



# **VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JYVÄSKYLÄN PAVILJONKIIN**

**Case: Jyväskylän Kongressikeskus Oy**

**Elina Nyrönen**

**Opinnäytetyö**

**Tammikuu 2009**

**Matkailu-, ravitsemis- ja talousala**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) NYRÖNEN, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JYVÄSKYLÄN PAVILJONKIIN Case: Jyväskylän Kongressikeskus oy		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) AUTIO, Anita		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän Kongressikeskuksen tapahtuma-aikaisten vuokratyöntekijöiden sitoutumista Jyväskylän Paviljonkiin. Toisin sanoen tutkimuksessa selvitettiin, ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita sekä miten ja mihin he ovat Paviljongissa sitoutuneet. Työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa siitä, miten vuokratyöntekijöiden sitoutumista voitaisiin edistää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin toukokuussa 2008 sähköpostikyselyllä, johon osallistui 11 vuokratyöntekijää. Kyselyaineistoa syvennettiin ja täydennettiin syyskuussa 2008 tehdyllä kolmella teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivisesti.</p> <p>Tutkimus osoitti, että vuokratyöntekijät olivat sitoutuneet Jyväskylän Paviljonkiin toistaiseksi. Tutkimukseen osallistuneista lähes kaikki olivat opiskelijoita, ja he kokivat Paviljongin pääosin hyvänä opiskeluaikaisena työpaikkana. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Paviljonkiin oli hyötyperusteista, eli työnteolla oli välineellinen arvo. Paviljongissa vuokratyöntekijöitä sitouttavia tekijöitä olivat hyvä työyhteisö, hyvä työilmapiiri, työtehtävät ja asiakkaat. Vuokratyöntekijöiden sitoutumista voitaisiin tutkimuksen mukaan edistää kehittämällä työskentelyä tukevia käytäntöjä perehdytyksen, palautteen annon ja tehokkaamman tiedon kulun suhteen.</p> <p>Tutkimustulokset antavat toimeksiantajalle arvokasta tietoa vuokratyöntekijöiden työskentelykokemuksista Paviljongissa. Tuloksia hyödyntämällä voidaan vaikuttaa vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sitoutuminen, vuokratyöntekijät		

Author(s) NYRÖNEN, Elina	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 56	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title COMMITMENT OF HIRED LABOUR IN JYVÄSKYLÄN PAVILJONKI Case: Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) AUTIO, Anita		
Assigned by Jyväskylän Kongressikeskus Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to chart the commitment of hired labour working in Jyväskylän Kongressikeskus events in Jyväskylän Paviljonki. In other words the research problems were to find out if the hired labour was committed to work in Jyväskylän Paviljonki, how they were committed, what the target of commitment was and how the commitment could be evolved.</p> <p>The research part was conducted as a qualitative case study by using quantitative and qualitative research methods. An e-mail questionnaire was used as a quantitative research method and it was answered by 11 hired employees in May 2008. The questionnaire was supplemented with three theme interviews in September 2008. The research material was analysed qualitatively.</p> <p>Hired employees of Jyväskylän Paviljonki were committed to work in Paviljonki temporarily. Their commitment was instrumental as they worked mainly besides studying. The employees were mostly committed to their fellow workers, work tasks, work environment and clients. The research showed that commitment could be enhanced by improving work supporting practices such as orientation, giving feedback and by a more efficient information.</p> <p>The results provide valuable information of hired employees' work experiences in Jyväskylän Paviljonki. Jyväskylän Kongressikeskus can use the results to improve job satisfaction and thereby commitment of hired labour.</p>		
Keywords commitment, hired labour		

## SISÄLTÖ

1 HALUTAAN VUOKRATA HYVÄ TEKIJÄ.....	1
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	3
2.1 Tapahtumakeskus Jyväskylän Paviljonki.....	3
2.2 Jyväskylän Kongressikeskus Oy.....	4
2.3 Paviljonki-ammattilaisuus .....	5
3 HENKILÖSTÖVUOKRAUS .....	6
3.1 Henkilöstövuokrauksen osapuolet.....	6
3.2 Jakautuneet työntajavelvoitteet.....	7
3.3 Henkilöstövuokraus käyttäjäyrityksen näkökulmasta .....	9
3.4 Henkilöstövuokraus vuokratyöntekijän näkökulmasta.....	11
4 SITOUTUMINEN .....	12
4.1 Yritykseen sitoutuminen.....	12
4.2 Sitoutuminen käsitteenä .....	13
4.3 Henkilöstön sitoutumisen merkitys matkailualan yrityksessä .....	15
5 VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN .....	17
6 SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	18
6.1 Esimiestyö .....	18
6.2 Työyhteisö.....	23
6.3 Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä .....	24
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
7.1 Tutkimuksen tausta.....	25
7.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	26
7.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	26
7.4 Aineiston analysointi .....	28
7.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	28
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	29
8.1 Sitoutumisen ilmeneminen.....	31
8.1.1 Halu olla osa yritystä.....	31
8.1.2 Halu osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen .....	33
8.1.3 Työssä onnistumisen tärkeys ja yritteliäisyys.....	34

8.1.4 Halu olla tulevaisuudessa osa yritystä.....	35
8.2 Sitoutumisen muoto.....	36
8.3 Sitoutumisen kohde .....	37
8.4 Sitoutumisen edistäminen .....	38
8.4.1 Työn teon tukeminen.....	38
8.4.2 Paviljonki-ammattilaisuus.....	40
8.4.3 Tiedonkulun kehittäminen .....	40
8.4.4 Muut sitoutumisen haasteet.....	41
9 POHDINTA.....	44
LÄHTEET .....	46
LIITTEET .....	48
Liite 1. Sopimus yleisistä työsopimusehdoista.....	48
Liite 2. Jyväskylän Paviljongin tapahtumahenkilöstön yleiset työsopimusehdot.....	51
Liite 3. Kyselylomake Kongressikeskuksen tapahtuma-aikaisille vuokratyöntekijöille.....	54
Liite 4. Teemahaastattelun runko .....	56
KUVIOT	
KUVIO 1. Henkilöstövuokrauksen sopimussuhteet.....	6
KUVIO 2. Meyer & Allenin kolmen komponentin malli.....	14
KUVIO 3. Luottamustalo.....	23
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Työskentelyaika.....	29
TAULUKKO 2. Työtehtävien jakautuminen.....	29
TAULUKKO 3. Joku muu työtehtävä, mikä.....	30

## 1 HALUTAAN VUOKRATA HYVÄ TEKIJÄ

Henkilöstövuokraus on yhä enemmän työllistävä toimiala Suomessa. Henkilöstövuokraus-toiminta on alkanut Suomessa kehittyä 1960 – 1970 luvuilla, jolloin yritykset ovat alkaneet käyttää henkilöstövuokrausta lisätyövoiman saamiseksi kiireisimpiin aikoihin, esimerkiksi laivateollisuudessa telakoille. Vuokratyövoiman käyttö on alkanut kasvaa huomasti 1990-luvulla (Sädevirta 2002, 9), ja se on tasaantunut korkealle tasolle 2000-luvulla (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006).

Henkilöstövuokrausta käytetään sen joustavuuden vuoksi täydentämään vakituista henkilöstöä esimerkiksi sesonkiaikoina, ja se antaa mahdollisuuden yrityksille palkata työntekijöitä tarpeen mukaan vaikka vain muutamaksi tunniksi kerrallaan. Yritys maksaa henkilöstövuokrausyritykseltä vuokraamastaan työvoimasta vain tarvitsemaltaan ajalta. Matkailualan yrityksissä käytetään vuokrahenkilöstöä alan sesonkiluontoisuuden vuoksi, koska työvoiman tarve voi vaihdella päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Työvoiman tarve siis vaihtelee, ja yrityksillä ei ole tarvetta palkata vakituisia työntekijöitä. Yritykset kuitenkin haluavat yrityksen toimintaan sitoutuneita työntekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti yrityksen toiminnan laatuun. Asiakas ei erottele, onko heitä palveleva henkilö vakituista henkilökuntaa vai vuokratyöntekijä, joten jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan yrityksen tuottaman palvelun laadusta.

Opinnäytteen toimeksiantaja on Jyväskylän Kongressikeskus Oy, joka on yhdessä Jyväskylän Messut Oy:n ja Keskimaa OSK:n Paviljonki Ravintoloiden kanssa Messu- ja kongressikeskus Jyväskylä Paviljongin päätoimijoita. Jyväskylän Paviljonki on markkinointinimi, joka näkyy asiakkaille yhtenä brändinä. Paviljonki on työpaikka noin 60 henkilölle, ja lisäksi siellä työskentelee vuokratyöntekijöitä tarpeen mukaan. Jyväskylän Kongressikeskuksessa käytetään vuokrahenkilöstöä sekä sijaisuuksissa (kuten äitiysloman sijaisuuksissa) että täydentämään vakituista henkilöstöä tapahtumien aikana. Työssä tutkimuskohteena on henkilöstöpalveluyritys Staffpoint Oy:n kautta Jyväskylän Kongressikeskuksen työtehtävissä tapahtuma-aikaisesti työskentelevä vuokrahenkilöstö.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa tapahtuma-aikaisten vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Jyväskylän Paviljonkiin. Tutkimuksessa selvitetään, ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita Jyväskylän Paviljonkiin, miten he ovat sitoutuneita ja mitkä tekijät heitä sitouttavat. Tutkimustulosten pohjalta pyritään löytämään vastauksia siihen, miten vuokratyöntekijöiden sitoutumista voitaisiin edistää. Tutkimus antaa arvokasta tietoa toimeksiantajayritykselle siitä, miten vuokratyöntekijät kokevat itsensä osana Paviljonkia ja miten Jyväskylän Kongressikeskus voisi heidän sitoutumistaan edistää.

Toimeksiantajan mielestä on tärkeää, että vuokratyöntekijät kokevat itsensä osana Paviljongin toimintaa. Vuokratyöntekijät ovat olennainen osa Paviljongin henkilöstöä tapahtumien aikana, ja heidän roolinsa onnistuneiden tapahtumien hoitamisessa on tällöin merkittävä. Tätä ajatusta edustaa Paviljonki-ammattilaisuus, jonka mukaan Paviljonki-ammattilainen on yhtä lailla Kongressikeskuksen vakituinen työntekijä kuin vuokratyöntekijä, joka osaa laajasti työtehtäviä ja on kiinteä osa tapahtuma-aikaista henkilöstöä. Paviljonki-ammattilaisuus edellyttää sitoutumista, koska työtehtävien oppiminen ja talon tunteminen vaativat aikaa.

Olen tehnyt harjoittelujaksoni Paviljongin infossa keväällä 2008, ja sen jälkeen olen tehnyt työvuoroja vuokratyöntekijänä henkilöstöpalveluyritys Staffpoint Oy:n kautta. Työn aihe on läheinen, mutta tarkoitukseni ei ole opinnäytteessä tarkastella aihetta omasta näkökulmasta vaan tehdä päätelmiä tutkimustulosten pohjalta. Työn lähtökohtana on toiminnan kehittämisen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

### 2.1 Tapahtumakeskus Jyväskylän Paviljonki

Jyväskylän Paviljonki on markkinointinimi kokonaisuudelle, joka perustettiin vuonna 1999 Jyväskylän Lutakkoon. Alun perin Paviljonkiin kuuluivat kongressisiipi kokous- ja ravintolatiloinen sekä messuhallit. Paviljonki-säätiön hallinnoiman Jyväskylän Paviljongin päätoimijoita ovat Jyväskylän Kongressikeskus Oy, Jyväskylän Messut Oy ja Keskimaa OSK:n Paviljonki Ravintolat. Toimijoita on edellä mainittujen lisäksi nykyään kymmeniä, mutta asiakkaiden näkökulmasta Paviljonki näkyy yhtenä kokonaisuutena. Vakituista henkilöstöä Paviljongissa on noin 60, ja lisätyövoimaa käytetään 20 – 30 henkilötyövuoden verran vuodessa. (Master Plan 2015, 2007, 5.)

Paviljongin toimijoiden yhteen laskettu liikevaihto oli vuonna 2005 noin 6,67 miljoonaa euroa, josta noin puolet edustaa messutapahtumista tullutta liikevaihtoa. Tämän jälkeen pääliiketoiminta-alueita ovat suuruusjärjestyksessä: yritysjuhlat, muut hallia ja kongressisiipeä yhdessä käyttävät tapahtumat, kansalliset kongressit ja kokoukset, viihde, kansainväliset kongressit ja kokoukset, markkinointipalvelut ja messutorin ja muiden aukoiden tapahtumat. (Master Plan 2015, 2007, 3.) Vuonna 2007 Paviljongissa järjestettiin 787 tilaisuutta, joissa kävijöitä oli yhteensä 389 864. Tilaisuuksien määrä kasvoi vuodesta 2006 yli 40 prosenttia ja kävijöiden määrä 16 prosenttia. (Paviljongin esittely.)

Jyväskylän Paviljongin kokonaisuus laajenee vuoden 2008 loppupuolella uuden messuhallin ja pysäköintitalon myötä. Tulevaisuuden suunnitelmissa on myös Paviljongin hotelli, josta on jo tehty alustavat suunnitelmat, mutta rakennusaikataulu selviää myöhemmin. (Tasekirja tilikaudelta 1.1.2007 – 31.12.2008, 1.)



## 2.2 Jyväskylän Kongressikeskus Oy

Jyväskylän Kongressikeskus Oy on perustettu vuonna 1998. Kongressikeskuksen liiketoiminta perustuu kongressisiiven tilojen ja palveluiden myyntiin. (Master Plan 2015, 2007, 6 – 7(26).) Kongressisiivessä on 14 kokoustilaa ja 1 200 hengen auditorio (Mts. 6/38). Kansalliset kongressit ja kokoukset on tärkeä liiketoiminta-alue Kongressikeskukselle (Mts. 13).

Kongressikeskuksen palkkalistoilla oli vuoden 2007 lopussa 13 henkilöä (Tasekirja tilikaudelta 1.1.2007 – 21.12.2007, 6). Lähes kaikki palvelutuotanto on ulkoistettu, ja yhteistyökumppaneilta ostetaan vuosittain 5 – 10 henkilötyövuoden työmäärä (Master Plan 2015, 2007, 7(26)). Vakituista henkilökuntaa täydentää tarvittaessa vuokrahenkilöstö. Tapahtumien järjestä-misen tiheys vaihtelee: syksy on vilkkainta aikaa tapahtumien suhteen, ja kesällä on hiljaista.

Henkilöstövuokraus on koettu Paviljongissa kannattavimmaksi vaihtoehdoksi täydentää henkilöstöä tarvittaessa, kun työvoiman tarve vaihtelee tapahtumakohtaisesti. Kongressikeskuksen ja henkilöstöpalveluyritys Staffpoint Oy:n välinen yhteistyö tiivistyi vuoden 2008 alussa, jolloin Kongressikeskuksen toimitiloihin tuli Staffpointin yhteys-henkilön toimisto. Asiakaspäällikkö toimii Paviljongin yritysten ja siellä työskentelevien Staffpointin vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilönä. (Potkonen 2008.) Staffpoint Oy:n listoilla on 45 vuokratyöntekijää (toukokuu 2008), joita työskentelee Jyväskylän Kongressikeskuksessa, Paviljonki Ravintoloilla ja Jyväskylän Messuilla (Ilvonen 2008).

Huomattavaa on, että tapahtuma-aikaiset vuokratyöntekijät eivät tee työnteon jatkuvuuteen sitouttavaa työsopimusta. Työsopimus muodostuu käytännössä aina vuorokohtaisesti, kun työntekijä sopii tekevänsä jonkun tietyn työvuoron. Näin ollen tieto listoilla olevista työntekijöistä kertoo vain sen, että he ovat joskus tehneet työvuoron Jyväskylän Kongressikeskuksessa, Paviljonki Ravintoloissa tai Jyväskylän Messuilla. Ei siis voi tietää, tekeekö joku listoilla

oleva seuraavan työvuoronsa ensi viikolla, kuukauden päästä tai tekeekö hän enää ollenkaan työvuoroja.

## 2.3 Paviljonki-ammattilaisuus

Staffpoint Oy:n ja Paviljongin yritysten tiivistyneeseen yhteistyöhön liittyy Paviljonki-ammattilaisuus, joka tähdentää ajatusta siitä, että Paviljongin yritysten henkilökunta edustaa Jyväskylän Paviljonkia. Näin ollen esimerkiksi Jyväskylän Kongressikeskuksen työtehtävissä oleva vuokratyöntekijä tekee töitä Jyväskylän Paviljongissa, kuten asiakas sen näkee. (Potkonen 2008.)

