

POLIISI JA TYÖMOTIVAATIO ESIMIEHEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Jarkko Lappi

10/2017

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Jarkko Lappi	Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Poliisi ja työmotivaatio Esimiehen vaikutusmahdollisuudet	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Henri Rikander	Kirjallisuuskatsaus	
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella poliisin henkilöstöbarometrin 2015 tuloksia, ongelmakohtien osalta, muodostaa niistä tutkimuskysymys ja kartoittaa siihen vastauksia ja ratkaisuehdotuksia kirjallisuudesta. Tämä kirjallisuuskatsaus on tehty esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Poliisin henkilöstöbarometri 2015, on koko poliisihallinnon kattava henkilöstökysely. Kyselyssä käy ilmi muun muassa että 21 %, 5711 vastaajasta on niin tyytymätön työhönsä, että olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa. On siis tehtävissä johtopäätös, että poliisiorganisaatiossa on työhyvinvoinnissa kipupisteitä joihin on löydettävä parannusehdotuksia. Barometrin tulosten pohjalta katsauksen tarkoitus on esitellä kirjallisuuden perusteella esimiehelle keinoja, jotka edistävät työntekijän palkitsemista, kehittämisen tukemista, ja kiinnittävät huomiota henkilöstön hyvinvointiin, sekä sitä kautta tukevat työmotivaatiota.</p> <p>Katsauksen tuloksina kirjallisuuden pohjalta esitellyt keinot esimiehen käyttöön ovat; aineeton palkitseminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen ja voimaannuttava johtaminen. Esimiehen suorittama motivointi ja henkilöstöön panostava johtaminen on kirjallisuuden mukaan erittäin tuottavaa ja suositeltavaa. Parhaimmillaan se mahdollistaa sekä erittäin tyytyväiset ja omistautuneet työntekijät että kirkkaasti tuloksellisen organisaation.</p> <p>Katsauksen tuloksien pohjalta tehtynä tärkeimpänä huomiona on, että poliisin organisaationa pitäisi entistä enemmän edistää työntekijöiden motivaatiota, sekä panostaa työhyvinvointia tukevaan johtamiseen ja sen kehittämiseen.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
38	Marraskuu 2017	mAMK2016ONT
Avainsanat		
poliisi, esimies, esimiestoiminta, työmotivaatio, johtaminen		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	2
1.1 Tausta.....	2
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja toteuttamistapa.....	4
1.3 Tutkimusongelma.....	4
2. POLIISIN HENKILÖSTÖBAROMETRI.....	5
2.1 Poliisin henkilöstöbarometri 2015.....	5
2.2 Mitä Poliisihallinnossa on tehty barometrin tulosten pohjalta.....	12
3. KIRJALLISUUS JA KESKEISET KÄSITTEET.....	14
3.1 Kirjallisuuden haku.....	14
3.2 Kirjallisuuden valinta.....	15
3.3 Keskeinen kirjallisuus.....	15
3.4 Keskeiset käsitteet.....	18
4. KATSAUKSEN TULOKSIA.....	27
4.1 Aineettoman palkitsemisen hyödyt.....	27
4.2 Muutosjohtamisen tarpeellisuus.....	28
4.3 Voimaannuta ja lisää työtyytyväisyyttä.....	29
4.4 Valmenna, kehitä ja motivoi.....	30
5. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	31
6. LOPUKSI.....	33
LÄHTEET.....	35
LIITTEET	

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

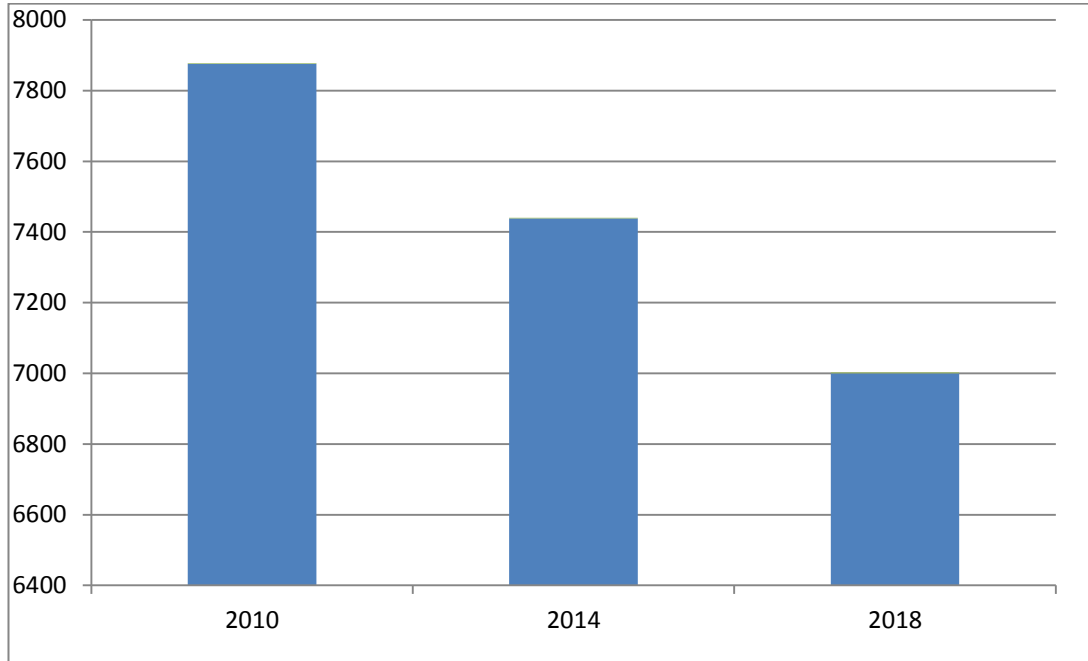
"Suomen Poliisijärjestöjen Liiton mukaan poliisien työmotivaatio on koetuksella. - - Liiton mukaan osa tehtävistä sekä kentällä että tutkinnassa jää hoitamatta kiireen takia, ja huonosti hoidetun työn maku on lisääntynyt resurssipulan takia." (Poliisijärjestö: Poliisin työmotivaatiota koetellaan, Yle Uutiset 11.9.2014.)

Opinnäytetyöni taustalla on tulevana esimiehenä mielenkiinto poliisin työmotivaatiota kohtaan, sekä poliisin henkilöstöbarometrin 2015 antamat tulokset liittyen henkilöstön tyytyväisyyteen. Henkilöstöresurssit ovat poliisin suurin menoerä. Säästöjä hakevien uudistusten myötä perustyötä tekevien poliisien määrä on vähentynyt ja tulee vähentymään, kuvio 1. Tämä tarkoittaa sitä, että poliisille kuuluvat tehtävät on tehtävä vähemmällä tekijämäärällä ja pienemmillä resursseilla, lain kirjaimen mukaan, ammattitaidolla ja edelleen laadukkaasti.

Laadullisen työn ja kiireen ristitulella työskentely vaatii pitkällä aikavälillä yksittäiseltä poliisimieheltä paljon työmotivaatiota ja tekijöitä, jotka ruokkivat motivaation ylläpitoa, jotta työt saadaan tehdyksi. Kiireen tunne ja pakkotahtinen työmäärä, saattavat välillä koetella työhyvinvointia ja motivaatiota, ja työntekijä voi olla tätä kautta yksilönä kovalla koetuksella. Tällöin esimiehen vastuu motivaation ylläpidosta ja henkilöstön tukemisesta korostuu.

Henkilöstöresurssit ja niiden hyvinvointi ja näiden edellä mainittujen tekijöiden toimivuus, erityisesti työmotivaation osalta, ovatkin nyt ja etenkin tulevaisuudessa organisaation kannalta varteenotettavia ja huomiota vaativia haasteita. Tulevien esimiesten on otettava omassa johtamisessaan henkilöstön hyvinvointi tarkasti huomioon tulevia esimiestehtäviä ajatellen.

Poliisien määrän kehitys



Kuvio1. Poliisien määrän kehitys. Poliisien määrä vuonna 2010 oli 7876, vuonna 2014 määrä oli vähentynyt 7483:ään, jos poliiseja vähennetään samassa suhteessa, vuonna 2018 poliiseja on enää 7000. (Lähde: Suomen Poliisijärjestöjen Liitto 2016.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja toteuttamistapa

Näen että tulevaisuudessa työmotivaatio ja sen ylläpito korostuu entisestään poliisin työssä. Resurssien riittävydestä ja riittämättömyydestä on puhuttu jo vuosia. Tilanneympäristö muuttuu koko ajan, kiire kasvaa ja poliisin työssään kohtaamat haasteet lisääntyvät.

Edellä mainitut seikat voivat yhdessä vaikuttaa poliisimiehen motivaatioon alentavasti. Työ ja tehtävät voivat olla juuri sitä, mitä työntekijä tahtoo, ja taidot ovat vaadittavat, mutta työkuorma voi aiheuttaa jatkuvasti stressiä, tunnontuskia, onnistumisen puutetta ja turhautumista. (Repo & Kettunen 2012, 95 -96). Loppukädessä esimies vastaa alaistensa tuloksista, ja on vastuullinen niistä edelleen omille esimiehilleen.

Opinnäytetyöni tavoite on tarkastella uusimman poliisin henkilöstöbarometrin tuloksia, ongelmakohtien osalta. Näiden ongelmakohtien perusteella on tarkoitus esitellä kirjallisuuden pohjalta keinoja esimiehelle, joilla näihin ongelmiin voi pyrkiä vaikuttamaan. Toteutan opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksena. Määrittelen tutkimusongelman barometrin tuloksista tekemieni havaintojen perusteella, ja kirjallisuuden valinta määräytyy tuon ongelman mukaan.

1.3 Tutkimusongelma

Barometrin tuloksista tehtyjen havaintojen pohjalta koetaan poliisihallinnossa ongelmaksi työyhteisössä mm. johtaminen, liittyen palkitsemiseen ja kehittymisen tukemiseen ja stressitekijöistä organisaatiomuutokset ja -uudistukset.

Tämän katsauksen tutkimusongelma on; esitellä työmotivaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta esimiehen käyttöön johtamismalli tai -malleja ja keinoja, joita hyödyntämällä ja soveltamalla esimies voi johtamisessaan vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin. Tutkimuskysymys onkin; Mitä keinoja esimies voi hyödyntää työntekijöiden palkitsemisessa ja kehittymisen tukemisessa ja pyrkimyksessä vähentää muutosstressiä, sekä tätä kautta tukea henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota?

2. POLIISIN HENKILÖSTÖBAROMETRI

Tässä luvussa tarkastelen ja esittelen poliisin henkilöstöbarometria ja käyn läpi sen tuloksia. Nostan esiin tuloksia, joissa esiintyy paljon tyytymättömyyttä ja joihin esimies voi parhaimmillaan vaikuttaa omalla johtamisellaan.

Käyn lyhyesti läpi myös Tutka -julkaisun artikkelin, jossa esitetään toimenpiteitä poliisihallinnossa barometrin tulosten pohjalta.

