



## Kohti valmentavaa ihmisten johtamista

Kaiku-hankeiltapäivä 26.11.2019

Kirsi Reponen, ylitarkastaja Poliisihallitus  
Pasi Pihlava, henkilöstöpäällikkö Lounais-Suomen poliisilaitos

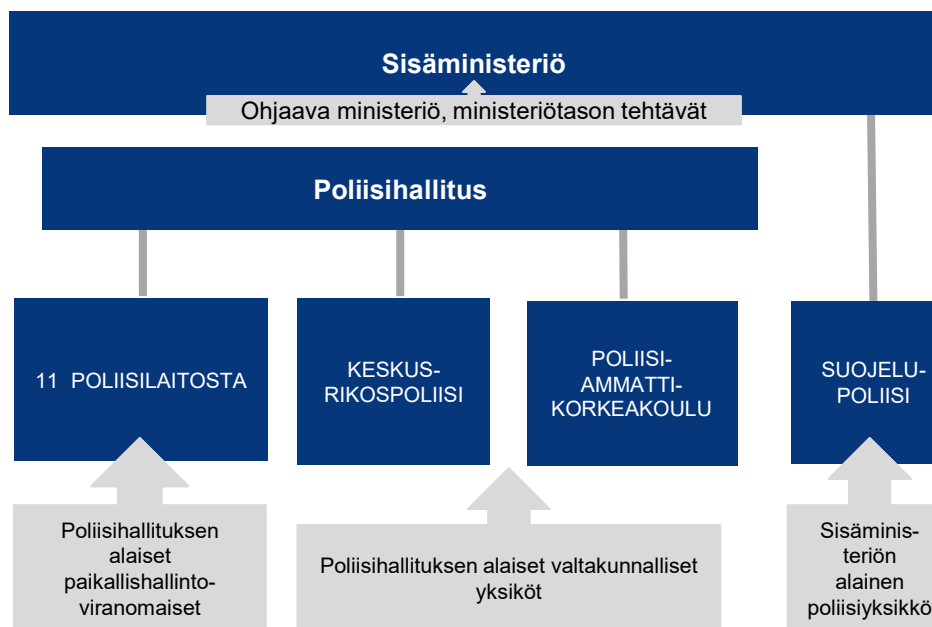


## Esityksen sisältö

- Poliisi organisaationa ja lukuina
- Taustaa kehittämisohjelmalle
- Miten toteutus tehtiin?
- Havaintoja matkan varrelta
- Missä mennään nyt ja mitä jatkossa?

