

# Hygienia- ja motivaatiotekijät Hartwall-Areenan vuokratyövoiman motivoinnissa



Bruun, Lauri

2010 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Hygienia- ja motivaatiotekijät Hartwall-Areenan vuokra- työvoiman motivoinnissa

Lauri Bruun  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2010

Bruun Lauri

### Hygienia- ja motivaatiotekijät Hartwall-Areenan vuokratyövoiman motivoinnissa

Vuosi 2010 Sivumäärä 42

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hygienia- ja motivaatiotekijöitä Hartwall-Areenan vuokratyövoiman motivoinnissa sekä pohtia tulosten pohjalta työmotivaatiota parantavia seikkoja. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Helsingissä toimivan Hartwall-Areenan ja Helsingin VMP:n (entinen Varamiespalvelu Oy) kanssa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät vuokratyösuhteessa Hartwall-Areenalla. Tutkimukseen osallistuivat kaikki kohteen järjestysvalvojat ja heidän lähiesimiehensä.

Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta. Kyselylomakkeessa esitettiin väittämiä, joiden avulla selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä työntekoon liittyvissä asioissa. Tutkimuksessa jaoteltiin motivaatioon vaikuttavat tekijät Herzbergin kaksifaktoriteoriaa hyväksi käyttäen kahteen osaan: motivaatiotekijöihin ja hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Tuloksia tarkasteltiin erikseen järjestyksenvalvojien ja esimiesten osalta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurimmat kehittämiskohteet ovat työntekijöiden palkkaan ja työvuorojen jakamiseen liittyvissä asioissa sekä esimiesten motivoimisessa. Tulosten perusteella järjestyksenvalvojat ovat tyytyväisempiä hygienia- ja motivaatiotekijöihin kuin esimiehensä. Kokonaisarviona tuloksista selvisi, että hygienia- ja motivaatiotekijöissä on kehittämistä.

Tulosten perusteella voidaan kehittää tutkimuksessa ilmenneitä puutteita motivaatio- ja hygienia- ja motivaatiotekijöissä. Kun kehitetään molempia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä yhtä aikaa, aikaan saatu parannus on tehokkaampaa kuin jos parannettaisiin vain toista tekijää. Kehitettävien asioiden listalla on työvuorojen jakamiseen ja palkanmaksuun liittyvät asiat. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet voisivat tiivistää yhteistyötään Hartwall-Areenan esimiesten kanssa. VMP:n ja Hartwall-Areenan tulisi yhteistyössä kehittää näitä osa-alueita saadakseen työntekijöistään tehokkaampia ja motivoituneempia.

Bruun Lauri

**Hygiene and Motivation Factors in Motivation of Staff Leasing at Hartwall-Arena**

Year	2010	Pages	42
------	------	-------	----

---

This study examines the hygiene and motivation factors at Hartwall-Areena. The purpose was to find out which factors improve or worsen employees' work motivation. The study was conducted in cooperation with Hartwall-Areena and the staff leasing company VMP (earlier Varamiespalvelu Ltd).

The thesis consists of Frederick Herzberg's two factory theory section and an empirical section that deals with the case company. The theory section handles mostly motivation and work motivation in Hartwall-Areena. The empirical part is based on Herzberg's two factory theory of motivation and hygiene factors in the workplace. The method of the study was quantitative. The results were analysed with the help of Excel statistics software.

The survey was conducted for the employees of Hartwall-Areena. The results were dealt separately for the security officers and team leaders. There are 239 employees from the staff leasing company VMP in Hartwall-Areena, but only 111 of them took part in the survey.

The results of the study show that employees are quite satisfied and motivated with their jobs. However, many of the security officers think that there are some problems, such as low salary, weak shift arrangements and unfair action of superiors. On the other hand, the team leaders hope for better communication skills from the security managers of Hartwall-Areena. The study reveals that there is much to develop in the employees' work motivation.

Key words: Motivation, work motivation, Herzberg, dual factor theory

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	MOTIVAATIO.....	7
	2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	7
	2.2 Motivaatioprosessi.....	8
	2.3 Työmotivaatio.....	9
3	HERZBERGIN KAKSIFAKTORITEORIA .....	11
	3.1 Kaksifaktoriteorian jaottelu.....	11
	3.1.1 Motivaatiotekijät .....	12
	3.1.2 Hygieniatekijät .....	12
	3.2 Motivaatiotekijöihin vaikuttaminen.....	13
	3.3 Herzbergin kaksifaktoriteorian kritiikki .....	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
	4.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet.....	15
	4.2 Tutkimusmenetelmä .....	15
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	17
	5.1 Motivaatiota lisäävät tekijät .....	18
	5.2 Tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät .....	21
	5.3 Avoimien kysymysten vastaukset .....	23
	5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	25
	Lähteet .....	28
	Kuviot .....	30
	Taulukot .....	30
	Liitteet.....	31

## 1 JOHDANTO

Työntekijöiden motivaatio on keskeinen huolenaihe liiketoiminnassa tänä päivänä. Koska maailmanlaajuinen ja kotimainen kilpailu lisääntyvät, yritysten täytyy etsiä keinoja parantaa kannattavuuttaan. Yrityksien toiminnan tehostaminen tarkoittaa sitä, että niiden on tuotettava enemmän vähemmällä resursseilla. Siksi on erittäin tärkeää hyödyntää tehokkaasti käytettävissä olevat resurssit. Yksi yritysten suurimpia resursseja ovat henkilöstöresurssit. Yrityksen työntekijöiden työmotivaatiota on tärkeä parantaa, koska se on yksi tekijä, joka vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen. Työmotivaation parantaminen auttaa lisäämään tehokkuutta ja sen myötä lisääntyy henkilökunnan luovuus ja sitoutuminen.

Motivaatiota on tutkittu paljon 1900-luvun alusta lähtien. Tutkimuskohteena motivaatio on abstrakti sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Erilaisia teorioita on kymmeniä, joista useat ovat miniteorioita, jotka käsittelevät asiaa kapea-alaisesta näkökulmasta. Frederick Herzberg tutki motivaatiota paljon 1950-luvulta ja hän onkin yksi merkittävimmistä tutkijoista motivaatiotutkimuksissa.

Tutkin opinnäytetyössäni Frederick Herzbergin teoriaa kaksifaktoriteorian osalta. Esittelen työssäni ensiksi motivaatiota ja työmotivaatiota, jonka jälkeen Herzbergin teoriaa tarkemmin. Valitsin tämän teorian, koska sen avulla voidaan erotella toisistaan motivaatioon ja ulkopuolisiin seikkoihin liittyvät tekijät. Lisäksi yksi tutkittavista asioista oli työstä maksettavan palkan vaikutus työmotivaatioon.

Tavoitteenani minulla oli tutkia kohdeorganisaation henkilöstön työmotivaatiota lisääviä ja laskevia tekijöitä ja miettiä tulosten pohjalta työmotivaatiota parantavia seikkoja Hartwall-Areenan vuokratyövoiman motivoinnissa. Tarkoituksena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla, missä hygienia- ja motivaatiotekijöissä on eniten kehitettävää. Teorian mukaan työmotivaatio paranee, kun hygienia- ja motivaatiotekijöitä parannetaan. Tutkimusongelmana minulla oli hygienia- ja motivaatiotekijät vuokratyövoiman käytössä. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui Hartwall-Areenan työntekijöiltä kerätystä aineistosta. Tulokset analysoitiin Herzbergin kaksifaktoriteorian viitekehystä hyödyntäen.

## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio-sana tulee latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sanan tarkoitusta laajennettiin tarkoittamaan käyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää. Motivaation kantasana on motiivi, joka viittaa tarpeisiin, haluihin ja vietteihin. Motivaatio on tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka kertoo miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö toimii ja mihin hän suuntaa mielenkiinnon. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatio on käsitteenä monimutkainen. Ensinnäkin motivaatio perustuu aina oletuksiin, eikä sitä voida mitata yksiselitteisesti. Toiseksi motivaatioon sisältyy eri prosesseja, joihin vaikuttaa aina yksilön oma sisäinen tasapaino. Motivaatio on siten yksilön kannusteiden, tarpeiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. Näin ollen yhtä motivaatioteoriaa ei voida yleistää koskemaan kaikkia henkilöitä, koska yksilölliset erot vaikuttavat suuresti motivaatioon ja sen ominaisuuksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 15-19.)

Motivaatio voidaan jakaa kolmeen eri ominaisuuteen: vireyteen, suuntaan ja systeemiorientoitumiseen. Vireys tarkoittaa yksilön energiavoimaa, jonka seurauksena ihminen toimii tietyllä tavalla. Suunta tarkoittaa toiminnan päämäärään, jota varten toimitaan. Systeemiorientoituminen kuvaa yksilön suhdetta ulkopuolisiin tekijöihin, jotka voivat saadun palautteen avulla lisätä tai vähentää vireystilaa. Ne voivat myös vahvistaa energian suuntaa tai saada yksilön luopumaan päämäärästä ja ohjata voimansa toisaalle. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Sisäiset motiivit ovat haluja ja tarpeita, jotka ovat yleensä tiedostamattomia ja hyvin pysyviä. Nämä sisäiset halut ja tarpeet ohjaavat toimintamme päivittäisessä elämässä. Nämä motiivit vaikuttavat esimerkiksi siihen, minkä ammatin valitsemme ja millaisissa tehtävissä viihdymme. Motivaatioteorioiden avulla pystymme ymmärtämään ja tunnistamaan eri tavalla motivoituneita ja motivoituvia ihmisiä, joka helpottaa työntekijöiden johtamista. (Sistonen 2008, 68.)

### 2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiosta voidaan erottaa kaksi termiä: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Nämä kaksi tekijää motivoivat kumpikin, mutta ne ovat lähtöisin eri tekijöistä. Sisäinen motivaatio tulee aina yksilöstä itsestään ja ulkoinen motivaatio on johdettavissa muualta. Työssä nämä viittaavat työn sisältöön, kuten esimerkiksi monipuolisuuteen, mielekkyyteen ja onnistumisen kokemukseen. Ulkoinen motivaatio on johdettavissa työympäristöstä, kuten esimerkiksi palkasta, kannustuksesta ja tunnustuksesta. (Ruohotie 1998, 38.)

Henkilö, joka tekee jotakin itsensä vuoksi ilman, että hän saisi toiminnastaan palkkiota, on hän sisäisesti motivoitunut. Melko suuri osa ihmisen käyttäytymisestä on sisäisesti motivoitua, kuten esimerkiksi harrastetoiminta. Toimintaa tehdään itsensä ja sen tuoman mielihyvän vuoksi. (Juuti 2006, 61.)

Tiimin sisäinen motiivoinnin lähde syntyy ryhmäläisten omista motivaatiotekijöistä. Yksilöiden motivaatio tulee roolisuoritusten tuomasta onnistumisen ja tekemisen ilosta. Kun tietää tiimin tehtävä ja tavoitteet, on helppo motivoitua tekemään työtä. (Ruohotie & Honka 1999, 116.)

## 2.2 Motivaatioprosessi

Motivaation monimutkaisuutta kuvaa se, että motivaatioon liittyy useita prosesseja. On vaikeaa määrittellä tarkkaan, mistä motivaatio juuri siinä tilanteessa tulee. Motivaatiota eivät määritä vain yksilön oma sisäinen tasapaino tai ulkoinen ärsyke. Siihen liittyy myös tilanteen havaitseminen ja saatavilla oleva informaation. (Ruohotie & Honka 1999, 15.)

Pauli Juuti (2006, 38-39) on selittänyt motivaation syntymistä prosessina. Hänen mukaansa motivaatio syntyy aina prosessin seurauksena. Prosessien liikkeelle paneva voima on yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet. Alla olevan kuvion yksi mukaan epätasapainosuhteet saavat yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla, jotta hän pääsisi päämääräänsä. Motiivit aiheuttavat toimintaa ja päämääräänsä päästäkseen hänen on oltava motivoitunut ja jännittyneisyystilassa. Psykoanalyttisen teorian mukaan ihminen toimii lähinnä alitajuisen, tiedostamattomien motiivien mukaansa. Kun yksilö pääsee päämääräänsä, hänen jännittyneisyystila laskee, ja sen mukaan motivoivat tekijät häviävät. Motiivit aiheuttavat tasapainottomuuden tilan, joka muuttuu käyttäytymisen seurauksena.



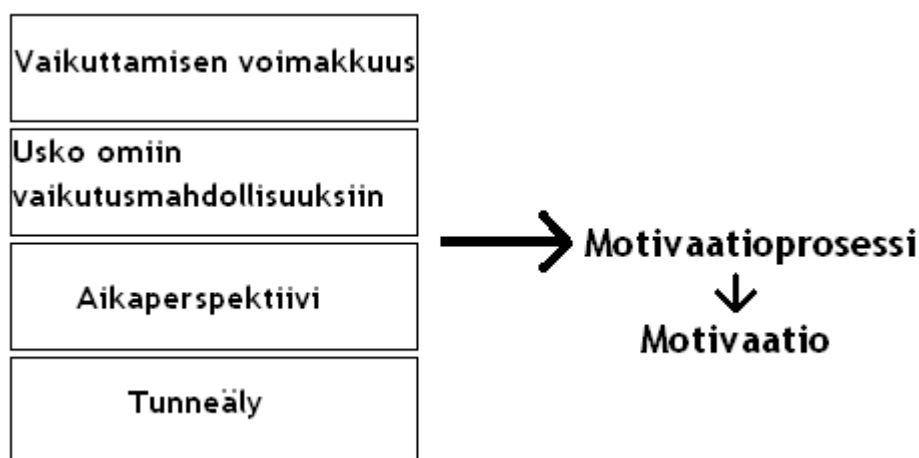
Kuvio 1. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38).

