

Osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle

Terhi Moskuvaara

Tekijä Terhi Moskuvaara	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (yamk)	
Opinnäytetyön otsikko Osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 8
<p>Opinnäytetyö on AS Tallink Gruppın tytär-yhtiössä Tallink Silja Oy:ssa toteutettu toimintatutkimus. Tutkimus, tai käsitteenä mieluummin lähestymistapa, tutkii kehitystyön toteutumista M/S Silja Serenaden catering-osastolla. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia haastattelujen ja havainnoinnin avulla osallistavan kehitystyöprojektin aikana, sekä lukemalla alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Kehitystyöprojekti toteutettiin M/S Silja Serenaden Tavolta-ravintolassa vuosien 2016-2017 aikana. Tavoitteena oli löytää palveluhenkilökunnan osallistamiseen keskeisesti vaikuttavat toimintatavat. Tutkimusongelman lähtökohtana oli henkilökunnan lisäkoulutustarve uuden konseptin tuotteista.</p> <p>Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kehitystyöprojektiin osallistuneille. Tulokset analysoitiin ja luotiin alustava osallistamisen työmalli, missä otettiin huomioon alan uusimmat trendit. Osallistamisen työmalli testattiin toisessa M/S Silja Serenaden catering-yksikössä, Grande Buffet Serenadessa. Tämä kehitystyö analysoitiin teettämällä kehitystyöprojektista harkinnanvarainen kysely Grande Buffet Serenaden henkilökunnalle. Molempia kehitystyöprojekteja havainnoitiin projektien aikana sekä kerättiin avointa palautetta.</p> <p>Kahden toteutetun kehitystyöprojektin tuloksena syntyi osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle. Osallistamisen työmalli ei ole yhtiön virallinen malli, vaan antaa työkaluja esimiehille kehitystyöprojektien ja muutosten tehokkaaseen läpivientiin.</p> <p>Työ on rajattu käsittelemään osallistamista palvelualan työyhteisöissä. Palvelutyötä on käsitelty konseptiohjatun palvelutuotteen näkökulmasta. Yhteisöllisyyttä käsitellään lyhyesti, koska organisaatioissa osallistamisen on todettu lisäävän yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys taas tukee hyvää osallistamista.</p> <p>Osallistamisen työmalli vaatii seuraamista ja päivittämistä. Havaintoja tekemällä, palautteiden ja tutkimusten avulla, sekä palvelualan henkilöstöjohtamisen trendejä seuraamalla, osallistamisen työmalliin voi, ja on toivottavaa, tehdä muutoksia. Toimintatutkimukselle tyypillisesti osallistamisen työmallia voi haastaa kokeilemalla erilaisia käytäntöjä ja tekemällä muutoksia hyväksi havaittujen toimintamallien osalta.</p>	
Asiasanat Osallistaminen, toimintatutkimus, kehitystyö, yhteisöllisyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	AS Tallink Grupp	3
2.1	AS Tallink Gruppinn strategia, visio, missio ja arvot	4
2.2	Yhtiön tulos vuonna 2016	5
2.3	Tallink Silja Oy ja Silja Line	6
2.3.1	Tallink Siljan koulutusstrategia	8
2.3.2	Tallink Siljan koulutukset	9
3	Toimintatutkimus	12
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	12
3.2	Toimintatutkimuksen lähtökohdat	13
3.3	Toimintatutkimus prosessina	14
3.4	Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	16
3.4.1	Tiedonkeruumenetelmät	17
3.4.2	Analysointi	19
4	Osallistaminen	20
4.1	Kirjallisuuden lähestymistapa osallistamiseen	20
4.2	Työelämän lähestymistapa osallistamisen työmalliin	21
4.3	Osallistaminen prosessina	24
4.3.1	Viestintä osana osallistamisen prosessia	25
4.3.2	Johtajan rooli osallistamisen prosessissa	26
4.4	Yhteisöllisyys	30
5	Tutkimuksellinen kehitystyö	32
5.1	M/S Silja Serenade	33
5.2	Ravintola Tavolata	34
5.2.1	Konseptiohjattu palvelutuote	36
5.3	Kehitystyön taustaa	38
5.4	Kehitystyön toteutus	40
5.4.1	Palaverikäytännöt ja esitykset	41
5.4.2	Teemahaastattelut	43
5.4.3	Facebook-sivusto "Italian viinit"	44
5.5	Kehitystyön tulokset ja analysointi	45
5.5.1	Teemahaastattelujen tulokset ja analysointi	46
5.5.2	Havainnoinnin tulokset ja analysointi	48
5.6	Osallistamisen työmallin testaus toisessa Tallink Silja Oy:n palveluyksikössä	50
5.6.1	Grande Buffet M/S Silja Serendade	50
5.6.2	Food Waste-järjestelmä	51
5.6.3	Kehitystyön toteutus buffet-ravintolassa	52

5.6.4 Kehitystyön tulokset ja analysointi buffet-ravintolassa	53
5.7 Osallistamisen työmalli	56
6 Johtopäätökset	59
Lähteet	61

1 Johdanto

Tämä kehitystyö toteutettiin AS Tallink Grupp-konsernin tytäryhtiössä Tallink Silja Oy:ssä. Kehitystyö on tulos 1,5 vuoden toimintatutkimuksesta, mikä toteutettiin Tallink Siljan Suomen lipun alla risteilevällä matkustaja- ja autolautta M/S Silja Serenadella. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tutkia osallistamista omassa työyhteisössäni ja löytää ne avainkohdat, mihin tulee kiinnittää huomiota käytettäessä osallistamista työtapana. Kehitystyön tuloksena syntynyt osallistamisen työmalli auttaa tulevaisuudessa viemään projekteja ja muutoksia läpi sujuvammin Tallink Silja Oy:n aluksilla. Mallia on tarkoitus kehittää edelleen havaintojen, seurannan ja palautteen avulla.

Osallistamisen työtapaa tutkittiin ensin M/S Silja Serenaden italialaisessa ravintola Tavolatassa, missä henkilökunta vastasi itse oman ammattitaitonsa kehittämistä liittyen Italian viinitietouteen. Osallistamiseen kannustavan työtavan kannalta oleellisten avainkohtien alkaessa selkiytyä käytännön työtä tutkittaessa, osallistamista testattiin toisessa M/S Silja Serenaden ravintolayksikössä Grande Buffet Serenadessa. Näiden kahden projektin tuloksena syntyi osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle, mikä auttaa osallistavan työtavan sujuvaan läpiviemiseen ja tuottaa positiivista lisäarvoa koko työyhteisölle sekä palvelutuotteelle. Osallistamisen työmallin perimmäinen tarkoitus on tuottaa positiivista tulosta yhtiölle, mikä näkyy niin henkilökunnan työtyytyväisyydessä, kuin asiakastytyväisyydessä ja tätä kautta parempana palveluna, lisääntyneinä asiakasmäärinä, parempana tuloksena sekä säästettyinä kustannuksina.

Oma roolini projektissa oli toimia sekä projektin vetäjänä, että tutkijana. Tavoitteena oli saada toimiva osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle, mitä voidaan jatkossa käyttää myös yhtiön alusten muissa toimintayksiköissä. Osallistamisen työmalli ei valitettavasti voi olla virallinen toimintamalli, koska suuren monikansallisen konsernin toimintamallit luodaan yhdessä muiden maiden kanssa ja Tallink Silja on sitoutunut noudattamaan yhteisiä toimintamalleja. Osallistamisen työmallia voi kuitenkin käyttää apuna erilaisissa projekteissa ja toiminnan kehittämisessä. Toimintatutkimukselle tyypillisenä, malli on muokattavissa ja kehitettävissä jatkuvasti riippuen työn luonteesta eri projekteissa ja esille tulevista havainnoista, palautteesta ja seurannasta.

Tämän kehitystyön idea nousi esille Silja Serenaden ravintola Tavolatan henkilökunnan viikkopalaverissa, missä henkilökunta toivoi enemmän tuotekohtaista koulutusta italialaisista viineistä. Yhtiön organisatoriset resurssit eivät kohtaa tällaisessa tapauksessa henkilökunnan koulutustarvetta, joten esitin idean osallistamisen työmallista käytettäväksi oppimistarkoituksessa. Tästä alkoi osallistamista tutkiva kehitystyöprojekti nimellä ”Italian

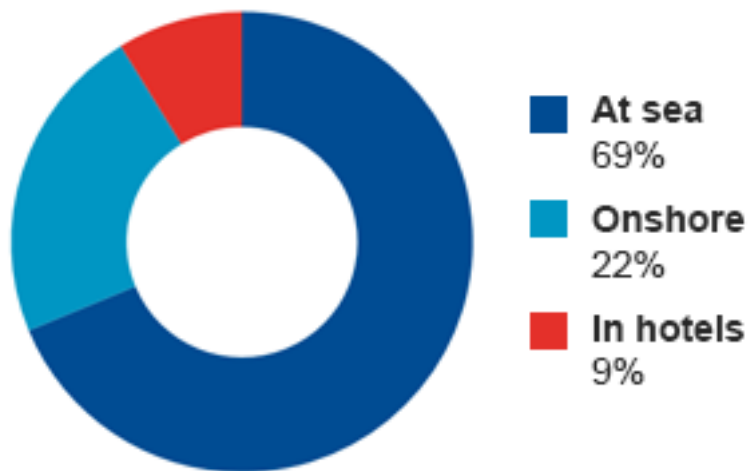
viinit”. Kehitystyön kulku on kuvattu tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa. Projektin kulkua voi seurata myös ryhmän facebook-sivuilla ”Italian viinit”.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään Tallink Grupp-konserni, sen historia, strategia, visio, missio ja arvot. Konsernin strategiaa on jalkautettu viime vuosina tytäryhtiö Tallink Silja Oy: n. Lähemmin käsitellään Tallink Siljan koulutusstrategiaa opinnäytetyön lähtökohdat huomioon ottaen. Kolmannessa luvussa käydään läpi toimintatutkimuksen teoriaa viitaten kehitystyön pääkohtiin. Neljännessä luvussa tutkitaan osallistamisen teoriaa ja trendejä. Viides luku käsittää työn empiirisen osan, missä käydään läpi kehitystyön kulkua, haastatteluja ja havainnointia, analysoidaan tulokset ja yritetään löytää osallistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtopäätösten pohjalta osallistamista testataan toisessa Silja Serenaden toimintayksikössä, Buffet Serenadessa. Tässä palveluyksikössä henkilökunta osallistetaan työn toimintatavan muutokseen. Osallistamisen työmalli syntyy ja saa lopullisen muotonsa jälkimmäisessä projektissa esille tulleiden merkittävien havaintojen osalta.

Opinnäytetyön olen rajannut käsittelemään ainoastaan osallistamisen soveltumista työyhteisön työmalliksi. Ulkopuolelle olen jättänyt osallistamiseen läheisesti liittyvät käsitteet, kuten esimerkiksi työmotivaation ja työilmapiirin. Sen sijaan käsittelen yhteisöllisyyttä, mikä liittyy läheisesti osallistamiseen työyhteisössä ja on edellytyksenä onnistuneessa osallistamisessa. Yhteisöllisyyden on todettu myös kasvavan onnistuneen osallistamisen myötä.

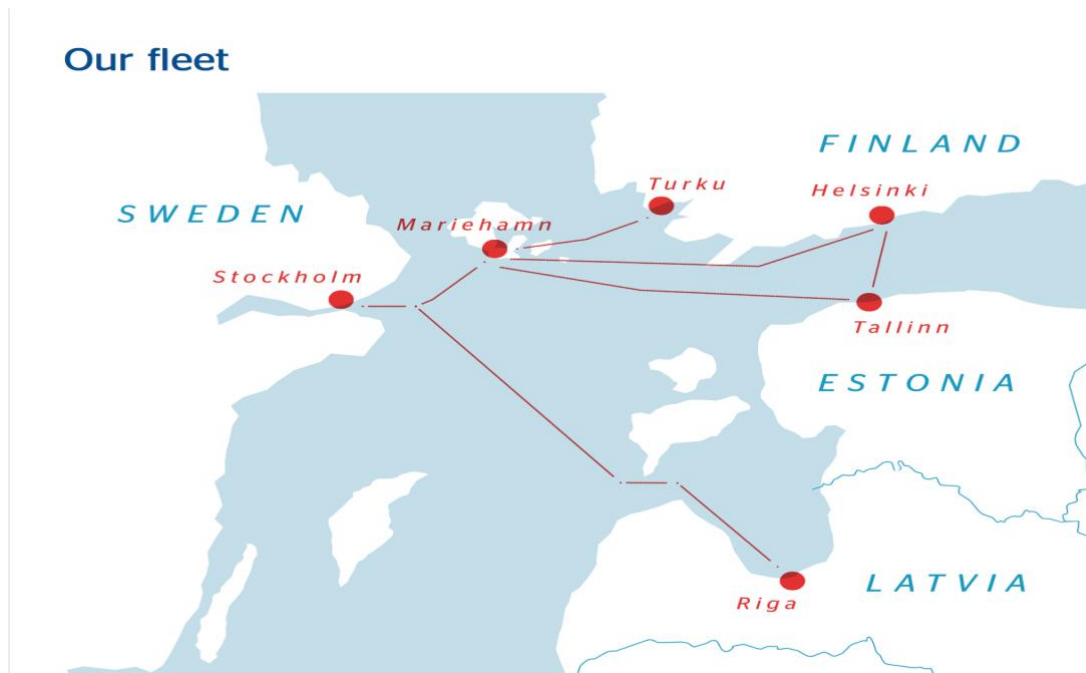
2 AS Tallink Grupp

AS Tallink Grupp on johtava korkealaatuisten matkustaja- ja risteilypalveluiden tuottaja Itämerellä. Konsernin 16 alusta tarjoaa kattavan valikoiman palveluita ja reittejä Itämerellä. Yhtiön visiona on olla markkinoiden edelläkävijä Euroopassa tarjoamalla huippuosaamista sekä matkustamisessa, että merikuljetuksissa. Yrityksen missiona on tarjota miellyttävä matkustuskokemus, joka ylittää asiakkaan odotukset ja saa asiakkaan palaamaan uudelleen. AS Tallink Grupp on listattu Tallinnan pörssissä. (Tallink 2017a)



Kuva 1. Yhtiössä työskentelee lähes 7000 työntekijää. Suurin osa heistä työskentelee merellä (Tallink 2017b)

AS Tallink Grupp johtaa myös neljää suurta hotellia. Kolme hotelleista sijaitsee Virossa, Tallinnassa ja yksi Riikassa, Latviassa. Hotellitoiminta ja risteilyliikenne ovat yhtiön voimakkaimmin kasvavia liiketoiminta-alueita Itämeren alueella. AS Tallink Gruppin risteilyliikenne toimii Suomen ja Viron, Suomen ja Ruotsin, Ruotsin ja Viron sekä Ruotsin ja Latvian välillä kahden pääbrändin alla: Tallink ja Silja Line. (Tallink 2017b)



Kuva 2. AS Tallink Grupp harjoittaa liiketoimintaa neljässä maassa: Virossa, Suomessa, Ruotsissa ja Latviassa (Tallink 2017b)

AS Tallink Gruppin historia on verraten nuori; yhtiö perustettiin vuonna 1989 tarkoituksena kuljettaa matkailijoita Helsingin ja Tallinnan välillä. Vuonna 1997 Yhtiö hankki ensimmäiset omat aluksensa, jotka olivat Tallink Express I, M/S Fantaasia ja M/S Vana Tallinn. (Tallink 2017c)

Vuosi 2006 oli merkittävä Siljan ja AS Tallink Gruppin yhteistyön kannalta. Tänä vuonna yhtiö osti suuren osan Silja Linen aluksista ja toiminnoista Sea Containersilta ja laajensi jälleen toiminta-alueitaan, nyt Suomen ja Ruotsin välille. AS Tallink Grupp teki samana vuonna myös muita merkittäviä hankintoja. Huhtikuussa se hankki kreikkalaiselta Attica Groupilta kolme Superfast-alusta ja laajensi toiminta-alueitaan Keski-Euroopan suuntaan aloittamalla liikenteen Suomesta Saksaan. (Tallink 2017c)

2.1 AS Tallink Gruppin strategia, visio, missio ja arvot

AS Tallink Gruppin strategia on saavuttaa korkeimman tason asiakastyytyväisyys. Yhtiö on määrittänyt tavoitteet asiakastyytyväisyydelle ja mittaa tuloksia jatkuvasti.

Asiakastyytyväisyyden kautta yhtiön strategia on kasvattaa asiakasmäärää ja vahvistaa johtavaa markkina-asemaa. Yhtiön visio on olla johtava erinomaisia vapaa-ajan ja liikematkailun palveluja tarjoava kuljetusmuoto Euroopassa. Yhtiö kehittää jatkuvasti palveluita eri asiakassegmenteille ja etsii uusia kasvualueita markkina-alueella. AS Tallink Gruppin missio on kulujen minimointi sekä optimaalisen velkatason säilyttäminen ottaen

huomioon osaavan ja motivoituneen henkilökunnan, modernin yritystoiminnan, laajan yhteistyön, vahvan markkinaosuuden, brändityön sekä korkean turvallisuuden ja ympäristövaatimukset. Nämä seikat ovat yhtiön kulmakiviä, mitkä takaavat menestyksekkään ja tuottavan yritystoiminnan. (Tallink 2017d)

Tallinkin arvot ovat ammattimaisuus, yhteistyö, sitoutuminen ja ilo. Ammattimaisuus (Professionalism) tarkoittaa, että yhtiö palvelee asiakkaitaan huolella, varmuudella ja tinkimättömästi kaikissa tilanteissa. Henkilöstö ottaa ja antaa rohkeasti vastuuta ja kantaa vastuun omasta työstään. Päätökset jalkautetaan systemaattisesti, tuloksia seurataan ja kokemuksista opitaan. Yhtiö arvostaa oppimista, kehitystä ja pyrkimistä oma-aloitteisesti parempaan suoritukseen. (Tallink 2017d)

Yhteistyö (Cooperation) tarkoittaa asiakkaan tavoitettavissa olemista, kuuntelemista aktiivisesti ja asiakkaan palvelemista hänen toiveitaan ja tarpeitaan kunnioittaen sekä olemista asiakaslähtöinen. Henkilöstö on rehellinen ja uskollinen itseä, työtovereita, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja omistajia kohtaan. Tiimityöskentelyä rakennetaan auttamalla ja kannustamalla työtovereita. Yhtiössä jaetaan tietoa ja ollaan avoimia muiden ideoille. (Tallink 2017d)

Sitoutuminen (Commitment) pitää sisällään yhteiset tavoitteet, mitkä innostavat tekemään työtä innostuneesti. Yhtiö pitää lupauksistaan kiinni asiakkaille ja työtovereille. Henkilöstö tekee pienen lisän asiakkaiden yllättämiseksi ja odotusten ylittämiseksi. Kaikessa toiminnassa pyritään tehokkuuteen ja taloudelliseen voittoon yrityksen tasaisen kasvun varmistamiseksi. (Tallink 2017d)

Ilo (Joy) arvona tarkoittaa sitä, että tulokset ovat tärkeitä, mutta myös työnteon on oltava miellyttävää. Yhtiössä ylläpidetään työyhteisön hyväntuulisuutta ja positiivista ilmapiiriä. Huumori mielletään yhdeksi viestinnän välineeksi. (Tallink 2017d)

