

PALKKAKESKUSTELUN ERIYTTÄMINEN TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUSTA

Työryhmän raportti

3/2017

SISÄLLYSLUETTELO

POLIISIYLIJOHTAJALLE	6
1. TOIMEKSIANTO.....	7
1.1 Työryhmän tehtävä.....	7
1.2 Työryhmän kokoonpano.....	7
2. TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Poliisin työikäohjelma.....	8
2.2 Tavoite- ja kehityskeskustelut	8
2.2.1 Muutokset aiempaan tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöön.....	8
2.2.2 Uuden tavoite- ja kehityskeskustelumallin rakenne	9
2.2.3 Henkilöstön palaute tavoite- ja kehityskeskustelusta.....	10
3. ERIYTTÄMISEN HYÖDYT JA HAITAT.....	10
3.1 Muiden valtion virastojen malleja ja kokemuksia keskustelun organisoinnista	10
3.2 Helsingin poliisilaitoksen Kaiku-kehittämishankkeen kokemuksia	11
3.3 Palkkakeskustelun eriyttämisen hyödyt ja haitat poliisissa	11
4. ERIYTTÄMISEN VAIHTOEHTOJA	12
4.1 Vaihtoehto 1: Nykymallin säilyttäminen.....	12
4.2 Vaihtoehto 2: Kaikkien kanssa käytävät ja valinnaiset keskusteluteemat.....	13
4.3 Vaihtoehto 3: Menneet ja tulevat asiat.....	14
4.4 Vaihtoehto 4: Ryhmäkeskustelun sijoittaminen palkkakeskustelun jälkeen	14
4.5 Vaihtoehtojen vertailu	15
5. TYÖRYHMÄN ESITYS	16

POLIISIHALLITUS

KUVAILELEHTI

Julkaisun päivämäärä
21.6.

Tekijät Toimielimestä nimi, puheenjohtaja ja sihteeri Puheenjohtajana Poliisihallituksen henkilöstöpäällikkö Tiina Eränkö Sihteerinä henkilöstösuunnittelija Annika Skogster		Julkaisun laji Selvitystyö	
		Toimeksiantaja Poliisihallitus, poliisijohtaja Jyrki Wasastjerna	
		Toimielimen asettamispäivä 17.3.2017	
Julkaisun nimi Työryhmän raportti: Palkkakeskustelun eriyttäminen tavoite- ja kehityskeskustelusta			
Julkaisun osat Työryhmän raportti			
Tiivistelmä Vuoden 2017 yhdeksi poliisin työikäohjelman tavoitteeksi asetettiin palkkakeskustelun eriyttämisen selvitys, jota varten Poliisihallitus asetti erillisen selvitystyöryhmän. Työryhmän tehtävänä oli selvittää palkkakeskustelun mahdollisen eriyttämisen hyödyt ja haitat sekä tarkentaa tavoite- ja kehityskeskustelun prosessi, mikäli työryhmä päättää esittää palkkakeskustelun eriyttämistä. Työryhmä selvitti muiden valtion virastojen tapoja järjestää palkkaan ja kehittymiseen liittyvät keskustelut sekä arvioi erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa palkkakeskustelun eriyttäminen poliisissa. Työryhmä arvioi, että palkkaan ja kehittymiseen liittyvien keskustelujen pitämällä samassa yhteydessä tai niiden eriyttämisellä nähdään sekä hyötyjä että haittoja, eikä kumpikaan valinta ole yksiselitteisesti toista parempi. Työryhmän enemmistö esittää, että palkkakeskustelun eriyttämistä pilotoidaan ennen päätöstä laajemmasta käyttöönotosta poliisihallinnossa.			
Asiasanat Tavoite- ja kehityskeskustelu, HTS-arviointi, palkkakeskustelu, poliisi			
Sarjan nimi ja numero Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2017			
ISSN-L 1798-7121	ISSN (painettu) -	ISSN (verkkojulkaisu) 2242-5640	
ISBN (painettu) -	ISBN (verkkojulkaisu) 978-952-941-946-3		
Kokonaissivumäärä 17	Kieli Suomi	Luottamuksellisuus Julkinen	
Julkaisija Poliisihallitus			

POLISSTYRELSEN

PRESENTATIONSBLAD

Utgivningsdatum
21.6.