Vaikka motivaatio on prosessin seurausta, siihen liittyy muitakin tekijöitä. Motivaatioon liittyy tilanteiden havaitseminen, saatavilla oleva informaation valinta ja tulkinta. Siten motiiveja



on vaikea päätellä yksittäisen käyttäytymisen perusteella. Jokainen yksittäinen toiminta voi ilmentää motiiveja, mutta ne voivat esiintyä peitettynä. (Ruohotie & Honka 1999, 15.)

Niermeyer & Seyffert (2002, 12-14) ovat kuvion kaksi mukaisesti kuvanneet motivaatioprosessin neljän eri tekijän muodostamana. Kuvion 2 mukaan motivaatio ei ole ominaisuus, vaan tietyn prosessin aikaansaama tila. Motivoitumisen voimakkuus on riippuvainen neljästä eri tekijästä, jotka ovat keskenään verkottuneita. Prosessin tulos määräytyy henkilön vaikuttamisen voimakkuudesta, uskosta omiin vaikutusmahdollisuuksiin, psykologisesta aikaperspektiivistä ja henkilön tunneälystä.



**Kuvio 2. Motivaation määrään vaikuttavat tekijät (Niermeyer & Seyffert 2002, 13).**

Henkilön vaikuttamisen voimakkuus määräytyy henkisestä ponnistelun ja rentoutumisen tasapainosta. Yksilön usko vaikuttamismahdollisuuksiinsa on voimakkuudeltaan vaihtelevaa. Vaikutusmahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi oman elämän ja työn muotoilu omien käsitysten mukaan. Aikaperspektiivi kuvaa henkilön oman elämänvaiheen tilannetta. Tunneäly on ihmisen oma sisäinen ääni, joka ohjaa toimintaa. Näiden neljän tekijän vaikutuksesta muodostuu sen hetkinen motivaation tila, joka voi vaihdella suuresti eri tilanteiden mukaan. (Niermeyer & Seyffert 2002, 12-14.)

### 2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiosta puhuttaessa voidaan keskittyä kolmeen eri tekijään: työntekijän persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön. Työmotivaatio määräytyy henkilön sisäisistä ominaisuuksista ja ulkoisten tekijöiden yhteistuloksena. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavat mielenkiinnon kohteet, asenne ja erilaiset psyykkiset tarpeet. Mielenkiinnon kohde vaikuttaa siihen, onko tekeminen mielekästä ja kuinka paljon henkilö pyrkii ponnistelemaan suorituksensa eteen. Työntekijöiden mielenkiinnon kohteet voivat olla hyvin erilaisia. Toisia kiinnostaa ansaittu raha ja toisia itse työn tekeminen. Asenteet vaikuttavat myös työmotivaatioon. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on heidän minäkuvansa tapaista. Jos he käsittävät epäonnistuneen työssä itsestä johtuvien syiden takia, heidän työskentelyn teho todennäköisesti huononee. Epäonnistumisen tunne heikentää henkilön minäkuvaa, jota esimies pyrkii muuttamaan positiivisemmaksi ja tehokkaammaksi. Tarpeet ovat kolmas tekijä, joka vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

Työn ominaisuudet ja työympäristö ovat motivaatioon ulkoisesti liittyviä tekijöitä. Työn ominaisuudet määrittelevät työntekijän halun suoriutua tehtävästä. Esimerkiksi työn sisältö voi tarkoittaa sitä, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle ja kokeeko hän onnistumisen kokemuksia. Kolmantena työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä on työympäristö. Ympäristö voidaan jakaa fyysisiin ja sosiaalisiin ympäristötekijöihin. Sosiaaliset tekijät ovat henkilöstösuhteisiin liittyviä tekijöitä ja fyysiset tekijät ovat työolosuhteisiin ja palkkaukseen liittyviä asioita. Esimiehillä on tärkeä tehtävä kannustaa työntekijöitä ja pitää huolto työympäristötekijöistä, kuten työturvallisuudesta. Koko yrityksen kattavia tekijöitä ovat tekijät, jotka ovat yhteisiä koko yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa muuttamalla työn muotoilulla, joka tarkoittaa työn sisällöllisiä ja rakenteellisia muutoksia. Motivaatio, työtyytyväisyys ja korkea suoritustaso ovat yleensä parempia hyvin suunnitelluissa tehtävissä, kuin rutiininomaisissa ja yksitoikkaisissa työtehtävissä. Eniten työn muotoilusta hyötyvät ne työntekijät, jotka pitävät vaativista ja vapaista työtehtävistä, koska silloin he saavat ohjata itse enemmän ajankäyttöään ja kokevat enemmän vastuullisuutta. Työtehtäviä voidaan laajentaa ja työvaiheita pidentää, mitkä lisäävät työn tekemisen mielekkyyttä. Työntekijä saa myös enemmän valinnanvapautta työtehtävien suhteen. Laajemmissa kokonaisuuksissa työntekijä voi nähdä selkeämmin oman työnsä tulokset ja laadun. Työtehtävien yhdistelyä voidaan kutsua myös työn rikastamiseksi. Yleensä rikastamiseen liittyy koulutus, joka on ehtona työn kuvan laajentamiselle. (Piili 2006, 49-51.)

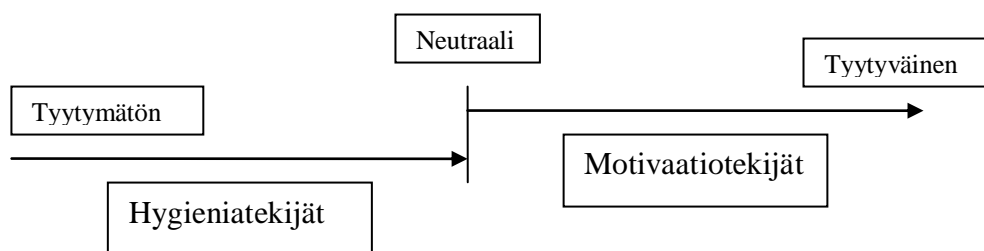
Jori Leskelän (2002, 42-43) mukaan esimiehen tärkeä osaamisalue on ihmistuntemus. Leskelän mukaan esimiehen tulisi tietää mahdollisimman paljon alaisistaan, jotta hän osaisi hyvin motivoida heitä. Hänen mukaansa työntekijöitä motivoivat erityyppiset asiat, kuten taloudelliset ja sosiaaliset asiat. Taitavan johtajan tulisi ottaa kaikkien työntekijöiden tarpeet huomioon ja käsitellä jokaista työntekijää yksilönä.

### 3 HERZBERGIN KAKSIFAKTORITEORIA

Yhdysvaltalainen Frederick Herzberg tutki työryhmänsä kanssa motivaatioon vaikuttavia tapahtumia ja tekijöitä työssä. Herzberg suoritti tutkimuksia, joissa selvitettiin, mitkä tekijät aiheuttivat työntekijöille tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Heidän tutkimuksiinsa kuului haastatteluja, joissa selvitettiin, mitkä tapahtumat lisäsivät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä. Herzberg totesi, että tyytyväisyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin tyytymättömyyttä. (Juuti 1983, 148-152.)

#### 3.1 Kaksifaktoriteorian jaottelu

Frederick Herzberg on määritellyt työmotivaatiotekijät kahteen osaan: työtyytyväisyys ja tyytymättömyystekijöihin (kuvio 3). Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä voidaan pitää motivaatiotekijöinä ja tyytymättömyystekijöitä hygieniafaktoreina, jotka vaikuttavat vain kielteisesti motivaatioon. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä ja - tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. (Juuti 1983, 150-151.)



**Kuvio 3 Motivaatio- ja hygieniafaktorit (Juuti 1983, 151).**

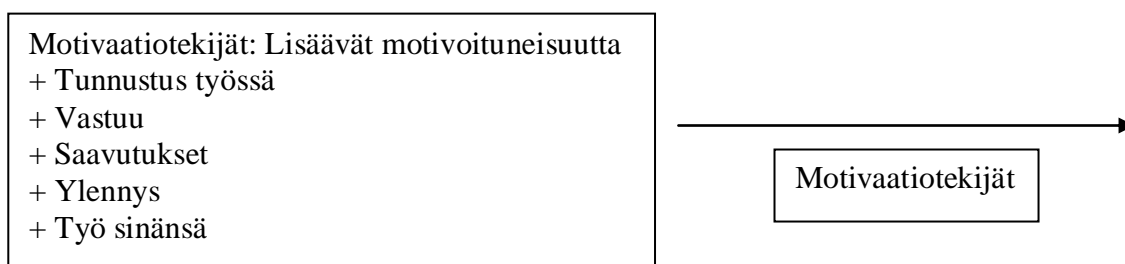
Motivaatiota ja hygieniafaktoreita kuvaavat faktorit ovat toisistaan riippumattomia. Motivaatiotekijöiden ääripäät ovat kuvion kolme mukaan vasemmalla neutraali ja oikealla motivoituneisuus. Neutraalissa tilassa motivoivia tekijöitä ei ole ja työntekijän motivaatiotaso on heikko. Oikeassa reunassa työntekijän motivaatiotaso on korkea ja hän tyytyväinen ja motivoitunut työhönsä. (Juuti 1983, 150-151; Maidani 1991, 441; Value Based Management 2010.)

Hygieniafaktoreiden ääripäät ovat vasemmalla reunassa tyytymättömyys ja oikealla neutraali. Vasemmalla reunassa työntekijä on tyytymätön ja hänellä paljon valittamisen aiheita. Oikealla reunassa, eli neutraalissa tilassa, työntekijällä ei ole valittamisen aiheita. Hygieniafaktoreita pyritään saamaan neutraaleiksi, jotta työntekijöiden työmotivaatioon olisi helpompi vaikuttaa. Näin ollen henkilö voi sijaita asteikoilla eri kohdissa samaan aikaan. (Juuti 1983, 150-151; Maidani 1991, 441; Value Based Management 2010.)

Pauli Juutin (1983, 150-151) mukaan hygientehtävien parantaminen voi aiheuttaa tyytymättömyyden vähenemistä, mutta niillä ei ole vaikutusta tyytyväisyyteen. Toisaalta hän mainitsee, että tyytyväisyystekijöiden muutokset eivät vaikuta juurikaan tyytymättömyyteen, vaan pelkästään tyytyväisyyteen tai sen puuttumiseen. Hänen mukaan kokonaistyytyväisyys ja kokonaistyytymättömyys ovat laadullisesti erilaisia ja ne pitää ajatella omina ulottuvuuksina (vrt. kuvio 3).

### 3.1.1 Motivaatiotekijät

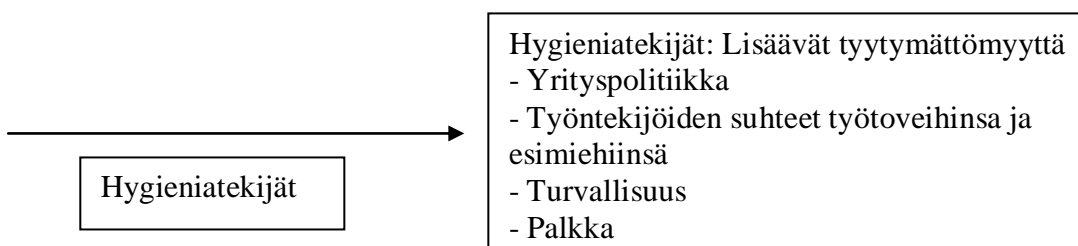
Tekijät, jotka johtavat tyytyväisyyteen, ovat motivoivia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kuvion neljä mukaan itse työhön liittyvät asiat, kuten tunnustus työssä, vastuu, saavutukset työssä, ylennys ja työ sinänsä. Motivaatiota voidaan lisätä parantamalla kuvion 4 motivaatiotekijöitä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 44-49.)



Kuvio 4. Motivaatiotekijät (Kauhanen 2007, 108).

### 3.1.2 Hygientehtävät

Tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin tyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä nimitetään hygientehtäviksi. Huonosti hoidettuna yrityspolitiikka, työnjohto, suhteet esimiehiin ja työkavereihin, turvallisuus ja työolot aiheuttavat tyytymättömyyttä (kuvio 5). Kaikilla näillä tekijöillä kuvataan työntekijän suhdetta ympäristöön, jossa työ tehdään. (Herzberg ym. 1959, 82.)



Kuvio 5. Hygientehtävät (Kauhanen 2007, 108).

Herzbergin ja tutkimusryhmän (1959, 82) mukaan palkka lasketaan hygieniatekijäksi, koska siihen ollaan usein tyytymättömiä. Heidän mukaansa huono palkka vähentää tyytyväisyyttä, mutta hyvä palkka ei itsessään luo innostusta. Ryhmän mukaan palkalla on vaikutusta motivaatioon vain lyhyellä aikavälillä. Tähän seikkaan ovat kiinnittäneet huomiota myös Lämsä ja Hautala (2005, 81-84). Heidän esimerkin mukaan henkilö, joka on tyytymätön palkkaan, on palkankorotuksen jälkeen vain hetken tyytyväinen. He ovat todenneet, että suurempaan palkkaan tottuu nopeasti ja korotuksen tunne neutralisoituu. Palkankorotus motivoi lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä se vain vähentää tyytymättömyyttä.

