

RIKOSTUTKINNAN JOHTAMISMALLIT

Perusrikostutkinnan haasteet, riskit ja hyvät käytännöt

Anne Tuomisto

11/2020

Tiivistelmä

Tekijä Anne Tuomisto	Tutkinto Poliisi (ylempi AMK)
Julkaisun nimi Rikostutkinnan johtamismallit Perusrikostutkinnan haasteet, riskit ja hyvät käytännöt.	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja Lehtori Mari Kaunistola	Opinnäytetyön muoto tutkimuksellinen <input checked="" type="checkbox"/> toiminnallinen <input type="checkbox"/> hankkeistettu <input type="checkbox"/> tehty koulun omassa hankkeessa <input checked="" type="checkbox"/>
<p>Tutkimuksessa on selvitetty ja vertailtu kolmen poliisilaitoksen perusrikostutkinnan organisaatiota ja arkea. Tavoitteena on ollut selvittää perusrikostutkinnan haasteet, riskit ja hyvät käytännöt sekä laillisuusvalvonnan että yksikössä sovellettavien johtamisrakenteiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat olleet Itä-Uudenmaan, Sisä-Suomen ja Oulun poliisilaitokset.</p> <p>Tutkimuksen lähtökohtana on ollut varsin haastavassa tilanteessa oleva rikostutkinnan johtaminen. Rikoslakirikosten kokonaismäärä on ollut viime vuodet pääsääntöisesti pienoisessa laskussa, mutta vastaavasti rikosten selvittäminen edellyttää enemmän ja laajempaa työtä. Oman haasteensa aiheuttaa myös monien rikostyyppien siirtyminen joko osittain tai kokonaan verkon välityksellä tapahtuviksi.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen. Aineistossa on hyödynnetty julkisista viranomaislähteistä saatavia tilastoja, mutta pääosin tutkimusaineisto on kerätty kahdeksan kymmenellä kahdeksalla asiantuntijahaastattelulla perusrikostutkinnan ryhmänjohtajille, tutkinnanjohtajille ja yksikönjohtajille.</p> <p>Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa poliisilaitoksissa suurimmat riskit ja haasteet ovat yhteneväiset. Käsin kosketeltavin riski on uupuminen suuren työkuorman myötä. Uupumiseen omalta osaltaan vaikuttava riski on työkuorman epätasainen jakautuminen. Laillisuusvalvonnan näkökulmasta selkein riski on yleinen oikeusturva, joka näkyy kansalaisen näkökulmasta esitutkinnan viivästymisenä ja tutkinnanjohtajien näkökulmasta mm. rikosten vanhenemisvaarana.</p> <p>Perusrikostutkinnan haasteita ovat prosessien selkeys sekä johtaminen: työnjohtotason näkökulmasta ylemmän johdon heille esittämät tavoitteet jäävät epämääräisiksi, niitä on paljon eikä tavoitteiden konkretisoimista ja yksilöimistä koeta riittäväksi. Selkeä, kaikille yksiköille yhteinen hyvä käytäntö ovat monipuoliset työnjohtotason yhteiset palaverit, joissa sekä osallistetaan että vastuutetaan kaikkia osallistujia.</p>	
Sivumäärä 114 + liite	Tarkastuskuukausi ja vuosi 11/2020
Avainsanat poliisi, rikostutkinta, johtaminen, perusrikostutkinta, laillisuusvalvonta	

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	5
1.1	Rikostutkinnan haasteet	6
1.2	Rikostutkinnan johtamisen tilannekuva.....	6
2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä	8
2.1	Aikaisempi tutkimus.....	9
2.2	Käsitteet	12
2.3	Tutkimusmenetelmästä.....	14
2.4	Aineiston kerääminen	15
2.5	Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.....	16
2.6	Haastattelujen toteutus.....	17
3	Laillisuusvalvonnan viitekehys.....	19
3.1	Poliisin sisäinen laillisuusvalvonta.....	20
3.2	Esitutkinta laillisuusvalvonnan kohteena	22
3.3	Arvot ja eettinen koodisto toiminnan ohjaajina	25
4	Julkinen johtaminen	28
4.1	Johtamiselle asetut vaatimukset 2000-luvulla.....	33
4.2	Asioiden johtamisesta merkityksen luomiseen	35
4.3	Poliisin johtamisen tulevaisuus?	39
5	Tutkimuksen havainnot	43
5.1	Itä-Uudenmaan poliisilaitos	45
5.1.1	<i>Perusrikostutkinnan arki</i>	47
5.1.2	<i>Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta</i>	49
5.1.3	<i>Esimiestyö ja johtajuus</i>	52
5.1.4	<i>Haastateltavien kokemat riskit</i>	56
5.2	Sisä-Suomen poliisilaitos.....	57
5.2.1	<i>Perusrikostutkinnan arki</i>	58
5.2.2	<i>Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta</i>	60
5.2.3	<i>Esimiestyö ja johtajuus</i>	63
5.2.4	<i>Haastateltavien kokemat riskit</i>	67
5.3	Oulun poliisilaitos	68
5.3.1	<i>Perusrikostutkinnan arki</i>	69
5.3.2	<i>Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta</i>	72
5.3.3	<i>Esimiestyö ja johtajuus</i>	74
5.3.4	<i>Haastateltavien kokemat riskit</i>	78
5.4	Yksikönjohtajien näkökulma	79
5.4.1	<i>Vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta</i>	80
5.4.2	<i>Yksikönjohtajan toteuttama seuranta ja vastuun jakautuminen</i>	81
5.4.3	<i>Vaikuttamisen mahdollisuus, työn merkitys ja koetut haasteet</i>	82
5.4.4	<i>Valmentava johtaminen ja oman työn hallinta</i>	83
6	Johtopäätökset.....	85
6.1	Perusrikostutkinnan riskitekijät.....	85
6.1.1	<i>Uupuminen työssä</i>	85
6.1.2	<i>Esikäsitteily-yksikön toiminta</i>	86
6.1.3	<i>Resurssi ja työkuorman jakautuminen</i>	87
6.1.4	<i>Riski laillisuusvalvonnan näkökulmasta</i>	88
6.2	Hyvät käytännöt	90
6.3	Haasteet.....	91
6.3.1	<i>Johtamisen haasteet</i>	92
6.4	Johtamisjärjestelmistä.....	96

7	Lopuksi.....	104
7.1	Tutkimuksen luotettavuudesta	104
7.2	Käynnistettyjä kehittämistoimenpiteitä	105
7.3	Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.....	107
	LÄHTEET	109
	LIITE	

1 Johdanto

Poliisin toimintaympäristö on muuttunut nopeassa tahdissa. Väestö keskittyy kasvukeskukseen, harva-alueiden tavoitettavuus on haastavaa, rikollisuus on siirtynyt entistä enemmän verkkoon ja muun muassa kansainvälisyys eri muodoissaan kaikessa poliisitoiminnassa on arkipäivää. Haasteeseen vastatakseen poliisi on luonut uusia, perinteisestä perustehtävästä erotettuja toimintoja ja ohjannut uudelleen resursseja.

Perinteisten valvonta- ja tutkintatehtävien ohelle poliisiyksiköihin ovat vakiintuneet muun muassa ennalta estävä toiminto, analyysi- ja uhkatoiminnot sekä kyberrikollisuuden torjuntaan liittyvät toiminnot. Samaan aikaan poliisin kokonaisresurssi on vähentynyt; vuonna 2010 poliisien määrä Suomessa oli Suomen Poliisijärjestöjen Liiton mukaan 7864, vuonna 2020 poliiseja on Sisäministeriön mukaan enää noin 7300. Vuoden 2020 talousarvioesityksessä poliisien määrä on esitetty nostettavaksi 7500 henkilöön vuoteen 2023 mennessä (Sisäministeriön tiedote 79/2019).

Tutkimukseni aihe on rikostutkinnan johtaminen, joka kokonaisuutena on varsin haasteellisessa tilanteessa kaikilla tasoilla vallitsevassa nykytilanteessa. Erityisesti perusrikostutkinta painii suurimman juttumassan muodostaman kuormituksen kurimuksessa ja tästä syystä olen valinnut tutkimuskohteekseni nimenomaisesti perusrikostutkinnan johtamisen järjestelyt ja erilaisten toteutusten keskinäisen vertailun saavutetun tuloksen sekä käytännön kokemuksen näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu perusrikostutkintaan kahdesta syystä. Ensimmäkin perusrikostutkintaan kohdentuu määrällisesti selvästi suurin tutkittavien juttujen paine. Toisekseen perusrikostutkintayksiköt ovat käytännössä ainoa tutkintayksikkö, joka ei pysty valitsemaan tai muutoin vaikuttamaan vastualueelleen ohjautuviin juttuihin. Erityistutkintayksiköihin ohjautuvat jutut valtakunnallisesti määrittävät tiettyjen, poliisiyksiköiden itsensä asettamien, kriteeristöjen mukaan, mutta perustutkintayksiköihin ohjautuvaa massaa ei ole mahdollista valikoida. Perustutkintayksiköiden johtamisella ja sen työn onnistumisella on poliisilaitoksen tuloksen, kansalaisille tuotettavan palvelun laadun ja sitä kautta myös poliisin julkisuuskuvan kannalta siis varsin suuri merkitys.

1.1 Rikostutkinnan haasteet

Rikostutkinnan johtaminen on varsin haastavassa tilanteessa. Rikoslakirikosten kokonaismäärä on ollut viime vuodet pääsääntöisesti pienoisessa laskussa, mutta vastaavasti rikosten selvittäminen edellyttää enemmän ja laajempaa työtä. Viimeisimmät esitutkinta- ja pakkokeinolain muutokset ovat lisänneet rikostutkinnan työmäärää jopa 20-30 prosenttia, samoin sakkomenettelylaki on lisännyt rikostutkinnan kuormitusta (Kurenmaa 2018, 60). Oman haasteensa aiheuttaa myös monien rikostyyppien siirtyminen joko osittain tai kokonaan verkon välityksellä tapahtuviksi. Niin kutsuttujen massarikosten eli omaisuusarvoltaan vähäisten ja tyyppiltään tavanomaisten rikosten selvitysaste on viimeisimpien poliisin tilastojen mukaan heikentynyt eikä massarikosten tutkintaan ole ollut osoittaa riittäviä resursseja.

Avoimena tutkintaa odottavien juttujen määrässä trendi on vuosien 2019-2020 kuluessa ollut omassa yksikössäni, Itä-Uudenmaan poliisissa, jatkuvasti nouseva erityisesti perusrikostutkinnan vastuualueen jutuissa, jotka ovat edellä kuvattuja, niin sanottuja massarikoksia. Työkuorman kasvaessa lainsäädännössä käytettävissä olevia työkaluja on pyritty hyödyntämään entistä tehokkaammin, joten esitutkinnan toimittamatta jättäminen tai lopettaminen esitutkinnan rajoittamismenettelyn kautta on valtakunnallisesti vähitellen lisääntynyt. Valtakunnansyyttäjän toimistossa huomiota puolestaan on kiinnitetty erityisesti ratkaisujen laatuun sekä esitutkintaviranomaisten toimivallan rajapintoihin (Männikkö 2019).

1.2 Rikostutkinnan johtamisen tilannekuva

Rikostutkinnan johtamisessa tutkinnanjohtajat ovat avainasemassa. Tutkinnanjohtaja johtaa esitutkintalain näkökulmasta jokaista nimissään olevaa juttua ja myös vastaa jokaisesta jutusta oikeudellisesta näkökulmasta käsin. Tutkinnanjohtajien työtaakan on todettu olevan ääri rajoillaan jo 2018 (Kurenmaa 2018, 61). Tutkintaan kohdistuvaa työkuormaa ja painetta kuvastaa omalta osaltaan myös hallintokanteluiden kohdentuminen painopisteenä esitutkintaan ja esitutkinnan alueella tutkinnan päätöksiin.

Johtamisen kannalta erittäin tärkeä elementti on myös henkilöstön jaksaminen. Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueella poliisiin 2018-2019 kohdistetussa työsuojeluvalvon-

nassa havainto on ollut, että poliisit kokevat työkuormitusta erityisesti rikostutkinnassa ja erityisesti pääkaupunkiseudulla. Eniten puutteita suoritetuissa tarkastuksissa havaittiin psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa ja tähän liittyen on pääkaupunkiseudun poliisilaitoksille annettukin tarkastusten perusteella kaikkiaan seitsemän kehotusta toimenpiteistä kuormituksen vähentämiseksi määräajassa. (AVI 5.8.2019.)

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa myös työterveyshuollon toteuttamissa työpaikkaselvityksissä havainnot ovat olleet vastaavan kaltaisia; erityisesti ryhmänjohtajien ja tutkinnanjohtajien työkuormitus on havaittu huolestuttavaksi ja työterveyshuolto onkin ohjannut vähentämään työn määrää. Tämän ohjeistuksen osalta oman haasteensa muodostaa poliisille tulevien tehtävien perustuminen lakiin, joten puhtaasti tehtävälähtöisesti työn määrän vähentäminen ei ole valinnan kohde ilman lakimuutoksia.

Johtamista yhtenäisenä kokonaisuutena ei poliisissa varsinaisesti ohjata. Poliisihallitus ohjaa rikostutkintaa tulosohjauksen keinoin asettamalla poliisin yksiköille strategian toteuttamiseen sidottuja tavoitteita. Poliisin yksiköt kuitenkin toteuttavat niitä omissa rakenteissaan oma-aloitteisesti ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Rikostutkinnan kokonaisrakenteita ja tutkintaprosesseja yhtenäisenä kokonaisuutena kehittävää ohjausta ei käytännössä ole. Yksittäisten rikoslajien ja yksittäisten tutkinnan toimintojen ohjaus sen sijaan toteutuu, mutta se ei ota huomioon kokonaisuutta. Koko ajan muuttuva toimintaympäristö kuitenkin edellyttää rikostutkinnan johtamiselta ja suorituskyvyltä joustavuutta. (Kurenmaa 2018, 54.)

Johtamisen tapaan ja laatuun poliisissa on henkilöstö kohdentanut arvostelua henkilöstöbarometreissä useaan otteeseen. Esitetty arvostelu on ollut yhtenä aktivaattorina Kohti valmentavaa ihmisten johtamista -valmennusohjelman käynnistämiseksi poliisissa. Kaikkiin poliisiyksiköihin on koulutettu valtakunnallisessa koulutuksessa syksyn 2018 aikana esimiesvalmentajia, jotka laitoksittain nimettyjen koordinaattoreiden kanssa yhdessä ovat vastuussa laitoskohtaisten valmennusten toteuttamisesta. Valmentavan johtamisen valmennusten tulee Poliisihallituksen määräyksen mukaisesti käsittää kaikki poliisilaitoksen esimiehet. (mm. Poliisin henkilöstöstrategia 2018.) Valmennuskokonaisuuden sisältö ja rakenne ovat tässäkin toteutuksessa jokaisen poliisiyksikön itsenäisesti päätettävissä, yhtä yhtenäistä mallia ei ole.

2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Aiheeni laajasti on rikostutkinnan johtaminen, ja opinnäytetyöni jakautuu kahteen työvaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan perusrikostutkinnan johtamista Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa haastatteluin, jotka toteutetaan laillisuusvalvontatarkastuksena. Suoritettavassa laillisuusvalvontatarkastuksessa on tavoitteena toiminnan kehittämiseksi saada esiin **riskitekijöitä** oikeudellisesta näkökulmasta arvioituna. Toisekseen tavoitteena on saada näkyviksi niin **haasteita** kuin **hyviä käytäntöjäkin** sekä ennalta estävän laillisuusvalvonnan että myös johtamisen näkökulmasta.

Tässä työvaiheessa selvitettävä tutkimuskysymys on: Mitkä ovat Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen perusrikostutkinnan riskitekijät, haasteet ja hyvät käytännöt?

Laillisuusvalvontatarkastuksen havaintojen pohjalta tutkimusta jatketaan tutustumalla ja vertailemalla syntynyttä tilannekuvaa haasteineen ja vahvuuksineen Sisä-Suomen ja Oulun poliisilaitosten perustutkintayksiköihin. Nimetyissä poliisilaitoksissa rikostutkinnan johtamisessa on käytössä ns. ammattitutkinnanjohtaja-malli, jossa tutkinnanjohtajalla on vain operatiivinen tutkinnanjohtajuus vastualueensa jutuissa, ei henkilöstöhallinnollista esimiehisyttä. Henkilöstöhallinnolliset tehtävät on keskitetty yksikönjohtajalle, jonka suorassa alaisuudessa myös rikosylikonstaapelit ryhmänjohtajina ovat. Sisä-Suomen ja Oulun rikostutkinnan organisointi ja johtamisrakenne on valtakunnallisessa vertailussa toistaiseksi poikkeava muihin paikallispoliisin yksiköihin nähden. Järjestely on molemmissa laitoksissa ollut voimassa vasta viimeisimmän poliisin hallintorakenteen muutoksen jälkeen, joten tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, millaisena perustutkinnan lähiesimiehet ovat järjestelyn **kokeneet** ja millaisena se **näyttäytyy** mitattavien tulosten ja määreiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymys: Onko tutkittavassa johtamismallissa osoitettavissa henkilöstön työssä jaksamisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta potentiaalia tai vahvuuksia?

Alakysymys: Onko johtamismalli hyödynnettävissä sellaisenaan tai osittain Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella?

Teoriaperusta tutkimukselle rakentuu toisaalta poliisin laillisuusvalvonnan ja toisaalta julkisen johtamisen ja poliisin johtamisen kuvauksen kautta.

2.1 Aikaisempi tutkimus

Poliisin ja julkishallinnon johtamista laajempaan kokonaisuuteen on käsitelty useissa eri tasoissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa vuosien varrella. Johtamisen kehittämistä Poliisihallituksessa on tutkinut Jaana Roitto 2018 YAMK-opinnäytetyössään. Roiton tutkimuksen tavoitteena oli selvittää näkemyksiä asiantuntija-esimiehen kaksoisroolin vaikutuksista esimiestyöhön sekä valmentavan johtamisotteen aktivoimista osaksi organisaation johtamista. Tutkimuksen asiantuntija-esimiehen kaksoisroolin havaittiin aiheuttavan johtamiseen sirpaleisuutta, tuottavan ajankäytön ongelmallisuutta sekä kilpailuasetelmaa asiantuntijaorganisaation alaisten kanssa. Valmentavan johtamisotteen osalta tutkimuksessa havaittiin keskeisiksi kehittämiskohteiksi organisaatioluottamuksen vahvistaminen, esimiesten kiinnostuminen alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteistaan, työyhteisön positiivinen vire sekä valmentavan johtamisotteen aktivoiminen osaksi arkea.

Poliisin toiminnan ja organisaatioiden johtamista alipäällystön aseman näkökulmasta on tutkinut Ari Pulliainen vuonna 2007 pro gradu -työssään. Tutkimuksessa oli selkeästi havaittavissa, että kenttätöissä olleet alipäällystöedustajat olivat omaksuneet johtamisrooleja paremmin kuin rikostutkinnan puolella työskennelleet alipäällystöesimiehet. Kenttäjohtamisjärjestelmän ja siihen liittyvän koulutuksen kehittyminen olivat tutkimusajankohdassa huomattavasti edellä rikostutkinnan päivittäisjohtamista, joka on kehittynyt voimakkaasti vasta myöhemmin.

Poliisin talousrikostorjunnan strategista johtamista on tutkinut Mika Ranki 2017 pro gradu -työssään. Keskeinen johtopäätös tutkimuksessa on, ettei strategista suunnittelua ja johtamista toteuteta kovinkaan monessa talousrikosyksikössä. Johtamisjärkeä koettiin liian pitkäksi talousrikostorjunnan johtoryhmän ja operatiivisen toiminnan välillä eikä strategista suunnittelua koettu yksiköissä mielekkääksi. Haastattelututkimuksessa havaittiin, etteivät operatiivinen ja strateginen johtaminen linkity toisiinsa riittävän tehokkaasti. Oma haasteensa on, että tutkimuksen mukaan strategiseen johtamiseen on myös haasteellista löytää käyttökelpoisia mittareita.

Tutkimuksen poliisin talousrikostutkintayksikön johtamisen ydinprosesseista on toteuttanut Mikko Kiiski 2017 pro gradu -työssään "Osaamisen kehittämällä kohti tuottavampaa talousrikostutkintaa". Tutkimuksen yhtenä olennaisimpana havaintona osoitettiin yhteys

osaamisen kehittämisen ja yksilöt huomioivan johtamisen sekä yksikön aikaansaavuuden, henkilöstön oppimisen ja kyvykkyyden sekä osaamisen kehittymisen välillä.

Valmentavan johtamisen näkymää poliisissa on tarkastellut Sari Ryyänen 2019 YAMK-opinnäytetyössään Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa. Ryyänen on haastattelututkimuksessa selvittänyt, millaisia kokemuksia esimiesvalmentajakoulutus on kerryttänyt koulutetuille esimiehille ja miten kokemukset on koettu hyödynnettäviksi koulutettujen omassa esimiestyössä. Tutkimuksen tuloksena valmentavan johtamisen koettiin soveltuvan hyvin poliisiorganisaatioon, mutta lyhyen koulutuksen ei koettu luoneen edellytyksiä esimiesten tavoitteelliselle johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Ulla Uutela on toteuttanut Kansaneläkelaitoksen organisaatiossa fenomenografisen tapaus-tutkimuksen, jonka on kuvannut väitöskirjassaan Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa (2019). Tutkimuksen mukaan valmentava esimiestyö on merkittävä vaikuttaja työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämiseksi. Valmentava esimiestyö, työhyvinvointi ja työssä oppiminen muodostivat tutkimuksessa kokonaisuuden, jossa osatekijät tukevat ja myös vahvistavat toisiaan.

Poliisihallituksen perustamisen vaikutusta poliisin tulosohjaukseen on tutkinut Riku Jäderholm vuonna 2013 pro gradu -työssään. Poliisihallituksen perustamisen myötä siirtymisen kahden portaan johtamismalliin aiemman kolmen asemesta todettiin tutkimuksessa selkeyttäneen johtamista. Myös johtamisjälkeen pieneminen nähtiin hyvänä asiana poliisilaitosten yhdenmukaisemman kohtelun näkökulmasta. Tulosjohtamisprosessin todettiin tutkimuksessa edenneen, mutta tulosvastuun toteutumisen osalta koettiin edelleen kehittämistarvetta.

Poliisin johtamisjärjestelmää ja sisäistä laillisuusvalvontaa on tarkastellut Jaakko Jonkka 2004 Sisäministeriön asettamassa selvityksessä. Selvityksen laatimisen hetkellä ajantasaisista poliisin toiminta- ja taloussuunnitelmaa käsiteltäessä Jonkka toteaa, että ylijohdon vahvistamia tärkeimpiä toiminnallisia linjauksia on kirjattu suunnitelmaan useita kymmeniä. Jonkka katsoo, että ilmeisenä vaarana on ohjauksen ytimen katoaminen yksityiskohtien runsauteen. Ohjausasiakirjoista on välittynyt raskaus, vaikeaselkoisuus ja sirpaleisuus. Keskeisimpänä muutoksena toimivuuden parantamiseksi Jonkka on esittänyt tavoitteiden asettamista selkeämmin tärkeysjärjestykseen sekä poliisin ylijohdossa että osaltaan myös poliittisessa johdossa. Myös Jonkka, kuten edellä Pulliainenkin, on kiinnittänyt huomiota

rikostutkinnan alipäällystöroolin heikkouteen verrattuna kenttäjohtajajärjestelmään. Poliisin laillisuusvalvontaan Jonkka on esittänyt useita toimenpiteitä.

Rikostutkintaan ja esitutkinnan vaiheisiin liittyen erityisesti rikosten esikäsittelyä on tutkittu paljon. Muun muassa Petri Burmoi on tutkinut 2017 rikosten esikäsittelyä prosessin kehittämisen näkökulmasta käyttäen esimerkkinä Tampereen pääpoliisiasemaa. Rikosten esikäsittelyprosessia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa on tutkinut Petri Eronen 2018 pro gradu -työssään. Keskitettyä rikosten esikäsittelyä Oulun poliisilaitoksessa on tutkinut Terhi Kuparinen YAMK-opinnäytetyössään 2019. Lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittelyä olen tutkinut itse 2018 AMK-opinnäytetyössäni. Yhteisenä havaintona kaikissa tutkimuksissa on, että esikäsittelyn merkitystä esitutkintaprosessissa pidetään ehdottoman merkittävänä.

Myös yksittäisiin rikostutkinnan johtamisen osioihin on tehty tutkimusta; esimerkkeinä kuulustelujen johtaminen (esim. Pauli Mäkelä 2018: Johdetaanko poliisin suorittamia esitutkintakuulusteluja?), pakkokeinojen johtaminen (esim. Pasi Tuominen 2015: Salaisten tiedonhankintakeinojen ja pakkokeinojen kohdentaminen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa, Jenna Kanerva 2019: Salaiset pakkokeinot ja ylimääräisen tiedon hyödynnettävyys näyttönä rikosasiassa, Jenni Luukkonen 2012: Muuhun kuin vapautteen kohdistuvat pakkokeinot ja esitutkinta, Joel Eriksson 2018: Vapautteen kohdistuvat pakkokeinot) sekä tietyn rikoslajin juttujen tutkinnan johtaminen (esim. Teemu Haapala 2018 tutki palonsyyntutkintaa ja palokuolemia, lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessia on tutkinut Miia Lehtinen 2014, talousrikostutkintaa on käsitelty useissa tutkimuksissa).

Rikostutkinnan johtamisen organisointia tai erilaisten toteutusten vertailua ei kuitenkaan juurikaan ole tutkittu erityisesti viimeisimmän, vuoden 2014 hallintorakennemuutoksen, jälkeen. Rikostutkinnan prosesseja ja kehittämishaasteita on tutkinut Tampereen pääpoliisiaseman näkökulmasta pro gradu -työssään Juha Nuortamala vuonna 2015 keskittyen kuitenkin hallintorakennemuutoksen kolmatta vaihetta edeltävään aikaan. Keskeisimpinä havaintoina tutkimuksesta nousivat esitutkinnan vastuun kohdentuminen tutkinnanjohtajaan, esitutkintayhteistyön merkitys syyttäjän kanssa sekä tarve tutkinnanjohtamisen taitojen turvaamiseen.

Hallintorakenneuudistuksen ensimmäisen vaiheen vaikutuksia tuottavuusohjelman tavoitteiden ja toteutuksen näkökulmasta on tutkinut Heikki Mansikka-aho vuonna 2012. Tutkimuksen havaintona koettiin uudistuksessa syntyneen Suomen itsenäisyyden ajan raskain hallintomalli poliisiin täysin päinvastaisesta tavoitteesta huolimatta. Tutkimuksessa katsottiin osoitetuksi, ettei pelkästään organisaation koolla pystytä ratkaisemaan ongelmia, mikä myötä aluekokoa kasvattamalla olemassa olevilla johtamis- ja organisaatorakenteilla odotettavissa olisi entistä suurempia ongelmia.

2.2 Käsitteet

Seuraavaksi käydään läpi muutamia opinnäytteessä toistuvia avainkäsitteitä.

Perusrikostutkinta tarkoittaa tässä yhteydessä poliisin rikostutkinnan yksikköä, jonne ohjautuvat tavanomaiset tutkintaa edellyttävät rikosasiat. Perusrikostutkintaa kutsutaan usein myös päivittäistutkinnaksi, tutkintayksiköiden nimet ovat poliisilaitosten valitsemia yksikkökohtaisesti. Kukin poliisiyksikkö määrittelee itse yleensä työjärjestyksessään tai muilla ohjausasiakirjoilla, miten perusrikostutkinnan vastuualue määrittyy. Tyypillistä on, että perusrikostutkinta vastaa hyvin laajasti erilaisten rikostyyppien esitutkinnasta aina lievimmistä sakolla käsiteltävissä olevista asioista törkeisiin, vankeusuhkaisiin tekoihin asti.

REK on lyhenne rikosten esikäsittely-yksiköstä. REK-yksikön tehtävät on kukin poliisiyksikkö määritellyt työjärjestyksessä tai muissa ohjausasiakirjoissa. REK-yksikön tehtävänä tyypillisesti on käydä läpi poliisilaitoksessa kirjatut tai sähköisesti saapuneet ja kansalaisten itsensä kirjaamat rikosilmoitukset ja ohjata ne rikoslajista, asianosaisten fyysisestä sijainnista, rikoksen vakavuudesta tai tutkinnan erityisvaateista riippuen oikeaan tutkintayksikköön poliisilaitoksen rikostutkintasektorilla. Poliisiyksikkökohtaisesti REK-yksikköön on voitu määritellä myös tutkintatehtäviä.

Juttu on tässä yhteydessä poliisiasiaihin tietojärjestelmään kirjattu ilmoitus. Juttu on ensisijaisesti rikosasia (r-ilmoitus), mutta se voi olla myös sekalaisasia (s-ilmoitus), sillä molemmat edellyttävät poliisin toimenpiteitä. Juttu voi sisältää useita rikosnimikkeitä ja tekoja, joten juttujen määrä ei ole suoraan verrannollinen rikosten määrään.

Juttuvuoro on työvuoro tai useammasta työvuorosta koostuva ajanjakso, jonka aikana määritellyt henkilöt tai tutkintaryhmät ovat vastuussa vuorokausiraportille kirjautuvien ja tutkintayksikköön ohjautuvien juttujen tutkinnasta.

Vuorokausiraportti on PATJA-järjestelmästä saatava kooste viimeisimmän vuorokauden aikana kirjatuista rikos- ja sekalaisasioista.

PATJA on poliisiasian tietojärjestelmä. Patjasta puhutaan poliisin arkikielessä paljon. **SALPA** on poliisin salaisten pakkokeinojen tietojärjestelmä.

Kieku on poliisin henkilöstöhallinnollisten asioiden tietojärjestelmä. **Tarmo** puolestaan on poliisin työaikajärjestelmä.

Tutkinnanjohtaja määritellään esitutkintalain 2 luvun 2 pykälässä: Esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja, jona toimii pakkokeinolain 2 luvun 9 §:ssä tarkoitettu pidättämiseen oikeutettu virkamies.

Tässä opinnäytteessä käsitellään useassa yhteydessä myös rajoitettuja tutkinnanjohtajaoikeuksia, jotka määritellään samassa pykälässä: Poliisin toimittamassa esitutkinnassa saa rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli toimia tutkinnanjohtajana asian laatuun liittyvästä tai muusta vastaavasta perustellusta syystä. Tutkinnassa rajoitettujen tutkinnanjohtajaoikeuksien käyttöalasta on jonkin verran yksikkökohtaisia eroja.

POV on lyhenne pidättämiseen oikeutetusta virkamiehestä, joka määritellään tarkemmin pakkokeinolain 2 luvun 9 pykälässä. Poliisissa POV on vähintään päällystötasoinen esimies. Pidättämiseen oikeutetulle virkamiehelle laissa säädettyjä tehtäviä ei voi hoitaa rajoitetuin tutkinnanjohtajaoikeuksin.

Valmentava johtaminen: valmentavalle johtamiselle ei ole yhtä, tyhjentävää määritelmää tai kuvausta. Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on myös kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet (Ryynänen 2019, 23).

R1 on alipäällystötasoinen päivittäisen operatiivisen toiminnan johtaja rikostutkinnassa (vrt. kenttäjohtaja valvonta- ja hälytystoiminnassa).

Aluevastuu: tutkintayksikön vastuulle ohjautuvien juttujen rajausta perustuu maantieteelliseen alueeseen, tyypillisesti kunnan tai kaupungin alueeseen.

Aikavastuu: tutkintayksikön tai tutkijan vastuulle ohjautuvien juttujen rajausta perustuu tapahtuma-ajan ja/tai ilmoitusajan mukaiseen aikaikkunaan, joka voi olla yhden tai useamman vuorokauden tai viikonkin mittainen poliisiyksikön omien linjausten mukaisesti.

2.3 Tutkimusmenetelmästä

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja tutkimus on kvalitatiivinen. Ensisijainen tutkimusmenetelmä on haastattelut.

Ensimmäisen vaiheen laillisuusvalvontatarkastus suoritettiin haastattelemalla Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen perusrikos-tutkintayksiköiden ryhmänjohtajat sekä tutkinnanjohtajat. Perustutkintaa tehdään kaikilla poliisilaitoksen neljällä poliisiasemalla: Vantaan pääpoliisiasemalla sekä Järvenpään, Hyvinkään ja Porvoon poliisiasemilla. Tutkintaryhmiä on yhdeksän ja näissä ryhmissä ryhmänjohtajia on yhdeksän, tutkinnanjohtajia seitsemän. Lisäksi Vantaan tutkintayksikön operatiivinen esimiesvastuu on yksikönjohtajalla, rikoskomisariolla. Oikeusyksikkö suoritti haastattelut parityönä ja jokaisesta haastattelusta kirjattiin muistiinpanot ja ne myös nauhoitettiin. Haastatteluiden perusteella koottiin ja kirjattiin aiheesta yksi yhtenäinen tarkastuspöytäkirja, jossa yksilöitiin haastatteluissa ilmi tuodut riskit, haasteet ja hyvät käytännöt ja näiden perusteella tarpeellisiksi arvioidut toimenpiteet.

Kenttätoiminnan johtamiseen on Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen oikeusyksikössä suoritettu vastaava laillisuusvalvontatarkastus kesällä 2019. Kokemus haastattelumenetelmästä oli positiivinen kaikilta osin. Tarkastuksen havainnot koettiin paitsi ennakoivan laillisuusvalvonnan näkökulmasta, myös laajemmin esimiestyössä ja VHT-sektorin johtamisessa hyödyllisiksi ja vastaava tarkastus rikostutkinnan puolelle olikin poliisilaitoksen tilaustyö.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin Sisä-Suomen ja Oulun poliisilaitosten rikostutkinnan yksikönjohtajia sekä otanta tutkinnanjohtajista ja ryhmänjohtajista suostumukseen perustuen. Haastatteluista kirjattiin ensimmäisen vaiheen kanssa yhtenevästi muistiin-

panot ja haastattelut myös nauhoitettiin. Haastattelut tässä vaiheessa pohjautuivat samaan haastattelurunkoon kuin ensimmäisen vaiheen laillisuusvalvontatarkastuksen haastattelut. Myös näistä haastatteluista koostettiin tutkimukseen poliisilaitoskohtaisesti yksi yhteenve-

Taustamateriaaliksi kaikkiin haastatteluihin pyrin saamaan tutkimuksen kohteena olevien kolmen poliisilaitoksen osalta seuraavat dokumentit:

- perusrikostutkinnan prosessikuvaus
- poliisin valtakunnalliset tilastotiedot rikostutkinnan seurantamittareista 2018-2019 sekä mahdolliset poliisilaitoksen omat seurantakohteet tilastoineen

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja. Taustamateriaalin osalta käytetään vain anonymisoitua, julkisesti käsiteltävissä olevaa osaa.

Erityisesti johtamismallien välisiä eroja selvittäessä ja arvioitaessa tutkimuksella esiin saatavaa näkymää laajentaa taustamateriaalin käyttö haastatteluiden ohella. Tutkimukseen kertyvien haastatteluiden määrä kaikkiaan on suuri, mutta arvioni mukaan välttämätön tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen suurimmaksi haasteeksi etukäteen arvioiden muodostui kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta mahdollinen yksikön- ja/tai sektorinjohtajien kieltäytyminen tutkimushaastattelusta.

Tutkimuslupa on myönnetty tutkimukselle kaikilta kolmelta tutkimuksen kohteena olevalta poliisiyksiköltä.

2.4 Aineiston kerääminen

Tutkimustyypiltään opinnäytteessä on kysymys laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 83). Tässä tutkimuksessa on yhdistetty kaksi menetelmää; taustatietoja kerätään edellä kuvatuista dokumenteista (prosessikuvaukset sekä rikostilastot ja muut yksikkökohtaiset seurannat) ja käytännön toteutuksen kuvaus sekä arjen kokemukset kootaan haastatteluin.

Benchmarking-tyyppisesti hyvien käytäntöjen esiin saaminen ja jakaminen opinnäytteen avulla on yksi keskeinen tavoite. Benchmarking sellaisenaan ei ole suoraan aiheeseen soveltuva tutkimusmenetelmä, sillä lähtökohtaisesti benchmarkingissa pyritään vertaamaan omaa toimintaa parhaaseen vastaavaan käytäntöön (Proakatemia.fi 2019: Tuominen Kari) ja tässä tutkimuksessa lähtökohtana ei ole käytettävissä faktaa vertailtavan johtamismallin paremmuudesta. Valittu vertailuasetelma perustuu havaintoon siitä, että vertailukohteeksi valitut poliisilaitokset ovat valtakunnallisesti sellaiset paikallispoliisin yksiköt, joissa tutkinnan johtamista on perinteisen mallin sijaan lähestytty hiukan erilaisesta organisaatiokenteestä käsin.

Haastatteluun perustuvaa tutkimusta on kritisoitu, mutta toisaalta haastattelun idea on hyvin yksinkertainen ja erityisesti tämän tyyppiseen tutkimukseen soveltuva: kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 84). Tutkimuksen haastattelut ovat käytännössä asiantuntijahaastatteluita, kaikki haastateltavat ovat tutkimuksen kohteena olevan perusrikostutkinnan työnjohto- ja esimies-tehtävissä toimivia henkilöitä ja siten tutkittavan ilmiön tosiasiallisia asiantuntijoita. Heidän tutkimuksellinen asiantuntijuutensa määrittynyt ammatillisten tehtävien kautta (Hyvärinen et al. 2017, 215). Tutkimuksessa sovellettu haastattelutyyppe on lähinnä teemahaastattelu (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47-48). Haastatteluissa käytetyt kysymykset ovat avoimia ja antavat haastateltavalle mahdollisuuden useisiin lähestymiskulmiin avoimen haastattelun tapaan (Hyvärinen et al. 2017, 221). Useimmat laadullisen tutkimuksen haastattelut ovat jossakin määrin puolistrukturoituja (Hyvärinen et al. 2017, 21) ja sellaiseksi tämänkin tutkimuksen haastattelut määrittyvät.

Haastattelujen riittävästä tai sopivasta määrästä ei tutkimusmetodikirjallisuudesta löydy ohjaavaa, yksiselitteistä määritelmää (Hyvärinen et al. 2017, 34), joten tutkimuksessa haastattelujen määrää on lähestytty tutkimuksen luotettavuuden ja tutkittavan ilmiön kattavan kuvauksen kautta.

2.5 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Ensimmäisen vaiheen laillisuusvalvontatarkastus on tältä osin kokonaistutkimus, kaikki Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen perusrikostutkinnassa päätehtäväänään työskentelevät tut-

kinnanjohtajat sekä ryhmänjohtajat (rikosylikonstaapelit) haastateltiin. Toisessa vaiheessa haastateltavien otanta ohjautui poliisiyksikkökohtaisesti. Sisä-Suomen poliisilaitos ohjasi tutkimusluvassa haastateltavat sovittavaksi rikostorjunnan sektorijohtajan kanssa. Hänen suosituksesta haastattelupyynnö ohjattiin nimetyille kahdelle tutkinnanjohtajalle ja kahdelle ryhmänjohtajalle sekä yksikönjohtajalle. Oulun poliisilaitoksen osalta haastateltavat valikoituivat käytännössä lumipallo-otantana (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 99). Ohjasin tutkimushaastattelupyynnön ensin perustutkinnassa työskenteleviksi tiedetyille tutkinnanjohtajille. He puolestaan osoittivat minulle kohderyhmään kuuluvia ryhmänjohtajia sekä nimesivät omissa haastatteluissaan vastualueen yksikönjohtajat. Näin haastateltavaksi joukoksi kertyi kaksi rikoskomisariota (POV-tutkinnanjohtajaa), kolme ryhmänjohtajaa sekä yksikönjohtaja. Kokonaisuutena haastatteluita kertyi tutkimukseen kaksikymmentäkahdeksan. Kaikista potentiaalisesti kohderyhmään hahmotelluista kutsutuista kolme henkilöä jäi tai jättäytyi tutkimuksen ulkopuolelle eri syistä. Kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt hyväksyivät kutsun kokien aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi.