Författare (organ, ordförande och sekreterare) Ordförande: Polisstyrelsens personalchef Tiina Eränkö Sekreterare: personalplanerare Annika Skogster	Typ av publikation Utredning	
	Uppdragsgivare Polisstyrelsen, polisdirektör Jyrki Wasastjerna	
	Datum för tillsättandet av organet 17.3.2017	
Publikation Arbetsgruppens rapport: Åtskiljande av lönesamtalet från mål- och utvecklingssamtalet		
Publikationens delar Rapport av arbetsgruppen		
<p>Referat</p> <p>Ett av målen i polisens arbetsåldersprogram för 2017 var att utreda ett åtskiljande av lönesamtalet från mål- och utvecklingssamtalet, och för detta ändamål tillsatte Polisstyrelsen en särskild utredningsgrupp. Arbetsgruppen hade till uppgift att utreda fördelar och nackdelar med ett eventuellt skilt lönesamtal samt precisera processen för mål- och utvecklingssamtalet om arbetsgruppen beslutar att föreslå ett skilt lönesamtal.</p> <p>Arbetsgruppen utredde hur andra statliga myndigheter ordnar samtalen i anslutning till lön och utveckling samt bedömde olika alternativ för ett skilt lönesamtal inom polisen. Arbetsgruppen anser att det finns både fördelar som nackdelar med att samtalen om lön och utveckling hålls samtidigt eller skiljs åt, och ingetdera alternativet är entydigt bättre än det andra.</p> <p>Majoriteten av arbetsgruppen föreslår ett pilotförsök med ett skilt lönesamtal innan något beslut om ett mer omfattande införande inom polisförvaltningen fattas.</p>		
Nyckelord Mål- och utvecklingssamtal, bedömning av personlig arbetsprestation, lönesamtal, polisen		
Seriens namn och nummer Polisstyrelsens publikationsserie 3/2017		
ISSN-L 1798-7121	ISSN (tryckt) -	ISSN (elektronisk) 2242-5640
ISBN (tryckt) -	ISBN (elektronisk) 978-952-941-946-3	
Sidantal 17	Språk Finska	Konfidentialitet Offentlig
Utgivare Polisstyrelsen		

POLIISIYLIJOHTAJALLE

Poliisihallitus asetti 17.3.2017 työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää palkkakeskustelun mahdollisen eriyttämisen hyödyt ja haitat sekä tarkentaa tavoite- ja kehityskeskustelun prosessi, mikäli työryhmä päättää esittää palkkakeskustelun eriyttämistä.

Työryhmä luovuttaa kunnioittaen raporttinsa.

Helsingissä, 21. päivänä kesäkuuta 2017



Tiina Eränkö



Anssi Rautiainen



Kirsi Reponen



Pekka Lassila



Jyrki Pelkonen



Jorma Viiala
(Ari Huuskosen sijainen)



Annika Skogster

1. TOIMEKSIANTO

1.1 TYÖRYHMÄN TEHTÄVÄ

Poliisin työikäohjelma on monivuotinen kehittämisohjelma, jolla pyritään etsimään keinoja työurien pidentämiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Tulos- ja kehityskeskustelujen uudistaminen oli yksi poliisin työikäohjelman painopisteistä vuonna 2016. Poliisihallinnossa otettiin käyttöön vuoden 2017 keskustelukierroksella uudenlainen keskustelumalli, tavoite- ja kehityskeskustelut.

Uuden keskustelumallin kehitystyössä nousi esille tarve eriyttää palkkakeskustelu muusta tavoite- ja kehityskeskustelusta. Palkkakeskustelulla tarkoitetaan henkilökohtaisen työsuorituksen (HTS), vaatavuustason ja muihin palkanlisiin liittyvää arviointia ja niihin liittyvää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä.

Vuoden 2017 yhdeksi työikäohjelman tavoitteeksi asetettiin palkkakeskustelun eriyttämisen selvitys, jota varten Poliisihallitus asetti 17.3.2017 (POL-2017-1873) erillisen selvitystyöryhmän.

Työryhmän tehtävänä oli:

1. selvittää palkkakeskustelun mahdollisen eriyttämisen hyödyt ja haitat
2. tarkentaa tavoite- ja kehityskeskustelun prosessi, mikäli työryhmä päättää esittää palkkakeskustelun eriyttämistä

Työryhmän toimikausi oli 17.3.–30.6.2017.

1.2 TYÖRYHMÄN KOKOONPANO

Työryhmän kokoonpano asettamispäätöksen mukaisesti oli:

Henkilöstöpäällikkö Tiina Eränkö (puheenjohtaja), Poliisihallitus
Neuvottelupäällikkö Anssi Rautiainen (varapuheenjohtaja), Poliisihallitus
Henkilöstösuunnittelija Annika Skogster (sihteeri), Poliisihallitus
Ylitarkastaja Kirsi Reponen, Poliisihallitus
Päälouottamusmies Pekka Lassila, JUKO ry / SPJL ry
Ylikomisario Jyrki Pelkonen, Oulun poliisilaitos, JUKO ry
Vartija Ari Huuskonen, Helsingin poliisilaitos, JHL ry (sijainen Jorma Viiala, JHL ry)

Työryhmän kokouksiin on työskentelyn loppuvaiheessa osallistunut myös Sisä-Suomen poliisilaitoksen edustajina apulaispoliisipäällikkö Kari Hemminki ja henkilöstöpäällikkö Arja Salin.

2. TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT

2.1 POLIISIN TYÖIKÄOHJELMA

Vuosien 2016–2018 aikana poliisin työikäohjelmassa ideoidaan ja toteutetaan toimenpiteitä, joilla vahvistetaan henkilöstöjohtamista, urasuunnittelua, työterveyden ja toimintakyvyn ylläpitoa sekä kehitetään palvelussuhteen ehtoja. Tavoitteena on lisätä tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia kustannuksia sekä kannustaa henkilöstöä jatkamaan työelämässä pidempään.

Poliisin työikäohjelma kohdistuu kaikkiin henkilöstöryhmiin ja suunniteltavat toimenpiteet koko työuran ajalle, ei siis vain uran loppuvaiheeseen. Työikäohjelmassa pyritään tunnistamaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja arvioidaan keinoja työkyvyn edistämiseen.

Poliisin työikäohjelman yksi painopiste vuonna 2016 oli tulos- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen. Kehittämisen taustalla on ollut poliisin henkilöstön kokemus tulos- ja kehityskeskustelumallin toimimattomuudesta.

2.2 TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUT

Tavoite- ja kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu henkilön työhön, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Onnistunut tavoite- ja kehityskeskustelu vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, työsuoritukseen ja viihtyvyyteen. Se on tilaisuus antaa molemmin puolin palautetta työssä suoriutumisesta ja sopia työhön vaikuttavista asioista. Osana tavoite- ja kehityskeskustelua käydään myös palkkausjärjestelmän mukainen palkkakeskustelu, jolla tarkoitetaan henkilökohtaisen työsuorituksen (HTS), vaatavuustason ja muihin palkanlisiin liittyvää arviointia ja niihin liittyvää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä.

Ennen henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja suositellaan käytäväksi ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelun avulla voi selkiyttää yksikön tai ryhmän yksikön yhteisiä tavoitteita, rooleja ja vastuita, keskustella ryhmän työnjaosta, yhteistyöstä, suoriutumisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeista, antaa palautetta sekä ohjeistaa, miten henkilökohtaisiin tavoite- ja kehityskeskusteluihin tulee valmistautua.

2.2.1 MUUTOKSET AIEMPAAN TULOS- JA KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTÖÖN

Vuodesta 2017 lukien poliisissa käydään tavoite- ja kehityskeskusteluita. Kehitystyön tavoitteena oli saada aikaan:

- *enemmän keskustelua - vähemmän lomakkeen täyttämistä*
- *enemmän yksilöllisyyttä ja valinnanvaraa*

Lomaketta yksinkertaistettiin aiemmasta tulos- ja kehityskeskustelulomakkeesta, joka koettiin pitkäksi ja joka ohjasi vastoin tarkoitustaan käymään kaikki lomakkeeseen kirjatut kohdat jokaisen työntekijän kanssa. Aiemmin keskustelu painottui liiaksi lomakkeen täyttämiseen ja lomakkeisiin usein myös kirjattiin koko esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Uuden lomakkeen täyttämässä korostettiin sitä, että lomakkeelle kirjataan lähtökohtaisesti vain keskustelussa sovitut asiat ja painopiste on ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa.

Poliisin työikäohjelman tavoitteiden mukaisesti eri-ikäisten tarpeet huomioitiin uudessa keskustelumallissa lisäämällä keskusteluihin valinnaisuutta ja yksilöllisyyttä. Tämä toteutettiin antamalla keskusteluosapuolille mahdollisuus valita heille ajankohtaisia keskusteluteemoja sen sijaan, että kaikki keskusteluteemat käydään läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Uutena elementtinä käyttöön otettiin kysymyskortit, joita voi hyödyntää keskustelun tukena.

Vanhaan tulos- ja kehityskeskustelumalliin sisältyi erilaisia tarkastuksia, joita tehdään jatkossa osana muuta esimiestyötä. Palkkakeskusteluun ja siihen liittyviin lomakkeisiin (toimenkuvalomake ja HTS-lomake) ei tehty muutoksia.

2.2.2 UUDEN TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUMALLIN RAKENNE

Tavoite- ja kehityskeskustelu koostuu kaikkien kanssa käytävistä ja valinnaisista keskusteluteemoista (kuva 1). Henkilökohtaisessa tavoite- ja kehityskeskustelussa kaikkien kanssa käytäviä osioita ovat edellisen vuoden arviointi sekä perustehtävän ja tavoitteiden tarkistus. Näiden lisäksi työntekijä ja esimies valitsevat keskusteluun muita teemoja. Kaikki valinnaiset keskusteluteemat liittyvät eri näkökulmista joko työhyvinvointiin tai osaamisen kehittämiseen. Teemat on kuvattu tarkemmin keskustelun tukena olevissa kysymyskortteissa. Valinnaisia teemoja suositellaan valittavaksi yhteensä noin kolme kappaletta.

