



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

Työmotivaation ja palvelun laadun  
parantaminen - Case Securitas CityPatrol

---

Ohisalo, Miikka & Tiuri, Otto

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## **Työmotivaation ja palvelun laadun parantaminen - Case Securitas CityPatrol**

Miikka Ohisalo  
Otto Tiuri  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013

Miikka Ohisalo & Otto Tiuri

### Työmotivaation ja palvelun laadun parantaminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 48

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yksityisiä turvallisuuspalveluita tarjoavan kohdeyrityksen liiketoimintayksikön työntekijöiden työmotivaation tilaa. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitteena oli myös tuottaa kehitysehdotuksia mahdollisesti ilmi tulleisiin ongelmiin.

Opinnäytetyö sai alkunsa kohde yrityksessä teetetystä henkilöstökyselystä, jonka seurauksena muodostettiin kehitystyöryhmä pureutumaan kyselyssä ilmitulleisiin ongelmiin. Aihe päätettiin laajentaa opinnäytetyöksi, koska työryhmän kokouksissa havaittiin, että asian syvällisempään tutkimiseen oli tarvetta.

Tutkimusmenetelmiksi valittiin teemahaastattelu ja kirjallisuuskatsaus. Teemahaastattelussa haastateltiin noin kahtakymmentä kohdeyrityksen kyseisen liiketoimintayksikön vartijaa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli syventää opinnäytetyön aiheeseen liittyvän teorian käsittelyä ja valoittaa aiemmin tehtyä tutkimusta. Työmotivaation ymmärtämiseksi perehdyttiin myös erinäisiin motivaatioteorioihin.

Tutkimustulosten valossa työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat työkaverit ja yhteishenki, työvuorosunnitelu, työnantajan osoittama huomio ja kunnioitus, palkitseminen ja palkkaus sekä rekrytoiti. Tutkimuksen aikana tuli myös selväksi, että huono motivaatio vaikuttaa olennaisesti tuotettavan palvelun laatuun ja sitä kautta myös asiakastytyväisyyteen.

Puuttamalla ajoissa asioihin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon negatiivisesti ja laskevat tuotettavan palvelun laatua, voidaan vaikuttaa radikaalisti sekä asiakkaan että palvelua tuottavien työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tyytyväinen työntekijä takaa tyytyväiset asiakkaat.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, laatu, yksityinen turvallisuusala

Ohisalo Miikka; Tiuri Otto

**Improving work motivation and quality of service**

Year	2013	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to study the current status of work motivation in a certain business unit of a target company specializing in private security services. In addition to this the thesis focuses on the factors that are related to work motivation. The objective of this study was to produce development proposals to the problems that might arise during the research.

The thesis began from an inquiry conducted on the personnel of the target company. After the inquiry a development group was established in the business unit to address the problems revealed by the personnel inquiry. It soon emerged that the topic should be studied more profoundly so a need for this thesis was obvious.

The research methods used in this thesis project were a focused interview and a literature review. The focused interview was carried out by interviewing twenty security guards in the target company's business unit. The purpose of the literature review was to deepen the authors' knowledge of the theory related to the study subject but also to illustrate former research carried out on this topic.

In the light of the results of this study, the matters that affect work motivation are colleagues, team spirit, shift planning, attention and respect showed by the company to their workers but also rewarding systems, salary, and recruiting. It became clear during the research process that negative work motivation affects the quality of the service that is produced and therefore is related to customer satisfaction.

The main discovery of this thesis was that by early addressing the matters that affect work motivation negatively, and therefore lower the quality of service, it is possible to radically affect the satisfaction of employees and customers alike. A satisfied employee guarantees satisfied customers.

Keywords motivation, work motivation, quality, private security services

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Rajaukset .....	6
1.3	Käsitteiden määrittely .....	7
2	Motivaatioteoriat.....	10
2.1	Maslowin tarvehierarkia (1954).....	10
2.2	McGregorin X ja Y teoriat (1960) .....	11
2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966) .....	11
3	Laatu .....	13
4	Kohdeyrityksen ja palvelun kuvaus .....	15
4.1	Securitas Oy .....	15
4.2	CityPatrol Pääkaupunkiseutu.....	16
4.3	Henkilöstökysely 2011 - Securitas Employee Survey 2011 .....	17
5	Tiedonkeruumenetelmät .....	22
5.1	Teemahaastattelu.....	22
5.1.1	Teemahaastatteluiden toteutus .....	23
5.2	Kirjallisuuskatsaus .....	24
6	Haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset .....	28
6.1	Palkkaus.....	29
6.2	Työvuorosunnittelu.....	30
6.3	Palkitseminen ja tunnustus.....	30
6.4	Perehdytys ja rekrytointi .....	31
6.5	Tauot .....	33
6.6	Kierroskäynnit .....	34
6.7	Vartijakutsut .....	35
6.8	Työkaverit .....	36
6.9	Määräaikaiset tehtävät.....	37
7	Kehitysehdotukset .....	38
7.1	Palkkaus.....	38
7.2	Työvuorosunnittelu.....	39
7.3	Palkitseminen ja tunnustus.....	39
7.4	Perehdytys ja rekrytointi .....	40
7.5	Palaute ja tiedotus.....	41
8	Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys .....	42
9	Yhteenveto .....	44
	Lähteet .....	46
	Kuviot .....	48
	Liitteet.....	49

## 1 Johdanto

Vuonna 2010 turvallisuusalalla työskenteli Suomessa noin 14 000 henkilöä. Turvallisuusalalla toimivien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 1,7 miljardia euroa. Tärkeimpinä turvallisuusalan asiakaskohteina pidetään kiinteistö- ja rakennusala, valtion virastoja ja laitoksia, kauppoja, kuntia ja kuntayhtymiä, teollisuutta, energiahuoltoa, rahoitus- ja vakuutusala, majoitus- ja ravitsemisala sekä kuljetus- ja logistiikka-alaa. Vaikeasta taloudellisesta ajankohdasta huolimatta turvallisuusalan kasvuodotukset edelleen ovat varsin myönteisiä (Lith 2011).

Yksityisestä turvallisuusalasta, erityisesti vartioimisliiketoiminnasta, on vuosien saatossa tehty todella vähän selvityksiä, opinnäytetöitä tai tutkimuksia, jotka pureutuisivat alan operatiivisen tason ongelmiin, vaikkakin yksityinen turvallisuusala on ollut taloudellisesti positiivisessa nosteessa koko 2000-luvun ajan. Jyri ja Laura Paasosen tutkimuksessa (2012) yksityisen turvallisuusalan koulutusjärjestelmistä todetaan, että vaikka turvallisuusalan toimijoiden määrä kansallisesti ja kansainvälisesti on kasvanut, tutkittua tietoa turvallisuusalasta ei juuri ole saatavilla. Vartioimisliiketoiminnan operatiivista työtä koskevien selvitysten, opinnäytetöiden ja tutkimusten vähäisyys oli eräs tämän opinnäytetyön toteuttamisen motivaationlähde. Koimme tärkeäksi, että opinnäytetyömme tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksemme ulkopuolella.

Toisin kuin ehkä usein ajatellaan, vartioimisliiketoiminta on palveluliiketoimintaa puhtaimmillaan. Terminfo:n mukaan palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jonka myymä tuote on palvelutyö (Seppälä 2013). Vartioimisliiketoiminnassa palvelutyötä, josta asiakkaan kokemaa arvo koostuu, tuottaa vartioimistehtävää suorittava vartija. Tällöin asiakkaalle myytävä palvelu on juuri niin hyvä kuin työtä tekevä vartija. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuusalalla, jolla on erittäin paljon kilpailua, vartijan päivittäisellä työpanoksella on yksittäisen asiakkuuden jatkoon kannalta merkittävä, ellei jopa ratkaiseva rooli. Kuten jo Jyri ja Laura Paasonen (2012) yllä toteavat, on hyvin erikoista, että vartijoiden tuottaman palvelun laatuun tai sen parantamiseen ei ole aikaisemmin keskitytty juuri millään tavoin. Ainut tätä opinnäytetyötä sivuava tieteellinen julkaisu on Markus Jähin diplomityö Vartiointipalveluiden arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta (2011). Jähin työ toimi tälle opinnäytetyölle tietynlaisena suunnannäyttäjänä sekä teoreettisena taustana. Tähän vähän tutkittuun liiketoiminta-alueeseen muodostuneeseen tieteelliseen tyhjiöön tämä opinnäytetyö pyrkii tuomaan uutta tietoa.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö käsittelee Securitas Oy:n CityPatrol-palvelukonseptia tuottavaan yksikköön tehtävää kehittämishanketta. Kehittämishanke sai alkunsa koko yritykseen teetetystä henkilöstökyselystä, Securitas Employee Survey 2011, joka suoritettiin ulkopuolisen tahon toimesta Securitas Oy:ssä vuoden 2011 lopulla. Kyselyn tulosten perusteella CityPatrol-yksikössä havaittiin työmotivaatiossa ja -ilmapiirissä kehittämistarpeita, jotka vaikuttavat suorasti yksikön tuottaman palvelun laatuun.

Henkilöstökyselyssä ilmi tullessiin tuloksiin perustuen CityPatrol-yksikössä perustettiin kehitystyöryhmä pohtimaan ratkaisuja työmotivaatiota koskeviin haasteisiin. Opinnäytetyön laatijat kuuluivat tähän kehitystyöryhmään ja saivat tehtäväkseen selvittää, millainen yksikön työntekijöiden työmotivaation tila oli. Keskustelut työmotivaation tilan selvittämisestä CityPatrol-yksikön päällikön kanssa johtivat ideaan laajentaa selvitys opinnäytetyöksi, jonka tarkoituksena olisi kehittää keinoja CityPatrol-henkilöstön työmotivaation parantamiseen. Henkilöstön motivaation parantuessa myös palvelun laatu oletettavasti paranee, mikä parantaa asiakastytyväisyyttä.

Tämä opinnäytetyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä Securitas Oy:n CityPatrol-yksikön kanssa, ja hankkeen tuottamat tulokset tullaan ottamaan käyttöön vartijoiden jokapäiväisessä toiminnassa opinnäytetyöprosessin aikana. Hankkeen pääasiallisena lähdeaineistona käytettiin kenttähenkilöstölle keväällä 2012 tehtyjä haastatteluja, Securitas Employee Survey 2011 -henkilöstökyselyä sekä aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä ja tieteellisiä julkaisuja. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset perustuivat CityPatrol-kehitystyöryhmän tehtävänantoon. Ne olivat:

- A. Minkälainen on yksikön työntekijöiden tämänhetkinen työmotivaation tila?
- B. Mitkä seikat vaikuttavat yksikön työntekijöiden työmotivaatioon?
- C. Miten työmotivaatiota yksikössä voitaisiin parantaa ja kehittää?

## 1.2 Rajaukset

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään työmotivaatiota ja työn laatua Securitas Oy:n CityPatrol-yksikössä. Opinnäytetyön pyrkimyksenä on myös perehtyä motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, ja havaintojen perusteella tuottaa kehitysehdotuksia.

Tämä opinnäytetyö ei käsittele muiden turvallisuusalan yritysten työmotivaatiota, työn mielekkyyttä tai laatua. Työssä ei myöskään vertailla CityPatrol-yksikön nykytilaa muiden yksiköiden tai yritysten kanssa. Edellä mainittu rajaus on tehty kahdesta syystä: Ensinnäkin

opinnäytetyö on tilattu ja kohdennettu koskemaan vain Securitas Oy:tä ja sen yksikköä, CityPatrollia. Toinen rajaukseen vaikuttanut seikka on se, että muista turvallisuusalan yrityksistä ei ole tällä hetkellä saatavilla vertailukelpoista aineistoa. Samankaltaisten teemahaastatteluiden tekeminen tuntemattomiin yrityksiin tai yhteisöihin olisi salassapitosopimusten kannalta mahdotonta. Lisäksi kyseisten yritysten tuntemuksen puute lisäisi ongelmia tutkimuksen toteuttamisessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vertailevien tutkimusten tekeminen olisi hyvä jatkotutkimuksen kohde.

Muodoltaan tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, joten sitä voidaan pitää Hanna Vilkan ja Tiina Airaksisen määritelmän mukaisena toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka vaatimukseen kuuluvat työelämälähtöisyys, käytännönläheisyys, tutkimuksellinen asenne ja riittävä alan tietojen ja taitojen hallinnan osoittaminen (Vilka & Airaksinen 2003). Opinnäytetyötä tehtäessä opinnäytetyön tekijät ovat erityisesti keskittyneet työn työelämälähtöisyyteen.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostuu työssä käytettävien käsitteiden määrittelystä luvuissa Käsitteiden määrittely (1.3), Motivaatioteoria (2) sekä Laatu (3). Kyseisten lukujen tarkoituksena on perehdyttää lukija käsiteltävään aiheeseen sekä siihen olennaisesti liittyviin käsitteisiin ja tieteellisiin teorioihin.

### 1.3 Käsitteiden määrittely

Tämä opinnäytetyö sisältää runsaasti erilaisia käsitteitä, joiden määrittely on tärkeää työn ymmärtämisen kannalta. Monet käytetyistä termeistä ovat kontekstisidonnaisia, eli niiden merkitykset voivat vaihdella asianyhteyksistä tai tieteenalasta riippuen. Keskeisimpiä käytettyjä käsitteitä ovat vartija, vartioimisliike, laatu, motivaatio sekä työmotivaatio.

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä ja esitellä käsitteisiin liittyvää teoriaa, selkiyttää ja keventämään opinnäytetyön lukemista sekä samalla lisätä sen käytettävyyttä.

#### **Vartija**

Vartijalla tarkoitetaan yksityisistä turvallisuuspalveluista annetussa laissa määriteltyä henkilöä, joka toimii vartiointi tehtävissä vartiointiliikkeen palveluksessa. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 2§). Vartijaksi hyväksyminen edellyttää henkilöltä 18-68 vuoden ikää sekä hyväksytysti suoritettua sisäasianministeriön säätämää koulutusta. Lisäksi hänen tulee olla rehelliseksi ja luotettavaksi tiedetty henkilö, joka on myös henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan vartijan tehtäviin soveltuva. Vartijaksi hakevan henkilön hyväksyy hänen kotikuntansa poliisilaitos. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 24§).



## Vartioimisliike

Tässä opinnäytetyössä vartioimisliikkeellä tarkoitetaan ansiotarkoituksessa vartiointipalveluita myyvää yritystä, jolla on sisäasianministeriön myöntämä lupa suorittaa vartioliiketoimintaa. Vartioimisliike laatii kaikista asiakkaalle suoritettavista vartiointipalveluista toimeksiantosopimuksen. Tämän lisäksi vartioimisliikkeellä on vastaavahoitaja, joka valvoo sitä, että liiketoimintaa suoritetaan lakien ja asetusten mukaisesti. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 15§.)

Vartioimisliiketoiminnaksi luetaan kaikki omaisuuden vartiointi, henkilön koskemattomuuden suojaaminen, toimeksiantajaan kohdistuva rikostenpaljastaminen, myymälätarkkailu, henkivartijatehtävät, arvokuljetustehtävät, hälytyskeskustehtävät sekä järjestyslaissa säädetyt järjestyksenvalvojan tehtävät. (Poliisi 2013.)

## Laatu

Kielitoimiston sanakirja (2006, 4) määrittelee sanan ”laatu” tarkasteltavan kohteen ominaisuuksien, luonteen, olemuksen ja kvaliteetin yhdistelmäksi. Laatu on jotain tarkasteltavalle kohteelle ominaista. Kyseinen määritelmä on kuitenkin tämän opinnäytetyön kannalta liian laaja-alainen eikä se kuvaa tarpeeksi tarkasti opinnäytetyössä tarkoitettua laatukäsitettä palveluliiketoiminnan konseptissa, joten laatu sana vaatii lisää määrittelyä. John Oakland määrittelee laadun kirjassaan Total Quality Management asiakkaan vaatimusten täyttämiseksi (Oakland 1989, 5).

## Motivaatio

Sana ”motivaatio” perustuu latinankieliseen sanaan *movire*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio sanaa käytetään myös kuvaamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Ruohotie 1998, 36.) Riitta Viitala puolestaan kuvailee motivaatiota toiminnan sytykkeeksi, joka suuntaa ja virittää tekijän itse suoritukseen. Hän jakaa motivaation kahteen ryhmään: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatio voi muodostua sisäisistä tarpeista suoriutua jostain tehtävästä tai ulkoisista kannusteista, kuten palkasta, mutta useimmiten se muodostuu näiden molempien yhteisvaikutuksesta. Motivaatio on aina tilannesidonnaista. (Viitala 2004, 151). Tässä opinnäytetyössä motivaatiolla tarkoitetaan yksittäisen työntekijän positiivista tai negatiivista asennetta omien työtehtäviensä suorittamista kohtaan.