Ensimmäisen vaiheen seitsemäntoista haastattelua suoritettiin parityönä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen oikeusyksikön rikosylitarkastajan kanssa joulutammikuussa 2019-2020. Haastattelut suoritettiin haastateltavien virkapaikoilla Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen poliisiasemilla henkilökohtaisesti. Toisen vaiheen haastattelujen suorittamistapaa ohjasi ensisijaisesti korona-pandemiatilanne ja haastattelut suoritettiin kaikkien haastateltavien kanssa yhteyden välityksellä syys-lokakuussa 2020.

2.6 Haastattelujen toteutus

Haastattelun aiheiden valintaa ohjasi toisaalta laillisuusvalvonnan näkökulma ja toisaalta näkemysten ja kokemusten kartoittaminen arjessa toteutuvasta johtamisesta ja johtamisjärjestelyistä. Haastattelussa, erityisesti asiantuntijahaastattelussa, tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85) esittävät, että tästä syystä on myös perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville jo hyvissä ajoin etukäteen. Toisaalta taas Matti Hyvärinen (2017, 38) katsoo, että tutkimus- tai haastattelukysymyksiä ei pidä koskaan lähettää haastateltaville etukäteen, sillä silloin ne vaikuttavat tuhoisasti haastattelutapahtumaan. Hyvärinen kuvaa Josselsonin ja Kvalen reagoivan haastattelun mallia (2017, 24-29) ja toteaa, että kyseisen mallin soveltaminen käy mahdottomaksi, jos haastateltavan rooliksi jää vain tuottaa vastaukset valmiisiin kysymyk-

siin (2017, 38). Tässä tutkimuksessa haastattelukutsuissa ei toimitettu haastattelun aiheita haastateltaville etukäteen. Haastattelut on toteutettu muodoltaan varsin vapaina tuoda esiin monimuotoisesti perusrikostutkinnan johtamiseen liittyviä kokemuksia, näkemyksiä sekä kehittämisehdotuksia etukäteen suunniteltujen aiheiden ympärille. Haastatteluiden kestot vaihtelivat välillä 50min - 1h50min. Haastateltavat olivat aiheelle avoimia ja sanoittivat näkemyksiään ja kokemuksiaan laajasti. Vuorovaikutus kaikissa haastatteluissa oli aktiivista, avointa ja välitöntä.

Ensimmäisen vaiheen haastatteluista koottiin laillisuusvalvonnan toimenpiteenä tarkastuspöytäkirja. Tutkimuskäyttöön haastatteluista koottiin opinnäytteessä myöhemmin esiteltävä laajempi kooste. Toisen vaiheen haastatteluista koottiin poliisiyksikkökohtaiset koosteet. Yksikkökohtaisesti kaikki kertyneet haastattelut on anonymisoitu poistaen tunnistetiedot pois lukien vastaajan rooli (alipäällystä/päällystä) sekä haastattelulle annettu järjestysnumero, jota käytetään esiteltyjen sitaattien yhteydessä. Johtopäätöksiin nostetut teemat on työstetty esiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä käyttäen ensisijaisesti aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja teemoittelua (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 114). Muodostuneita samankaltaisuuksia, eroja, koettuja riskejä, heikkouksia sekä vahvuuksia esitellään myöhemmin.

3 Laillisuusvalvonnan viitekehys

Ylintä laillisuusvalvontaa Suomessa toteuttavat oikeuskansleri ja eduskunnan oikeusasiamies. Suomessa oikeuskanslerin historia on yli kaksisataavuotias. Alkujaan oikeuskansleri on ollut ylimmän hallitusvallan; ensin itsevaltaisen kuninkaan ja sitten keisarin, työväline. Nykyisin oikeuskansleri on yksi toimivan demokratian takeista. Eduskunnan oikeusasiamiesinstituution juuret juontavat Ruotsiin vuonna 1809 säätyvaltiopäivien harjoittaman valvonnan välineeksi perustettuun instituutioon. Seuraava oikeusasiamies syntyi Suomeen vuoden 1919 hallitusmuodossa kytkeytyen osaksi modernia edustuksellista demokratiaa. (Pajuoja ja Pölönen 2011, 14.)

Oikeusasiamiehen ja oikeuskanslerin tehtävät ja toimivalta ovat pääosin samat, molemmat valvovat viranomaisten ja virkamiesten toiminnan laillisuutta (oikeusasiamies.fi, okv.fi). Oikeuskansleri valvoo hallituksen ja ministeriöiden sekä tasavallan presidentin virkatoimien lainmukaisuutta. Hän valvoo myös, että tuomioistuimet, viranomaiset ja virkamiehet sekä muut julkista tehtävää hoitavat noudattavat lakia ja täyttävät velvollisuutensa. (okv.fi.) Vain oikeusasiamiehen valvontavastuulla puolestaan ovat vapauden menettämiseen liittyvät organisaatiot ja laitokset sekä puolustusvoimat, rajavartiolaitos ja rauhan- turvaamishenkilöstö (oikeusasiamies.fi; Pajuoja ja Pölönen 2011, 488).

Yksittäiselle kansalaiselle lähin laillisuusvalvonnan muoto ovat kantelut. Pääsääntöisesti laillisuusvalvonnassa on kyse jälkikäteisestä reagoinnista jo tapahtuneisiin viranomaismenettelyihin ja tehtyihin ratkaisuihin juuri kantelumenettelyssä ja tämä onkin ylimpien laillisuusvalvojien selkeästi eniten aikaa vievä tehtävä (Pajuoja ja Pölönen 2011, 345). Kantelun voi tehdä, jos katsoo viranomaisen, virkamiehen tai muun julkista tehtävää hoitavan menetelleen virheellisesti tai jättäneen velvollisuutensa täyttämättä. Kantelun voi tehdä ylimmistä laillisuusvalvojista sekä oikeuskanslerille että eduskunnan oikeusasiamiehelle. Molemmat eivät kuitenkaan tutki samaa kanteluasiaa samaan aikaan. Pääsääntöisesti kantelun ratkaisee se laillisuusvalvoja, jolle kantelu on ensin toimitettu, mutta edellä kuvattujen laissa säädettyjen vastualueiden puitteissa kantelu siirretään toimivaltaiselle laillisuusvalvojalle (oikeusasiamies.fi). Kanteluita ratkaistaan myös poliisihallinnon sisäisesti. Vuonna 2019 eduskunnan oikeusasiamiehelle on tullut 752 poliisia koskevaa kantelua. Oikeuskanslerinvirastoon on tehty 352 poliisikantelua ja poliisihallintoon sisäisesti käsiteltäväksi on ohjautunut 650 kantelua. (EOA 2019, 167.)

Laillisuusvalvonnassa lähtökohta on oikeusvaltion ylläpitäminen ja sen peruseriaatteiden noudattamisen valvonta ja turvaaminen. Suomessa perinteinen ajatus on lain noudattamisen tärkeys ja sitä ilmentää myös perustuslain 2 §, jonka mukaan julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin ja kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia. (Pajuoja ja Pölönen 2011, 345.)

Vuonna 1999 perusoikeusuudistuksen yhteydessä korostui laillisuusvalvojan tehtävä perus- ja ihmisoikeusvalvonnassa. Eduskunnan oikeusasiamiehen toimeksianto määritteli perustuslain 109 §:ssä kaksiosaiseksi jakautuen laillisuusvalvontaan sekä perus- ja ihmisoikeusvalvontaan. Oikeuskansleria koskee perustuslain 108 § ja toimeksianto on sisällöllisesti sama, vaikkakin lakitasolla oikeuskanslerin kohdalla perus- ja ihmisoikeuksien asemesta puhutaan asian laadun edellyttämästä huomion kiinnittämisestä lain tai hyvän hallintotavan mukaiseen menettelyyn (Pajuoja ja Pölönen 2011, 344-345). Vain lain kirjaimelliseen tulkintaan perustuva lähestymistapa ei enää nykytilanteessa perusoikeusjuridisen ajattelutavan korostumisen ja leviämisen myötä viekään laillisuusvalvonnallista tarkastelua riittävän pitkälle.

3.1 Poliisin sisäinen laillisuusvalvonta

Poliisin kohdistuu sekä sisäistä että ulkoista laillisuusvalvontaa. Ulkoista laillisuusvalvontaa tekevät edellä mainitut ylimmät laillisuusvalvojat, oikeuskansleri ja eduskunnan oikeusasiamies, mutta lisäksi poliisiviranomaisen toimintaa valvovat mm. tasa-arvovaltuutettu, vähemmistövaltuutettu, tietosuojavaltuutettu sekä Valtiontalouden tarkastusvirasto (SM 19/2013, 18).

Sisäinen valvonta käsittää organisaation sisäisesti järjestetyn laillisuusvalvonnan sekä muun valvonnan. Keskeisimmät sisäisen valvonnan toimintamuodot ovat sisäisen tarkastus ja sisäinen laillisuusvalvonta (eml.). Jaakko Jonkka on määritellyt, että laillisuusvalvonta on oikeudellisin kriteerein tapahtuvaa laadunvalvontaa ja siten laajasti ymmärrettynä sisäinen valvonta on kiinteä osa poliisin johtamista (SM 19/2013, 20; SM 48/2004).

Sisäinen tarkastus ja laillisuusvalvonta ovat käsitteiltään erilaisia. Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa (Heikkilä 2011,

24-25). Laillisuusvalvonta on kohdennettua sisäistä valvontaa, jolla on kiinteä yhteys toiminnalliseen johtamiseen ja toimintaan. Poliisihallinnon sisäisen laillisuusvalvonnan tarkoituksena on edistää poliisille asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä ylläpitää ja parantaa toiminnan laatua samalla vahvistaen kansalaisten luottamusta poliisin toimintaan ja sen laillisuuteen (Heikkilä 2011, 44). Poliisilla on mahdollisuus toiminnassaan käyttää hyvin voimakkaita perus- ja ihmisoikeuksiin puuttuvia keinoja. Poliisilla on toiminnassaan myös laajaa harkintavaltaa. Poliisin vastuullisuuden ylläpitäminen on tästä näkökulmasta erittäin tärkeää. Jo vuonna 2013 on asetettu työryhmä mietinnössään esittänyt, että valvontatonta poliisitoimintaa ei voi olla olemassa (SM 19/2013, 93).

Laillisuusvalvontaan olennaisesti liittyy myös poliisimiehen tekemäksi epäillyn rikoksen tutkintaprosessi, mutta siihen ei syvennytä tässä yhteydessä sen enempää, vaan keskitytään laillisuusvalvonnan tarkastelemiseen poliisin suorittaman esitutkinnan näkökulma edellä.

Viimeisimmän poliisin hallintorakenteen uudistuksen yhteydessä kaikkiin poliisilaitoksiin on perustettu poliisipäällikön alaisuudessa toimiva oikeusyksikkö, joka vastaa poliisilaitoksessa laillisuusvalvonnan suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi oikeusyksiköiden tehtäviin kuuluvat kantelu-, vahingonkorvaus- ja lausuntoasioiden käsittely, yksikön edustaminen oikeudenkäynneissä, yksiköiden virkamiesoikeudellisten asioiden käsittely sekä muut yksikön työjärjestyksessä tai ohjesäännössä mainitut tehtävät (Poliisihallituksen ohje POL-2016-17212). Poliisihallituksen laillisuusvalvonta laatii aina kuluvaan vuoden tammi-kuussa tarkastussuunnitelman, johon sisältyvät poliisiyksiköiden kohdennetut vuosittaiset tarkastukset. Tarkastus voi kohdentua mihin tahansa poliisihallinnon toimintoon. Myös poliisiyksiköt laativat kunkin kuluvaan vuoden helmikuun aikana laillisuustarkastussuunnitelmansa. Poliisihallituksen ohjeistamana näissä tarkastussuunnitelmissa tulee painottua toimintoihin, joilla puututaan ihmisten perus- ja ihmisoikeuksiin.

Yksiköiden tarkastustoiminnassa on kiinnitettävä huomiota erityisesti poliisille säädettyjen toimivaltuuksien asianmukaiseen käyttämiseen, päätösten riittävään perustelemiseen, määräaikaisten ja vanhentumisaikaisten noudattamiseen, kiinniotettujen ja säilössä olevien henkilöiden kohteluun, salaisen tiedonhankinnan ja salaisten pakkokeinojen käyttöön sekä henkilötietojen käsittelyyn ja valvontaan (POL-2016-17212, 4).

3.2 Esitutkinta laillisuusvalvonnan kohteena

Suurin osa poliisin toimintaan kohdentuvista kanteluista koskee säännönmukaisesti esitutkintaa. Esitutkintaan kohdentuvissa hallintokanteluissa yleisimmin selvityksen kohteena ovat esitutkinnan päätökset. (mm. SM 19/2013, 17; EOA 2019, 167). Eduskunnan oikeusasiamiehen esitutkintaa koskevissa ratkaisuisa todetaan usein, että viime kädessä esitutkinnasta vastaa sitä johtava tutkinnanjohtaja, jonka on valvottava esitutkinnan edistymistä. Tutkijan velvollisuutena puolestaan on suorittaa esitutkintatoimenpiteet ilman aiheutonta viivytystä. Nämä ovat sekä työnjohdollisia, että myös resurssikysymyksiä ja tästä näkökulmasta vastuu esimerkiksi esitutkintojen viipymisestä voi kohdentua tutkinnanjohtajaa ylemmäksikin. Tutkinnanjohtajan esimiehillä on myös oma johtamis- ja valvontavastuunsa. (SM 19/2013, 17-18.)

Esitutkinnan viivästyminen tarkasteltaessa on huomionarvoista, että Suomi on saanut jäsenyyensa aikana Euroopan ihmisoikeustuomioistuimelta oikeudenkäynnin keston tai oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin puutteisiin liittyneitä langettavia tuomioita kaikkiaan 99. Langettavien tuomioiden määrä kokonaisuutena ja myös viivästymiseen liittyen on huomattava verrattuna muihin pohjoismaihin. (EOA 2019, 153.) Toisaalta ilmiötä tarkasteltaessa on huomioitava, että poliisien suhteellinen määrä on Suomessa selvästi vähäisempi kuin muissa pohjoismaissa. Poliisin resurssivaje on näkyvää myös laillisuusvalvonnan tarkastelukulmasta: eduskunnan oikeusasiamiehen vuosikertomuksessa 2019 on tuotu esiin, että lainsäädäntömuutokset tuovat poliisille lisätehtäviä, joihin ei aina kuitenkaan osoiteta tarvittavia lisäresursseja. Laillisuusvalvontatarkastuksella on tullut ilmi, että resurssivaje näkyy poliisihallituksen mukaan erityisesti päivittäisrikostutkinnassa. (EOA 2019, 171.)

Esitutkinnan viivästyminen ja rikosten vanhenemiseen liittyen on eduskunnan oikeusasiamies ottanut kantaa resurssiin ja työmäärään ratkaisussaan, jota on käsitelty muun muassa Ylen artikkelissa 17.6.2019. Ratkaisussa oikeusasiamies on moittinut poliisin toimintaa, mutta todennut tutkinnanjohtajan vastuulla olleiden yli neljän tuhannen jutun muodostaneen siinä määrin merkittävän työtaakan, ettei tutkinnanjohtajan käytännössä ole voitu olettaa olevan selvillä jokaisen jutun tilanteesta. (Yle 17.6.2019.) Oikeuskäytäntöä aiheeseen on syntymässä lisää parhaillaan, sillä Pirkanmaan käräjäoikeuden on määrä antaa ratkaisunsa marraskuun alussa asiasta, jossa rikoskomisariota epäillään virkavelvollisuuden rikkomisesta yhdeksän jutun syyteoikeuden vanhennuttua hänen tutkinnanjohtajuudessaan vuosina 2015-2018 (Aamulehti 22.10.2020).

Esitutkinnan suorittamista ja poliisin päätösvaltaa esitutkinnassa säätelee ensisijaisesti esitutkintalaki, mutta myös useat muut säädökset. Esitutkintaan ja pakkokeinoihin johdattavat oikeuskirjallisuudessa laajasti ja perusteellisesti esimerkiksi Esitutkinta ja pakkokeinot (Fredman, Kanerva, Tolvanen, Viitanen 2020), Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet (Tolvanen, Kukkonen 2011) sekä esitutkintalain ja pakkokeinolain kommentaarit (toim. Satu Rantaeskola, 2014).

Esitutkintalain 3 luvun 3 §:n mukaan esitutkintaviranomaisen on toimitettava esitutkinta, kun sille tehdyn ilmoituksen perusteella tai muuten on syytä epäillä, että rikos on tehty. Hallituksen esityksen (222/2010) mukaan pelkkä väite rikoksen tapahtumisesta ei vielä ylitä esitutkintakynnystä. Nykyisen lain hallituksen esityksessä on viitattu aiemmin voimassa olleen esitutkintalain lainvalmistelutöihin. Rikosta on syytä epäillä, kun asioita huolellisesti harkitseva ihminen havaintojensa perusteella päätyy tällaiseen tulokseen (HE 14/1985). Laissa käytetty sanamuoto antaa esitutkintaviranomaiselle yksittäistapauksessa jonkin verran harkintavaltaa. Esitutkintakynnyksen arvioinnista ja tulkinnasta löytyy runsaasti paitsi oikeuskirjallisuutta, myös sekä eduskunnan oikeusasiamiehen että oikeuskanslerin ratkaisuja.

Tutkintakynnyksen arviointi tehdään kustakin yksittäistapauksesta ilmenevien seikkojen perusteella. Rikosväitteen tueksi on oltava olemassa jokin objektiivisesti havaittavissa tai perusteltavissa oleva seikka tai seikkoja, joiden perusteella voidaan epäillä rikoksen tapahtumista ja siten tehdä päätös esitutkinnan aloittamisesta. Pelkkä ilmoittajan subjektiiviseen käsitykseen perustuva väite rikoksesta ei siten riitä esitutkinnan aloittamiseen, sillä arvioinnin ja ratkaisun syytä epäillä -kynnyksen ylittymisestä tekee tutkinnanjohtaja eikä ilmoittaja tai asianomistaja. Pelkkä väite rikoksen tapahtumisesta ei riitä esitutkinnan aloittamiseen, vaan väitteen tueksi tarvitaan perusteltu epäily rikoksen tapahtumisesta. Esitutkinnan tarkoituksena on nimenomaan rikosten tutkiminen, ei muiden oikeudellisten erimielisyyksien selvittäminen (ApuIOka:n ratkaisu 604/1999). Esitutkinta sisältää tutkinnanjohtajan harkintavaltaa säännösten sisällöstä ja niiden soveltamisesta yksittäistapaukseen. Vaikka säännösten soveltamisesta voitaisiin olla eri mieltä, voi asiasta laillisesti olla eri näkemyksiä, kuten eri oikeusasteilla (mm. Lappi-Seppälä et al. 2008).

Esitutkintalain 3 luvun 10§ 1 ja 2 momentti säättävät esitutkinnan rajoittamisesta seuraavaa: syyttäjä voi tutkinnanjohtajan esityksestä päättää, ettei esitutkintaa toimiteta tai että se lo-

petetaan, jos syyttäjä oikeudenkäynnistä rikosasioissa annetun lain 1 luvun 7 tai 8 §:n taikka muun vastaavan lainkohdan nojalla tulisi jättämään syytteen nostamatta eikä tärkeä yleinen tai yksityinen etu vaadi syytteen nostamista. Syyttäjä voi tutkinnanjohtajan esityksestä myös päättää, että esitutkinta lopetetaan, jos tutkinnan jatkamisesta aiheutuvat kustannukset olisivat selvässä epäsuhteessa tutkittavana olevan asian laatuun ja siitä mahdollisesti odotettavaan seuraamukseen tai jos jo suoritettujen esitutkintatoimenpiteiden perusteella on varsin todennäköistä, että syyttäjä tulisi jättämään syytteen nostamatta muulla kuin 1 momentissa mainitulla perusteella. Esitutkinnan lopettaminen edellyttää lisäksi, ettei tärkeä yleinen tai yksityinen etu vaadi esitutkinnan jatkamista. Esitutkinnan rajoittamista sekä rajoitusperusteita on tutkittu aiemmin useista eri näkökulmista ja tässä yhteydessä siihen ei yksityiskohdiltaan syvennyttä tarkemmin.

Esitutkintalain 3 luvun 13 § säätelee esitutkinnan keskeyttämisestä. Esitutkinta saadaan sen aloittamisen jälkeen tutkinnanjohtajan päätöksellä keskeyttää, jos rikoksesta ei epäillä kehtään ja jos asiaan vaikuttavaa selvitystä ei ole saatavissa. Esitutkinnan keskeyttämisestä päätettäessä on erityisesti otettava huomioon epäillyn rikoksen laatu.

Poliisin ratkaisujen välittämisestä kansalaisille tiedoksi säätelee esitutkintalain 4 luvun 18 pykälä: asianomistajalla on oikeus ilman aiheutonta viivytystä saada tieto päätöksestä, joka koskee esitutkinnan toimittamatta jättämistä, lopettamista tai päättämistä saattamatta asiaa syyttäjän harkittavaksi taikka syyttämättä jättämistä. Päätöksen tiedoksianto puolestaan käsittelee esitutkintalain 11 luvun 1 §, jossa säädetään tehtäväksi kirjallinen päätös, joka annetaan esitutkinnassa läsnä olevalle asianosaiselle tai lähetetään postitse hänen ilmoittamaansa taikka muuten esitutkintaviranomaisen tiedossa olevaan osoitteeseen. Päätösten ja tiedoksiantojen osalta poliisihallinnossa selvitetään aktiivisesti mahdollisuuksia sähköisen asioinnin käyttöönottoon yhä laajemmassa määrin.

Poliisin toimintaa ohjaa olennaisesti myös hallintolaki. Hallintolaki 2 luku 6 § säätelee, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Niiden on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia.

Hallintolaki 2 luvun 8 §:ssä todetaan, että viranomaisen on toimivaltansa rajoissa annettava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa sekä vastattava

asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Tämä tarkoitettu neuvonta on asiakkaalle maksutonta.

Esitutkinnassa käytettävistä pakkokeinoista säättää pakkokeinolaki. Pakkokeinojen käytön johtamista käsitellään sekä oikeuskirjallisuudessa että myös aiemmissa tutkimuksissa useista lähestymiskulmista kuten edellä on todettu. Yksittäiset pakkokeinot eivät ole tässä tutkimuksessa merkityksellisessä asemassa, joten asiakokonaisuutta ei käsitellä tarkemmin. Pääsääntöisesti vastuu pakkokeinojen käyttämisestä sekä valvonnasta on päällystötasoisella esimiehellä; esitutkintaan liittyen pidättämiseen oikeutetulla virkamiehellä tai tutkinnanjohtajalla ja siltä osin pakkokeinot ovat olennainen laillisuusvalvonnan kohde esitutkinnassa.

Pakkokeinojen piirissä erittäin yleinen ja voimakkaimmin perusoikeuteen puuttuva pakkokeino on henkilön kiinniottaminen. Vapauteen kohdistuvat pakkokeinot ovatkin kaikilla laillisuusvalvonnan tasoilla erityisen seurannan kohteina. Vapauteen kohdistuviin pakkokeinoihin liittyy määräaikoja, jotka säädetään pakkokeinolain 2 luvussa ja joiden noudattamisesta pidättämiseen oikeutettu virkamies on vastuussa.

3.3 Arvot ja eettinen koodisto toiminnan ohjaajina

Edellä kuvatun lisäksi kaikkea poliisin toimintaa ohjaa myös valtion virkamieslaki, jonka 4 luvun 14 § säättää virkamiehen velvollisuuksista: virkamiehen on suoritettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Kyseinen säädös ohjaa osaltaan myös vastuiden kohdentumista laillisuusvalvonnan näkökulmasta. Toisaalta asianmukainen tehtävien hoito on laaja käsite.

Julkinen johtaminen on vallankäyttöä ja se perustuu lakiin. Vallankäytöllä vaikutetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen ja erityisesti poliisin tehtävissä ihmisten käyttäytymisen ohjaaminen haluttuun suuntaan on varsin olennaista. Vallankäyttö on kuitenkin aina myös moraalinen kysymys, joten se on osa johtamisen etiikkaa. (Salminen 2010, 2.)

Eettisillä arvoilla on erityinen tehtävä julkisissa organisaatioissa, sillä eettiset arvot ja periaatteet sisältyvät usein osaksi lainsäädäntöä. Voidaankin ajatella, että lainsäädäntö asettaa virkamiestoiminnalle vähimmäistason, joka ei kuitenkaan yksinään riitä. Julkisissa organi-

saatioissa on edettävä pidemmälle ja korostettava myös arvoihin ja etiikkaan kytkeytyviä kysymyksiä, jotka tutkimuksen mukaan varsin usein liittyvät toiminnan puutteelliseen organisointiin, epäselvään työnjakoon tai puutteellisiin vastuusuhteisiin. (Suur-Askola 2016, 56.)

Julkisen johtamisen tulee lähtökohtaisesti olla eettisesti korkeatasoista ja myös arvolähtöistä. Eettisesti korkeatasoisen valtionhallinnon ylläpitämiseksi tulee arvojen näkyä sekä päätöksinä että tekoina arjen työssä. Jokapäiväisen toiminnan kautta ne muuttuvat hyväksi toimintatavoiksi. Arvolähtöisellä toiminnalla ehkäistään myös korruptiota. (Valtionhallinnon käsikirja 2005, 3.) Suomi on kansainvälisten vertailuiden perusteella maa, jossa on varsin vähän korruptiota ja erilaisissa kansainvälisissä sopimuksissa olemmekin sitoutuneet taistelemaan korruptiota vastaan kaikessa viranomaistoiminnassamme (eml., 7).

Poliisin arvot ovat oikeudenmukaisuus, palvelu, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Oikeudenmukaisuuteen sisältyy, että poliisi kohtelee kaikkia henkilöitä tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti ja on luotettava sekä lahjomaton. Poliisiasetuksen määrittelemä korkea käyttäytymisvelvoite toistetaan myös tässä yhteydessä; poliisina toimitaan esimerkkeinä muille niin virkatehtävässä kuin yksityiselämässäkin. (Poliisi 2018.)

Palvelu poliisin arvona tarkoittaa, että poliisi tarjoaa perusturvallisuutta kaikille kansalaisille ja palvelee asiakkaitaan mitaten myös asiakastyytyväisyyttä. Osaaminen poliisin arvona huomioi jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja sen asettaman kehittymishaasteen. Jatkuva uuden oppiminen on edellytys työssä suoriutumiseksi ja työyhteisössä jokaisen työpanoksella on merkitystä. Henkilöstön hyvinvoinnin osalta olennainen lähestymiskulma on, että motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia. Positiiviseen ja kannustavaan ilmapiiriin kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtäläinen vaikutusmahdollisuus. (Poliisi 2018.)

Yleiseen hallinnon lainalaisuusperiaatteeseen liittyy olennaisena arvona myös riippumattomuus. Asioiden valmisteleminen ja edelleen ratkaiseminen tulee tapahtua korostamatta kenenkään yksityisen henkilön, yrityksen tai yhteisön etua yleisen edun kustannuksella. Luonnollisesti tehtävissä tulee noudattaa tarkasti lakeja, asetuksia sekä muita toimintaa sääteleviä normeja. Virkamiesten, myös poliisin, päätöksentekoon liittyy harkintavaltaa ja onkin tavanomaista, että arjen työssä eteen tulee ristiriitatilanteita, joissa voidaan joutua tekemään arvovalintoja (Suur-Askola 2016, 56).

Riippumattomuuteen tiiviisti kytkeytyy myös puolueettomuusperiaate. Kaikkien hallinnollisten toimenpiteiden ja ratkaisujen on aina oltava objektiivisesti perusteltavissa ja päätösten tulee perustua puolueettomasti arvioituihin tosiasioihin. Virkatoiminnassa kaikkia kansalaisia kohdellaan yhdenvertaisesti. Mikäli jokin seikka voisi vaarantaa virkamiehen puolueettomuuden, on hän esteellinen käsittelemään asiaa puolueettomuusperiaatteen toteutumisen turvaamiseksi. (Valtionhallinnon käsikirja 2005, 13.)

Edellä kuvattujen arvojen pohjalta on vuonna 2019 luotu poliisin eettinen koodisto, jonka tavoitteena osaltaan on ohjata poliisin toimintaa ja sitä kautta vahvistaa hyvän hallinnon toteutumista sekä yleistä poliisia kohtaan koettua luottamusta. Eettinen koodisto toistaa ja tarkentaa osaltaan hallintolain, virkamieslain ja muun muassa poliisiasetuksen asettamia vaatimuksia virkatehtävien hoitamiselle sekä käyttäytymiselle, mutta ohjaa myös poliisin työyhteisökäyttäytymistä.

Arvot, etiikka ja eettinen johtaminen muodostavat lakien ja asetusten ohella olennaisen elementin arvioitaessa poliisin toimintaa ja ne liittyvät siten läheisesti poliisin sisäiseen laillisuusvalvontaan. Poliisilaitosten oikeusyksiköiden tehtävänä on aiemmin edellä kuvattun mukaisesti vastata myös virkamiesoikeudellisesta menettelystä. Mikäli yksikön poliisihenkilöiden virkavelvollisuuksien täyttämiseen tai virkatehtävien hoitamiseen liittyy haasteita, ongelmia tai epäiltyjä laiminlyöntejä, jotka edellyttävät puuttumista, kuuluu asian selvittäminen paitsi esimiehille, myös oikeusyksikölle. Virkamiesoikeudellisen menettelyn toimenpiteenä on virkamiehelle mahdollista antaa huomautus, vakavammissa tapauksissa kirjallinen varoitus ja viime kädessä irtisanoa tai purkaa virkasuhde. Toimenpiteet perustuvat virkamieslakiin.

4 Julkinen johtaminen

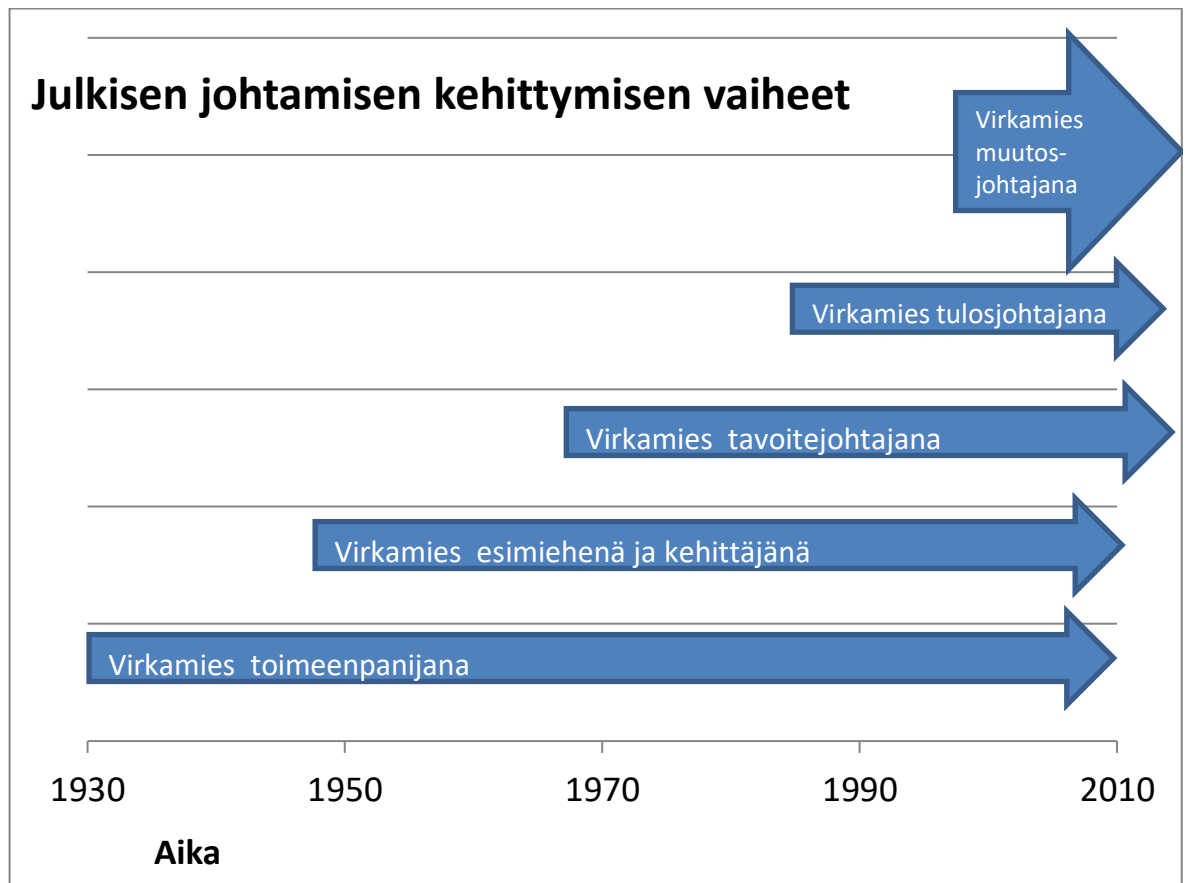
Julkisten organisaatioiden johtamisen voi katsoa pohjautuvan kaupunkivaltioiden aikaan sekä sotien ja kirkon johtamiseen. Julkista sektoria edustavat valtio, kunnat ja seurakunnat, liikelaitokset sekä valtion ja kuntien omistamat yhtiöt ja yhteisöt. Julkisen sektorin toiminnan lähtökohtana ovat lainsäädäntö, yhteiskunnassa asetetut tavoitteet ja palvelujen käyttäjien tarpeet. Tavoitteena on samanaikaisesti toiminnan tuloksellisuus ja käyttäjien kokema palvelujen korkea laatu. Julkinen sektori pyrkii toiminnallaan saamaan aikaan niin sanottua julkista arvoa ja kestäviä ratkaisuja pitkällä aikavälillä. Julkinen toiminta ei siis palvele vain yksittäisen asiakkaan välitöntä tarvetta, vaan se ratkaisee samalla monia yhteiskunnallisia kysymyksiä tai ongelmia. (Ahonen et al. 2015, 24, 82.)

Julkinen johtaminen on vähintään kaksiulotteinen ilmaus. Toisaalta kyse on julkishallinnon johtamistyöstä, mutta toisaalta taas julkishallinnon johtamistyö on aina julkista, koska se on verovaroin rahoitetun toiminnan johtamista (Virtanen ja Stenvall 2010, 9). Julkisen sektorin erityispiirteet (esim. poliittinen ohjaus, lakien ja asetusten asettama kehys, hyvän hallinnon periaatteet, virkavastuu) asettavat osaltaan erilaisia vaatimuksia julkiselle johtamiselle kuin yksityiselle sektorille. Muutoksesta on kuitenkin myös julkisella sektorilla tullut niin sanottu uusi normaali ja tarve jatkuvaan uudistumiseen koskettaa kaikkia julkisen sektorin organisaatioita. (Ahonen et al. 2015, 83.)

Julkisilla organisaatioilla on erilaisia tapoja kuvata ja käsitellä tehokkuuteen liittyviä ongelmia erilaisten johtamisen, arvioinnin ja laskennan välineiden eli tehokkuusartefaktien avulla. Olennainen ero yksityisen sektorin ja julkishallinnon välillä on, ettei julkishallinnon toiminta voi koskaan olla vain puhtaasti tuotantolähtöistä palveluiden tarjontaa, joskin luonteenomaisesti julkiset palvelut usein edellyttävät kansalaisten mukanaoloa palvelujen järjestämisen ja tuotannon prosesseissa. Kuvatun kaltainen julkishallinnon interventio toteutuu myös niin sanotussa pakonomaisessa vuorovaikutuksessa viranomaisvallan käytön yhteydessä. (Vakkuri, toim. 2009, 27.) Yksityisen ja julkisen sektorin johtamisoppien taustoissa on paljon yhtäläisyyttä, mutta eroja on muun muassa tavoitteiden asettamisessa ja strategisessa ajattelussa sekä erityisesti strategisessa liikkumavarassa, toimintavaltuuksissa ja tehtävissä (Virtanen ja Stenvall 2010, 15).

Organisaatiojohtamisen kannalta merkittävä virastoperiaate luotiin 1600-luvulta alkaen. Hallitsijalähtöistä virkamieskäytännön aikaa on ollut erityisesti 1800-luku, jolloin saksalai-

sen ja ruotsalaisen perinteen mukaisesti autonomisen Suomen virkamiehillä oli itsenäinen valta organisoida ja kehittää hallintoa. Keskushallinnon lisäksi on perustettu kunnallishallinto 1860-luvulla ja tuon aikaisia johtamisen keskeisiä periaatteita (kirjanpitoperiaatteet, seurantamenettelyt, palkkaus- ja eläkejärjestelyt) on sovellettu myös yritysjohtamiseen. (Ahonen et al. 2015, 27.) Julkisen johtamisen kehittymisen keskeisiä vaiheita kuvaa kuva 1.



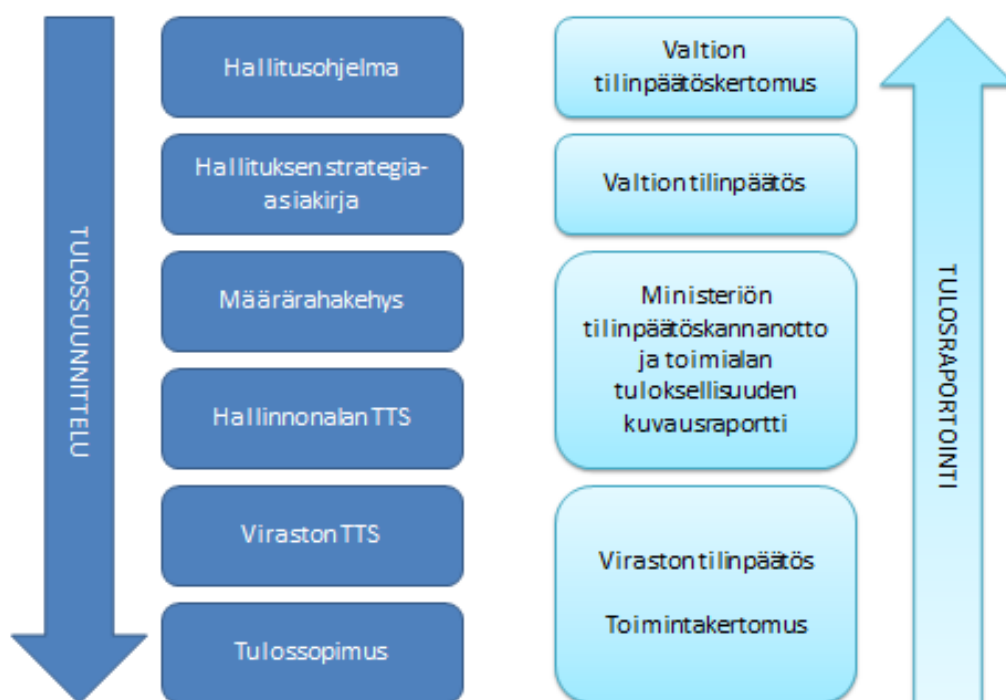
Kuva 1. Mukailten Ahonen et al. 2015.

Varsinainen systemaattinen johtamisen kehittäminen on käynnistynyt tavoitejohtamisen kauden myötä. Vuonna 1973 valtiovarainministeriö ohjeisti kaikki valtion virastot suunnittelemaan toimintaansa viiden vuoden perspektiivillä ja laatimaan myös vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Johtajan roolin omaksuminen oli uutta ja hankalaakin passiiviseen hallintoon tottuneille virkamiehille. Tavoitejohtamisen myötä osassa virastoja otettiin käyttöön tavoite- ja kehityskeskustelut, mikä oli hallinnossa suuri haaste johtajuudelle. (Ahonen et al. 2015, 32-33.)

