

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUS POLIISITYÖHÖN JA TYÖHYVINVOINTIIN

Kokemuksia Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilta

Susanna Tiri

9/2019

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto
Susanna Tiri	Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi	Julkisuusaste
Pisteytysjärjestelmän vaikutus poliisityöhön ja työhyvinvointiin – Kokemuksia Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilta	Julkinen
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto
Ylikomisario Olavi Kujanpää Erityisasiantuntija Jani Peltola	Tutkimuksellinen opinnäytetyö
Tiivistelmä	
<p>Valvonta- ja hälytyssektorin työaika jaetaan sidottuun ja vapaasti ohjattavaan työaikaan. Vapaasti ohjattavalla työajalla tarkoitetaan hälytystehtävien väliin jäävää työaikaan johon kuuluvat muun muassa oma-aloitteiset tehtävät, viikkoliikunta, koulutukset ja tauot. Vapaasti ohjattavan työajan tulisi olla suunnitelmallista ja johdettua sekä poliisilaitoksen tulostavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää.</p> <p>Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla vapaasti ohjattavaa työaikaan johdetaan ja seurataan pisteytysjärjestelmän kautta, joka vaikuttaa poliisimiesten jokapäiväiseen työhön. Pisteytysjärjestelmään on koottu suoritteita, joita tekemällä saa pisteitä. Pisteitä saa esimerkiksi liikennesakoista, rattijuopumusilmoituksista sekä etsintäkuulutettujen noutamisesta. Jokaisen poliisimiehen tavoitteena on tehdä yksi piste jokaisessa työvuorossa. Pisteet kirjataan partioittain verkkoalustalla olevaan partiolistaan, joka laskee ryhmän tekemät pisteet yhteen. Ryhmän tekemää yhteistulosta kutsutaan valvonnan tulokseksi. Valvonnan tulokset kootaan kerran kuukaudessa yhteen ja niistä kootaan tulostauluja verkkoalustalle, jossa ne ovat kaikkien poliisimiesten nähtävillä.</p> <p>Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä selvitettiin Pohjanmaan poliisilaitoksella käytössä olevan pisteytysjärjestelmän vaikutuksia poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen mahdollisia kehittämis- ja parannuskohteita. Tutkimus tehtiin laadullisena ja siihen kerättiin kokemuksellista aineistoa puolistrukturoitujen haastattelujen sekä kyselylomakkeen avulla. Pisteytysjärjestelmän vaikutuksia ja kehittämiskohteita analysoitiin haastatteluista ja kyselytutkimuksesta nousseiden kokemusten kautta, eri näkökulmia ja analyysimenetelmiä hyödyntäen. Haastatteluista ja kyselytutkimuksesta esiin nousseita kokemuksia ja kehittämiskohteita voidaan hyödyntää pisteytysjärjestelmän kehittämisessä ja työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimisessa Pohjanmaan poliisilaitoksella. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös poliisilaitoksissa, joissa suunnitellaan vastaavan järjestelmän käyttöön ottamista.</p>	
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja -vuosi
80+7	Syyskuu 2019
Avainsanat	
valvonta- ja hälytystoiminta, vapaasti ohjattava työaika, strategia, johtaminen, tulostavoitteet, tulosoheutus, mittaaminen, seuranta, palaute, alustaidot, työhyvinvointi	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUSASETELMA	7
2.1 Tutkimusongelma, opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2 Aiheen rajausta.....	8
2.3 Tutkimusmenetelmä.....	9
2.3.1 Aineistonkeruumenetelmät	10
2.3.2 Aineiston analyysimenetelmät	12
2.3.3 Luotettavuuden varmistamismenetelmät	13
2.4 Tutkimuskohde.....	14
3 KESKEISIMPIÄ KÄSITTEITÄ.....	15
3.1 Vapaasti ohjattava työaika	15
3.2 Partiolomake	15
3.3 Valvonnan tulos	17
3.4 Tulostaulut	17
3.5 Pisteytysjärjestelmä.....	19
4 AIEMMAT TUTKIMUKSET	19
5 POLIISITYÖN PERUSTA	21
5.1 Poliisin arvot	21
5.2 Poliisin tehtävä.....	22
6 STRATEGIA JA POLIISIORGANISAATIO	24
6.1 Poliisin strategia	25
6.2 Tulohjaus	27
6.3 Suorituskyvyn mittaaminen	28
6.4 Muutokset organisaatiossa	29
6.5 Palautteen antaminen ja palkitseminen	30
6.6 Työelämän laadun kehittäminen	32

7 POLIISIORGANISAATIO JA SEN JOHTAMINEN	32
7.1 Päivittäisjohtaminen.....	34
7.1.1 Yleisjohtaja	34
7.1.2 Kenttäjohtaja	35
7.2 Yksilönjohtaminen	36
7.3 Itsensä johtaminen ja alaistaidot	37
7.4 Työhyvinvointi ja sen johtaminen.....	39
8 TYÖHYVINVOINTI.....	39
8.1 Psykofysiologiset perustarpeet.....	40
8.2 Turvallisuuden tarve.....	42
8.3 Liittymisen tarve	44
8.4 Arvostuksen tarve.....	45
8.5 Itsensä toteuttamisen tarve	46
9 TUTKIMUS, TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
9.1 Tutkimuksen kulku ja sen onnistuminen.....	46
9.2 Kokemukselliset tutkimustulokset	48
9.2.1 Pisteytysjärjestelmän vaikutukset poliisityöhön	49
9.2.2 Pisteytysjärjestelmän vaikutukset työhyvinvointiin.....	57
9.2.3 Pisteytysjärjestelmän kehittämis- ja parannuskohteet.....	64
9.3 SWOT-analyysi.....	69
9.4 Johtopäätökset.....	71
10 ARVIOINTI JA POHDINTA	74
10.1 Luotettavuus	74
10.2 Jatkotutkimusaiheet.....	75
LÄHTEET	77
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Poliisihallinnossa mennään yhä enemmän siihen suuntaan, että poliisin toimintaa ohjataan lakien lisäksi erilaisilla strategioilla ja strategisilla työkaluilla. Lakimuutokset ja uudistukset ovat raskaita ja pitkäkestoisia prosesseja, kun taas strategioita on helpompi muuttaa ja tuoda nopeammalla aikataululla käytännön poliisitoimintaan. Lait antavat raamit poliisitoiminnalle ja poliisin toimivaltuuksille, mutta strategioilla pyritään ohjaamaan poliisitoimintaa tuloksellisempaan ja tehokkaampaan suuntaan.

Tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pyrkimisestä huolimatta poliisin ei ole kuitenkaan tarkoitus tuottaa voittoa, kuten yritysten, joissa strategioita luodaan usein paremman rahallisen tuottavuuden parantamiseksi. Poliisilla ei ole kilpailevia yrityksiä eli sillä on monopoliasema omalla toimialueellaan. Tämän vuoksi sen ei myöskään tarvitse kilpailla kenenkään toisen kanssa tuottamistaan palveluista. Tästä huolimatta se ei voi toimia pelkästään itse haluamallaan tavalla.

Poliisin toimintaa ohjaavat muun muassa sille asetetut arvot, eduskunta ja sen säätämät lait sekä valtioneuvosto eli ministeriöt. Sisäministeriö toimii edellä mainittujen alaisuudessa, mutta valvoo ja ohjaa puolestaan alaisuudessaan olevaa poliisihallitusta. Poliisihallitus ohjaa ja valvoo muun muassa 11 poliisilaitoksen toimintaa lakeihin perustuvilla ohjeilla ja määräyksillä ja neljän vuoden toiminta- ja taloussuunnitelmilla sekä poliisihallituksen ja poliisilaitoksen välisellä vuosittaisella tulossopimuksella. Toiminta- ja taloussuunnitelma sekä tulossopimus luovat raamit poliisilaitoksien toiminnoille (Poliisihallitus 2019g; Poliisihallitus 2018; Poliisihallitus 2017c). Poliisilaitos voi tehdä omia strategioita edellä mainittujen raamien sisällä ja niiden asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pohjanmaan poliisilaitoksella on kehitetty oma strategiatyökalu eli pisteytysjärjestelmä, jolla ohjataan, johdetaan sekä seurataan valvonta- ja hälytyssektorin vapaasti ohjattavaa työaika. Poliisilaitoksen päällystö on määrittänyt poliisilaitoksen yhteiset tavoitteet pisteytysjärjestelmälle toiminta- ja taloussuunnitelman sekä tulossopimuksen pohjalta. Valvonta- ja hälytyssektorin komisarioiden tehtävänä on jalkauttaa ne edelleen alaisilleen

sekä seurata tavoitteiden toteutumista ja antaa palautetta tavoitteiden toteutumisesta. Lähiesimiesten eli kenttäjohtajien ja ryhmänjohtajien tehtävänä on käytännössä huolehtia, että miehistö tekee oma-aloitteisia tehtäviä vapaasti ohjattavalla työajalla. Jokainen poliisi on vastuussa myös itse siitä, että noudattaa hänelle määriteltyjä tehtäviä ja tavoitteita. (Jakobsson 2019; Poliisihallitus 2017a.)

Poliisin operatiivinen toiminta valvonta- ja hälytyssektorilla koostuu vapaasti ohjattavasta ja sidotusta työajasta. Sidottu työaika koostuu hälytystehtävistä, hälytystehtäviin varautumisesta sekä turvallisuuden ylläpitämisestä. Vapaasti ohjattavaan työaikaan kuuluvat kaikki muu eli se mikä jää sidotun työajan ulkopuolelle, kuten oma-aloitteiset tehtävät, koulutukset, tauotukset ja viikkoliikunta. Vapaasti ohjattavan työajan tulee olla johdettua ja suunniteltua. (Poliisihallitus 2017a.)

Pisteytysjärjestelmä on tietynlainen keino mitata työn tekemisen tuloksellisuutta. Pisteytysjärjestelmässä pisteitä kerätään siihen mukaan otetuista suoritteista, kuten liikennejutuista, huumejutuista ja rattijuopumuksista eli kun edellä mainitut tehtävät on hoidettu esimerkiksi sakolla tai kirjallisella huomautuksella tai kirjaamalla rikosilmoitus. Pisteet merkitään partioittain verkkotyöalustalla olevaan partiolistaan, joka laskee ryhmän tuloksen yhteen. Ryhmän tulosta kutsutaan valvonnan tulokseksi. Valvonnan tuloksista tehdään kuukausittain yhteenvetoja eli tulostauluja, jotka ovat koko poliisilaitoksen henkilökunnan nähtävillä yhteisessä verkkotyötilassa. Tulostaulut ovat interaktiivisia eli niitä voi tarkastella haluamallaan valinnoilla, esimerkiksi valiten erillisiä kuukausia, vuosia, poliisiasemia tai kenttäryhmiä tulosten tarkastelutasoksi. (Jakobsson 2019: Jakobsson 2017.)

Opinnäytetyössä tutkitaan opinnäytetyön otsikon mukaisesti pisteytysjärjestelmän vaikutuksia poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen kehittämis- ja parantamiskohteita Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla. Aihe nousi esille poliisihenkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa työharjoitteluajanani Keski-Pohjanmaan poliisilaitoksella Kokkolassa. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska se vaikuttaa jokapäiväiseen poliisityöhön valvonta- ja hälytyssektorilla ja herättää keskustelua

henkilöstön keskuudessa. Tässä opinnäytetyössä halutaankin selvittää, että millaisia nuo vaikutukset ovat ja vaikuttaako pisteytysjärjestelmä jollain lailla työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä halutaan myös selvittää, onko pisteytysjärjestelmässä jotain kehitettävää tai parannettavaa.

Pisteytysjärjestelmä on aika tuore, sillä se on ollut käytössä vasta vuodesta 2016. Pohjanmaan poliisilaitoksella työskentelevä komisario Magnus Jakobsson on kehittänyt pisteytysjärjestelmän omana opinnäytetyönään (Jakobsson 2017). Pisteytysjärjestelmä on ainutlaatuinen, sillä sitä ei ole tällä hetkellä käytössä muissa poliisilaitoksissa. Turussa on kokeiltu vastaavaa järjestelmää, mutta sen käyttö on lopetettu. (Jakobsson 2019.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään aihetta kuitenkin vain Pohjanmaan poliisilaitoksen osalta ja siellä esiin nousseiden kokemusten kautta.

Pisteytysjärjestelmää on kehitetty ja muokattu sen käytössäoloaikana useampaan kertaan, joten siitä on vaikea tehdä järkevää määrällistä tutkimusta. (Jakobsson 2019.) Sen vuoksi opinnäytetyössäni tutkitaankin pisteytysjärjestelmän vaikutuksia ja sen kehittämiskohteita laadullisen menetelmän ja kokemusten kautta. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esille etenkin alipääallystön ja miehistön näkemyksiä ja kokemuksia pisteytysjärjestelmästä, sen käyttämisestä sekä sen vaikutuksista poliisityöhön ja työhyvinvointiin Pohjanmaan poliisilaitoksella.

Työhyvinvointi haluttiin ottaa osaksi opinnäytetyöni aihetta, koska sillä on vaikutuksia poliisityöhön, sen onnistumiseen ja mielekkääksi kokemiseen. Jotta voidaan saada aikaan parempia tuloksia, työhyvinvoinnin täytyy olla kunnossa. Kun työhyvinvointi on hyvällä tasolla, työntekijät kokevat muun muassa työn motivoivaksi, sitoutuvat siihen paremmin ja kokevat työkuorman sopivaksi. Tämä puolestaan voi vähentää sairauspoissaoloja ja sitä kautta parantaa työn tuloksellisuutta. Työhyvinvointi liittyy myös tiiviisti yhteen muun muassa johtamisen, alaistaitojen ja tuloksellisuuden kanssa.

Opinnäytetyössä kokemuksia pisteytysjärjestelmän vaikutuksista poliisityön tekemiseen ja työhyvinvointiin nostetaan esille haastattelujen ja kyselytutkimuksen kautta. Esille nousseita kokemuksia analysoidaan eri menetelmien ja näkökulmien kautta, pyrkien mahdollisimman suureen objektiivisuuteen niin, että esille nousseista tuloksista saataisiin luotettavaa ja hyödynnettävää tietoa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tutkimusmateriaalia, jota voivat hyödyntää Pohjanmaan poliisilaitoksen päällystö ja pisteytysjärjestelmän kehittäjä/t, mutta myös muut poliisilaitokset, jotka ovat kiinnostuneet pisteytysjärjestelmästä ja sen käyttöön ottamisesta omassa poliisilaitoksessaan. Opinnäytetyön materiaalin on tarkoitus tuottaa lisäarvoa ja parempaa tietämystä siitä, miten pisteytysjärjestelmän on vaikuttanut poliisityöhön ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on myös lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuutta muun muassa niin, että pisteytysjärjestelmää kehittämällä ja parantamalla voitaisiin vaikuttaa parantavasti esimerkiksi poliisilaitoksen alueen turvallisuuteen.

Opinnäytetyössä yhteydenpitokanavina poliisilaitoksen henkilöstöön käytettiin useita kasvokkain tapahtuneita keskusteluja ja haastatteluja sekä anonyyminä toteutettua kyselylomaketta ja monia sähköpostikeskusteluja. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus työn laadun varmistamiseen ja palautteen antamiseen lähes valmiista opinnäytetyöstä sähköpostin välityksellä.

Avainresursseina opinnäytetyön aiheen ymmärtämisessä ja oppimisessa käytettiin kirjallisuuden, lähteiden sekä tiedon hankkimista, niihin tutustumista ja niiden etsimistä sekä eri menetelmien oppimista. Edellä mainitut asiat ovat olleet aikaa vieviä, mutta ovat vieneet opinnäytetyötä eteenpäin ja auttaneet muun muassa haastattelurungon laadinnassa ja haastattelujen tekemisessä.

Avaintoimintoina opinnäytetyössäni olivat muun muassa haastattelut, kyselylomake, analyysit, kirjoittaminen sekä opinnäytetyöhön saatu ohjaus ja seminaarit. Opinnäytetyötä tehtiin yhteistyössä poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjaajien ja seminaareissa olleiden opiskelijoiden ja opponoiijien kanssa sekä Pohjanmaan poliisilaitoksen henkilöstön ja muutaman ulkopuolisen arvioijan kanssa. Opinnäytetyö ei aiheuttanut rahallisia kustannuksia, mutta aika on rahaa ja sitä tähän työhön on kulunut erittäin paljon.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma muodostaa rungon koko opinnäytetyölle. Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma muodostuu tutkimusongelman (2.1) ja sen tavoitteiden määrittämisestä (2.1), tutkimuskysymysten muodostamisesta (2.1), opinnäytetyön aiheen rajaamisesta (2.2), tutkimusmenetelmien avaamisesta aineistonkeruumenetelmien (2.3.1), analyysimenetelmien (2.3.2) ja luotettavuuden varmistamismenetelmien (2.3.3) kautta sekä tutkimuskohteen määrittämisestä (2.4). (Kananen 2015, 85–91.)

2.1 Tutkimusongelma, opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kanasen mukaan opinnäytetyö ei voi olla tieteellinen, jos sille ei ensin määrittele tutkimusongelmaa. Tutkimusongelma tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa asian ymmärtämistä eli etsitään perusteltuja vastauksia tutkimuskysymyksiin, joista käsiteltävä ilmiö muodostuu. Jotta opinnäytetyö voi onnistua, tutkimusongelma pitäisi olla ratkaistavissa. Sen vuoksi tutkimusongelman valinnassa tulisikin kiinnittää huomiota aineiston saantiin, aihealueen tuntemukseen, tutkimusongelmien ratkaisussa tarvittavien menetelmien hallintaan, tutkimusongelman ratkaistavuuteen sekä omaan mielenkiintoon ja motivaatioon. (Kananen 2015, 41–46.)

Pohjanmaan poliisilaitoksella henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella muotoutui kuva siitä, että pisteytysjärjestelmän käyttöön ottaminen on vaikuttanut poliisityöhön Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla ja että siinä on

myös kehitettävää ja parannettavaa. Sen vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimusongelma muodostuukin seuraavista tutkimuskysymyksistä:

- 1. Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut poliisityöhön valvonta- ja hälytyssektorilla?*
- 2. Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut valvonta- ja hälytyssektorilla työskentelevien työhyvinvointiin?*
- 3. Onko pisteytysjärjestelmässä kehitettävää tai parannettavaa?*

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pisteytysjärjestelmän vaikutuksista poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen mahdollisia kehittämis- ja parannuskohteita. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa edellä mainituista asioista tietoa minulle itselleni, Pohjanmaan poliisilaitokselle ja etenkin sen päällystölle sekä muille poliisilaitoksille, jotka ovat kiinnostuneet pisteytysjärjestelmästä ja sen käyttöön ottamisesta omilla poliisilaitoksillaan. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa lisää tietoa muille poliisilaitoksille pisteytysjärjestelmästä. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus täyttyvät parhaalla mahdollisella tavalla, jos pisteytysjärjestelmästä esille nousseita vaikutuksia poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen kehittämis- ja parantamiskohteita otetaan oikeasti huomioon Pohjanmaan poliisilaitoksen pisteytysjärjestelmässä, johtamisessa ja strategioiden suunnittelussa.

2.2 Aiheen rajaus

Tutkimusaihetta on tärkeä rajata, koska muuten on vaarana, että tutkimuksesta tulee liian laaja ja yleisluontoinen (Kananen 2015, 46–51). Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella pisteytysjärjestelmän vaikutuksia poliisityöhön tekemiseen kokempohjaisesti eli koota yhteen Pohjanmaan poliisilaitoksen henkilöstön kokemuksia haastattelujen ja kyselylomakkeen avulla. Sen vuoksi käsittelyn ulkopuolelle rajataan pisteytysjärjestelmän määrälliset vaikutukset poliisityöhön ja työhyvinvointiin, pisteytysjärjestelmän vaikutukset häiriö- ja valvontaindeksiin sekä kansalaisten turvallisuuden tunteeseen. Opinnäytetyön teoriaosassa avataan strategiaa ja strategista johtamista, joka on pisteytysjärjestelmän

taustalla. Tarkoitus ei ole kuitenkaan käsitellä tutkimustuloksia strategian tai strategisen johtamisen näkökulmasta, eikä ottaa siten kantaa myöskään poliisilaitoksen tulossopimuksiin tai toiminta- ja talouskertomuksiin.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista menetelmää, jossa vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään kokempohjaisten puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska käsillä oleva ilmiö on lähes tuntematon. (Kananen 2015, 64–71.) Tässä opinnäytetyössä käsiteltävää tutkimusongelmaa ja tutkittavaa ilmiötä ei ole käsitelty sellaisenaan aiemmissa tutkimuksissa, lukuun ottamatta komisario Magnus Jakobssonia, joka on kehittänyt pisteytysjärjestelmän osana päällystötutkinnon opinnäytetyötään vapaasti ohjattavan työajan johtamisen ja seuraamisen tueksi. (Jakobsson 2017.) Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin saamaan lisää tietoa tutkimusongelmasta sekä syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus tutkittavana olevasta ilmiöstä eli pisteytysjärjestelmästä ja sen vaikutuksista poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen mahdollisista kehittämis- ja parannuskohteista. (Kananen 2015, 64–71.)

Opinnäytetyön olisi voinut mahdollisesti toteuttaa myös määrällisellä eli kvantitatiivisella menetelmällä, jossa olisi voinut tutkia esimerkiksi pisteytysjärjestelmän määrällisiä vaikutuksia poliisityön tekemiseen valvonta- ja hälytyssektorilla. Määrällinen tutkimus ei valikoitunut opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi muun muassa siksi, että määrällisen tutkimuksen tekemistä olisi vaikeuttanut se, että pisteytysjärjestelmä on ollut käytössä vasta vuodesta 2016 lähtien. Pisteytysjärjestelmää on myös muokattu sen käytössäoloaikana useampaan kertaan, joten määrällisellä tutkimuksella tavoiteltavia yleistyksiä ei olisi luultavasti pystynyt tekemään. Sen lisäksi pisteytysjärjestelmän tulosten vertailun tueksi olisi tarvittu poliisin järjestelmiä ja niiden käyttäminen olisi tuonut omat ongelmansa opinnäytetyön toteuttamiseen muun muassa salassa pidettävyyden ja tutkimusluvan hakemisen osalta. Määrällinen tutkimus olisi voinut jäädä myös liian

suppeaksi ja epäluotettavaksi edellä mainittujen seikkojen vuoksi. (Jakobsson 2019; Kananen 2015, 64–70, 73–74.)

2.3.1 Aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyössä primääriaineiston eli ilmiön selvitysmateriaalin keräämiseen käytettiin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja ja kyselylomaketta, jossa oli avoimia kysymyksiä. Puolistrukturoidulla haastatteluilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. Haastattelurungot tehtiin valmiiksi ennen haastatteluja erikseen päällystölle/alipäällystölle ja miehistölle (Liite 1; Liite 2). Haastattelurunkojen laatimisessa pyrittiin objektiivisuuteen eli pyrittiin tekemään kysymykset puolueettomiksi ja niin etteivät ne ohjaisi haastateltavan vastauksia johonkin tiettyyn suuntaan. Haastattelut vietiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa haastattelurunkojen mukaisesti, mutta vastauksia täsmennettiin tarpeen mukaan välikysymyksillä, eikä haastateltavien vastauksia sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 43–48; Kananen 2015, 81–82, 142–146.)