## Työmotivaatio

Työmotivaation merkitys tässä työssä on keskeinen ja vahvasti sidoksissa luvussa 2 esiteltäviin keskeisiin motivaatioteorioihin. Yrityksen näkökulmasta työntekijöiden positiivinen työmotivaatio parantaa tuotettavan palvelun laatua, mikä puolestaan luo asiakkaille lisäarvoa. Laatu voidaan määritellä asiakkaan tuotteelle tai palvelulle antamaksi arvoksi, johon vaikuttavat asiakkaan kokema hyöty verrattuna kustannuksiin (Leppänen 2006, 25). Tuottamalla laadukasta palvelua asiakas saadaan sitoutettua palveluun pidemmäksi aikaa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yksikön ja koko yrityksen tulokseen (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 282). Yksittäisen työntekijän työmotivaatioon yhteisvaikuttavat monet eri tekijät. Useat eri tutkimukset ovatkin pyrkineet määrittelemään näitä tekijöitä ja jakamaan niitä ryhmiin, joita ovat esimerkiksi persoonallisuus, työ ja työympäristö (Kuvio 1). (Viitala 2004, 151).

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	1. taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus)
2. asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys ja -normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri
3. tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Kuvio 1: Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (mukaillen Viitala 2004, 151).

## 2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on kuvattu erilaisilla motivaatioteorioilla, jotka pyrkivät selittämään yksilön motivaatiota. Ne juontavat juurensa 1950-luvulta, ja niistä tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia, McGregorin X ja Y teoriat sekä Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria eli kaksifaktoriteoria. (Robbins 2000, 156-159.)

Viitala jakaa motivaatioteoriat kahteen pääryhmään: tarvelähtöisiin teorioihin, joita tässä työssä esitellään, sekä kognitiivisiin teorioihin, jotka selittävät motivaatiota tietorakenteiden ja ajatusmallien avulla. Viimeksi mainitut eivät kuitenkaan ole saavuttaneet vastaavaa suunnantäyttäjätatusta kuin tarveteoriat. (Viitala 2004, 155.)

### 2.1 Maslowin tarvehierarkia (1954)

Maslowin tarvehierarkia on motivaatioteorioista tunnetuin. Se pyrkii selittämään motivaatiota jakamalla ihmisen tarpeet viiteen perusryhmään, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, kunnioituksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, suoja ja seksuaalisuus. Turvallisuuden tarpeilla tarkoitetaan suojaa ulkosilta sekä henkisiltä vammoilta. Sosiaalisia tarpeita ovat muun muassa rakkaus, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuuden tunne. Kunnioitustarve sisältää tarpeen arvostaa itseään ja saada tunnustusta sekä huomiota muilta. Itsensä toteuttamisen tarpeella puolestaan tarkoitetaan halua saavuttaa tavoitteitaan elämässä. Maslowin teorian mukaan ihmisen perustarpeet voidaan luokitella tärkeytensä perusteella (Kuvio 2), jolloin perustarpeiden tyydyttäminen menee korkeampien tavoitteiden edelle. Hierarkiajärjestyksessä voi kuitenkin olla poikkeuksia. (Robbins 2000, 156). Tässä työssä myöhemmin esiteltyt, haastatteluissa ilmi tulleet, motivaatioon sidoksissa olevat seikat sivuavat hyvin Maslowin tarvehierarkiaa.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (1954)

## 2.2 McGregorin X ja Y teorat (1960)

McGregorin X ja Y teorat ovat ihmisten johtamista kuvaavia teorioita, jotka ovat toisiinsa nähden ääritapauksia. Kummasakin teoriassa johtajan toimintaa ohjaa neljä perusolettamusta. Negatiivisen X teorian mukaan johtaja olettaa työntekijöiden vihaavan työtään ja välttelevän sitä aina, kun se suinkin on mahdollista. Koska työntekijä välttelee työntekoa, häntä pitää valvoa, uhkailla ja rangaista, jos haluttua tavoitetta ei saavuteta. Työntekijät pyrkivät välttämään vastuuta ja yrittävät saada asioille virallisen hyväksynnän ennen niiden suorittamista. Suurin osa työntekijöistä asettaa turvallisuuden kaikkien muiden asioiden edelle työtä tehtäessä. Kunnianhimoa työntekijöillä ei tämän teorian mukaan esiinny. (Robbins 2000, 157-158.)

Positiivisen Y teorian mukaan johtaja olettaa, että työntekijät kokevat työn yhtä mielekkäänä kuin esimerkiksi vapaa-ajan. Tämän lisäksi työntekijät osoittavat omatoimisuutta ja itsehillintää, jos he ovat sitoutuneet yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Keskiverta työntekijä kykenee oppimaan vastuunottoa, hyväksyy oman vastuunsa ja lopulta hakeutuu omatoimisesti vastuuta vaativiin tehtäviin. Lopulta suurin osa työntekijöistä osaa tehdä innovatiivisia ratkaisuja niin, ettei niiden tekeminen jää vain johtoasemissa olevien henkilöiden vastuuksi. McGregor piti itse Y teoriaa todenäkäisempänä vaihtoehtona. (Robbins 2000, 157-158.)

## 2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966)

Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria jakaa ihmisen tarpeet kahteen perustarpeeseen: kivun välttämiseen ja tarpeeseen kasvaa ihmisenä. Työn tekemisen näkökulmasta Herzberg esittää, että yksilön suhde työhön on yksinkertainen ja asenne työn tekemistä kohtaan määrittää onnistumisen tai epäonnistumisen. Hyvä motivaatio syntyy työn sisäisistä tekijöistä,

kuten työstä saadusta hyvästä palautteesta, saavutuksista ja hyvin tehdystä työstä itsestään. Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat asiat syntyvät työympäristön ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi esimiehistä, palkasta, työkavereista tai työvälineistä. Jako sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin on esitetty kuviossa 3. (Robbins 2000, 158-160.)

Kun edellä mainitut ulkoiset tekijät ovat kunnossa, työmotivaatiota ei Herzbergin mukaan voida niitä parantamalla enää merkittävästi kohentaa. Huonosti hoidettuina ulkoiset tekijät vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon. Sisäisiä tekijöitä parantamalla voidaan puolestaan aina kasvattaa työmotivaatiota. Vaikka Herzbergin teoria on saanut paljon arvostelua osakseen, se tunnetaan laajasti ja sitä käytetään edelleen paljon päivittäisessä johtamisessa. (Robbins 2000, 158-160.)

Ulkoiset tekijät:	Sisäiset tekijät:
- Esimiehet	- Työstä saatu positiivinen palaute
- Työkaverit	- Työnantajan osoittama kunnioitus
- Palkka	- Eteneminen uralla
- Työympäristö	- Työnantajan antama vastuu
- Välineet	- Onnistunut työsuoritus
- Työturvallisuus	- Työn tekeminen itsessään

Kuvio 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian Ulkoiset- ja sisäiset tekijät (1966)

### 3 Laatu

Laatu liittyy olennaisesti Securitas Oy:n CityPatrol-yksikön asiakkailleen tuottamaan vartioimispalveluun. Securitas määrittelee Internet-sivullaan laatupolitiikkansa neljän päämäärän kautta. Ensimmäisenä päämääränä on ymmärtää asiakkaan turvallisuustarpeet. Securitas pyrkii auttamaan ja opastamaan asiakasta osaamisalueellaan, turvallisuudessa. Toisena päämääränä Securitas mainitsee sovitun laadun periaatteen. Asiakkaalle tuotetaan palvelua sen mukaan, mitä toimeksiantosopimuksessa on määritelty, ja sillä laatutasolla, joka on asiakkaan kanssa sovittu. Kolmantena päämääränä on jatkuva toiminnan kehittäminen. Tällä tavoin pyritään pysymään asiakkaan silmissä kilpailukykyisenä palveluntarjoajana kilpailijoihin verrattuna. Lisäksi päämääränä on pyrkiä olemaan turvallisuusalan houkuttelevin työnantaja Suomessa. Viimeisenä päämääränä mainitaan tasa-arvon ja turvallisuustyön edistäminen toimipaikoilla. (Mikkonen 2012). Lisää tietoa Securitaksen laatupolitiikasta löytyy Liitteestä 1.

Palvelun tai tuotteen laadun systemaattista kehittämistä kutsutaan laatutyöksi. Se voidaan jakaa kahteen pääryhmään: palvelun tai tuotteen ominaisuuksien kehittämiseen ja parantamiseen sekä palvelun tai tuotteen ominaisuuksien haitallisiin vaihteluihin puuttumiseen. Yleistäen voidaan sanoa, että tyypillisesti palveluyritykset keskittyvät ominaisuuksien kehittämiseen ja parantamiseen, kun taas valmistusteollisuus keskittyy tuotteiden laadun haitalliseen vaihteluun puuttumiseen. Tämä jaottelu ei kuitenkaan ole kiveen hakattu vaan useimmissa yrityksissä tehdään jaottelun molempiin aihepiireihin kuuluvaa laatutyötä. (Airaksinen 2003.)

Laatu on palvelun laadusta puhuttaessa Oaklandin (1989, 5) määritelmän mukaan asiakkaan vaatimusten täyttämistä. Tämä näkemys kumpuaa kuitenkin pääsääntöisesti palvelun tuottajan näkökulmasta. Vastaavasti palvelun ostaja eli asiakas, kokee laadun koostuvan monista eri tekijöistä. Kirjassaan *Delivering Quality Service* Zeithaml, Parasurman ja Berry (1990, 21-22) esittelevät asiakaspalvelun kymmenen ulottuvuutta, jotka perustuvat heidän kuluttajille tekemiinsä tutkimuksiin. Esitettävät kymmenen ulottuvuutta kuvaavat realistisella tavalla sitä, minkälaisia odotuksia kuluttajilla on palvelunlaadusta. Ne ovat palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus, turvallisuus, saavutettavuus, viestintä ja asiakkaan ymmärtäminen (Liite 2).

Palveluympäristöön liittyen asiakas kiinnittää huomiota ja arvioi palvelun laadun lisäksi sen fyysisiä tekijöitä, kuten toimitiloja, välineitä, laitteita ja henkilökunnan olemusta. Luotettavuudella on puolestaan merkittävä rooli asiakkaan näkökulmasta, sillä se kertoo yrityksen kyvystä tuottaa ja suorittaa asiakkaan tilaamaa palvelua sopimuksen mukaisesti. Reaktioalttius kuvaa yrityksen kykyä palvella asiakasta nopeasti ja sen kykyä tarjota

asiakkaalle tälle sopivimman palvelun. Pätevyyden arviointi ei rajoitu pelkästään asiakaspalvelijan arviointiin, vaan koko organisaatiolla on osansa palvelun kokonaisvaltaisessa tuottamisessa. Palvelun arvioinnissa myös asiakaspalvelijan käytöstavoilla, kuten kohteliaisuudella, ystävällisyydellä ja huomaavaisuudella, on tärkeä merkitys, sillä ne antavat asiakkaalle välittömän kuvan siitä, miten hyvin häntä arvostetaan. (Zeithaml ym. 1990, 21-22.)

Asiakkaan käsitys yrityksen uskottavuudesta koostuu kahdesta eri tekijästä, yrityksen imagosta ja vilpittömästä toiminnasta asiakkaan hyväksi sekä työntekijöiden itse osoittamasta ammatti- ja tietotaidoista. Palveluntarjoajan toiminnan riskittömyys, vaarattomuus sekä epäilyksettömyys vaikuttavat asiakkaan kokemaan turvallisuuden- ja luottamuksentunteeseen yritystä ja sen tuottamia palveluja kohtaan. Se, kuinka helposti palveluntarjoaja on asiakkaan tavoitettavissa, vaikuttaa asiakkaan kokemaan haluun olla yhteydessä palveluntarjoajan kanssa ja käyttää tarjottua palvelua. Muita palvelun haluttavuuteen vaikuttavia tekijöitä saavutettavuuden osalta ovat palvelun odotusaika, aukioloajat, yrityksen sijainti sekä yhteystietojen saatavuus ja ajantasaisuus. Viestintään liittyen asiakas arvioi palvelun laatua viestinnän ymmärrettävyyden ja selkeyden kautta. Asiakas haluaa, että hänelle puhutaan asioista kielellä, jota hän ymmärtää. Informaation selkeyden lisäksi asiakas arvostaa asiakaspalvelijan kuuntelutaitoja. Kuuntelemalla asiakasta vältetään sekaannuksilta sekä pystytään tuottamaan paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua. Lopulta asiakas arvioi palveluntarjoajaa myös siinä, kuinka hyvin se osoittaa kiinnostusta ja vaivannäköä asiakasta ja tämän tarpeita kohtaan. (Zeithaml ym. 1990, 21-22.)

#### 4 Kohdeyrityksen ja palvelun kuvaus

Suomessa vartioimisliiketoimintaa harjoittaa noin 450 yritystä, joista suurin osa on henkilöstömäärältään erittäin pieniä. Isoimmat alan yritykset työllistävät valtaosan Suomessa alalla työtätekevästä henkilöstä, ja niillä on toimintaa myös kansainvälisesti. (Kupi ym. 2010, 24.)

Seuraavissa kahdessa ensimmäisessä alaluvussa esitellään Securitas Oy:n ja CityPatrol-yksikön toimintaa ja rakennetta. Viimeisessä alaluvussa keskitytään analysoimaan Securitas Employee Survey 2011 -henkilöstökyselyä, josta tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa.

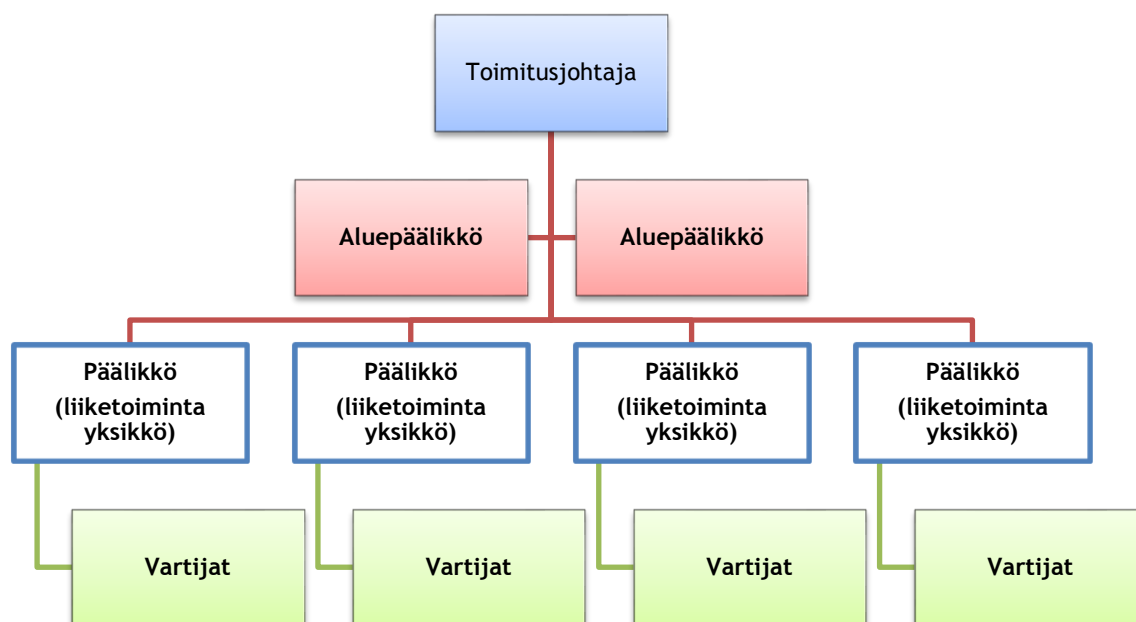
##### 4.1 Securitas Oy

Securitas Oy on kansainvälisesti tunnettu yksityisiä turvallisuuspalveluita tarjoava yritys, jolla on toimintaa Suomen lisäksi ympäri maailman. Suomessa yritys työllistää noin 3000 henkilöä. Maailmanlaajuisesti yrityksen palveluksessa työskentelee noin 300 000 henkilöä yli 50 maassa. (Securitas Oy 2013.)

Securitas tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia turvallisuusratkaisuja, jotka tuotetaan valmiina palvelukonsepteina tai räätälöidään vastaamaan asiakkaan tarpeita niin, että asiakas voi rauhassa keskittyä ydintoimintaansa. Turvallisuusratkaisut käsittävät kaiken suunnittelusta toteutukseen kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tyypillisiä asiakkaita ovat suuret ja keskikokoiset teollisuuslaitokset, satamat, lentokentät, yleisötapahtumat sekä erilaiset kaupanalan liikkeet. Securitas Oy:n pääasiallinen toiminta koostuu vartiointi- sekä hälytyskeskuspalveluista. (Securitas Oy 2013.)

