

"Tuleeko meistä sakotuskoneita?"

Poliisin palkkausjärjestelmä

Sini Eerika Virtanen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Yleinen valtio-oppi

Hallinnon ja organisaatioiden tutkimus

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2012



| | | | |
|---|--|--|--|
| Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta | | Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos | |
| Tekijä – Författare – Author Sini Eerika Virtanen | | | |
| Työn nimi – Arbetets titel – Title ”Tuleeko meistä sakotuskoneita?” Poliisin palkkausjärjestelmä. | | | |
| Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi, hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linja | | | |
| Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma | Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2012 | Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 104 + 3 liitettä | |
| Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Valtionhallinnon organisaatioissa on viime vuosikymmeninä aktiivisesti siirrytty vanhasta virkapalkkajärjestelmästä uuteen työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaan palkkausjärjestelmään sekä tulospalkkauksen käyttöönottoon. Taustalla on ollut pyrkimys hallinnon tehostamiseen. Suomen poliisissa siirryttiin työn vaativuuteen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmään vuonna 2003. Nyt suunnitteilla on ollut myös tulospalkkauksen käyttöönotto.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin poliisin palkkausjärjestelmää, keskittyen pelkästään rahalliseen palkitsemistapaan. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuus sekä mahdollisen tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin. Toimivalla palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä palkkausjärjestelmää, joka on yhteensopiva organisaation tavoitteiden ja ympäristön kanssa, sitä käytetään ja sovelletaan oikein, ja se tuottaa toivottuja vaikutuksia. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin henkilöstön näkökulmasta. Koska pro gradu -tutkielman mittaisessa työssä ei ollut mahdollista tutkia poliisin koko henkilöstön mielipiteitä, keskitytään tässä työssä ainoastaan paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskenteleviin.</p> <p>Tutkimusaineistona käytettiin palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmien teoriaa, siihen liittyvää aikaisempaa tutkimusta sekä survey-kyselyä. Kysely tehtiin sähköiselle e-lomakkeelle ja se lähetettiin tutkimuksen kohderyhmälle Suomen Poliisijärjestöjen Liiton toimesta. Kysely lähti koko jäsenistölle, sillä teknisesti ei ollut mahdollista kohdentaa sähköpostilähetystä vain tietyille työntekijäryhmälle. Kyselyyn tuli yhteensä 1 229 vastausta, joista tutkimuksen analyysiin poimittiin valitun kohderyhmän vastaukset (n=641). Aineistoa käsiteltiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisen menetelmin. Kyselyn määrällistä aineistoa analysoitiin kuvailevien prosenttijakaumien sekä selittävien monimuuttujamenetelmien avulla. Avovastauksia analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimustuloksista havaittiin, että suurin osa Suomen Poliisijärjestöjen Liittoon kuuluvista, paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevistä, ei pidä nykyistä palkkausjärjestelmää toimivana. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, ettei nykyistä palkkausjärjestelmää koeta kannustavaksi eikä soveltuvaksi valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien poliisien työhön. Moni kokee, että palkkausjärjestelmän soveltaminen ei ole oikeudenmukaista eikä yhdenmukaista, eikä sitä käytetä soveltamisohjeiden mukaisesti.</p> <p>Tuloksista havaittiin myös, että suurin osa vastaajista ei pidä tulospalkkausta soveltuvana poliisiin. Vastaajien mielestä tuloksiin ja suoritteisiin perustuva palkkaus vääristäisi poliisin työntekoa. Kyselyyn vastanneet poliisit olivat erityisen huolissaan kansalaisten oikeusturvasta ja yhdenmukaisesta kohtelusta. Tuloksien perusteella vastaajat näkivät, että tulospalkkaus saattaisi olla kannustava, mutta ohjaisi poliisien työtä liiaksi mitattaviin asioihin, esimerkiksi sakottamiseen. Vastaajat olivat huolissaan, että tulospalkkauksesta etenkin ennalta ehkäisevä toiminta, jonka mittaaminen on haastavaa.</p> | | | |
| Avainsanat – Nyckelord – Keywords Palkitseminen, palkkausjärjestelmä, tulospalkkaus, poliisi | | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|-----------|
| 1. | JOHDANTO..... | 5 |
| 2. | TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT | 7 |
| 2.1 | TUTKIMUSTEHTÄVÄ | 7 |
| 2.2 | TUTKIMUKSEN TAUSTA | 8 |
| 2.2.1 | <i>Taustalla tulosjohtaminen ja New Public Management.....</i> | <i>8</i> |
| 2.2.2 | <i>Taustalla poliisihallinnon muutokset.....</i> | <i>11</i> |
| 2.3 | AIKASEMPI TUTKIMUS..... | 14 |
| 3. | PALKITSEMISEN TEORIA..... | 19 |
| 3.1 | PALKITSEMISEN KESKEISET KÄSITTEET | 19 |
| 3.2 | PALKITSEMISEN TOIMIVUUSMALLI | 26 |
| 3.3 | RAHALLINEN PALKITSEMINEN PALKITSEMISTAPANA | 28 |
| 3.4 | TULOSPALKKAUS | 31 |
| 4. | TUTKIMUSKOHTENA SUOMEN POLIISI | 37 |
| 4.1 | POLIISIN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITYS | 40 |
| 4.2 | POLIISIN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KOKONAISUUS | 43 |
| 5. | AINEISTO JA MENETELMÄT..... | 48 |
| 5.1 | SURVEY-KYSELY JA MITTARIT | 48 |
| 5.2 | KOHDEJOUKKO JA AINEISTON KUVAILU..... | 52 |
| 5.3 | ANALYYSIMENETELMÄT | 55 |
| 5.4 | EETTISET KYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS | 60 |
| 6. | TUTKIMUSTULOKSET | 62 |
| 6.1 | MIELIPITEET NYKYISEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUDESTA | 62 |
| 6.2 | MITEN VASTAAJIEN TAUSTATEKIJÄT JA MUUT NÄKEMYKSET NYKYISEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUDEN OSATEKIJÖISTÄ SELITTIVÄT ASENNOITUMISTA TOIMIVUUTEEN?..... | 68 |
| 6.3 | MIELIPITEET TULOSPALKKAUKSEN SOVELTUVUUDESTA POLIISIIN | 72 |
| 6.4 | MITEN VASTAAJIEN TAUSTATEKIJÄT JA MUUT NÄKEMYKSET TULOSPALKKAUKSEN OSATEKIJÖISTÄ SELITTIVÄT ASENNOITUMISTA TULOSPALKKAUKSEN SOVELTUVUUTEEN POLIISISSA? | 77 |
| 6.5 | TUTKIMUSTULOSTEN YHTÉENVETOA..... | 81 |
| 7. | PÄÄTELMÄT | 83 |
| 7.1 | PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS POLIISIN VALVONTA- JA HÄLYTYSYKSIKÖSSÄ TYÖSKENTELEVIEN NÄKÖKULMASTA..... | 84 |
| 7.1.1 | <i>Ympäristö ja tavoitteet, yhteensopivuus</i> | <i>84</i> |
| 7.1.2 | <i>Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit</i> | <i>85</i> |
| 7.1.3 | <i>Tulkinta ja vaikutukset asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan.....</i> | <i>87</i> |

| | |
|--|-----|
| 7.2 TULOSPALKKAUKSEN SOVELTUVUUS POLIISIN VALVONTA- JA HÄLYTYSYKSIKÖSSÄ TYÖSKENTELEVIEN NÄKÖKULMASTA | 88 |
| 7.3 JOHTOPÄÄTÖKSET | 92 |
| 8. LOPUKSI | 94 |
| LÄHTEET | 98 |
| LIITTEET | 105 |
| LIITE 1: KYSELYLOMAKE..... | 105 |
| LIITE 2: KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE..... | 112 |
| LIITE 3: MUUTTUJIEN FREKVENSsit JA PROSENTIT | 113 |

1. JOHDANTO

Suomessa kansalaisten luottamus poliisiin on vankka ja Suomi koetaan turvalliseksi maaksi elää. Suomen poliisin hyvää, laadukasta ja tehokasta palvelua ei kuitenkaan ole helppo organisoida. Haasteita aiheuttaa muun muassa se, että Suomi on maantieteellisesti iso ja harvaanasuttu maa eikä poliisipalveluiden turvaaminen tasavertaisesti koko maassa ole helppoa. Lisäksi viime vuosina poliisiin, kuten muihinkin valtion organisaatioihin, on kohdistunut valtavat säästöpainet ja leikkauksien kohteeksi ovat joutuneet organisaatioiden hallinto ja poliisilaitokset. Poliisissa tämä on tarkoittanut henkilöstön kannalta suuria muutoksia. Poliisiylijohtaja Mikko Paateron mukaan henkilöstöä on jouduttu reilusti karsimaan ja näyttää siltä, että tulevana vuosina henkilövähennykset tulevat lisääntymään. (Mikko Paatero 13.3.2012). Vaikka poliisi on arvostettu viranomainen, ei arvostus tunnu näkyvän resursseissa.

Poliisin palkkausjärjestelmä perustui maalikuuhun 2003 asti perinteiseen virkapalkkajärjestelmään, minkä jälkeen voimaan astui työn vaativuuteen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä. Muutos on ollut seurausta valtionhallinnon yleisestä kehityksestä kohti tehokkaampaa hallinnointia. Nykyinen järjestelmä on ollut käytössä noin yhdeksän vuotta ja tuon yhdeksän vuoden aikana on ehtinyt tapahtua paljon. Esimerkiksi poliisin toimintaympäristö on muuttunut, poliisin työvälineet ovat kehittyneet ja yhteiskunnan kehittyessä uudet turvallisuusuhkat ovat muuttaneet poliisin toimintaa. Myös poliisiorganisaatio on käynyt läpi suuria organisatorisia muutoksia. (Sisäasiainministeriön julkaisuja 16/2011.) Parhailaan poliisihallituksen työryhmässä pohditaan tulospalkkiojärjestelmän soveltamista poliisiin, mikä kytkeytyy valtionhallinnon tulosjohtamiseen, jonka katsotaan ajavan tehokkaampaan ja taloudellisempaan hallinnointiin (Valtiovarainministeriö 2006,1-6).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen poliisin nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuutta ja mahdollisen tulospalkkauksen soveltuvuutta poliisiin. Pidän poliisin työtä tärkeänä ja poliisiorganisaatiossa riittää mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Valitsin tutkielmani tutkimuskohteeksi poliisin palkkausjärjestelmän, koska poliisi on työtehtävien takia niin erityinen organisaatio, ettei sen toimintaa voi suoranaisesti verrata muun tyyppisiin organisaatioihin.

Vaikka palkitsemistutkimusta erilaisista palkkaustavoista ja palkitsemisjärjestelmistä on paljon (esim. Moisio ym. 2006), niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta, antaa poliisiorganisaation palkkauksen tutkiminen paljon erilaisia näkökulmia pelkästään jo poliisin työn luonteen takia. Olen halunnut tutkimuksessani selvittää erityisesti henkilöstön kokemuksia nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta sekä heidän ennakoasenteitaan tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin. Tutkimuskohdetta rajasin ottamalla tutkimukseen mukaan vain valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät poliisit. Heidän työtehtävänsä ovat niin monipuolisia, että on ollut mielenkiintoista selvittää, miten nuo työtehtävät on kytketty palkitsemiseen. Samalla olen rajannut tutkimuksen keskittävän vain rahalliseen palkitsemistapaan.

Tutkimuskohteen valintaan vaikutti suuresti oma mielenkiinto poliisialaa kohtaan ja kiinnostus poliisista työnantajana. Pro gradu -tutkielma on tiedeyhteisölle suunnattu, mutta olen tutkimusta tehdessä yrittänyt pitää tutkimusongelman relevanttina myös käytännössä. Tutkielmasta voikin olla apua jatkotutkimukselle, poliisiorganisaatiolle, poliisin ammattiliitoille tai muille aiheesta kiinnostuneille. Tätä tutkielmaa varten tehty kyselylomake on lähetetty Suomen Poliisijärjestöjen Liiton (SPJL) avustuksella, mutta tutkimusta koskevat valinnat olen tehnyt itse omalla päätösvalllallani.

Tutkielma jakautuu kahdeksaan päälukuun. Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin tutkimuskysymykset, tutkimuksen taustan ja aiemman tutkimuksen. Kolmannessa luvussa kerron kattavasti palkitsemisen teoriasta ja määrittelen tämän tutkielman kannalta tärkeimmät palkitsemiseen liittyvät käsitteet. Neljännessä luvussa esittelen kohdeorganisaationa olevaa Suomen poliisia sekä sen palkkausjärjestelmän. Luvussa viisi kerron tutkimuksen aineistosta ja menetelmistä sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta, minkä jälkeen kappaleessa kuusi esittelen tutkimustulokset. Luvussa seitsemän vastaan analyysin avulla tutkimuskysymyksiin, pohdin tutkimustulosten merkitystä ja esitän tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi olen esittänyt omaa pohdintaani aihepiiristä ja jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella poliisin palkkausjärjestelmän toimivuutta ja mahdollisen tulospalkkausjärjestelmän soveltuvuutta poliisiin. Tavoitteena on selvittää paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevien poliisien mielipiteitä nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta sekä ennakoasenteita mahdollisen tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin.

Tutkimuksen tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat:

Tutkimuskysymys 1:

Miten paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät kokevat nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuden?

Tutkimuskysymys 2:

Mitkä ovat valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien ennakoasenteet tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin?

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ja valvontatehtävissä työskentelevien mielipiteiden selvittämiseksi olen luonut sähköisen kyselylomakkeen, jonka vastauksia analysoin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien avulla. Kyselyssä esitetyt väittämät perustuvat palkitsemisen teoriaan ja aiempaan tutkimukseen.

Tutkimustuloksia tarkastelen palkkausjärjestelmän toimivuusmallin avulla, joka on Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelman kehittämä malli palkitsemisen toimivuudesta. Mallin avulla voidaan selvittää palkkausjärjestelmän kehittämiskohteita sekä paikallistamaan, mikäli mahdolliset ongelmat ovat järjestelmän rakenteessa, käytössä, käyttäjissä, vaikutuksissa tai sen tarkoituksessa ja soveltuvuudessa organisaatioon. Toimivuusmalli pohjautuu useisiin eri palkitsemiseen liittyviin teorioihin ja sitä voidaan tarkastella sekä suunnittelun että kokemuksen näkökulmista. Kokemus -näkökulmassa keskitytään yksilön tulkintaan ja kokemukseen palkkausjärjestelmästä ja se on valittu tarkasteltavaksi näkökulmaksi myös tähän

tutkimukseen. (Palkitsemisen tutkimusohjelma 15.3.2012.) Valitsin tähän tutkimukseen nimenomaan poliisin henkilöstön näkökulman työnantajan näkökulman sijasta, koska koin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi nostaa esiin työntekijöiden kokemukset ja tulkinnat työnantajan ylläpitämästä palkitsemisjärjestelmästä.

Tulospalkkaus ei poliisissa ole vielä käytössä, mutta sen käyttöönottoa pohditaan parhaillaan poliisihallituksen projektityöryhmässä (lisää luvussa 4.1). Taustalla on valtionhallinnossa asetetut vaatimukset uusille tulokseen perustuville palkkausjärjestelmille kaikissa valtion organisaatioissa. Tulospalkkausta ei siis tässä tutkimuksessa voida tarkastella nykyisen palkkausjärjestelmän tavoin kokemuksen kautta, vaan tutkimuksessa esitetyt tulokset edustavat vastaajien ennakoasenteita.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkitaan kohdeorganisaationa olevan poliisin palkkausjärjestelmää. Mäkelän (1998) mukaan tapaustutkimus on riippuvainen käsillä olevasta todellisesta tilanteesta, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää. Tapaustutkimuksen tavoitteena on monimutkaisten ilmiöiden parempi ymmärtäminen tutkimalla ilmiötä sen todellisessa kontekstissa. Sen avulla voidaan tietystä tilanteesta ymmärtää toimintaa syvällisemmin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kannalta. (esim. Gummersson 1991.) Tässä tutkimuksessa on myös evaluaatiotutkimukselle (esim. Syrjälä ym. 1994), ominaisia piirteitä sillä tutkimuskohteena olevaa palkkausjärjestelmää ja sen toimivuutta arvioidaan osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta. Tutkielma kuuluu organisaatioiden tutkimuksen tieteenalaan ja tutkimuksessa otetaan huomioon poliisihallinnon hallintotraditio ja poliisityön luonne.

2.2 Tutkimuksen tausta

2.2.1 Taustalla tulosjohtaminen ja New Public Management

Palkkausjärjestelmien kehittäminen ei ole ollut yksin poliisihallinnossa ajankohtainen aihe. Muutos poliisin vanhasta palkkausjärjestelmästä nykyiseen työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaan palkkausjärjestelmään on tapahtunut osana koko valtionhallinnon palkkapolitiikkaa. Suuria muutoksia Suomen valtionhallinnossa on tehty erityisesti 1980-luvulta lähtien, osin seuraten kansainvälisiä ja etenkin OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) maiden esimerkkejä

(Patomäki 2005, 15; OECD 1993). Muutoksen ydinajatuksena on ollut hallinnon tuottavuuden tehostaminen ja sen seurauksena on tehty suuria rakenteellisia ja poliittisia muutoksia myös henkilöstöhallinnossa.

Suomessa valtionhallinnon tuottavuus- ja tehokkuustarpeisiin alettiin siis kiinnittää erityistä huomiota 1980-luvulta alkaen. Tuolloin huomattiin suomalaisen hyvinvointivaltion kustannusten jatkuvasti kasvavan ja havaittiin, että koko hallintokoneisto oli kasvanut hyvinvointivaltion myötä raskaaksi ja hitaaksi. 1980-luvulla poliittinen muutos ohjasi valtion toimintaa neoliberalistiseen ajatteluun, mikä perustui pitkälti taloudelliseen tehokkuuteen ja liikemaailmasta saatuihin oppeihin. Tätä hallintoajattelun muutosta on kuvattu uudeksi julkisjohtamiseksi eli New Public Management -doktriiniksi. (esim. Temmes 1998a,1; Lähdesmäki 2003 & 2008.)

Christopher Pollitt (2007) on määritellyt New Public Managementin (NPM) kahdella eri tasolla: korkeammalla tasolla NPM tarkoittaa teoriaa tai doktriinia, jonka mukaan julkishallintoa voidaan parantaa käyttämällä hyväksi liiketalouden konsepteja, tekniikoita ja arvoja. Käytännöllisemmällä tasolla taas NPM tarkoittaa tiettyjä käsitteitä ja toimenpiteitä, kuten hallinnon tuotosta sekä matalia ja kevyitä organisaation hierarkiatasoja. (Pollitt 2007.) NPM ajattelu on ollut suomalaisen hallinnon merkittävin taustaideologia 1990-luvulta alkaen, minkä seurauksena hallintouudistukset ovat johtaneet tulosohjaukseen, tulosjohtamiseen, nettobudjetointiin, liikelaitostamiseen ja yksityistämiseen. Samat hallinnon tehostamiskeinot ovat vaikuttaneet myös valtion henkilöstöpolitiikkaan. (Temmes ym. 1998b, 9.)

1990-luvulla myös muut toimintaympäristön muutokset vaikuttivat valtion henkilöstöpolitiikkaan ja henkilöstöhallinnon tehostamiseen. 1991 Suomi ajautui lamaan, mikä oleellisesti aiheutti vaatimuksia valtion henkilöstöhallinnollisten kustannusten tiukentamiseen. Lisäksi Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995 toi henkilöstöpolitiikkaan uusia haasteita muun muassa kansainvälisten työmarkkinoiden kilpailukyvyn osalta. Selkeä muutos valtion henkilöstöpolitiikassa osana NPM -ajattelua on ollut siirtyminen perinteisestä hallintolegalistisesta organisaatiokulttuurista uuteen managerialistiseen johtamiskulttuuriin. Lama ja kansainväliset esikuvat edesauttoivat sitä, että 1990-luvulla muutoksia tapahtui koko julkishallinnossa paljon ja nopeasti. (Temmes ym. 1998b, 9-11.) Käytännössä muutos

valtion henkilöstöhallinnossa tarkoitti sitä, että aiemmasta valtion keskitetystä henkilöstöhallinnosta siirryttiin enemmän hajautettuun malliin, jossa keskeisenä strategiana oli tulosajattelu. Myös henkilöstömäärää vähennettiin hiljalleen, ja johtamiseen ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen alettiin panostaa aiempaa enemmän. (Temmes & Kiviniemi 1997,112-114.)

Valtiolla käytössä ollut vanha virkapalkkajärjestelmä oli hierarkkinen ja perustui viroittain määrättyyn palkkaluokkaan riippuen viran asemasta ja tehtävistä. Palkka ei ollut millään tavoin liitoksissa työn tulokseen. Valtioneuvoston periaatepäätöksellä (7.3.1991) haluttiin työn tulos liittää palkkaukseen toteamalla, että tehtävien vaativuuden, ammattitaidon ja työsaavutusten tulisi näkyä entistä enemmän palkassa ja että parempi työ johtaa parempaan palkkaan. Tämän seurauksena ensimmäiset sopimukset tehtävien vaativuuteen ja työstä suoriutumiseen perustuvien uusien palkkausjärjestelmien (UPJ) käyttöönotosta sovittiin vuoden 1994 alussa. (Temmes ym. 1998b, 26-27.) Valtion keskustatason virka- ja työehtosopimuksen (14.12.2004) mukaisesti sopimusalakohdaiset neuvottelutulokset palkkausjärjestelmän uudistamisesta oli määrä toteuttaa 30.11.2005 mennessä. Hitaasti käynnistyneestä uudistustyöstä huolimatta, uusia palkkausjärjestelmiä alettiin aktiivisemmin ottaa käyttöön vasta laman jälkeen (Huuhtanen ym. 2005, 8). Valtiontalouden tarkastusviraston kertomuksen (36/2002) mukaan vuoteen 2002 mennessä uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotossa ilmeni monia haasteita ja ongelmia. Tarkastuksessa selvisi, että esteinä olivat olleet epäluottamus, epävarmuus ja sitoutumattomuus uudistukseen sekä resurssien vähäisyys ja tiukka aikataulu. Toisaalta uudistuksella havaittiin olevan myös positiivisia hyötyjä, kuten esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut ja uudentyypiset keskustelut työstä sekä avoimuus, yhteistyö ja sitoutuminen.

1990-luvulla valtion virastoissa ja laitoksissa oli jo mahdollisuus ottaa käyttöön tulospalkkiojärjestelmät ja tavoitteena oli edelleen kehittää palkkausjärjestelmiä työn tuloksiin ja vaativuuteen perustaen. Kuitenkin jo tuolloin tiedostettiin tulospalkkaukseen liittyvät ongelmat ja epäiltiin niiden soveltuvuutta valtionhallintoon. Ongelmina koettiin sopivien ja luotettavien tulosmittareiden löytäminen ja työn ja tuloksen välisen riippuvuuden osoittaminen. Kielteisiä kokemuksia oli myös tuloksen liittämisestä motivaation, sillä oli havaittavissa, että myös monet muut tekijät, kuten työn laatu, aikaansaaminen ja siitä saatu tunnustus sekä työyhteisön ilmapiiri ja

oikeudenmukaisuus saattavat motivoida henkilöstöä enemmän kuin tulospalkkiot. (Temmes & Kiviniemi 1997,112-114.) Valtion työmarkkinalaitos julkaisi 1991 oppaan (15/1991) valtion virastoille ja laitoksille, jotka suunnittelivat tulospalkkauksen käyttöönottoa. Ohjeeseen koottiin tulospalkkausta koskevat periaatteet, valtion työmarkkinalaitoksen antamat erityisohjeet sekä erilaisia yleisluontoisia suuntaviivoja tulospalkkausmallien rakentamiseksi.

Vuonna 2001 valtioneuvoston periaatepäätös (VM092:00/2001) valtion henkilöstöpolitiikasta painotti tarpeita tehdä valtiosta kilpailukykyinen työnantaja. Myös valtion henkilöstön ikärakenteen radikaalin muutoksen takia 2000-luvulla ja myöhemmin, valtiolla on haluttu panostaa kannustaviin palkkausjärjestelmiin ja houkuttelevaan työnantajakuvaan. (Valtioneuvoston periaatepäätös VM092:00/2001.) 2000-luvun merkittävimmät uudistukset valtion henkilöstöhallinnossa ovatkin olleet jatkuvat palkkausudistukset, joita on toteutettu osana tulosohjausta. Palkkausudistukset ovat kuitenkin tapahtuneet hitaasti, koska muutos ei ole ollut helppo. Järjestelmien kehittäminen ja soveltaminen on ollut vaikeaa, määrärahoista on ollut puutetta ja aikaa ovat vieneet myös neuvottelut liittojen kanssa. (Patomäki 2005, 21.)

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmien edelleen kehittämisen taustalla on yhä kyse tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta ja voimavarojen hallinnasta. Valtionhallinnon palkkapolitiikka on yhtenäinen, mutta sen toteuttaminen tapahtuu virastokohtaisesti soveltaen. Kuitenkin nykyään valtiolla ei enää puhuta uudesta palkkausjärjestelmästä (UPJ), vaan valtion palkkausjärjestelmästä (VPJ). Sen tarkoituksena on mahdollistaa kannustava, kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen palkinnan perusta, ollen samalla myös tuloksellisen johtamisen väline. Tulospalkkauksen ja muiden palkintamuotojen kehittäminen valtiolla jatkuu edelleen eikä kehittämistyö ole edelleenkaan ohi. (Valtiovarainministeriö 1.11.2011.)

2.2.2 Taustalla poliisihallinnon muutokset

Pro gradun aiheeksi olen valinnut poliisin palkkausjärjestelmän, koska aihe on ajankohtainen ja aiheen tiimoilta käydään jatkuvaa aktiivista keskustelua. Siirtyminen virkapalkkajärjestelmästä vuonna 2003 uuteen työn vaativuuteen ja henkilökohtaisen

suorituksen arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmään oli koko valtionhallinnossa iso muutos ja se on osaltaan saanut paljon kritiikkiä myös poliisihallinnossa.

Suomen Poliisijärjestöjen Liiton entinen järjestöpäällikkö Hannu Pöllä kertoi Poliisi & Oikeus -lehdessä (2/2008) nykyisen palkkausjärjestelmän kehittämisprosessin vaikeuksista. Hänen mukaansa palkkauksen muuttamisen hankaluudesta poliisihallinnossa kertoo jo se, että 1993 alkaneet neuvottelut uudesta palkkausjärjestelmästä kestivät kymmenisen vuotta. Pöllän mukaan muutos oli hankala myös siksi, että esimerkkejä samanlaiselle poliisin palkkausuudistukselle ei silloin löytynyt muista maista. Yleisestä keskustelusta on havaittu palkkausjärjestelmään kohdistunutta kritiikkiä muun muassa seuraavien asioiden osalta:

- Uudistuksen seurauksena osalla poliiseista palkkataso nousi, kun taas osa jäi takuupalkalle. Myös ikälisiä leikattiin, mikä aiheutti muun muassa sen, että virkaiältään nuorten poliisien palkat nousivat enemmän suhteessa virkaiältään vanhempien poliisien palkkoihin.
- Esimiesten ja työnjohdon vaikutusvalta alaisten palkan kehitykseen kasvoi suoritusarvioinnin myötä.
- Henkilöstö on ollut jokseenkin epäluuloinen esimiesten tahdosta ja taidoista soveltaa uutta järjestelmää, mikä liittyy muun muassa kehityskeskustelujen sisältöön ja suoritusarviointiin.
- Henkilökohtaisen työsuoritelisän katsottiin olevan sidottu keskiarvoindeksiin, minkä nähtiin vääristävän täydellistä suoritusarviointia.
- Yhdenmukaisessa palkkauksessa on haasteita johtuen valtakunnallisten yksiköiden ja paikallispoliisin eroista sekä maantieteellisistä eroista. Tämä on tullut esiin muun muassa toimenkuvien määrittämisen vaikeudessa.
(esim. Poliisi & Oikeus 2/2008, 36–37.)

Palkkausjärjestelmän lisäksi viime vuosina on poliisissa toteutettu suuria uudistuksia myös organisaation rakenteisiin. Poliisin hallintorakenteen (PORA) uudistus toimeenpantiin vuoden 2009 alusta, minkä tarkoituksena oli keventää hallintoa ja vapauttaa henkilöstöä hallinnosta kentälle. Uudistuksessa 90 vanhaan poliisilaitosta lakkautettiin ja tilalle perustettiin 24 uutta poliisilaitosta. Näin ollen poliisilaitosten maantieteelliset toiminta-alueet kasvoivat merkittävästi. Lisäksi merkittäviä

rakenteellisia uudistuksia tehtiin valtakunnallisiin yksiköihin, kuten keskusrikospoliisiin ja liikkuvaan poliisiin. Uudistus oli osa valtion tuottavuusohjelmaa, jonka suoranaisena tarkoituksena ei ollut vähentää poliiseja, vaan tehostaa toimintaa. Uudistusten jälkeen poliisin palkkausjärjestelmää ei ole tutkittu, mutta yleisessä keskustelussa on huomattu, että uudistukset ovat saattaneet vaikuttaa myös palkkausjärjestelmään. Esimerkiksi organisaatorakenteiden muuttuessa joillakin poliiseilla ovat työnkuvat ja vaativuustasot muuttuneet, mikä on vaikuttanut myös palkan määrään. Palkka ei kuitenkaan ole kenelläkään laskenut, vaan palkka on pidetty vähintään samassa suuruudessa kuin aiemminkin niin kutsutun ”takuupalkan” voimin. Takuupalkka on kuitenkin vain tilapäinen palkkaturva. Uusien laajempien alueiden myötä työmäärän ja kiireen on havaittu lisääntyvän ja suoritusarviointien hankaloituneen pitkien etäisyyksien takia. Esimerkiksi maakunnissa valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevän lähiesimiehen tekemä suoritusarviointi on haastavaa, sillä partioiden sisäiset etäisyydet ovat niin suuria. (esim. Poliisi & Oikeus 12/2007, 21.)

Poliisin palkkausjärjestelmä kokonaisuudessaan on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä poliisissa on suuri resurssipula ja keskustelu aiheesta on ollut vilkasta (esim. HS 6.3.2012). On myös mielekästä selvittää, miten valtionhallinnon yleiset palkkausperiaatteet ja tavoitteet ovat sovellettavissa poliisiorganisaatioon. Pelastus- ja turvallisuushallinnon tehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä ei suoranaisesti voi verrata muun tyyppisiin organisaatioihin ja niissä käytettäviin palkkausjärjestelmiin. Turvallisuus- ja pelastusaloilla ei pyritä lisäämään tulosta, vaan pikemminkin vähentämään sitä, toisin kuin muun tyyppisissä organisaatioissa. Tästä syystä on mielenkiintoista selvittää, miten tulospalkkaus henkilöstön mielestä poliisille sopisi.

Suomi ei ole ainoa maa, jossa poliisin palkkauksesta käydään aktiivista keskustelua. Ruotsissa poliisit järjestivät 5.10.2011 mielenosoituksen, jossa he halusivat ilmaista turhautuneisuuden epäoikeudenmukaiseen palkkaukseen. Mielenilmauksessa poliisit kritisoivat poliisin alhaista palkkausta. Ruotsin poliisijärjestön puheenjohtaja Lena Nitze kertoi, että nykyinen palkka ei anna sitoutuneille ja motivoituneille poliisille mahdollisuuksia tehdä työtä niin hyvin kuin sitä haluttaisiin tehdä. (Polisförbundet, 5.10.2011.) Toukokuussa 2011 Ruotsin poliisit kritisoivat sitä, että palkan suuruudessa koetaan olevan merkittäviä eroja riippuen työpaikkakunnasta. Ruotsin poliisijärjestön edustajan Lars Bergmanin mukaan ei ole oikein, että yhdenvertaista työtä arvostetaan

eri tavoin eri kunnissa. (Polisförbundet. 25.5.2011.)

2.3 Aikaisempi tutkimus

Palkitsemista on tutkittu laajasti eri aloilla, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Koska palkitseminen on olennainen osa organisaatioita ja henkilöstöhallintoa, se on jatkuvan kehittämisen kohteena ja tutkimuksia aiheesta tehdään paljon.

Vuonna 1996 Aalto-yliopiston Teknillisessä korkeakoulussa käynnistyi Palkitsemisen tutkimusohjelma, jossa sen perustamisesta lähtien on tutkittu ja kehitetty palkitsemista yli sadassa organisaatiossa. Tutkimusohjelman ja siinä työskentelevien tutkijoiden (Hakonen, HUUHTANEN, HOLMBERG, JÄMSÉN, LAHTI, KARPPINEN, MAANIEMI, MOISIO, SWEINS, SALIMÄKI, VARTIAINEN) tuotoksena on syntynyt useita kirjoja, artikkeleita, tutkimusraportteja, opinnäytteitä ja konferenssiesityksiä ja se on tuottanut arvokasta tietoa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin palkitsemisesta (esim. Hakonen ym. 2005; Kauhanen ym. 2005; Moisio ym. 2006; Elo ym. 2009; Moisio ym. 2009; Salimäki ym. 2009; Salimäki & Holmborg, 2007). Muun muassa näihin tutkimustuloksiin ja kirjoihin myös tässä tutkielmassa viitataan. Vuonna 2006 Palkitsemisen tutkimusohjelma julkaisi Työsuojelurahaston toimeksiannosta selvityksen (Moisio ym. 2006) ”*Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*”, jossa tavoitteena oli koota yhteen kaikki palkitsemisen tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvät teemat ja näkökulmat ja tulevaisuuden tutkimustarpeet. Selvityksen lähtökohtana oli, että yritykset ja julkisyhteisöt voivat tulosten avulla kohdentaa tutkimus- ja kehitystukensa siten, että se palvelee koko suomalaisen työelämän tuottavuutta ja työyhteisöjen hyvinvointia. Selvityksessä esiteltiin palkitsemistutkimuksen eri näkökulmia, sillä kansainvälinen ja kotimainen tutkimus on yleisesti keskittynyt johonkin tiettyyn näkökulmaan: motivaatioon, palkitsemisen ja tuottavuuden sekä sitoutumisen yhteyteen, kansantaloudelliseen merkitykseen, toimivuuteen johtamisen välineenä, palkka-tasa-arvon toteutumiseen, palkitsemistapoihin ja palkkarakenteisiin eri työntekijäryhmissä. Selvityksessä on myös luoteltu monia suomalaisia palkitsemistutkimuksia, josta selviää, että kotimaista tutkimustietoa löytyy paljon. Suomessa palkitsemiseen liittyvää tutkimusta tehdään työmarkkinajärjestöissä, ammattiliitoissa, yliopistoissa, työelämää tutkivissa

tutkimuslaitoksissa (esim. ETLA, TTK jne.), ministeriöissä (esim. valtiovarainministeriö) sekä konsulttiyritysten toimesta, joiden tutkimustuloksia olen myös tässä tutkimuksessa pyrkinyt laajasti hyödyntämään. (Moisio ym. 2006.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä aikaisempi tutkimus perustuu edellä mainittuihin näkökulmiin, painottuen kuitenkin rahallisen palkkauksen ja palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Koska palkkauksen toimivuus käsittää useita eri teorioita ja teemoja, esimerkiksi oikeudenmukaisuusteoriat ja johtamisen teoriat, olen tässä tutkimuksessa kokenut tarpeelliseksi hyödyntää useasta eri näkökulmista tehtyjä aikaisempia tutkimuksia.