Opinnäytetyötä varten tehtiin viisi haastattelua poliisitaustaisille henkilöille, jotka työskentelevät Pohjanmaan poliisilaitoksella, Keski-Pohjanmaan kenttäjohtoalueella. Asiantuntijan roolissa haastateltiin järjestelmän kehittäjää komisario Magnus Jakobssonia. Haastatteluilla haluttiin saada myös kenttäjohtajien ja miehistön kokemuksia pisteytysjärjestelmän käyttämisestä, joten kaksi haastattelua tehtiin alipäällystöön kuuluville poliiseille ja kaksi haastattelua miehistön jäsenille. Haastateltavaksi valittiin poliiseja, jotka ovat toimineet valvonta- ja hälytyssektorilla jo ennen pisteytysjärjestelmän käyttöönottoa ja joilla on kokemusta poliisityöstä jo useampien vuosien ajalta. Haastattelujen tarkoituksena oli saada pisteytysjärjestelmän käyttäjien omakohtaisia kokemuksia järjestelmästä ja sen vaikutuksista heidän työhönsä, selvittää sen mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin sekä saada ideoita järjestelmän mahdollisiin kehittämis- ja parannuskohteisiin. (Kananen 2015, 145–146.)

Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin ennen haastattelua muun muassa opinnäytetyön aiheesta ja henkilön halukkuudesta osallistua haastatteluun. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin tietoa haastattelusta ja siihen osallistumisen peruuttamismahdollisuudesta sekä haastattelukysymykset sähköpostin välityksellä. Haastateltavien kanssa sovittiin henkilökohtaisesti kasvotusten, viestien tai sähköpostien välityksellä sopivan ajan haastattelulle. Haastattelut toteutettiin valvonta- ja hälytyssektorin komisarion luvalla työaikana Pohjanmaan poliisilaitoksen tiloissa. Haastatteluissa haluttiin keskittyä haastateltavien ja haastattelijan väliseen vuorovaikutukseen, joten tekniikasta lainattiin nauhuri, jolla haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. (Kananen 2015, 142–146, 156.)

Haastattelujen lisäksi haluttiin saada vielä enemmän kokemuksia pisteytysjärjestelmästä sekä tutkimuksen saturaation parempaa saavutettavuutta, joten valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstöltä kysyttiin halukkuutta vastata paperiseen kyselyyn pisteytysjärjestelmästä, jos sellainen tehtäisiin heille (Kananen 2015, 146). Henkilöstö vaikutti halukkaalta vastaamaan kyselyyn, joten valvonta- ja hälytyssektorin alipäällystölle ja miehistölle tehtiin yhteinen paperinen kyselylomake (Liite 3). Lomakkeessa selitettiin mitä tarkoitetaan pisteytysjärjestelmällä, mitä varten kysely tehdään ja mihin sitä on tarkoitus käyttää sekä kuka lomakkeen on laatinut. Lomakkeessa oli neljä avointa kysymystä, joihin haluttiin saada valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstöltä kokempohjaisia ja rehellisiä vastauksia pisteytysjärjestelmän vaikutuksista poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä mahdollisia kehittämis- ja parannusehdotuksia.

Lomakkeesta tehtiin täysin anonyymien eli siihen ei tullut mitään yksilöivää tietoa, kuten virkaikää, vastaajan ikää, virkanimikettä, vastaajan nimeä tai sukupuolta. Lomake luetutettiin ennen sen jakamista poliisilla, joka oli ollut mukana haastattelussa ja siten jo hyvin perillä aiheesta. Lomakkeesta informoitiin jokaisen ryhmän kenttäjohtajaa sähköpostilla, jonka jälkeen lomakenippu jaettiin heidän postilaatikoihinsa. Sähköpostissa kenttäjohtajia pyydettiin vastaamaan lomakkeisiin myös itse, sekä jakamaan niitä oman ryhmänsä jäsenille. Lomakkeen jakelussa oli hieman ongelmia, joten lomakenippu jaettiin myös miehistöhuoneeseen. Lomakkeen sai palauttaa lomakkeen tekijän postilaatikkoon itsenäisesti, anonyymiyden varmistamiseksi. Kyselylomakkeeseen saatiin vastauksia

kolmetoista kappaletta, kun mahdollisten vastaajien määrä oli noin viisikymmentä henkilöä.

2.3.2 Aineiston analyysimenetelmät

Jotta kerättyä aineistoa voidaan analysoida, se täytyy yhteismitallistaa eli muuttaa samaan muotoon tekstitiedostoiksi. Tähän opinnäytetyöhön kerätty aineisto jatkokäsiteltiin yhteismitallistamalla haastattelujen äänitiedostot ja kyselyn paperiset lomakkeet samaan muotoon, niiden toteuttamisen jälkeen. Haastattelut purettiin nauhurista litteroimalla ne lähes sanatarkasti tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen. Jokainen haastattelu litteroitiin omaan tekstitiedostoonsa haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Litteroimisen lisäksi haastattelut otettiin talteen äänitallenteina jälkikäteen tarkistettavuuden varmistamiseksi. Paperisen kyselylomakkeen kaikki vastaukset kirjattiin samaan tekstitiedostoon lomakkeessa olleiden kysymysten mukaisessa järjestyksessä. (Kananen 2015, 156, 159–162.)

Aineistoon perehtymistä jatkettiin sen lukemisella ja tiivistämisellä. Aineiston luettiin läpi useampaan kertaan sen ymmärtämiseksi. Lukemisen jälkeen aineisto jaettiin eli koodattiin se haastattelu- ja kyselylomakkeen kysymysten mukaisesti asiakokonaisuuksiin, helpottamaan aineiston jatkokäsittelyä ja analysointia. Jaettua aineistoa tarkasteltiin sen jälkeen erilaisista näkökulmista ja aineistolähtöisen tulkinnan kautta, tutkittavana olleen ilmiön kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi. (Kananen 2015, 163–177.) Analyysin ja tulkinnan tekemisen apuna käytettiin myös SWOT-analyysiä.

Tutkimukseen käytetty aineisto, kuten äänitallenteet, litteroidut haastattelut ja paperiset kyselylomakkeet hävitetään, kun tutkimus valmistuu ja niitä ei enää tarvita. Aineiston hävittämisellä pyritään siihen, että aineisto ei joudu vahingossa väärin käsiin, eikä haastateltujen ja kyselylomakkeisiin vastanneiden anonyymiys vaarannu.

2.3.3 Luotettavuuden varmistamismenetelmät

Opinnäytetyössä pyritään luotettavuusarvioinnin varmistamiseksi käsittelemään tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheiden päättelypolkuja ristiriidattomasti (Kananen 2015, 352–355, 358–361). Opinnäytetyön luotettavuutta pyritään lisäämään totuudellisuuden, siirrettävyyden, vahvistettavuuden, saturaation sekä menetelmätriangulaation kautta.

Totuudellisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksissa pyritään totuudenmukaisuuteen, jotta tulokset vastaisivat käsiteltyä ilmiötä mahdollisimman hyvin (Kananen 2015, 352–355). Opinnäytetyössä totuudellisuutta pyritään varmistamaan lähteiden oikeellisuudella ja tutkimustulosten totuudenmukaisella käsittelemisellä, tulkitsemisellä ja analysoinnilla.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole yleistää tutkimustuloksia, vaan pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä esimerkiksi syvällisen ja tiheän kuvauksen avulla. Ilmiön siirrettävyyden vastuu johonkin uuteen kohteeseen on sen siirtäjällä. (Kananen 2015, 352–355.) Opinnäytetyössä siirrettävyyttä pyritään varmistamaan käsittelemällä sen aineistoa mahdollisimman moniulotteisesti eli tarkastelemalla käsiteltävää aineistoa useista eri näkökulmista.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena olleet vahvistavat tutkijan tekemän tulkinnan ja tutkimustuloksen (Kananen 2015, 352–355). Opinnäytetyön vahvistettavuus varmistetaan lähettämällä opinnäytetyö ennen sen palauttamista haastattelun kohteina olleille henkilöille.

Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto saavuttaa kylläntymispisteen eli vastaukset alkavat toistaa itseään (Kananen 2015, 352–355). Menetelmätriangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään useampia eri menetelmiä, joilla pyritään muun muassa täyttämään tiedonkeruussa syntyneitä aukkoja. (Kananen 2015, 358–361.) Opinnäytetyössä

saturaatiota ja menetelmätriangulaatiota pyritään saavuttamaan ja varmistamaan haastattelujen lisäksi valvonta- ja hälytyssektorin henkilökunnalle tehtävällä avoimella kyselylomakkeella.

Lisäksi opinnäytetyö pyritään toteuttamaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti eli tehdään opinnäytetyön joka osa-alue rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyössä kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä lähteiden oikealla merkitsemisellä, toimitaan avoimesti ja vastuullisesti tulosten julkaisemisessa. Opinnäytetyö pyritään toteuttamaan sille asetettujen vaatimusten mukaisesti ja sitä varten tarvittavat tutkimusluvut selvitetään myös vaatimusten mukaisesti. (Kananen 2015, 125–126.)

2.4 Tutkimuskohde

Opinnäytetyössä tutkimuskohteena on Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla käytössä oleva pisteytysjärjestelmä. Pohjanmaan poliisilaitos on jaettu kolmeen kenttäjohtoalueeseen: Keski-Pohjanmaahan, Etelä-Pohjanmaahan ja Rannikko-Pohjanmaahan. Opinnäytetyössä käsitellään koko Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektoria koskevaa pisteytysjärjestelmää, mutta opinnäytetyön haastattelut ja kyselylomake on toteutettu vain Keski-Pohjanmaan kenttäjohtoalueen henkilöstölle. Poliisissa työskentelevistä ihmisistä monilla on yhtenäiset arvot ja työmoraali, joten tutkimuskohteen pienuudesta huolimatta, tutkimuksen tuloksista saataisiin varmasti samansuuntaisia toisiltakin Pohjanmaan poliisiasemilta tai toisilta poliisilaitoksilta, jos siellä käytettäisiin tässä tutkimuksessa käsiteltyä pisteytysjärjestelmä.

3 KESKEISIMPIÄ KÄSITTEITÄ

3.1 Vapaasti ohjattava työaika

Vapaasti ohjattava työaika on valvonta- ja hälytyssektorilla hälytystehtävien väliin jäävää partiointiaikaa, joka sisältää lisäksi muun muassa tauotukset, koulutukset ja viikkoliikunnan. Vapaasti ohjattava työaika on osa ennalta estävää toimintaa, kun sitä kohdennetaan eri valvontamuotoihin ja erityisiin ennalta estäviin toimenpiteisiin. Näkyvällä valvonnalla voidaan lisätä kansalaisten turvallisuuden tunnetta ja olla sitä kautta ennalta estämässä rikoksia. Vapaasti ohjattavan työajan tulisi olla etukäteen suunniteltua, tulostavoitteita tukevaa sekä johdettua. (Jakobsson 2019; Poliisihallitus 2017a, 36.)

Vapaasti ohjattavaa työaikaa suunnitellessa tulisi huomioida muun muassa poliisilaitoksen taloussuunnitelmat, poliisilaitoksen ja Poliisihallituksen välinen tulossopimus, valtakunnalliset teemat, poliisilaitoksen omat teemat sekä poliisille saapuneet valvontapyynnöt. Suunnittelussa tulisi huomioida myös vuorokohtaisen tarpeet sekä henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja ominaisuudet eli partionjohtajille ja partioille tulisi antaa aikaa suunnitella itse omia valvonnankohteita heidän mielenkiintonsa ja osaamisensa mukaisesti. (Jakobsson 2019; Poliisihallitus 2017a, 36.)

Pohjanmaan poliisilaitoksella vapaasti ohjattavan työajan määrä vaihtelee hyvin paljon eri työvuorojen välillä. Keskimäärin vapaasti ohjattavaa työaikaa on noin puolet kokonaistyöajasta. Hiljaisessa työvuorossa vapaasti ohjattavaa työaikaa voi olla jopa 80–90 prosenttia, mutta kiireisenä päivänä vapaasti ohjattavaa työaikaa ei välttämättä ole ollenkaan. Vapaasti ohjattavan työajan määrä voi vaihdella myös alueittain, maaseudulla hälytystehtäviä on ehkä kaupunkia vähemmän, mutta välimatkat ovat paljon pidempiä, joten hälytystehtävien hoitaminen sitoo työaikaa enemmän. (Jakobsson 2019.)

3.2 Partiolomake

Pohjamaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla on käytössä partiolomake, johon merkitään pisteitä tietyistä suoritteista (Liite 4). Partiolomake on sähköinen ja se on tehty

Microsoftin Infopath-ohjelmalla. Siihen kirjatut tiedot tallennetaan kenttäjohtoalueittain Sharepointin päivittäistoimintaneukkariin, missä ne ovat kaikkien poliisimiesten nähtävillä ja missä voidaan tehdä myös työvuorokohtaista seuranta. Pitkän aikavälin seuranta tapahtuu tulostaulujen avulla, jotka löytyvät myös Sharepointin päivittäistoimintaneukkarista. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 25–28.)

Sähköiselle partiolomakkeelle kirjataan yleisjohtajan, kenttäjohtajan ja tutkinta 1:n tiedot sekä partioiden tiedot ja partioille suunnitellut tehtävät. Partioiden tietoihin kirjataan muun muassa partion jäsenet, työaika, partion valmiusluokka ja erityisosaamiset. Partiolomake mittaa ja samalla ohjaa päivittäistä poliisitoimintaa etenkin vapaasti ohjattavan työajan osalta sekä ylläpitää samalla tilannekuvaa operatiivisista resursseista. Tällä hetkellä partiolomakkeelle kirjataan suoritteita liikennejutuista, YJT-jutuista (yleinen järjestys ja turvallisuus), hoidetuista kolareista, huumejutuista ja niihin liittyvistä sakoista, rikosilmoituksista ja kirjallisista huomautuksista, huume- ja alkoholirattijuopumuksista, törkeistä liikenneturvallisuuden vaarantamisista ja piittaamattomuuksista, puhallutuksista sekä tavoitetuista etsintäkuulutetuista. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 25–28.)

Kenttäjohtaja, joka vastaa partioiden muodostamisesta, kirjaa partiot partiolomakkeeseen 1–5 vuorokautta ennen työvuoroa. Tilannekeskus syöttää partiolomakkeen tiedot hätäkeskuksen Erica-järjestelmään 1–12 tuntia ennen työvuoron alkua. Tilannekeskus ja kenttäjohtaja tarkistavat partiolomakkeen ja tekevät siihen vielä tarvittavat korjaukset 0–1 tuntia ennen työvuoron alkua. Ennen työvuoron loppumista kenttäjohtaja muistuttaa partioita kirjaamaan työvuoron aikana kertyneet suoritteet partiolomakkeeseen tai kirjaa ne sinne itse. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 25–28.)

Yhdestä työvuoron aikana tehdystä suoritteesta voi saada 1–3 pistettä, riippuen suoritteelle annetusta arvosta. Suoritteet voivat sisältää muun muassa sakkoja, kirjallisia huomautuksia, rikosilmoituksia ja tarkkuusalkometrikokeita. Suoritteet on pisteytetty niin, että esimerkiksi liikenne ja YJT-jutuista saa 1 pisteen, hoidetusta kolarista ja huumejutusta 2 pistettä ja pöytäkirjaksi asti hoidetusta rattijuopumuksesta 3 pistettä. Ryhmän tavoite on saavuttaa työvuoron aikana sadan prosentin tulos, joka tarkoittaa sitä, että jokaisen poliisin on tehtävä työvuoron aikana yksi piste. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 25–28.)

Partiolomake on merkitty salassa pidettäväksi suojaustasolla IV, joka tarkoittaa sitä, että se voi vaarantaa yleistä tai yksityistä etua vähäisessä määrin. Tässä opinnäytetyössä liitteenä olevasta partiolomakkeesta on kuitenkin poistettu tiedot, jotka ovat tehneet siitä salassapidettävän. Lisäksi järjestelmän kehittäjältä Jakobsonilta on saatu lupa partiolomakkeen käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. (Jakobsson 2019; Poliisihallitus 2015.)

3.3 Valvonnan tulos

Ryhmän tekemää tulosta kutsutaan valvonnan tulokseksi. Partiolomakkeessa on järjestelmä, joka laskee prosenttiarvon valvonnan tuloksesta. Järjestelmä laskee yhteen partiolomakkeeseen merkityt suoritteet, mitkä se jakaa yhteenlasketulla resurssien eli poliisien määrällä ja kertoo lopuksi tuloksen sadalla prosentilla. Valvonnan tuloksen tavoitteena on yhden työvuoron aikana saavuttaa 100 %. Tulostauluissa valvonnan tuloksia voidaan tarkastella muun muassa ryhmittäin ja poliisiasemittain. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 25–28.)

Esimerkiksi jos töissä on kymmenen miestä ja he tekevät yhteensä viisitoista pistettä, valvonnan tulos on 150 %.

$$\frac{\text{Ryhmän tulos 15 pistettä vuorossa}}{\text{Ryhmän vahvuus 10 poliisimiestä}} \times 100 \% = 150 \%$$

3.4 Tulostaulut

Partiolomakkeesta saatavat tiedot kootaan tulostauluihin, jotka ovat kehitetty pitkän aikavälin tulosten seurantaan ja analysointiin. Tulostauluihin kerätty tieto esitetään graafisessa muodossa ja taulukoissa, joka helpottaa niiden hahmottamista. Tulostaulujen pohja on tehty Excel-ohjelmalla. Tulostaulut ovat vuorovaikutteisia eli niitä voi tarkastella haluamallaan valinnoilla. Pää tarkastelutasona ovat poliisilaitos, kenttäjohtoalue ja kenttä/tutkintaryhmät. Lisäksi voi valita muun muassa kuukauden tai kuukaudet ja vuoden tai vuodet miltä ajalta haluaa tarkastella tietoja. Tulostauluissa on määrällistä tietoa eri sektorien toiminnasta. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 28–29.)

Valvonta- ja hälytyssektorin toiminnan osalta tulostauluista voi seurata muun muassa partiolomakkeisiin merkittyjen suoritteiden, suppean esitutkinnan, valvonta- ja hälytystehtävien ja oma-aloitteisia tehtävien määriä sekä tehtäväsidonnaisuutta ja toimintavalmiusaikoja. Tulostaulut ovat kaikkien Pohjanmaan poliisilaitoksen työntekijöiden nähtävillä ja hyödynnettävissä päivittäistoimintaneukkarissa Sharepointissa. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, liite 3, 28–29.)

Komisario Magnus Jakobsson joka on kehittänyt pisteytysjärjestelmän, vastaa myös tulostaulujen päivittämisestä. Hän käy kerran kuukaudessa läpi edellisessä kuussa partiolomakkeille merkityt suoritteet ja muodostaa niistä yhteenvetoja tulostauluihin. Tulostauluissa tarkastellaan partiolomakkeesta koottuja tuloksia ryhmätasolla, mutta työvuorossa olevan ryhmän tekemät pisteet merkitään kenttäjohtajan mukaan. Eli jos kenttäjohtaja toimii työvuorossa muun kuin oman ryhmänsä kenttäjohtajana, työvuoron aikana kertyneet pisteet menevät kenttäjohtajalle, eivätkä ryhmälle, joka on tehnyt pisteitä. Tästä käytännöstä huolimatta Pohjanmaan poliisilaitoksella on kuitenkin ajateltu, että ryhmien tulokset tasoittuvat ajan kuluessa. (Jakobsson 2019.)

Tulostaulujen tuloksia on Jakobssonin mukaan hyödynnetty yksilötasolla muun muassa kenttäjohtajien nimitystilanteissa ja haastattelujen valmisteluissa, jolloin Jakobssonia on pyydetty tuottamaan taustadataa nimityksen tueksi. Tulos- ja tavoitekeskustelujen tarkoituksena ei ole kuitenkaan mennä henkilökohtaiselle tasolle tulostaulujen tarkastelussa. (Jakobsson 2019.)

Jakobssonin mukaan tulostaulujen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, koska taulut kertovat juuri sen, mitä partiolomakkeisiin on syötetty. Asiasta on keskusteltu päällystön keskuudessa ja vaikka järjestelmä on ”epävirallinen” ja laitoksen oma, valvonta- ja hälytyssektorin johtajan mielestä järjestelmään syötetyt tiedot on syötettävä samalla vakavuudella kuin viralliseen Patja-järjestelmään. Tulostaulujen tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina, mutta tulosten tulkitsemisessa tulee muistaa ottaa huomioon luotettavuusnäkökulma. (Jakobsson 2019.)

Tulostauluista saatavia tuloksia ei voida myöskään suoraan verrata tuloksellisuuteen ja huonoon tai hyvään tulokseen. Partiolistaan merkitään vain tietyt suoritteet, mutta oma-aloitteisia tehtäviä on paljon muitakin. Partio on voinut tehdä erittäin hyvän tuloksen

vuorossa, vaikka vuoron tulos olisi partion osalta nolla, jos esimerkiksi partio on etsinyt kadonnutta lasta, joka on löytynyt etsinnän tuloksena. (Jakobsson 2019.)

Tulostauluista saatavat tulokset ovat määrällisiä eli mitattavia ja konkreettisia asioita, jotka perustuvat muun muassa valvonnan tuloksiin. Ei-määrällisiä tuloksia eli ennalta estävän työn merkitystä on vaikea mitata. Esimerkiksi sitä, jos partio on ennalta estänyt useamman tappelun valvomalla ravintoloiden edustoja. Aikaisemmin ei-määrällisiä tuloksia mitattiin katuturvallisuusindeksillä, jonka tulos huononi esimerkiksi mitä enemmän rattijuoppoja otettiin kiinni eli se ei kannustanut valvonnan tekemiseen. Nyt 2019 vuoden alusta on otettu käyttöön valtakunnallinen valvonta- ja häiriöindeksi, joka tarkastelee rinnakkain tehtyä valvontaa ja häiriöiden määrää. Se kannustaa lisäämään valvontaa, koska valvontaindeksi nousee valvonnan lisääntyessä ja häiriöindeksi laskee, häiriöiden vähennyttyä. (Jakobsson 2019.)

3.5 Pisteytysjärjestelmä

Opinnäytetyössä pisteytysjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu partiolomakkeeseen merkityistä pisteistä, tulostauluista sekä niiden tuottamien tulosten analysoinnista ja seuraamisesta. Pisteytysjärjestelmällä halutaan suunnata ja ohjata vapaasti ohjattavaa työaikaa kohti toiminta- ja taloussuunnitelmien sekä tulossopimuksen saavuttamista. Pisteytysjärjestelmän tavoitteena on, että jokainen poliisi tekee jokaisessa työvuorossa vähintään yhden pisteen, jolloin ryhmä saavuttaa sille asetetun sadan prosentin tavoitteen. Tekemällä jossain vuorossa tavoitetta enemmän pisteitä, sillä voi tasoittaa vuoroja, milloin pisteitä ei ehdi tai pysty tekemään. Nykyinen pisteytys on muotoutunut palautteen perusteella sinä aikana, kun pisteytysjärjestelmä on ollut käytössä, joten eri vuosien tuloksia ei voida ainakaan vielä tarkastella suoraan keskenään. (Jakobsson 2019.)

4 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Tässä luvussa esitellään muutamia opinnäytetöitä ja tutkimuksia, joita on tehty tämän opinnäytetyön aihepiiriin liittyen. Mikään tässä esitellyistä opinnäytetöistä tai tutkimuksista ei käsittele suoraan tämän opinnäytetyön aihetta, lukuun ottamatta

Jakobssonin B-osan opinnäytetyötä, jossa kerrotaan pisteytysjärjestelmästä ja sen kehittamisestä. Tähän lukuun valituissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa on kuitenkin paljon samoja elementtejä tämän opinnäytetyön materiaali- ja aihekokonaisuuksien kanssa.