Securitaksen organisaatio on jaettu liiketoimintayksiköihin (Kuvio 4), joista jokainen tuottaa omaa palvelukonseptiaan. Tällä pyritään mahdollistamaan se, että asiakas saa palvelua, joka on oikein mitoitettu tämän tarpeiden mukaan. Jokaisen yksikön henkilöstö on koulutettu oman konseptinsa asiantuntijaksi siten, että asiakkaalle voidaan varmasti tarjota mahdollisimman asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua. Asiakkaan toimintaympäristön tuntemus sekä kyky reagoida nopeasti asiakkaan turvallisuustarpeiden muutoksiin ovat kulmakiviä Securitaksen päivittäisessä liiketoiminnassa. Securitas pyrkiikin erottumaan kilpailijoistaan laadulla. (Securitas Oy 2013.)





Kuvio 4: Securitas Oy:n hierarkkinen organisaatiokaavio

#### 4.2 CityPatrol Pääkaupunkiseutu

Tämä opinnäytetyö keskittyy Securitas Oy:n CityPatrol-liiketoimintayksikköön sekä sen tuottamaan palvelukonseptiin. CityPatrol-liiketoimintayksikkö tuottaa yhtä yksityisen turvallisuusalan haastavimmista palvelukonsepteista. Yksiköllä on useita satoja asiakasyrityksiä, jotka ovat jakautuneet alueittain ympäri pääkaupunkiseutua. Tyypillisimpiä palvelun asiakkaita ovat esimerkiksi erilaiset kaupanalan liikkeet, pankit, apteekit, terveysasemat, päihdehuollon toimipisteet sekä ravintolat.

Yksikköä johtaa päällikkö, jonka alaisuudessa työskentelee kaksi vuoroesi miestä sekä kaksi ylivartijaa. Työnjohdon lisäksi yksikössä työskentelee noin 40 vartijaa, joista noin 70 % työskentelee yksikössä täyspäiväisesti. Yksikössä työskentelevät vartijat toimivat isoissa kauppakeskuksissa sekä -keskitymissä päivisin liikkeiden aukioloaikoina. Liikkuminen kohteesta toiseen tapahtuu jalan. Vartija kiertää päivän aikana asiakkaiden kohteissa ja suorittaa niihin toistuvia tarkastuskäyntejä. Lisäksi palveluun kuuluu langaton kutsupainikke, jolla asiakas voi hälyttää vartijan nopeasti paikalle huomiota herättämättä mahdollisessa ongelmatilanteessa.

Palvelun tarkoituksena on parantaa liikkeissä asioivien asiakkaiden sekä liikkeiden henkilökunnan viihtyvyyttä ja turvallisuutta. Tarkastuskäyntien tarkoituksena on näkyvällä

valvonnalla ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmatilanteita, kuten häiriökäyttäytymistä ja ilkivaltaa, sekä pienentää liikkeiden hävikkiä. Tyypillisimpiä vartijan työnkuvaan kuuluvia tehtäviä ovat myymälävarkauksien ennaltaehkäisy, epäilyttävien henkilöiden seuranta, myymälävarkaiden kiinniottaminen, häiriköivien tai aggressiivisten kohdehenkilöiden poistaminen, asiakkaiden fyysisenkokemattomuuden turvaaminen sekä mahdollisissa ensiaputapauksissa auttaminen. Tämän lisäksi vartija avustaa sekä opastaa tarvittaessa alueellaan asioivia ihmisiä.

CityPatrol-konseptin vahvuus on ammattitaitoiset työntekijät sekä kohtuudella rajatut toiminta-alueet, jotka mahdollistavat lyhyet vasteajat. Näiden ansiosta asiakas saa avun nopeasti ja mahdollinen ongelmatilanne hoidetaan ammattitaitoisesti alusta loppuun, jotta asiakas voi keskittyä rauhassa omaan ydintoimintaansa.

#### 4.3 Henkilöstökysely 2011 - Securitas Employee Survey 2011

Vuoden 2011 marras-joulukuussa toteutettiin koko Securitas Oy:tä koskeva henkilöstökysely yhteistyössä kansainvälisen tutkimukseen erikoistuneen TNS Gallup Oy:n kanssa. Vastaavanlainen kysely toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2009. Vuoden 2011 henkilöstökysely oli järjestyksessään toinen toteutettu kysely. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa henkilöstön viihtyvyydestä ja mielipiteistä. Vuoden 2011 kyselyn teemoja olivat johto, minä ja kollegani, tavoitteet sekä organisaatio ja asiakaskeskeisyys. Kuvio 5 esittelee, kuinka esiteltäviä taulukoita tulee tulkia. (TNS Gallup Oy 2011)

CityPatrol-yksikössä kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 62 %. Se oli yksi Etelä-Suomessa toimivien yksiköiden korkeimpia. Kaikki mitattavat osa-alueet saivat alueen keskiarvoa paremmat tulokset. Lisäksi kokonaistyytyväisyyttä kuvaava kokonaisindeksi oli yksi Etelä-Suomen korkeimpia arvolla 713/1000. Kuvio 6 esittelee kyselyn kokonaisuhteenvedon CityPatrol-yksikön osalta. Se esittelee kaikkiin osa-alueisiin liittyvien vastausten keskiarvot ja vertaa niitä koko maan keskiarvoihin. Keskiarvot ovat laskettu myönteisten vastausten prosentuaalisesta määrästä suhteessa kaikkiin vastauksiin. (TNS Gallup Oy 2011.)

## Miten raporttia luetaan ?

Olet tarkastelemassa yksikkösi tuloksia. Alla näet ohjeet raportin lukemiseen.

### Indeksi / pistemäärä:

Kysymysalueen tulos (motivaatio, organisaatio tms.) näytetään indeksinä. Jokainen indeksi näyttää **myönteisten vastausten** eli arvosanojen 4 ja 5 keskimääräisen osuuden prosentteina. Securitaksen henkilöstökyselyn kokonaisindeksi koostetaan kaikista alaindekseistä. Kokonaisindeksi ilmaistaan lukuna 0 ja 1 000:n välillä

### Pylväskaaviot koostuvat:

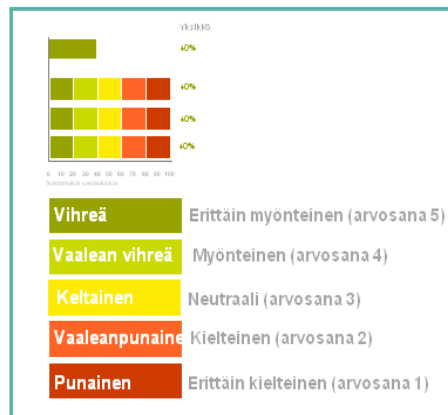
Näet vastausten jakauman arvosanojen 1–5 kesken pylväskaavioissa. Vihreä pylväs ilmaisee **myönteisten vastausten (arvosanat 4 ja 5)** keskimääräistä prosenttiosuutta. Kutakin kysymystä vastaa yksi pylväs, joka osoittaa myönteisten, neutraalien ja kielteisten vastausten jakauman.

### Nimettömyyden varmistaminen

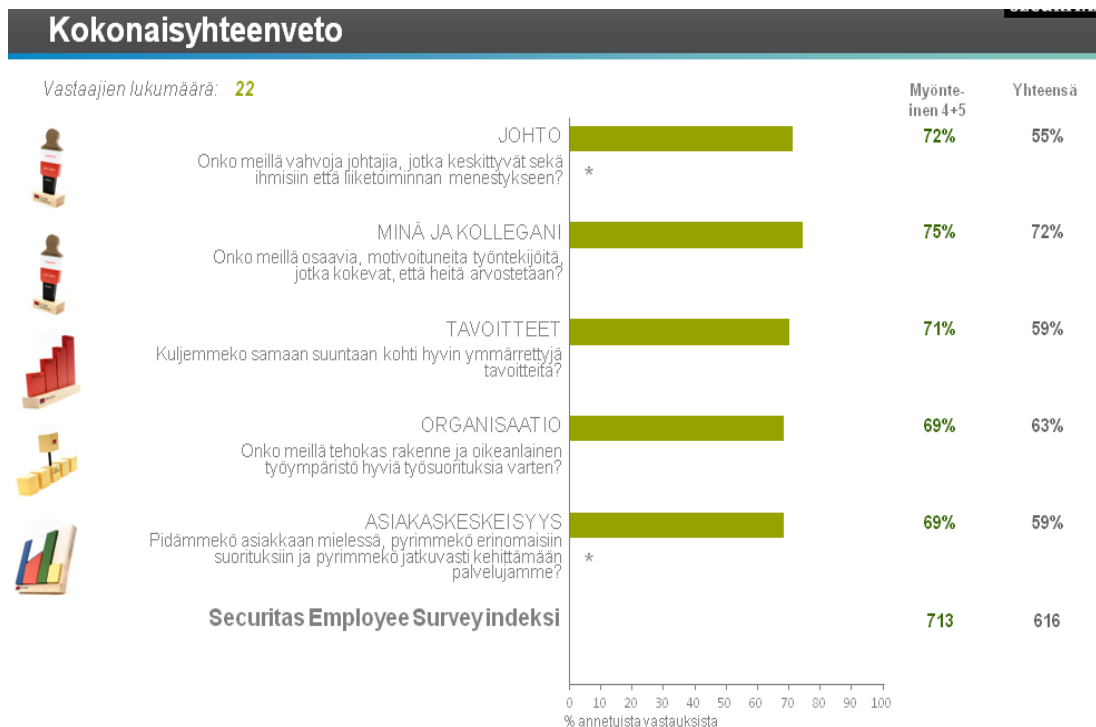
Yksiköt, joissa on 10 tai useampia vastaajia, saavat täydellisen raportin, joka näyttää vastausten jakautumisen kokonaisuudessaan (1–5). Yksiköt, joissa on 6–9 vastaajaa, saavat raportin, jossa näkyvät vain myönteiset vastaukset (4 ja 5). Yksiköt, joissa on alle 6 vastaajaa eivät saa omia tuloksiaan.

### Kysymysten suodattaminen

Kyselyn kysymykset on suodatettu siten, että jotkin kysymykset on esitetty vain vartijoille. Nämä kysymykset on merkitty raportissa tähdellä: \*



Kuvio 5: Securitas Employee Survey 2011 - Miten raporttia luetaan (mukailten: TNS Gallup Oy 2011)



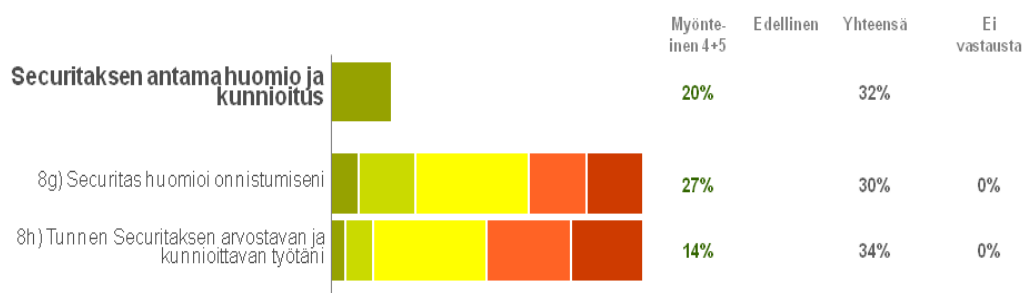
Kuvio 6: Securitas Employee Survey 2011 - Kokonaisyhteenveto (mukailten: TNS Gallup Oy 2011)

Vaikka yhteenvedon tulosten valossa CityPatrol-yksikössä asiat ovat keskimääräistä paremmin, tarkempi perehtyminen tilastoihin paljastaa merkittäviä ongelmia. Juuri näitä ongelmia parantamaan perustettiin kehitystyöryhmä, jonka kautta tämä opinnäytetyö sai alkunsa. Henkilöstökyselyssä oli selkeästi havaittavissa kolme osa-aluetta, jotka nousivat negatiivisella tavalla esille sekä olivat selvästi kytköksissä opinnäytetyön aiheeseen, työmotivaatioon ja laatuun.

Eniten negatiivista palautetta annettiin Securitas Oy:n työntekijöilleen antamaan huomioon ja kunnioitukseen liittyen (Kuvio 7.). Kyseisestä osa-alueesta annetuista arvioista vain 20 % oli myönteisiä maan keskiarvon ollessa 32 %. Huomiota ja kunnioitusta mittaava osa-alue koostui kahdesta kysymyksestä. Ensimmäinen kysymys mittasi sitä, miten hyvin Securitas huomioi onnistumisia. CityPatrolissa kysymykseen vastasi positiivisesti 27 % vastanneista, kun koko maan keskiarvo oli puolestaan 30 %. Toisessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan sitä, miten hyvin vastaaja koki Securitaksen osoittavan arvostusta ja kunnioitusta vartijoiden tekemää työtä kohtaa. Kysymykseen vastasi positiivisesti vain 14 % vastanneista, vaikka koko maan keskiarvo oli 34 %.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että CityPatrol-työntekijät eivät koe Securitaksen organisaationa arvostavan ja kunnioittavan heidän työtään ja työpanostaan. Voidaan olettaa, että kun työntekijät eivät koe työnsä saavan sen ansaitsemaa arvostusta ja huomiota, heidän työmotivaationsa laskee, mikä voi puolestaan heikentää työn laatua. (TNS Gallup Oy 2011.)

## Kunnioitus ja huomio



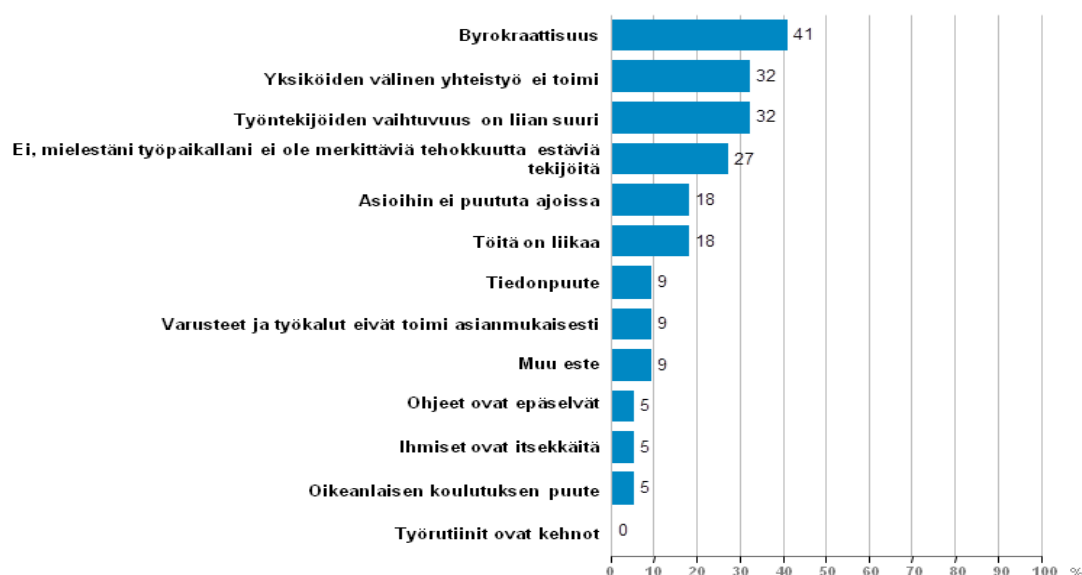
Kuvio 7: Securitas Employee Survey 2011 - Kunnioitus ja huomio (mukailten: TNS Gallup Oy 2011)

Toinen mielenkiintoinen kyselyn osa-alue käsitteli tehokkuutta haittaavia tekijöitä (Kuvio 8). Tehokkuutta eniten estävänä tekijänä pidettiin byrokraattisuutta. Toiseksi haitallisimmaksi koettiin työntekijöiden vaihtuvuus ja yksiköiden välisen yhteistyön toimimattomuus.