1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa käynnistettiin laajat laatujohtamisen ja tulosjohtamisen ohjelmat, joista otettiin mallia myös Suomeen hallinnon ja johtamisen kehittämiseen. Laa-

tujohtamismalleihin laadittiin laatustrategioita ja laatusuosituksia. Laatu arvioitiin laajassa merkityksessä yhdeksi avaintekijäksi Euroopan kilpailukyvyssä. Julkisten organisaatioiden toimintakyvyn parantamisessa laatujohtamismallit arvioitiin olennaisiksi keinoiksi. (Lumi-järvi ja Jylhäsaari 1999, 88.)

Suomessa auktorisoitiin organisaatioiden johtamisen menettelyksi tulosjohtaminen, tulosohjauksen malli ministeriöiden ja virastojen välille ja sitä tukemaan kehysohjaus valtioneuvoston ja ministeriöiden välille (Ahonen et al. 2015, 35).



Kuva 2. Tulosohjaus: tulossuunnittelu ja tulosraportointi. Mukailten Vakkuri toim. 2009, 114.

Myös organisaatiokulttuurin johtaminen on vakiintunut osaksi johtamisen kirjallisuutta 1980-luvulta lähtien. Sen olennaisin sisältö on, että organisaation merkitysjärjestelmä vaikuttaa johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan. Johtamisessa voidaan suhtautua kulttuuriin lähinnä kahdella tavalla: toisaalta voidaan olettaa, että johtajan pitää ottaa huomioon johtamassaan organisaatiossa vallitseva kulttuuri, jolloin kulttuuri luo kysyntää johon johtamisen pitää sopeutua. (Virtanen ja Stenvall 2010, 31.) Toisaalta johtamisella voidaan myös muokata organisaatiokulttuuria. Johtaja voi vaikuttaa kulttuuriin muun muassa ongelmanratkaisutilanteissa, kiinnittämällä työntekijöiden huomiota valitsemiinsa painopis-

teisiin sekä luomalla konkreettisia merkityksiä arjen toiminnoille (Schein 2004, 291, 361-362). Johtamisen keinoin voidaan välittää kulttuurin merkityksiä omalle toiminnalle ja osoitetaan, että työyhteisön jäsenetkin luovat kukin kulttuuria omalla toiminnallaan (Virtanen ja Stenvall 2010, 31).

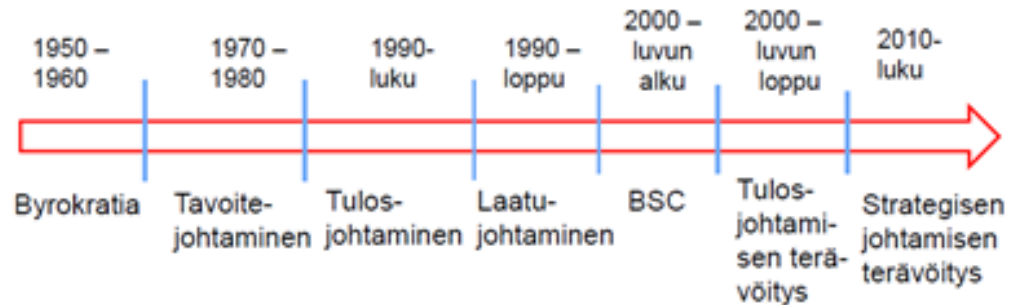
1990-luvulla otettiin käyttöön johtamisen hallittavuuden ja tuottavuuden vahvistamiseksi BSC, balance scorecard -menettely, joka käsittää tasapainoisen tuloskartan, tulosprisman, prosessijohtamisen tekniikoita, laatujohtamisen prosesseja sekä perinteistä toimintojohtamista (Ahonen et al. 2015, 37). Virtanen ja Stenvall kuvaavat BSC:iin liittyen olennaista julkishallinnon johtamistyön osaamisvajetta, taitoa tiedon soveltamiseksi käytäntöön. BSC-tuloskortteja rakennettiin 2000-luvulle tultaessa usein vailla aikomustakaan hyödyntää niitä aidosti: määrittelyssä sorruttiin valmiiden mallien mekaaniseen kopiointiin eikä näkemystä tuloskorttien kirjausten viemisestä osaksi johtamisjärjestelmää ollut (Virtanen ja Stenvall 2010, 19).

Valtiovarainministeriö on määritellyt tulohajauksen käsikirjassaan vuonna 2005 edellä osaksi BSC:tä kuvatun tulosprisman valtion virastojen ja laitosten tulohajauksen pohjaksi (Vakkuri, toim. 2009, 43). Tulohajauksen aikakaudella julkisella sektorilla on ollut havaittuun tarpeeseen perustuvaa laajaa organisaatiokohtaista johtamiskoulutusta ja henkilöstökoulutusta, jotka ovat pääasiassa keskittyneet esimiestaitojen ja johtajuuden kehittämiseen (Ahonen et al. 2015, 38).

2000-luvulla on vilkastunut keskustelu siirtymisestä hyvinvointiyhteiskunnasta kohti kansalaisyhteiskuntaa. Julkisen johtamisjärjestelmän vapautuminen sisäisestä byrokratiasta ja yksityiskohtaisesta säädöstämisestä on tuonut huolen esimiesten johtamisvalmiudesta sekä työ- ja toimintatapojen uudistamisvalmiudesta. Verkostoitumista edellyttävä työtapa, avoimen hallinnon muuttuneet vaateet sekä eksponentiaalisesti lisääntyneet ICT-mahdollisuudet ovat lisänneet paineita vahvistaa virkamiesten eettistä johtamis pohjaa sekä johtamistaitoa muutosten keskellä. (Ahonen et al. 2015, 38-39.)

Julkisena organisaationa myös poliisin johtamisfilosofian muutokset mukailevat edellä kuvattua julkisen johtamisen kehitystä, kuten kuva 3 osoittaa.

Poliisin johtamisfilosofiaan liittyvät muutokset



Mukaiitu Vesterinen 2005

Kuva 3. Poliisin johtamisfilosofiaan liittyvät muutokset (Vuorela 2018).

Suomalainen valtionhallinto on ollut tuloksellisuusudistusten pyörteissä koko 2000-luvun ajan ja samoin luonnollisesti myös poliisi. Tulosohejausudistuksia on tehty 1980-luvun lopulta asti ajatuksella, että niukkojen voimavarojen käyttöä tulisi tehostaa ja tuloksellisuutta vahvistaa. Tulosten saavuttamisesta on tullut yhdenlainen hallinnon toiminnan päämäärä, sillä käytetyillä verovaroilla tulee saada aikaan jotain näkyvää. Tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittaminen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi. (Vakkuri, toim. 2009, 111.)

Tulosarviointi korostaa yksikön sisäisen tavoitevertailun ja kehittämistarpeiden paikantamisen ensisijaisuutta ja tätä kautta myös toiminnan laadullisuuden tarkastelun tulee mukautua normaaliksi osaksi kehittämistoimintaa ja oppimisprosessia. Laadun johtamisen tehtävänä onkin rakentaa organisaatioon sellainen toimintoja kehittävä toimintamalli, että yksikkö tuottaa mahdollisimman hyvälaatuisia palveluita samalla vastaten ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin (Honkonen ja Senvall toim. 2007, 125).

4.1 Johtamiselle asetut vaatimukset 2000-luvulla

Työministeriön teettämässä työolobarometrissä on korostunut 2000-luvulla kehitys, jonka mukaan monia asioita on koettu parantuneen: sukupuolten välinen tasa-arvo, mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaan, johtamistapa, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, tiedon saaminen organisaation tavoitteista ja ympäristökysymysten hoito olivat vastaajien mielestä parantuneet työpaikoilla. Samaan aikaan kuitenkin työnteon mielekkyyden on koettu heikentyneen. Barometrissa taustaksi kokemukselle on nimetty jatkuvien muutosten aiheuttama epävarmuus, lisääntynyt kiire ja luottamuksen heikentyminen työnantajaan. (Viitala 2007, 12.)

Juuti (2011, 13) puolestaan kuvaa eloamme innovaatioyhteiskunnassa, jossa taloudellisen toiminnan moottorina ovat osaaminen ja innovaatiot. Ajalle ominaista on luovuuspääoman merkityksen kasvu ja muuttuneisiin oloihin soveltuvat organisaatiot ovat asiantuntijavaltaisia. Niiden toiminta edellyttää joustavaa, asiakaskeskeistä ja innovatiivista työskentelyä. Tämä puolestaan edellyttää Juutin mukaan uudenlaista organisoitumista, uudenlaisia taitoja ja myös uudenlaista suhtautumista työhön. Johtamiselta muutos edellyttää Juutin näkemyksen mukaan keskustelevuutta ja erilaisten ihmisten parhaiden puolien yhteisessä työskentelyssä esille saamista (2011, 15).

Onnistuakseen toiminta vaatii niin johdolta kuin henkilöstöltäkin tasokasta työyhteisövalmiuksien omaksumista: jokaisen tulee olla sitoutunut, motivoitunut, lojaali ja ammattitaitoinen. Koivuniemi puolestaan kirjoittaa (2012, 7), miten viime vuosien työelämäkeskustelulle tyypillinen piirre on ollut kielteisyys. Työelämän koetaan negatiivisessa mielessä huonontuneen ja liian helposti unohdetaan työhön liittyvät positiiviset lataukset, kuten työn mielekkyys, työn merkitys, työn tulokset ja palkkiot. Koivuniemen ja Juutin näkemykset yhdistäen voinee todeta, että haasteita työelämässä ja työelämän johtamisessa tällä hetkellä riittää.

Muutos ei suinkaan ole jäämässä näihin havaintoihin, mikäli johtamistyöhön liittyvään uutisointiin on uskomista. Muun muassa Talouselämän julkaisemassa artikkelissa Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen on nostanut esiin Suomea vaivaavan johtamisvajeen (Talouselämä 5.3.2019). Kuitunen kuvaa ilmiötä todeten yritysten johdon ja HR:n pääsääntöisesti pitävän johtamisen kehittämistä tärkeämpänä kuin koskaan ja johtamiseen myös panostetaan resursseja enemmän kuin koskaan aiemmin. Johtamisvaje syntyy siitä, että sa-

maan aikaan työntekijöiden kokemus johtamisesta ei vastaa kuvattua panostusta, vaan työntekijät kokevat olevansa kuormittuneempia kuin koskaan. Johtamista siis hukkuu matkan varrelle, kun johtajat kokevat tuottavansa johtamispalveluita, mutta kukaan ei koe vastaanottavansa niitä ja tästä taas puolestaan aiheutuu huomattavia kustannuksia. Kuitunen kuvaa johtamisen jonkun muun tai omaan ajatteluun vaikuttamiseksi tavalla, joka muuttaa toimintaa, mikä puolestaan johtaa siihen, että lopputulema on erilainen ja toteutetaan paremmin. Johtaminen tapahtuu vastaanottajan korvien välissä. Artikkelin mukaan johtamista voi luoda monella tavalla, joista yksi on luoda työlle merkitys. (Talouselama.fi, artikkeli 5.3.2019.)

Tulevaisuuden visiointi ja skenaariotyöskentely on jo pitkään eri lähteissä mainittu hyvän johtamisen edellytykseksi. Matti Alahuhta painottaa visiomaista aikajännettä: johtajan tulee joka päivä elää myös tulevaisuudessa ja arvioida, miten maailma muuttuu viiden ja kymmenen vuoden kuluessa (Alahuhta 2015, 179). Skenaariotyöskentely korostuu myös riskien hallinnassa (Ilmonen et al., 2010, 176, 185). "Mikäli halutaan, että strategiasta tulee toimintaa ohjaava tekijä, sen on oltava myös puheen tasolla läsnä organisaation työssä" (Suominen et al. 2009, 107). Esimiehen on kyettävä integroimaan strategia ympärivuotiseen ja samalla jokapäiväiseen työhön. Päälystöesimiehen ratkaisevan tärkeä tehtävä on tulkita strategiaa alaisilleen. Tulkinnan kautta strategia on mahdollista siirtää käytäntöön ja esimiehen luoda merkitystä alaisensa työlle. Oheen on luotava riittävän innostava visio, jonka orientaatio on voimakkaasti tulevaisuudessa.

Työyhteisössä olisi hyödyllistä pohtia sekä yksin että yhdessä, miltä me haluamme näyttää ja millaiseksi me haluamme tulla strategian edellyttämien toimien ja valintojen myötä. Poliisin nykytilanteessa aiempi "ihan hyvä" ei monenkään toiminnon osalta suoritustasona riitä, on opeteltava uutta ja muutettava toimintatapoja, mikä on haastavaa. Innostava visio on merkityksellinen; se motivoi ja antaa suuntaa ajankäytölle sekä ratkaisuille. (Ruutu ja Salmimies 2015, 93.)

Tavoitteen tehtävänä puolestaan on kirkastaa visio konkreettiseksi. Tavoitteet on asetettava riittävän korkealle, jotta ne eivät ole saavutettavissa ponnistelematta, mutta ne on määriteltävä kuitenkin saavutettavissa oleviksi. Tutkimusten perusteella ihmiset eivät motivoitu juurikaan, jos tavoitteen saavuttaminen nähdään lähes mahdottomana tai vaihtoehtoisesti jokseenkin varmana (Hersey & Blanchard 1988, 26-27). Työnohjauksen kontekstissa on

eritelty erilaisia tavoitetyyppejä, joiden voi katsoa soveltuvan myös yleisemmin esimiestyöhön. Näitä tavoitetyyppejä on neljä (Ruutu ja Salmimies 2015, 96):

1. Kehittymistavoitteet, joilla tarkoitetaan kykyjä ja taitoja.
2. Itsensä johtamisen tavoitteet, esimerkiksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen.
3. Itsetuntemuksen tavoitteet, esimerkiksi omat asenteet ja tunteiden säätely.
4. Suoritustavoitteet, esimerkiksi jonkin työn tai projektin loppuunsaattaminen sovitussa aikataulussa.

4.2 Asioiden johtamisesta merkityksen luomiseen

Tavoitteiden saavuttaminen varsinkin aiempaa niukemmilla resursseilla edellyttää työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että kehon ja käsiparin lisäksi myös mieli on saatava aktivoitua työhön mukaan. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa, kun he tuntevan voivansa vapaasti esittää ideoita, kun he uskovat avainhenkilöiden ajavan heidän asiaansa ja kun he kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä työnantajalle. Henkilöstöammattilaisilla on toki suuri rooli henkilöstön ja työnantajan välisen suhteen kehittämisessä, mutta kukaan ei voi ohittaa esimiesten merkitystä ja roolia henkilöstön sitouttamisessa. (Ulrich 2012, 160-161.)

Jo vuonna 2000 on tutkimuksella pystytty osoittamaan henkilöstöjohtamisen yhteys parhaiten menestyvien yritysten suoriutumiskykyyn; suoriutumisen ja johtamisen keskinäisessä vertailussa mainittujen parhaiten menestyvien yritysten tunnusomaisia piirteitä olivat henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, avoin johtaminen, joustava osaaminen, ongelmanratkaisuun orientoitunut kulttuuri sekä koulutukselle ja kehittämiselle annettu suuri painoarvo (Viitala 2007, 82; Prabhu & Robson 2000, 399-409). Myös Armstrong esittelee kaikkiaan 12 eri tutkimusta vuosilta 1990-2003, joissa suurimmassa osassa on esitetty löydöksenä selvä yhteys hyvästä henkilöstöjohtamisesta tai hyvistä työyhteisöelementeistä korkeaan suoritustasoon (Armstrong 2009, 136-139). Armstrong kyseenalaistaa useamman tutkijan tekemien havaintojen perusteella löydösten suoraviivaisen yhteyden, mutta toteaa kuitenkin henkilöiden suoritukseen vaikuttavan kolmen tekijän: 1) motivaation sekä 2) kyvyn ja 3) mahdollisuuden osallistua (Armstrong 2009, 139-141). Vaikka johtopäätösten luotettavuus suoritetuissa tutkimuksissa onkin asetettu kyseenalaiseksi, ei vaikuta epäselvältä, etteikö henkilöstöjohtamisen keinoin olisi jossakin määrin mahdollista vaikuttaa työntekijän suoritukseen. Ei kyseenalaistamisesta huolimatta myöskään ole poissuljettavissa, että

henkilöstöjohtamisen keinoilla ja valinnoilla olisi ollut vaikutusta yrityksen korkeaan suorituskäyttöön ja tulokseen.

Työn vaatimuksiin, henkilöstön voimavaroihin ja henkilöstön sitoutumiseen liittyvän haasteen ratkaisemiseksi Ulrich tarjoaa kolme erilaista vaihtoehtoa (Ulrich 2012, 166). Ensimmäinen on vaatimusten alentaminen: työntekijöitä tulee auttaa keksimään keinoja, joiden avulla nämä voivat tehdä vähemmän töitä ja sitä kautta säilyttää tasapainon nykyisten voimavarojen suhteen. Ulrichin lähtökohta menettelylle on sen arvioiminen, onko jokaiselle suoritettavalle prosessille olemassa asiakas, jolle kyseinen työ tuottaa lisäarvoa? Ellei ole, on prosessista aiheellista luopua. Muina arvioitavina elementteinä Ulrich esittää mm. raportit, mittarit ja kokoukset (eml., 167-168). Tulisi tarkastella, tuotetaanko raportteja, jotka edellyttävät ja tuottavat päällekkäistä työtä tai pidetäänkö kokouksia, jotka useammat osallistujista kokevat hyödyttömiksi tai vain vähäarvoisiksi.

Toinen Ulrichin esittämistä vaihtoehdoista on voimavarojen kasvattaminen, jonka olennaiset elementit on esitelty oheisessa vaatimus- ja voimavara-analyysitaulukossa (Ulrich 2012, 170-171):

Voimavarat	Erittäin huonosti = 1 Erittäin hyvin = 10
Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat työyksikköäni:	
Päätäntävalta: työntekijöillä on päätäntävaltaa sen suhteen, kuinka työtä tehdään	
Sitoutuminen: työntekijöillä on visio ja suunta, jotka sitouttavat heidät tekemään kovemmin töitä	
Haastava työ: työntekijöille annetaan haasteellisia työtehtäviä, joiden avulla heidän on mahdollisuus oppia uusia taitoja	
Yhteistyö/tiimityöskentely: työntekijät työskentelevät tiimeissä tavoitteiden saavuttamiseksi	
Organisaatiokulttuuri: työympäristö tarjoaa mahdollisuuden juhlimiseen, hauskanpitoon, jännitykseen ja avoimuuteen	
Palkitseminen: työntekijät saavat osansa hyvin suoritettun työn tuloksista	
Viestintä: työntekijät ja johto kommunikoivat toistensa kanssa avoimesti, rehellisesti ja säännöllisesti	

Huolehtiminen yksilöistä ja heidän oikeuksistaan: jokaista työntekijää kohdellaan arvokkaasti, erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan ja ilmaistaan avoimesti	
Tietokoneet ja teknologia: työntekijöillä on käytössään heidän työtään helpottavaa teknologiaa	
Osaaminen: työntekijöillä on tarvittavat taidot työnsä hoitamiseksi	
Yhteispistemäärä	

Kolmas Ulrichin kuvaama vaihtoehto on vaatimusten muuttaminen voimavaroiksi, jolloin toimenpiteet olisivat mm. seuraavat: yrityksestä lähteville työntekijöille suoritettavat lähtöhaastattelut tietolähteenä, uusien esimiesten sopeuttaminen yrityskulttuuriin epä tietoisuus ja epäselvyydet minimoimalla, yrityksen toimintaperiaatteissa perheiden huomioiminen ja osallistumisen mahdollistaminen, työntekijöiden osallistaminen tärkeisiin päätöksiin sekä henkilöstöstrategiset toimenpiteet erityisesti henkilöstövähennysten ja uudelleensijoittamisen yhteydessä (Ulrich 2012, 183-186).

Työn voimavaratekijöiksi on Jari Hakanen puolestaan nimennyt tehtävän (vaihtelevuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palaute työstä), vuorovaikutuksen (esimiehen tuki, arvostus, voimaannuttava tiimi) sekä organisaation (toimivat käytännöt ja johtaminen) ja nämä puolestaan synnyttävät työn imua. Työn imu Hakasen määritelmän mukaan on henkilön ilmentämää tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Yleiseurooppalaisella tasolla koetaan työn imua eniten opetus- ja sosiaali- ja terveysalojen työntekijöiden piirissä. Kyseisessä tutkimuksessa on ollut 60.000 vastaajaa, joista ainakin 41% voisi kokea työssään nykyistä enemmän työn imua, mikä on nähtävä työn kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta valtavana mahdollisuutena. (Hakanen 2019.)

Jo vuonna 2012 Gustafsson ja Marniemi ovat nimenneet yhdeksi julkisen sektorin työyhteisöjen johtamisen kehittämiskohteeksi, että kaikkien johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien tulisi sisäistää oma roolinsa työyhteisöjen kokonaisvaltaisessa johtamisessa (2012, 71). Poliisin kolmessa vaiheessa toteutetut hallintorakennemuutokset ovat olleet organisaatiolle haastavia. Kaiken muutoksen johtamisessa korostuvatkin ihmisten johtamisen taidot (Gustafsson ja Marniemi 2012, 125), mutta kuitenkin vasta 2020-luvulla poliisin johtamisfilosofiassa ollaan siirtymässä valmentavan johtamisen aikakaudelle. Oma haasteensa myös poliisissa on, että julkisissa organisaatioissa on kyllä tunnistettu olevan aitoa

uudistushenkisyyttä, mutta samanaikaisesti voi vallita tilanne, jossa osa johdosta takertuu yhä kovemmin vanhaan dogmiin (Gustafsson ja Marniemi 2012, 101).

Muutos edellyttää tyypillisesti aina jollakin tasolla uuden opettelemista, oppimista ja vaatii myös osaamisen johtamista. Menestyneen koripallovalmentaja Henrik Dettmannin näkökulmasta on kysymys päätöksestä oppia uusia asioita. Pelaajille on selitettävä, miksi opittava asia on tärkeä ja mitä hyötyä heille on asian oppimisesta, koska kaikella tekemisellä pitää olla selkeä ja perusteltu tarkoitus. Huonoja tapoja ei pidä harjoitella, sillä ne juurtuvat yhtä hyvin ja tehokkaasti kuin hyvätkin. Tämän myötä myöskään huonoa tai laiskaa suoritusta ei saa hyväksyä. Virheitä ei kuitenkaan saa pelätä. Epäonnistunut yritys ei ole virhe, vaan keino sulkea pois yksi vaihtoehto ja jokainen epäonnistuminen vie joka tapauksessa kohti uuden taidon oppimista. Olennaista kuitenkin on, että on voitava luottaa siihen, että uudessa ulapalla uuden opettelu edessä jalkojen ottamatta pohjaan valmentaja odottaa rannalla pelastusrenkaan kanssa. Ihmistä ei opeteta nöyryyttämällä eikä pelaajan itseluottamusta saa koskaan murskata. (Saarikoski 2015, 41-46.) Dettmann kuvaa prosessissa paljolti valmentavaan johtamiseen liitettyjä elementtejä ja periaatteita, joskin nimeää oman johtamistapansa palvelevaksi johtamiseksi. Armstrong on osittain samoilla jäljillä kuvatessaan jatkuvaa suorituksen johtamisen tarvetta. Samoin kuin Dettmann seuraa jokaisen harjoituksen intensiteettiä ja keskittymisen tasoa, näkee Armstrong myös suorituksen jatkuvan seurannan osana päivittäistä johtamistyötä (Armstrong 2009, 625).

Päivittäisessä johtamistyössä sanat luovat todellisuutta ja oma asenne välittyy ympäristöön joka hetki ilman sanojakin vaikuttaen varsin merkittävästi sekä työyhteisön ilmapiiriin että edelleen työhyvinvointiin. Jos oma keskustelutyyli on negatiivinen, valitetaan paljon ja keskitytään ongelmiin ja syyttelyyn, on todennäköinen tuloksena energiatason laskeminen ympäröivässä keskustelussa (Virolainen & Virolainen 2016, 33). Vastaavasti omalla energisyydellä on mahdollisuus nostaa myös muiden energiatasoa. Ei siis todellakaan ole merkityksetöntä, millaisessa tilassa ja miten esimies työyhteisössä viestii. Negatiivisilla ihmisillä on ongelma joka ratkaisuun (eml., 184), joten on syytä pyrkiä pitämään huolta siitä, ettei itse lukeudu näiden ongelmien vaalijoiden joukkoon.

Johtajan ja johdettavien suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen, jossa molemmilla on tärkeä rooli. Johtamisviestintä on keskeinen osa-alue, kun puhutaan yritys- ja organisaatiokulttuurien kehittämisestä. Johtamisviestinnällä pyritään organisaation päätöksenteon mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Kuten edellä jo on käsitelty, tu-

loksellisuus on vähintään jossain määrin riippuvaista merkityksellisyyden kokemuksesta ja sitoutumisesta. Johtamisen kontekstissa nouseekin toistuvasti esiin tarinankerronnan taito merkitysten luomisessa ja se puolestaan on mitä suurimmassa määrin viestintää, johon tulee kyetä upottamaan ymmärrettävästi ja inspiroivasti niin strategia kuin visiokin.

4.3 Poliisin johtamisen tulevaisuus?

Rakenteellisesti poliisin johtamisessa selkeimmäksi kehittämiskohteeksi viimeaikaisten selvitysten perusteella koetaan kehysrahoituksen lyhytjänteisyys sekä tulossopimusten rakenne (Karnaranta 2019, Kurenmaa 2018). Kehysrahoituksen tulisi ulottua yli hallituskauden ja samalla myös tulossopimuskauden tulisi pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta olla nykyisen yhden vuoden asemesta vähintään kaksi, jopa neljä vuotta. Eri-tyisesti rikostorjunnan johtamista koskien on esitetty, että sisäistä työnjakoa tulisi tarkastella vallitsevan rikoslajikohtaisuuden lisäksi prosessien näkökulmasta rikostorjunnan kokonaisohjauksen parantamiseksi (Kurenmaa 2018, 56).

Yleisellä tasolla määritelmä ajantasaisesta hyvästä julkisesta johtamisesta muodostuu hyvien työskentelyolosuhteiden luomisesta, kehittymisen mahdollistamisesta sekä ihmisten huomioon ottamisesta, arvostamisesta, tukemisesta, rohkaisemisesta ja kannustamisesta (Ryynänen 2019, 21). Poliisissa johtamiskulttuuri on muuttunut asiajohtamisesta henkilöjohtamisen suuntaan, mikä haastaa poliisihallinnon esimiehiä (Paatero 2016, 166).

Onnistuvan organisaation menestystekijöitä on, että organisaatiolla on käytössään sekä päteviä asiantuntijoita että päteviä esimiehiä ja johtajia. Esimiehen vaativimpia tehtäviä on hahmottaa oma roolinsa. Myös poliisissa on ollut tunnistettavissa aiempien vuosikymmenien tyypillinen urapolku, jossa henkilö ammatissaan oppien ja kehittyen kypsyy asiantuntijaksi. Kun organisaatiossa avautuu johtotason paikka, ansioitunut asiantuntija saa ylennyksen ja siirtyy jonkinlaiseksi johtajaksi. Johtaminen on nykyisellään kuitenkin taitolaji, jossa ylennys tai titteli ei riitä johtajuuden lunastamiseen. Pitää osata johtaa. (Ristikangas et al. 2008, 18-20.)

Seuraavaksi tulee ymmärtää esimiestehtävän ja johtajuuden välinen ero. Esimies pelkistäen keskittyy johtamaan asioita: asema perustuu muodolliseen sopimukseen, työsuhteeseen liittyvät asiat korostuvat ja työn sisältö painottuu tekemiseen, työnjohtoon, tehtävien jaka-

miseen ja tietojen välittämiseen. Johtajuuden lunastaneen johtajan valta puolestaan perustuu usein aseman lisäksi karismaan, henkilökohtaiseen vetovoimaan, viestintätaitoihin tai asiantuntemukseen. Johtajuudelle olennaista on suunnan näyttäminen ja ihmisiin vaikuttaminen samalla, kun vaikutetaan yhdessä ihmisten kanssa. Johtajuudessa arvot, visiot, strategia ja tavoitteet korostuvat. Esimiehisyyden ja johtajuuden ovat yhdistettävissä, mutta automaattiohjauksella johtajuus vain harvoin toteutuu. (Ristikangas et al. 2008, 116-117.)

Ellingerin ja Bostromin (2002) mukaan johtamisessa onnistuvia johtajia yhdistää empatian ja luottamuksen tunteminen muita kohtaan, pienempi tarve kontrollointiin ja ohjaamiseen, halu auttaa muita kehittymään, avoimuus palautteelle ja usko siihen, että useimmat ihmiset haluavat oppia. Menestyneet johtajat luottavat lisäksi siihen, että nämä tulokset saavutetaan ajan kanssa oppimalla. Tutkimusten perusteella vaikuttavimmat ja parhaita tuloksia aikaansaavat esimiehet pystyvät yhdistämään tavoitteellista vaatimista ihmisistä välittämiseen. Pääasiassa tuloksiin keskittyvän esimiehen huippusuoritusyhteys on 14 prosenttia. Pääosin ihmisistä välittämiseen keskittyvien esimiesten vastaava yhteys on 12 prosenttia. Kun taas nämä kaksi ominaisuutta yhdistyvät, nousee esimiehen huippusuorituskyvykkyys 72 prosenttiin. (Järvinen et al. 2014; Lieberman 2013, Zenger & Folkman 2009.) Siirrytään tämän taustan kautta tarkastelemaan poliisin henkilöstöstrategiaa.

Poliisin henkilöstöstrategisia valintoja on viisi (Poliisi 2018). Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö edellyttää resurssin kohdentamista toiminnallisten painopisteiden mukaan jatkuvasti ketterämmin. Käytettävissä olevaa resurssia tulee myös kyetä hyödyntämään nykyistä joustavammin poliisiyksiköissä, eri poliisiyksiköiden välillä sekä sisäisen turvallisuuden eri organisaatioiden välillä. Ensimmäinen henkilöstöstrateginen valinta onkin joustavat resurssit, mitä tuetaan uudistamalla palkkausjärjestelmää, mallintamalla ja ottamalla käyttöön säännöllinen tehtäväkierto sekä tukemalla henkilökiertoa keskitetyllä rahoituksella.

Toinen henkilöstöstrateginen valinta on valmentava johtaminen. Esimiesten tehtävänä on tukea työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä sekä työn suorittamista huomioiden, että johtamisessa tunneäly ja empatia korostuvat. Tavoitteena on poliisin arvoihin ja luottamukseen perustuva työntekoa palveleva johtaminen. Erityisesti vuonna 2020 koronapandemia on pakottanut työn sekä henkilöstön joustamaan erittäin nopealla ja varsin vähäisellä etukäteissuunnittelulla. Nopeasti lisääntynyt etätyö on kasvattanut ja myös edellyttänyt huomattavasti työntekijän itsenäisyyttä sekä vastuuta. Tilanne on asettanut esimiehet nopeasti uu-

denlaisten vaatimusten eteen: työtä on pitänyt johtaa ja valvoa entistäkin aktiivisemmin ja työtehtäviä ja niiden tavoitteita on pitänyt määrittää selkeämmin ja täsmällisemmin. Henkilöstöstrategisena valintana valmentavan johtamisen tavoitetilana on, että esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote, dialogi, yhteistyö sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen.

Toimintaympäristön nopeassa kehityksessä muuttuvat työn vaatimukset edellyttävät entistä laajempaa monialaosaamista ja samalla myös organisaatiolta jatkuvaa oppimisen kulttuuria. Monipuolinen osaaminen onkin kolmas henkilöstöstrateginen valinta. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen on työnantajan vastuulla ja olennainen osa esimiestyötä. Digi- ja analyysiosaamista on pyrittävä vahvistamaan sekä koulutuksella että rekrytoinnein.

Neljäs ja viides valinta henkilöstöstrategiassa ovat hyvä työkyky ja uudenlaiset työnteon tavat. Työn ennakoitaan muuttuvan tulevaisuudessa yhä pirstaleisemmaksi, monimutkaisemmaksi ja yhä enemmän keskeytyksiä tuottavaksi. Hyvän työkyvyn ylläpitämiseksi painotetaan työntekijän työyhteisötaitoja sekä itsensä johtamisen osaamista oman työkyvyn säilyttämiseksi. Osaamisen kehittämisestä sekä työyhteisön toimivuudesta vastuu on esimiesten lisäksi myös työyhteisön kaikilla jäsenillä. Poliisin tavoitteena on tehokkaampi ja nopeampi työskentely innovatiivisesti kokeilukulttuurin hengessä uusia työnteon tapoja kartoittaen. Myös yleisemmällä tasolla on jo ennestään todettu, että yritykset eivät kaadu siihen, että ne tekevät kokeiluja ja niiden yhteydessä ehkä myös virheitä. Ne kaatuvat siihen, että ne tekevät liian pitkään samoja asioita (Järvinen et al. 2014: Doz & Kosonen).

Poliisin vuonna 2018 toteutetun henkilöstöbarometrin tulosten mukaan johtamisella on merkittävä vaikutus, joka heijastuu henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen. Lähiesimiehillä on työhyvinvoinnin näkökulmasta ratkaiseva rooli, mikä on yksi syy johtamisen kehittämisen nostamisessa keskeiseksi poliisin kehittämistavoitteeksi. Valtakunnallisina henkilöstöbarometriin pohjautuvan kehittämissuunnitelman painopisteinä ovat yhteisöllisyys ja valmentava johtaminen. (Reponen 2019.)

Poliisin henkilöstöbarometrin havaintoja tukee myös Y-sukupolven käsityksiin työelämän mielekkyydestä kohdistunut tutkimus (Kultalahti 2015). Tutkimuksen tuloksina Y-sukupolvi arvostaa tilaa kasvaa ja kehittyä työssään. Erityisesti esimiehen rooli on Y-sukupolvelle tärkeä. He arvostavat kuulluksi tulemistä ja kunnioitusta sekä esimiehen valmentavaa otetta. Henkilöstöjohtamisen tulee tukea Y-sukupolven urapolkuja ja auttaa am-

matillisessa kehityksessä, mikä kasvattaa henkilöstöjohtamisen roolia. Esimiehet tarvitsevat taitoja, tietoja, työkaluja ja ennen kaikkea aikaa henkilöstöjohtamiseen.

Vielä nuorempaa Z-sukupolvea on työelämässä tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Paula Partanen on pro gradu -työssään tutkinut Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta. Organisaatiositoutumiseen tutkimuksen mukaan merkittävimmin vaikuttavat tekijät henkilöstöjohtamisen alakategorioina ovat osaava johtaminen, osallistava johtaminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuus. Organisaation työntekijäksi sitoutumisessa vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä työilmapiiri organisaation sisällä, toisen työn arvostaminen ja nuoren sukupolven osaamisen hyödyntäminen. (Partanen 2019, 56-57.)

Ikäluokkien määritelmässä on lähteistä riippuen pieniä eroja. Edellä kuvatuissa tutkimuksissa Y-sukupolvi koostuu 1979-1995 välillä syntyneistä. Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet 1995-2010. Tutkimuksessa kuvatut kohderyhmien vaatimukset johtamiselle ja esimiestyölle ovat varsin yhteneväisiä valmentavan johtamisen periaatteiden kanssa. Voikin ajatella, että valmentavassa johtamisessa onnistuessaan poliisilla olisi käytettävissään selkeä kilpailukykyvaltti rekrytoinnissa alalle.

5 Tutkimuksen havainnot

Tutkimuksen kohteena olevat poliisilaitokset ja laitosten rikostutkinnan organisaatiot esitellään haastattelujen yhteenvedojen yhteydessä. Haastatteluissa kuvatut arjen johtamiseen liittyvät rutiinit ja toiminnot kuvataan ensin yhteenvetona yleisellä tasolla sen hahmottamiseksi, millainen perusrikostutkintayksiköiden prosessi on ja millaisena työjohtotason esimiesten perustehtävä arjessa näyttäytyy. Tämän jälkeen pureudutaan tarkemmin haastatteluiden analysointiin johtopäätösten kautta sekä kootaan yhteen tutkimuksen anti vertailen poliisiyksiköistä haastatteluun saatua tietoa huomioiden myös tilastoseuranta.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen analyysiyksikkö on koonnut PolStat-järjestelmästä rikostutkintaan kohdennetun tilaston vuoden 2020 tammi-elokuulta ilmoitetuista rikoksista sekä rikostorjuntaan kohdennetusta henkilötyövuosimäärästä, joka seuraavassa eriteltynä aiheeseen orientoitumiseksi.

Taulukossa 1 ilmoitettujen juttujen osalta sarake "rikos" käsittää kaikki vuoden 2020 aikana kirjatut rikosilmoitukset, myös sakkovaatimusten sekä -määräysten ja rikesakkomääräysten lukumäärät elokuun loppuun asti. Sarakkeessa "R rikos" on eriteltynä rikoslakiperusteisten rikosten määrä kaikista kirjatuista R-ilmoituksista. Sarakkeessa "S ilmoitus" ovat muut kuin rikosepäilyn perusteella kirjatut ilmoitukset (mm. kuolemansyyn selvittäminen, esitutkintalain mukaiset selvitykset jne.).

Ilmoitetut jutut	Rikos	R Rikos	S Ilmoitus	Summa
215 Helsinki	50 217	33 648	19 089	69 306
806 Itä-Uusimaa	39 073	23 146	10 715	49 788
815 Kaakkois-Suomi	18 516	10 045	4 850	23 366
818 Länsi-Uusimaa	31 236	15 463	7 459	38 695
821 Häme	26 669	14 087	6 574	33 243
833 Sisä-Suomi	50 687	27 864	17 813	68 500
836 Pohjanmaa	21 066	10 486	7 874	28 940
842 Lounais-Suomi	44 035	25 571	12 395	56 430
851 Itä-Suomi	34 391	17 297	9 174	43 565
863 Oulu	27 565	14 916	9 106	36 671
866 Lappi	12 436	5 875	4 656	17 092
Paikallispoliisi	357 306	199 054	110 777	468 083

Taulukko 1. 2020 kirjatut ilmoitukset.

Taulukossa 2 esitetään poliisiyksikkökohtaisesti rikostorjuntaan osoitettu henkilötyövuosimäärä.

RIKOSTORJUNTA HTV	2020
215 Helsinki	381,8
806 Itä-Uusimaa	201,8
815 Kaakkois-Suomi	128,1
818 Länsi-Uusimaa	158,9
821 Häme	131,1
833 Sisä-Suomi	263,3
836 Pohjanmaa	149,6
842 Lounais-Suomi	265,2
851 Itä-Suomi	199,4
863 Oulu	166,9
866 Lappi	90,8
Paikallispoliisi	2 137,1

Taulukko 2. HTV rikostorjunnassa.