Magnus Jakobsson on tehnyt poliisipäällystön tutkinnon A-osan opinnäytetyön: Vapaasti ohjattavan työajan tehokas suunnittelu, toteutus ja raportointi Pohjanmaan poliisilaitoksella. Edellä mainitulla tutkimuksella Jakobsson on luonut pohjaa Poliisipäällystön tutkinnon B-osan opinnäytetyölle: Pohjanmaan poliisilaitoksen VH-sektorin toiminnanohjauksen työkalut. A-osan opinnäytetyössä Jakobsson on selvittänyt kyselytutkimuksen ja analyysin avulla, miten Pohjanmaan poliisilaitoksella on ohjattu vapaasti ohjattavaa työaikaa. Kyselytutkimuksen ja analyysin pohjalta nousseista ideoista hän on tehnyt johtopäätöksiä ja omia kehitysehdotuksiaan vapaasti ohjattavan työajan tehostamiseksi Pohjanmaan poliisilaitoksella. B-osan opinnäytetyössä Jakobsson on hyödyntänyt A-osan tuloksia ja kehittänyt pisteytysjärjestelmän eli muun muassa partiolomakkeen ja tulostaulut sekä arvioinut sen ajankohtaisuutta ja tulevaisuusnäkyviä. (Jakobsson 2017; Jakobsson 2013.)

Lasse Hakala on tehnyt poliisipäällystön tutkinnon A-osan opinnäytetyön: Vapaasti ohjattava työaika osana päivittäisjohtamista Kymenlaakson poliisilaitoksella. A-osan opinnäytetyössä Hakala käsittelee vapaasti ohjattavaan työaikaan kuuluvia asioita ja sen pohjalta tekemäänsä kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen ja omien johtopäätösten perusteella hän on tehnyt kolme kehitysehdotusta valvontapainotuksista, palaverikäytännöistä ja osaamisen kehittämisestä. Valvontapainotuksessa yksikön komisarion tehtävänä on suunnitella kolmiviikkoisjaksolle valvontateeman, kansalaisten valvontapyynnöt huomioiden. Kenttäjohtajan tehtävä on huolehtia, että valvontaan käytetty aika kirjataan ylös neukkariin tehtävän seurantaosioon. Tuloksia on tarkoitus seurata, mutta Hakala ei kuitenkaan tuo ilmi sitä, miten ja millä tavalla niitä on tarkoitus seurata. (Hakala 2011.)

Jouni Perttula on tehnyt poliisipäällystön tutkinnon B-osan opinnäytetyön: Tuloksellinen päivittäisjohtaminen paikallispoliisin kenttätoiminnassa. Perttula on käsitellyt B-osan opinnäytetyössä strategisen johtamisen kautta muun muassa tulostavoitteisiin tähtäävää johtamista, tuloksellisuuden seuranta ja mittaamista, esimiesten roolia tulostavoitteiden jalkauttamisessa ja henkilöstön motivointia tulostavoitteiden tavoittelussa. Perttulan on

tehnyt myös esimiehille PowerPoint-esityksen, johon hän on koonnut tulosjohtamisessa huomioitavia keskeisiä asioita. (Perttula 2011.)

Robert S. Kaplan ja David P. Norton ovat kehittäneet 1990-luvulla tasapainotetun mittariston (The Balanced scorecard/BSC), jolla he ovat pyrkineet uudistamaan strategista johtamisjärjestelmää. Tasapainotetussa mittariston kehittämisessä he ovat keskittyneet muun muassa strategian selkeyttämiseen, kommunikointiin sekä strategian hallintaan. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet järjestelmää yhteistyössä tutkimusryhmänsä ja useiden yritysten kanssa. (Kaplan & Norton 1996.)

Poliisihallinnossa tulosohjauksessa otettiin käyttöön 1990-luvun loppupuolella Kaplanin ja Nortonin kehittämä BSC-malli (The Balanced scorecard). Ismo Lumijärvi, Sirpa Virta ja Olavi Kujanpää ovat tutkineet 2000-luvun alussa BSC-mallia ja kehittäneet sitä paremmin poliisitoimeen sopivaksi. Tutkimustuloksista ja kehittämis ehdotuksista he kertovat kirjoissaan: Tasapainolla kohti tuloksellisuutta ja Strategista arviointia kehittämässä. (Lumijärvi & Virta & Kujanpää 2002; Lumijärvi & Virta & Kujanpää 2003.)

5 POLIISITYÖN PERUSTA

5.1 Poliisin arvot

Poliisin arvot luovat perustan poliisityölle ja ne perustuvat palveluun, oikeudenmukaisuuteen, osaamiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Poliisin antamilla palveluilla luodaan kaikille kansalaisille perusturvallisuutta ja asiakastyytyväisyys onkin yksi palvelun onnistumisen tärkeä mittari. Poliisin tulee pyrkiä toimissaan oikeudenmukaisuuteen, olemalla lahjomaton ja luotettava sekä kohtelemalla kaikkia ihmisiä tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti, niin virkatehtävissään kuin vapaa-ajallaankin. Poliisin osaaminen vaatii jatkuvaa päivitystä, sillä työympäristö ja menetelmät muuttuvat, kukaan ei voi hallita kaikkea ja siksi jokaisen työpanos on tärkeä työyhteisölle. Henkilöstön hyvinvointi koostuu motivoituneesta, positiivisesta ja kannustavasta työympäristöstä, toisten arvostamisesta, yhdessä tekemisestä, työkyvystä ja hyvinvoinnin huomioonottavasta johtamisesta. (Poliisihallitus 2019a.)

Poliisin eettisessä valassa kiteytetään hyvin poliisin arvot ja se, miten meidän tulisi toimia työyhteisössä, jotta meillä kaikilla olisi mahdollisimman hyvä työskennellä yhdessä:

”Lupaam parhaan kykyne ja taitone mukaan käyttäytyä aina ja kaikissa tilanteissa poliisin arvolle sopivalla tavalla.

- *Kunnioitan jokaisen ihmisarvoa ja oikeuksia.*
- *Käytän poliisin valtuuksiani lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla.*
- *Noudatan esimiesteni käskyjä ja olen valmis kohtaamaan poliisin ammattiin liittyvät vaarat.*
- *Toimin avoimesti ja sovinnollisuutta edistäen.*
- *Käyttydyn rehdisti, auttavaisesti ja ammatillista yhteishenkeä vahvistaen.*
- *Olen oikeudenmukainen ja toimin koko työyhteisön parhaaksi.*

Tällä tavalla tahdon poliisina palvella.” (Poliisihallitus 2019b.)

5.2 Poliisin tehtävä

Poliisilain 1:1 §:ssä avataan poliisille määritellyt tehtävät:

”Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisien sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.

Poliisi suorittaa lisäksi lupahallintoon liittyvät ja muut sille laissa erikseen säädetyt tehtävät sekä antaa jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua. Jos on perusteltua syytä olettaa henkilön kadonneen tai joutuneen onnettomuuden uhriksi, poliisin on ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin henkilön löytämiseksi.” (Poliisilaki 827/2011.)

Kaikki poliisin toiminta perustuu lakiin ja poliisille asetetut tehtävät on kirjattu poliisilain ensimmäisen luvun ensimmäiseen pykälään hyvin yleisluontoisesti. Poliisille asetettuja tehtäviä ja toimivaltaa täsmennetään muun muassa muualla poliisilaissa, tieliikenne-, pakkokeino- ja esitutkintalaissa. Poliisilain antamissa toimivaltuuksissa keskitytään rikosten ja häiriöiden estämiseen, ennalta ehkäisyyn ja keskeyttämiseen tässä ja nyt sekä lähitulevaisuudessa. Pakkokeino- ja esitutkintalaista saatavia toimivaltuuksia käytetään syytä epäillä kynnyksen ylittäneen rikoksen selvittämiseksi ja syyteharkintaan saattamiseksi. (Poliisihallitus 2017a, 12–20.)

Poliisin toimivaltuuksia ohjaavat kansainväliset sopimukset ja Poliisihallitus on tarkentanut vielä poliisin tehtäviä ja toimivaltuuksia antamallaan ohjeilla ja määräyksillä. Lisäksi jokaisella poliisilaitoksella on omat ohjeistuksensa siitä, miten siellä toteutetaan poliisille asetetut tehtävät. Näitä toteuttamistapoja ohjaavat puolestaan muun muassa poliisihallituksen ja poliisilaitoksen välinen tulossopimus sekä toiminta- ja taloussuunnitelma. Poliisin on osattava asettaa tehtävänsä yksilön ja yhteiskunnan kannalta tärkeysjärjestykseen sekä toimittava tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Poliisihallitus 2017a, 12–20.)

Poliisin toimintaa ohjaavat toimivaltasäännösten lisäksi myös perus- ja ihmisoikeudet, sillä poliisi joutuu usein toimivaltaa käyttäessään puuttumaan ihmisten perusoikeuksiin. Perusoikeuksiin puuttumista, kuten kaikkea muutakin poliisin toimintaa säätelevät hyvän hallinnon ja poliisilain mukaiset periaatteet; yhdenvertaisuus- puolueettomuus-, suhteellisuus-, vähimmän haitan ja tarkoitussidonnaisuuden periaate sekä perus- ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen. (Poliisihallitus 2017a, 13–20.)

Suhteellisuusperiaatteen mukaisesti poliisin on käytettävä toimenpiteitä järkevällä tavalla suhteessa päämäärään ja oltava valmis tarvittaessa luopumaan toimenpiteistä. Vähimmän haitan periaatteen mukaisesti poliisin on käytettävä lievintä ja tarkoituksenmukaisinta keinoa toimivaltaa toteuttaessaan. Tarkoitussidonnaisuuden periaatteen mukaisesti poliisi saa käyttää toimivaltaa, vain toimivaltasäännöksessä määriteltyyn tarkoitukseen ja poliisille määriteltyjen tehtävien hoitamiseen. Kaikki edellä mainitut asiat tulee ottaa huomioon myös vapaasti ohjattavalla työajalla, kun tehdään valvontaa ja puututaan ihmisten perusoikeuksiin. (Poliisihallitus 2017a, 13–20.)

6 STRATEGIA JA POLIISIORGANISAATIO

Kun organisaatiossa mietitään strategisia tavoitteita, on mietittävä, millaisia vaikutuksia niillä halutaan saada aikaan, mihin, missä ajassa ja millä resursseilla tavoitteita toteutetaan, kuka johtaa tavoitteita ja kuka vastaa niiden saavuttamisesta sekä kehittämisestä. Lisäksi on mietittävä ovatko tavoitteet realistisia ja voidaanko tavoitteita mitata, seurata ja analysoida. Tavoitteet olisikin hyvä jakaa neljään tavoiteryhmään: taloudellisiin ja kehityksellisiin tavoitteisiin sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin. (Kamensky 2010, 205–225.)

Kamensky jakaa strategiakäsitteen kolmeen osaan, jossa sen osat ovat limittäin ja täydentävät toisiaan. Ensimmäiseksi: maailma ja toimintaympäristö muuttuvat, mutta siitä huolimatta organisaation strategiaan on osattava määrittää keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat, millä sitä lähdetään viemään eteenpäin. Toiseksi: organisaatio voi johtaa strategian avulla valitsemaansa toimintaympäristöä, jos se pystyy mukautumaan muutoksiin, muuntamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Kolmanneksi: organisaatio voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, kun se johtaa sisäisiä, ulkoisia ja niiden välisiä tavoitteita strategian avulla. (Kamensky 2010, 18–20.)

Operatiivisen johtamisen ja strategian yhdistäminen on usein haastavaa, mutta siitä voi selviytyä hyvällä vuosisuunnitelmalla tai osavuosisuunnitelmilla, joissa organisaation strategiat hajotetaan pienempien yksiköiden toimintasuunnitelmiksi ja vuositavoitteiksi. Strateginen johtaminen perustuu organisaatiossa lähtötilanneanalyysien ja toteutuneiden tulosten analysointiin ja niiden pohjalta strategisten tavoitteiden luomiseen. Niiden avulla luodaan organisaatiolle tavoitteet, jonka lisäksi voidaan muodostaa yksilöille henkilökohtaiset tavoitteet, joita voidaan käsitellä kehityskeskusteluissa ja jotka voivat vaikuttaa henkilökohtaiseen palkitsemiseen. Tavoitteiden pohjalta luodaan organisaatiolle toimintasuunnitelmia budjettien mukaisesti. Tavoitteet ohjaavat työn tekemistä ja tuloksia valvotaan yhdessä ja itse. Palkitseminen voi olla osa strategista johtamista ja jotta se olisi oikeudenmukaista, täytyy muistaa ottaa huomioon ryhmien ja yksilöiden suoritukset. (Kamensky 2010, 332–334.)

6.1 Poliisin strategia

Poliisin strategisessa suunnittelussa määritellään tavoitteita ja päämääriä, joita pyritään saavuttamaan tietyssä aikavälissä. Strateginen suunnittelu on tulevaisuuteen suuntaava, joten sen toteuttaminen vaatiikin operatiivista johtamista konkreettisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisessa johtamisessa on tärkeää kohdentaa poliisin vähiä resursseja oikeille painopisteille sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä asetettuihin tavoitteisiin. Poliisin strategiaan kirjatulla tavoitteilla halutaan parantaa kansalaisten turvallisuutta, vähentää rikollisuutta sekä panna täytäntöön muita yhteiskunnallisia tehtäviä, joita poliisille on asetettu. (Poliisihallitus 2017a, 2, Poliisihallitus 2017b.)

Poliisilaitoksen strategiaa tehdessä tulee huomioida monia ennalta selvitettyjä strategiaan ja sen toteuttamiseen vaikuttavia seikkoja. Sisäministeriön vuonna 2016 julkaisemassa sisäisen turvallisuuden selvityksestä käy ilmi, että poliisien resurssien ja määrärahojen väheneminen vaikuttavat sisäisen turvallisuuden laskuun. Ne vaikuttavat muun muassa siihen, että valvonta- ja hälytyssektorilla keskitytään hälytystehtävien hoitamiseen, joten valvontaan ja ennalta estävään toimintaan jää vähemmän aikaa ja resursseja. Tämä lisää luultavasti muun muassa rikosten ja häiriökäyttäytymisten määrä yleisillä paikoilla ja sitä kautta tutkinnan työmäärää. (Poliisihallitus 2019a; Sisäministeriö 2016.)

Harvaan asutuilla alueilla poliisin toimintavalmiusajat pitenevät, koska resurssit pienenevät määrärahojen vähenemisen vuoksi ja näin ollen myös poliisien työturvallisuus heikkenee, koska vaativille tehtäville ei saada tukipartioita. Nämä kaikki vaikuttavat lisäksi siihen, että kansalaiset ovat eriarvoisessa asemassa palveluihin nähden, eivätkä poliisille asetetut arvot toteudu. Resurssien supistuminen vaikuttaa myös liikennevalvonnan vähenemiseen ja sitä kautta liikenneturvallisuuden heikentymiseen, koska kiinnijäämisen riski liikennetikoksista pienenee. (Poliisihallitus 2019a; Sisäministeriö 2016.)

Poliisin strategiassa 2017–2020 on avattu poliisille asetettuja tavoitteita. Strategiset tavoitteet on jaettu neljään osaan turvallisuuden edistämiseen, rikollisuuden torjumiseen,

hyviin palveluihin sekä avoimeen toiminta ja vaikuttavuuden edistämiseen. (Poliisihallitus 2017a, 2, Poliisihallitus 2017b.)

Turvallisuuden edistämisen tavoitteena on muun muassa se, että kiireellisten hälytystehtävien hoitaminen on etusijalla, mutta tavoitteena on myös mahdollisimman suuri ennaltaestävyys ja valvonnan suunnitelmallisuus. Säännöllinen harjoittelu ja koulutus puolestaan ylläpitävät poliisien toimintavalmiutta ja siten edistävät turvallisuuden ylläpitämistä. Turvallisuutta voidaan edistää myös ottamalla huomioon alueelliset erityispiirteet, esimerkiksi tekemällä yhteistyötä harvaan asutuilla alueilla muiden turvallisuusviranomaisten kanssa sekä tekemällä reaaliaikaista analyysiä ja hyödyntämällä sen tuottamaa tietoa käytännössä. (Poliisihallitus 2017b.)

Rikollisuuden torjumisen tavoitteena on muun muassa se, että perustutkinnan toimenpiteitä siirretään valvonta- ja hälytyssektorille. Rikollisuuden torjumiseksi halutaan myös heikentää vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden toimintaedellytyksiä, mikä tarkoittaa sitä, että rikostorjunnan resursseja halutaan suunnata näiden rikosten tutkimiseen. Resursseja on kuitenkin tärkeä kohdentaa ennalta estävään työhön, jonka tulisi olla reaaliaikaista ja tietojohdoista sekä analyysi- ja rikostiedustelutietoon perustuvaa, jotta sitä voitaisiin hyödyntää jo rikostorjunnan suuntaamisen alkuvaiheessa. (Poliisihallitus 2017b.)

Hyvien palvelujen tuottamisella pyritään muun muassa siihen, että osataan tarjota palveluja ennakoivasti ja aktiivisesti sekä hyödynnetään saatua palautetta niiden kehittämisessä. Avoimen toiminnan ja vaikuttavuuden edistämällä pyritään muun muassa siihen, että varmistetaan toiminnan laadukkuus ja yhdenmukaisuus, parannetaan talouden hallintaa, suuntaamalla resurssit vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden mukaisesti, tuetaan henkilöstön jaksamista, urapolkuja ja työn hallintaa, hyödynnetään henkilöstön tietoa ja näkemyksiä toimintatapojen uudistamisessa sekä varmistetaan, että työturvallisuus säilyy. (Poliisihallitus 2017b.)

6.2 Tulosohtaus

Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista voidaan auttaa käytännönläheisillä, ymmärrettävillä ja suoraviivaisilla toimenpiteillä, kuten esimerkiksi strategisista tavoitteista laadituilla toimenpideohjelmilla, jotka helpottavat tavoitteiden määrittelyä, hahmottamista sekä seuraamista. Ensin täytyy olla selvillä tavoite, jota kohden pyritään. Sen jälkeen täytyy miettiä toimenpide, jolla tavoite saadaan toteutettua. Tämän jälkeen toimenpiteitä ja niiden onnistumista mitataan. Mittarien avulla voidaan selvittää, kuinka toimenpiteissä ja tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu vai onko niissä kehitettävää. Toimenpideohjelman suunnittelussa täytyy tuoda selkeästi esille ja osoittaa se, kuka ja ketkä ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden johtamisesta. Strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelussa täytyy ottaa myös huomioon käytettävissä olevat henkiset, fyysiset ja taloudelliset resurssit. Strategian toteuttamisessa voidaan onnistua, jos edellä mainitut asiat ovat keskenään tasapainossa. (Kamensky 2010, 309–318.)

Poliisihallitus laatii poliisilaitoksille joka vuosi neljäksi vuodeksi eteenpäin toiminta- ja taloussuunnitelman ja joka vuodelle erikseen tulossuunnitelman. Vuosina 2017–2019 Poliisihallituksen tekemissä tulossuunnitelmissa valvonta- ja hälytyssektorin tavoitteiksi on asetettu yhtenäisesti muun muassa kiireellisten hälytyspalvelujen säilyttäminen nykyisellä tasolla, poliisin näkyvyyden lisääminen, liikenteen valvonnassa painopisteiden keskittyminen rattijuopumuksiin, törkeisiin liikenneturvallisuuden vaarantamisiin ja raskaan liikenteen valvontaan. Pohjanmaan poliisilaitoksella vapaasti ohjattavan työajan keskittäminen edellä mainittuihin asioihin on haluttu varmistaa pisteytysjärjestelmällä siten, että ne on otettu osaksi pisteytysjärjestelmää. Kun niihin puuttuu esimerkiksi sakolla tai kirjallisella huomautuksella, saa pisteitä. (Poliisihallitus 2019g; Poliisihallitus 2018; Poliisihallitus 2017c.)

6.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Kun organisaatiossa suunnitellaan asioiden tai tulosten mittaamista, täytyy ensin selvittää mitkä ovat organisaation visio eli tulevaisuuden näkymät ja strategia eli tavoitteeseen pääsemiskeinot. Mittariston suunnittelussa on tärkeää määrittää myös strategian ja vision lisäksi mittausnäkökulmat eli se mistä eri näkökulmista tuloksia halutaan tarkastella, menestystekijät eli taloudelliset, fyysiset ja aineettomat tekijät ja mittarit sekä niiden käyttöperiaatteet eli millaisia mittareita tarvitaan ja halutaan. (Lönnqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 102–115.)

Pohjanmaan poliisilaitoksella valvonta- ja hälytyssektorilla käytössä oleva pisteytysjärjestelmä on mittari, joka on kehitetty poliisin strategian toteuttamisen, strategisen johtamisen ja tulosohjauksen apuvälineeksi sekä ohjaamaan vapaasti ohjattavaa työaika. Pisteytysjärjestelmä auttaa esimiehiä johtamaan ja suunnittelemaan vapaasti ohjattavaa työaika, antamalla raamit operatiivisen poliisityön tekemiseen ja ohjaamalla sitä kohti poliisilaitoksen tulostavoitteita, muun muassa poliisimiehille asetettujen työvuorokohtaisten tavoitteiden kautta. Pisteytysjärjestelmässä mukana olevat suoritukset tukevat poliisilaitoksen ja Poliisihallituksen väliseen tulossuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita ja painopisteitä. Pisteytysjärjestelmässä saa enemmän pisteitä työläämmistä suoritteista, kuten rattijuopumuksista ja törkeistä liikenneturvallisuuden vaarantamisista, kuin pelkistä sakoista tai kirjallisista huomautuksista. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, 23–29.)

Pisteytysjärjestelmän tulos, jota kutsutaan valvonnan tulokseksi, muodostuu resurssien ja tehtyjen suoritteiden määrän keskinäisestä suhteesta. Vuorokohtaiset valvonnan tulokset syötetään tulostauluihin, joiden avulla pystytään seuraamaan niin pidempien kuin lyhyempienkin aikavälien onnistumisia, mutta myös kehittämiskohteita. Tulostaulujen lisäksi valvonnan tulosta mitataan valtakunnallisella valvonta- ja häiriöindeksillä, jolla voidaan seurata valvonnan vaikutuksia häiriöihin. Pisteytysjärjestelmää on muokattu sen käytössä oloaikana, muun muassa siitä saadun palautteen perusteella niin, että se palvelisi paremmin poliisilaitosta, esimiehiä ja työntekijöitä. Muokkaamalla ja kehittämällä

pisteytysjärjestelmää, siitä on pyritty tekemään mielekkäämpi ja monipuolisempi sen käyttäjille, muun muassa lisäämällä suoritteiden määrää mistä saa pisteitä. (Jakobsson 2019; Jakobsson 2017, 23–29.)

6.4 Muutokset organisaatiossa

Muutokset organisaatiossa ja työyhteisössä ovat haastavia ja ne aiheuttavat työyhteisön jäsenissä erilaisia reaktioita. Muutoksen johtaminen kuuluu esimiehille, mutta jokaisen alaisen täytyy olla myös itse aktiivinen muutoksessa. Muutoksiin sopeutuminen vie aina aikaa, mutta varsinkin kun ne tapahtuvat nopealla aikataululla. Eniten haasteita muutoksissa asettaa asenteiden muuttaminen, kun on kyettävä luopumaan vanhasta, voidakseen ottaa vastaan uutta. Muutosvastarinta kuuluu aina osana muutokseen ja sillä onkin oma tehtävänsä muutoksen kriittisessä tarkastelussa ja mahdollisten uusien näkemysten löytymisessä. Kun alaiset pääsevät mukaan suunnittelemaan muutosta, se auttaa sopeutumaan paremmin muutokseen. (Aarnikoivu 2010, 140–145.)

Muutosta vastaan taisteleminen voi näkyä monella eri tavalla. Osa irtisanoutuu muutoksesta eli ajattelee, ettei muutos koske heitä, jotkut eivät samaistu muutokseen, vaan vastustavat uusia asioita ja turvautuvat asioiden tekemiseen vanhalla mallilla, toiset taas ovat epävarmoja muutoksesta, eivätkä osaa keskittyä keskeisiin asioihin ja toiset ovat pettyneitä muutokseen ja purkavat suuttumustaan sekä kielteisyyttään työyhteisöön, jopa sabotoiden muutosta. (Aarnikoivu 2010, 140–145.)

