



Työtyytyväisyystutkimus Tampereen Särkänniemi Oy

Kausihenkilöstö 2011

Julia Nieminen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Julia Nieminen:
Työtyytyväisyystutkimus Tampereen Särkänniemi Oy
Kausihenkilöstö 2011

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Lokakuu 2012

Työhyvinvointi on yksi viime vuosien puhutuimpia aihe-alueita suomalaisessa työelämässä. Uudet sukupolvet Y ja Z uusine arvoineen saapuvat työpaikoille vaatien muutoksia organisaatiokulttuuriin, esimiestyöhön ja yhteisöviestintään. Perinteinen ajatus työhyvinvoinnista ulkopuolisen palveluntarjoajan koulutuksena, työterveydenhuoltona ja irrallisina tyky-päivinä on mennyttä. Työhyvinvointi ymmärretään suurempana kokonaisuutena, johon kuuluu niin mielekkäät työtehtävät, johtaminen, työolot ja ergonomia, aiemmin mainitut ulkoistetut palvelut että koko työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvoinnin toteutuminen näiden osa-tekijöiden kokonaisuutena on sekä johtajien että alaisten vastuulla, ja pitkälti liitetty vuorovaikutustaitoihin ja –tapoihin työpaikalla. Nyt puhutaan ihmisten johtamisesta, tunteiden johtamisesta, jopa epäjohtamisesta. Organisaatioiden rakenteet muuttuvat, prosessit muuttuvat projektimallisiksi ja työtehtävät muuttuvat tiimitöiksi. Kaikkiin näihin muutoksiin, uusiin sukupolviin ja työhyvinvoinnin käsitteen muuttumiseen tämä opinnäytetyö luo katsauksen.

Tampereen Särkänniemi Oy on vetovoimainen Pirkanmaalainen työnantaja. Elämyspuisto työllistää kesäsesongin ajaksi yli 500 nuorta. Huvi- ja teemapuistojen työolot nousevat aika ajoin keskustelun aiheeksi suomalaisessa mediassa. Tampereen Särkänniemi on pyrkinyt toimimaan esimerkillisen työnantajan tapaan varmistaakseen nuorille sesonkityöntekijöilleen positiivisen kesätyökokemuksen. Osaksi tätä työtä haluttiin aloittaa kausityöntekijöiden säännöllinen kuuleminen työoloihin liittyen. Sesonkityö eroaa monin tavoin pitkäaikaisesta työsuhteesta, ja työhyvinvointiin liittyvien osa-alueiden painotus on kovin erilainen. Tutkimusnimikkeeksi valittiin termi työtyytyväisyys, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan perehdytyksen onnistumista sesonkityön vaatimalla tavalla mahdollistaen täysipainoisen työskentelyn, esihenkilötoiminnan laatua, työoloja ja –käytäntöjä, työssä jaksamista ja organisaation tukea nuorille työntekijöille. Tämä tutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2011 osana tätä Tampereen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys nykytilasta, sekä luoda tutkimuspohja Tampereen Särkänniemi Oyn vuosittaiseen käyttöön.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of business

Julia Nieminen:

Well-being at work: case study Tampere Särkänniemi Oy

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 2 pages
August 2011

Well-being at work is one of the most discussed issues in Finnish worklife. The new generations Y and Z are entering the workforce with their new values and expectations, demanding changes to organizational culture, leadership and organizational communication. The traditional conception of well-being at work was that it was separated from normal work routines, taking the form of health-care services and occasional seminars. Nowadays it is understood as a whole; well-being at work includes meaningful work-assignments, supportive leadership, a pleasant working environment, outsourced services and the entire atmosphere of the working community. Taking account of all these factors in the implementation of well-being at work is the responsibility of both management and employees, and it is tightly linked to communicational skills and -habits in the work-place. Today we talk about leadership, and management of people and emotions, and even of *un*-leadership. Organizational structures are in change. Processes and working habits are shifting more towards projects and a teamwork-centered way of working. This thesis provides an overview of all these changes.

Särkänniemi Oy in Tampere is a well-known and attractive employer in the Pirkanmaa region. The Adventure Park employs over 500 young workers during the summer season. From time to time the working conditions in amusement parks come up as a topic of public discussion in the Finnish media. Särkänniemi has tried to act in a responsible way as an employer to ensure a positive working experience for its young workers. Part of this thesis was to begin an annual well-being at work survey for seasonal workers. Seasonal work is very different from long-term work and therefore the emphasis of well-being at work factors is also different. Well-being and contentment at work was chosen as the title of the research, which in this context means the successful orientation for seasonal workers in such a way that it enables them to work effectively. For this, seasonal workers need good guidance from their supervisors, good working conditions and practices, coping strategies, and support from the organization.

This research was first conducted in September 2011 as a part of this thesis. The goals of this thesis was to define the current state of employee satisfaction at Särkänniemi and also to create a research platform which Särkänniemi can use for years to come.

Key words: well-being at work, survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tampereen Särkänniemi Oy	5
1.2	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarve	5
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työhyvinvointi ennen ja nyt	7
2.2	Psykologinen työsopimus ja motivaatio	8
2.3	Perehdytys.....	9
2.4	Esimiestoiminta	11
2.4.1	Johtaminen on viestintää.....	11
2.4.2	Esimiestaidot.....	12
2.4.3	Y-sukupolven johtaminen	13
2.4.4	Rinnalla alaistaidot.....	14
2.5	Työyhteisö	15
2.5.1	Yhteisöllisyys ja oppiva organisaatio	15
2.5.2	Dialogi.....	16
3	Tutkimustulokset.....	17
3.1	Tutkimusmenetelmä ja vastaajat.....	17
3.2	Perehdytys.....	18
3.3	Työympäristö ja työolot.....	25
3.4	Sisäinen tiedonkulku.....	33
3.5	Esihenkilötoiminta	35
4	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

1.1 Tampereen Särkänniemi Oy

Tampereen Särkänniemi on vuonna 1966 perustettu osakeyhtiö. Yhtiö koostuu kuudesta elämyskohteesta; lasten eläintarha, huvipuisto, planetaario, akvaario, delfinaario ja Näsinneulan näkötorni. Lisäksi alueella toimii Tampereen kaupungin hallinnoima Sara Hildenin taidemuseo. Tampereen Särkänniemi Oy:n henkilöstömäärä on 90 vakinaista työntekijää. Kausityöntekijöitä rekrytoidaan kesäaikaan yli 500 (535 henkeä kesällä 2012). Tampereen Särkänniemessä vierailee sesongin aikana toukokuusta syyskuulle noin puoli miljoonaa asiakasta. Koko vuoden kävijämäärä on noin 570 000 asiakasta.

Särkänniemen toimintastrategia tähtää mm. parhaaseen asiakastyytyväisyyteen, turvallisuuteen, ympäristömyötäisyyteen ja virheiden ennaltaehkäisemiseen. Näiden tekijöiden toteutumista ja jatkuvaa kehittäminen varmistetaan järjestelmän sertifiointilla ulkopuolisen arvioitsijan toimesta. Tampereen Särkänniemi Oy:lle myönnettiin alallaan ensimmäisenä Pohjoismaissa laatu- ja ympäristösertifikaatit (ISO 9001 ja ISO 14 001) vuonna 2001 ja turvallisuussertifikaatti (OHSAS 18001) vuonna 2003 DNV Certification Oy:n toimesta osoituksena laatu-, ympäristö- ja turvallisuusasioiden hyvästä hoidosta.

1.2 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarve

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Tampereen Särkänniemi Oy:n kausityöntekijöiden työtyytyväisyyden nykytila, jonka pohjalta voidaan jatkaa tyytyväisyyden tason seurantaa järjestelmällisesti vuosittain. Tutkimustietoa käytetään vertailukohtana arvioitaessa työhyvinvointiin liittyvien edistyshankkeiden onnistumista tulevana vuosina liittyen kausityöntekijöiden työoloihin.

Kesällä 2011 Lasten päivän säätien ylläpitämä Linnanmäen huvipuisto – ja sitä kautta koko huvi- ja elämyspuistoala – sai paljon mediahuomiota liittyen kesätyöntekijöiden kohteluun ja työoloihin. Yleisradion A-Studio esitti 29.6.2011 väitteitä huvipuiston työoloista, ja ohjelman aikaansaama kohu johti Etelä-suomen aluehallinviraston selvitykseen työolosuhteista Linnanmäellä (Kotimaa-lehti 1.7.2011). Paikallisessa mediassa tehtiin kohun saattamana vastineita myös Särkänniemen huvipuiston työoloista (mm. Aamulehti 8.7.2011).

Tampereen Särkänniemi Oy on saanut työnantajana tunnustusta kärkisijalla muun muassa Suomen lasten ja nuorten säätiön ja Alma median järjestämässä Vastuullisin kesäduuni – kampanjassa vuonna 2011. Kampanjassa keskeisiä seikkoja olivat esimerkiksi mielekäs työ ja kohtuullinen palkka, perehdytys ja ohjaaminen, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä kirjallinen työsopimus ja -todistus.

Ajatus kesätyöntekijöiden työtyytyväisyyden tutkimisesta laajemmalla kyselyllä kuitenkin heräsi, ja tutkimus toteutettiin Särkänniemen toimitusjohtaja Miikka Seppälän tilaamana ensimmäisen kerran syksyllä 2011 osana tätä opinnäytetyötä.

Tampereen Särkänniemessä toteutetaan laaja työhyvinvointitutkimus vakituiselle henkilöstölle säännöllisin väliajoin. Koska työhyvinvointiin liittyvät aihe-alueet ottavat vakituisen henkilöstön työskentelyyn verrattuna hyvin erilaisia painotuksia kausihenkilöstön työssä, haluttiin tutkimus erottaa nimikkeellään tästä tutkimuksesta. Käytämme siis termiä työtyytyväisyys. Tutkimuksen aihe-alueiksi valittiin yrityksen tarpeet huomioon ottaen perehdytys, käytännön työolot, esihenkilötoiminta ja organisaation tuki. Tutkimuksen tarkoitus oli luoda raami työtyytyväisyyden järjestelmälliselle seurannalle ja kehitystyölle Tampereen Särkänniemessä.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi ennen ja nyt

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa ja sitä tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, Työterveyslaitos/Eu Progress-rahoitusohjelma 2009)

Hyvinvoiva työntekijä ja hyvinvoiva työyhteisö on tehokas ja tuottava. Tämä tunnustetaan yrityksissä tosiasiaksi. Moni yritys on kuitenkin neuvoton sen suhteen, kuinka hyvinvointi saavutetaan. Työhyvinvointia pidetään usein yrityksen ulkopuolisena asiana; jonain, mitä työterveyshuolto tai ulkoistetut koulutukset yritykselle ja työntekijöille tuottavat. Työ- päivä pari kertaa vuodessa ei riitä hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työhyvinvointi on laaja käsite, johon sisältyy työntekijöiden henkilökohtainen hyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi ja ilmapiiri, työolot ja itse työ. Vastuuta tämän kokonaisuuden toimimisesta on siis työntekijällä yhtä paljon kuin työnantajalla.