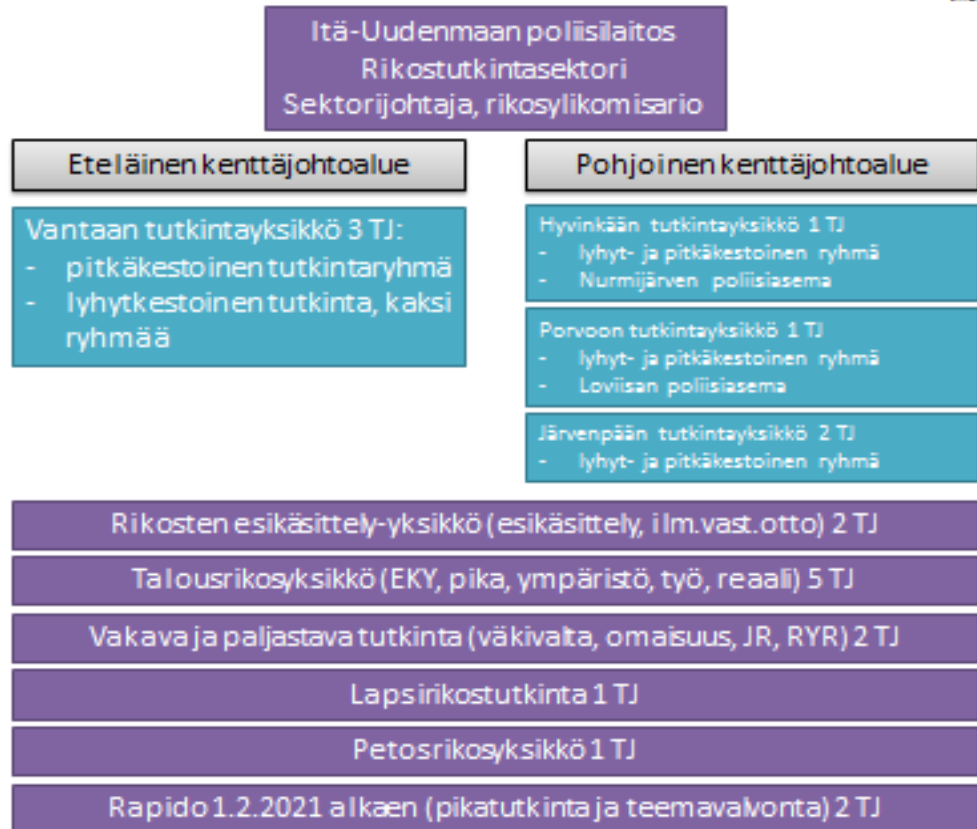
Taulukossa kolme ovat tiedot yhdistettynä, eli taulukon 1 poliisille tehtyjen ilmoitusten määrät yhtä henkilötyövuotta kohti. Korostettuna rikoslakirikosten määrä yhtä henkilötyövuotta kohti.

Ilmoitetut jutut / HTV	Rikos	R Rikos	S Ilmoitus	Kaikki jutut
215 Helsinki	132	88	50	182
806 Itä-Uusimaa	194	115	53	247
815 Kaakkois-Suomi	145	78	38	182
818 Länsi-Uusimaa	197	97	47	243
821 Häme	203	107	50	254
833 Sisä-Suomi	192	106	68	260
836 Pohjanmaa	141	70	53	193
842 Lounais-Suomi	166	96	47	213
851 Itä-Suomi	172	87	46	218
863 Oulu	165	89	55	220
866 Lappi	137	65	51	188
Paikallispoliisi	167	93	52	219

Taulukko 3. Kirjattujen ilmoitusten määrä per HTV.

5.1 Itä-Uudenmaan poliisilaitos

Itä-Uudenmaan poliisilaitos toimii Uudenmaan maakunnan itä- ja keskiosissa yhteensä viidentoista kunnan alueella. Pääpoliisiasema on Vantaalla. Poliisilinjan johtaja on apulaispoliisipäällikkö ja rikostutkintasektoria johtaa sektorijohtaja, rikosylikomisario. Kaikkien tutkintayksiköiden tutkinnanjohtajien (tutkimushetkellä 18) henkilöstöhallinnollinen esimies on sektorijohtaja ja tutkinnanjohtajat ovat ryhmänjohtajien henkilöstöhallinnollisia esimiehiä. Poliisihallituksen edellyttämä viisiportainen esimiesjärjestelmä toteutuu linjassa poliisipäällikkö - apulaispoliisipäällikkö - sektorijohtaja (rikosylikomisario) - tutkinnanjohtaja (rikoskomisario) - ryhmänjohtaja (rikosylikonstaapeli). Useamman tutkinnanjohtajan yksiköissä operatiivinen esimiesvastuu on nimetty yksikönjohtajana toimivalle rikoskomisariorille ilman henkilöstöhallinnollista vastuuta. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostutkintasektorin organisaatio lokakuussa 2020 on kuvattuna kaaviossa 1.



Kaavio 1. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostutkinnan organisaatio.

Rikostutkintasektorin rikosten esikäsittely-yksikkö (REK) on sijoitettu Vantaalle. REK-yksikön tehtävänä on käydä keskitetysti läpi poliisilaitoksessa kirjatut tai sähköisesti saapuneet ja kansalaisten itsensä kirjaamat rikosilmoitukset ja ohjata ne rikoslajista, asiantosaisten fyysisestä sijainnista, rikoksen vakavuudesta tai tutkinnan erityisvaateista riippuen oikeaan tutkintayksikköön poliisilaitoksen rikostutkintasektorilla. REK-yksikkö vastaa myös poliisiasemien palvelupäivystysten toiminnasta ja poliisilaitoksen saaman palautepostin käsittelystä.

Vaativan ja paljastavan rikostutkinnan yksikön keskeisenä työjärjestykseen kirjattuna tehtävänä on torjua vakavaa ja järjestäytyntä rikollisuutta paljastamalla ja tutkimalla sitä.

Perusrikostutkintayksiköihin ohjautuu rikosnimikkeittäin tarkasteltuna varsin laaja kirjo rikosasioita aina vähäisistä omaisuusrikoksista törkeisiin väkivaltarikoksiin asti.

5.1.1 Perusrikostutkinnan arki

Perusrikostutkinnan työnjohto. Ryhmänjohtajina toimivat rikosylikonstaapelit (9) työskentelevät poliisilaitoksen kaikilla rikostutkintaa suorittavilla poliisiasemilla joko lyhyt- tai pitkäkestoisen tutkintaryhmän ryhmänjohtajina rajoitetuin tutkinnanjohtajaoikeuksin. Yksi haastatelluista toimi haastatteluhetkellä tehtävässään tehtävämääräyksellä viran ollessa hakuprosessissa kuulutettuna. Ryhmänjohtajan tehtävissä toimivat poliisimiehet ovat todella kokeneita, kokemusta erilaisista poliisitehtävistä heillä oli keskiarvoisesti 25,7 vuotta. Ryhmänjohtajan tehtävissä kertynyttä esimieskokemusta haastatelluilla oli vaihtelevasti kolmesta kuukaudesta kahteenkymmeneen kahdeksaan vuoteen, keskiarvona kokemusta ryhmänjohtajana oli 8,7 vuotta. Alaisten määrä ryhmänjohtajilla vaihteli viiden ja neljän-toista välillä.

Perusrikostutkinnan tutkinnanjohtajista neljä toimi pääpoliisiasemalla ja kolme muilla poliisiasemilla. Pääpoliisiasemalla kahdella lyhytkestoisen ja yhdellä pitkäkestoisen tutkinnan ryhmällä kullakin on oma tutkinnanjohtaja. Hyvinkäällä, Porvoossa ja Järvenpäässä yksi tutkinnanjohtaja vastaa sekä lyhyt- että pitkäkestoisen tutkinnan ryhmistä. Pääpoliisiaseman perusrikostutkinnan operatiivisesta toiminnasta kokonaisuutena vastaa yksikön johtajana toimiva rikoskomisario. Henkilöstöhallinnollinen esimies myös pääpoliisiaseman kaikilla perusrikostutkinnan tutkinnanjohtajilla on sektorijohtaja. Tutkinnanjohtajilla oli poliisikokemusta keskimäärin 20,3 vuotta, tutkinnanjohtajan tehtävissä kokemusta oli yhdestä yhteentoista vuotta, keskimäärin 4,2 vuotta. Henkilöstöhallinnollisten alaisten määrä tutkinnanjohtajilla vaihteli kuuden ja kahdenkymmenenviiden välillä.

Päivittäisjohtamisen toimet. Sekä ryhmänjohtajat että tutkinnanjohtajat kuvaavat arjen johtamistoimien alkupisteeksi tilannekuvan luomisen lähinnä vuorokausiraportin ja kiinniotettujen kautta. Osa tutkinnanjohtajista tutustuu akuutteihin juttuihin jo etukäteen ennen aamun juttujakoa oma-aloitteisesti kartoittaen tarpeellisiksi arvottamiaan tausta- ja lisätietoja juttujen linjaamiseksi, osa perehtyy akuutteihin asioihin tutkintayksikön joka-aamuisen juttujakopalaverin yhteydessä. Tutkimuksen kohteena olleissa Itä-Uudenmaan tutkintayksiköissä ei ole tehty prosessikuvauksia; ei kokonaisuutena esitutkinnan ja juttujen kulusta tai osaprosesseina yksittäisten juttutyyppeiden osalta. Haastatellut kokivat toiminnan siinä määrin selkeäksi, ettei kuvaukselle ole tarvetta. Useassa haastattelussa kuvattiin myös koettuja ristiriitatilanteita juttujen ohjautumisessa tutkintayksikön ryhmien välillä. Lisäksi Vantaalla, missä tutkijoiden vaihtuvuus on selvästi suurinta, haasteelliseksi ko-

ettiin myös uuden henkilöstön perehdyttäminen sekä pois lähteviltä tutkijoilta jäävien juttujen hallinnointi.

Päivittäisjohtamista hallitsi kuvausten perusteella kaikkialla reaktiivisuus, toimintoja ohjaa ensisijaisesti kunkin päivän tapauskohtainen juttutilanne eikä työn suunnittelua koettu mahdolliseksi.

Työn hallinta ja ajankäytön jakautuminen. Kaikki haastatellut kuvasivat työnsä määrän erittäin suureksi. Työn määrä on haastateltujen kokemuksen mukaan selvästi myös lisääntynyt viimeisimmän vuoden kuluessa. Sekä ryhmänjohtajat että tutkinnanjohtajat kuvasivat tuntevansa riittämättömyyttä kuvaten, ettei työpäivän aikana saa suunnittelemaan asioita juuri koskaan tehtyä. Työn määrä aiheuttaa haastateltujen näkemyksen mukaan suurimman haasteen työn hallinnalle. Työn hallintaa haastaa myös työn sirpaleisuus, jatkuva keskeytyminen sekä reaktiivisuus.

"Välillä tulee riittämättömyyden tunne ja vitutus sitä kautta, kun on oikeastaan ihan sama miten tekee, niin jossain menee väärin joka tapauksessa. Pitää vaan hyväksyä, että kaikkeen ei pysty." (H9)

Suuri työkuormitus ja jatkuva kiireen tunne syö ihmisen kykyä rentoutua (Merikallio 2005, 42). Tilanteessa korostuvat entisestään itsensä johtamisen taidot sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen myös kaikkien muiden elämän alueiden kautta (liikunta, ravinto, uni, sosiaalinen hyvinvointi). Kuormittumisen kierre haastaa kaikki hyvinvoinnin osatekijät, jolloin tuen tarve on ilmeinen. (Surakka ja Rantamäki 2013, 51, 54.)

Avoimien juttujen suuri määrä aiheuttaa myös suuren kuormituksen erilaisten tiedustelujen ja yhteydenottojen muodossa niin ryhmänjohtajille kuin tutkinnanjohtajillekin. Yksittäisenä juttutyypinä työn kuormitukseen liittyen mainittiin petosrikokset, joiden osalta osaa-minen ja esiselvitystoimet ovat kirjavia ja rikoslajissa näkyy voimakkaasti kansainvälistyminen kv-toimenpiteiden lisääntymisenä sekä niiden osaamisvaatimuksessa. Työn hallinnan yhtenä näkökulmana nousi esiin myös niin ryhmänjohtajan kuin tutkinnanjohtajan työssäkin perusrikostutinnan kokonaisuutena erittäin laaja osaamisvaatimus.

Ajankäytön osalta ryhmänjohtajat kokivat henkilöstöjohtamiseen käytettävissä olevan ajan olevan riittämätöntä, he toivoivat voivansa olla enemmän ja paremmin läsnä ja käytettävissä

sä alaisilleen. Toisaalta tilannetta kuvattiin myös valintana: henkilöstöjohtamiselle on aina muusta työtilanteesta riippumatta riittävästi aikaa, jos se vain on priorisoitu ajankäytössä kaikkein tärkeimmäksi elementiksi.

Tutkinnanjohtajia pyydettiin haastatteluissaan esittämään kuukausitasolla arvio työaikansa prosentuaalisesta jakautumisesta päivittäisjohtamisen/tutkinnanjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen kesken huomioiden myös mahdollisiin määrättyihin lisätehtäviin kuluva aika. Tutkinnanjohtajat määrittivät itse, miten rajanvedon tutkinnanjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä tekevät. Tutkinnanjohtamiseen kuluvan tai siihen käytettävissä olevan ajan arviot vaihtelivat 30-75 prosentin välillä. Henkilöstöjohtamiseen käytettävän ajan tutkinnanjohtajat arvioivat 15-45 prosentin välille. Hajontaa arvioissa aiheuttivat erilaiset tutkinnanjohtajille määritetyt lisätehtävät, joihin kuluvan ajan arvioinnin tutkinnanjohtajat kokivat haastavaksi ja toisaalta totesivat sen vaihtelevan varsin paljon.

Yleisesti ajankäytöstä kaikki haastateltavat totesivat, ettei sellaisia työpäiviä juuri ole, jolloin ehtisi saada valmiiksi kaikki päivälle suunnittelemansa tai edes päivän mittaan ilmevät välttämättömät työt työajan puitteissa.

Työn hallintaan liittyen suurimmassa osassa haastatteluja otettiin esiin ajankohdassa tuore perustutkinnan työkuorman tasaiseen jakautumiseen keskittynyt työryhmän esitys. Suurimmaksi osaksi työryhmän esitys nähtiin positiivisessa valossa ja toivottiin, että se paitsi vakauttaisi työkuorman tasaisemman tutkijakohtaisen jakautumisen, myös aikavastuun perusteella toteutuvan juttujaon myötä toisi hiukan enemmän tutkinta- ja työrauhaa perustutkintaan.

5.1.2 Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta

Strategiset valinnat ja tulostavoitteet päivittäisjohtamisessa. Kaikki haastatellut kuvasivat tulostavoitteiden välittyvän ensisijaisesti vuosittaisissa tuloskeskusteluissa. Päivittäisjohtamisen näkökulmasta sekä ryhmänjohtajat että tutkinnanjohtajat kokivat asetettujen tulostavoitteiden olevan kuitenkin liian yleisluontoisia ja abstrakteja, jotta ne toimisivat käytännön arjen tutkintatyötä ohjaavana välineenä. Päivittäinen työ perusriskitutkinnassa kuvattiin myös useimmissa haastatteluissa ensisijaisesti selviytymiseksi kulloinkin eteen tulevista asioista, jolloin tietoista valintojen tekemistä asetettujen tavoitteiden näkökulmasta ei koettu edes mahdolliseksi. Esiin nousi tarve kiteyttää tavoitteita helpommin arjessa

huomioitaviksi ja näkyviksi. Tavoiteasetannan osalta ehdotuksena tuli esiin arvopohjaisten tavoitteiden nostaminen suurempaan rooliin.

Samankaltaisia haasteita poliisin tulosoheutuksessa on kuvannut Jaakko Jonkka vuonna 2004 poliisin johtamisjärjestelmää ja sisäistä laillisuusvalvontaa käsitelleen selvityshankkeensa raportissa (Jonkka 2004, SM 48/2004). Strategiatyöskentelyn tulisi olla jatkuva prosessi linkittyen kattavasti toimintaan ja myös suunnitteluun. Sen avulla tulee pystyä linjaamaan tarvittavat muutokset ja myös ohjaamaan toteutusta. Arjen työssä tavoitetta palvelevien toimeksiantojen tulee olla strategialähtöisiä ja perusteltuja sekä strategian tuntemista korostavia tarkoituksenmukaisuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta ohjaten priorisointia olennaiseen. (Åhman ja Runola 2006, 116.)

Haastatteluissa kuvastui myös yleisemmällä tasolla poliisin rikostutkinnan tavoitteiden heikko vastaavuus käytännön työn onnistumiseen; esimerkkinä seurattavista mittareista nostettiin mm. selvitysprosentti, joka korreloi negatiivisesti tehokkaaseen esitutkinnan rajoittamismenettelyn hyödyntämiseen. Esitutkinnan rajoituspäätöksen myötä päätettävä juttu kirjautuu poliisin tietojärjestelmään selvittämättömänä rikosasiiana.

Rikostorjunnan tilan selvityshankkeessa on toimenpidesuosituksena esitetty rikostorjunnan tulostittariston uudistamista. Myös budjettisuunnitteluun ja -seurantaan yhdistetyt mittarit tulisi uudistaa vastaamaan nykyisiä haasteita sekä kohdentaa muutamaan, valittuun, isoon yhteiskunnalliseen haasteeseen. (Kurenmaa 2018, 58.)

Toiminnan lainmukaisuus. Yleisin yhteinen nimittäjä toiminnan lainmukaisuuden valvonnan näkökulmasta kaikilla haastatelluilla on yksikössä tuotettujen pöytäkirjojen tarkastaminen. Pöytäkirjojen tarkastamista suorittavat ryhmäkohtaisten käytäntöjen ja sopimusten mukaisesti joko ryhmänjohtajat tai tutkinnanjohtajat, osassa yksiköistä molemmat ja kautuen esimerkiksi pakkokeinojen käytön tai jutun laajuuden perusteella.

Yhteisesti kaikilla tutkinnanjohtajilla aktiivisesti seurattavia asioita ovat vanhenevat pakkokeinot sekä vanhenemisvaarassa olevat jutut. Salpa-järjestelmän ominaisuutta, joka muistuttaa vanhenevista asioista, kiitettiin ja samanlainen koettaisiin hyödylliseksi myös patjan osalta. Päivittäisiksi seurattaviksi kohteiksi tutkinnanjohtajat nimesivät erityisesti määrääajat sekä avoimet pakkokeinot.

Ryhmänjohtajilla erityistä seurantaan edellyttäviksi koetut kohteet vaihtelivat hiukan ryhmän osaamisen ja toimintatapojen mukaisesti, mikä onkin luonnollista. Yhteisiä seurattavia kohteita kaikilla ryhmänjohtajilla ja osin myös tutkinnanjohtajilla olivat nuorten jutut sekä työrikkokset. Nuorten juttujen osalta haasteiksi mainittiin jo ennen tutkintayksikössä suoritettavia toimenpiteitä se, että joskus viive esikäsittely-yksiköstä jutun siirtämiseen tutkintayksikköön on varsin pitkä. Toisekseen nuorten juttuja käsitellään vain rajatulta poliisilaitoksen alueelta säännöllisessä moniviranomaisyhteistyöpalaverissa tutkinnan linjaamiseksi. Työrikkosten osalta suurin ja kaikkien yhteisesti nimeämä haaste on rikosten lyhyt vanhenemisaika, josta kuluu huomattava osa usein jo aluehallintoviraston lausunnon saamisessa.

Tutkinnanjohtajat kokivat, että esimiehen ja osin myös oikeusyksikön kautta välitetään hyvin tietoa toimintaa ohjaavista ja toimintaan vaikuttavista kanteluratkaisuista sekä oikeusohjeista, mutta enemmänkin tietoa saisi tulla. Lainsäädännön muutostahti kuvattiin siinä määrin kiivaaksi, että ilman myös omaehtoista seurantaan vauhdissa ei pysy. Erikseen kysyttäessä oikeusyksikön laillisuustarkastusten pöytäkirjojen välittymisestä vain yksi tutkinnanjohtaja nimesi muistavansa, että on saanut joitakin tarkastuspöytäkirjoja tiedoksi. Ryhmänjohtajat eivät kuvaustensa mukaan juurikaan ole saaneet tiedoksi laillisuusvalvontaan liittyviä tarkastuspöytäkirjoja tai ennakkoratkaisuja.

Esitutkintalain edellyttämää tutkinnanjohtajan vastuuta tutkinnanjohtajuudessaan olevista jutuista ei kukaan tutkinnanjohtajista kokenut nykytilanteessa pystyvänsä toteuttamaan. Osa tutkinnanjohtajista totesi tilannetta kuvatessaan näkemyksensä myös, ettei heidän oma oikeusturvansa nykyisellä työmäärällä toteudu; ei ole mitenkään mahdollista olla ajan tasalla täsmällisesti tuhannen jutun suhteen. Tutkinnanjohtajat (pl. pääpoliisiaseman pitkäkestoisen tutkinnan ryhmä) kuvasivat avoimena olevien juttujen määrän olevan ryhmissään haastatteluhetkellä hiukan alle tuhannen ja tuhatta välillä.

Tiedon välittämisen kanavana myös toiminnan ja valvonnan ohjaamiseksi säännölliset yksikön jaksopalaverit koettiin hyvänä käytäntönä. Yksiköissä, joissa palaverikäytäntöä ei ole, tiedon välittämisen ensisijainen tapa on sähköposti, mitä ei pidetty erityisen hyvänä keinona. Niin ikään kaikki haastatellut, joiden yksiköissä säännöllisenä käytäntönä ovat esimiespalaverit työnjohdollisten esimiesten kesken, nimesivät nämä erittäin hyviksi foorumeiksi sekä toiminnan tarkastelun ja ohjaamisen että myös henkilöstöjohtamisen kannalta.

Esitutkinnan haasteet ja hidasteet. Esitutkinnan "esteitä"; haasteita, hidasteita ja kehittämiskohteita käsiteltäessä useimmin mainittiin ilmoituksen vastaanottovelvollisuus, jonka osalta erityisesti ryhmänjohtajat näkisivät tarpeelliseksi lain muutoksen siten, ettei poliisin tehtäviin kuulumattomasta asiasta olisi velvoitetta myöskään kirjata ilmoitusta. Myös kunnianloukkausrikokset mainittiin useassa haastattelussa internetin myötä voimakkaasti lisääntyneenä, mutta varsin usein lähinnä riita-asiaan rinnastuvana rikostyyppinä.

Yleisesti todettiin tutkinnassa sopeudutun hyvin vuoden 2014 esitutkintalain ja pakkokeinonlain muutoksiin, mutta samalla näkemys oli yhtenäinen siitä, että yksittäiseen kuulusteluun kuluva aika on vuosien kuluessa kasvanut merkittävästi vähimmäisoikeuksien vaatimusten kasvaessa. Sakkomenettelyn osalta epäonnistuneeksi ja resurssia koettelevaksi koettiin muutos, jossa epäillyn passiivisuus (sakon maksamatta jättäminen) johtaa aina asian saattamiseen esitutkintaprosessiin.

"Kuulustelujen kesto on selvästi kasvanut. -- Pelkästään pöytäkirjan kasaamiseenkin käytettävä aika on kolmin-nelinkertainen verrattuna vanhaan aikaan, hirveä määrä on säädöksiä, jotka pitää ottaa huomioon." (H2)

5.1.3 Esimiestyö ja johtajuus

Vastuun jakautuminen esimiestyössä. Kaikki haastatellut kuvasivat, ettei mitään varsinaista sopimusta vastuun jakautumisesta tutkinnanjohtajan ja rajoitetuin tutkinnanjohtajan oikeuksin työskentelevän ryhmänjohtajan kesken ole tehty, vaan tehtävät ohjautuvat tilanteen mukaan. Kaikilla haastatelluilla ryhmänjohtajilla on rajoitetut tutkinnanjohtajan oikeudet.

Monet ryhmänjohtajista totesivat, että pyrkivät mahdollisimman laajalti hyödyntämään rajoitettuja tutkinnanjohtajan oikeuksiaan erityisesti, koska ovat havainneet tutkinnanjohtajansa kovan kuormittumisen ja työmäärän. Toisaalta useampi ryhmänjohtaja mainitsi, että tutkinnanjohtajan suuresta työmäärästä johtuen he eivät koe saavansa aivan riittävää tukea työhönsä. Muutamit kuvasivat myös vallitsevan työtilanteen ja edellä kuvatun tutkinnanjohtajan työtilanteen myötä kokevansa, että joutuvat tekemään aika koviakin esitutkinnan päätöksiä saadakseen asiat etenemään tarkoittaen tällä päätöksillä, joiden kokisivat kuuluvan ensisijaisesti tutkinnanjohtajan vastuulle.

Vastuun jakautumisen yhteydessä tuli haastatteluissa muutamilta ryhmänjohtajilta esiin myös kokemuksia siitä, että tutkinnanjohtaja ei vaikuta juurikaan tekevän esitutkinnan päätöksiä sekä siitä, että osittain tutkinnanjohtajan työn sisältö ei ole ryhmänjohtajalla ylipääntään tiedossa tai selvillä.

Rajoitetuin tutkinnanjohtajavaltuuksin toimivia rikosylikonstaapeleja on valtakunnallisesti vaihtelevasti poliisilaitoksissa. Rikosylikonstaapelien tutkinnanjohtajaoikeuksien on katsottu olevan operatiivisen toiminnan kannalta hyvä asia eikä sen ole koettu olevan päällystötöhtävien siirtoa alaspäin. Niin kauan kuin on kyse operatiivisen toiminnan ehdoilla tapahtuvasta rikosylikonstaapelien hyödyntämisestä, asia on hyvä, mutta jos sillä tosiasia joudutaan kompensoimaan päällystöön kuuluvien tutkinnanjohtajien puutetta, ei sitä voida pitää kannatettavana. (Kurenmaa 2018, 55.)

Kaikissa yksiköissä tutkinnanjohtaja vastaa haastattelujen perusteella kaikista pakkokeinoista. Esitutkinnan rajoittamisesta taas erityisesti lyhytkestoisissa ryhmissä vastaavat pääosin ryhmänjohtajat; ryhmänjohtajat ja osin myös ryhmien varajohtajat osallistuvat sovituihin poliisiasemien syyttäjyhteistyön palavereihin tai esittelevät muutoin sovitulla tavalla rajoitettaviksi soveltuviksi arvioidut rikosasiat syyttäjälle ja myös kirjaavat rajoitusesitykset.

Tehtävien ja vastuun jakautumisen yhteydessä useammassa haastattelussa nousi esiin myös tehtävien vaatavuustaso. Erityisesti lyhytkestoisissa ryhmissä ryhmänjohtajat sekä kuvauksensa että kokemuksensa perusteella tekevät varsin paljon tutkinnan johtamista. Lyhytkestoisten ryhmien varajohtajien toimenkuva on suuren työmäärän vuoksi varsin samankaltainen kuin ryhmänjohtajilla.

Vuorovaikutus ja tiedonkulku. Yleisesti kaikissa haastatteluissa mainittiin vallitsevan avoin työyhteisön keskustelukulttuuri ja pääsääntöisesti luottamuksen ilmapiiri. Tutkinnanjohtajista kaikki kuvasivat vuorovaikutuksen esimiehensä (sektori johtaja, Vantaan yksikön osalta myös yksikönjohtaja) kanssa olevan avointa ja hyvää tai erinomaista, joskin sektori johtajan osalta hiukan liian harvakseltaan tapahtuvaa. Useat tutkinnanjohtajat totesivat havainneensa esimiehensä (sektori johtaja) työkuorman ja asiavirran olevan valtava ja tästä syystä joskus kynnys pienempien asioiden esille ottamiseen on selvästi noussut. Kuvattua kokemusta tukee myös selvityshankkeen havainto siitä, että arvioiden mukaan jopa 50-70

% työajasta kuluu pahimmillaan hallinnollisiin tehtäviin rikostorjunnan operatiivisessa johdossa sektori- ja yksikönjohtotasolla (Kurenmaa 2018, 62).

Ryhmänjohtajien kokemukset vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta esimiehensä suuntaan vaihtelivat tyydyttävästä ja vaihtelevasta erinomaiseen ja kiitettävän avoimeen. Tiedonkulun haasteiksi nimettiin muun muassa yllätyksenä tulevat henkilöstösiirrot tai -muutokset, jotka havaitaan vasta työvuorolistoista sekä yllättäen työn alle annettavat irralliset tehtävät, joiden upottaminen arjen pyörittämiseen on nopealla aikataululla haasteellista. Haastatte- luissa esiin tulleita ryhmänjohtajien odotuksia esimiestensä suuntaan ovat mm. aktiivinen vuorovaikutus ryhmän koko henkilöstön kanssa, arjen pyörimisen edellyttämä suoraviivai- nen ja rohkea päätöksenteko sekä hyvä kokonaisnäkemys ja osaaminen tehtäväkentästä. Avoin vuorovaikutus ja sujuva yhteistyö ovat merkittäviä tekijöitä sosiaalisen hyvinvoin- nin muodostumisessa, mikä puolestaan on olennainen osa työhyvinvointia (Surakka ja Rantamäki 2013, 52).

Vuorovaikutusta alaisten suuntaan kaikki haastatellut kuvasivat pääsääntöisesti toimivaksi. Muutamat tutkinnanjohtajista nostivat esiin, että kokisivat hyödylliseksi ryhmäkeskustelut useamminkin kuin kerran vuodessa, mutta eivät toistaiseksi ole saaneet niitä toteutettua. Erilaisia henkilöstöhallinnollisia haasteita lähes kaikilla on ollut ratkottavanaan, mutta asi- oiden puheeksi ottaminen kuvattiin kaikissa yksiköissä ja kaikkien haastateltujen toimesta helpoksi ja sujuvaksi. Virallista puheeksiottomenettelyä ei kaikissa tilanteissa ole koettu tarpeelliseksi, mutta menettely on haastatelluille tuttu. Esiin nousi myös näkemys siitä, että puheeksiottomenettelyssä kirjallisesti käsitellyt ja sovitut toimenpiteet ovat hyödynnettä- vissä myös jatkotoimenpiteissä, mikäli niihin ilmenee tarvetta.

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen aihepiiriin liittyen esiin nousivat myös erinomaiset ko- kemukset syyttäjyhteistyöstä, kaikissa yksiköissä syyttäjyhteistyö kuvattiin välittömäksi ja toimivaksi.

Vaikuttamisen mahdollisuus ja työn merkitys. Tutkinnanjohtajat kokivat vaikuttamisen mahdollisuuden erityisesti oman yksikkönsä ja työyhteisönsä osalta merkittävänä. Laa- jemmassa kontekstissa vaikuttamisen mahdollisuuden yhteydessä korostuivat hyvä vuoro- vaikutus ylempiin esimiehiin sekä avoin keskusteluyhteys oman vertaisryhmän kesken. Kaikki tutkinnanjohtajat kokivat työnsä erittäin merkitykselliseksi, kaikki kokivat tekevän- sä tärkeää työtä. Merkityksen arvioinnin yhteydessä kuvattiin korostetusti perusrikostut-

kinnan merkitystä sekä kansalaiselle näkyvimpänä rikostutkinnan toimintona että olennaisimpana kivijalkana muodostamassa poliisin rikostutkinnan kokonaistulosta. Tutkinnanjohtajan työ koettiin merkitykselliseksi myös siihen liittyvän päätäntävällän ja -vastuun myötä.

Ryhmänjohtajat kuvasivat kokemaansa vaikuttamisen mahdollisuutta yleisellä tasolla melko pieneksi tai jopa olemattomaksi. Oman työnsä järjestelyn suhteen vaikuttamisen mahdollisuus koettiin hyväksi. Oman työn merkityksellisyyden arvioinnissa kuvaukset vaihtelivat vähäisestä erittäin merkittävään. Vähäiseksi työn merkitys koettiin erityisesti aiempaan verrattuna, poliisin työn kuvattiin muuttuneen rikosten selvittämisestä lähinnä asioiden kirjaamiseksi ja siten työn merkityksellisyys on kokemuksen mukaan kärsinyt. Erittäin merkittäväksi työnsä kuvanneet toivat esiin perustutkinnan roolin kansalaisen suuntaan; usein asiointi poliisin kanssa on yksityishenkilölle ainutkertaista ja poliisin kontakti kansalaiselle selvästi suurimmassa osassa tapauksia tulee perustutkinnasta. Perustutkinta luo ulospäin kuvan poliisista. Toisaalta esiin nostettiin perustutkinnan merkitys suurimman juttumassan pyörittämisessä ja siten tutkintarauhan turvaamisessa muille yksiköille. Useat ryhmänjohtajista toivoivat poliisilaitoksen johdolta selkeämpää ja näkyvämpää arvostusta perustutkinnassa tehtävälle työlle. Osoitettava arvostus tuo näkyväksi työn merkityksellisyyden, joka puolestaan on olennainen tekijä motivaation muodostumisessa (Niermeyer ja Seyffert 2002, 66).

Valmentava johtaminen. Vastaajaryhmien selkein ero haastatteluissa oli, että ryhmänjohtajien tietoisuus valmentavan johtamisen arvoista ja sisällöstä oli selvästi kokonaisuutena heikompi kuin tutkinnanjohtajien. Tutkinnanjohtajat peilasivat omaa johtamistaan ja arvojaan osuvasti poliisilaitoksen valmentavan johtamisen painopisteisiin ja kuvasivat tietoa, esittelyitä ja puhetta aiheesta olleen runsaasti. Myös ryhmänjohtajien joukosta tuli yksittäisiä samansuuntaisia kuvauksia. Tästä poiketen kuitenkin useampi ryhmänjohtajista kuvasi, ettei osaa arvioida valmentavan johtamisen ilmentymistä, koska ei ole tietoinen siitä, mitä se varsinaisesti on. Kaikki haastatellut kokivat oman johtamistyyhinsä heijastavan kuitenkin hyvin valmentavan johtamisen arvoja.

Valmentavaan johtamiseen yhdistettiin haastatteluissa keskustelukulttuurin ja ihmisen kohtaamisen korostaminen, ihmisen ja työntekijän kasvattaminen ja ohjaaminen, osaamisen ja motivaation johtaminen, inhimillinen ja toista arvostava käyttäytyminen sekä arvostava kuunteleminen.

"Valmentava johtaminen on minusta hyvien kristillisten käytöstarojen noudattamista, ei juurikaan sen vaativampaa." (H7)

Yleisesti haastatellut esimiehet arvioivat valmentavan johtamisen tavoittelemisen arvoiseksi toimintatavaksi, johon tulisi pyrkiä. Yksittäisenä henkilönä poliisipäällikön nimettiin ilmentävän valmentavaa johtamista hyvin omalla esimerkillään. Useassa haastattelussa nostettiin kuitenkin esiin, että poliisilaitoksen johdosta alaspäin välittyvän esimerkin tulisi olla yhtenäisempi valmentavan johtamisen osalta. Useassa haastattelussa nousi esiin myös henkilöstön virkaikä aihetta arvioitaessa; uusien ja nuorempien työntekijöiden koettiin yleisesti olevan potentiaalisempia koulutettavia valmentavan johtamisen ja työotteen suhteen.

5.1.4 Haastateltavien kokemat riskit

Selvästi suurin koettu riski haastateltujen joukossa on uupuminen työssä; sekä oma että alaisten uupuminen työn määrään. Aiheeseen liittyen useampi tutkinnanjohtajista kuvasi kärsivänsä univaikeuksista mieltäen sen johtuvan jatkuvasti kiivastahtisista työpäivistä, joista kehon ja mielen rauhoittuminen ja palautuminen ei ole riittävää. Kaikki pääpoliisiaseman ulkopuolella työskentelevät tutkinnanjohtajat nimesivät riskiksi myös yksin työskenntelyn vertaistuen puuttumisen näkökulmasta. Tarpeelliseksi koettiin ja mainittiin myös päällystoesimiehelle kohdennettu tuki työn hallintaan (esimerkiksi työnohjaus), jota ei työnantajan puolesta ole tarjolla. Työpsykologia ei mielletty tässä yhteydessä tarkoitukseenmukaiseksi tueksi. Oman työssä jaksamisen ohella monet tutkinnanjohtajista kuvasivat myös henkilöstöjohtamisen koostuvan varsin olennaisessa määrin alaisten jaksamisen tukemisesta ja työkyvyn ylläpitämisestä sekä seurannasta.

Työn määrään liittyvänä riskinä kuvastuivat myös oikeusturvakysymykset. Kuten edellä lainmukaisuuden valvonnan yhteydessä jo todettiin, kukaan tutkinnanjohtajista ei kokenut nykytilanteessa pystyvänsä toteuttamaan esitutkintalain sekä virkamieslain edellyttämää vastuuta tutkinnanjohtajuudessaan olevista jutuista niiden suuren määrän vuoksi. Oikeusturvanäkökulmasta mainittiin myös esitutkinnan aloittamisen viivästyminen juttujen ruuhkautumisen vuoksi; kyseessä katsottiin olevan sekä poliisin että kansalaisen oikeusturva. Niin ikään esiin nostettiin mahdollisuuden kasvaminen virheen tekemiseen työn määrän myötä sekä ryhmänjohtajan että tutkinnanjohtajan työssä. Tiedostettu tähän liittyvä riski on

myös liian suuren työn määrän myötä juttujen vanheneminen. Poliisilaitoksen priorisointiohjeen ei koettu auttavan tilanteessa, koska ohjeen mukainen priorisointi on liian laajaa arjen juttukuormitusta helpottaakseen.

Tutkinnanjohtajien kokemus on hyvin yhtenäinen valtakunnallisessa selvityshankkeessa todetun kanssa:

"Tutkinnanjohtajiin kohdistuu merkittävää painetta tulosvastuun, alaisten hyvälle johtamiselle asettamien odotuksien ja jatkuvasti vaikeutuneen lainsäädännön kautta. Erityisesti lainsäädännön soveltamisessa tapahtuneiden virheiden käsittely on yksi suurimmista paineen aiheuttajista, koska virheiden sattuessa poliisin osalta rikosoikeudellinen arvio on nykyisin käytännössä ensisijainen puuttumiskeino, vaikka sen yleensä pitäisi olla viimeisijainen keino asioiden korjaamiseksi." (Kurenmaa 2018, 61.)

5.2 Sisä-Suomen poliisilaitos

Sisä-Suomen poliisilaitos sijaitsee Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa kaikkiaan neljäkymmenenviiden kunnan alueella. Pääpoliisiasema sijaitsee Tampereella. Poliisiasemia on pääpoliisiaseman lisäksi kaikkiaan viisitoista. Seuraavaksi suurin poliisiasema Tampereen jälkeen on Jyväskylä. Perusrikostutkintaa suoritetaan sekä Pirkanmaan että Keski-Suomen tutkintayksiköissä.

Tampereella rikosten esikäsittely-yksikkö suorittaa myös rikostutkintaa. REKissä hoidetaan selkeät, yksinkertaiset, yhden kuulustelun jutut. REK vastaa yli seitsemästäkymmenestä prosentista rikostutkintaan tulevista jutuista ja tämä osuus keventää huomattavasti tutkintayksiköihin ohjautuvien juttujen määrää.

Viisiportainen esimiesjärjestelmä toteutuu linjassa poliisipäällikkö - apulaispoliisipäällikkö - sektorijohtaja (rikosylikomisario) - yksikönjohtaja (rikosylikomisario) - ryhmänjohtaja (rikosylikonstaapeli). Tutkinnanjohtaja, rikoskomisario on asiantuntija. Sekä ryhmänjohtajan että tutkinnanjohtajan henkilöstöhallinnollinen lähiesimies on yksikönjohtaja.

5.2.1 Perusrikostutkinnan arki

Perusrikostutkinnan työjohto. Sisä-Suomen poliisilaitokselta tutkimukseen ohjattiin haastateltaviksi Pirkanmaan tutkintayksiköstä Tampereen tutkintaryhmien edustajia. Sekä ryhmänjohtajien että tutkinnanjohtajien vastauksia käsitellään yleisten, toimintaa kuvaavien teemojen yhteydessä yhtenä kokonaisuutena. On huomioitava, että Pirkanmaan tutkintayksikköön kuuluvat Tampereen tutkintaryhmien lisäksi myös Ikaalisten ja Sastamalan tutkintaryhmät, Kangasala-Oriveden tutkintaryhmä, Nokian tutkintaryhmät sekä Valkeakosken tutkintaryhmät, jotka suorittavat aluevastuun mukaisesti perusrikostutkintaa.