Paviljonki-ammattilaisella tarkoitetaan Jyväskylän Paviljongissa työskentelevää henkilöä, joka on Paviljongin toiminnan kannalta tärkeä osaaja. Paviljonki-ammattilaisia ovat yritysten vakituinen henkilökunta mutta myös monipuolisesti työtehtäviä osaavat vuokratyöntekijät, jotka yhdessä muodostavat ydinryhmän ja tukijalan Paviljongin toiminnalle. Paviljongin päätoimijoiden sopimus Staffpoint Oy:n kanssa mahdollistaa yhdistelmävuorot vuokratyöntekijöille. Käytännössä yhdistelmävuorot tarkoittavat sitä, että useampia työtehtäviä hallitseva vuokratyöntekijä aloittaa työvuoronsa esimerkiksi Paviljongin aulapalvelusta asiakkaiden saapuessa, jatkaa ravintolan puolella ja tarvittaessa palaa taas aulapalveluun asiakkaiden poistuessa. Työntekijä näin ”elää tapahtuman mukaan” ja on siellä, missä henkilökuntaa milloinkin tarvitaan. (Potkonen 2008.)

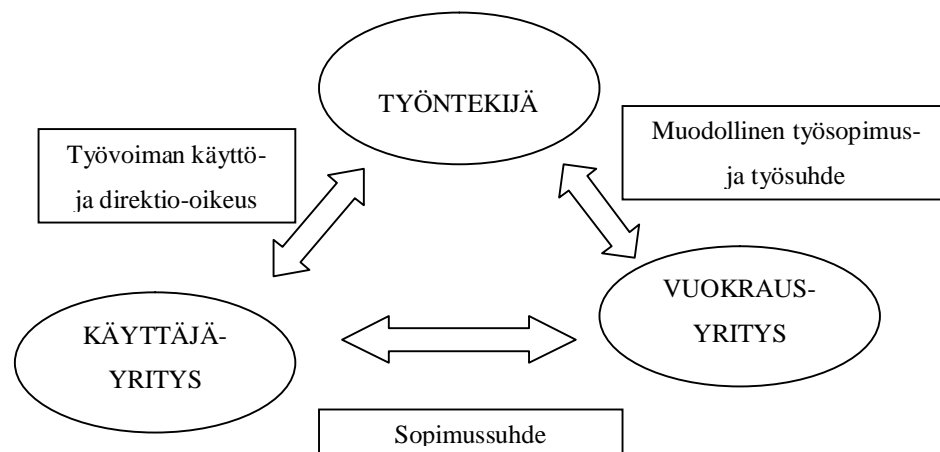
Vuokratyöntekijällä on mahdollisuus laajan osaamisen myötä saada enemmän työtunteja ja palkka määrittyy osaamisen mukaan. Palkkatasoja on neljä, joista ylin saavutetaan, kun osaaminen ulottuu useimpiin tai kaikkiin työtehtäviin esimerkiksi Kongressikeskuksessa. Laaja osaaminen ja työkokemus antavat mahdollisuuden saada ”bookkaus-oikeudet”, joiden avulla työvuoroja voi valita itselleen Staffpointin internetsivujen Staffbookista. Bookkaus-oikeuden haltijalla on mahdollisuus valita itselleen työvuoroja omalta osaamisalueeltaan ilman Staffpointin erillistä vahvistusta. Työntekijät, joilla ei ole bookkaus-oikeuksia, voivat

ehdottaa itseään Staffbookissa avoimina oleviin työvuoroihin, ja työvuorotekijän Staffpoint vahvistaa. (Ilvonen 2008.)

## 3 HENKILÖSTÖVUOKRAUS

### 3.1 Henkilöstövuokrauksen osapuolet

Henkilöstövuokraus on kolmen osapuolen suhde: työntekijän, vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen (kuvio 1). Työntekijä solmii työsopimuksen vuokrausyrityksen kanssa ja on työsuhhteessa vuokrausyritykseen. Vuokrausyritys asettaa työntekijän ulkopuolisen tilaajan, käyttäjäyrityksen, käyttöön korvausta vastaan. Työntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä ei ole sopimussuhdetta. Tehdessään työsopimuksen vuokrausyrityksen kanssa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajansa sopimuskumppanille. (Saarinen 2002, 25.)



KUVIO 1. Henkilöstövuokrauksen sopimussuhteet (Sädevirta 2002, 25).

Työnantajuuden käsite on erilainen henkilöstövuokrauksessa, kuin tavanomaisessa työsuhhteessa. Vuokrausyritys on työntekijän varsinainen muodollinen työnantaja, jonka kanssa

työntekijä tekee työsopimuksen. Vuokrausyritykselle kuuluvat normaalit työnantajavelvoitteet, kuten palkanmaksu ja työterveyshuollon järjestäminen. Käyttäjyryityksellä on tosiasiallinen työn johto- ja valvontavalta sekä työvoiman käyttöoikeus. (Sädevirta 2002, 21 – 24.)

Vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän työsopimuksessa sovelletaan työsopimuslakia, kuten kaikissa työsopimussuhteissa. Vuokrausalalla noudatetaan säännöstä määräaikaisten työsopimusten tekemisestä, jonka mukaan jokaiseen määräaikaiseen työsuhteeseen on oltava perusteltu syy. Sijaisuus tai työn projektiluontoisuus voi olla peruste määräaikaaisuudelle, mutta jos työvoimalle on jatkuva tarve, ei määräaikaisuus ole perusteltua. Työsopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai sähköinen. Vuokrausyrityksen on annettava työntekijälle kirjallinen selvitys *työsopimuksen keskeisistä ehdoista* ennen ensimmäisen palkanmaksukauden päättymistä, ellei ehtoja ole mainittu työsopimuksessa tai sitä ei ole tehty kirjallisena. (Saarinen 2005, 115 – 116.)

### 3.2 Jakautuneet työnantajavelvoitteet

Jyväskylän Kongressikeskus ostaa henkilöstöpalveluyritys Staffpointilta henkilöstöpalveluita. Staffpointilla on vuokratyöntekijöiden työnantajana työnantajavelvoitteet. Staffpointin yhteishenkilö kartoittaa ja ehdottaa Kongressikeskukselle sopivia työntekijöitä, jotka Kongressikeskuksen työn ohjaajat ensin haastattelevat ja sitten arvioivat hakijoiden sopivuuden työtehtäviin. (Ilvonen 2008.)

Kun Kongressikeskus hyväksyy työnhakijan, tämä tekee sopimuksen yleisistä työsopimusehdoista (liite 1) sekä sopimuksen Jyväskylä Paviljongin tapahtumahenkilöstön yleisistä työsopimusehdoista (liite 2) Staffpointin kanssa (Ilvonen 2008). Sopimus yleisistä työsopimusehdoista sitoo vuokratyöntekijän noudattamaan sopimuksessa mainittuja ehtoja sovitussa määräaikaissuhteissa. Salassapitovelvollisuus on voimassa myös työsuhteen jälkeen. Sopimuksen myötä Staffpointin ja sopimuksen allekirjoittaneen työntekijän välille ei kuitenkaan synny työsopimussuhdetta: tapahtuma-aikaisen työntekijän ja Staffpointin välille syntyy

määräaikainen työsopimus, kun työntekijä vastaanottaa työvuoron. Käytännössä työsopimus tehdään aina yhdestä työvuorosta kerrallaan. Jyväskylän Paviljongin tapahtumahenkilöstön yleinen työsopimusehto allekirjoitetaan tapahtumakaudeksi, eli vuodeksi, kerrallaan. Työntekijällä on aina oikeus ottaa vastaan tai kieltäytyä vastaanottamasta tarjottuja työvuoroja, eli työsopimusehtojen allekirjoittaminen ei velvoita ottamaan vastaan työvuoroja. Staffpointilla ei myöskään ole velvollisuutta tarjota töitä työntekijälle.

Staffpoint perehdyttää työntekijät Staffpointin toimintaperiaatteisiin (Ilvonen 2008). Jyväskylän Kongressikeskus Oy:llä on toimeksiantajayrityksenä työnjohto-oikeus sekä velvollisuus huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta (liite 2). Kongressikeskuksen työn ohjaajat perehdyttävät työntekijän työtehtäviin ja tekevät työntekijän kanssa talokierroksen, jonka tarkoituksena on tutustua toimitiloihin. Paviljonki-infossa on infokansio ja työohjeet niin kokousavustajalle kuin Stage Managerille sekä lisäksi keväällä 2008 päivitetty turvallisuusohje, joka koskee kaikkia kongressikeskuksen työtehtäviä. Työntekijälle painotetaan asiakaspalvelun tärkeyttä ja hänen merkitystään talon käyntikorttina. (Vuorinen 2008.)

Ensimmäinen työvuoro on yleensä aina *aulapalvelussa*, ja tällöin perehdytetään aulapalvelun työtehtävään. *Kokousavustajat* perehdytetään tekniikkakoulutuksella, jossa käydään läpi auditorioiden av-välineiden toiminnot, ja ennen varsinaista työvuoroa on yksi harjoittelukerta kokeneen kokousavustajan kanssa. *Stage Managerin* tehtäviin edetään yleensä kokousavustajatehtävän kautta, ja siihen on teoreettinen perehdytys ja harjoitteluvuoro ennen varsinaista vuoroa kokeneen Stage Managerin kanssa. Stage Manager huolehtii auditoriossa järjestettävissä konserteissa ja juhlatilaisuuksissa tilaisuuksien sujuvuudesta Kongressi-keskuksen puolesta toimien ulkopuolisen järjestäjän yhteyshenkilönä: Stage Manager tulee työvuoroon tilaisuuden ulkopuolisen järjestäjän saapuessa ja lähtee viimeisenä talosta, kun tilaisuus on purkua myöten päättynyt. *Järjestyksenvalvojat* ovat järjestyksenvalvojakortin suorittaneita, ja he perehtyvät Paviljongin järjestyksenvalvontatehtäviin kokeneen työtoverin opastuksella. *Infotyöntekijä* tekee kymmenen harjoitusvuoroa vakituisen infotyöntekijän kanssa ennen itsenäistä työvuoroa työn monipuolisuuden ja vastuullisuuden vuoksi. (Vuorinen 2008.)

Vuokratyöntekijöiden työssä onnistumista pyritään edistämään työn ohjauksella. Työvuoron alussa työohjeena toimiva tilausmääräys (order) käydään tarvittaessa läpi työntekijän kanssa. Tilausmääräys annetaan jokaiselle itsenäistä työtä tekeväälle, ja aulapalvelussa on yksi yhteinen tilausmääräys. Työvuoron aikana ohjausta annetaan radiopuhelimen ja matkapuhelimen välityksellä sekä henkilökohtaisesti. Koulutusta järjestetään tarpeen mukaan, usein henkilökohtaisesti uuteen tehtävään siirryttäessä. (Vuorinen 2008.)

Työntekijöille pyritään antamaan palautetta työstä, ja se koetaan tärkeäksi työn kehittämisen kannalta. Erityisesti rakentava palaute annetaan saman päivän aikana tai mahdollisimman pian henkilökohtaisesti, ei muiden työntekijöiden kuullen. Positiivista palautetta annetaan tarpeen mukaan, ja onnistuneesta päivästä kiitetään työntekijöitä. Asiakkaat laittavat joskus sähköpostitse erityiskiitosta, ja viestit välitetään asianomaisille työntekijöille. Yhteiset palautteet laitetaan Paviljonki-infon infotaululle. Paljon vuoroja Paviljongilla tekevät vuokratyöntekijät ja kauan listoilla olleet Paviljonki-ammattilaiset ovat olleet tervetulleita joihinkin yhteisiin juhliin, kuten pikkujouluihin. (Vuorinen 2008.)

### 3.3 Henkilöstövuokraus käyttäjäyrytyksen näkökulmasta

Henkilöstövuokrausta käytetään täydentämään vakituista henkilöstöä sesonkiaikoina, sairauslomien sijaisina ja vapaiden tuuraajina sekä erikoisasiantuntijoina erilaisissa projekteissa tai vaativissa erityistehtävissä (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 37). Jyväskylä Paviljongissa vuokrahenkilöstöä tarvitaan pääasiassa tapahtumien aikana erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä. Työvoiman tarve siis vaihtelee tapahtuman luonteen ja asiakasmäärän mukaan. Jyväskylän Kongressikeskuksessa vuokratyöntekijöitä on myös äitiyslomien sijaisina.

Viitala, Vettensaari ja Mäkipelkola (2006) ovat tutkimuksessaan ”Näkökulmia vuokratyöhön” esitelleet käyttäjäyritysten perusteluita vuokratyövoiman käytölle. Perusteina on mainittu

- Rekrytoinnin vastuun ja työn siirtyminen vuokrausyritykselle
- Joustavuus
- Henkilöstökustannusten hallinta ja kustannustehokkuus
- Työvoiman saatavuus on nopeaa ja helppoa
- Hyvä työvoiman muoto ruuhka-aikoina ja projekteissa

Suurimmaksi syyksi edellä mainituista ovat nousseet ruuhkahuippujen tasaaminen ja rekrytoinnin helppous. Kustannustehokkuus liittyy siihen, että työvoiman käyttöä voidaan helposti säädellä; työvoiman käytöstä maksetaan vuokrattujen työntekijöiden tekemien tuntien mukaisesti, työntekijöitä ei tarvitse irtisanoa ja esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen on vuokrausyrityksen vastuulla. Myös vapaaehtoiset henkilöstökulut jäävät yleensä pois, kuten liikuntaetu, bonukset ja henkilökunnan yhteiset tilaisuudet. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 125 – 136.)

Jyväskylän Kongressikeskuksessa vuokratyöntekijät, jotka työskentelevät yli 600 tuntia vuodessa, kuuluvat yhtiön vuosibonuksen piiriin. Samoin paljon tunteja tekevät vuokratyöntekijät ovat tervetulleita joulun jälkeen pidettäviin kuusen kaatajaisiin ja alkukesästä pidettäviin kesäkauden avajaisiin. (Potkonen 2008.)

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) työpoliittisessa tutkimuksessa ”Työntekijä vuokrattuna” tutkittiin kokemuksia vuokratyövoiman käytöstä muun muassa esimiesten ja henkilöstöpäälliköiden näkökulmasta. Vuokratyövoiman käyttö tuo omanlaisensa haasteet esimiestyöhön: esimiehiä mietitytti toiminnan sujuvuuden ja laadun tasaisuuden ylläpitäminen niin, että samalla henkilöstövuokrauksen käytön edut säilyisivät. Henkilöstövuokrauksen käyttö tuo haastetta työntekijöiden osaamisen ylläpitoon ja perehdyttämiseen, henkilöstösuunnitteluun ja päivittäiseen johtamistyöhön. Lisäksi vuokrahenkilöstön on koettu vaikuttavan

haastavasti työyhteisöön: (Viitala & Mäkipelkola 2005, 87.) Vuokrahenkilöstöä on haluttu kohdella kuten vakituisia työntekijöitä, mutta esimerkiksi työsuhde-edut eivät ole ulottuneet koskemaan vuokratyöntekijöitä. Lisäksi vakituiset työntekijät saattavat erotella itsensä ja vuokratyöntekijät eri porukoihin. (Mts. 112 – 113.)

Henkilöstöpäälliköt näkivät henkilöstövuokrauksen haasteet olevan pääosin vuokratyövoiman vaihtuvuudessa. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus aiheutti huolta siksi, että työn oppiminen ja yrityksen tunteminen on hidas prosessi, joka vaatii aikaa ja sitoutumista. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuuden koettiin aiheuttavan kustannuksia perehdytyksessä, ja osaamattomien työntekijöiden tyotehokkuutta pidettiin matalana. Lisäksi yhden työntekijän osaamattomuuden koettiin kaatuvan toisten työntekijöiden harteille lisääntyneenä työmääränä. Työntekijöiden osaamattomuus vaikuttaa myös laatuun, joka huolestutti erityisen paljon henkilöstöpäälliköiden keskuudessa. Kuitenkaan pitkiin perehdytysjaksoihin ei oltu heidän puoleltaan valmiita, vaan vuokrausyritysten toivottiin huolehtivan vuokratyöntekijöiden osaamisesta. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 142 – 145.)