Tieteellisen tutkimuksen lisäksi palkitsemisesta on tullut olennainen osa etenkin korkeakouluopetusta. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmistä löytyy paljon käytännöllistä tietoa erilaisista oppikirjoista liiketalouden ja hallinnon aloilta. Palkitsemisen ymmärtäminen on myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Nämä oppikirjat voivatkin toimia selkeinä oppaina henkilöstöhallinnossa työskenteleville (esim. Lahti ym. 2004; Rantamäki ym. 2006; Helsilä 2006; Rantanen 2005).

Kansainvälistä tutkimusta palkkausjärjestelmistä on saatavilla hyvin laajasti, mutta niissä kannattanee ottaa huomioon tutkimuksien eri näkökulmat. Esimerkiksi palkitsemisen motivaatioteorioiden voidaan katsoa kehittyneen jo 1950-luvulla Abraham Maslowin tarvehierarkiasta, Douglas Mc Gregorin X ja Y –teoriasta sekä Frederick Herzbergin motivaatio-hygieeniateoriasta (Kauhanen 2001, 100). Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden periaatteet taas pohjautuvat pitkälti Adamsin (1965, sit. Colquitt ym., 2001) Folger & Konoswskyn (1989) ja Leventahalin (1980) teorioihin. Nämä ja muut palkitsemisen teoriat ovat pohjana tässä työssä käytettävälle palkitsemisen toimivuusmallille, joka huomioi monet organisaatiopsykologiset ja organisaation rakenteelliset tekijät (Palkitsemisen tutkimusohjelma 2.11.2011).

Valtion palkkausjärjestelmä uudistuksia on yleisemmin tutkittu osana valtionhallinnon kokonaisuudistusta, sillä palkkausjärjestelmä uudistusten on nähty olevan seurausta uudesta hallintotavasta ja uudesta julkisjohtamisesta, jota jo aiemmin tässä tutkielmassa esiteltiin. Tämän tyyppisiä tutkimuksia onkin tehty enemmän 1990-luvulta asti (esim. Temmes ja Kiviniemi) ja niissä on otettu huomioon palkkausjärjestelmien muutokset osana uutta henkilöstöpolitiikkaa uudistuneessa valtionhallinnossa.

Valtion uudesta palkkausjärjestelmästä on tehty myös useita tapaustutkimuksia eri valtionorganisaatioissa. Valtion uutta palkkausjärjestelmää on tutkittu esimerkiksi yliopistoissa (esim. Elo ym. 2009; Holmborg 2008; Nylander 2006) ja ministeriöissä (esim. HUUHTANEN 2004).

Poliisihallinnonalalla on jokin verran tutkittu palkitsemisasioiden. Tapani Huhta (2004) tutki Oulun yliopiston kansantaloustieteen laitokselle tehdyssä pro gradu - tutkielmassaan valtion uutta palkkausjärjestelmää poliisihallinnossa, jossa hän tarkasteli palkkausuudistuksen tavoitteiden toteutumista palkkarakenteen avulla. Tutkimustuloksina hän havaitsi, että uuden palkkausjärjestelmän palkan eri osat ovat riippuvaisia toisistaan ja ne vaikuttavat toisiinsa, mikä voi palkansaajista tuntua epäoikeudenmukaiselta ja aiheuttaa tyytymättömyyttä palkkaukseen motivoivana tekijänä. Myös Jarmo Kiikka (2002) sivusi poliisin palkkausjärjestelmää väitöskirjassaan ”Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon – tutkimuskohteena poliisi ja puolustusvoimat”. Tutkimuksessa Kiikka totesi, että tulosjohtaminen ja tulospalkkaus eivät ole parantaneet työmotivaatiota oletetulla tavalla. Tulokset osoittivat, että suurimpina ongelmina nähtiin palkkausmallien epäoikeudenmukaisuus, heikko tiedottaminen, epäselvät tulostavoitteet sekä esimiehen ja alaisen käymät tuloskeskustelut.

Tuomas Koskela (2005) tutki Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin pro gradussaan palkkausjärjestelmäuudistusta puolustusvoimissa. Tutkimuksessaan hän selvitti, miten puolustusvoimien henkilöstö koki palkkausjärjestelmäuudistuksen eli siirtymisen uuteen palkkausjärjestelmään (UPJ). Samalla hän tarkasteli, mikäli puolustusvoimissa käyttöön otetun tulospalkkausmallin tavoitteet ja periaatteet toteutuivat käytännössä. Tutkimustuloksien mukaan, kokemukset uudistuksesta olivat negatiivisia eikä tulospalkkausmallin tavoite motivoivasta, kannustavasta, oikeudenmukaisuudesta ja laadukkaamman työn tekemisestä toteutunut kaikissa työntekijäryhmissä.

Kansainvälisesti poliisin palkkausjärjestelmää on tutkittu jonkin verran. Tonge, Coombs & Batcheler (2010) selvittivät tutkimuksessaan Englannin ja Walesin poliisin näkemyksiä palkitsemisen ja suoritteiden yhdistämisestä. Tarkoituksena oli selvittää, miten suorituksiin perustuva palkkausjärjestelmä vaikuttaisi poliisin työkäyttäytymiseen.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla poliiseja eri tehtävätasoilta. Tutkimustuloksien mukaan suoritusperusteinen palkkaus todennäköisesti vaikuttaisi työntekoon negatiivisesti. Tutkimuksessa haastatellut poliisit väittivät, että suorituksiin perustuva palkkaus aiheuttaisi loppujen lopuksi enemmän haittaa kuin hyötyä. Heidän mukaan suurin ongelma olisi suoritusten oikeanlainen arvioiminen, koska kaikkia työsuorituksia ei voida mitenkään valvoa. Tämä saattaisi johtaa riskiin, että palkitaan myös huonoista työsuorituksista, kun palkitsemisen mittarit painottuvat vain näkyvän toiminnan arviointiin. Tällöin laadun arviointi ei saisi mitään painoarvoa, mikä saattaisi johtaa siihen, että työsuorituksia tehtäisiin määrällisesti paljon, mutta laadullisesti huonosti. Tutkimuksessa huomioitiin erityisesti poliisityön luonne. Haastateltavien mukaan henkilökohtaisiin suorituksiin perustuva palkkausjärjestelmä ei ole sopiva poliisityöhön, jota tehdään tiimeissä. Heidän mukaan henkilökohtaisen suorituksen arvioiminen erillään muusta tiimistä on hankalaa eivätkä haastateltavat uskoneet, että arviointia olisi mahdollista tehdä täysin objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti. Haastateltavat myös arvioivat, että poliisin työtehtävät ovat vaihtelevia ja niitä on hankala kokonaisvaltaisesti arvioida millään mittarilla. Henkilökohtaisiin suorituksiin perustuva palkkaus saattaisi lisätä kilpailua ja kannustaa tekemään enemmän suorituksia, mutta haastateltavat katsoivat tämän huonontavan työn laatua. Haastateltavat kertoivat, että palkka ja suoritteet eivät ole poliisin työssä tärkeimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, vaan tärkeämpänä nähtiin työssä viihtymistä ja laadullisesti hyvät työsuoritukset. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva palkitseminen poliisissa aiheuttaisi erimielisyyksiä, ei lisäisi työmotivaatiota eikä lopulta johtaisi toivottuihin työtuloksiin.

Myös Dharmasiri ja Wickremasinghe (2006) ovat tutkineet poliisin palkkausta. Heidän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää rahallisten palkkioiden yhteyttä poliisin työmotivaatioon Sri Lankassa. Tutkimuksen otoksena oli edustava näyte, joka toteutettiin lähettämällä puolistrukturoitu kyselylomake 100 poliisille. Tutkimustuloksista havaittiin, että, vaikka poliisit arvostivat rahalliset palkkiot korkealle, ne eivät kuitenkaan motivoineet tarpeeksi, jotta työn tulos ja työssä suoriutuminen olisi palkkioiden myötä parantunut. Syynä huonoon motivaatiovaikutukseen huomattiin olevan epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkiojärjestelmä, koska palkkioiden jakoa ei koettu oikeidenmukaiseksi. Vastaajien mielestä jaetut palkkiot eivät olleet tarpeeksi suuria, eikä tulosta mittaavat mittarit

vastanneet tarpeeksi kaikkia työtehtäviä, vaan vain joidenkin työtehtävien tuloksia. Jotta rahalliset palkkiot motivoisivat parempiin työsuorituksiin, poliisit katsoivat, että palkkioiden tulisi olla suurempia ja niiden tulisi kattaa kokonaisvaltaisemmin työn tulokset. Dharmasirin ja Wickasinghen mukaan myös palkkausjärjestelmän avoimuudessa sekä suoriutumisarviointien oikeudenmukaisuudessa oli paljon kehitettävää.

Näyttää siltä, että organisaatiokohtaiset tapaustutkimukset ovat varsin yleinen tapa tehdä palkitsemistutkimusta. Tämä tutkimus eroaa näistä muista tutkimuksista siten, että tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Suomen poliisiin. Tässä tutkimuksessa myös tarkastellaan valvontatehtävissä työskentelevien kokemuksia nykyiseen palkkausjärjestelmään, mutta samalla selvitetään heidän ennakoasenteensa mahdollisesti kehitteillä olevaan tulospalkkaukseen.

3. PALKITSEMISEN TEORIA

Tutkimuskysymyksiä selitetään palkitsemisen toimivuusmallin, sekä palkitsemistutkimuksessa käytettävien teorioiden avulla. Tässä teoriakappaleessa esittelen palkitsemisen teoriaa, hyvän palkitsemisen periaatteita ja edellytyksiä, sekä tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia palkkauksen käsitteitä.

3.1 Palkitsemisen keskeiset käsitteet

Yleisesti ajatellaan, että palkka on korvaus tehdystä työstä. Hyvän ja onnistuneen palkitsemisen lähtökohtana pidetään, että sen tulisi olla hyvään työntekoon kannustava. Hyvää palkitsemista pidetään toimivana myös käytännössä, mikä tarkoittaa, että sitä sovelletaan oikein, se on ajan tasalla ja se kehittyy organisaation ja ympäristön mukaisesti. (esim. Vartiainen & Kauhanen 2005.) Lawlerin (1981) mukaan palkitseminen on erittäin tärkeää tekijä organisaatiossa, koska palkitsemisen on todettu vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. Kun on todettu, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen, on palkitsemisjärjestelmiä kehitetty enemmän tähän tavoitteeseen tähtääväksi. Lawlerin mukaan pelkkä asemaan perustuva palkka ei ole tuonut työntekijöiden toimintaan toivottuja motivaatiotekijöitä. Tästä syystä työsuorituksiin perustuvat palkkausjärjestelmät ohjaavat tehokkaammin työn tulosta, kun ihmisten oletetaan tekevän paremmin töitä sen mukaan, mistä he kokevat saavan palkkion. Tutkimusten perusteella ihmisten on myös todettu olevan tyytyväisempiä työssään, kun he kokevat, että heidän palkkansa perustuu heidän omaan työsuorituksiinsa. (Lawler 1981, 11& 81.)

Palkitsemistutkimuksien mukaan **palkitsemisen tavoitteina** on houkutella työntekijöitä organisaatioon, sitouttaa ja pitää heistä kiinni, motivoida ja innostaa heitä hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisen avulla on nähty mahdollisuus edistää ja tukea ryhmätyötä ja organisaatiokulttuuria. Palkitsemista pidetään johtamisen välineenä, joka tukee organisaation strategiaa välittämällä työntekijöille arvoja ja viestin siitä, mikä on palkitsevaa ja haluttua toimintaa (esim. Lahti ym. 2004, 13-14). Esimerkiksi Lawlerin

(1981) mukaan näiden tavoitteiden saavuttamisen kautta organisaatio menestyy paremmin.

Yleisesti ottaen **palkitsemisen merkitystä** organisaatiolle pidetään suurena. Sen katsotaan ohjaavan toimintaa ja viestivän siitä, mitä organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan, ja samalla sen nähdään vaikuttavan työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, mitkä yhdessä voivat auttaa organisaatiota lähemmäs tavoitteitaan. Palkitsemisen avulla organisaatiot voivat myös houkutella hyviä työntekijöitä itselleen. Kuitenkin on selvää, ettei pelkkä rahapalkka itsessään vedä puoleensa parhaita työntekijöitä, vaan yksilöstä riippuen aineettomilla palkitsemistavoilla voi olla rahaa suurempi merkitys.

On havaittu, että palkitseminen itsessään on kuitenkin palkkausta laajempi käsite. Palkitsemisen kokonaisuuteen katsotaan kuuluvan kaikki erilaiset **aineelliset ja aineettomat tavat** palkita työstä, joita kuviossa 1 on esitelty.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Palkitsemisen tutkimusohjelma 1.11.2011)

Aineellisen ja aineettomien palkitsemistapojen lisäksi palkitseminen voidaan jaotella myös **taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin**. Taloudellisiin keinoihin palkita katsotaan kuuluvan suora palkitseminen, eli rahallinen palkitseminen, sekä epäsuora palkitseminen, joka sisältää erilaiset lakisääteiset (esim. työeläke, sairausvakuutus) ja vapaaehtoiset (esim. ateriaetu, puhelinetu jne.) palkitsemiskeinot. Näillä kaikilla on välitön taloudellinen arvo ja ovat siksi taloudellisia palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2001, 103.) Ei-taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan työuraan ja

sosiaalisiin tekijöihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Työuraan liittyvällä tekijöillä yleensä tarkoitetaan, että työ on jo itsessään palkitsevaa, työntekijällä on mahdollisuus organisaatiossa kehittää itseään sekä siirtyä organisaatiossa joustavasti toisiin tehtäviin tai edetä urallansa vaativimpiin tehtäviin. Sosiaaliset palkkiot ovat statussymboleita (esim. työnimike ja työvälaineet), kiitosta tai muita tunnustuksia, työtyytyväisyyttä ja sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 2001, 129-133.)

Tässä tutkielmassa keskitytään aineellisen palkitsemistavan suoraan rahalliseen palkitsemiseen, mutta on huomioitava, että myös muilla palkitsemistavoilla on merkittävä vaikutus muun muassa työntekijöiden palkkatyytyväisyyteen (Kauhanen 2001, 129). Esimerkiksi työnteko poliisina voi jo itsessään olla erittäin palkitsevaa, jolloin rahallisen palkitsemisen merkitys ei välttämättä ole niin suuri. Lameck (2011) tutki ei-taloudellisten palkkioiden vaikutusta poliisien työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen Tanzaniassa, jossa julkisen sektorin taloudelliset resurssit ovat hyvin pienet. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena 220 poliisille. Lameck argumentoi, että, koska taloudellisia kannustepalkkioita saattaa olla vaikea maksaa, myös ei-taloudellisilla palkkioilla voi olla työmotivaatiota kasvattava vaikutus. Tutkimustuloksista havaittiinkin, että ei-taloudellisilla palkitsemistavoilla voidaan motivoida poliiseja parempiin työsuorituksiin heidän jokapäiväisessä työssään. Lameckin mukaan positiivinen palaute, kiitos ja tunnustukset sekä koulutusmahdollisuudet ovat hyviä ei-taloudellisia keinoja parantamaan poliisien työmotivaatiota, mikä saattaa johtaa parempiin työsuorituksiin. Ei-taloudelliset palkitsemistavat voivat kompensoida tyytymättömyyttä julkisen sektorin alhaisiin palkkoihin, koska niiden avulla voidaan tyydyttää taloudellisten tarpeiden sijasta monia muita tarpeita. Henkilölle tärkeitä asioita voivatkin olla esimerkiksi arvostuksen tunne, työssä menestyminen sekä tunne, että tekee tärkeitä työtä. Lameckin mukaan näitä tarpeita voidaan poliisissa tyydyttää ei-taloudellisilla palkitsemistavoilla.

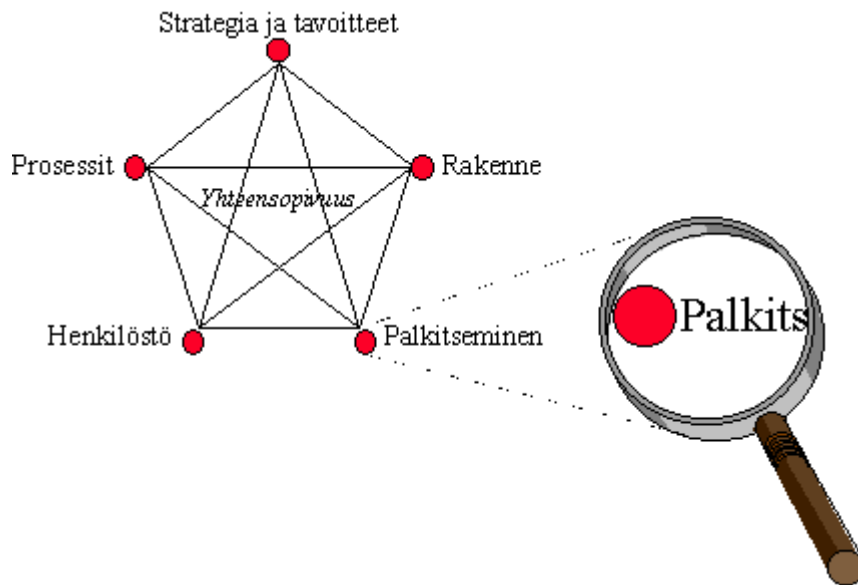
Palkitsemistutkimuksessa **palkkatyytyväisyyttä** onkin selitetty erilaisten **motivaatiotekijöiden** avulla lähtien yksilön sisäisistä tarpeista, odotuksista, persoonallisuudesta, elämäntilanteesta ja tavoitteista (Rantamäki ym. 2006, 20–22). Motivaatiotekijöiden lisäksi myös **palkkauksen oikeudenmukaisuus** on erittäin tärkeä palkkatyytyväisyyden selittäjä. Oikeudenmukaista palkkausta voidaan tarkastella jaon ja menettelytapojen näkökulmasta (esim. Leventhal 1976). Tämä tarkoittaa sitä, että se,

miten paljon jaetaan, kenelle jaetaan, miten jaetaan ja miten palkkaukseen liittyvät päätökset syntyvät, vaikuttavat kaikki oikeudenmukaisen palkkauksen käsitykseen. (Rantamäki ym. 2006, 25-30.) Palkkausjärjestelmän tulisi tukea oikeudenmukaista palkkausta, koska sen katsotaan olevan sekä työantajan että henkilöstön etujen mukaista. On havaittu, että kun palkkausjärjestelmä kohtelee työntekijää oikeudenmukaisesti, hänen työmotivaationsa säilyy ja näin myös tuottavuus työpaikalla säilyy. (Lahti ym. 2004, 12-13.) Oikeudenmukaisuuden käsitteeseen liittyy myös **samapalkkaisuuden periaate**, jolla tarkoitetaan sitä, että samasta työstä pitäisi maksaa samaa palkkaa. Yleisemmin palkitsemistutkimuksessa samapalkkaisuutta on käsitelty miesten ja naisten palkkaeroja selvittävässä tutkimuksissa (esim. Treiman & Harmann, 1981), mutta samapalkkaisuudella tarkoitetaan myös muuta tasa-arvoista palkitsemista ja sitä, että samaa palkkaa on maksettava samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta (Lahti ym. 2004, 23).

Se, miten ihmiset tulkitsevat palkitsemisen, katsotaan syntyvän palkitsemisen tiedosta, palkitsemisen merkityksestä ja oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Palkkatyytyväisyyteen on havaittu vaikuttavan myös **palkkatietoisuus** (esim. Palkitsemisen tutkimusohjelma 20.3.2012). Väitetään, että palkkausjärjestelmä, sen osat ja periaatteet pitäisi olla läpinäkyviä ja selkeitä, jotta työntekijät ymmärtävät palkitsemisen kokonaisuuden (Rantamäki ym. 2006, 95-96). Palkkatietämyksen lisäämisellä ei tarkoiteta pelkästään palkkatietojen julkistamista vaan sitä, että työntekijä tietää ja tuntee järjestelmän toiminnan ja tarkoituksen hyvin. Tehokkaimmin tietoisuuden katsotaan kulkevan työntekijöille esimiesten välityksellä, jolloin esimiehet liittävätkin palkitsemisen osaksi johtamistaan. Pidetäänkin tärkeänä, että esimiehet osaavat vastata alaistensa kysymyksiin palkkauksen kokonaisuudesta ja ymmärtää oman roolinsa järjestelmän soveltamisessa. (Hakonen N. ym 2005b, 27-29.) Palkitsemisen viestinnässä katsotaan myös **palautteen merkityksen** olevan suuri. Palautteen avulla työntekijä oppii ja tietää, mitä häneltä vaaditaan ja miten hän voi onnistua. Palautteenannon nähdään korostuvan erityisesti suoritus- ja tulospalkkausjärjestelmissä. (Rantamäki ym. 2006, 31-36.)

Palkitsemistutkimuksessa ei palkitsemista nähdä irrallisena osana organisaatiota, vaan toimivan palkitsemisjärjestelmän katsotaan olevan **yhteensopiva** organisaation strategian ja tavoitteiden, prosessien, henkilöstön sekä rakenteen kanssa. (Lahti ym.

2004, 11-17.) Lawlerin (1996) yhteensopivuusteorian mukaan toiminnan kokonaisuuden määrittävät nämä viisi komponenttia, joiden yhteensopivuus vaikuttaa organisaation menestymiseen. Yhteensopivuutta voidaan hahmottaa myös kuviolla 2.



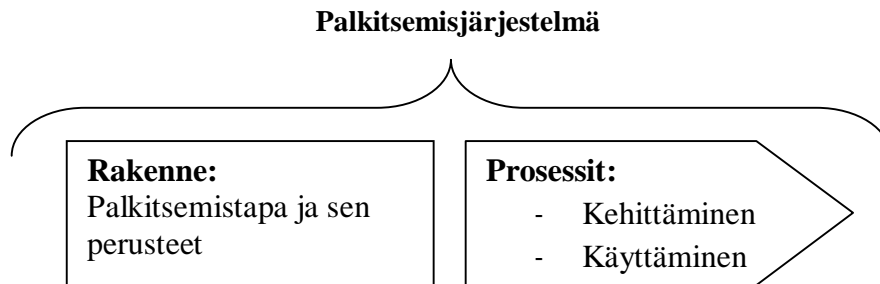
Kuvio 2. Yhteensopivuusteorian mukaan palkitsemisen tulee olla linjassa organisaation muun kokonaisuuden kanssa (Lawler 1996)

Yhteensopivuusteorian valossa, palkitsemisen haasteena on tavallisesti nähty olevan se, miten palkitseminen saadaan parhaiten kytkettyä toiminnan kokonaisuuteen (Hakonen N. ym. 2011, 37). Ongelmat ovat usein liittyneet siihen, että palkkausjärjestelmän muuttaminen ei ole pysynyt muiden muutosten vauhdissa mukana tai sitä on kehitetty organisaation muusta toiminnasta irrallaan (Palkitsemisen tutkimusohjelma 7.11.2011.)

Palkitsemisen vaikutukset voidaan nähdä kielteisinä ja myönteisinä ja eri tasoilla: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Keskeisimmät vaikutukset voi näkyä organisaation kustannuksissa, henkilöstön motivoinnissa, työntekijöiden houkuttelemisessa ja sitoutumisessa sekä tuottavuuden parantamisessa. (Hakonen N. ym 2005b, 51-65.) Aalto-yliopiston palkitsemistutkijoiden kehittämän toimivuusmallin mukaan palkkausjärjestelmän vaikutukset henkilöstöön tulevat niistä merkityksistä, joita palkitsemisjärjestelmä tuottaa.

Palkitsemisjärjestelmän katsotaan sisältävän kaikki palkitsemisperusteet ja -tavat, jaon toteutustavat ja järjestelmän kehittämistavat (Vartiainen & Kauhanen 2005, 18-19).

Palkitsemisjärjestelmä jaetaan rakenteeseen ja prosesseihin, kuten kuviossa 3 on esitetty. *Rakenteen* muodostavat jaettavat rahasummat, jaon perusteet sekä muut jakoon liittyvät periaatteet ja säännöt. *Prosesseilla* tarkoitetaan kaikkea järjestelmän käyttämiseen ja kehittämiseen liittyviä prosesseja, esimerkiksi esimiesten toimintaa palkkausjärjestelmän soveltajina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 35.)



Kuvio 3. Rakenne ja prosessit muodostavat palkitsemisjärjestelmän

Palkitsemistutkimuksessa **johto ja esimiehet** nähdään tärkeässä roolissa palkitsemisjärjestelmän soveltajina, erityisesti uusissa työn suoritukseen liittyvissä palkkausjärjestelmissä (esim. Harris 2001 sit. Hakonen N. ym. 2011, 37). Esimerkiksi Salimäen, Ylikorkalan, Hulkon, Nymanin ja Keskivaaran (2005) julkaisemassa artikkelissa tutkittiin julkisen sektorin organisaation palkkausjärjestelmää kuvaillen esimiesten johtamisprosesseja osana palkkausjärjestelmän toimivuutta. Tutkimustulosten mukaan esimiehellä on merkittävä rooli palkkausjärjestelmän soveltamisessa antaen alaisilleen palautetta työsuorituksistaan ja kertoen, miten suoritus on yhteydessä palkkaukseen. Jotta tämä onnistuisi, esimiesten tulisi tuntea palkkausjärjestelmän periaatteet hyvin. Esimiesten tärkeä rooli voidaan nähdä myös siitä näkökulmasta, että arviointiin perustuvissa palkitsemisjärjestelmissä esimiehelle on annettu paljon valtaa ja vastuuta, koska he ovat vastuussa alaistensa henkilökohtaisen palkan määrittelystä. Myös palkkatyytyväisyyden kannalta on todettu tärkeäksi, että esimiehen menettelytavat suorituksen arvioinnissa koetaan oikeudenmukaiseksi ja esimieheen luotetaan. (esim. Salimäki ym. 2005.)

Esimiesten rooli korostui myös Johanna Maaniemen (2007) lisensiaatintyössä, joka käsitteli epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia työsuoritusten arvioinnissa. Tutkimus

koostui 23 työntekijähaastattelusta julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimustuloksista selvisi, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työsuoritusten arvioinnissa liittyivät esimiesten kanssa käytyihin arviointitilanteisiin, työsuorituksen mittaamiseen ja keinotekoisien arviointien yhdenmukaistamiseen, esimerkiksi rajoittaviin ohjeistuksiin. Kokonaisuudessaan epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyivät palkkausjärjestelmään, sen rakenteeseen ja soveltamisen prosesseihin. Samanlaisiin tutkimustuloksiin päädyttiin myös Huuhtasen ym. (2005) tutkimuksessa, jossa mallinnettiin ja arvioitiin työn vaativuuden sekä henkilöstön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä kuudessa valtion virastossa.

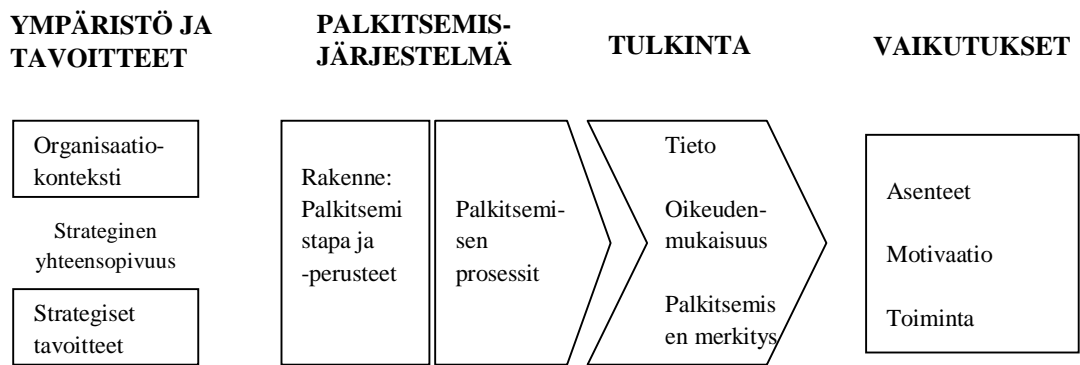
Toisaalta Salimäen ym. (2005) artikkelissa huomioitiin, että huonosti toimiva palkkausjärjestelmä ei ole aina kiinni esimiesten soveltamisesta. Syy saattaa olla myös siinä, että esimiehille ei ole annettu tarpeeksi valtaa käyttää palkkausjärjestelmää oikein. Julkisella sektorilla niukat budjetit ja tiukat talouskehykset on nähty rajoittavan esimiesten soveltamista. Perryn, Engbergin ja Yun Junin (2009) mukaan monesti palkkausjärjestelmän huonoa toimivuutta julkisella sektorilla selitetäänkin rahan puutteella: ”jos meillä vain olisi enemmän rahaa käytettävissä...”. Helsilän (2006) mukaan esimies saattaa kokea oman suoritusarviointinsa hyödyttömäksi tilanteissa, joissa jokin muu ryhmä tai ylempi johto muuttaa esimiehen tekemää arviota tai hänen ehdotustaan palkankorotuksesta. Tämän katsotaan olevan yleinen ongelma organisaatioissa, joissa on käytössä henkilökohtainen palkanosa, jonka suuruuden määrittämiseksi arvioidaan henkilökohtaisia työsuorituksia. Tällöin henkilökohtaisen palkanosan kustannuksia voidaan organisaatiossa pyrkiä hallitsemaan liittämällä arviointi normaalijakaumaan, mikä saattaa olla ristiriidassa esimiehen todelliseen arvioon. On havaittu, että jo esimiehet eivät koe arvioinnillaan olevan loppujen lopuksi todellista merkitystä, saattaa se turhauttaa esimiesten arviointityötä, kun he kokevat sen hyödyttömäksi. (Helsilä 2006, 33.)

Samanlaisia tutkimustuloksia on saatu muun muassa yliopistojen palkkausjärjestelmää tutkimalla. Elo ym. (2009) tutkivat oikeudenmukaisen palkitsemisen yhteyttä toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijän hyvinvointiin kahdessa yliopistossa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten työntekijät kokivat uuden työn vaativuuteen sekä yksilön pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, johon vastauksia tuli 1649 kappaletta. Tutkimustulosten mukaan

yli puolet vastaajista suhtautui palkkausjärjestelmään kielteisesti ja koki sen epäoikeudenmukaiseksi. Vastaajien kriittisyyteen vaikutti muun muassa se, että uusi palkkausjärjestelmä ei ollut lunastanut sille asetettuja tavoitteita ja järjestelmän soveltaminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Vastaajien mielestä palkitsemisjärjestelmän toimivuutta rajoittivat tiukat palkkabudjetit. Sekä esimiehet että työntekijät olivat huomanneet, ettei raha riitä palkkojen korottamiseen, vaikka perusteita palkan nostamiselle olisi ollut. Palkoista päättävällä arviointiryhmällä oli mahdollisuus muuttaa esimiehen tekemä palkkatasoehdotus. Tästä syystä monet olivat turhautuneet arviointeihin, koska he kokivat, ettei niillä ole kuitenkaan mitään vaikutusta. Vastaajat kyseenalaistivat myös arvioijien objektiivisuuden ja suoriutumista mittaavat mittarit. Arvioinnin objektiivisuuteen vaikutti etenkin se, että arvioinnit ja päätökset tehdään usein kaukana yksiköstä ja moni koki, että henkilökemiat vaikuttivat arviointeihin liikaa. Lisäksi kritisoitiin yliopistojen matalaa palkkatasoa verrattuna yksityisen sektorin palkkoihin. Kuitenkin nähtiin, että kutsumus tutkimustyöhön oli palkkatasoa tärkeämpi syy jäädä yliopiston palvelukseen.

3.2 Palkitsemisen toimivuusmalli

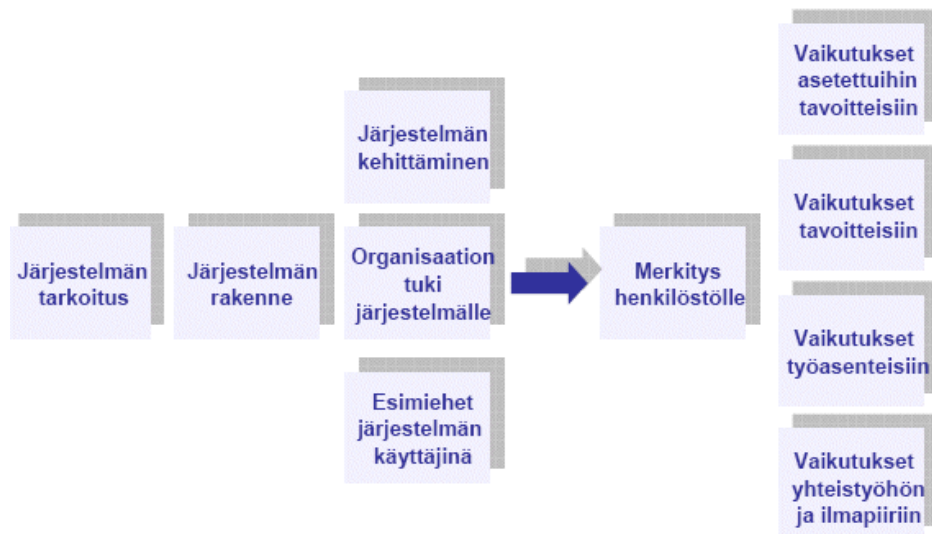
Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelmassa on kehitetty palkitsemisen toimivuusmalli, joka alun perin kehitettiin tulospalkkauksen toimivuuden tutkimukseen, mutta sen on koettu soveltuvan myös muiden palkitsemisjärjestelmien tutkimiseen. Toimivuusmalli kokoaa yhteen useita eri palkitsemisen tutkimustapoja ja palkitsemisteorioita ja siksi soveltuu hyvin myös tähän tutkielmaan. (Palkitsemisen tutkimusohjelma 10.11.2011.) **Toimivalla palkitsemisella** tarkoitetaan tässä yhteydessä, että se tukee organisaation tavoitteita, sillä on toivottuja vaikutuksia ja, että johto ja henkilöstö ovat siihen riittävän tyytyväisiä. Palkkausjärjestelmistä tehtyjen tutkimuksien mukaan vain noin neljänneksen käytössä olevista palkkiojärjestelmistä väitetään toimivan hyvin. (Hulkko ym. 2002.) On kuitenkin huomioitu, että täydellistä tyytyväisyyttä on lähes mahdotonta saavuttaa, sillä aina on kehittämisen varaa. Kuviossa 4 on kuvattu palkitsemisen toimivuutta, josta ilmenee, että vaikutukset henkilöstön asenteisiin, motivaation ja toimintaan katsotaan syntyvän monen asian kautta. (esim. Hakonen 2005b, 302–303; Moisio ym. 2009, 38–43 .)