# Poliisi organisaationa ja lukuina

# Poliisin organisaatio

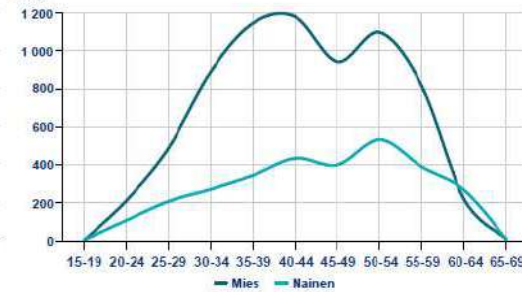


# Poliisin henkilöstö lukuina

**HENKILÖSTÖMÄÄRÄ**  
Henkilöstövuodet 2010-2018



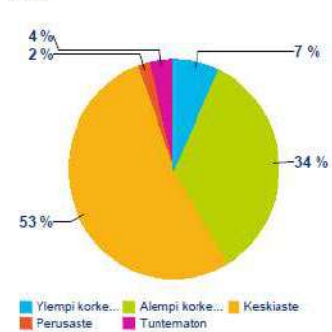
**IKÄJAKAUMA**  
2018



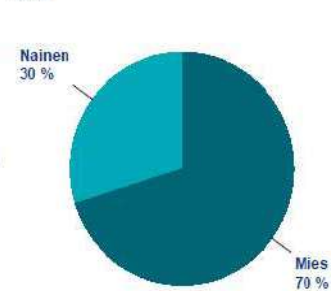
**KESKI-IKÄ**  
2018  
43,5 vuotta

**Esimiehiä noin 2500**  
**Esimiesvalmentajia noin 70 henkilöä**

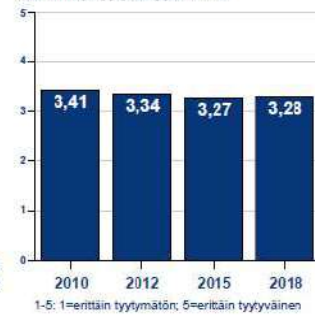
**KOULUTUS**  
2018



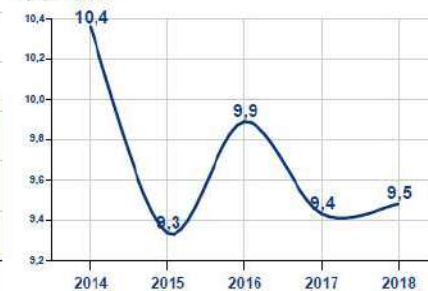
**SUKUPUOLIJAKAUMA**  
2018



**TYÖHYVINVOINTI**  
Kokonaistytytyväisyysindeksi



**SAIRAUSPOISSAOLOT**  
Työpäivää/htv



# Taustaa kehittämisohjelmalle

## Poliisin työikäohjelma

- Monivuotinen (2016-2018) kehittämisohjelma, jolla pyrittiin etsimään keinoja työurien pidentämiseen ja työkyvyn ylläpitoon
- Ideoitiin ja toteutettiin toimenpiteitä, joilla pyrittiin vahvistamaan henkilöstöjohtamista, urasuunnittelua, työterveyden ja toimintakyvyn ylläpitoa sekä kehitetään palvelussuhteen ehtoja
- Tavoitteena oli lisätä tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia kustannuksia sekä kannustaa henkilöstöä jatkamaan työelämässä pidempään
- Kohdistui kaikkiin henkilöstöryhmiin ja suunniteltavat toimenpiteet koko työuran ajalle, ei siis vain uran loppuvaiheeseen
- Rakenteellisesti jakaantui neljään alatyöryhmään
  - Henkilöstöjohtaminen alatyöryhmä
  - Urasuunnittelu alatyöryhmä
  - Työkyky ja toimintakyky alatyöryhmä
  - Palvelussuhde-ehdot alatyöryhmä



# Tarpeita taustalla

- **Henkilöstöbarometristä (2015) esille nousseet haasteet**
  - Työn organisointiin liittyvät ongelmat esimiestyössä (johtaminen)
  - Ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tuen puute (palaute ja tuki, kuunteleminen ja keskusteleminen)
- **Henkilöstöjohtamista koskevan koulutuksen vaje**
  - Erityisesti täydennyskoulutuspuolella (ei tutkintokoulutuksessa; alipäällystö- ja päällystökoulutus)
- **Poliisin strategia ja henkilöstöstrategia**
  - Henkilöstöjohtamiskoulutus on ko. strategioiden toimeenpanoa
- **Henkilöstö on työyhteisön tärkein pääoma**
  - Inhimillistä pääomaa on johdettava ammattitaitoisen mallikkaasti!

→ *Asiat voivat olla joskus pienestä kiinni...*

*Henkilöstöjohtaminen alatyöryhmän kokous / yliopettaja Juha Vuorela Polamk: " Mitäs jos kokeiltaisiin..."*



Miten toteutus tehtiin?

# Kehittämishjelman osat

## 1. Henkilöstöjohtamisen valmennus valmentajille

- Poliisihallituksen johtama koulutus, jonka toteutti POLAMK (merkitään täydennyskoulutuskalenteriin)
- osallistujia kaikilta esimiestasoilta (alipäällystö ja päällystö), poliisilaitosten henkilöstöpäälliköt koordinoivat valintoja
- kouluttajiksi koulutettavat (mahdollisuuksien mukaan) jokaiselta poliisilaitoksen linjalta/sectorilta

## 2. Henkilöstöjohtamisen valmennus esimiehille poliisiyksiköissä

- vastuu poliisiyksiköillä
- toteuttaa poliisiyksikön johto, henkilöstöpäälliköt ja kouluttajakoulutuksen saaneet henkilöt yhteistyönä