### 3.4 Henkilöstövuokraus vuokratyöntekijän näkökulmasta

Vuokratyö koetaan hyväksi työn muodoksi tietyissä elämäntilanteissa. Opiskelijoille vuokratyö sopii, koska työajat ovat joustavia, työkokemus karttuu monipuolisesti, ja saa tehdä vaihtelevia työtehtäviä. Vuokratyö antaa myös mahdollisuuden tutustua erilaisiin yrityksiin. Pienten lasten vanhemmille tai läheistään kotona hoitavalle vuokratyö voi tuoda sopivan lisätienestin, ja vastapainoa arkeen. Joillekin ihmisille vakituinen työ ei sovi esimerkiksi boheemin elämäntyylin vuoksi, jolloin vuokratyö tuo tienestiä tarvittaessa tai elämäntyylin rahoittamiseksi. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 36.) Vuokratyön tekeminen on usein väline päästä vakituiseseen työsuhteeseen, ja keino lisätä työkokemusta, jonka avulla voi työllistyä paremmin. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 49.)



Viitala ja Mäkipelkola (2005) ovat tutkineet vuokratyövoiman käyttöä sekä työnantajan että vuokratyöntekijän näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan vuokratyötä leimaa työsuhteen epämääräisyys, välineellisyys ja väliaikaisuus. Vuokratyöntekijät saattavat tuntea erillisyyttä ja epätasa-arvoisuutta työyhteisössä verrattuna vakituisiin työntekijöihin sekä paineita oppia uudet työtehtävät, ja tehdä parhaansa työssä saavuttaakseen mahdollisen vakituisen työpaikan tai jatkoa työsuhteelle. Vuokratyön huonoina puolina nähdään myös palkkataso, työsuhde-etujen ja lomien puuttuminen, irtisanomisajan puute ja heikko perehdytys työhön. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 49 – 63.)

Vuokratyö voidaan siis nähdä hyvänä työn muotona silloin, kun on tarve tehdä työtä rahan saamiseksi, mutta työllä ei ole elämän sisällön kannalta suurta osaa. Tällöin työ on sopivan vapaata eikä työ määrittele muuta elämään vaan päinvastoin: työtä voidaan tehdä silloin, kun muu elämä antaa tilaa.

## 4 SITOUTUMINEN

### 4.1 Yritykseen sitoutuminen

Yritykseen sitoutumista eli organisaatiositoutumista on työntutkimuksessa käsitelty paljon, ja sitoutumisen lujittaminen on nykyään yksi suurimpia henkilöstöhallinnan tavoitteita. Syynä siihen on se, että organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä työnantajan kannalta tärkeisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, vähäisiin sairauspoissaoloihin, työpaikassa pysymiseen sekä vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräisiä töitä työpaikalla. Sitoutuneiden työntekijöiden nähdään edistävän yrityksen innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Jokivuori 2002, 10.) Sitoutumattomuus sen sijaan on nähty selityksenä runsaille poissaoloille työstä, työntekijöiden tiheälle vaihtuvuudelle, vähentyneille ponnisteluille työssä, ja työtytyttömyydelle (Cohen 2003, XI).

Sitoutumista voidaan kuvailla kiintymyksenä, samaistumisena ja uskollisuutena sitoutumisen kohdetta kohtaan (Cohen 2003, XI). Työelämässä sitoutumisella kuvataan työntekijän kuulumista työyhteisöön ja, miten työntekijä kokee yrityksen osana elämäänsä (Hälikkä 2006). Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) teoksessa on esitelty Mowday, Porter ja Steersin (1982) näkemys yritykseen sitoutumisesta, jonka mukaan sitoutuminen ilmenee yksilön asenteissa ja käyttäytymisessä: sitoutunut työntekijä haluaa pysyä yrityksen jäsenenä, haluaa osallistua yrityksen päätöksentekoon ja kehittämiseen, pitää kiinni asioista joihin on sitoutunut, ja haluaa työskennellä niiden eteen. Sitoutuminen näkyy myös hyvinä työsuorituksina. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 191 – 192.)

Jyväskylän Paviljongissa tapahtuma-aikaisten vuokratyöntekijöiden työsopimus on voimassa vain sovittujen työvuorojen ajan, jolloin mikään ei velvoita ottamaan vastaan seuraavaa tarjottua työvuoroa. Käytännössä vuokratyöntekijällä on mahdollisuus kieltäytyä tarjotuista töistä ilman perustetta. Näin ollen vuokratyöntekijä osoittaa jonkinasteista sitoutuneisuutta ottaessaan vastaan toistuvasti työvuoroja.

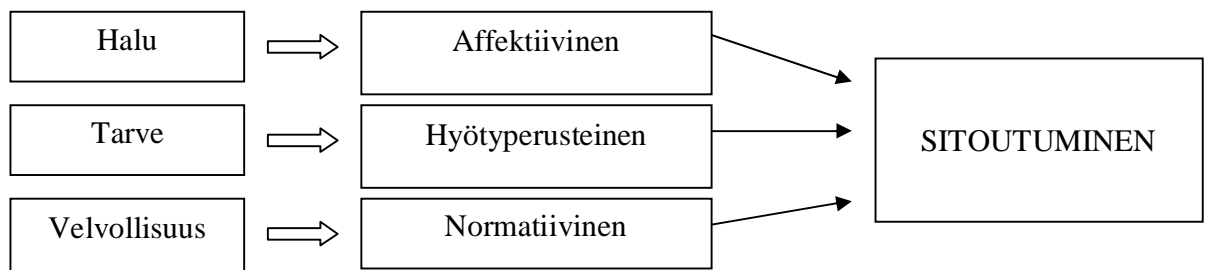
Työelämässä pitkäaikaisiin työsuhteisiin panostaminen on vähentynyt entisestä sekä työntekijöiden että työnantajien puolelta. Laaja työkokemus on työntekijöille tärkeää, koska yhteen työpaikkaan keskittyminen lisää riskiä pudota työelämästä työpaikan mennessä alta. Toistaiseksi voimassaolevia työsuhteita tai virkoja ei myöskään tarjota, kuten ennen. Työpaikkojen pysymättömyys ja työtehtävien muuttuminen vaativat muutoksen sietokykyä, ja sopeutumiskykyä. Muuttuneessa työelämässä painoarvoa laitetaan joustavuudelle ja tehokkuudelle, ja voimakas sitoutuneisuus esimerkiksi totuttuihin työtapoihin tai -tehtäviin voivat hankaloittaa muutosten läpikäymistä. (Meyer & Allen 1997, 4 – 5.)

## 4.2 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumista voidaan tarkastella kolmen ominaisuuden kautta, jotka selkiyttävät sitoutumista käsitteenä. Sitoutumisen *muoto* määrittelee, miten yksilö on sitoutunut kohteeseen.

Sitoutumisen *kohde* on se, johon yksilö on sitoutunut. (Meyer & Allen 1997, 8.) Lämsä ja Hautala (2005) mainitsevat teoksessaan sitoutumisen yhdeksi keskeiseksi ominaisuudeksi sen *voimakkuuden*, joka vaikuttaa työikäytymiseen (Lämsä & Hautala 2005, 94 – 95). Kuten seuraavasta sitoutumisen ominaisuuksia selittävästä kappaleesta voi todeta, on sitoutumisen voimakkuutta, luonnetta ja kohdetta vaikea määritellä yksiselitteisesti ja luotettavasti sen moniulotteisen rakenteen vuoksi. Kuitenkin henkilöstön sitouttamisen kannalta on tärkeää tietää mihin ja miten työntekijät ovat työssään sitoutuneet (Lämsä & Uusitalo 2002, 156).

Meyer ja Allen (1997) ovat havainneet eri sitoutumisen määritelmistä kolme pääteemaa, joiden avulla voidaan määritellä yksilön sitoutumista organisaatioon: Tunnepitoinen side yritystä kohtaan, tarve työskennellä yrityksessä ja moraaliset velvoitteet yritystä kohtaan. Yhteistä kaikille sitoutumisen määritelmille on sitoutumisen näkeminen psykologisena tilana, joka kuvastaa yksilön suhdetta yritykseen ja jolla on vaikutusta yksilön päätökseen pysyä yrityksessä. Meyer ja Allen (1997) ovat kehittäneet havaintojensa pohjalta sitoutumisen kolmen komponentin mallin (kuvio 2).



KUVIO 2. Meyer & Allenin kolmen komponentin malli (Meyer & Allen 1997, 11).

*Affektiivinen* eli tunteisiin perustuva sitoutuminen viittaa työntekijän tunnepitoiseen kiintymykseen yritystä kohtaan. Tunnepitoisesti sitoutuneella työntekijällä on halu työskennellä yrityksessä, hän kokee yrityksen osana elämäänsä ja tulevaisuuttaan ja hän samaistuu yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijä ponnistelee yrityksen hyväksi ja haluaa suoriutua töistä mahdollisimman hyvin, jopa omalla kustannuksellaan. Affektiivinen sitoutuminen on kolmesta komponentista voimakkain sitoutumisen muoto.

*Hyötyperusteinen* sitoutuminen perustuu työntekijän tarpeeseen työskennellä yrityksessä. Työstä lähtemisen kustannukset saattavat pitää työntekijän työssään, tai sen avulla voidaan esimerkiksi edetä toiseen työtehtävään. Hyötyperusteisessa sitoutumisessa työ on väline, jonka myötä saavutetaan jokin muu arvo.

*Normatiivinen* sitoutuminen heijastaa työntekijän velvollisuuden tuntoa yritystä kohtaan. Työntekijä tuntee, että hänellä on velvollisuus tai jopa pakko pysyä työssä. Usein velvollisuudentuntoisesti sitoutunut työntekijä on työskennellyt pitkään samassa yrityksessä ja kokee, että pettää esimerkiksi työkaverinsa tai esimiehensä lähtiessään työpaikasta. (Meyer & Allen 1997, 11 – 13.)

Sitoutumisen kohteita työpaikalla voivat olla esimerkiksi työ itsessään, työyhteisö, työtehtävä, esimies ja virka (Meyer & Allen 1997, 91). Johanna Aholainen on tutkinut väitöskirjassaan, että työntekijöiden sitoutuminen suuntautuu yleisimmin työhön, yritykseen, työtovereihin, asiakkaisiin ja viimeisenä esimieheen. (Sitoutuneisuus näkyy jo vaatteissa 2004). Työntekijä voi olla affektiivisesti sitoutunut työyhteisöön, hän voi olla normatiivisesti sitoutunut esimieheen ja hän voi kokea työllä olevan välineellistä arvoa uralla eteenpäin pääsemiseksi.

### 4.3 Henkilöstön sitoutumisen merkitys matkailualan yrityksessä

Laadukkaiden palvelujen tuottaminen on palveluyrityksen tuottavuuden ehto. Ammattitaitoinen henkilökunta antaa asiakkaille kuvan yrityksen tuottaman palvelun laadusta, koska henkilökunta on palvelun tuottamisen näkyvin osa. Näin ollen henkilökunnan käyttäytyminen, osaaminen, ulkoinen olemus ja asenne asiakkaita kohtaan vaikuttavat suuresti koetun palvelulaadun lopputulokseen. Henkilökunnan rooli on matkailuyrityksessä merkittävä, kun kilpaillaan asemasta markkinoilla. Matkailupalvelujen markkinoiminen perustuu mielikuviin, joilla yrityksen tuotteita ja palveluita myydään. Yksikin työntekijä voi antaa yrityksestä

kuvan, joka luo hyvää mainetta kilpailijoiden ja asiakkaiden keskuudessa ja on osa yrityksen imagoa. (Albanese & Boedeker 2002, 72.)

Jyväskylän Paviljongissa vuokrahenkilöstö toimii pääasiassa asiakaspalvelutehtävissä. Esimerkiksi viihdekonserttiin tullut asiakas saattaa kohdata ensimmäisenä ja ehkä ainoana talon henkilökunnasta aulapalvelutyöntekijän luovuttaessaan, ja hakiessaan takkia aulapalvelusta. Asiakkaan mielikuva Paviljongin palvelun laadusta saattaa siis muodostua suoraan yhden asiakaspalvelutilanteen perusteella.

Palvelukulttuurin luominen asiakaskeskeiseksi tarkoittaa koko yrityksen toiminnan syvällistä perustumista asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri näkyy henkilökunnan asenteissa ja työskentelytavoissa, yrityksen strategiassa, palvelurakenteessa ja markkinoinnissa. Jotta palvelukulttuuri voi kehittyä, on sen taustalla oltava palveluorganisaatio, joka tukee palvelukulttuurin olemassaoloa. Palveluorganisaatiossa on työnteolle tarpeelliset työkalut, yhteiset järjestelmät, arvot ja motiivit, jotka edesauttavat asiakassuuntautuneen palvelukulttuuriin luomista. Matkailuyritysten on oltava erityisen sopeutuvaisia matkailualan joustavuutta ja muutoskykyä vaativiin tilanteisiin myös henkilökunnan puolelta. (Albanese & Boedeker 2002, 74 – 75.)

Matkailualalle on ominaista toiminnan kausiluontoisuus, ja esimerkiksi Paviljongissa syksy on kiireisintä tapahtumien järjestämisaikaa. Tapahtumien, kuten messujen ja kongressien aikana on tyypillistä, että työpäivät ovat pitkiä ja tilaisuudesta riippuen myös kiireisiä. Työvuorot saattavat venyä asiakkaan tarpeen mukaan yli sovitun ja asiakkaat ovat myös luonnollisesti erilaisia, ja heitä on osattava palvella tilanteen vaatimalla tavalla. Työtehtävissä toimimiseen vaaditaan joustavuutta, paineensietokykyä ja tilannetajua. Tilaisuuksien ja tapahtumien sujuvuus ja onnistuminen asiakkaan odotusten mukaisesti on liiketoiminnan elinehto: Tyytyväinen asiakas yleensä tulee uudelleen, ja pettynyt ei välttämättä enää koskaan.

Kausiluontoisuus asettaa siis haasteen asiantuntevan ja laadukkaan palvelun tuottamiselle. Työsuhteet ovat tyypillisesti lyhyitä ja määräaikaista, jolloin ongelmana voi olla työnteki-

jöiden tietämättömyys yrityksen tarjoamista palveluista, tuotteista, ja toiminnasta yleensä. Tätä ongelmaa voidaan paikata tehokkaan sisäisen tiedottamisen avulla, joka kannustaa ja opettaa työntekijöitä pysymään ajan tasalla yrityksen toiminnasta ja siellä tapahtuvista muutoksista. (Albanese & Boedeker 2002, 76.)

## 5 VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on vuorovaikutteista ja työntekijän sitoutuminen yritykseen edellyttää yrityksen sitoutumista työntekijään (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Vuokratyöntekijän sitoutuminen käyttäjäyritykseen on siten lähtökohtaisesti heikkoa, koska käyttäjäyritys ei sopimuksin sitoudu vuokratyöntekijään. Vuokratyöntekijöiden perusteet työnteolle ovat usein lähtöisin omista tarpeista, kuten mainittiin kappaleessa ”henkilöstövuokraus työntekijän näkökulmasta”. Vuokratyötä tehdään vakituisen työn toivossa, työkokemuksen keräämiseksi, lisätienestiksi opiskeluiden ohessa, tai oman elämäntyylin rahoittamiseksi. Sitoutuminen on näissä kaikissa perusteissa hyötyperusteista, eli työpaikalla on välineellinen arvo ja sillä tavoitellaan jotain toista arvoa.

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tutkimus ”Työntekijä vuokrattuna” tukee tätä ajatusta: vuokratyöntekijöiltä odotetaan sitoutumista, mutta heihin ei olla valmiita sitoutumaan käyttäjäyrityksen puolelta. Tämä aiheuttaa molemminpuolista sitoutumattomuutta, jolloin vuokratyöntekijän työpanos perustuu sopimukseen ja työsuhde on hyötyperusteinen. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 209 – 210.)

Pohjanoksan ja Perkka-Jortikan mukaan erityisesti pitkään vuokratyöntekijöinä olleet ovat työ- ja ammattisuuntautuneita. Heidän mielestään työtehtävät ovat työnteon kannustin, jotka vastaavat työntekijän omiin tarpeisiin. Sitoutuminen yritykseen ja työyhteisöön eivät ole niin olennaisia ja tärkeitä erityisesti, jos käyttäjäyritys vaihtelee. Kuitenkin pitkäaikainen työskentely samassa yrityksessä johtaa työyhteisöön kiinnittymiseen, joka taas lisää sitoutumista. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 19.) Kuitenkaan Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksen

mukaan yksikään heidän tutkimastaan vuokratyöntekijästä ei korostanut omaa ammatillisuuttaan vuokratyössä: he tunsivat olevansa väliaikaisessa välttämättömässä tilanteessa tavoitteenaan vakituinen työsuhde (Viitala & Mäkipelkola 2005, 50).