Kuvio 4. Palkitsemisen toimivuus (esim. Hakonen A. ym. 2005c, 14)

Toimivuusmallissa väitetään, että palkitsemisjärjestelmä ei yksinään ole vaikuttava tekijä, vaan järjestelmän toimivuuteen vaikuttavat myös ympäristö, jossa organisaatio toimii sekä organisaation tavoitteet. *Ympäristö ja tavoitteet* yhdessä, osana palkitsemisen toimivuutta, viittaakin aikaisemmin tässä luvussa esiteltyyn yhteensopivuusteoriaan, jonka mukaan organisaatioiden strategian ja tavoitteiden tulee olla linjassa palkitsemisen tavoitteiden kanssa. *Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit* osana toimivuutta sisältävät kaikki palkitsemistavat ja -perusteet sekä järjestelmän soveltamisen. Kuten aiemmin esitin, palkitsemistapoina voidaan käyttää rahapalkkaa ja palkkioita sekä erilaisia aineettomia tapoja. Palkitsemisperusteina voidaan pitää esimerkiksi tehtävää, henkilöä tai tulosta. Palkitsemisen prosessit kertovat, miten palkkiota jaetaan, miten palkitseminen käytännössä toteutuu ja, miten järjestelmää sovelletaan. *Tulkinta* syntyy ympäristön ja tavoitteiden sekä palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudesta, tuottaen henkilöstölle tietoa palkitsemisesta (palkkatietämys). Tiedon avulla syntyy tulkinta palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta, sisältäen kokemukset jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta sekä henkilön mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon. Palkkioiden ja palkitsemisjärjestelmän merkitys riippuu henkilöstä. Esimerkiksi Thierryn (2001) mukaan toisille palkitseminen voi olla välinearvo, kun taas toisille se saattaa merkitä vallan kasvua. *Vaikutukset* henkilöstön asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan syntyvät lopulta siitä, miten henkilöstö tulkitsee käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden ja sen toteutuksen. (esim. Hakonen 2005b, 302–303; Moisio ym. 2009, 38–45.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet



Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2004)

Kuvio 5. Yksityiskohtaisempi kuvaus toimivuusmallista (Palkitsemisen tutkimusohjelma 20.2.2012)

Kuvioiden 4 ja 5 toimivuusmallit noudattavat samaa kaavaa, mutta kuviossa 5 on eritelty palkitsemisjärjestelmän kaikki kymmenen eri osa-alueita ja huomioitu tarkemmin esimerkiksi esimiehet järjestelmän käyttäjinä. Kuten luvussa kaksi jo totesin, mallia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: suunnittelun ja kokemuksen näkökulmasta. Kuviossa 5 esitetyn toimivuusmallin viisi ensimmäistä osa-alueita kuvaavat asioita, joita organisaatiossa voidaan suunnitella ja toteuttaa monin tavoin. Mallissa oletetaan, että näitä osa-alueita kehittämällä organisaatio voi vaikuttaa palkitsemisen toimivuuteen. (Palkitseminen tutkimusohjelma 10.11.2011.)

3.3 Rahallinen palkitseminen palkitsemistapana

Rahallinen palkitseminen on osa kokonaispalkitsemista. Rahallisia palkitsemistapoja on useita, mutta peruseriaatteena pidetään, että rahapalkka on vastike tehdystä työstä ja palkka perustuu tehdyn työn mittareihin ja arvoihin. Se, miten työtä mitataan ja mihin

mittareihin ja arvioihin palkka perustuu, riippuu käytettävästä palkkausjärjestelmästä. (Lahti ym. 2004, 18-19.)

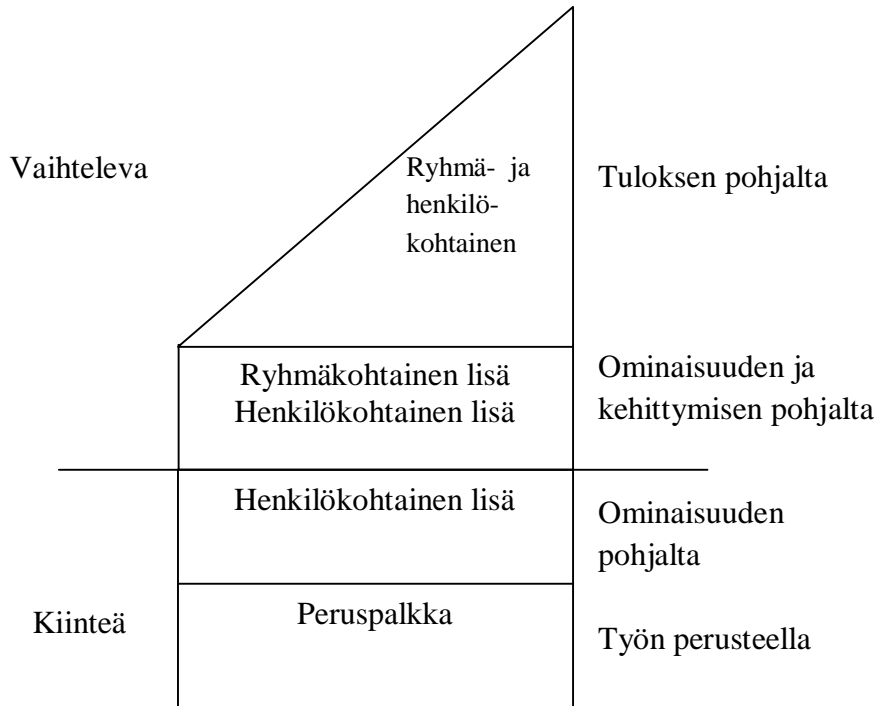
Palkkausjärjestelmästä riippuen, palkka voi perustua panoksiin, joita työntekijä sijoittaa työntekoon (esim. työaika), se voi perustua miten hyvin ja tehokkaasti työntekijä työnsä tekee tai se voi perustua työn tuloksiin (Lahti ym. 2004, 18-19). **Palkitsemisperusteita** voidaan kuvata taulukolla 6. Kuten luvussa 4.2 tulen esittelemään, poliisissa palkitsemisperusteina käytetään virkaikää ja työolosuhteita työ- ja henkilöperusteisten palkanosien lisäksi.

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| Tulosperusteinen palkanosa | <i>Mitä saadaan aikaan?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation, tulosyksikön, ryhmän tai yksilön tulos • Perustuu aikaansaannokseen eli tuotokseen |
| Henkilö- tai ryhmä perusteinen palkanosa | <i>Miten tehdään?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Yksilön tai ryhmän ominaisuudet ja suoriutuminen • Perustuu henkilön tai ryhmän tietojen, taitojen ja osaamisen sekä niiden kehittymisen arviointiin • Arvioidaan esim. yhteistyökykyä ja muita suoriutumiseen liittyviä tekijöitä |
| Työperusteinen palkanosa | <i>Mitä tehdään?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Perustuu työtehtävien vaativuuteen • Arvioidaan esim. työn edellyttämä osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolot |

Kuvio 6: Palkkauksen perusteet voivat perustua työhön, henkilön tai ryhmän suoriutumiseen tai työn tuloksiin (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19)

Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat ja suorituspalkat. *Aikapalkka* voidaan määrittää tehtyjen tuntien mukaan, mutta se sisältää myös henkilökohtaiset ja tehtäväkohtaiset lisät. *Suorituspalkalla* tarkoitetaan yleensä urakka- ja palkkiopalkkoja, jotka molemmat määräytyvät aikaansaannosten mukaan. Urakkapalkka perustuu työmäärään ja palkkiot (esim. provisiot) määrälliseen ja laadulliseen työtulokseen, ja ne voivat perustua joko työryhmän tai yksittäisen työntekijän työtulokseen. Kuviolla 7 voidaan hahmottaa palkan kokonaisuutta. (Lahti 2004, 19-20.) Kuviosta 7 huomataan myös, kuinka palkassa voi olla *kiinteä ja vaihteleva osa*. Yleensä kiinteää osaa säädellään sopimuksin ja vaihtelevaa osuutta maksetaan palkkioina. Vaihteleva palkanosuus koostukin peruspalkkaustapoja täydentävistä palkkioista (esim. tulospalkkiot). (Vartiainen & Kauhanen 2005, 20.) Poliisin palkka koostuu vaatimustason mukaisesta kiinteästä

peruspalkasta ja erilaisista lisistä, esimerkiksi henkilökohtaisen työsuorituksen lisästä, olosuhde- ja kokemusosasta ja muista lisistä (kts. luku 4.2). Tulokseen perustuvaa ryhmä- tai henkilökohtaista palkkiomallia ei poliisissa ole vielä käytössä.



Kuvio 7: Palkan kokonaisuus (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21)

Kuten aiemmin jo esittelin, Lawler (1981, 81) on todennut ihmisten motivoituvan työskentelemään paremmin sen mukaan mistä he kokevat saavan palkkion. Hän myös väitti, että ihmiset ovat tyytyväisempiä palkkaan, mikäli se perustuu heidän omiin aikaansaannoksiin. Tästä syystä, pelkkä kiinteä peruspalkka ei välttämättä ole kovin kannustava ja pelkästään siihen perustuvaa työtä voi olla hankala johtaa toivottuun suuntaan. Sen takia peruspalkan tueksi luodaan usein erilaisia työn vaativuuteen, henkilön osaamiseen ja suoritukseen perustuvia palkanosia. (Rantamäki 2006, 91-93.) Tästä esimerkkinä poliisin palkkausjärjestelmä sekä koko julkishallinnon uusi palkkausjärjestelmä (UPJ), josta jo nykyisin käytetään mieluummin nimitystä valtion palkkausjärjestelmä (VPJ).

3.4 Tulospalkkaus

Micheli & Heneman (2000, sit. Hakonen A. 2006) ovat määritelleet tulospalkkauksen rahapalkkiojärjestelmäksi, jossa on kyse bonuksista, joiden suuruus määräytyy tiimin, ryhmän tai organisaation suorituksen perusteella. Kuten aiemmassa jo mainitsin, tulospalkkaus on peruspalkkaustapaa täydentävä palkanosa. Palkkioita maksetaan, kun etukäteen asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään ja se maksetaan kerran kuukaudessa, vuosittain, parin vuoden välein tai projektin päättyttyä. Perinteisemmin tulospalkkiojärjestelmä ja sen mittarit ovat perustuneet taloudellisiin tunnuslukuihin, mutta nykyisin mittareina käytetään myös palvelun laatua, kehittämistavoitteiden saavuttamista ja prosessien sujuvuuteen liittyviä tavoitteita. Palkkiosta käytetään monia eri nimityksiä, kuten bonus, suoritepalkkio, kannustepalkkio jne. (Hakonen ym. 2005, 199-202.) Epäselvyyksien välttämiseksi julkisen alan organisaatioissa voidaan tulospalkkauksen sijasta puhua tavoitepalkkioista. Tämä siksi, että julkisella sektorilla ei suoranaisesti tehdä tulosta, minkä takia tavoitepalkkio voi olla soveltuvampi termi julkisen sektorin palkkausjärjestelmiin. (Rantamäki 2006, 91-93.) Tässä tutkimuksessa olen päättänyt käyttämään termiä ”tulospalkkaus”, koska samaista termiä käytetään myös poliisihallinnossa ja valtiolla.

Yleensä tulospalkkaus on otettu käyttöön, koska sen on havaittu parantavan tuottavuutta ja laatua, pienentävän kustannuksia, vähentävän poissaoloja, pienentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja parantavan työasenteita. Toisaalta on huomattu, että jotkut organisaatiot ovat kehittäneet tulospalkkausta siitä syystä, että se on ollut työehtosopimuksen mukaista tai koska on haluttu seurata muiden esimerkkiä. Usein tulospalkkauksen avulla on myös tavoiteltu henkilöstön kannustamista ja motivointia palkitsemalla hyvistä suorituksista, jotka ohjaavat organisaatiota valitsemiinsa strategiaan tavoitteisiin. Silti eri tutkimuksissa on havaittu tulospalkkausjärjestelmien sisältävän puutteita ja ongelmia, esimerkiksi silloin, kun henkilöstö on kokenut järjestelmän epäoikeudenmukaiseksi tai sitä ei ole koettu motivoivaksi. Nämä ongelmat ovat olennaisesti heikentäneet palkkausjärjestelmän toimivuutta. (Hakonen A. ym. 2005, 202 ja 212.)

Kuten muunkin palkitsemisen, myös tulospalkkauksen sanotaan olevan johtamisen väline, joka tulisi sisällyttää osaksi kokonaispalkitsemisjärjestelmää.

Palkitsemistutkimuksen mukaan onnistunut tulospalkkausjärjestelmä yleensä edellyttää, että sen tarkoitus, rooli, tavoitteet ja rahoitus ovat selkeästi ilmaistu palkitsemisstrategiassa. Lisäksi sen rakenne tulisi koostua mittareista, mittaustasoista ja jakoperusteista, jotka ovat sovellettavaan organisaatioon sopivat. Samalla hyvää tulospalkkausjärjestelmää tulisi seurata ja kehittää jatkuvasti yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kuten muussakin palkitsemisessä, myös tulospalkkauksessa korostetaan hyvää esimiestyötä ja sitä, että esimiesten tulisi olla tietoisia kaikista järjestelmän osista ja antaa palautetta henkilöstön suoriutumisesta heitä kannustaen ja ohjaten. On havaittu, että uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto ja soveltaminen on aikaa vievää ja esimiesten rooli ja osaaminen on tärkeä osa toimivaa kokonaisuutta. (Hakonen ym. 2005b, 124.)

Tulospalkkaus valtiolla

Tulospalkkaus on lisääntynyt Suomessa huomattavasti 1990- ja 2000-luvuilla. Eniten tulospalkkausta on Suomessa sovellettu teollisuudessa, kun taas valtiolla ja kunnissa sen käyttöönotto on ollut huomattavasti hitaampaa ja vähäisempää (Hakonen ym. 2005, 199-202). Valtiolla ensimmäiset tulospalkkauskokeilut aloitettiin 1980-luvun lopulla. Kokeiluorganisaatioiden tulospalkkausmalleja on ajan myötä muutettu ja kehitetty, jotta mittarit ja tavoitteet olisivat mahdollisimman ajankohtaisia ja päteviä. (Valtiovarainministeriö 2004, 21.) Tällä hetkellä tulospalkkiomalleja on käytössä noin 20 valtion organisaatiossa, mutta niiden käyttöönottoa pyritään jatkuvasti laajentamaan. Keskustason sopijapuolet ovat yhteisesti 31.8.2007 hyväksyneet yleiset periaatteet, joita organisaatioiden tulisi noudattaa tulospalkkausjärjestelmää käytettäessä. Lisäksi valtionvarainministeriö ja valtion työmarkkinalaitos ovat julkaisseet oppaita tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen: ”*Tulospalkkaus valtionhallinnossa*” (1991), ”*Tulospalkkaus tutuksi*” (2008) ja ”*Kannustavaan palkkaukseen*” (1996, päivitetty ote 2006). (Valtiovarainministeriö 29.3.2012.)

Valtiovarainministeriön mukaan tulospalkkaus valtiolla on toiminnallista tuloksellisuutta ja yhteistyötä edistävä palkanosa, joka täydentää tehtävän vaativuuteen ja suoritukseen perustuvaa palkkausta (Valtiovarainministeriö 29.3.2012). Tulospalkkaus on kunkin organisaation päätösvallassa oleva palkitsemistapa ja se toteutetaan rakentamalla organisaatioon tulospalkkiojärjestelmä ja maksamalla

järjestelmän mukaista palkkiota. Tulospalkkio on täydentävä palkanosa, joka ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Palkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettuihin ja mitattavissa tai arvioitavissa oleviin tuloksiin. Palkkiot maksetaan, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu tai ylitetty. (Valtiovarainministeriö 2006, 1.)

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena valtiolla on tukea virastojen strategiaa ja tulostavoitteita, tuoda ryhtiä tavoitteiden asettamiseen, tehdä onnistuminen näkyväksi, edistää yhteistyötä, sitouttaa ja palkita henkilöstöä sekä lisätä kilpailukykyä rekrytointitilanteissa. Se on erityisesti johtamisen väline, jota voidaan käyttää esimerkiksi hallinnonalojen tuottavuusohjelmien toteuttamisessa. Siksi tulospalkkaus kytkeytyykin tulosjohtamiseen. (Valtiovarainministeriö 2006, 2.)

Valtiovarainministeriön mukaan tulospalkkauksen periaatteisiin kuuluu, että sen on oltava taloudellisesti kannattavaa ja palkkioita on järkevää maksaa vain silloin, kun ne tuottavat hyötyä myös työnantajalle. Tulospalkkiot eivät ole saavutettuja etuja, vaan palkkiot määräytyvät saavutettujen tavoitteiden mukaan. Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa tekijöihin, joista palkkiot muodostuvat. Samanarvoisuuden vuoksi tavoitteena olisi, että tulospalkkaus koskisi koko henkilöstöä. Se ohjaisi myös parempaan yhteistyöhön. Edellytyksenä kuitenkin on, että henkilöstö tuntee ja hyväksyy palkkiojärjestelmän toiminnan. (Valtiovarainministeriö 2006, 3.) Tulosjohtamisen ja toiminnan kehittämisen ohella tulospalkkauksen tavoitteena on henkilöstön kannustaminen. Tulospalkkiot ovat keino kannustaa ja motivoida henkilöstöä organisaation tulostavoitteiden hyväksi. (Valtiovarainministeriö 2006, 5.)

Valtiolla tulospalkkauksen edellytyksenä on, että se toimii muun palkkausjärjestelmän rinnalla ja tukee tätä. Tästä syystä valtionhallinnossa on ohjeistettu, että organisaation muun palkkausjärjestelmän tulisi olla toimiva ja kunnossa ennen tulospalkkauksen käyttöönottoa. Edellytyksinä pidetään myös henkilöstön hyväksymistä ja siksi nähdään, että hyvä tulospalkkausjärjestelmä on mahdollista rakentaa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lisäksi johdolta ja esimiehiltä edellytetään sitoutumista tulospalkkaukseen ja osaamista sen soveltamisesta onnistuneesti. Valtiovarainministeriön mukaan tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden edellyttämiseksi järjestelmä toimii vain sellaisissa organisaatiokulttuureissa, joissa jo työskennellään tuloshakuisesti ja joissa yksilöille on annettu vapaus toimia itsenäisesti heille asetettujen tavoitteiden

saavuttamiseksi. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että mittarit, tunnusluvut, tavoitteet ja muut apuvälineet ovat selkeitä ja tavoitettavissa olevia. (Valtiovarainministeriö 2006, 6.)

Vaikka valtiolla pyritään laajentamaan tulospalkkauksen käyttöönottoa, on huomioitavaa, ettei pätevää yleismallia ole sellaisenaan sovellettavaksi jokaiseen valtion organisaatioon. Tulospalkkausjärjestelmän soveltaminen on jokaisen organisaation omalla vastuulla ja järjestelmän suunnittelemisessa lähdetään liikkeelle kunkin organisaation omista tulostavoitteista, joita puretaan alaspäin yksikkö- ja ryhmätasolle sopien myös organisaation työkuulttuuriin. (Valtiovarainministeriö 2006, 4.)

Valtiovarainministeriön Selko –työryhmä julkaisi muistion (13/2004), jossa oli tarkasteltu tulospalkkauksen käytäntöjä, ominaisuuksia, vaikuttavuutta, mahdollisia ongelmia ja toimivuuden esteitä kymmenen esimerkin avulla. Kaikki tarkastelussa olevat mallit olivat ryhmiä palkitsevia joissa tavoitteet olivat ryhmäkohtaisia. Työryhmän asettamien yleisten periaatteiden saavuttamisessa työryhmä katsoi esimerkkiorganisaatioiden välillä olevan paljon eroavaisuuksia. Näitä periaatteita olivat muun muassa tulospalkkiojärjestelmän rahoitus ja käytössä olevat mittarit. Selvityksen tuloksissa palkkiojärjestelmän hyötynä nähtiin erityisesti se, että koska järjestelmä on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa, niin yhteistyö työnantajan ja henkilöstön välillä tiivistyi. Kriittikää virastojen henkilöstö antoi palkkioiden pienuudesta, jolloin motivaatiovaikutus jäi osissa esimerkkiorganisaatioissa vähäiseksi tai kokonaan saavuttamatta (esim. Puolustusvoimissa ja Tullissa). Henkilöstö kritisoi myös tavoitetasojen asettamista liian korkealle tai, että ne eivät olleet tasapuolisesti yhtä vaikeasti tai helposti saavutettavissa eri ryhmille. Tullissa katsottiin, että piirit olivat erilaisessa asemassa tuloksen tekemiseen, koska kaikissa piireissä ja tietyissä rajanylityspaikoissa työ ei ole yhtä kuluttavaa. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta aiheutti myös se, että koko organisaation taloudellisuustavoite oli asetettu kriteeriksi palkkioiden maksamiselle vaikka yksittäisessä yksikössä olisi saavutettu ja ylitetty omat tavoitteet. (Valtiovarainministeriö 2004.)

Tulospalkkaus valtiolla eroaa yksityisen sektorin tulospalkkausjärjestelmistä erityisesti mitattavien tavoitteiden ja mittareiden osalta. Perinteisesti tulospalkkaus on sidottu organisaation taloudelliseen tuottavuuteen ja lukuihin, mutta valtiolla ei taloudellisten

tavoitteiden saavuttamista voida pitää ainoana tulostittarina. Myöskään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, poliisissa, ei tuloksellisuutta pitäisi voida mitata pelkästään rahamäärissä. Tärkeä kysymys onkin, miten tuloksesta voidaan maksaa palkkiota jos organisaatio ei tuota voittoa. Perinteistä panos-tuotos -ajattelutapaa käyttäen, ei poliisissa ole tavoitteena lisätä tuotosta, vaan ennemminkin vähentää ja ennaltaehkäistä niitä.

Tykesin (41/2005) raportissa selvitettiin kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittamisestä terveydenhuollon yksiköissä vuonna 2000–2003. Selvityksen mukaan tulospalkkauksen kehittämisen haasteita terveydenhuollossa oli nimenomaan sopivien ja pätevien tulostittareiden löytäminen. Useimmat selvityksessä mukana olleet yksiköt lähtivätkin kehittämään omia tulostittareitaan tasapainotetun tulostkortin pohjalta, jossa tuloksen muodostivat neljä eri osa-aluetta: vaikuttavuus, asiakaspalvelun laatu, palveluprosessin sujuvuus ja henkilöstön aikaansaannoskyky. Kaplan ja Nortonin (1996) kehittämä tasapainotettu tulostkortti (balanced scorecard, BSC) onkin esimerkiksi kuntasektorilla hyödynnetty mittaristo arvioitaessa kokonaistuloksellisuutta. Siinä pyritään ottamaan huomioon talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien tehokkuuden näkökulma sekä henkilöstön innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Muita kuin talousnäkökulmia voidaan selvittää muun muassa asiakastytyväisyyskyselyillä. Tasapainotettua tulostkorttia on pidetty hyvänä pohjana tulostittareiden rakentamiselle etenkin organisaatiossa, joiden toiminta ei perustu taloudelliseen hyödyn maksimoimiseen. (Tekes 2005.) Näiden tulostittareiden asettaminen jää kunkin organisaation päätettäväksi.

Koska poliisissa ei tulospalkkiojärjestelmää ole vielä käytössä, en voi tässä työssä määritellä, mitä poliisin tulospalkkiojärjestelmä mahdollisesti sisältäisi. Luvussa 4.1 esittelen tarkemmin poliisin palkkausjärjestelmän kehitystä ja tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen tilaa poliisihallinnon työryhmissä. Perusoletuksena kuitenkin tässä tutkimuksessa on, että tulospalkkauksella tarkoitetaan järjestelmää, jossa työntekijälle maksettaisiin palkkioita jälkikäteen sen mukaan, miten hän on saavuttanut asetetut tavoitteet. Tässä tutkimuksessa voidaan yleisesti pohtia sitä, miten valtionhallinnon yleiset tulospalkkausperiaatteet ylipäänsä sopisivat poliisiin ja tarkemmin, valvonta- ja hälytystehtäviin. Poliisiorganisaation ja sen tehtävien erityisluontoisuuden takia tulospalkkausjärjestelmän luominen olisi todennäköisesti haastava prosessi, erityisesti

valittaessa sopivia tulostittareita. Mielenkiintoista on myös tulospalkkausjärjestelmän soveltaminen työhön, jossa kaikkia tärkeitä työtehtäviä, kuten ennaltaehkäisevää toimintaa, ei voida mitata tuotoksina.

4. TUTKIMUSKOHTENA SUOMEN POLIISI

Tämän pro gradun tutkimuskohteeksi on valittu Suomen poliisi. Tässä kappaleessa esittelen tarkemmin poliisiorganisaation ja sen henkilöstön sekä poliisin palkkausjärjestelmän.

Poliisia ohjaa valtioneuvosto hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Poliisiorganisaatio kuuluu sisäasiainministeriön hallinnonalaan, joka vastaa poliisin toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Poliisin organisaatio on kaksiportainen siten, että sisäasiainministeriön alainen poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista toimintaa sekä vastaa tulosohjauksesta. Sen alaisuudessa toimivat kaikki Suomen 24 poliisilaitosta, poliisin valtakunnalliset yksiköt (keskusrikospoliisi, liikkuva poliisi ja suojelupoliisi), poliisiammattikorkeakoulu ja poliisin tekniikkakeskus. (Poliisi 22.2.2012.) Poliisin perustyötä tehdään liikkuvan poliisin, kenttä- ja hälytystoiminnan, lähi- ja koulupoliisin ennalta estävän työn sekä rikostutkinnan tehtävissä.

Poliisiammattikorkeakoulun mukaan poliisiksi on haluttu tavallisia miehiä ja naisia, joilla on hyvä psyykinen ja fyysinen kunto. Työssä vaadittavina ominaisuuksina korostuvat joustavuus, tarkkaavaisuus ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Kaikki poliisina työskentelevät ovat suorittaneet poliisin perustutkintokoulutuksen ja voivat myöhemmin hakea täydennys- tai jatkokoulutukseen, muun muassa poliisialipäällystön ja poliisipäällystön tutkintoon johtaviin koulutuksiin. Poliisi toimii myös tiiviissä yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa, niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. (Poliisiammattikorkeakoulu 16.3.2012.)

Poliisiorganisaatiossa henkilöstön määrä on noin 11 000. Tarkemmin poliisiorganisaation henkilöstön jakautumista eri henkilöstöryhmiin voidaan kuvata taulukolla 1.

Taulukko 1. Poliisin henkilöstö (lähde: Poliisin tulostietojärjestelmä, tilanne 1/2012)

| | Yhteensä |
|---------------------|---------------|
| Päälliköt | 102 |
| Päällystö | 696 |
| Alipäällystö | 2 063 |
| Miehistö | 4 765 |
| Opiskelijat | 583 |
| Vartijat | 388 |
| Toimistotyöntekijät | 1 525 |
| Muut | 704 |
| Yhteensä | 10 826 |

Poliisiorganisaation hallintotraditio on erityinen. Organisaatio on hierarkkinen ja virka-
 asemaa symboloivat vikamerkit ja virkavaatteet. Poliisin toimintaa ohjaa poliisilaki,
 jonka mukaan poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen,
 yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen,
 selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisin on toimittava asiallisesti ja
 puolueettomasti, sekä sovinnollisuutta edistäen. Poliisin tulee ensisijaisesti neuvoin,
 kehotuksin ja käskyin pyrkiä ylläpitämään yleistä järjestystä ja turvallisuutta.
 (Poliisilaki 7.4.1995/493.) Toimintaa ohjaavat myös erilaiset kirjoittamattomat normit ja
 poliisin ammattietiikka. Poliisin tulee vapaa-ajallaankin käyttäytyä poliisille sopivalla
 tavalla. Ammattietiikan perustana ovat lainsäädäntö ja siihen perustuvat ohjeet. Myös
 yleinen oikeustaju, ammattikohtainen sosiaalinen normisto ja vakiintunut käytäntö on
 otettava huomioon. Tärkeitä ovat myös erilaiset kansainvälisesti sitovat sopimukset ja
 erityisesti ammattiaseman mukanaan tuomat vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Poliisin
 etikkaan kuuluu, että poliisimies ymmärtää oman eettisen harkintansa perusteet ja, että
 ammattieettiset periaatteet koetaan hyödyllisiksi työvälineiksi, jotka edistävät
 poliisityön tekemistä. Lähtökohtana on, että hyvin perusteltu päätös on kansalaisen
 oikeus ja eettinen harkinta voi olla apuna päätösten perusteiden löytymisessä. (Ellonen
 ym. 2000, 24-25.)

Poliisin ammattia pidetään usein kutsumusammattina ja yleensä poliisiksi hakeutuvat
 henkilöt, jotka haluavat työskennellä itselleen tärkeiden arvojen puolesta tai tehdä
 yhteiskunnallisesti merkittävää työtä. Koska poliisin ammatti on arvostettu ja vaativa,
 voitaisiin olettaa poliisina työskentelevien olevan myös hyvin sitoutuneita työhönsä.

Poliisiammattikorkeakoulussa (toim. Helsilä & Vuorensyrjä, 2011) tutkittiin poliisin työhyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmastoa poliisin vuoden 2010 henkilöstöbarometrin tuloksia hyödyntäen. Henkilöstöbarometri tehtiin vuoden 2010 alussa ja se oli osoitettu poliisihallinnon koko henkilöstölle. Vastausmäärä oli 7350 ja vastausprosentti 66 %. Raportissa esitettyjen tutkimustuloksien mukaan poliisissa ollaan suurimmaksi osaksi hyvin sitoutuneita työyhteisöön ja itse työhön. Myös työtehtävät koetaan mielekkäiksi. Sitoutumisen asteissa oli havaittavissa joitakin eroja riippuen vastaajan iästä, työtehtävistä tai virka-asemasta. Tuloksista havaittiin myös, että sitoutuminen ja työtyytyväisyys olivat korkeampia määräaikaissaessa työsuhteessa olevilla poliiseilla kuin vakituissaessa virassa olevilla. Tutkimuksessa todettiin tärkeäksi, että poliisissa työskentelevät ovat sellaisia, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Toisaalta todettiin myös, että työtehtävät ja henkilöstöhallinnolliset asiat tulisi järjestää niin, että työntekijä kokee hyötyneensä työstään.

Poliisiorganisaatio on suuri ja työtehtävät vaihtelevat paljon tehtäväalueesta riippuen. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena olevien valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien poliisien perustoimenkuvaan kuuluvat hälytystehtävät, valvontatehtävät, esitutkinta, poliisitutkinta, ennalta ehkäisevä toiminta, lupahallintoa tukevien tietojen välitys, atk:n ja teknisten välineiden hallinta sekä muut tehtävät ja toimintaedellytykset, esimerkiksi muut viestinnälliset tehtävät (lähde: Poliisin sisäinen asiakirja). Työ on vuorotyötä ja hälytystehtävien työn luonne on erityinen, sillä pääsääntöisesti poliisi on paikalla aina, kun jotain yleistä järjestystä tai yksilön tai omaisuuden suojaa vaarantavaa on sattunut. Lisäksi tilanteet ovat usein ennalta arvaamattomia, mikä tuo työhön toisinaan suuretkin haasteet. Suomi on harvaan asuttu maa ja isompiin kaupunkeihin keskittynyttä, mikä aiheuttaa sen, että poliisin hälytystehtävät saattavat poiketa hyvinkin paljon maantieteellisestä sijainnista riippuen. Isojen kaupunkien keskuksissa tapahtuu yleisesti enemmän järjestyshäiriöitä kuin haja-asutusalueilla. Toisaalta pienempien toiminta-alueiden takia kaupungeissa on myös lyhyemmät etäisyydet hälytyskohteisiin kuin esimerkiksi Lapissa, jossa etäisyydet saattavat olla satojen kilometrien mittaisia. Muun muassa nämä ovat asioita, jotka muokkaavat valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien poliisien työtehtäviä ja toimintaympäristöä maantieteellisestä sijainnista ja poliisilaitoksen koosta riippuen. (Sisäasiainministeriö 2011)

Yritin selvittää paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien määrän, mutta sisäasiainministeriöstä ei ollut kyseistä lukua saatavilla. Ministeriön julkaisemassa raportissa (4/2012), liittyen poliisin tulosohjauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittämiseen, on esitetty henkilötyövuosien jakautuminen tehtävittäin, josta selviää, että 2011 valvontatehtäviin on kohdennettu 3015 henkilötyövuotta ja hälytystoimintaan 1075 henkilötyövuotta. Käytännössä poliisin valvonta- ja hälytystehtäviä hoitaa paikallispoliisi ja liikkuva poliisi, mutta tarkkaa arviota pelkästään paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevistä ei sisäasiainministeriöllä ollut tähän tutkimukseen antaa.

4.1 Poliisin palkkausjärjestelmän kehitys

Vuonna 2003 poliisissa siirryttiin vanhasta virkapalkkajärjestelmästä uuteen työn vaativuuteen ja henkilökohtaisen suorituksen arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmää. Valtion vanha virkapalkkajärjestelmä perustui tiettyihin viroittain määrättyihin palkkaluokkiin, jotka riippuivat viran asemasta ja tehtävistä. Palkkausjärjestelmä oli hyvin hierarkkinen, johon kuuluivat myös erilaiset ikä- ja palvelusvuosilisät. Palkkausjärjestelmä ei ottanut millään tavalla huomioon työn tulosta, työssä suoriutumista eikä työn vaativuutta. Siirtyminen uuteen palkkausjärjestelmää tapahtui tulosjohtamisen yhteydessä, kun kannustavammalla palkkausjärjestelmällä toivottiin saavuttavan parempaa tuloksellisuutta sekä palkkauksen joustavuutta. (Valtiovarainministeriö 1998, 26.) Työn vaativuuteen ja suoriutumiseen perustuvilla palkkausjärjestelmillä tavoitellaan palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Työn vaativuuden arviointia onkin pidetty keskeisenä keinona määrittää samanarvoinen työ, josta EU:n samanpalkkaisuusdirektiivi ja Suomen tasa-arvolaki velvoittamat maksamaan samaa palkkaa. (Lahti ym. 2004, 28.)

Vuonna 1993 alettiin kehittää poliisin uutta palkkausjärjestelmää tohtori Heikki Heiskasen Weigh and See –järjestelmän pohjalta (Poliisiosaston julkaisu 2001). Se on ikään kuin tietokoneohjelma, johon voidaan syöttää tietoja toimenkuvista ja arvioinnin yhteydessä tehtyjä muistiinpanoja. Käytettävät vaativuustekijät ovat joko organisaatiokohtaisesti räätälöityjä tai ne voidaan muodostaa 600 vaativuustekijän

kirjastosta. Nämä tekijät ovat jälleen ryhmitelty eri pääryhmiin valtakunnallisen työarviointiryhmän vaatimuskehikon mukaan. Pääryhmät ovat:

- Vastuu (taloudellinen vastuu, inhimillinen vastuu, maine- ja muu sosiaalinen vastuu, itsenäisyys)
- Työtaitovaatimukset (edellytetty koulutustaso, oppimisajan pituus, tarvittavien kykyjen harvinaisuus)
- Ohjaus- ja johtamistehtävien vaativuus (ohjaustehtävien laajuus, ohjattavien lukumäärä)
- Olosuhdehaitat (meluhaitat, valaistushaitat, lika, työasento, liikkumisrajoitukset, altistusaika)
- Henkinen rasitus (yksitoikkoisuus, pakkotahtisuus, vaaratilanteet, työpaine, poikkeuksellinen työaika, altistusaika tietyille haitalle)
- Fyysinen tila (fyysisen energian kulutus, vaaditut voimanponnistukset)

Weigh and See –järjestelmä tarjoaa valmiit arviointiasteikot ja kunkin päätekijän arvo muodostuu summana kunkin osatekijän pisteistä. Valitun arviointijärjestelmän ja kuvatuin toimien perusteella, voidaan suorittaa työtoimien vaativuuden arviointi. (Lahti, Tarumo ja Vartiainen 2004, 172-173.)