### 3.2 Motivaatiotekijöihin vaikuttaminen

Työntekijän motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Motivaatioon vaikuttaminen voidaan jakaa kahteen osaan: mekaanisiin ja organistisiin lähestymistapoihin. Mekaanisissa tavoissa ihminen nähdään siten, ettei hän voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa vaan hänen sisäiset fysiologiset vietit ja ympäristö toimivat hänen motivaationsa lähteinä. Organistisen lähestymistavan mukaan ihminen toimii aktiivisesti sosiaalisessa ympäristössä. Ihmisellä oletetaan olevan perustarpeita, joita hän pyrkii toteuttamaan käyttäytymisellään jokapäiväisessä toiminnassa. Ihminen toimii siis omista lähtökohdistaan ja vapaasta tahdostaan. Suurin osa näillä lähestymistavoilla on siinä, missä motivaation lähteen nähdään olevan. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 17-18.)

Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 20) ovat tutkineet motivaatioon vaikuttamista. Heidän mukaansa ihmisen tahtoon voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella. Lisäksi he mainitsevat, että työntekijän vireystilaan vaikuttavat edellä mainitut asiat, sekä henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne.

Työntekijöiden motivaatioon voidaan vaikuttaa järjestämällä sille otolliset puitteet. Työnantaja voi tutustua työntekijöihin enemmän ja oppia tuntemaan jokaisen yksilölliset motivaatiotekijät. Kun esimies tuntee työntekijät hyvin, hän voi sovittaa johtamistapaansa tilanteiden mukaan. Ryhmän tai tiimin toisilleen antama palaute on tärkeää me-hengen kehittymisen kannalta. Hyvä ja terve henki työyhteisössä auttaa työssä jaksamisessa ja voi motivoida parempiin suorituksiin. (Piili 2006, 49, 60-61.)

Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä tulisi käyttää henkilökunnan motivoimiseksi parempiin suorituksiin. Tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä tulisi pyrkiä poistamaan ja tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä tulisi parantaa. (Kauhanen 2006, 108.)

Työn rikastamisella on vaikutusta motivaatioon. Herzberg on määritellyt seitsemän tekijää, joilla voidaan rikastaa ja motivoida työntekijöitä. Tekijät liittyvät motivaatiotekijöihin, jotka ovat yhteyksissä työtyytyväisyyteen. Työntekijän työtä voidaan rikastaa antamalla hänelle uusia tehtäviä ja vastuuta. On myös tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuuksia näyttää taitonsa vähentämällä valvontaa, koska valtuuksien ja vapauksien antaminen rikastavat työtä. Työstä saatu palaute auttaa työntekijää oppimaan virheistään ja tunnustukset motivoivat työntekijää lisää. (Heikkilä)

### 3.3 Herzbergin kaksifaktoriteorian kritiikki

Herzbergin tutkimukset ovat saaneet aikaan kritiikkiä tuloksia kohtaan. Tutkimus toteutettiin yli 40 vuotta sitten ja se käsitteli amerikkalaisia työntekijöitä. Aika, arvostusten muutokset, taloudelliset vaihtelut ovat varmasti vaikuttaneet motivaatioperusteisiin. Herzbergin tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää valideina. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa täytyy muistaa, että tulokset ovat keskimääräisiä, eikä niitä voi suoraan verrata yksittäisiin henkilöihin. Työntekijöiden koulutustaustat ja kulttuurierot vaikuttavat myös motivaatioon ja organisaatiokulttuuriin. (Kauhanen 2006, 108-109.)

Tutkimusmenetelmää on kritisoitu paljon. Tulosten kaksifaktorinen luonne on peräisin juuri haastattelumenetelmästä: yleensä ihmiset yhdistävät positiiviset kokemukset itseensä, kuten ylennykset ja saavutukset. Negatiiviset ja epämiellyttävät kokemukset nähdään olevan peräisin pikemminkin toisista ja ulkoisista tekijöistä kuin itsestään. Herzbergin kysymysten asettelu on myös kärjistänyt vastausten jakaumaa. Hänen kysymyksensä vastausvaihtoehdot ovat olleet joko positiivisia tai negatiivisia, eikä neutraaleita vaihtoehtoja ole ollut. Tutkimuksissa, joissa on ollut vaihtoehtona neutraali vaihtoehto, ovat vastaukset jakautuneet suhteellisen neutraaleiksi. (Juuti 1983, 152.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuskohteeksi valittiin Hartwall-Areenan, joka on viihdekeskus Helsingissä. Työskentelen itse järjestyksenvalvojana Hartwall-Areenalla ja havaitsin työmotivaation merkityksen työssä viihtymiseen. Järjestyksenvalvojat ovat asiakasrajapintaa lähellä ja heidän työmotivaationsa ja käyttäytymisensä vaikuttaa asiakkaiden viihtyvyyteen. Rajasin tutkimuskohteen Hartwall-Areenalla työskenteleviin järjestyksenvalvojiin ja heidän lähiesimiehiinsä, joita kutsutaan kympeiksi. Hartwall-Areenalla ei ole aikaisemmin tehty mitään henkilökunnan motivaatiota koskevia tutkimuksia.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Hartwall-Areenan työntekijöiden työhön liittyviä motivaatio- ja hygientehtäjiä Herzbergin teoriaa hyväksi käyttäen ja pyrkiä kehittämään työntekijöiden työmotivaatiota paremmaksi. Teorian mukaan tekijät, jotka vähentävät motivaatiota, pitää pyrkiä neutralisoimaan ja motivaatiota nostavia tekijöitä pitäisi lisätä, jotta yhteisvaikutus olisi mahdollisimman suuri.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki Hartwall-Areenan järjestyksenvalvojat ja lähiesimiehet. Tutkimuskohteesta työntekijät työskentelevät vuokratyösuhteessa, eli vuokratyönantaja toimii työntekijöiden ja työpaikan yhdistävänä tekijänä. Hartwall-Areenalla työntekijöiden välittäjänä toimii Helsingin VMP.

Koska kyseessä on vuokratyösuhte, työntekijät saavat itse päättää haluamansa työvuorot. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajalla pitää olla tarpeeksi työntekijöitä reservissä, jotta kaikkiin työtehtäviin riittää työntekijöitä. Työntekijöiden tekemät työtuntimäärät vaihtelevat paljon, sillä osa työntekijöistä tekee vain yhden vuoron kuukaudessa ja osa on töissä kaikissa tapahtumissa.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimukseen osallistui suuri määrä henkilöitä. Aineiston keräysmuotona käytettiin sähköistä kyselyä. Tutkimuksen kysymykset laadittiin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa apuna käyttäen.

Kyselytutkimus on tehokas aineiston keräysmuoto, sillä sen avulla tutkimukseen voidaan saada useita henkilöitä ja sillä pystytään kysymään myös monia asioita. Sähköisenä lähetetyn kyse-

lyn etuna on myös helppo aineiston analysointi, sillä vastaukset ovat valmiiksi sähköisessä muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188-190.)

Kysymysmuotoina käytettiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysymykset jaoteltiin hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Ne koskivat työntekijää itseään, hänen omaa työtänsä, työyhteisöänsä ja esimiestänsä. Yksi kysymys oli avoin kysymys, jossa sai antaa vapaasti työhön liittyvää palautetta.

Kyselylomake lähetettiin kaikille Hartwall-Areenan järjestyksenvalvojille ja esimiehille sähköisenä tiedotteena, josta oli linkki e-lomakekyselyyn. Vastajat arvioivat väittämiä valitsemalla sopivimman vaihtoehdon. Kyselyn vastausvaihtoehtoina olivat seuraavat vaihtoehdot:

- (1) Täysin samaa mieltä
- (2) Jokseenkin samaa mieltä
- (3) Jokseenkin eri mieltä
- (4) Täysin eri mieltä

Vastausvaihtoehdoista jätettiin neutraali vastausmuoto pois, koska haluttiin tietää, ovatko vastajat väittämien kanssa samaa vai eri mieltä. Neutraalilla vastauksella olisi ollut vähän tutkimuksellista painoarvoa.



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen kysely lähetettiin sähköisesti vuokratyöntajan välityksellä 217 järjestyksenvalvojalle ja 22 esimiehelle. Vastauksista annettiin yhteensä 111, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46. Järjestyksenvalvojistakin kyselyyn vastasi 44 miestä ja 53 naista. Yhteensä heidän vastausprosenttinsa oli 45. Esimiehistä kyselyyn vastasi 4 naista ja 10 miestä, jolloin yhteenlaskettu vastausprosentti oli 64. (taulukko 1.)

Työtehtävät	Nainen	Mies	LKM	Osallistumisprosentti
Järjestyksenvalvoja	44	53	97	45
Esimies	4	10	14	64
Yhteensä	48	63	111	46

**Taulukko 1. Osallistujamäärät.**

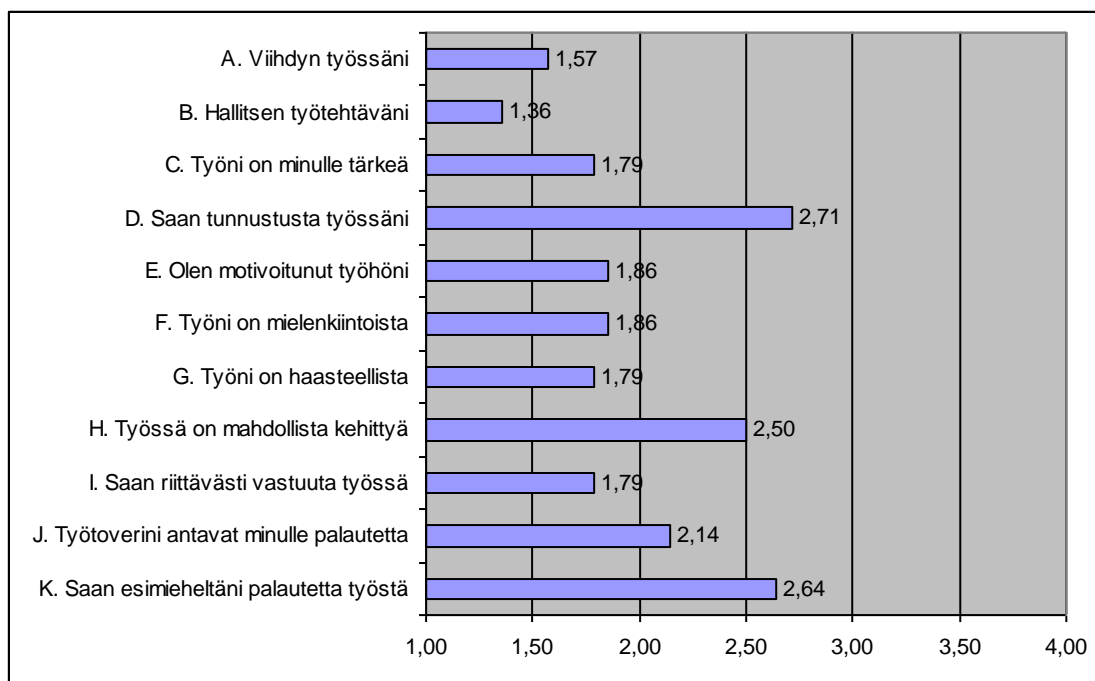
Vastajien työkokemustaulukosta voidaan päätellä, että noin puolet järjestyksenvalvoista on työskennellyt Hartwall-Areenalla 1-3 vuotta. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Alle vuoden työssä olleita vastaajista oli 28 %. Sen perusteella lähes joka kolmas järjestyksenvalvoja on uusi työntekijä. Esimiehistä kyselyyn vastanneista kaksi on työskennellyt 4-6 vuotta ja loput yli kuusi vuotta. (taulukko 2.)

Työtehtävät	Alle 1v	1-3v	4-6v	yli 6v
Järjestyksenvalvoja	27	48	11	11
Esimies	-	-	2	12
Yhteensä	27	48	13	23

**Taulukko 2. Vastajien työkokemusvuodet.**

Kyselyn vastaukset analysoitiin Internet-pohjaisella e-lomakkeen kaavio-ohjelmalla ja Excel taulukkolaskentaohjelmalla. Kuvioita tulkittaessa täytyy huomioida se, että kysymysten vastaukset ovat keskiarvoja, ne eivät kuvaa yksittäisen vastaajan mielipidettä vaan kaikkien vastausten keskiarvoa. Mitä pienempi vastauksen tulos on, sitä enemmän vastaajat ovat väittämän kanssa samaa mieltä. Vastaukset on eritelty motivaatio- ja hygieniatekijöissä järjestyksenvalvojiin ja esimiehiin.

## 5.1 Motivaatiota lisäävät tekijät



**Kuvio 6. Esimiehet, motivaatiotekijät.**

Kuviosta kuusi nähdään, että suurin osa esimiehistä viihtyy työsssänsä ja kokee hallitsevansa työtehtävänsä. Huomioitavaa on se, että kaikki vastaajat olivat väittämien ”Viihdyn työssäni” ja ”Hallitsen työtehtäväni” kanssa samaa mieltä. Esimiehet kokevat työnsä myös tärkeäksi.