Työelämä muutosten pyörteissä

Työelämän rakenteet ovat muuttuneet 1990-luvun laman seurauksena. Ennen varmaksi koettu työpaikka saattoi mennä Neuvostoliiton hajoamisen ja pankkikriisin aiheuttamien muutosten myötä alta. Luottamus jatkuvuuteen heikkeni ja pärjätäkseen ihmisen tuli olla aina vain tehokkaampi ja kouluttautua lisää. Ihmisen tuli tehdä itsestään niin arvokas kuin mahdollista, jotta leikkuri ei osunut omaan työpaikkaan. Määräaikaisen työsuhteen vakinaistaminen ei ollut enää itsestäänselvyys, ja uusi käsite – pätkätyöt- syntyy. (Kaivola& Launila 2007, 12-15)

Tekniikan kehittymisen myötä vanhoja työnimikkeitä kuoli pois ja uusia tuli tilalle. Tietotekniikka mahdollisti yhteydenpidon uudella tavalla. Se mahdollisti jatkuvan tavoitettavuuden ja etätönn, mutta toisaalta hämärsi rajoja kodin ja työn välillä. (Kaivola& Launila 2007 18) Pahoinvointi työssä on lisääntynyt. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä Työolobarometrissa seurataan suomalaisen työelämän laadun muutoksia palkansaajien näkökulmasta. Palkansaajat ovat koko 90-luvun kokeneet työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden lisääntyneen. Työn mielekkyyden kehitys koetaan vuoden 2010

barometrissa edelleen negatiivisena, vaikkakin hyvin hienoista positiivista kehitystä edelliseen vuoteen on tapahtunut. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2010, 30)

Sukupolvien välinen kuilu työelämässä on kasvanut. 1970- ja 80- luvuilla työuransa aloittaneet ovat nuoruudessaan saaneet puritaanisemman suhtautumisen työhön. Pitkiä työuria arvostettiin. Nykypäivänä patkätyöt ja työkokemus eri aloilta ja yrityksistä nähdään voimavarana. Koulutuksessa korostetaan nykypäivänä moniosaamista. 2000- luvulle tultaessa organisaatiot ovat muuttuneet, ja työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä ja projektimuotoisesti. Johtajuutta on tutkittu paljon, ja sen teorioita on kirjoitettu uudestaan. Autoritäärisyyden sijaan nykyään puhutaan ihmisten johtamisesta. (Vesterinen&Suutarinen 2011, 45, 52, 210)

Yritysjohdon valmentaja Jari Salminen määrittelee työhyvinvoinnin yksilön ja yrityksen näkökulmasta hyvin konkreettisesti. Yksilön kannalta työhyvinvointi on sitä, että työ on oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin ja että työyhteisö on kannustava. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden pysymistä toimintakykyisinä niin, etteivät sairauspoissaolot haittaa toimintaa ja etteivät ihmiset joudu työkyvyttömyyden takia ennenaikaiselle eläkkeelle. (Salminen 2006, 130-131) Salmisen määritelmä jää hyvin perustasolle sinänsä, ettei se nosta esille suuria hyötyjä, joita yritys saa motivoituneiden työntekijöiden ja toimivien tiimien työn tuloksena.

2.2 Psykologinen työsopimus ja motivaatio

Juridinen työsopimus on kaikille tuttu. Se määrittelee työnantajan ja työntekijän tiedot, oikeudet ja velvollisuudet. Se kertoo sovitut vähimmäisvaatimukset muun muassa palkkauksesta, lomista ja irtisanomissäännöistä. Työsopimuksesta ei kuitenkaan ilmene työpaikan käytännöt, ilmapiiri, työtehtävän yksityiskohdat tai esimiestyön laatu yrityksessä. Kaikista näistä asioista työntekijä luo itselleen mielessään kuvan valintaprosessin aikana, jo ennen työtehtävän aloittamista. Työntekijöiden uskomusten muodostama kokonaisuus siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalle antamastaan työpanoksesta, kutsutaan psykologiseksi työsopimukseksi. (Alasoini 2006, 23)

Rekrytointiprosessin aikana myös työntekijä arvioi työnantajaa yrittäen tehdä itselleen mahdollisimman hyvän psykologisen työsopimuksen. Hän poimii keskustelusta viitteitä ja lupauksia muun muassa työsuhteen jatkuvuudesta, työtiimin hengestä ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan yrityksessä. Psykologisen sopimuksen haaste on siinä, että se on epävirallinen ja kirjoittamaton. Kuitenkin ihmisen sisäsyntyinen motivaatio ja sitoutuminen nojaa vahvasti tämän sopimuksen täyttymiseen. (Aarnikoivu 2010, 26)

Yrityksessä aletaan miettiä sitouttamisen keinoja ja motivointia usein vasta työsuhteen jo alettua hyvän aikaa sitten. Aarnikoivu korostaa, että myöhemmin luvatut ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät – palkkiot, bonukset – ovat sitoutumisen kannalta täysin merkityksettömiä. Ulkosyntyinen motivaatio on hyvin häiriöherkkä, eikä sillä voida korvata sisäsyntyistä motivaatiota. (Aarnikoivu 2010, 26).

Tampereen Särkänniemi on perinteisesti vetovoimainen kesätyöpaikka Pirkanmaan alueella. Elämyspuisto on suurimalle osalle hakijoista tuttu paikka, ja mielikuvat huvipuistotyöskentelystä perustuvat omiin asiakaskokemuksiin. Huvi- ja elämyspuistotoiminta on oma toimi-alansa, jonka liiketoiminnalliset ulottuvuudet moni hakija ymmärtää vasta aloitettuaan työskentelyn. Toimialaan saattaa liittyä paljon epärealistisia odotuksia, joiden oikaiseminen rekrytointiprosessin aikana on hyvin tärkeää. Särkänniemi on saanut tunnustusta rekrytointiprosessistaan. Jokainen hakija haastatellaan henkilökohtaisesti, ja näin taataan jokaiselle tasavertainen mahdollisuus. Henkilökohtainen haastattelu antaa myös mahdollisuuden vaikuttaa psykologiseen työsopimukseen positiivisella tavalla; muun muassa työskentelyajat kaikkina huvipuiston aukioloaikoina tuodaan hyvin selvästi esille hakijoille. On kausityöntekijän motivaation kannalta tärkeää, että hänen luomansa psykologinen työsopimus tiedostaa jossain määrin työtehtävien sisällön ja fyysisen raskauden. (Ojansivu, Tampereen Särkänniemi Oy, 2012)

2.3 Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. (Työterveyslaitos, Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä 2009) Työturvallisuuslaissa edellytetään muun muassa, että työnantaja antaa riittävän perehdytyksen työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista. Perehdytystä on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönotto-

tilanteissa. Lisäksi ohjausta on täydennettävä aina tarvittaessa. Hyvä perehdytys on edellytys työnteolle. (Työterveyslaitos 2009)

Perehdyttäminen voidaan jakaa varsinaiseen perehdyttämiseen sekä työnopastukseen. Monipuolisen ja kattavan perehdyttämisen merkitys korostuu kesätyöntekijöillä. Heidän tiedolliset ja taidolliset valmiutensa toimia työympäristössä eivät ole samanlaisia kuin pidempään työssä olleilla. (Työterveyslaitos – nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen 2008)

Työterveyslaitoksen mukaan kaikki työntekijät tulee perehdyttää seuraavilla tasoilla:

Yritys ja sidosryhmät

- toimiala ja lainsäädäntö
- yritysorganisaatio
- henkilöstöpolitiikka
- toimintatavat

Osasto/työyhteisö

- työntekijät
- työympäristö

Työhön opastaminen

- vastuut ja valtuudet
- työn opastus ja siihen liittyvät laitteet ym.
- yhteydet asiakkaisiin

Kun työntekijä on perehdytetty yritykseen, itse työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu usein työnohjauksen keinoin. Lähin esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta usein on tarkoituksenmukaista antaa varsinainen työtehtävän opastus työtoverille. Perehdyttäjän tulee ohjata työntekijää tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä, antaa ymmärrettävät ohjeet työntekoon ja ohjata käyttämään oikeita työmenetelmiä. (Työterveyslaitos 2009)

Tampereen Särkänniemi järjestää kausityöntekijöilleen yhteisen kaksipäiväisen perehdytystilaisuuden aina sesongin aluksi. Yhteisessä tilaisuudessa käydään läpi talon tavat ja pelisäännöt, työturvallisuudesta, työehtosopimuksesta sekä työnantajan ja -tekijän oikeudet ja velvollisuudet. Käytännön työhön perehdytetään itse työpisteillä. Työtehtävään perehdytys on oman esihenkilön vastuulla. Työtehtävästä riippuen käydään eri-

tyiskoulutuksia; esimerkiksi järjestyksenvalvoja- tai hygieniakortti ja tilityskoulutus. Seuraava yhteinen koulutus on asiakaspalvelukoulutus. Perehdyttämisen tarkistuslista on kaikille yhteinen ja sen lisäksi esihenkilöt, joko täydentävät yhteistä listaa tai allekirjoittavat vielä oman listan, yhteisen lisäksi. Esimerkiksi ajolaitteilla on laiteryhmälistat, jonka työntekijä allekirjoittaa kun katsoo osaavansa ajaa listan laitteita. Tarkistuslistat säilytetään työsuhteen ajan. (Ojansivu, Tampereen Särkänniemi Oy, 2012)

Lisäksi Särkänniemessä tulee sisäisen ohjeistuksen mukaan olla kirjallinen työohje olemassa jokaiseen työtehtävään. Hyvää työkesää – vihko jaetaan kaikille työntekijöille sisältäen yhteisissä perehdytyspäivissä käydyn infon yrityksestä, vastuuhenkilöistä ja organisaatiosta ja työsuhteen perusasioista.

2.4 Esimiestoiminta

2.4.1 Johtaminen on viestintää

Työelämässä ja näin myös johtamisessa on tapahtunut viime vuosikymmenien aikana paljon muutoksia. Tiimi- ja projektityö on yleistynyt, työnjohdolliset yksiköt pienentyneet ja hierarkiatasoja on vähennetty (Aarnikoivu 2010, 32-33). Työnjohtoesimiesten määrä on kasvanut tasaisesti tiimityön myötä. Vuonna 2008 kaikkien palkansaajien keskuudessa noin 41% on sellaisia, joiden työhön kuuluu toisten työn johtamista tai töiden jakamista toisille (Lehto&Sutela 2008, 99).

Johtajuutta on kaikki sellainen toiminta, mikä auttaa työryhmää pääsemään päämääräänsä. Esimiehen toiminta selittää pitkälle työyhteisön tuloksia tai tuloksettomuutta. Esimies vaikuttaa kaikella mitä tekee, ja myös sillä mitä jättää tekemättä. (Aarnikoivu 2008, 33). Sisällöllisesti esimiehen työ on jaettu karkeasti päätöksentekoon, informaation käsittelyyn ja henkilösuhteiden ylläpidon kokonaisuuksiin (Mintzberg 1980, 59). Johtaja varmistaa päätöksenteon tavalla, joka varmistaa että primaaritavoite toteutuu. Johtajan tehtäviin kuuluu sisäisestä integraatiosta huolehtiminen, eli osatoimintojen yhdistäminen, uuden tiedon vastaanotto ja sen synkronointi edelliseen. Tämä on välttämätön ehto rationaaliselle päätöksenteolle. Johtaja huolehtii myös vuorovaikutuksesta ja yhteisön sidosryhmäyhteistyöstä. Hän on ihmisten johtaja ja valmentaja, innostaja ja tien näyttäjä. Tilastokeskuksen 5.4.2006 julkaiseman Juha Antilan tutkimuksen mukaan

esimiesten kyvyt työhön liittyvien teknisten asioiden johtajina ovat hyvin kunnossa, mutta ihmisten johtamisessa on kehittämisen varaa (Antila 2006, 53-54).