Kuva 1. Tavoite- ja kehityskeskustelun keskusteluteemat



Keskusteluteemat

Kaikkien kanssa keskustellaan

- Edellisen vuoden tavoitteet
- Perustehtävän ja tavoitteiden tarkistus

Valinnaisia teemoja valitaan noin kolme

- Työyhteisö
- Työhyvinvointi
- Osaaminen
- Urapolku
- Lähiesimiestyö ja johtaminen
- Perehdytys
- Eläke häämöttää
- Jokeri

2.2.3 HENKILÖSTÖN PALAUTE TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUSTA

Poliisihallitus toteutti maaliskuussa 2017 poliisin henkilöstölle Webropol-kyselyn, jolla kerättiin henkilöstön kokemuksia ja palautetta uusista tavoite- ja kehityskeskusteluista. Palautetta antoi kaiken kaikkiaan 910 henkilöä eri poliisiyksiköistä (9,3 % vastausajankohdan henkilöstöstä). Vastausten perusteella on tapahtunut selkeää parannusta aiempaan keskustelukäytäntöön verrattuna, mutta keskustelun vaikuttavuutta, hyödyllisyyttä ja laatua tulee edelleen pyrkiä parantamaan.

Avointa palautetta annettiin kyselyssä selkeästi eniten HTS-arviointiin ja keskustelun turhaksi kokemiseen liittyen. Turhautuminen liittyi pitkälti siihen, että keskustelu koettiin lähinnä palkkakeskusteluksi ja nykyinen palkkausjärjestelmä toimimattomaksi. Palautetta annettiin myös lomakkeisiin, esimiestyöhön, kysymyskortteihin, prosessiin, keskustelujen ajankohtaan ja ryhmäkeskusteluihin. Muutamia yksittäisiä kommentteja saivat myös Sinetti-sivut, työikäohjelma ja keskustelusta poistuneet osiot.

Palautteessa tuotiin esille erilaisia mielipiteitä palkkakeskustelun kehittämiseen. Toisaalta ehdotettiin, että palkkakeskus- telu tulisi irrottaa kehityskeskustelusta ja toisaalta taas pidettiin hyvänä, kun se on osa muuta tavoite- ja kehityskeskustelua. Palautteessa tuotiin esille, että HTS-arviointiin liittyvällä keskustelulla ei ole vaikuttavuutta ja ongelmaksi esitettiin palkkausjärjestelmän soveltaminen. Lisäksi palautteessa ehdotettiin palkkausjärjestelmän uudistamista, HTS-arviointikriteereiden kehittämistä ja HTS-arvioinnin muuttamista ryhmäkohtaiseksi.

Palkkakeskustelun eriyttämiseen liittyvä selvitystarve nousi esille vuoden 2016 aikana, kun uutta tavoite- ja kehityskeskustelumallia kehitettiin. Henkilöstöltä saatu palaute kuitenkin tukee sitä, että palkkakeskustelun eriyttämistä on syytä selvittää ja sen sisällön kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota palkkausjärjestelmän kehittämisessä.

3. ERIYTTÄMISEN HYÖDYT JA HAITAT

3.1 MUIDEN VALTION VIRASTOJEN MALLEJA JA KOKEMUKSIA KESKUSTELUN ORGANISOINNISTA

Poliisihallitus toteutti huhtikuussa 2017 Webropol-kyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää muiden virastojen kokemuksia erilaisista tavoite- ja kehityskeskustelun sekä palkkakeskustelun organisoimismalleista. Kyselyyn vastasi parin viikon aikana seuraavat 12 virastoa eri hallinnon aloilta:

- Verohallinto
- Ulkoministeriö
- Kansallisarkisto
- Palkeet
- Vaasan hallinto-oikeus
- Rikosseuraamuslaitos
- Karvi (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus)

- Rise/Suomenlinnan vankila ja Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimisto
- Väestörekisterikeskus
- Tilastokeskus
- Rajavartiolaitos
- Niuvanniemen sairaala

Virastojen henkilöstömäärä vaihteli välillä 50–5000. Kaikissa virastoissa oli käytössä virastotyöaika ja tämän lisäksi viidessä virastossa osa työntekijöistä noudatti jaksotyöaikaa. Puolet kyselyyn vastanneista virastoista oli eriyttänyt palkkakeskustelun kehityskeskustelusta, kun taas puolet kävi palkka- ja kehityskeskustelut samalla kertaa.

Kyselyssä kartoitettiin keskustelujen sisältöä, aikataulutusta sekä hyötyjä ja haittoja. Eri virastoilla oli kyselyn perusteella toisistaan jonkin verran eriäviä käytäntöjä sen suhteen, missä aikataulussa keskustelut vuosittain käydään ja mitä ne pitävät sisällään. Eriyttäminen hyötyinä kyselyn vastanneiden virastojen mielestä nähtiin erityisesti mahdollisuus puhua aidosti osaamisen vajeista ja kehittymistarpeista sekä tiiviimpi kontakti esimiehen kanssa. Sen sijaan eriyttämisen haittoina nähtiin ajankäyttö ja työläys keskustelujen määrän noustessa sekä keskustelujen päällekkäisyys.