## Tehokkuutta haittaavat tekijät

Onko työpaikallasi mielestäsi merkittäviä tehokkuutta estäviä tekijöitä? (k.3)

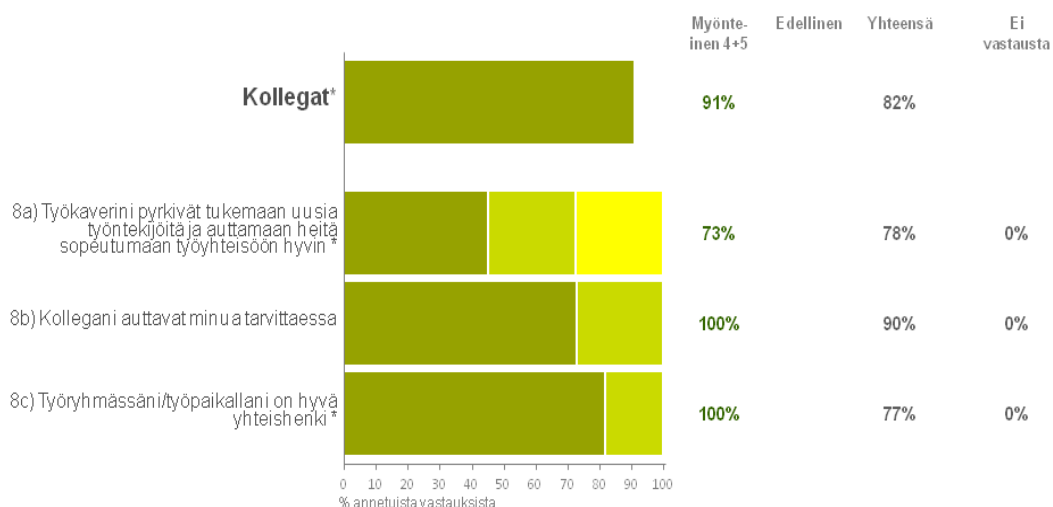
Vastajat: 22



Kuvio 8: Securitas Employee Survey 2011 - Tehokkuutta haittaavat tekijät (mukailleen: TNS Gallup Oy 2011)

Kolmas, huolestuttava kyselytulos havaittiin kollegoihin liittyvällä osa-alueella (Kuvio 9). Tulos koski uusien työntekijöiden auttamista ja tukemista. CityPatrol-yksikössä kysymykseen siitä, pyrkivätkö työkaverit tukemaan ja auttamaan uuden työntekijän työyhteisöön sopeutumista, vastasi positiivisesti vain 73 %, kun koko maan keskiarvon oli 78 %. Muihin kollegoihin liittyviin kysymyksiin CityPatrolissa vastattiin koko maan keskiarvoa positiivisemmin. Peräti 100 % vastanneista piti yksikkönsä yhteishenkeä hyvänä ja koki saavansa työtovereiltaan tarvittaessa apua. Näiden kysymysten vastaukset nostivat koko osa-alueen keskiarvon koko maan keskiarvoa paremmaksi. Vaikka uusien työntekijöiden tukemiseen liittyvän kysymyksen tulos, 73 %, onkin kohtuullisen hyvä ja lähellä koko maan keskiarvoa, täytyy tulosta silti verrata muihin kollega-osa-alueeseen kuuluviin tuloksiin. Näiden muiden tulosten ollessa erinomaisia voidaan päätellä, että yksikössä on ongelmia uusien työntekijöiden tukemiseen ja sopeuttamiseen liittyen.

## Kollegat



Kuvio 9: Securitas Employee Survey 2011 - Kollegat (mukailten: TNS Gallup Oy 2011)

Henkilöstökyselyn tulokset synnyttivät CityPatrol-yksikössä tarpeen selvittää, mitkä konkreettiset tekijät vaikuttivat työntekijöiden vastauksiin ja kuinka asioita voitaisiin parantaa. Näiden tulosten pohjalta tämän opinnäytetyön tekijät suunnittelivat teemahaastattelun, jonka tarkoituksena oli selvittää CityPatrolin työntekijöiden työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastatteluiden tukena käytettiin myös kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia, joiden avulla työmotivaatiota sekä työn laatua voitaisiin parantaa.

## 5 Tiedonkeruumenetelmät

Tämä opinnäytetyöprojekti alkoi alun perin CityPatrol-yksikön kehitystyöryhmän epävirallisesta työmotivaation tilan selvityksestä. Jo tällöin pohdittiin, millä menetelmillä aihetta tulisi tutkia ja kuinka työmotivaation tila olisi helpointa ja luotettavinta selvittää. Työhön kuitenkin ryhdyttiin ilman syvällisempiä pohdintoja metodologiasta, sillä kyseessä oli vain selvitystasoinen työ suoraan yrityksen päivittäiseen käyttöön. Siinä vaiheessa, kun työ laajeni opinnäytetyöksi, oli myös metodologisia valintoja tehtävä. Pääasiallisen tiedonkeruumenetelmän valinta oli helppoa, mutta ongelmaksi osoittautui eri menetelmiin tutustumisen jälkeen se, miten valittujen menetelmien paremmuus muihin menetelmiin verrattuna juuri tätä opinnäytetyötä tehtäessä perusteltaisiin.

Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin lopulta teemahaastattelu ja kirjallisuuskatsaus, sillä niiden avulla voitaisiin parhaiten vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 124). Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön tekemisessä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ja niiden valintaan liittyneitä tekijöitä. Metodologisten valintojen pohdinnan lisäksi kirjallisuuskatsausta koskevan luvun ala-luvuissa esitellään sekä analysoidaan opinnäytetyön kannalta oleellisia kyselyitä, opinnäytetöitä ja tutkimuksia.

### 5.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelututkimuksiin kuuluva teemahaastattelu. Teemahaastattelu on tiukasti rajatun lomakehaastattelun ja vapaamuotoisen avoimen haastattelun välimuoto. Se rakentuu keskusteltavien teema-alueiden ympärille, mutta kysymysten sanamuotoa ja esitysjärjestystä ei ole tarkkaan määritelty. Teemahaastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä useimmiten kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelun valintaa tukivat sen joustavuus, ihmisläheisyys sekä helppo toteutettavuus. Opinnäytetyön tekijät kokivat tärkeäksi sen, että haastateltavat pääsevät vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin suullisesti, jolloin heidän mielipiteensä välittyvät varmasti oikeassa merkityksessään. Tämä oli myös yhteistyöyrityksen yksikön päällikön toive. Haastattelutavan tuli olla sellainen, ettei sen perusteella ole mahdollista tunnistaa yksittäistä työntekijää iän, sukupuolen tai pääasiallisen työalueen perusteella.

Edellä esiteltyjen syiden lisäksi oli tärkeää, että haastatteluiden vastausprosentti, ja siten myös kattavuus, pysyisi tarpeeksi korkeana. Täten esimerkiksi puhtaasti kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tekeminen ei tullut kyseeseen, sillä vapaaehtoiseen kyselyyn osallistuminen omatoimisesti saattaisi johtaa matalaan vastausprosenttiin. Hirsjärvi ym.

mainitsevatkin kyseisen vastaajakadon yhdeksi kyselytutkimuksen haitaksi. Haastattelututkimuksen eduksi nimetään puolestaan se, että haastateltavien helpon tavoitettavuuden ansioista heidät saadaan paremmin osallistumaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Haastattelutilanteesta ei myöskään haluttu tehdä liian rajattua, joten lomakehaastattelu valmiine strukturoituine kysymyksineen ei tullut kyseeseen valittaessa sopivinta tiedonkeruumenetelmää.

Avoim haastattelu ei puolestaan tullut kysymykseen sen takia, että keskustelun käsistä karkaamista haluttiin välttää. Tätä valintaa tuki myös se, ettei yhtä haastateltavaa kohden ollut mahdollista järjestää kuin yksi haastattelukerta. Teemahaastattelussa yhdistyvät kaikki tarpeelliset ominaisuudet, jota opinnäytetyöntekijät tarvitsivat haastatteluiden läpiviemiseen menestyksekkäästi. Teemahaastattelua on käytetty menestyksekkäästi useissa opinnäytetöissä, kuten aihepiiriltään tätä työtä läheisesti vastaavassa Suvi Leijalan opinnäytetyössä Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun (2012).

#### 5.1.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä loppu keväästä 2012. Haastateltavina toimivat CityPatrol-yksikön päivittäistä operatiivista työtä tekevät vartijat. Vartijoita haastateltiin perjantaina 11.5.2012, maanantaina 14.5.2012 sekä keskiviikkona 23.5.2012. Osa vartijoista oli haastattelupäivinä työtehtävissä ja osa oli suostunut osallistumaan haastatteluun vapaapäivänään. Perjantaina 11.5.2012 ja keskiviikkona 23.5.2012 haastatteluja suoritettiin Helsingin ydinkeskustan CityPatrol-alueilla. Molempina päivinä haastateltiin kahdeksaa vartijaa. Maanantaina 14.5.2012 haastatteluja suoritettiin Itä-Helsingin CityPatrol-alueilla, jolloin haastateltiin neljää vartijaa. Haastateltuja vartijoita oli yhteensä 20. He olivat pääsääntöisesti kokeneempia, yli kaksi vuotta CityPatrol-yksikössä työskennelleistä henkilöistä. Syy kokeneempien työntekijöiden haastattelemiseen oli heidän laajempi CityPatrol-yksikköä koskeva näkemyksensä. Tästä syystä heidän uskottiin kykenevän paremmin arvioimaan CityPatrol-yksikön työmotivaation ja palvelun laadun tasoa.

Konkreettisesti haastattelut suoritettiin vartijoiden työalueilla sijainneissa kahviloissa, ravitsemusliikkeissä sekä taukotiiloissa. Haastattelut olivat kestoltaan noin 45-60 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä vain täten vastaajien anonymiteetti voitiin taata. Lisäksi yksin haastateltaessa haastateltavat saadaan vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti, sillä esimerkiksi ryhmähaastattelussa ryhmän paine saattaisi vaikuttaa haastateltujen vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että haastatteluissa vallitsee täysi nimettömyys sekä luottamuksellisuus. Täyden anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavilta ei kerätty



minkäänlaisia identifioivia tietoja, kuten ikää, sukupuolta tai työkokemusta. Nimettömyys oli ensiarvoisen tärkeää opinnäytetyön aiheen arkaluontoisuuden takia. Jo ennen haastatteluiden toteuttamista haastatteliijoille oli selvää se, että haastattelut saattaisivat tuoda ilmi sellaisia mielipiteitä, joka saattaisivat nimeen yhdistettynä hankaloittaa vastaajien ja työnjohdon välisiä suhteita.

Haastattelutilanteiden aluksi haastattelijat kertoivat haastateltaville opinnäytetyöstään ja sen taustoista. Samalla painotettiin haastattelun luottamuksellisuutta ja toivottiin vastaajalta mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voitaisiin jatkossa opinnäytetyön tuloksien avulla puuttua. Pohjustuksen jälkeen haastattelijat esittelivät haastateltaville kolme tutkimuskysymystä: Minkälainen on yksikön työntekijöiden tämänhetkinen työmotivaation tila? Mitkä seikat vaikuttavat yksikön työntekijöiden työmotivaatioon? Ja miten työmotivaatiota yksikössä voitaisiin parantaa ja kehittää? Aluksi haastateltavat saivat vastata näihin kysymyksiin haastattelijoiden puuttumatta keskustelun kulkuun mitenkään. Tämän jälkeen haastattelijat nostivat esille vaihtelevassa järjestyksessä seuraavia teemoja: työnjohto, palkitsemiskäytännöt, työilmapiiri ja -kaverit, rekrytointi, määräaikaiset tehtävät ja työvuorolistat. Liitteessä 3 on esitetty haastatteluissa apuna käytetty tukikysymyslista. Yleisesti ottaen haastattelut etenivät kuitenkin ilman tukikysymyslistan apua. Haastattelijat kirjasivat työntekijöiden mielipiteet, ideat ja ajatukset haastattelu hetkellä sellaisinaan paperille sekä tietokoneelle. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu loppuun, kirjattiin kaikki kerätty materiaali yhteen tekstitiedostoon tulevaa analysointi varten.

## 5.2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen käyttö yhtenä tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä oli luonteva jatke teemahaastatteluille. Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin sellaisiin selvityksiin, tutkimuksiin ja artikkeleihin, jotka koskettivat tämän opinnäytetyömme aihepiiriä. Jokaisen tekstin kohdalla pohdittiin, mistä näkökulmasta kyseinen tutkimus on tehty, mitä tutkimusmenetelmiä siinä on käytetty ja mitä liitännäispintoja sillä on tämän opinnäytetyön aiheeseen (Hirsjärvi ym. 2009, 258-260). Työmotivaatiota ja palvelun laatua on tutkittu kohtalaisen paljon eri näkökulmista, joten kirjallisuuskatsaukseen soveltuvaa materiaalia oli suhteellisen helposti saatavilla. Suurin eroavaisuus tämän tutkimuksen ja useiden aikaisempien tutkimusten välillä oli se, että useimmat tutkimukset käsittelivät aihetta asiakkaan näkökulmasta. Vain hyvin harva työmotivaatiota käsittelevä tutkimus oli suoritettu työntekijän omasta näkökulmasta.

Toisena haasteena oli löytää tutkimuksia ja opinnäytetöitä, jotka olivat liitoksissa yksityiseen turvallisuussektoriin tai edes yleisesti turvallisuussektoriin. Tutkimusta on kuitenkin tehty

runsaasti palvelualojen näkökulmasta, joka on tietyin varauksin rinnastettavissa yksityiseen turvallisuusalaan. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia verrattiin huolellisesti, puolueettomasti ja rehellisesti valittuihin kirjallisuuslähteisiin (Hirsjärvi ym. 2009, 260). Suurin osa tässä työssä saaduista tuloksista tuki aikaisempaa tutkimustietoa työmotivaatioon ja palvelun laatuun liittyen.

Kuten Vilka ja Airaksinenkin (2003) neuvovat kirjassaan, toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä käydä lävitse koko teoriapohjan kirjoja vaan tärkeämpää on pyrkiä esittelemään keskeisimmät käsitteet ja tutkimukset. Tästä syystä seuraavassa esitellään vain neljä merkittävimmin tähän opinnäytetyöhön ja sen aiheeseen liittyvää tutkimusta. Nämä lähteet tuovat hyvin esiin erilaisia näkökulmia työmotivaation tarkasteluun: Leijalan opinnäytetyön lähestymistapa on hyvin lähellä tämän opinnäytetyön lähestymistapaa. Ainoa ero on kohdeyrityksen toimiala. Jähin diplomityössä käsitellään vartiointialaa, mutta se tapahtuu vartiointipalveluita ostavan asiakkaan näkökulmasta. Huotar in ja Vuorensyrjän selvityksessä tutustutaan puolestaan työmotivaatioon poliisihallinnossa. Lopuksi käsiteltävässä Re'emin *Pro Gradu* -tutkielmassa työmotivaatiota käsitellään johtajan näkökulmasta.

#### **Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun - Case Intersport Nummela.**

Suvi Leijala käsittelee opinnäytetyössään Intersport Nummelan työntekijöiden työmotivaation tilaa ja sen mahdollista vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Leijala päätyy tämän opinnäytetyön tulosten kanssa yhteneviin johtopäätöksiin: hyvää laatua ei voida taata, jos työntekijöiden motivaatio on heikko. Myös Leijalan työssä esitellyt tulokset motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat samantyyppisiä kuin tässä työssä. Esimerkkinä näistä motivaatioon vaikuttavasti tekijöistä mainittakoon työkaverit sekä rekrytoinnin merkitys. (Leijala, 2012)

Leijala on käyttänyt työssään laadullista tutkimusotetta, sillä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä hän käyttää teemahaastattelua. Leijalan opinnäytetyö tukee tämän opinnäytetyön tutkimuksellisten menetelmien valintoja, sillä molemmissa töissä on työmotivaation tutkimiseen käytetty samoja menetelmiä. Myös Leijalan työssä ja tässä työssä käytetyn lähdekirjallisuuden väliltä löytyy yhtymäkohtia. Kaiken kaikkiaan Leijalan opinnäytetyö käsittelee samankaltaista aihetta kuin tämä työ: tutkittavat kohdeyritykset eroavat toimialoiltaan, mutta molemmat yritykset toimivat palvelualalla, jolloin työmotivaation ja palvelun laadun väliset syy- ja seuraussuhteet ovat yhteneviä. (Leijala, 2012)

#### **Vartiointipalveluiden arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta.**

Markus Jähi käsittelee diplomityössään vartiointipalveluiden arvonmuodostusta asiakkaan näkökulmasta. Työssä perehdytään siis siihen, mitä asiakas saa maksaessaan vartiointipalveluista. Diplomityössä haastatellaan ihmisiä, jotka vastaavat vartiointipalveluiden ostamisesta omiin yrityksiinsä. Työ antaa hyvän käsityksen asiakkaan odotuksista ja tarpeista vartiointipalveluita hankittaessa. Tällaisia tarpeita ovat Jähin mukaan muun muassa varmuus, nopeus, läsnäolo sekä oikeantyyppiset vartiointitehtävissä toimivat henkilöt. (Jähi 2011.) Jähin työssä esitetyt asiakasnäkökulmat ovat hyvin lähellä tässä opinnäytetyössä haastateltujen vartijoiden näkemyksiä siitä, millainen on hyvän työmotivaation omaava vartija. Diplomityössä esitetty asiakasnäkökulma antoi tähän opinnäytetyöhön arvokkaan lähtökohdan kehitysehdotuksien laatimiseen, sekä auttoi ymmärtämään sitä, että hyvin tehty, onnistunut vartiointityö kasvattaa myös yksittäisen vartijan motivaatiota.

Jähi esittelee diplomityössään laajasti turvallisuusalaa käsittelevää tutkimusta. Diplomityö on hyvä esimerkki laadukkaasta tieteellisestä tutkimuksesta koskien yksityistä turvallisuusalaa, ja sen tulisi kuulua jokaisen turvallisuusalaa tutkivan henkilön kirjallisuuskatsaukseen. Työn tärkein johtopäätös oli se, että asiakkaan vartioimispalveluille antama arvo koostuu palvelun hyötyjen ja sen vaatimien uhrausten summasta. (Jähi 2011.)