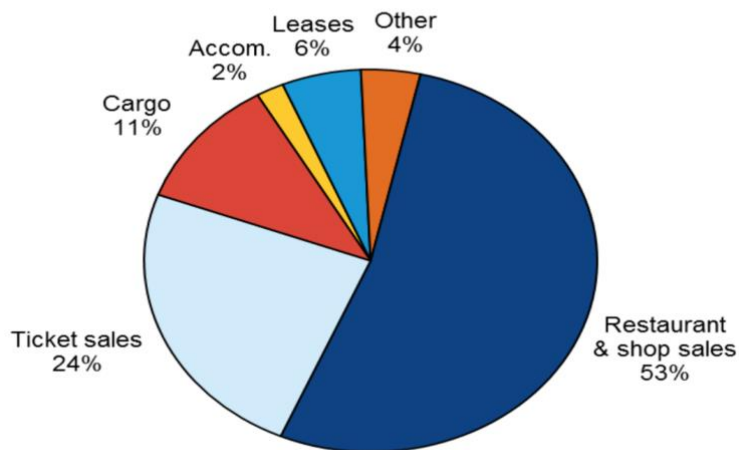
2.2 Yhtiön tulos vuonna 2016

AS Tallink Gruppın mukaan yhtiön tulos (tilintarkastamaton) vuonna 2016 oli 44,1 miljoonaa euroa, liikevaihto 937,8 miljoonaa euroa ja matkustajamäärä 9,5 miljoonaa. Edelliseen tilivuoteen verrattuna matkustajamäärä kasvoi 5,4 % ja ylsi kaikkien aikojen ennätyslukemaan, yhteensä 9,5 miljoonaan matkustajaan. Kuljetettujen rahtiyksiköiden määrä kasvoi 6,5 % ja kuljetettujen ajoneuvojen määrä 4,2 %. Raportointikauden tulos (tilintarkastamaton) väheni 25,3 % ja liikevaihto 0,8 %. (Tallink 2017a)

Vuonna 2016 konsernin liikevaihdon rakenne muuttui edellisvuoteen verrattuna. Risteilylaiva Silja Europan vuokraussopimuksen päättyi helmikuussa 2016 ja Tallink kasvatti liikennöintikapasiteetin määrää tuomalla ko. laivan Helsinki–Tallinna-reitille. Tästä johtuen vuonna 2016 vuokraustulojen määrän väheneminen oli odotettua. Toisaalta lisäämällä kapasiteetin määrää ydinreiteillään Tallink saavutti kaikkien aikojen matkustajamääräennätyksen ja vertailukelpoisen kokonaisliikevaihdon. (Tallink 2017a)

Kasvaneiden matkustajamäärien myötä myös myymälä- ja ravintolatuotot kasvoivat 4,2 prosenttia, 20,9 miljoonalla eurolla 521,5 miljoonaan euroon ja lipputulot kasvoivat 3,5 prosenttia, 8,1 miljoonalla eurolla 236 miljoonaan euroon. (Tallink 2017a)

Revenue structure in 2015



Kuva 3. AS Tallink Grupp:n laivaliikenteen myynnin jakautuminen vuonna 2015. (Tallink 2017a)

2.3 Tallink Silja Oy ja Silja Line

Tallink Silja Oy on osa AS Tallink Gruppia, joka on yksi Itämeren alueen suurimmista matkustaja- ja rahtiliikennevarustamoista. Yhtiön laivat liikennöivät Silja Line-brändin alla Helsingistä ja Turusta Ahvenanmaan kautta Tukholmaan. Lisäksi Tallink Silja Oy myy matkoja AS Tallink Gruppın operoimille laivoille, jotka liikennöivät Tallink-brändin alla. Etenkin matkustus Helsingin ja Tallinnan välillä on vilkasta. (Tallinksilja 2017a)

Tallink Silja Oy toimii Helsingissä, Turussa ja Tampereella sekä tytäryhtiö Sally Ab Maarianhaminassa. Yritys työllistää maalla noin 500 henkilöä ja merellä noin 1000 merimiestä. (Tallinksilja 2017a)

28. toukokuuta 1918 SHO, Bore ja Svea allekirjoittivat yhteistyösopimuksen, jonka mukaan jokainen varustamo asettaa yhden laivan yhteisesti liikennöitävälle Turku-Tukholma-linjalle. Näin saatiin aikaan edellytykset liikenteen kasvulle Suomen ja Ruotsin välillä ja luotiin pohja yhteistyölle, joka muutaman vuosikymmenen kuluttua johti Siljan perustamiseen. (Tallink 2017c)

1950-luvun alussa käynnistettiin ensimmäinen uudisrakennusohjelma II maailmansodan jälkeen. Ns. Olympialaivat, S/S Aallotar ja S/S Bore III, luovutettiin vuonna 1952 ja S/S Birger Jarl vuonna 1953. Vuonna 1954 astui voimaan pohjoismainen passivapaussopimus ja tällöin luotiin pohja yhteispohjoismaisille työmarkkinoille. Tämä oli merkittävää aikaa Suomen ja Ruotsin välisessä matkailussa, missä myös autoliikenne yleistyi. (Tallink 2017c)

Pian yhteiset alukset kävivät riittämättömiksi kasvavassa liikenteessä. Matkustuksen ja rahtiliikenteen lisääntyminen vaati suurempaa matkustaja- ja lastikapasiteettia. Siirryttiin matkustaja-autolauttojen aikaan. Liikenteen hoitamista varten perustettiin uusi tytäryhtiö. (Tallink 2017c)

Vuonna 1957 toukokuun 20. päivänä perustivat SHO, Bore ja Svea yhtiön nimeltä Oy Siljavarustamo - Ab Siljarederiet. Samana vuonna matkustajahöyrylaiva S/S Silja aloitti liikenteen Turku-Tukholma-välillä. Vuosi 2017 on siis Siljan 60-vuotis juhlavuosi, mikä näkyy kaikilla Siljan laivoilla. (Tallink 2017c)

Siljan omistussuhteet ovat muuttuneet monia kertoja historian aikana. Merkittävimpiä omistajavaihdoksia ovat olleet Siljan siirtyminen Sea Containers:n tytäryhtiöksi vuonna 2002. Yhtiön viralliseksi nimeksi tuli Silja Oyj Abp, mutta liikennettä harjoitettiin ja markkinoitiin edelleen Silja Linen nimellä. (Tallink 2017c)

Vuosi 2005 oli käännekohta Siljan tähänastisessa historiassa. Yrityksen taloudellinen tilanne heikentyi voimakkaasti. Syyt olivat koko toimialalle yhteisiä. Eniten yrityksen talouteen vaikutti negatiivisesti myymälämyynnin katteiden pieneneminen mikä johtui Tallinnan-liikenteen verottomuuden poistumisesta. Tämä johti myymälähintojen laskuun taxfree-reiteillä. Kiristyneen kilpailun vuoksi lipputulaja laskettiin ja samaan aikaan nousivat polttoainekustannukset. Loppukesällä tehtiin kustannussäästötoimenpiteitä. Marraskuussa Siljan emoyhtiö Sea Containers joutui ilmoittamaan Siljan myynnistä. Siljalla päätettiin keskittyä ydinreiteille. Vuonna 2006 virolainen AS Tallink Grupp-konserni osti Siljan. Silja Line muuttui Tallink Siljaksi. (Tallink 2017c)

AS Tallink Gruppın luomat strategia, missio ja visio ovat olleet kaikille yhteiset koko konsernissa. Monikansallinen yritys ja kulttuurierot aiheuttavat kuitenkin haasteita, mistä on selviydyttävä päivittäin. Lisäksi asiakkaat mieltävät yhä Silja Linen erilaiseksi palveluntarjoajaksi tai jopa eri yhtiöksi kuin Tallink. Yhteinen strategia on tuonut kuitenkin helppoutta johtamiseen ja eri maiden yksiköiden mitattavuuteen ja vertailuun. (Tallink 2017d)

Vahvat brändit ovat AS Tallink Gruppın kulmakiviä kasvussa Viron, Suomen, Ruotsin ja Latvian markkinoilla. Tähdätessään kasvuun, yhtiön brändin kehitys ja johtaminen pohjautuvat laajaan ymmärrykseen kuluttajien ja kilpailevien markkinoiden käyttäytymisestä. AS Tallink Grupp julkaisi tiedotteen kesällä 2017, missä se ilmoittaa lähtevänsä erottamaan tietoisesti kahta yhtiön pääbrändiä: Tallink ja Silja Line. Kyse on vuosien pohjatytötä vaatineesta brändiuudistuksesta. (Back, 2017)

Brändiuudistuksen taustalla on TNS:n tekemän tutkimuksen mukaan brändien sijoittuminen kuluttajan mielessä täysin eri puolille mielikuvakartassa. "Pidämme kuluttajabrändit jatkossa enemmän erillään. Vaihteittainen uuden brändistrategian lanseeraus on tulossa syksyllä", sanoo Tallink Siljan markkinointijohtaja Hanna Länsivuori. (Törmänen, 2017)

"Olemme tehneet uuden brändistrategian neljälle markkinalle: Suomeen, Ruotsiin, Latviaan ja Viroon." (E. Törmänen, 2017) Brändiuudistuksen tavoite on tarkemmin suunnattu markkinointi ja mainonta sekä myös paremmin kohdennettu operatiivinen johtaminen. (Back, 2017)

Vaikkakin AS Tallink Grupp lähtee erottamaan kuluttajabrändejä toisistaan, konsernin strategia antaa vahvat linjat toiminnalle koko yrityksessä. Opinnäytetyöni nojaa yrityksen strategiaan ja noudattaa yhteisiä arvoja, vaikka kehitystyö on rajattu ainoastaan Tallink Siljan käyttöön.

2.3.1 Tallink Siljan koulutusstrategia

Tallink Silja on määritellyt koulutusstrategiansa intranetissä asettaen osaamisen kehittämisen tavoitteeksi palvelutuotannon tuloksellisuuden sekä työelämän laadun parantamisen samanaikaisesti. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina ja se voi tarkoittaa osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista. (Tallink 2017e)

Työn muuttuvat vaatimukset ja uudet haasteet, sekä muuttuva ympäristö edellyttävät jatkuvaa oppimista. Tallink Silja tukee osaamisen kehittämistä koulutuksen ja valmennuksen lisäksi erilaisilla työssäoppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä kuten työkierrolla, mentoroinnilla, tiimityöllä ja itseopiskelulla. Oma opinnäytetyöni tutkii osallistamisen työmallin soveltumista yhtiöön. Vuonna 2016 aloitetussa Silja Serenaden ravintolayksikön kehitystyöprojektissa käytän ja tutkin osallistamista ja sen soveltumista ammatillisen tiedon lisäämiseen työyhteisössä. Tavoitteena on luoda osallistamisen joustava työmalli, mitä voi jatkossa käyttää yhtiössä myös muissa yksikön projekteissa. (Tallink 2017e)

Tallink Silja näkee, että itsensä kehittäminen osaamisen ja ammattitaidon kautta tuo usein uutta inspiraatiota, motivaatiota ja vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja uran kehittymismahdollisuudet kasvavat. Töiden organisoinnilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä koko organisaation osaamista. Oma tutkimukseni tukee tätä näkemystä. Lisäksi esimerkiksi hyvä perehdytys, kehittävät työtehtävät sekä tiimi-, pari- ja projektityöskentely tukevat osaamisen kehittämistä. Tehtävä- ja henkilökierto ovat yleistymässä Tallink Siljalla ja niistä tulleiden kokemusten mukana saa enemmän osaamista, ammattitaitoa ja työyhteisön ymmärtämistä. (Tallink 2017e)

Tallink Siljan henkilöstön koulutusstrategian visiona on, että henkilöstön hyvinvoinnin, työssä koetun ilon ja osaamisen kautta yhtiö saavuttaa tavoitteensa tuottaa erinomaisia vapaa-ajan-, liikematka- ja kuljetuspalveluja merellä. Organisaation työntekijät ylittävät palvelullaan asiakkaiden odotukset ja saavat heidät tulemaan uudelleen. Henkilöstö viihtyy ja vaihtuvuus on pientä. (Tallink 2017e)

2.3.2 Tallink Siljan koulutukset

Tallink Silja pyrkii järjestämään suurimman osan koulutuksista keskitetysti henkilöstöpalvelujen koulutustiimin kautta. Tällä tavalla hoituu tarpeiden kartoittaminen, kilpailutus ja budjetointi, eikä liiketoimintayksikön tarvitse käyttää omaa aikaansa eri asioiden selvittämiseen. Yhtiö pystyy näin järjestämään koulutuksia suuremmalle joukolle kustannustehokkaammin. (Tallink 2017e)

Tarve koulutukselle tulee useimmiten esimiehen kautta. Esimies tuntee tiimensä ja työtehtävät ja hänellä on monesti tieto siitä, minkälaista koulutusta tai valmennusta tarvittaisiin. Jos työntekijällä on tarve kehittää osaamistaan koulutuksen kautta, hän voi ilmoittaa asiasta esimiehelleen, joka puolestaan jatkaa suunnittelua yhdessä

koulutustiimiin kanssa.

Jotkut koulutukset tulevat lainsäädännön kautta pakollisiksi, kuten esimerkiksi hätätilanne- ja turvatoimikoulutukset laivoilla. Tarve koulutuksen suorittamiselle voi myös tulla konsernin yhteisenä strategisena hankkeena, kuten vuonna 2014 aloitettu Travel Experience, eli TX-koulutuskokonaisuus. Nämä koordinoidaan Suomessa koulutustiimin kautta. (Tallink 2017e)

Kun koulutuksen tarve on käsitelty koulutustiimissä, kilpailutettu eri koulutuksen tarjoajat ja sovittu ajankohdasta esimiehen/esimiesten kanssa, koulutustiimi viestii asiasta insiderissa ja koulutuksesta riippuen myös esimiesten kautta. Koulutustiimi julkaisee insiderissa linkin Lyyti-järjestelmään, jonka kautta ilmoittaudutaan koulutukseen. (Tallink 2017e)

Kaikista koulutustiimin järjestämistä koulutuksista luodaan tapahtuma Lyyti-järjestelmään. Sitä kautta koulutustiimi saa kaikki tiedot osallistujasta etukäteen ja voi hallinnoida osallistujien määrää ja seurata koulutuksen varaustilannetta. Lyytiin merkittyjen yhteystietojen avulla onnistuu materiaalin ja infon sekä laadun seurantaan tarvittavan palautekyselyn lähettäminen. Näin koulutuksesta ei tarvitse pitää erillistä kirjanpitoa. (Tallink 2017e)

Tallink Siljan tavoitteena on järjestää tarkoituksenmukaista koulutusta; eli oikeanlaista valmennusta oikeanlaiselle kohderyhmälle. Lisäksi koulutukseen liittyvien käytännön järjestelyiden tulee olla sujuvat ja toimivat. Palautekyselyjen perusteella käydään keskustelua koulutuksenjärjestäjän kanssa ja tehdään päätöksiä tulevien koulutusten suhteen; onko tarvetta jatkaa tai syventää tämän tyyppistä osaamista koulutuksen kautta, olisiko koulutuksesta hyötyä muillekin tai onko koulutuksenjärjestäjän hinta-laatusuhde kohdallaan?

Käytännön työn ja harjoituksen kautta varmistetaan, että työntekijä saa suurimman hyödyn irti opeista ja hän esimerkillä motivoi myös työkavereita. (Tallink 2017e)

Yhtiön resurssit eivät aina riitä kattamaan kaikkea koulutustarvetta suuressa ja monialaisessa organisaatiossa. Omassa yksikössäni esille on ajoittain tullut tarve tuotekoulutukselle, koska kyseessä on ammatillisesti kapea-alainen myyntituote; italialaiset viinit. Asiantuntevaa koulutusta on yhtiön puolesta järjestetty italialaisten viinien maahantuojilta, mutta tämä kattaa vain pienen osan suuren viinimaan tietomäärästä. Tämä ongelma herätti kysymyksen; mitkä ovat keinot millä työyhteisömme jäsenet voivat lisätä viinitietoutta ja tätä kautta omaa ammattitaitoa. Ongelman ratkaisun tulee olla linjassa yhtiön strategian ja arvojen kanssa ja tätä kautta parantaa asiakaspalvelua.

Osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle ei tule olemaan yrityksen virallinen työmalli vaan pikemminkin ehdotus käytettäväksi toimintatavaksi silloin, kun toiminta tai projekti mahdollistaa henkilökunnan osallistamisen. Yrityksen Koulutuspäällikkö Stella Walleniuksen mukaan positiivista kyseisessä osallistamisen projektissa on ihmisten aktivointi itsensä kehittämiseen ja sellaisten henkilöiden löytäminen, jotka ovat valmiita opettamaan ja jakamaan tietoa muille. Tämä kehittää koko työyhteisöä. Wallenius painottaa, että viralliset koulutusstrategian mukaiset koulutusmallit tulevat konsernista ja ovat yhteisiä kaikkien maiden kanssa. Myös Tallink Silja Oy on sitoutunut noudattamaan ainoastaan konsernin yhteisiä koulutusmalleja. (Wallenius, 2017)

Tällä hetkellä Tallink Silja Oy:n koulutusmalli rajoittuu ”Travel Experience”-koulutukseen, mikä on koko henkilökunnalle suunnattu kuusiportainen asiakaspalvelukoulutus. Opinnäytetyöni käsitellään kehitystyönä, minkä tarkoitus on löytää työkaluja onnistuneeseen henkilökunnan osallistamiseen ja tätä kautta henkilökunnan kehittämiseen päivittäisessä työssä tai erilaisissa projekteissa. (Wallenius, 2017)

3 Toimintatutkimus

Opinnäytetyöni on kehitystyö Tallink Silja Oy:lle. Kehitystyön tavoitteena on luoda osallistamisen työmalli, mikä soveltuu Tallink Siljan aluksille eri toimintayksiköihin. Kehitystyössä käyttämäni tutkimusmenetelmä on tutkimustyyppiltään toimintatutkimus (action research). Toimintatutkimuksen tavoitteena tässä työssä on tutkia osallistamisen työmallin soveltumista Tallink Silja Oy:n palveluyksiköihin. Tässä luvussa käsittelen toimintatutkimuksen teoriaa yleisesti sivuten myös omaa kehitystyötäni. Kehitystyön toteutumista toimintatutkimuksena käyn läpi yksityiskohtaisemmin empiirisessä osassa.

Toimintatutkimus käsittää samalla sekä työelämän kehittämisen, että tutkimuksen. Toimintatutkimus on listattu kvalitatiivisten teli laadullisten tutkimusmenetelmien joukkoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 162-163), vaikkakin uusimmissa teoksissa sen katsotaan sisältävän sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia piirteitä (Kananen 2014, 13). Joissain teoksissa toimintatutkimusta ei ole katsottu edes tutkimusmenetelmäksi, vaan lähestymistavaksi tai asenteeksi, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 36-37). Itse pidän viimeistä lähestymistapaa luontevimpana oman työni kannalta, koska työ perustuu vahvasti käytännön työn kehittämiseen. Työn tulokset eivät myöskään sisällä mitattavaa faktaa siinä määrin, mitä tieteelliseltä tutkimusmenetelmältä vaaditaan.

Toimintatutkimus on nimensä mukaisesti käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Työntekijät eivät kaikki ole tutkijoita, vaan mukana on myös muita ihmisiä työelämästä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on, että se korostaa sosiaalisen ilmiön merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 164) Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet, jotka on kuvattu kirjassa Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi ym. 2000, 165-166), sisältävät kaikki ne ominaisuudet, jotka tulevat esille Tallink Siljalle toteuttamassani tutkimuksessa.