3.2 HELSINGIN POLIISILAITOKSEN KAIKU-KEHITTÄMISHANKKEEN KOKEMUKSIA

Helsingin poliisilaitoksella toteutettiin vuonna 2009 Kaiku-kehittämishanke, jonka yhteydessä pilotoitiin keskustelun jakamista tuloksiin ja kehittymiseen. Helsingin poliisilaitoksen mukaan hankkeen lopputulemana oli se, että eriyttämisestä ei katsottu saatavan erityisiä hyötyjä. Sen sijaan yhtenä johtopäätöksenä oli se, että jos pelkkä HTS-arviointi eriytetään, keskustelu voi kehittyä laadullisesti haluttuun suuntaan.

Hankkeessa tuli esille seuraavat kehitysvinkit vuonna 2009:

1. Koulutusta myös keskustelijoille, ei vain esimiehille ja myös asennepuoli oltava esillä koulutuksessa
2. Lomake yksinkertaisemmaksi
3. HTS-arviointi omaksi osakseen, pois tulos- ja kehityskeskustelusta - jos on lisää palkkaa tulossa, käydään vasta silloin
4. Ryhmäkeskustelut pakollisiksi

3.3 PALKKAKESKUSTELUN ERIYTTÄMISEN HYÖDYT JA HAITAT POLIISISSA

Työryhmä arvioi palkkakeskustelun eriyttämisen hyödyt ja haitat poliisihallinnossa. Molemmilla vaihtoehdoilla, eli palkkaan ja kehittymiseen liittyvien keskustelujen pitämällä samassa yhteydessä tai niiden eriyttämisellä, nähdään hyötyjä ja haittoja eikä kumpikaan valinta ole yksiselitteisesti toista parempi. Työryhmän arvio eriyttämisen hyödyistä ja haitoista on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Palkkakeskustelun eriyttämisen hyödyt ja haitat

HYÖDYT	HAITAT
Useamman kerran vuodessa kontakti esimiehen kanssa	Ajankäyttö ja aikataulutus erityisesti jaksotyössä
Mahdollisuus aidosti puhua osaamisen vajeista, kehittämistarpeista sekä työhön liittyvistä epäkohdista ilman pelkoa palkkavaikutuksista	Työmäärän lisääntyminen
Lyhentää kerralla käytävän keskustelun pituutta	Keskustelujen päällekkäisyys
Suorituspisteiden miettiminen ei leimaa liiaksi kehityskeskustelua ja keskustelu on tämän vuoksi vapaampaa	Palkkakeskustelun ja HTS-pisteiden yhteys tavoitteiden saavuttamiseen voi hämärtyä, kun suoritusarviointi ja kehityskeskustelu käydään eri kerroilla

4. ERIYTTÄMISEN VAIHTOEHTOJA

Työryhmä arvioi erilaisia vaihtoehtoja palkkakeskustelun eriyttämisen toteuttamiseksi. Vaihtoehdot on kuvattu tässä luvussa. Kaikissa vaihtoehdoissa ryhmäkeskustelu säilyy sisällöllisesti ennallaan.

Vaihtoehtoja esittämissä kuvissa (kuvat 2-4) termit osaaminen ja työhyvinvointi tarkoittavat kaikkia tavoite- ja kehityskeskustelun valinnaisia keskusteluteemoja, joita ovat työyhteisö, työhyvinvointi, osaaminen, urapolku, lähiesimiestyö ja johtaminen, perehdytys, eläke häämöttää ja jokeri (kuva 1). Kuvissa (kuvat 2-4) oleva termi palkka tarkoittaa palkkakeskustelua, joka on määritelty raportin alussa tarkoittaen henkilökohtaisen työsuorituksen (HTS), vaatuvuustason ja muihin palkanlisiin liittyvää arviointia ja niihin liittyvää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä.

Esimiehiä on ohjattu varaamaan nykyiseen tavoite- ja kehityskeskusteluun riittävästi aikaa, suositus on noin 2 tuntia. Todellisuudessa ajankäyttö on muodostunut esimiehen ja työntekijän välisen keskustelun tarpeesta. Tässä raportissa kunkin vaihtoehdon kohdalla esitetään viitteellisiä aikoja, jotta lukijalle hahmottuu miten keskustelut jatkossa painottuisivat. Ajat ovat suuntaa-antavia arvioita.

4.1 VAIHTOEHTO 1: NYKYMALLIN SÄILYTTÄMINEN

Ensimmäinen vaihtoehto on säilyttää nykymalli entisellään ja olla eriyttämättä keskusteluja toisistaan. Tässä vaihtoehdossa käydään ensin ryhmäkeskustelu ja sen jälkeen henkilökohtainen tavoite- ja kehityskeskustelu. Ryhmäkeskustelun käyminen ei kuitenkaan tällä hetkellä ole pakollista eikä kaikissa poliisiyksiköissä ryhmäkeskusteluja käydä. Poliisilaitoksissa ryhmäkeskustelut ovat laajasti käytössä.