#### **Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto - Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä**

Huotar in ja Vuorensyrjän koostama selonteko Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä on laaja kvalitatiivinen tutkimus, joka käsittelee poliisin koko henkilöstön työhyvinvointia vuosien 2008 ja 2010 välillä. Tutkimus pyrkii kartoittamaan poliisiorganisaation työhyvinvoinnin nykytilaa ja selvittämään sen syitä. Tutkimus jakaa työhyvinvoinnin kahdeksaan teema-alueeseen, jotka on strukturoitu poliisin organisaatiota silmällä pitäen. Henkilöstöbarometrin tavoitteena on tuottaa poliisiorganisaation käyttöön tietoa, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää. (Huotari & Vuorensyrjä 2011.)

Yksityinen turvallisuusala ja poliisitoimi edustavat koko turvallisuussektorin yksityistä ja julkista puolta. Niillä on selkeät toisistaan eroavat tehtävät, mutta silti niiden perustoiminnasta voidaan löytää runsaasti yhtäläisyyksiä. Siksi Huotar in ja Vuorensyrjän työ antoi tähän opinnäytetyöhön liittyvää perustietoa siitä, mistä työhyvinvointi ja siihen sidoksissa oleva työmotivaatio ovat riippuvaisia. Ovathan järjestyspoliisin toimintaympäristö ja kohdehenkilöt luonteeltaan hyvin samantyyppisiä kuin CityPatrol-vartijalla.

Erityisen maininnan Huotar in ja Vuorensyrjän mainitsemista kahdeksasta teema-alueesta ansaitsee Terhi Kankaanrannan kirjoittama selvitys Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen

poliisihallinnossa. Kankaanrannan työ käsittelee mielenkiintoisella tavalla työtyytyväisyyttä ja siihen liittyviä tekijöitä. Tärkeimpänä kohtana tämän opinnäytetyön kannalta esille nousee se, että palkkauksella ei voida merkittävästi vaikuttamaan työntekijän kokemaan työtyytyväisyyden tasoon. Työtyytyväisyydellä on Kankaanrannan mukaan merkittävä vaikutus työntekijän haluun jatkaa työskentelyä samassa organisaatiossa. Kankaanrannan teema-alue oli ehdottomasti opinnäytetyön kannalta koko barometrin antoisin osa-alue. (Huotari & Vuorensyrjä 2011.)

### **Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools.**

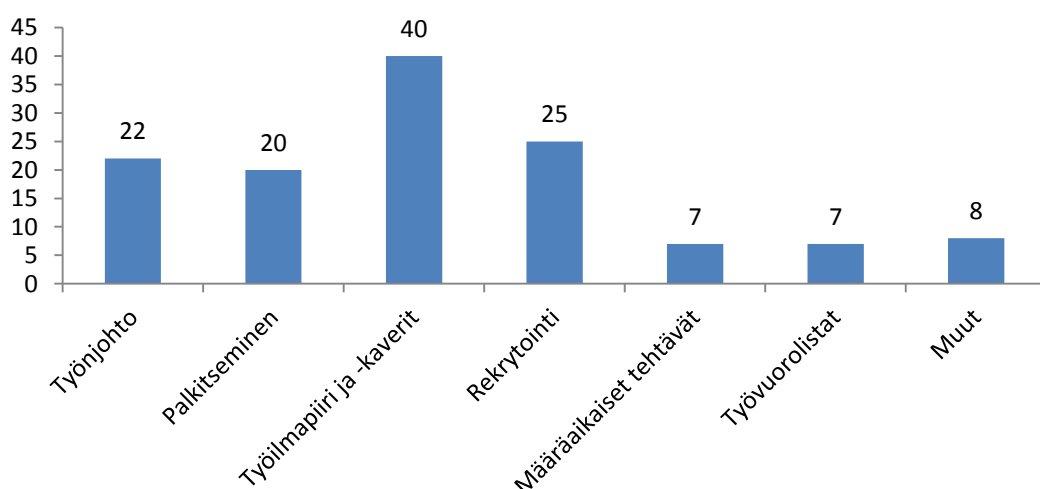
Yair Re'emin Pro gradu -tutkielma pureutuu julkisen alan työntekijöiden motivaatioon ja sen merkitykseen työntekijöiden työpanoksessa johtajan näkökulmasta. Tutkimus etenee loogisesti teoriasta käytäntöön. Tutkimuksen lopuksi Re'em esitetään 14 motivaation tekijää, jotka hän jakaa 46:teen käytännön tapaan motivoida julkisen alan työntekijöitä. Tutkimus on erittäin selkeästi koottu, ja se antoi hyviä näkökulmia tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksia laadittaessa. Vaikka työ keskittyykin julkisen alan motivaatiotekijöihin, on se sovellettavissa myös yksityiselle alalle, sillä kuten tutkimus osoittaa nykypäivänä julkisen- ja yksityisen alan työskentelyerot ovat häilyviä. Työntekijöitä voidaan molemmilla sektoreilla motivoida samankaltaisilla menetelmillä. Re'emin tutkimus toi tämän työn lähdetutkimuksiin myös uuden näkökulman, jossa työntekijöiden motivaatiota käsitellään nimenomaan johtajan näkökulmasta. (Re'em 2010.)

## 6 Haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset

Tähän lukuun on koottu yhteenveto suoritettujen teemahaastatteluiden tuloksista. Siinä pyritään kuvaamaan vartijoiden työmotivaation tilaa haastatteluhetkellä ja käsittelemään ne haastatteluissa ilmenneet asiat, jotka vaikuttavat eniten päivittäiseen operatiiviseen toimintaan, tuotetun palvelun laatuun ja tätä kautta asiakastyytyvyyteen. Myös Leijalan opinnäytetyössään esiintuoma näkemys siitä, että työmotivaatio ja asiakaspalvelun laatu ovat liitoksissa toisiinsa, tuli tämän opinnäytetyön haastatteluissa selkeästi esiin (Leijala, 2012, 53).

Teemahaastatteluissa annettujen vastausten jakautuminen eri teemoihin on esitetty kuviossa 10. Työmotivaatioon liittyen selkeästi eniten keskustelua herättivät työilmapiiri ja työkaverit. Kommentteja annettiin laidasta laitaan, niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Opinnäytetyön laatijoiden kokemuksen sekä haastatteluissa annettujen lausuntojen perusteella voidaan todeta, että tarkasteltavan CityPatrol-yksikön työntekijöiden työmotivaatiossa on kehittämisen varaa, vaikka kyseinen yksikkö mielletäänkin työntekijöiden keskuudessa laadukkuudeltaan ja osaamiseltaan huipputasoisiksi.

### Työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin liittyvien kommenttien määrät teemoittain (kpl)



Kuvio 10: Haastatteluissa ylös kirjattujen kommenttien määrät teemoittain.

CityPatrol-yksikköön on pyritty rekrytoimaan henkilöstöä, joilla on jo ennestään turvallisuusalan koulutusta tai työkokemusta. Uudet työntekijät ovat hakeutuneet juuri CityPatrol-yksikköön sen tarjoamien työtilanteiden monipuolisuuden sekä työn haastavuuden vuoksi. Haastatellut kokevat, että viime aikoina tätä mentaliteettia ei valitettavasti ole enää noudatettu rekrytinnissa asiaan kuuluvalla tarkkuudella.

Haastattelut: Ei saisi palkata epäpäteviä työntekijöitä, tämä laskee motivaatiota tehdä töitä. Kuinka voidaan olla ”laadukas” yksikkö kun palkataan kokemattomia työntekijöitä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että seuraavaksi käsiteltävät työmotivaatioon sidoksissa olevat ongelmat koskevat vaihdellen eri toimialueita ja työntekijöitä. Asioita on pyritty käsittelemään erityisesti asiakkaan saaman palvelun laadun sekä koko yksikön henkilöstön työmotivaation näkökulmasta. Jokaisen käsitellyn asian jälkeen havainnolisestaan kohdan tärkeimmät huomiot tiivistetyssä muodossa.

## 6.1 Palkkaus

Haastatteluissa kävi ilmi, että noin puolet haastatelluista CityPatrol-yksikön vartijoista kokee yksikön palkkauskäytäntöjen vaikuttavan negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Syitä työmotivaation laskuun perusteltiin yleisesti ottaen kahdella eri argumentilla. Haastatellut nimesivät suurimmaksi epäkohdaksi palkkauksen osalta epäoikeudenmukaisuuden sekä epäselvyyden. He kokevat palkkauksen olevan epäoikeudenmukaista, koska osalle työntekijöistä maksetaan korkeampaa palkkaa, joka ei ole riippuvainen siitä, kuinka kauan kyseiset henkilöt ovat olleet yksikön palveluksessa. Vartijat kokevat epäoikeudenmukaiseksi järjestelmän, jossa samasta työstä maksetaan eri palkkaa työntekijästä, eikä esimerkiksi palvelusvuosista, riippuen.

Haastattelu: Huonot tekijät saavat samaa palkkaa kuin minä, miksi näkins turhaa vaivaa kun siitä ei ole minulle mitään hyötyä.

Muutammat vastaajat kokivat, ettei hyvin tehdyllä työllä ollut mitään vaikutusta palkkaan, vaan parempia tuloksia palkkaneuvotteluissa sai aikaan valittamalla tai irtisanoutumisella uhkailemalla. Yleisesti ottaen haastateltavat näkivät hyväksyttäväksi palkan nostamisen syiksi ylennykset, usean vuoden työkokemuksen ja lisätyötehtävät. Toinen argumentti koski työnantajan tapaa tulkita vartiointialan työehtosopimusta. Osa haastatelluista koki, että työehtosopimusta tulkitaan palkkauksen suhteen heille epäedullisella tavalla.

- Työntekijät kokivat palkkauksen epäselväksi ja epäoikeudenmukaiseksi.
- Osa työntekijöistä kokee, että työehtosopimusta tulkitaan heidän kannalta epäedullisesti.

## 6.2 Työvuorosuunnittelu

Työvuorosuunnittelulla koettiin olevan suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Haastattelujen mukaan osa työntekijöistä kokee, ettei heidän toiveitaan koskaan kuunnella tai että heille annetaan tarkoituksella epämieluisia työvuoroja. Lisäksi asiointi työvuorosuunnittelijan kanssa on työlästä, ja tätä on toisinaan vaikeaa tavoittaa puhelimella. Suurimpia työvuorosuunnitteluun liittyviä ongelmia ovat toiveiden toteuttaminen, pitkät työrupeamat, joissa ainoa vapaapäivä sijoittuu keskelle viikkoa ja viikonloput kuluvat aina töissä, listojen tuntimäärien vähäisyys sekä epämieluisat vuorot, alueet tai työkaverit.

Haastattelu: Hyvät listat motivoi. (...) Oikeat tekijät oikeille alueille, tarkempi kysyminen missä haluaa tehdä. (...) Vaihtuvuutta listoihin, kierrätystä, ei samoja naamoja samoissa paikoissa liian kauan. (...) Jos liikaa samaa aluetta, pää hajoaa.

Tärkeimmäksi työmotivaatiota kasvattavaksi tekijäksi nostettiin itselleen mieluisat työalueet sekä työkaverit. Haastatteluissa ilmeni, että työnjohdon pitäisi tarkemmin kysyä, missä työntekijät haluaisivat työskennellä ja kenen kanssa. Suurin osa haastatelluista haluaisi työskennellä vain tietyllä työalueella. Muutamit haastatellut vartijat kuitenkin ilmoittivat, että heille tärkeätä olisi työskennellä vaihtelevasti usealla työalueella.

- Työvuorosuunnittelulla on suuri merkitys motivaatioon.
- Tärkeimpiä tekijöitä hyvässä työvuorosuunnittelussa työntekijälle ovat mieleiset työalueet, mieleiset työkaverit, vapaatoiveiden huomioon ottaminen ja työtuntien riittävyys.

## 6.3 Palkitseminen ja tunnustus

Tällä hetkellä CityPatrol-yksikössä palkitaan yksittäisiä työntekijöitä hyvistä työsuorituksista, kuten onnistuneesta kiinniotosta tai hyvästä asiakaspalautteesta. Lisäksi hyvän, uuden asiakkuuden syntyyn johtavan myyntivinkin antamisesta voi saada palkkion. Ongelmana on se, että näistä palkitsemiskäytännöistä huolimatta osa työntekijöistä kokee, ettei heidän hyvää työpanostaan havaita, koska työnjohdon läsnäolo kentällä on vähäistä.

Vaikka yksikössä on käytössä edellä mainitut palkitsemiskäytännöt, tuli haastattelussa ilmi, että työntekijät eivät kokeneet palkitsemiskäytännöllä olevan merkittävää vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Eräs haastateltava mainitsi, että jo pelkästään hyvä kiinniotto toimii hänelle eräänlaisena palkintona, koska siinä pääsee näkemään oman työnsä jäljen.

Haastateltavat kokivat palkitsemiskäytännöt hyvinä porkkanoina, ja kaikki haastateltavat myönsivät, että hyvä palaute tuntuu aina hyvältä. Kuitenkin palkitsemiskäytänteisiin toivottiin selkeyttä. Haastateltavat pitivät kiusallisena sitä, että saadakseen palkinnon heidän täytyy soittaa työnjohdolle ja ilmoittaa olevansa oikeutettu palkkioon. Haastateltujen näkökulmasta palkitsemisperusteita tulisi harkita uudestaan.

Haastattelu: Iha saman miten hyvin tehdään duunia, johto ei ikinä saa tietää. (...)  
Vuoden vartija -kilpailu ei motivoi, ihan arpakauppaa.

Haastatelluilta kysyttiin myös suhtautumista työnjohdon kaavailemaan vuoden vartija -kilpailuun. Vastaus oli yksiselitteinen: kaikki haastateltavat kertoivat vuoden vartija -kilpailun olevan huono ajatus. Haastateltujen mielestä kyseinen kilpailu saattaisi lisätä yksikön sisäistä eripuraa ja huonontaa ilmapiiriä. He muistuttivat myös, että vartiointi ei ole yksilötyöskentelyä. Vaihtoehtoiseksi palkitsemismenetelmäksi esitettiin kollektiivista palkitsemista, jossa ajatuksena olisi, että yksikölle asetettaisiin tavoite, jota kohti kaikki voisivat pyrkiä. Kun tavoite saavutettaisiin, koko yksikkö palkittaisiin kollektiivisesti. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa ilmeni, etteivät työntekijät kokeneet työnjohdon olevan ajan tasalla päivittäisessä toiminnassa tapahtuvissa tilanteissa. Haastateltavat toivoivatkin työnjohdolta aktiivisempaa otetta kentän tapahtumien seuraamisessa.

- Työntekijät toivoivat palkitsemiseen vaikuttavien kriteerien muuttamista ja selkeyttämistä.
- Vuoden vartija- kilpailua ei pidetty hyvänä ajatuksena. Sen koettiin olevan liian yksilökeskeinen ja luovan epätervettä kilpailua sekä eripuraa yksikköön.
- Yksikköön toivottiin kollektiivisia palkitsemiskäytäntöjä, joiden perustana toimisivat yhteiset tavoitteet, joiden toteutuessa koko yksikkö palkittaisiin.
- Työnjohdon tulisi olla paremmin tietoinen kentän tapahtumista ja olla aktiivisempi hyvän palautteen ja palkitsemisen kanssa.

#### 6.4 Perehdytys ja rekrytointi

Uuden työntekijän saapuessa CityPatrol-yksikköön hänet perehdytetään konseptin mukaisesti vartijan päivittäisiin työtehtäviin. Perehdyttäjänä toimii työalueella työskentelevä vartija. Tällä hetkellä perehdytyksen ongelmana on se, että perehdyttäjä ei välttämättä ole asennoitunut tehtävään asiaan kuuluvalla vakavuudella, eikä hän täten opeta uudelle työntekijälle tarpeellisia tietoja eikä taitoja. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella perehdytettäessä oikean asenteen opettamisella tulisi olla suurempi painoarvo kuin työaluetietämyksellä.



Haastattelut: Uusien työntekijöiden sisäänotto onnistuisi parhaiten hyvällä perehdyttäjällä, huono tai väärä perehdyttäjä voi pilata uuden työntekijän.

Huono perehdyttäminen johtuu osittain siitä, että perehdyttäjä on saattanut itsekin saada vajavaisen opastuksen tiettyyn alueeseen tai toimintaan erityyppisissä tilanteissa. Lisäksi opastajan huono työmotivaatio saattaa aiheuttaa huonoa perehdytystä. Perehdyttäjän heikko motivaatio myös tarttuu helposti uuteen työntekijään. Tämä johtaa väistämättä siihen, että uudet työntekijät omaksuvat työn tekemiseen vääränlaisen asenteen, joka siirtyy aina vaan eteenpäin uusille työntekijöille. Haastatelluista työntekijöistä noin puolet mainitsi, ettei heillä ole kiinnostusta tai motivaatiota oppivuorolaisten opastamiseen. Vastaavasti puolet haastatelluista kertoivat mieluusti osallistuvansa oppivuorojen järjestämiseen ja olevansa motivoituneita opastamaan uusia työntekijöitä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että uusien työntekijöiden perehdyttäjät tulisi valita huolella, ja valinnan tulisi perustua vapaaehtoisuuteen.