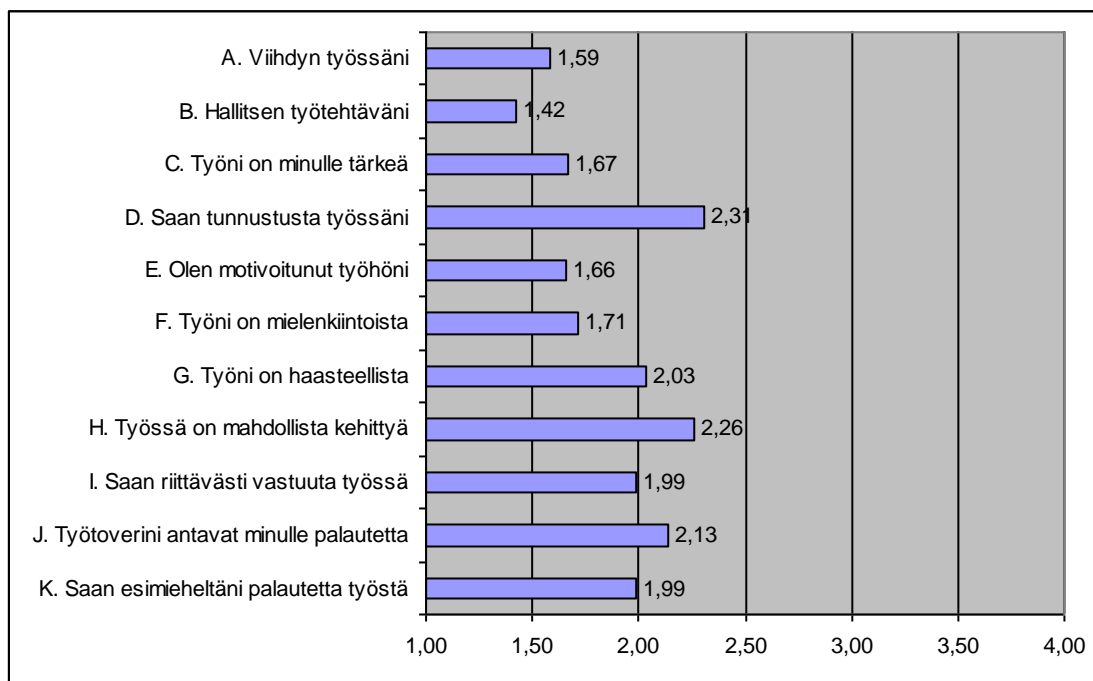
Vastausten perusteella suurin osa esimiehistä ei koe saavansa tunnustusta työsssänsä. Kysymyksen vastaukset olivat hyvin hajanaisia, josta voidaan päätellä, että osa vastaajista saa tunnustusta ja osa ei.

Suurin osa esimiehistä on motivoitunut työhönsä ja pitää sitä mielenkiintoisena. Vain yksi vastaaja ei pitänyt työtänsä mielenkiintoisena. Vastausten perusteella kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että työ on haasteellista ja vastuullista.

Kuviosta kuusi voidaan todeta, että esimiehet eivät näe työsssänsä paljoa kehittymismahdollisuuksia. Vastaajista 64 % oli eri mieltä ”Työssä on mahdollista kehittyä” väittämän kanssa. Avoimissa kysymyksissä eräs työntekijä myös totesi, että työnantaja ei panosta työntekijöihin, eikä järjestä koulutuksia.

Tutkimuksen mukaan esimiehet saavat työtovereiltansa vaihtelevasti palautetta. Vastaajista 71 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Työtoverini antavat minulle palautetta” kanssa. Huomion arvoista on se, että kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän ”Saan

esimieheltäni palautetta työstä” kanssa. Kuitenkin puolet vastaajista ilmoitti olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



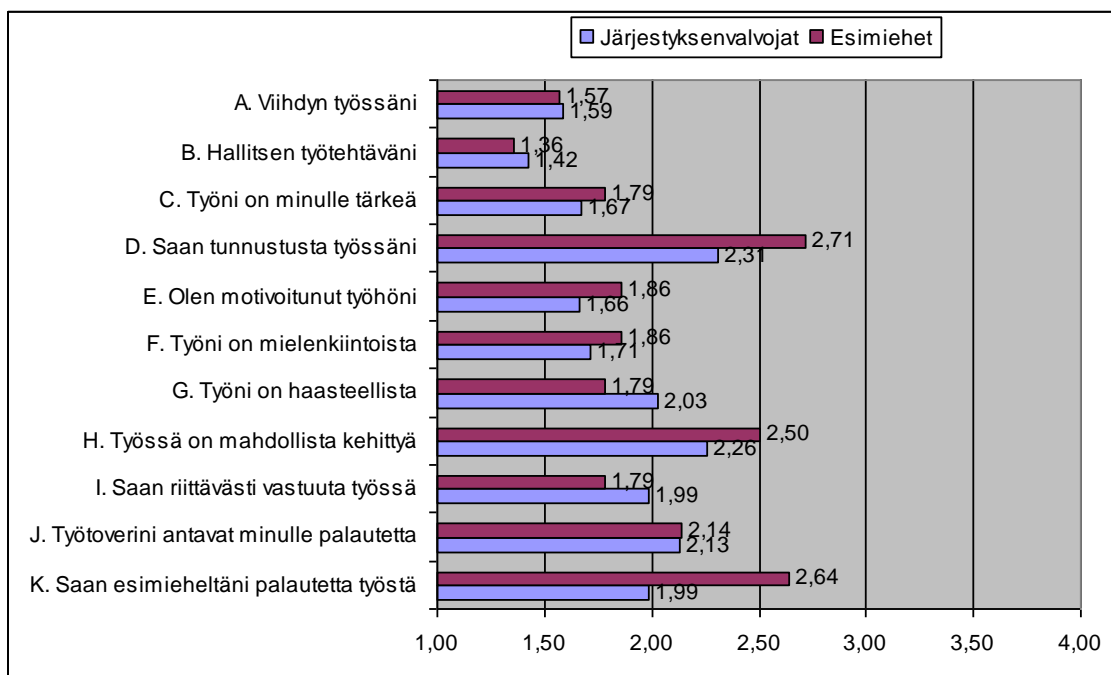
**Kuvio 7. Järjestyksenvalvojat, motivaatiotekijät.**

Kuvion 7 mukaan järjestyksenvalvojat viihtyvät työsssä ja kokevat hallitsevansa työtehtävänsä. Liki 98 % vastaajista ilmoitti olevansa samaa mieltä ”Hallitsen työtehtäväni” väittämästä. Väittäjä ei kerro, osaako henkilökunta työtehtävänsä, mutta ainakin henkilökunta kokee hallitsevansa työtehtävänsä. Mielenkiintoista on, että kaikki alle vuoden talossa olleet kokevat osaavansa työtehtävänsä.

Kuviosta 7 käy ilmi, että vastaajat kokevat työnsä olevan heille tärkeä. Tunnustuksen saaminen on eniten negatiivisia vastauksia saanut kysymys. Vastaajista 11 % on ”Saan tunnustusta työssäni” täysin eri mieltä. Suurin osa työntekijöistä on motivoitunut työhönsä. Kuitenkin 10 % koki, ettei ole motivoitunut työhönsä. Useat kokevat työnsä myös mielenkiintoisena.

Järjestyksenvalvojista 20 % ei pidä työtänsä haasteellisena. Suurin osa on kuitenkin väitteen ”Työni on haasteellista” kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Merkille pantavaa oli, että useat järjestyksenvalvojat kokevat, että työsssä ei ole kehittymismahdollisuuksia. Liki 40 % vastasi väitteeseen kielteisesti. Huomion arvoista on se, että myös esimiehet kokivat työssä kehittymisen samalla tavalla. Esimiehillä kielteisten vastausten prosenttimäärä oli 64. Vastuun saaminen työssä koettiin vaihtelevasti. Naiset kokivat saavansa enemmän vastuuta kuin miehet. Tutkimuksen mukaan 30 % vastaajista ei kokenut saavansa työstänsä palautetta (kuvio 7).

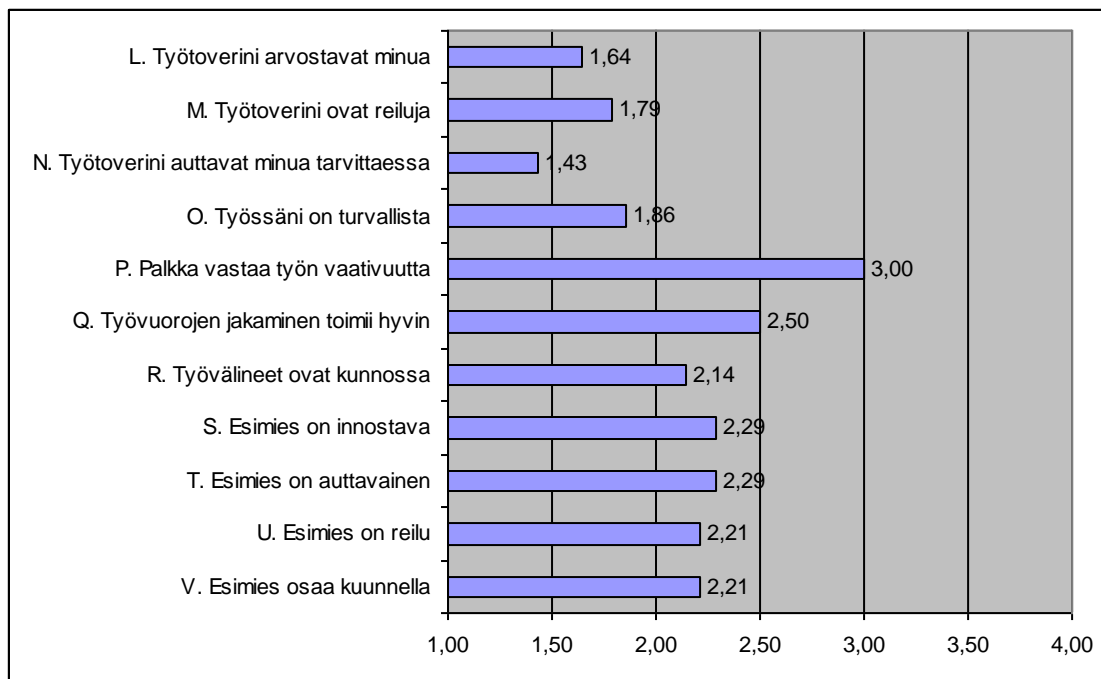
Järjestyksenvalvojien esimiehiltään saama palaute koettiin vaihtelevasti. Vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti kaikkiin valintoihin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että osa tiimien esimiehistä ei anna yhtä paljon palautetta kuin toiset. Vastaaajista kuusi oli väittämän ”Saan esimieheltä palautetta työstä” väittämästä täysin eri mieltä. Kuviosta seitsemän voidaan kuitenkin todeta, että suurin osa kokee saavansa työstänsä palautetta.



**Kuvio 8. Motivaatiotekijävertailu esimiesten ja järjestystenvalvojien välillä.**

Kuviossa kahdeksan on vertailtu järjestystenvalvojien ja esimiesten tuloksia motivaatiotekijöistä. Siitä käy ilmi, että järjestystenvalvojien antamat vastaukset ovat arvoltaan pienempiä, kuin esimiesten. Se viittaa siihen, että he ovat motivoituneempia työhönsä kuin heidän esimiehensä.

## 5.2 Tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät



**Kuvio 9. Esimiehet, hygieniehtekijät.**

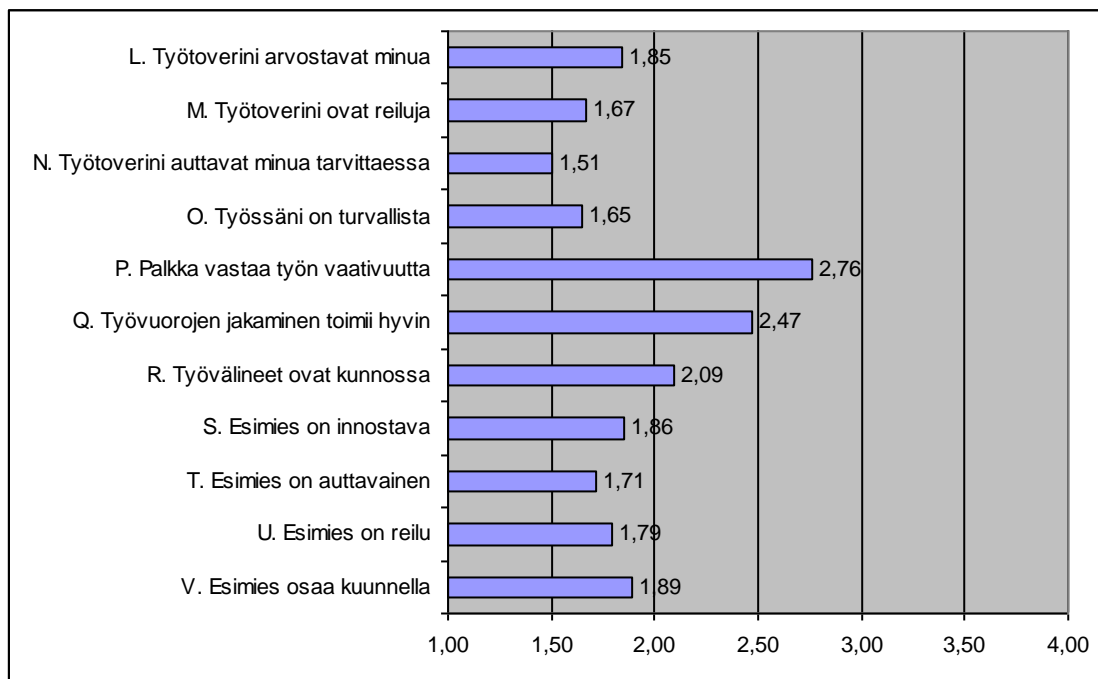
Kuten kuviosta yhdeksän käy ilmi, esimiesten keskuudessa työilmapiiri on hyvä. Työntekijät kokevat arvostusta ja ovat reiluja toisilleen. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämän ”Työtoverini auttavat minua tarvittaessa” kanssa. Esimiehet kokevat työpaikkansa turvalliseksi. Tutkimuksen mukaan naiset kokivat työpaikkansa turvallisempina kuin miehet.