Yritysjohdon valmentaja Jari Salminen näkee ongelmana sen, että esimieheksi nousee edelleen muiden kuin ihmisten johtamisen taitojen perusteella. Samalla työntekijät odottavat esimiehiltä nykyistä enemmän palautetta, avoimuutta, kannustamista ja parempaa sosiaalisen tunnetilan aistimista. Esimiehet taas kuvittelevat, että vuosittainen 15 minuutin keskustelu alaisen kanssa riittää todella luomaan avoimen ilmapiirin, käymään läpi kuulumiset ja alaisen käsitykset osaston toiminnasta ja johtamisesta ja vielä syventymään alaisen kehittymiseen, työhyvinvointiin ja työn sisältöä koskeviin kysymyksiin (Salminen 2006, 94).

2.4.2 Esimiestaidot

Esimiestaidot ovat pitkälti viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, suunnittelutaitoja ja delegointia sekä ristiriitojen hallintaa. Myös itsensä johtaminen on tärkeä esimiestaito. Kuten yllä todettiin, yleisin ongelma-alue löytyy ihmisten johtamisesta (Antila 2006, 54), sillä esimiestyössä vaadittava viestintä on hyvin moniulotteista ja haastavaa.

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on luoda merkityksiä, eli tehdä työntekijöille tietäväksi mikä on tehtävän missio ja visio, mikä on yksittäisen työntekijän rooli tavoitteiden täytymisessä ja yrityksen arvojen toteutumisessa. Kaikki tämä tulisi tehdä alaisten yksilöllisyys huomioiden, ja ottaa huomioon riskit väärinymmärrysten syntymisestä. Merkityksen luominen edellyttää, että esimies nojaa päivittäisjohtamisessa vuoropuheluun ja on myös aktiivinen kuuntelija (Aarnikoivu 2010, 72-73).

Dialogin käyminen vaatii aitoa kiinnostusta alaisia kohtaan. Tällöin viestintä nousee uudelle tasolle, ja mukaan astuu myös tilannetaju ja tunneäly. Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestyötä. Antamalla palautetta esimies rohkaisee ja antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiselle, joka luo taas merkitystä työlle. Palautetta tulee antaa aina, kun siihen on tarvetta, sekä onnistumisista että epäonnistumisista (Aarnikoivu 2010, 74).

2.4.3 Y-sukupolven johtaminen

Suurten ikäluokkien rinnalla puhutaan nykyään X- ja Y- sukupolvista. Suuret ikäluokat aloittivat työelämässä 50-luvulla, X- sukupolvi 80- ja 90- luvuilla ja Y-sukupolvi 2000-luvulla. Paljon puhutaan sukupolvien arvomaailmojen eroista ja siitä, että X- ja Y-sukupolvet odottavat työelämältä täysin eri asioita kuin suurten ikäluokkien edustajat. Tutkimukset osoittavat kuitenkin muuta; työolobarometrin (2009) mukaan kärkeisyyt vaihtaa työpaikkaa ovat kaikilla sukupolvilla samat: urakehitys, korkeampi palkka ja vakituinen työpaikka. Vain näiden syiden arvotus vaihteli; X- ja Y-sukupolvilla urakehitys oli listan kärjessä, kun taas suurilla ikäpolvilla vakituinen työpaikka. Usein puhutaan myös, että nuorille sukupolville lisääntynyt vapaa-aika on tärkeä kriteeri työpaikan valinnassa, mutta tämä tekijä näyttäytyi tutkimuksen valossa vain hiukan tärkeämpänä nuorille kuin suurille ikäluokille (Aarnikoivu 2010, 11).

Millainen on Y-sukupolvi? Tämän sukupolven lapset ovat eläneet taloudellisesti suhteellisen vakaata elämää. Sukupolvi on syntynyt digimaailmaan. Sosiaalisen median aikakaudella on totuttu vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä reaaliajassa ympäri maailmaa. Nuoria on kautta aikojen luonnehdittu kärsimättömiksi, mutta Y-sukupolvi saattaa näyttäytyä vieläkin kärsimättömämmältä, koska he ovat eläneet koko elämänsä runsaan tietotulvan keskellä ja ovat oppineet nopeasti siirtymään ei-toimivasta ratkaisusta uuteen vaihtoehtoon. Y-sukupolven lapset ovat tottuneet myös koulussa ja harrastuksissaan saamaan paljon palautetta. Heitä on kehoitettu pienestä alkaen verkostoitumaan ja ilmaisemaan itseään. Niinpä he käyttävät näitä taitoja myös työelämässä haastaen organisaation johtamismallit avoimesti (Pirinen&Hussi 2010 – Työterveyslaitoksen tiedote 59/2010).

Y-sukupolvi haluaa toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä kaikkea, mikä tuntuu mielenkiintoiselta. He eivät ole niinkään valmiita juoksemaan korkean statuksen perässä, kuin tekemään asioita, joita arvostetaan henkilön omissa sosiaalisissa, usein digitaalisesti linkitetyissä, ryhmissä (Alasoini 2010, 42). Nuori työntekijä saattaa menettää motivaationsa nopeasti, jos heille ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Joskus esimies saattaa kokea, että he ovat valikoivia ja vaativia työn suhteen (Pirinen&Hussi 2010 – Työterveyslaitoksen tiedote 59/2010). Näin työn mielenkiintoisuudesta, työn tarjoamista mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa sekä työn yhteensopivuudesta niin omien arvojen kuin oman elä-

mäntilanteen kanssa tuleekin entistä tärkeämpi ihmisiä motivoiva ja heidän sitoutumistaan edistävä tekijä (Alasoini 2010, 19).

Vesterinen ja Suutarinen (2011, 26) antavat muutamia perusohjeita esimiehille siitä, miten Y-sukupolveen tulisi suhtautua rekrytoinnissa ja perehdytyksessä (alkuperäislähde Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000) He neuvovat käyttämään rekrytointiin paljon aikaa, ja kuvaamaan tulevaa työympäristöä tarkoin (Lue 2.2. psykologinen työ-sopimus). Y-sukupolvi ei ajattele perinteisiä miehen ja naisen työtehtäviä, joten sukupuoliroolit kannattaa unohtaa. Jos työpaikalla on paljon nuoria, työryhmien kokoa kannattaa kasvattaa ja nimetä tiimeille voimakas vetäjä. Tampereen Särkänniemen toimintatapa myötäilee näiltä osin hyvin Vesterisen ja Suutarisen mukaamaa Zemken jne ohjeista, ja tämä saattaa olla yksi tekijä tyytyväiseen työyhteisöön.

2.4.4 Rinnalla alaistaidot

Ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaito-määrittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Tutkijat osoittivat, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä nuo tutkijat käyttivät käsitettä *organizational citizenship*. Termi on suomeksi muotounut *alaistaidoiksi*. (Keskinen 2005, 19). Suomenkielistä termiä on paljolti kritisoitu sen hierarkisuudesta ja harhaanjohtavuudesta. Kriitikoiden mukaan termi *alaistaidot* antaa kuvan passiivisesta johdettavasta, ja esimerkiksi yleisempi kuvaus yhteistyötaitot olisi tarkoitukseen sopivampi. Suomessa alaistaitoja on tutkinut erityisesti Turun Yliopiston professori Soile Keskinen. Hän määrittelee termin seuraavasti: ”Alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta” (Keskinen 2005, 20)

Esimiestyön onnistuminen edellyttää siis aktiivisuutta myös alaisilta. On molempien osapuolten menestymisen kannalta ratkaisevaa, pysytteleekö alainen esimiehen ulottumattomissa vai luoko hän osaltaan aktiivista yhteistyötä. Useat tutkijat ovat määritelleet tekijöitä, joista alaistaidot koostuvat. Näitä ovat tunnollisuus, reiluus ja kohteliaisuus. Nämä ovat sinällään perusasioita ihmisten välisessä kanssakäymisessä, mutta usein unohtuvat työyhteisössä. Henkilö, jolla on hyvät alaistaidot, toimii työyhteisössään ra-

kentavalla ja joustavalla tavalla, eikä pidä tiukasti kiinni omasta toimenkuvastaan, vaan kannustamalla ja vastuuta antamalla pitää huolta myös työtovereistaan ja esimiehestään. Hyviin alaistaitoihin liittyy olennaisesti kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen usein mielletään vain esimiehelle kuuluvaksi, mutta se tulisi nähdä koko työyhteisön asiana (Kaivola& Launila 2007, 65-67).

Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös alaistaitojen kehittämistä. Alaistaitoinen työntekijä tarkkailee myös aktiivisesti itse omia kehittämistarpeitaan, eikä jätä tätä tehtävää vain esimiehen vastuulle (Kaivola& Launila 2007, 68).

2.5 Työyhteisö

2.5.1 Yhteisöllisyys ja oppiva organisaatio

2000-luvulla työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Yksinkertaisimmillaan tällä tarkoitetaan ihmistä sosiaalisena olentona, joka organisaatiosta riippumatta tarvitsee toisia ihmisiä toimiakseen yrityksen yhteistä tavoitetta kohti. Termi on kuitenkin saanut aikaan monenlaisia tulkintoja, joissa yhteisöllisyys on vastakohta perinteiselle organisaatiolle ja hierarkialle, ja kaikki vastuu ja rakenne tulisi häivyttää yhteisöllisyyden tieltä. Tosiasiassa yritystoiminta tarvitsee hierarkiaa, organisaatiomallia ja rakennetta. Tämä ei kuitenkaan estä me-henkeä tai yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyteen liittyy työpaikan hyvä ilmapiiri, joka näkyy muun muassa työntekijöiden keskinäisenä luottamuksena ja avoimena keskusteluna. Yhteisöllisyys vastaa ihmisen perimmäiseen tarpeeseen kuulua johonkin ja olla osa kokonaisuutta. Yhteisöllisyyden onnistuminen työpaikalla tarjoaa ihmisille turvaa (Kaivola& Launila 2007, 77-78).

Läheisesti edelliseen termiin liittyy käsite Oppiva organisaatio, jonka edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Todellinen oppiminen tapahtuu, kun organisaation jäsenet oppivat puhumaan kokemuksistaan, ja vallalla oleva johtamismalli mahdollistaa oppien siirtämisen eteenpäin ja käytäntöön (Kaivola& Launila 2007, 81-82). Kaivolan ja Launilan mukaan organisaatioiden suurin muutoseste on vaikiintuneet ajattelu- ja toimintamallit, jotka estävät ideoiden toteutuksen.