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmisiä käytetään lähteenä kerättyä tietoa ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin erilaisin mittarein kerättyyn tietoon. Perusteluna tutkimuksessa mukana olleiden ihmisten käytölle on, että ihminen sopeutuu vaihteleviin tilanteisiin ja antaa mahdollisuuden induktiiviselle analyysille. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa paljastuu usein odottamattomia seikkoja ja tämän takia lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei tässä tapauksessa määrää, mikä on tärkeää tietoa, vaan analysoi esille tulevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2000, 165-166)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on laadullisten metodien käyttö tiedon hankinnassa. Tällaisia metodeja ovat ne, missä tutkittavan näkökulma pääsee esille. Laadullisia metodeja ovat esimerkiksi syvähaastattelu, teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien ihmisten joukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaismenetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma on joustava ja muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä on mahdollisuus muuttaa olosuhteiden mukaiseksi. Jokaista esille tulevaa seikkaa käsitellään ainutlaatuisena ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 165-166)

Lähestymistapoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan olevan neljää päätyyppiä. Tesch (1992, 59) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä tai reflektiosta. Näistä neljästä päätyypistä säännönmukaisuuksien etsiminen pitää sisällään toimintatutkimuksen tutkimustyyppin. (Hirsjärvi ym. 2000, 166-168)

3.2 Toimintatutkimuksen lähtökohdat

Toimintatutkimuksen isänä voidaan pitää sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä, joka 1940-luvulla tutki sosiaalisen toiminnan rakentumista. Toimintatutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa tietoa käytännön työn kehittämiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ihmisiä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. (Heikkinen ym. 2000, 16-17) Toimintatutkimus nähdään toimijoiden toimintana ja voimana, sillä henkilöt, joita ongelma tai kehitystyö koskee, löytävät parhaat ratkaisut yhdessä ja samalla

sitoutuvat muutokseen. Parhaiten toimintatutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. (Kananen 2014, 11-15)

Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan lähinnä kolmeen alueeseen: käytännön toimintojen kehittämiseen, osallistujien toimintojensa ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja itse toimintatilanteen kehittämiseen. (Suojanen 2014)

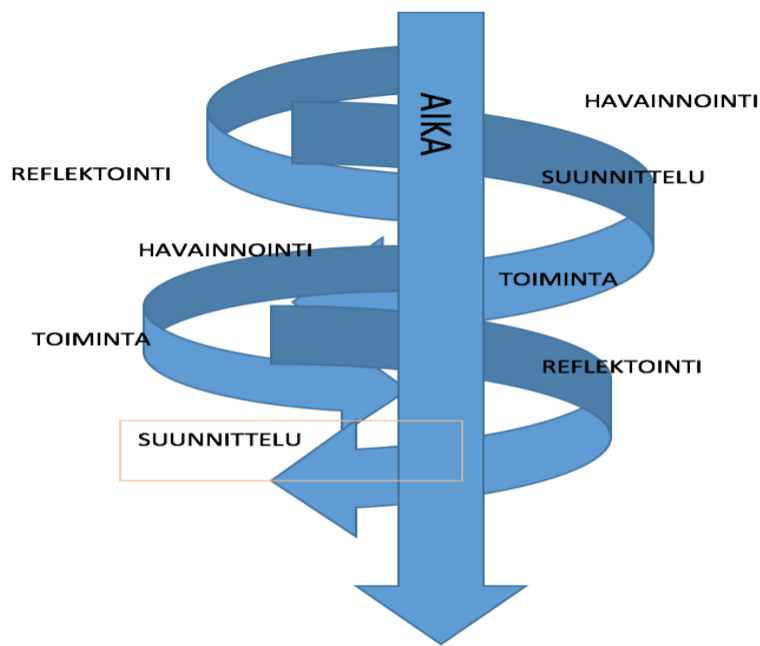
Toimintatutkimus nähdään yleisimmin osallistavana metodina varsinkin länsimaissa, missä se perustuu lewiniläiseen toimintatutkimukseen, jonka painopiste on yritysten ja talouselämän kehittämisessä. Suomessa osallistavaa toimintatutkimusta on hyödynnetty juuri työelämän tutkimuksessa. (Heikkinen 2000, 50-52)

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Oma opinnäytetyöni on yhteistoiminnallinen tutkimus (co-operative inquiry), joka on ryhmätason toimintatutkimus ja kestää ajallisesti puolitoista vuotta. Toimintatutkimukselle tyypillistä on syklisyys. Alustavaa toiminnan mallia kokeillaan ja hiotaan havaintojen ja analyysien perusteella. Tavoitteena on käytännön hyöty ja käyttökelpoinen tieto, tosin kuin perinteisessä tutkimuksessa, missä havaintojen pohjalta luodaan teoria. (Heikkinen 2000, 17-19)

3.3 Toimintatutkimus prosessina

Toimintatutkimus on käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Toimintatutkimus perustuu myös interventioon, missä todellisuutta yritetään muuttaa, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Heikkinen 2000, 27-38)

Toimintatutkimus vie tutkimuksen mukaan itse toimintaan niin, että toimija itse on mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. (Kananen 2014, 16) Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy aina myös tutkimus. Toimintatutkimus on siis luonteeltaan prosessimaista, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Suojanen, 2014)



Kuva 4. Mukailtu toimintatutkimuksen prosessi. (Suojanen 2014)

Toimintatutkimus voidaan pilkkoa myös vaiheittaiseksi malliksi. Ensin lähdetään ongelman määrittelystä. Tähän pitää varata riittävästi aikaa, sillä liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. Huomioon on otettava myös inhimilliset tekijät, henkilökemiat ja ristiriidat. Ratkaisu voi olla myös kompromissi, missä otetaan huomioon kaikki työyhteisön jäsenet. Oma työyhteisöni koostuu kymmenistä työntekijöistä, joten kompromissi oli luonteva tapa lähteä toteuttamaan kehitystyötä. Tässä kehitystyössä otettiin huomioon erilaiset persoonat ja yksilöiden koulutus- ja osaamistaustat.

Ongelman määrittelyn jälkeen pyritään löytämään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Ratkaisumallien tueksi tarvitaan tietoa, joka voi edellyttää tutkimusta. Tutkimusta voi sisältyä toimintatutkimuksen eri vaiheisiin. Tieto omassa työssäni tarkoittaa teoreettista tietoa osallistamisesta ja sen käyttämisestä työmallina.

Tiedon keräämisen jälkeen esitetään oikeita kysymyksiä, millä pyritään kehittämään toimintaa. Tutkimuksen ytimen muodostaa oikein aseteltu tutkimuskysymys, mistä ilmenee toiminta. Tutkimuskysymykset muuttuvat ja tarkentuvat toiminnan edetessä. Joustavuus tutkimuskysymyksille on luonteenomaista laadullisessa tutkimuksessa, missä tiedon keruu ja analyysi tapahtuvat yhtä aikaa.

Kun ongelma on määritelty, tutkimuskysymykset muutetaan tutkimussuunnitelmaksi. Tutkimussuunnitelmalla pyritään takaamaan tutkimuksen luotettavuus, objektiivisuus ja taloudellisuus. Tutkimussuunnitelma ohjaa prosessia ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä tietoa tarvitaan
2. Mistä tieto saadaan
3. Miten tieto hankitaan
4. Miten tieto analysoidaan

Toimintatutkimuksen teoriassa painotetaan usein, että kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä löydy vastausta ja oikea ratkaisu voi jäädä löytymättä. Tärkeää on, että jokainen osallistuja on omalta osaltaan saanut vaikuttaa siihen, mitä aletaan kehittää tai parantaa. Tämän toteutuessa voidaan puhua jo onnistuneesta toimintatutkimuksesta. (Kananen 2014, 34-50)

Onnistuneeksi toimintatutkimus katsotaan myös silloin, kun osallistujat uskovat paremmin omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. Parhaimmillaan onnistunut toimintatutkimus voimaannuttaa yksilöitä ja koko yhteisöä. Yhteisön jäsenet luottavat paremmin itseensä ja kykyynsä vaikuttaa positiivisesti yhteisön kehittymiseen. Yhteisön voimaantuminen auttaa vapautumaan vanhoista negatiivisista uskomuksista, työtavoista ja jopa epäoikeutetusta vallankäytöstä. Työyhteisön voimaantuminen auttaa synnyttämään uutta positiivisempaa työkulttuuria. (Heikkinen H., ym. 2006, 156-158)

3.4 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksen vetäjän tai tutkijan ei tarvitse olla tutkittavan ilmiön asiantuntija. Tutkijalla on kuitenkin oltava aktiivinen rooli ryhmässä ja yleensä tutkija toimii myös ryhmän vetäjänä. Tutkijan on kuitenkin pyrittävä siihen, että hän etupäässä havainnoi ja ohjaa ryhmää, kuin on itse äänessä. Omassa opinnäytetyössäni, missä toimintatutkimusta käytetään työyhteisölähtöisesti, toimintatutkimuksen vetäjän eli minun, tulee hallita toimintatutkimuksen vaiheet ja prosessi. Tutkijan tulee tuntee myös ryhmänsä ja sen käyttäytyminen, koska ryhmäprosessien ja vuorovaikutustaitojen hallinta on edellytys hyvälle työlle ja ihmissuhdetaidot ovat toimintatutkimuksessa avainasemassa. Persoonien erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen antavat tutkijalle mahdollisuuden laajempaan ymmärrykseen ja esille tulevan tiedon hyödyntämiseen. (Kananen 2014, 67-69)

Vetäjän rooli on kannustaa ryhmäläisiä avoimeen vuorovaikutukseen ja vastuulliseen kuuntelemiseen. Vetäjän on omalta osaltaan osattava luoda positiivista ryhmähenkeä ja kannustaa ryhmää osallistumaan toimintasykliin jo toiminnan alkuvaiheessa. Karkeasti jaoteltuna toimintatutkimusta voi tehdä kahdella tavalla: tutkija joko etsii itselleen tutkimuskohteen, jota tutkii ja kehittää tai niin kuin omassa kehitystyössäni, tutkija ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella. Kiinnostuksen tällaisessa tapauksessa synnyttää jokin käytännön ongelma, johon tutkija etsii ratkaisua. Tietoa etsitään asiaan vaikuttavista tekijöistä jo ennen kehittämisen prosessin aloittamista. Taustatietojen perusteella rakennetaan toimintamalli, jolla asiaan pyritään vaikuttamaan. Toimintamallia kokeillaan tämän jälkeen käytännössä. (Heikkinen 2000, 94-109)

Suunnitteluvaiheessa toimintatutkimuksen vetäjä hahmottelee tehtävää ja prosessia koskevia kysymyksiä ja ideoi käytännön toteutustapaa. Tässä vaiheessa tutustutaan kirjallisuuteen ja keskustellaan muun ryhmän kanssa. Toimintatutkimukseen kuuluu arvaamattomuus, eikä tutkija voi ennalta varautua kaikkiin kehittämissuunnitelmissa esille nouseviin kysymyksiin. Kehitystyö on osattava rajata oikein, mutta jos kysymyksenasettelua rajataan liikaa, voi kehitykselle ja tutkimuksen kiinnostavuudelle oleellisia seikkoja jäädä huomaamatta. Yleensä tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. Jos kentälle lähdetään ilman suunnitelmaa, antaa se tilaa reflektiolle ja uudelleensuunnittelulle, mutta ilman suunnitelmaa koko prosessi voi helposti ajautua hankaluuksiin. (Heikkinen 2000, 94-109)

Tutkijan on pyrittävä olemaan objektiivinen ja varottava sitä, etteivät omat ennakkokäsitykset vaikuta liikaa tutkimukseen. Omien oletusten tunnistaminen auttaa toimimaan objektiivisemmin. (Heikkinen 2000, 94-109)

3.4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Ennen prosessin aloittamista on varmistettava, että kaikki työyhteisön jäsenet antavan luvan aineiston käyttämiseen ja hyödyntämiseen kehitystyössä. Lisäksi jäsenille kerrotaan, miten tutkimus vaikuttaa työhön ja hyödyttää osallistujia. Aluksi on keskusteltava myös yhdessä osapuolten odotuksista ja toiveista ja sovittava yhteiset pelisäännöt.

Luottamuksen rakentaminen työyhteisön kesken on myös osa valmistautumista. Omassa kehitystyössäni keskinäisellä luottamuksella on monen vuoden pohja ja ryhtyminen kehitystyöhankkeeseen yhdessä työyhteisön kanssa oli tältä osin helppoa.

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä. Osallistuva havainnointi on luontevaa toimintatutkimuksessa, koska tutkija on mukana kehitystyössä. Toimintatutkija yrittää ymmärtää työyhteisön toimintaa rajaamatta etukäteen mitään pois, koska jokin etukäteen tarpeettomaksi ajateltu seikka voi osoittautua oleelliseksi tutkimuksen edetessä. Havainnointia täydennetään haastatteluilla, joilla halutaan varmistaa havainnoinnin oikea tulkinta. (Heikkinen, ym. 2006, 106)

Hanna Vilkkä määrittelee kirjassaan ”Tutki ja havainnoi” vielä osallistuvan havainnoinnin tarkemmin toimintatutkimuksen kannalta. Vilkan mukaan osallistava havainnointi tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkimuskohteensa toimintaan yhdessä sen jäsenten kanssa tutkimuskohteen ehdoilla ennalta sovittuna ajanjaksona. Tässä toimintatavassa tutkija pyrkii ainoastaan ymmärtämään tutkimuskohdetta yrittämättä muuttaa sitä. Toimintatutkimuksen tutkimuksesta Vilkan mukaan tekee *aktivoiva osallistava havainnointi*, mikä yrittää kehittää tutkimuskohdetta ja muuttaa sosiaalista todellisuutta. Vilkkä katsoo myös toimintatutkimuksen olevan enemmän tutkimusasetelma kuin varsinainen tutkimusmenetelmä (Vilkkä, 2007, 46-47)

Havainnoinnin yksi työkalu on tutkimuspäiväkirja, mikä on yksi tehokkaimmista dokumentointikeinoista. Omassa kehitystyössäni luomani facebook-sivusto ”Italian viinit” toimi omalta osaltaan tutkimuspäiväkirjana, mitä kaikilla työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus täydentää. Facebook-sivusto toimi opinnäytetyössäni omien muistiinpanojeni tukena. Facebook-sivusto auttoi omassa työssäni keskustelemaan jopa päivittäin osallistujien kanssa, antoi mahdollisuuden kysellä mielipiteitä ja tuoda esille omia havaintoja.

Haastattelut voidaan toimintatutkimuksessa jakaa karkeasti osallistujamäärästä riippuen joko yksilö- tai ryhmähaastatteluihin. Kysymystyyppin mukaan toimintatutkimuksessa puhutaan teemahaastattelusta tai syvähaastattelusta. Omassa opinnäytetyössäni käytin sekä ryhmähaastatteluja, että teemahaastatteluja yksilöhaastattelumuotona. Syvähaastattelu on teemahaastattelua vapaampi, sillä syvähaastattelussa keskustellaan aiheesta ilman varsinaisia teemoja. Katson, että omat yksilöhaastatteluni olivat teemahaastatteluja, koska haastattelujen teemana oli osallistaminen, mutta antoivat syvähaastattelun tapaan haastateltaville mahdollisuuden puhua itselle tärkeistä asioista. (Kananen 2014, 77-103)

Haastatteluja voi tehdä toimintatutkimuksen koko prosessin ajan. Haastatteluilla haetaan tukea omiin havaintoihin ja selvennetään kehitystyön kulkua. (Heikkinen 2000, 109-110)

3.4.2 Analysointi

Kehitystyön aikana kerätään materiaalia koko prosessin ajan, minkä jälkeen materiaali muutetaan tekstimuotoon. Analyysi voidaan ymmärtää aineiston järjestelyksi, käsittelyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Asetettu tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset määrittävät sen, mitä aineistosta etsitään. Lisäksi tutkimustulos riippuu siitä, mistä näkökulmasta analyysiä tehdään. Tulokseen vaikuttaa suuresti myös tutkija itse. Tutkimuksen aikana on tutkijan hyvä reflektoida omaa rooliaan, koska hän tulkitsee koko sosiaalista todellisuutta ja hänen oma elämäkokemuksensa tuo tahtomattaankin subjektiivisuutta tutkimukseen. (Heikkinen ym. 2006, 152-153)

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta ja tutkimuksen luotettavuus tulisi aina varmistaa. Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan tieteessä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Nämä luotettavuuden mittarit eivät kuitenkaan sovi hyvin toimintatutkimuksen arviointiin. Kananen (2014, 125-137) ehdottaa, että luotettavuustarkastelua voitaisiin lähestyä sen näkemyksen pohjalta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita ja –menetelmiä eli kyseessä on mieluummin tutkimusstrategia. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu aina tarkkaan dokumentaatioon. Toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyys perustuu myös dokumentaatioon, sillä jos lähtökohtaoletukset vastaavat uutta tilannetta, voidaan tulosten olettaa olevan siirrettävissä. (Kananen 2014, 125-137)

Toimintatutkimusta on kuitenkin kritisoitu siitä, että siinä tiedon siirtäminen ei toteudu. Tässä opinnäytetyössä pyrin löytämään osallistamisen työmallin avainkohtia, jotka siirrettäessä soveltuvat myös muiden palveluyksikköjen käyttöön.

4 Osallistaminen

Jo viime vuosituhatosen lopulla on nähty, että suomalainen työelämä tulee muuttumaan sekä kulttuurisesti, että henkilöstöstrategisesti. Kyse ei ole pelkästään teknologian tai organisaatiomallien uudistumisesta, vaan muutokset koskevat yhä enemmän suorittavaa tasoa sekä asiantuntijoita työyhteisöissä. Vastuu tuotteesta ja palvelun laadusta nähdään siirtyvän yhä enemmän asiakaskontaktipintaan ja vastuussa asiakkaalle etenkin palvelutuotteen osalta, ovat suorittavan tason työntekijät. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 65-67)

Palvelutuotteen kehittäminen tulee vaatimaan uusia tapoja toimia. Näissä jo toteutetuissa uudistetuissa toimintamalleissa eri aloilla ja organisaatioissa on nähty tiettyjä yhteneväisyyksiä, kuten työntekijöiden ammattitaidon tunnistaminen ja niiden joustava yhdistäminen. Menestyneissä toimintamalleissa on korostettu vastuun ottamista, jakamista sekä yhteisöllisyyttä. Tulevaisuuden toimintamalleihin katsotaan liittyvän myös tarve madaltaa organisaatioiden hierarkiaa sekä tuotteiden ja palvelujen kehittämisen viemistä lähemmäs suorittavaa tasoa. Myöskään asiantuntijuudesta ei voida puhua enää yksilötasolla vaan asiantuntijuutta on koko yhteisössä sen toimiessa hyvin johdetusti ja vuorovaikutteisesti. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 65-67)

Tämän päivän hyvinvointiyhteiskunta tarkoittaa monille sitä, että työ on mielekästä ja antaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle. Erityisesti nuorten asenteet työelämää kohtaan ovat muuttuneet ja he arvostavat enemmän työssä sen mielekkyyttä kuin siitä saatavaa korvausta. Itsensä kehittäminen työssä ja yrityksen siihen tarjoamat mahdollisuudet koetaan tärkeiksi.