2.1 Poliisin henkilöstöbarometri 2015

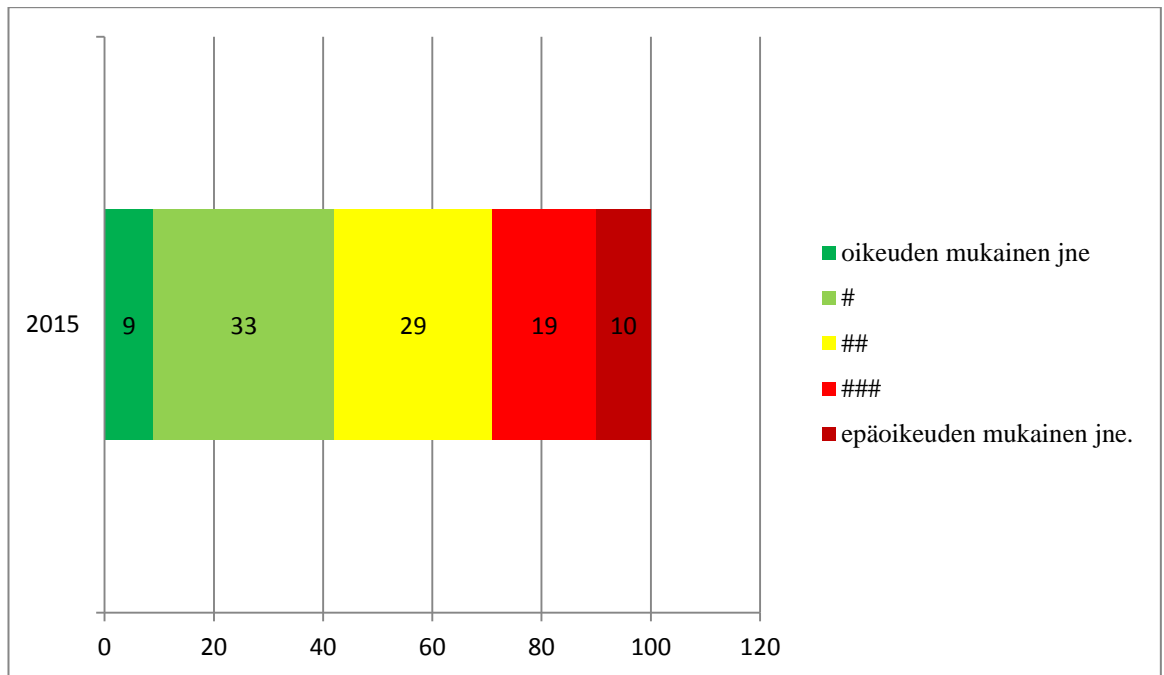
Henkilöstöbarometri on poliisin henkilöstökysely, se on toteutettu kyselytutkimuksena koko poliisihallinnon kattavana, vuosina 1999 -2015, kaikkiaan seitsemän kertaa. Vuoden 2015 henkilöstökyselyssä pilottiyksikkönä toimi Poliisiammattikorkeakoulu, joka toteutti kyselyn 23.1 -6.2.2015. Muut valtakunnalliset poliisin yksiköt ja poliisilaitokset toteuttivat kyselyn 1.9.- 30.11.2015 välisenä aikana. (Poliisin henkilöstöbarometri 2015.)

Kyselyyn vastasi 5772 henkilöä, 61 vastaajista oli Ahvenanmaalta. Poliisin tulostietojärjestelmään (Polstat), jota oli käytetty aineiston katoa tutkittaessa vertailuperustana, ei sisälly Ahvenanmaan lukuja. Näin ollen katoa voitiin tutkia vain Manner-Suomen osa-aineistoa hyödyntäen. Näin tarkasteltuna kyselyn vastausprosentti oli 55,9 % (5711/10212). (Poliisin henkilöstöbarometri 2015.)

Kysymysosiot olivat kyselyssä jaettu seuraavasti; työilmapiiri, ristiriidat, syrjintä, työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta, työtyytyväisyys, stressioireet, stressitekijät, alkoholin käyttö ja työssä jaksaminen ja työuupumus. Henkilöstöbarometri on tutkimuksen liitteenä, liite 1.

Katsauksen kannalta kiinnostavimpia ja huomioitavia osioita olivat ne, joissa oli muita osioita enemmän tyytymättömyyttä. Nostan esiin osan näistä tuloksista. Näitä osioita olivat työilmapiiri, työtyytyväisyys ja stressitekijät. Kaikki nämä tekijät ovat enemmän tai vähemmän sidoksissa motivaatioon ja työntekijän tekemisen tasoon.

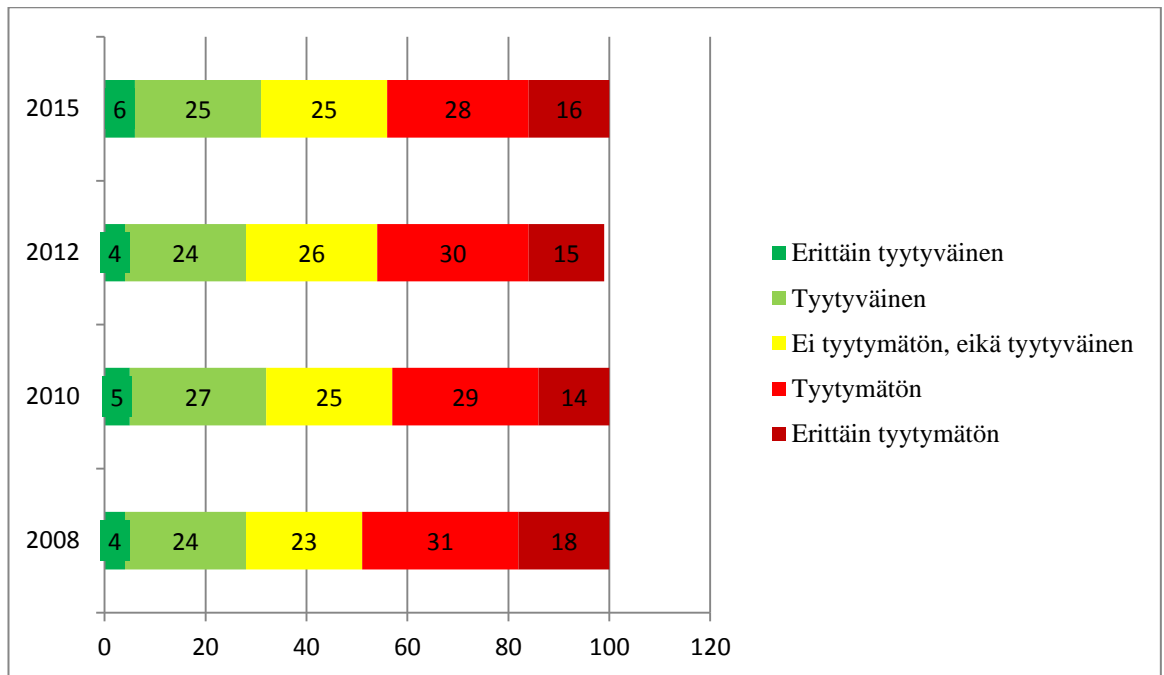
Työilmapiirin kysymysosiossa kysymyksenä oli; "Mihin suuntaan työyhteisösi ilmapiiri kallistuu ja kuinka paljon?". Eniten tyytymättömiä vastauksia oli kohdassa, jossa kysymyksen asettelun ääripäät olivat; Oikeudenmukainen töiden jakautuminen, työstä palkitseminen jne. on tasapuolista; Epäoikeudenmukainen töiden jakautuminen, työstä palkitseminen jne. ei ole tasapuolista. Vastauksessa 29 % vastaajista oli tyytymättömiä töiden jakautumiseen ja palkitsemisen tasapuolisuuteen, kuvio 2.



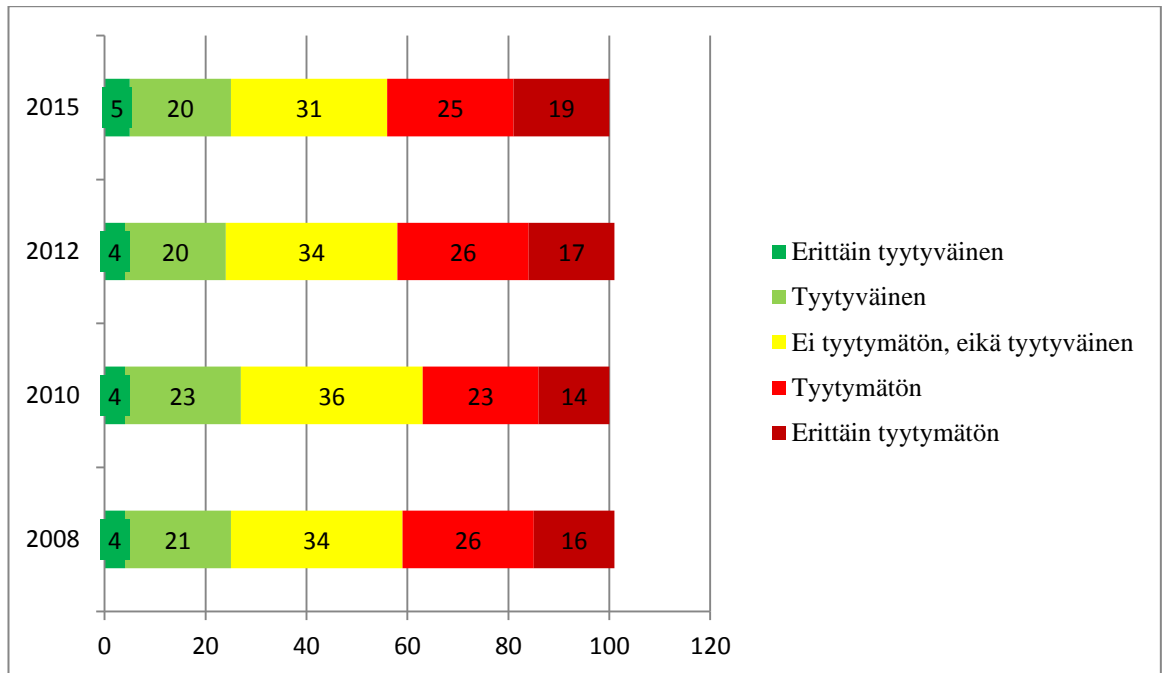
Kuvio 2. Töiden jakautuminen, työstä palkitseminen, jne. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Työtyytyväisyyden kysymysosiossa, kysymys oli; "miten tyytyväinen olet?" ja vastaukokonaisuudet oli jaettu eri otsakkeiden alle; johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja työyhteisö, työolot, tiedon kulku, työnantajakuva, henkilökierto ja työpaikan vaihtaminen.

Työtyytyväisyyden osalta palkkaukseen liittyen oli paljon tyytymättömyyttä. Palkkauksessa suhteessa työn asettamaan vaativuuteen 44 % vastaajista oli vastauksissaan tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä, kuvio 3. Saman verran oli tyytymättömiä, 44 %, palkkauksen muuttumisessa työsuorituksen muutoksen myötä, kuvio 4.