Kaivola ja Launila esittelevät monia tärkeitä teorioita oppivan organisaation taustalla. Oppivasta organisaatiosta useita julkaisuja tehnyt Peter Senge (The fifth discipline – teoria 1994) nostaa esille viisi keskeisintä tekijää, joihin organisaation kyky oppia perustuu. Nämä viisi tekijää ovat itsehallinta, mentaaliset mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiälykyys. Itsehallinnassa painottuu työntekijätason asiantuntijuuden tunnustaminen. Mentaaliset mallit toimivat myös Sengen mukaan muutosesteenä, jotka täytyy uskaltaa kyseenalaistaa. Yhteinen visio määrittelee toiminnan suunnan. Tiimioppiminen edellyttää toisten arvostamista ja kuuntelemista, ja toimiessaan tiimi toimii tehokkaammin kuin jäsenensä yksittäin. Systeemiajattelu on mallin tärkein peruserä, joka pitää muita elementtejä yhdessä. Organisaatiossa sekä tiimissä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeemiajattelun tarkoitus on hahmottaa suuret kokonaisuudet ja vaikutussuhteet. Teknillisen korkeakoulun professorit Esa Saarinen ja Raimo P. Hämäläinen ovat lanseeranneet laajemman termin *systeemiälykyys*, joka saa henkilön huomioimaan luovasti ja tarkoituksenmukaisesti ympäristöään, itseään ja kokonaisuutta, jossa hän toimii. Ihmiset siis hahmottavat toimensa myös muiden kannalta. (Kaivola& Launila 2007, 85-86).

2.5.2 Dialogi

Usein ajatellaan, että tärkeä tiedonvaihto työpaikalla käydään vain palaverissa ja tapaamisissa. Ihmiset käyvät kuitenkin jatkuvasti keskusteluja, myös työpaikalla. Näissä keskusteluissa otetaan kantaa organisaation todellisuuteen, työtehtäviin ja kehitykseen. Myös nämä keskustelut, niiden laatu ja sisältö, pitäisi avoimessa organisaatiossa ottaa huomioon. Palaverit, työryhmät ja johtoryhmät myös osaltaan asettavat dialogille esteitä, sillä niiden luonteeseen kuuluvat selkeät rajat käsiteltävien asioiden suhteen. Ne eivät siis muodostu vapaan keskustelun foorumeiksi, joissa osallistujilla olisi aito mahdollisuus tuoda erilaisia ajatuksia yhteiseen käsittelyyn (Kaivola& Launila 2007, 89-90).

Käsitteelle dialogi ei ole yhtä yhteistä selitystä. Kaivola ja Launila näkevät sen tasaverstaisten, reilujen ja oikeudenmukaisten vuorovaikutustaitojen ilmentymänä. Käytännössä työpaikalla tämä tarkoittaa, että jokaisen ajatuksilla on merkitystä, jokaisella on oikeus mielipiteeseen, ja ne otetaan huomioon (Kaivola& Launila 2007, 91).

3 Tutkimustulokset

3.1 Tutkimusmenetelmä ja vastaajat

Tampereen Särkänniemi Oy:n kausihenkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyystutkimus tehtiin elo-syyskuussa vuonna 2011. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä käyttäen *kyselykone.fi* palvelua ja tutkimuskutsu lähetettiin noin 350 kausityöntekijälle. Vastauksia kyselyyn saatiin 142 kappaletta, ja vastausprosentiksi muodostuu näin kunnioitettava 40%.

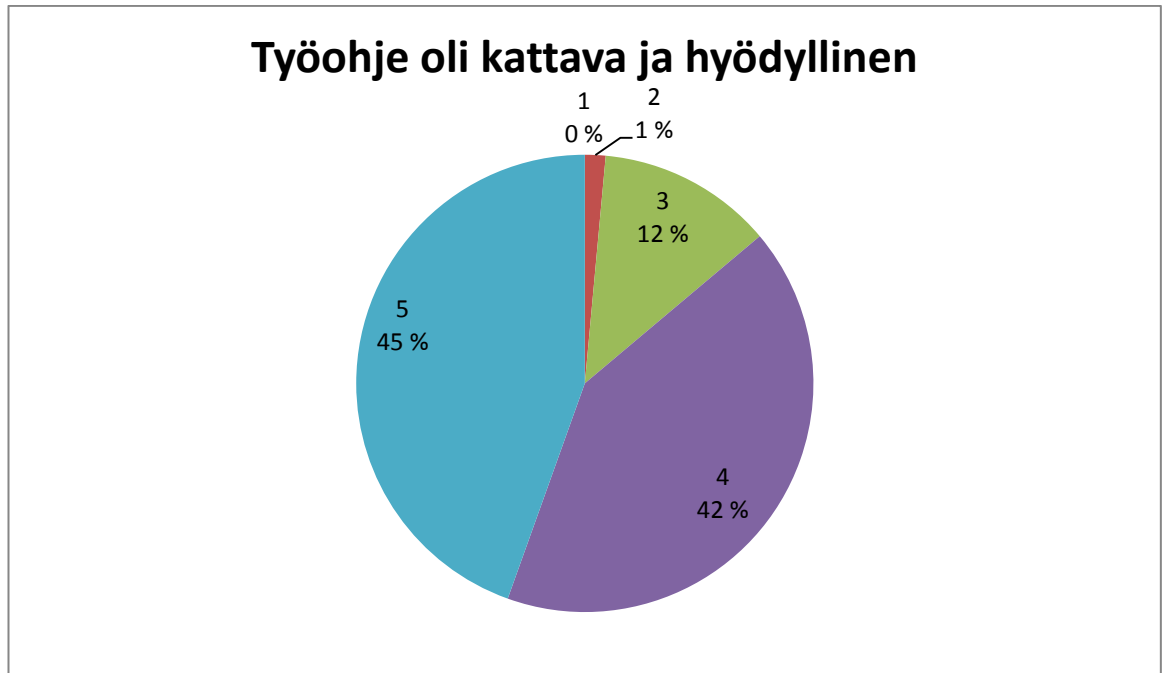
Tutkimuksen painopisteet ovat perehdytyksessä, työtyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä (työ- ja sosiaalililat, tauot, työyhteisö) sekä organisaation toiminnassa. Varsinkin tarkastellaan lähimpien esihenkilöiden toimintaa.

Kyseessä oli kvalitatiivinen/kvantitatiivinen tutkimus. Suurimmaksi osaksi tutkimus oli väittämiä, joiden paikkansapitävyyttä vastaajat arvioivat asteikolla 1-5. Vastaukset on kuvattu tässä raportissa diagrammein. Kuvaajan alta löytyy myös suorien jakaumien taulukko.

Särkänniemen edustajien pyynnöstä tutkimus antoi myös paljon tilaa avoimelle palautteelle ja kehitys-ehdotuksille. Avointa palautetta kertyi paljon, ja se on toimitettu kokonaisuudessaan erillisenä raporttina Särkänniemen edustajille. *Kursivoidut kohdat ovat suoria poimintoja avoimesta palautteesta.*

Koska eri työryhmillä on hyvin erilaiset työympäristöt; työtilat, työajat ja mahdollisesti eroavia toimintakäytäntöjä (sisäinen viestintä, taukokäytännöt jne), on vastaukset eritelty myös esihenkilöittäin. Tämä eritelty tieto on annettu toimitusjohtaja Miikka Seppälän käyttöön ja luokiteltu salassapitovelvollisuuden alaiseksi tiedoksi.

3.2 Perehdytys



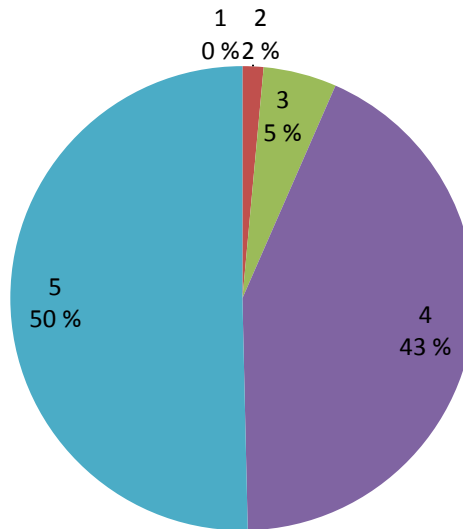
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,29

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	2	1
3	17	12
4	57	42
5 = täysin samaa mieltä	61	45
Yhteensä	137 kpl	100%

Särkänniemessä jokaiseen työtehtävään tulisi sisäisen ohjeistuksen mukaan olla olemassa kirjallinen työohje. Tutkimus osoittaa, että ohje koetaan työn kannalta todella hyödylliseksi. Melkein 90% työntekijöistä antoi kirjalliselle työohjeelle arvosanan 4-5. Työohjeita tulee siis jatkossakin päivittää vuosittain muuttuvien toimintatapojen myötä.

”Särkänniemi oli erittäin mukava kesätyöpaikka! Oli hienoa, että työntekijöille oli laadittu niin tarkat ohjeet lähes kaikesta työhön liittyvästä.”

Minulle esiteltiin työtilat ja -välineet hyvin

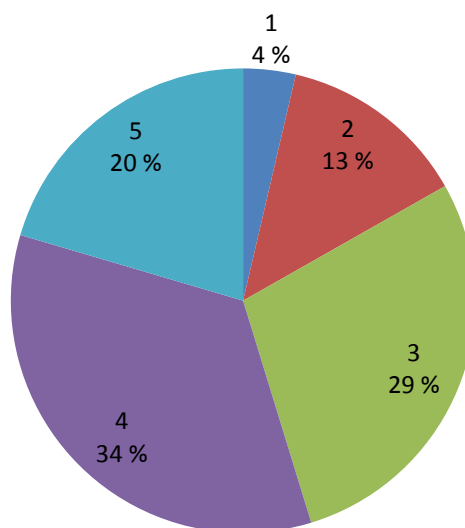


Valittujen arvojen keskiarvo : 4,42

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	2	1
3	7	5
4	59	43
5 = täysin samaa mieltä	69	50
Yhteensä	137	100%

Särkänniemen alue on laaja, ja useimmat työntekijät toimivat useassa eri työpisteessä. Joillakin työryhmillä (esimerkiksi järjestyksenvalvonta) työtila käsittää koko puiston alueen parkkipaikkoja myöten. Suhteessa tähän, työtiloihin perehdytys on sujunut todella hyvin.