Eniten negatiivisia vastauksia saivat palkitsemiseen ja työvuorojen jakamiseen liittyvät väittämät, kuten kuviosta yhdeksän voidaan havaita. Väittämä ”Palkka vastaa työn vaativuutta”. Yksikään vastaaja ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli joksikin eri mieltä väittämästä. Toisena ongelmana voidaan pitää työvuorojen jakamista. ”Työvuorojen jakaminen toimii hyvin” väittämässä vastaukset hajautuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin tasaisesti. Vuorojen jakaminen ei sinänsä liity itse työn tekemiseen, mutta se voidaan luokitella hygieniehtekijäksi, koska työntekijöiden on varattava jokainen työvuoronsa erikseen.

Kuten kuviosta yhdeksän havaitaan, tutkimuksen mukaan työpaikan työvälineet ovat kunnossa. Esimiehistä 71 % oli väittämän kanssa samaa mieltä. Heidän työvälineitensä ovat muun muassa radiopuhelimet ja työvaatteet.

Työntekijöiden suhdetta omaan esimieheensä kuvaavat väittämät S-V kuviossa yhdeksän. Tutkimukseen esimiehet eivät koe omaa esimiestänsä kovin innostavana ja auttavaisena. Vain kaksi vastaajaa oli väittämien ”Esimies on innostava” ja ”Esimies on auttavainen” kanssa täy-

sin samaa mieltä. Kuitenkin 64 % vastanneista oli näiden väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä.



**Kuvio 10. Järjestyksenvalvojat, hygieniatekijät.**

Kuten kuviosta 10 voidaan todeta, järjestyksenvalvojat kokevat, että heidän työtoverinsa ovat reiluja ja arvostavat heitä. Työntekijät saavat toisiltaan apua tarvittaessa. Väittämän ”Työtoverini auttavat minua tarvittaessa” kanssa täysin samaa mieltä oli 94 %. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

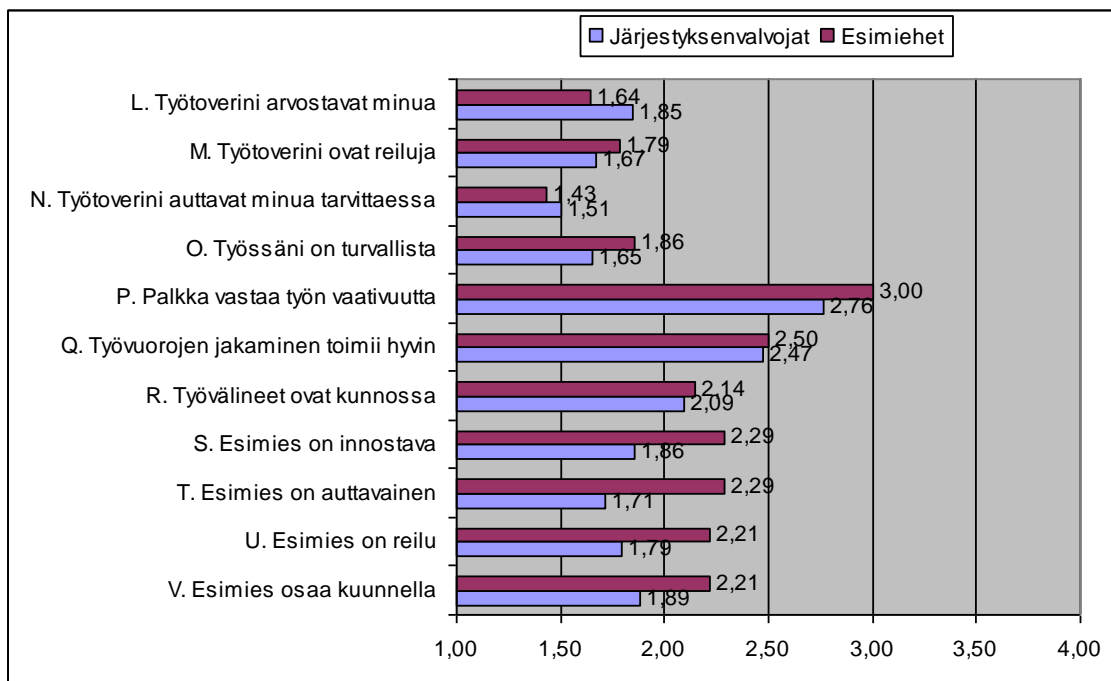
Järjestyksenvalvojien mukaan palkka ei vastaa työn vaativuutta. Vain seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän ”Palkka vastaa työn vaativuutta” kanssa. Naisten mielestä palkka vastasi työn vaativuutta enemmän kuin miesten.

Kuviosta kymmenen voidaan havaita, että järjestyksenvalvojista naiset kokivat työnsä turvallisemmaksi kuin miehet. Kuitenkin suurin osa 95 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän ”Työssäni on turvallista” kanssa. Järjestyksenvalvojat kokivat työnsä turvallisemmaksi kuin esimiehet.

Työvuorojen jakaminen näyttäisi olevan pieni ongelma myös järjestyksenvalvojien osalta. Vastaajista 15 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Kuviosta kymmenen voidaan todeta, että järjestyksenvalvojat kokevat esimiehensä auttavaisina ja reiluin. Vastaajista 46 % oli väittämän ”esimies on auttavainen” kanssa täysin samaa mieltä. Järjestyksenvalvojien työpisteiden vaihtelun vuoksi, esimiehistä annetut vastaukset

antavat vain yleisen kuvan esimies-alaisuudesta. Työntekijällä voi olla eri työpiste ja sen myötä toinen esimies kaikissa tapahtumissa.



Kuvio 11. Hygieniatekijävertailu esimiesten ja järjestystenvalvojien välillä.

Kuviossa yksitoista on vertailtu esimiesten ja järjestystenvalvojien antamia vastauksia hygieniatekijöistä. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavat palkitsemista ja työvuorojen varausjärjestelmää koskevat väittämät. Tuloksista voidaan todeta myös, että esimiehet ovat tyytymättömimpiä omaan esimieheensä kuin järjestystenvalvojat.

### 5.3 Avoimien kysymysten vastaukset

Avoimissa palautteissa esiin nousivat samat ongelmakohdat kuin monivalintakysymyksissä. Työntekijät olivat tyytymättömiä työvuorojen jakamiseen ja monet toivoivat Internet-pohjaista työvuorojenvarausjärjestelmää, josta vuorojen varaus kävisi helpommin. Järjestelmän avulla työntekijä voisi valita vain toivomiaan vuoroja, eikä hän joutuisi ei-haluttuihin työtehtäviin. Tällä hetkellä osa työntekijöistä kokee työvuorojen jakamisen olevan epätasa-arvoista. Eräs työntekijä totesi vastauksessaan: ”Ainoa, mikä tökkii pahasti, on varausjärjestelmä, jota ei ole. Olen monesti jättänyt ottamatta vuoron, koska ei voi olla varma, mihin joutuu järjestystenvalvojaksi.”

Toisena ongelmana nousivat esiin henkilösuhteet järjestystenvalvojien ja esimiesten välillä. Eräs työntekijä kommentoi henkilösuhteita toteamalla, että kymppit ovat pomoja ja heidän tulisi olla reiluja ja kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Hänen mukaan joissain työpisteissä on

suosikkijärjestelmä, jossa ei ole kiva työskennellä, jos ei tule toimeen esimiehen kanssa. Yksi työntekijä sanoi myös, että joissain työpisteissä on paljon selän takana puhumista. Eräs esimies totesi ei-toivottujen henkilöiden tuovan epävarman tunteen työntekoon. Lisäksi eräs työntekijä totesi, että monissa työpisteissä pitkään työssä käyneet ovat jämähtäneet työhön, koska he työskentelevät aina samassa työpisteessä.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja luotettavuuden maksimoimista. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius ilmaisee sen, miten luotettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Luotettavuutta kuvaa se, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

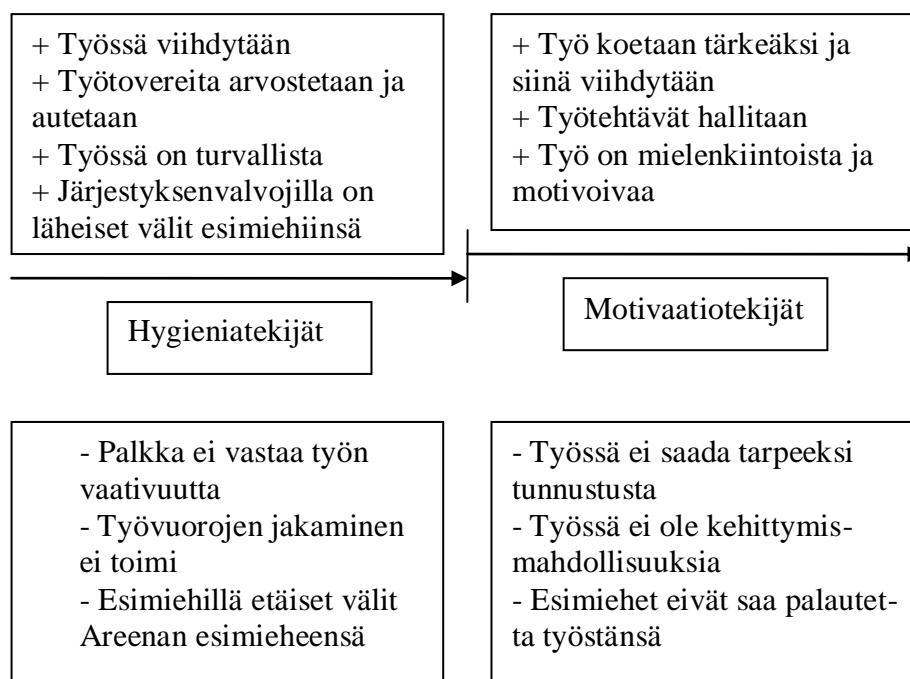
Kyselyn luotettavuudessa täytyy huomioida se, ymmärrettiinkö kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot oikein ja kuinka vakaasti osallistujat suhtautuivat kyselyyn. Kysyttävät asian kiinnostuttavuus täytyy myös huomioida kysymyksiä laadittaessa. Ihmiset vastaavat usein heitä koskeviin ja kiinnostaviin kyselyihin. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset kertovat Hartwall-Areenan järjestyksenvalvojien ja heidän esimiestensä mielipiteistä omaa työmotivaatiotansa ja työpaikan hygientehtäviä kohtaan. Tulokset eivät kerro yksittäisten henkilöiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Työntekijöiden isosta määrästä ja suuresta vaihtuvuudesta johtuen yleisen motivaation ja hygientehtävien selvitystä voidaan pitää kohtuullisen luotettavana ja suuntaa antavana. Tutkimuksen tulosten perusteella työnantajan on mahdollista kehittää työpaikan hygientehtäviä ja motivaatiotekijöitä, joka oli yksi tämän opinnäytetyön tarkoitus. Tutkimuksessa olisi ollut mielekkäämpää käyttää kvalitatiivista tutkimusmuotoa, mutta se olisi ollut aikaa vievää ja työlästä työntekijöiden paljouden vuoksi.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että työntekijät viihtyvät työssään Hartwall-Areenalla. Kuviossa 12 on jaoteltu eri tekijät, jotka ovat tutkimuksen mukaan hyvin ja ne joissa on kehitettävää. Suurimmalle osalle työntekijöistä työ on tärkeää ja he kokevat hallitsevansa työtehtävänsä hyvin. Tutkimuksen mukaan erityisesti esimiehet ja pitkään talossa työskennelleet pitävät työstään paljon. Työ koetaan mielenkiintoiseksi ja henkilökunta kokee olevansa motivoitunutta työhönsä.



**Kuvio 12. Motivaatio- ja hygieniatekijäjaottelu Hartwall-Areenalla.**

Tunnustuksen saamisen henkilökunta kokee hyvin vaihtelevasti. Tunnustuksen saamisen erot voivat johtua siitä, että työssä ollaan eri työpisteissä, joissa tunnustuksen saaminen saattaa vaihdella suuresti. Tunnustusta lisäämällä lisättäisiin myös työmotivaatiota, joten esimiehet voisivat antaa enemmän tunnustusta tehdystä työstä. Varsinkin esimiesten Hartwall-Areenan esimiesvastaava voisi kiinnittää enemmän huomiota kiitoksen ja tunnustusten antamiseen.

Tutkimuksessa nousi esiin työssä kehittymisen mahdollisuudet. Järjestyksenvalvojat kokivat kehittymismahdollisuutensa hyvin vaihtelevasti. Vaihtelu voi osin johtua siitä, että Hartwall-Areenalla järjestyksenvalvojat voivat yletä aikanaan esimieheksi (kympeiksi) tiimeihin. Järjestyksenvalvojista joka neljäs on ollut talossa yli neljä vuotta, mutta oletan että, urakehitystä ei ehkä nähdä kehittymismahdollisuutena, koska ylentyminen vie useita vuosia. Yksi esimies kirjoitti avoimessa palautteessa siitä, että työnantaja ei lisäkoulutusta riittävästi henkilökun-

taa. Mielestäni työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia tulisi lisätä. Työntekijöille voisi tarjota vapaaehtoisia koulutuksia esimerkiksi ensiaputaidoista, radioiden käytöstä, voiman käytöstä tai vaarallisen henkilön kohtaamisesta. Tällä hetkellä työnantaja tarjoaa vain järjestyksenvalvojan kertauskurssin, joka on ehtona järjestyksenvalvojakortin viiden vuoden jatkoajalle. Työntekijöille tämä koulutus on maksuton. Esimiehille voisi tarjota myös erilaisia tiimin johtamiskursseja.