Muutos on aina uuden oppimista ja opettelua, joka kehittää ja kasvattaa. Kaikki oppivat asioita omalla tavallaan, joku asioita pohtien, joku toinen käytännön toteutuksen kautta. Muutoksessa asioita opitaan yksilöinä, mutta myös tiimien ja organisaation kautta. Muutoksen opiskelu pohjautuu suunnitelmallisuuteen eli sen selvittämiseen, mitkä ovat organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteet, tehtävät ja osaaminen. Organisaation strategia ja visio ovat tärkeitä tien näyttäjiä muutoksessa, sen kehittämisessä, kouluttamisessa ja oppimisessa. Viihtyisässä ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtivassa organisaatiossa työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uutta, tehokkaita

työssään ja jaksavat paremmin, kuin organisaatiossa, jossa näitä asioita ei ole huomioitu tai ne puuttuvat kokonaan. (Sydänmaanlakka 2004, 70–80.)

Pisteytysjärjestelmä on osa Pohjanmaan poliisilaitoksen strategiaa ja sen käyttöön ottaminen on tuonut mukanaan muutoksia poliisiorganisaatioon, poliisityöhön ja sen käytäntöihin valvonta- ja hälytyssektorilla. Muutokset ovat aiheuttaneet muutosvastarintaa Pohjanmaan poliisilaitoksen työntekijöiden keskuudessa. Suurin osa työntekijöistä on sopeutunut reilun kolmen vuoden ajan käytössä olleeseen pisteytysjärjestelmään, mutta muutosvastarintaa ja pisteytysjärjestelmän vastustusta on edelleen havaittavissa. Muutosvastarinta ja vastustus näkyvät eniten asenteissa pisteytysjärjestelmää kohtaan.

6.5 Palautteen antaminen ja palkitseminen

Palautteen antamisella ja vastaanottamisella on suuri merkitys siihen, millä tavalla työntekijät sitoutuvat työyhteisöönsä ja millaisena he sen kokevat. Jos työyhteisössä annetaan avoimesti palautetta, siellä myös voidaan paremmin ja ollaan tuloksellisempia kuin työyhteisössä, missä palautetta ei juurikaan anneta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät ole vain esimiesten tehtäviä, vaan myös jokainen vastuullinen työntekijä antaa palautetta esimiehilleen ja työkavereilleen. Palautteen antaminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja sen tulisikin olla rakentavaa, rehellistä sekä oikea-aikaista. (Aarnikoivu 2010, 125–129.)

Palautteen antamisen tarkoitus ei ole lannistaa ketään, vaan rohkaista ja kannustaa tekemään asioita paremmin, joten sen, joka antaa palautetta olisi tärkeä miettiä, miten antaa palautetta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on myös hyvä opetella onnistumisia koskevien ja korjaavien palautteiden vastaanottamista. Palautteen saaminen huonosta suorituksesta ei tunnu aina välttämättä hyvältä, mutta silloin on hyvä muistaa, että palautetta, joka koskee tiettyä asiaa, ei saa ottaa henkilökohtaisesti. (Aarnikoivu 2010, 125–129.)

Poliisissa vuosittainen esimiehen ja alaisen välinen palautteenantotilaisuus on tulos- ja kehityskeskustelu, jossa käydään läpi muun muassa virkamiehen tulostavoitteet, henkilökohtaiset kehittämistarpeet ja palkan määräytymisen perusteena olevat osatekijät (Poliisihallitus 2019f, 78–79). Kehityskeskustelun tulisi olla esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutteista keskustelua, jossa asioita sekä kehittämiskohteita käydään läpi avoimesti hyvässä ja rakentavassa hengessä (Aarnikoivu 2010, 123–125). Kehityskeskustelun ei tulisi kuitenkaan pyöriä pelkästään palkkauksen ympärillä, koska silloin sen varsinainen ydin unohtuu (Sydänmaanlakka 2004, 121). Vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi palautetta tulisi antaa myös muulloin. Palautteen ei tarvitse aina olla suurta ja mahtavaa, sillä jo avoimuudella ja pienillä sanoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin ja jopa tuloksellisuuteen (Aarnikoivu 2010, 125–129).

Palkitsemisen tarkoituksena on saavuttaa paremmin organisaation tavoitteita sekä parantaa työmotivaatiota ja -ilmapiiriä. Palkitseminen voi olla myös kilpailuetu, jolla houkutellessaan organisaatioon uusia taitavia työntekijöitä. Se voi olla esimerkiksi suoritepohjaista, tulosperusteista tai kertaluonteisia palkkioita. On tärkeää, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja kannustavaa, sillä silloin se ohjaa parhaiten työntekoa kohti organisaation strategisia tavoitteita. Palkitsemisen ei kuitenkaan tarvitse aina olla rahallista, että sillä päästään kohti strategisia tavoitteita, myös kiitoksella ja julkisilla tunnustuksilla voidaan parantaa työmotivaatiota ja -ilmapiiriä. (Kamensky 2010, 334–335.)

Poliisin palkasta on haluttu tehdä motivoiva ja oikeudenmukainen kehittämällä sitä vaatavuudenarviointijärjestelmän kautta, joka perustuu pääasiassa henkilökohtaisen työsuorituksen ja työn vaatavuuden arviointiin. Poliisin kuukausipalkka muodostuu peruspalkasta, suoritusosasta, kokemosasta. Lisäksi voi saada muun muassa olosuhdelisää, jos altistuu työssään jatkuvalla olosuhde- tai rasitushaitalle sekä muita virkaehtosopimuksessa sovittuja palkanlisiä ja lisäpalkkioita työnantajan päätöksellä, kuten esimerkiksi kielilisää. Peruspalkka perustuu poliisin työtehtävien todelliseen vaatavuuteen, suoritusosa perustuu henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja kokemososa puolestaan perustuu palvelusajan pituuteen. (Poliisihallitus 2019f, 14–16, 61–69, 78–79.)

Poliisin palkkausjärjestelmä perustuu osaksi tuloksellisuuteen, sillä palkan suoritusosa koostuu työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnista, joka on vähintään 10 % (2,4 %) ja enintään 32 % peruspalkasta. Suoritusosan arviointi riippuu siitä, työskenteleekö päällystössä vai miehistössä ja sen perusteella se on jaettu neljään tai viiteen eri osa-alueeseen: ammatinhallintaan, aikaansaavuuteen, asiakasmyönteisyyteen ja yhteistyökykyyn, täsmällisyyteen sekä johtamistaitoon, jos toimii esimiestehtävissä. Edellä mainituissa arviointikohdissa henkilökohtaisessa suorituksessa arvioidaan muun muassa työn virheettömyyttä, tavoitteiden saavuttamista, oma-aloitteisuutta ja huolellisuutta. (Poliisihallitus 2019f, 14–16, 61–69.)

6.6 Työelämän laadun kehittäminen

Henkilöstövoimavarat ja työelämän laatu koostuvat useista aineettomista pääomista, joita on vaikea mitata määrällisillä talousmittareilla, mutta jotka vaikuttavat kuitenkin lopullisiin tuloksiin ja niiden saavuttamiseen. Henkilöstövoimavarojen aineettomat hyödyt näkyvät työelämän laadussa eli esimerkiksi työajan käytössä, työn sujuvuudessa, henkilöstön vaihtuvuudessa, työssä jaksamisessa, työntekijöiden innovatiivisuudessa ja niiden kautta tuottavuudessa ja tuloksissa. Jotta henkilöstövoimavarojen tuottavuutta ja tuloksia saadaan parannettua, täytyy edellä mainittuja asioita kehittää pitkäjänteisesti. (Kesti 2014, 8–18.) ”Mitä enemmän henkilöstö kokee kehittämistarpeita olevan, sitä enemmän on potentiaalia parantaa työyhteisön tuottavuutta” (Kesti 2010, 179–180).

7 POLIISIORGANISAATIO JA SEN JOHTAMINEN

Poliisiorganisaatio toimii sisäministeriön alaisuudessa ja sen toimintaa säätelevät eduskunnan hyväksymät tavoitteet ja periaatepäätökset. Poliisin toimialan ja tukitoimintojen kehittämisestä, ohjauksesta sekä valvonnasta vastaa sisäministeriö. Sisäministeriön alaisuudessa toimiva Poliisihallitus puolestaan vastaa poliisin operatiivisen toiminnan ohjaamisesta ja johtamisesta sekä sen alaisuudessa olevien poliisiyksiköiden tulosohjauksesta. Poliisin valtakunnalliset yksiköt, Poliisiammattikorkeakoulu ja

Keskusrikospoliisi sekä paikallispoliisi eli 11 poliisilaitosta toimivat suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa. (Poliisihallitus 2019c; Poliisihallitus 2019d; Poliisihallitus 2019e.)

Poliisilaitosorganisaatio muodostuu linjaorganisaation mukaisesti, jossa jokaista poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö. Poliisipäällikkö on johtamansa poliisilaitoksen esimies, joka vastaa laitoksen toiminnasta ja tekee vuosittain laitostaan koskevan tulossopimuksen Poliisihallituksen kanssa. Apulaispoliisipäälliköt johtavat esikunta- ja hallintopalveluihin sekä poliisipalveluihin jaettuja palvelulinjoja. Poliisipalvelut jaetaan edelleen kolmeen sektoriin; Valvonta- ja hälytystoimintaan, rikostorjuntaan ja lupa- ja ulkomaalaisasioihin, joita puolestaan johtavat rikoskomisariat tai rikosylikomisariat. (Poliisihallitus 2019c.)

Opinnäytetyössä keskitytään valvonta- ja hälytyssektorin toimintaan, jossa kenttätoiminnan johtamisvastuu on komisarioilla, mutta vastuu kenttätoiminnasta on kuitenkin koko henkilöstöllä. Komisariat vastaavat muun muassa yleisjohdosta, henkilöstön johtamisesta, asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, että työvuorosuunnitelmat toimivat käytännössä. Valvonta- ja hälytyssektorin työntekijät on jaettu ryhmiin, joiden johtamisesta vastaavat; kenttäjohtajina, ryhmänjohtajina ja ryhmänvarajohtajina toimivat ylikonstaapelit. Ryhmänjohtajien vastuulla on käydä ryhmä-, tulos- ja kehityskeskustelut alaistensa kanssa sekä raportoida niistä kenttäpäällystölle. Ryhmänvarajohtajien vastuulle jää suunnitella ryhmän sisäistä koulutusta, jonka ajantasaisuudesta ja tarpeellisuudesta he vastaavat kuitenkin yhdessä ryhmänjohtajan kanssa. Kenttäjohtajat puolestaan vastaavat toiminnallisesta johtamisesta eli sidotun työajan ja vapaasti ohjattavan työajan johtamisesta. (Poliisihallitus 2017a, 24–30, 37–41.)

Poliisiorganisaation johtamisessa tulee ottaa huomioon monia eri johtamisen osa-alueita päivittäisessä johtamisessa, mutta myös pitkän aikavälin johtamissuunnitelmissa. Päivittäisjohtaminen on konkreettista toiminnan ja henkilöstön johtamista, kun taas pitkän aikavälin johtamissuunnitelmissa katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen. Hyvä organisaation johtaminen vaatii esimiehiltä muun muassa yksilön johtamista ja

työhyvinvoinnin huomioimista. Hyvä organisaatio puolestaan syntyy muun muassa siitä, kun jokainen työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä organisaatiossa ja on yhteistyökykyinen.

7.1 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen koostuu toiminnallisesta eli sidotun työajan ja vapaasti ohjattavan työajan johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta. Hälytystehtävien hoitaminen ja hälytysvalmiuden ylläpitäminen ovat sidottua työaika. Lähes kaikki muut tehtävät niiden ulkopuolella ovat vapaasti ohjattavaa. Yleisvalvonta ja kohdennettu valvonta ovat osa tavoitteisiin ja suunnitelmallisuuteen perustuvaa ennalta estävää poliisityötä, joka voi olla esimerkiksi liikenne- tai huumevalvontaa. Vapaasti ohjattavaan työaikaan sisältyvät valvontatehtävien lisäksi myös esimerkiksi viikkoliikunta, koulutukset ja harjoitukset. (Poliisihallitus 2017a, 35–37.)

Vapaasti ohjattavan työajan suunnittelussa tulee ottaa huomioon tietojohtoisen poliisitoiminnan näkökulma eli se miten analysoitua tietoa voi hyödyntää resurssien kohdentamisessa oikeille painopisteille ja teematoimintaan. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu hallinnollisia tehtävien lisäksi velvoite huolehtia alaisten ammattitaidosta, työmotivaatiosta, -viihtyvyydestä ja -jaksamisesta. Tulohausjärjestelmä ohjaa poliisityön johtamista ja se edellyttää johtamiselta toimivuutta ja yhteistyökykyisyyttä, että tulostavoitteet pystytään muuttamaan realistisiksi ja käytännön toimintaan sopiviksi. (Poliisihallitus 2017a, 35–37.)

7.1.1 Yleisjohtaja

Yleisjohtaja vastaa poliisin operatiivisen kenttätoiminnan päivittäisjohtamisen kokonaistilanteesta ja poliisihallituksen asettamista linjauksista sekä tukee omalla työllään yksikön johtoa. Yleisjohtajan tehtäväkuva on laaja ja siitä on vaikeaa kirjoittaa tyhjentävää listaa. Yleisjohtaja vastaa ensisijaisesti yleisjohtotehtävistä. Yleisjohtajalla

tulee olla hallussaan tilannekuva eli käsitys muun muassa siitä mitä missäkin hänen vastuualueellaan tapahtuu, mitkä ovat alueiden resurssit ja missä ovat alueiden erikoisosaamiset sekä oltava valmiina tekemään muutoksia niihin. (Poliisihallitus 2017a, 37–39.)

Yleisjohtajan tärkeä tehtävä on toimia yhteistyössä kenttäjohtajien ja muun päällystön kanssa välittäen tarpeellista tietoa organisaation sisällä, mutta myös ulospäin. Yleisjohtajan toimenkuvaan kuuluu päättää käytettävistä pakkokeinoista ja virka-apupyynnöistä sekä johtaa tarvittaessa tilanneorganisaatioita. Lisäksi yleisjohtaja toimii operatiivisen kenttätoiminnan laadunvalvojana eli vastaa siitä, että toiminta kentällä on lainmukaista ja puuttuu tarvittaessa epäkohtiin. (Poliisihallitus 2017a, 37–39.)

7.1.2 Kenttäjohtaja

Kenttäjohtaja on yleisjohtajan tavoin oltava perillä alueensa ja lähialueidensa tilannekuvista, tapahtumista ja käytössä olevista resursseista sekä niiden lisäksi käytettävissä olevasta kalustosta ja sen riittävydestä. Kenttäjohtaja vastaa muun muassa partiolistojen tekemisestä ja esimerkiksi harjoittelijoiden ja sairaspöistumien huomioimisesta, sidotuista tehtävistä kuten oikeudenkäynninturvaamistehtävistä, hälytysvalmiuden ylläpidosta, hälytyspartioiden käytettävyydestä, työturvallisuudesta ja resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä sekä vapaasti ohjattavan työajan käyttämisestä. (Poliisihallitus 2017a, 39–41.)

Kenttäjohtaja johtaa operatiivista kenttätoimintaa yleisjohtajan alaisuudessa vastaten esimerkiksi siitä, että taukoja porrastetaan, partiot ovat tarkoituksenmukaisesti sijoitettuna haja-asutusalueet huomioiden, alaisten varustukset ovat kunnossa, viestiliikenne on asianmukaista, alaiset ovat työkunnossa, työtä tehdään lainmukaisesti ja alaiset noudattavat asetettuja tavoitteita. (Poliisihallitus 2017a, 39–41.) Pohjanmaan poliisilaitoksella kenttäjohtajan tehtävä on huolehtia siitä, että ohjaa miehistöä tekemään pisteytysjärjestelmän asettamien tavoitteiden mukaisia tehtäviä (Jakobsson 2019). Kenttäjohtaja myös välittää työvuoronsa ajan ajantasaista tilannekuvaa eteenpäin

yleisjohtajalle ja laatii työvuoron lopussa raportin sen keskeisimmistä tapahtumista muun muassa seuraavaa kenttäjohtajaa varten (Poliisihallitus 2017a, 39–41).

7.2 Yksilönjohtaminen

Mikäli johtamisen avulla halutaan saavuttaa tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti, tarvitaan ryhmän johtamisen lisäksi yksilön johtamista. Kun johtaja tuntee alaisensa, hän pystyy johtamaan heitä yksilöllisesti ja yksilöinä sekä käyttämään eri johtamistyyliä tilanteiden mukaisesti. Pentti Sydänmaalakka tiivistää yksilöiden johtamisen seitsemään kokonaisuuteen; tavoitteiden asettamiseen, ohjaukseen ja tukemiseen, palautteen antamiseen, osaamisen kehittämiseen, tehokkaaseen kommunikointiin, motivointiin ja esimerkillä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2012, 39–40.)

Työntekijät tarvitsevat asetettuja tavoitteita ja sitä, että pääsevät itse vaikuttamaan niihin, jotta he myös sitoutuvat niihin. Hyvä yksilön johtaja osaakin asettaa alaisilleen aikaan sidottuja, realistisia, saavutettavissa olevia, konkreettisia ja mitattavia tavoitteita. Kaikki edellä mainitut tavoitteet toteutuvat pisteytysjärjestelmän asettamissa tavoitteissa, jossa työntekijän tavoitteena on saavuttaa yhden työvuoron aikana (aikaan sidottu tavoite) yksi piste (realistinen, saavutettavissa oleva, mitattava tavoite) antamalla esimerkiksi kirjallinen huomautus ylinopeudesta (konkreettinen, realistinen, saavutettavissa oleva, mitattava tavoite). Työntekijöiden omia tavoitteita käydään läpi vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa. (Sydänmaalakka 2012, 39–40.)

Hyvä yksilön johtaja tukee ja ohjaa alaistensa työtä sekä tavoitteiden saavuttamista olemalla läsnä ja käytettävissä. Hyvä yksilön johtaja antaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta alaisilleen, mikä auttaa heitä kehittymään ja tekemään asioita paremmin. Hyvä yksilön johtaja kehittää alaistensa osaamista, että he pystyvät toimimaan työtehtävissään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Hyvä yksilön johtaja on myös hyvä kuuntelija ja keskustelija, joka kommunikoi aktiivisesti alaistensa kanssa. Hyvä yksilön johtaja innostaa ja motivoi omalla esimerkillään alaisiaan. Hyvä yksilön johtaja johtaa alaisiaan esimerkillään ja toimii muutenkin esimerkillisesti. (Sydänmaalakka 2012, 39–40.)

7.3 Itsensä johtaminen ja alaistaidot

Esimies johtaa alaisiaan ja on vastuussa työyhteisöstään, mutta myös alaisen rooli ja alaistaidot ovat tärkeä osa työyhteisöä. Perusalaistaitoihin kuuluvat muun muassa se, että alaisena haluaa ja kykenee toimimaan työyhteisössään rakentavalla tavalla, kunnioittaa toisia ihmisiä, kantaa vastuuta ja tekee työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen työntekijän olisi hyvä kehittää omia alaistaitojaan, jotta esimiehen ja alaisen sekä alaisten väliset suhteet olisivat yhteistyökykyisiä ja toimivia. Ketään ei voi kuitenkaan velvoittaa tai pakottaa kehittämään omia alaistaitojaan, vaan se perustuu omaehtoisuuteen ja haluun tuottaa hyvinvointia itselle sekä työyhteisölle. (Aarnikoivu 2010, 89–93.)

Vastuuntuntoinen työntekijä on roolitietoinen eli tiedostaa oman roolinsa, mutta myös esimiehen ja muiden työntekijöiden roolit työyhteisössä. Tiedostaen oman roolinsa työyhteisössä, vastuuntuntoinen työntekijä pystyy ottamaan muilta vastaan palautetta, mutta arvioimaan myös kriittisesti omaa toimintaansa. Oman ja muiden roolien ymmärtäminen auttaa luottamussuhteiden rakentamisessa työyhteisössä. Aarnikoivun mukaan esimiehen on helpompi luottaa alaiseensa, kuin alaisen esimieheensä. Valta-asemaerosta huolimatta alainen ja esimies voivat rakentaa keskinäistä luottamusta esimerkiksi lupauksen pitämällä, rehellisyydellä, toinen toisensa arvostamisella sekä toimimalla vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti toisiaan, työyhteisöään ja sen muita jäseniä kohtaan. Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa vastuuntuntoinen työntekijä on osallistuva ja tarttuu vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Aarnikoivu 2010, 89–95, 114.)

Vastuuntuntoinen työntekijä huolehtii omasta työssäjaksamisestaan, työmotivaatiostaan ja ammattitaidostaan sekä kehittää omia työtapojaan tehokkuuden lisäämiseksi, ottaen huomioon ajanhallinnan. Vastuuntuntoinen työntekijä on yhteistyökykyinen ja haluaa vaikuttaa työyhteisönsä ilmapiiriin positiivisesti. Muutoksessa vastuuntuntoinen työntekijä haluaa kehittää muutososaamistaan ja -taitojaan. Vastuuntuntoinen työntekijä ymmärtää organisaationsa tehtävän, tavoitteet, arvot, vision ja strategian sekä sitoutuu niihin. Mutta käsittää myös sen, että oman työnsä kautta voi vaikuttaa organisaationsa tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 95–97.)

Jokainen työyhteisön jäsen johtaa itseään tietoisesti ja tiedostamatta. Itsensä johtaminen on itsetuntemusta, joka auttaa hallitsemaan elämää ja löytämään tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Tasapainoisella elämän hallinnalla voi vähentää myös stressiä ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen onkin osa itsensä johtamisen taitoa. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin taso vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Elämä on valintoja täynnä, joten omien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Itseään johtava työntekijä joka haluaa kehittyä ja haastaa itseään, on valmis menemään sen vuoksi jopa epämukavuusalueelleen. Ihminen tarvitsee sopivasti haasteita pysyäkseen motivoituneena. Itseään johtamalla voi löytää tasapainon oman osaamisensa, haasteidensa ja jaksamisensa välille. Positiivisella ajattelulla ja asennoitumisella voi vaikuttaa paljon muun muassa omaan motivaatioon, tavoitteiden saavuttamiseen, aktiivisuuteen sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin. (Aarnikoivu 2010, 99–107.)

Ryhmässä toimiminen ja töiden tekeminen ovat osa työyhteisö- ja alaistaitoja. Jokainen ryhmän jäsen on oma persoonansa, jolla on omat toimintatapansa. Tämä aiheuttaa joskus ristiriitoja ja väärinkäsityksiä ryhmän jäsenten välillä. Onnistunut ryhmätoiminta edellyttää sen jäseniltä erilaisuuden hyväksymistä ja vuorovaikutustaitoja sekä muiden ajatusten ja toimintatapojen arvostamista ja kunnioittamista. Kateus ja juoruilu aiheuttavat ongelmia työyhteisöissä. Kateuden tunnustaminen itselleen ja muille, juoruilusta pidättäytyminen, aito kiinnostus toisen ajatuksia kohtaan ja niiden kuunteleminen sekä oman itsensä tunteminen auttavat ryhmätoiminnan ja yhteistyökyvyn parantamisessa. (Aarnikoivu 2010, 117–123.)

Pisteytysjärjestelmän toteuttaminen ja sen asettamien tavoitteiden saavuttaminen vaativat itsensä johtamista ja alaistaitoja. Jokainen poliisimies voi kantaa oman vastuunsa tavoitteiden saavuttamisesta, huolehtimalla siitä, että täyttää omalta osaltaan asetetut vaatimukset ja innostaa myös muita tavoitteiden saavuttamisessa, esimerkiksi ryhmän välisellä yhteistyöllä. Pisteytysjärjestelmään sopeutumien vaatii jokaiselta muutoksen hyväksymistä eli ehkä jopa omien asenteiden muuttamista. Muutoksessa täytyy muistaa myös se, että työnantaja maksaa työntekijöilleen palkkaa, joten hänellä on myös oikeus määritellä, mitä palkan eteen on tehtävä.