Vajavaisen perehdytyksen lisäksi uudet työntekijät kohtaavat haasteita yrittäessään sopeutua tiiviiseen työyhteisöön. Tämä ei ole pelkästään negatiivinen asia, mutta jossain tapauksissa uudet työntekijät ovat joutuneet kärsimään tietynlaisesta syrjinnästä sekä selän takana puhumisesta. Lisäksi jotkut vanhemmat työntekijät ovat omaksuneet käytännön, jonka mukaan he saavat määrätä uusille työntekijöille omia työvelvoitteitaan. Etenkin vähempi arvoiseksi koettuja tehtäviä, kuten muiden työntekijöiden tauotuksia, kohteiden avauksia ja sulkua, saatetaan säilyttää uusille työntekijöille. Uusien työntekijöiden oletetaan osaavan ja ymmärtävän kaiken, kun he saapuvat yksikköön. Vanhat työntekijät eivät aina osaa antaa heidän oppimiselleen aikaa eivätkä tukea heidän työssä kehittymistään. Vanhemmat työntekijät eivät aina ymmärrä, ettei uusilla työntekijöillä ole heti työssä aloittamisen jälkeen samoja valmiuksia kuin kokeneemmilla työntekijöillä.

Haastattelut: Rekrytointi ei aina ole onnistunut. Ei saisi palkata epäpäteviä työntekijöitä, laskee motivaatiota, kuinka voidaan olla laadukas yksikkö, kun palkataan kokemattomia työntekijöitä.

Haastatteluissa nousivat esille myös rekrytointia koskevat ongelmat. Haastateltavat kokivat, että CityPatrolliin rekrytoidaan uusia työntekijöitä vaihtelevalla menestyksellä. Pahimpana ongelmana rekrytoinnin suhteen nähtiin, ettei rekrytoituilla henkilöillä ollut luontaisia ominaisuuksia toimia CityPatrol-vartijana. Tärkeimmiksi tällaisiksi ominaisuuksiksi mainittiin erityisesti ulospäin suuntautuneisuus ja sosiaalisuus. Työntekijät myös kokivat, ettei työnjohto ottanut huomioon heidän kommenttejaan, tehdessään päätöksiä uusien työntekijöiden palkkaamisesta.

- Uusille työntekijöille annettavan perehdytyksen taso on ajoittain vaihtelevaa ja heikkoa.
- Huono työmotivaatio ja työtavat tarttuvat uusiin työntekijöihin.
- Uusiin työntekijöihin suhtaudutaan usein negatiivisesti, jo ennen kuin heille on annettu mahdollisuus yrittää.
- Haastatellut työntekijät kertovat CityPatrollin rekrytoinnin tason olevan vaihtelevaa.

## 6.5 Tauot

Jo tämän tutkimuksen suorittamista ennen tiedossa ollut ongelma oli tietyillä toimialueilla esiintyvä työntekijöiden sosiaalituloissa tai tauoilla viettämä aika sekä heikko motivaatio vartiointikierrosten suorittamista kohtaan. Osa työntekijöistä viettää huomattavan paljon aikaa sosiaalituloissa sekä kahvitauoilla. Sosiaalituloissa vietettyä aikaa työntekijät perustelevat useilla eri syillä. Niitä ovat muun muassa sosiaalitulojen sijainti, ruoka- ja virkistystauot, palkkaus sekä muut työntekijät. Ylimääräisistä tauoista aiheutuvat ongelmat korostuvat erityisesti silloin, kun useamman alueen työntekijät ovat samaan aikaan tauolla, sillä tällöin vartijoiden näkyvyys asiakaskohteissa heikkenee, ja näin ollen vartiointipalvelun ennaltaehkäisevä vaikutus pienenee. Lisäksi kyseinen toiminta saattaa aiheuttaa kohtuuttomia viiveitä asiakkaan vartijaa kutsuessa. Kaiken kaikkiaan liian pitkät tai liian lukuisat tauot aiheuttavat palvelun laadun heikentymistä asiakkaan näkökulmasta.

Haastattelu: Palkkaus ei ole työehtosopimuksen mukainen, silloin tauotkaan eivät ole työehtosopimuksen mukaisia. (...) Laiskuus tarttuu. Hyvän työn tekeminen harvemmin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä kokee yksittäisten työntekijöiden tauoillaan viettämän runsaan ajan motivaatiota laskevana tekijänä. Haastateltavat kertoivat, että toisten työntekijöiden runsas tauolla olo johtaa lopulta oman työtehokkuuden laskemiseen. Erityisen haasteelliseksi kyseisen ongelman tekee se, että heikko työmotivaatio ja laiskuus tarttuvat työntekijästä toiseen helpommin kuin hyvä työmotivaatio ja oma-aloitteisuus. Haastateltavat kertoivat myös tapauksista, joissa runsaasti tauoilla aikaa viettävät vartijat olivat moittineet heitä tai muita CityPatrol-vartijoita liiallisten vartiointikierrosten tekemisestä. Tämä johtuu siitä, että runsaasti vartiointikierroksia tekevät henkilöt asettavat tauoilla runsaasti aikaa viettävät vartijat huonoon valoon.

Haastattelu: Jos kaverit perseilee, jos muut ei tee duunia, ni miksi mä tekisin?

Haastatteluissa kävi selväksi, että liiallinen tauoilla oleminen on ongelma CityPatrol-yksikössä. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei suoraan myöntänyt viettävänsä tauoilla liikaa

aikaa, vaan korkeintaan kertoivat, että heillä on välillä päiviä, jolloin he tuntevat itsensä laiskoiksi. Liiallinen taukojen pitäminen on ongelma, joka pohjimmiltaan johtuu työntekijän huonosta sisäisestä tai ulkoisesta työmotivaatiosta.

- Tietyillä alueilla tauoilla vietetty aika saattaa venyä kohtuuttoman suureksi.
- Tietyillä alueilla on liikaa henkilöstöä samanaikaisesti tauolla.
- Runsaasti tauolla aikaa viettävien työntekijöiden toiminta syö ahkerien työntekijöiden motivaatiota tehdä oma työnsä kunnolla.
- Tauoilla liikaa aikaa viettävät henkiöt ovat moittineet ahkeria työntekijöitä liiallisesta työnteosta.

## 6.6 Kierroskäynnit

Opinnäytetyö prosessin aikana vartiointikierrosten määrässä ja laadussa havaittiin kehittämisen varaa. Osa työntekijöistä ei koe vartiointikierroksia tärkeäksi osaksi CityPatrol-vartijan työtehtäviä. Kierroksia suoritetaan vähän. Ne saatetaan suorittaa alueen kokoon nähden huonosti. Toisinaan kierrokset osaan kohteista saatetaan laiminlyödä täysin, vaikka niiden tiedetään kuuluvan palvelun piiriin. Kierroskäynnejä ei aina myöskään suoriteta asiaan kuuluvalla tarkkuudella. Tämä tarkoittaa sitä, että toisinaan kohteet saatetaan kävellä nopeasti läpi, kiinnittämättä mihinkään huomiota. Henkilökuntaa ei noteerata, ja asiakaskohteen erityispiirteet jätetään huomioimatta. Esimerkiksi vaateliikkeiden sovituskoppeja ei tarkasteta opetetulla tavalla. Vartiointikierrosten puolivillaista suorittamista perustellaan työtehtävien tasoon nähden alhaisella palkkatasolla.

Haastattelut: XX kohteen paikallisvartijakin tienaa enemmän. Miksi meidän pitäisi tehdä enemmän? (...) Paska jätkä ja hyvä jätkä saa saman verran palkkaa, miksi yrittää enemmän?

Osa työntekijöistä ei ymmärrä tai ei halua ymmärtää vartiointikierrosten ennaltaehkäisevää vaikutusta sekä asiakkaan kohtaamisen palvelulle tuomaa lisäarvoa. Tällaisten työntekijöiden mielestä asiakkaat kyllä hälyttävät vartijan paikalle tarpeen tullen. Lisäksi toimipuvun kuvitellaan herättävän sen verran huomiota, ettei omiin havaintoihin perustuvia kiinniottoja ole mahdollista tehdä. Vähäinen vartiointikierrosten määrä tai vastaavasti huolimattomasti suoritettavat vartiointikierrokset ovat ongelma, joka pohjimmiltaan johtuu huonosta sisäisestä tai ulkoisesta työmotivaatiosta. Toisaalta kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti, ettei työnjohdolla ole selkeää kuvaa siitä, miten työt todellisuudessa hoidetaan. Esimerkkinä tästä mainittiin työnjohdon vartiointikierrosmäärille asettamat tavoitteet, joita vastaajat pitivät alueiden kokoon nähden liian korkeina.

Haastattelut: Se on ongelma, kun työnjohto ei tiedä, kuinka hyvin duunit tehdään kentällä.

- Vartiointikierrosten määrä työaikaan ja piirien kokoon nähden saattaa olla vähäinen.
- Vartiointikierrosten laatu ei toisinaan kohtaa asiakkaan odotuksia, eikä niihin aina suhtauduta asiaankuuluvalla tarkkuudella sekä vakavuudella.

## 6.7 Vartijakutsut

Vartijakutsuihin liittyvien keskustelujen kohdalla havaittiin, että asiakkaan rikoksiin liittymättömiä kutsuja saatetaan pitää vähäpätöisinä ja asiakaspalvelua laiminlyödään toisinaan näissä tilanteissa. Eräs esimerkki tällaisesta tapauksesta on tilanne, jossa asiakas kutsuu vartijan ruuhkaseurantaan tai valvomaan liikettä siksi aikaa, että henkilökunta asioi takahuoneessa. Tämän tyyppisiin tehtäviin suhtaudutaan toisinaan epäammattimaisella asenteella. Jotkut asiakkaista ovat kertoneet selvityksen laatijoille, että vartija on saattanut nuhdella asiakasta tällaisesta kutsusta tai muuten asennoitumisellaan antaneet ymmärtää, että vartijan turhaan paikalle kutsuminen on kiellettyä. Tämä on aiheuttanut sen, että jotkut asiakkaista jännittävät vartijan kutsumista paikalle, koska he eivät halua vaivata turhaan. Tästä johtuen asiakkaiden ja vartioiden yhteistyö heikentyy, ja asiakkaan palvelusta saama hyöty jää pieneksi. Joidenkin vartijoiden tapauksessa se, ettei tällaisten ennaltaehkäisevien tai varmuuden vuoksi suoritettavien tehtävien tarkoitusta ymmärretä, voi myös johtaa siihen, että korkeimman prioriteetin tehtäviin ei reagoita asiaan kuuluvalla tehokkuudella.

Haastattelut: Ei siellä kuitenkaan mitään taaskaan ole.

Markus Jähin diplomityö Vartiointipalveluiden arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta esittää viisi arvonmuodostuksen teemaa. Näistä kolmas käsittelee asiakkaan kokemaa turvallisuudentunnetta. Jähin mukaan vartiointipalvelun asiakkaille tärkeintä ei ole varsinaisten vaaratilanteiden ehkäiseminen, vaan palvelun luoma turvallisuudentunne. (Jähi 2011, 64.) Securitaksen tuottaman palvelun näkökulmasta nopea hälytyksiin reagoiminen on tärkeää riippumatta hälytyksen syystä, sillä tällä on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan turvallisuudentunteeseen, mikä puolestaan kasvattaa palvelun hyödyllisyyttä asiakkaan silmissä. Asiakkaan kokemaan turvallisuudentunteeseen vaikuttavat myös luvussa 6.2 käsitellyt kierroskäynnit. Välinpitämättömyys asiakkaan kokemaa hälytystarvetta kohtaan sekä ylimalkainen toiminta hälytykseen saavuttaessa on ongelma, joka vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteisiin. Tehtyjen haastatteluiden ja kirjallisuuslähteiden perusteella tämä ongelma johtuu pohjimmiltaan työntekijän kokemasta huonosta sisäisestä tai ulkoisesta työmotivaatiosta.

- Asiakkaan vartijakutsun tarpeellisuuden kyseenalaistaminen on ongelma.
- Hälytyksiin vastaaminen on ajoittain liian hidasta.

## 6.8 Työkaverit

Noin kolme neljästä haastatelluista nimesi työkaverit yhdeksi isoimmista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Työkavereiden vaikutus työmotivaatioon toimii haastateltujen mielestä molempiin suuntiin, sillä heillä voi olla joko motivaatiota kasvattava tai laskeva vaikutus. Työkavereiden merkitys korostui myös muissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Leijalan opinäytetyössä haastatellut kokivat, että palvelualalla työkaverit olivat yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä (Leijala 2012, 42).

Tähän työhön haastatellut vartijat kertoivat, että hyvät työkaverit ovat yksi tärkeimmistä syistä, miksi he työskentelevät opinäytetyössä tarkasteltavassa yksikössä. Haastatteluissa ilmeni, että työmotivaatio on korkeimmillaan mukavan ja motivoituneen työkaverin kanssa työskenneltäessä. Vastaavasti työskentely sellaisen henkilön seurassa, jonka kanssa yhteistyö ei suju, laskee radikaalisti motivaatiota tehdä työtä. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että kyseistä työkaveria pidetään huonona ihmisenä, vaan sitä, että tietyillä alueita säännöllisesti työskentelevät työntekijät ovat rutinoituneet huonoihin työtapoihin juuri kyseisillä alueilla. Rutinoitumisella tarkoitettiin pääasiassa sitä, että tehdään vain se, mikä on pakko, eikä olla ollenkaan oma-aloitteisia.

Kuten uusien työntekijöiden perehdytystä koskevissa kysymyksissä, myös työkavereihin liittyvien kysymysten vastauksista kävi ilmi, että toisen työntekijän heikko motivaatio tarttuu helpommin kuin hyvä motivaatio. Työntekijät kertoivat tilanteista, joissa toisella työntekijällä on ollut huono päivä eikä tämä ole jaksanut tehdä omia tehtäviään. Tämän koettiin vaikuttavan todella nopeasti myös omaan työmotivaatioon.

Haastattelut: Laiskuus tarttuu, hyvä työn tekeminen harvoin. (...) Työilmapiiri on tärkeä. Riidat ja selän takana puhuminen heikentävät sitä. (...) Vaihtuvuus on ongelma, ja se laskee motivaatiota.

Yleisellä tasolla yksikön työilmapiiriä ja yhteishenkeä pidettiin todella hyvänä. Toisaalta todettiin myös riitojen, selän takana puhumisen ja mustamaalaamisen lisääntyneen, mikä on valitettavaa, sillä tällaiset ilmiöt ovat omiaan heikentämään erinomaistakin työilmapiiriä.

Osa työntekijöistä koki yksikössä tapahtuvan henkilöstön poistuman ja vaihtuvuuden motivaatiota laskevana seikkana. Tämä vaikuttaa haastateltujen mielestä isoissa määrin työmotivaatioon, palvelun laatuun sekä kentänhenkilöstön kokemuksen määrään. Syitä

poistumalle on useita, mutta haastatteluissa mainittuja syitä olivat palkkaus, työajat, epätasapuolisuus sekä vähäiset työtunnit.

- Työkavereilla iso vaikutus työmotivaatioon, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä.
- Rutinoitumista huonoihin työtapoihin tapahtuu.
- Laiskuus on tarttuvaa.
- Riidat, selän takana puhuminen ja mustamaalaaminen ovat lisääntyneet.
- Työntekijöiden suuri vaihtuvuus laskee työmotivaatiota.

## 6.9 Määräaikaiset tehtävät

Määräaikaisilla tehtävillä tarkoitetaan sellaisia tehtäviä, jotka suoritetaan aina vain tiettyinä päivinä tai tiettyyn kellonaikaan. Palvelua ostavat asiakkaat sopivat määräaikaisista tehtävistä erikseen yksikön johdon kanssa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset kohteiden avaukset ja sulut sekä päivystykset. Monet vartijat eivät miellä näitä tehtäviä tyypillisiksi CityPatrol-palvelukonseptille. Erityisesti sellaiset määräaikaiset tehtävät, jotka sijoittuivat keskelle työvuoroa, koettiin motivaatiota laskevana tekijänä. Kolme neljästä vastaajasta nosti määräaikaiset tehtävät esille kysyttäessä, mitkä asiat vaikuttavat laskevasti henkilökohtaiseen työmotivaatioon.

Haastattelut: Sulut ja päivystykset haittaavat perustoimintaa. Varsinkin keskellä päivää olevat päivystykset ovat epämiellyttäviä. Vievät aikaa ja katkaisevat kierroksen suorittamisen.