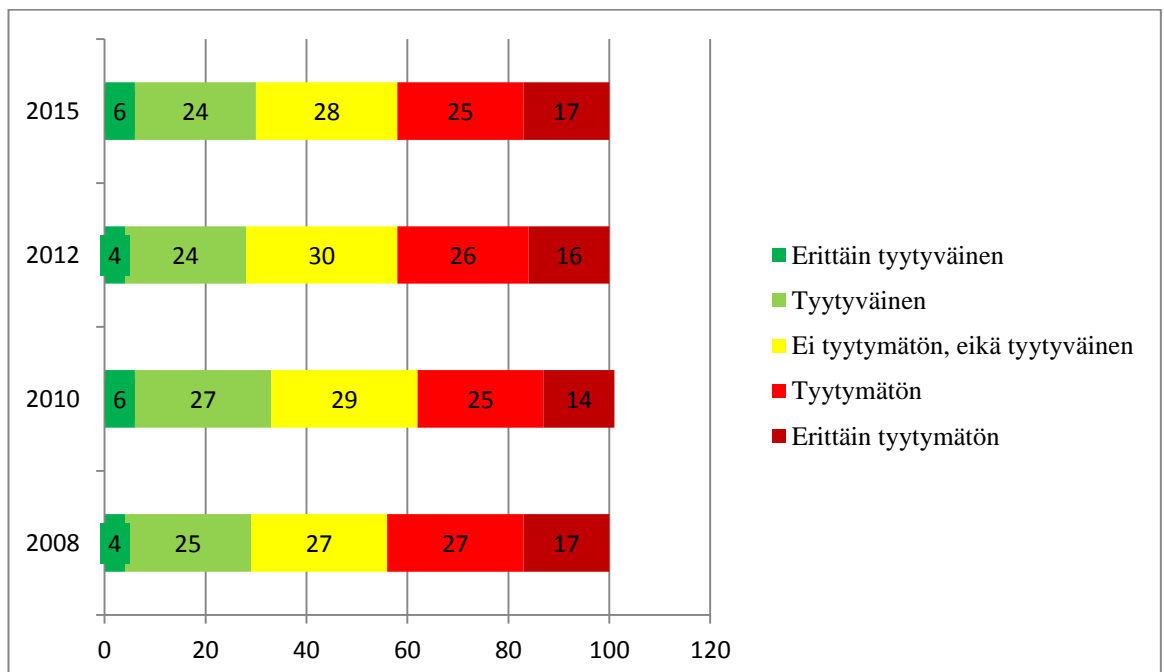


Kuvio 3. Palkkaus suhteessa työn asettamaan vaativuuteen. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).



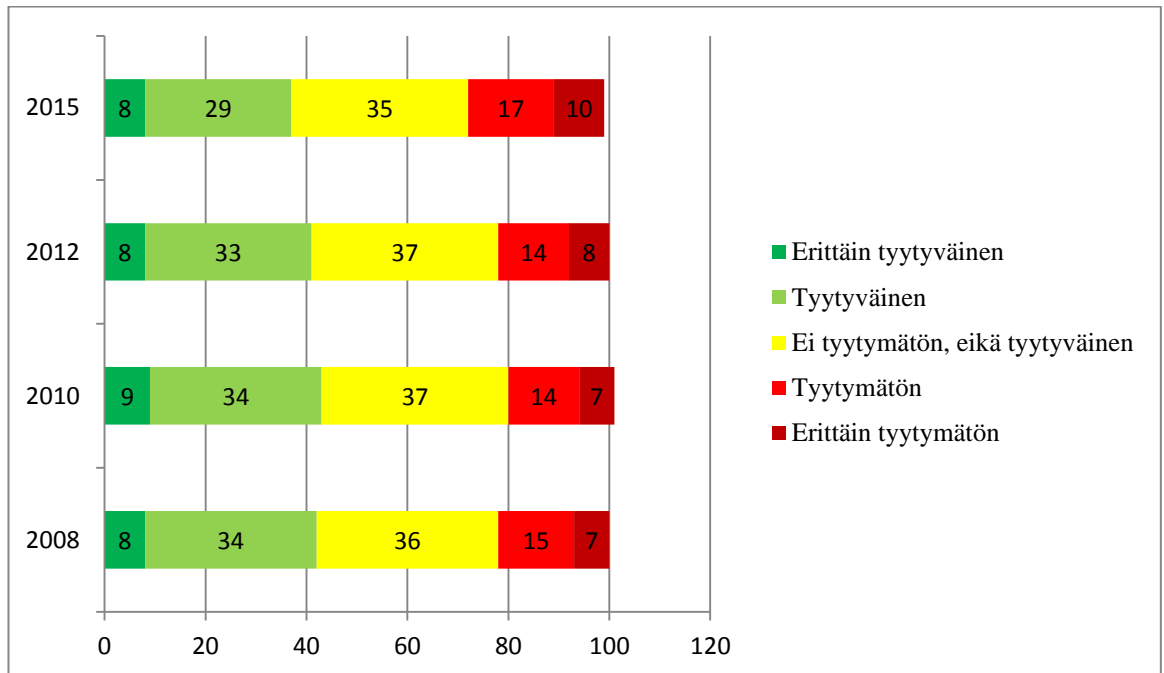
Kuvio 4. Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä. (Lähde Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Palkkauksen oikeudenmukaisuuteen oli täysin tyytyväisiä vain 6 % vastaajista, tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä oli 42 % vastanneista, kuvio 5.



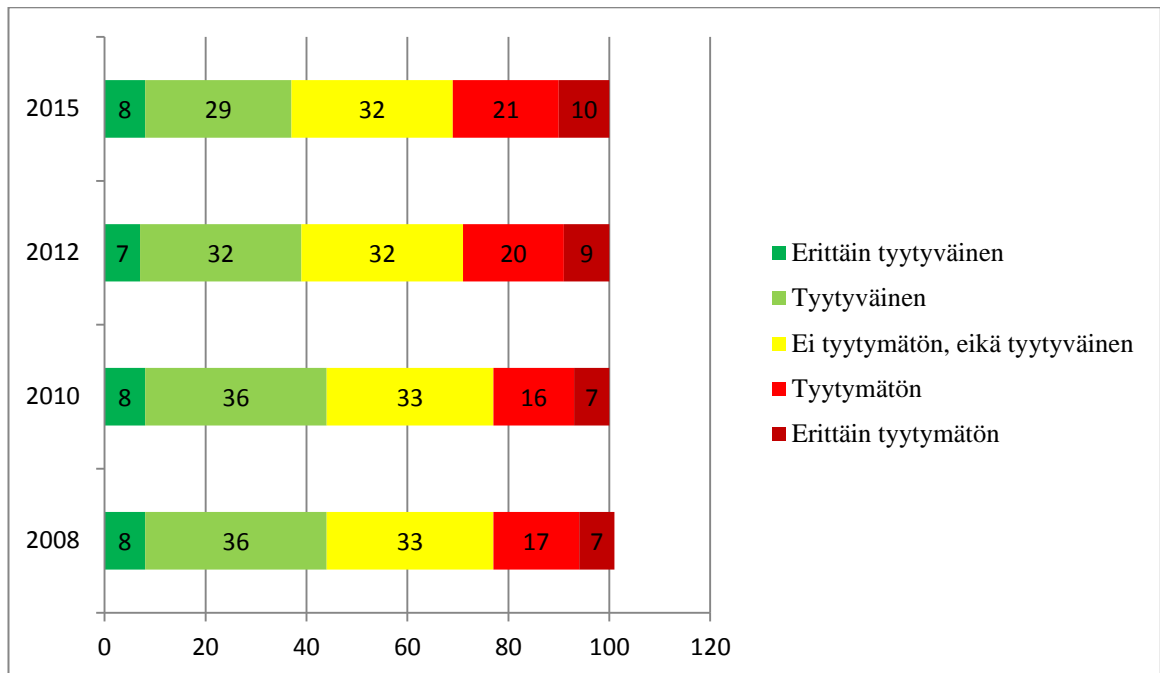
Kuvio 5. Palkkauksen oikeudenmukaisuus. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Työtyytyväisyyden osalta myös kehittymisen tuki- osio oli herättänyt tyytymättömyyttä vastaajissa. 27 % vastaajista oli tyytymättömiä uralla etenemiseen ja sen tukemiseen työyhteisössä, kuvio 6.



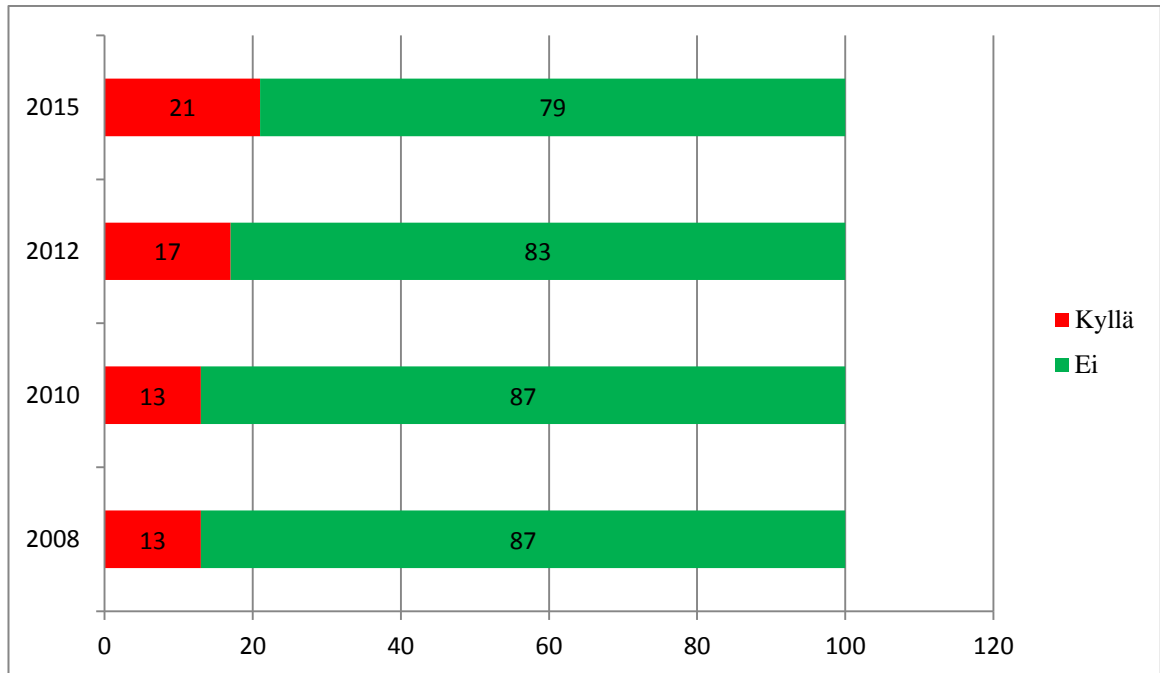
Kuvio 6. Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Työpaikkakoulutusmahdollisuuksiin ja muihin osaamisen kehittämistoimenpiteisiin oli tyytymättömiä vuonna 2015, 31 % vastaajista, kuvio 7.



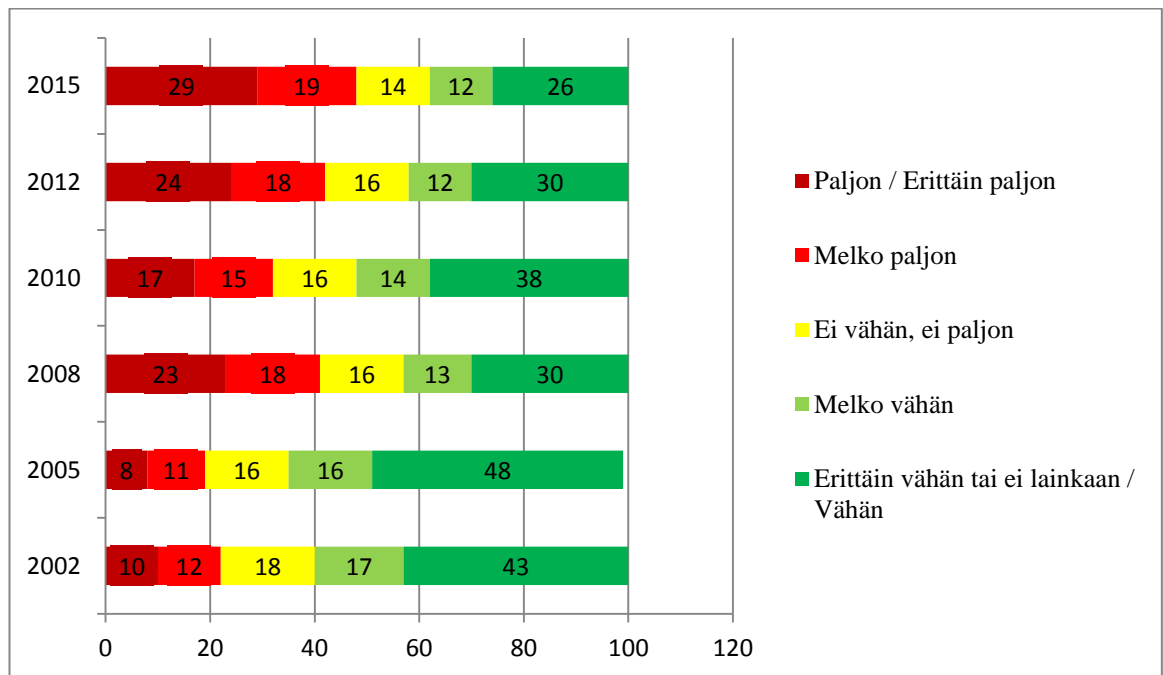
Kuvio 7. Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut työyhteisön tarjoamat osaamisen konkreettiset kehittämistoimenpiteet. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Tyytyväisyyden osalta, osiossa työpaikan vaihtaminen, oli kysymys; Oletko nykyiseen työpaikkaasi niin tyytymätön, että olet aikeissa vaihtaa työpaikka? Työpaikan vaihtaminen tyytymättömyyden vuoksi oli mielessä 21 % vastaajista, eli poliisihallinnon palveluksessa olevista kyselyyn vastanneista 5711 henkilöstä noin 1200 henkilöä olisi halukas vaihtamaan työpaikkaa tyytymättömyyden takia, kuvio 8.