Neljällä haastateltavalla oli poliisikokemusta keskimäärin hiukan yli kuusitoista vuotta monipuolisesti erilaisista tehtävistä. Nykyisessä esimiestehtävässään haastateltavat olivat toimineet keskimäärin noin kolme ja puoli vuotta. Tampereen tutkintaryhmissä ryhmänjohtajilla on alaisinaan 7-8 tutkijaa ja kuten edellä on todettu, tutkinnanjohtajalla ei ole henkilöstöhallinnollisia alaisia. Tutkintayksikköön ohjautuvat rikosasiat määräytyvät sekä alueettä aikavastuuperusteisesti.

Päivittäisjohtamisen toimet. Tampereen tutkintayksikön vastuulle kuuluvat Tampereen kaupungin alueella tapahtuneet rikokset. Tutkintaryhmien välillä tutkintavastuu jakautuu aikavastuun perusteella. Aikavastuu kiertää neljän viikon jaksoissa, joissa kolmella viikolla tutkintaryhmällä on yksi aikavastuu- eli juttuvuoropäivä kullakin ja neljännellä viikolla juttuvuoropäiviä on neljä, jolloin neljän viikon kierto on kertyy kaikkiaan seitsemän juttuvuoropäivää. Juttuvastuvuoroissa työvuoron pituus on Tampereen tutkintayksikössä kymmenen tuntia.

Päivittäisjohtamisen rutiineja ohjaa kaikilla vastaajilla hyvin luonnollisesti ensisijaisesti se, onko kyseessä juttuvuoropäivä vai niin sanottu tutkintapäivä. Ryhmänjohtajien päivää juttuvuoroissa ohjaa voimakkaasti tehtävien jakaminen ja resurssista sekä toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Samoin tutkinnanjohtajien tehtäviä juttuvuoro ohjaa: kiinniotetut, pakkokeinojen linjaaminen ja pöytäkirjat ovat etusijalla. Kaikki haastateltavat kuvaavat juttuvuoropäivissä sisään tulevien juttujen edellyttämien toimenpiteiden ja pakkokeinojen ohjaavan selkeästi toimintaa.

Tutkintapäivinä kaikki haastateltavat kuvaavat tehtäviään varsin yhteneväisesti: tutkinnanjohtajat linjaavat työn alla olevia juttuja tutkijoille, arvioivat ja käyttävät pakkokeinoja, tekevät päätöksiä sekä hoitavat esitutkinnan rajoittamista ja tarkastavat pöytäkirjoja. Ryh-

mänjohtajat ohjaavat ja seuraavat ryhmän toimintaa ja kuvaavat panostavansa erityisesti eijuttuvuoroissa henkilöstöjohtamiseen sekä ryhmän tilan seurantaan.

Päivittäisjohtamisen yhteydessä kävi myös ilmi, että Tampereen tutkintayksikössä arki on erilaista kuin pienempien poliisiasemien tutkintayksiköissä, joissa käytännössä kaikki päivät ovat juttuvastuupäiviä ja sisään tulevien juttujen edellyttämät toimenpiteet usein muokkaavat uusiksi päivän suunnitelmia.

Henkilöstöjohtamisen osalta haastateltavien roolit eriytyvät selvästi. Tutkinnanjohtajien vastuualueeseen ei kuulu mitään HR-tehtäviä pois lukien työaikajärjestelmän ylityömääräykset operatiivisen toiminnan osalta. Käytännössä ja myös työjärjestyksen mukaan kaikki henkilöstöhallinnollinen vastuu on ryhmänjohtajilla. Tämä näkyy esimerkiksi varhaisen välittämisen mallin ja puhekesiöttojen toteutuksessa, esimieslinja kulkee ryhmänjohtajasta yksikön johtajaan. Haastatellut tutkinnanjohtajat kuvaavat molemmat itseään ihmisläheisinä ja ulospäin suuntautuneina henkilöinä, joten heille luontevaa on operatiivisen johtamisen ohessa myös johtaa ihmisiä. Tutkinnanjohtajat kokevat heidän roolinsa ehdottomasti olevan myös johtaja ja heidän tukensa henkilöstön kehittymiselle on välttämätöntä, mutta varsinaiset ryhmän seurantatehtävät ovat ryhmänjohtajan vastuulla. Kaikki haastateltavat kuvaavat, että yhteistyön vaatimus on tässä johtamisjärjestelmässä erittäin korkea, ryhmänjohtajan ja tutkinnanjohtajan välillä tulee vallita vahva ymmärrys ja luottamus yhteisestä työnäystä.

Työn hallinta ja ajankäytön jakautuminen. Kaikki haastateltavat totesivat, että työtä on paljon. Yhtä yhdenmukaisesti kaikkien kokemus kuitenkin oli, että he ovat onnistuneet työnsä ohjaamisessa siten, että työaika riittää työtehtävien hoitamiseen eikä ylitöitä tarvitse tehdä ja jutut eivät myöskään kuormita vapaa-aikaa. Työn hallinnan osalta kuvattiin useampia kokemuksia, joissa on niin sanotusti yrityksen ja erehdyksen kautta opittu hahmottamaan, millaista työtä työaikaan mahtuu minkäkinlainen määrä. Ryhmänjohtajat mm. totesivat, ettei heillä ole mahdollisuutta jättää itselleen merkittävää määrää tutkittavia juttuja ja tehdä tutkijan työtä, koska siihen käytettävä aika on pois päivittäisjohtamisen ydintehtävistä. Tutkinnanjohtajat puolestaan kuvaavat tarpeelliseksi jatkuvan riittävän tarkkaavaisuuden sen osalta, millaisia lisätehtäviä itselleen ottaa.

Tutkinnanjohtajat kuvasivat pyydettyäessä työaikansa jakautumista tutkinnan johtamisen ja muiden lisätehtävien välillä. Haastateltavien joukossa työajasta vähintään 80-90% kuukau-

sitasolla ohjautuu nimenomaan perustehtävään tutkinnanjohtajan roolissa. Nykyinen asiantuntijarooli koettiin selkeäksi työtehtävien ohjautumisen sekä ajankäytön jakautumisen kannalta.

Ajankäyttö on haastattelujen perusteella kohderyhmässä tietoisien valinnan tulosta. Ajankäyttö kannattaa suunnitella, sillä töiden järjesteleminen vaikuttaa tehokkuuteen. Ajanhallintaan vaikuttavat myös asenne ja vireystila, joten myös itsensä johtamisen taidot edesauttavat ajankäytön parempaa hallintaa. (Surakka ja Rantamäki 2013, 60-61.)

Tämän teeman yhteydessä tuli ilmi myös Tampereen tutkintaryhmien sekä maakuntien pienempien poliisiasemien tutkintaryhmien ero. Kuvatun perusteella erityisesti tutkinnanjohtajan työaikaa pienemmillä poliisiasemilla hajottavat muut tehtävät ja vastuut huomattavalta osin sivuun tutkinnanjohtamisesta.

5.2.2 Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta

Strategiset valinnat ja tulostavoitteet päivittäisjohtamisessa. Kaikki haastateltavat kuvasivat arkea varsin reaktiiviseksi sen mukaisesti, mitä rikosasioita työn alle ohjautuu. Työvuoroissa on mentävä mandaatti edellä siten, että se mitä ulkona tapahtuu, määrää mitä tutkintaryhmissä päivät tehdään. Yhteinen näkemys haastateltavilla on, että tilanteen myötä erittäin vähän arjessa on merkitystä vuosittaisilla tavoitteilla, vaikka asetettuja painopisteitä pyritäänkin huomioimaan. Yhtenä vaikuttavana tekijänä kuvattiin, että vaatimus tuloksen tekemisestä on kova, ja sen myötä ei kovin paljon toiminnan ohjaamiseen jää liikkumavaraa.

"Täytyy vaan myöntää suoraan, että äärimmäisen vähän on vuosittaisilla strategioilla ja tavoitteilla merkitystä, todella vähän ne ruohonjuuritasolla näkyvät.-- Pöytäkirjatehtaassa ei vaan ole hirveästi soveltamisen varaa."
(H18)

Strategiatyötä on yksikössä, tai selvästi ainakin tässä haastateltavien joukossa mietitty. Strategiatyöhön liittyen nostoina aiheeseen tulivat esimerkiksi vaikuttavuuden kehittäminen niin sanotulla lattiasta-kattoon mallilla alhaalta ylöspäin. Toisekseen resurssien, tavoitteiden ja voimavarojen suuntaamiseksi koettiin erittäin tärkeänä yksikönjohtajan rooli.

Myös työnjohdon vahvemman keskustelukulttuurin tukemisessa kehittymisen avaintekijänä kuvattiin olennaiseksi yksikönjohtajan tuki.

Keskinkertaisille organisaatioille tyypillistä on, että visio ja arvot on luotu ja kirjattu, niiden sisältö on ylevä ja kaikkien on helppo hyväksyä ne, mutta kenelläkään ei ole aavistusta siitä, miten ne liittyvät konkreettisesti omaan tehtävään. Menestyville organisaatioille puolestaan tyypillistä on, että visio ja arvot kuvaavat sitoutumista asiakaslähtöisyyteen, kehittämiseen ja hyvään yhteistyöhön koko organisaation käsittäen. Menestyvässä organisaatiossa jokainen organisaation jäsen ymmärtää, miten visio ja arvot liittyvät asetettuihin prosessien tavoitteisiin ja erityisesti, miten ne omassa työssä ovat toteutettavissa. (Laamanen ja Tuominen 2011, 26). Strategiatyötä kokonaisuutena käsitellään johtopäätöksissä tarkemmin.

Toiminnan lainmukaisuus. Kaikki haastateltavat pitivät hyvänä oikeusyksikön tapaa tiedottaa mukaansatempaavalla tavalla Sinetissä erilaisista asioista, joita oikeusyksikön tehtävivirtaan tulee. Lisäksi tutkinnanjohtajilta tuli kiitosta oikeusyksikön rutiinista koota kuukausittain paketti, jossa ovat muuttuneen lainsäädännön pykälät sekä niiden vaikutukset toimintaan ja uudet kanteluratkaisut. Kaikki haastateltavat kokivat silti, että enemmänkin tietoa ja myös suoraan kohdennettua informaatiota saisi tulla. Oma aktiivisuus ajantasaisen tietojen ylläpitämisessä mainittiin oleellisen tärkeänä.

Laillisuusvalvontaan liittyvät toiveet kohdentuivat siihen, että meneillään olevista asioista voisi tiedottaa jo ensivaiheessa aktiivisemmin ja näkökulma saisi olla enemmän tulevaisuuteen suuntautuva jälkikäteiseen tarkasteluun keskittymisen asemesta.

Tieto lainmukaisuuteen ja laillisuusvalvonnan aiheisiin liittyen kulkeutuu pääsääntöisesti tutkinnanjohtajien kautta ryhmänjohtajille. Kaikki haastatellut kuvasivat tiedon henkilöstölle jalkauttamisen välineiksi yksikön ja ryhmien yhteiset kokoontumiset ja koulutukset. Lisäksi tietoa välitetään sähköpostitse, mutta mekaanisen ja usein persoonattoman edelleenlähettämisen asemesta pyritään korostamaan ydintä ja konkretiaa asiassa. Tilaisuuksia tiedon jakamiseen on runsaasti, haastateltavat kuvaavat joka-aamuiset työnjakopalaverit, tilannekuvapalaverit juttuvuorojen jälkeen, ryhmäpalaverit, yksikkökoulutukset ja tarvittaessa helposti samassa työvuorokierrossa kokoon kutsuttavan erillisen ryhmäpalaverin akuuttien asioiden käsittelemiseksi.

Seurattavien kohteiden osalta korostuvat ryhmänjohtajien ja tutkinnanjohtajien eriävät roolit. Ryhmänjohtajat hoitavat työtehtävien jakamisen ja seuraavat esimerkiksi sitä kautta nuorten rikoksentehtävien juttujen etenemistä. Tutkinnanjohtajat ovat laillisuusvalvonnan ensimmäinen porras ja seuraavat määräaikoja, jotka liittyvät esimerkiksi pidätettyihin, tutkintavankeihin sekä takavarikoihin, mutta yleisemminkin kaikkiin pakkokeinoihin sekä vanhenemisaikoihin. Tutkinnanjohtaja seuraa myös pakkokeinokirjausten laatua allekirjoittaessaan kaikki pakkokeinot. Tutkinnanjohtajat myös tarkastavat tutkintaryhmän tuottamat pöytäkirjat sekä tekevät tutkinnan päätökset. Ryhmänjohtaja vastaa töiden jakamisesta, mutta tutkinnanjohtaja seuraa osaltaan juttujen priorisointia kyetäkseen varmistamaan, että myös hankalimmat tai muutoin haastavat jutut tulevat käsiteltyä. Juttujen seurannan osalta ryhmänjohtaja seuraa ryhmässä tutkijakohtaista juttumäärää ja tutkinnanjohtaja painotetummin yksittäisiä juttuja sekä juttujen vanhenemista.

Esitutkintalain ja myös virkamieslain edellyttämää tutkinnanjohtajan vastuuta haastatellut tutkinnanjohtajat eivät täysin koe pystyvänsä toteuttamaan. Lain edellyttämää priorisointia esimerkiksi lapsiin kohdistuvien rikosten joutuisasta tutkinnasta ja väkivaltarikosten osalta pidettiin nykytilanteessa poliisille käytännössä mahdottomana yhtälönä. Tutkinnanjohtajan päälle koettiin kaatuvaksi se, mitä on jouduttu jättämään tekemättä ja mikä on tutkittu huonommin. Tämän nähtiin ulottuvan myös prosessiketjussa eteenpäin, syyttäjän kannettavaksi vahingoksi siirtyy se, kun ei poliisi ole ehtinyt riittävästi paneutua. Laatu ei resurssin ja työtehtävien määrän suhteen muuttumisen myötä ole enää samaa kuin aiemmin.

Poliisilta jää paljon tehtäviä kokonaan hoitamatta tai erittäin huonolle hoidolle, toteaa entinen poliisiylijohtaja Paatero (2016, 179). Poliittisen päätöksentekijän tulisi Paateron mukaan pohtia vakavasti niitä tehtäviä, jotka voitaisiin poistaa poliisilta tai joiden osalta ei edellytetä hyvää hoitamista, sillä nykyiset kehykset ja resurssi ovat selkeästi alimitoitettuihin tehtäviin nähden.

Avoimia juttuja haastatteluhetkellä oli tutkinnanjohtajilla 450-500, mitä he pitivät myös henkilöstön jaksamisen kannalta ylärajan arvona. Toisaalta tilanne on sikäli hyvä, ettei tutkintaryhmissä ole jonossa jakamattomia juttuja, kaikki ryhmien avoimet jutut ovat tutkijoilla.

Esitutkinnan haasteet ja hidasteet. Haastateltavien melko yhtenäinen näkemys oli, ettei lainsäädäntö sinällään juurikaan aseta poliisin esitutkinnalle esteitä tai hidasteita. Yhteis-

kunta on päättänyt ottaa sen riskin, ettei jokainen juttu selviä asettaessaan rajat poliisin resurssille sekä toimivallalle. Yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksenteossa tulisi arvioida uudelleen, mitä kaikkea kuuluu poliisin tehtäviin poliisien määrän pienentyessä ja lainsäädännön edellyttämien tehtävien lisääntyessä. Nostettiin esiin myös, ettei lainsäädäntö sellaisenaan välttämättä hidasta poliisin toimintaa, mutta sitä täydentämään on luotu Poliisihallituksen ohjeita ja määräyksiä, joiden asettamien vaatimusten koetaan tuottavan myös turhaa työtä.

Uudistettu tieliikennelaki nostettiin esiin esimerkkinä siitä, että poliisin tehtävistä rajataan tiettyjä tekoja ulos, kuten liikennesrikkomus. Rikostyyppinä samankaltaisen sääntelyn piiriin tulisi ulottaa sellaiset rikokset, jotka olisivat vältettävissä ihmisten huolellisuudella. Esimerkkeinä mainittiin netissä tapahtuvat kunnianloukkaukset ja petokset. Lainsäädännöllisesti vanhanaikaiseksi koettiin edellytys paperisesta arkistosta. Yhteenvetona teemaan kiteytettiin, että suomalaisella poliisilla on kohtalaisen hyvä lainsäädäntö, jos ei tarvitsisi käyttää ikivanhoja ja toimimattomia järjestelmiä ja laitteita. Useat poliisin käytössä olevista järjestelmistä ja välineistä ovat kehityksestä jäljessä ja ominaisuuksiltaan puutteellisia.

5.2.3 Esimiestyö ja johtajuus

Vastuun jakautuminen esimiestyössä. Tampereen tutkintaryhmissä ja tässä haastateltavien joukossa tehtävien ja vastuun jakautuminen ryhmänjohtajan ja tutkinnanjohtajan välillä vaikutti varsin selkeältä. Tiivistetysti ryhmänjohtaja hoitaa työkuormaa ja tutkinnanjohtaja juttujen etenemistä. Kaikki haastateltavat mielsivät, että päällekkäisyyttä ja lomittamista tehtävissä syntyy helposti ja ehdoton edellytys työn sujumiselle on hyvä yhteistyö ja avoin keskustelu. Työjärjestys ohjaa rikostutkinnassa työtehtävien jakautumista sekä johtosuhteita varsin tarkasti eikä sen myötä prosessikuvauksia ole katsottu tarpeellisiksi. Toisaalta esiin nousi toiminnan kehittämisen näkökulmasta ajatus, että prosessia auki kirjoitettaessa todennäköisesti tulisivat näkyviksi toiminnan haasteet ja ongelmat.

Ryhmänjohtajan arkeen kuuluvia tehtäviä on kuvattu edellä jo melko kattavasti. Tutkinnanjohtaja on asiantuntija, jonka vastuulla ovat substanssi, pakkokeinot sekä määrääjat. Substanssiosaamisen merkitys korostuu perustutkintaryhmissä hoidettavien varsin vaativien rikosasioiden myötä; pitkään tutkintatehtävissä työskennelleet haastateltavat kuvasi-

vat, että aiempaan verrattuna nykyään perustutkinnassa hoidetaan paljon sellaisia juttuja, jotka aiemmin olisivat ohjautuneet keskitettyyn tutkintaan.

Ryhmänjohtaja on työnjohdollisen roolinsa ohella myös henkilöstöjohtaja. Tampereen tutkintaryhmissä ryhmänjohtajilla ei pääsääntöisesti ole rajoitettuja tutkinnanjohtajaoikeuksia, päällystötasoinen tutkinnanjohtaja vastaa kaikista tutkinnanjohtajan rooliin kuuluviksi säädettyistä tehtävistä. Vaikka tutkinnanjohtajalla ei ole henkilöstöhallinnollista esimiehisyyttä, on ryhmänjohtajan ja tutkinnanjohtajan yhteistyö siinä määrin tiivistä, että tutkinnanjohtajalla yksittäisenä henkilönä on varsin merkittävä vaikutus ryhmänjohtajan työhyvinvoinnissa.

Haastateltavien kuvauksista syntyy käsitys toimivasta jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus syntyy prosessissa, jossa koko työyhteisö alkaa ajaa yhteisiä päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Päämäärähakuisuuden ja keskusteleavuuden sekä symbolisuuden esiintyminen työyhteisössä samanaikaisesti lisää todennäköisyyttä jaetun johtajuuden syntymiseen. (Juuti 2013, 145.)

Vastuun jakautumisessa käytäntö on erilainen pienemmillä Sisä-Suomen poliisiasemilla, joiden tutkintaryhmissä ryhmänjohtajilla on useammilla rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet. Tutkinnanjohtajilla puolestaan on perustehtävänsä lisäksi myös muita lisävastuita (esimerkiksi poliisiaseman toimintoihin liittyen), joten toteutus poikkeaa selvästi Tampereen tutkintayksiköstä.

Vaikka vastuun jakautuminen haastateltavien joukossa näyttäytyi varsin selkeänä, kuvasivat he havaintoinaan, ettei uusi organisaatio johtosuhteineen ole kattavasti samalla tavoin jäsentynyt kaikille. Ympäristön haasteina haastateltavat ovat havainnoineet muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden, mikä aiheuttaa sosiaalisen kulttuurin heikkoutta. Tutkinnanjohtajan asiantuntijaroolin omaksumisessa haasteeksi on mielletty aiempaan johtamisjärjestelmään nähden henkilöstöjohtamisesta irtautuminen.

Vuorovaikutus ja tiedonkulku. Kaikkien haastateltavien henkilöstöhallinnollinen lähiesimies on yksikönjohtaja. Yksikönjohtaja oli haastatteluhetkellä varsin vastikään vaihtunut, joten vuorovaikutuksesta esimiehen suuntaan oli tässä merkityksessä vielä varsin vähän kokemusta. Odotukset yksikönjohtajalle olivat varsin yhtenevät, häneltä toivotaan tasapuolista työtä toimintaedellytysten turvaamiseksi ja resurssien jakamiseksi. Tutkin-

tayksikössä on ollut pidetty rutiini yksikönjohtajan vetämät säännölliset kokoontumiset, joiden on koettu ohjaavan toimintaa sekä luovan tilannekuvaa. Yksikönjohtajalta odotetaan osallistumista operatiiviseen toimintaan lähinnä vain, mikäli on tarpeen muodostaa ryhmäraajat ylittäviä tutkintaryhmiä tai muita poikkeavia tutkintajärjestelyjä. Yksikönjohtajan vastuulla ovat kaikki henkilöstöasiat, myös rekrytointi.

Tutkinnanjohtajat kuvaavat erityisen tärkeäksi yksikönjohtajan ja ryhmänjohtajien välistä vuorovaikutusta. Johtamisjärjestelmä perustuu vahvoille ryhmänjohtajille, mutta toimiakseen kokonaisuus tarvitsee hyvää keskinäistä koordinaatiota, joka puolestaan on yksikönjohtajan tehtävä.

Ryhmänjohtajat kuvasivat vuorovaikutusta tutkinnanjohtajaansa erittäin hyväksi. Tilanne on aktiivisella tekemisellä syntynyt; sekä tutkinnanjohtajat että ryhmänjohtajat kuvasivat heillä olevan hyvä ja avoin keskinäinen keskustelukulttuuri.

"Kyllä siinä pitää olla väkevä keskinäinen luottamus." (H20)

Ryhmänjohtajilla ja tutkinnanjohtajilla on erilainen rooli alaisuudessaan työskentelevään ryhmään nähden. Kaikki haastatellut kuvasivat kuitenkin roolista riippumatta vuorovaikutusta jatkuvaksi ja avoimeksi. Ryhmänjohtajat ovat olleet erittäin aktiivisia ja kuvaavat erilaisia toimia, joilla ovat tukeneet ryhmiensä keskustelukulttuuria sekä avointa vuorovaikutusta. Myös tutkinnanjohtajilla on rutiineja, joilla he ylläpitävät kontaktia sekä ohjausta ryhmään lähinnä substanssiasioiden näkökulmasta.

Vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa on eroja toimipaikasta riippuen. Tampereen tutkintaryhmien osalta vastuut sekä esimieslinja ovat varsin selkeät. Pienemmillä poliisiasemilla tutkinnanjohtajalla on tyypillisesti paljon enemmän vuorovaikutusta suoraan yksikönjohtajan suuntaan tutkinnanjohtajan vastatessa esimerkiksi poliisiaseman esimiehisyydestä tai hankinnoista tutkinnanjohtajan roolinsa ohella.

Vaikuttamisen mahdollisuus ja työn merkitys. Vaikuttamisen mahdollisuuden kaikki haastatellut kokevat merkittävänä. Tutkinnanjohtajien tehtävää määrittelevät esitutkintalaki ja pakkokeinolaki ja he ovat ryhmän ainoita henkilöitä, jotka pystyvät tutkinnan edellyttämistä pakkokeinoista päättämään. Tutkinnanjohtajat näkevät vaikutuspiirissään myös kansalaisten ohjaamisen tiedottamisen kautta. Vaikka työssä varsin olennainen elementti on

reaktiivisuus ns. ulkona tapahtuvien asioiden myötä, kokevat tutkinnanjohtajat suureksi mahdollisuuden vaikuttaa sekä oman työn sisältöön ja sen kulkuun, mutta myös lähiyhteisön työn sujumiseen.

Ryhmänjohtajat kuvaavat vaikuttamisen mahdollisuutensa hyvänä ja jopa merkittävänä. Ryhmälle ohjautuvat jutut tulee tutkia, mutta työn sisältö, työpäivien sisältö ja niiden sujuminen sekä asennemaailma ovat varsin vahvasti kunkin ryhmänjohtajan omissa käsissä. Kuvaava yhteenveto on, että samoja asioita voi hoitaa monella tavalla ja sekin on vaikutusmahdollisuus päästä valitsemaan tapa.

Kaikki haastateltavat kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Sekä tutkinnanjohtajan että ryhmänjohtajan roolista nostettiin esiin mahdollisuus oman työn kehittämiseen. Molemmissa tehtävissä kuvattiin olennaisena myös työnteon mahdollistaminen ryhmässä.

"Sitä voi tulla vaan töihin tai sitten sitä omaa tehtäväänsä voi viedä eteenpäin."

(H21)

Mikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Aina tarvitaan henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa ja tämän tehtävän merkitys korostuu nopeissa muutoksissa, jollaisia muun muassa poliisin operatiiviseen toimintaan tyypillisesti sisältyy. (Järvinen 2001, 27.)

Valmentava johtaminen. Yhteinen näkemys haastateltavilla on, että johtaminen isossa kuvassa on suurimmaksi osaksi kaikkea muuta kuin asioiden johtamista. Ihmisten kuuntelemista, osallistumista, lähestyttävyyttä, huomioimista ja myös nöyryyttä kuvattiin olennaisiksi elementeiksi valmentavaan johtamiseen liittyen. Isossa kuvassa suunnan koettiin olevan kohti valmentavaa johtamista, mutta varsin alkutaipaleelle matkaa kokonaisuus vielä miellettiin. Kaikilla haastateltavilla oli selkeä intressi kehittää omaa johtamistaan myös oma-aloitteisesti ja he kuvasivat useita valmentavan johtamisen elementtejä työskentelysääntöjen yhteyksissä, kuten jo edeltäkin on havaittavissa. Poliisilaitoksessa valmentavan johtamisen kehittymiselle on haastateltavien mukaan johdosta vahva tuki.

Valmentavan johtamisen yhteydessä tuotiin esiin myös havainto, jonka mukaan milleniaaleilla tulee olemaan työurallaan keskimäärin kahdeksantoista työpaikkaa. Sukupolvella on aivan erilainen suhtautuminen työhön ja työnantajaan kuin esimerkiksi 70-lukulaisilla.

Tämä nähtiin haasteena poliisin henkilöstölle, on pidettävä itsensä ajan tasalla sekä uudistuttava johtamistyössä. Uudet sukupolvet ovat erilaisia, heille on pyrittävä olemaan valmentaja ja sparraaja työyhteisössä. Kaikki haastateltavat toivat esiin, ettei autoritääriinen johtamistapa ole nykypäivää, johtajan ja esimiehen auktoriteetti tulee karismasta ja omasta esimerkistä.

"Tässä ollaan paljon vartijoina jaksamisen, työn tekemisen, ryhmien yhteistyön ja työn mahdollistamisen sekä tutkinnan kannalta ylipäätään." (H20)

5.2.4 Haastateltavien kokemat riskit

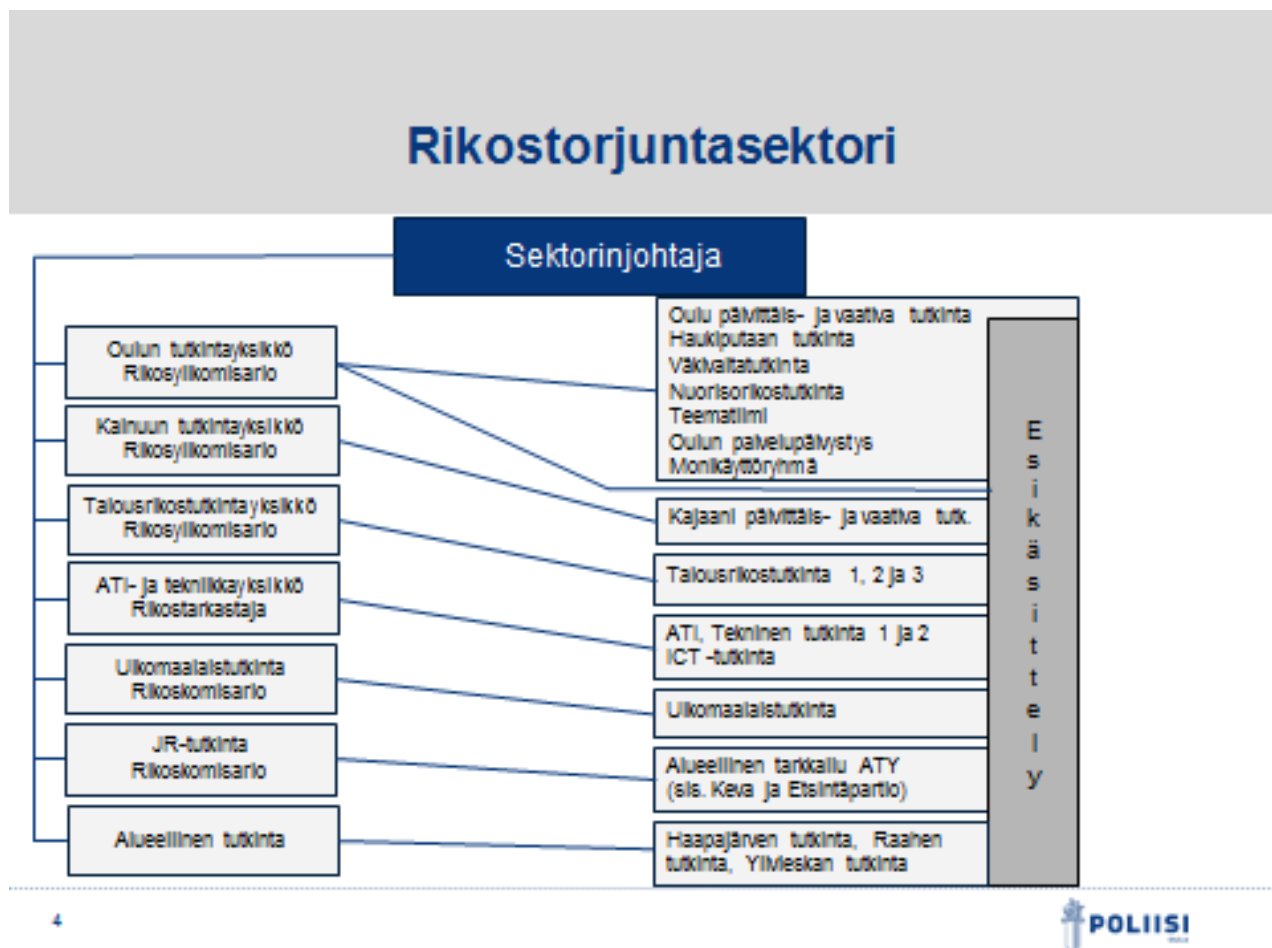
Kaikki haastateltavat nimeivät suurimmaksi riskiksi työhyvinvoinnin heikkenemisen ja henkilöstön uupumisen. Resurssien heikkeneminen vaihtuvuuden myötä tai määrärahojen niukkuuden vuoksi, tai vastaavasti juttumäärän nopea nousu koetaan haastaviksi hallittaviksi, molemmat aiheuttavat läsnä oleville tutkijoille kuormituksen lisääntymistä ja sitä kautta tilanne on omiaan lisäämään riskiä uupumiselle. Työtehtävien määrän ja resurssin välinen epäsuhta on jatkuvasti korostunut ja se nähdään riskinä poliisiin kohdistuvalle luottamukselle. Kun poliisi ei pysty vastaamaan ympäröivän yhteiskunnan vaatimukseen, tulee nousemaan asenne "poliisia ei kiinnosta", mikä on omiaan lisäämään omankäden oikeutta ja sen kautta muodostamaan no go -alueita sekä kasvattamaan toimintaympäristön uhkia.

Kun lakisäätteisten tehtävien lisääntyessä resurssi ei kuitenkaan lisäännä, muodostuu painetta lainsäätäjälle tehdä ratkaisuja siitä, mitä asioita ei tarvitse tutkia. Muussa tapauksessa jatkuvasti kertyvä kuorma alkaa kaatua viime kädessä yksittäisen tutkijan päälle työn määrän muodossa ja tutkinnanjohtajan päälle kohtuuttoman valvontavastuun muodossa. (kts. edellä Kurenmaa, Paatero.)

Kehittämisenäköminä haastateltavat toivat esiin muun muassa panostamisen henkilöstön pysyvyyteen. Kun ihmiset voivat hyvin, pitävät työstään ja arvostavat sitä, tarvetta vaihtamiseen ei muodostu. Tulisi myös tarmokkaammin panostaa siihen, että ihmiset päätyvät organisaatiossa sellaisille paikoille, joille he haluavat olla. Henkilöesimiestasolla tulisi kaikkien kehittää itseään siten, että osaaminen vastaa työntekijöiden profiilia ajatusmaailmaltaan.

5.3 Oulun poliisilaitos

Oulun poliisilaitos sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun alueella. Pääpoliisiasema on Oulussa, joskin palvelut ovat tällä hetkellä hajautettuina väistötiloihin. Poliisilaitoksella on viisitoista poliisiasemaa sekä lisäksi kaksi palvelupistettä. Rikostorjuntasektoria johtaa rikosylikomisario. Sektorilla suoritetaan päivittäis-/perusrikosutkintaa Oulun ja Kainuun tutkintayksiköissä. Rikostorjuntasektorin organisaatio on kuvattuna kaaviossa 2. Sain haastateltavakseni tutkinnanjohtajia ja ryhmänjohtajia sekä Kainuun että Oulun tutkintayksiköistä. Viisiportainen esimiesjärjestelmä toteutuu perustutkinnassa Oulun poliisilaitoksessa linjassa poliisipäällikkö - apulaispoliisipäällikkö - sektorinjohtaja - yksikönjohtaja - ryhmänjohtaja. Alueellisia tutkintayksiköitä (talousrikosutkinta, alueellinen tutkinta, ulkomaalaistutkinta jne.) on suoraan sektorinjohtajan alaisuudessa, kuten oheinen Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin organisaatiokaavio osoittaa.



Kaavio 2. Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin organisaatio (Oulu pl).

5.3.1 Perusrikostutkinnan arki

Perusrikostutkinnan työnjohto. Oulun tutkintayksikössä perusrikostutkintaan luettavaa tutkintaa suoritetaan kahdessa ryhmässä. Päivittäistutkintaryhmässä hoidetaan liikennejutut, pahoinpitelyt, laittomat uhkaukset ja muut pikatutkintaan soveltuvat jutut (1-3 kuusitelun jutut). Vaativan päivittäistutkinnan ryhmään ohjautuvat kaikki ne jutut, jotka eivät ohjaudu päivittäistutkintaan, väkivaltaryhmään tai muualle.

Kainuun tutkintayksikössä perusrikostutkintaa suoritetaan Kainuun päivittäistutkintaryhmässä sekä Sotkamon, Suomussalmen ja Kuhmon poliisipalveluryhmissä saman tutkinnanjohtajan alaisuudessa ja omien tutkinnanjohtajiensa alaisuudessa Haapajärven, Raahen, Koillismaan ja Ylivieskan tutkintaryhmissä.

Kainuun päivittäistutkintaryhmässä tutkinnanjohtajana toimii rikoskomisario (POV). Ryhmää johtaa rikosylikonstaapeli. Saman tutkinnanjohtajan alaisuudessa työskentelevät poliisipalveluryhmien henkilöt Sotkamossa, Suomussalmella ja Kuhmossa ovat rikostutkinnan jutuissa tutkinnanjohtajan operatiivisessa alaisuudessa, mutta heidän sijoituspaikkansa sekä henkilöstöhallinnollinen esimiehensä on valvonta- ja hälytystoimintasektorilla.

Oulun päivittäistutkintaryhmässä tutkinnanjohtajia ovat ryhmänjohtaja sekä varajohtaja rikosylikonstaapelin virassa rajoitetuin tutkinnanjohtajaoikeuksin. Yksittäisiä, erikseen sovittuja poikkeuksia (esim. vangit) lukuun ottamatta kaikki yksikön jutut ovat ryk-tutkinnanjohtajien nimissä. POV-tutkinnanjohtaja on alueellisesta yksiköstä, hän hoitaa oman tutkintaryhmänsä tutkinnanjohtajuuden ohella päivittäistutkinnan tutkinnanjohtajuutta pakkokeinojen osalta sekä Oulun päivittäistutkinnan että Haukiputaan alueellisen tutkinnan ryhmiin. Vaativassa päivittäistutkinnassa on oma tutkinnanjohtaja (rikoskomisario). Ryhmänjohtajana toimii rikosylikonstaapeli, jolla on myös rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet.

Edellä kuvatuista rooleista riippumatta alipäällystötasoisia haastateltavia kuvataan jatkossa pääsääntöisesti ryhmänjohtajina vastaajajoukkojen erottamiseksi. Tutkinnanjohtajien tehtävien ja vastuiden osalta kuvataan ryk-tutkinnanjohtajaa tarkoitettaessa alipäällystötasois-ta tutkinnanjohtajaa.

Haastatelluilla ryhmänjohtajilla oli poliisikokemusta keskimäärin yli 14 vuotta. Ryhmänjohtajan tehtävissä he olivat toimineet keskimäärin hiukan alle kaksi ja puoli vuotta. Haastatelluilla tutkinnanjohtajilla poliisikokemusta oli keskimäärin yli kolmekymmentä vuotta. Tutkinnanjohtajan tehtävissä he olivat toimineet keskimäärin noin kahdeksan vuotta.

Henkilöstöhallinnollisia alaisia tutkinnanjohtajilla ei ollut lainkaan perusrikostutkinnasta. Ryhmänjohtajilla alaisten määrä vaihteli kuudesta viiteentoista keskiarvon asettuessa kymmeneen. Jutut Oulun poliisilaitoksen alueella ohjautuvat päivittäistutkintaryhmiin aluevastuun perusteella.

Päivittäisjohtamisen toimet. Ryhmänjohtajien päivittäisjohtamisen rutiineja ohjaa ensisijaisesti se, onko kyseessä R1-vuoro, jolloin päivä aloitetaan kiinniotettujen tarkastamisella sekä sisään tulleiden juttujen tarkastamisella töiden jakamisen mahdollistamiseksi. R1-vuoroissa on luonnollisesti seurattava päivän aikana ilmeneviä tehtäviä ja ilmoituksia. Pakkokeinojen osalta ryhmänjohtajat ovat yhteydessä tutkinnanjohtajiin (POV). Muissa kuin R1-vuoroissa työ on niin ikään varsin hektistä. REK jakaa juttuja tutkintaan kahdesti päivässä ja ryhmänjohtajan tehtävä on käydä juttuja läpi, arvioida, priorisoida sekä jakaa tutkijoille. Vaihtuvuutta kaikkien haastateltavien ryhmissä on ollut paljon, joten oman lisänsä työhön tuo pois lähteneiden tutkijoiden juttujen läpikäyminen ja akuuttien asioiden siirtäminen jonkun muun tutkijan vastuulle. Virkaiältään nuoret tutkijat tarvitsevat myös paljon ohjaamista ja perehdyttämistä.

Erityisesti Oulussa tutkijoille jakamattomien, työjonossa odottavien juttujen määrä on suuri. Päivittäistutkinnassa avoimia juttuja on haastatteluhetkellä noin 1300 ja tästä määrästä tutkintaa odottamassa on noin kuusi mapillista juttuja. Ryhmän henkilöstön vahvuus on ollut pitkään viisi henkilöä, haastatteluhetkellä tuoreeltaan ryhmään oli ohjattu lisää tutkijoita. Vaativassa päivittäistutkinnassa avoimien juttujen määrä on yli 1800, joskin sitä on aktiivisella työllä saatu keväästä alaspäin noin neljälläsadalla. Avoimena tutkintaa odottavat jutut aiheuttavat paljon yhteydenottoja asianosaisilta ja se luonnollisesti vie työaikaa. Päivittäistutkinnan ryhmänjohtaja on samalla työnjaon mukaisesti omissa jutuissaan tutkinnanjohtaja, joten tilannekuvan ylläpitäminen ryhmän jutuista on niin ikään tärkeä tehtävä. Prosessikuvausta yksikön tai ryhmien osalta ei ole tehty, mutta tehtävät ohjautuvat haastateltavien mukaan sujuvasti työjärjestyksen perusteella.