Suomen Poliisijärjestöjen Liiton entisen puheenjohtajan Pekka Salomaan mukaan vuoden 2002 neuvottelut siirtymisestä uuteen työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuvaan palkkausjärjestelmään olivat myrskyisät. Ennen siirtymistä uuteen palkkausjärjestelmään SPJL teetti jäsenistölleen kyselyn, jonka mukaan 82% vastanneista äänesti sen hylkäämisen puolesta. Tämän jälkeen liiton hallitus kuitenkin hyväksyi uuden järjestelmän käyttöönoton ja nykyinen palkkausjärjestelmä astui voimaan 1.3.2003. Salomaa kertoi jäsenistön negatiivisen kannan johtuvan muun muassa huonosta viestinnästä. Salomaan mukaan oli myös laitoksia, jossa ei oltu koskaan aiemmin käyty minkäänlaisia kehityskeskusteluja ja siksi ajatuskin näiden toteuttamisesta tuntui hyvin vieraalta. Kuitenkin vuosia palkkausjärjestelmäudistuksen jälkeen Salomaa kommentoi Poliisi & Oikeus -lehdessä olevansa edelleen sitä mieltä, että uudistus oli välttämätön, eikä vanhaa virkapalkkajärjestelmää olisi voitu kehittää tähän päivään sopivaksi. (Poliisi & Oikeus 4/2011, 24-25.)

7.3.2011 poliisihallitus asetti työryhmän selvittämään poliisihallinnon palkkausjärjestelmän kehittämismahdollisuudet ja edellytykset järjestelmän rakenteiden kokonaisuudistukselle. Työryhmään valittiin edustajia poliisihallituksesta sekä kolmesta eri työntekijöiden etujärjestöstä: JHL ry:stä, SPJL ry:stä ja JUKO ry:stä. Työryhmän 14.6.2011 valmistuneen mietinnön mukaan kokonaan uuden palkkausjärjestelmän kehittämistä ei pidetty tarkoituksenmukaisena tai ajankohtaisena. Kuitenkin työryhmä totesi, että käytössä ollut palkkausjärjestelmä tulee kehittää edelleen kannustavammaksi ja vastaamaan paremmin uusimuotoisilta valtion palkkausjärjestelmiltä edellytetyjä vaatimuksia. Työryhmä havaitsi puutteita järjestelmän palkanosissa ja teki ehdotuksia eri palkanosien kehittämistoimenpiteistä. Työryhmän mukaan myöskään yleiset toimenkuvat, jotka on jaoteltu tehtävätyyppien mukaisesti, eivät kaikilta osin vastaa poliisin hallintorakenteen vuoden 2009 uudistamisesta seuranneita muutoksia ja niitä pidetään joissakin määrin tulkinnanvaraisina ja epätarkoituksenmukaisina. Henkilökohtaisen suoritusosan osuutta tehtäväkohtaisesta palkasta on suurennettu ja sen arvioinnissa on todettu olevan epätarkoituksenmukaisuutta, eikä arviointimääritelmien ole katsottu vastaavan nykyisiä arviointikriteereitä. Tästä syystä työryhmä katsoi, että arviointiasteikkoa olisi kehitettävä nykyisiin olosuhteisiin soveltuvaksi. Olosuhdeosaa työryhmä piti heikosti toimivana, sillä sen soveltaminen voi olla hyvin erilaista eri poliisilaitoksissa sen tulkinnanvaraisuuden takia. Tästä syystä työryhmä ehdotti muistiossa kokonaan olosuhdeosasta luopumista. Kaiken kaikkiaan työryhmä katsoi tarpeelliseksi palkkausjärjestelmän osien päivittämistä nykyisiin olosuhteisiin ja hallintorakenteisiin sopivimmiksi ja epäjohtonmukaisuuksien poistamiseksi. Työryhmä otti kantaa myös tulospalkkiojärjestelmän soveltamisedellytyksiin osana poliisin palkkausjärjestelmää. Työryhmä suhtautui myönteisesti tulospalkkiojärjestelmän periaatteisiin, perustelleen sen sillä, että siinä palkitaan ryhmää eikä yksilöä, mutta piti samalla haasteellisena tulostavoitteiden määrittelyä sellaisiksi, että se ohjaisi toimintaa haluttuun suuntaan. Työryhmä pitikin tulospalkkiojärjestelmää lähtökohtaisesti soveltuvana esimerkiksi lupahallintoon. (Poliisihallituksen muistio 14.6.2011.)

24.10.2011 poliisihallitus ilmoitti perustavansa työryhmän, jonka tehtävänä on jatkovalmistella edellisen työryhmän ehdotuksia palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Työryhmän tulee saada ehdotuksensa valmiiksi 31.5.2012 mennessä, jossa heidän tulee laatia tarkemmat ehdotukset järjestelmän eri osien kehittämiseksi sekä selvittää niiden

kustannusvaikutukset ja aikataulut. Ehdotusten tavoitteina on eri palkkatekijöiden yhdenmukaisen soveltamisen edellytysten parantaminen ja palkkausjärjestelmän rakenteiden kehittäminen nykyistä selkeämmiksi. (Poliisihallituksen muistio 24.10.2011.)

4.2 Poliisin palkkausjärjestelmän kokonaisuus

Poliisin palkkausjärjestelmän perusteet

Poliisihallinnon nykyinen palkkausjärjestelmä tuli voimaan 1. maaliskuuta 2003. Nykyisessä järjestelmässä palkkaus määräytyy peruspalkasta, henkilökohtaisesta suoritusosasta, kokemusosasta, olosuhdeosasta, siirtymälisästä, pääkaupunkiseutulisästä, mahdollisesta takuuosasta sekä mahdollisista muista lisäosista. Palkan kokonaisuus sisältää seuraavanlaiset osat:

- Vaatimustason mukainen **peruspalkka**.
 - Kullakin tehtävyytyypillä eri vaatimustasot (63 vaatimustasoa ja niihin liittyvää toimenkuvaa jaoteltuna tehtävyytyyppeihin).
 - Vaativuustasot muodostuvat tehtävän nimikkeestä ja sitä vastaavasta toimenkuvauksesta.
 - Toimenkuvia täydentävät osaamis- ja tehtäväalueet.
- **Suoritusosa** määräytyy sen mukaan, miten henkilö suoriutuu tehtävästään.
 - Arviointikriteerit: ammatinhallinta, aikaansaavuus, asiakasmyönteisyys ja yhteistyökyky, täsmällisyys ja johtamistaito.
 - Johtamistaito arvioidaan vain niiden virkamiesten osalta, jotka toimivat sellaisissa esimiestehtävissä, joissa on palkkavaltuudet.
 - Poliisipäälliköiden ja apulaispoliisipäälliköiden henkilökohtainen suoritustaso arvioidaan viiden arviointikriteerin perusteella: yksikön toimintaedellytysten turvaaminen, tehtäväjohtaminen, henkilöjohtaminen, ammatinhallinta ja itsensä kehittäminen sekä yhteistoiminta.
- **Kokemusosa** maksetaan palvelusajan perusteella.
 - 8 vuotta, 4 %

- 13 vuotta, 8 %
- 18 vuotta, 12 %
- 23 vuotta, 14 %
- **Olosuhdeosa** maksetaan poikkeuksellisen rasittavissa tai hankalissa olosuhteissa työskenteleville.
 - 0-4 % vaatavuustason mukaisesta palkasta
- **Mahdollinen henkilökohtainen lisäosa**
- **Takuuosa** maksetaan virkamiehelle, jonka uuden järjestelmän mukainen palkkaus olisi pienempi kuin hänelle vanhan järjestelmän mukaan maksettu palkka. Takuuosalla on varmistettu, ettei kenenkään palkka ole alentunut uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisen johdosta. Takuuosaa saavat myös ne virkamiehet, joiden palkka olisi PORA uudistuksen yhteydessä laskenut. Takuuosalla on varmistettu, että palkka ei ole vähentynyt, vaan se on pysynyt vähintäänkin samalla tasolla kuin ennen uudistuksia. Takuuosa on euromääräinen.
- **Siirtymälisää** maksetaan niille, jotka aiemmin saivat kylmänalueenlisää tai syrjäseutulisiä.
- **Pääkaupunkiseutulisiä** maksetaan työnantajan päätöksellä Helsingin, Vantaan ja Espoon poliisilaitoksen miehistöön, alipäällystöön ja päällystöön kuuluville virkamiehille sekä KRP:n, SUPO:n ja LP:n miehistöön, alipäällystöön ja päällystöön kuuluville virkamiehille, joilla on virkapaikka Helsingissä, Espoossa tai Vantaalla. Edellä mainituissa yksiköissä pääkaupunkiseutulisiä maksetaan valvonta- tutkintatehtävissä työskenteleville poliisimiehille.

Poliisikoulussa opiskelevien nuorempien konstaapeli palkka on määritelty virkaehtosopimuksen 9 §:ssä, jonka mukaan heidän palkkansa on 96 % valvontatehtävien perustoimen 04.01:n palkasta. He eivät myöskään saa edellä mainittuja muita palkanosia. (Poliisin sisäinen julkaisu 2006, 4-6.)

Palkkausjärjestelmän soveltaminen, toteutus ja valvonta

Sisäasiainministeriön poliisiosasto on luonut palkkausjärjestelmän soveltamisohjeet, joihin palkkauksen tavoitteet, periaatteet ja menetelmät perustuvat. Soveltamisohjeessa on ohjeistettu palkkausjärjestelmän käyttäminen, palkanosien sisältö ja niiden perusteet,

arvioinnit ja niiden mittarit, tulos – ja kehityskeskusteluiden toteutus, muut korvaukset, palkkausjärjestelmän valvonta ja erimielisyyksien käsittely. Soveltamisohjeessa esitellään palkkausjärjestelmän tavoitteeksi oikeudenmukaisen ja motivoivan palkan määräytyminen. Tavoite perustuu siihen, että palkkausjärjestelmässä virkamiehellä on aina työsuorituksensa kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkansa suuruuteen. (Poliisin sisäinen julkaisu 2006.)

Kaikille palkkausjärjestelmää soveltaville virkamiehille annetaan koulutus, jossa käydään läpi palkkausjärjestelmän perusteita, sekä tulos- ja kehityskeskustelujen ja henkilökohtaisen arvioinnin toteuttamista. Vuosittaiset tulos- ja kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä ovat osa palkkausjärjestelmän toteutusta. Niiden yhteydessä täytetään tätä tarkoitusta varten vahvistettu lomake, jonka molemmat keskustelun osapuolet allekirjoittavat keskustelun päätteeksi. Keskustelussa tulee käydä läpi palkkausperusteiden osatekijät, mutta lomakkeen sisällöstä ja kehityskeskusteluissa käytävistä asioista jokainen virasto tai laitos päättää itsenäisesti. (Poliisin sisäinen julkaisu 2006, 7-8.) **Palkkavaltuudet omaava esimies** on henkilöstöhallinnollinen esimies, joka tekee palkkausta koskevan arvioinnin. Esimerkiksi ryhmänjohtajalla katsotaan olevan palkkavaltuudet (Poliisin sisäinen julkaisu 2006, 9).

Soveltamisohjeen mukaan ”palkkausjärjestelmän toteutuksen yleinen valvonta paikallispoliisissa ja muissa poliisiyksiköissä kuuluu viraston tai laitoksen päällikölle, jonka vastuulla on järjestelmän yhdenmukainen ja oikeudenmukainen soveltaminen laitoksessa ja sen eri yksiköissä. Päällikkö vastaa siitä, että järjestelmän toimivuuden edellytyksenä olevat tulos- ja kehityskeskustelut käydään kaikkien vikamiesten osalta ja että tulos- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi palkkausjärjestelmään liittyvät palkanmääräytymistekijät ja niiden perusteet. Viraston päälliköllä on myös vastuu siitä, että henkilökohtaisen suoritustason arvioinnit suoritetaan oikeudenmukaisesti ja yhteismitallisesti siten, että ennalta määrätyt henkilökohtaista suoritustason arviointia koskevat periaatteet toteutuvat.” Kussakin virastossa toimivan palkkatyöryhmän tehtävänä on seurata palkkausjärjestelmän soveltamista. Oikeudenmukaisuutta ja yhdenmukaisuutta valvotaan myös lääneittäin ja valtakunnallisesti lääninjohdon ja poliisin ylijohdon toimesta. Poliisin ylijohdon palkkatyöryhmän tehtävänä on seurata palkkausjärjestelmän toteuttamista, kehittää sitä ja tehdä muutosehdotuksia. (Poliisin sisäinen julkaisu 2006, 24-26.)

Vaativuustaso

Poliisin vaatimustason määrittely koostuu yleisestä toimenkuvasta ja henkilökohtaisesta toimenkuvasta. **Yleiset toimenkuvat** on jaoteltu tehtävätyyppien mukaisesti seuraavasti:

- Toimistotehtävät
- Valvontatehtävät
- Tutkintatehtävät
- Vartijatehtävät
- Johtotehtävät
- Ammatti- ja asiantuntijatehtävät

Yleisestä toimenkuvasta selviävät ne tehtävät, joita kyseiselle vaativuustasolle sijoitettavan henkilön tulisi kuulua.

Henkilökohtainen toimenkuva tarkistetaan aina tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä tai tehtävien oleellisesti muuttuessa. Henkilökohtaisesta toimenkuvasta selviää virkamiehen tehtävät ja vastualueet. Vaativuustason valinnan tekee ohjesäännössä, työjärjestyksessä tai muutoin määrätty lähin esimies, jolla edellytetään olevan kokemusta henkilöstöjohtamisesta. Vaatimustason valinnan perustelut kirjataan aina tätä varten laaditulle lomakkeelle, jossa vaatimustason valinta tulee olla hyvin perusteltu ja valinnan vahvistaa viraston tai laitoksen päällikkö. Vaativuustason valinnassa on joitakin poikkeuksia kun kyseessä on sijaisuuden hoito, tehtäväkierto ja päällystökoulutuksessa oleva henkilö.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

Myös henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi suoritetaan kerran vuodessa tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Arvioinnissa kohteena on virkamiehen selviytyminen työstä ja asetetuista tavoitteista. Suorituksia ja käyttäytymistä verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja muihin organisaation ja esimiehen ilmaisemiin odotuksiin siinä vaativuustasossa, johon arvioitava kuuluu. Arvioinnin kohteena ei saa olla virkamiehen persoona ja jokainen arviointikriteeri on arvioitava erikseen omana tekijänään. Arvioinnissa tulee huomioida virkamiehen kokonaisvaltainen pidemmän aikavälin suoritus, eikä siitä syystä arviointia tulisi perustaa esimerkiksi yksittäisille seikoille, tai juuri ennen arviointia tapahtuneille asioille. Pääsääntöisesti arvioija on palkkavaltuudet omaava esimies. Ennen tulos – ja kehityskeskusteluja esimiehen on toimitettava

alaiselleen suoritusarviointia koskeva asteikko, jotta virkamiehellä on mahdollisuus ennen tuloskeskustelujen käymistä itse arvioida oma suorituksensa.

Arvioinnissa käytettävä Weigh and See –järjestelmän asteikko on viisiportainen asteikko yhdestä viiteen sisältäen puolikkaat pisteet. Pisteet lasketaan yhteen ja tuloksen perusteella määräytyy suoritusosan suuruus prosenttimääränä peruspalkasta. Mikäli suoritusosan kokonaispistemäärän todetaan laskeneen, ei suoritusosaa välittömästi alenneta vaan se arvioidaan uudelleen kuuden kuukauden kuluttua. Mikäli taso ei tarkistukseen mennessä ole parantunut, suoritusosaa lasketaan vastaamaan jälkimmäisen arvioinnin tulosta. Arviointi sisältää poikkeuksia, mikäli kyseessä on uusi virkamies, pitkä sairaustapaus, virkavapaus tai sijaisuuden hoito. (Poliisin sisäinen julkaisu 2006, 11-17.)

5. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kerron tutkimuksen aineistosta ja sen keruusta sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Luvussa esittelen myös tutkimusmenetelmän ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Survey-kysely ja mittarit

Empiirinen tutkimusaineisto koostuu kyselytutkimuksen avulla kerätyistä vastauksista. Kyselyn avulla pyrin selvittämään paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevien poliisien asenteita nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta sekä mahdollisen tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin.

Tämän tutkielman empiirinen tutkimusaineisto on kerätty lomakekyselyn avulla, joka toteutettiin sähköiselle e-lomakkeelle. Kyseessä on siis niin sanottu survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään etukäteen strukturoidun haastattelun tai kyselyn avulla, jossa on usein vakioidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen havaintoyksikkönä on yleensä henkilö, jonka mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymistä tutkimuksella selvitetään. Perinteisemmin survey-tutkimukset on toteutettu postikyselyllä, mutta Internetissä tehdyt kyselyt yleistyvät koko ajan. Internet-kyselyn etuna on sen helppous, kun kyselyn voi lähettää, täyttää ja palauttaa sähköisesti. Hankaluus voi olla siinä, että kaikilla ei ole vielä Internetiä käytössä, sitä ei osata tai haluta käyttää, tai siinä on joitain teknisiä ongelmia. Tässä kyselyssä ongelmia ei havaittu.. Survey-tutkimusta on kritisoitu kerätyn tiedon pinnallisuudesta, sillä vastaajat joutuvat vastaamaan valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin, joissa on yleensä vain yksi vastausvaihtoehto. Lisäksi kritiikki on kohdistunut survey-tutkimuksen ylidemokraattisuuteen, sillä jokaisen vastaajan vastaus on painoarvoltaan yhtä tärkeä. Virheriski tulee kun vastaajat eivät välttämättä ole perillä asioista, mutta vastaavat silti jonkin vastausvaihtoehdon. (Alkula ym. 1995, 118-121.) Tämä virheriski on tässä tutkimuksessa pyritty minimoimaan lisäämällä kysymyksiin ”*en osaa sanoa*”-vastausvaihtoehto ja muodostamalla kysymykset selkeästi ja yksinkertaisesti. En myöskään näe, että ylidemokraattisuuden kritiikki pätee tässä tutkimuksessa, sillä

tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön mielipiteitä, joten jokaisen vastaajan vastauksen tulee olla yhtä tärkeä.

Survey-tutkimuksen on kuitenkin todettu olevan tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa suurten ihmismäärien mielipiteistä, toiminasta ja asenteista. (Alkula ym. 1995, 119.) Samasta syystä tässä tutkielmassa päädyin survey-tutkimukseen. Vaihtoehtoinen tiedonkeruu olisi voinut olla esimerkiksi haastattelu, mutta haastatteluita olisi ollut haastavaa tehdä rajoitettujen aikaresurssien takia. Tutkimuskohteena on niinkin suuri työntekijäjoukko kuin poliisi, jonka mielipiteitä olisi ollut lähes mahdoton selvittää muuten kuin kyselyn avulla. Alkuperäinen suunnitelmani oli järjestää ryhmähaastatteluita SPJL:n luottamusmiehille, mutta halusin mieluummin toteuttaa kyselyn suoraan liiton jäsenille, jotta sain varmemmin ja laajemmin selvitettyä henkilöstön mielipiteet. Haastatteleamalla ainoastaan luottamusmiehiä, olisi ollut vaarana tiedon vääristyminen minkä takia halusin selvittää suoraan yksittäisten poliisien mielipiteet ja asenteet.

Kyselylomake (kts. liite 1) koostui väittämistä, joiden avulla selvitettiin poliisien mielipiteitä nykyisestä palkkausjärjestelmästä ja ennakkoasenteista tulospalkkaukseen poliisissa. Kyselylomakkeen alussa oli vastaajia itseään koskevia taustakysymyksiä, joilla selvitettiin mm. vastaajien sukupuoli, ikä, virkapaikan sijainti ja virkaikä.¹ Taustakysymysten vastausvaihtoehdot annettiin luokkina anonymiteetin säilyttämiseksi. Vaihtoehtoisesti olisin voinut tehdä esimerkiksi iästä jatkuvan muuttujan, mutta varmistaakseni anonymiteetin säilymisen, näin parhaaksi luokitella ikävuodet. Tarkalla iällä ja näin monella taustakysymyksellä saattaisi olla mahdollista tunnistaa vastaaja, joten luokitteluiden avulla yritin estää, että tämä ei ole mahdollista.

¹ Kyselyssä oli virhe kysyttäessä vastaajan organisaatiota, sillä vastausvaihtoehdoista puuttui kokonaan Poliisihallitus. Tämä aiheutti sen, että Poliisihallituksessa työskentelevät eivät päässeet kyselyssä eteenpäin, koska jokaiseen kohtaan vaadittiin vastaus. Poliisihallinnon työntekijöiden vastauksia ei tähän tutkimukseen varsinaisesti edes toivottu, mutta moni heistä kuuluu SPJL:n jäsenistöön ja siksi he myös vastaanottivat kyselyn. Tutkielman kannalta näiden vastausten puuttuminen ei lopulta ollut ongelma.

Itse kysely koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostui väittämistä liittyen nykyiseen poliisin palkkausjärjestelmään ja toisessa osassa mitattiin vastaajien suhtautumista tulospalkkaukseen. Kaiken kaikkiaan kysely sisälsi seitsemän taustakysymystä, 12 väittämää monivalintavastauksineen ja 11 avointa kysymystä, joissa oli mahdollisuus perustella monivalintakysymysten vastauksia. Kysely tehtiin sähköiselle lomakkeelle, jossa kaikki tausta- ja monivalintakysymykset oli ohjelmoitu pakollisiksi vastauskohdiksi. Avoimissa kohdissa vastaaminen oli vapaaehtoista. Avointen kysymysten avulla pyrin vähentämään tiedon pinnallisuutta ja virheen riskiä, sillä vastaaja sai avoimiin kohtiin vapaasti kirjoittaa mitä halusi.

Suljetuissa monivalintavastauksissa noudatettiin Likertin 5-portaista mielipideasteikkoa, jota käytetään usein asenteita ja mielipiteitä mittaavissa kyselyissä. Asteikkojen käyttämisen etuna on, että niiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan, mutta heikkoutena on se, ettei vastauksista voi päätellä kohteiden painoarvoja eri vastaajille. (Heikkilä 2001, 52-53.) Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään 5-portaista mielipideasteikkoa siten, että *1 = täysin eri mieltä*, *2 = jokseenkin eri mieltä*, *3 = siltä väliltä*, *4 = jokseenkin samaa mieltä*, *5 = täysin samaa mieltä*. Koska kaikkiin monivalintavastauksiin oli pakko vastata edetäkseen kyselyssä, annoin vastausvaihtoehdoksi myös *0 = en osaa sanoa*. Kaikilla vastaajilla ei välttämättä ole tietämystä kysyttävistä asioista ja mielestäni ”*en osaa sanoa*” -vastausvaihtoehdon jättäminen pois olisi pakottanut vastaajia ottamaan kantaa suuntaa tai toiseen. Myös, mikäli vastaaja ei tiedä kysyttävästä asiasta tarpeeksi, vastausvaihtoehto *3 = siltä väliltä*, olisi saattanut olla liian houkutteleva (Heikkilä 2001, 53).

Tein kyselyn Helsingin yliopiston tarjoamalle sähköiselle työkalulle, e-lomakkeelle. Varmistin Hallinnon tietotekniikkakeskuksesta (HALTIK), että poliisilaitosten tietokoneilta oli varmasti pääsy e-lomakkeen web-osoitteeseen. Toukokuussa 2011 testasin valmista kyselylomaketta kahdella poliisina työskentelevällä ystävälläni, joista kumpikaan ei kuulunut kyselyn vastaanottajaryhmään, koska he eivät ole SPJL:n jäseniä. Lomakkeen testauksella halusin varmistaa, että kysymykset ja väittämät olivat ymmärrettäviä, lomake oli looginen ja helppo täyttää ja, että se toimi teknisesti hyvin. Lisäksi testihenkilöt arvioivat lomakkeen täyttämiseen menevän ajan.

Hain kyselyn lähettämiseksi lupaa SPJL:n hallitukselta ja luvan saatuaani, kysely lähetettiin sähköpostitse SPJL:n toimistosta jäsenistölle 16.6.2011. Sähköpostiviestin saate (kts. liite 2) sisälsi lyhyen johdannon kyselyn tarkoitukseen ja tähän pro gradu -tutkielmaan sekä linkin sähköiselle e-lomakkeelle. Kysely lähetettiin koko liiton jäsenistölle, koska teknisesti ei ollut mahdollista kohdentaa lähetystä vain tietyille työntekijäryhmälle. Taustakysymysten ansiosta aineistosta on kuitenkin mahdollista poimia tämän tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset, eli paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevien poliisien vastaukset. Lisäksi lähettämässäni kyselyn saatteessa mainitsin, että vastauksia toivottiin erityisesti valvontatehtävissä työskenteleviltä poliiseilta.

Vastausaikaa kyselyn täyttämiseen annoin kolme viikkoa. Vastausaika oli pitkä, koska katsoin lähetysajan osuvan kesälomasesongin ajalle. Pitkällä vastausajalla pyrin antamaan mahdollisimman monelle mahdollisuuden vastata kyselyyn näin halutessaan. Jäsenistölle lähetettiin vain yksi sähköpostiviesti, koska suuren vastusmäärän takia en nähnyt tarpeelliseksi ruuhkauttaa vastaanottajien sähköpostiliikennettä muistutusviestillä. Kysely suljettiin 8.7.2011 klo. 16.00. Vastaukset tallentuivat suoraan e-lomakkeen raporttiin ja vain minulla itselläni oli käyttöoikeudet järjestelmään ja kyselyn vastauksiin. SPJL:n lähettämä kysely lähti yhteensä 7 868 sähköpostiosoitteeseen ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 1 229 kappaletta. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävät vastaajat olivat valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät paikallispoliisit, joilta vastauksia tuli yhteensä 641 kappaletta. Kyselyn vastausprosenttia ei voida arvioida, koska sähköpostia ei voitu kohdentaa pelkästään niille henkilöille, joita kysely koski. Lisäksi sähköpostin saaneiden joukossa oli tavoittamattomia henkilöitä, jotka olivat mm. virkavapaalla, lomalla tms.

Kyselyssä esitetyt väittämät tein perustuen palkitsemisen toimivuusmalliin ja palkitsemisen teoriaan. Lisäksi kysymysten muodostamisessa huomioin ajankohtaisen keskustelun liittyen nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Kaikkia toimivuuteen vaikuttavia osa-alueita olisi ollut lähes mahdotonta ottaa huomioon pro gradun laajuudessa työssä. Tästä syystä valikoin mielestäni tämän tutkimuksen ja poliisin palkkausjärjestelmän kannalta tärkeimmät ja oleellisimmat väittämät kyselyyn. En myöskään halunnut, että kyselystä tulee pitkä, sillä uskoin sen mahdollisesti vähentävän vastausmäärää. Mahdollisimman tiiviillä kyselyllä halusin huomioida sen, että poliisin

kenttätöntekijät eivät työaikanaan viettä kovinkaan paljon aikaa tietokoneen ääressä. Tästäkin syystä oli tärkeää pitää kysely mahdollisimman lyhyenä, jotta sen täyttämiseen ei kuluisi liikaa aikaa.

5.2 Kohdejoukko ja aineiston kuvailu

Tutkimuskohteena olivat paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät poliisit. En valinnut tutkimuskohteeksi poliisin koko henkilöstöä, koska etenkin tulospalkkausta olisi hankala tutkia yhtenä kokonaisuutena hyvin erilaisia tehtäviä tekevissä yksiköissä. Esimerkiksi poliisin lupahallinnon, valtakunnallisten yksiköiden ja paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevien työnkuvat eroavat niin suuresti toisistaan, että en nähnyt järkevänä yhdistää näitä yhtenäiseksi tutkimuskohteeksi tapaustutkimuksessa. Mahdollisuutena olisi kyllä ollut vertailla eri työtehtävissä työskentelevien mielipiteitä ja asenteita kysytyihin asioihin, mutta oma valintani oli keskittyä vain yhteen tehtäväkokonaisuuteen.

Tutkimuskohteeksi valitsin nimenomaan paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevät poliisit, koska itse olin kiinnostunut juuri heidän näkemyksistään liittyen palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Samalla valvontatehtävät edustavat yhteiskunnan näkyvintä peruspoliisityötä ja siksi onkin mielenkiintoista selvittää, kuinka peruspoliisityö on onnistuttu kytkemään osaksi palkitsemista. Palkkausjärjestelmän toimivuus valvontatehtävissä työskentelevien näkökulmasta on kiinnostavaa myös siksi, että poliisit työskentelevät laajalla alueella, etenkin Pohjois-Suomessa, joten on mielenkiintoista selvittää, pystyvätkö esimiehet oikeudenmukaisesti ja onnistuneesti arvioimaan alaistensa työsuorituksia kentällä. Lisäksi valvontatehtävissä työskentelevien työnkuvaan kuuluu ennaltaehkäisevä toiminta ja valvonta, joten halusin selvittää miten tulospalkkaus soveltuisi tämän tyyppisiä tehtäviä hoitavien poliisien kannusteena.

Varsinaista otantamenetelmää ei tutkimuksessa käytetty, vaan kysely lähetettiin koko SPJL:n jäsenistölle. Koska sähköpostilähetystä ei pystytty kohdentamaan vain valvontatehtävissä työskenteleville, lähetetyssä viestissä toivottiin vastauksia erityisesti valvontatehtävissä työskenteleviltä poliiseilta. Koska kyseessä on ammattiliiton

jäsenistö, voi olla kyseenalaista yleistää tutkimustuloksia koko poliisin valvontatehtävissä työskenteleviin. Voitaisiin ajatella, että liittoon kuuluvat työntekijät ovat jossain määrin erilaisia kuin liittoon kuulumattomat. Esimerkiksi, että liiton jäsenet ovat jokseenkin aktiivisemmin kantaa ottavia, koska kuuluvat ammattiliittoon. Toisaalta poliisin vuoden 2003 palkkausjärjestelmäuudistus aiheutti paljon ristiriitaisia tunteita liiton ja jäsenistön välillä, jonka seurauksena liitosta erosi suuri määrä poliiseja ja koko liitto uhkasi hajota (esim. Kaleva 22.3.2012). Tästä syystä lienee niin, että Suomen Poliisijärjestöjen Liittoon kuulumattomat olisivat itse asiassa kriittisempiä työnantajaa ja työolosuhteita kohtaan. Joka tapauksessa, tässä työssä ei ole voitu selvittää, onko liittoon kuuluvien ja kuulumattomien mielipiteissä ja asenteissaan joitain merkittäviä eroja.

Taulukossa 2 on esitetty tunnusluvut, jotka kuvaavat tutkimuskohteena olevaa aineistoa. 1 229 vastaajasta 641 työskenteli paikallispoliisin valvontatehtävissä ja siksi vain he ovat tässä taulukossa esitettyinä.

Taulukko 2. Aineiston esittely

| Tunnusluvut | N | % |
|--|----------|----------|
| Vastaaajia yhteensä | 641 | 100 % |
| Sukupuoli | | |
| Mies | 440 | 93,60 % |
| Nainen | 41 | 6,40 % |
| Tehtävätaso | | |
| Miehistö | 440 | 68,60 % |
| Alipäällystä | 167 | 26,10 % |
| Päällystä | 34 | 5,30 % |
| Esimiesasemassa | | |
| Kyllä | 204 | 31,80 % |
| Ei | 437 | 68,20 % |
| Tulos- ja kehityskeskusteluja käyvä esimies | | |
| Kyllä | 144 | 22,50 % |
| Ei | 497 | 77,50 % |
| Virkapaikka | | |
| PK-seutu ja Etelä-Suomi | 285 | 44,50 % |
| Muu Suomi | 355 | 55,40 % |
| Virka-ikä | | |
| alle 3 vuotta | 77 | 12,00 % |
| 4-9 vuotta | 187 | 29,20 % |
| yli 10 vuotta | 377 | 58,80 % |
| Ikä | | |
| 18-31vuotta | 176 | 27,50 % |
| 32-45vuotta | 318 | 49,60 % |
| yli 46vuotta | 147 | 22,90 % |
| Työskennellyt nykyisessä tehtävässä | | |
| alle 3 vuotta | 213 | 33,20 % |
| 4-9 vuotta | 239 | 37,30 % |
| yli 10 vuotta | 189 | 29,50 % |

5.3 Analyysimenetelmät

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi, tässä pro gradu -tutkielmassa olen käyttänyt kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevien poliisien mielipiteet nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten sama työntekijäryhmä suhtautuisi tulospalkkauksen soveltuvuuteen poliisiin. Tässä mielessä tutkielma edustaa kuvailevaa tutkimusta. Uusitalon (1995, 62-63) mukaan kuvailevan ja selittävän tutkimuksen ero on siinä, että kuvaileva tutkimus vastaa kysymykseen *mitä* tai *miten*, kun taas selittävä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen *miksi*. Toisaalta, tutkimus sisältää myös selittävää tutkimusta, sillä regressioanalyysin avulla voidaan tutkia useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan.

E-lomakkeelle kerätty aineisto analysoitiin käyttäen PASW 18.0 tilasto-ohjelmaa. Tutkimustuloksia kuvailen vastausten prosenttijakaumilla, joita myöhemmin pyrin selittämään lineaarisen regressioanalyysien avulla. Ennen varsinaista analyysia kävin aineiston läpi ja tein siihen analyysin kannalta hyödyllisiä muutoksia. Valitsin analyysissa käytettäväksi havaintoyksiköiksi vain tutkimuskohteenani olleet paikallispoliisin valvontatehtävissä työskentelevät vastaukset (n = 641). Lisäksi yhdistin taustakysymyksissä olleiden vastausvaihtoehtojen luokkia, mikä vähensi luokkien määrää ja lisäsi havaintoyksiköiden määrää kussakin luokassa. Tämä oli avuksi muun muassa tehdessäni dummy-muuttujia regressioanalyysia varten. Taustakysymykset vastaajan iästä, virkaiästä ja ajasta nykyisessä tehtävässä toimimisesta luokittelin uudestaan kuudesta luokasta kolmeen luokkaan. Virkapaikan sijainnin luokittelin uudestaan kahteen luokkaan (1 = Etelä-Suomi, 2 = muu Suomi) ja samoin tehtävätason (1 = miehistö, 2 = alipäällystö ja päällystö).

Taustakysymykseen, ”11.) Poliisin hallintorakenteen uudistuksen (PORA) vaikutus palkkaani”, vastaajista 26,5 % vastasi ”en osaa sanoa”. Samoin väittämään, ” 5.a) Mielestäni poliisin hallintorakenteen uudistuksella (PORA) ei ole ollut vaikutuksia palkkausjärjestelmän toimivuuteen”, vastasi 26,1 % vastaajista ”en osaa sanoa”. En osaa sanoa -vastausten määrä oli näissä kysymyksissä niin suuri, että päätin jättää ne kokonaan pois analyysista. (Kts. liite 3.)