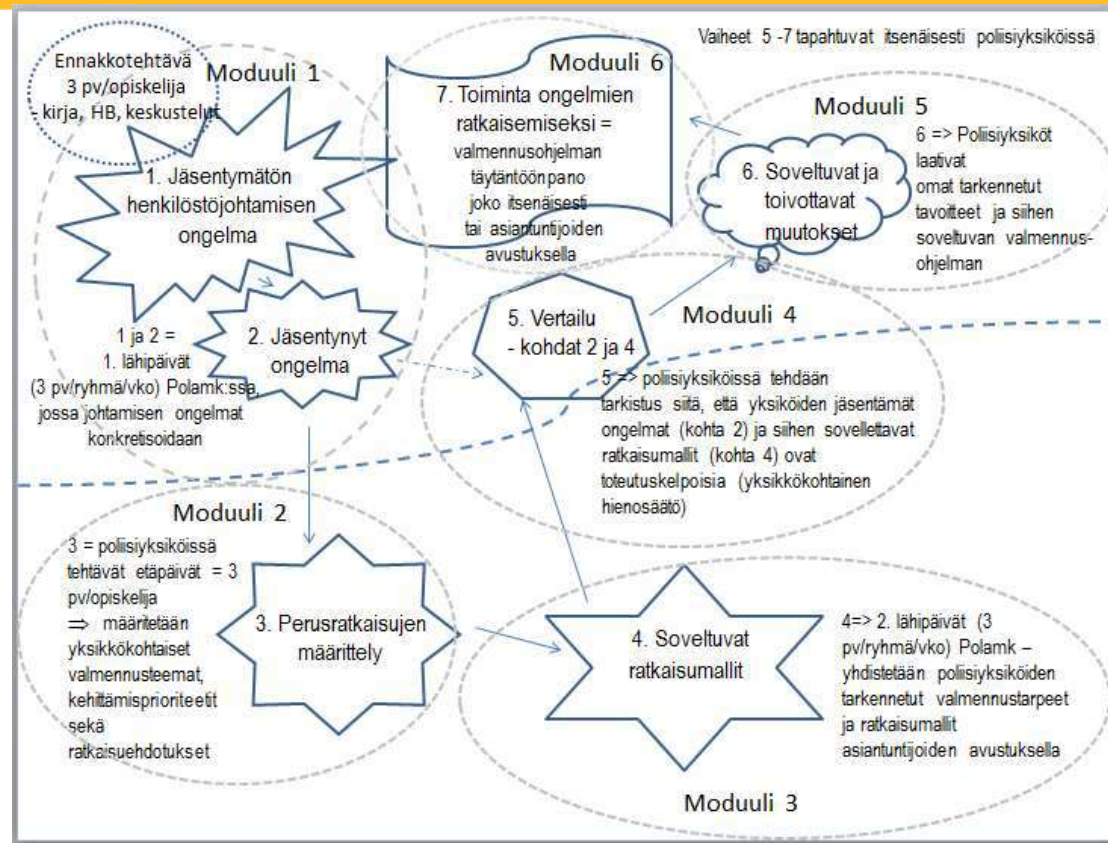
## 3. Vertaistukijärjestelmän luominen

- vastuu Poliisin työikäohjelman vastuutahoilla sekä poliisiyksiköillä
- tavoite, että kaikilla esimiehillä on joku samantasoinen ja samansisältöisiä tehtäviä tekevä esimieskollega, jonka kanssa mahdollista keskustella luottamuksellisesti (henkilöstö)johtamiseen liittyvissä asioissa
- jatkovelvoitteet poliisiyksiköille

## 4. Vaikuttavuusarviointi

- vastuu Poliisin työikäohjelman vastuutahoilla sekä poliisiyksiköillä

# Valmentavan johtamisen prosessikaavio



# Toteutuksesta

## 1. Henkilöstöjohtamisen valmennus valmentajille

- Osallistujat toimineet jo esimiestehtävissä ja heillä alipäällystötutkintotasoiset opinnot suoritettuina
- Poliisiyksiköt valitsivat ja komensivat valmentajavalmennukseen yhteensä 66 henkilöä
- Valmennuksen toteuttajina Poliisiammattikorkeakoulu sekä HAUS