Kuva 2. Vaihtoehto 1



4.2 VAIHTOEHTO 2: KAIKKIEN KANSSA KÄYTÄVÄT JA VALINNAISET KESKUSTELUTEEMAT

Toisessa vaihtoehdossa keskustelun jakaminen tapahtuisi tavoite- ja kehityskeskustelun kaikkien kanssa käytävien ja valinnaisten keskusteluteemojen suhteen. Keskusteluteemat on kuvattu raportin kohdassa ”1.4.2. Uuden keskustelumallin rakenne” (kuva 1).

Ensimmäisessä keskustelussa keskusteltaisiin tässä vaihtoehdossa edellisen vuoden tavoitteista, toimenkuvasta, palkasta ja uusista tavoitteista. Myöhemmin pidettäisiin erillinen keskustelu, jossa tarkistetaan uudet tavoitteet ja keskustellaan nykyisistä tavoite- ja kehityskeskustelun valinnoista keskusteluteemoista, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja osaamiseen.

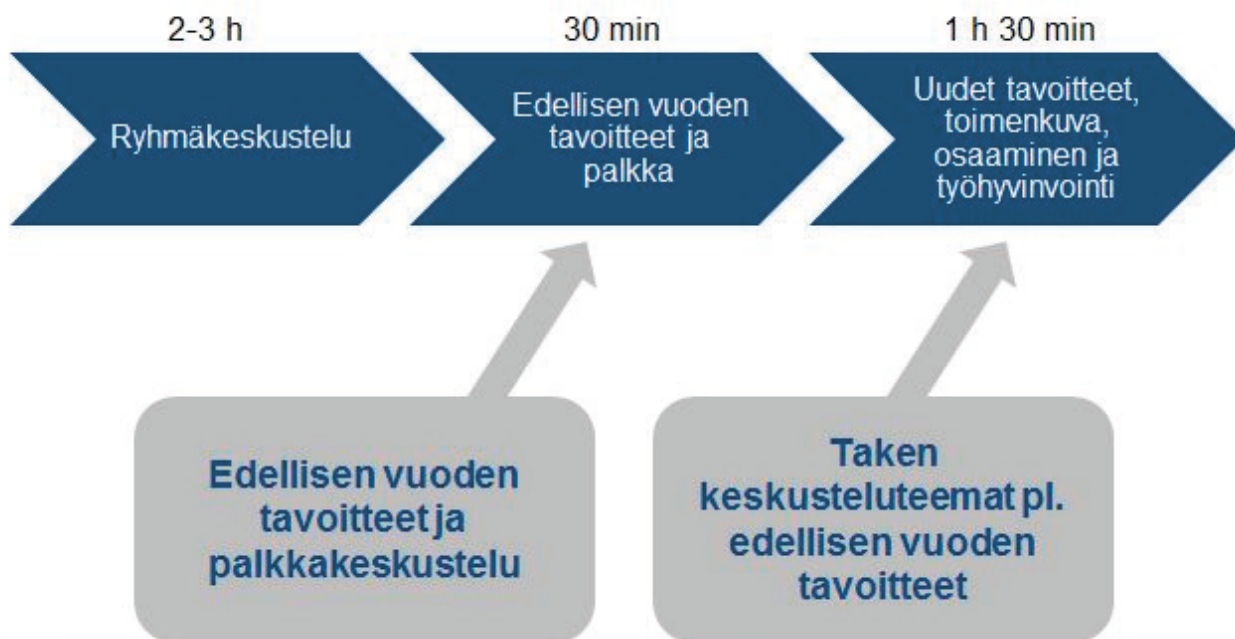
Kuva 3. Vaihtoehto 2



4.3 VAIHTOEHTO 3: MENNEET JA TULEVAT ASIAT

Kolmannessa vaihtoehdossa keskustelun jakaminen tapahtuisi menneen ja tulevan kauden asioihin liittyen. Ensimmäinen keskustelu muodostuisi edellisen vuoden tavoitteiden läpikäynnistä ja palkkakeskustelusta. Myöhemmin pidettävä keskustelu puolestaan pitäisi sisällään uusien tavoitteiden asettamisen, toimenkuvan tarkistamisen sekä työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät keskusteluteemat.