4.1 Kirjallisuuden lähestymistapa osallistamiseen

Toikko & Rantanen jakavat kirjassa ”Tutkimuksellinen kehittämistoiminta” osallistamisen neljään erilaiseen lähestymistapaan. Ensimmäinen tapa käsittää osallistamisen johtamisen näkökulmasta. Johtamisella voidaan vaikuttaa ryhmän sosiaalisiin prosesseihin. Johtaminen ei osallistamisen prosessissa ole ainoastaan asiajohtamista, vaan suurempi merkitys asetetaan henkilöstöjohtamiselle. Kehittämistoiminnassa tulisi osallistamisen työmallia käytettäessä korostua matala hierarkia, tiimin ja johdon vuorovaikutus sekä avoin viestintä. Osallistamista voidaan käyttää johdon näkökulmasta

tehokkaassa muutosjohtamisessa, jolloin muutosta pyritään edistämään sosiaalisten prosessien avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 94-96)

Toiseksi tiimin jäsenten osallisuutta voidaan tukea organisointitapojen avulla. Tiimi tai ryhmä toimii yhdessä kehittämistoiminnan läpiviejinä ja jakavat yhdessä prosessin, siihen liittyvän päätöksenteon ja arvioinnin. Organisoinnissa keskeisiä käsitteitä ovat avoin järjestelmä ja itseohjautuva ryhmä. Tasavertaisesti toimivien ryhmien on todettu löytävän paremmin toimintaa kehittäviä ratkaisuja kuin hierarkisesti toimivien organisaatioiden. Tällä tavoin organisoitu ryhmä edellyttää kaikkien jäsenten osallistumista toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 94-96)

Kolmanneksi osallistamista voidaan tukea työnohjauksen keinoin tai koulutuksen avulla. Kehittämistoiminnassa asioita pyritään tekemään uudella tavalla ja tässä mielessä kyse on aina organisaation, ryhmän tai yksilöiden oppimisprosessista. Erityisesti toimintatutkimuksessa oppimis-, tutkimus- ja kehittämisprosessit liittyvät tiiviisti toisiinsa. Kehittämispohjaisen oppimisen malli (*Learning by developing*) korostaa työelämässä tapahtuvaa oppimista mikä perustuu kumppanuuteen ja yhdessä oppimiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 94-96)

Neljänneksi osallistamista voidaan käsitellä käyttäjän näkökulmasta eli mahdollistaa lopullisten palvelutuotteiden käyttäjien osallistaminen kehitystyöprosessiin. Tällöin korostetaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja lähdetään kehittämään palvelua tai tuotetta asiakkaan tarpeista lähtien. Tämä lähestymistapa voidaan käsittää myös toimijakeskeisenä lähestymistapana, jos käyttäjänä on palvelun tuottaja eli työyhteisön jäsenet. Yleensä palvelun tuottajat ja lopulliset käyttäjät kietoutuvat prosessissa tiiviisti toisiinsa ja optimaalinen lopputulos saavutetaan osallistamalla molemmat osapuolet kehitystyöprosessiin riippuen prosessin luonteesta. (Toikko & Rantanen 2009, 94-96)

4.2 Työelämän lähestymistapa osallistamisen työmalliin

Esa Lehtinen tuo artikkelissaan ”Konsultin jaarituksia” Hämeen Sanomissa (Lehtinen 2017) esille mielenkiintoisia faktoja ja mielipiteitä osallistamisen työtavasta tämän päivän yritysmaailmassa. Hänen mielestään organisaatioiden on 2010-luvulla kiinnitettävä erityistä huomiota johtamisen kehittämiseen ja osallistamiseen. Yhdysvalloissa, Iso-Britanniassa ja Kanadassa henkilöstöalan ammattilaiset nostavat osallistamisen tärkeimmäksi johtamisen työkaluksi tällä vuosikymmenellä. Osallistamisen on katsottu lisäävän tuottavuutta yrityksissä. Lehtinen näkee, että on vaikea kuvitella mitään organisaation toimintaa, mille osallistamisen työmalli ei toisi lisäarvoa. Henkilöstön

mukaan ottaminen tuo yritykselle kumulatiivista viisautta mikä hyödyttää koko organisaatiota. (Lehtinen 2017)

Osallistamisen työmalli määritelmänä Lehtisen mukaan tarkoittaa tavoitteellista ja tehokasta työtapaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan parempia tuloksia niin yksittäisten työntekijöiden, kuin koko organisaation kohdalla. Työntekijät ovat tällöin myös sitoutuneempia organisaatioon ja sen tavoitteisiin, kun he saavat olla mukana toiminnassa ja päätöksenteossa. (Lehtinen 2017)

Osallistamista tarkasteltaessa johdon näkökulmasta, osallistamisprosessi vaatii aina johdon sitoutumisen osallistamisen työtapaan. Osallistamisen työmallissa on Lehtisen mukaan tärkeää muistaa, että ”työntekijöiden osallistamiseen ei vaadita rahaa, asemaa tai valtaa, vaan parhaiten motivoituminen tapahtuu yhteisten arvojen, keskinäisen luottamuksen, oikein ymmärretyin mission sekä työn ja toiminnan tarkoituksen oivaltamisen kautta.” (E. Lehtinen 2017) Etenkin seuraavalle sukupolvelle, ”milleniaaleille”, tulee perustella miksi heidän kannattaa sitoutua työpaikkaansa. Osallistamisen keino on loistava tapa sitouttaa myös heidät omaan työpaikkaansa. (Lehtinen 2017)

Osallistamisen työtapa prosessina tulee olla hyvin suunniteltu ja toteutettu. Tällöin se lisää henkilöstön ymmärrystä omasta toiminnastaan ja kilpailualueestaan. Osallistumisprosessi onnistuakseen tarvitsee sitoutumista rekrytoinnista lähtien, sekä innostavan ja kehittyvän yrityskulttuurin. Tärkein rooli on lähimmällä esimiehellä, jonka pitää saada työntekijät sitoutumaan toimintatapaan. (Lehtinen 2017)

”Osallistava johtaja ei korosta ryhmässä paremmuuttaan ja johtajuuttaan, vaan hän kommunikoinnissaan ja toiminnassaan pyrkii tasavertaisuuteen eikä välitä turhista muotoseikoista. Lisäksi hän on erinomainen kuuntelija, joka pyrkii saamaan muista ihmisistä parhaat puolet esiin. Näin hän osoittaa arvostavansa kaikkien mielipiteitä ja ideoita. Hän ei erotu mitenkään muista ryhmän jäsenistä eikä hänestä, ainakaan ryhmän ulkopuolisten silmissä, välttämättä aina edes huomaa, että hän on esimies. Kuitenkin osallistavalla johtajalla on alaistensa silmissä vahva auktoriteetti ja he arvostavat sekä kunnioittavat häntä. Johtamisessaan hän luottaa oman esimerkinsä voimaan. Osallistava johtaja pyrkii epäsuorasti päämäärään ja luottaa oman ryhmänsä kykyyn saavuttaa se. Todellisessa tiimityössä esimiehen rooli parhaimmillaan on juuri tällainen. Tiimityössä hän keskittyy omaan vetäjän rooliinsa, osallistuu keskusteluun yhtenä tiimin jäsenenä muiden kanssa, pyytää ryhmää määrittelemään omat haasteensa ja ongelmansa sekä osallistuu yhtenä muiden joukossa päätösten tekemiseen. Kaikessa toiminnassaan hän korostaa ryhmän suoritusta (”me teimme sen”).” (Lehtinen 2017)

Osallistamisen työtavan jalkauttamisessa on kuitenkin vielä paljon haasteita. Vaikka myös Suomessa osallistamisen työtavan eduista on puhuttu paljon, toteuttavat monet yritykset sitä vielä vain paperilla, eivät käytännössä. Suomalaisen työskulttuurin muutos on hidasta. Heidi Hammarsten kirjoittaa Ylen kolumnissa, että vaikka moni yritys kertoo Suomessa toteuttavansa osallistamisen työtapaa, tarkoittaa se käytännössä pahimmillaan hyväksynnän leiman hakemista johdon valmiille päätöksille. Hammarstenin mukaan yritykset Suomessa toimivat tällä hetkellä kolmella eri tasolla osallistamisen suhteen. (Hammarsten 2017)

Hammarstenin mukaan yksi Suomessa toteutettavista osallistamisen tasoista, se väärin ymmärretyin on, että johto käsittää osallistamisen siten, että työntekijät kertovat ongelmakohtat esimiehelle ja esimies ratkoo ne. Tässä tapauksessa työntekijöitä kyllä kuunnellaan, mutta heillä ei ole vaikutusvaltaa päätöksiin. (Hammarsten 2017)

Seuraavalla tasolla on ymmärretty, että työntekijöitä ei kohdella kuin lapsia, vaan konsultoinnin kautta muutetaan yrityskulttuuria ja otetaan työntekijät mukaan päätöksentekoon. Tällä tasolla järjestetään workshoppeja ja kuullaan työntekijöitä. Tyypillistä tälle tasolle on strategian jalkauttamistilanteet, joissa yksiköt pohtivat yhdessä, mitä tämä tarkoittaa juuri meidän osastolla. Hammarstenin mukaan tällä tasolla juoni on se, että johdolla on jo oma näkemyksensä siitä, mitä pitää tehdä. Henkilöstön näkemyksistä poimitaan omaan käsitykseen sopivat, jotta voidaan sanoa, että kaikki ovat saaneet osallistua päätöksentekoon. ”Ollaan kuuntelevinaan, jotta työntekijöillä on hyvä mieli ja heidän motivaationsa paranee.” (Hammarsten 2017)

Hammarsten kiteyttää, että on vielä kolmaskin tapa osallistaa ja kuunnella henkilökuntaa. Se on kaikkein radikaalein ja sitä toteuttaa Suomessa esimerkiksi vauhdikkaasti kasvava ja kannattava lemmikkitarvikeketju Musti ja Mirri. Yrityksen toimitusjohtaja tiivistää osallistamisen työtavasta saatavan hyödyn näin: ”Toki henkilöstön osallistaminen parantaa heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan, mutta tärkeämpää on, että tällä työtavalla syntyy parempaa liiketoimintaa.” Toimitusjohtaja oli oivaltanut, että pätevä ja ammattitaitoinen henkilökunta toimii myös asiakasrajapinnassa ja heillä on näin tuoreinta tietoa asiakkaiden toiveista ja kenties ideoita uusista palveluista tai tuotteista. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä asiakaspalvelijoilla on usein myös hyvä näkemys siitä, miten yrityksen toimintaa kannattaisi kehittää. (Hammarsten 2017)

Tätä kolmatta tasoa osallistamisen työmallista näkee vielä harvoin, mutta tästä voi päätellä, että mitä useampi ja käytännön tasolla työtä tekevä on ideoimassa uutta ja

tekemässä päätöksiä, sitä parempia ovat tulokset. Työelämän tutkijan Katri Saarikiven mukaan muutaman henkilön muodostaman johtoryhmän ajattelu ei riitä luomaan yritykselle kilpailukykyistä strategiaa tai löytämään kaikkia ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia. (Hammarsten 2017)

Varsinkin suurissa ja monitasoisissa organisaatioissa osallistamisen työtapaa koetaan vaikeaksi toteuttaa. Johto usein sanelee toimintatavat ja monen väliportaan kautta suorittava taso lopulta toteuttaa ne. Määrääminen saa parhaimmillaan aikaan tottelevaisuutta. Useimmat ihmiset ovat perusluonteeltaan kuitenkin kriittisiä ja epäileväisiä. Ylhäältä alaspäin kaadettua on vaikeaa hyväksyä. Ihmiset haluavat lähtökohtaisesti vaikuttaa ja tilaisuuksia pohtia ja oivaltaa, yksin ja yhdessä. Tämä ei tarkoita sitä, että osallistaminen olisi kollektiivista päätöksentekoa tai demokratiaa. Johdolla on tärkeä rooli myös osallistamisen työtapaa käytettäessä. Johto on suunnannäyttävä, vastuunkantaja ja lopullisten päätösten tekijä. Osallistamisessa kyse on siitä, että muillakin tulee olla mahdollisuus päästä keskustelemaan suunnasta ja niistä keinoista, millä päästään kohti yhteistä päämäärää. Tällä tavalla saadaan aidosti yritykseen sitoutuneita työntekijöitä. Harva työntekijä arvostaa missään vaiheessa uraansa käskyttävää johtamistyyliä, mutta erityisen huonosti se toimii uuden sukupolven johtamisessa. (Vento 2017)

4.3 Osallistaminen prosessina

Osallistaminen työtapana vaatii hyvää suunnittelua ja toteutusta. Tarkoin suunniteltu ja toteutettu osallistamisen prosessi lisää myös yrityksen omaa ymmärrystä omasta toiminnastaan ja ympäröivästä maailmasta. Osallistaminen tarkoittaa prosessia, joka tekee osalliseksi ja aktivoi. Osallistamisen tavoitteena on mahdollistaa osallistuminen. (Vento 2017)

Ilman tietoa päätöksenteko on arvailua. Vaikka hyviä tuotteita ja palveluita on kehitetty intuition varassa, auttaa systemaattinen prosessi uusien innovaatioiden syntymisessä ilman resurssien turhaa tuhlausta. Monissa yrityksissä saadaan tietoa asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja henkilöstöltä ja tämä tieto yrityksen tulisi menestyäkseen hankkia systemaattisesti suunnitellun osallistamisen prosessin avulla. Tällöin kaikki tarpeellinen tieto saadaan hankittua, dokumentoitua ja hyväksikäytettyä parhaiten. (Vento 2017)

Monet yritykset ovat ottaneet asiakkaat mukaan tuote- ja palvelukehitykseen menestyvämpien ja kilpailukykyisempien tuotteiden ja palvelujen markkinoille

saattamiseksi. Tällöin voidaan puhua asiakkaiden osallistamisesta kehitystyöhön. Harvinaisempaa tämän päivän yritysmaailmassa on henkilökunnan osallistaminen systemaattisen prosessin avulla. Yritykset ovat kuitenkin täynnä oman alansa asiantuntijoita suorittavalla tasolla. Joukko oman alansa asiantuntijoita toimii viisaammin esimerkiksi ongelmanratkaisussa, innovaatioiden tuottamisessa ja tulevaisuuden ennakkoinnissa kuin parhainkaan yksittäinen asiantuntija. (Vento 2017)

Parhaimmillaan osallistavan prosessin suunnittelu, toteuttaminen ja läpivieminen on innostava ja voimaannuttava kokemus. Innostuneisuudesta puhutaan tänä päivänä paljon ja se on tila mihin yritysten pitäisi pyrkiä henkilökuntansa suhteen. Innostunut työntekijä tuottaa yritykselle eniten nauttien samalla myös itse työstään. Yrityksen löytäessä osaavaa ammattitaitoista henkilökuntaa, sen on yritettävä pitää heistä kiinni sitouttamalla heidät yrityksen toimintaan. Parhaiten tämä käy osallistamalla. Yritys ei myöskään tee mitään asiakkailta, kumppaneilta tai johtajilta, jotka eivät ole innostuneita asiastasi. (Vento 2017)

Osallistamisen hyödyt ovat moninaisia. Osallistamisen on katsottu lisäävän tiedonkulkua ja viestintää työyhteisössä. Lisäksi se harjoittaa kaikkien osapuolten kykyä vuorovaikuttaa, kommunikoida ja kuunnella. Tämä taas lisää työyhteisön läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Niin kuin jäljempänä todetaan, taitava osallistaminen auttaa ihmisiä sietämään paremmin muutoksia, antaa heille joustavuutta, resilienssiä. Ihmisten kiinnostus kasvaa työtä kohtaan, heidän saadessaan vaikuttaa siihen, sekä lisää kulloinkin käsiteltävän asian tuntemusta, oppimista ja oivaltamista. Osallistaminen auttaa myös siihen, että työntekijöiden on helpompi suhtautua tulevaisuuteen, kun he ovat jatkuvasti kartalla siitä mitä tapahtuu. Päätöksiä on helpompi hyväksyä ja sitoutuminen on vaivattomampaa. (Vento 2017)

Katsottaessa asiaa toiselta kantilta, osallistaminen vähentää työyhteisössä epäselvyyttä, ristiriitoja ja konflikteja. Johtaminen koetaan myönteisemmäksi ja ”kuppikunnat” poistuvat. Osallistaminen vähentää myös tietämättömyyttä itse työstä, sekä organisaatiosta ja sen tavoitteista. Osallistaminen estää omien tietojen panttaamista, peräpeiliin tuijottamista ja menneisiin totuuksiin perustuvien päätösten tekemistä. Osallistaminen vähentää kitkaa toimintatapojen muutoksissa. Muutosvastarinta yleensäkin on osallistettaessa vähäistä.

4.3.1 Viestintä osana osallistamisen prosessia

Osallistaessaan henkilökuntaa yritys harjoittaa samalla fiksua viestintää. Ihmisten mukaan ottaminen on vahva positiivinen viesti yrityksestä. Yritys, joka myöntää, ettei ole

kaikkietävä, on tänä päivänä viisas. (Vento 2017)

Viestintä on osallistamisen prosessissa merkityksellistä. Viestinnän tulee olla aktiivista ja monipuolista. Vastuu viestinnästä on osallistamisen työtavassa kaikilla, koska työtä tehdään yhdessä. Tässä korostuu erityisesti avoimuus ryhmän kesken. Tietoa jaettaessa aktiivisesti, se myös jalostuu. Toiminta kehittyy parhaiten, kun rakennetaan jo valmiiksi hankitun tiedon päälle. Osallistamishankkeen avulla voi myös viestiä kehitystyöstä. Liian usein yritykset viestivät työstä vasta kun se on valmis, vaikka sudenkuopat voisi välttää helposti viestimällä jo keskeneräisestä kehitystyöstä. Oman henkilökunnan kutsuminen ideoimaan ja kehittämään keskeneräistä asiaa kannattaa monessa mielessä. (Vento 2017)

Viestinnässä on tärkeää olla henkilökohtainen. Tämä tarkoittaa viestimistä ihminen ihmiselle, eikä esimerkiksi yrityksen strategiasta puhumista suoraan paperista. Henkilökunnalle on esimerkiksi suuri merkitys sillä, että toimitusjohtaja välittää joskus sanomaansa ja ajatuksiansa henkilökohtaisesti. ”Haluamme kuulla, haluamme ymmärtää, auta meitä, tehdään yhdessä, on fiksu ja hyvä viesti täysin riippumatta siitä, mikä haasteesi itse asiassa on.” (Vento 2017)

Viestinnässä on myös tärkeää olla avoin ja aktiivinen. Mahdollisimman monien viestintäkanavien käyttäminen tehostaa osallistamista. Tärkeää on saada paljon ihmisiä mukaan ja tieto kulkemaan. (Vento 2017)

Viestinnässä käytettävä kieli tulee olla ymmärrettävää. Liian hienoin korulausein viesti ei mene perille ja haluttua vaikutusta ei saavuteta. Viestintä kannattaa mieluummin pukea, vaikka tarinan muotoon. Tarinat on helppo muistaa ja ne tuovat esimerkiksi yrityksen strategian helpommin lähestyttävämmäksi. (Vento 2017)

4.3.2 Johtajan rooli osallistamisen prosessissa

On sanonta, että ihmiset eivät vaihda työpaikkoja, vaan he vaihtavat johtajia. Varsinkin johtajat, jotka eivät kuuntele, koetaan negatiivisesti. Johtajan tai esimiehen roolin osallistavassa työyhteisössä tulee siis olla avoin, kuunteleva ja hänen on pyrittävä olemaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Osallistaminen itsessään on jo vuorovaikutuksen lisäämistä. Samalla se on vastuun jakamista. Yhteinen tekeminen rakentaa yhteistä vastuuta ja kannustaa jokaista myös itsensä johtamiseen. (Vento 2017)

Johtaja voi hyvin onnistuneen henkilöstönsä osallistamisen jälkeen antaa jokaiselle yhä suurempia vapauksia toiminnan suhteen. Samalla saadaan käyttöön organisaatiossa

piilevä osaaminen. Kun organisaation tapa toimia vähitellen muuttuu, johtaja yleensä huomaa, että myös muutosten läpivieminen muutosprosesseissa on helpompaa. Työntekijät ottavat vastuun myös muutoksesta ja lähtevät työstämään sitä yhdessä haluttuun suuntaan. (Vento 2017)