Kajaanin tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalla on varsin samankaltainen rutiini päivissään kuin R1:llä. Hän aloittaa käymällä läpi vuorokauden tapahtumat, käy aamun palaverit tilannekuvan päivittämiseksi ja linjaa akuutit jutut. Linjausten lisäksi pakkokeinot hoitaa aina tutkinnanjohtaja, kaiken operatiivisen organisoinnin hoitaa puolestaan ryhmänjohtaja.

Oulun päivittäistutkinnan POV seuraa jutuista lähinnä vain päällystöedustajan päätäntävaltaa edellyttäviä pakkokeinoja. Yhteinen työtapa perustuu sille, että ryk-tutkinnanjohtaja ottaa yhteyttä, mikäli jutussa on tarve ratkoa takavarikoita tai muita pakkokeinoja.

Henkilöstöjohtaminen keskittyy nuoren ryhmän kanssa kaikilla haastatelluilla ryhmänjohtajilla vahvasti tutkijoiden ohjaamiseen ja perehdyttämiseen. Ryhmänjohtajilla on tapana pitää ryhmäpalavereita, jossakin ryhmässä viikoittain, toisessa kolmiviikkoisjaksoittain tai kuukausittain, mutta joka tapauksessa säännöllisesti yhteisten asioiden läpikäymiseksi sekä koulutuksellisten asioiden oivalluttamiseksi ja keskusteluttamiseksi. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen kaikki pyrkivät kiinnittämään huomiota muun muassa tutkijoilla olevien juttujen määrän aktiivisella seurannalla ja rajaamisella.

Työn hallinta ja ajankäytön jakautuminen. Haastateltavien joukossa päällystötason ammattitutkinnanjohtajan tehtävä erottuu selkeästi edukseen käsiteltäessä ajankäyttöä ja työn hallintaa. Toimenkuva on erittäin selkeä, työaika ja tutkinnan johtamista perustehtävänä haastavia erityisiä sivu- tai lisätehtäviä ei ole. On ajankäytön kannalta merkityksellistä, että kaikki hallinnolliset ja valmistelutehtävät ohjautuvat sektorin- ja yksikönjohtoon. Ajoittaisia kiireitä ilmenee, kuten poliisin työlle luonteenomaista jossain määrin on, mutta pääsääntöisesti työaika kuvataan riittäväksi tehtävien hoitamiseen.

Toisen, niin sanotusti oman tutkintaryhmän tutkinnanjohtajuuden ohella POV-tehtävien hoitaminen päivittäistutkintaan on haastava yhdistelmä. Ajankäyttöä arvioitaessa oma päätehtävä vie noin 80% työajasta, loppu 20% jää POV-tehtäviin ja mahdollisiin muihin määrättyihin tehtäviin. Kokonaisuuteen työaika ei useinkaan riitä, toki luonnollisesti tilanteeseen päiväkohtaisesti vaikuttaa paljon se, millaisia juttuja akuutisti aamulla tulee työn alle. Priorisoinnin taito on tärkeä ja sen tarve jatkuva. Työtehtävien määrän myötä on ymmärrettävä pyytää tarvittaessa myös apua ja samoin on välttämätöntä osata delegoida, joskus tehtäviä on siirrettävä ryhmänjohtajalle.

Ajankäytön hallinnan kannalta töiden järjestäminen kiireyden ja tärkeyden mukaan on kriittinen taito. Tärkeät ja kiireiset tehtävät on hoidettava heti. Tärkeiden, mutta ei-kiireisten tehtävien osalta on ratkaistavissa itse, milloin tehtävän hoitaa. Kiireisen, mutta ei-tärkeän tehtävän osalta vartenotettava toimintavaihtoehto on kysyä, pystyykö kollega auttamaan asiassa. Ei-kiireisen ja ei-tärkeän tehtävän voi siirtää myöhemmäksi. (Surakka ja Rantamäki 2013, 60.)

Kaikki haastatellut ryhmänjohtajat kuvaavat kokemuksenaan, ettei työaika riitä työtehtävien hoitamiseen. Työn hallinnan osalta kokemus vaihtelee siitä, että joutuu tasapainoilemaan tarkasti eri tehtäviin käyttämänsä ajan ja panostuksen kesken aina siihen, että hallinnan tunne yksinkertaisesti juttujen määrän vuoksi puuttuu. Koettu stressi kuvataan erittäin suureksi, haastatteluissa toistuu määritelmä oman jaksamisen ääri rajoilla tekemisestä.

"Hallinnan tunne tästä puuttuu. Se on yksi uuvuttava tekijä, kun et vaan hallitse tätä massaa, katoaa siinä samalla se työn mielekkyys." (H25)

5.3.2 Johdon ohjaus ja lainmukaisuuden valvonta

Strategiset valinnat ja tulostavoitteet päivittäisjohtamisessa. Kaikki haastateltavat kuvaavat, että sinänsä strategia ja tavoitteet siirtyvät kyllä operatiiviselle tasolle. Haasteena koetaan se, että tavoitteet eivät kosketa päivittäistutkintaa juuri lainkaan. Yksittäiset painopisteet, joita on mahdollista perustutkinnasta käsin toteuttaa, kestävät vain vuoden ja se toiminnan johtamisen näkökulmasta on todella lyhytkestoista. Sama haaste on nostettu esiin viime vuosina toteutetuissa poliisin toimintaan kohdennetuissa selvityshankkeissa (Kurenmaa 2018, Karnaranta 2019).

"Yhtenä vuonna esimerkiksi lähisuhdeväkivaltaan panostettiin ja pyrittiin saamaan ne jutut ripeästi eteenpäin. --- Sitten se ei ole enää tavoite ja kun tulee priorisoinnin tarve, niin todetaan että eihän ne nyt ole kiireellisiä edes." (H23)

Erilaisia erityistoimintoja on haastateltavien kokemuksen mukaan painotettu jo vuosia, mutta perustutkinta ei näy missään tulossopimuksissa tai painopisteissä. Tulosta perustutkinnasta vaaditaan, mutta resurssia sen tekemiseen ei ole koettu saatavan riittävästi.

Ryhmänjohtajat kuvaavat, että tehdyt resurssivalinnat näkyvät myös kansalaisille: tavallisen ihmisen asiat ohjautuvat valtaosin perustutkintaan, ja kun sitten yhden kerran tapahtuu jotakin ja ihminen tarvitsee poliisin palveluita, niin hänen juttunsa saattaa maata helposti vuoden työjonossa koskemattomana, koska siihen ei vain ole mahdollisuutta reagoida.

Toiminnan lainmukaisuus. Tutkinnanjohtajat kuvaavat, että laillisuusvalvontaan liittyvää monipuolista tietoa tulee varsin hyvin oikeusyksikön jakamana. Oikeusyksikkö käyttää myös erilaisia jakelulistoja aiheen mukaan, esimerkiksi tutkinnanjohtajia koskevat ratkaisut tulevat jakeluna tutkinnanjohtajille. Haastatteluista käy ilmi, että ryk-tutkinnanjohtajat eivät saa samalla jakelulla suoraan asioita tiedoksi, vaan ainakin osittain tiedon kulku heille on riippuvaista yksikönjohtajasta tai POV-tutkinnanjohtajasta. Oikeusyksikkö kokoaa tietoa aktiivisesti myös sisäiseen intranettiin, josta se on kaikkien saatavilla.

Tiedon välittämiseksi edelleen kaikilla haastatelluilla käytetyin tapa on henkilökohtainen kontakti yksikön tai ryhmän yhteisten palaverien yhteydessä. Lisäksi tietoa ja ohjeistusta välittyy kahdenkeskisissä tilanteissa esimerkiksi tutkijoita ohjattaessa. Akuutteja asioita käsitellään luontevasti myös päivittäisten aamupalavereiden yhteydessä. Myös sähköpostia on käytettävä tiedonkulun välineenä, sillä osittain ryhmien tutkijat ovat sijoitettuina eri toimipisteissä.

Seurantaa kaikki tutkinnanjohtajat kohdentavat muun muassa pakkokeinojen määräaikoihin, vanheneviin juttuihin sekä yli 540 päivää tutkinnassa avoimena olleisiin juttuihin. Pöytäkirjojen tarkastaminen on myös oleellinen laadun valvonnan osa. Ryhmänjohtajat päivittäistoiminnan yhteydessä ohjaavat tutkijoita ajokieltojen, takavarikoiden, lähestymiskieltojen ja muiden akuuttien asioiden osalta, mutta varsinaisesti tietojärjestelmien kautta tehtävää seurantaa hoitaa tutkinnanjohtaja joko oma-aloitteisesti tai ryk-tutkinnanjohtajan välittämän tiedon perusteella.

Esitutkintalain ja myös virkamieslain edellyttämää tutkinnanjohtajan vastuuta haastatellut tutkinnanjohtajat eivät itselleen riittävällä tasolla koe pystyvänsä toteuttamaan. Haasteita aiheuttaa juttujen suuri määrä suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan. Vastuun osalta nostettiin esiin myös järjestelmien puutteellisuus, useat seurattavista asioista edellyttävät manuaalista esiin seuloamista.

Esitutinnan haasteet ja hidasteet. Prosessuaalisten haasteiden osalta haastateltavien yhteinen havainto on se, että esitutinnan rajoittaminen on syyttäjillä tiukentunut huomattavasti aikaisempaan verrattuna. Linjan muutos lisää poliisilla tutkintaa edellyttäviä vähäisiä juttuja. Vähäisissä rikoksissa vanhenemisaika on lyhyt, joten ne ovat haastavia priorisoitavia työjonossa vakavampien juttujen joukossa.

Yhtenä näkökulmana tuotiin esiin, että poliisilla voisi olla laajempi toimivalta päättää juttuja. Varsin useissa nimikkeissä rangaistus tuomioistuimessa on sakko ja erityisesti tällaisten asioiden osalta nähtäisiin järkeväksi ja kustannustehokkaaksi, että poliisi voisi jo esitutkintavaiheessa toimia niissä itse. Esimerkiksi nostettiin rattijuopumusten käsittely sakolla lakimuutoksen myötä.

Rikosketjun LEAN-hanketta on selvitystyönä kartoitettu 2020. Selvityksessä potentiaalisiksi esitutkintavaihetta keventäväksi toiminnoksi esitetään valikoitujen rikosasioiden lähettämistä ennen esitutinnan käynnistämistä rikossovitteluun. Esitutinnan käynnistäminen olisi riippuvaista sovittelun tuloksesta. Tämä edellyttäisi myös lainsäädännön muutosta esitutkintapakon osalta. (Tolvanen 2020, 38-39.)

Yhtenä haasteena esiin nousi myös se, ettei ryhmänjohtajan tehtäviä ole määritelty missään verrattaessa esimerkiksi tutkinnanjohtajan tehtäviin, joita lähtökohtaisesti määrittävät esitutkinta- ja pakkokeinolaki. Tilanne mahdollistaa mitä moninaisempien vastuiden jyvittämisen ryhmänjohtajille, mikä on omiaan muodostamaan omanlaisensa hidasteen esitutkintaprosessille.

Vuodesta toiseen toistuvana haasteena nostettiin esiin tutkinta-ajat ja vanhenevat jutut, joiden osalta suurimmaksi ongelmaksi tulokseen pääsemisen kannalta koettiin resurssin puute.

5.3.3 Esimiestyö ja johtajuus

Vastuun jakautuminen esimiestyössä. Kaikki haastatellut kokevat vastuun jakautumisen selkeäksi tehtävissään tutkinnanjohtajan, POV-tutkinnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välillä. Käytännön toteutus vaihtelee sekä tutkinnanjohtajan roolin että rajoitettujen tutkinnanjohtajaoikeuksien mukaan.

Oulun päivittäistutkintaryhmässä ryhmänjohtaja ja varajohtaja toimivat kaikkien ryhmän juttujen tutkinnanjohtajina rajoitetuin tutkinnanjohtajaoikeuksin pois lukien ne jutut, joissa pakkokeinona on käytetty vangitsemista. Vankijutuissa tutkinnanjohtajuus on siirretty POV-tutkinnanjohtajalle. Ryk-tutkinnanjohtajat päivittävät patja-järjestelmästä erillistä excel-taulukkoa jutuista, joissa on takavarikoita tai muita pakkokeinoja. Taulukon avulla välitetään tietoa jutuista, joiden osalta päätökset edellyttävät POV-tutkinnanjohtajan ratkaisua. Myös syyttäjyhteistyöstä vastaa pääosin POV-tutkinnanjohtaja.

Oulun vaativassa päivittäistutkintaryhmässä ryhmänjohtajalla on rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet, joita ryhmänjohtaja käyttää juttujen rajoittamiseen ja päättämiseen. Esikäsitteilystä ryhmään jaettavat jutut kulkeutuvat aina ryhmänjohtajan kautta. Hän jättää itselleen jutut, jotka arvioi soveltuviksi esitutkinnan rajoitusmenettelyyn sekä jutut, joiden katsoo olevan ratkaistavissa poliisin päätöksellä. Näihin juttuihin ryhmänjohtaja myös järjestelmässä merkitsee itsensä tutkinnanjohtajaksi. Käytäntö on sama tutkijoilta ryhmänjohtajalle ohjautuvissa jutuissa, jotka tulevat rajoitettaviksi tai päätettäviksi. Myös vähäisemmissä jutuissa ryhmänjohtaja voi olla tutkinnanjohtaja, jolloin hän tarkastaa myös syyttäjälle lähetettävät pöytäkirjat. Pöytäkirjojen tarkastamisen tekee kuitenkin pääsääntöisesti tutkinnanjohtaja (rikoskomisario). Tutkinnanjohtaja vastaa kaikista pakkokeinoista, mutta aktiivista keskustelua ryhmänjohtajan kanssa käydään yhdenmukaisista linjauksista, joista kuvaava esimerkki on muun muassa tilien takavarikointi sarjapetoksissa. Ryhmässä on käyty keskustelua myös käytännöstä, jossa ryhmänjohtaja olisi lähtökohtaisesti kaikkien ryhmään ohjautuvien juttujen tutkinnanjohtaja, mutta toistaiseksi ryhmänjohtaja kuvaa kokeneensa työkuorman niin suureksi, ettei ole kannattanut ajatusta.

Kajaanin päivittäistutkintaryhmässä ryhmänjohtajalla ei ole rajoitettuja tutkinnanjohtajaoikeuksia. Tehtävänjako kuvataan selkeänä: ryhmänjohtajan tehtävänä on pyörittää päivittäistä operatiivista toimintaa ja kierrättää ryhmään tulevat jutut kiireellisyysjärjestyksessä eteenpäin ja tutkinnanjohtaja hoitaa paperityöt, pakkokeinot ja tarpeelliset linjaukset huolehtien juttujen etenemisestä.

Kainuun tutkintayksikössä maakuntien tutkintaryhmissä rikosylikonstaapeleilla on rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet, he toimivat esimerkiksi liikennejutuissa tutkinnanjohtajina. Rikosylikonstaapeleille on ohjattu myös poliisiasemien esimiehisyyksiä.

Vuorovaikutus ja tiedonkulku. Vuorovaikutusta ja tiedonkulkua kokonaisuutena kaikki haastateltavat kuvaavat hyväksi tai erittäin hyväksi. Haastateltavien esimiehisyksissä on eroja, kuten jo edeltäkin on käynyt ilmi. Oulun päivittäistutkinnan POV-tutkinnanjohtajan esimies määrätty alueellisessa tutkintayksikössä olevan päätehtävän mukaisesti ja esimies on sektorinjohtaja. Kaikkien muiden haastateltavien henkilöstöhallinnollinen esimies on yksikönjohtaja. Ryhmänjohtajat kuvaavat yhteydenpitoa ja tiedonkulkua sekä tutkinnanjohtajaansa että yksikönjohtajaan hyväksi ja avoimeksi ja työnäkyä yhteneväiseksi. Yksikönjohtajan kuvataan arjessa olevan aika kaukana päivittäistoiminnasta, mutta he ovat helposti lähestyttävissä henkilöstöhallinnollisissa asioissa ja myös tuuraavat tutkinnanjohtajia. Yksikönjohtajan tuki on olennaisinta toimintaedellytysten turvaamiseksi ja erityisesti tästä näkökulmasta tutkinnanjohtajan ja yksikönjohtajan yhteydenpito on jatkuvaa ja välitöntä.

Oulun päivittäistutkinnassa tutkinnanjohtajan tehtävien jakautuessa sekä ryk-tutkinnanjohtajien että POV-tutkinnanjohtajan kesken yhteydenpito ja vuorovaikutus käsittää lähes yksinomaan ne yksittäiset jutut, joissa pakkokeinojen osalta tarvitaan POV-tutkinnanjohtajan ratkaisuja. POV-tutkinnanjohtaja kuvaakin, ettei hän oma-aloitteisesti mene hämmentämään päivittäistoimintaan lainkaan. Hän ei myöskään itse aktiivisesti etsi pakkokeinojuttuja, vaan ryhmien tutkijat tai ryk-tutkinnanjohtajat ovat häneen yhteydessä. POV-tutkinnanjohtajan päivittäistutkinnan tilannekuvassa pysyminen on suurelta osin omasta aktiivisuudesta kiinni.

Vuorovaikutus alaisten suuntaan on kaikilla haastateltavilla jatkuvaa ja välitöntä. Useammassa ryhmässä esimiehet (ryhmänjohtajat) ovat vaihtuneet melko lyhyen ajan kuluessa ja kaikki kuvaavat luottamuksen ensisijaiseksi perustaksi, jolle ovat ryhtyneet rakentamaan vuorovaikutusta. Haasteita on kohdattu lähinnä siltä osin kuin uuden esimiehen linja on poikennut aiemmasta ja totutusta, mutta kuvausten perusteella keskustelemalla on yhteinen työnäky onnistuttu löytämään.

"Vähän on ehkä kulttuurinmuutosshokki tullut johtamisessa, enemmän mä vaadin, seuraan ja puutun epäkohtiin kuin edeltäjä. On tullut vähän kireääkin keskustelua välillä, mutta avoimesti on käyty läpi." (H26)

Vaikuttamisen mahdollisuus ja työn merkitys. Kaikki haastateltavat kokevat vaikuttamisen mahdollisuuden vähintään melko hyväksi, jopa erittäin hyväksi päätehtävässään. Tehtäviin on annettu vastuuta ja työtä saa tehdä varsin itsenäisesti. Työtehtävien ohjaami-

nen jutussa tehdyn arvion mukaan on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa sekä työn tekemiseen että tuloksen muodostumiseen.

Oman työn merkitys koetaan tärkeäksi useammastakin näkökulmasta. Perus-/päivittäistutkinnan tulos on erittäin ratkaiseva osana poliisilaitoksen tulosta. Tämä puolestaan koetaan merkittävänä tekijänä poliisista muodostuvan julkisuuskuvan kannalta.

Erityisesti ryhmänjohtajat kokevat työnsä merkitystä myös oman ryhmänsä ja alaistensa kautta. Suorituspainee tehtävässä ovat samaan aikaan kokemuksen mukaan kuitenkin valtavat. Toisena puolena esiin nouseekin, että ryhmänjohtajat kokevat ison juttumassan myötä katoavan vaikuttavuuden sekä työn merkityksellisyyden, kun kaiken aikaa työtä tulee vain lisää ja lisää riippumatta siitä, kuinka paljon enemmän jatkuvasti teet. Erityisesti Oulussa kuvataan yleisellä tasolla rikostutkinnan puolen ylikonstaapelien olevan melko uupunaita, kun ei ryhmissä ole tutkijoita, joille juttuja olisi mahdollista jakaa.

"Onhan Ylivieskassa tai Raahessa ihan eri meininki kuin pääpoliisiasemalla Oulussa, juttumäärät on pienemmät muualla." (H26)

"Saman verran tulee juttuja ryhmään kuukaudessa kuin kuudelle poliisiasemalle yhteensä että olishan sitä työkuormaa mahdollista jakaa tasaisemmin." (H25)

Valmentava johtaminen on kaikille haastatelluille tuttu termi. Konkreettista koulutusta asiaan kukaan haastatelluista ei kuvaa saaneensa, mutta valmentavan johtamisen periaatteita kuvaavat kaikki työssään pyrkivänsä toteuttamaan. Poliisilaitoksen johdosta käsin koetaan valmentavan johtamisen näkymän alkavan välittyä, mutta haastateltavien arviona todetaan, että koko poliisilaitoksen tasolla ollaan kokonaisuutena vielä varsin alussa.

Valmentavan johtamisen toteutuksinaan haastatellut esimiehet kuvaavat muun muassa vastuun antamista, keskusteluttamista, osallistamista ja osaamisen jakamista, mitkä vastaavatkin hyvin valmentavan johtamisen periaatteita. Ryhmätasolla sekä yhteisesti että yksilöiden kanssa kahdenkeskisessä kanssakäymisessä valmentavan johtamisen otetta pyritään aktiivisesti pitämään yllä. Haastateltavat toteavat, että ryhmän rakenne sekä kokemus ohjaavat voimakkaasti, mitkä valmentavan johtamisen elementit ja työkalut ovat missäkin vaiheessa kehitystä hyödynnettävissä.

"Porukka vaihtuu ja tulee koko ajan uutta. Ei se (valmentava johtaminen) siinä ole samassa roolissa kuin toisenlaisessa tilanteessa voisi olla." (H23)

Valmentava johtaminen kuvataan selkeän positiivisena tekijänä, mutta toisaalta useassa haastattelussa todetaan, että samojen periaatteiden mukaan on jo aiemminkin monelta osin toimittu, nyt vain toimintatapa on saanut uuden nimen.

5.3.4 Haastateltavien kokemat riskit

Kuten ehkä jo edeltäkin käy ilmi, on ylivoimaisesti suurin haastateltavien kokema riski uupuminen, joka koskee sekä esimiehiä itseään että heidän alaisiaan. Näköpiirissä ei ole sellaista hetkeä, että työssä voisi huokaista ja vetää henkeä. Haastateltavilla on kokemuksia, että työstä aiheutuva stressi on jo vaikuttanut uneen ja palautumiseen.

"Kyllä se (riski) jaksaminen on, että kauanko tätä jaksaa. -- On sitä paljon miettinyt, että uskaltaako tässä työssä jatkaa." (H25)

Toinen, yhtä selkeästi yhteisesti koettu riski on henkilöstön suuri vaihtuvuus. Se aiheuttaa painetta rekrytointiin, tuo näkyväksi kokemattomuudesta johtuvaa osaamisvajetta sekä omalta osaltaan lisää kuormitusta ryhmänjohtoon juttujen hallinnoinnissa. Suuri vaihtuvuus haastaa jatkuvasti ryhmädynamiikkaa ja myös ryhmän yhteishenkeä.

Riskiksi koetaan haastatteluissa myös koulutettujen esimiesten saaminen. Poliisilaitoksella ei ole alipäällystä reserviä ja samaan aikaan henkilöstössä on paljon suurta ikäluokkaa, joista on tiedossa lähivuosina runsaasti poistumaa.

Oikeudellisesta näkökulmasta riskeinä mainitaan, että vähäisen resurssin myötä ei ryhmänjohtajalle ole aina sijaista. Kun kaikki tehtävät kiertävät ryhmänjohtajan kautta, johtaa sijaisen puuttuminen siihen, että asiakkaat saattavat joutua joskus kohtuuttoman pitkään odottamaan asiansa hoitamista. Toisena riskinä nostettiin esiin, että suurten juttumassojen myötä joku asia saattaa jäädä hoitamattomana pimentoon eikä tietojärjestelmissä ole ominaisuuksia tällaisen estämiseen.

5.4 Yksikönjohtajien näkökulma

Tutkimuksessa haastateltiin Sisä-Suomen poliisilaitoksesta ja Oulun poliisilaitoksesta yksikönjohtaja. Molemmilla rikosylikomisarioilla on erittäin monipuolinen ja mittava poliisiura taustanaan ennen nykyistä tehtäväänsä.

Johdettavan tutkintayksikön koko käsittää molemmissa poliisilaitoksissa suunnilleen saman määrän henkilöstöä, yksikönjohtajilla on alaisuudessaan kaikkiaan noin 110-120 henkilöä vaihdellen hiukan virkavapauksien ja muiden poistumien myötä. Henkilöstöhallinnollisia lähiesimiehiä yksikönjohtajat ovat tutkintayksikön tutkinnanjohtajille sekä ryhmänjohtajille. Sisä-Suomessa tämä tarkoittaa yhdeksää tutkinnanjohtajaa ja yhtätoista ryhmänjohtajaa, Oulussa neljää tutkinnanjohtajaa (rikoskomisario), yhdeksää ryhmänjohtajaa (tutkinnanjohtajaoikeudet) sekä lisäksi poliisirikostutkijaa.

Pirkanmaalla kaikilla maakuntien tutkintaryhmillä (Kangasala, Valkeakoski, Nokia, Ikaalinen-Sastamala) on omat tutkinnanjohtajansa ja tutkintaryhmiä on 1-2, joilla on ryhmänjohtajat. Tampereen kaupunki on alueista suurin ja Tampereella on neljä tutkintaryhmää sekä rikosten esikäsittely-yksikkö, joissa kaikissa on oma tutkinnanjohtaja sekä ryhmänjohtaja. Rikosten esikäsittelyryhmä on Tampereen lisäksi myös Nokialla ja Valkeakoskella. Kaikissa rikosten esikäsittelyryhmissä ryhmänjohtajilla on rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet. Ellei maakuntaryhmässä ole esikäsittelyryhmää, silloin tutkintaryhmän ryhmänjohtajalla on rajoitetut tutkinnanjohtajaoikeudet. Yksikönjohtajan vastuulla ovat henkilöstöhallinnolliset esimiestehtävät ja ennen kaikkea hänen tehtävänsä on luoda tutkintaryhmille edellytykset menestyksekkääksi työn hoitamiseksi.

Oulun tutkintayksikössä neljä rikoskomisariota toimivat tutkinnanjohtajina väkivaltarikostutkinnassa (2), vaativassa päivittäistutkinnassa ja teematutkinnassa. Yksikönjohtajalla itsellään on tutkinnanjohtajavastuuta sekä siihen liittyviä useampia yhdyshenkilötehtäviä. Rikosylikonstaapelit toimivat tutkinnanjohtajina useissa toiminnoissa ja ryhmissä (mm. esikäsittely-yksikössä, Oulun päivittäistutkinnassa, Haukiputaan tutkinnassa, nuorisotutkinnassa). Runsaan ryk-tutkinnanjohtajuuden taustana kuvataan, että Ouluun perustetussa johtokeskuksessa on yleisjohtotehtävissä yhdeksän komisariota ja tämä on vienyt poliisilaitoksen päällystökapasiteettia tutkinnan puolelta. Loogista myös yksikönjohtajan näkökulmasta olisi, että jokaisella tutkintaryhmällä olisi oma päällystötutkinnanjohtaja, mutta valitsevilla olosuhteissa sellaisissa jutuissa, joissa ei ole tarvetta POV-harkinnalle, on tutkin-

nanjohtajuus siirretty rikosylikonstaapeleille. Yksikönjohtajan ydintehtävä on varmistaa jokaisen Oulun tutkintayksikön ryhmän toimintaedellytykset, johon olennaisesti kuuluvat erilaiset suunnittelu- ja seurantatehtävät. Käytännön henkilöstöhallinnon toimina hänen vastuullaan ovat mm. työvuorosuunnitelmien hyväksyntä, henkilöstöjärjestelmien Kieku ja Tarmo esimiestehtävät, koulutusten järjestäminen sekä kovan vaihtuvuuden myötä paljon aikaa vievä rekrytointi. Hän kokee erittäin tärkeänä olla tavoitettavissa henkilöstölle, joten toteaaakin oven olevan aina auki ihmisille silläkin uhalla, että joutuu iltaisin kotona hoitamaan järjestelmiin liittyviä tehtäviään.

5.4.1 Vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta

Yksikönjohtajien esimies on sektorinjohtaja. Molemmat kuvaavat vuorovaikutusta sektorinjohtajan suuntaan keskeiseksi, erittäin tärkeäksi ja hyvin toimivaksi. Sektorin ja yksikön asioita käsitellään ja pohditaan paljon yhteistyössä.

Alaistensa suuntaan yksikönjohtajat ovat merkittävä kanava poliisilaitoksen johdosta alaspäin. Yksikönjohtajilla on useampia vakiintuneita palaverikäytäntöjä: yksikönjohtaja tyypillisesti osallistuu joka aamu aamupalaveriin klo 8.15 tilannekuvan päivittämiseksi, jaksopalaveri on poliisiyksikkökohtaisesti jakson aikatauluun sovitusti tutkinnanjohtajien, ryhmänjohtajien ja ryhmien varajohtajien kanssa ryhmien tilanteen ja kunnan päivittämiseksi kussakin jaksossa sekä poistumien ja muiden tiedotettavien asioiden välittämiseksi, tilannekuvapalaverit ja lisäksi joitakin kertoja vuodessa esimiespäiviä, jossa käydään läpi linjattavia asioita sekä valittuja teemoja ja uudet ohjeistukset ym. jalkautetaan.

Yksikönjohtaja pyrkii päivittäisissä asioissa tukemaan, ohjeistamaan, opastamaan ja avustamaan tutkintaryhmiään kaikin käytössään olevin keinoin. Tiedonkulku on erittäin merkittävässä roolissa erityisesti tutkinnanjohtajan tehtävässä ja on paljolti kiinni yksikönjohtajasta, miten hyvin tutkinnanjohtaja tietää, missä mennään. Henkilöstöhallinnollisessa esimiesketjussa tutkinnanjohtajalla ei ole virallista roolia, mutta käytännössä tutkinnanjohtajan rooli on kuitenkin olennainen, sillä hän käy paljon erilaisia keskusteluja henkilöstön kanssa.

Päivittäinen henkilökohtainen vuorovaikutus ryhmänjohtajien ja tutkinnanjohtajien kanssa vaihtelee. Yksikönjohtajat kokevat, ettei ryhmänjohtajien kanssa keskinäiseen keskuste-

luun ja tukeen ole välttämättä riittävästi aikaa tarpeeseen nähden. Toisaalta yksikönjohtaja asioi suoraan myös ryhmien tutkijoiden kanssa, mitä kautta osaltaan saa tietoa ja kuvaa arjen sujumisesta.

Toiminnan lainmukaisuuden ja oikein toimimisen kannalta molemmissa yksiköissä oikeusyksikkö välittää säännöllisesti vähintään päällystöjaketulla tiedoksi laillisuusvalvontaratkaisuja sekä tarkastuspöytäkirjoja ja -havainnot. Ratkaisut ja havainnot saatetaan tiedoksi edelleen työnjohtopalavereissa sekä koulutuspäivillä. Haastatteluissa esitetty näkemys on, että olisi erittäin tärkeää, että ylimpien laillisuusvalvojien ratkaisut käsiteltäisiin kattavasti jokaisen tutkijan tavoittavalla tavalla ryhmissä, mutta kokemuksen mukaan käsittely ei kaikilta osin ole sillä tasolla kuin sen tulisi olla.

5.4.2 Yksikönjohtajan toteuttama seuranta ja vastuun jakautuminen

Yksikönjohtajilla on erilaisia välineitä yksikön tilan seurantaan. Toisessa yksiköistä määräjain seurataan kaikkia pakkokeinoja ryhmittäin, avoimien juttujen määrää sekä tutkinta-aikoja. Seurattaviin tekijöihin liittyy asetettuja raja-arvoja, niin sanottuja hälytysrajoja, joiden ylittyessä tilanteeseen on reagoitava. Yksi tällainen on laskennallinen tutkijakohtainen avoimien juttujen määrä. Lisäksi yksikön seurantatilastossa tarkastellaan ryhmäkohtaisesti muun muassa läpivirtausaikoja, selvitysprosentteja, paikatutkintoja, DNA-rekisteröintien määrää sekä esitutkinnan rajoitusesitysten määrää.

Toisessa tutkintayksikössä seuranta tehdään kahden viikon välein, jolloin tarkastellaan koko tutkintayksikön tilaa mm. avoimien juttujen määrän kautta. Patjalta seurataan läpivirtausaikoja sekä syyttäjälle lähetettyjen juttujen määrää. Kuukausittain päivitetään rikostorjunnan tulostietojen tekijät, mm. tutkinta-aika ja selvitysprosentit. Myös yli 540 päivää tutkinnassa olleita juttuja seurataan, samoin kuuden kuukauden sisällä vanhenevia. Yksikönjohtaja toteaa, ettei hän omassa tutkinnanjohtajuudessaan olevien juttujen osalta ehdi tutkijakohtaista läpivirtausta seurata ja tarkastella niin tarkasti, kuin olisi aiheutta. Tältä osin vastuuta onkin siirretty ryhmänjohtajalle.

Vastuun jakautuminen tutkinnanjohtajien ja ryhmänjohtajien välillä sekä tutkintaryhmien kesken näyttäytyy kummassakin yksikössä yksikönjohtajille selkeänä. Tehtävien ohjautumista säätelee työjärjestys varsin tarkasti eikä erikseen prosessikuvauksia ole katsottu tar-

peellisiksi. Vastuun jakautuminen ja eri tutkintaryhmien työt on kirjattu ja sovittu yhdessä, mikä helpottaa käytäntöä, ei muodostu juurikaan erimielisyyksiä. Sijaisuusjärjestelyt yksiköissä on kirjattu ja ne toimivat, myös yksikönjohtaja osallistuu ja jonkin verran hoitaa mm. pakkokeinokäsittelyitä tuurauksina.

5.4.3 Vaikuttamisen mahdollisuus, työn merkitys ja koetut haasteet

Yksikönjohtajat kokevat vaikuttamisen mahdollisuuden tehtävässään varsin suureksi. Heillä on sekä valtaa että mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin monella tasolla. Erityisesti oman yksikön osalta vaikutusvaltaa on paljon, mutta myös laitostasolla esimerkiksi resurssien jakoon tai toimintatapoihin on mahdollisuus vaikuttaa. Suuren vaikuttamisen mahdollisuuden ja siihen liittyvän vastuun myötä yksikönjohtajat kokevat työnsä erittäin merkityksellisenä.

Haastatteluissa ilmi tuotu yhteinen haaste on se, että perus-/päivittäistutkintaa ei arvosteta poliisiorganisaation johdonkaan tasolla. Tavoitteissa ovat kirjattuina muut asiat, eivät päivittäistutkintaan liittyvät seikat. Suurimman yleisön jutut ovat kuitenkin niitä, jotka ohjautuvat perusrikostutkintaan, mutta ne eivät näy tulossopimuksissa ja tavoitteissa ja osittain sen myötä myös tehtävien vaativuustasot ovat selvästi huonommat kuin muualla rikostutkinnassa. Käytettävissä ei ole mitään keinoja hyvästä työstä palkitsemiseen.

"Jos mietin tutkijan näkökulmasta, niin kyllä minäkin sen mieltäisin niin, että en saa samaa palkkaa, mutta juttuja saan isomman kottikärryllisen. Ei ole käytössä mitään kuntsareita joilla palkita." (H27)

Tavoitteiden kannalta olennaista on, tuottavatko ne käytännössä toivottua vaikutusta. Työntekijän motivaatiolle puolestaan merkityksellistä on, sovelletaanko asetettuja ja nimettyjä tavoitteita jokapäiväisessä toiminnassa. Tavoitesopimuksen positiivisten vaikutusten edellytys on, että ylin johto antaa sille täyden tukensa. (Niermeyer ja Seyffert 2004, 88-89.)

Toinen konkreettisesti tuloksen haastava tekijä on hajautetut toiminnot. Toiminta on nopealla aikajänteellä muuttanut muotoaan merkittävästi, kun poliisivankila on eri paikassa

kuin tutkijat, samoin syyttäjä ja muut yhteistyökumppanit ovat hävinneet välittömästi läheisyydestä etäyhteyksien päähän.

Kolmantena haasteena yksikönjohtajien haastatteluissa nousee esiin työkuorman epätasainen jakautuminen. Jos henkilöstön ja työn määrää ei saada paremmin vastaamaan toisiaan, vaihtuvuus pysyy kovana. Se puolestaan vaikuttaa tulokseen. Ensisijaisesti tämä konkretisoituu perusrikostutkinnan ryhmissä. Tutkinnan hidastuminen erityisesti näissä ryhmissä näkyy kansalaisille ja aiheuttaa oikeusturvariskin syyteoikeuden vanhenemisesta sen vuoksi, ettei poliiseja ole riittävästi hoitamassa tehtäviä. Luonnollisesti aiheutuu myös terveydellinen riski loppuun palamisesta niin tutkinnanjohtajien, ryhmänjohtajien, tutkijoiden, sihteerien kuin yksikönjohtajankin kohdalla.

Lisäksi haasteena näyttäytyy resurssi. Rahoituksen riittämättömyys on aiheuttanut aukkoja tavoitevahvuuksiin. Se puolestaan paitsi aiheuttaa epätasapainoa tutkijakohtaiseen työmäärään, myös kasvattaa huolta pärjäämisestä. Tutkintaryhmissä näkyy loppuun palamista, valvotaan öitä ja tunnetaan painetta. Tilanteen myötä näkymä on, että kuluvan vuoden tulokset tulevat tippumaan, mutta yksikönjohtaja toteaa, että mieluummin niin, että tulokset tippuvat kuin että tutkijat tippuvat.

5.4.4 Valmentava johtaminen ja oman työn hallinta

Valmentavaa johtamista yksikönjohtajat tunnistavat yksiköissään. Avoimuus on ollut työyhteisöjen arvona jo varsin pitkään. Toinen yksikönjohtaja kuvaa, että annetaan hyvin mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja pyritään saamaan osaaminen tehokkaasti ulos, vaikka varsinaista valmentavan johtamisen koulutusta ei olekaan päästy jalkauttamaan vielä juuri lainkaan.

Toinen yksikönjohtaja kuvaa, ettei hänen tiedossaan ole yhtään ryhmää, jossa olisi vallinnut autoritäärinen johtamistapa. Keskusteleva lähestymistapa on ollut vallalla jo pitkään kaikkialla. Yksikönjohtaja kuvaa, että mielipidettä on kysytty, osallistettu ja annettu vaikuttamisen mahdollisuuksia. Yhtä lailla yksikönjohtajat siirtävät toimintatapaa eteenpäin; kuuntelevat esimiespalavereissa näkemyksiä ja myös pyytävät niitä, osallistavat ja kysyvät ajankohtaisiin asioihin kokemuksia käytännön työn suorittajilta ryhmistä.

Työn hallinnan osalta yksikönjohtajat toteavat, ettei työaika riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen. Työtä on tehtävä ripeästi, katse on pidettävä tulevaisuudessa ja suunnitelmia eteenpäin valmisteltava kaiken aikaa. Olennaista on myös säilyttää objektiivinen ja tasapuolinen tapa kohdella kaikkia ryhmiä.

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käsitellään rinnakkain sekä yksittäisten poliisilaitosten osalta analyysissa esiin nousevia tekijöitä että tutkimuksen kohteena oleville tutkintaryhmille ja -yksiköille yhteisiä tekijöitä.