Hygieniatekijöitä tarkastellessa voidaan todeta, että työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. Työntekijät arvostavat toisiaan ja ovat reiluja toisilleen. Työntekijät myös auttavat toisiaan tarvittaessa.

Työntekijät kokevat työnsä turvalliseksi. Erikoista oli huomata, että järjestyksenvalvojist ja esimiehistä naiset kokivat työnsä turvallisemmaksi kuin miehet. Tämä voi selittyä esimerkiksi sillä, että alalle tulee naisia, jotka ovat keskivertoa rohkeampia.

Vastaajista suurimman osan mielestä palkka ei vastaa työn vaatavuutta. Vaikka työntekijät eivät ole palkkaansa tyytyväisiä, he silti viihtyvät ja pitävät työstään. Herzbergin teoria on palkan osalta siis oikeassa. Kehnompia palkkoja ja heikosti hoidetut hygieniatekijät eivät välttämättä vaikuta työssä viihtymiseen ja työstä pitämiseen. Toki tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon muutkin hygieniatekijät, eikä pidä tuijottaa ainoastaan palkitsemiseen viittaavaa kysymystä. Oletan, että työntekijöiden tyytymättömyys johtuu alan vaihtelevasta palkkauskäytännöstä. Palkka vaihtelee työn vaatavuuden ja käytössä olevan työehtosopimuksen mukaan. Osa yrityksistä maksaa palkkaa vartiointialan ja osa matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimuksen mukaan. Monet järjestyksenvalvojan tehtävissä olevat henkilöt saavat parempaa palkkaa kuin Hartwall-Areenan henkilökunta. Esimerkiksi 1.5.2010 voimaantulle majointi- ja ravitsemusalan työehtosopimuksessa 0-2 vuotta työskennelleen järjestyksenvalvojan palkka on 10,28 €/tunti. (Palvelualojen ammattiliitto 2010.) Hartwall-Areenalla aloittelijan palkka on alle 9 €/tunti. Työstä ei makseta myöskään palveluvuosilisiä. Syynä palkan suuruuteen on osin se, että Hartwall-Areena kilpailuttaa järjestyksenvalvonnan tuottajan muutaman vuoden välein. Palvelun tarjoajien kilpailutus vaikuttaa suoraan maksettavan palkan suuruuteen.

Toinen asia, joka tutkimuksessa nousi esiin olivat työvuorojen varaamisen ongelmat. Työvuorojen varaamiskäytäntöön ei olla tyytyväisiä kummassakaan työntekijäryhmässä. Vuorojen varausjärjestelmä on hidas ja monimutkainen prosessi työntekijän ja työnantajan osalta. Lisäksi työvuorojen varausjärjestelmä ei ole tällä hetkellä tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Työvuorojen varausjärjestelmän tulisi olla Internet-pohjainen varausjärjestelmä, josta työntekijät voisivat varata haluamansa työvuoron ja työpisteen. Kun työntekijät voisivat varata omat työpisteensä ja työvuoronsa, he eivät saisi sellaisia vuoroja, joita he eivät halua. Hartwall-Areenalla oli aikaisemman työntekijöitä välittäneen yrityksen käytössä Internet-pohjainen työvuorojärjestelmä.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että työvälit olivat kunnossa. Työpisteiden erilaisuuden ja työntekijöiden vaihtelun vuoksi ei pysty sanomaan, missä työpisteessä olisi eniten kehitettävää työvarusteissa.

Tutkimuksen mukaan järjestyksenvalvojilla ja heidän esimiehillensä on hyvä työsuhte. Esimies koetaan auttavaisena ja innostavana. Lisäksi esimies koetaan reiluna ja innostavana. Muutama vastaaja oli erimieltä väittämistä ”Esimies on reilu” ja ”Esimies osaa kuunnella”, mutta tämäkin saattaa johtua siitä, etteivät kaikki henkilöt tule toimeen keskenään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesten ja Hartwall-Areenan vastaavan esimiehen välit ovat etäiset. Esimiestä ei koeta kovin auttavaiseksi eikä reiluksi. Hartwall-Areenan esimies voisi kiinnittää enemmän huomiota alaistensa hyvinvointiin ja päivittäiseen kanssakäymiseen. Esimerkiksi palautetta voisi antaa useammin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että Hartwall-Areenalla henkilökunta on motivoitunutta työhönsä. Motivaatiotekijöissä on kehitettävää tunnustuksen antamisessa ja työssä kehitymisessä. Hygieniatekijöissä on kehitettävää palkkauksessa ja työvuorojen jakamisessa. Kun nämä kaksi tyytymättömyyttä lisäävää tekijää saataisiin kuntoon, työssä olisi mielekkäämpää olla. Motivaatio- ja hygieniatekijöitä kehittämällä työmotivaation pitäisi parantua.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää yksittäisten työpisteiden työssä viihtyvyyttä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon henkilökunnan vaihtuvuus eri työpisteissä. Olisi mielenkiintoista tutkia, mikä katsomoissa työskenteleviä työntekijöitä motivoi. Tutkimuksessa heikkoja tuloksia saaneita työpisteitä voitaisiin kehittää siten, että henkilökunta viihtyisi niissä ja jaksaisi työskennellä paremmin. Työssä viihtymättömyys heijastuu helposti käyttäytymiseen ja asiakaspalvelun laatuun.

Toisena tutkimuskohteena voisi olla se, vaikuttaako työsuhte motivaatioon. Tutkimuksessani nousi esiin vuokratyösuhteen ongelmakohtia, eli työvuorojen varausjärjestelmä ja työntekijöiden ja kohdeyrityksen työntekijöiden etäisyys.

## Lähteet

## Painetut lähteet:

Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B. 1959 The motivation to work. Second edition. New York: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8-9. painos. Helsinki: WSOY.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, T., Jaakola, J., Suvanto A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? - Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Maidani, E. A. 1991. Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. Public Personnel Management 20 (4).

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2002. Motivaatio. Suomenos: Hellsten, S. 2004. Helsinki: Rastor.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma.

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

Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum.

## Sähköiset lähteet:

Heikkilä, L. Työpsykologian ja johtamisen perusteet 2ov - Tiivistelmä 2003-2004. Viitattu 10.8.2010. <http://users.tkk.fi/~ljheikki/Tyopsykologia.pdf>

Palvelualojen ammattiliitto 2010. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen palkkataulukko 1.5.2010. Viitattu 6.5.2010. <https://www.pam.fi/>

Value Based Management. Two Factor Theory - Herzberg, Frederick 2010. Viitattu 24.5.2010.  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_herzberg\\_two\\_factor\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html)

## Kuviot

Kuvio 1. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38). .....	8
Kuvio 2. Motivaation määrään vaikuttavat tekijät (Niermeyer & Seyffert 2002, 13). .	9
Kuvio 3 Motivaatio- ja hygieniafaktorit (Juuti 1983, 151). .....	11
Kuvio 4. Motivaatiotekijät (Kauhanen 2007, 108). .....	12
Kuvio 5. Hygientekijät (Kauhanen 2007, 108). .....	12
Kuvio 6. Esimiehet, motivaatiotekijät. ....	18
Kuvio 7. Järjestyksenvalvojat, motivaatiotekijät. ....	19
Kuvio 8. Motivaatiotekijävertailu esimiesten ja järjestystenvalvojien välillä. ....	20
Kuvio 9. Esimiehet, hygientekijät. ....	21
Kuvio 10. Järjestyksenvalvojat, hygientekijät.....	22
Kuvio 11. Hygientekijävertailu esimiesten ja järjestystenvalvojien välillä. ....	23
Kuvio 12. Motivaatio- ja hygientekijäjaottelu Hartwall-Areenalla.....	25

## Taulukot

Taulukko 1. Osallistujamäärät.....	17
Taulukko 2. Vastaajien työkokemusvuodet.....	17

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.....	32
Liite 2. Kyselyn vastaukset taulukoina .....	35

## Liite 1. Kyselylomake

Varamiespalvelu ja Hartwall-Areena ovat mukana toteuttamassa työhyvinvointia ja työmotivaatiota koskevaa tutkimusta. Tarkoitus on, että tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää myös Hartwall-Areenan toiminnan kehittämisessä. Tutkimus on tarkoitettu kaikille Hartwall-Areenan järjestyksenvalvojille ja esimiehille(kympeille).

Tutkimuksen väittämät liittyvät Sinuun itseesi, työhösi, työyhteisöön sekä esimiestyöhön. Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja ne kerää ulkopuolinen taho, ei siis Varamiespalvelu tai Hartwall-Areena. Yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa tuloksista. Kyselyyn vastaaminen vie sinulta muutaman minuutin. Vastausaikaa on torstaihin 18.4 saakka. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan muutamia yllätyspalkintoja. Voittajille ilmoitetaan erikseen.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä e-lomakkeena johon pääset alla olevasta linkistä Etukäteen kiittäen  
Hartwall-Areena ja VMP (Varamiespalvelu)

Kyselylomake  
Motivaatiotutkimus

## 1. Sukupuoli

Nainen \_\_\_

Mies \_\_\_

## 2. Asema Hartwall-Areenalla

Järjestyksenvalvoja \_\_\_

Esimies (kymppi) \_\_\_

## 3. Työssäoloaika Hartwall-Areenalla

Alle vuoden \_\_\_

1-3 vuotta \_\_\_

4-6 vuotta \_\_\_

Yli 6 vuotta \_\_\_

## 4. Työssä viihtyminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Viihdyn työssäni				
Hallitsen työtehtäväni				
Työni on minulle tärkeä				
Saan tunnustusta työssäni				
Olen motivoitunut työhöni				



## 5. Työn merkitys

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Työni on mielenkiintoista				
Työni on haasteellista				
Työssä on mahdollista kehittyä				
Saan riittävästi vastuuta työssä				

## 6. Työtoverit

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Työtoverini arvostavat minua				
Työtoverini ovat reiluja				
Työtoverini auttavat minua tarvittaessa				
Työtoverini antavat minulle palautetta				

## 7. Työympäristö

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä
Työssäni on turvallista				
Palkka vastaa työn vaativuutta				
Työvuorojen jakaminen toimii hyvin				
Työvälineet ovat kunnossa (työvaatteet, taskulamput yms.)				

8. Lähiesimies: Seuraavat kysymykset koskevat lähintä esimiestäsi. Järjestyksenvalvojilla kympejä ja kympeillä Hartwall-Areenan lähiesimiestä

	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>Täysin erimielä</b>
<b>Esimies on innostava</b>				
<b>Esimies on auttavainen</b>				
<b>Esimies on reilu</b>				
<b>Esimies osaa kuunnella</b>				
<b>Saan esimieheltäni palautetta työstä</b>				