Vuokratyöntekijän kohdalla voidaan puhua *kaksoissitoutumisesta*. Sitoutuminen kohdistuu vuokrausyritykseen, joka on virallinen työnantaja, ja toisaalta käyttäjäyritykseen, joka on käytännössä työnantaja. Kaksoissitoutuminen tarkoittaa samanaikaista sitoutumista kahteen kohteeseen (Jokivuori 2002, 81).

## 6 SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat tekijät voivat olla yksilökeskeistä, sosiaalisiin tarpeisiin perustuvia tai molempia, ja siten ne vaihtelevat yksilökohtaisesti (Hälikkä 2006). Seuraavissa kappaleissa esitellään Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tulkintaa Mowday, Porter ja Steersin (1982) näkemyksestä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä kerrotaan myös muista kirjallisuudesta löytyneistä olennaisesti sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Myönteiset kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä edesauttavat sitoutumista, joka puolestaan ilmenee yksilön käyttäytymisessä ja asenteissa (Viitala & Mäkipelkola 2005, 191).

### 6.1 Esimiestyö

Henkilöstön sitouttaminen on esimiehelle haasteellinen tehtävä. Se vaatii taitoa asettaa tavoitteita, jotka tukevat yrityksen päämääriä, ja ovat samalla realistisia henkilöstön saavuttaa. Henkilöstöllä on oltava välineet tavoitteiden saavuttamiseksi, ja yrityksen on varmistettava työntekijöiden riittävä osaaminen, tiedon saanti ja tarvittavat valtuudet sekä palkitsemisen suhteessa tavoitteisiin ja saavutuksiin. (Hakonen & muut 2005, 55.) Kannustaminen,

hyvien työsuoritusten korostaminen, rakentavan palautteen antaminen, ja luottamuksen osoittaminen tuottavat hyviä työsuorituksia. Esimiestyön vaikutus työyhteisön ilmapiirin luomisessa on olennainen, vaikka jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen omalta osaltaan. (Borgman & Packalén 2002, 96 – 97.)

Yrityksen sitoutumista työntekijöihin voidaan mitata sillä, miten yritys tukee työntekoa ja miten työntekijät kokevat saavansa arvostusta työpaikalla. Yrityksen sitoutuminen työntekijöihin on olennainen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttava tekijä, koska sitoutuminen on vuorovaikutteista. Yrityksen suhde henkilöstöön näkyy johtamisessa sekä esimiestyössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen osoittaa henkilöstöön sitoutumisen todenmukaisuuden. (Borgman & Packalén 2002, 43 – 44.)

### 6.1.1 Perehdyttäminen

Perehdytyksellä on tärkeä rooli yksilön sitouttamisessa yritykseen. Tunneperusteinen sitoutuminen edellyttää yrityksen arvojen sisäistämistä ja niiden hyväksymistä, jota huolellinen perehdytys edesauttaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 28). Perehdyttämisen avulla voidaan luoda yritykselle kilpailuetua, koska sen kautta voidaan minimoida työssä tehtäviä virheitä, työntöön tahmeutta ja reklamaatioiden riskiä, jotka vaikuttavat yrityksen tuottaman palvelun laatuun. Työntekijöiden osaaminen on tärkeää paitsi laadun, myös työntekijöiden työmotivaation kannalta. Heikko osaaminen ja epävarmuus työntöössä aiheuttavat turhautumista ja heikentävät motivaatiota, joka vähentää sitoutumista yritykseen. Osaavat ja motivoituneet työntekijät haluavat työskennellä laadun eteen. Perehdytyksen merkitys kasvaa erityisesti yrityksessä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja yrityksen kasvu on voimakasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 – 21.)

#### Perehdyttämisen tavoitteet

- Turvata toiminnan sujuvuus ja laatu
- Luoda myönteistä asennetta tulokkaassa ja vastaanottavassa työyhteisössä
- Auttaa pääsemään kiinni työtehtäviin tehokkaasti



- Tarjota työntekijälle mahdollisuus onnistumiseen
- Antaa kokonaiskuvan yrityksestä ja siitä, miten työ liittyy yrityksen toimintaan
- Lisää motivaatiota ja kiinnostusta työtä, yritystä ja alaa kohtaan. (Viitala 2005, 356.)

Perehdyttämisen perustavoitteena on saada uusista työntekijöistä mahdollisimman nopeasti työyhteisön toimivia ja tuottavia jäseniä, joka edellyttää työn oppimista, oppimisen tukemista ja työyhteisöön kuulumista. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän tuntemaa epävarmuutta uudessa työssä, ja lisäämään työviihtyvyyttä, jolloin myös henkilöstön vaihtuvuus vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46 – 47.)

Perehdyttämisestä vastaa lähin esimies, jolla on vastuu työntekijöistä. Hänen lisäksi perehdytyksessä voi olla tukena muu henkilöstö tai ulkopuolinen kouluttaja, jotka valitaan tehtävään harkiten. Perehdytyksessä on tarkoitus antaa uudelle työntekijälle hyvä kuva yrityksestä, ja saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tarpeelliseksi. Laadun ylläpitämisen vuoksi yrityksissä olisi oltava perehdyttämisjärjestelmä, joka takaa perehdytyksen tasaisen hyvän laadun. Perehdytysjärjestelmässä määritellään kuka perehdyttää, miten, missä ja millä aikaväleillä. (Viitala 2005, 252 – 253.)

### 6.1.2 Palkitseminen

Palkitsemisen tarkoitus on houkutella yritykseen toivotunlaisia työntekijöitä, saada heidät pysymään yrityksessä ja motivoida heitä tekemään parhaansa työssä. Johtamisen välineenä käytettävä **palkitsemisen kokonaisuus** käsittää sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat. Aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkka ja edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat mahdollisuus kehittyä työssä, koulutus ja työn sisältö, arvostus ja palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikan asioihin sekä työsuhteen pysyvyys. Palkitsemistavat ovat yrityskohtaisia ja yritys itse määrittelee omaa toimintaansa parhaiten tukevan kokonaisuuden. (Hakonen & muut 2005, 19 – 20.)

## **Palkka**

Palkka motivoi ja kannustaa, kun se on kohtuullinen työn vaativuuteen nähden ja oikeudenmukainen muiden työntekijöiden kesken. Palkka sitouttavana tekijänä on sinänsä heikko, mutta epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka aiheuttaa sitoutumattomuutta ja haluttomuutta kehittää työtä tai itseään työssä. Palkalla on ohjaava tekijä, joka vaikuttaa koulutusalan valintaan, ja se ohjaa pätevyitymään tiettyihin tehtäviin. Rahallisilla palkkioilla pyritään kannustamaan työntekijöitä haluttuun suuntaan ja saavuttamaan haluttuja tavoitteita, johon tulospalkkauskin perustuu. Viitalan teoksessa ”Johda osaamista!” esitelty Decin ym. (1989) tutkimus on osoittanut, että palkitsemisen yhteydessä annettava rakentava ja positiivinen palaute vahvistavat palkkioiden merkitystä työntekijöille. Tuloksiin sidotut palkkiot on kuitenkin koettu myös ahdistaviksi motivoinnin sijaan. Palkittavia asioita voivat olla myös erikois-osaaminen tai lisävastuu työssä, kuten työnopastajana toimiminen. (Viitala 2005, 248.)

## **Arvostus ja palautteen anto**

Arvostuksen osoittaminen ja palautteen anto ovat olennaisia osia palkitsemisessa. Arvostus ja palaute ovat edullisia toteuttaa, mutta on kallista jättää ne toteuttamatta. Arvostava kohtelu, jolloin ”ihmistä kohdellaan ihmisenä” yhteneväisellä arvonnolla ja kohteliaisuudella viestii siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä työntekijöitä. (Hakonen & muut 2005, 238.) Käytännössä arvostusta voi osoittaa kiinnostuksella työtä kohtaan, pyytämällä apua, kysymällä mielipidettä, ja kertomalla hyödylliseksi koetusta avusta. Osaamisen, ammattitaidon, ahkeruuden, huolellisuuden, ideoiden ja työpanoksen huomioiminen antaa tarpeellisuuden tunteen. (Furman & Ahola 2002, 20 – 23.)

Arvostuksen taustalla on oikeudenmukaisuuden kokeminen, jolla on suuri vaikutus työsuoriin, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen on erityisen tärkeää yrityksen menettelytapojen kohdalla työntekijöiden suhteen. Epäoikeudenmukai-

suuden kokemukset lisäävät sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta henkilöstössä. (Hakonen & muut 2005, 239.)

Palautteenannon tarkoitus on viestiä saajalleen siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen pohjalta työntekijä saa tietoa siitä mitä työssä pidetään tärkeänä ja mikä vaatii kehittämistä. Palautteen puute tai epämääräisyys voi antaa tunteen siitä, että työpanos ei ole merkittävä tai tärkeä. Yrityksen tavoitteellisuuden kannalta on olennaista, että koko henkilöstö toimii työssään tavoitteiden mukaisesti. Palautteen annolla selkeytetään työntekijöille, mikä on työssä tärkeää, ja mitä kohti pyritään. (Hakonen & muut 2005, 243 – 245.)

### **Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet**

Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat palautteen annon ja arvostuksen ohella tehokkaimpia palkitsemistapoja. Osallistuvuuden on todettu lisäävän tuottavuutta, tyytyväisyyttä, työtuloksen laatua, sitoutumista ja demokratiaa työelämässä. Osallistuminen on keino vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin, joka lisää tyytyväisyyttä työpaikalla tehtyihin päätöksiin. Osallistuva henkilöstö vastustaa vähemmän johdon päätöksiä. Vaikutusmahdollisuudet ovat sen mukaiset, kuinka paljon työntekijät voivat omaan työhönsä liittyviin asioihin vaikuttaa. Ihannetyöltä usein toivotaan vaikutusmahdollisuuksia, esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa työtehtävien suorittamisjärjestykseen tai työaikaan. Vaikutusmahdollisuuksilla on suora yhteys arvostuksen tunteeseen, työhyvinvointiin ja yleiseen terveyteen. Heikot vaikutusmahdollisuudet vastaavasti lisäävät sairauspoissaoloja. (Hakonen & muut 2005, 229 – 233.)

### **Työsuhteen pysyvyys**

Työsuhteen pysyvyydellä on iso painoarvo palkitsevuuden suhteen. Pitkässä työsuhteessa oleva pystyy suunnittelemaan elämänsä pitemmällä tähtäimellä kuin lyhyessä työsuhteessa oleva, koska taloudellinen tilanne on turvatumpi. (Hakonen & muut 2005, 203.) Määräaikai-

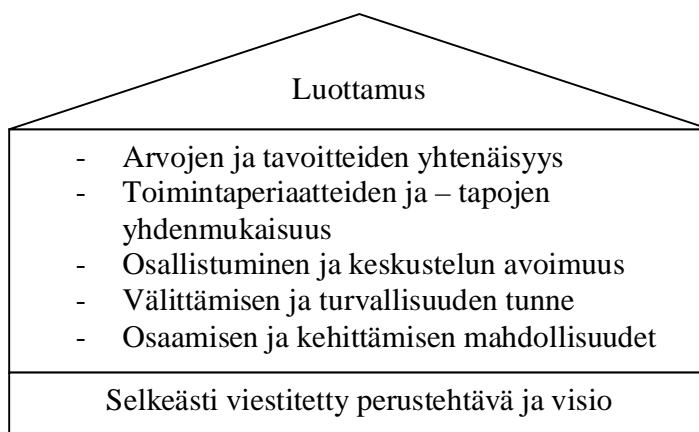
nen ja lyhyt työsuhde edistävät sitoutumattomuutta, kun taas toistaiseksi voimassa oleva työsuhde tukee psykologista sitoutumista virallisen lisäksi, ja on molemminpuolinen sitoumus työnantajan ja työntekijän välillä. (Mts. 207.)

### **Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet**

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia tarjotaan yrityksen osaamistarpeiden mukaan. Työntekijän oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen esimerkiksi etenemällä helposta työtehtävästä vaativampaan, on työssä kehittymistä. Koulutusta tarjotaan yleensä isommalle joukolle kerrallaan esimerkiksi kurssien muodossa. (Hakonen & muut 2005, 257 – 263.)

## 6.2 Työyhteisö

Sosiaaliset ja psyykkiset suhteet ovat tärkeimpiä vaikuttimia työhön sitoutumisessa. Hyvä työyhteisö, jota edesauttaa esimiesten ja työkalavereiden arvostus, vuorovaikutus työpaikalla ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, vaikuttavat halukkuuteen tehdä työtä ja työn tuloksiin. (Mäkinen 2001.) Sitoutuva työyhteisö rakentuu luottamuksen kautta ja sitä on kuvailtu Lämsän ja Uusitalon (2002, 159) teoksessa luottamustalona (kuvio 6).



KUVIO 3. Luottamustalo (Lämsä & Uusitalo 2002, 159).

Luottamusperusteista työympäristöä rakennettaessa on ensisijaisen tärkeää, että henkilöstö ymmärtää yrityksen arvot ja tavoitteet, ja hyväksyy ne toimiakseen niiden mukaisesti. Esimiehen tehtävä on varmistaa esimerkiksi kehityskeskusteluin, että työntekijät ovat arvoista ja tavoitteista tietoisia, ja tarvittaessa niistä on keskusteltava työntekijöiden kanssa. Toimintaperiaatteet ja –tavat on oltava samanlaiset kaikkien työntekijöiden kesken. Lupauksista on pidettävä kiinni ja muutoksista kerrottava työntekijöille. Keskusteleminen työpaikan asioista yhteisesti ja työntekijän osallistuminen työpaikan sekä oman työn kehittämiseen ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisessa. Keskustelun avoimuus ja työntekijöiden mahdollisuus omien mielipiteiden ilmaisemiseen kehittävät myös yrityksen toiminnan laatua. Työntekijän on koettava, että hänestä välitetään muutenkin kuin työnteon välineenä ja hänet hyväksytään omana itsenään. Siitä hän saa välittämisen ja turvallisuuden tunnetta ja tuntee itsensä arvostetuksi. Työntekijän osaamisen arvostaminen ja mahdollisuus käyttää osaamista hyväkseen antaa työntekijälle tunteen oman työn hallinnasta, ja lisää keskinäistä luottamusta. Sitoutuminen on vastavuoroista ja luottamuksellinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä on edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 159 – 160.)

### 6.3 Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Lämsän ja Viitalan (2005) teoksessa ”Työntekijä vuokrattuna” on esitelty Mowday, Porter ja Steersin (1982) näkemys sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Mowdayn ja muiden (1982) mukaan sitoutumiseen tutkitusti vaikuttavat:

- Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet
- Työ itsessään
- Työntekijän rooli yrityksessä
- Työntekijän kokemukset työstä ja yrityksestä

Työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat muun muassa ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto, koulutustaso, kulttuuritausta ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tiedetään vaikuttavan siihen, miten työntekijä sitoutuu yritykseen ja esimerkiksi iällä on todettu olevan vaikutusta työsuhteen kestoon.

Työn ominaisuuksien kohtaaminen omien toiveiden kanssa ja työtehtävien mielenkiintoisuus sekä kohtuullinen ja riittävä haasteellisuus vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee työn osaksi omaa elämäänsä, ja siten haluaa sitoutua siihen. Myös työntekijän roolin selvyys ja paikka yrityksen toiminnassa on erityisen tärkeää. Oman työnteon merkityksen epäselvyys tai merkityksen puute estää sitoutumista.