Asiakaspalvelukoulutus oli hyödyllinen



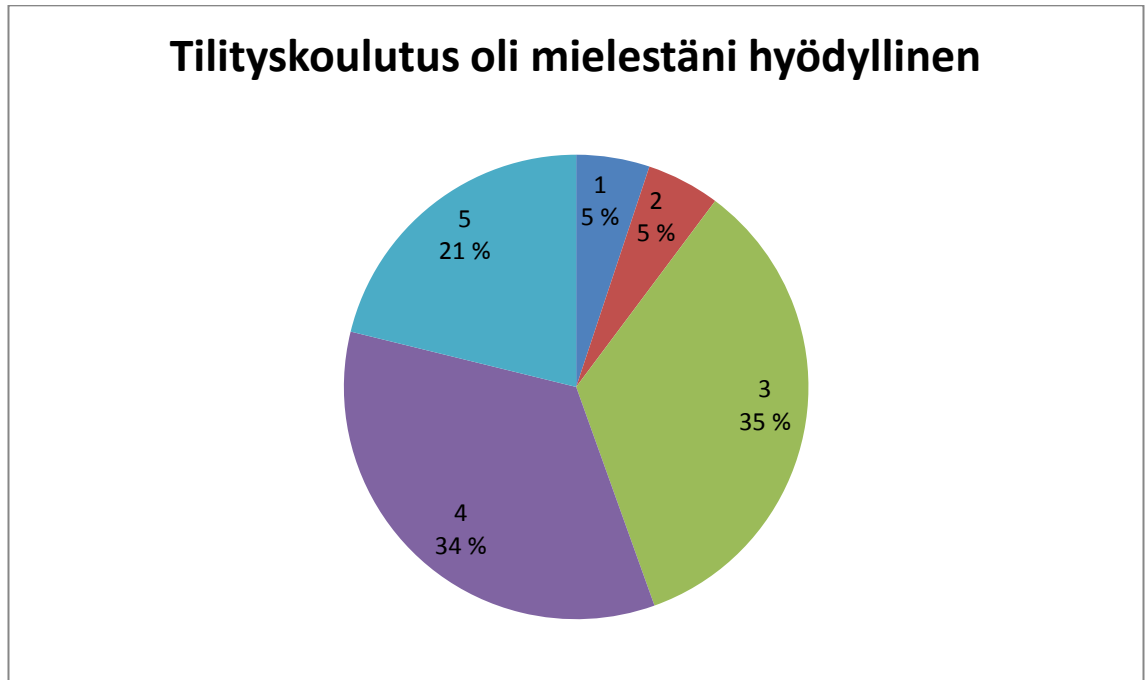
Valittujen arvojen keskiarvo : 3,55

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	4
2	2	13
3	7	29
4	59	34
5 = täysin samaa mieltä	69	20
Yhteensä	137	100%

Asiakaspalvelukoulutus järjestetään koko henkilöstölle keväällä, ja kertauskoulutus vielä myöhemmin kesällä. Koulutus perustuu hyvin vahvasti vapaaseen keskusteluun ja ajatusten vaihtoon. Asiakaspalvelukoulutuksesta saatu hyöty jakoi tutkimuksessa mielipiteitä. 46% vastaajista antoi asiakaspalvelukoulutukselle vain arvosanan 1-3. Avoimessa palautteessa koulutukselta toivotaan paljon lisää konkretiaa ja työpistekohtaista käsittelyä. Miikka Seppälän puheenvuoroa kiitettiin, ja toimitusjohtajan puheella saat- taakin olla suuri motivoiva vaikutus työntekijöihin.

”Tänä keväänä ahaa-elämys tuli Miikka Seppälän asiakaspalveluosuudesta ja niistä perusajatuksista. Asiakaspalvelukoulutukseen olisin toivonut enemmän konkreettisia esimerkkejä aiemmilta kesiltä, tämä tosin vaatii esimerkkitilanteiden kokoamista pitkin kesää seuraavia kesiä varten.”

”Asiakaspalvelukoulutus tuntuu joka vuosi yhtä turhanpäiväiseltä. Ehkä se on nuoremmille hyödyllinen jollakin tapaa, mutta vanhempana työntekijänä se tuntui todella ikävyyttävältä. Työpestekohtainen asiakaspalvelukoulutus/lisäkoulutus voisi olla hyödyllisempi.”



Valittujen arvojen keskiarvo : 3,61

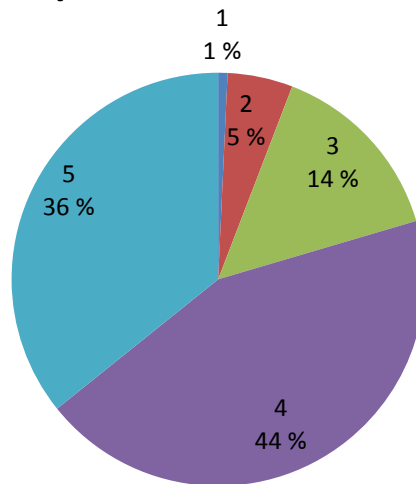
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	7	5
2	7	5
3	47	35
4	47	34
5 = täysin samaa mieltä	29	21
Yhteensä	137 kpl	100 %

Tilityksen teko tuottaa alkukesästä aina päänvaivaa. Moni toivoo perusteellisempaa koulutusta, sillä tositilanteessa tilitys tehdään usein yksin. 45% antoi koulutukselle arvosanan 1-3, joka kielii pienestä kehitystarpeesta. Mahdollinen vapaaehtoinen lisäkoulutus voisi tulla kyseeseen niille, jotka kokevat sitä tarvitsevansa.

”Lipunmyynnissä tilityskoulutukseen voisi käyttää vielä enemmän aikaa esim täyttämällä tilityslappuja harjoitusmuodossa jo perehdytyksessä eikä vain diojen avulla. Itse se-

sonkiin tullessa viime vuonna pääsin nopeasti kiinni tilitykseen hyvän ohjeistajan avulla ja jatkuvasti tiesin että vieressä on joku jolla on kokemusta ja jolta voi kysyä. Tänä vappuna uusia lipunmyyjiä auttaessani tajusin miten vaikea tilitykseen on päästä kiinni kun lähes kaikki työkaverit on siitä yhtä pihalla ja vanhoja lipunmyyjiä oli vain pari auttamaan kaikkia ensimmäistä kertaa tilittäviä.”

Sain selvät ohjeet, kenen puoleen missäkin (ongelma)tilanteessa tulee kääntyä

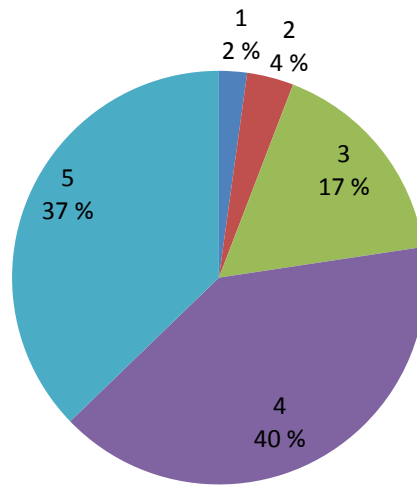


Valittujen arvojen keskiarvo : 4,09

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	1	1
2	7	5
3	20	14
4	60	44
5 = täysin samaa mieltä	49	36
Yhteensä	137 kpl	100 %

Kirjallisen työohjeen tulisi sisältää tärkeimmät yhteystiedot eri ongelmatilanteiden varalle, ja vastuualueiden tulisi olla selvät. Useimmiten ongelmaa ratkottaessa asiakas odottaa paikan päällä, jolloin asian tulisi selvitä ensimmäisellä puhelulla.

Minulle esiteltiin Särkänniemen visio ja toimintastrategia



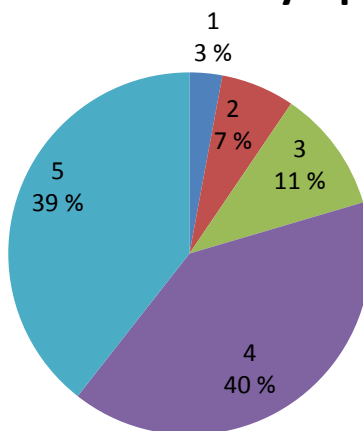
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,07

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	3	2
2	5	4
3	23	17
4	55	40
5 = täysin samaa mieltä	51	37
Yhteensä	137 kpl	100

Perehdytykseen kuuluu yhtä olennaisena osana yritykseen ja sen toimintaan perehdyttäminen, kuin työtehtävään perehdyttäminen. Yrityksen arvot ja visio tulisi olla jokaisella työntekijällä tiedossa, jotta voi näiden arvojen mukaan myös omaa työtään toteuttaa. Tampereen Särkänniemi on yrityksenä kaikille tuttu, mutta monelle saattaa olla hämärän peitossa muun muassa sen yhteys Tampereen kaupunkiin, ja kuinka tämä käytännön toiminnassa näkyy.

”Mielestäni perehdytyksen johonkin koulutukseen olisi hyvä laittaa laajempi tietopaketti Särkänniemestä yrityksenä eli hieman historiaa, omistussuhteista ja toimintaperiaatteista.”

Perehdytyksessä käytiin huolella läpi Särkänniemen ympäristövastuut ja työtehtävääni kuuluvat ympäristöasiat



Valittujen arvojen keskiarvo : 4,07

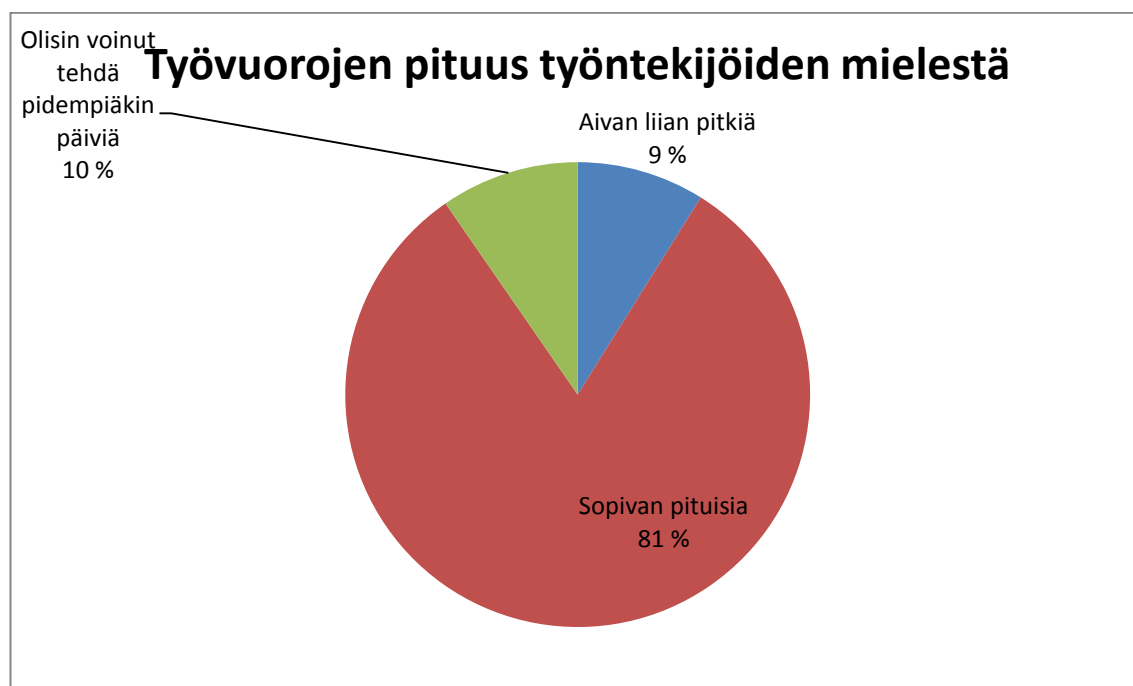
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	4	3
2	9	7
3	15	11
4	55	40
5 = täysin samaa mieltä	54	39
Yhteensä	137 kpl	100 %

Särkänniemen toiminnan politiikka on muotoiltu kuudeksi menestystekijäksi, joista yksi on turvallisuuden ja ympäristömyötävyyden jatkuva parantaminen. Ympäristöteema ja sen päämäärät ovat olleen vahvasti näkyvillä viime vuosien toiminnassa. On tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia näistä hankkeista, ja tietävät yrityksen päämäärät tulevaisuudessa. Olennaisinta päämäärien toteuttamisessa on tietysti, että jokainen tuntee ja osaa noudattaa omaan työtehtäväänsä liittyvät ympäristöasiat. Avoimessa palautteessa toivottiin muun muassa uusien ja muuttuneiden ympäristöasioiden kertausta vanhoille työntekijöille.