## 2. Henkilöstöjohtamisen valmennus esimiehille poliisiyksiköissä

- Tarkoituksena on ensivaiheessa valmentaa kaikki poliisihallinnon esimiehet (noin 2500 hlöä) ja myöhemmin siirtää näkökulmaa koko henkilöstöön ja työyhteisötaitoihin
- Soveltuvin osin samansisältöinen ohjelma kuin valmentajien valmennuksessa
- Mahdollista saada tukea Polamkista (kouluttajapooli-ajattelu)
- Poliisiyksiköt voivat räätälöidä valmennusten sisällöt omissa valmennuksissaan (ottaen esim. mukaan vain niitä osa-alueita joita ei ole omissa aiemmin järjestetyissä valmennuksissa vielä käsitelty)
- Toteutuksessa käytetty myös ulkopuolisia palveluntuottajia

# Toteutus jatkuu

## 3. Vertaistukijärjestelmän luominen

- Poliisiyksiköt luovat yhdessä kehittämisohjelman vastuutoimijoiden kanssa yksiköihin vertaistukijärjestelmän (kokemusasiantuntijat) henkilöstöjohtamiskoulutuksen aikana
- Jatkovelvoitteet poliisiyksiköille

## 4. Vaikuttavuusarviointi

- Kehittämisohjelman vaikuttavuutta tullaan arvioimaan erikseen määriteltävien mittarien ja seurantajärjestelmien kautta
- Jatkovelvoitteet poliisiyksiköille

# Poliisiyksiköiden havaintoja haasteista ja onnistumisista

## Toteutuksen keskeiset haasteet

- Ajankäytölliset haasteet
- Asenne valmentavaa johtamista kohtaan
- Ei mittavia haasteita
- Samanaikaiset organisaatiomuutokset
- Jatkuvuuden turvaaminen
- Korkeat odotusarvot valmennusta kohtaan
- Isot taitoerot valmennuksessa olevien välillä
- Koko työyhteisön tietoisuuden lisääminen
- Maantieteelliset välimatkat haaste valmennusten toteuttamiselle

## Toteutuksen keskeiset onnistumiset

- Valmennus on erittäin pidetty/arvostettu
- Osallistujat ovat kiinnostuneita ja vuorovaikutteisia
- Valmentajat ovat tehneet hyvää työtä
- Valmennusten järjestäminen muualla kuin poliisiasemalla
- Ulkopuolisen luennoitsijan käyttäminen
- Käytännön harjoittelua on pidetty hyvänä
- Valmentajien yhtenäisyys ja yhdessä tekeminen
- Poliisilaitoksen johdon tuki valmennuksille
- Take-keskustelujen käyttö KVIJ-ohjelman "orientaatioalustana"
- Kokemusten ja näkemysten jakaminen sekä yhdessä ideointi

# Poliisiyksiköiden havaintoja tuen tarpeesta

## Tuen tarve

- Yhteisten tilaisuuksien tarve
  - Videoinfot 3.6.2019 ja 4.6.2019
  - Seminaari 24-25.10.2019
  - Videovalmennus 29.11.2019
- Valmentajille lisää perehdytystä/koulutusta/valmennusta
- Osittain valmiiden kalvosarjojen tuottaminen
- Yhtenäisen viestinnän tarve
- Tulosten mittaamiseen ja seurantaan tukea
- Tiedon saaminen hyvistä käytänteistä

*"Positiivista pöhinää aiheen ympärillä"*





Missä mennään nyt ja mitä jatkossa?



## Valmentava johtaminen näkyy – mutta missä kaikkialla?

- Poliisiyksiköiden valmennukset
- HB-kehittämissuunnitelmat
- Tavoite- ja kehityskeskustelut
- Tulosohjaus ja johtamissopimukset
- Johtamispotentiaalin määrittäminen

*Valmentava ote ei kosketa vain johtoa ja esimiehiä vaan kyse on laajemmin koko poliisin organisaatiokulttuurista ja valmentavasta otteesta työyhteisössä.*

## Mitä jatkossa?

- Alkuvaiheessa on monessa poliisiyksikössä keskitytty esimiesten valmentamiseen
- Työ jatkuu koko työyhteisön näkökulmasta tulevana vuosina - organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä
- Kaiku-hanke päättyy, mutta työ poliisissa on vasta aluillaan!



# Kiitos

[kirsi.reponen@poliisi.fi](mailto:kirsi.reponen@poliisi.fi)  
[pasi.pihlava@poliisi.fi](mailto:pasi.pihlava@poliisi.fi)