Kuvio 8. Oletko niin tyytymätön työpaikkaasi, että olet aikeissa vaihtaa työpaikka? (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Stressitekijöiden osalta eniten rasittavuutta koettiin organisaatiomuutosten- ja uudistusten takia. 48 % vastaajista koki paljon / erittäin tai melko paljon rasittavana organisaatiomuutokset ja -uudistukset, kuvio 9.



Kuvio 9. Organisaatiomuutokset ja -uudistukset. (Lähde: Poliisin henkilöstöbarometri 2015).

Kyselyn ongelmakohtia kokonaisuutena tarkastellen, ongelmia mielletään siis olevan; työilmapiirin osalta palkitsemisen suhteen, työtyytyväisyyden osalta johtamisen ja palkkauksen sekä kehittymisen tuen suhteen. Stressitekijöiden kipupisteet ovat organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa.

2.2 Mitä toimenpiteitä on tehty barometrin tulosten osalta

"Henkilöstöbarometrin tuloksia on käyty läpi poliisiyksiköissä. Keskustelujen pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelmat. Ratkaisut voivat olla suuria tai pieniä. Tärkeintä on muutos parempaan" (Koivu, 2016).

Tuloksista nousi esille kehittämistä vaativia asioita mm. seuraavasti; voimavaroissa ja niiden kohdentamisessa, henkilöstön jaksamisen tukemisessa, organisaatiouudistusten ja muutoksien rasittavuudessa, sisäisen viestinnän ja avoimuuden puutteessa, työn organisointiin liittyen esimiestyöhön sekä ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen tuen suhteen. (Koivu, 2016.)

Vahvuuksia poliisissa oli; ammatillinen osaaminen, töiden priorisointi ja selkeät ammattiroolit, työ ja ammatti itsessään ovat mielekkäitä, työilmapiiri on hyvä, fyysisen väkivallan uhka on vähentynyt, työyhteisöjen vakavat sisäiset ristiriidat ovat vähentyneet tai pysyneet matalalla tasolla, ja kiusaamiseen on nollatoleranssi (Koivu 2016.)

Poliisihallinto on kyselyn perusteella jäänyt valtiohallinnon tuloksista vuosina 2008 -2015. Vuonna 2008 taso oli sama muun valtionhallinnon kanssa, nyt ollaan erityisesti kehittymisen tuen ja tiedonkulun suhteen jäljessä. Suurinta tyytymättömyys on tiedonkulun avoimuuteen. (Koivu 2016.)

HB:n tuloksia on käyty läpi poliisiyksiköissä yhdessä henkilöstön kanssa. On laadittu kehittämissuunnitelmat yksikkökohtaisesti, joita lähdetään toteuttamaan pieninä ja suurina kehittämistoimina. Painopiste kaikissa kehittämistoimissa poliisiyksiköissä on toimivuuden varmistaminen työyhteisön osalta. (Koivu 2016)

Tämä tarkoittaa muun muassa sitä että organisaatio tukee työntekoa, johtaminen palvelee työntekoa, työt järjestetään selkeästi, pelisäännöt ovat yhteiset, vuorovaikutus on avointa ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Yksiköt ovat myös itse valinneet kehittämiskohteita. (Koivu 2016.)

Tulokset on esitelty poliisipäällikköpäivillä Turussa joulukuussa 2015 koko poliisihallinnon osalta, ja myös poliisin YT-kokouksessa tammikuussa 2016. Työsuojelun keskustoimikunta sekä poliisin päihdeohjausryhmä ovat saaneet esittelyn tuloksista. Poliisihallituksen johtamana on aloitettu tulosten perusteella koko valtakuntaa koskevia kehittämistoimia. Barometrin tuloksia on käytetty hyödyksi jo toimenpiteitä suunniteltaessa mm. poliisin työikäohjelman toimeenpanoon toimintasuunnitelmaan sekä poliisin palkkausjärjestelmän selvitystyöryhmän väliraporttiin. (Koivu 2016.)

3. KIRJALLISUUS JA KESKEISET KÄSITTEET

Henkilöstöbarometrin tuloksissa ilmi tulleiden havaintojen ja niiden kautta muodostuneen tutkimusongelman pohjalta tavoite oli löytää kirjallisuudesta teoksia, joissa käsitellään työmotivaatiota, ja sitä tukevia ja siihen liittyviä esimiehen johtamistapoja. Samalla oli etsittävä käsitteitä, joiden toimintamallit antavat keinoja alaisten ammatillisen kehittymisen tukemiseen, palkitsemiseen ja muutokseen liittyvän rasittavuuden vähentämiseen työyhteisössä.

Kirjallisuudesta piti ensin yleisesti ottaen löytää malleja johtajuuteen, esimiehisyyteen itsessään. Johtajuuden käsitteen kautta tuli edelleen etsiä mahdollisuuksia esimiestoimintaan. Nämä käsitteet oli puolestaan liitettävä työmotivaatioon. Keskitin kirjallisuuden haun ja valinnan johtajuuteen suhteessa työmotivaatioon ja sen ylläpitoon.

3.1 Kirjallisuuden haku

Esimiehen vaikutusmahdollisuuksista kirjallisuudessa puhuttaessa päädytään nopeasti motivaatioon, ja siihen liittyen löytyy runsaasti teoksia ja kirjallisuutta. Myös johtajuutta ja sen määritelmiä käsittelevää kirjallisuutta löytyy paljon. Johtamistyylejä ja -tapoja on lähes yhtä paljon kuin on johtajia. (Rope & Kettunen 2012, 157). Näissä johtajuutta ja työmotivaatiota käsittelevissä teoksissa, tutkimuksissa ja artikkeleissa toistuvat usein samat teemat ja käsitteet sekä johtopäätökset.

Motivaatiota kokonaisuudessaan pidetään kirjallisuudessa tärkeänä osana ihmisen elämää, työelämää ja toimintaa ylipäätään. Yhteinen nimittäjä teoksissa, jotka käsittelevät esimiestoimintaa on, että motivaatio on työntekijälle työn tekemisen ja työyhteisössä toimimisen kannalta ratkaisevaa ja esimiehen suorittama motivointi tärkeää. Jos tehtävä on määrätty, ilman motiivia tekemiselle, ihmisen toiminta ei ikinä ole tuloksellisin. (Rope & Kettunen 2012, 83).

Eriyisen huomion arvoista on, että kirjallisuuden mukaan esimiehen toiminta on ratkaisevassa roolissa työmotivaation suhteen. Hyvä esimies luo työhön kannusteita, jotka motivoivat henkilöstöä. (Aaltonen ym. 2011, 56). Toiminnassa korostuu ihmisen oikeanlainen johtaminen ja työn mielekkyyden säilyminen. Ihmisen oma motivaatio, sisäinen tai ulkoinen, ajaa tätä eteenpäin ja esimiehen asema korostuu motivaation ylläpitäjänä. Kirjallisuudessa käytiin läpi johtajan roolia mm. voimaannuttajana, valmentajana, motivaattorina, sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, motivoinnin ylläpitoa ja sen merkitystä sekä motivoituneen työyhteisön etuja.

3.2 Kirjallisuuden valinta

Kirjallisuuden haku ei ollut ongelma, mutta sen rajaaminen ja valinta oli vaikeampaa. Tarkoitukseni oli löytää muutama aiheeltaan täsmällinen kokonaisuus, hyvä peruslähde, josta oleellinen ja katsauksen tarkoitusta parhaiten palveleva aineisto löytyisi.

En nähnyt pakolliseksi, että kirjallisuus olisi suoraan yhteydessä poliisiin. Tarkoitus oli löytää kirjallisuutta, jonka aineisto olisi helposti sovellettavissa myös poliisin henkilöstöjohtamisessa. Valinnan perusteina käytin käsitteitä; esimies, johtaminen ja työmotivaatio.

Näiden perusteiden lisäksi kelpuutin aineistoksi pääsääntöisesti korkeintaan kymmenen vuotta vanhaa materiaalia. Valitsin pääsääntöisesti teoksia, joissa lähdekirjojen kirjoittajat ovat itse toimineet esimiestehtävissä ja käyttäneet johtamismalleja, joista he kirjoittavat omassa johtamisessaan.

Kaikessa läpikäymässäni aineistossa korostettiin tärkeänä asiana esimiehen vaikutusta työmotivaation ylläpitoon ja henkilöstön hyvinvoinnin, kasvun ja kehityksen tukemiseen.

Kerätyn aineiston ja läpi käydyn kirjallisuuden pohjalta valitsin katsauksen keskiöön keskeisimmät ja asiasisällöltään parhaiten tutkimustani palvelevat teokset ja niiden käsittelemät käsittekokonaisuudet. Valitsemani teokset käsittelevät motivaatiota ja esimiestoiminnan osalta palkitsemista, muutosjohtamista sekä valmentavaa ja voimaannuttavaa johtamista.

3.3 Keskeinen kirjallisuus

Kävin katsauksessa läpi useita teoksia. Tässä kappaleessa tuon esille katsauksen kannalta niistä keskeisimmät.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa, 3/2014, Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Frank Martela ja Karoliina Jarenko, käyvät läpi motivaation ja sen muotojen merkitystä työelämässä. Julkaisussa korostetaan motivaation kokonaismerkitystä työn tekemisen kannalta.

Martela ja Jarenko näkevät, että tulevaisuudessa työelämässä korostuu innostus työhön ja työntekijän oman motivaation vaikutus. Sisäisen motivaation takia työntekijät voivat paremmin, ovat onnellisempia ja suhtautuvat innostuneemmin työhönsä. (Martela & Jarenko 2014, 10).

Juhani Kauhanen käsittelee teoksissaan Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (2010) ja Esimies palkitsijana (2015) palkitsemista työelämässä. Kauhanen käy teoksissa läpi organisaation johtamisen lähtökohtien ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen palkitsemiseen. Molemmissa teoksissa käsitellään laajasti sekä aineetonta että taloudellista palkitsemista, sekä niiden käyttöä organisaatiossa.