Esimies voi osallistamalla rakentaa vähitellen menestyvää ja hyvinvoivaa työyhteisöä. ”Hyvä ja toimiva työyhteisö kysyy enemmän kuin väittää, ja on enemmän positiivinen kuin negatiivinen.” (Vento 2017)

Vaikea rooli esimiehellä tänä päivänä on yksilöiden johtamisessa. Esimiehen tulee ottaa huomioon eri ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat ihmiset. Työntekijöillä on myös erilaista osaamista ja usein myös erilaiset koulutustaustat, vaikka he tekevät samaa työtä. Esimerkiksi omassa työyhteisössäni on monia eri ammatin harjoittajia opistoasteen koulutuksella aina yliopistotason koulutuksen suorittaneisiin saakka. Näitä ihmisiä on johdettava eri tavalla, yksilöllisesti. Erityisesti sukupolvien väliset erot ovat suuria. (Vento 2017)

Esa Lehtinen (Lehtinen 2017) on kolumnissaan koonnut muistilistan esimiehelle osallistamisen prosessia varten. Hänen mukaansa johtajan ei tarvitse, eikä kuulukaan olla kaikkietävä, vaan hän voi omalla toiminnallaan tehdä paljon ihmisten toiminnan ja sitoutumisen eteen. Muistilistan asiat eivät ole isoja asioita, mutta niiden avulla saadaan suuria aikaan. Tämä muistilista toimi tukenani aloittaessani omaa osallistamisen projektiani Silja Serenaden Tavolata-ravintolassa:

1. **Kysele.** Osallistajan roolin ei pidä eikä tarvitse olla kaikkietävä, joka aina antaa oikeat vastaukset. Kysymällä johtaja saa ihmiset ajattelemaan ja samalla sitoutumaan toimintaan.
2. **Pyydä.** Työntekijät harvoin vastustavat muutoksia, mutta sen sijaan he vastustavat pakottamista näihin muutoksiin. Tämän vuoksi esimiesroolissa toimiva ei saa edustaa pakottamisen kulttuuria. Osallistettaessa toiminta on myös hyvä esittää pyynnön muodossa. Samoin nämä pyynnot kannattaa yrittää saada sekä sitouttaviksi että mukaansatempaaviksi. Päätöksenteossa ja kaikessa kommunikoinnissa tärkeää on läpinäkyvyys.
3. **Sitouta.** Kun osallistaja siirtyy ”minä”-keskeisyydestä ”me”-keskeisyyteen, tekeminen on mielekkäämpää. Vetäjän pitää tunnistaa ja hyödyntää kaikkien tiimin jäsenten panosta ja viisautta ymmärtäen, että vetäjän rooli ei ole kiinni

hierarkkisesta asemasta. Yhdessä tekeminen ja jokaisen huomioiminen sitouttavat, ja tekee yhteisen päämäärän saavuttamisen helpommaksi.

4. **Kokeile.** Projektin edetessä maailma ei aina voi perustua turvallisiin päätöksiin, jotka perustuvat perusteltaviin tosiasioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että aina ei voi toimia varman päälle, vaan välillä on ihan järkevääkin ottaa hallittuja riskejä ja tehdä päätöksiä, jotka perustuvat ainakin osittain olettamuksiin. Jotta toimintaa olisi mahdollista kehittää, vetäjän pitää välillä poistua mukavuusalueeltaan. Näin on mahdollista saada myös hyviä tuloksia aikaan, jotka tuovat mukanaan menestystä.
5. **Verkostoidu.** Perusasioita sitouttamisessa ja osallistamisessa on erilaisten verkostojen luominen sekä organisaation sisällä ihmisten, osastojen ja yksikköjen välillä, että myös organisaation ulkopuolella erilaisiin sidosryhmiin.
6. **Lue.** Projektin vetäjä ei saa jämähtää paikoilleen, vaan hänen on koko ajan seurattava, mitä uutta tapahtuu. Tämän takia on hyvä lukea erilaisia kirjoja, blogeja ja kirjoituksia, joista voi saada uusia vinkkejä mm. sitouttamisesta ja osallistamisesta.
7. **Näy ja näe.** Vetäjän pitää näkyä työntekijöiden keskuudessa ja antaa heille huomiotaan. Tässä asiassa kiireeseen on aivan turha vedota. Hänen on pidettävä silmät ja korvat auki liikkeessaan heidän keskuudessaan. Huomion antaminen on voimakas ja luonnollinen tapa sitouttaa ihmisiä. Lisäksi läsnäoleminen antaa johtajuudelle aimo annoksen reaaliaikaista näkemystä ja tietoa, mikä taas on tärkeää päätöksenteossa.
8. **Heittäydy.** Ryhmän vetäjän on hyvä työskennellä työntekijöidensä keskellä. Näin hän oppii myös tuntemaan heidät ja heidän työskentelytapansa. Ihmiset eivät voi sitoutua, jos heiltä puuttuu henkilökohtainen kontakti omaan esimieheensä tai tässä tapauksessa projektin vetäjään. Sosiaalinen media antaa tänä päivänä aina parempia mahdollisuuksia läsnäololle.
9. **Tarinoi.** Kaikenlaiset tarinat antavat yhteenkuuluvuudentunnetta projektin lomassa ja tekevät työskentelystä hauskeempaa. Tarinat auttavat myös muistamaan faktat paremmin.

10. Sitoudu. Osallistajan on tunnettava omat vahvuutensa ja käytettävä niitä toisten palvelemiseen päivittäin. Näin hän itse yhä enemmän sitoutuu omaan työhönsä lisäten samalla omaa hyvinvointiaan. Tällöin hän toimii myös hyvänä esimerkkinä ja roolimallina kaikille ympärillään oleville ihmisille. Sitoutunut osallistaja on voimakas sitouttaja.

Vento (2017) on puolestaan Fountain Park:n osallistamisen oppaassa määritellyt osallistamisen prosessissa keskeisimmät muistettavat seikat seuraavasti:

OSALLISTAMISEN MUISTILISTA

MITEN OSALLISTAN

- Selvitä tiimillesi osallistamisen hyödyt ja mahdollisuudet
- Pidä huoli osallistujista
- Motivoi
- Kerro tiimillesi tuloksista ja miten niitä hyödynnetään
- Hyödynnä teknologiaa viestinnässä

MITÄ VÄLTÄN

- Vältä epämääräisyyttä. Selvitä projekti mahdollisimman tarkasti tiimillesi
- Vältä tietotulvaa. Keskity olennaiseen
- Vältä vääriä motivointikeinoja. Älä pakota. Vetoa vaikuttamismahdollisuuksiin ja sisäiseen motivaatioon
- Vältä väsähtämistä. Pidä huoli projektista ja tiimistäsi loppuun asti
- Vältä hukkumista teknologiaan. Muista henkilökohtaisuus

Mukailtu osallistamisen muistilista. (Vento 2017)

4.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on viime vuosina tullut tutuksi terminä kaikenlaisen toiminnan alueella. Monet työyhteisöt käyttävät yhteisöllisyyden tavoittelua työkaluna kehittääkseen organisaation toimintaa. Yhteisöllisyyden tuottaman yhteisen edun on todettu olevan enemmän kuin yksittäisten toimijoiden yhteinen tuotos. Yhteisöllisyydestä käytetään myös termiä ”jakaminen”, mikä kuvaa mielestäni hyvin yhteisöllisyydellä haettavaa toiminnan muotoa. Yhteisöllisyys on näin ollen myös hyvin lähellä osallistamisen työmallia ja tämän takia haluan sivuta työssäni myös yhteisöllisyydellä haettavia toiminnan etuja.

”Yhteisöllisyys on kasvua ja motivoitunutta määrätietoista pyrkimystä hankkia asioita, joita sekä yksilö, että yksilöistä koostuva joukko jossakin organisaatiossa tarvitsee voidakseen toimia paremmin ja kehittää toimintaansa.” (Jäppinen 2012, 19)

Toimintatutkimuksen teorioissa on käsitelty niin ikään yhteisöllisyyttä tärkeänä osana toimintatutkimusta. Tässäkin tapauksessa katsantokantoja on erilaisia. Usein toimintatutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan yhteisön näkökulmaa, missä yksilöiden aktiivinen toiminta tähtää koko yhteisön kehittämiseen toimintaan osallistumisen kautta. Mutta on myös tutkijoita, jotka painottavat enemmän itsereflektiivistä toimintaa ja tutkimuksen kohteena on enemmän yksilö, kuin yhteisö. (Heikkinen ym. 1999, 49) Omassa kehitystyössäni pyrin keskittymään enemmän koko työyhteisöön ja löytämään keinoja, mitkä aktivoivat koko työyhteisön toimimaan käytettäessä osallistamista työtapana.

Opinnäytetyöni toimintatutkimuksen ensimmäisessä projektissa ”Italian viinit” jaetaan tietoa muille ja samalla opitaan itse. Näin voidaan todeta, että yhdessä saatava etu eli tässä tapauksessa tiedon määrä, on suurempi kuin yksittäisten opiskelijoiden tiedon summa. Tämä tarkoittaa, että yksin opiskellessa tiedon määrä yksilöllä kasvaa, mutta ryhmässä tieto on vertailtavissa ja jatkaa kasvuprosessia keskusteltaessa eli tiedon määrä lisääntyy jokaisella oppijalla edelleen. Oppiminen ryhmässä on usein vielä mielekkäämpää kuin yksin opiskelu.

Yhteisöllisyyden ydin kuvaa Jäppisen (2012, 20-21) mukaan organisaation tai yhteisön sisäistä tilaa. Se voi joko kehittyä tai vääristyä. Yhteisöllisyyden ytimen kehittämisessä oikeassa suhteessa tulee olla yhteisön tahto, tunteet ja äly. Yhteisöllisyyden kehittämisen prosessi on usein kuitenkin aaltoliikettä, joten prosessissa sen jäseniltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja sitkeyttä. Yhteisöllisyys koskettaa jokaista jäsentä ja siihen sisältyvät aina näky, suunta, näkemys, ideat, tavoitteet, pyrkimykset ja päämäärät. (Jäppinen 2012, 20-21) ”Yhteisöllisyys parhaimmillaan on monien erilaisten ihmisten toimintaa jokaisen

eduksi.” (Jäppinen 2012, 9) Erilaisten ihmisten toimiessa yhdessä haastavaksi nähdään erilaisuuden hyväksyminen. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. (Oulun kaupunki 2013, 78)

Haluan painottaa tässä osallistamista koskevassa tutkimuksessa yhteisöllisyyttä myös siksi, että yhteisöllisyydestä keskusteltaessa puhutaan usein jaetusta johtajuudesta, mikä tarkoittaa yhdessä toimimista keskittyen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti eri yksilöiden tietojen, taitojen ja henkisen pääoman jakamiseen. Tällaisessa tapauksessa yhteisöllisyys tuottaa yritykselle kasvua ja antaa lähtökohdat toimia paremmin ja kehittyä toiminnassa. Liikaa yksin toimittaessa alkaa todellisuus helposti vääristyä, mistä on haittaa sekä yksilölle itselleen, että koko yhteisölle. Johtajuus ymmärretään kuitenkin yhteisön ominaisuutena, eikä ole vastine sanalle johtaja. Johtaja on tärkeä ja tarpeellinen hallitun toiminnan kannalta. ”Yhteisöllisyydessä hyvin jaettu on viisaasti johdettu.” (Jäppinen 2012, 17)

Rakennettaessa yhteisöllisyyttä, on kirjassa ”Onnistu yhdessä” (Jäppinen 2012, 23) tuotu esille kymmenen avainkohtaa, joihin tulee kiinnittää huomiota ja joiden kaikkien tulee toimia yhteisöllisyyden ja jaetun johtajuuden onnistumiseksi. Jos jokin näistä avainkohdista ei toimi, yhteisöllisyys jää vajaaksi tai monen avainkohdan pettäessä, pahimmassa tapauksessa olemattomaksi. (Jäppinen 2012, 24)

Kolme avainkohtaa ovat sidoksissa kommunikointiin, tietämiseen ja ymmärtämiseen. Nämä ovat moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus. Moniäänisyys on avainkohta, joka liian usein unohtuu työyhteisössä. Sen perusajatuksena on, että kaikkien joita jokin tapa, toiminta tai käytäntö koskettaa, tulee voida vapaasti esittää siitä oma mielipiteensä pelkäämättä seuraamuksia. Vuorovaikutuksen on kuitenkin oltava sellaista, että se tukee yhtiön toimintaa ja kehitystä. Nämä kolme avainkohtaa luovat perustan yhteisöllisyydelle. (Jäppinen 2012, 25-29)

Seuraavat kolme avainkohtaa liittyvät asenteisiin ja ajattelutapoihin. Nämä ovat joustavuus, sitoutuminen ja vastuunotto. Sitoutumista odotetaan useimmin työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin ja niiden mukaan toimimiseen. Joustavuus liittyy melkein aina toimintaan erilaisten persoonien kanssa ja eri mielipiteiden tullessa esille. Vastuunotto koetaan vaikeimmaksi näistä kolmesta avainkohdasta, koska hankalissa tilanteissa vastuun ottaminen on erittäin vaikeaa. Työyhteisössä on usein jäseniä, jotka mielellään ottavat valtaa, mutta eivät kanna vastuuta. Sitten on myös heitä, keiden kuuluiisi päättää ja puuttua, mutta eivät uskalla. (Jäppinen 2012, 31-35)

Viimeiset avainkohdat ovat neuvottelu ja päätöksenteko, jotka liittyvät itse toimintaan. Yhteisöllisyyden sinetöivät luottamukselle rakentuva kontrolli sekä oman toiminnan arviointi. Mielestäni tärkein ja usein unohdettu avainkohta on oman toiminnan arviointi. Tätä pitäisi tehdä pitkin matkaa, jotta huomataan, onko oma suoritus oikeassa suhteessa koko yhteisön toimintaan. Arviointia voi tehdä oman toiminnan reflektoinnilla, mihin antaa apua aikaisempien avainkohtien kautta hankittu ymmärrys ja tieto. (Jäppinen 2012, 37-43)

5 Tutkimuksellinen kehitystyö

”Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseksi asettuu tämän päivän työelämässä sellaisia haasteita, että perinteiset henkilöstökoulutuksen mallit ovat käyneet riittämättömiksi. Työelämän koulutuksessa tarvitaan paradigman muutosta ja työssä oppiminen on nähtävä elinikäisenä ja jatkuvana prosessina.” (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 82)

Tämän päivän yritysmaailmassa henkilöstöä koulutetaan ja henkisen pääoman kasvulle asetetaan tietty summa budjetissa, jotta pärjätään kiristyvässä kilpailussa. Koulutuksen tarve kuitenkin harvoin lähtee työntekeijöistä, vaan työantaja päättää, mikä on strategian mukaista ja tarpeellista koulutusta kulloinkin. Tarvekartoitusten puute sekä epärationaalinen toiminta yrityksissä selitetään usein kiireellä. Keskitason esimiehillä ei ole aikaa perehtyä henkilökuntansa tarpeisiin, koska työaika menee päivittäisten rutiinien hoitamisessa.

Viime aikoina on kuitenkin huomattu, että perinteinen henkilöstökoulutus on saanut rinnalleen muita henkilöstön kehittämistapoja. Etenkin palveluyrityksissä puhutaan yhä useammin työssä oppimisesta ja oppimisen ohjaamisesta, kuin varsinaisesta koulutuksesta. NykYTEknologia avaa uusia ovia oppimiseen, tiedon jakamiseen ja yhdessä oppimiseen. Ihmisiä käsitellään työyhteisössä yhä enemmän yksilöinä ja keskitytään heidän mahdollisuuksiinsa ottaa vastuuta ja kehittyä erilaisissa työtehtävissä, niin että koko työyhteisö kehittyy ja samalla yksilö itse. Koko työyhteisöä voi silloin ajatella samalla myös oppimisympäristönä.

Kehitystyöprojektin ”Italian viinit” tarkoituksena on yhdessä oppiminen ja samalla koko työyhteisön tiedon määrän kasvattaminen ja ammattitaidon lisääminen. Kehitystyöprojekti

lähti henkilökunnan tarpeesta saada lisää tietoa Italian viineistä. Oppimistapa on osallistaminen. Kehitystyöprojekti toteutettiin M/S Silja Serenaden italialaisessa Tavolata-ravintolassa ja samalla tutkittiin osallistamisen soveltumista Tallink Siljan merihenkilöstön työtavaksi.

Tallink Siljan aluksilla johtaminen on perinteisesti ollut hierarkiaan perustuvaa johtuen merityössä noudatettavasta komentoketjusta koskien aluksen turvallisuusorganisaatiota. Tämä työtapa on luonnollisesti seurannut muihin aluksen toimintayksiköihin, jotta toiminta olisi samalla tavalla hallittavissa koko aluksella.

Palvelualalla johtaminen on tänä päivänä enemmän valmentavaa johtamista, mihin myös Tallink Siljan esimiestason henkilöstökoulutuksissa keskitytään. Konsulttien avustuksella yritetään löytää keinoja valmentavan johtamistavan toteuttamiseksi aluksen palveluyksiköissä. Osallistamisen kautta yksilöiden vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen on mielestäni merkittävä lisä valmentavassa esimiestyössä.

Tätä kehitystyötä on ollut mielenkiintoista ja palkitsevaa toteuttaa, nähdessä miten se samalla kasvattaa henkilökunnan ammattitaitoa, viihtyvyyttä, yhteistyökykyä ja motivaatiota. Tämä projekti on antanut myös yksilöille mahdollisuuden nousta esiin ja tuoda esille osaamistaan.

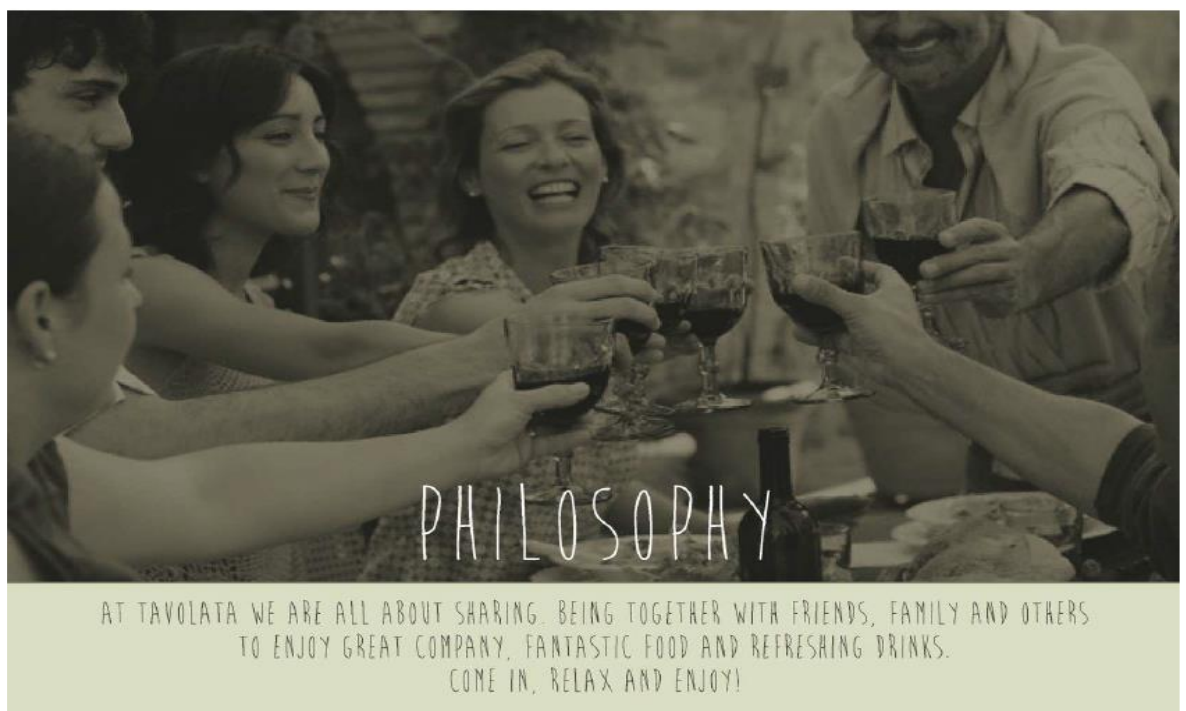
5.1 M/S Silja Serenade

M/S Silja Serenade on virolaisen Tallink Gruppinn autolautta ja toinen Suomen lipun alla risteilevistä Tallink Siljan aluksista. M/S Silja Serenade on suurimpia Itämerellä kulkevia aluksia ja kulkee reitillä Helsinki- Maarianhamina-Tukholma. Alus on aloittanut liikenteen vuonna 1990 ja on identtinen Silja Symphony aluksen kanssa, mikä aloitti liikenteen vuotta myöhemmin. Molemmilla laivoilla on Itämeren ainoat jo tavaramerkiksi muodostuneet Promenade-kävelykadut.