Tässä tutkimuksessa olen analysoinut aineistoa kvantitatiivisesti yksinkertaisilla tilastollisilla menetelmillä, mutta myös monimuuttujamenetelmiä käyttäen. Kyselyn avoimissa vastauksissa olen pyrkinyt hahmottamaan erilaisia teemoja. Halusin tutkimuksessani hyödyntää molempia, kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysitapaa, sillä koen niiden tukevan toisiaan. Kvantitatiivisen analyysin avulla pystyin keräämään määrällisesti ison aineiston, tekemään yleistyksiä tietyin varauksin ja samalla tutkimaan muuttujien välisiä yhteyksiä. Laadullisen analyysin avulla pystyin paremmin selittämään tutkittavaa asiaa. Avoimet vastaukset antoivat myös vastaajille vapauden perustella vastauksiaan haluamansa mukaan. Tutkimusta, jossa on yhdistetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää on kutsuttu myös mixed methods -analyysiksi (esim. Teddlie & Tashakkori 2009).

Regressioanalyysi

Regressioanalyysin perusidea on tutkia yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Regressiomallia voidaan käyttää selittämiseen kun halutaan tietää mikäli analyysiin valitut selittävät muuttujat vaikuttavat selitettävään muuttujaan ja jos vaikuttavat niin millä voimakkuudella. Mallin avulla voidaan myös pyrkiä ennustamaan selitettävän muuttujan vaihtelua. Mikäli käytetään useampaa kuin yhtä selittävää muuttujaa, puhutaan monimuuttujaisesta regressioanalyysistä. Tällöin tuloksista voidaan päätellä yksittäisen selittävän muuttujan osuus silloin kuin muiden vaikuttavien tekijöiden vaikutus selitettävään muuttujaan on otettu huomioon. (KvantiMOTV 29.11.2012.) Monimuuttujamenetelmien tarkoituksena on Heikkilän (2001, 243) mukaan monimutkaisen tai laajan aineiston sisältämän informaation pelkistäminen. Tämän tutkimuksen kyselyaineistossa oli käytössä monia muuttujia ja siksi päädyin tarkastelemaan muuttujien yhteyksiä regressioanalyysin avulla.

Korrelaatioanalyysissä korrelaatiokertoimen selitysaste kertoo kuinka paljon toisella muuttujalla voidaan selittää toista muuttujaa. Myös lineaarinen regressioanalyysi perustuu pitkälle korrelaatioiden tarkasteluun, mutta siinä selittäviä muuttujia voi olla useita. Lineaarisen regressioanalyysin peruslähtökohtana on, että selittävät tekijät korreloivat selitettävän kanssa, mutteivät välttämättä toistensa kanssa. (Metsämuuronen 2001, 59.)

Lineaarisen regressioanalyysin edellytyksenä on, että selitettävä muuttuja on vähintään välimatka-asteikollinen eli jatkuva. Myös selittävät muuttujat ovat yleensä vähintään välimatka-asteikollisia, mutta myös luokittelu- ja järjestysasteikollisia muuttujia voidaan sisällyttää analyysiin. Tällöin silloin niistä tehdään niin kutsuttuja dummy-muuttujia, kuten tässä tutkimuksessa olen tehnyt. (Metsämuuronen 2001, 59-61.) Likert-asteikollinen muuttuja tulkitaan usein välimatka-asteikolliseksi, joten sen analysointimenetelmänä voidaan käyttää myös regressioanalyysia. (esim. Metsämuuronen 2004, 14).

Lineaarinen regressioanalyysi tarkastelee muuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Korrelaatiokerroin kertoo vain muuttujien välisen yhteyden voimakkuudesta, mutta ei mitään yhteyden laadusta. Jos halutaan kuvata näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä, tarvitaan esimerkiksi lineaarista regressioanalyysia. Lineaarisen regressioanalyysin avulla voidaan myös ennustaa mittaustuloksia. Selittävien muuttujien määrää ei ole rajoitettu ja periaatteessa niitä voi olla kuinka monta hyvänsä. Useamman selittävän muuttujan mukaan ottaminen yleensä parantaa mallinnuksen tarkkuutta. (Metsämuuronen 2001, 59-61.) Kun regressiomallissa on useita selittäviä muuttujia, voidaan kunkin selittävän muuttujan vaikutus selitettävään muuttujaan tulkita niin, että mallin muiden muuttujien vaikutus on vakioitu (KvantiMOTV 27.2.2012).

Lineaarisen regressioanalyysin selitysvoimaa voidaan kuvata eri testeillä, joista tärkeimmät ovat R^2 -luku ja F-testi. Ensimmäinen kertoo mallin selitysasteen, eli kuinka suuren osuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta selittävät muuttujat pystyvät selittämään. R^2 -luku vaihtelee nollan ja yhden välillä. Mitä pienempi luku on, sitä vähemmän selittävät muuttujat pystyvät selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. Korjattu R^2 -luku (Adjusted R square) ottaa huomioon selittävien muuttujien määrän ja siksi sitä onkin useimmiten järkevämpi tarkastella kuin R^2 -lukua. F-testi kertoo, pystytäänkö analyysissa olevilla muuttujilla ylipäänsä selittämään selitettävän muuttujan vaihtelua. On mahdollista, että yhdenkään selittävän muuttujan regressiokerroin ei ole tilastollisesti merkitsevä, mutta F-testin tulos on, eli kaikki selittävät muuttujat yhdessä voivat selittää selitettävän muuttujan vaihtelua vaikka yksittäin ne eivät olisi tilastollisesti merkitseviä. (KvantiMOTV 27.2.2012.)

Regressioanalyysissä standardisoimattomat regressiokertoimet kuvaavat muuttujan vaikutuksia, kun muiden muuttujien vaikutus on vakioitu. Kuitenkin, jos muuttujilla ei ole yksikertaista asteikkoa tai muuttujia mitataan eri asteikoilla, on syytä tehdä regressioanalyysin johtopäätöksiä tarkastellen standardisoituja kertoimia (β), jotka kertovat muuttujien suhteellisesta selitysvoimasta. Eli ne kertovat kuinka monta keskihajontaa selitettävä muuttuu, kun selittävä muuttuu yhden keskihajontansa verran. (esim. Alkula ym. 1994, 251-252.)

Tämän lisäksi regressioanalyysissä testataan jokaisen muuttujan osalta, eroaako niiden regressiokerroin tilastollisesti merkitsevästi nolasta, yleensä t-testin avulla. Olen regressioanalyysin tuloksien raportoinnissa selvittänyt merkitsevyystasot. Estimaatin keskivirhe taas kertoo mallin virhetermien keskihajonnan, mikä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi se on, sitä pienempi on mallin selitysvoima. (KvantiMOTV 27.2.2012.)

Tehdessäni analyysia tarkistin myös selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot multikollinearisuuden välttämiseksi. Multikollinearisuus liittyy regressioanalyysin oletukseen, jonka mukaan selittävät muuttujat eivät saa liikaa korreloida keskenään. Regressioanalyysin yhteydessä kiinnitin huomioita mallin VIF-lukuihin ja toleranssiin, eikä tulosten puolesta analyysissä tarvinnut huolehtia multikollinearisuudesta. (Esim. Metsämuuronen 2001, 61; Taanila 2010)

Tämän tutkimuksen regressioanalyysi on selittävä ja osin eksploraatiivinen. Eksploraatiivisen näkökulman mukaan selittäviksi tekijöiksi on otettu joukko muuttujia kun on haluttu selvittää, mitkä tekijöistä on oleellisia jonkin ilmiön kannalta. Selittävä näkökulma on sivistyneempi tapa tehdä regressioanalyysia, koska siinä mukaan on valittu vain teorian mukaan olennaisimmat tekijät. Myöhemmin esittelemissäni regressiomalleissa osa selittävästä tekijöistä on otettu mukaan perustuen palkkausjärjestelmien teorioihin ja osa, kuten tässä tapauksessa vastaajien taustatekijät, on otettu mukaan analyysiin eksploraatiivista tarkastelua varten. (Metsämuuronen 2001,59-60.)

Avovastaukset

Kyselyaineiston avovastaukset ovat sidoksissa kvantitatiiviseen aineistoon, sillä kyselylomakkeessa avovastauksen mahdollisuus oli yhtä väittämää lukuun ottamatta

jokaisen esitetyn väittämän jälkeen. Perusteluista kuhunkin väittämään jokainen vastaaja sai itse päättää. Väittämien kvantitatiivisen analysoinnin jälkeen en katsonut tarpeelliseksi kvantifioida avovastauksia, vaan halusin analysoida niitä laadullisin keinoin.

Laadullisessa analyysissä olen käyttänyt teemoittelua, koska se mahdollistaa poimimaan tekstistä olennaisimmat asiat. Teemoittelua tehdään yleensä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa olen teemoitellut avovastauksia aineistolähtöisesti siten, että olen etsinyt vastauksista erilaisia niitä yhdistäviä ja erottavia seikkoja. En ole kuitenkaan erottanut avovastausta siihen liittyvästä väittämästä, vaan olen analysoinut Likert -asteikon eri ääripäitä edustavat vastaukset eri ryhmissä. Esimerkiksi ensiksi olen jaotellut vastaukset kahteen vastaajaryhmään; niihin, jotka ovat vastanneet väittämään *”täysin eri mieltä”* tai *”jokseenkin eri mieltä”* ja niihin, jotka ovat vastanneet *”täysin samaa mieltä”* tai *”jokseenkin samaa mieltä”*. Tämän jälkeen olen koonnut samaa teemaa edustavat vastaukset yhteen. Kustakin teemasta olen analyysin yhteyteen valinnut muutamia teemaa parhaiten kuvaavia sitaatteja. Päätin olla yhdistämättä vastaajien taustatietoja sitaatteihin, koska en nähnyt sen olevan tämän tutkimuksen kannalta tarpeellista. En ole myöskään nimennyt teemoja, vaan olen luontevasti analyysissä esitellyt ne teemat, jotka perusteluista voimakkaimmin nousivat esiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

5.4 Eettiset kysymykset ja tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisimmin reliabiliteetin ja validiteetin avulla. **Validiteetilla** tarkoitetaan mittarin pätevyyttä, eli mittarin tulisi mitata niitä asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Validi mittari tarkoittaa, että käsitteiden operationalistointi on onnistunut ja tästä syystä tutkimuksessa tulisi olla käsitteet tarkasti määritelty. Haastavaa tässä tutkimuksessa olikin muodostaa valideja survey-kysymyksiä. Muodostin kysymykset teoriaan nojaten ja pyysin niihin kommentteja Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelman tutkija Johanna Maaniemeltä sekä pro gradu -ohjaajaltani. Koska menetelmänä olen käyttänyt myös regressioanalyysia, joissakin kysymyksissä validiteettia voitaisiin arvioida myös korrelaatioiden avulla.

Reliabiliteetti kertoo tulosten tarkkuudesta eli luotettavuudesta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eikä otoskoko saa olla pieni. Reliabiliteetti tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen mittarit ja tulokset ovat johdonmukaisia. (Heikkilä 2001, 30.) Otoksen koko oli tässä tutkimuksessa 641. Otos edustaa Suomen Poliisijärjestöjen liittoon kuuluvia paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskenteleviä poliiseja. Otoksen merkittävyys on epäselvä, koska todellista vertailulukua ei ollut saatavilla. Yleinen ohjeistus on, että suositeltu otoskoko lineaarisen regressiomalleja laadittaessa, jossa selittäviä muuttujia on useita, on vähintään 100 (Taanila 2010). Näillä kriteereillä voidaan todeta tämän tutkimuksen otoskoon olevan erittäin hyvä. Tulosten sattumanvaraisuutta vähentää se, että käytin eri menetelmiä tutkimustulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen **objektiivisuudella** tarkoitetaan puolueettomuutta. Tähän liittyvät mm. tutkijan valinnat menetelmistä, kysymysten muotoilusta ja raportointitavasta. Tutkimusprosessin ja tutkimustulosten tulee olla riippumattomia tutkijan omista käsityksistä, mielipiteistä ja vakaumuksista. Omalla kohdallani totesin, että tässä asiassa minun tulisi olla tarkka läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksen aihepiiri ja kohdeorganisaatio ovat lähipiirissäni usein puheenaiheena, ja useimmiten ehkä kriittisessä mielessä. Tutkimusprosessissa minun olikin muistutettavani itseäni, että tulokseni perustuvat ainoastaan tutkimusaineistoon, eikä niihin saa vaikuttaa yksittäiset seikat tai puheenaiheet. Lähipiirissäni on monta poliisia ja itse olen kiinnostunut

poliisiorganisaation toiminnasta, joten on ollut tärkeää ymmärtää, että tutkimuksen on oltava subjektiivisista käsityksistäni ja mielipiteistäni riippumaton.

Tehokkuus, taloudellisuus ja sopiva aikataulu kytkeytyvät tässä tutkielmassa yhteen. Tehokkuudella ja taloudellisuudella tarkoitetaan hyödyn ja kustannusten oikeaa suhdetta (Heikkilä 2001, 31). Tällä tutkimuksella ei ollut taloudellisia tavoitteita ja tehokkuus liittyi lähinnä tehokkaaseen aikatauluttamiseen. Aikataulullisesti tehokkuudessa olisi ollut parannettavaa, mutta uskon aineiston ja tutkimustulosten olevan edelleen tässä päivässä ajankohtaisia. Aikataulullisesti paremmin olisin voinut ajoittaa kyselyn lähettämisen, sillä nyt se osui kiireisimpään kesälomasesonkiin.

Tutkimuksen tulee olla **avoin** siinä mielessä, että tietoja kerätessä tutkittaville tulee selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Myös tutkimustulokset pitää esittää rajattomasti. (Heikkilä 2001, 31.) Kyselyn sähköpostiviestissä kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkielmani aiheesta. Tutkimustulokset olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman kattavasti, kuitenkin nostaen erityisesti esiin merkittävimmät tulokset.

Tietosuojan periaate on tärkeä, koska tutkimuksen tekijän on huolehdittava vastaajien yksityisyydestä (Heikkilä 2001, 31). Olen ollut tietosuojan kanssa tarkka ja olen luvannut vastaajille luottamuksen siitä, ettei kyselyn tietoja sellaisenaan luovuteta kenellekään. Muutama kyselyn vastaanottaja minulta sähköpostitse kysyikin asiasta halutessaan tietää, voiko yksittäisiä vastauksia jäljittää tai tunnistaa ja onko e-lomakkeen raporttiin muilla kuin minulla pääsy. Vastauksista ei jäänyt muita tunnisteita kuin jokaisen vastauksen vastausaika. Kyselyn taustakysymykset tein varmuudeksi luokkiin, jotta yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa.

Hyvä tutkimus on **hyödyllinen, käyttökelpoinen ja jotakin uutta** esiin tuova sekä ajankohtainen (Heikkilä 2001, 32). Valitsin tutkielman aiheen niin, että se on varmasti oleellinen ja ymmärrettävä ja saatuja tuloksia voitaisiin jatkossa hyödyntää. Tutkimus on myös ajankohtainen, sillä tulospalkkausta pohditaan samaan aikaan myös poliisihallituksessa.

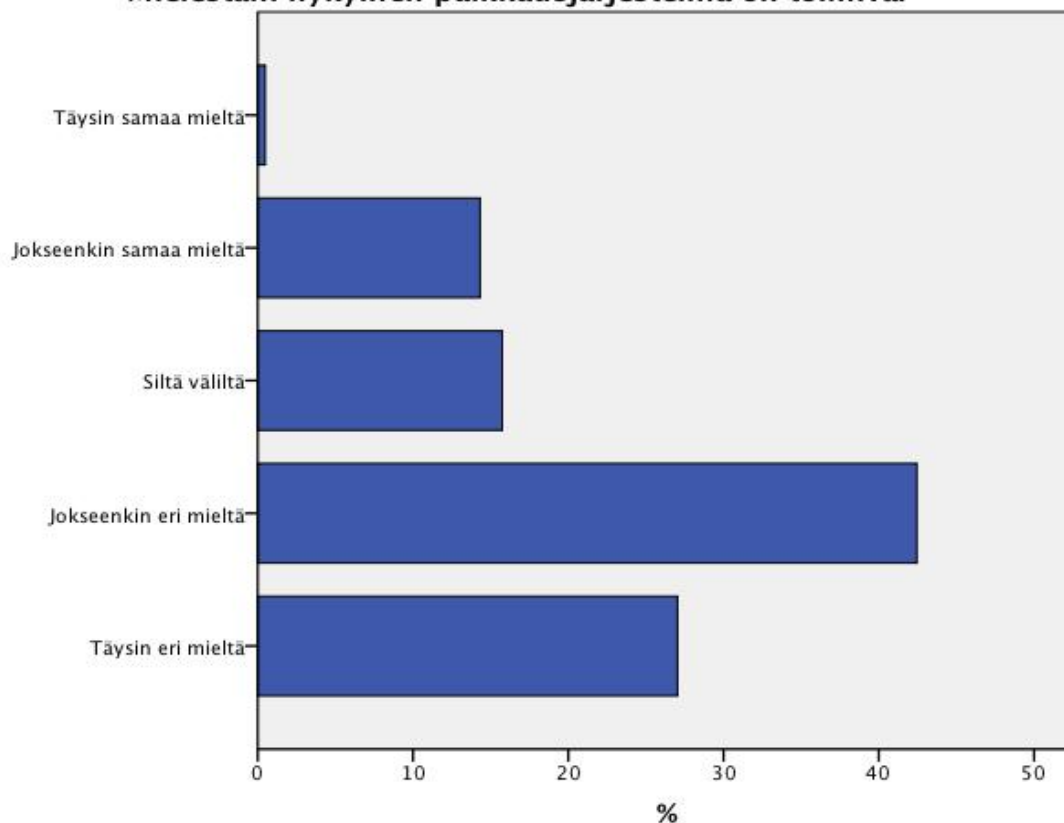
6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitän aineistosta nousseet tutkimustulokset. Ensiksi esitän tulokset liittyen nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja myöhemmin esitän kyselyn toisen osion tuloksia liittyen tulospalkkauksen soveltuvuuteen. Tulosten esittelyn aloitan kuvailevalla tarkastellulla esittämällä prosenttijakaumia, minkä jälkeen olen käyttänyt regressioanalyysia selittävään tarkasteluun. Kvantitatiivisen analyysin tueksi olen nostanut esiin avovastauksista nousseet teemat.

6.1 Mielenpiteet nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa oli tarkoituksena selvittää vastaajien mielenpitoja nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Väittämiä ensimmäisessä osiossa oli seitsemän. Väittämällä 2.a), ”*Mielestäni poliisin nykyinen työn vaatavuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on toimiva*”, halusin suoraan kysyä vastaajilta, onko nykyinen palkkausjärjestelmä heidän mielestään toimiva vai ei. Kuviossa 8 olen esittänyt vastausten jakautumisen eri mielenpitoasteikoille. Vastaajista 26,5 % oli täysin eri mieltä ja 41,7 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vain 0,5 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Mielestäni nykyinen palkkausjärjestelmä on toimiva.



Kuvio 8. Asennoituminen nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen (n = 641)

Kuten kuviosta huomataan, suurin osa vastaajista suhtautui nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen negatiivisesti. Lähes kaikki vastaajat perustelivat vastauksiaan avoimissa vastauskohdissa, osa perusteellisemmin ja osa vain lyhyellä virkkeellä. Kummallista oli, etteivät he, jotka olivat eniten väittämän kanssa samaa mieltä, perustelleet kantaansa kattavasti. Sen sijaan kuitenkin he, jotka vähiten olivat väittämän kanssa samaa mieltä, vastasivat avoimeen vastauskohtaan hyvinkin perusteellisesti.

Niissä vastauksissa, jotka eivät olleet väittämän kanssa samaa mieltä, oli helposti havaittavissa toistuvat teemat. Ensinnäkin vastaajat kritisoivat järjestelmän kannustavuutta ja mahdollisuutta itse vaikuttaa palkkaan työsuorituksillaan. Suurin osa perusteluista oli kritiikkiä, joka kohdistui erityisesti henkilökohtaisen työsuorituksen lisiin (HTS) ja tulos- ja kehityskeskusteluihin. Moni oli sitä mieltä, että tulos- ja kehityskeskustelut ovat turhia ja turhauttavia, koska niistä ei käytännössä ole mitään hyötyä. Tätä perusteltiin sillä, että viime kädessä kutakin poliisilaitosta ohjaa tiukka

budjetti ja, että HTS-lisiä ei ole varaa nostaa, vaikka siihen jossain tilanteissa olisikin tarvetta. Tästä syystä kritisoitiin laitosten ylempää johtoa, sillä vastaajat kokivat, että viime kädessä päätös HTS-lisien nostosta tulee muualta kuin lähimmältä esimieheltä. Vastaajien mukaan laitoksen ylemmältä johdolta tulee vuosittain epävirallinen päätös tai ehdotus HTS-lisän keskiarvosta, johon kaikki työntekijät pyritään tasapäistämään. Tämä on aiheuttanut palkkausjärjestelmän epäoikeudenmukaisuutta siten, että hyvää ja ahkeraa työntekijää ei palkita, sillä kaikki työntekijät halutaan pitää samalla HTS tasolla, jotta laitos pysyy talouskehyksessä.

”Kaikki on saneltu etukäteen valmiiksi. Mihinkään et juurikaan pysty itse vaikuttamaan. Rahaa kun ei vain ole käytössä, jotta työntekijöille voitaisiin maksaa edes riittävästi.”

”HTS-prosenttien jakeluperusteet eivät vastaa tarkoitustaan. Hyvää henkilökohtaista työsuoritusta ei useinkaan huomioida huonojen palkkaresurssien vuoksi. Käytännössä laitoksen rahatilanne siis sanelee kuinka paljon joku voi korotusta HTS-prosentteihin saada, jos yhtään.”

”Poliisilla on rahaa kassassa vain tietty määrä. Jos joltakin nostaa palkkaa, sitä on toiselta laskettava. Tähän ei ole kaikissa piireissä lähdetty vaan maksetaan kaikille lähes samaa hts palkkaa, jolloin taas tuo alkuperäinen ajatus ei toteudu. En ole sitä mieltä että pitäisikään, koska samasta työstä sama palkka olisi järkevin kuten vanhassa palkkasysteemissä.”

Vastaajien mielestä tasapäistäminen on käytännössä johtanut siihen, että laiskat ja ahkerat saavat samaa palkkaa. He eivät kokeneet järjestelmää motivoivana ja kannustavana, kun huomasivat, että samaa palkkaa saisi huonommillakin ja epälaadukkailla työsuorituksilla. Jotkin vastaajista ihmettelivät, miksi HTS -lisiä harvoin alennetaan, vaikka siihen olisi perusteita.

”Aivan sama mitä teen tai miten teen työni. Ei juuri vaikutusta palkkaan.”

”Ei oteta huomioon yksilön työtehoa. HTS pisteet tulevat lähinnä virkaiän mukaan, ei työpanoksen. Ja toisaalta poliisin työtä ei voi aina mitata työsuoritteiden määrällä, vaan myöskin laatu pitää ottaa huomioon.”

”Tunnen systeemin, koska olen vahvasti mukana ay-toiminnassa. Kehityskeskustelun käymättömyys, esimiesten osaamattomuus kehityskeskusteluissa on johtanut tilanteeseen, että palkkausjärjestelmä ei toimi. Rahan puute järjestelmässä tasapäistää koko porukan. Eroja hyvän duunarin ja heikomman duunarin välillä on lähes olematon eli järjestelmä ei palkitse. Vaativuustasoja on liian vähän ja niitä ei uskalleta käyttää. Erityisesti

valvonnassa ei ole ”vaativia tehtäviä”. Suhde tutkinnan ja valvonnan välillä on eriarvoisuutta aiheuttava.”

Yleisesti ottaen väittämän kanssa eri mieltä olleet perustelivat vastaustaan sillä, että palkkausjärjestelmä ei käytännön toiminnassa vastaa sitä, mitä sen virallisesti pitäisi olla. Työn vaativuuteen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuvan poliisin palkkausjärjestelmän tarkoituksena on olla kannustava, mutta vastaajien mielestä näin ei käytännössä ole eivätkä he kokeneet sitä kannustavaksi. Lisäksi monet eri mieltä olleet kritisoivat palkkausjärjestelmän soveltuvuutta nimenomaan valvontatehtävissä työskenteleville poliiseille.

”Valvontatehtävissä työskentelevän työpanosta, aikaansaavuutta, ennalta estävyyttä ja tehokkuutta on mahdoton arvioida riittävän aukottomasti tällä systeemillä. Moni ansiokas työsuoritus ei näy missään tilastoissa ja esim. ennalta estävän työn vaikutuksia on mahdoton arvioida. Ainoastaan ryhmänjohtajan riittävän tuntemus työntekijän kyvyistä ja aktiivisuudesta antaa jotain osviittaa.”

Erittäin moni vastaajista oli halunnut nostaa esiin erikoisosaamisen, lisätehtävät ja erilaisten kurssien käymisen. Vastaajien näkemykset lisätehtävien kannustavuudesta erosivat hyvinkin paljon keskenään. Osa kritisoi erityistehtävien ja lisätehtävien merkitystä palkkaan ja työnteon kannustavuuteen. Heillä oli käsitys, että erityisosaaminen ja lisätehtävät ovat lähestulkoon ainoita keinoja, joilla palkkausta voi nostaa. Sinänsä pidettiin hyvänä asiana, että jatkokouluttautuminen kannattaisi myönteisesti palkkatasoon. Toisaalta oltiin huolissaan, että normaalia poliisin järjestys- ja valvontatyötä ei arvosteta niin paljon, että pelkästään laadukas ja hyvä työnteke valvontatöissä korottaisi palkanlisää. Osalla vastaajista oli lisäkouluttautumisen palkkavaikutuksesta eri käsitys. Osa väitti, että lisäkurseilla ja erityisosaamisella ei ole merkitystä palkan suhteen. Tätä mieltä olleet vastaajat katsoivat, että kurssien käynti on jokseenkin turhauttavaa, koska sitä ei riittävästi palkkauksessa huomioida.

”Erityisosaamista ja erityisvaatimuksia vaativasta työstä saa parempaa palkkaa, joka on hyvä asia. Henkilönkohtaisesta työnarvioinnista saatava osuus on liian vähäinen lopullisessa palkassa.”

”Kouluttautumista ei oteta huomioon millään lailla. Työntekijä, joka on käynyt poliisin perustutkinnon saa samaa palkkaa, kuin se, joka on käynyt kaikki mahdolliset ammattikurssit. Kurssit tulisi ”pisteyttää” esim. siten, että tietyn kurssin käyminen nostaa tuntipalkkaa. Se tuo kuitenkin työntekijälle lisää ammattitaitoa.”

Väittämän kanssa eri mieltä olleet vastaajat kritisoivat kovasti esimiesten osaamista palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Monet kokivat, että tulos- ja kehityskeskusteluja käyvät esimiehet eivät ole tarpeeksi osaavia tai tarpeeksi objektiivisia arvioimaan työntekijöitään ja soveltaminen koettiin usein epäoikeudenmukaiseksi. Erityisesti vastauksissa ilmeni useasti ”pärstäkertoimen” tai ”naamakertoimen” vaikutus esimiehen arviointiin. Moni koki, että arvioiva esimies on liian läheinen alaisten kanssa, jolloin arviointi on usein liian subjektiivista. Osa oli myös sitä mieltä, että usein keskustelut olivat teennäisiä tai esimiehet olivat niihin huonosti valmistuneita. Toisaalta osa vastaajista väitti, että arvioiva esimies ei välttämättä ole läheltä päässyt seuraamaan kaikkien alaistensa työntekoa, eikä näin voinut omata tarpeeksi tietoa kaikkien alaistensa työtaidoista, mikä myös koettiin epäoikeudenmukaiseksi.

”Henkilökohtaisen suoritusosan arviointi tapahtuu puhtaasti ”pärstäkertoimella”. Työnteolla ei ole asian kanssa mitään tekemistä.”

”Kehityskeskusteluita ei ole käyty läheskään joka vuosi, esimiehet ovat olleet joskus huonosti valmistautuneita tai eivät ole tietoisia työn laadusta / työn tuloksista.”

”Kehityskeskustelut käydään sellaisen henkilön kanssa, jonka kanssa ei muuten tehdä töitä.”

”Tehtäväkohtainen palkkaus ja vaativuus tasot on ok, mutta henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi ei vain yksinkertaisesti istu poliisityöhön, jonka tekemiselle on hyvin vaikea löytää objektiivisia arviointiperusteita. Lisäksi arvioinnin tekee usein esimies, jonka kanssa en ole ajanut keikan keikkaa.”

”HTS% -pisteytys ei toimi sillä tavalla, kuin sen on ehkä ajateltu vaikuttavan eikä se ole reilu ja tasapuolinen. Arvostelu nojaa virkaikään ja pärstäkertoimeen. Esimies, joka alaista arvioi ei ole välttämättä ikinä tehnyt töitä arvioitavan kanssa eikä hänellä ole mitään käsitystä, miten henkilö hoitaa työnsä.”

”Sen toimivuus vaatisin kattavaa työnteon seurantaan sekä kunnollisten tulos- ja kehityskeskustelujen käyntiä, mitä ei tehdä. Liikaa palkkaukseen vaikuttaa ns. naamakero eikä käytännössä kenenkään palkkaan puututa alentavasti vaikka siihen olisi perusteita. Palkkaan tuntuu vaikuttavan suurelta myös virkaikä. Tämän lisäksi päällikön ja päällikön suunnalta lähes joka kevät tulee viesti ennen tulos- ja kehityskeskusteluja, että kenenkään palkkaa ei kyetä nostamaan.”

Viimeinen teema, jonka väittämän kanssa eri mieltä olleet vastaajat perusteluissaan nostivat esiin, liittyi palkkausjärjestelmän valtakunnalliseen epäyhtenäisyyteen. Monet vastaajista kokivat, että palkkausjärjestelmää sovelletaan eri tavalla eri poliisilaitoksilla. Useiden mielestä palkkauksen epäyhtenäisyys näkyi nimenomaan pienten ja suurten poliisilaitosten välillä.

”Tasapuolisuus ei toteudu, koska eri laitoksissa sitä sovelletaan eri tavalla, joten ohjeen tulkitsemisessa on ilmeisesti alueellisia eroja.”

”Laitoskohtaisia tulkintoja riittää.”

”Palkkausjärjestelmää sovelletaan eri puolilla valtakuntaa eri tavalla ja kokonaisuus ei ole kenenkään hallinnassa. Järjestelmä ei ole tästä syystä virkamieslain edellyttämällä tavalla tasapuolinen.”

Jotkut vastaajat kokivat, että valvontatehtävissä työskentelevien palkka oli epäoikeudenmukainen suhteessa rikostutkinnassa saatavaan palkkaan. Monet toivoivatkin, että valvontatehtävien vaarallisuus ja haittatyö otettaisiin selkeämmin huomioon palkkauksessa rikostutkintaan nähden.

Vaikka kaikki edellä mainitut perustelut olivat varsin kriittisiä, niin kyselyyn vastanneissa oli niitäkin, jotka näkivät palkkausjärjestelmän toimivuuden positiivisemmassa valossa. Kuitenkin ainoastaan 0,5 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 14 % jokseenkin samaa mieltä. Myönteisemmin väittämään suhtautuneet eivät kyselyssä olleet kovin aktiivisia perustelijoita, mutta muutamia perusteluja siitäkin näkökulmasta oli.

”Yritetään hakea tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta.”

Merkittävää oli kuitenkin se, että moni jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa olleista perustelussa mainitsi, että periaatteessa palkkausjärjestelmä on toimiva ja järkevä, mutta samassa totesivat kuitenkin, että sen sovellus ei käytännössä ole toimiva.

”Mikäli esimies uskaltaa hyödyntää palkkausjärjestelmän suomia mahdollisuuksia niin ne jotka tekevät duunin kunnolla ja riittävästi palkitaan.”

”Palkkausjärjestelmä on selkeä (tietää mistä mitäkin maksetaan), mutta palkkoja ei mielestäni nosteta ja lasketa oikein perustein.”

”Järjestelmä on toimiva, sitä ei vain sovelleta säädösten ja oikeudenmukaisuuden mukaisesti.”

”On toimiva. Parantamisen varaa vielä olisi; kehityskeskustelu ja palkkaosio olisi mielestäni käytävä eri aikana, erillisessä keskustelussa.”

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että nykyistä palkkausjärjestelmää tulisi kehittää. Väittämän, ”Nykyistä palkkausjärjestelmänä tulisi kehittää”, kanssa täysin samaa mieltä oli 61,5 % vastaajista ja 21,7 % jokseenkin samaa mieltä. Vain 3,4 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 2,8 % jokseenkin eri mieltä (kts. liite 3, taulukko 15).

Yhteenvedona voidaan todeta, että avovastauksista nousi selkeästi esiin tietyt teemat. Vaikka joidenkin mielestä nykyisen palkkausjärjestelmän kokonaisuus on periaatteessa selkeä ja kannustava, ei suurimman osan mielestä näin kuitenkin käytännössä ole. Eniten ongelmia nähtiin palkkausjärjestelmän soveltamisessa. Osa vastaajista kritisoi esimiesten osaamista ja epäoikeudenmukaiseksi koettua arviointia. Osa taas oli sitä mieltä, että poliisilaitosten budjettikehykset rajoittavat liikaa esimiesten arviointia. Myös palkitsemisjärjestelmän ja arvioinnin soveltuvuutta poliisin kenttätehtäviin kyseenalaistettiin. Vastaajat eivät kokeneet nykyistä palkkausjärjestelmää kannustavaksi, motivoivaksi tai oikeudenmukaiseksi. Suurimpina kehittämiskohteina nähtiin erityisesti yhdenmukaisten ja oikeudenmukaisten menettelytapojen kehittäminen.

6.2 Miten vastaajien taustatekijät ja muut näkemykset nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuden osatekijöistä selittivät asennoitumista toimivuuteen?

Halusin selvittää voidaanko vastaajien taustatekijöillä tai heidän suhtautumisellaan palkkausjärjestelmän toimivuuden muihin osa-alueisiin selittää heidän asennoitumistaan palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Toisin sanoen, lisäämällä analyysiin vastaajien taustatekijät, voidaan tutkia, mikäli taustatekijöillä on mahdollista selittää vastaajien asennoitumista palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Lisäksi ottamalla analyysiin mukaan muita kyselyn ensimmäisessä osiossa esitettyjä kysymyksiä, voidaan tarkastella, mikäli vastaajat ovat käsittäneet palkkausjärjestelmän toimivuuden samoin tavoin kuin olen

tämän tutkielman teoriaosuudessa esittänyt. Selittävässä tarkastelussa on käytetty lineaarista regressioanalyysia.