6.1 Perusrikostutkinnan riskitekijät

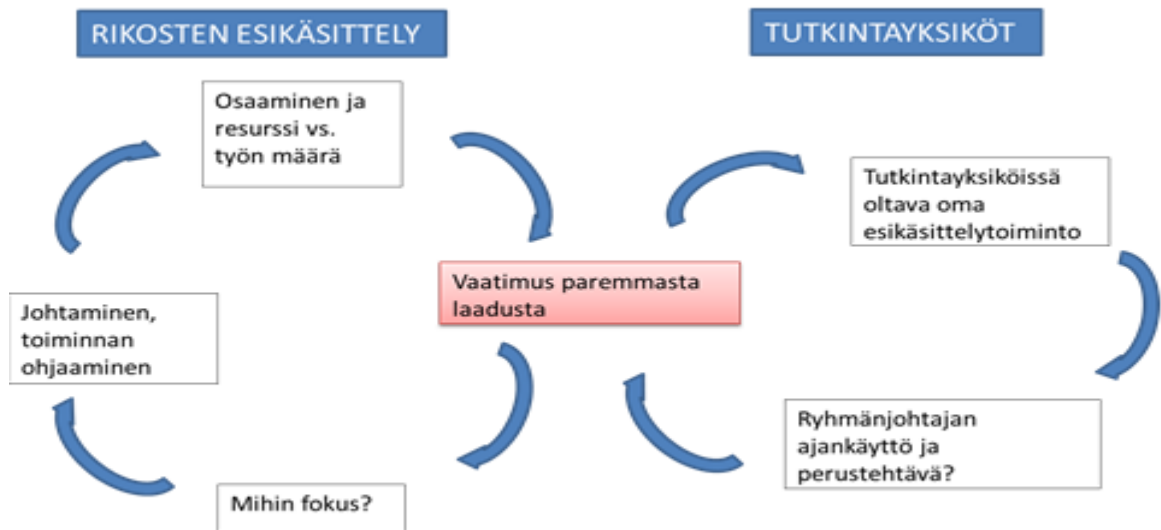
6.1.1 Uupuminen työssä

Kokonaisuutena haastatteluissa tuotettua sisältöä analysoitaessa yksi riski kohoaa selvästi yli muiden: uupuminen työssä. Haastateltavat sanoittavat suoraan uupumisen useimmin koetuksi riskiksi osoittaen myös itse tunnistaneensa tilanteen. Muita aineistossa ilmeneviä uupumiseen tutkitusti vaikuttavia indikaattoreita ovat vähäisiksi koetut vaikutusmahdollisuudet työhön sekä riittämätön palautuminen. Voimakkaasti stressaantuneilla riski unen saannin vaikeuksiin sekä huonosti palauttavaan unen laatuun on jopa kaksinkertainen kuin muilla. Myös koettu heikko työn hallinta on todettu vaikuttavaksi tekijäksi heikkoon palautumiseen nukkuessa. (mm. Lindholm 2013.) Haastatelluilla yhdistyvät useat edellä kuvatut tekijät.

Poissaoloon työstä johtavan uupumisen aiheuttamia kuluja on tarkasteltu vuosien varrella useassa yhteydessä, joten sen merkittävyyttä ei ole tarkoituksenmukaista enää tässä yhteydessä toistaa. Sen sijaan huomiota voisi olla aiheellista kiinnittää presenteeismiin, vajaakuntoisena työskentelyyn. Presenteeismissä työntekijä on fyysisesti läsnä työpaikalla, mutta alentuneesta toimintakyvystä johtuen suorituskyky on laskenut ja siten töitä tehdään vajaatehoisena. Pitkittyessään ilmiö aiheuttaa jopa merkittävämmän menetyksen työpanoksessa kuin poissaolot. Hälsan esittelemien tutkimusten mukaan alentuneesta terveydentilasta johtuvan presenteeismin vuoksi menetetty työaika oli jopa 2,5 tuntia viikossa, kun varsinaiset poissaolot ovat samaan aikaan verottaneet viikkotyöaikaan noin 40 minuutin verran. Rahallisesti arvioituna vajaatehoisena työskentely aiheuttanee henkilöä kohden lähes 1600 euron vuosittaisen tulonmenetyksen työnantajalle menetettynä työpanoksena. Tietotyössä presenteeismia aiheuttavat tekijät keskittyvät stressinhallintaan ja palautumiseen. (Hälsa Oy: halsa.fi)

6.1.2 Esikäsittely-yksikön toiminta

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen osalta seuraavana selkeänä riskinä aineistossa näyttäytyy rikosten esikäsittely-yksikön toimimattomuus tehtäväkuvaan ja odotuksiin nähden. Tee- maan liittyviä tekijöitä kuvaa selkeimmin oheinen kaavio, jonka osalta on huomioitava, että pohjatiedot kertyvät tässä yhteydessä vain tutkintayksiköistä käsin.



Kaavio 3. Rikosten esikäsittely riskitekijänä.

Rikosten esikäsittelyn koetut puutteet lisäävät tutkimushavaintojen perusteella merkittävästi kuormitusta perusrikostutkintaan pakottaen muodostamaan toisen esikäsittelyvaiheen tutkintayksikköön. Se puolestaan aiheuttaa useaan kertaan samojen tehtävien työstämistä ja päällekkäistä työtä haastaen erityisesti perustutkinnan ryhmänjohtajien perustehtävään ja esimiestyöhön käytettävissä olevan ajan. Esikäsittely-yksikön työtä pidettiin kuitenkin ehdottoman tärkeänä ja hyödyllisenä vaiheena esitutkintaprosessissa ja tätä myös aiempien tutkimusten havainnot tukevat (mm. Burmoi 2017, Eronen 2018). Rikosten esikäsittely-yksikön toiminnan kehittäminen ja kehittyminen näyttäytyy välttämättömänä edellytyksenä tutkintayksiköiden toiminnan kehittymiselle ja tehostumiselle Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa.

Myös muissa tutkimuksen kohteena olleissa poliisiyksiköissä esikäsittelystä tutkintaan ohjautuvat jutut kulkevat aina ryhmänjohtajan kautta. Ryhmänjohtaja ohjaa arvionsa mukaan soveltuvia juttuja esitutkinnan rajoitusmenettelyyn tai päätettäväksi, mutta tällaisten

juttujen määrää ei muissa tutkituissa poliisiyksiköissä koeta erityisenä kuormitustekijänä. Yleisesti esikäsittely-yksikön toimintaan muissa tutkimuksen kohteena olleissa poliisiyksiköissä ollaan melko tyytyväisiä, erityisesti Tampereen tutkintayksikössä REKin roolilla koetaan olleen merkittävä vaikutus perustutkinnan työnkuvaan ja työssä viihtyvyyden kehittymisessä positiiviseen suuntaan, mikä on myös aiemmissa tutkimuksissa kyetty osoittamaan (mm. Burmoi 2017).

6.1.3 Resurssi ja työkuorman jakautuminen

Kaikissa vastaajajoukoissa nousee esiin lisäresurssin tarve, mikä mielletään riskiksi. Resurssien niukkuutta on jo vv. 2004-2005 toteutetuissa poliisipäälliköille ja apulaispoliisipäälliköille kohdennetuissa kyselyissä pidetty suurimpina poliisilaitosten toimintaa vaikeuttavina tekijöinä (Honkonen ja Senvall 2007, 20). Erityisesti henkilöstön määrä, mutta myös taloudellisten resurssien puute on jo tuolloin koettu ongelmana.

Kuten jo aiemmin tulosohtaukseen liittyen on kuvattu, määrärahoihin ja sitä kautta resurssiin on paikallisesti rikostutkintasektorin tai edes yksittäisen poliisilaitoksen vaikutusmahdollisuus varsin pieni. Sen sijaan työkuorman tasaiseen jakautumiseen käytettävissä olevan resurssin kesken on paikallisesti käytettävissä kaikki tarpeellinen toimivalta.

Työkuorman epätasainen jakautuminen on selkeä riski kaikissa vastaajajoukoissa. Itä-Uudellamaalla teemaa oli haastatteluhetkellä työstänyt jo erikseen asetettu työryhmä jättäen toimenpide-esityksiä. Pirkanmaalla poliisin hallintorakennemuutosten yhteydessä tutkijoiden määrää on ohjattu paikallisissa tutkintayksiköissä perustuen alueellisen juttumäärän tarkasteluun. Poistumat ovat kuitenkin vaikuttaneet tilanteeseen ja vuonna 2020 elokuun loppuun mennessä Pirkanmaan tutkintayksikön alueella perustutkintaa suorittaviin tutkintaryhmiin ohjautuneiden juttujen määrässä tutkijakohtaisen jakauman perusteella tarkasteltuna on noin kaksinkertainen ero pienimmän ja suurimman välillä (Sisä-Suomi pl, seurantamittarit). Työn jakautumisessa myös tutkinnanjohtajien kesken on selviä eroja verrattaessa kaikkia tutkintayksikön perustutkintaa suorittavia ryhmiä. Oulun poliisilaitoksen alueella työkuorman varsin epätasainen jakautuminen resurssiin nähden on koettu sekä tutkintaryhmissä että havaittu myös yksikönjohdossa. Haastatteluiden ajankohdassa kuvattuja tutkintaryhmäkohtaisia avoimien juttujen määriä verratessa pienimmät ryhmäkohtaiset saldot vastaavat Oulun päivittäistutkinnan laskennallista tutkijakohtaista saldoa. Tieten-

kään juttumäärien vertailua ei voi tehdä pelkästään lukumääräpohjaisesti tehtävänkuvien vaihdellessa, mutta jonkinlaisen viitteen yksittäiseen tutkijaan kohdentuvan työkuorman vaihteluvälistä se antaa.

Resurssiin vaikuttava tekijä on myös rekrytointi. Rekrytointi perustutkintaan on tässä tutkimuksessa todettu haastavaksi, samoin pysyvyys ja pitovoimatekijät rikostutkinnan tehtävissä. Samat haasteet on tunnistettu rikostorjunnan tila -selvityshankkeen yhteydessä. Toimenpidesuosituksia rikostutkinnan rekrytointiin liittyen on annettu useampia. Rikostutkinnan mielekkyyttä tulee kehittää rekrytoitumisen turvaamiseksi ja samalla rikostutkinnan virkoja tulee vakinaistaa. Myös erot palkkauksessa on tunnistettu ja suositeltu rikostutkinnan vaatavuustasojen uudelleen arvioimista kaikilla tasoilla rekrytoitumisen turvaamisenkin näkökulmasta. (Kurenmaa 2018, 63.)

6.1.4 Riski laillisuusvalvonnan näkökulmasta

Laillisuusvalvonnan ja oikeudellisen arvioinnin näkökulmasta analyysissa nousee yksi riski ylitse muiden, yleinen oikeusturva. Tämä korostuu erityisesti Itä-Uudenmaan vastaajajoukossa, mutta esiintyy selkeänä myös Oulussa ja osin Sisä-Suomessa. Riski näyttäytyy ensisijaisesti tutkinnanjohtajien vastaajajoukossa, mutta esiintyy myös ryhmänjohtajien vastaajajoukossa. Tutkinnanjohtajat kuvaavat vahvaa sitoutumista ja voimakasta motivaatiota työhönsä, mikä on omiaan korostamaan vastuun tunnetta ja huolta siitä, ettei tutkittavia asioita saada etenemään kohtuullisessa ajassa tai että rikoksia pääsee esitutkinnan aikana vanhenemaan. Tutkinnanjohtajien poliisin roolin sisäistämistä yhteiskunnallisena toimijana ilmentää, että tutkinnanjohtajat ovat yhtä lailla huolissaan kansalaisen oikeusturvan toteutumisesta kuin omasta oikeusturvastaan. On perustuslaissa suojattu oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa (Perustuslaki 2 luku 21 §). Riskin taustalla olennaisin vaikuttava tekijä on tunne työn hallinnan puutteesta ja sitä kautta tämä riski on myötävaikuttava tekijä myös uupumisriskiin. Riski on olennainen huomioiden jo aiemmin esitellyt ylimpien laillisuusvalvojien sekä Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen ratkaisut esitutkinnan viivästymiseen liittyen.

Kurenmaa on selvityksessään todennut, että erityisesti lainsäädännön soveltamisessa tapah-
tuneiden virheiden käsittely on yksi suurimmista paineen aiheuttajista tutkinnanjohtajille.

Rikosoikeudellinen arvio on nykyisin käytännössä ensimmäinen puuttumiskeino virheeseen, vaikka sen yleensä pitäisi olla viimeisin keino asioiden korjaamiseksi (2018, 61). Vaikka asian arvioinnissa jätetään tässä yhteydessä ulos rikosoikeudellinen näkökulma virkavelvollisuuden rikkomisesta, on teema silti monisyinen.

Kaikkien yksiköiden haastatteluissa nostettiin esiin rikostutkinnan muuttuminen asioiden syvällisestä selvittämisestä pöytäkirjatehtaan suuntaan perusrikostutkinnassa. Vaatimus suuresta läpivirtauksesta on koettu laatua heikentävänä tekijänä. Tämä näkemys vahvistuu Matti Tolvasen raportissa rikosketjun LEAN-hankkeesta, jonka yhteydessä syyttäjät ovat kuvanneet poliisin esitutkinnan laadun heikentymistä. Tilanne on johtanut mm. lisätutkintapyyntöjen lisääntymiseen. Tolvasen esitys selvityshenkilönä havaintojen pohjalta on, että tutkinnanjohtajien tulisi ottaa aktiivisempi rooli tavanomaisten, keskivakavien rikosten käsittelyn laadun varmistamiseksi, mikä olisi omiaan vähentämään lisätutkintapyyntöjä sekä tutkinnan laatupuutteista johtuvia syyttämättäjäättämispäätöksiä. (Tolvanen 2020, 52.)

Kurenmaa puolestaan toteaa rikostorjunnan tila -selvityshankkeen loppuraportissa, että poliisilaitoksissa on ryhdytty erilaisiin, innovatiivisiin tukitoimiin, koska päällystötutkinnanjohtajat eivät ehdi käyttää tarpeeksi aikaa jokaista vastuullaan olevaa tutkijaan ja heidän tutkimiaan juttuja kohtaan (2018, 56). Tässä tutkimuksessa haastateltujen tutkinnanjohtajien vastuulla oli haastatteluhetkellä vaihteleva määrä juttuja, alimmillaan noin 300 ja ylimmillään noin 1500 juttua. Kaikkien tutkinnanjohtajien subjektiivinen näkemys oli jutummäärästä riippumatta yhtenäinen siltä osin, ettei lain edellyttämää johtovastuuta ole mahdollista kattavasti kantaa. Tätä taustaa vasten Tolvasen esitys tutkinnanjohtajan aktiivisemmasta roolista tavanomaisten juttujen tutkinnassa vaikuttaa vähintään haastavalta.

Toinen lähestymiskulma asiaan on työkuorman ja resurssin jakautuminen päällystön osalta. Kurenmaa on nostanut myös tämän esiin loppuraportissaan esittäen, että päällystön riittävän määrän arviointi tulisi tehdä valtakunnallisesti ja tarvittaessa määrittää mittariksi ja/tai raja-arvoksi tutkijoiden tai tutkittavien juttujen määrä per tutkinnanjohtaja (2018, 61). Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että poliisiyksiköissä on varsin toisistaan poikkeava määrä päällystää käytettävissä tutkinnanjohtajatehtäviin. Myöskään poliisiyksiköiden sisäisessä tehtävien jakautumisessa työkuorma ei samankaltaisissa tehtävissä tämän tutkimuksen perusteella kaikkialla jakaudu tasaisesti rikostutkinnan päällystön kesken.

Päällystö, mutta myös alipäällystö huomioiden esimiehen jaksaminen työssä on erittäin merkittävä asia. Ensisijaisesti jaksaminen on toki merkittävää esimiehen itsensä kannalta, mutta esimiehen jaksaminen on suuressa roolissa myös koko työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehen uupuminen alkaa heijastua kielteisesti hänen johtamaansa ryhmään. Työyhteisön toimintaan ei jaksa paneutua eikä päätöksiä jaksa tehdä, mikä alkaa ilmentää monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä työpaikalla. Työnteon edellytysten puutteellinen hoito tuottaa ongelmia henkilöstölle, mutta mikä huolestuttavinta, esimiehen välinpitämättömyys heikentää myös alaisten työmotivaatiota. Työnantajan näkökulmasta tulisikin kiinnittää huomiota esimiestyöskentelyn riittävään tukeen, koska esimiehen jaksamisella on vahva yhteys työyhteisön tehokkaan toiminnan kautta suoraan tulokseen. (Järvinen 2001, 145-146.)

6.2 Hyvät käytännöt

Hyvänä käytäntönä aineistosta nousee eri vastaajajoukoista useampia tekijöitä. Oikeusyksikön säännöllistä tiedottamista Sinetissä kiitettiin kaikissa yksiköissä, joissa siitä oli kokemusta. Kaikki oikeuskäytännöstä ja lakimuutoksista kootut yhteenvedot koettiin haastattavien joukossa hyödyllisiksi, tarpeellisiksi sekä aikaa säästäviksi. Valmiiksi koostettu ja yleensä myös arvioitu materiaali on myös vaivatonta välittää valituilla tavoilla tiedoksi edelleen koko ryhmän tai yksikön henkilöstölle.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aineistossa hyväksi käytännöksi määrittyvä tekijä on keskittetty petosrikostutkinta. Petosrikokset ovat tuotetun haastatteluaineiston perusteella selkeä kuormitusta lisäävä tekijä perustutkintayksiköissä. Erityisosaamiseksi miellettyä taitoa edellyttävien petosten keskittäminen omaan tutkintaryhmäänsä on aineistossa yksinomaan positiivinen tekijä.

Petosrikoksiin liittyy kuitenkin myös selkeä aineistosta osoitettavissa oleva haaste. Haasteen määritelmä tässä yhteydessä on tekijä, joka ratkaisustaan riippuen voi kääntyä joko hyväksi käytännöksi tai riskiksi. Petosrikosten osalta haaste on yksikön resurssin vahvistaminen ja toiminnan kehittäminen. Haastatteluajankohdan jälkeen rekrytointeja on ohjattu petosrikosyksikköön vahvistaen yksikköä ja yksikössä onkin tehostettu reagointia reaaliaikaisia toimia edellyttäviin vaativiin juttuihin vuoden 2020 aikana. Vielä vuoden 2020 lo-

pulla petosrikoksia on kuitenkin edelleen runsaasti avoimina tutkinnassa myös kaikissa perustutkintaryhmissä.

Selkeästi hyvä käytäntö aineiston perusteella on työnjohdon yhteinen kokousrutiini, jonka kaikki toiminnon piirissä olevat haastateltavat kaikissa vastaajajoukoissa nimesivät positii-viseksi tekijäksi ja erittäin tärkeäksi rutiiniksi. Esimies-/työnjohtopalavereiden myötä kaikkia yksikön esimiehiä sekä osallistetaan että vastuutetaan yhteisissä tavoitteissa ja ratkaisuisissa, mikä toteuttaa hyvin myös valmentavan johtamisen periaatteita. Yhteiset, konkreettiset pelisäännöt ovat olennaisessa roolissa myös mahdollisimman itseohjautuvan toimintakulttuurin rakentamisessa ja tämä taas ajan myötä vapauttaa sekä esimiesten että henkilöstön aikaa entistä enemmän myös osaamisen kehittämiseen (Järvinen et al. 2014, 111). Tästä huolimatta myös kuvatus palaverikäytännön piirissä olevissa yksiköissä ilmeni Itä-Uudellamaalla vuorovaikutuksessa toivomisen varaa, joskin on huomioitava, että vuorovaikutuksen tasoja työyhteisössä on useita eikä näiden osalta vastaamista ollut ohjattu tai rajattu.

Haasteeksi voi käytäntöön liittyen nimetä, että osallistavaksi yhteisen toiminnan suhteen koettu kokouskäytäntö ei jostain syystä ole kokonaisvaltaisesti siirtynyt osaksi koko henkilöstön työarkea, sillä kuten osa tutkinnanjohtajista tuo esiin, ei ryhmäkeskusteluja kuitenkaan ole saatu toteutettua omaan tavoitteeseen nähden toivotussa määrin. Toisena haasteena näyttäytyy, että työnjohdon yhteisistä kokoontumisista huolimatta ryhmänjohtajien joukosta tulee useita kuvauksia oman työn varsin vähäisestä vaikuttamismahdollisuudesta. Vaikuttamismahdollisuutta ei haastattelussa ole käsitelty osana työnjohtokäytäntöjä, joten on toki otettava huomioon, että teemaa on voitu arvioida huomattavasti laajemmassa merkityksessä.

6.3 Haasteet

Haasteita on osittain käsitelty jo edellä hyvien käytäntöjen yhteydessä. Haasteeksi aineiston analyysin yhteydessä on nimetty tekijä, joka ratkaisustaan riippuen voi kääntyä joko hyväksi käytännöksi tai riskiksi. Edellä mainittujen lisäksi aineistosta nousee lisäksi yksi selkeä yleisen tason haaste.

Haasteen yläotsikoksi muodostuu prosessien selkeys. Työjärjestys ohjaa isossa kuvassa vastuiden ja tehtävien jakautumista myös rikostutkintasektorilla kaikissa vastaajajoukoissa. Yksikkökohtaisia tai rikoslajikohtaisia prosessikuvauksia ei perusrikostutkinnan osalta ole missään tarkastellussa poliisilaitoksessa tehty. Suoraan prosessikuvauksiin liittyvän kysymyksen yhteydessä haastateltavat kuvasivat, etteivät he koe prosessikuvausta tarpeelliseksi perustehtävän ollessa melko selvä. Kokonaisaineiston analyysissa kuitenkin nousee esiin kolme tekijää, joiden valossa vaikuttaa siltä, että prosessikuvauksesta tai muusta prosessin käytännön tason selkeyttämisestä voisi olla hyötyä:

1. Tutkintayksiköiden tai -ryhmien välisestä tehtävien jakautumisesta on näkemuseroja. Joissakin vastaajajoukoissa vähäisiä, toisaalla selvästi suurempia.
2. Tutkinnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välinen vastuunjako on osin määrittelemätöntä. Osittain tutkinnanjohtajan työn sisältö ei ole alaisilla ylipäätään tiedossa (Itä-Uusimaa) ja toisaalta ryhmänjohtajat kokevat tekevänsä rajoitetuin tutkinnanjohtajaoikeuksin varsin koviksi kuvaamiaan päätöksiä.
3. Uuden tutkijan perehdyttäminen tehtäviinsä. Perehdyttämisen tarve on sitä aktiivisempi arjen vaikuttaja, mitä suurempi vaihtuvuus yksikössä on. Perehdyttäminen vie huomattavasti aikaa työnjohdossa perustehtävältä.

Organisaation toiminnan kriittinen tarkastelu ja sen myötä syntyvät kehittämistoimenpiteet mahdollistavat toiminnallisten periaatteiden ja toimintamallien muokkaamisen tavalla, joka tekee organisaation toiminnasta paitsi ymmärrettävämpää, myös tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. On kuitenkin huomioitava, että voimme pohtia toimintatavan kehittämistä vasta, kun tunnemme nykyisen toimintatapamme eli lähtökohta toimintojen kuvaamiselle, määrittämiselle ja kehittämiseksi on prosessien tunnistaminen. Organisaation kehittymisen kannalta on myös ensiarvoisen tärkeää mieltää, että työtapojen tarkastelun ja kehittämisen on oltava jatkuva asiointi. (Virtanen & Wennberg 2005, 13, 115, 162.)

6.3.1 Johtamisen haasteet

Suorituksen johtamisen perustana on aina määrittää, mitä tavoittelemme. Usein tavoitteita pidetään organisaatioissa itsestäänselvyysinä, mutta käytännön arki on kuitenkin usein päinvastainen (Järvinen et al. 2014, s. 20). Tavoitteet eivät olekaan kaikille selviä tai ainakaan työntekijöille ei ole selvää, miten heidän olisi mahdollista ne saavuttaa. Varsin olen-

nainen tutkimuksessa ilmenevä haaste on, että operatiivisella työnjohtotasolla poliisilaitoksen tavoitteet eivät ulotu käytännön arkeen. Työnjohtotason näkökulmasta ylemmän johdon heille esittämät tavoitteet jäävät epämääräisiksi; niitä on paljon eikä tavoitteiden konkretisoimiseen ja yksilöimiseen ole panostettu riittävästi. Toisaalta myöskään operatiivisen tason esimiehiä ei ole velvoitettu tekemään yksiköidensä osalta toimintasuunnitelmia osoitukseen, millä painotuksilla ja toimenpiteillä he pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet, mikä on ongelmallista sen vuoksi, että ääneen sanottu ja julki tuotu toiminnan tavoitetila sitouttaa enemmän kuin vain mielessä luvattu (Ristikangas et al. 2018, 121), mistä syystä tavoitteiden konkretisoiminen on tärkeää. Varsinkin esimiesten osalta on merkityksellistä, että he sitoutuvat toimintasuunnitelman linjauksiin nimenomaan toiminnallisesti, koska heidän alaisensa eivät ensisijaisesti seuraa suunnitelmaa, vaan esimiesten ja ryhmän liidien esimerkkiä (Järvinen et al. 2014, 148). Erityisen tärkeäksi tämä muodostuu silloin, jos toimintasuunnitelma ohjaa toimintakulttuurin muutokseen.

Mielenkiintoinen havainto tavoitteiden konkretisoimisen yhteydessä on, että jo vuonna 2004 Jaakko Jonkka selvityshankkeessaan kuvasi poliisin valtakunnallisen ohjauksen haasteiksi liian hienon suunnittelukielen tavallisista asioista puhuttaessa, painotettavien asioiden liian suuren määrän sekä kentän arkitodellisuuden ymmärryksen puutteen: "Useimpien poliisilaitosten päivittäinen ongelma on saada kasaan riittävät hälytyspartiot sekä päivittäin päälle kaatuvan rikollisuuden tutkinta". Selvitystyön yhteydessä saaduissa vastauksissa korostui vaatimus sekä poliittisen johdon että poliisin ylijohdon suuntaan selkeämmästä priorisoinnista, ettei se jäisi tehtäväksi viime kädessä kentällä olevalle partiolle tai yksittäiselle tutkijalle. (Jonkka 2004, 26-27.) Poliisin johtamisessa on tapahtunut Jonkan selvityksen jälkeen suuria muutoksia hallintorakennemuutosten myötä, mutta perimmäiset haasteet vaikuttavat säilyneen varsin samankaltaisina. Oma tutkimuksen aiheensa olisi pureutua ilmiöön tarkemmin.

Merkittävä ja arkeen vaikuttava tulos on, että kaikissa vastaajajoukoissa nousee erittäin selvästi esiin kokemus arvostuksen puutteesta. Lähes kaikki vastaajat käsittelivät työnsä merkitystä peruserikostutkinnassa kansalaisen näkökulmasta. Tavalliseen kansalaiseen kohdistuva rikos on suurella todennäköisyydellä niin kutsuttu massarikos, jonka tutkinnasta vastaa peruserikostutkintayksikkö. Näiden rikosasioiden hoitamisen tai hoitamatta jäämisen kautta muodostuu hyvin suurelta osin poliisin julkisuuskuva ja samalla myös merkittävältä osin poliisilaitoksen rikostutkinnan tulos. Samalla sillä on vaikutuksia poliisia kohtaan tunnettuun luottamukseen.

Vaikka vastaajilla oli kokemus siitä, että muut eivät heidän työtään erityisesti arvosta, kokivat vastaajat itse tekevänsä merkityksellistä työtä. Merkityksellisyyden kokemus saa tutkimusten mukaan työntekijän panemaan peliin parhaan osaamisensa yltääkseen yhä parempiin suorituksiin (Aaltonen et al. 2014, 151). Työtehon ja -motivaation näkökulmasta vastaajien ilmentämä suhtautuminen työhönsä on siis erittäin arvokasta. EVAn raportti vuodelta 2010 toteaa, että 72% suomalaisista arvostaa sitä, että työllä on laajempaa merkitystä ja sitä tehdään hyvän asian eteen. Tämä kokemus puolestaan on sidoksissa paitsi työn mielekkyyteen, myös yhteisymmärrykseen työn ja toiminnan arvoperustasta (eml. 149-150).

Kuten aiemmin edellä on haastatteluiden yhteenvedossa todettu, haastateltavat eivät koe perusrikostutkinnan olleen esillä poliisin tavoitteissa ja sitä kautta kokevat sen jääneen paitsioon. Tarkastellaan tästä näkökulmasta hiukan poliisin strategiaa.

Poliisin strategiassa 2020-2024 rikostutkintaan kohdentuva tavoite on paljastaa ja selvittää erityisesti vakavia rikoksia tehokkaasti. Strategiassa priorisoidaan vakavien, henkeen ja terveyteen kohdistuvien rikosten selvittämistä: selvitystaso on pidettävä korkealla ja tutkinta-ajat kohtuullisina. Toisekseen painopiste on esikäsittelyssä ja ylipäänsä rikosprosessin alkuvaiheessa, minkä tarkoituksena on ”vapauttaa resursseja priorisoituihin tutkintakokonaisuuksiin” mikä on tulkittavissa siten, ettei kaikkia rikoksia olekaan tarkoitus pyrkiä tutkimaan.

Kolmanneksi strategiassa on linjattu, että eräät rikostyyppit ovat yhteiskunnallisilta vaikutuksiltaan merkittäviä ja niitä painotetaan. Näitä rikostyypppejä ovat esimerkiksi huumausainerikollisuuden paljastaminen ja tutkiminen sekä ympäristörikokset. Lisäksi korostetaan rikoshyödyn takaisin saantia.

Strategiassa mainitaan lisäksi monipuolisten ja motivoivien rikostorjunnan työtehtävien sekä prosessien kehittäminen ja kansainvälinen yhteistyö. Tämä liipanee lähinnä perus-tutkinnan toimenkuvaa, joka jo nykyisellään on ennen kaikkea monipuolinen ja erittäin monenlaista osaamista vaativa, vaikka tätä ei strategiassa pidetäkään vallitsevana nykytilana.

Tutkimuksen tulosten perusteella vastaajien käsityksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta voidaan eräällä tapaa katsoa eroavan siitä, mitä strategiassa sellaisena pidetään. Kuten aiemmin todettiin, vastaajat kokivat suuren yleisön elämään eniten vaikuttavaksi ns. massarikokset, sillä ne koskettavat niin suurta joukkoa ja vaikuttavat poliisin maineeseen. Kun vielä strategiassa painotetaan piilorikollisuuden vähentämistä mm. ilmoitusaktiivisuutta lisäämällä, voidaan ajatella, että nimenomaan perustutkinnan tekemä työ on ilmoitusaktiivisuutta lisäävä tekijä: lienee selvää, ettei kansalaisia motivoi ilmoittaa asioista vain siksi, että ne kirjattaisiin tilastoihin, vaan siksi, että asioille todella tehdään jotain. Ilmoitusaktiivisuuden osalta poliisibarometristä 2020 käy ilmi, että omaisuuden varastamisen tapauksissa ajatellaan usein, että poliisi olisi kykenemätön ratkaisemaan asian ja tästä syystä jätetään rikos ilmoittamatta. Tällä tavoin ajattelevien osuus niistä, joilta oli varastettu omaisuutta, mutta jotka eivät olleet ilmoittaneet asiaa poliisille (33%), on korkeammalla tasolla kuin koskaan aiemmin poliisibarometritutkimuksen mittaushistorian aikana (Sisäministeriö 2020, 82).

Strategisen tavoitteen onnistumista mitataan seuraten rikosten ilmaantuvuutta ja esiintyvyyttä, rikosten selvitystasoa, rikosten tutkinta-aikaa, esikäsittelytoimien tehokkuutta, haluttuun saadun rikoshyödyn määrää, tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä seurausten mukaan painotettua rikosindeksiä. Jos strategisen priorisoinnin painopisteet eivät juuri kohtaakaan perusrikostutkintaa, kohdentuvat seurantamittarit sitäkin laajemmin perusrikostutkinnan toimenkuvaan. Rikosten selvitystasoa tai tutkinta-aikaa ei ole eritelty seurantamittarina koskemaan vain strategiassa mainittuja priorisoituja tutkintakokonaisuuksia tai painotettuja rikostyyppisiä.

On lisäksi huomionarvoista, että haastattelujen perusteella perustutkintayksiköihin ohjautuu nykyisin aiempaa huomattavasti enemmän törkeitä rikoksia, jotka aiemmin ovat kuuluneet keskitetyn tutkinnan, vakavan ja paljastavan tutkinnan tai muun erityistutkintaryhmän vastuulle. Tämä on ollut omiaan lisäämään perustutkinnan entisestäänkin erittäin laajaa osaamisvaatimusta.

Osaamisvaatimuksen kautta päädytään toiseen, tutkimuksen perusteella olennaisesti arvostukseen liitettyyn teemaan - palkkaukseen. Kaikissa vastaajajoukoissa kuvattiin, että poliisilaitoksessa perusrikostutkintaa tekevä henkilöstö on sektorin heikoimmin palkattua, mikä on ristiriitaista, sillä he vastaavat selkeästi suurimmasta työkuormasta rikosilmoitusten määrällä mitaten ja myös eri yhteyksissä todettuun kuormituksen kokemukseen perustuen

(mm. Aluehallintovirasto). Perustutkinnan osaamisen vaatimustaso on monipuolisuutensa vuoksi valtava: on osattava kaikesta kaikki, mutta silti asetelma on yhä voimakkaammin se, että koko ajan kapeammilla erikoisosaamisaloilla (esimerkiksi talousrikostutkinta) maksetaan jo ennen osaamisen osoittamistakin selvästi paremmin. Raha ei sinällään ole merkittävä sisäisenä motivaatiotekijänä, mutta sillä on merkittävä rooli sen linkittyessä joko suorasti tai epäsuorasti useisiin muihin motivaation lähteinä toimiviin tarpeisiin (Armstrong 2009, 332).

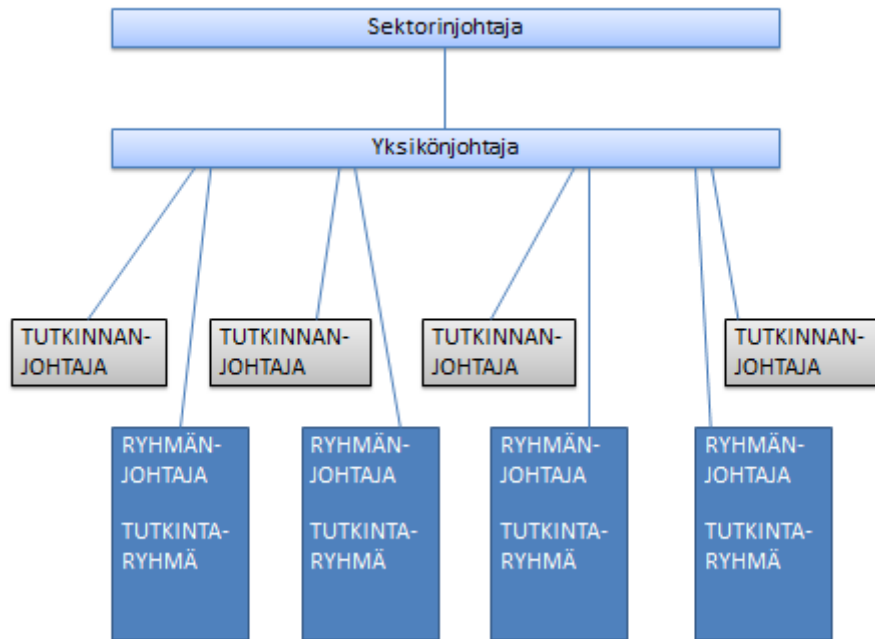
Edellä mainittujen arvostuksen osoitusten lisäksi on ilmeistä, että arvostusta niin yksilön kuin ryhmänkin työlle voitaisiin helposti osoittaa kaikilla esimiestasoilla ja myös vertaisryhmistä käsin esimerkiksi viestinnällisin keinoin sekä huomioimalla päivittäin tehtävä hyvä työ ja jatkuva venyminen uusien tehtävien edessä.

Tärkein mittari suorituksen johtamisen arvioinnissa on, synnyttääkö suorituksen johtaminen henkilöstön omistautumista. Omistautumisella tarkoitetaan aitoa sitoutumista tavoitteisiin sekä niiden edellyttämään tekemisen tasoon. Tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan voimakkaimmin omistautumiseen vaikuttavat avaintekijät (Järvinen et al. 2014, s. 26). Näitä ovat vuorovaikutteinen viestintä, ammatillinen kasvu ja kehittymismahdollisuudet, henkilökohtainen arvostus sekä luottamuksellisen ilmapiirin kokemus (Karsan ja Kruse 2011, s. 168, 192). Arvostukseen liittyvät teemat eivät tutkimuksen aineistossa suoraan linkity koettuihin rekrytointihaasteisiin, mutta kokonaisuutta tarkastellessa niitä tuskin voidaan poissulkea vaikuttavina tekijöinä. Arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemukset ovat olennaisia tekijöitä motivaation ja edelleen omistautumisen muodostumisessa, mistä syystä on ilmeistä, että niiden puute vaikuttaa osaltaan myös uupumisen riskiin.

6.4 Johtamisjärjestelmistä

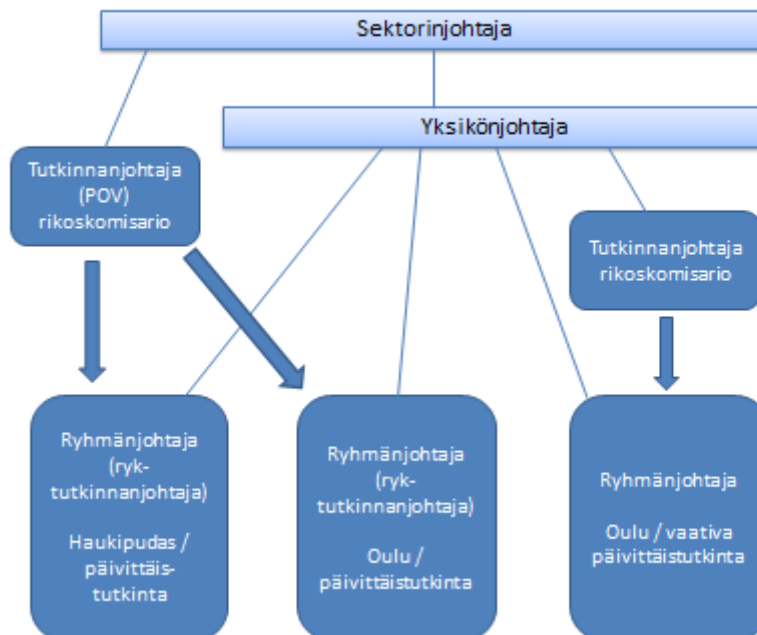
Lähestytään johtamisjärjestelmien havaintoja organisaatiokaavioiden kautta. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostutkintasektorin organisaatorakenne on kuvattu jo aiemmin kaaviossa 1 sivulla 46.

Kaaviossa 4 on kuvattuna tutkimuksen kohteena olleen Tampereen tutkintayksikön organisaatio henkilöstöhallinnollisten johtosuhteiden näkökulmasta. Operatiivisella tasolla jokainen tutkinnanjohtaja vastaa oman tutkintaryhmänsä jutuista.