”Ympäristöasioita olisi mielestäni voitu käydä läpi huomattavasti syvemmin. Henkilökunnan tiedoissa kierrätyksestä oli selviä puutteita. Uusien biohajoavien ruokailuväli-

neiden käyttöönoton yhteydessä olisi pitänyt perehdyttää kaikki työntekijät, mutta erityisesti ravintola- ja grillihenkilökunta siihen mihin mikäkin roska lajitellaan, koska asiaa joidenkin lautasten kohdalla kysyessäni heillä ei ollut hajuakaan kuuluivatko ko. pahvilautaset biojätteeseen.”

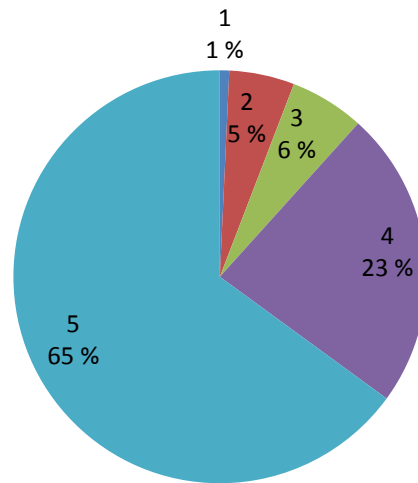
3.3 Työympäristö ja työolot



	Kpl vastauksia	% vastauksista
Aivan liian pitkiä	12	9
Sopivan pituisia	110	81
Olin voinut tehdä pidempiäkin päiviä	13	10
Yhteensä	135 kpl	100 %

Työvuorojen pituus vaihtelee työtehtävittäin paljon, joten vastauksia pitää tietysti tarkastella toiminnoittain kehitystoimenpiteitä mietittäessä. 81% vastaajista koki työpäivät sopivan pituisiksi. Jaksamisen kannalta tärkeämpään rooliin nousevat tauot. *Ks. kohta Tauot ja Sosiaaliltilat- sopiva tila taukojen viettämiseen.*

Käytettävissä oli sopivat tilat vaatteiden vaihtoon ja tavaroiden säilytykseen



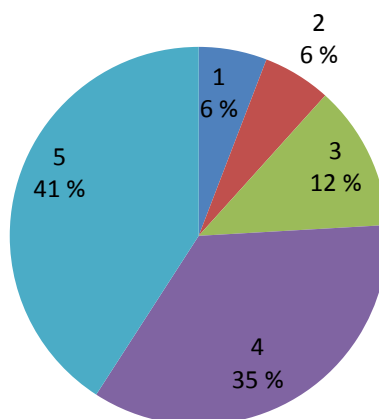
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,47

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	1	1
2	7	5
3	8	6
4	32	23
5 = täysin samaa mieltä	89	65
Yhteensä	137 kpl	100 %

Vaatteiden vaihtoon ja tavaroiden säilytykseen liittyvä ongelma tuntui palautteen perusteella olevan pukukaappien riittämättömyys. Tähän ongelmaan on kuitenkin jo seuraavaa kesää varten reagoitu, ja ainakin kaappien määrän pitäisi lisääntyä.

”Pukukoppien vuorokausikaapit olivat mielestäni ehdottoman huono muutos. Nyt työvaatteita olisi pitänyt päivästä toiseen raahata mukana edestakaisin, joka hankaloitti arkea. Pikkujuttu ehkä, mutta vaikutti arjessa yllättävänkin paljon.”

Käytettävissä oli sopiva tila taukojen viettämiseen



Valittujen arvojen keskiarvo : 3.99

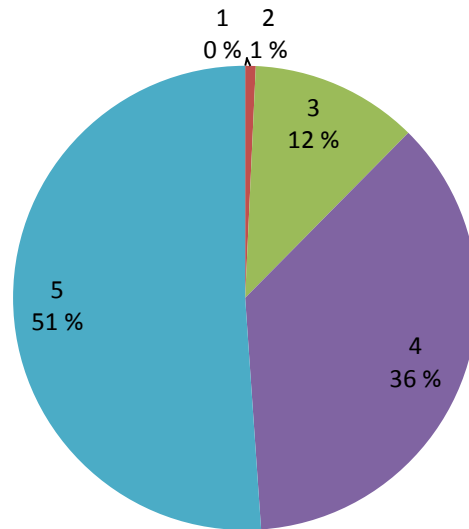
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	8	6
2	8	6
3	17	12
4	48	35
5 = täysin samaa mieltä	56	41
Yhteensä	137 kpl	100 %

Tilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon tiettyjen työpisteiden, esimerkiksi pysäköintialueen, syrjäinen sijainti L-taloon ja suurimpiin taukotiloihin nähden. Ylä-alueen taukotila olisi ehdoton.

"Yläalueelle paremmat taukotilat ja etenkin henkilökunnan käyttöön enemmän vessoja. Nyt kesän ruuhkissa monet henkilökunnasta joutuivat käyttämään asiakasvessoja, ja se on aika noloa."

"Taukoja oli sopivasti, mutta lyhyillä tauoilla tuli melkoinen kiire, kun taukotilaan oli joskus pitkä matka ja taukoon piti sisällyttää myös vaihto toiselle laitteelle."

Särkänniemi tarjoaa mukavat työsuhde-edut

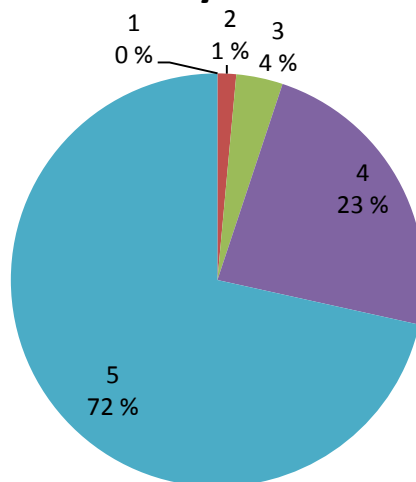


Valittujen arvojen keskiarvo : 4,38

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	1	1
3	16	12
4	50	36
5 = täysin samaa mieltä	70	51
Yhteensä	137 kpl	100 %

Työsuhte-etuihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä, eikä parannusehdotuksia tai -ideoita esitetty avoimessa palautteessa. Työsuhte-edut eivät ole olennaisessa roolissa puhuttaessa motivaatiosta tai työssä viihtymisestä, mutta kantavat silti positiivista viestiä johdolta työntekijöiden suuntaan.

Yleinen ilmapiiri oman työtiimini kesken oli hyvä



Valittujen arvojen keskiarvo : 4,65

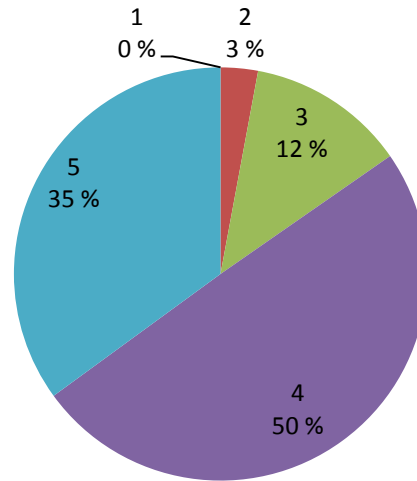
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	2	1
3	5	4
4	32	23
5 = täysin samaa mieltä	98	72
Yhteensä	137 kpl	100 %

Ilmapiiri oman työtiimin kesken arvioitiin uskomattoman hyväksi. Särkänniemi kokoaa samanhenkisiä ja energisiä ihmisiä töihin, ja tätä työtiimeissä vallitsevaa positiivista energiaa pitää kanavoida muuhunkin toimintaan – mikä asiakastyytyväisyyden perusteella tapahtuukin.

”Parempaa ryhmähenkeä ei löydä. Työporukkaa on jo ikävä, kesä ei tunnu kesältä ilman Särkänniemeä.”

”Työporukka oli mitä loistavin ja muutenkin työpaikkana Särkänniemi on minulle hyvin mieleinen.”

Yleinen ilmapiiri koko puiston työntekijöiden kesken oli hyvä



Valittujen arvojen keskiarvo : 4,17

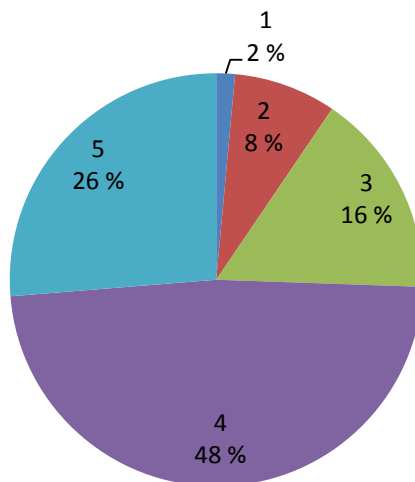
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	4	3
3	17	12
4	68	50
5 = täysin samaa mieltä	48	35
Yhteensä	137 kpl	100 %

Särkänniemessä työskennellään eri toimipisteissä, joilla ei usein työn puolesta ole suurta vuorovaikutusta toistensa kanssa. Puistossa on taidettu perinteisesti korostaa paljon työtiimien sisäistä henkeä, ja vaikka tutkimustulos koko puiston ilmapiiristä on varsin hyvä, voisi tulevaisuudessa huomiota kiinnittää myös keskinäisen arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kohottamiseen koko puiston tasolla.

”Kesähenkilökuntaa on paljon, mutta työpisteiden välistä yhteishenkeä olisi mielestäni vielä hyvä korostaa myös kantahenkilökunnan puolesta jo perehdytyksistä lähtien.”

”Särkänniemi voisi järjestää koko työporukan kesken jotain uudenlaista tekemistä, biilet ei toimi kaikkien kohdalla.”