Kauhanen pitää luonnollisena, että organisaatiossa palkitaan onnistuneesta suorituksesta. Kauhasen mukaan palkitsemisen tulisi olla perusteltua, avointa ja läpinäkyvää. Henkilöstön johtamisen ja palkitsemisen tulisi olla monimuotoista, ei ainoastaan yhdellä tavalla toteutettua. (Kauhanen 2015, 13). Yhteenvetona Kauhanen korostaa henkilöstöä organisaation tärkeimpänä voimavarana, jota tulisi johtaa hyvin ja palkita motivoivasti.

Anu Hakosen ja Minna Nylanderin toimittamassa kirjassa, Palkitseminen ihmisten johtamisessa 2015, käsitellään mm. palkitsemisen nykykäytäntöjä ja historiaa Suomessa. Kirjassa pohditaan palkitsemisratkaisujen muodostumista sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja organisaation toimintaa palkitsijana. Palkitseminen on tärkeä työelämätaito sekä alaisille että esimiehille, palkitsemisvastuun ollessa osana esimiestyötä. (Hakonen & Nylander 2015, 11).

Hasse Kvist ja Teemu Kilpiän kirjassa, Muutosaskeleita (2006), esitellään muutosjohtamista ja siihen liittyviä osa-alueita. Kvist ja Kilpiä käyvät aihetta läpi laajasti ja korostavat muutoksen mallissaan ihmiskeskeistä muutosjohtamista. Heidän mukaansa muutosjohtaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, ja että muutos vaatii esimieheltä toimimista mm. valmentajana.

Helka Pirinen teoksessa, Esimies muutoksen johtajana (2014), esittelee mm. muutoksen elinkaaren ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Pirinen korostaa esimiehen ammattitaitoista roolia muutosprosessissa ja organisaation muutoksessa.

Tapio Aaltosen, Heikki Pajusen ja Kallu Tuomisen, Syty ja sytytä (2011), käsittelee laajasti valmentavaa johtamista. Teos käsittelee valmentavaa johtamista mm. motivaation ja palkitsemisen käsitteiden kautta. Molempia käsitteitä pidetään kirjassa tärkeänä johtamisessa ja esimiestoiminnassa. Valmentavassa johtamisessa on tärkeää huomata mm. että jokainen voi toimia valmentavana johtajana, varmistaa tuen alaisilleen ja että eri tilanteisiin tarvitaan erilainen valmentaja. (Aaltonen ym. 2011, 335).

Jaakko Heikkilän Kasva, välitä ja valmenna, henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi (2009) teoksessa valmentavaa johtamista käydään läpi asteittain oman johtamistavan rakentumisesta

alkaen. Heikkilä esittelee valmentavan johtamistavan oman urheiluvalmennus taustansa kautta, ja pitää hyvän valmentajan ominaisuuksia yhtenevänä hyvän esimiehen ominaisuuksien kanssa.

Juha Siitonen avaa voimaantumisen teoriaa väitöskirjassaan Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua (1999). Siitonen ottaa mm käyttöön teoksessaan käsitteen voimaantuminen. Hän käsittelee voimaantumista perusteellisesti ja esittelee voimaantumisteorian hyödyntämistä käytännössä.

Tutkimuksessa on pyritty luomaan yleinen voimaantumisteoria, josta voi olla hyötyä kenelle tahansa joka on kiinnostunut voimaantumisesta. Tätä voimaantumisteoriaa on mahdollista käyttää hyödyksi voimaantumisen tutkimuksissa, ammatillista kehittymistä, hyvinvointia, inhimillisiä resursseja ja ihmisoikeuksia edistävien hankkeiden suunnittelussa. (Siitonen 1999, 186.)

Voimaannuttavaa johtamista poliisissa käsittelee Heikki Eronen (2011) väitöskirjassaan, Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Eronen on tutkinut teoksessaan voimaannuttavaa johtamista käsitteenä ja sen käyttöä poliisihallinnossa ja käytön erilaisuuden ilmenemistä poliisilaitoksissa.

Tutkimus antaa uuden näkökannan suhteessa johtamisen kehittämiseen poliisissa. Tulokset osoittavat selvästi, että poliisissa tulee keskittyä henkilöstöjohtamiseen vielä entistä enemmän. (Eronen 2011, 235.)

Tommi Kokonahon, Voimaannuttava johtaminen, ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio (2008) -kirjassa käydään läpi toimivan organisaation mallia ja voimaannuttavaa johtamista suhteutettuna siihen. Kokonaho käy teoksessa läpi mm. voimaannuttavan johtamisen teesit esimiehelle.

Kokonahon mukaan voimaannuttavan johtamisen teeseihin, kuuluvat mm; että esimiehen tulee varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen ja keskittyä tärkeiden asioiden tekemiseen, sekä luoda onnistumisen kokemuksia työntekijöilleen. (Kokonaho 2008, 149 -157.)

3.4 Keskeiset käsitteet

Esimiehisyyys

Johtajuus on ollut ihmisille tärkeimpiä kysymyksiä elämässä, kun muinoin siitä saattoi olla riippuvaista koko yhteisön hengissä pysyminen. Johtajuudesta on tuotu esiin runsaasti määritelmiä. Useimmissa niistä toistuvat samat tekijät: tavoite, ryhmä, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. (Viitala 2005, 8.)

Määritelmissä johtajuudesta esiintyy myös usein yhteinen päämäärä, motivaatio ja sitoutuminen. Johtajuuden alueella, joka tapahtuu johtajan ja alaisten välillä tietyllä vastuualueella, käytetään myös käsitettä esimiestoiminta ja esimiehisyyys. Organisaatiossa kaikki johtajat, pääjohtajasta työnjohtajaan, ovat esimiehiä. (Viitala 2005, 8-9.)

Esimiehisyyden tarve vaihtelee tilannekohtaisesti, mutta esimiehisyyys on kuitenkin aina tarpeellista organisoiduissa ryhmissä. (Viitala 2005, 9). Esimiehen tehtävä on johtaa toimintaa, joka kuuluu hänen vastuualueeseensa. Esimies mahdollistaa onnistumiset, joilla päästään haluttuihin tavoitteisiin. Jonkun on lopulta päätettävä, siksi esimiestyötä tarvitaan. (Erämetsä 2009, 25.)

Esimiehisyyttä eli johtajuutta tarvitaan jonkin määrätyn tehtävän suorittamiseksi, suunnitelman läpiviemiseksi ja siihen, että organisaation työntekijät löytävät paikkansa organisaatiossa. Ja edelleen johtajuutta tarvitaan työntekijöiden tarvitsemien mahdollisuuksien ja resurssien saamiseksi, työn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuutta tarvitaan myös kommunikaation takia: sisäinen ja ulkoinen viestintä on loppukädessä esimiehen vastuulla. (Aaltonen ym. 2014, 26.)

Ilman esimiehisyyttä työyhteisön päämäärä ei ole selvillä eivätkä työntekijät sitoudu organisaatioon. (Aaltonen ym. 2014, 26). Tutkimukset, jotka käsittelevät työtyytyväisyyttä, osoittavat toistuvasti yhdeksi tyytyväisyyden ykköstekijäksi hyvän esimiestoiminnan. (Viitala 2005, 9).

Muutosjohtaminen

Organisaatioiden menestys riippuu pitkälti kyvystä sopeuttaa toiminta muutosten tuomia edellytyksiä vastaavaksi. Muutoksia organisaatiossa saattaa aiheuttaa ympäristön liikkeet, yrityksen sisältä lähtevä muutos tai yrityksen pyrkimys ennakoita ympäristöstä johtuvaa muutostarvetta. Muutoksen kannalta on vaativaa, että jokainen organisaatio koostuu yksilöistä, ja nämä yksilöt kokevat muutoksen subjektiivisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 15 -16.)

Muutos käynnistyy muutostarpeiden tunnistamisesta, johtajan täytyy osata tunnistaa nämä tarpeet. Muutos on suunniteltava ja sen toteuttamisen täytyy perustua järjestelmälliseen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007 146 -147.)

Muutosjohtamisella luonnehditaan muutoksen, muutosprosessin suunnittelua, sen hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) "Jokainen esimies on muutosjohtaja" (Pirinen 2014, luku Esimies muutoksen etulinjassa). Esimiehenä olossa muutokset työssä ovat osa miltei joka päivää, ja muutosjohtaminen kuuluu perustehtäviin. Menestyäkseen esimiehenä työelämässä on valmistauduttava muutoksiin ja omattava hyvät taidot johtaa näitä muutoksia. Muutokset onnistuvat niiden etulinjassa olevan esimiehen ammattitaidon avulla. (Eml.)

Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeintä on määrittää, mikä haluttu muutos on. Tärkeitä tekijöitä ovat myös henkilöstön kehittäminen, johtaminen näkemyksen kautta, delegoiminen, tukeminen ja toimiva viestintä. Myös johdon sitoutuminen, käytettävissä olevat resurssit, henkilökunnan kuuleminen ja näiden omistautuneisuus ja motivaatio vaikuttavat muutoksen lopputulokseen. Muutosjohtamisen taito on esimiehen ammattimaisuutta, muutoksen ohjaus on siirtymistä tämän hetkisestä tilanteesta tavoiteltuun tilanteeseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Johtamisen painotukset saattavat muuttaa muotoaan muutosprosessin kuluessa, kuitenkin esimiehen perustehtävät pysyvät. Nämä perustehtävät; tavoite, läsnäolo, innostus ja toteutus ovat niitä tehtäviä, jotka ovat perusteena esimiehen työtä ja saavutettua tulosta mitattaessa, muutoksen osalta. (Pirinen 2014, luku Esimies muutosprosessissa.)

Motivaatio

Motivaatio on arkisessa kielessä yleinen sana ja kuuluu yleiskielessä käytettyjen sivistyssanojen joukkoon. (Aaltonen ym. 2011, 39).

Motivaatio sanana tulee latinan kielestä sanasta *movere*, ja se tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista. (Aaltonen ym. 2011, 39.) Motivaatio on liikkeen syntymistä, sekä liikkeen jatkumista. Motivaatio on osa käyttäytymisemme kuvausta. Sanana se on laajentunut tarkoittamaan järjestelmää, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä määräviä tekijöitä. Ihminen tarvitsee jonkinlaista motivaatiota kaikkeen tekemiseensä. (Eml. 40.)

Motivaatio koostuu motiiveista, tekijöistä, jotka ajavat ihmistä eteenpäin. Motiivit ovat motivaation perusta. Motiivit voivat olla tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja niillä on jokin päämäärä. Motivaatio on tila, jonka motiivit saavat aikaan. Yksilön tilana motivaatio määrää ihmisen toiminnan vireyden ja mielenkiinnon suuntautumisen. (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 13.10.2017.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen perustavaan kokonaisuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Martela & Jarenko 2014, 12). Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia, taulukko1.

Sisäinen motivaatio

Ryanin & Decin (2008) mukaan, sisäinen motivaatio on proaktiivista, ennakoivaa. Henkilö hakeutuu aktiivisesti tekemään asioita, jotka innostavat häntä. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tehtävän vetävän häntä puoleensa ja hän kokee innostusta tekemiseen, ulkoisesta palkkiosta huolimatta. Sisäinen motivaatio mahdollistaa sen, ettei tekijä joudu pakottamaan itseään tekemiseen, tekeminen tulee luontaisesti. Sisäinen motivaatio ei näin ollen kuormita samalla tavalla kuin ulkoisin tekijöin motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on seurausta siitä, että henkilö hakeutuu tekemään aktiivisesti innostavia asioita. Sisäinen motivaatio syntyy yksilöstä itsestään. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, vastavuoroista. Se vastaa uhkiin ja keskittyy sellaisten resurssien keräämiseen, jotka ovat selviytymisen kannalta olennaisia. Tekeminen itsessään on väline, jota käytetään tarkoituksena saavuttaa ulkoinen päämäärä. Itse tekeminen on pakkoa, joka täytyy tehdä kun muuta vaihtoehtoa ei ole. Puhuttaessa ulkoisesta motivaatiosta, yksilö joutuu pakottamaan itseään tekemään sen hetkinen tehtävä ja tämä kuluttaa henkisesti, toteaa Ryan ja Deci (2008). (Martela & Jarenko 2014, 14.) Vertauskuvana ulkoista motivaatiota voisi kuvata keppi- ja porkkanamotivaationa. Ihminen toimii passiivisesti, ja tarvitsee liikkeeseen pääsemiseksi joko keppiä kielteisenä vaihtoehtona tai myönteisenä porkkanaa. (Eml.)