Työntekijän on tunnistettava omat rajansa ja jos pisteytysjärjestelmä aiheuttaa esimerkiksi liikaa paineita, hänen pitäisi pystyä puhumaan ja keskustelemaan sen aiheuttamasta kuormasta läheistensä, esimiestensä ja työkavereidensa kanssa. Pisteytysjärjestelmä voi aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa kilpailua ja jopa kateutta, jos joku ryhmä tekee muita enemmän pisteitä. Kyräilyä ja huonoa työilmapiiriä voi parantaa tunnustamalla kateuden itselleen ja keskustelemalla asiasta työkavereiden kanssa sekä ryhmien kesken.

7.4 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Kun puhutaan strategisesta eli suunnitelmallisesta hyvinvoinnin johtamisesta, voidaan puhua terveestä johtamisesta, jos organisaation sisäinen ja ulkoinen tuloksellisuus ovat kunnossa (Aura & Ahonen 2016, 27–29). Ulkoista tuloksellisuutta ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen vaikuttavuus, kansalaisiin vaikuttaminen ja palvelukyky. Sisäistä tuloksellisuutta puolestaan ovat esimerkiksi organisaation tuottavuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön kyky tehdä tuloksellisuutta ja laatua. (Hiironniemi 2012.)

Sisäisen ja ulkoisen tuloksellisuuden kunnossa oleminen tarkoittaa muun muassa sitä, että johtamisessa huomioidaan työhyvinvoinnin eli henkilöpääoman vaikutukset työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja kustannuksiin. Henkilöpääoma koostuu tunneälystä, fyysisestä ja henkisestä terveydestä, osaamisesta ja ammattitaidosta sekä arvopohjasta ja motivaatiosta. Johtaminen jossa huomioidaan henkilöpääoma, parantaa tuloksellisuutta, lisää työn tuottavuutta ja vähentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Esimerkiksi sairauspoissaolot vähentävät tuottavuutta, kun taas koulutustaso lisää sitä. (Aura & Ahonen 2016, 27–29.)

8 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on yksi iso kokonaisuus, joka koostuu useista pienemmistä palasista. Ihminen on ajatteleva ja tunteva psykofyysinen kokonaisuus, joten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät; fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät kuten,

elämäntapa, työn ja elämäntilanteen yhteensovittaminen, työtehtävät, työkuorma, työturvallisuus, työilmapiiri, työyhteisö, työmotivaatio. Siihen vaikuttavat myös sitoutuneisuus, turvattu työpaikka, arvostuksen kokeminen ja oman työn arvostaminen, arvot ja asenteet, oma-aloitteisuus, haasteet, oppimisen ja kehittymisen tarve. Lisäksi siihen vaikuttavat palkkaus, työhyvinvoinnin johtaminen, yksilön huomioiminen, palautteen antaminen ja saaminen, tuloksellisuus ja niin edelleen. (Rauramo 2008.)

8.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta, jotta pysyy kunnossa. Sopiva kuormitus vaikuttaa positiivisesti ihmisen terveyteen ja työkykyyn sekä siihen, että ihminen ehtii palautua riittävästi työn ja vapaa-ajan välissä. Vaikka terve ihminen kestää hetkellisesti suurtakin kuormitusta, kauan jatkunut ja tavattoman suuri kuormitus altistaa kuitenkin helposti sairastumiselle. Se miten eri ihmiset kokevat kuormituksen, on hyvin yksilöllistä. Joku kuormittuu jatkuvista muutoksista ja uusista haasteista, joku lisääntyneestä työn määrästä ja joku siitä, että työvälineet ovat epäkunnossa. (Rauramo 2008, 37–41.)

Myös se, mistä ihmiset saavat voimavaroja työn tekemiseen vaihtelee yksilöiden välillä. Joku saa voimavaroja työhönsä, kun kokee onnistumisen tunteita töissä, joku esimiehen antamasta rakentavasta palautteesta sekä kannustuksesta ja joku kehittymisen mahdollisuudesta. On tärkeää pystyä keskustelemaan kuormitusta aiheuttavista ja voimavaroja antavista tekijöistä työpaikalla työkavereiden ja esimiehen kanssa, mutta myös kotona ja ystävien kanssa. (Rauramo 2008, 37–41.)

Poliisin työ valvonta- ja hälytyssektorilla on kuormittavaa ja se kuormittaa työntekijöitä niin fyysisesti, psyykkisesti kuin kognitiivisestikin. Työvuorot kuluvat esimerkiksi poliisiasemalla tietokoneen ääressä ilmoituksia kirjaten, partioautossa istuen tai ulkona valvontaa suorittaen ja hälytystehtäviä hoitaen. Fyysisiä eli ruumiillisia kuormitustekijöitä poliisin kenttätyössä aiheuttavat muun muassa istuminen, näyttöpäätetyöskentely, säiden armoilla oleminen sekä fyysinen voimankäyttö. (Rauramo 2008, 42–56.)

Psykososiaalista kuormitusta eli työn sisältöön, johtamiseen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvää kuormitusta voivat aiheuttaa kentällä toimivalle poliisille esimerkiksi, jos hälytystehtäviä on jonossa odottamassa ja taukoja ei ehdi pitämään eli resurssit ovat riittämättömiä tai pisteytysjärjestelmän asettamia tavoitteita ei ehdi tai pysty täyttämään. Kognitiivista eli tiedollista kuormitusta poliisityössä voivat lisätä muun muassa ongelmat joita kohdataan työssä, etenkin jos niitä ei osata käsitellä tai purkaa. (Rauramo 2008, 42–56.)

Sairauspoissaolojen määrä mittaa työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota. Liian korkea työmotivaatio voi aiheuttaa pidempiaikaisen työkyvyn menetyksen, jos työntekijä ei ole kunnossa ja yrittää silti selviytyä töistä. Muun muassa jatkuva stressi ja ongelmatilanteet ihmisten välillä vähentävät työhyvinvointia ja -motivaatiota ja vaikuttavat sitä kautta sairauspoissaolojen määrään. Esimies on vastuussa työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja sairauspoissaoloista, joten on tärkeää, että esimies keskustelee pidentyneistä tai lisääntyneistä poissaoloista mahdollisimman pian alaisensa kanssa. (Kesti 2010, 171–174.)

Sairauspoissaolot luovat aina kustannuksia ja vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Kun organisaatiossa halutaan parantaa työelämän laatua ja tuottavuutta, siellä otetaan huomioon luonnolliset sairauspoissaolot ja lisätään hieman suorituskykyä eli resursseja, joiden avulla voidaan vähentää työn kuormittavuutta ja sitä kautta myös sairauspoissaolojen ja ylitöiden määrää. (Kesti 2010, 41–42.)

Omaa työhyvinvointia voi lisätä ja parantaa muun muassa liikunnalla, terveellisellä ja tasapainoisella ruokavaliolla, painonhallinnalla, riittävällä ja laadukkaalla unella, kohtuullisella alkoholin käytöllä ja tupakoimattomuudella. Pelkästään harrastamalla säännöllisesti liikuntaa ja pitämällä yllä fyysistä kuntoa, voi vaikuttaa positiivisesti muun muassa omaan työssäjaksamiseen, työkyvyn ylläpitämiseen sekä uneen ja sen laatuun. (Rauramo 2008, 60–74.)

Laki poliisihallinnosta 15h§ myös edellyttää poliisin pitämään yllä tehtävänsä edellyttämää kuntoa ja ammattitaitoa, josta säädetään edelleen tarkemmin poliisin VES-koosteessa. Poliisissa on haluttu tukea työntekijöiden liikkumista ja fyysisen kunnan ylläpitämistä, sisällyttämällä työaikaan kaksi tuntia liikuntaa viikossa. Valvonta- ja hälytyssektorilla tämä ei välttämättä aina toteudu, sillä hälytystehtävät määrittävät pitkälti työvuoron kulkua. Kenttäjohtajat ovat kentällä toimivan miehistön lähiesimiehiä ja vastaavat liikuntavapaiden myöntämisestä. (Laki poliisihallinnosta 110/1992; Poliisihallitus 2019f, 186–190)

Terveellinen ravinto ja säännöllinen ruokailu vaikuttavat myös omalta osaltaan työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Valvonta- ja hälytyssektorilla tehdään vuorotyötä ja pitkiä työvuoroja, jotka vaikeuttavat säännöllistä elämää ja voivat aiheuttaa terveyshaittoja; muun muassa univaikeuksia, lisääntynyttä sepelvaltimotaudin riskiä tai vaikeuksia painonhallintaan. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joten fyysinen hyvinvointi ja sen edistäminen vaikuttavat myös henkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 60–74.)

8.2 Turvallisuuden tarve

Ihminen kaipaa elämässään ja työssään turvallisuuden tunnetta, johon vaikuttavat positiivisesti muun muassa säännöllinen toimeentulo sekä vakituinen, oikeudenmukainen ja yhdenvertainen työpaikka. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat herkästi ihmisessä turvattomuutta varsinkin, jos niitä tapahtuu nopeasti ja paljon kerralla. Esimiesten olisikin tärkeää valmistella alaisia etukäteen tuleviin muutoksiin, ottaa heitä mukaan työstämään muutoksia sekä pohtia ja ottaa huomioon niiden vaikutukset työhyvinvointiin. Pohjanmaan poliisilaitoksella pisteytysjärjestelmä ja sen käyttöön ottaminen ovat tuoneet mukanaan muutoksia poliisityöhön ja sen toteuttamiseen. (Rauramo 2008, 85–90.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö on tärkeä osa työhyvinvointia. Siistit ja viihtyisät fyysiset, toiminnalliset ja tekniset työympäristöt lisäävät turvallisuutta ja työhyvinvointia. Olisikin tärkeää, jos samoja työympäristöjä käyttävät useat työntekijät, että työpaikalla

olisi olemassa yhteiset pelisäännöt siitä, miten siisteyttä ja järjestystä pidetään yllä. (Rauramo 2008, 95–109.)

Valvonta- ja hälytyssektorilla työympäristö vaihtelee työvuoron aikana useaan otteeseen, partioautosta asiakkaiden koteihin ja poliisiasemalta autotien varrelle, mikä lisää omalta osaltaan työn kuormittavuutta. Lisäksi työntekijät altistuvat näissä työympäristöissä erilaisille fysikaalisille, kemiallisille ja biologisille altisteille. Kentällä toimiva poliisi voi joutua kokemaan fysikaalista altistusta esimerkiksi työskennellessään ulkona hyvin kuumissa tai kylmissä lämpötiloissa tai sisällä huonossa sisäilmassa. Kemiallisia ja biologisia altisteita voi puolestaan joutua kokemaan esimerkiksi, jos asiakkaalta tarkastuksen yhteydessä löytyy huumeita ja käytettyjä neuloja. (Rauramo 2008, 95–109.)

Turvallinen ja terveellinen työympäristö tarkoittaa myös sitä, että psyykkinen ja sosiaalinen työympäristö on kunnossa eli työpaikalla vallitsee yhteistyökykyinen ja hyvä työilmapiiri ja esimies-alaisuus suhteet ovat kunnossa. Psykososiaalista kuormitusta työpaikalla voi olla lisäämässä muun muassa väkivallan uhka, huono tiedonkulku, ristiriitatilanteet, työpaikkakiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus. Nämä erilaiset kuormitustekijät voivat pahimmillaan aiheuttaa työntekijälle esimerkiksi masennusta, unettomuutta, lisääntyneitä sairaslomia ja jopa työkyvyttömyyttä. Jokainen työntekijä on vastuussa työsuojelusta ja sen edistämisestä yhdessä esimiesten ja työsuojeluhenkilöiden kanssa. Ongelmien havaitseminen ja niihin puuttuminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisön henkiseen hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 109–121.)

Valvonta- ja hälytyssektorilla toimivalle poliisille väkivallan uhka on arkipäivää ja se lisää omalta osaltaan työn kuormittavuutta sekä työturvallisuusriskejä, mutta siihen pyritään varautumaan kouluttautumalla ja erilaisilla toimintamalleilla. Joskus tilanteet voivat kuitenkin eskaloitua siihen pisteeseen, että tapahtumien tai onnettomuuksien jälkeen tarvitaan jälkihoitoa eli defusingia, shokkivaiheen psykologista purkukokousta ja debriefingiä, psykologista jälkipuintitilaisuutta. Jälkihoidossa tunteita ja asioita käsitellään ryhmässä jäsentyneesti ja ammatillisesti ohjattuna. (Rauramo 2008, 115.)

8.3 Liittymisen tarve

Ihminen tarvitsee yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä itsetuntonsa ja persoonallisuutensa rakentamiseksi, mutta myös pysyvämpiä ihmissuhteita niiden ulkopuolella; perhettä, sukulaisia ja ystäviä. Työ vie yhä enemmän ihmisten aikaa ja näin ollen pysyvempien ihmissuhteiden vaaliminen jää vähemmälle, joka puolestaan voi vaikuttaa omalta osaltaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ihmisten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilöstön johtamisella, jossa otetaan huomioon työntekijöiden elämäntilanteet ja esimerkiksi joustetaan tarvittaessa työajoissa tai työtehtävissä (Rauramo 2008, 21–23). Myös töistä saatava sosiaalinen pääoma eli muun muassa työyhteisön väliset suhteet, ilmapiiri, luottamus ja vuorovaikutteisuus vaikuttavat jäsenensä työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja sitä kautta myös työn tuloksellisuuteen. (Rauramo 2008, 122–124.)

Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin positiivisesti, olemalla avoin, luotettava, keskusteleva, kannustava ja muut huomioon ottava (Juuti & Vuorela 2002, 71–73). Jotta työpaikan työoloja voidaan parantaa ja kehittää, on tärkeää, että kaikki työntekijät työsuojeluhenkilöiden ja esimiesten lisäksi ovat sitoutuneet niiden kehittämiseen. Yksittäiseen työyhteisöön mahtuu erilaisia ihmisiä ja sitä voidaan pitää rikkautena, etenkin, jos työyhteisössä toimitaan oikeudenmukaisesti; kaikki työntekijät ja esimiehet kohtelevat toisiaan tasapuolisesti, kunnioittaen ja ilman syrjintää. (Rauramo 2008, 124–128.)

Luottamuksellisen ja avoimen työyhteisön kehittäminen ja ihmissuhteiden vaaliminen työpaikalla on tärkeää, koska ne vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Luottamusta ja avoimuutta rakennetaan yhdessä, mutta esimiehen rooli on erittäin tärkeä. Jos esimies luottaa alaisiinsa ja antaa heille vapauden toteuttaa itseään työssä, se vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Jos työyhteisöstä puuttuu luottamus, se vaikuttaa työn tekemiseen sekä heijastuu työn laatuun ja asiakkaiden kohtaamiseen. (Rauramo 2008, 130–142.)

Avoimessa työyhteisössä tietoa jaetaan avoimesti ja sen jäsenet arvostavat toisiaan ja uskaltavat rohkeasti kertoa omia ajatuksiaan sekä puuttua epäkohtiin, jos niitä ilmenee. Työyhteisön jäsenet haluavat myös usein vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin muutoksiin ja päätöksiin sekä haluavat tietoa asioista, jotka koskettavat heidän työtään ja heitä itseään. Tiedon jakamiseen ja yhteisten asioiden käsittelemiseen on nykyään monia eri keinoja ja sitä voidaan helposti jakaa suurellekin joukolle esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Rauramo 2008, 130–142.)

8.4 Arvostuksen tarve

Jokainen ihminen tarvitsee terveen itsetuntonsa vahvistamiseksi ja kehittämiseksi arvostusta, joka kohdistuu hänen osaamiseensa ja kykyihinsä eikä niinkään ulkoiseen asemaan. On merkityksellistä arvostaa itseään ja saada arvostusta ihmisiltä joita pitää itselleen tärkeinä, kuten esimerkiksi perhe, työkaverit ja esimies. Se mitä työ merkitsee ihmiselle vaikuttaa myös siihen, miten ihminen rakentaa omaa identiteettiä. Kokeeko hän, että työ on jotain mitä on pakko tehdä ja joka haittaa elämää vai ei ole niin väliä mitä työtä tekee, kunhan siitä saa palkkaa elämiseen vai arvostaa valitsemaansa ammattia ja haluaa kehittyä siinä vai haluaa toteuttaa kutsumustaan ja auttaa muita? Jos arvostaa omaa työtään, ammattiin tai työtehtävään katsomatta, se vaikuttaa myös siihen, miten muut arvostavat meitä. (Rauramo 2008, 143–145.)

Organisaation ja työyhteisön arvomaailma ohjaa sen sisällä toimivia ihmisiä ja päivittäistä työtä. On tärkeää, että työyhteisön jäsen pystyy sitoutumaan ja sitoutuu sen arvoihin, sillä se vaikuttaa työhyvinvointiin ja luo näkemyksen siitä, kuinka työyhteisössä tulisi toimia ”oikein” ja mikä on työyhteisön tehtävä. Kun työyhteisössä olevat arvot ohjaavat oikeasti työn tekemistä ja johtamista, ne näkyvät käytännön työssä työyhteisön jäsenten sitoutuneisuutena ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja avoimuuden puute aiheuttavat työyhteisöissä arvojen välisiä ristiriitatilanteita. (Rauramo 2008, 150–152.)

”Ihminen joka tekee työtä siksi, että rakastaa työtään ja kokee sen merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi toteuttaa omia taipumuksiaan ja ilmaista itseään, on varmasti tehokkaampi ja aikaansaavampi kuin ihminen, joka tekee työtä vain rahan vuoksi” (Rauramo 2008, 177).

8.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Työelämässä tarvitaan elinikäistä oppimista, että pysytään muuttuvissa oloissa kilpailukykyisinä eli kehitettäessä työyhteisön osaamista, on samalla ajateltava tulevaisuutta ja arvioitava sitä millaista osaamista tullaan tarvitsemaan. Elinikäisestä oppimisesta isoin osa tapahtuu työssä oppimalla, jonka lisäksi opitaan koulutuksissa ja omaa osaamista kehittämällä. Työyhteisöä voidaan myös kehittää osaavammaksi jakamalla kokemuksia ja tietoa kaikille sen jäsenille. Kokeneiden työntekijöiden olisikin hyvä jakaa omaa osaamistaan nuoremmille. (Rauramo 2008, 160–172.)

Työyhteisössä sen jäsenet vastaavat omasta oppimisestaan, mutta vastuu oppimisen johtamisesta, organisoinnista, resursseista ja kehittämisestä on kuitenkin esimiehillä. Ihminen tarvitsee töissä sopivasti haasteita ja ominaisuuksiaan vastaavaa työtä, jolloin hän pyrkii kehittämään itseään paremmaksi ja osaavammaksi työntekijäksi. Työnohjaus on keino, jolla pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä koulutetun ohjaajan kanssa työntekijöiden ammatillisuuden tukemiseen sekä edistämään vuorovaikutussuhteita. (Rauramo 2008, 160–172.)

9 TUTKIMUS, TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tutkimuksen kulku ja sen onnistuminen

Tutkimukseni idea ja aihe nousivat esille harjoittelupaikkani poliisilaitoksen poliisimiesten keskuudesta. Innostuin aiheesta ja aloin kerätä sen ympärille aineistoa. Aloitin tekemällä

ideakarttoja, jonka pohjalta aloin etsiä lähdemateriaalia ja aineistoja tutkimuksen pohjaksi. Aluksi aineiston löytäminen tuntui haastavalta, koska kyseinen pisteytysjärjestelmä on käytössä ainoastaan Pohjanmaan poliisilaitoksella ja ainut, juuri tätä aihetta käsittelevä tutkimus on pisteytysjärjestelmän kehittäjän Magnus Jakobssonin tekemä opinnäytetyö.

Sain Jakobssonilta tukea opinnäytetyöni tekemiseen sen eri vaiheissa. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista Jakobsson kertoi minulle järjestelmästä ja avasi sen käyttötarkoitusta. Jakobsson lupautui myös yhdeksi haastateltavaksi ja haastattelinkin häntä pisteytysjärjestelmän asiantuntijana. Kyselin ja sain vastauksia häneltä pisteytysjärjestelmää koskien vielä harjoittelun jälkeenkin. Ilman hänen apuaan en olisi saanut opinnäytetyöhöni kaikkea sitä materiaalia ja asiantuntemusta pisteytysjärjestelmästä, mitkä sain häneltä.

Lähteiden etsimisen jälkeen tein opinnäytetyösuunnitelman, jonka ympärille aloin rakentaa tutkimuskokonaisuutta. Rakensin haastattelurungot kerätyn aineiston pohjalta, joiden valmistuttua juttelin valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstön kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja kyselin halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastateltavien löytymisessä ei ollut ongelmia ja vaikuttikin siltä, että ihmisillä on halukkuutta puhua aiheesta. Kesälomat sotkivat haastatteluajankohtien sopimista, mutta sain toteutettua ne suunnitelman mukaisesti ennen harjoittelun päättymistä. Lähetin haastateltaville ennen haastattelua haastattelukysymykset, että he saivat tutustua niihin etukäteen. Haastattelut sujuivat omalla painollaan, mutta suurin työ olikin niiden litteroinnissa.

Haastattelujen jälkeen minusta tuntui, että tarvitsisin vielä hiukan lisää kokemuksia pisteytysjärjestelmästä. Kyselin valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstöltä halukkuutta vastata muutamiin kysymyksiin pisteytysjärjestelmästä, jos tekisin heille kyselylomakkeen. Henkilöstö vaikutti halukkaalta vastaamaan kyselyyn, joten tein heille neljän avoimen kysymyksen kyselyn. Olin hieman pettynyt kyselyyn vastanneiden määrästä, joita oli vain kolmetoista, kun niitä olisi voinut olla neljäkymmentä enemmän. Kyselyiden vastauksilla sain kuitenkin vahvistettua haastattelujen tuloksia, joten sen tekeminen oli hyvä ratkaisu.

Olin jo tehnyt kyselyn, kun aloin tarkastella koulun tutkimuslupaohjetta, joka oli muuttunut hiljattain. Olin muistellut vanhaa ohjetta, jossa paperiselle kyselylomakkeelle ei tarvinnut hakea tutkimuslupaa. Uudesta ohjeesta ymmärsin, että lupa olisi tarvittu, joten tutkimustulosten tarkastelu pysähtyi siihen. Onneksi lupa järjestyi jälkikäteen ja sain käyttää kyselyn tuloksia opinnäytetyöni tutkimusaineistona.

Haastattelujen ja kyselyn tekemisen jälkeen jatkoin teoria-aineiston käsittelemistä, jonka ollessa lähes valmis, aloitin käsittelemään tutkimusaineistoa. Pilkoin aineiston pienempiin yksiköihin joita tiivistin vielä lisää. Tiivistettyjen aineistojen pohjalta aloin käsittelemään kokemuksia ja tekemään analyysiä. Kokemuksista tekemääni analyysiä halusin selkeyttää SWOT-analyysillä sekä johtopäätöksillä. Aineiston analyysin tekeminen oli ehkäpä opinnäytetyön haastavin osuus, koska siinä liitettiin yhteen koko tutkimuksen ydin.

Kokemusten avulla sain avattua pisteytysjärjestelmän kehittämis- ja parantamiskohteita sekä sen vaikutuksia poliisityöhön ja työhyvinvointiin Pohjanmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorilla. Pisteytysjärjestelmästä saadut tutkimustulokset olivat hyvin realistisia ja järkeen käyviä. Valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstön ajatuksista pisteytysjärjestelmästä ja sen vaikutuksista heihin ja heidän työnsä tekemiseen tiedetään nyt enemmän. Uskon ja haluan luottaa siihen, että haastateltavat ja kyselyyn vastanneet ovat kertoneet rehellisesti omia kokemuksiaan pisteytysjärjestelmästä ja sen vaikutuksista. Toivottavasti näitä vaikutuksia otetaan huomioon järjestelmän kehittämisessä ja parantamisessa.