9. Tähän voit antaa työhön liittyvää palautetta

---



---



---

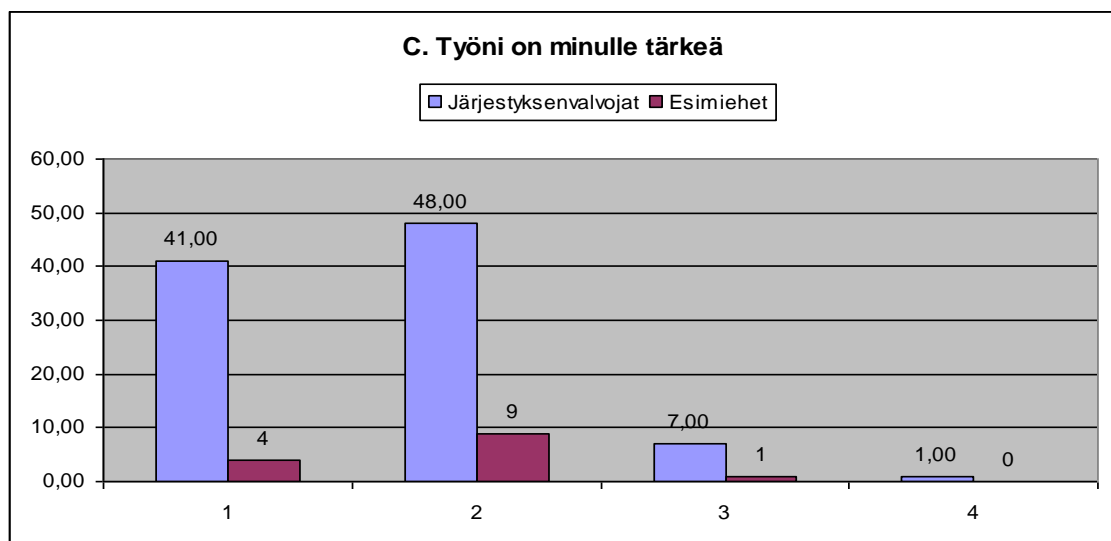
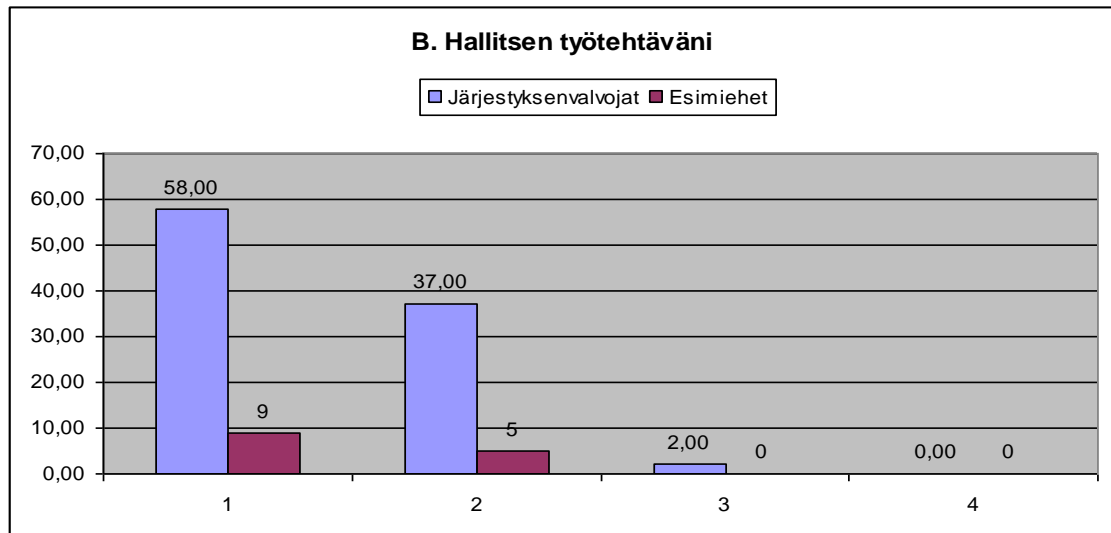
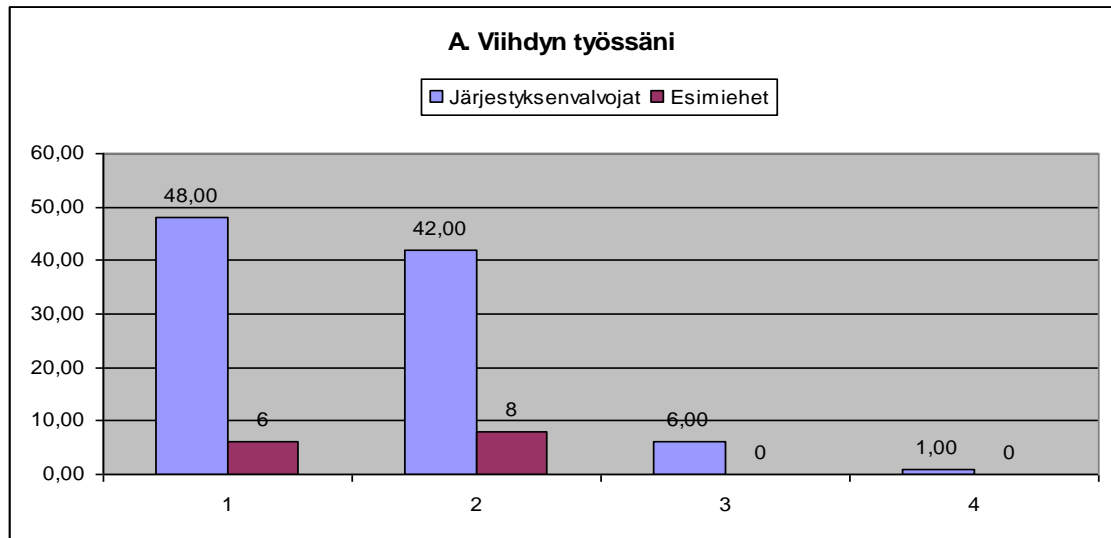


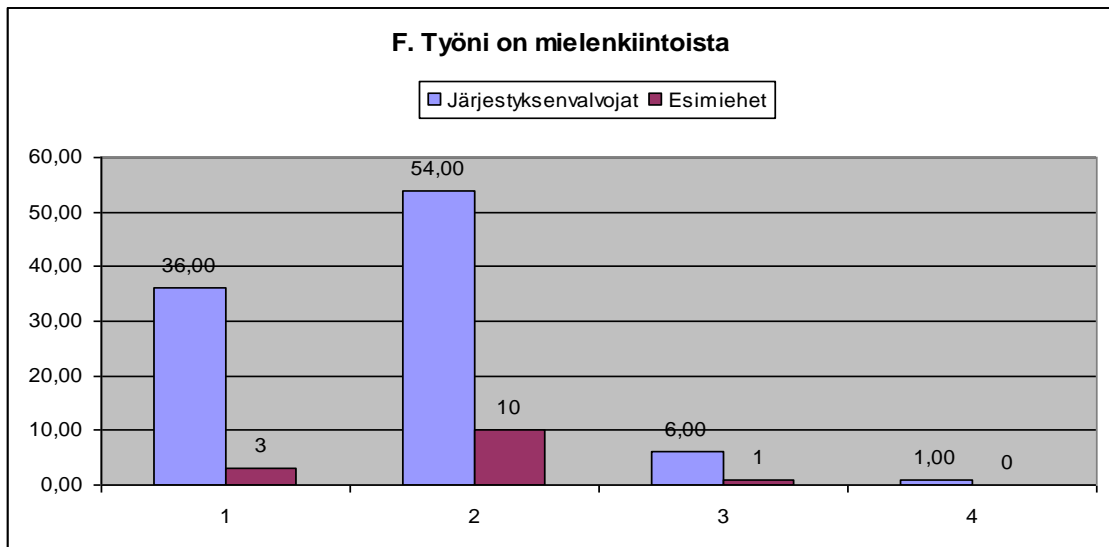
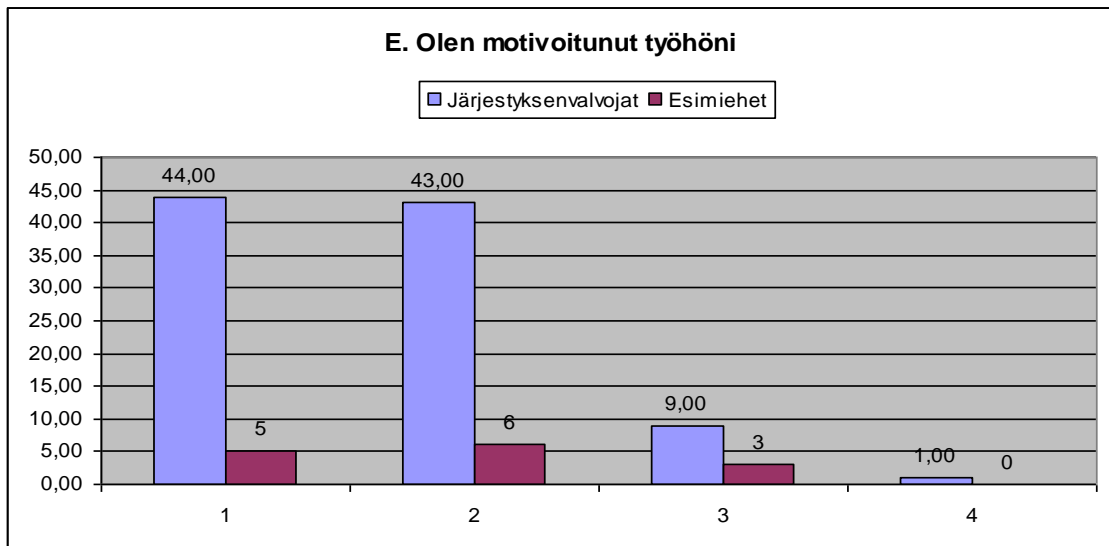
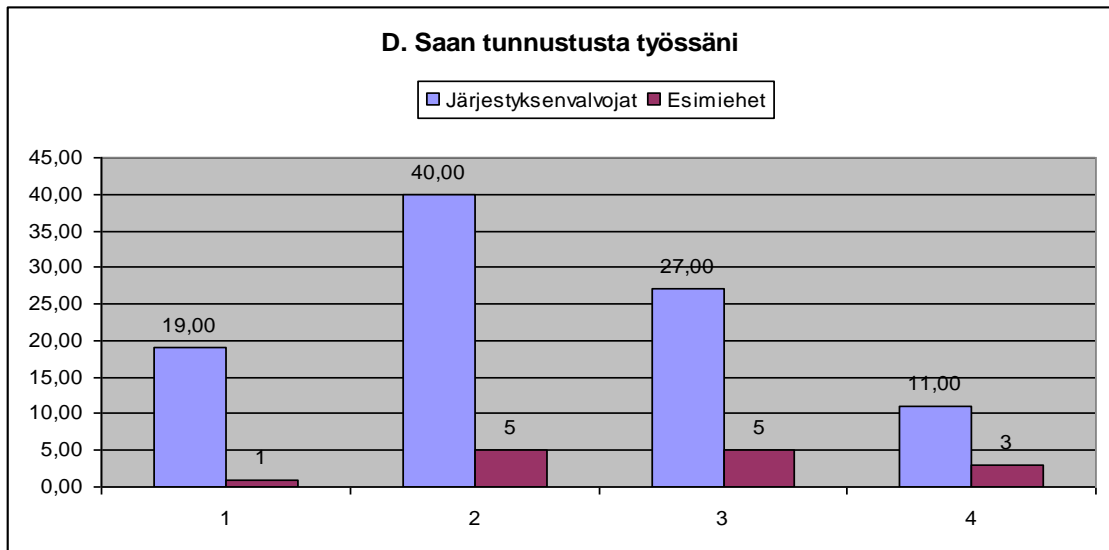
---

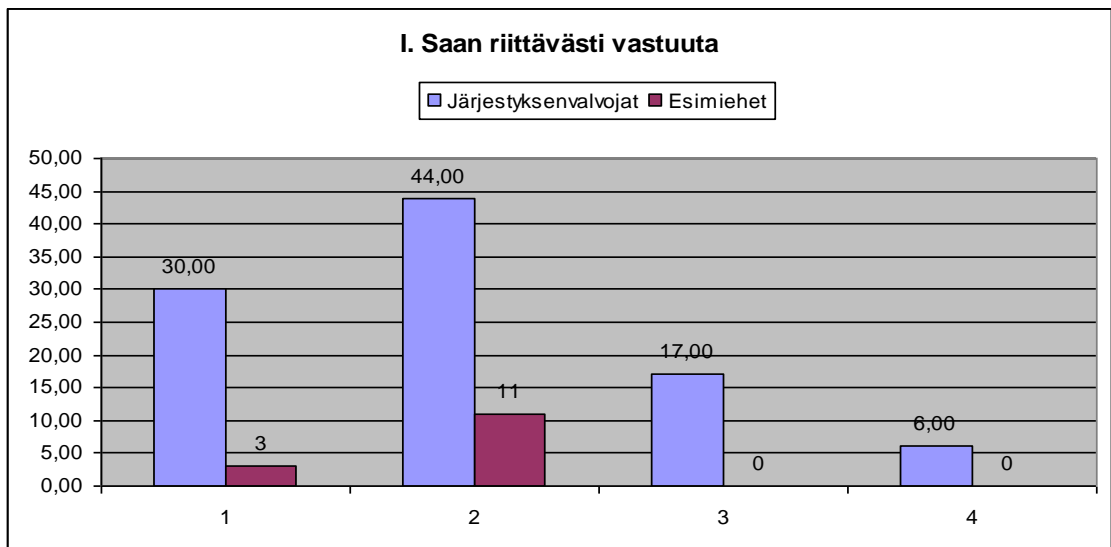
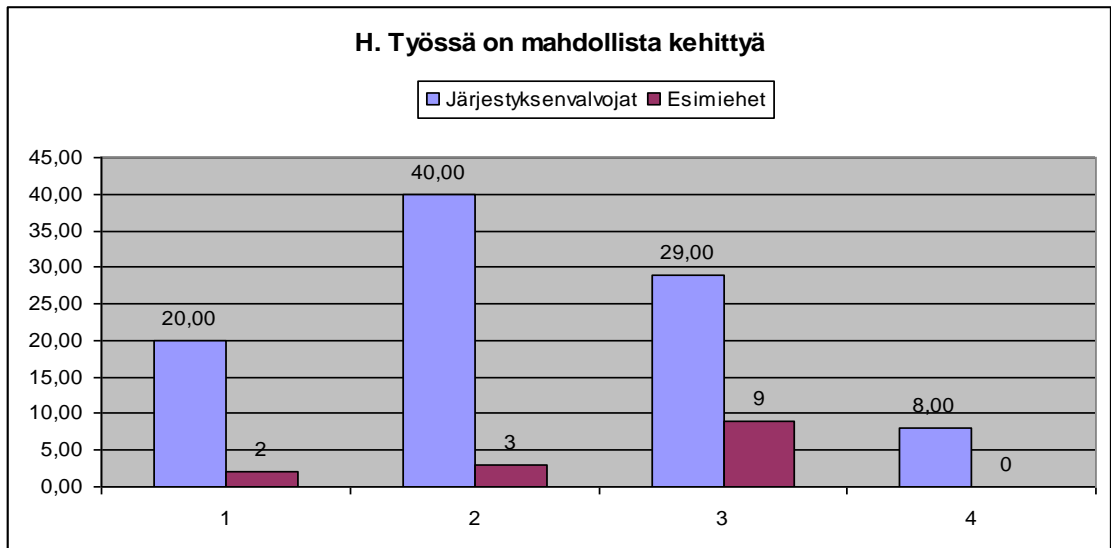
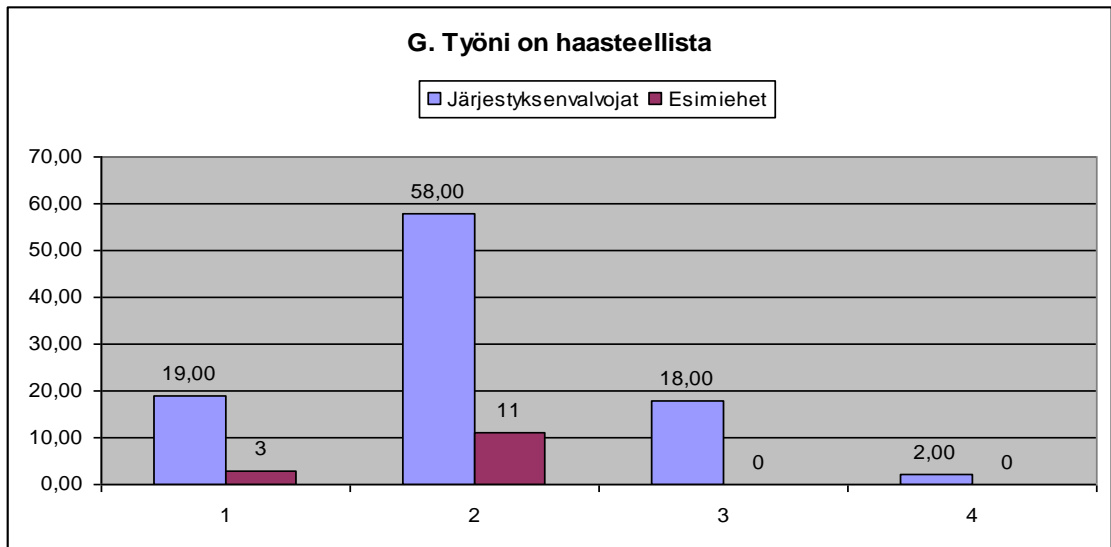
Kiitos osallistumisesta!