Sellaisten määräaikaisten tehtävien, jotka sijoittuivat päivän alkuun tai loppuun, ei koettu haittaavan perustoimintaa tai vaikuttavan juurikaan motivaatioon, sillä niiden ei koettu olevan haitaksi kierrosten tai hälytysten suorittamiselle. Tämän opinnäytetyön laatijat ovat huomanneet, että vartiointikierrosten suorittaminen aloitetaan vasta, kun aamun määräaikaiset tehtävät on suoritettu, riippumatta siitä, onko määräaikaista tehtävää ennen ollut aikaa tehdä peruskierroskäyntejä. Vastaajat ymmärsivät, ettei määräaikaisista tehtävistä voida kokonaan luopua. Niiden määrä tulisi kuitenkin mahdollisuuksien puitteissa minimoida. Keskelle työpäivää sijoittuvien määräaikaisten tehtävien hyväksymistä tulisi harkita tarkkaan.

- Keskellä työvuoroa olevat määräaikaiset tehtävät koettiin erittäin negatiivisiksi.
- Kierrosten suorittaminen aloitetaan vasta määräaikaisten tehtävien jälkeen, vaikka aikaa niihin olisi näitä tehtäviä ennenkin.

## 7 Kehitysehdotukset

Tämä luku käsittelee kehitysehdotuksia, joilla pyritään pureutumaan niihin työmotivaation vaikuttaviin tekijöihin, jotka nousivat esille tätä opinäytetyötä laadittaessa. Kehitysehdotukset perustuvat haastatteluissa ilmi tulleisiin seikkoihin, kirjallisuuskatsauksen antamiin näkökulmiin sekä opinnäytetyöntekijöiden omiin kokemuksiin kyseistä palvelukonseptia tuottavan liiketoimintayksikön työntekijöinä.

Kehitysehdotukset on laadittu silmälläpitäen CityPatrol-yksikköä, mutta niitä voidaan tarvittaessa soveltaa myös muissa yksiköissä ja turvallisuusalan yrityksissä, joissa on havaittavissa samankaltaisia työmotivaatio-ongelmia. Esiteltävät kehitysehdotukset valikoitiin sillä perusteella, että ne ovat kohtalaisen helposti toteutettavissa eikä niiden toteuttaminen vaadi suuria rahallisia tai henkilöstöllisiä panostuksia.

### 7.1 Palkkaus

Työntekijöiden palkka-asioihin liittyvät ristiriidat korjaamalla, voitaisiin korjata palkkaukseen liittyviä motivaatio-ongelmia. Tällä hetkellä samaan aikaan yksikköön tulleet vartijat nauttivat eritasoista palkkaa riippuen omista neuvottelu taidoistaan. Pahimmassa tapauksessa yksikössä vähemmän aikaa työskennellyt vartija saa parempaa palkkaa kuin kauemmin työskennellyt, vaikka heidän työpanoksensa eivät juuri eroaisikaan toisistaan. Tämä aiheuttaa ristiriitoja ja yhteishengen alenemista.

Palkkausta olisi hyvä kehittää siten, että palkkapolitiikkaa muutettaisiin läpinäkyvämmäksi ja yhdenmukaisemmaksi. Myös työehtosopimuksen soveltamiseen liittyviä asioita voitaisiin harkita uudestaan. Uudet työntekijät voitaisiin sitouttaa paremmin yksikköön, jos heillä olisi selkeä käsitys palkka-asioista ja siitä, mitkä asiat edesauttavat heidän urakehitystään ja palkankorotuksien saamista.

Yair Re´emin mukaan rahan merkitystä ei pidä vähätellä, muttei myöskään liioitella, pohdittaessa keinoja työntekijöiden motivointiin. Hänen mielestään raha ei aina ole tärkein työntekoon liittyvä motivaattori. Hän esittääkin, että johtajan tärkein tehtävä on ottaa selvää siitä, mikä juuri hänen alaisiaan motivoi. (Re´em 2010, 36.) Nämä seikat tulisi ottaa huomioon palkkausta kehitettäessä.

Poliisin henkilöstöbarometrissa (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 39) tiivistetään tämän luvun ajatus hyvin: Työyhteisössä epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkaus on aina motivaatiota alentava tekijä. Motivaatiota ei kuitenkaan nosteta palkan korotuksilla, vaan motivaatiota

nostavat työtehtävät itsessään. Motivoivien työtehtävien avulla työntekijä voidaan paremmin sitouttaa työntekemiseen ja työyhteisöön.

## 7.2 Työvuorosuunnittelu

Haastattelut: Hyvillä työvuorolistoilla on merkitystä työmotivaation kannalta.

Työvuorosuunnittelussa esiintyviä ongelmia korjaamalla voitaisiin haastattelujen perusteella vaikuttaa jokaisen työntekijän motivaatioon positiivisesti. Hyvä työvuorosuunnittelu ottaa huomioon yksittäisen työntekijän toiveet ja mielihalut ja kohtelee tätä ihmisenä eikä vain tietokoneen näytöllä olevana tekstitiedostona.

Työvuorosuunnittelua voitaisiin yksikössä kehittää siirtämällä työvuorolistojen laatiminen vuoroesimiesten vastuulle. Yksikön omat vuoroesimiehet tuntevat työntekijät, näiden toiveet sekä henkilökemiat paremmin kuin etäinen työvuorosuunnittelija. Vuoroesimiehet laatisivat listat ja työvuorosuunnittelija kirjaisi ne järjestelmään. Toinen vaihtoehto työvuorosuunnittelun kehittämiseen on parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja työvuorosuunnittelijan välillä. Osa ongelmista voitaisiin välttää pelkästään sillä, että työvuorosuunnittelija olisi helpommin tavoitettavissa.

Työntekijöiden työskennellessä itselleen mieluisissa paikoissa ja itselleen mieleisinä aikoina palvelun laatu ja työmotivaatio paranee. CityPatrol-vartiointi on fyysisesti ja joskus myös henkisesti keskivertoa vartiointityötä uuvuttavampaa. Siksi työntekijöiden vapaapäivätoiveita olisi tärkeää kuunnella ja toteuttaa mahdollisuuksien puitteissa. Re´emin esittää tutkimuksessaan (2010, 46), että johtajien tulee mahdollisuuksien mukaan pyrkiä tukemaan työntekijöidensä mahdollisuutta normaaliin vapaa-aikaan. Tarkasteltavassa CityPatrol-yksikössä tämä onnistuu parhaiten työvuorosuunnittelua optimoimalla.

## 7.3 Palkitseminen ja tunnustus

Vuonna 2011 suoritetun henkilöstökyselyn perusteella yksikön työntekijät kokivat, ettei Securitas arvosta heidän tekemää työtään. CityPatrollin työntekijöistä keskimäärin 20 % antoi positiivisia vastauksia Securitaksen antamaa huomiota ja arvostusta koskeviin kysymyksiin liittyen. Tämä oli selkeästi koko maan keskiarvoa (31 %) alhaisempi tulos. Kysyttäessä huomioiko Securitas onnistumiset, 27 % vastaajista vastasi positiivisesti, kun puolestaan vain 14 % vastaajista koki, että Securitas arvostaa ja kunnioittaa heidän työtään. (Securitas Employee survey - 2011.) Edellä mainitut mielipiteet näkyivät myös tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä teemahaastatteluissa.

Palkitsemiskäytäntöjä tulisi kehittää siten, että ne olisivat yhdenmukaiset ja yksiselitteiset.



Yksittäisen vartijan palkitsemisessa tulisi huomioida palkitsemisperusteiden yhdenmukaisuus sekä suorituksen arvioinnin objektiivisuus, niin että samankaltaisesta suorituksesta seuraa aina sama palkkio. Täten voidaan välttää epätasa-arvoisuudesta seuraavaa motivaation laskua (Re´em 2010, 36).

Työnjohdon tulisi huomioida hyvät suoritukset paremmin ja olla vartijoiden tekemisiä perillä niin, ettei hyviä suorituksia tarvitsisi itse mainostaa. Täten palkitseminen tuntuisi merkityksellisemmältä. Lisäksi voitaisiin esimerkiksi laatia yhteisiä vuositavoitteita, joiden täytyessä henkilöstö saisi kollektiivisen palkkion, kuten virkistys- tai aktiviteettipäivän. Vuositavoitteita voitaisiin mitata erillisillä mittareilla, kuten hyvien asiakaspalautteiden, kierroskäyntien tai kiinniottojen lukumäärän perusteella.

Palkitsemisella ei tarkoiteta pelkästään rahallista tai materiaalista hyötyä. Myös sanallinen palkitseminen on tärkeää. Re´emin tutkimuksen mukaan työntekijöiden kehuminen oikeassa tilanteessa on äärimäisen hyvä keino nostaa motivaatiota. Sanallisen tunnustuksen antamisen merkitystä ei siis pidä vähätellä pohdittaessa keinoja motivoida työntekijöitä. (Re´em 2010, 37-38.)

#### 7.4 Pehdytys ja rekrytointi

Pehdytystä tulisi kehittää siten, että ennalta pehdytystehtäviin nimetyt sekä koulutetut vartijat, olisivat ainoita, jotka voisivat pehdyttää uusia työntekijöitä. Niin materiaalin kuin opettavien käytäntöjenkin tulisi olla ennalta suunniteltuja sekä yhdenmukaisia pehdyttäjistä riippumatta (Penttinen, A & Mäntylä J. 2009, 3). Lisäksi pehdyttäjien roolia tulisi lisätä siten, että pehdytettävä uusi työntekijä voisi aina tarpeen vaatiessa työhön liittyvissä kysymyksissä lähestyä omaa pehdyttäjäänsä. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää pehdyttäjien valintaan ja kouluttamiseen. Pehdyttämisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen pehdyttämistä kohtaan.

Lisäksi pehdyttäjän sekä muiden vanhempien työntekijöiden mielipide koskien koeajalla olevaa uutta työntekijää tulisi huomioida työnjohdon puolelta nykyistä paremmin. Tämä käytäntö lisäisi työnjohdon ja työntekijöiden välistä luottamusta ja työmotivaatiota, kun työntekijät saisivat itse vaikuttaa keitä yksikköön palkataan töihin ja keiden kanssa he jatkossa päivittäin työskentelevät. Ajatuksen on, että pehdytyksestä vastannut vartija on työnjohdon mukana arvioimassa uuden työntekijän jatkoa yksikössä 4 kuukauden koeajan jälkeen. Käytännöllä olisi luultavasti vaikutusta uusien työntekijöiden kokemaan vastaanottoon yksikössä. Kun uusi henkilöstö on valittu yhteistyössä työntekijöiden kanssa, ei asiasta jäisi heille valittamisen aihetta, joka saattaisi ilmentyä uuden työntekijän huonona kohteluna.

Haastattelut: Rekryssä tulisi kuunnella vanhojen työntekijöiden mielipiteitä.

Rekrytoinnissa tulisi haastateltujen mielestä kiinnittää enemmän huomiota työnhakijoiden sosiaalisiin taitoihin sekä asiakaspalveluhenkisytyteen. Rekrytoinnissa olisi myös hyvä pyrkiä suosimaan jo valmiiksi turvallisuusalan työkokemusta omaavia henkilöitä.

## 7.5 Palaute ja tiedotus

Re'em in mukaan työntekijää voidaan motivoida parempiin työsuoritukseen onnistuneen palautteen avulla. Epäonnistuneella palautteella on puolestaan päinvastainen vaikutus. Työntekijöiden näkökulmasta hyvä palaute annetaan suoraan, kiertelemättä ja henkilökohtaisesti. Erityisesti negatiivista palautetta annettaessa on tärkeää, että palaute on henkilökohtaista. Re'em esittääkin että, palautteenannossa on syytä keskittyä siihen, että tulevaisuudessa asia hoidetaan paremmin, eikä siihen, että kaivellaan menneitä virheitä. (Re'em 2010, 38.)

Toimivalla, tasapuolisella ja yhdenmukaisella palautekäytännöllä vahvistetaan työntekijöiden tunnetta siitä, että tehdyllä työllä on merkitystä ja työnjohto on aidosti ajan tasalla sekä kiinnostunut siitä, miten työt hoidetaan kentällä. Palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti palautetta vaativan asian jälkeen riippumatta siitä, onko palaute positiivista vai negatiivista. Jotta tämä toteutuisi, työnjohdon tilannetietoisuutta ja näkyvyyttä kentällä tulisi mahdollisuuksien mukaan parantaa. Positiivista palautetta voidaan antaa myös yleisesti, esimerkiksi käytössä olevilla tiedotusjärjestelmillä tai tulosityksikön kokouksissa.

Haastateltavat peräänkuuluttivat asioiden tiedottamisen tärkeyttä. Yleisesti motivaatiota nostavana asiana pidettiin yksikön nykyistä tiedotuskäytäntöä, jonka mukaan työnjohto lähestyi joka vuosineljänneksen jälkeen vartijoita tiedotteella, joka kokosi yhteen yksikön asioita, menneitä tehtäviä ja tulevia muutoksia. Haastatellut toivoivat, että tähän tiedotteeseen liitettäisiin tietoa myös yksikön tekemästä tuloksesta.

## 8 Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useilla eri menetelmillä, kuten arvioimalla tehtyjen menetelmävalintojen oikeellisuutta, käytettyjen lähteiden ja saatujen tulosten luotettavuutta sekä kerättyjen tietojen analysointia. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, opinnäytetyössä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä olivat teemahaastattelu ja kirjallisuuskatsaus. Teemahaastattelua voidaan pitää tähän opinnäytetyöhön sopivana tiedonkeruumenetelmänä, sillä kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät soveltuvat pienen työyhteisön työmotivaation tutkimiseen paremmin kuin kvantitatiiviset menetelmät. Haastatteluiden vastausprosentti oli hieman yli 50 %. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää kattavuudeltaan luotettavana otantana. Kattavan otannan lisäksi vastausten laadukkuutta ja luotettavuutta pyrittiin parantamaan valikoimalla haastateltaviksi kokeneita työntekijöitä, joille on jo kehittynyt laajempi kokemus CityPatrol-vartioinnista. Haastateltavien valintaa perusteltiin sillä, että vartiointialalla työskentelee runsaan vaihtuvuuden takia monia sellaisia henkilöitä, jotka tekevät kyseisiä töitä vain väliaikaisesti, eivätkä näin ollen ole välttämättä kovinkaan kiinnostuneita kehittämään työilmapiiriään.

Haastattelutilanteet oli pyritty luomaan mahdollisimman rennoiksi sekä luottamusta herättäviksi. Haastattelijoilla tunsivat kaikki haastateltavat, minkä koettiin lisäävän haastatteluiden luotettavuutta, sillä valehtelun tai liioittelun mahdollisuus on pieni hyvin toisensa tuntevassa joukossa. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman avoimia vastauksia, joten niiden toteutuksessa noudatettiin vaitiolovelvollisuutta. Sen, että molemmat haastattelijat olivat tutkittavan yksikön palveluksessa ja tunsivat haastateltavat, koettiin lisäävän haastatteluiden luotettavuutta, mutta heikentävän niiden toistettavuutta, sillä voidaan olettaa, etteivät haastateltavat olisi vastanneet ulkopuolisten haastattelijoiden kysymyksiin samalla tavalla kuin tuttujen haastateltavien kysymyksiin. Ulkopuoliset haastattelijat eivät välttämättä olisi osanneet kysellä kysymyksiä haastateltavilta oikealla tavalla tai he olisivat saattaneet tulkita vastauksia eritavalla. Haastatteluiden tulosten luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa, että osa haastateltavista on saattanut liioitella tai vähätellä vastauksiaan. Lisäksi on mahdollista, ettei osa haastateltavista tuntenut oloaan rentoutuneeksi haastattelijoiden seurassa, eikä näin ollen vastannut kysymyksiin rehellisesti. Haastattelututkimuksia tehtäessä on aina hyvä muistaa, että niiden tuloksia tulkitaan haastattelijan näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan teemahaastattelu toteutti opinnäytetyössä sille asetetut vaatimukset.

Opinnäytetyössä yleisesti, ja erityisesti kirjallisuuskatsauksessa, lähteiden luotettavuutta pyrittiin arvioimaan ne tuottaneen instanssin yleisen luotettavuuden, hyvän argumentaation, tunnettujen lähteiden käytön sekä tutkimuksen tulosten perusteella. Kaksi kirjallisuuskatsauksessa käytetyistä lähteistä oli toteutettu arvostetuissa Eurooppalaisissa

yliopistoissa ja kaksi suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakouluissa toteutetut tutkimukset eivät välttämättä edusta korkeinta saatavilla olevaa tutkimuksellista osaamista, mutta niiden vahvuudeksi voidaan lukea työelämälähtöine ote, joka puolestaan lisää työn luotettavuutta tarkasteltaessa sitä työelämän tarpeiden näkökulmasta.

Kokonaisuutena katsottuna tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana. Ainoa osa-alue, jolla olisi ollut kehittämisen varaa, oli haastatteluiden dokumentointi. Useille eri tekstitiedostoille sekä paperiarkeille tallennetut haastattelut eivät olleet helposti käsiteltäviä, vaan niiden käsittely opinnäytetyötä varten vaati runsaasti työtä. Jälkeenpäin ajatellen haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi olisi ollut tehokkaampi ratkaisu.