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Lähde: Martela & Jarenko 2014).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Motivaation kokonaisuudet eivät sulje toisiaan pois, vaan pikemminkin esiintyvät samanaikaisesti ja täydentävät toisiaan. (Ruohotie 1998, 39). Työssä sisäistä motivaatiota ilmentää muun muassa innostus itse työhön ja ulkoinen motivaatio koostuu esimerkiksi työstä saadusta palkasta.

Kumpikaan motivaation kokonaisuus ei siis poissulje toista, mutta yleensä jompikumpi on dominoivampi. (Martela & Jarenko 2014, 15). On myös syytä ottaa huomioon että motivaatio ei työelämässäkään synny tyhjästä. Jokaisella on oltava perusmotivaatio työn tekoon, organisaatio ei voi lahjoittaa motivaatiota, mutta voi ylläpitää sitä toimillaan. (Heikkilä 2009, 35).

Palkitseminen

Palkitseminen voidaan määrittää molempia osapuolia, organisaatiota ja sen työntekijöitä, hyödyttäväksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Kokonaisuutena palkitseminen kattaa erilaisia keinoja tai tapoja, joilla esimies saa työntekijältä vastineeksi työpanosta ja osaamista. Kyseessä on johtamisen väline, joka antaa suunnan halutulle toiminnalle, tukee strategiaa ja sen toteutumista sekä tavoitteeseen pääsemistä. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Palkitseminen on osa esimiehen toimenkuvaa. Sen tavoitteena on monesti kannustus, sillä yritetään motivoida henkilöstöä tehokkaaseen, ja strategiaa tukevaan työskentelyyn tai työhyvinvoinnin edistämiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitseminen liittyy vahvasti motivaatioon. Jos odotetaan, että työyhteisö toimii motivoituneesti, innokkaasti ja on hyvinvoiva, se tarvitsee monipuolisen palkitsemiskulttuurin. (Aaltonen ym. 2011, 53).

Palkitsemiseen liittyvät palkkiot jaetaan samoin kuin motivaatio, sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Palkkiot ovat joko aineettomia tai aineellisia. Palkitseminen voi olla taloudellista tai ei-taloudellista. (Naukkarinen 2012, 2; Alaräisänen 2014, 28.) Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden piirteet, taulukko2.

Aineellinen palkitseminen

Pääsääntöisesti yleisin palkitsemisen muoto on rahallinen palkka. Rahan arvo on yleisesti ottaen suhteellisen pysyvä, ja palkansaaja voi muuttaa sen haluamukseen hyödykkeeksi. Rahan hyöty palkkiona on nimenomaan sen vaihdanta-arvo. Raha on taloudellinen palkkio, joka vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon. (Naukkarinen 2012, 2.)

Aineellinen palkitseminen sisältää muuttuvan palkanosan, palkkiot ja osakkeet, peruspalkan lisäksi. Työterveydenhuolto, eläkejärjestelmät ja lomaedut, ovat myös rahanarvoisia aineellisia etuja. Palkka jaetaan myös, työperusteiseen, henkilö- tai ryhmäperusteiseen, ja tulosperusteiseen palkanosaan. (Handolin 2004, 3 -6.) Ledfordin & Henemanin (2000) ja Nurmelan (1999) mukaan palkanosat nimetään yleensä liittyen henkilön kykyihin, osaamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Alaräisänen 2014, 30).

Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemistapoja määritellään vaihtelevasti. Voidaan puhua ei-rahallisesta palkitsemisesta tai psykologisista palkkioista. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä työssä. (Hakonen & Nylander 2015, 35 - 36). Vaikuttaminen ja mahdollisuus osallistua, sekä palaute ovat myös aineettoman palkitsemisen muotoja. (Alaräisänen 2014, 28).

Kiittäminen, myönteinen palaute tai huomion osoittaminen työntekijälle on psykologista palkitsemista, määrittää Antonakis (2003). Motivoinnin ja palkitsemisen osalta tämä on halvinta ja helpointa palkita ihminen. Tilannekohtainen, sopiva ja aiheellinen palaute toimii usein paremmin kuin aineellinen palkitseminen. (Alaräisänen 2014, 29.)

Taulukko 2. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden piirteitä. (Lähde: Aaltonen ym. 2011, 48).

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset). "Tosi kiinnostavaa työtä"	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet). "Rankkaa työtä, mutta onneksi tulee hilloa"
Ovat yksilön itsensä aikaansaamia ja välittämiä. "Olen itse valinnut tämän tien."	Ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä. "Tällainen homma minulle järkättiin."
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve). "Saan koko ajan mahdollisuuden kehittää itseäni."	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon ja toimeentulon tarve). "Tämä on turvallinen työpaikka".
Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo). "Nautin tästä työstä."	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne, ylenemismahdollisuudet). "Meillä on hyvät bonukset".

Voimaannuttava johtaminen

Voimaantumisen lähtee prosessina ihmisestä itsestään, se on yhteydessä näkemykseen omasta itsestä, omista mahdollisuuksista, päämääristä ja tehokkuudesta. Voimaantumisteorian mukaan ihminen on itselleen jatkuvasti päämääriä asettava aktiivinen ja vapaa toimija. Näkemykset itsestä rakentuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä. Siitä huolimatta, että voimaantuminen on henkilökohtainen, prosessina sitä muovaavat toiset ihmiset, ympäröivät olosuhteet ja sosiaalinen rakenne. Voimaantumisprosessia voidaan tukea, mutta voimaa ei voida toiselle antaa. (Siitonen 1999, 118.)

Voimaantuminen on sisältä tulevaa tunnetta voimasta, aktiivista oman energian käyttöä ilman vaivaa. Henkilö, joka toimii vaivattomasti ja sisäisen voiman liikuttamana, on voimaantunut ja asiat tulevat tehdyksi lähes itsestään. Voimaantuneen henkilön energia on keskittynyt työn tekemiseen, hän haluaa tehdä parhaansa ja on sinut tehtävänsä kanssa. (Kokonaho, 2008, 12 - 14).

Voimaannuttava johtaminen on työntekijöiden sisäisen voimantunteen kunnioittamista ja arvossa pitämistä. Sen tavoite on nostaa esiin henkilökunnan sisäiset voimavarat ja suunnata ne organisaation päämäärän mahdollistamiseksi. (Kokonaho 2008, 20 -21.)

Erona muihin johtamistyyliihin, voimaannuttava johtamistyyli kiinnittää erityistä huomiota työntekijän hyvinvointiin. Työntekijä tuntee olevansa arvostettu, osaavansa tehtävänsä, kykyä päättää omasta työstään ja olla siinä vastuuntuntoinen. (Beirne 2007, 9.)

Voimaannuttava johtaminen on vaihtoehto autoritaariselle ja asiakeskeiselle johtamiselle. Se onkin enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Voimaannuttaminen on toisenlainen vaihtoehto käytettäväksi johtamistyössä, tutkimuksen mukaan voimaannuttaminen vaikuttaa luottamukseen, motivaatioon ja päätöksentekoon. Johtamisen voimaannuttava muoto murtaa rajoja esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Eronen 2011, 17.)

Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtamista ei voi määritellä yhdellä ainoalla määritelmällä. Sillä voidaan tarkoittaa johtamista, joka uskoo oppimiskykyyn ja potentiaaliin, sekä ihmisarvoon sekä on eettisesti kestävä. Valmentavaan johtamiseen voidaan yhdistää myös käsitteet aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carlsson & Forssell 2012, 25.)

Tavoitteena valmentavan esimiehen roolissa on kehittää ihmisen osaamista. Organisaation kannalta tärkeintä valmentamisessa on valmentajan suorittama ihmisten opettaminen, kasvattaminen ja kehittäminen. Esimies, joka käyttää aikaansa työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämiseen, näkee tehokkuuden riippuvan työntekijöiden osaamisesta. Kun työntekijät huomaavat olevansa esimiehen toiminnan keskipiste, ja että tämä toimii suoraselkäisesti heidän osaamisensa ja kehittämisen puolesta, he sitoutuvat tavoitteisiin ja käyttävät voimavarojaan työyhteisön hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

Valmentamisella eli coachingilla johtajat kasvattavat organisaation tuloksellisuutta, lisäävät henkilöstön suoritusta ja vapauttavat itselleen aikaa. Esimiehet jakavat tehtäviä ja valmentavat enemmän, ja vähentävät valvontaa. Tämän tekeminen lisää tuottavuutta ja edesauttaa henkilöstön käyttämää potentiaalia. Menestyksellisellä organisaatiolla on selkeä strategia, tehokas systeemi viedä sitä eteenpäin, suoritusta korostava toimintamalli ja joustava organisaatio. Tämä yhtälö tarkoittaa, että yksilön on työskenneltävä työyhteisössä mahdollisimman itsenäisesti, ja tämä yksilö on valmennettava tehtävänsä. (Heikkilä 2009, 102 -103.)

Valmentavan johtajan ominaisuudet ja aatteet omaksunut esimies on samalla kertaa; manageri (manager), johtaja (leader) ja valmentaja (coach). (Carlsson & Forssell 2012, 25). Downeyn (2003) mukaan nämä kolme roolia eivät sulje pois toisiaan, vaan tilanne ratkaisee, minkä roolin esimies valitsee. (Eml.)

Managerin roolissa esimies pitää huolta, että asiat ja prosessit toimivat, huolehtii toiminnan tasosta ja lakiin perustuvien velvoitteiden hoitamisesta. Manageri valvoo, että tehdään oikein oikeita asioita. Toimittaessa organisaation toimintojen mukaisesti syntyy käytännön toimintoja ja tulosta. Managerin tehtäviä ovat hallinnolliset tehtävät. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Leaderin roolissa esimies näyttää suunnan ryhmän tai organisaation osalta ja pitää huolen, että tämä suunta on yhteinen. Leader toimii esimerkkinä, ja ohjaa alaisia tehtävän mukaiseen toimintaan. Leaderin roolissa esimies johtaa määrätietoisesti ja pitää huolta, että viestit

muutoksista tavoittavat kaikki. Tärkeää on asettaa tavoitteet ja niiden valvonta sekä asetettujen rajojen näyttäminen, jos toiminta on virheellistä. Leaderin roolissa tavoitteet ovat yhteisiä ja työyhteisön yhteen sitovia. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Coach kannustaa ja herättää alaisiaan itsensä toteuttamiseen, yhteisten tavoitteiden mukana ja käyttämään omaa persoonaansa. Coachin roolin tarkoitus on saada työntekijät löytämään oma voimansa, resurssinsa ja suorituskäytönsä työssään. Työyhteisön tulisi hyötyä jokaisen jäsenensä ammattitaidosta. Coachina toimivan esimiehen tärkein tehtävä on olla kiinnostunut, kuunnella alaisiaan ja olla läsnä käsillä olevassa tilanteessa. Coach pyrkii herättämään työntekijöissä itsestä lähtevää innostusta, omistautumista ja vastuun kantoa yhteistyöstä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

4. KATSAUKSEN TULOKSIA

Katsauksen tutkimuskysymys oli; Mitä keinoja esimies voi hyödyntää työntekijöiden palkitsemisessa ja kehittymisen tukemisessa, ja pyrkimyksessä vähentää muutosstressiä sekä tätä kautta tukea henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota?