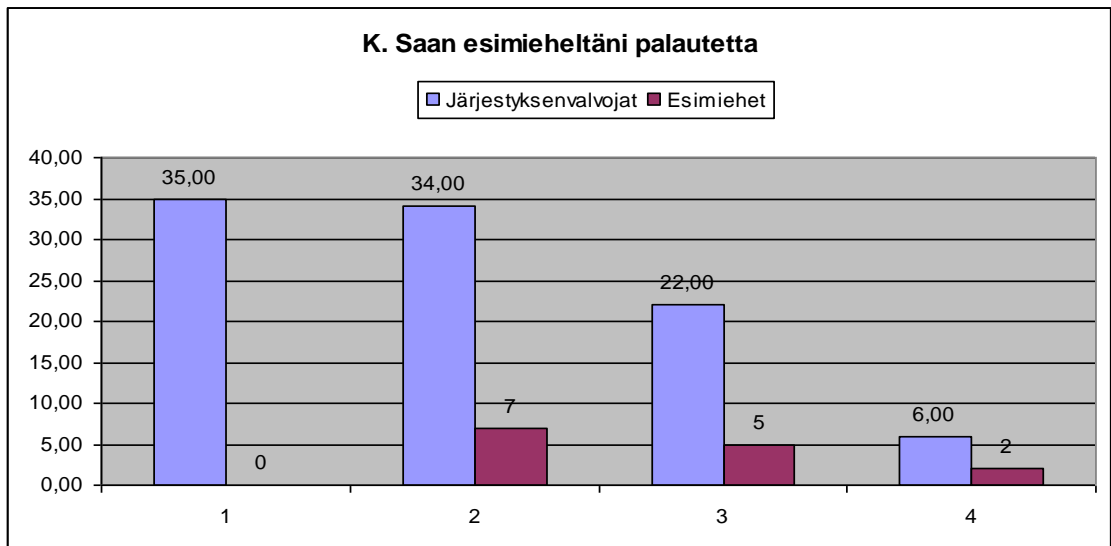
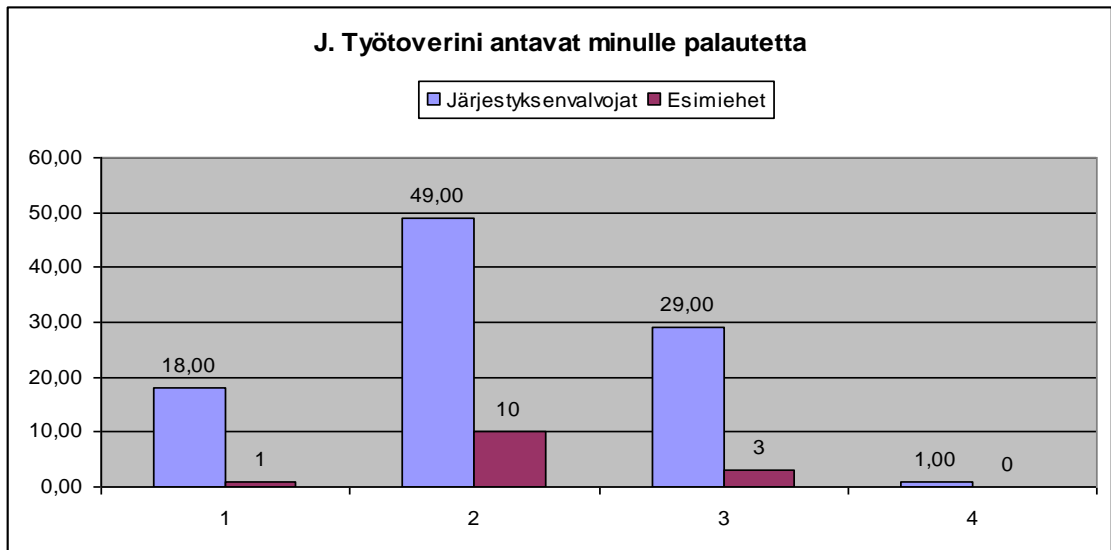
Liite 2. Kyselyn vastaukset taulukoina

Motivaatiotekijät

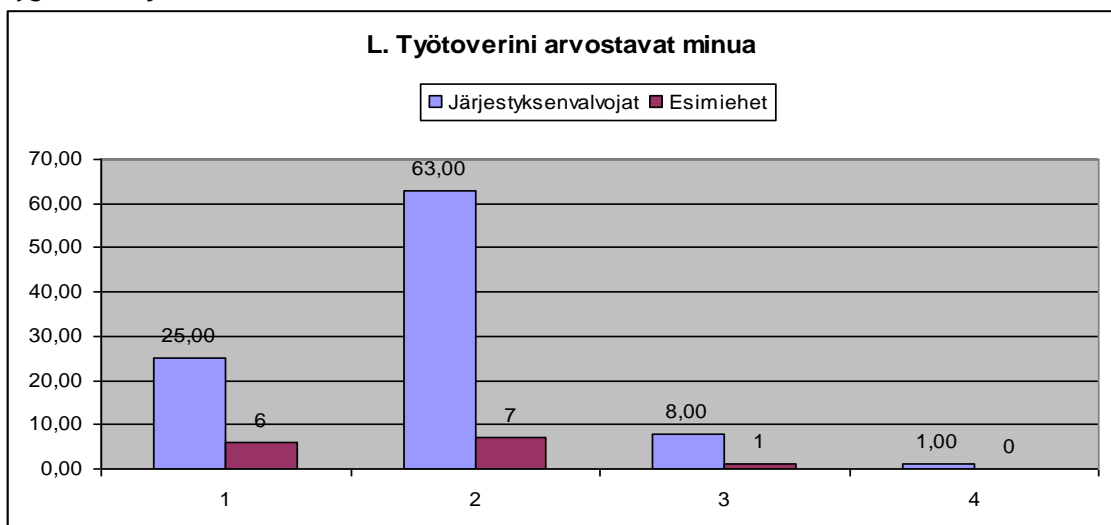


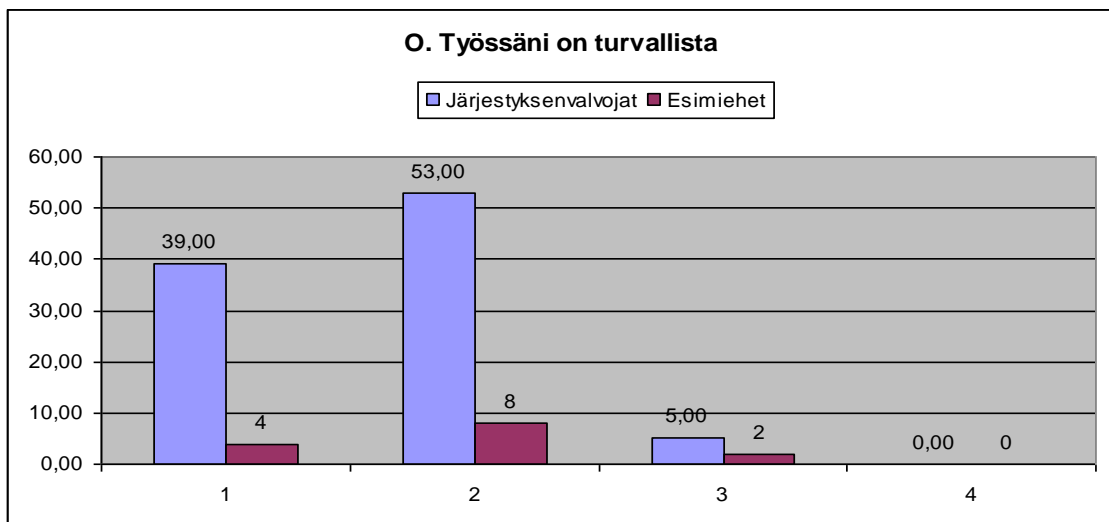
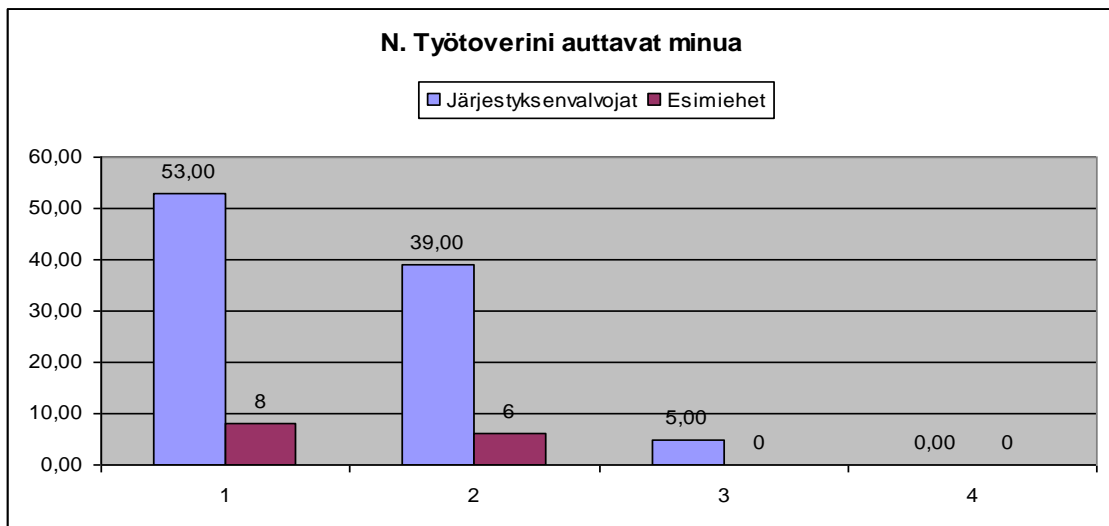
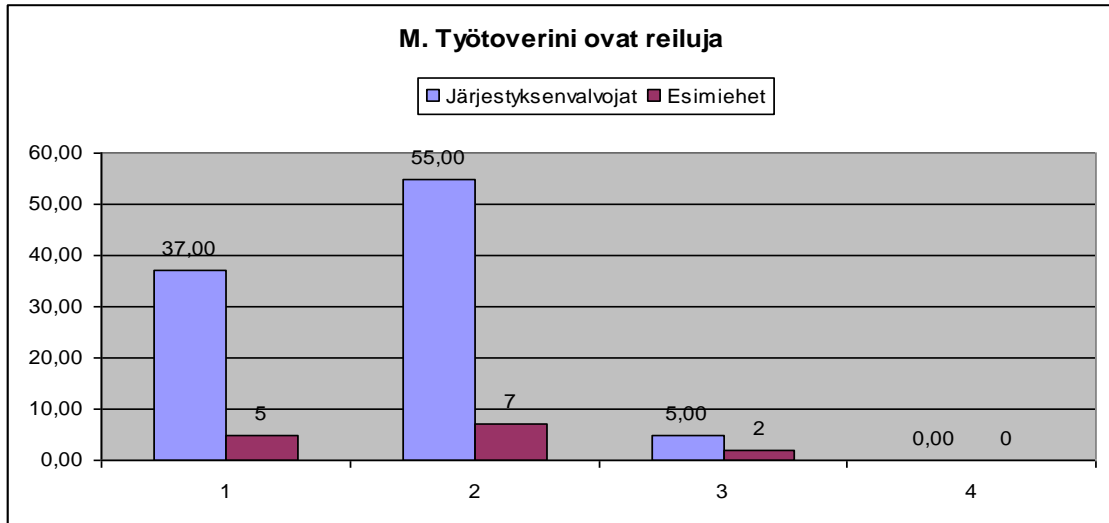






#### Hygieniatekijät





j