Taukoja oli riittävästi työssä jaksamisen kannalta



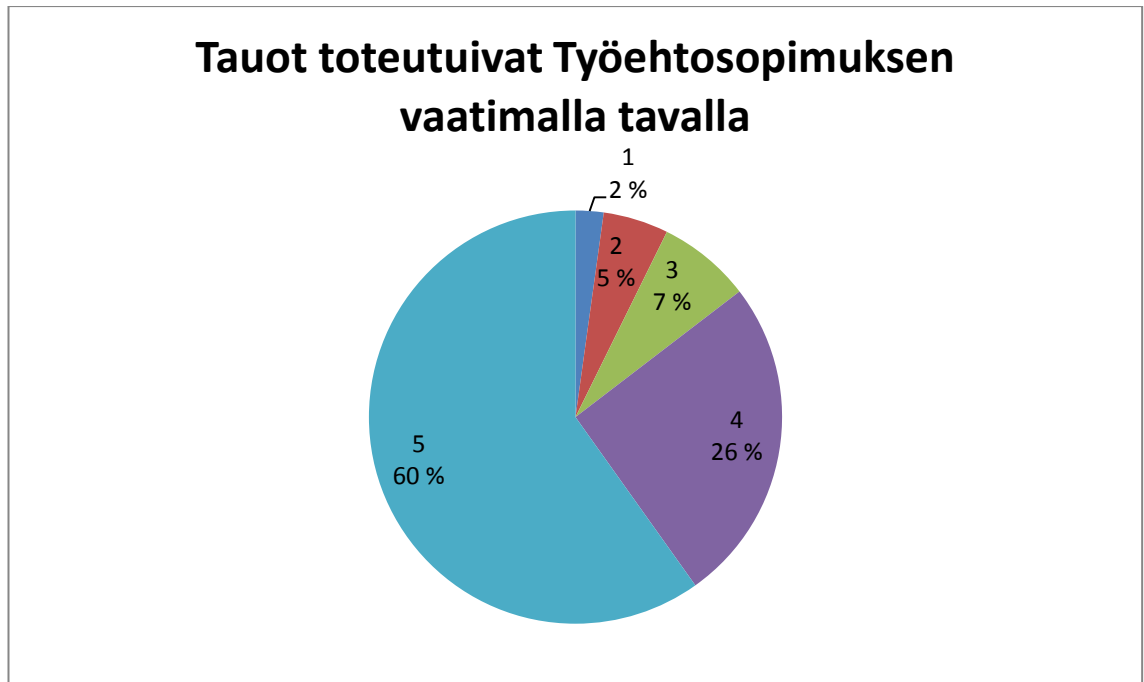
Valittujen arvojen keskiarvo : 3,90

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	2	2
2	11	8
3	22	16
4	66	48
5 = täysin samaa mieltä	36	26
Yhteensä	137 kpl	100 %

Taukoja kaivataan lisää varsinkin grilli/kioskiasastoille, joilta tuli paljon palautetta työpisteen kuumuudesta ja ilmanvaihdosta kesäisin. Myös lippukoppien lämpötila kohoaa kesällä, eikä työasento ole ergonomisesti paras mahdollinen tai jaloittelu kesken työntö-ön mahdollista. Järjestyksenvalvojat vastaavasti viettävät lähes koko työvuoronsa liikkeessä. Kaukana olevaan taukotilaan ei välttämättä ehdi kävellä, ja toisaalta henkilökunta saa jonottaa ruokaa asiakkaiden mukana, mikä usein vie aikaa. Tauon aikana pitäisi ehtiä istua hetkeksi alas.

”Taukoja on 9 tuntia pituisen työpäivän aikana liian vähän. Varsinkin kiireessä ja helteessä taukoja pitäisi olla useammin. Muutenkin on vähän hassua, että 6,5 ja 9 tunnin työpäivinä on saman verran taukoja. Myöskään yli 9 tunnin työpäivissä 5 minuuttia lisää taukoa ei hirveästi auta asiaa.”

"6 tunnin työpäivässä yksi 15 minuutin tauko on liian lyhyt, sillä siinä ei ehdi syödä kunnolla, mikä puolestaan vaikuttaa työssä jaksamiseen."



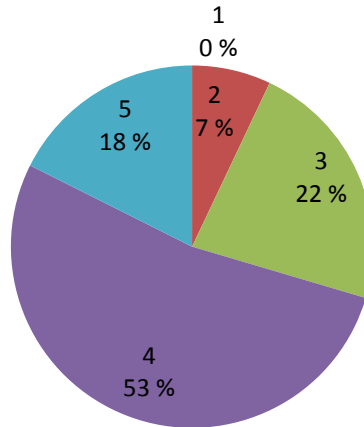
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,36

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	3	2
2	7	5
3	10	7
4	35	26
5 = täysin samaa mieltä	82	60
Yhteensä	137 kpl	100

"Tauot toteutuivat tes:n vaatimalla tavalla" -kohdan vastaus on tarkoituksella neutraali, koska tauot eivät toteutuneet niin, mutta kyse oli omasta valinnasta. Suunnittelemme työtovereiden kanssa taukokierron niin, että se on reilu ja tasapuolinen, jotta jaksamme kaikki.

3.4 Sisäinen tiedonkulku

Sisäinen tiedonkulku toimi ja tunsin saavani tiedon puiston tapahtumista ja ajankohtaisista asioista



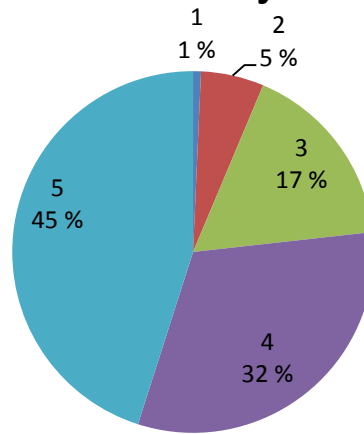
Valittujen arvojen keskiarvo : 3,81

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	0	0
2	10	7
3	32	22
4	75	53
5 = täysin samaa mieltä	25	18
Yhteensä	142 kpl	100 %

Sisäisen tiedonkulun kanavana on lähinnä ilmoitustaulut ja aamuisin mukaan jaettavat sisäiset tiedotteet. Päivän aikana ilmaantuvat erikoistilanteet ja muutokset infotaan puhelimitse, radiopuhelimen tai järjestyksenvalvonta kuljettaa viestejä kentälle. Ilmeisesti tiedonkulun sujuvuus ja viestin perillemeno on vaihtelevaa.

”Sisäinen tiedonkulku on asia, joka edelleenkin toimii toisinaan hieman huonosti, esimerkiksi yksityispuistopäivistä ei anneta riittävää informaatiota tai ei oikeastaan ollenkaan muuten kuin vain infokäytävällä olevalla listalla jossa lukee ketkä ovat tulossa mutta muista käytännön jutuista näinä päivinä tietoa on välillä hieman heikosti.”

Tiedän, miten voin laittaa ideoita/kehitysehdotuksia eteenpäin Särkänniemen johdolle



Valittujen arvojen keskiarvo : 4,15

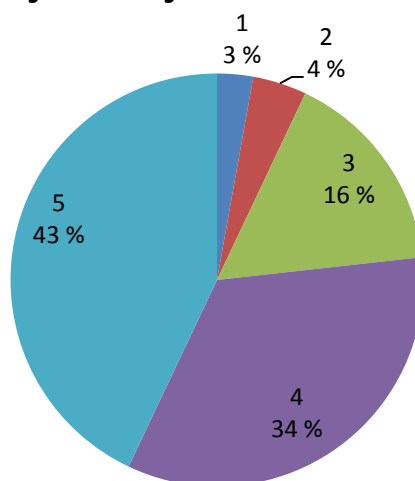
Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	1	1
2	8	5
3	24	17
4	45	32
5 = täysin samaa mieltä	64	45
Yhteensä	142 kpl	100 %

Särkänniemen johtoporras on ilmaissut tahtonsa ammentaa ideoita ja kehitysehdotuksia asiakasrajapinnassa työskenteleviltä kausityöläisiltä. Tämän takia on tärkeää, että työntekijöillä on tietoa siitä, mitä väylää pitkin ideoita voi laittaa eteenpäin. Myös työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden tutkiminen vuosittain antaa työntekijöille väylän antaa palautetta ja vaikuttaa. Tärkeintä on tietysti näihin esiin nousseisiin asioihin puuttuminen, jotta tutkimus koetaan hyödylliseksi.

”On hienoa, että toimitusjohtaja Miikka Seppälää kiinnostaa kehittämismielessä meidän kesätyöntekijöiden hyvinvointi ja työympäristö”

3.5 Esihenkilötoiminta

Ryhmävastaava toimi hyvin linkkinä työntekijöiden ja esihenkilön välillä



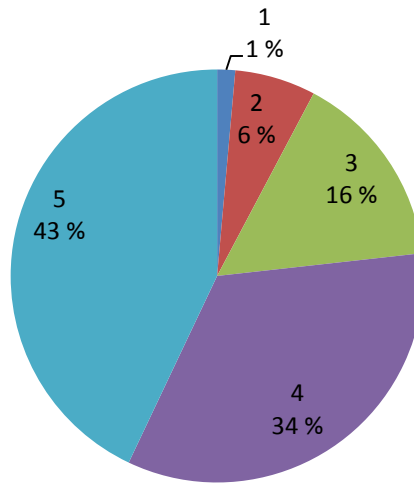
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,10

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	4	3
2	6	4
3	23	16
4	48	34
5 = täysin samaa mieltä	61	43
Yhteensä	142 kpl	100 %

Esihenkilöiden, keski johdon (kesä-esihenkilöt) ja kausityöntekijöiden välinen kommunikatio, tiedonkulku ja ilmapiiri ovat avainasemassa työssä viihtymisessä. Ongelmiin ei löydy ratkaisua muualta kuin avoimesta keskustelukulttuurista esihenkilön ja työntekijöiden välillä, jotta ongelmiin päästään puuttumaan ajoissa ja avoimen keskustelun keinoin.

”Ryhmävastaavan rooli oli mielestäni erittäin oleellinen työhengen, sen osaamisen ja viihtymisen kannalta omassa työssäni. Olkaa siis huolellisia heidän valinnassaan! Koska kyseessä on ikään kuin esihenkilön ja työntekijän välimuoto, olisi hyvä jos kyseessä olisi vastuullisen ja työnsä osaavan ja hoitavan henkilön lisäksi myös mukava ja reilu työkaveri.”

Oma esihenkilöni oli läpi kesän läsnä huolia ja murheita varten



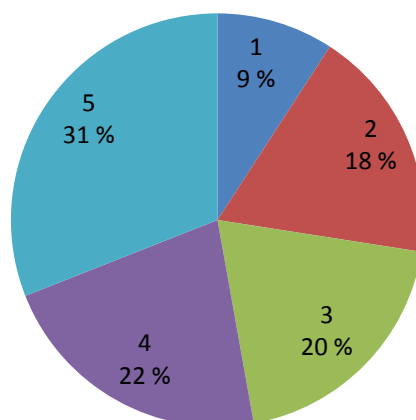
Valittujen arvojen keskiarvo : 4,11

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	2	1
2	9	6
3	22	16
4	48	34
5 = täysin samaa mieltä	61	43
Yhteensä	142 kpl	100 %

Esihenkilö ei voi olla perillä työtiimissä vallitsevasta ilmapiiristä olematta läsnä. Tietysti ryhmävastaavien työhön kuuluu raportoida tapahtumista, mutta koska päätäntävalta ja ongelmanratkaisu ovat ylemmällä taholla, olisi hyvä luoda avointa keskustelukulttuuria tiimeihin.