M/S Silja Serenade oli maailman suurin autolautta vuosina 1990-1991. Alus on 204 metriä pitkä ja 13 kantta korkea. Aluksella on hyttipaikkoja 3041 matkustajalle ja hyttejä 986 kappaletta. Alus pystyy kuljettamaan 400 autoa ja 60 rekkaa. Miehistöä aluksella on noin 480 henkeä. Vuositasolla M/S Silja Serenade kuljettaa noin 800.000 asiakasta. Miehistöä työskentelee kone- ja kansiosastolla sekä ravintola-, hotelli- ja myymäläosastolla. (M/S Silja Serenade 2017a)

Alusta on säännöllisin väliajoin uudistettu telakoilla. Viimeisin telakka oli vuonna 2014 Raumalla, missä uudistettiin osa hyteistä, ravintoloista ja kaupoista sekä koko kylpyläosasto. Oma opinnäytetyöni keskittyy toimintaan ravintolaosastoilla, minkä konsepteja ja tiloja uudistetaan myös jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ravintolapalveluiden osalta. Ravintoloita laivalla on 16, joista kuusi on ruokaravintolaa. Kuviosta 3. on huomattava, että kaikkien Tallink Gruppın alusten kokonaismyynnistä ravintola- ja myymälämyynti kattaa huomattavan osan, 53% eli laivojen ravintoloihin ja näiden palvelutuotteisiin ja johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta myynnillisesti saavutetaan paras mahdollinen tulos.

5.2 Ravintola Tavolata



Kuva 4. Ravintola Tavolatan toimintamalli.

Ravintola Tavolatan filosofia sisältää ravintolan toimintamallin, mikä tarkoittaa rentoa, ystävällistä ja vieraanvaraista palvelua sekä erinomaisia ruoka- ja juomatuotteita. Ravintolakonsepti luotiin vuonna 2013 ja ravintola rakennettiin M/S Silja Serenadelle Naantalin telakalla vuonna 2014. Ravintola Tavolatan tarkoituksena on olla laivan suosituin illanviettopaikka erilaisille seurueille italialaisen ruoan ja juoman parissa.

Ravintola-Tavolatassa on 178 asiakaspaikkaa ja henkilökunnan määrä vaihtelee aluksen matkustajamäärän sekä ravintolan varaustilanteen mukaan 8-13 henkilön välillä. Ravintolassa tarjotaan à la carte-illallinen sekä de luxe-luokkaan kuuluva

erikoisaamiainen. Illan ruokalista vaihtuu kaksi kertaa vuodessa ja sisältää italialaiseen tyyliin 6 antipasti (alkuruokaa), 4 primi (väliruokaa), 6 secondi (pääruokaa) ja 6 dolci (jälkiruokaa). Ravintolan erikoisuutena ovat italialaiset oliivit ja oliiviöljy, mitkä tuodaan Roin tilalta Pohjois-Italiasta, Ligurian maakunnasta, pienestä Badaluccon kylästä. Näitä italialaisen perheyriksen tuotteita asiakkailta on mahdollisuus ostaa myös mukaan ja tuotto on ollut kyseisten tuotteiden osalta odotettua parempi.



Kuva 5. Ravintola Tavolatan miljö

Henkilökunnan osaamiseen panostettiin koulutuksilla ennen ravintolan avaamista ja henkilökunnan odotetaan tietävän italialaisista ruoista ja juomista niin, että he voivat tarpeen tullen suositella ja kertoa tuotteista asiakkaille. Ravintolassa on melko laaja valikoima italialaisia viinejä, viinoja ja likööreitä, kuten esimerkiksi grappoja ja limoncelloja. Ravintolan työskentelypuitteet on suunniteltu niin, että henkilökunta on koko ajan läsnä ja asiakkaan tavoitettavissa; kassapisteet sijaitsevat ravintolasalissa ja osa annoksista valmistetaan ravintolasalin puolella Salumeriassa eli italialaistyyppistä myymälää muistuttavassa keittiössä.

Tavolata-ravintolakonsepti toteutui budjetoitua paremmin ja yhtiö päätti laajentaa konseptia myös toisille yhtiön aluksille. Erityisesti ruokatuote koettiin positiivisesti ja

asiakaspalvelu sai positiivista palautetta henkilökuntaan panostetun koulutuksen seurauksena. Tällä hetkellä ravintola Tavolata löytyy Silja Symphonyilta, Silja Europalta, Baltic Princessilta ja Galaxyilta. Konsepti on tarkkaan määritelty ja tarkoituksena on sama palvelutuote jokaisella aluksella aluksen tai henkilökunnan kansallisuudesta riippumatta. Konseptin toteutumista seurataan jatkuvasti. Seurannasta vastaa ravintolan esimies eli hovimestari yhdessä ravintolan keittiömestarin kanssa laivan ravintolapäällikölle, keittiöpäällikölle sekä intendentille eli laivan talousosaston päällikölle. Asiakastytytyvääisyyttä seurataan Mystery shopping-menetelmällä, mikä on konseptin palvelunormien toteutumista seuraava järjestelmä. Asiakaspalautteita seurataan ja ne kootaan NPS (Net Promoter Score) järjestelmään. Myös avoimista asiakaspalautteista kerätään dataa.

5.2.1 Konseptiohjattu palvelutuote

Ulla Maunu tutki opinnäytetyössään ”Sisäinen yrittäjyys palvelualojen konseptiohjauksessa” vuonna 2011, miten sisäinen yrittäjyys toteutuu tiukasti konseptiohjatuissa palvelualojen yrityksissä. Itseäni kiinnosti omaa opinnäytetyötäni tehdessä, miten on yleensä mahdollista toteuttaa osallistamisen työtappaa tiukasti konseptiohjatussa palveluyksikössä. Tänä päivänä yritykset pyrkivät monistamaan menestyviä konsepteja parhaimman tuoton saavuttamiseksi, mutta jättääkö se tilaa tämän päivän menestyksekkäälle johtamiselle, mikä painottaa valmentavaa otetta, sisäistä yrittäjyyttä ja osallistamista, mukaan lukien motivoinnin vastuun jakamisen keinoin, delegoinnin ja yksilöiden huomioimisen. Omassa opinnäytetyössäni konseptiohjattu Tavolata-ravintola ei näin ollen ole potentiaalisin kehitystyöalusta osallistamisen työmallin tutkimiselle.

Maunu kuitenkin näkee, että konseptiohjattu palvelutuote ei suinkaan ole epäluottamuslause henkilöstöä kohtaan, vaan ennemminkin tukitoimi, minkä avulla yksiköt voivat pärjätä kovenevassa kilpailutilanteessa. Asiakas päättää, onko saatu palvelu hyvää. Kun tuotteiden ja palvelujen laatu on hyvin suunniteltu ja konseptoitu, toteutuu tuotteiden osalta tasalaatuisuus aikaisempaa paremmin ja asiakas voi luottaa siihen, että palvelulupaukset pitävät kerta toisensa jälkeen. Konseptointi ja tiukat palvelukriteerit vapauttavat henkilöstön hoitamaan aikaisempaa paremmin asiakkaan kohtaamisen ja asiakas todennäköisesti kokee saavansa yksilöllisempää palvelua. (Maunu 2011, 4)

Palveluyritysten tavoitteena näin ollen tänä päivänä tulisi olla mahdollisimman yrittäjähenkinen henkilökunta ja tuloksellinen palvelutuotteen konseptointi. Yritykset hakevat palvelualoille erityisesti innovatiivista, motivoitunutta, tehokasta, aloitekykyistä ja

yrittäjähenkistä henkilökuntaa ja näkemykseni on, että tiukasti konseptiohjatussa yrityksessä ei näitä piirteitä palveluhenkilökunnassa välttämättä arvosteta. Haluttavia piirteitä ovat mielestäni ammattitaito, ahkeruus ja tunnollisuus, mutta jaksako työn suorittaminen motivoida kuuliaistakaan henkilöstöä kovin pitkään. Varsinkin seuraava sukupolvi kaipaa työltä, niin kuin aikaisemmin todettiin, mielekkyyttä ja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuksia.

Maunu tuli opinnäytetyössään siihen tulokseen, että konseptiohjattu yritys on itse asiassa menestynein ja laadukkain yritys ja tarvitsee yrittäjähenkisen henkilökunnan sitä toteuttamaan. Palvelukonseptilla varmistetaan se, että yrityksen toiminnalle ja laadulle asettamat vaateet täyttyvät jokaisen asiakkaan kohdalla riippumatta ajasta tai paikasta. Yrittäjähenkisyys henkilöstössä taas saa työntekijät sitoutumaan konseptin toteuttamiseen edellyttäen kuitenkin johdolta tukea, huomiota, kuuntelemista ja palkitsemista.

Maunu käsittelee opinnäytetyössään osallistamista psykologisen omistajuuden yhteydessä ja tulee siihen tulokseen, että työntekijän on mahdollista tuntea omistajuutta yrityksessä, kun hän pääsee osallistumaan yrityksessä tehtäviin päätöksiin eli kontrolloimaan yrityksessä tehtäviä toimia. Samoin psykologista omistajuutta lisää yrityksen tunteminen eli työntekijän käsitys yrityksen organisaatiosta, strategiasta, visiosta, missiosta ja arvoista. Osallistamisen työmallia tullaan lähimmäksi silloin, kun halutaan lisätä työntekijän omistajuutta yrityksestä siihen panostettavan oman energian ja huomion avulla. Henkinen omistajuus ilmenee työntekijässä vastuullisuutena ja sitoutumisena. Tämä näkyy asenteessa, käyttäytymisessä ja muutosvalmiudessa. (Maunu 2011, 29-30)

Maunun mukaan työntekijöitä tulisi osallistaa päätöksentekoon konseptiohjatuihin yrityksissä ja hän ehdottaa myös suorittavan tason henkilöstön mukaan ottamista strategian ja toimintatapojen kehittämiseen. Maunun mukaan työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja heillä on parempi näkemys toteutuvasta toiminnasta kuin esimiehillä ja näin ollen heidän pitäisi päästä vaikuttamaan päätöksentekoon heitä koskevassa työssä. Johdon tulisi luottaa työntekijöiden harkintaan ja päätöksentekoon ja antaa heille tietty vapaus työn kehittämisessä. Maunu ehdottaa työntekijöiden mukaan ottamista esimerkiksi johdon konseptityöryhmään. Tämä lisää luottamuksen tunnetta työyhteisössä ja lisää uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin, mikä taas lisää sitoutumista yritykseen ja parantaa työn tulosta. (Maunu 2011, 31)

Maunu toteutti opinnäytetyönsä haastattelemalla Coffee shop-ketjun työntekijöitä ja esimiehiä ja selvitti mitkä seikat oleellisesti auttavat työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja harjoittamaan sisäistä yrittäjyyttä tiukasti konseptiohjatussa yrityksessä. Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös omassa opinnäytetyössäni ja auttavat määrittämään osallistamisen työmallissa käytettäviä keskeisiä keinoja. Maunun mukaan lähdetessä luomaan sisäistä yrittäjyyttä työyhteisössä, huomiota tulee kiinnittää seuraavassa ”Sisäisen yrittäjyyden tukitoimia” -listassa mainittuihin toimenpiteisiin.

Sisäisen yrittäjyyden tukitoimia

Yksilötasolla

Vaikuttamisen mahdollisuus
Työn merkityksellisyys
Työn haasteellisuus
Henkilön kehittymismahdollisuudet
Riittävä, säännöllinen palaute
Mahdollisuus luovuuteen

Johdon toimesta

Kuuntele
Anna mahdollisuus vaikuttaa
Motivoi
Haasta
Palkitse
Määritä selkeät tavoitteet
Huomioi yksilöt ja osaaminen
Keskustele
Viesti
Luota
Ratkaise konfliktit

Mukailtu sisäisen yrittäjyyden tukitoimiluettelo (Maunu 2011, 67-68)

5.3 Kehitystyön taustaa

Lähtiessäni miettimään mahdollista kehitystyötä yrityksessäni, Tallink Silja Oy:ssa, lähdin ajatuksesta; miksi jotain pitää kehittää juuri nyt? Kirjallisuudessa kehitystyötoiminta on jaoteltu eri osa-alueisiin ja lähtee usein ongelman määrittelystä ja tutkimuskysymysten asettamisesta. Kehittämistoiminta voi myös lähteä visiosta eli tulevaisuuden ihannekuvasta. Kehittämistoiminnan visio motivoi työyhteisöä toimimaan, mutta työyhteisön ongelma sytyttää usein tarpeen toiminnalle. Usein dynaaminen kehittäminen sisältää molemmat kehitystyölle tarpeelliset vastakohdat; vision ja ongelman. Visio vetää

työyhteisöä kohti muutosta ja ongelma työntää etsimään ratkaisua. (Toikka & Rantanen 2009, 56-57)

Omassa työyhteisössäni M/S Silja Serenaden Tavolata-ravintolassa viikoittaisten palaverien yhteydessä tuli esiin ongelma, mikä kaipasi ratkaisua. Uuden Tavolata-ravintolakonseptin myötä laivan viinivalikoima kasvoi merkittävästi italialaisilla viineillä ja henkilökunta koki, ettei omannut riittävää ammattitaitoa pystyäkseen suosittelemaan asiakkaalle viiniä Tavolatan viinilistalta. Tallink Grupp järjestää säännöllisesti palveluhenkilökunnalle koulutusta palvelutuotteista mukaan lukien viinit. Lavoilla käy kouluttajia jopa muualta maailmasta eri viinitaloilta sekä tuottajien edustajia eri brändeiltä. Yhtiölle ei kuitenkaan ole kannattavaa järjestää tuotekoulutusta kattavasti yhden pienen yksikön tarpeisiin, jonka tuotevalikoima poikkeaa laajasti toisten yksikköjen valikoimasta. Koulutuksen kustannukset olisivat hyötyyn nähden suhteettoman suuret.

Samaan aikaan mietin opinnäytetyöni aiheita ja päätin ehdottaa laivamme ravintolapäällikölle omaehtoista koulutusta liittyen italialaisiin viineihin, Italiaan viinimaana sekä Italian viinialueiden ominaispiirteisiin. Keskustelin myös laivamme sommelieerien kanssa aiheesta ja he ehdottivat koulutuksesta koottavaa perehdytyskansiota mitä on mahdollisuus täydentää jatkuvasti. Tästä kehittyi idea tutkia osallistamista työmallina käyttäen oppimista ja opiskelua työtapana. Esitin idean henkilökunnan viikkopalaverissa vuoden 2016 alussa ja lähdimme yhdessä henkilökunnan kanssa miettimään projektin toteuttamistapaa.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkimusongelma eli miten osallistamista voi hyödyntää työyhteisössämme ja mitkä ovat ne seikat, mitkä olennaisesti vaikuttavat osallistamisen työtavan sujuvaan ja tuloksekkaaseen läpivientiin. Tämä tutkimusongelma on lähtökohtaisesti määritelty esimiestyön näkökulmasta. Jos tutkimuskysymys määriteltäisiin ainoastaan työntekijän näkökulmasta, tutkimusongelma voisi olla kokonaan toinen, esimerkiksi mitkä osallistamisen työtavat motivoivat henkilökuntaa parhaiten, tai miten osallistuminen erilaisiin projekteihin on vaivattomampaa. Olennainen tutkimuskysymys on sellainen, mikä kohdistuu koko työyhteisöön, sekä johtoon, esimiehiin että työntekijöihin. Kehittäminen tuottaa harvoin pysyvää tulosta, jos koko työyhteisö ei näe tutkimuskysymystä kiinnostavana. Usein tutkimuksissa käytetään tarveanalyysiä, minkä avulla tutkimuskysymyksestä pyritään muotoilemaan koko työyhteisöä kiinnostava. (Toikka & Rantanen 2009, 74-75)

Tarveanalyysiä käytettäessä tutkimuskysymys pyritään määrittelemään loogisen viitekehyksen avulla. Looginen viitekehys tuo yhteen sekä tutkimusongelman, lähtökohdat

ja tutkimuksen tavoitteet. Oma tutkimuksellisen kehitystyön projekti käsittää lähtökohdaksi tarpeen kehittää ammattitaitoa työyhteisössä. Tutkimusongelmana on, miten sen voi toteuttaa työyhteisössämme. Tavoitteena projektilla on osallistamisen työmallin tuloksekas ja sujuva läpivienti, lopputulemana siirrettävä osallistamisen työmalli muihin Tallink Siljan palveluysiköihin.

Projektin alussa määrittelin kolme tutkimuskysymystä, mitkä muuttuivat projektin edetessä, niin kuin toimintatutkimukselle yleensä on luonteen omaista. Alussa tutkimuskysymykset olivat: 1) Miten motivoida henkilökunta toteuttamaan osallistamisen työmallia? 2) Mitkä seikat estävät osallistamisen työmallin käytön? 3) Mikä on esimiehen rooli osallistamisen työmallin käytössä?

Projektin edetessä huomasin kuitenkin olennaisemmaksi etsiä vastauksia kysymyksiin, mitkä johtuivat alkuperäisestä tutkimusongelmasta. Lopulliseksi muodostuneet tutkimuskysymykset olivat: 1) Mitkä ovat avainkohdat, mihin tulee kiinnittää erityistä huomiota omassa työyhteisössäni osallistamisen prosessin aikana? 2) Miltä osin Tavolatassa kehitetty osallistamisen työmalli toimii muissa yrityksen palveluysiköissä? 3) Mikä on esimiehen rooli osallistamisen työmallin käytössä?

5.4 Kehitystyön toteutus

Kehitystyötä lähdettiin toteuttamaan alkuvuodesta 2016. Ensimmäisessä viikkopalaverissa esitin idean henkilökunnalle omaehtoisesta Italian viinien opiskelusta niin, että siitä hyötyisi koko työyhteisö. Laivan sommelieerit osallistuivat palaveriin ja lähdimme yhdessä miettimään projektin toteutustapaa. Aloitin myös työyhteisöni jäsenten osallistumisen ja aktiivisuuden havainnoinnin tässä vaiheessa ja kiinnitin huomiota seikkoihin, mitkä motivoivat erilaisia ihmisiä osallistettaessa heitä. Apuna tässä toimi valmiiksi keräämäni tieto osallistamisen työtavan käytöstä.