9.2 Kokemukselliset tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluihin ja kyselytutkimukseen osallistuneiden kokemuksista koottuja tutkimustuloksia. Pisteytysjärjestelmän vaikutuksista saadut vastaukset olivat todella kokemuspohjaisia, joten niitä avataan seuraavissa luvuissa hyvin pitkälti komisarion, kenttäjohtajien ja poliisimiesten omien kokemusten kautta. Kursivoidut osiot tekstissä ilmentävät poliisien omia kertomuksia siitä, miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut heidän työhönsä ja työhyvinvointiinsa, sekä ehdotuksia

sen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Esille nostetuissa kokemuksissa on haluttu tuoda näkyviin erilaisia näkökulmia aihealueisiin liittyen.

Kursivoidut kohdat eivät ole sanatarkkoja lainauksia poliisien kertomuksista tai kirjoituksista, vaan tutkimuksen tekijän oikeudella niitä on selvennetty lukijalle ymmärrettävämmäksi. Kokemuksissa haluttiin kuitenkin säilyttää haastateltavien viesti, joten opinnäytetyö lähetettiin haastateltaville tarkastettavaksi. Haastateltavilla oli mahdollisuus antaa opinnäytetyöstä palautetta ja pyytää korjausta, jos kokivat siihen aiheita.

Tekstissä haastateltavat erotetaan välillä tarkoituksella toisistaan komisarioon, kenttäjohtajiin ja poliisimiehiin, mutta ilman etuliitettä haastateltavista puhuttaessa ei haastateltavia erotella heidän arvojensa perusteella. Kaikkia valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstölle tehtyyn kyselylomakkeeseen vastanneita poliiseja käsitellään tekstissä kyselyyn vastanneina.

9.2.1 Pisteytysjärjestelmän vaikutukset poliisityöhön

Suurin osa haastateltavista ja kyselyyn vastanneista kokivat, että pisteytysjärjestelmällä on ollut vaikutuksia työn tekemiseen. Vain muutamat haastateltavista ja kyselyyn vastanneista kokivat, ettei pisteytysjärjestelmä ole vaikuttanut työn tekemiseen mitenkään. Yksi kyselyyn vastanneista oli suoraan sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä on vaikeuttanut työn tekemistä. Osa haastateltavista ja kyselyyn vastanneista kokivat, että pisteytysjärjestelmä ohjaa työtä liikaa liikennesuoritteiden tekemiseen. Muutamat kyselyyn vastanneista olivat kuitenkin sitä mieltä, että se on vaikuttanut positiivisesti työn tekemiseen, lisännyt aktiivisuutta ja sitä kautta madaltanut puuttumiskynnystä. Osa haastateltavista ja kyselyyn vastanneista kokivat, että pisteytysjärjestelmä tuo pientä painetta työn tekemiseen, vaikkakaan ei välttämättä huonolla tavalla. Muutamat haastateltavista ja kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä ohjaa jonkun verran osan henkilöstön työn tekemistä siihen suuntaan, mistä saa pisteitä. Muutama haastateltavista

koki, että pisteytysjärjestelmässä ei oteta huomioon partioita joilla on erityistehtäviä, vaan heidän on tehtävä saman lailla pisteitä kuin muidenkin.

Olen yrittänyt saada suoritteita aina kun on ollut vuoro, mutta se ei ole ollut itse tarkoitus, vaan niitä on tullut, jos on tullut.

Poliisin tehtävä on paljon laajempi kuin mitä ne pisteet ovat. Minulla on sellainen kuva, että pisteet ohjaavat meidän tekemistä (ainakin osaa henkilöstöä) liikaa niihin tiettyihin asioihin, mistä saa pisteitä.

Toiset tuntevat paremmuutta siitä, että he haluavat tehdä tulosta ja noita juttuja. Kaikilla meillä on kuitenkin töissä erilaiset kiinnostuksen kohteet ja teemme eri asioita.

On myös partioita, joilla on erityistehtäviä, jotka vaativat paljon aikaa ja silti katsotaan, että he ovat samalla viivalla muiden kanssa.

Alkuun pidin järjestelmää huonona ja liikaa työpanoksen ohjaamisena pääasiassa liikennevalvontaan. Nyt kun pisteytykseen on tottunut, niin sitä ei edes mieti vuoroissa ja pisteet tulevat täyteen normaalilla työnteolla.

Pisteytysjärjestelmän vaikutukset työn tekoon ovat vähäisiä, mutta ehkä se aiheuttaa jonkin verran paineita juttujen tekoon. Näkisin pisteytysjärjestelmän kuitenkin lähinnä kannustavana. Se madaltaa kynnystä juttujen tekoon ja suullisen huomautuksen sijaan tulee kirjattua asia kirjallisena.

Pisteytysjärjestelmän seurauksena yhä suurempi osa poliiseista on alkanut aktiivisemmin valvomaan liikennettä.

Kyllä pisteytysjärjestelmä on tietyllä tavalla vaikuttanut työn tekemiseen. Minulla itsellä on takaraivossa jollain lailla se, että ei nyt olla ainakaan huonompia kuin muut.

Aktiivisen ryhmänjohtajan johdolla teimme jo ennen pisteytysjärjestelmää aktiivisesti muun muassa aamuliikenteen valvontaa. Aina niitä juttuja on tehty ja tehdään vieläkin.

Haastateltavana olleet komisario ja kenttäjohtajat kertoivat haastatteluissa, miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut heidän alaistensa ja heidän omaan työhönsä. Kenttäjohtajat olivat sitä mieltä, että se helpottaa heidän työtään, mutta toisaalta he joutuvat tarkkailemaan, että alaiset ovat myös tuloksellisia. Yksi kenttäjohtajista koki, että järjestelmä ei vaikuta kovin paljon työajan suunnitteluun muuten kuin teemojen aikana. Toinen kenttäjohtajista puolestaan koki, että järjestelmä nimenomaan vaikuttaa vapaasti ohjattavan työajan suunnitteluun, kun pitää tehdä tulosta.

Pisteytysjärjestelmä on johdon keino ohjata ja seurata toimintaa, vaikka työntekijät eivät siitä pitäisi. Mielestäni työnantajalla on oikeus vaatia, että työpäivän aikana saadaan jotain aikaiseksi. Meillä ei ole aiemmin niin seurattu ja siksi se ei tunnu mukavalta.

Kun suoritteita aletaan mittaamaan, niitä aletaan myös tekemään ja sitä saadaan, mitä tilataan.

Pisteytysjärjestelmä on selkeä työkalu ryhmänjohtajalle ja kenttäjohtajalle ohjata työtä. Työnantaja asettamat raamit helpottavat esimiehen työtä.

Pisteytysjärjestelmä ei ole kovin paljon vaikuttanut työn tekemiseen, mutta teemat vaikuttavat työajan suunnitteluun. En päästä miehiä aamulla liikkumaan, jos tiedän, että on teema, koska juttuja ja valvontaa pitäisi tehdä eli joutuu priorisoimaan mitä tehdään.

Pisteytysjärjestelmä vaikuttaa siihen, että joutuu tarkkailemaan alaisten tekemisiä eli mitä he päivän jälkeen palauttavat. Se vaikuttaa esimiehen kuvaan siitä kuinka tuloksellinen työntekijä on ollut vuoden aikana ja vaikuttaako sitä kautta HTS-pisteisiin.

Pisteytysjärjestelmän suurin vaikutus on se, että tuloksen tekeminen korostuu päivittäispoliisityössä.

Pisteytysjärjestelmä on yksi työkalu tulosten seurantaan ja ideaali tilanne olisi, että kaikki vuorot tekisivät suurin piirtein saman tuloksen. Nyt niin ei tapahdu vaan erot ovat suuria, joten kyllähän se jonkinlaisen totuuden paljastaa mitä siellä tehdään. Kyllä suoritteita tulee, kun vain viitsii tehdä. Esimiehen olisi hyvä olla itse aktiivinen ja johtaa esimerkillä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että pystyvät vaikuttamaan itse siihen, mitä he voivat tehdä vapaasti ohjattavalla työajalla. He myös kokivat ymmärtäneensä heille asetetut tavoitteet ja niiden vaikutuksen omaan työhönsä, vaikka kenttäjohtajat olivatkin sitä mieltä, että asetettuja tavoitteita pitää kerrata aika ajoin.

Pystyy vaikuttamaan mitä haluaa tehdä työvuorossa, etsintäkuulutettuja tai liikennettä tai jotain muuta.

Itse ymmärrän kyllä minulle asetetut tavoitteet, vaikka napisenkin niistä välillä, mutta muistan kuitenkin, että palkanmaksaja on se, joka sanoo mitä tehdään ja sen mukaan mennään.

Olen ymmärtänyt omat tavoitteeni ja harjaa tulee, jos tavoitteisiin ei päästä. Esimerkiksi jos on teema, nollalappua ei voi palauttaa, koska eihän se näytä hyvältä.

Ryhmänjohtajan täytyy pitää huolta siitä, että alaiset ymmärtävät mitä heiltä vaaditaan. Alaisille täytyy kertoa suoraan, että nyt tarvitaan tätä ja teidän pitää tehdä näin. Ei voi luottaa, että he lukisivat laitoksen strategian tai tavoitteet.

Haastateltavat kokivat heille asetetut tavoitteet realistisina ja kohtuullisina, mutta olivat myös sitä mieltä, että pisteitä ei aina tule valvonnasta huolimatta, joten pisteiden tarkastelussa olisi hyvä muistaa tarkastella kokonaisuutta. He kokivat myös, että resurssit ovat riittäviä henkilökohtaisiin tavoitteisiin nähden, mutta muuten liian pienet. Kenttäjohtajien haastatteluista kävi ilmi, että pisteytysjärjestelmää ei huomioida resurssien suunnittelussa millään tavalla, valtakunnallisia teemoja lukuun ottamatta. Kenttäjohtajat suunnittelevat työvuorokohtaista resurssien käyttöä työvuorolistan mukaisilla resursseilla.

Tavoitteet eivät ole mitään ylivoimaisia, vaan mielestäni ihan kohtuullisia ja itse tavoitteisiin pääseminen ei aiheuta stressiä eli jos tuolla ulkona liikkuu ja puuttuu silloin tällöin ihmisten tekemisiin, niin pääsee tavoitteeseen.

Ilman muuta tavoitteet ovat realistisia. Joskus ei tule pisteitä ja joskus voi tulla enemmän, joten kokonaisuuttahan siinä pitää katsoa.

Henkilökohtaisiin tavoitteisiin resurssit ovat riittävät, mutta ei välttämättä yhteisiin tavoitteisiin ja aikamääreisiin.

Suoritteet tulevat monesti jo tehtävien kautta, mutta resurssit ovat pienet joka tapauksessa.

Työvuoroilla on tietty kiertosuunnitelma, jonka pohjalla ei ole pisteytysjärjestelmä vaan valtakunnalliset teemat.

En voi vaikuttaa resursseihin, voin esittää kyllä toivomuksia, mutta harvoin ne mihinkään vaikuttavat. Minä teen niillä resursseilla mitä päälliköt minulle antavat.

Haastateltavat eivät kokeneet saavansa kovin paljon tai säännöllisesti palautetta pisteytysjärjestelmän käyttämisestä ja sen tuloksista. Miehistön haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että teemasuoritteista annetaan palautetta, jos on tehty hyvää työtä. Yksi haastateltavista kenttäjohtajista kertoi saavansa palautetta järjestelmästä omilla esimieskeskusteluissaan, mutta ei itse seuraa kovin paljon järjestelmää. Yksi haastatelluista miehistön jäsenistä oli saanut palautetta kehityskeskustelussa siitä, että HTS-pisteet nousevat, jos tilastot pysyvät samana. Toinen haastatelluista kenttäjohtajista kertoi antavansa alaisilleen ryhmäpalautetta siitä missä mennään ja missä pitää parantaa. Toinen haastatelluista kenttäjohtajista kertoi että, ei anna palautetta pisteytysjärjestelmästä, mutta ryhmän sisällä käydään keskustelua tuloksista. Yksi haastateltavista miehistön jäsenistä kertoi, että pisteistä puhutaan ja ryhmänjohtajat pitävät pisteitä esillä.

Emme saa säännöllisesti palautetta, mutta joskus on mainittu, että päästiin viime kuussa tavoitteeseen. Joskus vuoron lopussa, jos on ollut teemapäivä, niin ryhmänjohtaja on sanonut, että hyvä, mutta ei siitä, jos on jäänyt nolville.

Ryhmänjohtaja saattaa sanoa missä mennään muihin verrattuna.

Tietysti jos hyvin menee pitää antaa palaute. Kentän komisario on hyvä, kun hän laittaa kaikille viestiä, jos on onnistuttu.

Haastateltavat miehistön jäsenet kokivat kaikki hieman eri tavalla sen, miten heidän suoriutumistaan työtehtävistä arvioidaan pisteytysjärjestelmän perusteella. Yksi haastateltavista miehistön jäsenistä koki, ettei sellaista arviointia ole ollut tai sitä on ehkä yleisesti sivuttu. Toinen haastateltavista miehistön jäsenistä koki, että se mitä on tehty vuoden aikana, on ryhmänjohtajien kehityskeskustelun pohjana. Eräs haastateltavista koki tulevansa arvioiduksi työvuoron loputtua, kun tulokset ja se mitä on vuoron aikana tehty, ilmoitetaan kenttäjohtajalle. Haastateltavista miehistön jäsenistä suurin osa ei kokenut, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut omaan suorituskyykyyn, kehittymiseen tai osaamiseen mitenkään, vaan ne tulevat muuta kautta työn lomassa. Yksi miehistön jäsenistä ja kenttäjohtajista olivat sitä mieltä, että kun annetaan tavoitteita, niin myös ammattitaito ja osaaminen voivat parantua ja kehittyä. Toinen kenttäjohtajista oli puolestaan sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä voi myös lamaannuttaa.

Omasta mielestäni olen aina tehnyt hommia. Minä en osaa olla jouten ja nyt järjestelmä ylläpitää sitä.

Suoritteet tulevat aika perusasioista ja niitä on aina tehty, joten ei ole vaikuttanut suorituskyykyyn, kehittymiseen tai osaamiseen.

Kun vaaditaan suoritteita, niin suoritustaso on noussut viimeisten kolmen neljän vuoden aikana.

Toisaalta järjestelmä lamaannuttaa ja vie suorituskyyvyn osalta, jos pisteitä ei tule, he ovat aivan maansa myyneitä.

Kenttäjohtajien tehoja pisteytysjärjestelmän suhteen on saatettu verrata, kun he ovat hakeneet jotain tehtävää.

Haastateltavat miehistön jäsenet eivät kokeneet hyötynensä pisteytysjärjestelmästä henkilökohtaisesti mitenkään. Yhden miehistön jäsenen mielestä on hyvä asia, ettei siitä hyödy itse, koska se saattaisi ajaa kilpailuun ja vääränlaiseen tekemiseen, jos esimerkiksi sakosta saisi provikkaa. Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että tulostauluista saatavat tulokset vaikuttavat suoraan tuloksellisuuteen ja sitä mitataan, mitä on helppo mitata. Järjestelmän kehittäjä Jakobsson oli kuitenkin sitä mieltä, että tuloksia ei voida verrata suoraan tuloksellisuuteen, koska pisteytysjärjestelmällä mitataan valvonnan tulosta eli paljonko on tehty oma-aloitteisia tehtäviä ja niiden kirjallisia tuotoksia. Sen vuoksi sitä ei voida verrata suoraan huonoon tai hyvään tulokseen, koska tulos voi olla hyvä, vaikka valvonnan tulos olisi nolla. Hän kertoi myös, että järjestelmän tarkoitus ei ole mennä henkilökohtaiselle tasolle, eikä käytössä oleva partiolomake edes soveltuisi siihen.

Poliisin ajattelumalli pitäisi pitää semmoisena, että puututaan siihen mihin poliisin pitää puuttua eli tehdään normaalisti asioita, eikä tarvitsisi ajatella tuota pisteytystä.

Mikä on poliisin tärkeintä tehtävä? Onko se tulos ja pitäisikö sitten olla tulospalkkauskin? Jos tulosta vaaditaan, mikä on se oikea? Jos toinen tekee ennalta estävää työtä ja ehkäisee rikoksia ja toiset tekevät työtä, että saavat aikaiseksi hyvää tulosta.

On varmasti vaikuttanut tämän päivän poliisin tulosjohtamiseen ja tulosten seurantaan. Tulostauluissa meidän laitos on varmasti ihan Suomen kärkeä siinä, kuinka tarkasti tuloksia ja aikaan saamista seurataan.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin pisteytysjärjestelmän tulosten luotettavuudesta ja se jakoi mielipiteet kahtia. Osa haastateltavista uskoi täysin siihen, että partiot syöttävät suoritteita järjestelmään tehtyjen suoritteiden mukaisesti. Osa haastateltavista taas ei pitänyt järjestelmään syötettyjä tietoja täysin oikeina. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kirjauksia tulkitaan eri tavalla ja se aiheuttaa virhemarginaalin tulokseen. Muutama haastateltavista olivat sitä mieltä, että osa kirjaa tuloksia väärin, saadakseen paremman tuloksen.

Kyllä sitä jotenkin haluaa uskoa siihen, että pisteytysjärjestelmään ei valehdella. Enkä ole ainakaan itse kuullut, että pisteitä olisi vääristelty. Ei varmaan kenellekään ole edes mitään tarvetta vääristellä.

En kyllä usko luotettavuuteen, mutta millä sen pystyy näyttämään, jos ilmoittaa vähän yläkanttiin tekemisensä, että se näyttäisi paremmalta kuin mitä on tehnyt. On se sitten puhallusten määrä tai kirjallisen huomautusten määrä, mikä ei näy sen kummemmin missään järjestelmässä.

Se on kiinni syöttäjistä, ovatko pisteytysjärjestelmän tiedot luotettavia, mutta kyllä sen tiedot ovat suuntaa antavia.

9.2.2 Pisteytysjärjestelmän vaikutukset työhyvinvointiin

Haastateltavista kukaan ei kokenut tällä hetkellä, että pisteytysjärjestelmä vaikuttaisi jotenkin omaan työhyvinvointiin, mutta sen sijaan muutamat kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että se vaikuttaa yhä heikentävästi heidän työhyvinvointiinsa. Osa haastateltavista ja kyselyyn vastanneista olivat kokeneet, että pisteytysjärjestelmä vaikutti alussa heidän työhyvinvointiinsa, mutta eivät kokeneet, että se aiheuttaisi enää paineita. Eräs haastateltavista oli harmissaan siitä, että jos ihmiset kokevat stressiä ja kuormitusta pisteytysjärjestelmän vuoksi. Muutamat haastateltavat ja kyselyyn vastanneet olivat vastustaneet aluksi järjestelmää, mutta olivat nyt tottuneet siihen ja ajattelivat sitä vain

yhtenä työkaluna. Erään haastateltavan mukaan pisteytysjärjestelmästä keskustellaan työyhteisössä, eikä kaikki keskustelu ole aina negatiivista, vaan välillä siitä keskustellaan jopa huumorilla, koska töitä halutaan tehdä oman työssä viihtyvyyden vuoksi.

Alkuun oli voimakas vastareaktio pisteytysjärjestelmää kohtaan tai ei se ainakaan lisännyt työmotivaatiota silloin, mutta nyt se elää omaa elämäänsä, eikä aiheuta painetta suuntaan taikka toiseen.

Me teemme asioita sen vuoksi, että viihdymme töissä ja haluamme tehdä asioita, eikä sen vuoksi, että keräämme pisteitä. Pisteytysjärjestelmä ei ole kuitenkaan vaikuttanut työssä viihtyvyyteen. Riski on siinä, että kun olemme erilaisia, että joihinkin se vaikuttaa enemmän ja toisinaan se ei hetkauta ollenkaan.

Yleisellä tasolla sanon, että pisteytysjärjestelmä on heikentänyt työhyvinvointia. Stressi on hyvä, kun sitä on sopivasti, mutta se on vääränlaista stressiä, kun tekijämiehet joutuvat selittelemään, jos he ovat olleet ulkona ja tehneet valvontaa, pysäytyksiä ja puhallutuksia, mutta päivän päätteeksi tulee nollasuorite.

Ne jotka eivät ole aktiivisia, eivät välttämättä tykkää pisteytysjärjestelmästä, kun se tavallaan tulee näkyviin.

Suhtaudun pääosin positiivisesti pisteytysjärjestelmään, mutta on heikkoja hetkiä ja huonoja päiviä, jolloin se ärsyttää.

Valvonnan tulos oli alussa nimeltään kenttäjohtajan onnistumisprosentti ja se ärsyttää edelleenkin, vaikka se ei ole enää pisteytysjärjestelmässä.

Pisteytysjärjestelmä koetaan epärealistisena, koska muissa laitoksissa sitä ei ole käytössä.

Pisteytysjärjestelmä on heikentänyt työhyvinvointia, tuonut paineita ja eriarvoisuutta, laskenut työhyvinvointia ja -motivaatioita sekä tuonut alemmuuden tunnetta.

Aikaisemmin kenttäjohtaja kysyi radiolla kaikkien kuullen partioiden pisteet, josta tuli ylimääräistä painetta.

Tässä organisaatiossa on monenlaisia tyyppisiä ja vahvoja persoonia, ja sitten kun vielä kehitetään työkalu, jolla oikeasti mitataan suoritusta, niin me poliisissa emme ole ehkä tottuneet siihen, että tulee arvoasetelmia tai muuta, joten kyllä se nostaa varmasti osalla karvat pystyyn.

Haastateltavana olleista suurin osa ei kokenut, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa mitenkään. Muutamat haastateltavat ja kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että se on vienyt sitä huonompaan suuntaan, koska se korostaa liikaa liikennesuoritteita, sillä poliisin työ on muutakin. Yksi kenttäjohtajista oli sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä toisaalta pitää yllä työmotivaatiota, mutta toisaalta se mikä on tärkeintä kenttäjohtajan työnkuvassa, on hämärtynyt.

Pisteytysjärjestelmä ei ole lisännyt työmotivaatiota niin, että tsemppaisi ja olisi porkkana, ennemminkin siitä voi tulla vastareaktio. Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut kuitenkaan kovin paljon omaan työmotivaatioon, koska juttuja on tullut ja tulee jatkossakin.

Pisteytysjärjestelmä pitää toisaalta yllä työmotivaatiota, mutta toisaalta oma työnkuva ja se mikä on tärkeintä, on hämärtynyt, kun ylemmältä taholta on valvottu, milloin ollaan aamulla ulkona. Kenttäjohtajana on paljon tekemistä aamulla työvuoron alussa ja sen vuoksi kenttäjohtajan prioriteetti ei ole olla ulkona mahdollisimman äkkiä.

Alkuun järjestelmä aiheutti hämmennystä ja vastarintaa ja sitä kautta heikensi työmotivaatiota. Enää asia ei vaikuta mitenkään.

Kukaan haastateltavista ei kokenut, että pisteytysjärjestelmällä olisi ollut minkäänlaisia vaikutuksia ihmissuhteisiin tai vapaa-aikaan. Haastateltavana olleet miehistön jäsenet eivät kokeneet, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut heidän työssäjaksamiseensa tai lisänneet heidän työkuormaansa. Kenttäjohtajat kuitenkin kokivat, että pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut jonkin verran heidän työssäjaksamiseensa ja työkuormaansa.

Olen sen verran lunkityyppi, että pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut henkilökohtaisesti minuun. Voisin ajatella, että se voi kuormittaa kenttäjohtajaa, jos ryhmä laahaa perässä.