”Olisin toivonut enemmän palavereja, joissa olisimme koko työporukallamme päässeet keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia puolin ja toisin. Etenkin sesonkityöntekijät eivät päässeet kertaakaan kuulemaan palautetta suoraan esihenkilöiltämme ja tämä johtikin muutamien otteeseen tilanteisiin, joissa he eivät välttämättä osanneet toimia vaaditulla tavalla.”

Sain esihenkilöltäni palautetta työskentelystäni



Valittujen arvojen keskiarvo : 3,47

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	13	9
2	26	18
3	28	20
4	31	22
5 = täysin samaa mieltä	44	31
Yhteensä	142 kpl	100 %

Työtyytyväisyyden ja –hyvinvoinnin kannalta nämä tulokset ovat yksi oleellisimpia tutkimuksen paljastamia kehityskohtia. Avoin palautekin paljastaa, kuinka muuten niin mukavasta kesästä saattaa jäädä epävarma olo ilman palautetta omasta työskentelystä. Ilman palautetta on vaikea kehittää toimintaansa, ja rakentava palaute ja kiitos työstä on yksi tärkeimpiä motivaattoreita.

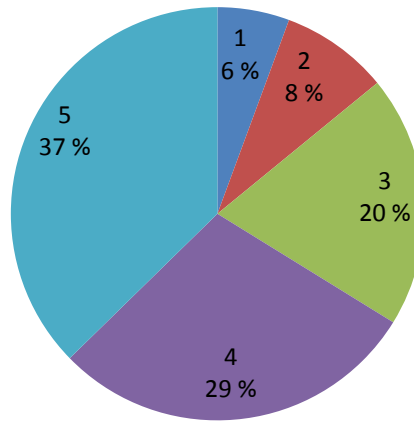
On totta, että kausityöläisiä on paljon, mutta heille ei pitäisi välittyä tunteen siitä, että osana niin suurta massaa ei henkilökohtaisen palautteen saaminen ole mahdollista. Kulttuurilla voisi avonaistaa niin, että palautetta kaipaavat uskaltaisivat sitä pyytää.

”Vain viimeisenä päivänä saatu palaute tuntui vähän väkinäiseltä.”

”Henkilökohtaista palautetta ei pahemmin saanut, mutta toki työntekijöitä on sen verran paljon, että kaikkien kanssa ei hirveästi ehdi puhua.”

”Esihenkilöt olivat oikein mukavia ja helposti lähestyttäviä, mutta koska työntekijöitä on niin paljon, ei yksilöllistä palautetta juurikaan ole mahdollista saada. Esimerkiksi hieman henkilökohtaisemmin kirjoitettu työtodistus olisi kesän lopulla mukava saada sen tällä hetkellä niukemman sijaan.”

Sain esihenkilöltäni kiitosta hyvin tehdystä työstä



Valittujen arvojen keskiarvo : 3,84

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	8	6
2	12	8
3	28	20
4	41	29
5 = täysin samaa mieltä	53	37
Yhteensä	142 kpl	100 %

Lähimmän esimiehen kiitos viestii työntekijälle myös koko organisaation suhtautumisesta. Jos lähinkään esimies ei huomaa hyvin tehtyä työtä, tuskin sitä huomaa kukaan kauempanakaan organisaatiossa. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, että

kesän aikana antaisi vähintään yhden henkilökohtaisen kiitoksen jokaiselle työntekijälleen.

”Palautetta olisi todella kaivannut kesän aikana, nyt jäi vähän sellanen fiilis, että ”kai se ihan hyvin meni, kun ei kerran negatiivistakaan palautetta saanut”. Positiivinen palaute olisi auttanut jaksamaan paremmin ja negatiivinen tsemppaamaan parempaan.”

”Minä viihdyin työssä ihan hyvin, mutta olisin ehkä halunnut kuulla enemmän palautetta siitä mitä on tehty hyvin.”

”Esihenkilöni oli aivan ihana! Jaksoi aina kannustaa ja olla tukena. Myös kehuja tehdystä työstä sai monesti. Kiitos!”

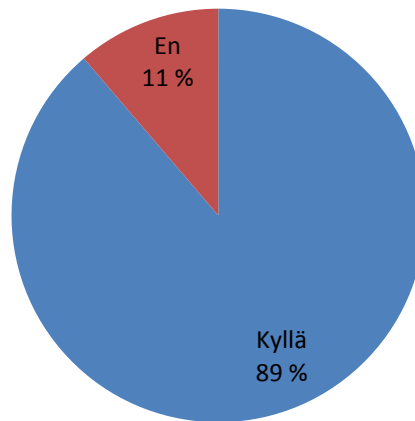


Valittujen arvojen keskiarvo : 3,79

Annettu arvosana	Kpl vastauksia	% vastauksista
1 = ei lainkaan samaa mieltä	2	1
2	12	8
3	31	22
4	66	47
5 = täysin samaa mieltä	31	22
Yhteensä	142 kpl	100

Kukaan ei halua, eikä saisi, tuntea itseään aliarvostetuksi työyhteisössä. Organisaation korkeimpien portaiden olisi hyvä välittää viestiä siitä, että he tietävät millaista asiakas-rajapinnassa työskentely on, sekä parhaimmillaan että pahimmillaan. Näin johtajia ei koeta työstä vieraantuneina, eikä työntekijä vieraannu yrityksestä.

Harkitsetko Särkänniemeen töihin hakemista ensi vuonna uudelleen



Vastaus	Kpl vastauksia	% vastauksista
Kyllä, ehdottomasti	126	89
En	16	11
Yhteensä	142 kpl	100 %

4 POHDINTA

Tampereen Särkänniemessä on tutkimuksen valossa työtyytyväisyys oikein korkealla tasolla. Selvästi yrityksessä ymmärretään nuoren sukupolven arvomaailmaa ja tarpeita, sillä työyhteisö koetaan avoimeksi ja positiiviseksi. Kesä Tampereen Särkänniemessä on työntekijöille pääsääntöisesti positiivinen kosketus työelämään.

Perehdytys koetaan riittäväksi. Kehityskohteeksi tutkimustulosten pohjalta voisi nostaa asiakaspalvelukoulutuksen kehittämisen interaktiivisempaan suuntaan, jotta se voisi palvella tehokkaammin eri työryhmien tarpeita. Avoimessa palautteessa nostettiin esille useita yksittäisiä perehdytyksessä epäselväksi jääneitä asioita. Koko puiston käyttöön hankittava perehdytyksen tarkistuslista saattaisi auttaa varmistamaan, että kaikki tieto saavuttaa jokaisen yksittäisen työntekijän.

Työoloihin liittyen tutkimus paljasti muutamia kehityskohtia muun muassa taukokäytännöissä työn jaksamisen kannalta. Työvuorojen pituutta ei koettu liian rankaksi, vaan taukojen merkitys työssä jaksamisen kannalta oli suurempi. Kesän kuumuus asettaa haasteita jaksamiselle monissa työtehtävissä, ja lisätaukojen mahdollisuutta kannattaisi ehdottomasti harkita. Sosiaalitilojen kehittämiseen oli jo ennen tutkimuksen suorittamista ryhdytty seuraavaa kesää ajatellen.

Ilmapiiri koettiin työyhteisössä todella hyväksi, ja tutkimus näyttää toteen, että Särkänniemen rekrytointiprosessi onnistuu kokoamaan yhteen hyvin samanhenkisiä aktiivisia ja positiivisia nuoria. Useiden organisaatioiden kompastuskivi, sisäinen tiedonkulku, oli hyvällä tasolla, mutta yksittäisiä konkreettisia kehityskohteita esitettiin Särkänniemen johdolle.

Esihenkilötyöskentely arvioitiin oikein onnistuneeksi. Esihenkilöitä pidettiin helposti lähestyttävinä. Palautteensaanti omasta työskentelystä koettiin puutteelliseksi, eivätkä vastaajat kokeneet saaneensa kiitosta hyvin tehdystä työstä riittävästi. Palautteenantoon ei ole kausityöntekijöiden kohdalla Särkänniemessä yhteistä järjestelmää, vaan jokainen esihenkilö toteuttaa tai jättää toteuttamatta kehityskeskustelut oman arvionsa mukaan. Tässä saattaisi olla tarve yhteiselle sovitulle linjalle.

Kesän lopuksi käytävä kehityskeskustelu/arvio työskentelystä ei myöskään aja asiaansa motivoivana toimenä, sillä se ei anna työntekijälle tilaa korjata tai parantaa omaa suoritustaan. Tulisikin varmistaa, että jokainen työntekijä saisi pienen palautteen työskentelystään jo kauden aikana.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset kertovat äärettömän hyvin hoidetusta rekrytoinnista, perehdytyksestä, esihenkilötyöstä sekä työyhteisön ilmapiiristä. Tutkimuksen vuosittainen toistaminen antaa kuitenkin mahdollisuuteen kehittää toimintaa edelleen ja varmistaa Särkänniemen maine vastuullisena ja vetovoimaisena työnantajana myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu H., 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva, WSOY Pro.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. Yliopistopaino, Helsinki.

Saatavilla http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyol.pdf

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) raportti 45. Helsinki.

Saatavilla <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tyke/Aineistot/Tykes-ohjelman+raportit>

Antila J., 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä, Työpoliittinen tutkimusohjelma 2003-2007.

Saatavilla http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf

Kaivola T., Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä Gummerus.

Keskinen S., 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus, Kunnallissäätiö Polemia-sarja nro 59. Vammalan kirjapaino, KAKS.

Saatavilla <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/Polemia59.pdf>

Kumppanuudella tuloksiin PK-yrityksissä Hyvä perehdytys-opas 2007 (Lahden Ammattikorkeakoulu) Sarja B oppimateriaalia, osa 4. Lahti, Esa Print Oy.

Lehto, A., Sutela, H. 2008. Tilastokeskus: Työolojen kolme vuosikymmentä - Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki.

Saatavilla http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Manka, M. & Kotimaa-Yhtiöt Oy, 2007. Työrauhan julistus – miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki, Kirjapaja.

Mintzberg, H. 2004. Managers not MBAs: A hard look at the soft practise of managing and management development. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.

Mintzberg, H. 1980. The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs

Ojansivu, T. Tampereen Särkänniemi Oy, henkilöstöpäällikkö. Haastattelu Tampereella 14.1.2012.

Pirinen, H., Hussi, T. Työterveyslaitos: Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveelliseen suuntaan. Tiedote 58/2010. 26.10.2010.

Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx

Rauramo P., 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki, Edita Publishing.

Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York.

Työterveyslaitos, 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyvä käytäntö-jä (Työsuojelutietopankki, pdf) Anttonen H, Räsänen T (toim.). Helsinki.

Työterveyslaitos, 2008. Tietokortti 4 - Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Larvi, T. (toim.) Helsinki.

Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%204_2010.pdf

Työolobarometri 2010, Työ-ja elinkeinoministeriö. 2010.

Saatavilla http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK, 2009. Penttinen, A. & Mäntynen, J. (toim.). Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.

Saatavilla http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Vesterinen P-L., Suutarinen M. (toim.), 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa, Hansaprint.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000. Generations at work – Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace. Amacom, New York.