Työntekijän kokemukset työstä ja yrityksestä vaikuttavat sitoutuneisuuteen joko edistävästi tai estävästi. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 191 – 192.) Työntekijän kokemuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi suunnitelmallisella henkilöstötyöllä, jota esiteltiin perehdytyskappaleessa.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 7.1 Tutkimuksen tausta

Mielenkiintoinen tutkimuskohde löytyi harjoitteluaikanani Jyväskylän Kongressikeskuksessa keväällä 2008. Olen kiinnostunut henkilöstöasioista, joten halusin tutustua lähemmin henkilöstövuokraukseen ja siihen liittyvään ajankohtaiseen ilmiöön. Tutkimuksen aihe tarkentui keskusteluissa Jyväskylän Kongressikeskuksen myyntipäällikön kanssa. Kongressikeskuksen toimesta oltiin kiinnostuneita siitä, miten vuokratyöntekijät kokevat itsensä osana Jyväskylän Paviljonkia ja miten he ovat työhönsä sitoutuneet.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumista ei ole Jyväskylän Kongressikeskuksessa aiemmin tutkittu. Sen sijaan työtyytyväisyyttä on tutkittu viimeksi keväällä 2008 Staffpoint Oy:n toimesta,

jolloin tehty tutkimus oli maanlaajuinen ja koski kaikkia Staffpoint Oy:n palveluksessa olevia vuokratyöntekijöitä. Harjoitteluajan jälkeen olen tehnyt töitä Jyväskylän Paviljongin infossa vuokratyöntekijänä, joten aihe on tullut läheiseksi itselleni myös sitä kautta.

## 7.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, ovatko Jyväskylän Kongressikeskuksen työtehtävissä Staffpoint Oy:n kautta työskentelevät tapahtuma-aikaiset vuokratyöntekijät sitoutuneet Jyväskylän Paviljonkiin.

Opinnäytteen tutkimusosuuden pääongelma on ”*Ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneet Jyväskylän Paviljonkiin?*”. Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien sitoutumisen ilmenemistä kuvaavien väittämien avulla: *Vuokratyöntekijöillä on halu olla osa Paviljongia nyt ja tulevaisuudessa, halu osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen Paviljongissa ja työnteke on yritteliästä ja tuloksellista.*

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa myös ”*miten vuokratyöntekijät ovat sitoutuneet Jyväskylän Paviljonkiin*”, ja ”*mihin he ovat työssään sitoutuneet*”.

Opinnäytteen tarkoituksena on tutkimustulosten pohjalta esittää keinoja sitoutumisen edistämiseksi.

## 7.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä kohdejoukon määrä, joka mahdollistaa tutkimustulosten yleistämisen joko vanhaan teoriaan nojaten tai

uuden luomiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se suoritetaan luonnollisissa tilanteissa, tarkoituksenmukaiselle kohdejoukolle, ja tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monimuotoinen tarkastelu, jossa tutkittavien näkökulmat tulevat esille (Mts. 155). Haastateltavien määrä ei ole olennainen laadullisessa tutkimuksessa, jossa jokainen tutkittava on oma tapauksensa (Mts. 153).

Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä (liite 3), joka tehtiin sähköpostitse. Sähköpostikyselyn avulla oli mahdollista tavoittaa parhaiten vastaajat kyselyajankohtana toukokuussa 2008. Kysely laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta vastaamaan tutkimusongelmiin, ja se sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avokysymyksiä pääpainon kuitenkin ollessa avokysymyksissä. Tutkimuksen kohdehenkilöiden yhteystiedot saatiin Staffpoint Oy:n yhteyshenkilön kautta. Yhteyshenkilö kysyi sähköpostitse työntekijöiltä suostumusta osallistua kyselyyn ja työntekijät antoivat halutessaan yhteystietonsa tutkijalle sähköpostitse tai kirjallisesti Paviljongin infossa olleeseen listaan. Yhteystietoja pyydettiin yhteensä 45:ltä Jyväskylän Kongressikeskuksessa työvuoroja tehneeltä henkilöltä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 19:lle Jyväskylän Kongressikeskus Oy:ssä tapahtuma-aikaisesti työtä tekeväille, joista 11 vastasi kyselyyn. Vastausaikaa oli kuukausi, jonka aikana kohdehenkilöille lähetettiin kaksi muistutusviestiä viikkoa sekä kahta päivää ennen viimeistä palautuspäivää. Tutkimusajankohtana loppukeväästä työvoimatarve Paviljongissa oli pieni, joka selittää kyselyyn vastanneiden alhaisen määrän. Toisaalta Staffpoint Oy:n listoilla on henkilöitä, jotka ovat tehneet Kongressikeskuksessa mahdollisesti vain muutamia työvuoroja tai he eivät ole enää aikeissa tehdä vuoroja ja ehkä siksi he eivät ole kokeneet halukkuutta osallistua kyselyyn. Yhteystietonsa antaneista henkilöistä suurin osa työskentelee tai on työskennellyt Paviljongissa kongressikeskuksen työtehtävissä useamman kerran tai säännöllisesti.

Kyselyn lisäksi tehtiin syventävät teemahaastattelut syyskuussa 2008, jolloin vuokratyöntekijät olivat jälleen tavoitettavissa kesän jälkeen. Teemahaastattelut tehtiin kolmelle kyselyyn vastanneelle henkilölle. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he olivat toisiinsa nähden työskennelleet Paviljongissa eri ajan ja erilaisissa työtehtävissä sekä erilaisista lähtökohdista. Teemahaastattelun runko tehtiin kyselyvastausten pohjalta syventämään ja täydentämään tutkittavaa aihetta. Teemahaastattelut suoritettiin tilanteissa, joissa oli vain tutkija ja



haastateltava. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitettua aineistoa tuli jokaisesta haastattelusta noin 30 – 40 minuuttia. Tämän jälkeen aineistot litteroitiin. Tutkittavan aiheen luonteen vuoksi teemahaastattelut olivat tärkeä osa tutkimusta. Haastatteluissa tuli esille sellaisia asioita, joita ei kyselyvastauksissa ilmennyt.

## 7.4 Aineiston analysointi

Analysointitavan valinnassa on tärkeää valita sellainen analysointitapa, joka antaa parhaiten vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 212). Kvantitatiivisen aineiston järjestämisessä käytettiin apuna SPSS- ohjelmaa. Kyselylomakkeen vastaukset eivät kuitenkaan sellaisinaan vastanneet tutkimusongelmiin vaan vaativat tietoperustaan nojaavaa tulkintaa. Siksi sekä kyselylomakkeen vastaukset että teemahaastatteluiden litteroinnit analysoitiin kvalitatiivisesti. Vastaajien määrä (11) oli niin alhainen, että tutkimusaineiston tulosten esittäminen numeraalisesti ei olisi antanut luotettavaa kuvaa tutkimuksen tuloksista. Lisäksi tutkimusongelmiin vastaaminen vaati paljon pohdintaa suorien päätelmien sijaan.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen kohdalla tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta kriittisesti vaikka tutkimus sinällään on ainutlaatuinen oma tapauksensa, ja toistettavuus ei ole tutkimuksen luotettavuuden lähtökohta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217). Tutkimuksen luotettavuuden suurin kysymysmerkki on kohdejoukon määrä. Tutkittaessa Kongressikeskuksen vuokratyöntekijöiden sitoutumista Jyväskylän Paviljonkiin olisi ollut hyvä, että vastaajia olisi ollut enemmän. Vaikea myös arvioida miksi he jotka vastasivat kyselyyn, ylipäänsä vastasivat.

Läheinen suhde tutkittavaan aiheeseen olisi antanut tilaa tuoda omia mielipiteitä ja ajatuksia tutkimukseen, mutta aiheen tarkastelu ulkopuolelta tuntui selkeämmältä ja eettisemmältä. Omakohtaiset kokemukset vaikuttivat tutkimustulosten tarkasteluun kuitenkin siten, että oli helppo nähdä mihin kyselyvastaukset ja teemahaastatteluissa esiin nousseet asiat pohjaavat. Näin ollen pystyin nostamaan olennaisia asioita tutkimusaineistosta erityisesti sitoutumisen edistämiseen liittyen.

Sitoutuminen aiheena oli sinänsä monimutkainen ja vaativa. Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivisen kyselylomakkeen sijaan olisi ollut järkevämpää tehdä vain useampia teemahaastatteluja, jotka toivat syvällisyyttä aiheeseen ja tutkimuksesta olisi voinut saada vieläkin enemmän irti. Kuitenkin tutkimuksessa esiin nousseita asioita voidaan pitää totuudenmukaisina ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana niiltä osin mitä tutkimustulokset ovat osoittaneet.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeeseen vastasi 11 Jyväskylän Kongressikeskuksen työtehtävissä tapahtumaiskaisesti työskentelevää vuokratyöntekijää. Kyselyyn vastanneista neljä on työskennellyt Paviljongissa alle vuoden, neljä henkilöä 1 – 2 vuotta ja kolme henkilöä 2 – 3 vuotta. Yli kolme vuotta työskennelleistä ei vastannut yhtään kappaletta, vaikka tietävästi heitäkin on. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Työskentelyaika

		määrä	%
	Alle 1v	4	36,4
	1-2v	4	36,4
	2-3v	3	27,3
	yht.	11	100

Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajista ovat työskennelleet aulapalvelussa, josta työympäristöön perehtyminen on helpoin aloittaa ja josta usein edetään muihinkin työtehtäviin. Seitsemän vastaajista on työskennellyt myös kokousavustajana, neljä Stage Managerin tehtävissä ja kaksi henkilöä Paviljonki-infossa. Näistä henkilöistä he, jotka ovat työskennelleet infossa, ovat tehneet myös infoa edeltäviä työtehtäviä, Stage Managerin ja kokousavustajan, töitä. Samoin Stage Managerina toimimista edeltää kokousavustajan tehtävien hallitseminen. Järjestyksenvalvojina on toiminut kaksi henkilöä. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Työtehtävien jakautuminen

		Vastaajat	
		määrä	%
Työtehtävät	Aulapalvelu	10	90,9%
	Kokousavustaja	7	63,6%
	Stage Manager	4	36,4%
	Info	2	18,2%
	Messuemäntä/-isäntä	3	27,3%
	Järjestyksenvalvoja	2	18,2%
	*)Joku muu	6	54,5%

Vastaajista kuusi on työskennellyt myös Jyväskylän Messujen työtehtävissä messuemäntänä ja hallimestarina. Lisäksi he ovat tehneet muitakin messujen aikaisia työtehtäviä. Näitä työtehtäviä ovat muun muassa hallimestari, toimistotyöt, ovimies ja rahan laskenta (taulukko 3).

TAULUKKO 3. \*) Joku muu työtehtävä, mikä

		Määrä	%
	Hallimestari	3	27,3
	Messujen tsto	1	9,1
	Ovimies	1	9,1
	Rahan laskenta	1	9,1
	Yhteensä	6	54,6

Teemahaastattelut tehtiin kolmelle kyselylomakkeeseen vastanneelle henkilölle, joiden tekemät toimenkuvat, työskentelyaika ja lähtökohdat työskentelyyn ovat erilaisia. Teema-

haastatteluin täydennettiin ja syvennettiin kyselylomakkeiden vastauksia. Tutkimusaineiston tulokset esitellään yhdessä. Aineistosta poimituissa lainauksissa mainitaan, onko lainauksessa viitattu (kysely)vastaukseen vai (teema)haastatteluun.

## 8.1 Sitoutumisen ilmeneminen

Yritykseen sitoutunut henkilö haluaa olla osa yritystä, myös tulevaisuudessa. Hän haluaa osallistua yrityksen päätöksentekoon ja kehittämiseen, ja hänelle on tärkeää onnistua työssään ja tehdä parhaansa töissä. Vuokratyöntekijöiden sitoutumista on tarkasteltu näiden väittämien pohjalta.

### 8.1.1 Halu olla osa yritystä

Kyselyyn vastanneista kaikki paitsi yksi ovat opiskelijoita, ja motiivi Paviljongissa työskentelyyn on lisätienesti opiskeluiden ohessa. Työntekoon suhtaudutaan pääasiassa innostuneesti, ja innostusta tukevat hyvä ilmapiiri, mukavat ja vaihtelevat työtehtävät, mukavat työkaverit ja Paviljongin työtehtävistä saatava työkokemus. Vastauksista ilmenee työntekijöiden tyytyväisyys työtä kohtaan. Eräs työntekijöistä sanoi olevansa iloinen työskennellessään Paviljongissa, ja useimmat halusivat tehdä töitä Paviljongissa koko opiskeluidensa ajan. Neljä vastaajista mainitsi toiveen tulevaisuuden työpaikasta Paviljongissa, mutta toisissa työtehtävissä tai toisenlaisessa työsuhteessa.

Työyhteisöön kuuluvuus ja hyvä työyhteisö tukevat työhön sitoutumista. Vastaajista suurin osa tuntee olevansa osa Paviljongin työyhteisöä. Työyhteisöön kuuluvuuteen on vaikuttanut odotetusti työskentelyaika. Alle vuoden työskennelleet eivät tunne kuuluvansa työyhteisöön, koska työtunteja on ollut vähän, ja yksi vastaajista on kokenut työyhteisön sulkeutuneeksi, koska häntä ei kutsuttu yhteisiin pikkujouluihin:

*Nyt puolen työssäolovuoden jälkeen koen vasta hiljalleen tuntevani vakituisia työntekijöitä sekä muita vuokratyöläisiä jollakin tavalla. Alussa koin työyhteisön suhteellisen ahdasmieliseksi ja sisäänpäinlämpiäväksi. Oli myös ikävä kuulla, että esim. epävirallisiin pikkujouluihin oli kutsuttu tietyt työntekijät, ja osa valitteli sitä, että eivät koe kuuluvansa työyhteisöön.*

Toisaalta yli vuoden työskennelleistä kaikki ovat tunteneet kuuluvansa työyhteisöön, mihin ovat vaikuttaneet työyhteisön tuttuus, mukavat työkaverit, vakituisen henkilökunnan tunteminen ja yleisesti hyvä ilmapiiri. Hyvä työilmapiiri tuotiin kyselyvastauksissa esille niin arvostettuja asioita kysyttäessä, kuin syinä työskennellä Paviljongissa nyt ja tulevaisuudessa: ”Työkavereista tullut myös kavereita, ihmisten kanssa tulee hyvin toimeen, toisaalta taidan olla jo jonkinasteinen vakionaama”.

Eräs haastatelluista mainitsi, että tuskin olisi enää töissä Paviljongissa, jos siellä ei olisi niin mukava työporukka:

*Ilmapiiri on hyvä staffilaisten ja vakituisen henkilökunnan välillä. Hienoa, että myös staffilaiset saavat kutsun Kuusenskaatajaisiin ja Kesäkauden avajaisiin.*

Työntekijät ovat kokeneet, että heidän työnsä Paviljongissa on merkityksellistä ja työtehtävät monipuolisia. Kahdessa haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että vaikka työ koetaan merkitykselliseksi, palautteen puute on saanut työn tuntumaan vähemmän merkittävältä. Tämä on vaikuttanut työskentelyaktiivisuuden vähenemiseen ja työmotivaation laskuun sekä johtanut ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta. Kokemusten erilaisuudesta kertoo se, että eräs haastatelluista on kokenut työnsä merkittäväksi, koska on saanut paljon hyvää palautetta. Hän on kuitenkin tehnyt paljon töitä myös Jyväskylän Messujen puolella ja kokenut tekevänsä töitä messuille eikä niinkään Kongressikeskukselle tai Paviljongille. Työn merkityksellisyydellä ja siitä saatavalla palautteella näyttää olevan enemmän merkitystä heille, joilla on toive tulevaisuuden työpaikasta Paviljongissa. Pelkästään opiskeluaikaisena työpaikkana Paviljongin näkevät tunsivat palautteen useimmiten olleen riittävä.

Kyselyn perusteella Paviljonki-ammattilaisuuden käsite oli työntekijöiden mielestä selvä. Ammattilaisuus on vastaajien mielestä tavoiteltava asia, ja yhdeksän kymmenestä haluaisi olla Paviljonki-ammattilainen. Paviljonki-ammattilaisuus kiinnostaa, koska sen myötä voi saada enemmän työtehtäviä, parempaa palkkaa ja hyvää työkokemusta, joista on hyötyä myös tulevaisuudessa sekä Paviljongissa että muissa töissä. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että vaikka ammattilaisuuden käsite sinänsä on selvä, sen merkitys ei niinkään ole: ”*Yks asiakas kysyi paviljongin työntekijöistä ja muhun ja yhteen toiseen viitattiin et me ollaan paviljongin ammattilaisia. Olin vähän et aijaa, en tiennykkään*”. Paviljonki-ammattilaisuuden merkitykseen kaivattiin selvennystä myös toisessa haastattelussa: ”*Kyllä ollaan paviljongin työntekijöitä, mutta mikä tää oikein on tää paviljonki-ammattilainen?*”.