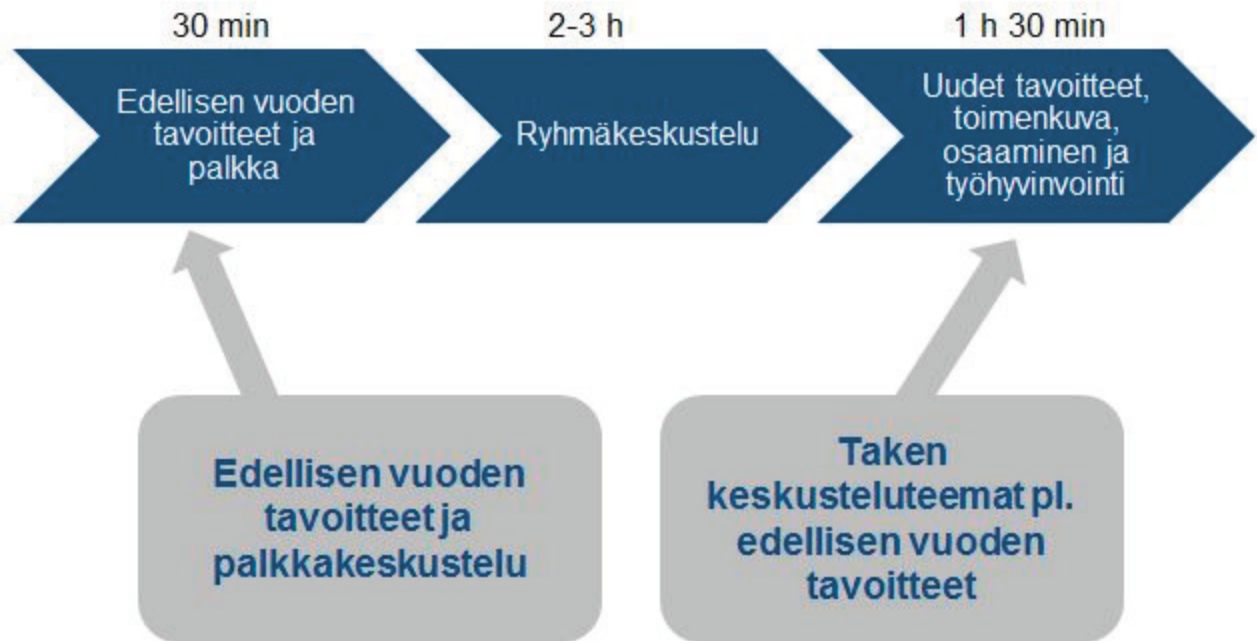
Kuva 4. Vaihtoehto 3



4.4 VAIHTOEHTO 4: RYHMÄKESKUSTELUN SIIJOITTAMINEN PALKKAKESKUSTELUN JÄLKEEN

Neljännessä vaihtoehdossa keskustelun jakaminen tapahtuisi edellisen vaihtoehdon tapaan menneen ja tulevien asioiden suhteen, mutta ryhmäkeskuselu sijoittuisi ajallisesti menneen kauden asioita käsittelevän keskustelun jälkeen ennen tulevan kauden asioihin liittyvää keskustelua.

Kuva 5. Vaihtoehto 4



4.5 VAIHTOEHTOJEN VERTAILU

Vaihtoehdossa 4 ryhmäkeskustelu sijoittuisi ajallisesti menneen kauden asioita käsittelevän keskustelun jälkeen ennen tulevan kauden asioihin liittyvää keskustelua. Työryhmä arvioi, että ryhmäkeskustelun tulee ajallisesti sijoittua ennen henkilökohtaisia keskusteluja myös siinä tapauksessa, jos keskustelut eriytettäisiin. Tämä siksi, että ryhmäkeskustelussa keskustellaan myös ryhmän sisäisestä työnjaosta ja sillä voi olla palkkavaikutuksia. Toisaalta ryhmäkeskustelussa käsitellään edellisen vuoden tavoitteiden saavuttamista ja niihin vaikuttaneita tekijöitä. Tämä tukee ajatusta siitä, että ryhmäkeskustelu tulisi käydä ennen yksilötason keskustelua, jossa käsitellään edellisen vuoden tavoitteiden saavuttamista ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia. Näillä perusteiden ryhmä ei pitänyt vaihtoehtoa 4 vartenotettavana vaihtoehtona ja eriyttämisen osalta vertailtiin erityisesti vaihtoehtoja 2 ja 3.

Kaikissa vaihtoehdoissa edellisen vuoden tavoitteet ja palkkakeskustelu on yhdistetty samaan keskustelukertaan. Tämä johtuu siitä, että tavoitteiden saavuttamisen arvioinnilla on selkeä yhteys henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin. Työryhmä ei näin ollen pitänyt mahdollisena, että pelkkä HTS-arviointi käydään omana keskustelunaan. Työryhmä ei pitänyt mahdollisena myöskään sellaista mallia, jossa palkkakeskustelu jaettaisiin siten, että HTS-arviointi ja vaatavuustason arviointi tapahtuisivat eri aikaan eri keskusteluissa. Tämä siitä syystä, että vaatavuustason ja HTS:n arvioinnin palkkavaikutukset käyttäytyisivät eri tavoin tullessaan voimaan eri aikana. Palkkamuuotosten pitää tulla voimaan yhtä aikaa vuosittain 1.4. lukien.