Loin kolme erilaista analyysimallia, jotka kaikki analysoin lineaarisen regressioanalyysin *Enter*-menetelmällä. Ensimmäisessä lineaarisen regression mallissa (malli A) selitettävänä tekijänä oli kyselyn väittämä 2.a), ”*Mielestäni poliisin nykyinen työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on toimiva*” ja selittävinä tekijöinä olivat vastaajien taustatekijät. Taustatekijöistä kaikki olivat kaksiluokkaisia muuttujia luokun ottamatta ikää, virkaikää ja nykyisessä työtehtävässä työskentelyaikaa, mitkä olin luokitellut kolmeen luokkaan. Koska regressioanalyysiin ei voida viedä laatu- tai järjestysasteikollisia muuttujia, joissa vastausvaihtoehtoja on useampia kuin kaksi, niin uusia niin kutsuttuja dummy-muuttujia pitää luoda yksi vähemmän kuin muuttujassa on alun perin vastausvaihtoehtoja. Tästä syystä loin kaksi uutta dummy-muuttujaa regressioanalyysia varten. Nämä dummy-muuttujat voivat saada vain kaksi eri arvoa, 0 tai 1. Jos havainto saa arvon 0, se ei kuulu kyseiseen luokkaan ja jos se saa arvon 1, havainto kuuluu tähän luokkaan. Dummy-koodauksessa yksi muuttuja pitää aina jättää pois regressioanalyysin selittäjien joukosta. Tämän avulla voidaan päätellä, että jos havainto ei kuulu kumpaakaan dummy-muuttujaksi koodattuun luokkaan, niin sitten se kuuluu siihen pois jätettyyn luokkaan. Esimerkiksi tässä analyysissa jos vastaaja ei ole 32-45-vuotias tai yli 46-vuotias, niin sitten se varmasti on 18-31-vuotias vaikka nuorin ikäluokka onkin jätetty analyysin ulkopuolelle. (Nummenmaa 2004, 311-317.)

Taulukossa 3 esitetyt regressioanalyysin tulokset osoittavat, että mallin A selitysaste jää hyvin pieneksi, sillä taustamuuttujilla voidaan selittää vain 2 % selitettävän muuttujan vaihtelusta. Tilastollisesti merkittävänä regressiokertoimena voidaan pitää ainoastaan sukupuolta ja virkapaikkaa. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että naiset ($\beta=.114^{**}$) ja muualla kuin Etelä-Suomessa työskentelevät ($\beta=.097^{*}$) suhtautuivat hieman myönteisemmin palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Selitysosuus oli kuitenkin niin pieni, että merkittäviä johtopäätöksiä ei analyysistä voida tehdä.

Toisessa analyysimallissa (malli B) selitettävänä tekijänä oli sama väittämä kuin edellisessäkin. Mallin kolme selittävää muuttujaa olivat väittämiä nykyiseen palkkausjärjestelmään liittyen. Selittävinä tekijöinä olivat väittämät ”3.a) *Mielestäni*

nykyinen palkkausjärjestelmä on kannustava”, ”6.a) Mielestäni esimiehet käyttävät palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisesti” ja ”7. a) Koen, että minulla on omien työsuoritusteni kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkani suuruuteen”. Valitsin analyysiin nimenomaan nämä kolme kysymystä, koska poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeessa on kerrottu, että näiden asioiden tulisi toteutua käytössä olevassa palkkausjärjestelmässä. Myös tämän tutkielman teoriaosuudessa on todettu toimivan palkkausjärjestelmän edellytyksenä olevan, että se käytännössä toimii siten kuin sen on tarkoitettu toimivan ja että sen soveltaminen on oikeudenmukaista. Koska teoriaan ja poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeeseen perustuen olen muotoillut kyselyn väittämät, pystyn regressioanalyysin avulla ikään kuin testaamaan, mikäli vastaajat ovat nähneet palkkausjärjestelmän toimivuuden samalla tavalla kuin teoria. Regressiomallin avulla voidaan tarkastella onko näillä väittämillä yhteys.

Taulukosta 3 nähdään, että mallin B selittävien tekijöiden selitysosuus selitettävään muuttuun osoittautui korkeaksi, sillä selitysosuus oli 54%. Voimakkaimmin palkkausjärjestelmän toimivuutta selitti väittämä nykyisen palkkausjärjestelmän kannustavuudesta ($\beta=.587^{***}$), mutta myös väittämät esimiesten oikeudenmukaisuudesta ($\beta=.168^{***}$) ja omista vaikuttamismahdollisuuksista palkan suuruuteen ($\beta=.123^{***}$). Eli tuloksien perusteella kaikki kolme selittävää muuttujaa selittävät voimakkaasti mielipiteitä palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Toisin sanoen, mikäli vastaaja on kokenut nykyisen palkkausjärjestelmän kannustavaksi, oikeudenmukaiseksi tai hänellä on mahdollisuus vaikuttaa palkkansa suuruuteen, hän on sitä todennäköisemmin arvioinut sen toimivuutta positiivisemmin. Tästä päätellen vastaajat ovat ymmärtäneet palkkausjärjestelmän toimivuuden pitkälti samalla tavalla kuin tämän tutkielman teoriaosuudessa on esitetty.

Kolmannessa analyysimallissa (malli C) selitettävänä muuttujana oli edelleen sama väittämä nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Selittäviksi muuttujiksi lisäsin kaikki ensimmäisessä ja toisessa mallissa käytetyt muuttujat. Taulukosta 3 nähdään, että mallin selityssaste (54%) on hieman parempi kuin muissa analyysimalleissa. Kuitenkaan tässä analyysimallissa mikään taustamuuttujista ei onnistunut selittämään toimivuutta tilastollisesti merkitsevästi. Siitä huolimatta mallissa B käytetyt selittävät muuttujat selittivät toimivuutta myös tässä mallissa voimakkaasti ja tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 3. Regressiomallit nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta (n=641)

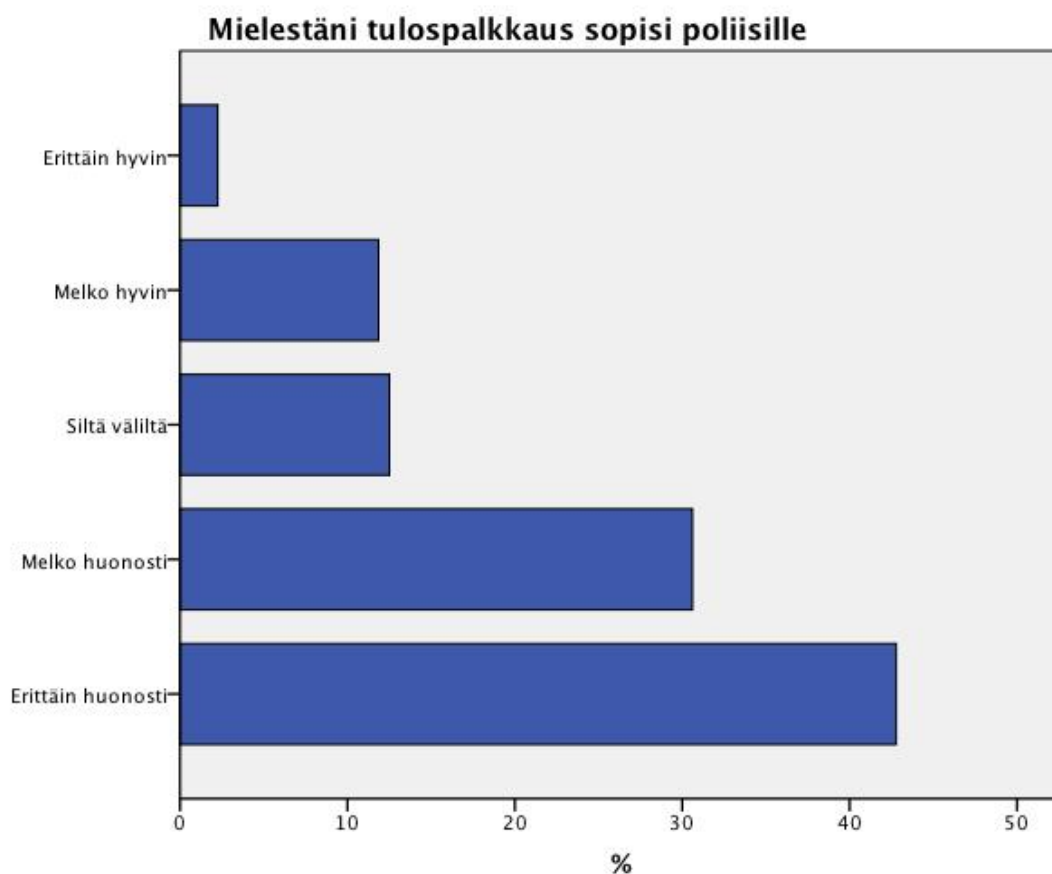
| Selittävät muuttujat | Nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuus (β) | | |
|---|---|----------|-----------|
| | Malli A | Malli B | Malli C |
| Taustamuuttujat | | | |
| Sukupuoli (nainen) | 0,114** | | 0,045 |
| Virkapaikka (muu Suomi) | 0,097* | | 0,05 |
| 32–45 -vuotiaat | -0,004 | | 0,012 |
| 46 -vuotiaat ja vanhemmat | -0,008 | | 0,017 |
| Vikaikä 4-9 vuotta | -0,173 | | -0,012 |
| Virkaikä yli kymmenen vuotta | -0,198 | | -0,052 |
| Nykyisessä työtehtävässä 4-9 vuotta | 0,068 | | 0,015 |
| Nykyisessä työtehtävässä yli 10 vuotta | 0,039 | | -0,011 |
| Tehtävätaso (alipäällystö & päällystö) | 0,034 | | -0,023 |
| Ei ole esimies | -0,099 | | -0,016 |
| Muut muuttujat | | | |
| Väittämä 3. a) ”Mielestäni nykyinen palkkausjärjestelmä on kannustava” | | 0,578*** | 0,579*** |
| Väittämä 6. a) ”Mielestäni esimiehet käyttävät palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisesti” | | 0,168*** | 0,179*** |
| Väittämä 7. a) ”Koen, että minulla on omien työsuoritusteni kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkani suuruuteen” | | 0,128*** | 0,125*** |
| R² | 0,038 | 0,544 | 0,551 |
| Korjattu R² | 0,022 | 0,541 | 0,541 |
| F-testi | 2,418** | 228,8*** | 53,332*** |
| Estimaatin keskivirhe | 0,994 | 0,666 | 0,666 |
| *p<.05; **p<.01; ***p<.001 | | | |

Selitettävä muuttuja: Mitä suurempi arvo, sitä enemmän vastaaja on samaa mieltä väittämän kanssa.

Selittävät muuttujat: Kaikki selittävät muuttuja dikotomisista tai dummy-muuttujista. Vertailuluokat ovat mies, Etelä-Suomi, 18–31-vuotiaat, virkaikä alle 3 vuotta, nykyisessä työssä alle 3 vuotta, miehistö, tulos- ja kehityskeskusteluja käyvä esimies.

6.3 Mielenpiteet tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin

Kyselylomakkeen toisessa osiossa oli tarkoituksena selvittää vastaajien mielenpitoja mahdollisen tulospalkkauksen käyttöönottoon poliisissa. Kyselyosio koostui viidestä eri kysymyksestä tai väittämästä, joihin jokaiseen oli mahdollista kirjoittaa vastauksensa perustelut. Osion alussa pyysin vastaajia arvioimaan, miten tulospalkkaus sopisi poliisille. Kuvasta 9 nähdään, että vastaajista suurin osa suhtautui tulospalkkaukseen negatiivisesti. Vastaajista 41,7 % oli sitä mieltä, että tulospalkkaus sopisi poliisille erittäin huonosti ja 29,8 % vastaajista väitti, että tulospalkkaus sopisi melko huonosti. Vain 2,2 % oli sitä mieltä, että tulospalkkaus sopisi poliisiin erittäin hyvin ja 11,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että se sopisi melko hyvin. 12,2 % vastaajista ei osannut kalliutua kumpaakaan mielenpitoeseen ja vastasivat siltä väliltä.



Kuvio 9. Vastaajien mielenpitojen jakautuminen tulospalkkauksen soveltuvuuteen (n=641)

Myös tähän kysymykseen tuli vapaaehtoisia perusteluja kiitettävä määrä ja vastauksissa toistui tietyt teemat. Kaikki perustelut ja vastaukset ovat ennakoasenteita, koska tulospalkkausta ei poliisissa ole käytössä. Tästä syystä mahdollisista mittareista tai muista asioista ei vastaajilla voinut olla empiiristä tietoa. He, joiden mielestä tulospalkkaus soveltuisi poliisiin melko tai erittäin huonosti, perustelivat kantaansa kiitettävästi. Heidän perusteluissaan korostui epäily tulospalkkauksessa käytettäviä mittareita kohtaan, huoli kansalaisten oikeusturvasta, epäily liiketaloudellisen tulospalkkausmallin soveltuvuudesta poliisiin ja epäily käytännön toteutusta kohtaan.

Epäily tulospalkkauksessa käytettäviä mittareita kohtaan liittyi erityisesti tuloksen määrittelyyn. Moni vastaajista uskoi, että tulospalkkauksessa tulosta on vaikea mitata ja mikäli tulosta mitattaisiin sakkojen määrällä, vääristäisi se todellista työtä. Vastaajista moni oli jo nyt jokseenkin kyllästynyt sakkotilastoihin ja muihin tilastoihin, jotka heidän mielestään vääristivät kuvaa todellisesta työstä. Suurimmalla osalla vastaajista oli ennakkokäsitys, että tulospalkkauksen mentäessä tulospalkkiot määräytyisivät kunkin poliisin kohdalla hänen kirjaamiensa sakkojen perusteella. Näin ollen palkkiot olisivat yksilökohtaisia, eikä ryhmäkohtaisia.

”Työtehtävät vaihtelee paljon. Työn laadun mittaaminen ja arviointi on vaikeaa.”

”Mitattavia asioita on liian vähän. Ennalta estävän työn arvostus vain puheissa ja kirjoituksissa. Mutta siitä ei saada numeerisia tilastoja, mikä nolaa sen vaikutuksen työntekijän työpanosta arvioitaessa.”

Tämän lisäksi osa vastaajista oli huolissaan siitä, miten tulospalkkaus vaikuttaisi poliisien työmoraaliin. Moni antoi ymmärtää, että mikäli tulospalkkaus perustuisin sakkojen määrää mittaaviin mittareihin, saataisi tämä johtaa siihen, että valvontatehtävissä työskentelevät poliisit pyrkisivät valikoimaan keikkojaan. Keikkoja valittaisiin sen mukaan, jotka parhaiten vaikuttaisivat tulosmittareihin. Vastaajien mukaan muun muassa sakottamista mittaavat mittarit ohjaisivat sakottamaan kansalaisia tilanteissa, jossa normaalisti olisi annettu suullinen varoitus.

”Jos kenttämiehelle asetetaan henkilökohtaiset tulostavoitteet esim. kirjoitettujen sakkojen määränä, niin se saattaa muuttaa sakotuskäytäntöä ja aiheuttaa oikeusturvaongelmia. Mistä löydettäisiin oikeanlainen mittari mikä työ poliisissa on

tärkeätä ja mikä ei? Tuijotetaanko tilastoihin vai panostetaanko ennalta ehkäisevään toimintaan mikä ei välttämättä näyt taas tilastoissa?”

”Pahimmillaan ihmisiä rangaistaan kirjallisilla suoritteilla tilastojen takia, vaikka perusteet olisivat esim. Suulliseen huomautukseen. Poliisin työ on sen laatuista, että sitä on vaikea arvioida tulostittareilla. Mikä on poliisin pääasiallinen tehtävä? Ennalta estää rikoksia. Kumpi poliisi partio on onnistunut työssään paremmin, se joka on päivän ollut tuolla ulkona näkyvillä ihmisten parissa ja ennalta estänyt omalla toiminnallaan erilaisten rikosten tapahtumisen vai se joka on kirjottanut esim. Kymmenen sakkoo jo tapahtuneista rikoksista? Tässä mietittävää.”

Negatiivisesti tulospalkkaukseen suhtautuneet vastaajat osoittivat huolensa kansalaisten oikeusturvaan, mikäli poliisissa mentäisiin tulospalkkaukseen. Yleisesti monet katsoivat, että tulospalkkaus ajaisi kansalaiset eriarvoiseen asemaan. Vastaajat epäilivät, että poliisia ei enää nähtäisi puolueettomana virkavaltana, mikäli heidän palkkansa riippuisi sakkojen perusteella muodostuneesta tuloksesta.

”Kansalaisten oikeusturva heikkenee mitä enemmän kirjoitut sakot ja rikosilmoituksen, ym paperituotokset vaikuttavat palkkaukseen.”

”Tuloksellisuuden mittaaminen lähes mahdotonta. Jos esim. runsas kansalaisten sakottaminen nostaisi palkkaa niin silloinhan me saisimme ”provikat” sakoista mikä taas ei ole omiaan eettisesti nostamaan poliisin luotettavuutta puolueettomana. Keikkoja tulee partiossa ollessa niin paljon kun hälytyksiä tulee. Samoin rikosilmoituksia, ei niitä voi mitenkään tehostaa omilla toimilla.”

Mielipiteet eriarvoisuudesta eivät koskeneet ainoastaan kansalaisia, vaan myös poliiseja. Toiset vastaajista olivat sitä mieltä, että liika tuloshakuisuus vääristäisi kilpailua valvontatehtävissä työskentelevien välillä, koska joistakin tulisi ahneempia tuloksentekijöitä kuin toisista. Jotkut vastaajat olivat sitä mieltä, että koska alueelliset erot ovat niin suuria, niin olisi lähes mahdotonta löytää sellaista tulostittaria, joka ottaisi tasapuolisesti huomioon eri alueiden erityispiirteen.

”Homma menisi pelkästään tuloksen hakemiseksi, unohdettaisiin perustyö.”

”Aletaan vertaamaan tehtävämäärää, eikä se ole tasapuolista riippuen toimipaikasta tai alueesta jossa työskentelee. Aletaan vertaamaan kirjoitettujen sakkojen määrää ja kansalaisten yhdenvertaisuus ei toteudu. Sakoista tulee automaatio.”

”Tulospalkkauksella saattaisi olla liikaa vaikutusta poliisin työnkuvaan ja saattaisi vääristää poliisimiehen puuttumiskynnystä esim. tekoihin, jotka eivät vaikuttaisi palkkaan. Se myös aiheuttaisi vääristynyttä kilpailua miehistötasolla.”

Negatiivisesti väittämään suhtautuneet katsoivat myös, että poliisi ei ole sellainen organisaatio, jossa tulospalkkausta voitaisiin soveltaa. Tähän vastaajaryhmään kuuluneet vastaajat olivat usein sitä mieltä, että poliisin työssä ei voida tuloksia mitata samalla tavalla kuin esimerkiksi rahallisen voittoon tähtäävässä yrityksessä. Vastaajat olivat huolissaan ennalta ehkäisevän työn unohtumisesta tilastojen varjoon, koska sen tuloksellisuutta ei voida millään mittarilla mitata. Moni katsoi ennalta ehkäisevän työn olevan erittäin arvokasta työtä, joilla pyritään estämään järjestyshäiriöitä ja rikoksia sekä niiden päätymistä poliisin tilastoihin. Näitä argumentteja perusteltiin viitaten poliisilakiin, poliisin moraaliiin ja työn etiikkaan, jotka ohjaavat poliisityötä. Mikäli tulospalkkaukseen mentäisiin, useat vastaajista katsoivat sen jossain määrin vääristävän poliisin moraalii ja näin vaikuttavan kansalaisten oikeusturvaan ja kansalaisten luottamukseen puolueettomasta poliisista.

”Ei poliisi tee tulosta. Olemme yhteiskunnan perusverkostoa, tukipilari. Emme tuottava yksikkö.”

”Poliisin päätehtävä on ennalta ehkäisy, mikä on päättäjien toimesta unohdettu. Mikäli tehtäviä ei ole, on poliisi onnistunut työssään.”

”Poliisin työ ei ole tuottavaa työtä ellei sakkojen kirjoittelua lasketa. Sakottaminen ei saa muodostua käytännöksi, jonka perusteena on oman palkan nostaminen.”

”Viranomaistyön tärkeitä osa-alueita on ennustettavuus, tasapuolisuus ja objektiivisuus. Tuloksellisuus tulee vasta sen jälkeen.”

”Mielestäni poliisi ei ole organisaatio jossa pitäisi aina tehdä tulosta.”

Kaikki vastaajat eivät suhtautuneet negatiivisesti tulospalkkaukseen käyttöönottoon poliisissa. Vastaajista kuitenkin selkeä vähemmistö oli sitä mieltä, että tulospalkkaus sopisi poliisiin melko hyvin tai erittäin hyvin. Osa myönteisesti tulospalkkaukseen suhtautuneista oli sitä mieltä, että tulospalkkaus motivoisi poliiseja työskentelemään ahkerammin.

”Paljon useamman poliisimiehen motivaatio työntekoon varmasti kasvaisi, jos bonusta saisi suoritusten perusteella. Kyseinen systeemi olisi konkretiaa enemmän kuin nykyinen systeemi.”

”Tulospalkkaus voisi motivoida tekemään esim. oma-aloitteisia tehtäviä enemmän.”

Monet tulospalkkaukseen myönteisesti suhtautuneet antoivat kuitenkin ehtoja sen soveltuvuudelle. Toisin sanoen, he näkivät tulospalkkauksen mahdollisuutena, mutta olivat jokseenkin huolissaan sen oikeudenmukaisesta soveltamisesta ja sen toimimisesta käytännössä. Toiset näkivät, että tulospalkkaus soveltuisi poliisiin paremmin kuin nykyinen palkkausjärjestelmä ja toiset pitivät sitä hyvänä, mutta epäilivät sen todellista soveltuvuutta, koska nykyisenkin palkkausjärjestelmän toimivuudessa oli jonkin verran ongelmia.

”Jos sitä vain käytetään oikein ja oikeudenmukaisesti.”

”Kunhan vain tulosmittarit on rakennettu oikeudenmukaisesti mittaamaan sekä taloudellisia asioita mutta myös asiakastyytyväisyyttä, ammatinhallintaa ym julkisen sektorin asioita.”

Moni myönteisesti suhtautunut katsoi, että tulospalkkaus voisi teoriassa olla hyvä ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmän osa, mutta näkivät sen kaatuvan omaan mahdottomuuteensa, sillä sopivia mittareita olisi hankala löytää. Osa vastaajista epäili, että poliisilla olisi loppujen lopuksi edes rahaa ylläpitää tulospalkkiojärjestelmää. Osa vastaajista oli siis hieman epäleviä sen suhteen, että vaikka järjestelmä motivoisi työntekijöitä ja työn tulos voisi olla parempi, niin maksettavat bonukset sitten olisivat arvoltaan sen suuruisia, että niiden eteen kannattaisi tehdä ahkerammin töitä. He kokivat poliisihallinnon olevan niin suurien säästötoimenpiteiden alla, eikä tällöin rahaa liikenesi poliisilaitoksilta jaettavaksi sen enempää kuin nytkään.

”Teoriassa hyvin ja vastuullista työtä tekevät saisivat myös parempaa palkkaa, mutta soveltaminen pitää saada oikeudenmukaiseksi.”

”Oikein luotuna käytettynä järjestelmä toimisi oikeudenmukaisemmin kuin nykyinen. Ihan ensin rahoitus pitäisi saada kuntoon, että palkkioita voitaisiin maksaa eikä vedota rahattomuuteen.”

Monet negatiivisesti tai positiivisesti tulospalkkaukseen suhtautuneet olivat arvioineet tulospalkkauksen soveltuvuutta kunkin yksittäisen poliisimiehen sakottamisen ja tilastojen perustella. Kaikista vastanneista yksi vastaaja esitti muista vastauksista poikkeavan ja mielenkiintoisen näkemyksen siitä, kuinka tulospalkkaus saattaisi poliisissa onnistua:

”Jos systeemistä saataisiin reilu ja avoin, tulospalkkaus voisi sopia. Tulospalkkaus voisi sopia myös siten että palkanlisiä annettaisiin ryhmäkohtaisesti, koska työtkin hoidetaan kenttätehtävissä porukalla. Lisäksi ryhmähenkeä ja kannustaisi ryhmää toimimaan aktiivisesti yhdessä.”

Yhteenvedon voidaan todeta, että suurin osa vastaajista suhtautuu kielteisesti tulospalkkauksen käyttöönottoon poliisissa. Vaikka joidenkin mielestä tulospalkkaus voisi kannustaa työskentelemään ahkerammin, niin sen käytännön soveltaminen olisi erittäin haasteellista ja hankalaa. Moni uskoi, että poliisilla ei olisi varaa tai osaamista ylläpitää tulospalkkausjärjestelmää, koska nykyisessäkin palkkausjärjestelmässä oli ongelmia. Erityisen haasteelliseksi tulisi sopivien tulosmittareiden valinta poliisin kenttätöimintaan sopiviksi. Negatiivisina nähtiin myös vaikutukset, joita tulospalkkaus mahdollisesti aiheuttaisi. Sen epäiltiin vaikuttavan negatiivisesti poliisin työmoraliin sekä kansalaisten arvostukseen poliisia kohtaan.

6.4 Miten vastaajien taustatekijät ja muut näkemykset tulospalkkauksen osatekijöistä selittivät asennoitumista tulospalkkauksen soveltuvuuteen poliisissa?

Halusin tarkemmin tutkia vastaajien näkemyksiä tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin ja selvittää, miten vastaajien taustatekijät tai heidän asennoitumisensa tulospalkkaukseen liittyviin muihin osa-alueisiin selittää heidän mielipidettään tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin. Näitä asioita tutkiakseni päädyin, kuten jo aiemmassakin, tutkimaan tätä lineaarisen regressioanalyysin avulla. Muodostin jälleen kolme erilaista analyysimallia. Regressiomallien avulla olen pyrkinyt selvittämään eri selittävien muuttujien yhteyttä selitettävään muuttujaan. Kaikkien kolmen mallin tulokset olen esittänyt taulukossa 4.

Ensimmäisessä analyysimallissa (malli A) selitettävänä tekijänä on kyselytutkimuksen toisen osion kysymys 1. a) ”*Mielestäni tulospalkkaus sopisi poliisille*”. Selittävinä muuttujina mallissa oli kaikki taustakysymyksiin liittyvät muuttujat. Kuten taulukosta 4 voidaan havaita, mallin A selitysosuus jäi vain 5 %:iin. Taustamuuttujista vain sukupuoli ja virkaiä selittivät hieman selitettävän muuttujan vaihtelua siten, että naiset ($\beta=.092^*$) suhtautuivat hieman miehiä positiivisemmin tulospalkkaukseen kun taas virkaiältään yli kymmenen vuotta ($\beta=-.199^*$) olevat poliisit suhtautuivat jokseenkin kielteisemmin tulospalkkaukseen, kuin alle kolme vuotta virkaiältään olevat.

Toisessa lineaarisen regressioanalyysin mallissa (malli B) selitettävä muuttuja on sama kuin edellisessä mallissa. Tässä toisessa mallissa olen tulospalkkauksen soveltuvuutta pyrkinyt selittämään kyselyn toisen osion muilla kysymyksillä, jotka kaikki liittyvät tulospalkkauksen vaikutuksiin. Selittävinä muuttujina mallissa olivat siis kyselyn toisen osion väittämät 2.a) ”*Tulospalkkaus ohjaisi työntekoaani*”, 3.a) ”*Tulospalkkaus kannustaisi minua parempiin työsuorituksiin*”, 4.a) ”*Tulospalkkaus lisäisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla*” sekä 5.a) ”*Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu*”. Taulukosta 4 huomataan, että mallin C selitysosuus oli 55 %, mikä tarkoittaa, että yli puolet selitettävän muuttujan vaihtelusta voidaan selittää mallin selittävien muuttujien avulla. Kuitenkin ainoastaan väittämät 3.a) ($\beta=.120^{**}$), 4.a) ($\beta=.121^{**}$), ja 5.a) ($\beta=.553^{***}$), selittivät asennoitumista tulospalkkaukseen tilastollisesti merkitsevästi, joista viimeinen väittämä erittäin merkitsevästi.

Mallissa B ihmettelin, miksi tulospalkkauksen ohjausvaikutukseen liittyvä väittämä 2.a) ei selittänyt toimivuutta ollenkaan, kuten muut väittämät. Tarkastelin väittämän 2.a) vastausten jakautumista (kts. liite 3, taulukko 20) ja huomasin, että vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti eri mielipideasteikoille. Kuitenkin väittämässä 3.a), liittyen tulospalkkauksen kannustavuuteen parempiin työsuorituksiin, ei ollut sisällöllisesti suurta eroa väittämään 2.a). Siitä huolimatta väittämässä 3.a) mielipiteiden jakautuminen oli selkeämpää siten, että suurin osa oli sitä mieltä, että tulospalkkaus ei kannustaisi heitä parempiin työsuorituksiin. Yritin etsiä syytä näiden kahden väittämän vastauseroihin avoimista vastauksista. Avovastauksien perustella voisi karkeasti sanoa, että monet kyllä uskoivat, että tulospalkkaus ohjaisi heidän työntekoaan, mutta ei välttämättä kannustaisi parempiin työsuorituksiin. Vastauksissa oli selkeästi

havaittavissa vastaajien huoli, että työnteko ohjaisi sakottamaan aktiivisemmin kuin mitä siihen normaalisti olisi tarvetta.

Kolmannessa analyysimallissa (malli C) olen yhdistänyt mallin A ja B selittävät muuttujat samaan analyysiin. Eli mallissa C olen tarkastellut selitysvoimaa selitettävään muuttujaan kun kaikki selittävät muuttujat on otettu huomioon. Taulukosta 4 nähdään, että mallin C selitysvoima on hyvä, eli 57 %. Myös tässä mallissa selitettävän muuttujan vaihtelua selittää jonkin verran sukupuoli ($\beta=.078^{**}$) siten, että naiset ovat suhtautuneet hieman myönteisemmin tulospalkkaukseen. Myös vastaajat, jotka olivat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään 4-9 vuotta ($\beta=.093^{*}$), suhtautuivat tulospalkkaukseen hieman positiivisemmin kuin vähemmän aikaa työtehtävässä työskennelleet. Kyselyn tulospalkkaus -osion muut väittämät selittivät selitettävää muuttujaan hyvin. Vahvimmin sitä selitti väittämä 5.a) ”*Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu*” ($\beta=.547^{***}$) ja vahvasti selitti myös väittämä 3. a) ”*Tulospalkkaus kannustaisi minua parempiin työsuorituksiin*” ($\beta=.138^{**}$) sekä väittämä 4.a) ”*Tulospalkkaus lisäisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla*” ($\beta=.099^{*}$). Ainoastaan väittämä 2.a) ”*Tulospalkkaus ohjaisi työntekoani*” ei tässäkään mallissa selittänyt tilastollisesti merkitsevästi mielipiteitä tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin.

Taulukko 4. Regressiomallit tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin (n=641).

| Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin (β) | | | |
|--|----------|------------|-----------|
| Selittävät muuttujat | Malli A | Malli B | Malli C |
| <i>Taustamuuttujat</i> | | | |
| Sukupuoli (nainen) | 0,092* | | 0,078** |
| Virkapaikka (muu Suomi) | 0,042 | | 0,049 |
| 32–45 vuotiaat | 0,024 | | -0,152 |
| 46 -vuotiaat ja vanhemmat | -0,013 | | 0,017 |
| Vikaikä 4-9 vuotta | -0,098 | | -0,016 |
| Virkaikä yli kymmenen vuotta | -0,199* | | -0,028 |
| Nykyisessä työtehtävässä 4-9 vuotta | 0,053 | | 0,093* |
| Nykyisessä työtehtävässä yli 10 vuotta | 0,089 | | -0,026 |
| Tehtävätaso (alipäällystö & päällystö) | -0,099 | | -0,079 |
| Ei ole esimies | -0,12 | | -0,028 |
| <i>Muut muuttujat</i> | | | |
| Väittämä 2. a) <i>Tulospalkkaus ohjaisi työntekoani.</i> | | 0,035 | 0,032 |
| Väittämä 3. a) <i>Tulospalkkaus kannustaisi minua parempiin työsuorituksiin.</i> | | 0,120** | 0,138** |
| Väittämä 4. a) <i>Tulospalkkaus lisäisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla.</i> | | 0,121** | 0,099* |
| Väittämä 5.a) <i>Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu.</i> | | 0,553*** | 0,547*** |
| R² | 0,067 | 0,559 | 0,583 |
| Korjattu R² | 0,052 | 0,556 | 0,572 |
| F-testi | 4,397*** | 163,487*** | 50,374*** |
| Estimaatin keskivirhe | 1,081 | 0,734 | 0,722 |
| *p<.05; **p<.01; ***p<.001 | | | |

Selitettävä muuttuja: Mitä suurempi arvo, sitä paremmin tulospalkkaus sopii poliisiin vastaajan mielestä.

Selittävät muuttujat: Kaikki selittävät muuttuja dikotomisista tai dummy-muuttujista. Vertailuluokat ovat mies, Etelä-Suomi, 18–31-vuotiaat, virkaikä alle 3 vuotta, nykyisessä työssä alle 3 vuotta, miehistö, tulos- ja kehityskeskusteluja käyvä esimies.

6.5 Tutkimustulosten yhteenvetoa

Nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuus

Tutkimustulosten perustella voidaan sanoa vastaajien asenteiden olevan hyvin kriittisiä nykyistä palkkausjärjestelmää ja mahdollista tulospalkkausta kohtaan. Tulokset osoittivat, että yli puolet vastaajista ei pidä nykyistä palkkausjärjestelmää toimivana ja suurin osa katsoi, että järjestelmää tulisi kehittää. Kriittisesti suhtautuneet perustelivat vastaustaan siten, että he eivät kokeneet nykyistä palkkausjärjestelmää oikeudenmukaiseksi tai kannustavaksi, eikä palkkausjärjestelmää heidän mielestään käytetä tarkoitettujen periaatteiden ja sääntöjen mukaisesti. Moni vastaajista ei myöskään nähnyt käytössä olevaa palkkausjärjestelmää ylipäänsä soveltuvan valvontatehtävissä työskenteleville. Moni koki, että budjettirajoitteiden takia palkkausjärjestelmää ei edes pystytä soveltamaan tarkoituksensa mukaisesti.

Tuloksista havaittiin, että regressioanalyysissä käytettyjen selittävien muuttujien avulla pystytään jonkin verran selittämään asennoitumista nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Vastaajien taustatekijöiden selitysvoima osoittautui pieneksi, mutta vastaajien muut vastaukset kyselyssä esitettyihin väittämiin selittivät heidän asennoitumistaan palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen hyvinkin voimakkaasti. Toisin sanoen, mikäli vastaaja koki, että palkkausjärjestelmä on kannustava, esimiehet käyttävät sitä oikeudenmukaisesti, sekä jos vastaaja koki mahdolliseksi vaikuttaa palkkansa suuruuteen omien työsuoritusten kautta, todennäköisesti hän arvioi myös palkkausjärjestelmän toimivuuden positiivisemmin.

Regressioanalyysimallien B ja C tulokset ja laadullisesti analysoidut vastaajien avoimet perustelut palkkausjärjestelmän toimivuudesta tukevat toisiaan, sillä molemmista analyyseista on havaittavissa, että tulkintaan palkkausjärjestelmän toimivuudesta vaikuttaa kokemukset muun muassa oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta.

Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin

Tutkimustulosten perustella voidaan sanoa vastaajien ennakoasenteiden olevan hyvin kriittistä tulospalkkausta kohtaan. Vastaajista jopa noin 2/3 osaa oli sitä mieltä, että tulospalkkaus ei sopisi poliisiin. Kriittisesti asennoituvien perusteluissa toistui selkeät teemat ja yleisesti ajateltiin, ettei poliisi ole sellainen tulosta tavoitteleva organisaatio, johon tulospalkkausta olisi edes mahdollista soveltaa. Vastaajien mielestä

sopivia tulospalkkaukset poliisin valvonta- ja hälytystehtäville olisi vaikea löytää, koska tehtävät vaihtelevat niin paljon. Lisäksi valvonta- ja hälytystehtävissä nähdään tärkeänä ennalta estävä toiminta, jota ei vastausten mukaan voida millään mittarilla mitata. Suuri osa näki, että tulospalkkauksessa käytettävillä mittareilla tarkasteltaisiin sakkojen määrää, mikä sinänsä saattaisi ohjata työntekoa, mutta ei välttämättä kannustaisi parempiin työsuorituksiin.

Regressioanalyysimallien B ja C tuloksista voidaan havaita, että vastaajien mielipiteitä tulospalkkauksen soveltuvuuteen selittää heidän ennakoasenteensa mahdollisiin vaikutuksiin, joita tulospalkkaus tuottaisi. Eli mitä enemmän vastaaja uskoi, että tulospalkkaus kannustaisi parempiin työsuorituksiin, lisäisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla tai olisi yhteiskunnan etu, sitä enemmän hän myös todennäköisesti näki tulospalkkauksen soveltuvan poliisiin.

Väittämä tulospalkkauksesta yhteiskunnan etuna selitti toimivuutta hyvin voimakkaasti. Kun katsotaan tarkemmin väittämää 5.a) ”*Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu*”, selvisi, että vastaajista jopa 43,5 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 22,6 % oli jokseenkin eri mieltä (kts. liite 3, taulukko 23). Vain 3,6 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 10 % jokseenkin samaa mieltä. Tämän mukaan siis lähes 2/3 osaa vastaajista ei nähnyt tulospalkkausta yhteiskunnan etuna. Näyttääkin siltä, että vastaajat asennoituvat poliisiin tulospalkkaukseen kielteisesti, mutta he asennoituivat kielteisesti myös siihen, miten poliisin tulospalkkaus vaikuttaisi yhteiskuntaan. Avovastauksissakin epäiltiin tulospalkkauksen aiheuttavan negatiivisen muutoksen poliisityöhön. Se näkyisi kansalaisten oikeusturvan heikkenemisenä, mikäli poliisimiehellä olisi mahdollisuus sakottamalla päästä paremmille ansioille.

7. PÄÄTELMÄT

Tässä kappaleessa pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten avulla. Myöhemmin pohdin tutkimustuloksia aiemmin esitettyjen teorioiden valossa.

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien poliisien mielipiteitä ja asenteita nykyisen poliisin palkkausjärjestelmän toimivuuteen, sekä ennakkoasenteita mahdollisen tulospalkkausjärjestelmän soveltuvuudesta poliisiin. Tutkimuksessa olen käsitellyt nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuutta ja mahdollista tulospalkkausta erikseen. Tutkimuksen taustalla on ollut valtionhallinnon palkkausjärjestelmä uudistukset, sekä poliisihallituksen pyrkimykset kehittää nykyistä palkkausjärjestelmää. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin henkilöstön näkökulmasta ja esitetyt tutkimustulokset edustavat ainoastaan tutkimuksen kohteena olleiden paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien mielipiteitä. Empiirisen aineiston keruu toteutettiin sähköpostitse tehdyllä lomakekyselyllä. Kyselyn tuloksia analysoin käyttäen kuvailevaa ja selittävää kvantitatiivista analyysia, sekä laadullista analyysia. Tutkimuskysymyksiin olen pyrkinyt vastaamaan palkitsemisen tutkimuksen ja palkkaukseen liittyvän teorian avulla. Keskeisiksi teoreettisiksi viitekehyksiksi tutkimuksessa muodostui palkkausjärjestelmän toimivuus ja rahalliseen palkitsemistapaan perustuva tulospalkkaus.

Tutkielman tutkimuskysymykset olivat:

Tutkimuskysymys 1:

Miten paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät kokevat nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuden?

Tutkimuskysymys 2:

Mitkä ovat valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien ennakkoasenteet tulospalkkauksen soveltuvuudesta poliisiin?

Tutkimustuloksista havaittiin, että asennoituminen nykyisen tulospalkkauksen toimivuuteen oli hyvin kriittistä ja asennoitumista selittivät voimakkaasti vastaajien

mielipiteet palkkausjärjestelmän kannustavuudesta, esimiesten oikeudenmukaisuudesta ja kokemuksista vaikuttaa palkkaan omien työsuoritusten kautta. Valvontatehtävissä työskentelevien ennakkoasenteet mahdollisen tulospalkkauksen soveltavuuteen olivat myös hyvin negatiivisia. Ennakkoasenteita selittivät vastaajien mielipiteet tulospalkkauksen kannustavuudesta parempiin työsuorituksiin, oikeudenmukaisuuden lisääntymisestä työpaikalla sekä poliisin tulospalkkauksesta yhteiskunnan etuna.

Seuraavassa pyrin yhdistämään tämän tutkielman tutkimustulokset aiemmin esitettyihin palkitsemisen teorioihin ja pohdin myös miten nämä tulokset sopivat aiempiin tutkimuksiin.

7.1 Palkkausjärjestelmän toimivuus poliisin valvonta- ja hälytysyksikössä työskentelevien näkökulmasta

Tutkielman teoriaosuudessa palkkausjärjestelmän toimivuutta selitettiin toimivuusmallin avulla. Teorian mukaan toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation tavoitteita, on yhteensopiva organisaation muun kokonaisuuden kanssa ja sitä sovelletaan kuin sen on tarkoitettu sovellettavan. Toimiva palkkausjärjestelmä on myös kannustava ja oikeudenmukainen, sillä on toivottuja vaikutuksia ja henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä. Seuraavassa tarkastelen analyysin tuloksia teorian avulla, jäsentäen ne palkitsemisen toimivuusmallin mukaisesti (kuvio 4 ja 5).

7.1.1 Ympäristö ja tavoitteet, yhteensopivuus

Toimiva palkitseminen edellyttää, että palkitsemisen lähtökohtana on organisaation strategia ja tavoitteet sekä ympäristö, jossa organisaatio toimii. Yhteensopivuusteorian mukaan palkitsemisen tulee olla linjassa organisaation muun kokonaisuuden kanssa, kuten kappaleen 3.1 kuviossa 2 olen esittänyt.

Kuinka nykyinen työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkkausjärjestelmä sopii poliisin? Kyselyn tuloksien mukaan osa nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuuteen kriittisesti suhtautuneiden vastaajien mielestä työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä ei

sovi valvontatehtävissä työskenteleville poliiseille tai edes koko organisaatioon. Palkkausjärjestelmän kannalta poliisiorganisaatio voikin olla haasteellinen, kun otetaan huomioon, että sen pitäisi olla yhteensopiva poliisin henkilöstön, tavoitteiden, strategian, prosessien ja organisaation rakenteen kanssa. Haasteita aiheuttaa se, että poliisiorganisaatio on suuri henkilöstömäärältään, maantieteellisiltä alueiltaan sekä työtehtäviltään. Työtavat ja tehtävät vaihtelevat paljon maantieteellisestä sijainnista riippuen, johtuen lähinnä asukasmäärästä ja alueen koosta. Suuressa organisaatiossa myös lähiesimiehiä on runsaasti, joten yhdenmukainen lähiesimiestoiminta on haastavaa. Tämän tutkielman kyselyyn vastanneet kritisoivakin yhdenmukaista lähiesimiestoimintaa. Vastajien mielestä suoritusarviointia tekevällä esimiehellä ei välttämättä ole aina riittävää tuntemusta työntekijän kyvyistä tai aktiivisuudesta, koska poliisin valvonta- ja hälytystehtävät hoidetaan suurimmaksi osaksi kahden henkilön partioissa ja välimatkat saattavat maantieteellisistä sijainnista riippuen olla pitkiä.

Tukeeko palkkausjärjestelmä paikallispoliisin valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien toimintaa ja tehtäviä? Joidenkin vastaajien mielestä suoritusarviointiin perustuva palkkausjärjestelmä ei sovi kenttäpoliisien työtehtäviin. Väitettiin, että etenkin ennalta estävää työtä on esimiesten vaikea arvioida, jolloin se jää usein liian vähälle huomiolle verrattuna muihin suoritteisiin. Vastajat toivoivatkin ennalta estävän toiminnan parempaa huomioimista palkkausjärjestelmässä, jottei huomio kiinnittyisi pelkästään tilastoitaviin asioihin.

Vaikka tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että vastaajien mielestä nykyinen palkkausjärjestelmä ei ota tarpeeksi huomioon ennalta estävää toimintaa tai maantieteellisiä eroavaisuuksia valvonta- ja hälytystehtävissä, eivät toimivuuden suurimmat ongelmat kuitenkaan näytä olevan palkkausjärjestelmän tarkoituksessa tai rakenteessa vaan enemmänkin sen soveltamisessa.

7.1.2 Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit

Luvussa 3.1 esittelin palkitsemisjärjestelmän koostuvaan rakenteesta ja prosesseista. Rakenteella tarkoitettiin palkitsemistapaa sekä palkitsemisperusteita ja prosesseilla palkkausjärjestelmän käyttämistä ja sen kehittämistä. Lisäksi painotettiin esimiesten ja johdon roolin tärkeyttä palkkausjärjestelmän soveltamisessa, koska työsuoritusten

arviointiin perustuvassa palkkausjärjestelmässä esimiehille on annettu paljon valtaa (kuvio 5). Todettiin tärkeäksi, että esimiehen menettelytavat suorituksen arvioinnissa koetaan oikeudenmukaisiksi ja esimieheen luotetaan.

Miten palkitsemisperusteet ja prosessit vaikuttavat poliisin palkkausjärjestelmän toimivuuteen? Tutkimustulosten perusteella nykyisen palkkausjärjestelmän suurimmat ongelmat liittyvät palkkausjärjestelmän prosesseihin, eli soveltamiseen ja menettelytapoihin. Avovastauksissa kritisoitiin erityisesti lähiesimiesten tekemää suoritusarviointia. Myös regressioanalyysin avulla havaittiin, että kokemuksilla esimiesten oikeudenmukaisesta soveltamisesta sekä arvioilla palkkausjärjestelmän toimivuudesta on selkeä yhteys. Mahdollisuus vaikuttaa palkan suuruuteen omien työsuoritusten kautta välittyy henkilökohtaisten työsuoritelisien (HTS) kautta, minkä suuruuden palkkavaltuudet omaava esimies arvioi ja mistä keskustellaan tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Suurin osa vastaajista ei kokenut esimiesten soveltamista ja arviointia oikeudenmukaisena. Toisaalta epäiltiin esimiesten osaamista tehdä arviointeja ja käydä kehityskeskusteluja. Toisaalta väitettiin, että henkilökemiat ja pärstäkerroin vaikuttavat arviointiin usein enemmän kuin työ laatu tai aktiivisuus. Vastaajat kokivat tämän epäoikeudenmukaiseksi, koska kaikkia ei kohdella tasapuolisesti ja samojen kriteereiden mukaisesti. Pärstäkertoimen ja henkilökemioiden epäoikeudenmukainen vaikutus huomattiin myös Elon ym. tutkimuksessa (2009).

Osa koki tulos- ja kehityskeskustelut turhiksi, koska nähtiin, etteivät päätöksiä HTS-tasosta tee lähiesimiehet osana tulos- ja kehityskeskusteluja, vaan päätöksiä ohjailee ylempi johto ja tiukat palkkabudjetit. Vastaajien mukaan HTS-tasojen kustannukset sovelletaan käytössä olevaan budjettiin, mikä harvoin mahdollistaa HTS-tasojen noston, vaikka siihen esimiehen mukaan perusteita olisi. Tämän on katsottu aiheuttavan tasapäistämistä siten, että HTS-lisät halutaan pitää keskiarvon tuntumassa. Tätä kuvaa ajattelutapa: jos toisen HTS-tasoa nostetaan, joltain toiselta täytyy laskea, koska rahaa ei ole enempää jaettavissa. Voidaankin todeta, että myös poliisiin näyttää pätevän luvussa 3.1 esitelty Perryn, Engbergin ja Yun Junin (2009) ongelma julkisen sektorin niukoista resursseista, mikä usein rajoittaa palkkausjärjestelmän oikeaa soveltamista.

Myös Salimäki ym. (2005) ja Helsilä (2006) totesivat, ettei palkkausjärjestelmän huono soveltaminen ole aina esimiesten syytä. Heidän mukaan joissain organisaatioissa ylin

johto saattaa rajoittaa esimiehen valtaa tai muuttaa esimiesten tekemiä arviointeja. Yleensä tämän on nähty johtuvan siitä, että johto pyrkii hallitsemaan henkilöstökustannuksia. Tässä esitettyjen tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta tämän pätevän myös poliisiin.

7.1.3 Tulkinta ja vaikutukset asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan

Miten kokemukset palkkausjärjestelmän toimivuudesta ovat vaikuttaneet valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien asenteisiin ja motivaatioon? Kuten luvussa 3.1 esiteltiin, palkitsemisen vaikutukset voidaan nähdä kielteisinä tai myönteisinä ja ne syntyvät henkilöiden tulkintojen kautta. Kyselyn avulla selvisi, että suurin osa vastaajista tulkitsi, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa palkkaan omien työsuorituksen kautta, sitä ei sovelleta oikeudenmukaisesti eikä se ole kannustava. Vastaajien tulkinta oli siis hyvin negatiivista. Mielenkiintoista oli, miten palkkausjärjestelmä koettiin epäoikeudenmukaiseksi monella eri osa-alueella. Valvontaja hälytystehtävissä työskentelevät kokivat epäoikeudenmukaisuutta suhteessa muihin yksiköihin, kuten rikostutkintaan. Samoin epäoikeudenmukaisuutta koettiin poliisilaitosten välillä, kun väitettiin, että palkkausjärjestelmää tulkitaan ja sovelletaan eri tavalla eri laitoksissa. Epäoikeudenmukaisuutta koettiin myös erilaisten työtapojen ja eriasteisen aktiivisuuden vuoksi. Luvussa 3.1 esittelin samapalkkaisuuden periaatetta, jonka mukaan samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta on maksettava samaa palkkaa. Vastaajan epäoikeudenmukaisuuden kokemukset suhteessa muuhun samoissa tehtävissä työskentelevään poliisiin saattaakin perustua vahvaan samapalkkaisuuden tunteeseen. Se, että kaikilla valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevillä on sama poliisin perustutkintokoulutus, asettaa kaikki samalle lähtötasolle, jolloin pätevyyden arviointiin jää tulkinnan varaa. Samaa asiaa kritisoitiin myös Ruotsissa, jossa ihmeteltiin, miksi yhdenvertaista työtä arvostetaan eri tavoin eri kunnissa. Väite perustui siihen, että Ruotsin poliisissa havaittiin merkittäviä palkkaeroja riippuen työpaikkakunnasta.

Palkkauksen teoriassa väitettiin, että oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä on sekä henkilöstön että työnantajan etujen mukaista. Väitetään, että oikeudenmukaiseksi tulkittu palkkaus vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tätä tutkielmaa varten tehdyssä kyselyssä ei suoranaisesti kysytty, miten vastaajien tulkinnat

nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuudesta ovat vaikuttaneet työasenteisiin, motivaatioon tai toimintaan. Avoimista vastauksista kuitenkin selvisi, että tulkinnat olivat vaikuttaneet ainakin asenteisiin ja motivaatioon. Koska palkkausjärjestelmää ei nähty kannustavana eikä oikeudenmukaisena, eivätkä vastaajat kokeneet, että heillä olisi omien työsuoritusten kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkaansa, vaikutti se joidenkin vastaajien mielestä heidän aktiivisuuteensa laskevasti. Monista avovastauksista saikin käsityksen, että jotkut suhtautuvat työtehtäviin laiskemmalla otteella, koska he kokivat, ettei työtahokkuus juurikaan vaikuta palkan suuruuteen. Osa vastaajista taas haluaa palkkauksen kannustavuudesta huolimatta tehdä työnsä hyvin ja tehokkaasti, koska he eivät halunneet tinkiä työmoraalistaan. Kuten luvussa 4 totesin, poliisikoulutukseen hakeutuvilta odotetaan motivaatiota ja vahvaa kiinnostusta poliisityötä kohtaan, ja joillekin se on kutsumusammatti. Myös eettiset ohjeet ohjaavat poliisien työmoraalia. Tästä syystä näkisin, että vaikka palkkausjärjestelmän toimivuus ja kannustavuus koettaisiinkin negatiivisesti, en uskoisi sillä olevan merkittävää vaikutusta poliisien toimintaan tai asenteisiin. Toki, se saattaa joidenkin työaktiivisuutta laskea. Siitä huolimatta hyvä poliisi varmasti pyrkii toimimaan eettisten ohjeiden sekä tietysti lain mukaan. Onkin hyvin epätodennäköistä, että huonosti toimiva palkkausjärjestelmä välttämättä muuttaisi työtehtävien hoitamista merkittävästi huonommaksi. Pikemminkin, mikäli se koettaisiin toimivaksi, kannustavaksi ja jokainen kokisi, että voi omilla työsuorituksillaan vaikuttaa palkkansa suuruuteen, se todennäköisesti motivoisi tekemään töitä vielä paremmin.

7.2 Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisin valvonta- ja hälytysyksikössä työskentelevien näkökulmasta

Tutkimustuloksista huomattiin, että enemmistö vastaajista suhtautui kriittisesti tulospalkkaukseen. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena selvittää, miten tulospalkkaus toimisi poliisissa. Siitä huolimatta seuraavassa pohdin tulospalkkauksen soveltavuuteen liittyviä perusteluja palkitsemisen toimivuusmallin avulla.

Yhteensopivuusteorian näkökulmasta tarkasteltuna, voidaan todeta, etteivät valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät poliisit katso tulospalkkiojärjestelmän sopivan poliisiorganisaation. Esteenä nähdään erityisesti se, ettei tulospalkkaus tukisi

organisaation tavoitteita oikein. Kappaleessa 3.4 esittelin valtiovarainministeriön (2006) ohjeen tulospalkkauksen käyttöönottoa harkitseville organisaatioille. Ohjeessa mainittiin, että tulospalkkausjärjestelmä toimii vain sellaisissa organisaatiokulttuureissa, joissa jo työskennellään tuloshakuisesti ja joissa yksilöille on annettu vapaus toimia itsenäisesti heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän periaatteen mukaan, lienee haastavaa rakentaa tulospalkkiojärjestelmää poliisiin, jossa tulosta on vaikea mitata. Monet kyselyyn vastanneet ihmettelivätkin, että mikä olisi se poliisin tekemä tulos, jota mitataan.

Valtiovarainministeriön ohjeessa todettiin tulospalkkauksen edellytyksenä olevan, että se toimii muun palkkausjärjestelmän rinnalla ja tukee tätä. Ohjeena onkin, että organisaation muun palkkausjärjestelmän tulisi olla toimiva ja kunnossa ennen tulospalkkauksen käyttöönottoa. Tutkimustulosten perustella, nykyisessä palkkausjärjestelmässä on paljon kehittämiskohtia. Myös muutamat vastaajat epäilivät tulospalkkauksen soveltuvuutta siitä syystä, että nykyisessäkin palkkausjärjestelmässä oli jo paljon ongelmia.

Saman ohjeen mukaan tulospalkkauksen on oltava taloudellisesti kannattavaa ja palkkiota on järkevä maksaa vain silloin kun ne tuottavat hyötyä myös työnantajille. Mielenkiintoista onkin se, että mikäli poliisiorganisaatiolla ei ole resursseja ylläpitää nykyistäkään palkkausjärjestelmää sellaisena kuin sen on tarkoitettu, niin miten resurssit riittäisivät tulospalkkiojärjestelmän ylläpitämiseen. Muutama vastaaja ei uskonut, että maksettavat tulospalkkiot olisivat loppujen lopuksi niin suuria, että ne kannustaisivat parempaan työntekoon. Samaan tutkimustulokseen päädyttiin Dharmasirin ja Wickremasinghen (2006) tutkimuksessa, jossa tutkimuskohteena oli Sri Lankan poliisi. Kyselytutkimukseen vastanneet poliisit kertoivat organisaatiossa käytössä olevien palkkioiden olevan niin pieniä, ettei niitä koettu kannustaviksi. Tutkimuksessa havaittiin myös palkkioiden jaon olevan jokseenkin epäoikeudenmukaista, koska tulosmittareita sovellettiin vain joihinkin työtehtäviin. Valtiovarainministeriön asettaman Selko-työryhmän (2004) mukaan myös tullissa ja puolustusvoimissa koettiin, että palkkiot olivat liian pieniä kannustamaan parempaan työntekoon.

Tulospalkkausjärjestelmän rakenteiden ja prosessien näkökulmasta, kyselyyn vastanneet epäilivät erityisesti poliisin kenttätehtäviin sopivien tulostittareiden löytämistä. Luvussa 3.4 esittelin tulospalkkauksen teoriaa ja aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi Hakonen (2005b) totesi, että tulospalkkausjärjestelmän tulisi koostua mittareista, mittaustasoista ja jakoperusteista, jotka ovat sovellettavaan organisaatioon sopivia. Tämän tutkielman kyselyyn vastanneet vastaajat arvelivat, että valvonta- ja hälytystehtävien tulostittareilla tarkoitettaisiin sakkojen kirjoittamisen määrää. Sakkojen määrä ei vastaajien mielestä riitä mittaamaan poliisin tuloksellisuutta, vaan tulostittareiden tulisi olla kattavammin työtehtäviä mittaavia.

Onkin erityisen tärkeää, että tulospalkkausmallissa valvonta- ja hälytystehtäviin sekä erityisesti ennalta ehkäisevään toimintaan löydetäisiin sopivat tulostittarit. Työtehtäviin sopivat mittarit eivät kuitenkaan riitä, vaan niiden tulee olla sellaisia, että niitä tulisi voida yhdenmukaisesti soveltaa koko maassa. Nykyisen palkkausjärjestelmän soveltamisessakin on havaittu paljon epäyhdenmukaisia ja epäoikeudenmukaisia menettelytapoja. Haasteena olisikin luoda mittarit, jotka ovat työtehtäviin päteviä, yhdenmukaisia ja oikeudenmukaisia. Osa kyselyyn vastanneista totesi alueellisten erojen olevan niin suuria, että olisi lähes mahdoton löytää sellaista tulostittaria, joka huomioisi tasapuolisesti eri alueiden erityispiirteet. Esimerkiksi luvussa 3.4 kerroin, että tullin tulospalkkauksen ongelmaksi nähtiin, etteivät tulostittarit huomioineet tarpeeksi joidenkin piirien ja rajanylityspaikkojen erilaisuutta. Tämän seurauksena tullin henkilöstö kritisoi, että tavoitetasojen saavuttaminen ei ollut tasapuolisesti kaikille yhtä helposti tai vaikeasti saavutettavissa. (Valtiovarainministeriö 2004.)

Aiemmin kerroin, kuinka terveydenhuollon yksiköissä kehitettiin tulospalkkausjärjestelmää. Sopivien mittareiden löytäminen terveydenhuoltoon oli aluksi haastavaa, mutta lopulta monissa yksiköissä päädyttiin tasapainotetun tulostittarin mittariin. Tasapainotetun tulostittarin avulla voidaan huomioida taloudellisten tekijöiden ohella esimerkiksi asiakaspalvelun laatu. (Tykes 41/2005.) Samantyyppinen mittaristo saattaisi olla myös poliisin palkkiomittariksi soveltuva, koska se mittaisi laajemmin eri osa-alueita, esimerkiksi asiakaspalvelua. Toisaalta poliisin valvonta- ja hälytystehtäviin pätee asiakkaan määrittelyn problematiikka. Ovatko kenttäpoliisien asiakkaat niitä, joiden kanssa poliisi joutuu asioimaan vai niitä, jotka eivät rikoksen tekijänä tai asianomistajana koskaan ole poliisin kanssa tekemisissä? Olisiko oikein, että poliisin

valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien poliisien tulosta arvioisivat ne, jotka poliisin kanssa joutuvat olemaan tekemisissä? Kuka on soveltuva arvioimaan poliisin työn laatua? Perustellummin asiakaspalvelun laadun mittaria voitaisiin soveltaa esimerkiksi poliisin lupahallinnossa.

Miten tulospalkkausjärjestelmä tulkittaisi ja miten se mahdollisesti vaikuttaisi työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan? Yleisesti ottaen suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkaus vaikuttaisi poliisimiesten työmoraliin negatiivisesti. Väitettiin, että mikäli sakoilla tai muilla suoritteilla olisi mahdollisuus saada bonuksia, niin sakotuskäytäntö muuttuisi ja keikkoja alettaisiin valikoida sen mukaan, mikä parhaiten tulostittareihin vaikuttaisi. Tämän nähtiin vääristävän kilpailua ja poliisin työmoraaalia.

Seurauksena nähtiin myös, että kansalaisten luottamus poliisiin saattaisi vähentyä. Tähän asti kansalaisten luottamus poliisiin on ollut hyvällä tasolla. Vastaajat olivat huolissaan siitä, että mikäli sakottamisesta tulisi yksi palkkioperuste ja kansalaiset tämän tiedostaisivat, poliisin objektiivinen asema luottamusta herättävänä viranomaisena, saattaisi kärsiä. Pelkona oli myös, että mikäli mittarit mittaisivat vain joitakin tehtäväosa-alueita, toiset tehtävät saattaisivat kärsiä. Tällä tarkoitettiin sitä, että tulospalkkaus todennäköisesti ohjaisi toimintaa, mutta liiaksi lähinnä sakkujen kirjoittamiseen ja suoritteiden tekemiseen, jolloin esimerkiksi ennalta ehkäisevä toiminta jäisi vähemmälle huomiolle. Tämä taas saattaisi johtaa kansalaiset eriarvoiseen asemaan ja heikentää heidän oikeusturvaa. Tutkimustuloksista havaittiinkin, että vastaajat olivat erityisen epäileviä siitä, että tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu. Kuten luvussa 4 kerroin, yleensä poliisiksi hakeutuvat ne, jotka kokevat poliisin ammatin yhteiskunnallisesti tärkeänä ja haluavat työskennellä yhteisen turvallisuuden puolesta. Tästä syystä poliisin kenttätehtävissä työskentelevät eivät varmaankaan näe, että tuloksen ja suoritteiden tekeminen on heille tärkeää, vaan näkevät sen pitemminkin työn tarkoitusta vääristävänä. Oletettavasti näistä syistä huoli kansalaisten oikeusturvasta ja tasa-arvoisesta kohtelusta osoittautui niin vahvaksi tämän tutkimuksen kyselyssä.

7.3 Johtopäätökset

Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeessa kerrottiin, että työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritusarviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän tavoitteena oli oikeudenmukainen ja motivoiva palkan määräytyminen. Soveltamisohjeen mukaan virkamiehellä on aina työsuorituksensa kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Luvussa 2.2 esittelin valtioneuvoston periaatepäätöksen (7.3.1991), jonka mukaan työsuorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän periaatteena on, että parempi työ johtaa parempaan palkkaan. Tässä tutkimuksessa esitettyjen tutkimustulosten mukaan vastaajat eivät kokeneet, että nykyinen palkkausjärjestelmä olisi saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Edellä esitetyn mukaan vastaajat eivät nähneet nykyistä palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisena, eikä motivoivana. Palkkausjärjestelmän kokonaisuutta ei myöskään nähty toimivana, mitä selitti vahvasti se, että omilla työsuorituksilla ei nähty olevan mahdollista vaikuttaa palkan suuruuteen. Tästä syystä ei voida myöskään sanoa, että periaate paremmasta palkasta paremmalla työllä käytännössä totetuu.

Poliisin palkitsemisjärjestelmän kehittämisen yhteydessä olisikin järkevää pohtia, miten palkkausjärjestelmän soveltamista ja etenkin esimiesten tekemää arviointia voitaisiin jatkossa kehittää, jotta järjestelmälle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät poliisit toivoivat, että ennalta ehkäisevä toiminta huomioitaisiin palkitsemisessa paremmin. Myös esimiesten soveltamisen yhdenmukaisuutta tulisi kehittää. Arviointiin ei myöskään saisi liikaa vaikuttaa henkilökemiat, mikäli halutaan tavoitella oikeudenmukaisempaa palkkausjärjestelmää. Soveltamisen kehittäminen ei pelkästään tarkoita sitä, että esimiesten toiminnassa olisi kehitettävää, vaan kehitettävää on myös kaikissa niissä edellytyksissä, jotka mahdollistavat yhdenmukaisen ja soveltamisohjeen mukaisen arvioinnin. Näillä edellytyksillä tarkoitan esimerkiksi esimiesten mahdollisuutta muuttaa HTS-tasoa, mikäli he katsovat sen aiheelliseksi. Kuten kappaleessa 3.1 mainitsin, myös esimiesten motivaatio tehdä arviointeja saattaa joissain tapauksissa heikentyä, mikäli ylemmässä johdossa muutetaan esimiehen päätös. Rahoituksen puute saattaa näkyä lopulta siinä, että palkkausjärjestelmä ei ole kannustava henkilöstölle, eikä myöskään motivoi esimiehiä hyvien arviointien tekemiseen. Ymmärrettävää on, että raha

poliisiorganisaatiossa on vähissä, mutta palkkausjärjestelmä vaatisi vähintäänkin riittävää rahoitusta, jotta sitä olisi edes mahdollisuus soveltaa tarkoituksensa mukaisesti.

Jotta mahdollisesta tulospalkkauksesta tulisi toimiva, on syytä arvioida tarkasti, miten se sopisi poliisin organisaatioon ja sen tavoitteisiin, sekä tukeeko ja ohjaako se poliisin valvonta- ja hälytystoimintaa toivottuun suuntaan. Samalla pitäisi löytää sopivat mittarit ja oikeat prosessit, jotta henkilöstö tulkitsee tulospalkkausjärjestelmään liittyvän tiedon hyväksi ja oikeudenmukaiseksi. Jos nämä osa-alueet saataisiin toimivaksi, pitäisi sen lopulta tuottaa toivottavia vaikutuksia asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan. Kappaleessa 3 totesin, että tulospalkkaus on johtamisen väline ja se tulisi sisällyttää osaksi kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Samalla, hyvän tulospalkkiojärjestelmän toteuttamiseksi, tulisi järjestelmä kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Mikäli poliisissa tulospalkkiomalli tulevaisuudessa otetaan käyttöön, vaatineen sen kehittäminen tiivistä yhteistyötä henkilöstön kanssa, jotta se saa hyväksynnän henkilöstön keskuudessa.

Kuitenkin, tulospalkkaus saattaisi soveltua huomattavasti paremmin esimerkiksi poliisin lupahallintoon kuin valvontatehtäviin. Samaa totesi myös poliisihallituksen palkkausta selvittävä työryhmä muistiossaan 14.6.2011. Kuten tässä tutkielmassa on huomattu, työn luonne vaikuttaa olennaisesti palkkausjärjestelmien toimivuuteen. Lisäksi saattaa olla, että lupahallinnossa, ja ehkä myös liikkuvassa poliisissa, on valvonta- ja hälytystehtäviä paremmat mahdollisuudet työskennellä tuloshakuisesti.

Tutkimuksessa huomioitavaa on se, että vastaajilla ei ollut tulospalkkauksesta tarkempaa tietoa, koska sitä ei vielä ole poliisissa ole käytössä. Tämän takia tässä tutkielmassa toteutettu kysely oli ennakoivaa ja tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ennakkoasenteet tulospalkkauksen soveltuvuuteen. Tämän tutkielman tulospalkkaukseen liittyvät tutkimustulokset vastaavat muista valtion organisaatiosta saatuja aiempia tutkimustuloksia (esim. Elo ym. 2009; Valtiovarainministeriö 2004).

8. LOPUKSI

Lopuksi haluan huomauttaa, että olen tässä tutkielmassa keskittynyt vain rahalliseen palkitsemistapaan. Kuten kappaleessa 3 olen esitellyt, palkitsemiseen kuuluvat myös muut aineettomat ja aineelliset tavat palkita. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista tutkia esimerkiksi eri palkitsemistapoja ja niiden vaikutuksia palkkatyytyväisyyteen.

Viime vuosien puheenaiheet poliisista ovat pitkälti pyörineet resurssipulan ympärillä. Poliisiylijohtaja Mikko Paatero on useasti kritisoinut poliisin niukkaa budjettia ja samalla yrittänyt selittää resurssipulan vaikutuksia poliisitoimintaan. Vakavimmat vaikutukset näkyvät poliisin henkilöstömäärän leikkauksissa, sillä hallituksen antama talouskehys on vähentänyt poliisin rahoitusta tuleville vuosille. Poliisiylijohtaja Mikko Paateron mukaan (Mikko Paateron blogi -kirjoitus 4.11.2011 ja 13.3.2012) tämä tarkoittanee sitä, että poliisien määrä laskee edelleen. Vähennykset ovat merkittäviä jos tilannetta verrataan muun muassa muuhun Eurooppaan, sillä asukaslukuun suhteutettuna Suomen poliisivoimat ovat yksi pienimmistä, ellei pienin. Samalla kuitenkin poliisin toimintaympäristö kehittyy jatkuvasti, ja tehtävien määrä lisääntyy eikä poliisimäärän vähentäminen saisi missään tapauksessa edistää turvattomuutta. Muualla Euroopassa ja Pohjoismaissa uusiin turvallisuusuhkiin ja työmäärän lisääntymiseen on vastattu poliisimäärän lisäämisellä. Vaikka poistuma poliisivoimista kasvaa, ei kuitenkaan avautuvia paikkoja täytetä samalla tahdilla, jolloin poliisien työttömyys kasvaa. Vähennysten takia myös poliisiammattikorkeakoulun sisäänottomääriä on vuodelle 2012 vähennetty radikaalisti. (Sisäasiainministeriö 2011, 4-6.)

Usein ajatellaan, että ”kerran poliisi aina poliisi”. Palkitsemisjärjestelmien teorioiden mukaan palkitsemisen yksi tavoitteista on sitouttaa ihmiset organisaatioon. Poliisin resurssipula ja sitä myöten työttömien poliisien lisääntyvä määrä sekä huonosti toimiva palkkausjärjestelmä eivät kuitenkaan kuulosta houkuttelevilta asioilta sitouttaa työntekijöitä tai saada hyviä hakijoita poliisikoulutukseen. Kuitenkin hakijoita poliisikoulutukseen riittää, joten syyt ja motivaatio ryhtyä poliisiksi on tullava jostain muualta. Myös luvussa 4 esitetyn poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksen mukaan

poliisit ovat suurimmaksi osaksi hyvin sitoutuneita työhön ja työyhteisöönsä. Koska rahallisesti poliisin palkat eivät ole kovinkaan korkeita, on todennäköisesti muita aineettomia asioita, jotka osaltaan kompensoivat palkkatyytyväisyyttä.