### 8.1.2 Halu osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen

Vuokratyöntekijät ovat kokeneet ilmapiirin työhön vaikuttamiseen pääasiassa myönteiseksi niin, että kehittämehdotukset ja palautteet uskalletaan viedä eteenpäin. Tätä mieltä on eräs vuoden ajan Paviljongissa työskennellyt vastaaja:

*En koe voivani vaikuttaa työnkuvaan, joka on myös aika ymmärrettävää. Koen kuitenkin, että saan toimia luonteelleni ominaisesti, ja ihmiset voivat olla avoimesti omia itsejään työssä, mikä on todella hyvä asia.*

Yksi vastaajista, joka on työskennellyt alle vuoden ajan aulapalvelutehtävissä, on kuitenkin tuntenut, että on vaikea ilmaista itseään, koska työyhteisö on sulkeutunut.

*En usko että haluaisinkaan vaikuttaa työhöni, mutta joskus tuntuu että Paviljonki on hieman sisäänpäinkääntynyt ja on vaikea rohkeasti ilmaista itseään.*

Työhön vaikuttamiseen suhtauduttiin myös melko välinpitämättömästi toteamalla, että ”*Aina voi antaa palautetta ylöspäin, en tiedä kuinka hyvin siellä kuunnellaan*” ja ”*Ainahan joka paikassa on kehitettävää*”. Yksi haastatelluista mainitsi, että haluaisi vaikuttaa tulevaisuudessa Paviljongin toimintaan ja edetä työssä vaikuttamiselle suotuisaan työtehtävään. Yksi

haastatelluista puolestaan totesi, että kehitysideoita otetaan huonosti vastaan ja siksi niitä ei ole halua esittää. Vastaajista kaksi on kokenut työssään jo vaikuttaneensa asioihin teoin tai sanallisesti.

Paviljongin näkeminen osana omaa tulevaisuutta tai toive tulevaisuuden työpaikasta Paviljongissa vaikuttavat halukkuuteen kehittää työpaikkaa ja kehitettävien asioiden ideoimiseen. Ymmärrettävästi työpaikan näkeminen väliaikaisena alentaa halukkuutta kehittää työtä.

### 8.1.3 Työssä onnistumisen tärkeys ja yritteliäisyys

Useimmille työntekijöille on tärkeää toimia työssä niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja siksi heille on tärkeää hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Työtä kohtaan koetaan innokkuutta ja yhdessä tekemisen iloa, joihin vaikuttavat työyhteisön tiiviys ja hyvä ilmapiiri. Työssä saa myös olla oma-aloitteinen ja toimia itselleen ominaisella tavalla. Työympäristön viihtyisyys vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Työssä viihtymiseen vaikuttaa myös töiden monipuolisuus tilaisuuksien ja asiakkaiden vaihtuessa.

Haastatelluista yksi tunsi, että hänelle työssä onnistuminen on tärkeää oman itsensä kannalta ja hän haluaa tarjota asiakkaille mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua. Hän koki, että on tärkeää tehdä luvatut työt asiallisesti ja mahdollisimman hyvin, mutta hänellä ei ole työn suhteen pidempiaikaisia tavoitteita:

*Ehkä enemmän on semmosta että tee alta pois, että kunhan sen päivän suoritan hyvin, niin en jää sitä enää miettimään - - päivän ja tietyn toimenkuvan suhteen joo (on tavoitteellinen), mut ei pitkällä aikajänteellä.*

Samansuuntaiset ajatukset olivat myös toisella haastatellulla. Hän oli aiemmin ajatellut Paviljongia pitempiaikaisena työpaikkana ja suhtautunut työhön kehittäväällä asenteella, mutta hän ei usko saavansa vakituista työpaikkaa, ja suhtautuminen työhön on sen myötä muuttunut. Työt hän haluaa kuitenkin hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Eräs haastateltava suhtautui työntekoon siten, että se voisi tuoda tulevaisuudessa vakituisen työpaikan. Hänellä on tavoitteena työskennellä jatkossakin Paviljongissa, ja hän haluaa edetä työssään eteenpäin:

*Mun tavoite on tehdä mun työ parhaalla mahdollisella tavalla. Tavallaan pistän sen yrityksen edun mun oman edun edelle. Mä näytän että mä osaan sen työn ja pystyn hoitamaan vastuullisesti sen. Ja ehkä haluan sitten näyttää sen, että mussa on potentiaalia enempäänkin.*

#### 8.1.4 Halu olla tulevaisuudessa osa yritystä

Vastaajista neljä osoitti vastausten ja haastatteluiden perusteella olevansa kiinnostunut työskentelemään Paviljongissa tulevaisuudessakin opinnoista valmistumisen jälkeen. Tämä edellyttäisi vakituista työpaikkaa tai tuntikiintiöitä ja kehittymismahdollisuuksia. Yksi vastaajista mainitsi haluavansa parempaa palkkaa tulevaisuudessa. Vuokratyöntekijät ovat halukkaita työskentelemään Paviljongissa opiskelijoina, mutta työtehtävät, työsuhteen muoto ja palkka nykyisellään eivät ole tyydyttäviä valmistumisen jälkeen.

Paviljongin tulevaisuus oli vastaajien mielestä hyvä. Tapahtumakeskuksen menestykseen uskottiin ainutlaatuisuuden, monipuolisuuden ja hyvän henkilökunnan perusteella. Vastaajilla oli usko siihen, että menestyksen myötä töitä riittää myös tulevaisuudessa. Kaksi vastaajista toi esille mahdollisen laman, joka voisi välillisesti vaikuttaa tapahtumajärjestämisen vilkkauteen.



## 8.2 Sitoutumisen muoto

Kymmenen yhdestätoista vastaajasta tekee töitä Paviljongissa opiskeluiden ohessa. Kaksi vastaajista on hakeutunut Paviljonkiin töihin tarkoituksellisesti johonkin tiettyyn koulutusta vastaavaan työtehtävään ja kaksi on päätnyt tekemään töitä Paviljongilla harjoittelun kautta. Loput seitsemän ovat tulleet Paviljonkiin töihin kaverin kehotuksesta tai Staffpointin ehdotuksen kautta. Vastaajista kuusi henkilöä työskentelee samanaikaisesti jossain muussakin yrityksessä, jolloin Paviljongin työt eivät ole ainoa tulonlähde.

Työnteon arvo on työntekijöille yksinomaan välineellinen. Meyer & Allenin mukaan kyse on *hyötyperusteisesta sitoutumisesta*. Välineellisyys ilmenee eri tavoin. Lähtökohtaisesti kaikki ovat tulleet töihin lisätienestin saamiseksi joko opiskeluiden ohessa tai yksi vastaajista siihen saakka, kunnes löytyy vakituksia töitä. Työnteon motiivina oli neljällä vastaajista toive vakituksista työpaikasta. Paviljongin työtehtävistä saatava työkokemus koetaan hyödylliseksi muissakin töissä ja sen koetaan olevan hyvä lisä ansioluettelossa. Yli vuoden työskennelneiden joukossa hyvä työilmapiiri oli työntekoa motivoiva tekijä, jonka vuoksi töitä halutaan tehdä tulevaisuudessakin.

Vastauksissa mainittiin asioita, jotka kertovat syvästä tunteisiin perustuvasta sitoutumisesta. Sellaisen vaikutelman sai maininnasta ”*haluan edistää Paviljongin mainetta messu- ja kongressikeskuksena*”. Kuitenkaan maininta ei saanut tukea muista vastaajan kommenteista, vaan työnteolle ei uskottu olevan jatkoa opiskeluiden jälkeen ja työhön vaikuttamiseen ei koettu mielenkiintoa. Osittaista tunneperusteista sitoutumista oli kahdella muullakin vastaajalla, joiden sitoutumista tarkasteltiin myös haastattelun myötä. Sitoutumisen syvyydestä kertoi se, että asiat haluttiin tehdä paremmin kuin on tarve ja yksi haastatelluista sanoi laittavansa talon edun oman edun edelle. Hän näki myös itsensä vahvasti Paviljongin työtehtävissä tulevaisuudessakin. Työnteon välineellisyydestä kertoo kuitenkin se, että sen avulla tavoitellaan jotain muuta etua – tässä tapauksessa vakituista työpaikkaa.

### 8.3 Sitoutumisen kohde

Työyhteisö on yksittäinen isoin sitouttava tekijä Paviljongissa. Vuokratyöntekijät mainitsivat Staffpointin työntekijöiden muodostavan hyvän työporukan, jonka vuoksi töissä käyminen on mukavaa: *”Yks syy miks mä pysyn siellä niin on työkaverit”*. Myös työilmapiiri on koettu yleisesti ottaen hyväksi ja työntekoa motivoivaksi. Työ itsessään on useimpien mielestä innostavaa sen monipuolisuuden, mukavuuden ja vaihtelevuuden vuoksi: *”Saa tehdä monipuolisia työtehtäviä asiakaspalvelun parissa”*.

Asiakkaiden merkitys sitouttavana tekijänä korostui siten, että kyselyyn vastanneista viisi oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu motivoi tekemään töitä. Yksi haastateltu sanoi haluavansa onnistua ensisijaisesti asiakkaan silmissä, ja hänelle oli tärkeää hoitaa asiakaspalvelutilanteet mahdollisimman hyvin. Yksi haastatelluista korosti sitä, että vaikka hänelle ei ole tärkeää mitä Staffpointin tai Kongressikeskuksen puolesta ajatellaan hänen tekemästään työstä, niin asiakkaan tyytyväisyys on hänelle tärkeää.

#### **Kaksoissitoutuminen**

Kyselyssä ei ilmennyt vastaajien sitoutuneisuus työnantajan tai vuokrausyrityksen suuntaan. Haastatteluissa selvitettiin miten työnantajasuhte koetaan tilanteessa, jossa työnantaja on eri kuin työpaikka. Työntekijä, joka on työskennellyt myös Kongressikeskuksessa, mutta enemmän Messujen työtehtävissä, koki ensisijaisesti tekevänsä töitä Jyväskylän Messuille. Hänen mielestään Staffpoint on palkanmaksaja eikä hän uskonut, että Staffpointilla tiedetään millainen hän on työntekijänä. Hänelle on tärkeintä, että palkat maksetaan ajallaan ja asiat hoituvat: *”Koska mä oon vaan täällä (messuilla) Staffin kautta ja tää on mun työpaikka. Palkan vaan maksaa joku muu kuin messut”*.

Yksi haastatelluista koki työnantajasuhteen ristiriitaiseksi. Hän tekee töitä sekä messuille että kongressikeskukselle ja palkan maksaa Staffpoint. Kysyttäessä kenen työntekijä hän kokee olevansa hän vastasi olevansa *”kaikkien ja toisaalta ei kenenkään”*. Hän on luvannut Staff-

pointille tehdä tietyn ajan töitä Paviljongilla ja hän on iloinen että hänellä on töitä sen kautta. Hänen mielestään Staffpointin yhteyshenkilöt ovat mukavia ja se on hyvä asia Staffpointin toiminnassa. Haastateltava mainitsi, että on kokenut Paviljongissa työskentelevän vakituisen henkilöstön ammattitaitoiseksi ja mukavaksi porukaksi, joita hän arvostaa. Ristiriitaista hänen mielestään on se, että hän ei tiedä kenen puoleen kääntyä esimerkiksi Kongressikeskuksessa, jos olisi jotain sanottavaa työhön liittyvissä asioissa.

Eräs haastatelluista määritteli itsensä yksinomaan Staffpointin työntekijäksi, joka tekee töitä Kongressikeskuksella ja Messuilla. Staffpointilta hän työnantajana toivoo jatkossakin saavansa töitä sekä Paviljongista että myös muualta. Aiemmin hän on kokenut itsensä ensisijaisesti Paviljongin työntekijäksi, mutta hänestä tuntuu, ettei hänellä ole enää edistymismahdollisuuksia työssä ja työmotivaatio on sen vuoksi laskenut.

## 8.4 Sitoutumisen edistäminen

Seuraavassa esitellään tutkimustulosten pohjalta ilmenneet sitoutumisen haasteet. Haasteisiin vastaamalla voidaan kehittää Paviljongin vuokratyöntekijöiden sitoutumista ottamalla heidät yhä enemmän huomioon Paviljongin työntekijöinä.

### 8.4.1 Työn teon tukeminen

Vuokratyöntekijät ovat saaneet vaihtelevasti palautetta. Pääasiassa palautetta on saatu asiakkailta sekä kiitosta vakituisilta työntekijöiltä hyvin menneestä työvuorosta. Kokousavustajana tai messuemäntänä toimineet ovat saaneet suoraa palautetta asiakkailta eniten. Kiitosta tulee vakituiselta henkilökunnalta hyvin tehdystä työstä tai palautetta, jos jonkin asian olisi voinut hoitaa toisin. Työskentelyaika ja työtehtävien laajuus vaikuttaa suoraan saadun palautteen määrään. Yksi vastaajista on työskennellyt ainoastaan aulapalvelutehtävissä ja hän ei ole saanut mitään palautetta työstään. Yksi vastaajista kuvasi saamansa palautteen näin: ”*Etupäässä*

”palaute” rajoittuu sanoihin ”Terve” ja ”hei hei”. Teemahaastatteluihin nousi pintaan palautteen puute ja siitä koettu arvostuksen puute:

*Tuntuu kyllä siltä että vaikka on kaikenlaista tehnyt niin ei saa palautetta - - pöytäkirjan arvostus jää epäselväksi.*

*- - En oo koko tänä aikana saanu mitään palautetta työstä muutenkin että ihan kiva ja hyvin hoidit. Se saa jotenki itensä tuntumaan arvottomaksi.*

Yksi haastateltava on kaivannut kehityskeskusteluita työnteon tueksi. Hänen mielestään asioista sanotaan lähinnä silloin, kun jotain on tehty väärin tai kiitetään lyhyesti onnistumisesta. Kehityskeskustelut pitäisivät ajan tasalla ja antaisivat tilaisuuden keskustella asioista suoran palautteen lisäksi. Systemaattinen ja säännöllinen palautteenanto tukisi yrityksen tavoitteita niin, että kaikki työskentelisivät tavoitteen mukaisesti.

Teemahaastattelussa ilmeni palautteen saannin suhteen toisenlainen kokemus vuokratyöntekijältä, joka on tehnyt töitä sekä Kongressikeskuksen että messujen puolella, kokien itsensä enemmän kuitenkin messujen työntekijäksi:

*Oon saanu niin paljon positiivista palautetta, kuten tänään viimeksi. - -Kyllä siitä ihan itelle tulee hyvä mieli ja tulee semmonen olo, että tekee oikein ja osaa tehdä työtä ja on tarvittu ja haluttu.*

Yksi haastateltava mietti, että arvioidaanko työntekijät jotenkin Staffpointin omissa palaverissa. Hänen mielestään olisi mukavaa, jos Staffilaisia palkittaisiin ja siten kannustettaisiin työssään. Haastateltava mainitsi, että esimerkiksi kuukauden työntekijän nimeäminen Staffpointilaisten joukosta perusteluineen olisi kannustavaa.

#### 8.4.2 Paviljonki-ammattilaisuus

Erityisesti teemahaastatteluissa tuli esille Paviljonki-ammattilaisuuden epäselvyys ja mikä sen tarkoitus on. Suurin osa kyselyyn vastanneista vahvisti tietävänsä, mitä käsitteellä tarkoitetaan, mutta teemahaastatteluissa ilmeni, että käsite ei kuitenkaan ole ihan selvillä. Yksi haastatelluista kaipasi selvitystä siihen mitä ammattilaisuus on, ketkä niitä ovat ja miten sellaiseksi tullaan.

Kyselyssä tehdyn kartoituksen perusteella perehdytys on useimpien kohdalla ollut pinta-puolinen ja käsittänyt lähinnä työtehtävään opastuksen, ja joidenkin kohdalla talokierroksen. Kaikki vastaajat ovat olleet talossa jo ennen kuin yhteistyö Staffpointin ja Paviljongin välillä on tiivistynyt tammikuussa 2008, joten käytännöt perehdytyksen suhteen ovat voineet tämän jälkeen muuttua. Perehdytyksen kokonaisvaltaisuus olisi sitouttamisen suhteen tärkeää, että sen perimmäinen tarkoitus saada työntekijä jäämään yritykseen toteutuisi.

Paviljonki-ammattilaisuus koetaan houkuttelevana. Haaste on se, että sen merkitystä ja tarkoitusta ei tiedetä. Perehdytystilanne voisi olla tilaisuus kertoa uudelle työntekijälle Paviljonki-ammattilaisuudesta, jota vuokratyöntekijä voisi työssään tavoitella. Tätä ennen Paviljonki-ammattilaisuuteen liittyvät asiat; miten sellaiseksi tullaan ja mitä hyötyä siitä työntekijälle on, olisi määriteltävä tarkkaan.