Kehitystyöprojekti sai nimekseen ”Italian viinit”. Toisessa viikkopalaverissa päätimme organisoida projektin niin, että Italian sisältämät 20 eri viinialuetta muodostavat projektin rungon ja yksi viinialue käsittää yhden tietoaalueen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä oli mahdollisuus kerätä tietoa valitsemastaan viinialueesta ja esittää se viikkopalaverin yhteydessä muille. Tietoa oli mahdollisuus kerätä myös lisää toisen aloittamaan työhön tai liittää kuvia tai matkakokemuksia Italiasta ja italialaisista viineistä kunkin viinialueen alle. Oppimisen oli tarkoitus olla rentoa ja mielekästä ja kynnys opiskeluun olla mahdollisimman matala.

Osallistumisen päätarkoituksena oli oppia itse eli kasvattaa omaa ammattitaitoa, sekä samalla jakaa tietoa myös muille. Tarkoituksena oli myös yhdessä oppimisen etu eli tiedon kasvaminen suhteellisesti enemmän kuin yksin opiskellessa. Projektin tavoitteena oli ammattitaidon lisääntymisen ohella lisätä yhteisöllisyyttä, parantaa työilmapiiriä ja lisätä työmotivaatiota. Liiketoiminnan kannalta tärkein tavoite oli ammattitaidon ja motivaation lisääntymisen myötä tuotettu parempi palvelutuote, tätä kautta lisääntyneet asiakasmäärät ja lopputulemana parempi euromääräinen tulos. Koko projekti nojasi Tallink Siljan strategiaan tuottaa Itämeren parhain matkustuskokemus. Projekti eteni myös yhtiön arvojen mukaisesti, mitkä ovat; ammattimaisuus, sitoutuminen, yhteistyö ja ilo.

Työskentelin projektin aikana osa-aikahoitovapaalla eli tehden 50% vuosittaisesta työajasta. Hyvin pian huomasin, että vastuuta projektiin kulusta pitää antaa myös muille työyhteisön jäsenille. Osallistamisessa keskeistä on vastuun jakaminen, mutta vain heille, jotka ovat sen valmiita vastaanottamaan. Ilmapiirin työyhteisössä tulisi kuitenkin olla kannustava vastuun jakamiseen ja ottamiseen. Tässä tärkeää on kuunnella ihmisiä, koska moni arkailee vastuun ottamista, jos siihen ei ole työyhteisössä totuttu. Avoin, rohkaiseva ja innostava ilmapiiri edesauttaa ihmisiä astumaan omalle epämukavuusalueelleen ja tuo heille usein positiivisen kokemuksen.

5.4.1 Palaverikäytännöt ja esitykset

Projektin suhteen palavereja pidettiin viikkopalaverin yhteydessä vain silloin, kun projektin tiimoilta oli jotain kerrottavaa. Muutoin keskustelua käytiin Facebook-sivustolla. ”Hyvä palaveri innostaa ja antaa tarpeellista tietoa, lataa osallistujiin energiaa ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jo se, että työntekijät pääsevät osallistumaan ja kehittämään, muuttaa suhtautumista palaveriinkin.” (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 82)

Kirjassa Esimies osaamisen kehittäjänä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014) on kuvattu hyvin, miten onnistunut palaveri tulee jakaa ajankäytöllisesti. Pyrin jakamaan palaverin ajankäytön niin, että olin itse mahdollisimman vähän äänessä. Noin alle kolmasosa ajasta kului projektista kertomiseen ja siihen, missä yleisesti mennään projektin suhteen. Kolmasosa palaverin ajasta kului yhteiseen keskusteluun ja palautteen keräämiseen. Mietimme yhdessä korjaavia käytäntöjä, jotta tiedon tuottaminen yhteiseen käyttöön olisi vaivattomampaa ja projekti etenisi aikataulussa. Suurin osa ajasta käytettiin tulevaisuudesta keskusteluun, visiointiin ja uusien ideoiden kehittelyyn.

Ensimmäinen esitys Piemonten viinialueesta pidettiin maaliskuussa 2016 viikkopalaverin yhteydessä. Laivan sommelieer toi tilaisuuteen kolme viiniä kyseiseltä alueelta

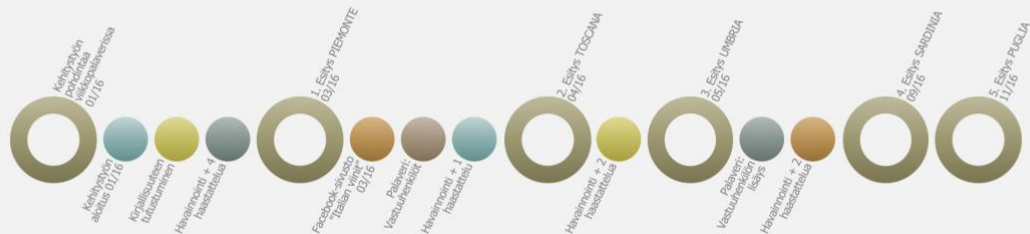
maistettavaksi ja osallistui esitykseen kertomalla kunkin viinin ominaisuuksista. Tämä esitys kesti puoli tuntia, niin kuin etukäteen oli sovittu. Ryhmä innostui esittämään lisäkysymyksiä alueesta ja arvioi yhdessä viinejä. Tunnelma oli alun jälkeen rento ja Piemonten alueesta tietoa kerännyt tarjoilija esiintyi luontevasti. Sommelieerin apu esityksen aikana oli tilanteeseen sopiva, vaikka sitä ei oltu etukäteen sovittu. Ensimmäinen työ liitettiin ”Italian viinit”-kansioon Piemonte-alueen alle. Esityksen jälkeen tuli pari nimeä lisää osallistujalistalle vielä nimeättömien alueiden kohdalle. Esityksen rento tunnelma ja yhdessä oppimisen mielekkyys madalsivat kynnystä osallistua projektiin heille, jotka vielä olivat jääneet miettimään osallistumista.



Kuva 6. Esitys viinialueesta ja alueen viinin maistatus

Ensimmäisen esityksen jälkeen esityksiä oli vaihtelevasti, keskimäärin kolme keväällä ja kolme syksyllä. Kesäkuukausina esityksiä ei pidetty työntekijöiden pyynnöstä, koska kesä muut loma-ajat mukaan lukien ovat ”high season”-aikaa laivoilla. Henkilöstöltä vaaditaan loma-aikoina maksimipanostusta, koska myös suurin osa uusista työntekijöistä perehdytetään tällöin. Palaverit pyritään tämän vuoksi loma-aikoina pitämään mahdollisimman lyhyinä, jotta lepoaikaa jää riittävästi.

M/S Silja Serenade, Italian viinit-projekti



Kuva 7. Projektin "Italian viinit" aikajana

5.4.2 Teemahaastattelut

Valitsin teemahaastattelun haastattelumuodoksi, koska kehitystyöprojekti liittyy osallistamisen teemaan ja pyrin hakemaan ymmärrystä osallistumista tukeville käytänteille. Teemahaastattelun muodoista käytin sekä yksilöhaastatteluja, että ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelutilanteet olivat viikkopalaverien yhteydessä ja sisälsivät vain yhden ennalta määritellyn kysymyksen, mihin halusin ymmärrystä. Tarkentavilla kysymyksillä hain syvempää ymmärrystä aihealueeseen. Yksilöhaastatteluja oli seitsemän ja ne olivat kestoltaan 30 – 45 minuuttia. Viisi haastateltavista oli suorittavan työn tekijöitä, jotka osallistuivat viinikansioprojektiin etsimällä tietoa valitsemastaan Italian viinialueesta ja esittelivät työnsä muille viikkopalaverin yhteydessä. Yksi haastateltavista oli M/S Silja Serenaden sommelieeri, joka toimi projektissa tukihenkilönä, sekä maistatti alueen viinejä esittelytilaisuuksissa. Yksi haastateltavista oli M/S Silja Serenaden ravintolapäällikkö, joka seurasi projektimme etenemistä koko projektin ajan.

Teemahaastattelussa keskustelua käydään tietyn aihealueen ympärillä, eli tässä tapauksessa osallistaminen oli keskusteluaiheena. Keskustelutilanteessa kommunikoidaan myös eleitten avulla ja tärkeää oli lukea haastateltavan elekieltä ja äänenpainoja, jotta sanoma tuli oikein tulkituksi. Yksilöhaastatteluissa ennalta määritellyjä kysymyksiä oli kolme, mitkä liittyivät osallistamisen teemaan ja näistä johdettuja tarkentavia kysymyksiä oli vaihteleva määrä haastateltavasta riippuen.

Teemahaastattelun kysymykset olivat aluksi tarkkaan mietittyjä niin, että ne paljastaisivat mahdollisimman paljon myös yllättävää ja ennalta arvaamatonta tietoa osallistamisen työtavan käytöstä meidän työyhteisössämme. Pyrin ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastattelemaan kaikki työntekijät, jotka osallistuivat viinikansioprojektiin, koska vasta ensimmäisten haastateltavien kohdalla ilmiö osallistamisesta omassa työyhteisössäni alkoi avautua minulle. Tämä on tyypillistä teemahaastattelulle ja ennalta määriteltyjä kysymyksiä on mahdollisuus tämän vuoksi muuttaa tai hioa matkan varrella.

Haastateltavien vastaukset synnyttivät usein uusia kysymyksiä, mitä oli mahdollisuus esittää seuraaville haastateltaville. Usein haastattelutilanteessa kävi myös niin, että keskustelu sai aivan uuden, ennalta-arvaamattoman suunnan, mihin lisäkysymyksillä pyrin saamaan tarkempaa tietoa. Näitä uusia näkökulmia toin sitten esille seuraavissa haastatteluissa kysymysten muodossa. Pyrin kuitenkin siihen, etteivät kysymykset olleet liian tarkkoja, vaan antoivat tilaa haastateltavalle vastata omasta näkökulmastaan ja jättivät mahdollisuuden luonnolliselle reflektiolle.

5.4.3 Facebook-sivusto ”Italian viinit”

Viikkopalaverissa helmikuussa 2016 puhuimme projektin käynnistymiseen liittyvistä asioista. Jaoin vastuuta projektin etenemisestä kolmelle muulle työyhteisön jäsenelle, jotka olivat valmiit ottamaan vastuun projektin etenemisestä ja kannustamaan ja auttamaan muita. Laadin projektista kertovan alustuksen työpaikkamme seinälle, missä nimesin myös muut projektin vastuuhenkilöt ja heidän yhteystietonsa. Samalla avasin Facebook-sivuston nimellä ”Italian viinit”, mikä pidettiin suljettuna sivustona yhtiön viestintäpolitiikan mukaisesti sekä jäsenten pyynnöstä. Facebook-sivustolla määriteltiin projekti seuraavasti:

”Italian Viinit on ryhmä, minkä tarkoitus on lisätä tuntemusta italialaisista viineistä. Ryhmään kutsutaan Silja Serenaden asiakaspalvelijoita, jotka haluavat kehittää omaa ammattitaitoaan ja viinituntemustaan. Halukkaat voivat valita jonkin Italian viinialueista ja etsiä siitä oleellista ja kiinnostavaa tietoa, kuvia, vinkkejä, ruokasuosituksia jne. Tyyli on vapaa ja kirjoittajan mukainen. Tästä projektista vastuussa on Terhi Moskuvaara, jonka opinnäytetyö projekti samalla on Haagan yamk:ssa. Opinnäytetyön nimeksi tulee ”Osallistamisen työmalli Tallink Silja Oy:lle”. Tarkoitus on viettää yhdessä rentoja oppimisen tuokioita italialaisten viinien parissa. Lista valittavista Italian viinialueista on Tavolatan ilmoitustaululla. Neuvoja ja apua halukkaille osallistujille antaa mielellään myös Päivi Laakso-Mattila.”

Facebook-sivustolla ”Italian viinit” on tällä hetkellä 38 jäsentä. Tiedostoliitteinä on viisi esiteltyä työtä eri Italian viinialueista. Sivustolla on myös kuvia ja kommentteja esimerkiksi Tallink Siljan Tax free-messuilta sekä omakohtaisia kokemuksia italialaisista viineistä ja niiden ominaisuuksista. Sivustolta löytyy myös yhteenveto esimerkiksi Tallink Siljan kanta-asiakasviinien koulutustilaisuudesta sekä italialaisten kouluttajien pitämästä Martini-koulutuksesta.



Kuva 8. Facebook-sivusto ”Italian viinit”

5.5 Kehitystyön tulokset ja analysointi

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti pyrin löytämään oleellista tietoa teemahaastattelujen avulla. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen huomasin tiettyjen teemojen toistuvan ja yritin selventää asioita lisäkysymyksillä. Kirjoitin kaikki haastattelut muistiin ja käytin aineiston tiivistämistekniikkaa eli segmentointia. Tiivistin mielestäni oleellisen sisällön yhteen lauseeseen ja taulukoin lauseet esitetyn kysymyksen alle. Eri haastateltavien kohdalla kysymys johti vastauksesta riippuen lisäkysymykseen, millä pyrin löytämään ongelman ratkaisun. Segmentointi auttoi näkemään suurempia kokonaisuuksia selkeämmin ja erottamaan toistuvat asiakokonaisuudet. Joidenkin kysymysten kohdalla esille tuli odottamattomia näkökulmia teemasta tai aivan uusia puolia haastateltavasta.

Odottamatonta itselleni oli alkuinnostuksen nopea haihtuminen ja projektin venyminen. Haastatteluissa rakentavaa palautetta annettiin vapaasta aikataulusta ja monet toivoivat aikataulutusta vastaaviin projekteihin. Ensimmäisten haastattelujen tuloksista selvisi myös, että vastuuvetäjät eivät jaksaneet toimia itsenäisesti ja viedä projektia eteenpäin. Ehdotuksia tuli parempaan sitouttamiseen ja selkeämpiin tehtävänkuviin vastuuvetäjille.

5.5.1 Teemahaastattelujen tulokset ja analysointi

Mitä mieltä olet projektista kokonaisuudessaan?	Ehdotus jatkaa projektia. Teemana ehkä uusi maa				
	Osallistujien parempi motiivointi	Lisäksymys: Mitkä olisivat mielestäsi hyviä motiivointikeinoja?		Palkitseminen	
	Jokaisen tulisi osallistua projektiin.	Lisäksymys: Miten saadaan kaikki osallistumaan projektiin omaehtoisesti?		Helpompia tehtäviä	
	Tällainen projekti hyvä käytäntö ammattitaidon kehittämiseen	Lisäksymys: Mitä erityisen hyvää projektissa oli?		Jää paremmin mieleen kun ottaa itse selvää	
	Hyvä keino oppia lisää omasta ammatista				
	Tietoa oli helpo haakea netistä				
	Jokaisella pitäisi olla halu kehittyä omassa ammatissa	Lisäksymys: Joillakin ei ole halua osallistua tällaiseen. Mitä sinä ehdottaisit?		Enemmän tällaista niin siitä tulee luonnollista	
	Projektiin vastuushenkilöt olivat laiskoja	Lisäksymys: Miten aktivoisit heitä?		Tarkemmat vastualueet ja aikataulu	
	Oppii tosi paljon			Vetäjien parempi sitouttaminen	
	Tulee halu oppia lisää				
	Vaikea saada tietoa. Netissä tietoa vain englanniksi.	Lisäksymys: Saitko apua kenenkään?		Sain apua vastuuvetäjältä.. Mutta jouduin kääntämään tekstiä sanakirjan kanssa	
	Kuukausittaisella pitäisi sopia päivämäärät				
	Esimiesten pitäisi olla enemmän mukana projektissa				
	Mukava tapa oppia				
	Ei niin kaavamainen opiskelutapa				
	Osallistava oppimistapa helpompi kuin perinteinen opiskelu				
	Aika yksin sai tehdä oman osuuden				
	En olisi ikinä oppinut näin paljon ilman tällaista projektia				
	Päivämäärät pitäisi lyödä paremmin lukkoon				
	Tiimi toimi laiskanlaisesti				
	Projekti venyi liian pitkään				
	Tällaiset projektit riippuu paljon esimiehestä ja johtamistyylistä	Miten sitouttaisit esimiehiä?		Aikataulutus ja toteutus esimiesten vastuulla	

Kuvasta 9. voi huomata, että osallistavaa oppimista pidettiin hyvänä keinona oman ammattitaidon kehittämisessä. Tiimin jäsenet kokivat oppineensa ja monilla innostus

oppimiseen kasvoi projektin aikana. Eräs tiimin jäsenistä kertoi saaneensa sysäyksen opiskeluun projektin kautta ja hakevansa sommelieeri-koulutukseen tulevana vuonna. Osallistavaa opiskelutapaa pidettiin kaiken kaikkiaan mielekkäänä ja antoisana oppimistapana.

Rakentavaa palautetta tuli projektin venymisestä, aikataulun puutteesta ja vastuuvetäjien laiskasta toiminnasta. Jotkut esityksen pitäneistä olivat sitä mieltä, että kaikkien tiimin jäsenten pitäisi osallistua viinikansion tekoon. Erilaiset persoonat ja jokaisen erilaiset henkilökohtaiset motiivit oman ammattitaitonsa kehittämiseen eivät aina kohdanneet projektin aikana. Tähän olisi voinut vaikuttaa positiivisesti tiiviimpi yhteistyö, tarkemmin määritellyt vastuualueet ja aikataulutus. Osallistumista projektiin ei voitu vaatia kuin työajan puitteissa tapahtuvilta osin. Omaehtoinen oppiminen jäi jokaisen tiimin jäsenen omalle vastuulle ja perustui jokaisen omiin motivaatiotekijöihin. Oppimisympäristöä ja esittelytilaisuuksia pidin kuitenkin innostavina ja motivaatiota lisäävinä tapahtumina.

Viinikansion tekemiseen osallistuvat tiimin jäsenet pitivät omaa osuuttaan yleensä positiivisena ja tietoutta lisäävänä projektina. Jotkut olisivat kaivanneet enemmän apua ja yhteistyötä muiden kanssa. Oman työn tekemistä pidettiin aluksi stressaavana ja vaikeana aloittaa, mutta työn aloitettua moni huomasi sen sujuvan hyvin. Melkein kaikki oman työn tekemiseen osallistuneet, vanhemmat työyhteisön jäsenet kokivat vaikeaksi tiedon hankinnan ja kirjoittamisen.

Tiimin jäsenet, jotka eivät osallistuneet viinikansioprojektiin, osallistuivat kuitenkin mielellään palaverien yhteydessä pidettäviin esityksiin ja maistatuksiin. Heistä kukaan ei kuitenkaan ollut halukas haastateltavaksi. Epävirallisten juttutuokioiden aikana pyrin selvittämään syitä haluttomuuteen osallistua ja myös tässä tapauksessa toistuivat samat vastaukset. Tällaisia vastauksia olivat esimerkiksi:

"Mä en jaksa vapailla omalla ajallani tehdä yhtään mitään työhön liittyvää. Mulle vapaa-aika on mun omille jutuille."

Tällaisten henkilöiden kohdalla annoin asian olla ja odotin, että projektin edetessä heillä saattaisi herätä innostus oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Usein ryhmän yhteinen innostus vetää mukaansa ja on helpompi lopulta olla yksi ryhmästä kuin jäädä yksin, varsinkin kun kyse on positiivisesta tekemisestä. Omalta osaltani pyrin vaikuttamaan ryhmän käyttäytymiseen siten, että ryhmässä kaikenlaiset persoonat tunsivat itsensä tervetulleiksi ja kaikki saivat omien taitojensa ja motiiviansa mukaan osallistua projektin eri vaiheisiin.