Läpi käymäni kirjallisuuden ja teosten perusteella olen valinnut ne keskeiset käsitteet, joita hyödyntämällä ja joihin panostamalla esimies voi pyrkiä vaikuttamaan tutkimuskysymyksessä esitettyyn ongelmaan. Kyseiset käsitteet ovat esimiestoimintaan olennaisesti ja yleisesti liittyviä, yleismaallisina ne ovat helposti sovellettavissa, missä tahansa organisaatiossa ja parhaimmillaan kenen tahansa esimiehenä toimivan käytettävissä.

Käsitteet toistuvat useissa eri lähteissä, useaan otteeseen työhyvinvointia ja työmotivaatiota käsittelevissä yhteyksissä ja kirjallisuuden perusteella ne ovat parhaillaan toimivia johtamismalleja tai niitä tukevia keinoja. Käsitteet ovat; aineeton palkitseminen, muutosjohtaminen, voimaannuttava johtaminen ja valmentava johtaminen.

4.1 Aineettoman palkitsemisen hyödyt

Hyvä työsuoritus mahdollistuu, kun työntekijällä on ammattitaitoa, halu tehdä työ hyvin ja organisaation antama mahdollisuus onnistumiseen. Työntekijän pitää omata riittävä tietotaito ja tahto onnistua. Työnantaja antaa onnistumisen mahdollisuudet, esimerkiksi tavoitteen ja työroolien selkeydellä sekä antamalla työvälit. Palkitseminen mahdollistaa kaikkien näiden edellä mainittujen kokonaisuuksien tukemisen. (Rantamäki ym. 2006, 19.)

Kun työ ei tarjoa sisäisiä motivaatiotekijöitä, rahallisen palkan merkitys on keskeinen. Yksitoikkoisesta työstä ei saa irti sisäistä motivaatiota, tyylijohtaminen vahvistaa tätä seikkaa. (Aaltonen 2011, 49.) Poliisin henkilöstöbarometrin tuloksia palkkauksen osalta silmällä pitäen, on hyvä huomioida tämä edellä mainittu seikka. Jos ei ole mahdollista vaikuttaa suoraan rahalliseen palkkaan, on esimiehen etsittävä muita keinoja työntekijän motivaation ylläpitämiseksi.

Palkitsemisen osalta, aineeton palkitseminen näyttää hyvältä keinolta puhuttaessa esimiehen vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössään. Organisaation johtamisen kannalta vaikuttaa siltä, että aineeton palkitsemien antaa parhaimmat ja motivoivimmat keinot. (Kauhanen 2010, 97). Aineeton palkitseminen ei myöskään ole, poliisissäkin käytettäviin, palkkaluokkiin sidottu. Kuka tahansa esimies voi palkita kenet tahansa alaisensa, rakentavalla myönteisellä

palautteella. Työhyvinvoinnin yksi kivijalka on työstä saatu palaute. (Rantamäki ym. 2006, 33).

Aineeton palkitseminen kuuluu sisäisen motivaation vaikuttimiin. Sitä oikein käyttämällä voidaan lisätä sisäistä motivaatiota. Tämä taas lisäisi intoa työhön itseensä, eikä niinkään tekemiseen rahan takia. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että oikein käytettynä aineeton palkitseminen voisi parhaillaan parantaa työtyytyväisyyttä niidenkin työntekijöiden osalta, jotka tällä hetkellä ovat tyytymättömiä palkkaukseensa.

Ulkoisten palkkioiden kesto on yleensä lyhyt. Ulkoisten palkkioiden osalta toiston on oltava useampaa, jotta ne vaikuttaisivat motivaatioon positiivisesti. Pysyvä motivaatio voi syntyä, kestoltaan pitempiäaikaisista sisäisistä palkkioista. Raha ei ole läheskään tärkein työn motivaatiotekijä palkkiotutkimusten mukaan. (Aaltonen ym, 2011, 48 -50.)

Uralla etenemisen mahdollisuus on tärkeä palkitsemisen muoto. Työntekijän etenemis- ja kehittymistoiveisiin tulisi asennoitua myönteisesti. Mahdollisuuksien mukaan tulisi myös tarjota uusia ja haastavampia työtehtäviä. Koulutusmahdollisuudet ovat työssä kehittymisen muoto, jotka myös tukevat motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 38.) Oikein käytettynä palkitseminen mahdollistaisi siis myös henkilöstön kehittymisen tukemisen konkreettisesti.

Aineettoman palkitsemisen suurimpia etuja on, että ne ovat parhaillaan ilmaisia ja kenen tahansa käytettävissä palkitsemisen muotona. Esimiehen ammattitaitoa on tunnistaa oikea palkkio oikealle henkilölle. Jotta palkitseminen toimii, esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja tarjota palkkioita, joita he arvostavat. (Hakonen & Nylander 2015 39).

4.2 Muutosjohtamisen tarpeellisuus

"Muutos on jatkuva ja voimistuva ilmiö" (Kvist & Kilpiä 2006, 183). Muutokset ovat osa jokapäiväistä työelämää, ja ne koskevat koko organisaatiota (Pirinen 2015 luku Jokapäiväinen muutoksemme). Poliisin Henkilöstöbarometrissa 48 % vastaajista kertoi kokevansa paljon tai melko paljon rasittavana organisaatiouudistukset- ja muutokset. Ihmiset reagoivat muutoksiin tunteella, ja taustalla voi olla epävarmuus esimerkiksi uuden oppimisesta. (Pirinen 2015, luku Muutos ja tunteet).

Työntekijä lähtee viemään muutosta läpi, vasta kun hän hyväksyy muutoksen ja on sitoutettu siihen. Tämä tapahtuu jos työntekijä uskoo muutoksen tuovan jotain suotuisaa ja hyödyllistä. Esimiehen tehtävä on tukea, lisätä työntekijän itsevarmuutta ja tehdä mahdolliseksi työntekijän onnistuminen muutoksessa. (Pirinen 2014, luku Esimies muutoksen etulinjassa)

Oikealla muutosjohtamisella pidetään yllä työntekijöiden motivaatiota muutoksen aikana ja sen tapahduttua. Muutosjohtamisen onnistuminen palkitsee sitoutuneella henkilöstöllä joka on sopeutunut muutokseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 18).

4.3 Voimaannuta ja lisää työtyytyväisyyttä

Voimaannuttaminen antaa toisenlaisen tavan työskentelyyn ja johtamiseen yhteisössä. Sillä tuetaan avoimuutta, vapautta toimia ja sillä rohkaistaan. Johtamistyylyltään voimaannuttamisen erikoisuus, on siinä että se kiinnittää huomiota työntekijän hyvinvointiin. (Eronen 2011, 217.)

Voimaannuttamisen väline voi olla, että työntekijä itse määrittää tavan toteuttaa työnsä. Voimaantuneella työntekijällä on hyvä itsehallinta, hän kokee tekemisensä tärkeänä ja kiinnittää huomiota työn tekemiseen. Voimaantuneessa työyhteisössä työntekijöillä on tunne vaikuttamisesta ja arvostuksesta. Työntekijä kokee, että hän tulee kuulluksi. (Eronen 2011, 217.)

Eronen tutkimuksen mukaan voimaannuttavasta johtamistavasta on merkittävä hyöty työkyvyn ja työtyytyväisyyden paranemisesta työyhteisössä. Voimaannuttava johtamismalli synnyttää lyhyellä aikavälillä viihtymistä työssä ja työtyytyväisyyttä ja pitkällä aikavälillä paremmin voivan ja jaksavan henkilöstön. (Eronen 2011, 234).

Sisäistä voimaantumista auttavia tekijöitä ovat mm. myönteinen palaute, kokemukset onnistumisesta ja joukkoon kuulumisen. (Kokonaho 2008, 13). Stressiä tuottavat epäonnistuminen, epäkunnioituksen kohtaaminen ja ristiriidat ja ne vähentävät voimaantumista. Huomion kiinnittyminen ympäristössä joko negatiivisiin tai positiivisiin asioihin vaikuttaa voimaantumisen kokemukseen. (Kokonaho 2008, 14). Esimiehen voimaannuttavalla johtamisella on parhaillaan stressiä vähentäviä vaikutuksia, kun esimies kiinnittää huomion epäonnistumisista onnistuneisiin suorituksiin.

4.4 Valmenna, kehitä ja motivoi

Työyhteisöissä esiintyy päivittäin tilanteita, joihin voisi vaikuttaa valmentavalla johtamisella. Valmentamista voidaan hyödyntää silloin kun halutaan vaikuttaa suoritukseen ja parantaa motivaatiota. (Heikkilä 2009, 103.) Valmentavan johtajan päämäärä onkin luoda alaisistaan osaavia ja yhteistyökykyisiä tekijöitä, joilla on halu onnistua yhteisessä tavoitteessa. (Ristikangas ja Grunbaum 2014, 26.)

Valmentavassa esimiestoiminnassa esimies kehittää itseään ja alaisiaan päämäärähakuisesti. Valmentava johtaja keskittää tavoitteisiin, alaisiin ja itseensä. Hän kehittää alaisiaan pitkällä tähtäimellä, ja mahdollistaa heidän ammatillisen kasvunsa ja toiminnan kehittämisen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 20.) Oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämällä on tiivis yhteys työmotivaatioon. (Heikkilä 2009, 96).

Valmentava johtaminen vastuuttaa myös alaisia, valmennettavia. Valmennettavan on tiedostettava, että hän on vastuussa työnsä suorittamisesta ja niiden tuloksista. Hän voi luottaa esimiehen tukeen ja apuun tekemisään ratkaisuihin ja tämä yhteistyössä tapahtuva toiminta edistää valmennettavan kehittymistä. (Heikkilä 2009, 115.)

Valmentava ote johtamisessa vastaa siis parhaimmillaan työntekijän tarpeeseen saada tukea itsensä ja ammattitaitonsa kehittämisessä. Valmentajan antama luottamus ja tuen osoitus ovat tärkeitä tekijöitä työntekijälle työn tekemisessä ja työtyytyväisyydessä ylipäättäen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Poliisin Henkilöstöbarometrissa tuloksissa ilmi tulleissa ongelmissa on pitkälti kysymys työmotivaatioon liittyvistä asioista. Motivaatio on tila, jonka saa aikaan syyt, vaikuttimet, tarpeet ja yllykkeet. (Aaltonen ym. 2011, 41). Tämä edellä mainittu on vain yksi monista määritelmistä motivaatiolle. Lyhyesti voisi sanoa, että motivaatio ja siihen johtavat motiivit ajavat ihmisen tekemään.

Katsauksessa läpi käydyn kirjallisuuden perusteella voidaan tehdä päätelmä, että motivaatio näyttelee suurta roolia henkilön kaikessa tekemisessä. Motiivit, erilaiset tekijät ajavat yksilön tekemistä, ja toimimista ja synnyttävät näin motivaation. Motivaatio, ulkoinen tai sisäinen, on myös olennainen osa työelämää.

Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että esimies voi, ja hänen pitää motivoida alaisiaan omalla esimiestoiminnallaan. Oikealla johtamistavalla esimies mahdollistaa sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen, että organisaation tavoitteiden täyttymisen ja hyvän tuloksen. Hyvän esimiestoiminnan käyttöä tulisi kehittää, edistää entisestään ja käytäntöjä henkilöstöjohtamisen suhteen tulisi yhtenäistää poliisissa koko valtakunnan tasolla.