#### 8.4.3 Tiedonkulun kehittäminen

Tiedonkulun vaikeudet mainittiin kyselyvastauksissa suurimpana ongelmana Paviljongin ja Staffpointin välisessä yhteistyössä. Tiedonkulku on ollut puutteellista yleisissä käytäntöihin liittyvissä asioissa, palautteen suhteen sekä tiedotuksessa esimerkiksi työvuoron peruuntumissa. Vuokratyöntekijät ovat kokeneet, että tieto Paviljongin asioista vuokratyöntekijöiden suuntaan kulkeutuu heikosti. Toisaalta yhteyshenkilön toimiston sijainti Paviljongin toimiti-

loissa on helpottanut yhteydenpitoa, mutta vastaajat toivoisivat olevansa enemmän ajan tasalla. Työvuoroon tultaessa talossa tapahtuviin muutoksiin ei ehdi perehtyä. Tiedotusta voisi kehittää esimerkiksi säännöllisillä, mahdollisesti viikoittaisilla, sähköpostitervehdyksillä.

Työvuorojen peruutusten ilmoittamatta jättäminen nousi esille kyselyvastausten joukosta harmistusta aiheuttaneena tekijänä:

*Kevään 2008 aikana peruuntui monta työvuoroa aulapalvelussa. Kurja tilanne, koska olin kieltäytynyt työstä toisessa työpaikassani Paviljongin työvuoron vuoksi - - Ilmoitus työvuoron peruuntumisesta tuli tunti ennen vuoron alkua.*

Yhdelle vastaajalle on käynyt muutaman kerran niin, että tietoa peruutuksesta ei ole tullut ollenkaan vaan asia on käynyt ilmi vasta työvuoroon saapuessa.

Vuokratyöntekijät tuntevat heikosti Paviljongin vakituista henkilöstöä. Syynä siihen voi olla se, että vakituinen henkilöstö Kongressikeskuksessa työskentelee pääasiassa myynnin ja hallinnon puolella toimistotiloissa ja heitä ei välttämättä siksi näe työpäivän aikana ollenkaan. Vakituinen henkilöstö ei myöskään välttämättä tunne tapahtuma-aikaista vuokrahenkilöstöä vaihtuvuuden vuoksi, ja riippuen siitä kuinka paljon vuokratyöntekijä töitä tekee. Vuokrahenkilöstön on hyvä tietää talon vakituinen henkilökunta ja heidän työtehtävänsä, että he tietävät, kehen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Vakituisen henkilöstön tuntemus lisääisi myös taloon kuuluvuuden tunnetta.

#### 8.4.4 Muut sitoutumisen haasteet

Paviljongin ja Staffpointin yhteistyössä koettiin hyvänä asiana Staffpointin toimiston sijainti Paviljongin toimitiloissa, jolloin yhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa. Oma yhteyshenkilöä ylipäänsä pidettiin tärkeänä: ”Anun toimisto on Paviljongissa, joten hän on paremmin selvillä työtilanteista ja tapaa useammin meitä työntekijöitä”. Työvuorojen joustava saaminen sekä varausjärjestelmä ”staffbook” saivat kyselyvastauksissa kiitosta helppoudel-

laan: ”Joustavuus, saa itse netistä katsella itselleen sopivia vuoroja ja mitoittaa työnteko esim. opiskeluaikatauluihin”.

Ristiriitaisuutta ilmeni Paviljongin ja Staffpointin yhteistyön huonoja puolia kysyttäessä. Suurimmat ongelmat koettiin työvuorojen suhteen. Toisten mielestä työvuorojen saaminen on joustavaa ja vuoroja on paljon, kun taas jonkun toisen mielestä vuoroja on vaikea saada. Vuorojen saamista helpottaa varausjärjestelmään saatava bookkaus- oikeus, joka selkeästi lisää tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa ja turvaa työvuorojen saamista.

Yhdessä haastattelussa pohdittiin, miten työssä eteneminen ja työvuorojen saaminen menee käytännössä. Haastateltavaa mietitytti se, että millä perusteella vuoroja saadaan.

*Selkeämpää työvuorojen suhteen on kuin aiemmin, mut jotenkin on epämielisiä. Olis mielenkiintoista tietää että miten esim. staffilta soitellaan töihin että onks se ”musta tuntuu” tai ”muistan tuon ihmisen naaman”. - - Olis kiva tietää millä perusteella työvuoroja jaetaan bookkaus-oikeuksien lisäksi.*

Periaatteet, joiden mukaan työvuoroja jaetaan, työssä etenemisen mahdollisuudet, ja niistä seuraavat palkankorotukset olisi hyvä selvittää uusille työntekijöille. Käytäntöjen selvittämisen suhteen tärkeintä on, että työntekijöillä on tunne siitä että heidän etenemisensä ja palkkansa perustuu yleiseen ja yhteneväiseen käytäntöön, joka on kaikkien kohdalla sama.

Palkkauksen vastaajat kokivat pääasiassa kohtuulliseksi suhteessa työn vaativuuteen, mutta yhtenä esiin nousseena asiana oli kahden tunnin aulapalveluvuorosta saatava palkka.

Useammassa vastauksessa kahden tunnin vuorot todettiin kohtuuttomiksi niistä saatavan pienen korvauksen vuoksi:

*Hyvin paljon on jaossa kahden tunnin työvuoroja joista tienaa x euroa palkkaa. Nämä työvuorot ovat todella kamalia, esim. itse olen tehnyt kaksi viimeistä kertaa kaksi tuntia lauantaiamuina. Otan kahden tunnin työvuoroja silloin tällöin vastaan, koska en aina kehtaa olla ottamatta ja toisaalta toivon että ne poikisi sitten pitempiä vuoroja. Eli jotenkin niitä narikkavuoroja pitäisi kyllä inhimillistää.*

Käytännössä kahden tunnin vuoroja on varmasti vaikea karsia, koska tarve sanelee työvuoron pituuden. Toisaalta Paviljongin yritysten väliset yhdistelmävuorot esimerkiksi konsertti-iltoina vastaavat osaltaan tähän haasteeseen.



## 9 POHDINTA

Työntekijöiden työhön sitoutuminen on nykyään erityisen kiinnostuksen kohteena, koska henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä on tiedostettu. Vuokratyövoiman käyttö on kuitenkin yleistynyt kustannustehokkaana työn muotona, ja työnantajat eivät ole yhtä innokkaita tarjoamaan toistaiseksi voimassaolevia työsuhteita kuin aikaisemmin. Taitava ja sitoutunut henkilöstö on kuitenkin yrityksen tukipilari ja siitä halutaan pitää kiinni.

Vuokratyöhön sitoutumisen tutkiminen ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Syvä sitoutuminen kohteeseen edellyttää vastavuoroisuutta, eli käyttäjäyrityksen tulisi olla sitoutunut vuokratyöntekijöihin. Näin ei kuitenkaan virallisesti katsottuna ole, vaan vuokratyövoiman käytön yksi peruste on se, ettei käyttäjäyrityksen tarvitse sitoutua työntekijöihin.

Oleennaista ei välttämättä ole se, miten työssä ollaan sitoutuneita vaan että ollaanko sitoutuneita ylipäänsä ollenkaan. Tiedetään, että voimakkaasti sitoutunut työntekijä voi olla kaavoihin kangistunut ja muutoksia vastaan. Sitoutumaton työntekijä sitä vastoin saattaa toimia yritykselle vahingollisesti, kun työntekoon ei innosta muu kuin palkan saaminen. Vaikka sitoutumisen peruste olisi välineellinen, työpaikka vastaa tarpeeseen ja näin ollen sitoutuminen saa aikaan positiivista toimintaa.

Tutkimuksessani kartoitettiin Jyväskylän Kongressikeskuksen tapahtuma-aikaisten vuokratyöntekijöiden sitoutumista Jyväskylän Paviljonkiin. Tarkoituksena oli kartoittaa ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita, miten he ovat sitoutuneita, mihin he ovat sitoutuneita ja miten heidän sitoutumistaan voitaisiin edistää. Tutkimuksen kyselyosuuteen vastasi 11 pääasiallisesti Kongressikeskuksen työtehtävissä työskentelevää vuokratyöntekijää. Kysely lähetettiin alun perin 19:lle Staffpointin listoilla olevalle vuokratyöntekijälle. Kaikkiaan listoilla on 45 vuokratyöntekijää, jotka työskentelevät Paviljongin yrityksissä. Kyselyyn vastanneiden alhaisen määrän selittänee kyselyn ajankohta loppukeväästä, jolloin Paviljonki hiljenee, työt vähenevät ja vuokratyöntekijät lähtevät kesätöihin toisaalle. Toisaalta kyselyyn

vastanneiden määrän selittää se, että Staffpointin listoilla on myös henkilöitä, jotka tekevät todella vähän työvuoroja tai eivät ole tehneet vuoroja pitkään aikaan, mutta ovat kuitenkin listoilla. Kyselyn tuloksia pidän luotettavina, mutta sitoutumisen selvittämisen suhteen vaillinaisina. Tämän vuoksi tein kyselyä täydentäväksi teemahaastattelut, jotka suoritettiin syyskuussa 2008 kolmelle kyselyyn vastanneelle. Teemahaastattelut vahvistivat kyselyssä ilmenneitä asioita ja antoivat lisätietoa. Lisäksi teemahaastattelu voitiin todeta jälkikäteen sitoutumisen tutkimiseen paremmaksi tutkimusmenetelmäksi.

Vuokratyöntekijät olivat pääasiassa sitoutuneita, mutta sitoutuminen koettiin väliaikaiseksi. Työpaikka oli tarpeellinen sen hetkisen elämäntilanteen vuoksi, mutta opiskelujen päättäminen tai vakituisen työpaikan löytyminen olisi päättänyt työsuhteen. Tämän perusteella vuokratyöntekijöiden sitoutuminen oli välineellistä eli jatkuvuuteen perustuvaa. Tutkimustulos vastasi aiempia tutkimuksia vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta. Paviljongissa haluttiin pysyä töissä hyvän työyhteisön ja mukavien ja monipuolisten työtehtävien vuoksi. Myös vaihtuvat asiakkaat koettiin työssä mielenkiintoiseksi. Paviljonkia voidaan pitää tutkimuksen mukaan miellyttävänä työpaikkana, joka on hyvä lähtökohta työntekijöiden sitoutumiselle.

Sitoutuminen oli aiheena haastava. Koin sekä tietoperustan että tutkimusosuuden tekemisen ajoittain ylivoimaiseksi ja työ eteni hitaasti. Erityisesti tutkimustulosten avaaminen vaati kovasti työtä aineiston tulkitsemisen vuoksi. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, joka antaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa vuokratyöntekijöiden työkokemuksista Paviljongissa. Tutkimuksessa esiin nousseet sitoutumisen haasteet voidaan hyödyntää jatkossa vuokratyöntekijöiden sitouttamiseksi. Pehdytyksen, palautteen annon ja tiedonkulun kehittäminen sekä avoimuus yleisten käytäntöjen suhteen ovat kehittämisen arvoisia asioita. Toivon, että tekemääni kartoitusta hyödynnettäisiin käytännössä. Näin toteutuisi myös työn lähtökohta: Toiminnan kehittäminen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

## LÄHTEET

- Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.
- Cohen, A. 2003. Multiple commitments in the workplace. An integrative approach. Lontoo: LEA.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.
- Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko, K. Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Hälikkä, A. 2006. Systeeminen ihmiskäsitys III. Viitattu 22.6.2008. Innovo Ky. [Http://www.kolumbus.fi/innovo.ky](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky)
- Ilvonen, A. 2008. Palvelupäällikkö. Staffpoint Oy. Haastattelu 21.5.2008.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Viitattu 22.6.2008. Jyväskylän yliopisto. [Http://dissertations.jyu.fi/studeduc/9513913503.pdf](http://dissertations.jyu.fi/studeduc/9513913503.pdf)
- Kjelin, E. Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A.-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Master Plan 2015. 2007. Jyväskylä Paviljongin kokous- ja tapahtumaverkoston kehittämissuunnitelma. Pöyry.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application.
- Mäkinen, K. 2001. Työ ja hyvinvointi. Viitattu 20.6.2008. [Http://www.ael.net](http://www.ael.net)
- Paviljongin esittely. Viitattu 20.8.2008. Yleistä. Yleisesittely Paviljongista. <http://www.jklpaviljonki.fi/>

Pohjanoksa, I. Perkka-Jortikka, K. 2004. Työvoimavuokraus, uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. Vantaa: Dark.

Potkonen, L. 2008. Toimitusjohtaja. Jyväskylän Kongressikeskus Oy & Jyväskylän Messut Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 21.5.2008.

Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. Helsinki: Edita.

Sitoutuneisuus näkyy jo vaatteista. Tekniikka & Talous. 2004. Viitattu 2.7.2008.  
[www.tekniikkatalous.fi/uutiset](http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset)

Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY.

Tasekirja tilikaudelta 1.1.2007 – 31.12.2007. Jyväskylän Kongressikeskus Oy.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302. Helsinki: Työministeriö.

Vuorinen, H-R. Asiakassihteeri, työn ohjaaja. Jyväskylän Kongressikeskus Oy. Haastattelu 21.5.2008.

## LIITTEET

### Liite 1. Sopimus yleisistä työsopimusehdoista

Henkilöstövuokrausyhtiö StaffPoint Oy (jäljempänä työnantaja) ja allekirjoittanut työntekijä. Yhdessä osapuolet.

#### 1. SOPIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Yleisiä työsopimusehtoja noudatetaan kaikissa osapuolien välisissä työsuhteissa, jollei osapuolien kesken erikseen muuta sovita. Tämän sopimuksen allekirjoittamisella osapuolten välille ei muodostu työsopimussuhdetta. Työsopimussuhteen syntyminen edellyttää aina erillistä työsopimusta ja tämän sopimuksen ehtoja noudatetaan vain työsopimussuhteen vallitessa lukuun ottamatta jäljempänä mainittua salassapitovelvollisuutta.

Työnantaja tarjoaa työntekijälle eripituisia määräaikaista työsopimuksia toimeksiantajiensa muuttuvien henkilöstötarpeiden ja vastaavien vuokratyötilauksien mukaisesti (jäljempänä toimeksianto). Jokaisesta määräaikaista työsopimuksesta sovitaan toimeksiantokohtaisesti erikseen työnantajan ja työntekijän välillä. Työsopimus voidaan tehdä joko kirjallisesti tai suullisesti. Asianomaisessa määräaikaista työsuhteessa noudatetaan ensisijaisesti toimeksiantokohtaisen työsopimuksen ehtoja ja toissijaisesti tämän sopimuksen ehtoja. Työntekijällä on mahdollisuus ottaa vastaan tai kieltäytyä ottamasta vastaan tarjottua määräaikaista työsopimusta. Työsuhde syntyy aina työnantajan eli henkilöstövuokrausyhtiö StaffPointin ja työntekijän välille.

Työntekijä työskentelee toimeksiantajan työnjohdon ja valvonnan alaisena. Toimeksiantaja antaa työntekijöille opastuksen työhön ja vastaa työntekijöiden työturvallisuudesta.

Mikäli toimeksiantajan vuokratyötilaus keskeytyy ennakoimatta ja mikäli työnantajalla on tilanteeseen soveltuva mahdollisuus, työnantaja voi osoittaa työntekijälle keskeytynyttä työtä korvaavaa työtä toisen toimeksiantajansa tehtävissä.

#### 3. TYÖSUHTEEN EHTOJEN YLEINEN MÄÄRÄYTYMINEN

Työsuhteessa noudatetaan toimeksiantokohtaisesti ensisijaisesti työnantajaa sitovaa työehtosopimusta. Ellei työnantajaa sitovaa työehtosopimusta ole, työsuhteessa sovelletaan vähintään niitä työehtosopimuksen määräyksiä, jotka sitovat toimeksiantajaa. Ellei työnantajaa tai toimeksiantajaa sitovaa työehtosopimusta ole, määräytyvät työsuhteen ehdot työsopimuksen ja/tai asianomaisien lakien mukaisesti.