Työttömyyden ja jatkuvien määräaikaisten työsuhteiden pelko on viime vuosina varjostanut poliisina työskenteleviä ja poliisiammattikorkeakoulusta valmistuneita, ja tulee varjostamaan tulevaisuudessakin. Poliisiammatinkorkeakoulusta on viime aikoina valmistunut paljon poliiseja suoraan työttömäksi, joten kilpailu poliisialan työpaikoista on tällä hetkellä kovaa. Määräaikaisia virkoja on vaikea saada, mutta vielä kovemmin taistellaan vakinaisista viroista. Tästä syystä palkan määrää tai muita palkkausasioita suurempi kritiikin kohde saattaakin olla poliisien työttömyys. Varmasti palkka on monelle tärkeä, mutta voidaan olettaa, että palkitsemisjärjestelmää suurempi vaikutus tyytyväisyyteen, etenkin vastavalmistuvien poliisien näkökulmasta, on vakinaisen viran saaminen. Virassa olevat poliisit saattavat pitää itseään hyvässä asemassa jo sen takia, että ovat saaneet viran. He saattavat kokea jo pelkästään viran saamisen hyvin palkitsevaksi ja motivoivaksi, sillä se antaa tietynlaista turvaa rakentaa muuta elämää. Uskoisin tämän pätevän etenkin virkaiältään nuorten poliisien kohdalla. Työttömyys ja jatkuvat määräaikaiset työsuhteet luovat epävarmuutta tulevan suhteen, jolloin tulevaisuuden suunnittelu ja toimeentulon varmistaminen on hankalaa. Vakinaisen viran saanut pystyy turvallisemmin esimerkiksi harkitsemaan asunnon ostoa ja lomaa, ja ehkä työyhteisökin tuntuu tutummalta ja pysyvämmältä, mikä osaltaan voi vaikuttaa työssä viihtymiseen. (esim. Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 15 ja Poliisi & Oikeus 6/2010.) Tämän tyyppistä varmuutta tulevaisuuden suhteen uskoisin poliisienkin arvostavan nykypäivänä yhä enemmän.

Palkitsemisen tyytyväisyys ja motivointi saavatkin erilaisia näkökulmia, kun koko organisaatio toimii taloudellisesti huonossa tilassa ja henkilöstö ymmärtää palkkatoiveidensa rajoitukset. Ymmärretään myös, että organisaation sisällä rahaa ei vain yksinkertaisesti ole jaettavissa. Kuten Lameck (2011) totesi Tanzanian poliisille tehdyssä tutkimuksessaan, ei-taloudellisilla palkitsemistavoilla voi olla rahallista palkitsemista suurempi vaikutus tyytyväisyyteen. Lameck väittikin, että ei-taloudellisilla palkitsemistavoilla voidaan poliisissa kompensoida julkisen sektorin alhaisia palkkoja. Myös Englannin ja Walesin poliisin palkkausjärjestelmää tutkineet Tonge, Coombs ja Batcheler (2010) totesivat, että poliisien motivaatioon vaikuttaa

monet ei-taloudelliset asiat enemmän kuin rahapalkka. En usko, että tämän tyyppinen ajattelutapa pätsi vain poliisiin, koska kansainvälisesti vallitseva epävarma taloustilanne lomautuksineen ja irtisanomisineen vaikuttaa myös muihin valtion organisaatioihin. Myös yksityisen sektorin työntekijät ovat varmasti entistä tyytyväisempiä jo siihen, että heillä ylipäänsä on työpaikka, sillä henkilöstön vähennystoimenpiteistä tiedotetaan julkisuudessa jatkuvasti. Taloudellisen hyödyn tavoittelemiseen keskittyneiden yksityisen sektorin organisaatioiden lähtökohdat henkilöstön vähennyksille ovat kuitenkin hyvin erilaiset kuin julkisen sektorin pelastus- ja turvallisuusaloilla. Ei ole nähtävissä, että poliisien, palomiesten tai sairaanhoitajien työt vähentyisivät, kun yleinen taloudellinen tila heikkenee. Päinvastoin tilanteesta saattaa aiheutua jopa merkittävää tehtävien määrän kasvua. Siinä mielessä on ristiriitaista, että poliisin henkilöstömäärää vähennetään, kun työmäärä lisääntyy tai vähintäänkin pysyy samalla tasolla. Yksityisellä sektorilla vähennystarpeet ovat jokseenkin ymmärrettävimpiä, kun liiketoiminnan kannattavuus vähenee ja sen seurauksena myös työmäärät vähenevät.

Helsingin Sanomien (5.2.2012) artikkelissa kerrottiin poliisin olevan suorastaan pulassa suuren työmäärän takia. Mikko Paatero kuitenkin puolusteli, että vaikka poliisimiehet ovatkin kovilla, ei se vaikuta työmoraaliin: "Poliisi ei varmasti ole ensimmäinen virkamies, joka alkaa luopua moraalistaan. Poliisi pyrkii vastaisuudessakin tekemään työt niin hyvin kuin voi. Se rutisee siinä sivussa mutta hoitaa työt" (HS 3.2.2012).

Tässä tutkimuksessa esitetyt tutkimustulokset ovat pääpiirteissään yhdenmukaisia aiempien tutkimustulosten kanssa liittyen julkisen sektorin palkkausjärjestelmiin. Uutta tietoa saatiin kuitenkin siitä, miten erityyppisiin palkkausjärjestelmiin suhtaudutaan poliisin kenttätyössä. Poliisin valvonta- ja hälytystehtävät ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voi verrata muihin organisaatioihin tai edes poliisin muihin työtehtäviin. Lisäksi vastaavaa tutkimusta ei ollut Suomessa aiemmin tehty, joten siinäkin mielessä tutkimus antoi uutta tietoa poliisin palkkausjärjestelmään liittyen. Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä aineettomien palkitsemistapojen vaikutuksesta suomalaisten poliisien työmotivaatioon. Myös tämän tutkimuksen kyselyaineistoa olisi mielekästä tutkia lisää, sillä pro gradu-tutkielman laajuuden takia, ei ollut mahdollista hyödyntää koko keräämääni aineistoa. Isommassa tutkimuksessa

olisi mielekästä selvittää esimerkiksi se, miten eri yksiköissä suhtauduttiin nykyisen tulospalkkauksen toimivuuteen ja mahdollisen tulospalkkauksen soveltavuuteen. Asenteissa saattaa olla merkittäviäkin eroja esimerkiksi rikostutkinnassa, lupahallinnossa ja valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien kesken.

LÄHTEET

Alkula, T., Pöntinen, S., Ylöstalo, P. (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Juva.

Ellonen E., Kekomäki K., Raivola P., Taiha H., Välitähti T. (2000) *Etiikka ja poliisin työ*. Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat 6. Edita, Helsinki.

Dharmasiri A.S. & Wickremasinghe S.M. (2006) *The Effectiveness of Monetary Reward in Motivating Police Officer*. Sri Lankan Journal of Management. Volume 11 Numbers 1 & 2, January – June, 2006.

Hakonen A., Hulkko K., Swins C., Ylikorkala A. (2005a) *Tulospalkkaus*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J.(toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. (s. 199-221) WSOY, Helsinki.

Hakonen A., Hulkko K., Moisio E., Salimäki A., Swins C., Ylikorkala A. (2005b) *Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J.(toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. (s. 282-298) WSOY, Helsinki.

Hakonen, A., Salimäki A. & Hulkko, K. (2005c) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Työpoliittinen tutkimus 280.

Hakonen A. (2006) *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta*. Lisensiaatintyö, Teknillinen korkeakoulu.

Hakonen A. & Hulkko-Nyman K. (2011) *Kunnasta houkutteleva työpaikka?* Kunnallisan alan kehittämissäätön tutkimusjulkaisu, nro 65. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.

Hakonen N. (2005a) *Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J.(toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. (s. 303-317) WSOY, Helsinki.

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K., Ylikorkala A. (2005b) *Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Juva.

Hakonen N., Aarnio A., Hulkko-Nyman K. & Maaniemi J. (2011) *Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia*. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Toimihenkilökeskusjärjestö. JTO-Palvelut.

Huuhtanen M., Jämsen S., Maaniemi J., Lahti C. & Karppinen V. (2005) *Palkkauudistus valtiosektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilöstön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten palkkaeroihin*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

- Treiman D.J. & Hartmann, H.I. (1981) *Women, work and wages: Equal pay for jobs of equal value*. National Academies Press.
- Heikkilä T. (2001) *Tilastollinen tutkimus*. 3.painos. Edita, Helsinki.
- Helsilä M. (2006) *Suoritusarviointi*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002) *Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen*. WSOY. Helsinki.
- Huotari, V. & Vuorensyrjä, M. (2011) *Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä*. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia. Tampere.
- Huhtanen M., Jämsén S., Maaniemi J., Lahti C., Karppinen V. (2005) *Palkkauudistus valtiosektorilla*. Teknillinen korkeakoulu. Monikko Oy, Espoo.
- Kauhanen, J. (2001) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. TummaVuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Boston*. Harvard Business School Press.
- Kiikka J. (2002) *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteena Poliisi ja Puolustusvoimat*. Yhteiskuntatieteiden väitöskirja. Lapin Yliopisto.
- Koskela T. (2005) *Palkkausjärjestelmäuudistus Suomen puolustusvoimissa – tutkimuskohteena Kaartin Jääkäriyrykmentti*. Yleisen valtio-opin pro gradu –tutkielma. Helsingin Yliopisto.
- Lahti C., & Tarumo S. (2005) *Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät*. Teoksessa Vartiainen M. & Kauhanen J.(toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. (s. 150-176) WSOY, Helsinki.
- Lahti C., Tarumo S. & Vartiainen M. (2004) *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Edita Prima, Helsinki.
- Lameck W.U. (2011) *Non Financial Motivation as Strategy for Improving Performance of Police Force. The case study of Police Force Headquarter in Tanzania*. IJMBS vol. 1, issue 4, Oct-Dec 2011.
- Lawler E. (1981) *Pay and organization development*. Addison-Wesley Publishing.
- Lawler E. (1996) *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*. Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco.
- Leventhal G.(1976) *What should be done with the equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. in: Gergen K. (ed.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York, s. 27-55.

Lähdesmäki, K. (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasan Yliopisto, No 113, Hallintotiede 7.*

Lähdesmäki K. (2008) *The New Pay System requires encouraging and performance-oriented leaders: Experiences of performance related pay in three Finnish state government organizations.* Sosyoekonomi 2/2008.

Maaniemi J. (2007) *Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työsuorituksen arvioinnissa.* Licensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu.

Metsämuuronen, J. (2001) *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä.* Viro: International. Methelp Ky

Metsämuuronen, J. (2004) *Pienten aineistojen analyysi.* Gummerus, Jyväskylä. Methelp Ky

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. (2006) *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet.* Työsuojelurahaston selvityksiä.

Moisio, E., Lempiälä T. & Haukola. T. (2009) *Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla.* Työ- ja elinkeinoministeriö.

Mäkelä, K. (1998) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta.* Helsinki: Gaudeamus.

Nummenmaa, L. (2004) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät.* Helsinki: Tammi

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999) *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti.* Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

OECD (1993) *Pay Flexibility in the Public Sector.* Public Management Studies. OECD Publishing.

Perry, J.L., Engbers, T.A., Yun Jun. S. (2009) *Back to the future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence.* Indiana University-Bloomington. Public Administration Review. 1/1 2009.

Poliisihallituksen muistio 14.6.2011. *Poliisin palkkausjärjestelmän kehittämistä ja kokonaisuudistusta selvittävän työryhmän ehdotukset palkkausjärjestelmän kehittämistoimenpiteiksi.*

Poliisihallituksen muistio 24.11.2011. *Poliisin palkkausjärjestelmän kehittämistä valmisteleavan työryhmän asettaminen.*

Poliisilaki 7.4.1995/493

Poliisi & Oikeus 12/2007. Suomen Poliisijärjestöjen Liitto.

Poliisi & Oikeus 2/2008. Suomen Poliisijärjestöjen Liitto.

Poliisi & Oikeus 6/2010. Suomen Poliisijärjestöjen Liitto.

Poliisi & Oikeus 4/2011. Suomen Poliisijärjestöjen Liitto.

Poliisin sisäinen julkaisu (2006) *Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohje*. Sisäasiainministeriön poliisiosasto.

Poliisiosaston julkaisu (2001) *Poliisihallinnon uudistuvan palkkausjärjestelmän testauksen loppuraportti*. 12/2001. Sisäasiainministeriön poliisiosasto.

Rantamäki T. Kauhanen J. Kolari, A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro, Helsinki.

Rantanen L., Sareskorpi L. (2005) *Arvioinnin aika*. Yliopistopaino, Helsinki.

Salimäki, A., Ylikorkala, A., Hulkko, K., Nyman, G. & Keskivaara, P. (2005) *Managerial influence on the implementation of pay systems: A model describing how managers can contribute to pay system success*. Journal of the Finnish Psychological Society, 40, 53-70.

Salimäki, A., Swins, C., Heiskanen, J., Laamanen T. (2009) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008*. Teknillisen korkeakoulun raportti 3/2009. Espoo.

Sisäasiainministeriö (2011) *Poliisi 2020 - Poliisin pitkän aikavälin henkilöstötarpeiden suunnitelma, päivitys 2011*. Sisäasiainministeriön julkaisut 16/2011.

Sisäasiainministeriö (2012) *Poliisin tulohajauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen*. Sisäasiainministeriön julkaisuja 4/2012.

Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari, S. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taanila, A. (2010) *Lineaariset regressiomallit*. Haaga-Helian opetusmateriaali.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009) *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Sage: Los Angeles.

Temmes, M. & Kiviniemi, M. (1997) *Suomen hallinnon muuttuminen 1987-1995*. Valtiovarainministeriö. Edita, Helsinki.

Temmes M. (1998a) *Finland and New Public Management*. International Review of Administrative Sciences 1998 64: 441. Sage.

Temmes M., Kivinen J., Lumijärvi I., Mertano S., Moilanen T. (1998b) *Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen*. Valtion työmarkkinalaitos 10/98. Valtiovarainministeriö.

Thierry H. (2001) *The reflection theory on compensation*. Teoksessa *Work Motivation in the context of a globalizing economy*, s. 149-166. Toimittanut Erez M., Kleinbeck U., Thierry H. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Tonge R., Coombs H. & Batcheler M. (2010) *Police and performance related pay: an exploratory study of rewarding individual performance in the police service*. *Journal of Finance and Management of Public Services*, 8 (1). pp. 21-33.

Tykes. toim. Ylikorkala A., Hakonen A., Hulkko K (2005) *Tulospalkkauksesta toivoo toiminnan kehittämiseen – Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuonna 2000-2003*.

Uusitalo, H. (1995) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*, 2.painos. Juva: WSOY

Valtion työmarkkinalaitos (1991). *Tulospalkkaus valtionhallinnossa*. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 15. Helsinki.

Valtion työmarkkinalaitos (1998) *Tulospalkkaus tutuksi*.

Valtion työmarkkinalaitos (2007) *Valtion työnantajapoliittinen katsaus 3.4.2007*.

Valtiovarainministeriö (1996) *Kannustavaan palkkaukseen*. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Valtion työmarkkinalaitos. Edita, Helsinki.

Valtiovarainministeriö (2004) *Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla – kymmenen esimerkkiä*. Työryhmämuistio 13/2004.

Valtiovarainministeriö (2006) *Kannustavaan palkkaukseen*. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Päivitetty ote 1996 julkaisusta.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, Helsinki.

Internet-lähteet

Kaleva

”Helsingin poliisit erosivat ammattiliitostaan” 19.5. 2003 (viitattu 22.3.2012)
<http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/helsingin-poliisit-erosivat-ammattiliitostaan/514980/>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere :
Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Pollit, C. (2007) *The New Public Management: An Overview of its Current Status*.
http://www.ramp.ase.ro/en/_data/files/articole/8_01.pdf (Luettu 1.11.2011)

Poliisin Internet-sivut:

”Tietoa poliisista”
<http://www.poliisi.fi>

Poliisiammattikorkeakoulun Internet-sivut ja hakuesite:

<http://www.polamk.fi>
[http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/CDD6CD7C86985F06C22579820030C26A/\\$file/Hakuesite_2011.pdf](http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/CDD6CD7C86985F06C22579820030C26A/$file/Hakuesite_2011.pdf)

Poliisiylijohtaja Mikko Paateron blogi:

http://www.poliisilehti.fi/poliisi/blog_mp.nsf/wvall/116D6CB378F7C11EC22579C0003F93EE

Polisförbundet:

”Kommentar till manifestation för högre lönen” 5.10.2011

<http://www.polisforbundet.se/Document/ViewDocument.aspx?areaid=10531&documentId=4084&checkPA=1>

”Osakliga löneskillnader?” 25.5.2011

<http://www.polisforbundet.se/Document/ViewDocument.aspx?areaid=10531&documentId=4054&checkPA=1>

Saaranen-Kauppinen A. & A Puusniekka A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto .

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Helsingin Sanomat 3.2.2012

”Poliisiylijohtaja Paatero: Poliisit rutisevat mutta moraali säilyy”

<http://www.hs.fi/kotimaa/Poliisiylijohtaja+Paatero+Poliisit+rutisevat+mutta+moraali+s%C3%A4ilyy/a1305554828740>

Helsingin Sanomat 5.2.2012

”Poliisin kysely kertoi eriarvoisuuden kasvusta”

<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Poliisien+kysely+kertoi+eriarvoisuuden+kasvusta/a1305554935976>

Helsingin Sanomat 6.3.2012

”Tuore raportti: säästöt romuttavat poliisitoiminnan tason”

<http://www.hs.fi/kotimaa/Tuore+raportti+S%C3%A4%C3%A4st%C3%B6t+romauttavat+poliisitoiminnan+tason/a1305557061706>

Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto-yliopiston tutkimuskeskus.

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/>

Patomäki, H. (2005) Yliopiston uusi palkkausjärjestelmä ja New Public Management – Suomen valtionhallinnon suuri muutos 1987-2005.

<http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/valtiooppi/patomakiartikkelivrkkirjaan300309.pdf>

Valtiovarainministeriö (2001) *Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta*. M092:00/2001

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/04_muut_henkilostohallinnon_asiakirjat/7318/name.jsp

Valtiovarainministeriö:

”Palkkapolitiikka ja sen kehittäminen” Viitattu 27.10.2011.

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/09_Palkkapolitiikka_ja_sen_kehittaminen/03_tulospalkkaus/index.jsp

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) Tarkastuskertomus 36/2002. Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa – tiivistelmä. Dno: 244/54/02

http://www.vtv.fi/files/910/362002Uudet_palkkausjarjestelmat_valtionhallinnossa.pdf

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake



POLIISIN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Tervetuloa vastaamaan poliisiorganisaation henkilöstölle tarkoitettuun kyselyyn. Kyselystä saatava aineisto käytetään valtiotieteiden kandidaatti Sini Virtasen pro gradu -tutkielmassa, joka käsittelee poliisin palkkausjärjestelmää.

Tulosten edustavuuden kannalta vastauksesi on todella tärkeä. Tulokset raportoidaan siten, että niistä ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Vastauksia toivotaan erityisesti valvontatehtävissä työskenteleviltä poliiseilta.

Kysely koostuu kolmesta osa-alueesta ja sen täyttäminen kestää noin 10 minuuttia vastauksistasi riippuen. Valitse monivalintakysymysten kohdalla se vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten näkemyksiäsi arvioinnin kohteena olevasta asiasta. Avovastauksissa voit vapaasti kirjoittaa näkemyksesi avoimeen tekstikenttään.

Sisällys:

1. Taustatiedot
2. Poliisin nykyinen palkkausjärjestelmä
3. Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin

Kiitos vastauksistasi!

Tutkimuksen tekijä:

Valtiotieteiden kandidaatti

Sini Virtanen

sini.e.virtanen@helsinki.fi

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

D) Taustatiedot

1. Sukupuoli:

- 1) mies
- 2) nainen

2. Ikä:

- 1) 18 – 24 vuotta
- 2) 25 – 31 vuotta
- 3) 32 – 38 vuotta
- 4) 39 – 45 vuotta
- 5) 46 – 52 vuotta
- 6) 53 – 59 vuotta
- 7) 60 -> vuotta

3. Virkaikä:

- 1) alle 1 vuosi
- 2) 1 – 3 vuotta
- 3) 4 – 6 vuotta
- 4) 7 – 9 vuotta
- 5) 10- 19 vuotta
- 6) 20 -> vuotta

4. Organisaatio

- 1) Paikallispoliisi
- 2) Keskusrikospoliisi
- 3) Suojelupoliisi
- 4) Liikkuvapoliisi
- 5) Poliisiammattikorkeakoulu
- 6) Poliisin tekniikkakeskus

5. Työskentelen

- 1) Valvontatehtävissä
- 2) Tutkintatehtävissä
- 3) Toimistotehtävissä
- 4) Vartijatehtävissä
- 5) Ammatti- ja asiantuntijatehtävissä
- 6) Johtotehtävissä
- 7) Muu

6. Tehtävätasoni on

- 1) Miehistö
- 2) Alipäällystö
- 3) Päällystö
- 4) Toimistotyöntekijä
- 5) Toimiston esimies
- 6) Vartija
- 7) Muu

7. Virkapaikkani sijainti

- 1) Pääkaupunkiseutu
- 2) Muu Etelä-Suomen lääni
- 3) Länsi-Suomen lääni
- 4) Itä-Suomen lääni
- 5) Oulun lääni
- 6) Lapin lääni
- 7) Ahvenanmaan lääni
- 8) Muu

8. Oletko esimiesasemassa?

- 1) Kyllä
- 2) En

9. Oletko tulos- ja kehityskeskusteluja käyvä esimies?

- 1) Kyllä
- 2) En

10. Nykyisessä työtehtävässäni olen työskennellyt:

- 1) alle 1 vuosi
- 2) 1 – 3 vuotta
- 3) 4 – 6 vuotta
- 4) 7 – 9 vuotta
- 5) 10 – 19 vuotta
- 6) 20 -> vuotta

11. Poliisin hallintorakenteen uudistuksen (PORA) vaikutus palkkaani:

- 1) Palkkani pysyi samana
- 2) Palkkani pysyi samana takuupalkan ansiosta
- 3) Palkkani nousi
- 4) En osaa sanoa

II) Poliisin nykyinen palkkausjärjestelmä

1. **Tunnen ja ymmärrän palkkausjärjestelmämme hyvin.**
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Jokseenkin eri mieltä
 - 3 = Siltä väliltä
 - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä
 - 0 = En osaa sanoa

2. **a) Mielestäni poliisin nykyinen työn vaativuuden ja suoriutumisen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä on toimiva.**
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Jokseenkin eri mieltä
 - 3 = Siltä väliltä
 - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä
 - 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miksi:

3. **a) Mielestäni nykyinen palkkausjärjestelmä on kannustava.**
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Jokseenkin eri mieltä
 - 3 = Siltä väliltä
 - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä
 - 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miksi:

4. **a) Nykyistä palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää.**
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Jokseenkin eri mieltä
 - 3 = Siltä väliltä
 - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä
 - 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miten:

5. a) Mielestäni poliisin hallintorakenteen uudistuksella (PORA) ei ole ollut vaikutuksia palkkausjärjestelmän toimivuuteen.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Siltä väliltä

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

0 = En osaa sanoa

2) Perustele vastauksesi:

6. a) Mielestäni esimiehet käyttävät palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisesti.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Siltä väliltä

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

0 = En osaa sanoa

b) Perustele vastauksesi:

7. a) Koen, että minulla on omien työsuoritusteni kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkani suuruuteen.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Siltä väliltä

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

0 = En osaa sanoa

b) Perustele vastauksesi:

III) Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin

Tulospalkkaus on ollut valtiolla käytössä osassa virastoja jo lähes 20 vuotta. Tällä hetkellä poliisin palkkaus perustuu työn vaativuuden ja suoritumisen arviointiin. Valtion tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto mahdollisesti täydentäisi nykyistä poliisin palkkausjärjestelmää. Tulospalkkauksessa työntekijälle maksettaisiin kertaluontoisesti palkkioita jälkikäteen sen mukaan, miten hän on saavuttanut organisaatiossa asetetut tavoitteet.

Seuraavissa kysymyksissä pohditaan, miten tulospalkkaus sopisi poliisiin, jos sellainen poliisissa olisi käytössä.

1. a) Mielestäni tulospalkkaus sopisi poliisille.

- 1 = Erittäin huonosti
- 2 = Aika huonosti
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Aika hyvin
- 5 = Erittäin hyvin
- 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miksi:

2. a) Tulospalkkaus ohjaisi työntekoani.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä
- 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miten:

3. a) Tulospalkkaus kannustaisi minua parempiin työsuorituksiin.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä
- 0 = En osaa sanoa

b) Perustele miksi:

4. a) Tulospalkkaus lisääisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä
- 0 = En osaa sanoa

b) Perustele vastauksesi:

5. a) Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Siltä väliltä
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä
- 0 = En osaa sanoa

b) Perustele vastauksesi:

Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje

Lähetetty 16.6.2011 SPJL:n toimesta, osoitteesta spjl@spjl.fi.

KYSELY POLIISIN PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Tervetuloa vastaamaan poliisiorganisaation henkilöstölle tarkoitettuun kyselyyn, joka tehdään poliisin palkkausjärjestelmän kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Kyselyn on laatinut valtiotieteiden kandidaatti Sini Virtanen Helsingin yliopistosta ja siitä saatava aineisto käytetään hänen pro gradu -tutkielmassa koskien poliisin palkkausjärjestelmää. Tutkimus tehdään yhteistyössä Suomen Poliisijärjestöjen Liiton kanssa.

Vastauksia toivotaan erityisesti valvontatehtävissä työskenteleviltä poliiseilta.

Tulosten edustavuuden kannalta vastauksesi on todella tärkeä. Tulokset raportoidaan siten, että niistä ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys. Kysely koostuu kolmesta osaluueesta ja sen täyttäminen kestää noin 10 minuuttia vastauksistasi riippuen.

Sisällys:

1. Taustatiedot
2. Poliisin nykyinen palkkausjärjestelmä
3. Tulospalkkauksen soveltuvuus poliisiin

Kyselyn pääset täyttämään tästä linkistä:

<https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/28215/lomake.html>

Täytähän kyselyn perjantaihin **8.7.2011** mennessä.

Kiitos vastauksistasi!

Tutkimuksen tekijä:

Valtiotieteiden kandidaatti

Sini Virtanen

sini.e.virtanen@helsinki.fi

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Liite 3: Muuttujien frekvenssit ja prosentit

Taustakysymykset

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Mies | 600 | 93,6 | 93,6 | 93,6 |
| Nainen | 41 | 6,4 | 6,4 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 1. Sukupuoli

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 18-24 | 9 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| 25-31 | 167 | 26,1 | 26,1 | 27,5 |
| 32-38 | 172 | 26,8 | 26,8 | 54,3 |
| 39-45 | 146 | 22,8 | 22,8 | 77,1 |
| 46-52 | 90 | 14,0 | 14,0 | 91,1 |
| 53-59 | 56 | 8,7 | 8,7 | 99,8 |
| 60 < | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 2: Ikä

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid alle vuosi | 15 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| 1-3 | 62 | 9,7 | 9,7 | 12,0 |
| 4-6 | 88 | 13,7 | 13,7 | 25,7 |
| 7-9 | 99 | 15,4 | 15,4 | 41,2 |
| 10-19 | 171 | 26,7 | 26,7 | 67,9 |
| 20 < | 206 | 32,1 | 32,1 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 3: Virka-ikä

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Paikallispoliisi | 641 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Taulukko 4: Organisaatio

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Valvonta-tehtävissä | 641 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Taulukko 5: Työskentelen

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Miehistö | 440 | 68,6 | 68,6 | 68,6 |
| Alipäällystö | 167 | 26,1 | 26,1 | 94,7 |
| Päällystö | 34 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 6: Tehtävätasoni on

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Pääkaupunkiseutu | 152 | 23,7 | 23,7 | 23,7 |
| Muu Etelä-Suomen lääni | 133 | 20,7 | 20,7 | 44,5 |
| Länsi-Suomen lääni | 197 | 30,7 | 30,7 | 75,2 |
| Itä-Suomen lääni | 67 | 10,5 | 10,5 | 85,6 |
| Oulun lääni | 45 | 7,0 | 7,0 | 92,7 |
| Lapin lääni | 46 | 7,2 | 7,2 | 99,8 |
| Muu | 1 | ,2 | ,2 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 7: Virkapaikkani sijainti

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Kyllä | 204 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| En | 437 | 68,2 | 68,2 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 8: Oletko esimiesasemassa?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Kyllä | 144 | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| En | 497 | 77,5 | 77,5 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 9: Oletko tulos- ja kehityskeskusteluja käyvä esimies?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid alle vuosi | 55 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| 1-3 | 158 | 24,6 | 24,6 | 33,2 |
| 4-6 | 130 | 20,3 | 20,3 | 53,5 |
| 7-9 | 109 | 17,0 | 17,0 | 70,5 |
| 10-19 | 138 | 21,5 | 21,5 | 92,0 |
| 20 < | 51 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 10: Nykyisessä työtehtävässäni olen työskennellyt

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 170 | 26,5 | 26,5 | 26,5 |
| Palkkani pysyi samana | 270 | 42,1 | 42,1 | 68,6 |
| Palkkani pysyi samana takuupalkan ansiosta | 53 | 8,3 | 8,3 | 76,9 |
| Palkkani nousi | 148 | 23,1 | 23,1 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Talukko 11: Poliisin hallintorakenteen uudistuksen (PORA) vaikutus palkkaani

Nykyisen palkkausjärjestelmän toimivuus

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 3 | ,5 | ,5 | ,5 |
| Täysin eri mieltä | 18 | 2,8 | 2,8 | 3,3 |
| Jokseenkin eri mieltä | 70 | 10,9 | 10,9 | 14,2 |
| Siltä väliltä | 106 | 16,5 | 16,5 | 30,7 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 312 | 48,7 | 48,7 | 79,4 |
| Täysin samaa mieltä | 132 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 12: Tunnen ja ymmärrän palkkausjärjestelmämme hyvin.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 12 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| Täysin eri mieltä | 170 | 26,5 | 26,5 | 28,4 |
| Jokseenkin eri mieltä | 267 | 41,7 | 41,7 | 70,0 |
| Siltä väliltä | 99 | 15,4 | 15,4 | 85,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 90 | 14,0 | 14,0 | 99,5 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | ,5 | ,5 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 13: Mielestäni nykyinen palkkausjärjestelmä on toimiva.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 8 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| Täysin eri mieltä | 235 | 36,7 | 36,7 | 37,9 |
| Jokseenkin eri mieltä | 241 | 37,6 | 37,6 | 75,5 |
| Siltä väliltä | 87 | 13,6 | 13,6 | 89,1 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 67 | 10,5 | 10,5 | 99,5 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | ,5 | ,5 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 14: :Mielestäni nykyinen palkkausjärjestelmä on kannustava.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 25 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| Täysin eri mieltä | 22 | 3,4 | 3,4 | 7,3 |
| Jokseenkin eri mieltä | 18 | 2,8 | 2,8 | 10,1 |
| Siltä väliltä | 43 | 6,7 | 6,7 | 16,8 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 139 | 21,7 | 21,7 | 38,5 |
| Täysin samaa mieltä | 394 | 61,5 | 61,5 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 15: Nykyistä palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 167 | 26,1 | 26,1 | 26,1 |
| Täysin eri mieltä | 46 | 7,2 | 7,2 | 33,2 |
| Jokseenkin eri mieltä | 86 | 13,4 | 13,4 | 46,6 |
| Siltä väliltä | 104 | 16,2 | 16,2 | 62,9 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 123 | 19,2 | 19,2 | 82,1 |
| Täysin samaa mieltä | 115 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 16: Mielestäni poliisin hallintorakenteen uudistuksella (PORA) EI ole ollut vaikutuksia palkkausjärjestelmän toimivuuteen.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 52 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| Täysin eri mieltä | 84 | 13,1 | 13,1 | 21,2 |
| Jokseenkin eri mieltä | 191 | 29,8 | 29,8 | 51,0 |
| Siltä väliltä | 145 | 22,6 | 22,6 | 73,6 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 141 | 22,0 | 22,0 | 95,6 |
| Täysin samaa mieltä | 28 | 4,4 | 4,4 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 17: Mielestäni esimiehet käyttävät palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisesti.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 11 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Täysin eri mieltä | 216 | 33,7 | 33,7 | 35,4 |
| Jokseenkin eri mieltä | 228 | 35,6 | 35,6 | 71,0 |
| Siltä väliltä | 77 | 12,0 | 12,0 | 83,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 97 | 15,1 | 15,1 | 98,1 |
| Täysin samaa mieltä | 12 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 18: Koen, että minulla on omien työsuoritusten kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkani suuruuteen.

Tulospalkkaus

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 17 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| Erittäin huonosti | 267 | 41,7 | 41,7 | 44,3 |
| Melko huonosti | 191 | 29,8 | 29,8 | 74,1 |
| Siltä väliltä | 78 | 12,2 | 12,2 | 86,3 |
| Melko hyvin | 74 | 11,5 | 11,5 | 97,8 |
| Erittäin hyvin | 14 | 2,2 | 2,2 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 19: Mielestäni tulospalkkaus sopisi poliisille

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 35 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| Täysin eri mieltä | 121 | 18,9 | 18,9 | 24,3 |
| Jokseenkin eri mieltä | 121 | 18,9 | 18,9 | 43,2 |
| Siltä väliltä | 85 | 13,3 | 13,3 | 56,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 181 | 28,2 | 28,2 | 84,7 |
| Täysin samaa mieltä | 98 | 15,3 | 15,3 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 20: Tulospalkkaus ohjaisi työntekoani.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 32 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Täysin eri mieltä | 164 | 25,6 | 25,6 | 30,6 |
| Jokseenkin eri mieltä | 154 | 24,0 | 24,0 | 54,6 |
| Siltä väliltä | 71 | 11,1 | 11,1 | 65,7 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 155 | 24,2 | 24,2 | 89,9 |
| Täysin samaa mieltä | 65 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 21: Tulospalkkaus kannustaisi minua parempiin työsuorituksiin.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 40 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| Täysin eri mieltä | 193 | 30,1 | 30,1 | 36,3 |
| Jokseenkin eri mieltä | 159 | 24,8 | 24,8 | 61,2 |
| Siltä väliltä | 71 | 11,1 | 11,1 | 72,2 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 134 | 20,9 | 20,9 | 93,1 |
| Täysin samaa mieltä | 44 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 22: Tulospalkkaus lisäisi oikeudenmukaisuutta työpaikalla.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid En osaa sanoa | 68 | 10,6 | 10,6 | 10,6 |
| Täysin eri mieltä | 279 | 43,5 | 43,5 | 54,1 |
| Jokseenkin eri mieltä | 145 | 22,6 | 22,6 | 76,8 |
| Siltä väliltä | 62 | 9,7 | 9,7 | 86,4 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 64 | 10,0 | 10,0 | 96,4 |
| Täysin samaa mieltä | 23 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| Total | 641 | 100,0 | 100,0 | |

Taulukko 23: Tulospalkkaus poliisissa olisi yhteiskunnan etu.