Työryhmä arvioi myös, mitkä muut keskusteluteemat liittyvät olennaisesti palkkakeskusteluun. Arvion mukaan palkkakeskustelussa tulee käydä läpi kaikki palkanosat, toimenkuva, edellisen vuoden tavoitteet ja uudet tavoitteet. Lisäksi keskustelulla on rajapintoja muihin keskusteluteemoihin. Ensinnäkin edellisen kauden tavoitteita heijastetaan uusiin tavoitteisiin. Toisaalta tavoitteet voivat vaikuttaa työntekijän toimenkuvan sisältöön ja toimenkuvan muuttuessa arvioidaan, onko sillä vaikutusta vaatavuustasoon tai muihin palkanlisiin.

Muut valinnaiset keskusteluteemat liittyvät eri näkökulmista joko työhyvinvointiin tai osaamisen kehittämiseen. Valinnaiset keskusteluteemat on kuvattu tarkemmin kysymyskortteissa, jotka on nimetty seuraavasti: työyhteisö, työhyvinvointi, osaaminen, urapolku, lähiesimiestyö ja johtaminen, perehdytys, eläke hämmöttää ja jokeri. Osaamiseen tai työhyvinvointiin liittyvillä seikoilla voi olla vaikutusta tavoitteista suoriutumiseen ja toisaalta jos tavoitteisiin ei päästä, tulisi ottaa puheeksi osaaminen tai muut keinot, joilla voidaan tavoitteiden saavuttamista edistää.

Nykymallin puolesta puhuvat rajapinnat eri keskusteluteemojen välillä. On selvää, että mikäli keskustelut eriytetään minkä tahansa vaihtoehdon mukaan, tulee niillä olemaan jossain määrin päällekkäisyyttä. Niillä luonnollisesti myös tulisi olla toisiinsa yhteys. Mikäli keskustelujen eriyttäminen toteutetaan, tulisi kahdella erillisellä keskustelulla olla ajallisesti eroa, mutta ei kuitenkaan liikaa, jottei yhteys niiden välillä katkea. Merkittävä etu eriyttämisestä tulee siitä, että toisessa keskustelussa ei käsitellä palkkauksellisia asioita ja se mahdollistaa vapaamman keskustelun työhyvinvointiin ja osaamiseen liittyvistä teemoista. Toisaalta eriyttäminen tukee myös ajatusta esimiehen ja työntekijän välisestä jatkuvan keskustelun tarpeesta ja esimiehellä on myöhemmin pidettävässä keskustelussa mahdollisuus ohjata uusien tavoitteiden saavuttamista tarkemmin oikeaan suuntaan. Työryhmä piti vaihtoehtoa 2 parhaiten tarkoitukseensa soveltuvana keskustelun eriyttämisen mallina.

5. TYÖRYHMÄN ESITYS

Työryhmän enemmistö esittää, että palkkakeskustelun eriyttämistä pilotoidaan ennen päätöstä laajemmasta käyttöönotosta poliisihallinnossa. Pilotin etuna on se, että eriyttämisestä saadaan käytännön kokemuksia ja ne voidaan ottaa huomioon poliisihallinnon palkkakeskustelukäytäntöjen kehittämisessä.

Työryhmä ei ota kantaa siihen, miten eriytettävät keskustelut jatkossa nimettäisiin. Ne arvioidaan työikäohjelman projektiryhmässä, jotta tavoite- ja kehityskeskustelun kehittämisessä säilyy johdonmukainen jatkumo.

Pilottimalliksi esitetään vaihtoehtoa 2 ja pilottiyksiköksi Sisä-Suomen poliisilaitosta. Pilotti suunnitellaan yhdessä Sisä-Suomen poliisilaitoksen kanssa.

SPJL:N NÄKEMYS ESITYKSEEN

SPJL:n edustaja katsoo, että vuosittaista tavoite- ja kehityskeskustelua ei tulisi jakaa eikä näe sen kokeilemista tarpeellisena. Keskustelun jakaminen ja sitä kautta keskustelukertojen lisääminen työllistäisi liikaa aliresursoitua henkilöstöä. Jo nyt käytössä olevilla vuosittaisilla ryhmäkeskusteluilla ja tavoite- ja kehityskeskusteluilla on saavutettavissa se tarkoitus, joka niillä on. Voimavaroja tulisi kohdentaa siihen, että esimiesten ja alaisten välistä keskustelua käytäisiin jatkuvasti työn ohessa sekä vuosittaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen sisällön ja niiden vaikuttavuuden kehittämiseen, joka kattaa myös sen, että palkkaukseen liittyvää arviointia kehitetään aidoksi ja oikeudenmukaiseksi tilanteeksi vaikuttaa suorituksen kautta omaan palkkaukseen.

Julkaisusarja: Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2017

ISSN-L 1798-7121

ISSN (verkkojulkaisu) 2242-5640

ISBN (verkkojulkaisu) 978-952-941-946-3

Poliisihallituksen julkaisut verkossa: www.poliisi.fi/julkaisut

Paino: Lönnberg Print

Helsinki 2017