#### 4. MÄÄRÄAIKA, KOEAIKA JA MÄÄRÄAIKAISEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

Määräajan pituus sovitaan erillisessä työsopimuksessa. Määräaika voi olla kalenteriajanjakso, sijaisuus tai toimeksiantannon suorittamisen edellyttämä aika. Työsuhde päättyy toimeksiantajan päättäessä kyseistä työntekijää koskevan toimeksiantannon ja viimeistään työsopimuksessa mahdollisesti muutoin määritetyn ajan päättyessä. Mikäli määräaikaisten työsopimuksen päättymispäivämäärä ei ole työsopimusta solmittaessa tiedossa, työnantaja ilmoittaa työntekijälle työsuhteen päättymisajankohdan siitä tiedon saatuaan tai noudattaen erikseen sovittua ennakoilmoitusaikaa.

Ensimmäisen työsuhteen alussa on koeaika. Koeaika on myös seuraavissa työsuhteissa, mikäli työtehtävät muuttuvat olennaisesti. Koeaika on neljä (4) kuukautta, ellei sovellettavassa työehtosopimuksessa ole sovittu lyhyemmästä koeajan enimmäispituudesta. Koeaika voi kuitenkin olla enintään puolet määräaikaisen työsuhteen kestosta. Koeaikana työsuhde voidaan päättää puolin ja toisin välittömästi.

Työntekijällä on, määräaikaisuudesta huolimatta, oikeus irtisanoa työsuhde noudattaen työehtosopimuksen ja/tai lain mukaista irtisanomisaikaa. Sama oikeus on myös työnantajalla lain mukaisin henkilöstä johtuvin irtisanomisperustein.

## 5. TYÖNTEKIJÄN PALKKA

Työntekijän palkka sovitaan toimeksiantokohtaisesti huomioiden noudatettavan työehtosopimuksen palkkaa ja työaikalisiä sekä –korvauksia koskevat määräykset.

Työntekijän palkka maksetaan, jollei muuta sovita, kerran kahdessa viikossa erikseen vahvistetun tunti-ilmoitus-/palkanmaksukäytännön mukaisesti. Työsuhteen päättyessä palkka maksetaan työnantajan tavanomaisien palkkajaksojen ja niitä vastaavien maksupäivien mukaisesti. Työntekijän lomapalkka/-korvaus maksetaan määräaikaisen työsuhteen päättyessä tai, jos vuosilomaa pidetään määräaikaisen työsuhteen aikana, ennen vuosiloman alkua.

## 6. TYÖAIKA JA TYÖAJAN / SUORITTEEN SEURANTA

Työaika sovitaan toimeksiantokohtaisesti joko perustuen toimeksiantajan kulloiseenkin tarpeeseen tai erikseen sovittavaan tuntimäärään. Työntekijän tulee ennakoon hyväksyttävä toimeksiantajalla tai työnantajalla toimeksiannon mukaisen työajan ylittäminen.

Työvuoroluettelo laaditaan toimeksiantajan ja/tai toimeksiannon tavanomaisen käytännön mukaisesti. Muutokset työvuoroluetteloon ovat mahdollisia työaikain ja työehtosopimuksen mukaisin edellytyksin tai niistä sopimalla.

Toimeksiantokohtaisesti voidaan sopia päivittäisestä lepoajasta (ruokatunnista), jonka aikana työntekijällä on oikeus poistua työpaikaltaan. Tällöin tätä lepoaikaa ei lueta työajaksi. Yli kuuden (6) tunnin työvuoroissa työntekijällä on oikeus lepoaikaan tai tilaisuus aterioida työn lomassa. Toimeksiantokohtaisesti sovitaan mahdollisen ateriakorvauksen tai –edun pidättämisestä työntekijän palkasta.

Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan ja/tai toimeksiantajan työaika/-suoriteseurannasta ja kulunvalvonnasta antamia ohjeita.

Sopiessaan suoraan työvuoroja toimeksiantajan kanssa työntekijä on velvollinen seuraamaan, että työ tehdään säännöllisen työajan puitteissa. Säännöllisen työajan ylittämisestä tulee sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Säännöllinen työaika on enintään 37,5 tuntia viikossa, jollei noudattavasta työehtosopimuksesta tai työaikalaisista muuta johdu.

## 7. SALASSAPITO

Työntekijä ei saa ilmaista kolmannelle osapuolelle työnantajansa ja toimeksiantajansa ammatti- tai liikesalaisuuksia. Salassapitovelvollisuus on voimassa työsuhteen aikana ja työsuhteen jälkeen.

## 8. MUUT VELVOITTEET

Työntekijä vastaa toimeksiantajan hänen haltuunsa luovutettujen rahavarojen, työvälineiden tai muun omaisuuden huolellisesta käytöstä ja säilytyksestä. Työntekijän tulee selvittää tällaisen omaisuuden hoitoon liittyvä ohjeistus. Työntekijä on velvollinen palauttamaan edellä mainitun omaisuuden pyydettyessä tai toimeksiannon päättyessä.

Työnantaja voi pidättää työntekijän palkasta palauttamatta jääneen omaisuuden arvon.

Työsopimuslaki ja vahingonkorvauslaki määrittävät työntekijän korvausvastuun hänen toimeksiantajalle ja työantajalle aiheuttamastaan vahingosta.

Työntekijä vastaa itse tarvittaessa työtehtävän edellyttämän terveys- ja/tai pätevyystodistuksen hankkimisesta ennen työsuhteen alkua.

Jos työntekijälle ei osoiteta työasua, työntekijä vastaa itse asianmukaisesta työpukeutumisesta.

## 9. ALLEKIRJOITUKSET

Paikkakunta:

Aika:

StaffPoint Oy

Työntekijä:

## Liite 2. Jyväskylän Paviljongin tapahtumahenkilöstön yleiset työsopimusehdot

### 1. SOPIJAOSAPUOLET

Henkilöstövuokrausyhtiö StaffPoint Oy (jäljempänä työnantaja) ja allekirjoittanut työntekijä. Yhdessä osapuolet.

### 1. SOPIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Yleisiä työsopimusehtoja noudatetaan osapuolien välisissä määräaikaisissa työsuhteissa Jyväskylän Paviljongilla tapahtumakauden 2008-2009 aikana, jollei osapuolien kesken erikseen muuta sovita. Tämän sopimuksen allekirjoittamisella osapuolten välille ei muodostu työsopimussuhdetta. Työsopimussuhteen syntyminen edellyttää aina erillistä työsopimusta ja tämän sopimuksen ehtoja noudatetaan vain työsopimussuhteen vallitessa lukuun ottamatta jäljempänä mainittua salassapitovelvollisuutta.

Työnantaja tarjoaa työntekijälle määräaikaisia työsopimuksia suunnittelujaksoittain (3 viikkoa) Jyväskylän Paviljongin tapahtumien henkilöstötarpeiden ja niitä vastaavien vuokratyötilausten mukaisesti.

Jokaisen suunnittelujakson aikana tehtävästä työstä sovitaan erikseen työnantajan ja työntekijän välillä, Työntekijällä on oikeus ottaa vastaan tai kieltäytyä vastaanottamasta tarjottua työtä (joko kokonaan tai osittain). Suunnittelujaksoa koskeva työsopimus voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti.

Työsuhteiden ehdot määräytyvät tämän sopimuksen ja asianomaisien lakien mukaisesti. Työsuhde syntyy työnantajan eli henkilöstövuokrausyhtiö StaffPointin ja työntekijän välille.

Työntekijä työskentelee toimeksiantajan työnjohdon ja valvonnan alaisena. Toimeksiantaja antaa työntekijöille opastuksen työhön ja vastaa työntekijöiden työturvallisuudesta.

Mikäli toimeksiantajan vuokratyötilaus keskeytyy ennakoimatta ja mikäli työnantajalla on tilanteeseen soveltuva mahdollisuus, työnantaja voi osoittaa työntekijälle keskeytynyttä työtä korvaavaa työtä toisen toimeksiantajansa tehtävissä.

### 2. MÄÄRÄAIKA, KOEAIKA JA MÄÄRÄAIKAISEN TYÖSOPIMUKSEN PÄÄTTÄMINEN

Yksittäisen työsopimuksen määräaika on kyseinen suunnittelujakso, jollei muusta erikseen ja erityisesti ole sovittu. Määräaikainen työsuhde päättyy ilman eri ilmoitusta määräajan päättyessä.

Työntekijän ensimmäisestä suunnittelujaksosta 50 %:a on koeaikaa.

Koeajasta voidaan myös sopia uudelleen mikäli työntekijän työtehtävät muuttuvat oleellisesti.



Koeaikana työsuhde voidaan päättää puolin ja toisin välittömästi.

## 5. TYÖNTEKIJÄN PALKKA

Jollei palkasta muusta ole erikseen sovittu, määräytyy palkka Jyväskylän Paviljongin voimassa olevan palkkataulukon mukaisesti.

Työntekijän palkka maksetaan erikseen vahvistetun tunti-ilmoitus-/palkanmaksukäytännön mukaisesti kaksi kertaa kuukaudessa. Työsuhteen päättyessä palkka maksetaan tavanomaisen palkkajakson ja vastaavan maksupäivien mukaisesti. Työntekijän lomapalkka/-korvaus maksetaan kunkin määräaikaisen työsuhteen päättyessä.

## 6. TYÖAIKA JA TYÖAJAN / -SUORITTEEN SEURANTA

Työvuorot sovitaan Jyväskylän Paviljongin suunnittelujakson tapahtumien henkilöstötarpeiden ja niitä vastaavan vuokratyötilauksen mukaisesti.

Sovittuja työvuoroja voidaan muuttaa sopimalla työnantajan ja työntekijän kesken tai yksipuolisesti työnantajan toimesta, jos muutokseen on olemassa perusteltu ja painava syy.

Työvuoroon ilmoitaudutaan määrättyssä työpisteessä ja työasussa työvuoron alkamisaikaan mennessä. Työvuoro päättyy työpisteessä.

Säännöllinen työaika on enintään 120 tuntia suunnittelujakson (3 viikon) aikana.

Yli kuuden (6) tunnin työvuoroissa työntekijällä on oikeus lepoaikaan tai tilaisuus aterioida työn lomassa. Työntekijälle annettavan tai osoitettavan lepoajan (30 – 60 min.) aikana työntekijä voi esteettä poistua työpaikaltaan. Tätä lepoaikaa ei lueta työajaksi.

Työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan ja/tai toimeksiantajan työaika/-suoriteseurannasta ja kulunvalvonnasta antamia ohjeita.

Sopiessaan suoraan työvuoroja toimeksiantajan kanssa työntekijä on velvollinen seuraamaan, että työ tehdään säännöllisen työajan puitteissa.

## 7. SALASSAPITO

Työntekijä ei saa ilmaista kolmannelle osapuolelle työnantajansa ja toimeksiantajansa ammatti- tai liikesalaisuuksia. Paviljongin julkaisemattomat tapahtumatiedot ovat toimeksiantajan liikesalaisuuksia. Salassapitovelvollisuus on voimassa työsuhteen aikana ja työsuhteen jälkeen.

## 8. MUUT VELVOITTEET

Työntekijä vastaa toimeksiantajan hänen haltuunsa luovutettujen rahavarojen, työvälineiden tai muun omaisuuden huolellisesta käytöstä ja säilytyksestä. Työntekijän tulee selvittää tällaisen omaisuuden hoitoon liittyvä ohjeistus. Työntekijä on velvollinen palauttamaan edellä mainitun omaisuuden pyydettyä tai toimeksiannon päättyessä.

Työnantaja voi pidättää työntekijän palkasta palauttamatta jääneen omaisuuden arvon.

Työsopimuslaki ja vahingonkorvauslaki määrittävät työntekijän korvausvastuun hänen toimeksiantajalle ja työantajalle aiheuttamastaan vahingosta.

Työntekijä vastaa itse tarvittaessa työtehtävän edellyttämän terveys- ja/tai pätevyystodistuksen hankkimisesta ennen työsuhteen alkua.

Jos työntekijälle ei osoiteta työasua, työntekijä vastaa itse asianmukaisesta työpukeutumisesta.

## 9. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Jyväskylän Paviljongin tapahtumahenkilöstön yleiset työsopimusehdot ovat voimassa 7.2009 asti.

## 9. ALLEKIRJOITUKSET

Paikkakunta:

Aika:

StaffPoint Oy

Työntekijä:

## Liite 3. Kyselylomake Kongressikeskuksen tapahtuma-aikaisille vuokratyöntekijöille

### **Kysely Paviljongin tapahtuma-aikaisille työntekijöille**

**Vastaukset käsitellään nimettöminä.**

#### TAUSTAA

1. Miksi olet tullut juuri Paviljongille töihin?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Paviljongissa?
  - a) Alle 1v
  - b) 1-2v
  - c) 2-3v
  - d) Yli 3vuotta
3. Missä työtehtävissä olet Paviljongissa työskennellyt?
  - a) Aulapalvelu
  - b) Kokousavustaja
  - c) Stage manager
  - d) Info
  - e) Messuemo
  - f) Järjestyksenvalvoja
  - g) Joku muu, mikä?
4. Työskenteletkö samanaikaisesti jossain muussa yrityksessä?  
Kyllä            Ei

#### PEREHDYTYS

5. Perehdytys ennen ensimmäistä työvuoroa oli
  - a) Liian suppea
  - b) Riittävä
  - c) Liian laaja
6. Mikä perehdytyksessä oli hyvää/ huonoa?
7. Tiedätkö millainen on Paviljonki Ammatilainen?  
Kyllä  
Kerro, millainen on mielestäsi Paviljonki Ammatilainen?  
Ei
8. Haluatko tulla Paviljonki Ammatilaiseksi?  
Kyllä

Ei

Perustele miksi vastasit kyllä/ei?

### TYÖN OHJAUS

9. Oletko tyytyväinen työaikana saamaasi työn ohjaukseen?

Kyllä

Tarkenna, miten työn ohjauksessa on erityisesti onnistuttu?

Ei

Tarkenna, millaisissa tilanteissa toivoisit enemmän työn ohjausta?

### YHTEISTYÖ

10. Tunnetko olevasi osa Paviljongin työyhteisöä?

Kyllä

Ei

11. Koetko voitavasi vaikuttaa tai haluaisitko vaikuttaa työhösi, Paviljongin toimintaan?

### TOIMINTATAVAT

12. Mitä hyvää on Paviljongin ja Staffpointin yhteistyössä?

13. Mitä huonoa on Paviljongin ja Staffpointin yhteistyössä?

14. Mitä asioita arvostat työpaikassasi Paviljongissa?

### PALKITSEMINEN

15. Vastaako työstäsi saama palkka työsi vaativuutta?

16. Saatko työstäsi palautetta

a) Liian vähän?                      b) Riittävästi?

Millaista palautetta saat?

17. Onko sinulla työtunteja Paviljongissa

a) Liian vähän?                      b) Riittävästi?

### TYÖSKENTELEMOTIIVIT

18. Mikä sinua motivoi tekemään työtä juuri Paviljongissa?

19. Mikä saisi sinut jatkossakin työskentelemään Paviljongissa?

20. Miten näet Paviljongin tulevaisuuden?

21. Miten näet oman tulevaisuutesi Paviljongissa?

## Liite 4. Teemahaastattelun runko

### Tausta

- Miten työ sopii tämän hetkiseen elämäntilanteeseen?
- Miten näet työn sopivan tulevaisuuden suunnitelmiin?

### Rooli työpaikalla

- Millainen merkitys on työlläsi Paviljongissa?
- Millainen merkitys työlläsi on suhteessa vakituisiin työntekijöihin?

### Työtehtävät

- Millaisia ominaisuuksia on toiveidesi työssä?
- Miten nykyiset työtehtävät vastaavat toiveidesi työtä?

### Työnantajasuhde

- Koetko olevasi ensisijaisesti Staffpointin/Paviljongin työntekijä?
- Mitä asioita yrityksissä arvostat/ et arvosta?

### Asioista ja tavoitteista kiinni pitäminen

- Miten kuvailisit suhtautumistasi työhösi Paviljongissa?
- Miten kuvailisit työntekoasi Paviljongissa?
- Millaisia tavoitteita sinulla on työssä?
- Miten pystyt toteuttamaan niitä työssäsi?

### Aikaansaannokset työssä

- Mitä sinulle merkitsee työssä onnistuminen?
- Kenen silmissä haluat onnistua?
- Miten onnistumisen merkitys näkyy työnteossasi?

### Sitoutuminen

- Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi Paviljonkiin?
- Koetko olevasi sitoutunut?
- Mihin koet olevasi sitoutunut?
- Mikä sitoutumista on edistänyt/ estänyt?