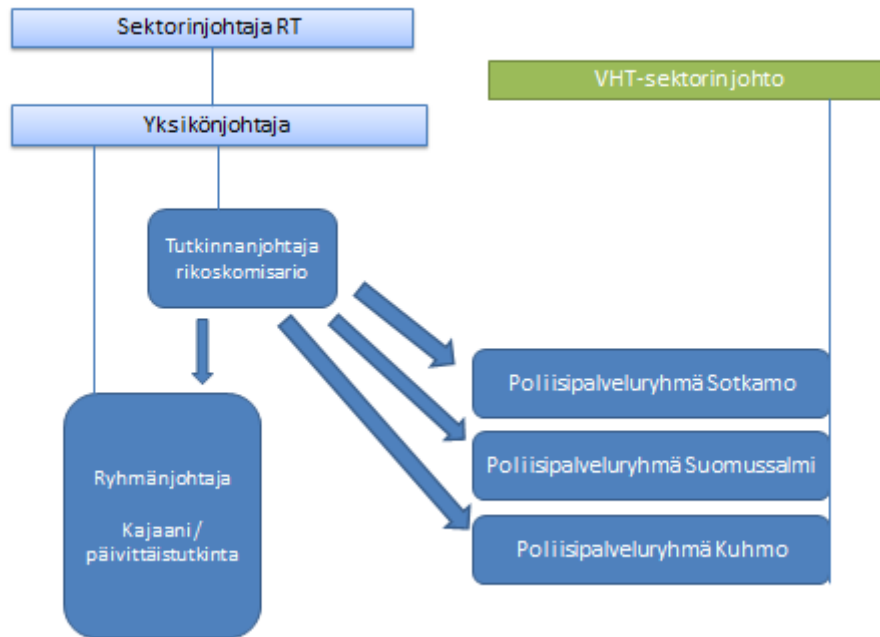


Kaavio 4. Tampereen tutkintayksikkö.

Kaaviossa 5 on kuvattuna Oulun päivittäistutkintayksiköiden organisaatio ja kaaviossa 6 Kajaanin tutkintayksikön organisaatio. Operatiivisen tason esimiehisyyttä osoittavat nuolet.



Kaavio 5. Oulun päivittäistutkinta sekä POV-tutkinnanjohtajan vastuut.



Kaavio 6. Kajaanin päivittäistutkinta sekä tutkinnanjohtajan vastuut.

Selkein tutkimuksessa havaittu ero liittyy tutkinnanjohtajan työnkuvaan sekä ajankäyttöön. Haastatelluista tutkinnanjohtajista Tampereen tutkintayksikössä sekä Kajaanissa perustettava ammattitutkinnanjohtajana ja asiantuntijana on puhtaimmillaan. Tutkinnanjohtajilla ei ole merkittäväksi koettuja tai nimettyjä lisävastuita tai -tehtäviä. Heidän ajankäytöstään vähintään 80%, tyypillisesti jopa yli 90%, ohjautuu puhtaasti tutkinnanjohtajan tehtäviin. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajilla vastaava arvio oli 30-75%.

Henkilöstöhallinnollisia vastuita ja tehtäviä ei ole, joskin esimiesroolissa on luontevaa ja tärkeäksi koettua panostaa myös laadukkaaseen ihmisten johtamiseen. Useammalla haastateltavista oli kokemusta myös vuotta 2014 edeltävältä ajalta, joten vertailu aiempaan organisaatioon oli mahdollista. Yksimieliseksi näkemykseksi muodostui, että tutkinnanjohtajat kokevat nykyisen johtamismallin niin selkeäksi ja myös mielekkääksi, ettei kaipuuta vanhaan ole. Työssä saa keskittyä käytännössä sataprosenttisesti vain ydintehtävään, mikä aineiston analyysissä on selkeä myötävaikuttava tekijä tehokkaaseen pakkokeinojen käyttämiseen sekä siihen, että työaika aivan yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta riittää hyvin työtehtävien hoitamiseen. On kuitenkin huomioitava, että tutkinnanjohtajien vastuulla olevien juttujen määrä vaihteli tutkimuksen otannassa voimakkaasti ja tässä tutkimuksessa ammattitutkinnanjohtajien juttumäärä sijoittui kaikilla enintään noin seitsemäänsataan vaihteluvälin ulottuessa kokonaisuudessaan noin tuhanteen kahdeksaansataan juttuun.

Hyvän yhteistyön ja koordinaation vaatimus yksikönjohtajan ja ryhmänjohtajan kanssa korostuu vanhaan johtamismalliin verrattuna. Hyvän yhteistyön edellytys on myös jokaisen toimijan oman roolinsa omaksuminen.

Selkeästi haasteellisempi on organisaatio, jossa päällystötasoinen esimies vastaa vain POV-tutkinnanjohtajan roolista ja päävastuullinen tutkinnanjohtaja on ryhmänjohtaja. Tässä johtamismallissa korostuu ryhmänjohtajan rooli voimakkaasti, mutta niin käy myös ryhmänjohtajaan kohdistuvalle kuormitukselle. Käytännön arjessa hän hoitaa sekä tutkinnanjohtajan, ryhmänjohtajan että vuorollaan myös operatiivisen päivittäisjohtajan (R1) tehtäviä. Ryk-tutkinnanjohtajan rooliin kuuluu myös huolehtia POV-tutkinnanjohtajan ratkaisuja edellyttävien pakkokeinojen ohjaamisesta määräaikojen puitteissa päätettäväksi. Tämä käytäntö pohjautuu tutkimushaastatteluissa kuvatun perusteella manuaaliseen seurantaan ja seulontaan, mikä luonnollisesti mahdollistaa myös inhimillisiä virheitä. Se ei haastattelujen kautta käynyt ilmi, onko johtamismallissa kokeiltu tai pyritty hyödyntämään patjan ominaisuutta avoimien pakkokeinojen listaamisesta pakkokeinon tutkinnanjohtajan, ei jutun tutkinnanjohtajan, mukaan. Pakkokeinon kirjaaminen POV-tutkinnanjohtajan nimiin muutoin ryk-tutkinnanjohtajuudessa olevassa jutussa mahdollistaisi myös POV-tutkinnanjohtajan oma-aloitteisen seuranta edellyttävien pakkokeinojen listauksen suoraan järjestelmästä. Tässä johtamismallissa ei samankaltaisia selkeitä koettuja vahvuuksia tullut ilmi kuin Tampereen ja Kajaanin tutkintaryhmissä.

Seuraavaksi lisätään tarkasteluun tutkimuksen kohteena olleiden poliisiyksiköiden toimintakertomuksista vuosilta 2018-2019 poimitut perusrikostutkintaa (ja toki myös muuta tutkintaa) kuvaavat tunnusluvut seurantamittareista. Vuodelta 2017 on käytettävissä tutkimustieto poliisilaitoksittain esitutinnan rajoitusmenettelyssä päätetyistä jutuista ja niiden määrä on tutkimuksen kohteena olevien poliisiyksiköiden osalta liitetty taulukon 4 loppuun. Esitutinnan rajoittamispäätöksellä poliisin tietojärjestelmässä päätetty juttu kirjautuu ei-selvitetyksi ja vaikuttaa siten omalta osaltaan selvitystasoon.

<i>Iitä-Uudenmaan poliisilaitos, toimintakertomus 2018-2019</i>				
Rikostorjunta				
Tuottavuus	tavoite 2018	toteuma 2018	tavoite 2019	toteuma 2019
selvitetyt rikoslakirikokset / HTV		78,5		79,4

Palvelukyky ja laatu				
Rikoslakirikosten selvitystaso	42 %	35,40 %	42 %	35,40 %
Rikoslakirikosten tutkinta-aika, keskiarvo	110	134	125	140
Omaisuusrikosten selvitystaso	34 %	27,50 %	34 %	27,10 %
Selvitystaso, henkirikokset	100 %	60,40 %	100 %	123,80 %
Selvitystaso, pahoinpitelyrikokset	70 %	41,60 %	70 %	42,50 %
Kaikki selvitetty rikokset, määrä	53000	53202	56600	53069
Selvitetty rikoslakirikokset, määrä	25000	21941	25000	22245
Sisä-Suomen poliisilaitos, toimintakertomus 2018-2019				
Rikostorjunta				
Tuottavuus	tavoite 2018	toteuma 2018	tavoite 2019	toteuma 2019
selvitetty rikoslakirikokset / HTV		102,2		101,6
Palvelukyky ja laatu				
Rikoslakirikosten selvitystaso	50 %	53,70 %	53 %	51,60 %
Rikoslakirikosten tutkinta-aika, keskiarvo	110	116	110	122
Omaisuusrikosten selvitystaso	40 %	40,60 %	40 %	39,80 %
Selvitystaso, henkirikokset	98 %	105,10 %	95 %	72,30 %
Selvitystaso, pahoinpitelyrikokset	77 %	73,10 %	74 %	69,80 %
Kaikki selvitetty rikokset, määrä	85000	106746	90000	110164
Selvitetty rikoslakirikokset, määrä	42000	39304	43000	39266

<i>Oulun poliisilaitos, toimintakertomus 2018-2019</i>				
Rikostorjunta				
Tuottavuus	tavoite 2018	toteuma 2018	tavoite 2019	toteuma 2019
selvitetyt rikoslakirikokset / HTV		100		97,1
Palvelukyky ja laatu				
Rikoslakirikosten selvitystaso	48,70 %	53,40 %	50 %	52 %
Rikoslakirikosten tutkinta-aika, keskiarvo	135	156	150	159
Omaisuusrikosten selvitystaso	41 %	41,90 %	41 %	40,80 %
Selvitystaso, henkirikokset	100 %	81,40 %	100 %	117,90 %
Selvitystaso, pahoinpitelyrikokset	70 %	73,90 %	65 %	69,60 %
Kaikki selvitetty rikokset, määrä	45000	55603	57500	48583
Selvitetyt rikoslakirikokset, määrä	22500	23600	23200	23592
Lähde: poliisi.fi, poliisiyksiköiden toimintakertomukset				
Esitutinnan rajoittaminen (2017)				
	Ilmoitetut rikokset	ETR-päätöksiä yht.	Rajoitettu ilmoitetuista	
Itä-Uusimaa	76037	2395	3,15 %	
Sisä-Suomi	111425	1369	1,23 %	
Oulu	61172	1578	2,58 %	
Lähde: Lahti 2018, 52				

Taulukko 4. Kohdeyksiköiden toimintakertomuksista 2018-2019 poimitut tunnusluvut sekä ETR-jutut 2017.

Toimintakertomusten tunnuslukujen valossa parhaiten tarkastelun kohteena olevista poliisiyksiköistä asetetut tavoitteensa on saavuttanut ja myös ylittänyt Oulun poliisilaitos, varsin lähelle tavoitteitaan on päässyt myös Sisä-Suomen poliisilaitos. Tunnuslukuja tulisi

koko poliisilaitoksen asemesta tarkastella tutkintaryhmäkohtaisesti yksilöidymmin sen selvittämiseksi, olisiko niiden perusteella todettavissa jonkinlaista yksityiskohtaisempaa korrelaatiota haastatteluanalyysin havaintoihin. Perusrikostutkintaryhmien vastatessa yleisesti ottaen suurimmasta osuudesta rikoslakirikoksia ei varmastikaan ole väärin tulkita, että toimintakertomuksissa esitetyt selvitystasot erityisesti pahoinpitely- ja omaisuusrikosten osalta perustuvat vahvasti perustutkinnan tulokseen.

Toimintakertomusten seurantamittareiden painottuessa rikoslakirikoksiin voidaan aiemmin esitelty taulukko ilmoitettujen rikosten määrästä henkilötyövuotta kohti ottaa vielä uudelleen esiin tarkastelun kohteena olevien poliisiyksiköiden osalta. Rikoslakirikosten määrässä per HTV on yli 20% eroa suurimman ja pienimmän välillä, mitä on pidettävä merkittävänä ja sen voidaan olettaa vaikuttavan myös toimintakertomuksissa tarkasteltaviin mittareihin. Tilastot eivät kuitenkaan tämän tutkimuksen kannalta tuota merkittäviä johtopäätöksiä, sillä käytettävissä ei ole perustutkintaryhmiin kohdentuneita juttumääriä tai HTV-määriä tarkasteluajana verrattuna koko rikostorjuntasektoriin.

Ilmoitetut jutut / HTV	Rikos	R Rikos	S Ilmoitus	Kaikki jutut
806 Itä-Uusimaa	194	115	53	247
833 Sisä-Suomi	192	106	68	260
863 Oulu	165	89	55	220

Taulukko 5. Tutkimuksen kohteena olevien poliisiyksiköiden ilmoitetut rikokset per HTV.

Yhteenvedona onkin todettava, että kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä edellä kuvatuista havainnoista huolimatta ei organisaatiomallien ja johtamisjärjestelmien välillä tämän tutkimusotannan perusteella voida tehdä. Tuloksellisuutta arvioitaessa Oulun poliisilaitos on tarkastelun kohteena olleista poliisiyksiköistä paras. Toisaalta työssä jaksamisen näkökulmasta kokonaisuutta arvioitaessa Oulun päivittäistutkinnan ja vaativan päivittäistutkinnan työnjohdolla oli vastuullaan tutkimushetkellä selvästi suurin tutkijakohtainen juttukuorma, mikä selkeästi haastoi henkilöstön jaksamisen työnjohdossa voimakkaasti. Oulun poliisilaitoksessa niin ikään erilaisia johtamismalleja tutkintaryhmissä on useita johtuen muun muassa rikostutkintasektorin päällystösiesimiesten virkojen vähäisyydestä, poliisiasemien suuresta määrästä sekä sektorirajat ylittävien poliisitoimintaryhmien tehtävänkuvasta.

Sisä-Suomen poliisilaitos näyttäytyy tutkimuksessa havaintojen ja asetettujen tutkimuskysymysten valossa seesteisimmältä, kun tarkastelu kohdennetaan nimenomaisesti tutkimuksen kohteena olleeseen Tampereen tutkintayksikköön. Kokonaisuutena Sisä-Suomen poliisilaitoksen tulos toimintakertomuksen mittareiden valossa on tässä vertailussa hyvä. Tampereen tutkintaryhmien haastateltu henkilöstö kokee työnsä määrän suureksi, mutta hallittavissa olevaksi. Työnjohto kokee roolinsa selkeinä ja työyhteisössä vallitsee aktiivinen työn kehittämisen ilmapiiri. Sisä-Suomen poliisilaitoksen osalta haastatteluissa kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että tutkinnanjohtajan tehtävät, vastuut ja myös kokonaistyökuorma ovat Pirkanmaan tutkintayksikössä pienemmällä poliisiasemilla selkeästi erilaiset kuin Tampereen tutkintaryhmissä. Keski-Suomen tutkintayksikköön ei tarkastelua tutkimuksessa kohdennettu lainkaan.

7 Lopuksi

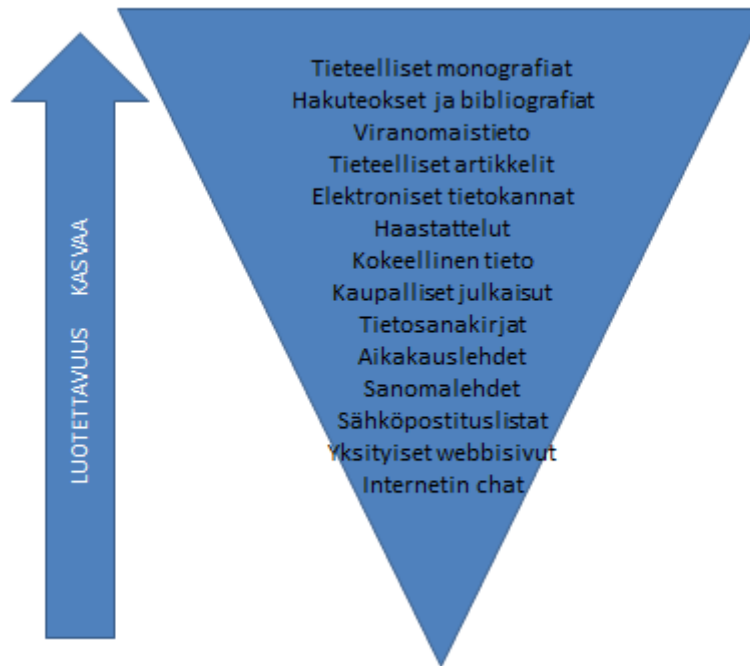
7.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 83).

Kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa soveltuvin kriteeri on rakennevalidius ja tästä näkökulmasta tutkimusta voidaan pitää validina haastattelututkimuksen vaiheiden täsmällisen ja yksityiskohtaisen kuvaamisen myötä (luku 2). Kvalitatiivisen aineiston reliaabeliutta puolestaan arvioidaan lähinnä aineiston laadun kautta. Haastattelut ovat tuottaneet runsaasti valittuihin teemoihin liittyvää materiaalia. Materiaalin hankkimisessa on haastatteluissa edetty käyttäen avoimia kysymyksiä ja hyödyntäen kognitiivisen haastattelun periaatteita laajan avoimen kerronnan mahdollistamisesta sekä merkitysten tarkentamisesta (Dando ja Walsh, 2017). Haastatteluista on lukumäärällisesti riittävästi perusteltujen ilmiöiden kuvausten syntymiseksi otoksen perusteella. Haastattelutallenteet ovat hyvälaatuiset.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on aloitettu koko haastattelumateriaalin sisältävistä muistiinpanoista. Haastatteluissa käytettyjä teemoja hyödyntäen on tuotettu materiaali lajiteltu teemoittain ensin haastattelukohtaisesti riippumatta siitä, missä vaiheessa haastattelua kuhunkin teemaan liittyviä elementtejä on tuotu esiin. Seuraavassa vaiheessa kertynyt materiaali on laajennettu ensin yksikkökohtaisesti ja sitten kaikista haastatteluista teemoittain realistisella analyysiotteella prosessoitavaksi. (Kananen 2017, s. 154).

Tutkimuksessa käytetyt tilastot ovat julkisista viranomaislähteistä, joten ne voidaan luokitella luotettaviksi. Lähteiden luotettavuus ja lähdetyyppi ovat suoraan verrannollisia toisiinsa, minkä voi tiivistää kuvaan 4 (Mäkinen 2005, 86-87).



Kuva 4. Lähteiden luotettavuus. Mukailten Mäkinen 2005.

7.2 Käynnistettyjä kehittämistoimenpiteitä

Tutkimus on ajoittunut pitkähkölle aikajänteelle. Prosessin ohessa on tullut ilmi useita erilaisia kehittämishankkeita, jotka katson sekä aiheelliseksi että toivottavasti myös hyödylliseksi tuoda vielä lopuksi esiin.

Kuten jo useammassakin yhteydessä edellä on todettu, Itä-Uudenmaan haastatteluissa sivuttiin usein myös silloisessa ajankohdassa tuoretta työkuormatyöryhmän esitystä. Psykososiaalinen työkuormitus onkin edelleen määräävin tekijä, joka edellä rikostutkinnan kehittämistoimia poliisilaitoksessa viedään eteenpäin. Haastatteluissa käsitellyistä työryhmän esityksistä jo aiemmin mainitun aikavastuuperusteisen juttujaon ohella selvimmin potentiaaliseksi on koettu nopean menettelyn juttujen keskittäminen omaksi toiminnokseen esikäsittely-yksikön yhteyteen. Koottu näkemys haastattelumateriaalissa on, että tämä tukisi erilaisten juttutyyppeiden mahdollisimman tasaista etenemistä esitutkintaprosessissa. Tähän liittyen poliisilaitokseen asetettiin kesällä 2020 työryhmä laatimaan esitys monialaisesta rikostutkintasektorille sijoitettavasta ryhmästä, jonka yksi vastuualue tulisi olemaan nopean menettelyn rikosasiat.

Työryhmän esityksen pohjalta on päätetty helmikuun alussa 2021 käynnistää Rapido-nimellä kulkeva toiminto, joka vastaa niin sanottuun pikatutkintaan soveltuvista rikosasioista sekä tekee monipuolisesti teemavalvontaa koko poliisilaitoksen alueella. Pikatutkinta tulee sisältämään suunnitelman mukaan Rapido-ryhmän toimenkuvassa sakkoasiat, pääosin syyttäjälaitoksen nopeaan menettelyyn ohjautuvat rikosasiat sekä muut, yhdellä kuulustelulla ja/tai muin yksinkertaisin toimenpitein hoidettavat rikosasiat. Lisäksi ryhmällä pyritään vastaamaan myös rikostutkinnan rekrytointihaasteeseen koulutuksellisten työkiertojen kautta.

Vastaava ryhmä on toiminut jo vuoden 2020 ajan Oulun poliisilaitoksessa. Oulun monikäyttöryhmän tehtävänä on niin ikään tukea päivittäisrikostorjunnan tarpeita sekä parantaa vallitsevaa, ruuhkautunutta päivittäistutkinnan tilannetta. Oulussa monikäyttöryhmän pääasialliset tehtävät rikostorjuntaan kohdentuen ovat yli 540 päivää tutkinnassa olleiden juttujen tutkinta sekä vanhentumisvaarassa olevien juttujen tutkinta.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työkuormatyöryhmän esityksen mukaisesti on kaikissa perustutkintayksiköissä siirrytty kesällä 2020 aikavastuuperusteiseen juttujakoon. Poliisiasemien tutkintayksiköt ovat itse määrittäneet, millaisena aikavastuuta toteutetaan ja sen myötä jaksoittainen tutkijakohtainen vastuuvuorojen määrä hiukan vaihtelee.

Nuorten rikosentekijöiden moniviranomaisyhteistyötä on kehitetty vuoden 2020 aikana ja vuoden loppuun mennessä prosessi laajenee käsittämään koko Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen alueen. Nuorten, 15-17 -vuotiaiden epäiltyjen rikosilmoitusjärjestelmään kirjatut jutut käsitellään alkuvaiheessa yhteistyössä poliisin, syyttäjän ja sosiaaliviranomaisen kesken pyrkien rikosasioiden nopeaan käsittelyyn, uusien rikosasioiden ennalta ehkäisemiseen sekä nuoren tukemiseen syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Itä-Uudenmaan poliisin rikostutkintasektorin kehityssuunnitelmaa vuodelle 2021 luomaan on asetettu oma työryhmänsä, joka koostuu operatiivisten tutkintaryhmien edustajista. Työryhmän tehtävänä on tehdä esitys rikostutkinnan uudelleen organisoinnista, jonka tarkoituksena on toiminnallisten tarpeiden, tarkoituksenmukaisuuden ja kustannusten kattava huomioiminen. Johtavana tavoitteena on edelleen työkuorman mahdollisimman tasainen jakautuminen sekä psykososiaalisen työkuormituksen keventäminen. Myös perustutkinnan palkkauksessa pyritään entistä parempaan vastaavuuteen tehtävien osaamisvaatimukseen nähden.

Pirkanmaalla sekä työryhmissä että myös oma-aloitteisissa vertaisryhmäkokoonpanoissa pohditaan työn kehittämistä ja mm. kehittyvän tekniikan entistä laajempaa hyödyntämistä kuulustelujen ja mahdollisuuksien mukaan muiden toimenpiteiden toteuttamiseksi tutkijoiden siirtymien ja niiden vaatiman työajan minimoimiseksi.

Oulussa on käynnistetty syksyn ajan toimiva työpsykologin ja -psykiatrin johdolla toimiva pilottiryhmä työn ja kuormitustekijöiden käsittelemiseksi. Ryhmän osallistujat ovat painotetusti rikosylikonstaapeleita.

Itä-Uudellamaalla rikostutkintaan on kohdennettu myös muilta sektoreilta tukitoimia. Ruuhkautuneiden sähköisten rikosilmoitusten kirjaamista on tehty laajasti koko poliisilaitoksen henkilöstön toimesta. Rikostutkintaan on VHT- ja LP-sektoreilta nimetty 15 henkilöä viiden kuukauden mittaiselle työkierrolle osan sijoituessa rikosten esikäsittely-yksikköön ja osan perusrikostutkintaryhmiin Vantaan pääpoliisiasemalla.

Rakenteellisesti johtamista ja työkuorman hallintaa Itä-Uudellamaalla kehitetään muun muassa avoimeksi kuulutetun rikosylikomisarion tehtävän myötä. Valittava rikosylikomisario tulee toimimaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen perusrikostutkinnan yksikönjohtajana vastaten osaltaan myös tutkinnan johtamisesta.

7.3 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita prosessin myötä muodostui useita. Rikosten esikäsittely-yksiköt on perustettu kaikkiin poliisilaitoksiin, mutta niiden tehtävänkuvassa sekä vastualueissa niin tutkinnallisesti kuin maantieteellisestikin on eroja. Olisikin mielenkiintoista tarkastella rikosten esikäsittelyn vaikuttavuutta valtakunnallisesti sekä tuloksellisuuden kannalta että toisaalta tutkintayksiköissä koetun vaikutuksen kannalta.

Toisekseen olisi erittäin mielenkiintoista tutkia poliisin tulosohjauksen kehittymistä poliisin hallintorakennemuutosten yhteydessä ja sen jälkeen havaittujen ja koettujen kehittämiskohteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että koetut haasteet ja myös toiveet ylimpään johtoon ovat pääpiirteissään samat kuin yli viisitoista vuotta aiemmin Jaakko Jonkan selvitystyön yhteydessä. Olisi kiinnostavaa selvittää, mitkä tekijät vaikutta-

vat kokemukseen, kun huomioidaan poliisin johtamisessa tapahtuneet huomattavat rakennemuutokset.

Psykososiaalisen työkuormituksen sekä työkuorman jakautumisen kannalta olisi sekä työsuojelullisesta että laillisuusvalvonnan näkökulmasta hyödyllistä selvittää poliisiyksiköiden henkilötyövuosien jakautumista sekä kokonaisuutena että myös rikostorjuntasektorin sisällä suhteessa poliisin tulostittareiden tuotokseen sekä yksikköön ohjautuvien rikosasioiden määrään. Tutkimukseen olennaisesti linkittyisivät myös poliisin strategiset valinnat 2020-2024 sekä niiden mukaiset resurssipainotukset.

Vaikka rikostutkinnassa on tässäkin tutkimuksessa ilmi käyneitä päivänpolttavia haasteita, on ollut erittäin antoisaa päästä kurkistamaan haastateltavien arkeen ja siihen tinkimättömään pyrkimykseen sekä hoitaa tehtävänsä hyvin että pyrkiä myös kehittämään työtään aktiivisesti. Lämpimät kiitokset sekä tämän tutkimuksen mahdollistaneille poliisiyksiköille että erityisesti haastateltaviksi suostuneille perustutkinnan ammattilaisille.

LÄHTEET:

Aaltonen Tapio, Kirjavainen Paula, Pitkänen Eeva 2014: Kutsumusjohtaja. Viro. Talentum Media Oy.

Ahonen Guy, Husman Päivi, Ikonen Raimo 2015: Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.

Alahuhta Matti 2015: Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy.

Apulaisoikeuskansleri: apulaisoikeuskanslerin ratkaisu 604/1999.

Armstrong Michael 2009: Armstrong's handbook of human resource management practice. Replika Press Pvt Ltd.

Burmoi Petri 2017: Rikosten esikäsittely prosessin kehittämisen näkökulmasta. Case Tampereen pääpoliisiasema. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Eduskunnan oikeusasiamiehen kertomus vuodelta 2019. PunaMusta Oy.

Ellinger Andrea D., Bostrom Robert P. 2002: An examination of Managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. Research article, SAGE Journals.

Eriksson Joel 2018: Vapauteen kohdistuvat pakkokeinot. Pro gradu. Lapin yliopisto.

Eronen Petri 2018: Rikosten esikäsittely Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

Fredman Markku, Viitanen Marko, Kanerva Janne, Tolvanen Matti 2020: Esitutkinta ja pakkokeinot. Alma Talent.

Gustafsson Sari, Marniemi Janne 2012: Julkisen johtamisen työkirja: Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanoma oy.

Haapala Teemu 2018: Palokuolemat Helsingissä 2010-luvulla. Tutkimus kuolemaan johtaneista tulipaloista ja poliisin palonsyöntutkinnasta. Opinnäytetyö (AMK). Poliisiammattikorkeakoulu.

HE 222/2010 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle esitutkinta- ja pakkokeinolainsäädännön uudistamiseksi.

HE 14/1985 vp. Esitutkintalain esityöt.

Heikkilä, Eero 2011: Sisäisen tarkastuksen rooli poliisin sisäisessä valvonnassa. Arviointitutkimus. Lisensiaatintutkinto, Tampereen yliopisto, 20.10.2011.

Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. 1988: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena 2001: Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Honkonen Risto, Senvall Nora (toim.) 2007: Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulu.

Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo, Ruusuvoori Johanna 2017: Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Ilmonen Ilkka, Kallio Jani, Koskinen Jani, Rajamäki Markku 2010: Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jonkka Jaakko 2004: Poliisin johtamisjärjestelmä ja sisäinen laillisuusvalvonta. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 48/2004.

Juuti Pauli 2011: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa.

Juuti Pauli 2013: Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

Jäderholm Riku 2013: Poliisihallituksen perustamisen vaikutus poliisin tulosohtaukseen. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

Järvinen Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. WSOY.

Järvinen Pekka T., Rantala Jukka, Ruotsalainen Petri 2014: Johda suoritusta. Viro. Talentum Media Oy & kirjoittajat.

Kananen, Jorma 2017: Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Juvenes Print.

Kanerva Jenna 2019: Salaiset pakkokeinot ja ylimääräisen tiedon hyödynnettävyys näyttönä rikosasiassa. OTM-tutkielma. Turun yliopisto.

Karnaranta Arto 2019: Valvonta- ja hälytystoiminnan tila. Selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2019.

Karsan Rudy, Kruse Kevin 2011: We: How to Increase Performance and Profits through Full Engagement. Wiley.

Kiiski Mikko 2017: Osaamisen kehittämisellä kohti tuottavampaa talousrikostutkintaa. Tutkimus poliisin talousrikostutkintayksikön johtamisen ydinprosesseista. Pro gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Koivuniemi Tiina 2012: Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Kustannus Siipipyörä.

Kultalahti Susanna 2015: "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto.

Kuparinen Terhi 2019: Keskitetty rikosten esikäsittely Oulun poliisilaitoksessa. Opinnäytetyö (YAMK). Poliisiammattikorkeakoulu.

Kurenmaa Tero 2018: Rikostorjunnan tila. Selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2018.

- Laamanen Kai, Tuominen Kari 2011: Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearvioinnin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.
- Lahti Tomi 2018: Esitutinnan rajoittaminen ja yhdenvertaisuus. Tutkimus esitutinnan rajoittamisperusteiden käytöstä. Opinnäytetyö. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Lappi-Seppälä Tapio, Hakamies Kaarlo, Koskinen Pekka, Majanen Mar 2008: Rikosoikeus. Sanoma Pro Oy.
- Lehtinen Miia 2014: Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessi. Kehittämishaasteet poliisilaitoksessa. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Lindholm Harri 2013: Physiological determinants and assessment of stress and recovery among media workers. Helsingin yliopisto, väitöskirja.
- Lumijärvi Ismo, Jylhäsaari Jussi 1999: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus.
- Luukkonen Jenni 2012: Muuhun kuin vapautteen kohdistuvat pakkokeinot ja esitutkinta. Opinnäytetyö (AMK). Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Mansikka-aho Heikki 2012: Poliisi poraa – Poliisin hallintorakenneuudistuksen arviointi tuottavuusohjelman näkökulmasta. Lisensiaattityö. Tampereen yliopisto.
- Merikallio Annukka 2005: Loppuun ei tarvitse palaa. Talli Koto-Kolmio.
- Mäkelä Pauli 2018: Johdetaanko poliisiin suorittamia esitutkintakuulusteluja? Tutkimus poliisin kuulusteluprosessin johtamisesta. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Mäkinen Olli 2005: Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niermeyer Rainer, Seyffert Manuel 2002: Motivaatio. Oy Rastor Ab.
- Nuortamala Juha 2015: Rikostutinnan prosessit ja kehittämishaasteet johtamisen näkökulmasta – case Tampereen pääpoliisiasema. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Paatero Mikko 2016: Sisäinen turvallisuus horjuu. Docendo Oy.
- Pajuoja Jussi, Pölönen Pasi 2011: Ylin laillisuusvalvonta. Tietosanoma Oy.
- Partanen Paula 2019: Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.
- Poliisihallitus 2016: Poliisihallituksen ohje: Sisäinen laillisuusvalvonta ja eräät muut oikeudelliset asiat poliisissa. POL-2016-17212.
- Poliisin henkilöstöstrategia 2018.
- Poliisin strategia 2020-2024.
- Pulliainen Ari 2007: Alipäälllystön asema poliisitoiminnan johtamisessa. Kyselytutkimus Itä-Suomen läänin poliisialipäälllystön johtamiskäsityksistä. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Ranki Mika 2017: Poliisin talousrikostorjunnan strateginen johtaminen. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Rantaeskola Satu (toim.) 2014: Esitutkintalaki: Kommentaari. Poliisiammattikorkeakoulu.

- Rantaeskola Satu (toim.) 2014: Pakkokeinolaki: Kommentaari. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Ristikangas Marjo-Riitta, Ristikangas Vesa 2018: Valmentava johtajuus. Liettua. Alma Talent Oy.
- Ristikangas Vesa, Aaltonen Tapio, Pitkänen Eeva 2008: Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOY.
- Roitto Jaana 2018: Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Opinnäytetyö (YAMK). Saimaan ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie Pekka 2006: Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena (teoksessa Juuti Pauli 2006: Johtaminen eilen, tänään, huomenna). Helsinki. Otava.
- Ruutu Sirkku, Salmimies Raija 2015: Työnohjaajan opas. Talentum.
- Ryynänen Sari 2018: Kohti valmentavaa johtamista poliisiorganisaatiossa: esimiesten kokemuksia esimiesvalmentajakoulutuksesta. Opinnäytetyö (YAMK). Poliisiammattikorkeakoulu.
- Saarikoski Saska 2015: Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.
- Salminen Ari 2010: Julkisen johtamisen etiikka. Opetusjulkaisuja 60, julkisjohtaminen 3. 3. painos. Vaasan yliopisto.
- Schein Edgar H. 2004: Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.
- Sisäasiainministeriön julkaisut 19/2013: Poliisin kohdistuva sisäinen laillisuusvalvonta. Poliisiin kohdistuvan sisäisen valvonnan oikeusperusta -työryhmä.
- Sisäministeriö 2019: Sisäministeriön talousarvioesitys vuodelle 2020. Sisäministeriön tiedote 79/2019.
- Sisäministeriö 2020: Poliisibarometri 2020. Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäministeriön julkaisuja 2020:12.
- Suominen Kimmo, Karkulehto Katriina, Sipponen Jouni, Hämäläinen Virpi 2009: Esimiesstrategiavaikuttajaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Surakka Tarja, Rantamäki Tomi 2013: Työelämätaidot - sinä oman työelämäsi johtajana. Decanet Oy.
- Suur-Askola Kristiina 2016: Arvot ja arvojohtaminen poliisihallinnossa. Institutionaalisen samanmuotoisuuden näkökulma. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Tolvanen Matti 2020: Rikosketjun LEAN-hanke. Selvityshenkilön raportti. Oikeusministeriön julkaisuja, selvityksiä ja ohjeita 2020:6.
- Tolvanen Matti, Kukkonen Reima 2011: Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet. Talentum Oyj.
- Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuominen Pasi 2015: Salaisten tiedonhankintakeinojen ja pakkokeinojen kohdentaminen järjestäytyneen rikollisuuden torjunnassa. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto.

Tuomisto Anne 2018: Lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittely Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa: ”Jonkun pitää tehdä se työ ennen mun työtä, ettei mun tarvi tehdä tuntitolkulla jotain ihan hölynpölyä, eihän se palvele ketään.” Opinnäytetyö (AMK). Poliisiammattikorkeakoulu.

Ulrich Dave 2012: Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum.

Uutela Ulla 2019: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Vakkuri Jarmo (toim.) 2009: Paras mahdollinen julkishallinto? Gaudeamus.

Valtiovarainministeriö 2005: Arvot arjessa - virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja. Edita Prima Oy.

Viitala Riitta 2007: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Virolainen Ilkka, Virolainen Harri 2016: Mielen voima työssä. Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.

Virtanen Petri, Stenvall Jari 2010: Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Virtanen Petri, Wennberg Mikko 2005: Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Åhman Helena, Runola Jyrki 2006: Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet:

Aamulehti: aamulehti.fi. Tampereella työskentelevää rikoskomisariota syytetään virkavelvollisuuden rikkomisesta - juttujen käsittely viivästyi niin paljon, että rikoksia ehti vanheta. Artikkel, 22.10.2020. Käyty 27.10.2020

Aluehallintovirasto 2019: Valvontahavainto: Poliisit kokevat kuormitusta erityisesti rikostutkinnassa ja pääkaupunkiseudulla. Tiedote, 5.8.2019.

Eduskunnan oikeusasiamies: oikeusasiamies.fi, käyty 6.10.2020

Hälsa Oy: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison-suorituskyvyn-uusi-mittari-presenteismi/>, käyty 2.10.2020.

Oikeuskansleri: okv.fi, käyty 5.-6.10.2020

Proakatemia.fi: Nuppu Laaksonen: Benchmarking oppimisprosessina, luettu 27.9.2019

Talouselämä, talouselama.fi: Suomea kalvaa johtamisvaje, joka tulee kalliiksi - Vincitin toimitusjohtaja: "Meillä ei ole varaa ylläpitää tällaista tehottomuutta". Artikkelit 5.3.2019, Käyty mm. 28.9.2020.

Yle, yle.fi: Sama komisario oli merkitty tutkinnanjohtajaksi 4000 juttuun - rikosepäily ehti vanhentua. Artikkelit, 17.6.2019. Käyty 27.10.2020.

Luennot ja webinaarit:

Dando Coral, Walsh Dave 2017: The cognitive interview - enhancing witness recall. Kognitiivisen haastattelun kehittämispäivät 1.-2.6.2017, Itä-Suomen yliopisto.

Hakanen Jari 2019: Hervannan johtamisaamu 22.2.2019. Luentomateriaali.

Helokangas Juuso, Sarasvuo Jari, Trainer's House 2018: Paremmen työn juhla. Webinaari 27.4.2018.

Reponen Kirsi 2019: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. Seminaari 24.-25.10.2019.

Vuorela Juha 2018: Kohti valmentavaa ihmisten johtamista. Luentomateriaali. Yliopettaja, Poliisiammattikorkeakoulu.

Tapaamiset, vierailut:

Männikkö, Mikko: vierailu ja luento valtakunnansyyttäjän toimistossa 29.8.2019

LIITE Haastattelurunko**I YLEISET KYSYMYKSET**

Kuinka kauan olet toiminut ryhmänjohtajana/tutkinnanjohtajana?

Millainen on muu poliisikokemuksesi?

Kuvaile nykyistä tehtävääsi.

Mikä on alaistesi lukumäärä (operatiivisessa toiminnassa / henkilöstöhallinnollisesti)?

II ERITYISET KYSYMYKSET

Kuvaile tutkinnan johtamistoimiasi a) päivittäisjohtamisessa, b) henkilöstöjohtamisessa
- alakysymys: Onko prosessi kuvattu?

Millaista on vuorovaikutus ja tiedonvaihto a) esimiehen, b) alaisten kanssa?

Kuvaile tavoitteiden ja strategian jalkautumista arjen johtamistyössäsi.

Miten toimii tiedonkulku toiminnan ohjaamisessa

a) toiminnan lainmukaisuuden valvonnassa: preventiivinen / repressiivinen
- apukysymys tarvittaessa: esimerkiksi laillisuustarkastusten havaintojen tai kanteluratkaisujen välittyminen

b) alaisten informoimisessa: ajankohtaiset asiat, lakimuutokset, ohjeet ym.

Mitkä ovat erityistä seurantaasi edellyttäviä työtehtäviä?

Miten koet lainsäädännön "esteet" tuloksellisuuden kannalta?

Miten vastuu jakautuu tutkinnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välillä?

- apukysymys tarvittaessa: esimerkiksi seuranta, valvonta

Millaiseksi koet vaikuttamisen mahdollisuuden omassa työssäsi?

Miten koet oman työsi merkityksen?

Millaisena koet tai miten sinulle näkyy valmentava johtaminen?

Kuvaile, miten onnistuu työn hallinta? Millaista on ajankäytön jakautuminen?

- alakysymys: millainen on ryhmän avoimien juttujen määrä

Millaisia riskejä näet itse?

III KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Miten havaittuja haasteita on pyritty ratkaisemaan?

Miten kehittäisit esitutkintaprosessia tuloksellisuuden kannalta?