Työn käytettävyyteen liittyen voidaan todeta, että kohdeyritys on ottanut käyttöönsä useita työssä esitettyjä kehitysehdotuksia. Tämän lisäksi CityPatrol-yksikön päällikkö piti työtä niin käyttökelpoisena, että hän halusi esitellä työn myös muille Securitaksen yksiköille, joissa on kamppailtu opinnäytetyössä esitettyjen ongelmien parissa. Yleisellä tasolla työn tulokset ovat tietysin varauksin sovellettavissa vartiointialalla sekä yleisesti palvelualalla.

## 9 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tekeminen sai alkunsa tarpeesta kartoittaa yksityisellä turvallisuusalalla toimivan kohdeyrityksen eräässä liiketoimintayksikössä työskentelevien vartijoiden työmotivaation tilaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen vartijoiden työmotivaatioon sidoksissa olevia tekijöitä sekä laatia kehitysehdotuksia mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Tavoitteena oli tuottaa näistä tuloksista liiketoimintayksikön työnjohdon käyttöön opinnäytetyötasoinen selvitys. Tämän opinnäytetyön alussa esiteltiin tutkimusaiheen liittyvää teoriaa. Laadun ja motivaatioteorioiden ymmärtäminen loivat teoreettisen pohjan opinnäytetyölle. Teorian esittelyn jälkeen suoritettiin kirjallisuuskatsaus, jossa tutustuttiin opinnäytetyön aiheeseen liittyviin tieteellisiin julkaisuihin. Kirjallisuuskatsaus auttoi sitomaan käsitellyn teorian käytäntöön ja antoi tärkeitä näkökulmia vastaavanlaisista hankkeista ja toimintaympäristöistä. Lisäksi kirjallisuuskatsauksesta oli suuri apu haastattelujen tulosten tulkitsemisessa, ja tätä kautta ongelmien syiden hahmottamisessa.

Haastattelujen tulokset pyrittiin raportoimaan erityisesti kohdeyrityksen työjohtoa hyödyttävällä tavalla. Ne on pyritty sitomaan CityPatrol-konseptin päivittäisen operatiivisen toiminnan ympärille, mikä helpottaa niiden ymmärtämistä myös sellaiselle lukijalle, jolla ei ole aikaisempaa tietopohjaa aiheesta. Tässä opinnäytetyössä onnistuttiin esittämään hyvin ne keskeisimmät motivaatioon vaikuttavat asiat, jotka nousivat esiin myös muissa vastaavissa töissä.

Tätä opinnäytetyötä varten suoritettujen teemahaastatteluiden, henkilöstökyselyn sekä opinnäytetyöntekijöiden oman työkokemuksen perusteella voidaan todeta, että yksikön työmotivaation tila on keskimääräistä parempi verrattaessa sitä muihin Securitas konsernin yksiköihin. Vaikka työmotivaation voidaan CityPatrol-yksikössä katsoa olevan keskimääräistä parempi, ei tämä tarkoita, ettei työmotivaatiossa ole mitään parannettavaa. Kuten työssä esitellyissä motivaatioteorioissa selitetään, työmotivaation puute voi johtuvan sisäisistä tai ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät tarkasteltavan henkilön ominaisuuksiin, luonteen piirteisiin ja ammatin valintaa, joten työnantajan näkökulmasta niihin on vaikea vaikuttaa. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin on puolestaan helpompi vaikuttaa, sillä ne ovat usein miten työnantajan säädeltävissä. Suoritettujen haastatteluiden perusteella ilmeni, että yksittäisen vartijan työmotivaatioon CityPatrol-yksikössä vaikuttavat eniten työkaverit ja yhteishenki, työvuorosuunnittelun onnistuminen, työnantajan tasapuolisesti osoittama huomio ja kunnioitus, hyvien työsuoritusten palkitsemisen onnistuminen sekä palkkaus ja rekrytointi. Kaiken kaikkiaan työmotivaation vaikuttavia tekijöitä on useita.

Teemahaastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta tuotettiin kehitysehdotuksia, jotka voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen. Nämä ovat: palkkaus, työvuorosuunnittelu, palkitseminen ja tunnustus, perehdytys ja rekrytointi sekä palaute ja tiedotus. Näitä osa-alueita kehittämällä voidaan parantaa yksikön työmotivaation tilaa. Jokainen osa-alue pitää sisällään yhden tai useamman kehitysehdotuksen. Kehitysehdotukset on pyritty laatimaan siten, että ne ovat realistisesti toteutettavissa kohdeyrityksessä ilman kohtuuttomia taloudellisia tai voimavarallisia panostuksia.

Kehitysehdotusten jalkauttaminen kohdeyritykseen on edennyt rinnakkain opinnäytetyön tekoprosessin kanssa. Muutamia kehitysehdotuksista on otettu jo käyttöön. Osa opinnäytetyön ehdottamista kehitysideoista on CityPatrol-yksikön työnjohdon harkinnassa tai suunnitteilla, ja osa kehitysehdotuksista julkaistaan vasta opinnäytetyön julkaisun yhteydessä. Opinnäytetyön tekoprosessin aikana kävi selväksi se, miten laajoja ja polveilevia kokonaisuuksia työmotivaatio ja laatu palveluliiketoiminnassa ovatkaan. Usein oli varottava, ettei työ rönsyilyt sille asetettujen rajausten ulkopuolelle.

Mahdollisia jatkotutkimuskohteita pohdittaessa esiin nousi kolme mielenkiintoista aihetta, joista ensimmäinen oli kohdeyrityksen asiakkaille suoritettava asiakastyytyväisyyskysely. Sen perusteella voitaisiin arvioida, miten huono työmotivaatio vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, vaikuttavatko asiakassuhteet vartijan työmotivaatioon. Osaan näistä kysymyksistä tämä opinnäytetyö antaa jonkinlaisen vastauksen, mutta aiheiden käsittely jäi pintapuoliseksi. Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla seurantatutkimus koko Securitasta koskevasta henkilöstökyselystä. Olisi mielenkiintoista tietää, miten henkilöstökyselyn tulokset ovat kehittyneet. Kolmas jatkotutkimusidea on tarkasteltuaan yksikköön tehtävä seurantatutkimus, jonka tarkoituksena olisi arvioida tässä opinnäytetyössä esitettyjen kehitysehdotusten käyttöönottoa sekä pidemmällä aikajänteellä niiden vaikutuksia työntekijöiden työmotivaation tasoon.

Opinnäytetyöprosessi on osoittanut konkreettisesti, miten merkittävä vaikutus työmotivaatiolla on tehdyn työn laatuun. Vartioimisliiketoiminnassa vartijan työmotivaatiolla tai sen puutteella on suora seurannaisuhde asiakkaan ostaman palvelun laatuun. Vaikka usein ajatellaan, että työmotivaatio on selkeästi sidoksissa työstä maksettavaan palkkaan, tämä opinnäytetyöprosessi osoitti palkkauksen olevan vain pieni osa työmotivaation muodostumista, sillä työmotivaatio muodostuu monien suurten ja pienten tekijöiden summasta. Nämä tekijät tiedostamalla ja huomioonottamalla työnjohto voi luoda työhönsä erittäin sitoutuneen ja motivoituneen työyhteisön.

## Lähteet

- Airaksinen, T. 2003. Tekniikan suuret kertomukset: Filosofinen raportti. Helsinki: Otava.
- Airaksinen, T. & Vilka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Grönros, E.-R., Haapanen, M., Heinonen, T., Joki, L., Nuutinen, L. & Vilkkamaa-Viitala, M. 2006. Kielitoimiston sanakirja 2.osa L-R. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, V. & Vuorensyrjä, M. (toim). 2011. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto - Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Jähi, M. 2011. Vartiointipalveluiden arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. Espoo: TTY, VTT.
- Kupi, E., Kortelainen, H., Lanne, M., Palomäki, K., Murtonen, M., Toivonen, S., Heikkilä, A.-M., Uusitalo, T., Wuoristo, T., Rajala, A. & Multanen, A. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: Weilin + Göös.
- Leijala, S. 2012. Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Espoo: Laurea Leppävaara.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum media.
- Lith, P. 2011. Turvallisuusalan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2011: Selvitys turvallisuusalan yritysten markkinoista, yritysprofiilista, kasvuyrittäjyydestä ja lähiajan suhdanneodotuksista (Toimialaraportti 2011 tiivistelmä). FinnSecurity Ry.
- Oakland, J. 1989. Total Quality Management - The route to improving performance. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Paasonen, J. & Paasonen, L. 2012. Tutkimus yksityisen turvallisuusalan koulutusjärjestelmästä. Vantaa: Laurea Julkaisut.
- Re'em, Y. 2010. Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools. Berlin: Hertie School of Governance.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Zeithaml, V., Parasurman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press.

## Internet lähteet

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 12.4.2002/282. Viitattu 20.11.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020282#L1P2>

Mikkonen, J. 2012. Laatupolitiikka - Securitas Oy. Viitattu 15.11.2013.  
<http://www.securitas.com/Global/Finland/Services/Laatupolitiikka.pdf>

Penttinen, A & Mäntylä J. 2009. Työhön Perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 11.11.2013.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Poliisi Vartioimisliiketoiminta. Viitattu 26.10.2013.  
<http://www.poliisihallitus.fi/poliisi/hallitus/home.nsf/pages/BC8E1B24B31C2727C22576DA004952FE?opendocument>

Securitas Oy 2013. Yritys. Viitattu 20.5.2013. <http://www.securitas.com/fi/fi/About-Securitas/>

Seppälä, K. Terminfo - Sanastotyön ja terminologian erikoislehti. Viitattu 09.10.2013.  
<http://www.terminfo.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2142>

## Julkaisemattomat lähteet

Teemahaastattelut toukokuu 2012 (tekijöiden hallussa)

TNS Gallup Oy 2011. Henkilöstökysely 2011 - Securitas Employee Survey 2011.



## Kuviot

Kuvio 1: Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (mukaillen Viitala 2004, 151).....	9
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (1954).....	11
Kuvio 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian Ulkoiset- ja sisäiset tekijät (1966) .....	12
Kuvio 4: Securitas Oy:n hierarkkinen organisaatiokaavio .....	16
Kuvio 5: Securitas Employee Survey 2011 - Miten raporttia lueataan? (TNS Gallup Oy) ....	18
Kuvio 6: Securitas Employee Survey 2011 - Kokonaisyhteenveto (TNS Gallup Oy) .....	18
Kuvio 7: Securitas Employee Survey 2011 - Kunnioitus ja huomio (TNS Gallup Oy).....	19
Kuvio 8: Securitas Employee Survey 2011 - Tehokkuutta haittaavat tekijät (TNS Gallup Oy) .....	20
Kuvio 9: Securitas Employee Survey 2011 - Kollegat (TNS Gallup Oy).....	21

## Liitteet

Liite 1: Securitas laatupolitiikka (Mikkonen 2012.) .....	50
Liite 2: Ten Dimensions of Service Quality (Zeithaml ym. 1990, 21-22) .....	51
Liite 3: Teema haastattelun tukikysymykset.....	54

Liite 1: Securitas laatupolitiikka (Mikkonen 2012.)

# Laatupolitiikka



Julkinen

Sivu 1(1)

## Päämäärät ja tavoitteet

1. Ymmärrämme asiakkaidemme turvallisuustarpeet. Autamme ja opastamme asiakasta omalla osaamisalueellamme.
2. Teemme sen, mitä olemme asiakkaallemme toimeksiantosopimuksessa luvanneet ja sillä laatuasolla, mistä asiakkaan kanssa on sovittu (=sovitun laadun periaate). Laatupoikkeamat selvitämme rehellisesti ja viivytyksettä.
3. Kaikessa toiminnassamme pyrimme jatkuvaan parantamiseen pysyäksenne asiakkaillemme kilpailukykyisenä palveluntoimittajana ja työntekijöillemme alan houkuttelevimpana työnantajana Suomessa (=turvallisuusalan johtava yritys).
4. Huolehdimme yhteiskunnallisesta vastuustamme turvallisuustyön edistäjänä ja varmistamme tasa-arvon toteutumista työpaikoillamme.

Jarmo Mikkonen  
toimitusjohtaja

Securitas Oy  
PL 93  
00521 Helsinki

Käyntiosoitte:  
Eimäenkatu 30  
Puhelin 020 4911  
Faksi 020 491 2210  
Info@securitas.fi  
www.securitas.fi

Y-tunnus 1773518-5  
Kotipaikka Helsinki

Liite 2: Ten Dimensions of Service Quality (Zeithaml ym. 1990, 21-22)

Dimension and Definition	Examples of Specific Questions Raised by Customers
<p><b>Tangibles:</b> Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the bank`s facilities attractive?</li> <li>• Is my stockbroker dressed appropriately?</li> <li>• Is my credit card statement easy to understand?</li> <li>• Do the tools used by the repair person look modern?</li> </ul>
<p><b>Reliability:</b> Ability to perform the promised service dependably and accurately.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• When a loan officer says she will call me back in 15 minutes, does she do so?</li> <li>• Does the stockbroker follow my exact instructions to buy or sell?</li> <li>• Is my credit card statement free of errors?</li> <li>• Is my washing machine repaired right the first time?</li> </ul>
<p><b>Responsiveness:</b> Willingness to help customers and provide prompt service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• When there is a problem with my bank statement, does the bank resolve the problem quickly?</li> <li>• Is my stockbroker willing to answer my questions?</li> <li>• Are charges for returned merchandise credited to my account promptly?</li> <li>• Is the repair firm willing to give me a specific time when the repair person will show up?</li> </ul>
<p><b>Competence:</b> Possession of the required skills and knowledge to perform the service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is the bank teller able to process my transactions without fumbling around?</li> <li>• Does my brokerage firm have the research capabilities to accurately track market developments?</li> <li>• When I call my credit card company, is the person at the other end able to answer my questions?</li> <li>• Does the repair person appear to know what he is doing?</li> </ul>

<p><b>Courtesy:</b> Politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the bank teller have a pleasant demeanor?</li> <li>• Does my broker refrain from acting busy or being rude when I ask questions?</li> <li>• Are the telephone operators in the credit card company consistently polite when answering my calls?</li> <li>• Does the repair person take off his muddy shoes before stepping on my carpet?</li> </ul>
<p><b>Credibility:</b> Trustworthiness, believability, honesty of the service provider.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the bank have a good reputation?</li> <li>• Does my broker refrain from pressuring me to buy?</li> <li>• Are the interest rates/fees charged by my credit card company consistent with the services provided?</li> <li>• Does the repair firm guarantee its services?</li> </ul>
<p><b>Security:</b> Freedom from danger, risk or doubt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is it safe for me to use the bank`s automatic teller machines?</li> <li>• Does my brokerage firm know where my stock certificate is?</li> <li>• Is my credit card safe from unauthorized use?</li> <li>• Can I be confident that the repair job was done properly?</li> </ul>
<p><b>Access:</b> Approachability and ease of contact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How easy is it for me to talk to senior back officials when I have a problem?</li> <li>• Is it easy to get through to my broker over the telephone?</li> <li>• Does the credit card company have a 24-hour, toll-free telephone number?</li> <li>• Is the repair service facility conveniently located?</li> </ul>

<p><b>Communication:</b> Keeping customers informed in language they can understand and listening to them.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Can the loan officer explain clearly the various charges related to the mortgage loan?</li> <li>• Does my broker avoid using technical jargon?</li> <li>• When I call my credit card company, are they willing to listen to me?</li> <li>• Does the repair firm call when they are unable to keep a scheduled repair appointment?</li> </ul>
<p><b>Understanding the Customer:</b> Making the effort to know customers and their needs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does someone in my bank recognize me as a regular customer?</li> <li>• Does my broker try to determine what my specific financial objectives are?</li> <li>• Is the credit limit set by my credit card company consistent with what I can afford (i.e., neither too high nor too low)?</li> <li>• Is the repair firm willing to be flexible enough to accommodate my schedule?</li> </ul>

Liite 3: Teema haastattelun tukikysymykset



Laurea Ammattikorkeakoulu, Leppävaara  
Turvallisuusalan Ko.  
Kevät 2012  
Opintäytetyön tukikysymyslomake teemahaastatteluun  
  
Työmotivaation ja -laadun parantaminen Case - Securitas CityPatrol  
  
Haastattelijat: Miikka Ohisalo, Otto Tiuri

Sellaisenaan kysyttävät kysymykset:

1. Minkälainen on yksikön tämänhetkinen työmotivaation tila?
2. Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat yksikön työntekijöiden työmotivaatioon?
3. Miten työmotivaatiota yksikössä voitaisiin parantaa ja kehittää?

Haastatteluteemat työmotivaation näkökulmasta:

1. Työnjohto
2. Palkitsemiskäytännöt
3. Työilmapiiri ja -kaverit
4. Rekrytointi
5. Määräaikaiset tehtävät
6. Työvuorolistat