Katsauksessa esille tuotuja johtamisen välineitä voi soveltaa kuka tahansa esimies, omassa esimiestoiminnassaan. Ne korostavat henkilöstön asemaa ja työtyytyväisyyttä organisaation toiminnassa. Ne panostavat henkilön palkitsemiseen, tukemiseen ja kehittämiseen.

Poliisi organisaationa on hierarkkinen yhteisö. Poliisilla on oma lainvalvomista ylläpitävä tehtävänsä ja poliisin toimintaa säätelee laki ja asetukset, ja se on tulostavoitteellinen valtion virasto. On selvää, että strateginen ja operatiivinen toiminta on tarkasti johdettuja ja johtosuhteet ovat selvät. Näissä tilanteissa johto ei voi odotella sisäisen motivaation paloa.

Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan poikkea käytännön tasolla muista organisaatioista. Tämä huomioon ottaen on selvää, että muissa organisaatioissa käytetyt henkilöstöä koskevat johtamistavat toimivat myös poliisiyhteisössä. Poliisi on oman alansa asiantuntija. Asiantuntijalta täytyy löytyä motivaatiota itseltään ja tekemisen intoa työhönsä. Johtajan tehtävä on ylläpitää jo olevaa motivaatiota ja luoda sille edellytykset (Heikkilä 2009, 35).

Olisi järkevää, että poliisihallitus korostaisi ohjeella henkilöstöjohtamisen merkitystä poliisissa. Esimiehiä tulisi velvoittaa henkilöstöä tukevaan ja motivoivaan johtamiseen. Esimiesten kaikessa henkilöstöön liittyvässä koulutuksessa olisi hyvä käydä läpi hyväksi havaittuja johtamisen tyylejä ja korostaa esimiehen vastuuta alaisistaan. Esimiehen tulisi

huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja huolehtia sen ammattitaidon kehittamisestä ja ylläpidosta.

Johtaminen itsessään on myös esimiehen omaa tekemistä ja omia valintoja tavoitteen saavuttamiseksi. Siksi myös esimiehellä on itsetutkiskelun paikka, että haluaako hän saavuttaa tulosta henkilöstöstä piittaamatta, vai panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation kautta työntekijän omaehtoiseen ja motivoituneeseen tekemiseen kohti haluttua tavoitetta.

Johtamisessa tulisi ottaa huomioon, että on paljon perustyötä tekeviä poliisimiehiä, joilla ei ole erityistehtäviä. Tämä näkyy palkkauksessa alhaisena palkkaluokkana, ja välttämättä hts - pisteetkään eivät ole korkeimmalla. Palkitsemisessa tulisikin korostaa tällöin aineettomia palkkioita. Esimiehen tulisi muistaa kiittää, huomioida työpanos ja antaa myönteistä palautetta. Yleisesti palkitsemisen perusteiden tulisi olla läpinäkyviä ja tasapuolisia, ja kaikkien saavutettavissa.

Tiedon kulun avoimuus kuuluu hyvinvoivaan työyhteisöön. Henkilöstöä koskevien päätösten pitää kulkea myös henkilöstölle ja henkilöstöä pitää kuulla ja sille pitää antaa mahdollisuus vaikuttaa sitä koskettavissa asioissa ja päätöksissä, mahdollisuuksien mukaan.

Ammatillisen kehittymisen osalta poliisilaitoksissa kiinnittäisin huomiota koulutuksen kautta saatujen lisenssien kerääntymisestä harvojen ja valittujen haltuun. Jakamalla osaamista laajemmalle joukolle tunne ammattiosaamisen ja työssä kehittymisen osalta lisäisi motivaatiota.

6. LOPUKSI

Motivaatiota käsittelevän kirjallisuuden ja tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella, alkuperäinen arvio motivaation vaikutuksesta ja sen tarpeellisuudesta työelämässä osui oikeaan. Oikeanlainen motivointi henkilöstön suuntaan on sijoitus pitkälle tulevaisuuteen. Motivoitunut ja innostunut työntekijä on organisaation tärkeä ja sitoutunut voimavara.

Hän tekee laadukasta työtä ja on valmis työn tarjoamiin haasteisiin. Luottamus ja molemmin puolinen arvostus esimiehen ja alaisen välillä tekee työyhteisöstä toimivan verkoston, joka tekee tulosta ja pysyy asetetuissa tavoitteissa.

Kehittämistä johtamiseen ja henkilöstön motivointiin poliisissa tarvitaan. Kuten henkilöstöbarometrin tulokset osittain kertovatkin. Barometrin ongelmakohdat liittyivät johtamiseen, palkkaukseen, kehittymisen tukemiseen, tiedon kulkuun työyhteisössä ja kiireeseen töiden suhteen. Edellä mainitut asiat kuuluvat kaikki esimiestoiminnan piiriin. Näin ollen oikealla johtamisella voisi kehittää paljon poliisiorganisaatiossa ilmeneviä henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä kautta motivaatioon liittyviä tekijöitä.

Toteutin työni kirjallisuuskatsauksen muodossa. Keräsin aineistoa laajalti liittyen työni aiheeseen. Arvioin keräämäni aineiston tietopohjan ja rajasin sitä tarvittavassa määrin. Käyttämäni kirjallisuus oli tietomäärältään riittävää ja teosten tekijät oman alansa asiantuntijoita ja pitkänlinjan ammattilaisia. Kirjallisuuden pohjalta analysoin jo olemassa olevaa tietoa, ja pohdin parhaita vaihtoehtoja soveltaa sitä tietoa esimiestason käyttöön poliisissa.

Aineistoon tutustumisen ja sen läpikäynnin jälkeen, valitsin sopivimman materiaalin tutkimuksen kannalta keskeisiksi ongelmanratkaisu keinoiksi. Nämä keinot tai käsitteet, olivat tutkimuksen ja tutkimusongelman kannalta erittäin sopivia, yleismaailmallisina ja helposti sovellettavina oikeastaan mihin tahansa työyhteisöön.

Kirjallisuuskatsauksen käyttäminen opinnäytetyön toteuttamistapana oli jokseenkin työlästä. Menetelmä oli itselleni aika uusi tuttavuus. Se vaati paneutumista, ei pelkästään opinnäytetyön aiheeseen vaan myös käyttämäni metodiin. Mikä kaiketi on opinnäytetyön yksi tarkoituksikin. Kuitenkin onnistuin mielestäni tyydyttävästi, ja pääsin katsauksessa tavoitteeseeni.

Aiheeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen kiinnosti itseäni. Jossain vaiheessa epäilin, että aihe on liian kiinnostava henkilökohtaisesti. Mutta pääsääntöisesti teksti on kuitenkin kiihкотonta ja lähteitä objektiivisesti mukailevaa.

Katsaukseni keskeiset käsitteet ovat todella laajoja kokonaisuuksia. Ne käsittelevät johtamiseen liittyviä teemoja, ja jokaisesta käsitteestä on mahdollisuus löytää toimivia ratkaisuja työhyvinvointiin panostavaan esimiestoimintaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio 2011a: Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011b: Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Paula 2014: Kutsumusjohtaja. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael 2014: Innostus. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Alaräisänen, Pekka 2014: Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Aikuiskasvatustiede.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012: Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uud. painos. Helsinki, Tietosanoma.
- Beirne, Martin 2007: Empowerment and Innovation. Managers, Principles and Reflective Practice. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited.
- Eronen, Heikki 2011: Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes print.
- Erämetsä, Timo 2009: Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä, Ps -kustannus.
- Halinen, Keijo & Jakonen, JP 2011: Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki, Basam Books.
- Handolin, Ville-Valtteri 2004: Systemeimiälykäs palkitseminen. Aalto yliopisto. www.systemsintelligence.tkk.fi/handolin,doc-V. Luettu 10.10.2017
- Heikkilä, Jaakko 2009: Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki, Kauppakamari.
- Kauhanen, Juhani 2010: Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa, Infor.
- Kauhanen, Juhani 2015: Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki, Kauppakamari.
- Kettunen, Sampo & Rope, Timo 2012: Halujohtaminen. Helsinki, Kauppakamari.
- Koivu, Satu 2016: Mielipiteillä on merkitystä. <https://tutka.poliisi.fi/Sivut/2016.01/Paajuttu.aspx>. Luettu 05.10.2017
- Kokonaho, Aleks 2008: Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki, Aksios / Metaphor Oy.
- Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006: Muutosaskeleita. Helsinki, Performance Power Associates.

Lahti, Carita, Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004: Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki, Edita publishing Oy.

Luoma, Markku 2001: Laatuja lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulu.

Lähdesmäki, Kirsi 2006: Lupa olla esimies. Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia, Hallintotiede.

Made By Finland: Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Suomalaisen työn liitto. <https://madebyfinland.suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>. Luettu 17.11.2017

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014: Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu; 3/2014.

Moisio, E-L 2006: Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon suorittaneiden kokemukset sairaanhoitajakoulutuksesta ammattikorkeakoulussa ja yleisten ammattitaitovalmiuksien kehittämisestä Sairaanhoitajaksi aikuiskoulutuksessa. Turku, Turun yliopisto.

Moksi, Katri 2016: Mistä motivaatio kumpuaa työelämässä. Hyvejohtajuus.fi -sivusto. <http://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/>. Luettu 15.10.2017

Naukkarinen, Sini 2012: Palkan ulkopuoliset palkitsemiskeinot ja niiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Kauppätieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot Kandidaatin tutkielma, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Pirinen, Helka 2014: Esimies muutoksen johtajana. Helsinki, Alma Talent Oy <https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/>. Luettu 8.11.2017

Poliisin henkilöstöbarometri 2015: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/kehittaminen/Poliisin%20HB/Poliisi%201999-2015%20FI.pdf>

Poliisi: Organisaatio. http://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio Luettu 17.10.2017

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006: Onnistu palkitsemisessa. Helsinki, WSOYpro.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013: Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki, Alma Talent Oy

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014: Valmentava esimies, Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki, Alma Talent Oy.

Ruohotie, Pekka 1998: Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Siitonen, Juha 1999: Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu, Oulun Yliopisto. <http://www.jultika oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007: Muutosta johtamassa. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Suomen Ekonomiliitto 2005: Ekonomi Esimies. Johtajuus. Helsinki, KynäMies Oy.

Suomen poliisijärjestöjen liitto 2016: SPJL:n jäsenet ovat kuin kansa pienoiskoossa. <http://www.spjl.fi/viestinta/mediapankki/tilastoja> Luettu 13.10.2017

Tamminen, Juhani 2014: Yhteispelejä. Suomi nousuun. Helsinki, Auditorium.

Tavoite- ja kehityskeskustelu. Sinetti. Sisäinen lähde. <https://sinetti.poliisi.fi/o/luma/henkilosto/kehittaminen/Sivut/Tulos--ja-kehityskeskustelut.aspx>. Luettu 17.10.2017

Terveysverkko: Motivaatio. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu 10.10.2017

Viipuri, Timo 2012: Kehityskeskustelujen vaikuttavuus esimiehen näkökulmasta Helsingin poliisilaitoksen Eteläisessä poliisipiirissä. Poliisipäällystön tutkinto 16, Poliisiammattikorkeakoulu

Virta, Sirpa 2005: Tavoitteena turvallisuus. Poliisin strategisen johtamisen haasteita. Tampere, Tampereen Yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Turvallisuushallinto

Vuorensyrjä, Matti 2009: Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 37/2009. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu.

Yle uutiset, 2014: Poliisijärjestö: Poliisin työmotivaatiota koetellaan. Yle, 2014. <https://yle.fi/uutiset/3-7464911>. Luettu 01.10.2017

LIITTEET

Liite 1: Poliisin henkilöstöbarometri 2015 (Poliisi 2015)