Pisteytysjärjestelmä ei vaikuta ihmissuhteisiin, mutta työn kuormittavuutta tulee siitä, kun tulosten seuranta on kuukausittaista ja koko ajan pitäisi tulla tuloksia, eikä haluaisi olla huonoin vuoro.

Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut vapaa-aikaan tai ihmissuhteisiin. Pisteytysjärjestelmä on aiheuttanut kuitenkin pikkukuormituksen työssäjaksamiseen, mutta ei kuitenkaan vaikuta siihen päivittäin. Mielestäni pisteytysjärjestelmällä arvioidaan ja mitataan kenttäjohtajia ja ryhmänjohtajia, vaikka se ei ole välttämättä heistä kiinni paljonko juttuja tulee. Tietyissä ryhmissä on tekijämiehiä, joka saavat näyttämään ryhmän tuloksen paremmalta kuin se onkaan. Kokoaikaisella ruoskan heiluttamisella se

onnistuisi, mutta se taas vaikuttaisi miesten motivaatioon. Se on ärsyttänyt minua, mutta en ole sen takia aamulla jättänyt lähtemättä töihin.

Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut jotenkin sairauslomien määrään vaan, että niihin vaikuttavat ihan muut tekijät, kuten esimerkiksi resurssitilanne. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että se on voinut olla jollekin lisäpainona. Pisteytysjärjestelmällä ei koettu myöskään olleen vaikutuksia työturvallisuuteen.

Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut omiin sairauslomiini, enkä osaa ainakaan yhdistää, että olisi ollut mitään puhetta, että se olisi ollut suoraan yhtenäkkään syynä kenenkään muunkaan sairauslomiin. Kyllä sairauslomiin on ehkä muut syyt. En usko, että tuo on niin iso asia.

Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut suoraan sairauslomiin, mutta ehkä resurssitilanne.

Haastateltavat eivät kokeneet, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut kovinkaan paljon mahdollisuuden hyödyntää viikkoliikuntaa, koska sitä ovat vaikeuttaneet muut tekijät esimerkiksi resurssien vähyys. Haastateltavat kenttäjohtajat kertoivat, että resurssien lisäksi on mietittävä ajankohtaa, milloin voi antaa alaisille mahdollisuuden mennä liikkumaan ja että sen käyttämiselle on asetettu rajoituksia esimerkiksi viikonlopulle.

Pisteytysjärjestelmän vaikutus viikkoliikunnan hyödyntämiseen on aika pieni. Tietysti pitää miettiä milloin se kannattaa pitää. Aamu on yleensä keikkojen osalta rauhallista, joten suoritteet yritetään tehdä silloin

Viikkoliikunnan hyödyntäminen on vaikeutunut koko ajan, jos on vähän partioita kentällä, niin ei siinä voi lähteä liikkumaan.

Haastatteluista nousi esille aivan päinvastaiset kannat pisteytysjärjestelmän vaikutuksista työilmapiiriin. Muutamat haastateltavista taas eivät oikein osanneet sanoa, että onko pisteytysjärjestelmällä ollut vaikutuksia työilmapiiriin. Yksi miehistön jäsenistä oli sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut siihen ainakaan parantavasti, koska se huononsi alussa työilmapiiriä, mutta se on tasoittunut jollain lailla tähän päivään mennessä. Yksi kenttäjohtajista oli sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmällä ei ole ollut negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin.

Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut ainakaan parantavasti työilmapiiriin. Alkuun se huononsi vähän ilmapiiriä ryhmien välillä ja tuli sellainen fiilis, että porukka karsasti meidän ryhmää, kun teimme paljon pisteitä. Teimme töitä kuten ennenkin, mutta se vain nousi esille tilastoista. Jotkut ehkä kokivat, että tavoitteet nousevat korkeammalle, jos joku ryhmä tekee enemmän. Nyt se on kuitenkin jotenkin tasoittunut.

Pisteytysjärjestelmä ei ole vaikuttanut ainakaan negatiivisesti työilmapiiriin, minun mielestäni päinvastoin. Jossain vaiheessa siinä oli jopa semmoista positiivista kilpailua.

Haastateltavat eivät kokeneet, että pisteytysjärjestelmä olisi vaikuttanut mitenkään heidän arvostukseensa omaa työtään kohtaan. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että arvostusta pitää hakea jostain muualta kuin pisteytysjärjestelmästä tai sitten mennään väärään suuntaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että omaa työtä pitää itse arvostaa, koska harvemmin kukaan tulee töissä kehuaan tai taputtelemaan olkapäille.

Pisteytysjärjestelmä ei vaikuta oman työni arvostukseen, kyllä ne ovat muita asioita, jotka ovat vieneet työn arvostusta pois, eivätkä suoritteet.

Pisteytysjärjestelmässä on houkutus vetää puuttumiskynnys matakasi ja ottaa vain pisteet. Olen yrittänyt miehille sanoa, että pitää muistaa tehdä työt niin, että kehtaa katsoa maitohyllyllä silmiin. Kirjalliset huomautukset ovat ok, kansalainen pääsee ilmaisella opetuksella, mutta jos alkaisin sakottaa ihan pienistä rikkeistä, että saan pisteitä, niin en pitäisi itseäni oikein minään. Vaikka tietysti työnantaja ja -organisaatio määrittelevät puuttumiskynnykset.

Haastateltavista suurin osa koki, että pisteytysjärjestelmä ei ole oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikille muun muassa siksi, että se korostaa liikennepuolta ja on paljon osa-alueita, joista ei saa pisteitä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat, koska pisteytysjärjestelmä on kaikille sama.

Pisteytysjärjestelmä korostaa liikennepuolta, joten se ei mittaa tasapuolisesti kenttäpoliisin ammattitaitoa ja sitä, miten se hoitaa tehtävänsä.

Tuntuu, että meidät poliisit halutaan tiettyyn samaan formaattiin, vaikka täällä on paljon erilaisia persoonallisuuksia ja vahvuuksia ihmisillä sekä erilaisia työtehtäviä.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten haastateltavat olivat kokeneet sen, että tulostaulut ovat koko henkilöstön nähtävillä. Useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että on hyvä pyrkiä avoimuuteen. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että pieni kilpailu on paikallaan, vaikkakaan järjestelmän tarkoitus ei ole valvoa toisten kenttäryhmien tai kenttäjohtoalueiden tekemisiä. Muutamat haastateltavista olivat puolestaan sitä mieltä, että riskinä voi olla vastakkainasettelu, jos jollain ryhmällä on koko ajan toisia paremmat tulokset.

Mielestäni hyvä ratkaisu, jos ei halua käydä katsomassa tulostauluja, niin ei ole pakko, mutta jos haluaa käydä katsomassa, niin se on mahdollista. Tulostauluista saa nopeasti yleiskuvan tilanteesta.

Kun tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä, siinä on riski, että tulee vastakkainasettelua ja poliisin tehtävä ei ole kilpailla siinä, kuka pärjää parhaiten.

Minun mielestäni se on ihan fine, että tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä, eivät ne ole mitään salaisuuksia.

9.2.3 Pisteytysjärjestelmän kehittämis- ja parannuskohteet

Haastateltavina olleet kenttäjohtajat kertoivat saaneensa alussa negatiivista palautetta pisteytysjärjestelmästä, mutta ajan kuluessa palautteen antamien on vähentynyt. Järjestelmän kehittäjä Jakobsson kertoi olevansa vain tekninen toteuttaja ja ettei ole saanut kovin paljon suoraa palautetta pisteytysjärjestelmästä, vaan palaute tulee lähinnä valvontaja hälytyssektorin päällystöltä, jos halutaan lisätä joku uusi kohta partiolistaan tai korjata virheellisesti syötettyjä tietoja sinne.

Nyt ollaan aika lailla sellaisessa suvantovaiheessa pisteytysjärjestelmän osalta, että enää ei kuulu mitään, mutta alussa oli napinaa ja negatiivista palautetta. Toiveita tuli alussa ja tulee vieläkin, mitä seurantahommia pisteytysjärjestelmään voisi ottaa lisäksi.

Aluksi oli kovaa kritiikkiä, että pisteytysjärjestelmä oli liian suppea pakkosakko systeemi, mutta nyt se on parantunut ja palautetta ei tule enää niin paljon.

Haastateltavista moni koki, että pisteytysjärjestelmässä ei huomioida mitenkään poliisin ennalta estävää työtä ja kaikki haastateltavat haluaisivatkin suunnata vapaasti ohjattavaa työaika enemmän ennalta estävään työhön. Useampi haastateltavista haluaisi vaikuttaa nuoriin ja sitä kautta tulevaisuuteen. Kaikki haastateltavat olivat kokeneet vääräksi sen,

että eivät saa pisteitä siitä, jos valvovat oma-aloitteisesti viikonloppuöisin ravintoloiden edustoja ja saavat sillä tavalla ehkä estettyä useita pahoinpitelyjä.

Minua häiritsee ja olen kokenut sen, että järjestyspoliisin ennalta estävää tehtävää ei huomioida tavallaan ollenkaan pisteytysjärjestelmässä. Siitä ei saa pisteitä, kun olet ihmisten kanssa tuolla ja esillä muutenkin tai hoidat kotikeikan hyvin, jonka jälkeen kaikilla on hyvä olla ja saat siitä kiitosta, niin siitä ei saa ensimmäistäkään pistettä.

Minä haluaisin vaikuttaa nuoriin, minua kiinnostaa sellaiset asiat, että jollain lailla olisi enemmän esimerkiksi viikonloppuöinä teemapartiona puistoissa ja ostoskeskuksissa, joissa puhutettaisiin ihmisiä. Tuntuu myös, että ihmiset haluavat ja arvostavat sitä, kun joskus harvoin pääsemme johonkin nuorisotapahtumaan.

Ennalta estävä toiminta on mielestäni jäämässä jalkoihin. Jos estät jotain, niin eihän se näy missään. Teet tunnin työn olemalla viikonloppuna ravintolan edessä ja estät kolme tappelua, jolla säästät ehkä viikon työmäärän tutkinnalta. Se on huono homma.

Useammat miehistön jäsenet kyseenalaistivat haastatteluissa ja kyselyssä sen, että tarvitaanko kyseistä pisteytysjärjestelmää ollenkaan tai olivat suoraan sitä mieltä, että sitä ei tarvita, koska heidän mielestään pisteytysjärjestelmän tulokset pystyään poimimaan myös muista poliisin järjestelmistä. Muutama haastateltavista koki ristiriitaiseksi sen, että törkeämmistä rikkeistä saa parhaimmat pisteet eli aivan kuin haluttaisiin, että jotain tapahtuu, että tulisi pisteitä. Useampi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmässä on menty parempaan suuntaan, kun suoritekategorioiden määrä on lisääntynyt ja enemmän aikaa vievistä suoritteista saa enemmän pisteitä. Yksi haastateltavista koki, että hätäkeskuksen antamat kolarit eivät mittaa poliisin oma-

aloitteisuutta ja aktiivisuutta mitenkään. Hän ei halunnut kuitenkaan, että kolarit otettaisiin pois pisteytysjärjestelmästä.

Meillä on kenttäjohtaja joka johtaa tekemisiämme, joten tarvitaanko joku erillinen järjestelmä, joka ohjaa sitä?

Ryhmänjohtaja heitti sellaisen ajatuksen, että pitäisikö kenttämiehillä olla tämmöinen järjestelmä edes tiedossa, vai olisiko se vain ryhmänjohtajien ja päällystön työkalu, josta kenttämiesten ei olisi välttämätöntä tietääkään?

Olisiko parempi katsoa pisteitä lista-, kuukausi- tai vuositasolla, eikä joka vuoro?

Olen sitä mieltä, että pisteytysjärjestelmää tulisi suunnata mahdollisimman monipuoliseen valvontaan, jonka tulisi olla esimiesten ja päällystö suunnittelemaa. Meillä on käytössä vuosikellosteemi, jossa suunnitellaan jaksoittain mitä tehdään, josta se valuu alaspäin kenttäjohtajien vastuulle.

Mielestäni siinä on vähän ristiriitaa, että puhutaan kenttäryhmän aktiivisuudesta ja kuitenkin kolareista, jotka tulevat hätäkeskuksen kautta saa pisteitä. Toisaalta en halua ehdottaa, että kolarit otettaisiin siitä pois, koska niitä kolareita kumminkin tulee ja ne auttavat lomakauden ulkopuolella saavuttamaan asetetut tavoitteet. Mutta sillä ei ole kyllä mitään merkitystä ryhmän toiminnan tai aktiivisuuden kanssa. Kolarien määrä on vähän tuurista kiinni.

Haastateltavilta tuli myös ehdotuksia siitä, mitä poliisin tehtäviä voisi vielä pisteyttää tai mihin voisi kohdentaa vapaasti ohjattavaa työaika. Suurin osa haastateltavista ja kyselyyn vastanneista kokivat, että pisteytys painottuu liikaa yhteen osa-alueeseen eli liikenteeseen

ja olivat sitä mieltä, että valikoima tulisi olla vielä monipuolisempi. Haastateltavilta ja kyselyyn vastanneilta tuli ehdotuksia siitä, miten järjestelmää ja sen vaikuttavuutta voisi vielä parantaa ja kehittää. He kertoivat myös mielipiteitään siitä mitä hyvää ja huonoa pisteytysjärjestelmässä on.

On paljon osa-alueita, josta pisteitä ei saa, mutta joita voisi pisteyttää, kuten esimerkiksi kuulusteluiden hoitaminen, joka säästäisi tutkinnan aikaa ja olisi siten hyvä asia talon ja asiakkaan kannalta.

Liikennejuopumusvalvontaa voitaisiin tehdä myös syrjempänä, ettei se keskittyisi vain poliisiasemien ympäristöön.

Mielestäni pisteytystä pitäisi suunnata sellaiseen, minkä keskivertokansalainen kokee turvallisuudentunteen ja yhteiskuntarauhan uhaksi, että ihmisten ei tarvitsisi pelätä yleisellä paikalla liikkueensa.

Partioiden tekemät suppeat esitutkinnot tulisi huomioida pisteytysjärjestelmässä, koska on eri panos kirjata ilmoitus ja kuulustella, kuin kirjata sakko.

Pisteytysjärjestelmässä pitäisi laskea yhteen käytetty työaika, eikä sakkojen lukumäärää. Tavoitteen pitäisi olla valvontatuntien määrässä ja tulos olisi sitten mitä olisi.

Pisteytysjärjestelmän päätarkoitus pitäisi olla, että sillä saadaan mahdollisimman hyvä vaikuttavuus poliisitoimintaan, jolla pystytään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen liikenteessä ja muutenkin tuolla kaupungilla.

Pisteytysjärjestelmästä puuttuu vasteaika eli miten nopeasti lähdetään tehtäville, jätetäänkö keikkoja odotukselle ja jääkö tehtäviä suorittamatta. Tehtävien sidonnaisuusaika vääristyy, kun ilmoitusten kirjaamista siirretään ja ne hoidetaan tehtävien ulkopuolella, joka puolestaan aiheuttaa resurssien vääristymisen.

Pisteytysjärjestelmän luotettavuus olisi varmasti yksi tehtävä, mitä olisi hyvä saada kehitettyä niin, että nämä tulokset saataisiin suoraan esimerkiksi jostain järjestelmästä, ettei niitä tarvitsisi syöttää erikseen. Mutta sellaista raporttia ei ole pystytty vielä rakentamaan, että juuri näitä haluttuja asioita saataisiin ulos nykyisistä järjestelmistä. Sen takia on rakennettu oma järjestelmä.

Pisteytysjärjestelmä on ainutlaatuista Suomessa. Olen kuullut, että muillakin laitoksilla haluttaisiin ottaa käyttöön tällöinen järjestelmä.

Pisteytysjärjestelmästä saatavat tulokset eivät ole rivimiehelle oleellista tietoa, mutta hyvä jos joku ylempänä hyötyy niistä. Mutta luulen että suoritteet saataisiin kyllä mitattua muutkin kautta, jos niitä pitää mitata.

Itseäni harmittaa se, että ryhmät laitetaan paremmuus järjestykseen liikennesuoritteiden perusteella. Miksi ei saman tien pisteytetä kaikkia keikkoja ja suoritettuja tehtäviä?

Pisteytysjärjestelmä on aiheuttanut turhankin paljon vastustusta, vaikka on ihan kelvollinen työkalu esimiehille. Pitää vain muistaa, että se ei kerro kaikkea partion tai vuoron tekemisestä ja että tavoitekeskusteluissa sitoudutaan tiettyihin tavoitteisiin.

Alkuvastarinnan jälkeen järjestelmä on tuntunut hyvältä, koska systeemi tasoittaa partioiden välisten työpanosten eroja ja tekeville pisteet tulee huomaamatta, mutta laiskoja se ajaa tekemään paremmin.

Monesti saattaa olla kiinni tehtävällä, mistä ei tule pisteen pistettä ja ilmeisesti se on yhtä kuin ei olisi tehnyt mitään.

Olemme ulkona valtakunnanlinjasta ainoana laitoksena, jolla on tällöinen painostava ja työhyvinvointia laskeva järjestelmä, joka ei ole yhdenvertaista ja tasapuolista muihin verrattuna.

Pisteytysjärjestelmä on kuitenkin nykyaikaa. Ei voi olla niin, että poliisi toimii palokuntaperiaatteella eli tulee vain kutsusta paikalle.

9.3 SWOT-analyysi

Haastattelujen ja kyselyjen tuloksia tarkasteltiin ja analysoitiin SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysillä haluttiin selkeyttää tutkimuksen tuloksia. SWOT-analyysi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threats eli uhat. Vahvuuksien ja heikkouksien avulla luotiin tiivistelmän pisteytysjärjestelmän sisäisistä vaikutuksista valvonta- ja hälytyssektoriin ja sen henkilöstöön. Mahdollisuuksien ja uhkien avulla luotiin tiivistelmän pisteytysjärjestelmän toimintaympäristöstä. Tässä SWOT-analyysissä käsitellään pisteytysjärjestelmästä esille nousevia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita voisi hyödyntää pisteytysjärjestelmän kehittämisessä ja parantamisessa. Vahvuuksia voisi käyttää hyväksi ja vahvistaa. Heikkoja puolia voisi poistaa, lieventää tai välttää. Mahdollisuuksista voisi varmistaa niiden hyödyntämisen. Uhkia voisi kiertää, lieventää, poistaa tai kääntää mahdollisuudeksi. (Kamensky 2010, 191–195.)

PISTEYTYJSJÄRJESTELMÄN VAHVUUDET

- Kohtuulliset tavoitteet
- Suoritteet peruspoliisityötä
- Suoritustasojen nouseminen
- Monipuolinen suoritevalikoima
- Liikennevalvonnan lisääntyminen
- Puuttumiskynnyksen madaltuminen
- Poliisimiesten aktiivisuuden lisääminen
- Positiivinen palaute onnistuneista teemoista
- Partioiden välisten työpanosten erojen tasoittuminen
- Riittävät resurssit henkilökohtaisiin tavoitteisiin nähden
- Auttaa esimiehiä työajan ja resurssien käytön suunnittelussa
- Toiminta on avointa, kun tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä
- Asioiden kirjaaminen suullisen huomautuksen sijaan kirjallisena
- Voi vaikuttaa itse siihen, mitä haluaa tehdä vapaasti ohjattavalla työajalla

PISTEYTYJSJÄRJESTELMÄN HEIKKOUEDET

- Voi lisätä stressiä, työkuormaa
- Palautteen antaminen vähäistä
- Keskittynyt liikennesuoritteisiin
- Voi tuoda paineita työn tekemiseen
- Ei huomioida työvuorosuunnitelmissa
- Ei huomioida poliisimiesten erityistehtäviä
- Suuret erot ryhmäkohtaisissa suoritteiden määrissä
- Kenttäjohtajien arvottamien suoritemäärien perusteella
- Voi heikentää työilmapiiriä, työhyvinvointia ja työmotivaatiota
- Ei pidä sisällään kaikkia vapaasti ohjattavaan työaikaan kuuluvia työtehtäviä
- Osa suoritteista eivät mittaa poliisimiesten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta (kolari)

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN MAHDOLLISUUDET

- Valvonnan lisääntyminen
- Poliisilaitoksen tuloksellisuuteen vaikuttaminen
- Aktiivinen esimies voi johtaa omalla esimerkillään
- Vaikuttaminen valvonta- ja häiriöindeksiin positiivisesti
- Työkalu esimiehille alaistensa työn tekemisen seuraamiseen
- Poliisilaitos voi suunnata vapaasti ohjattavaa työaika haluttuun suuntaan
- Liikennerikoksien ja rattijuopumuksien kiinnijäämisriskien lisääntyminen
- Poliisimiesten ammattitaidon, suorituskyvyn, kehittymisen ja osaamisen lisääminen

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN UHAT

- Muutosvastarinta
- Tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä
- Tehdään suoritteita, mistä saa helpoiten pisteitä
- Alaiset eivät ymmärrä heille asetettuja tavoitteita ja velvoitteita
- Yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus eri poliisilaitosten välillä voi kärsiä
- Voi lisätä vääränlaista kilpailua (poliisityön todellinen tarkoitus unohtuu)
- Vääristellyt kirjaukset vaikuttavat negatiivisesti tulosten luotettavuuteen
- Käsitellään tuloksia ainoastaan määrällisten tulosten kautta (ei huomioida vapaasti ohjattavaan työaikaan kuuluvia työtehtäviä joista ei saa pisteitä)

9.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä pisteytysjärjestelmän vaikutuksia poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä pisteytysjärjestelmän mahdollisia kehittämis- ja parannuskohteita Pohjanmaan poliisilaitoksella. Tutkimusta varten tein haastatteluja ja kyselytutkimuksen Pohjanmaan poliisilaitoksen henkilöstölle. Haastatteluista ja kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että pisteytysjärjestelmällä on ollut vaikutuksia päivittäiseen poliisityöhön sekä työhyvinvointiin ja että siinä on myös kehitettävää ja parannettavaa.

Haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden kokemukset pisteytysjärjestelmän vaikutuksista työn tekemiseen ja työhyvinvointiin olivat pitkälti hyvin samansuuntaisia, vaikkakin

muutamia hyvin poikkeavia kantoja nousi esille. Suurin osa haastatelluista ja kyselyyn vastanneista vaikuttivat sopeutuneen pisteytysjärjestelmän olemassa oloon tyydyttävästi ja suhtautuivat siihen hieman kyynisesti. Muutamat suhtautuivat pisteytysjärjestelmään positiivisesti ja vaikutti siltä, että he olivat sopeutuneet sen käyttämiseen erittäin hyvin. Täysin negatiivisesti pisteytysjärjestelmään suhtautui vain muutama ja vaikutti siltä, että he eivät olleet sopeutuneet sen käyttämiseen, vaan kokivat vielä muutosvastarintaa pisteytysjärjestelmää kohtaan.

Eniten haastatteluista ja kyselytutkimuksen vastauksista nousi esille se, että pisteytysjärjestelmä on liian liikennepainotteinen ja ohjaa siten kohdistamaan vapaasti ohjattavaa työaikaa vain yhteen osa-alueeseen. Haastateltavat ja kyselytutkimukseen vastanneet ovat kyllä oikeassa siinä, että pisteytysjärjestelmä on liikennepainotteinen, sillä partiolomakkeen 16 suoritteesta 11 suoritetta on kohdistettu liikenteen valvontaan. Haastatteluissa ja kyselytutkimuksen vastauksissa nousi useasti esille myös se, että ennalta estävää työtä ei ole huomioitu järjestelmässä lainkaan ja ettei sen tekemiselle tahdo löytyä aikaa. Ennalta estävä työ koettiin kuitenkin tärkeäksi ja sen eteen haluttaisiin myös tehdä töitä. Liikennevalvontakin on tietyllä tavalla ennalta estävää työtä ja sitä on helppo mitata määrällisesti. Ennalta estävän työn tuloksia eli ei-määrällisiä tuloksia mitataan tällä hetkellä valvonta- ja häiriöindeksillä, joka kertoo, onko tehty valvonta vähentänyt häiriöiden määrää.

Pisteytysjärjestelmän tuomina positiivisina vaikutuksina koettiin muun muassa aktiivisuuden lisääntyminen, puuttumiskynnyksen madaltuminen ja toiminnan avoimuus sekä se, että se on hyvä työkalu esimiehille. Aktiivisuuden lisääntyminen ja puuttumiskynnyksen madaltuminen näkyvät varmasti siinä, että rikollisten, esimerkiksi kortittomien kuskien kiinnijäämisen riski kasvaa. Pisteytysjärjestelmä on varmasti myös aktivoinut vähemmän aktiivisia poliisimiehiä toimimaan ja lisännyt kirjallisten huomautusten antamisia suullisen huomautuksen sijaan. Pisteytysjärjestelmän käyttäminen helpottaa esimiesten työtä, kun heille annetaan valmiit raamit vapaasti ohjattavan työajan suuntaamiseen.

Negatiivisina vaikutuksina työhyvinvointiin ja poliisityöhön koettiin muun muassa pisteytysjärjestelmän tuomat paineet tuloksen tekemiseen, eriarvoisuuden ja alemmuuden tunteen lisääntyminen eli työhyvinvoinnin heikentyminen, vääränlaisen kilpailun syntyminen ryhmien välille ja pisteiden tekeminen sieltä mistä niitä saa helpoiten. Paineita koettiin esimerkiksi siitä, jos vuoron aikana ei saa tehtyä yhtään suoritetta. Jos pisteytysjärjestelmä vaikuttaa heikentävästi jonkun työssäjaksamiseen ja aiheuttaa eriarvoisuuden tai alemmuuden tunnetta, niiden parantamiseen tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota ja selvittää jaksamiseen vaikuttavien tekijöiden syitä keskustelemalla asioista sekä yrittää löytää ratkaisuja asioiden korjaamiseksi.

Haastatteluista ja kyselystä nousi esille useampia pisteytysjärjestelmän kehittämis- ja parantamisehdotuksia. Muun muassa, että sakkojen lukumäärän yhteen laskemisen sijaan laskettaisiin valvontaan käytetty työaika, pisteitä ei tarkasteltaisikaan joka vuoro, vaan lista-, kuukausi- tai vuositasolla, kuulustelujen hoitaminen otettaisiin osaksi pisteytysjärjestelmää, pisteytystä suunnattaisiin keskivertokansalaisen kokemiin turvallisuudentunteen ja yhteiskuntarauhan uhkiin ja suppeat esitutkinnot lisättäisiin osaksi pisteytysjärjestelmää. Kehitysehdotukset ovat realistisia ja voisivat olla jopa toteutettavissa. Poliisilaitos voisikin varmasti hyödyntää esille nousseita kehitysehdotuksia jollain keinolla pisteytysjärjestelmässä ja sen kehittämisessä.

Pisteytysjärjestelmän tarkoituksena ei ole kuitenkaan se, että ryhmät ja poliisiasemat vertaisivat toisiaan keskenään, kilpailisivat paremmuudesta ja tekisivät suoritteita vain pisteiden vuoksi. Pisteytysjärjestelmän päätarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä vaikuttavuus poliisitoimintaan, jolla voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen liikenteessä ja muualla. On muistettava se, että työvuoron tulos voi olla hyvä, vaikka valvonnan tulos olisi nolla ja että nollavuoroja tulee jokaiselle joskus. Lisäksi on muistettava, että pisteytysjärjestelmä on vain yksi tapa, jolla johto voi ohjata, seurata ja valvoa vapaasti ohjattavaa työaika. (Jakobsson 2019.)

10 ARVIOINTI JA POHDINTA

Pisteytysjärjestelmän osalta jää pohdittavaksi vielä monia ilmaan heitettyjä kysymyksiä, joita nousi esille muun muassa poliisien kertomien kokemusten kautta. Ennalta estävätyö oli yksi useimmiten esille noussut asia. Pystyisikö pisteyttämistä muuttamalla vaikuttaa jotenkin ennalta estävän poliisitoiminnan lisääntymiseen ja sitä kautta vähentää tutkinnan työmäärää? Entäpä jos suoritteiden mittaamisen sijasta tai sen lisäksi pisteitä saisi valvontaan käytetystä ajasta?

Muutamit haastateltavista kokivat ristiriitaiseksi sen, että törkeämmistä rikkeistä saa enemmän pisteitä. Josta nousee kysymys, että ajaako se poliiseja vääränlaiseen tekemiseen niin, että ennalta estämisen sijaan annetaan rikoksen tapahtua, että saadaan pisteitä? Entä jos pisteet olisivatkin toisin päin, törkeämmistä rikkeistä saisi vähemmän pisteitä kuin sakoista ja kirjallisista huomautuksista? Ajaisiko se puolestaan poliisin toiminnan siihen pisteeseen, että törkeimpiin rikkeisiin ei viitsittäisi enää puuttua, koska työmäärä on moninkertainen lievempiin rikkeisiin verrattuna, joista saisi vähemmällä työmäärällä enemmän pisteitä?

Entäpä pisteytysjärjestelmän luotettavuus, löytyisikö joku keino, millä siitä saataisiin täysin aukoton ja luotettava? Mitenkähän onnistuisi valvonta- ja hälytyssektorin toiminnan jokaisen osa-alueen pisteyttäminen? Olisiko se tarpeellista, poliisin arvojen mukaista ja tasapuolista? Millaista muutosvastarintaa se aiheuttaisi? Miten se vaikuttaisi työhyvinvointiin? Parantaisiko se tuloksellisuutta ja vähentäisi häiriöitä vai ajaisiko se poliisit lähtemään töihin muualle ja vaikuttaisi kansalaisten arvostukseen poliisia kohtaan?

10.1 Luotettavuus

Tässä tutkimuksessa pyrin varmistamaan luotettavuutta sen eri vaiheissa, käsittelemällä tutkimusaineistoa, menetelmiä ja analyysivaiheiden päättelypolkuja ristiriidattomasti. Luotettavuuden ja totuudellisuuden varmistamiseksi, kerättyä tutkimusaineistoa ja

menetelmiä pyrin käsittelemään tarkoilla kirjauksilla ja totuudenmukaisesti, jotta myös tutkimuksen ulkopuoliset henkilöt voisivat tulla päättelyssään samaan lopputulokseen pisteytysjärjestelmän vaikutuksista poliisityöhön ja työhyvinvointiin sekä sen kehittämisen ja parantamiskohteista. Pyrin varmistamaan totuudellisuutta myös kirjaamalla ja merkitsemällä käytetyt lähteet oikein. (Kananen 2015, 352–357.)

Varmistin tutkimuksen siirrettävyyttä avaamalla tutkittavaa ilmiötä useista eri näkökulmista ja eri analyysimenetelmien kautta. Varmistin tutkimuksen vahvistettavuutta lähettämällä opinnäytetyön tarkistettavaksi tutkimuksessa haastateltavana olleille. Yritin varmistaa tutkimuksen saturaatiota ja menetelmätriangulaatiota tekemällä haastattelujen lisäksi kyselytutkimus valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstölle. Haastattelujen ja kyselylomakkeen otanta oli kuitenkin sen verran suppea, että en saanut aikaiseksi täydellistä saturaatiota ja menetelmätriangulaatiota. Pyrin toteuttamaan koko opinnäytetyön myös hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti eli tein opinnäytetyön huolellisesti ja tarkasti sekä annettujen ohjeiden mukaisesti, kunnioittaen oikeilla lähdemerkinnöillä muita tutkijoita. Hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti huolehdin myös tutkimusluvan hankkimisesta. (Kananen 2015, 352–361, 125–126.)

Kyselytutkimuksen epäselvyyksien vuoksi hankin tutkimusluvan siihen vasta jälkikäteisesti. Minun ei tarvinnut hakea tutkimuslupaa haastatteluihin, sillä niiden määrä ei ylittänyt tutkimusluvan hankkimisen edellytyksiä. Kyselylomakenippu, jonka jaoin miehistöhuoneeseen, horjutti hieman tutkimuksen luotettavuutta, sillä yksi ja sama henkilö olisi voinut palauttaa kaikki lomakkeet. Poliisihenkilöstö oli kuitenkin minulle entuudestaan tuttua ja luotettavaa ja kyselylomakkeet eri käsialoilla tehtyjä, joten tulin siihen tulokseen, että lomakkeiden vastaukset ovat luotettavia.

10.2 Jatkotutkimusaiheet

Pisteytysjärjestelmän vaikutuksista poliisityön tekemiseen ja työhyvinvointiin sekä sen kehittämisen ja parantamiskohteita voisi tutkia muilla Pohjanmaan poliisilaitoksen kenttäjohtoalueilla ja verrata niitä tähän tutkimukseen. Jos pisteytysjärjestelmä on käytössä

vielä muutaman vuoden päästä, siitä voisi hyvin tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa tutkittaisiin pisteytysjärjestelmän määrällisiä vaikutuksia poliisityön tekemiseen. Jos pisteytysjärjestelmä on käytössä edelleen esimerkiksi kymmenen vuoden päästä, vastaavia vaikutuksia poliisityön tekemiseen ja työhyvinvointiin voitaisiin tutkia uudelleen sekä verrata keskenään vanhoja ja uusia tuloksia. Turussa on kokeiltu pisteytysjärjestelmän käyttämistä, joten siellä voisi tutkia esimerkiksi sitä, miksi pisteytysjärjestelmän käyttäminen päätettiin lopettaa ja mitkä asiat vaikuttivat siihen. Pisteytysjärjestelmää voisi myös jatkojalostaa ja kehittää toiminnallisena opinnäytetyönä, hyödyntäen esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia sen kehittämisessä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010: Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki. WSOYpro Oy.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Talentum Pro.

Hakala, Lasse 2011: Vapaasti ohjattava työaika osana päivittäisjohtamista Kymenlaakson poliisilaitoksella. Poliisipäällystön tutkinto. A-osan opinnäytetyö.

Hiironniemi, Silja 2012: Tasapainoinen tavoiteasetanta. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman seminaari 20.8.2012. Valtionvarainministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1164438/1+Tasapainoinen+tavoiteasetanta%2C+Silja+Hiironniemi%2CVM.pdf/ec78a5d4-2224-42e0-975d-dbc46c78ab1f/1+Tasapainoinen+tavoiteasetanta%2C+Silja+Hiironniemi%2CVM.pdf.pdf>. Luettu 12.9.2019.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Jakobsson, Magnus 2013: Vapaasti ohjattavan työajan tehokas suunnittelu, toteutus ja raportointi Pohjanmaan poliisilaitoksella. Poliisipäällystön tutkinto. A-osan opinnäytetyö.

Jakobsson, Magnus 2017: Pohjanmaan poliisilaitoksen VH-sektorin toiminnanohjauksen työkalut. Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisipäällystön tutkinto. Tutkielma.

Jakobsson, Magnus 2019: Pohjanmaan poliisilaitoksen komisario. Haastattelu 22.5.2019 ja sähköpostikeskustelut 7.8.2019, 12.–14.8.2019, 20.8.2019.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kamensky, Mika 2010: Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki. Talentum.

Kananen, Jorma 2015: Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996: Translating strategy into action. The Balanced scorecard. Boston. Harvard Business School Press.

Kesti, Marko 2010: Strateginen tuottavuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Kesti, Marko 2014: Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Helsinki. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Laki poliisihallinnosta 110/1992.

Lumijärvi, Ismo & Virta, Sirpa & Kujanpää, Olavi 2002: Tasapainolla kohti tuloksellisuutta. BSC-malliin perustuva tulosarvioinnin kehittäminen poliisitoimessa. 3. painos. Tampere. Tampereen yliopisto & Hallintotieteen laitos & Turvallisuushallinto.

Lumijärvi, Ismo & Virta, Sirpa & Kujanpää, Olavi 2003: Strategista arviointia kehittämässä. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa – kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön. 3. painos. Tampere. Tampereen yliopisto & Hallintotieteen laitos & Turvallisuushallinto.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006: Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut Asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita.

Perttula, Jouni 2011: Tuloksellinen päivittäisjohtaminen paikallispoliisin kenttätoiminnassa. Poliisipäällystön tutkinto. Tutkielma.

Poliisihallitus 2015: Poliisin salassapidettävien tietoaineistojen käsittely. Määräys. POL-2015-3101.

Poliisihallitus 2017a: Poliisin operatiivisen kenttätoiminnanperusteet. Liite Poliisihallituksen samannimiseen ohjeeseen. POL-2017-13344.

Poliisihallitus 2017b: Poliisin strategia 2017–2020. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?1ba9169f36d0d588. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2017c: Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2021 ja tulossuunnitelma 2017. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57646_Allekirj_PoliisinTTS2018_2021jatuso2017.pdf?471cf8dc9f9cd688. Luettu 2.4.2019.

Poliisihallitus 2018: Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma 2019-2022 ja tulossuunnitelma 2018. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/68749_ALLEKIRJOTETTU_TTS.pdf?ecb9f5dc9f9cd688. Luettu 2.4.2019.

Poliisihallitus 2019a: Poliisin arvot. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisin_arvot. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2019b: Poliisin eettinen vala. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisin_eettinen_vala. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2019c: Poliisiorganisaatio. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2019d: Poliisihallitus. Luettavissa: <https://www.poliisi.fi/poliisihallitus>. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2019e: Paikallispoliisi. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio/paikallispoliisi. Luettu 12.3.2019.

Poliisihallitus 2019f: Poliisin VES-kooste 1.1.2019 lukien. POL-2019-105. Luettavissa: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/77680_Poliisin_VES-kooste_1.1.2019_lukien.pdf?eb5b5c5de685d688. Luettu 4.4.2019.

Poliisihallitus 2019g: Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma 2020-2023 ja tuloussuunnitelma 2019. Luettavissa:
https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/78553_Poliisin_TTS2020-2023_ja_Tuso_2019.pdf?36f5f0dc9f9cd688. Luettu 2.4.2019.

Poliisilaki 872/2011.

Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.

Sisäministeriö 2016: Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. Sisäministeriön julkaisu 8/2016. Luettavissa:
https://intermin.fi/documents/1410869/4113506/67644_julkaisu_082016.pdf/1bfa515-e73e-4ca3-8b03-59991a98c0e3/67644_julkaisu_082016.pdf.pdf. Luettu 2.4.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012: Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki. Talentum.

HAASTATTELUKYSYMYKSET ALI-/PÄÄLLYSTÖLLE

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET POLIISITYÖN TEKEMISEEN

- Mitä vapaasti ohjattava työaika sisältää?
- Kuinka paljon kokonaistyöajasta on vapaasti ohjattavaa?

- Millaisia vaikutuksia pisteytysjärjestelmällä on ollut päivittäisen poliisityön tekemiseen?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut johtamiseen?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työajan suunnitteluun?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut resurssien suunnitteluun?
- Voiko pisteytysjärjestelmän asettamista linjauksista joustaa?

- Miten hyvin alaiset ymmärtävät heille asetetut tavoitteet, päämäärät ja niiden yhteyden omaan työhönsä?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työntekijöiden suorituskykyyn, kehittymiseen ja osaamiseen?
- Annetaanko työntekijöille palautetta pisteytysjärjestelmän käyttämisestä tai sen tuloksista?
- Miten pisteytysjärjestelmä otetaan huomioon kehityskeskusteluissa?
- Miten pisteytysjärjestelmässä huomioidaan yksilön tavoitteet?
- Seurataanko tavoitteiden toteutumista?
- Miten työntekijät hyötyvät henkilökohtaisesti pisteytysjärjestelmän tuloksista?

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työilmapiiriin?
- Miten työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet otetaan huomioon työpaikalla?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut viikkoliikunnan hyödyntämiseen?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut sairauslomien määrään?
- Millaisia vaikutuksia pisteytysjärjestelmällä on ollut työturvallisuuteen?

TULOSTEN ANALYSOINTI, TULKITSEMINEN JA SEURAAMINEN

- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut tulosten seurantaan ja analysointiin?
- Tulkitaanko pisteytysjärjestelmän tuloksia muuten kuin tulostaulujen avulla?
- Ovatko pisteytysjärjestelmästä saatavat tulokset luotettavia?
- Ovatko tulostauluista saatavat tulokset suoraan verrannollisia tuloksellisuuteen?
- Mitä ajatuksia herättää se, että tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä?
- Onko tulosten seuraamisessa huomioitu ei määrälliset tulokset?
- Onko pisteytysjärjestelmä auttanut poliisilaitosta taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa?

PISTEYTYJSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN/PARANTAMINEN

- Millaista palautetta olet saanut pisteytysjärjestelmästä?
- Mihin olisi tärkeää suunnata vapaasti ohjattavaa työaika?
- Mihin haluaisit suunnata vapaasti ohjattavaa työaika?
- Onko pisteytys kohdennettu oikeille painopisteille?
- Mitä kehitettävää tai parannettavaa pisteytysjärjestelmässä on?

HAASTETTELUKYSYMYKSET MIEHISTÖLLE

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET POLIISITYÖN TEKEMISEEN

- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työn tekemiseesi?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut itsenäiseen työskentelyysi?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työmotivaatioosi?
- Voitko itse vaikuttaa siihen mitä teet vapaasti ohjattavalla työajalla?

- Oletko ymmärtänyt sinulle asetetut tavoitteet ja niiden vaikutuksen omaan työhösi?
- Miten koet asetetut tavoitteet?
- Ovatko tavoitteet realistisia?
- Ovatko resurssit riittäviä tavoitteisiin nähden?
- Annetaanko sinulle palautetta pisteytysjärjestelmän käyttämisestä tai sen tuloksista?
- Miten pisteytysjärjestelmä huomioidaan kehityskeskusteluissa?
- Arvioidaanko suoriutumistasi työtehtävistä pisteytysjärjestelmän perusteella?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut suorituskykyysi, kehittymiseesi ja osaamiseesi?
- Hyödytkö henkilökohtaisesti pisteytysjärjestelmän tuloksista?

- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut tulosten seurantaan ja analysointiin?
- Ovatko pisteytysjärjestelmästä saatavat tulokset luotettavia?
- Ovatko tulostauluista saatavat tulokset suoraan verrannollisia tuloksellisuuteen?
- Mitä ajatuksia herättää se, että tulostaulut ovat kaikkien nähtävillä?
- Onko tulosten seuraamisessa huomioitu ei määrälliset tulokset?

PISTEYTYSJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

- Millaisia vaikutuksia pisteytysjärjestelmällä on ollut työhyvinvointiisi?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työn kuormittavuuteen?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työssäjaksamiseesi?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut sairauslomien määrään?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut viikkoliikunnan hyödyntämiseen?

- Millaisia vaikutuksia pisteytysjärjestelmällä on ollut työturvallisuuteen?
- Onko pisteytysjärjestelmällä ollut vaikutuksia vapaa-aikaasi?
- Onko pisteytysjärjestelmällä ollut vaikutuksia ihmissuhteisiisi?
- Miten työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet on huomioitu työpaikalla?
- Miten pisteytysjärjestelmä on vaikuttanut työilmapiiriin?
- Onko pisteytysjärjestelmä vaikuttanut siihen, miten arvostat työtäsi?
- Miten olet kokenut pisteyttämisen?
- Toteutuvatko oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus pisteyttämisessä?

PISTEYTYJSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN/PARANTAMINEN

- Mihin olisi tärkeää suunnata vapaasti ohjattavaa työaika?
- Mihin haluaisit suunnata vapaasti ohjattavaa työaika?
- Onko pisteytys kohdennettu oikeille painopisteille?
- Mitä kehitettävää tai parannettavaa pisteytysjärjestelmässä on?

POHJANMAAN POLIISILAITOS / KP

SALASSA PIDETTÄVÄ
Suojautaso IV
 Julkl. (621/1999) 24.1 §:n 5 k
 (/)...§:n k

PVM **PÄIVÄ / YÖ** Valitse... *

YLEISJOHTAJA

KLO	HENKILO	KUTSU	PUH.NRO
<input type="checkbox"/> JOKE	<input type="text"/>	Pohjanmaa100	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> JOKE	<input type="text"/>	Helsinki500	<input type="text"/>

TIKE

PUH.NRO

Päivystäjä 1 /

Päivystäjä 2 /

Faksi /

KENTTÄJOHTAJA

KLO	HENKILO	KUTSU	PUH.NRO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	KP1	<input type="text"/>

Lisää Kenttäjohtaja

TUTKINTA1 / VASTUURYHMÄ

KLO	HENKILO	PUH.NRO	VASTUURYHMÄ	TUTKINNANJOHTAJA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisää Tutkinta1 / Vastuuryhmä

HÄLYTYSPARTIOT

PARTIO / VALMIUS	ERITYISOMINAISSUUS	KLO	NIMI	PART.JOHT	ENSISIJAINEN VASTUUALUE	TEHTÄVÄT																																				
<input type="text"/> Valmius: Valitse... Ryhmä: Valitse...	<input type="checkbox"/> KJ <input type="checkbox"/> K9 <input type="checkbox"/> Vati <input type="checkbox"/> Tepo <input type="checkbox"/> Tane <input type="checkbox"/> Medic <input type="checkbox"/> RPAS <input type="checkbox"/> Taser <input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> EA1 <input type="checkbox"/> EA3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Valitse... Valitse... Kirjoita alue...	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Sakko Rikesakko Kirj.huom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liikennejutut (1)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>YJT-jutut (1)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Ilmoitus Sakko Kirj.huom</th> </tr> <tr> <td>Kolarit (2)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Huumejutut (2)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Törk.liik.vaar. sekä piittikset (2)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Rattijuop. alko (3)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Rattijuop. huume (3)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Kpl</th> </tr> <tr> <td>Puhallutukset</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tavoitetut etsintäkuulutetut (2)</td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Sakko Rikesakko Kirj.huom			Liikennejutut (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	YJT-jutut (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ilmoitus Sakko Kirj.huom			Kolarit (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Huumejutut (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Törk.liik.vaar. sekä piittikset (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Rattijuop. alko (3)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Rattijuop. huume (3)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Kpl			Puhallutukset	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Tavoitetut etsintäkuulutetut (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sakko Rikesakko Kirj.huom																																										
Liikennejutut (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
YJT-jutut (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Ilmoitus Sakko Kirj.huom																																										
Kolarit (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Huumejutut (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Törk.liik.vaar. sekä piittikset (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Rattijuop. alko (3)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Rattijuop. huume (3)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Kpl																																										
Puhallutukset	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								
Tavoitetut etsintäkuulutetut (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																								

Lisää uusi partio

LIKENNEPARTIOT

PARTIO / VALMIUS	ERITYISOMINAISSUUS	KLO	NIMI	PART.JOHT	ENSISIJAINEN VASTUUALUE	TEHTÄVÄT
<input type="text"/> Valmius: Valitse... Ryhmä: Valitse...	<input type="checkbox"/> VATI <input type="checkbox"/> Tepo <input type="checkbox"/> Tane <input type="checkbox"/> Medic <input type="checkbox"/> Taser <input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> EA1 <input type="checkbox"/> EA3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Valitse... Kirjoita alue...	

Lisää uusi partio

MUUTA / TIEDOKSI

Häken antamia A + B tehtäviä: kpl

	Sakko	Rikesakko	Kirj.huom
Liikennejutut (1)	0	0	0
YJT-jutut (1)	0	0	0

	Ilmoitus	Sakko	Kirj.huom
Kolarit (2)	0	0	0
Huumejutut (2)	0	0	0
Törk.liik.vaar. sekä piittikset (2)	0	0	0
Rattijuop. alko (3)	0	0	0
Rattijuop. huume (3)	0	0	0

	Kpl
Puhallutukset	0
Tavoitetut etsintäkuulutetut (2)	0