Muut vastaukset, mitkä toistuivat projektiin osallistumattomilla, olivat:

”Mulla on ihan hirvee esiintymiskammo enkä halua mennä pitämään mitään esitystä.”

”Mulla ei oo tietokonetta kotona, enkä osais edes käyttää sitä”

”Mulla on nyt niin paljo kaikenlaista menossa elämässä, että aikaa ei kerta kaikkiaan ole enää mihinkään ylimääräiseen. Ymmärrän kyllä, et toi olis varmaan hyvä ja tarpeellinen juttu.”

Näiden vastausten perusteella kiinnitin huomiota vastauksissa esille tulleisiin seikkoihin ja otin ne aiheeksi seuraavissa palavereissa. Minulle yllätyksenä esimerkiksi tuli, että niin monella sosiaalisella ja ulospäinsuuntautuneella persoonalla oli suuri kynnys esiintyä muiden edessä. Eräässä palaverissa painotin sitä, että jos halukkuutta löytyy perehtyä johonkin viinialueeseen ja tietoa saa kerätyksi, sen voi liittää suoraan kansioon. Tietyn alueen voimme käydä yhdessä läpi, kun tarpeeksi tietoa on kasassa ja minä voin ryhmän vetäjänä kertoa alueesta ja sommelieeri maistattaa alueelle tyypillisen viinin. Jokaisessa palaverissa painotin sitä, että oppimisen on tarkoitus olla kaikille mielekästä ja kaikki ryhmän jäsenet saavat toteuttaa sen omalla tavallaan. Ketään ryhmässä ei painosteta tai pakoteta mihinkään, vaan oppiminen ja projektiin osallistuminen on täysin omaehtoista.

Teknisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi tietokoneen käyttöön, lupasin opastusta ja lupaa käyttää omaa tietokonettani. Kerroin palavereissa, että tietoa voi kirjoittaa käsin tai liittää viinikansioon esimerkiksi valokuvia tai matkakertomuksia. Eräs projektiin osallistujista viettikin lomamatkansa Italiassa ja kertoi alueen viineistä ja esitteli valokuvia, mitkä liitimme viinikansioon.

Välitön reagointi esille tuleviin asioihin on esimerkki toimintatutkimuksen syklistä, missä suunnittelu, toiminta, reflektointi ja havainnointi vuorottelevat, ja toiminta kehittyy projektin edetessä.

5.5.2 Havainnoinnin tulokset ja analysointi

Käytin havainnointia tiedonkeruumenetelmänä koko projektin ajan ja pyrin havainnoinnin keinoin saamaan lisäymmärrystä haastatteluissa esille tulleille seikoille. Havainnoinnin avulla yritin myös ymmärtää tiimin jäsenten käyttäytymistä ja tehtyjen muutostöiden

vaikutusta projektin aikana. Havainnointi auttoi keräämään myös ns. ”hiljaista tietoa”, mikä haastattelujen aikana ei välttämättä tullut esille.

Havainnoinnin etuna on vuorovaikutustilanteiden autenttisuus, kun ilmiö tapahtuu sen luonnollisessa ympäristössä. Koska ilmiötä ei vielä täysin tunneta ja se on tutkimuksen kohteena, ei teemoja voida rajata etukäteen. Itse käytin havainnointimuotona osallistuvaa havainnointia, missä itse toimin mukana tiimissä. Osallistuvan havainnoinnin etuna on se, että havainnoija pääsee sisälle tutkittavaan ilmiöön. Haittana osallistuvassa havainnoinnissa nähdään usein reaktiivisuus, mikä tarkoittaa tutkijan vaikutusta ilmiöön tutkijan ollessa läsnä havainnoitavassa tilanteessa. (Kananen 2012, 94-96)

”Italian viinit-projektissa havainnointi tuki monilta osin haastatteluja ja ennakkokäsityksiäni erilaisista persoonista ja heidän motivaatioonsa vaikuttavista seikoista. Yllättäviä havaintoja oli muutamia ja huomattavaa oli, että ne olivat aina positiivisia.

Havainnoinnissa tiedonkeruu ja analysointi tapahtuu samaan aikaan ja kirjoitin ylös merkittäviksi katsomiani havaintoja projektin edetessä. Myös havainnoinnin suhteen pyrin reflektiivisyyteen eli vaikuttamaan mahdollisimman pian positiivisesti muutoksilla projektin kulkuun. Havainnoinnin yhtenä apuvälineenä toimi facebook-sivusto ”Italian viinit”, missä kaikilla tiimin jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida esille tulleita asioita, ladata tietoa tai esittää kysymyksiä.

Projektin kannalta merkittäviä havaintoja olivat:

- Projektin positiivinen vastaanotto
- Tiimin jäsenten halukkuus osallistua kehittämistoimintaan
- Vaikeus pitää yllä tiimin jäsenten innostusta ja motivaatiota
- Esimiehen roolin tärkeys projektin onnistumisessa
- Aikataulun tärkeys projektin etenemisen kannalta
- Viinikansio-projektiin osallistuneiden töiden korkeatasoisuus
- Erilaisten persoonien asennoituminen projektiin (paikoin asioita koettiin vahvasti)
- Vahvojen persoonien vaikutus tiimin ilmapiiriin
- Joidenkin tiimin jäsenten korkea ammattitaito ja asennoituminen omaan työhönsä
- Tiimin jäsenet saivat tilaisuuden tullen mahdollisuuden loistaa
- Uusien positiivisten piirteiden ja taitojen esilletulo ihmisissä annettaessa heille mahdollisuus tekemiseen

- Jokaisen tiimin jäsenen, myös hiljaisempien, kuuntelemisen tärkeys
- Nopean reagoinnin myönteiset vaikutukset
- Vastuun antamisen vaikutus tekemiseen
- Positiivisen ilmapiirin kehittyminen ("me-henki")
- Jatkuvan vuorovaikutuksen tärkeys
- Sujuvan viestinnän tärkeys laivatyössä

5.6 Osallistamisen työmallin testaus toisessa Tallink Silja Oy:n palveluysikössä

"Italian viinit"-projektin ensimmäisellä puoliskolla tekemiäni haastattelujen ja havaintojen pohjalta lähdin toteuttamaan toista projektia M/S Silja Serenaden buffet-ravintolassa syksyllä 2016. Tässä projektissa tarkoitukseni oli testata osallistamisen alustavaa työmallia kiinnittäen erityistä huomiota kohtiin, mitkä olin haastattelujen ja havaintojeni perusteella todennut merkittäviksi. Tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mitkä hyväksi havaitut osallistamisen keinot toimivat siirrettäessä ne toiseen toimintayksikköön. Varsinaista konkreettista osallistamisen työmallia en ollut vielä tässä vaiheessa luonut, vaan lista osallistamisen työmallin käyttöön oleellisesti vaikuttavista seikoista oli osin kirjattu ylös ja osin vielä ajatusasteella valmistumassa.

Serenaden buffet-ravintolassa toteutetun kehitystyöprojektin päätavoitteena oli lunastaa AS Tallink Gruppinn lupaus jatkuvasta ympäristötyön kehittämisestä. Tavoitteena oli myös hyödyntää vuoden 2015 telakoinnin yhteydessä rakennettua Food Waste-järjestelmää Buffet-ravintolan operatiivisessa työssä ja samalla tutkia osallistamista toisessa M/S Silja Serenaden palveluysikössä. Food Waste-järjestelmä mahdollisti biojätteen keräämisen hyötykäyttöön ja tarjoilijoiden toimiminen biojätteen kerääjinä olisi luonnollisin ja toimivin vaihtoehto työn toiminnan kannalta.

Osallistamista tutkiessani toiminta-ajatuksena oli, että henkilökunta pääsee itse miettimään toimintamallin mikä soveltuu parhaiten heidän työnsä suorittamiseen koskien biojätteen keräämistä buffet-ravintolassa. Ajatuksena oli, että henkilökunta pääsee myös itse vaikuttamaan käytettäviin työvälineisiin ja mahdollisiin muutoksiin työtiloissa. Henkilökunnan osallistamisen päätavoitteena oli sitouttaa henkilökunta uuden toimintamallin jatkuvaan käyttöön.

5.6.1 Grande Buffet M/S Silja Serendade

Grande Buffet on seisova pöytä, mikä sisältää makuja ympäri maailman Skandinaviasta Aasiaan. Kattaukset ovat iltaisin laivan lähdettyä satamasta. Noutopöydät ovat jaettu

erillisiksi toreiksi ravintolan keskelle. Grande Buffet -ravintolassa on tarjolla myös meriaamiainen. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on noin 700. (Tallink 2017a)



Kuva 10. Grande Buffet, M/S Silja Serenade (Valkeat Laivat 2017a)

Yhdessä vuorokaudessa buffet-ravintolassa ruokailee keskimäärin pari tuhatta asiakasta. Asiakkailta kertyvä, lautaselle jäävä ruokajäte on useita kiloja vuorokaudessa. Ennen projektin toteutusta ainoastaan buffet-pöydistä jäävä ruoka, mitä ei pystytty jatkohyödyntämään, käsiteltiin ruokajätteenä, mutta asiakkailta jäävä ruokajäte kerättiin sekajätteeseen. Ruokajätteen käsittelyä on helpottanut keittiön manta, mikä jauhaa ruokajätteen sekoittaen siihen vettä. Ennen vuoden 2015 telakalla rakennettua Food Waste-järjestelmää, veteen sekoitettu ruokajäte ohjautui viemäriverkostoon. Tällöin asiakkailta jäävän ruokajätteen erittely ei olisi tuottanut mainittavaa hyötyä.

5.6.2 Food Waste-järjestelmä

M/S Silja Serenade:n koneosaston ja Evac:n (=suomalainen ja maailman johtava integroitujen jätteiden, jäteveden ja veden hallintajärjestelmiä valmistava innovatiivinen yritys merenkulku-, offshore- ja rakennusteollisuudessa) yhteistyössä kehittämä Food Waste-järjestelmä mahdollistaa ruokajätteen käsittelyn optimaalisesti ja säästää huomattavasti käsittelykustannuksissa. Vedenkäyttö on suunniteltu manuaalisesti säädeltäväksi ja säästää näin tuhansia litroja vettä kuukaudessa edelliseen järjestelmään verrattuna, mikä perustui vapaavirtaukseen.

Koska ruokajäte ohjautuu konehuoneeseen sille suunniteltuun terässäiliöön, neutralisoivia kemikaalien käyttöä voidaan vähentää, tosin kuin pumpatessa ruokajäte viemäriverkkoon.

Ruokajäte pumpattiin aikaisemmin viemäriverkkoon EU:n kieltäessä ruokajätteen toimittamisen sikaloille rehuksi muutama vuosi sitten.

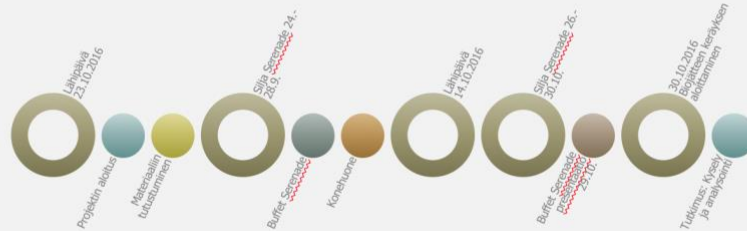
Helsingin Viikkiin on suunnitteilla biojätteen jatkojalustuslaitos, mikä mahdollistaa tulevaisuudessa biojätteen jatkojalostuksen biokaasuksi teollisuuden käyttöön. SITA (=Euroopan suurimpia ympäristöhuoltoalan yrityksiä) tekee yhteistyötä Tallink Gruppin ja M/S Silja Serenaden kanssa tämän Itämeren uuden innovaation parissa tutkien biojätteen soveltuvuutta tulevaisuuden hyötykäytössä.

5.6.3 Kehitystyön toteutus buffet-ravintolassa

Koska Food Waste-järjestelmä mahdollisti asiakkailta jäävän ruokajätteen keräämisen buffet-ravintolassa, henkilökunta oli saatava toteuttamaan biojätteen keräys mahdollisimman vaivattomasti ja sitoutuen toimintaan jatkossa. Projektin **suunnittelu** oli ensimmäinen osallistamisen työmalliin suunnittelemistani avainkohdista, joten päätin perehtyä itse Food Waste-järjestelmään, sen periaatteeseen ja hyötyihin mahdollisimman hyvin. Vierailin aluksen konehuoneessa muutamaan otteeseen, haastattelin konehuoneen henkilökuntaa ja **perehdyin** laitteen käyttöjärjestelmään. Keräämäni tiedon ja ottamieni valokuvien avulla pidin buffet-ravintolan henkilökunnalle power point-esityksen (Liite 1) aiheesta ja **pyysin** heitä mukaan kehitystyöprojektiin ja **perustelin** heille syyt osallistumiseen. Perusteluina oli oman osallistumisen kautta mahdollisuus vaikuttaa biojätteen keräämisessä käytettävään työtapaan ja laitteistoon. Perustelujen ja osallistamisen avulla pyrin **sitouttamaan** henkilökunnan projektiin. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös alustavan **aikataulun** laatiminen projektille.

”Italian viinit”-kehitystyö oli osoittanut osaston esimiehen sitouttamisen välttämättömyyden projektin suunnitellun aikataulun ja etenemisen kannalta. Projektin vasta ollessa suunnitteluvaiheessa, **keskustelin** buffet-ravintolan esimiehen kanssa esittäen ideani uudesta toimintamallista ja **pyysin** häneltä tukea projektiin. Buffet-ravintolan esimiehen rooli projektissa oli valvoa projektin kulkua ja olla vuorovaikutuksessa sekä henkilökunnan, konehuoneen vastuuhenkilön, että minun kanssani projektin aikana projektiin liittyvissä asioissa. Viestintä tapahtui sähköisesti, sekä mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisissa palaverissa. Myös laivan keittiöpäälliköt toimivat yhteistyössä vastaten tarvittavan materiaalin, kuten omavalvontakriteerit täyttävien astioiden, tilauksesta ja käyttöönotosta. Laivan intendentti eli laivan talousjohtaja valvoi projektin toteutumista yhdessä ravintolapäällikön kanssa.

M/S Silja Serenade, Food Waste-projekti



Kuva 11. Food Waste-projektin aikajana

Kuvasta 11. näkyy, että aikataulutin projektin suunnitteluvaiheessa, jotta projekti etenisi sovittua tahtia projektissa esille tulevista mahdollisista yllättävistä havainnoista tai muutoksista huolimatta. Aikataulullisesti merkittävät päivät, kuten palaverit ja konehuoneen henkilökunnan haastattelut suunnittelin omille työvuoroilleni.

”Italian viinit”-projektissa havainnoimani erilaisten persoonien vahvat käyttäytymismallit ja niiden vaikutukset projektiin sekä koko tiimiin yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen antoivat minulle idean lähestyä valmistellusti tiettyjä henkilöitä, jotka koin mielipidevaikuttajiksi ja tärkeiksi henkilöiksi koko tiimin yhteishengen ja projektiin suhtautumisen kannalta. Tiimin toimivuus projektin aikana ja positiivinen ilmapiiri saattoi olla muutamien tiimin jäsenten käsissä. Näille henkilöille esitin idean projektista ensimmäisenä, pyysin heiltä mielipiteitä, **keskustelin** ja **kuuntelin**. **Jaoin** heille myös **vastuuta** projektissa, ennen projektin yhteistä esittelyä ja projektin aikana.

5.6.4 Kehitystyön tulokset ja analysointi buffet-ravintolassa

Projekti onnistui mielestäni hyvin ja suunniteltua aikataulua nopeammin. Henkilökunta otti idean biojätteen keräämisestä ravintolasalissa positiivisesti vastaan ja aloitti työn käytännössä samana iltana, kun presentaatio pidettiin. Alkuun biojätettä kerättiin keittiön raaka-ainetilauksista tyhjeneviin muoviasiastioihin.

Projektin lähdettyä käyntiin, toteutin henkilökunnalle verkkokyselytutkimuksen Survey Monkey-ohjelmalla (Liite 2). Tässä kyseessä oli harkinnanvaraisen otannan avulla suoritettu kysely, koska henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin tutkimuksen resurssit eivät riittäneet. Kyselyn avulla pyrin selvittämään henkilökunnan kokemuksia projektin alustuksesta, johtamisesta ja toteutumisesta. Lisäksi halusin saada selville osallistamisen kokemuksia peilatakseni niitä ”Italian viinit”-projektissa esille tullessiin keskeisiin, edellä mainitsemiini seikkoihin. Kaipasin Food Waste-projektin kautta tukea ”Italian viinit”-projektissa tekemiini johtopäätöksiin osallistamisen tärkeistä avainkohdista. Koko projektin ajan olin avoin uusille kehitysideoille sekä mahdollisesti tekemilleni virheellisille johtopäätöksille haastattelujen ja havaintojen osalta.

Kysely lähetettiin 17:lle Buffet-ravintolassa työskentelevälle tarjoilijalle 21.11. 2016 ja 16.12.2016 mennessä kyselyyn oli vastannut kuusi tarjoilijaa. Johtuen aluksella toteutettavasta työmallista, vastausaika oli normaalia pitempi.

Kyselyn vastauksista ilmeni, että jopa kolmasosa vastanneista ei ollut tietoinen aluksemme Food-Waste-järjestelmästä. Tämä on selitettävissä sillä, että aluksen ravintola- ja koneosasto toimivat täysin erillisinä yksikköinä, eivätkä ole vuorovaikutuksessa keskenään. Projektin myötä aluksen koneosastolta tultiin buffet-ravintolan henkilökunnan pyynnöstä kertomaan Food Waste-järjestelmästä presentaatiosta poissa olleille. Kyselystä kävi ilmi myös epäkohtia järjestelmän käytössä, mitkä koneosaston henkilökunta selvitti projektin aikana. Buffet-ravintolan henkilökunta teki käyntejä aluksen konehuoneessa omatoimisesti projektin aikana ja tämä lisäsi koneosaston ja buffet-ravintolan yhteistyötä. Vuorovaikutustilanteet vaikuttivat positiivisesti kommunikointiin ja käytännön ongelmien nopeaan reagointiin projektin aikana.

Vaikka buffet-ravintolan molemmat esimiehet tiedottivat projektista kaikille ravintolan työntekijöille viikkopalaverien yhteydessä, vastauksista kävi ilmi, että projekti olisi tarvinnut toisen presentaatiokerran. Osalle työntekijöistä projekti ei ollut töihin tullessa tuttu, mutta he saivat siihen esimiehiltä ja kollegoiltaan informaatiota ja opastusta projektin jo ollessa käynnissä. Lisäksi Food-Waste-järjestelmästä toivottiin manuaalia käyttöohjeineen työpisteeseen, minkä hankin projektin aikana.

Suullinen palaute Food Waste-projektista koski lähinnä presentaatiota ja keittiön mantan käytössä ilmeneviä epäkohtia. Osallistamisen työmallin käytön kannalta merkittäviä palautteita olivat:

”Kyllähän me tehdään ihan mitä vaan, kun se perustellaan näin hyvin”

”Uskomatonta, että me ei olla tiedetty, että meidän laivassa on noin hieno järjestelmä. Ilman muuta mä ainakin haluan alkaa heti toimimaan”

”Me ollaan jo aloitettu se biojätteen keräys. Ei me jaksettu oottaa oikeita astioita, kun kyse on näin tärkeästä asiasta”

Edellisistä kommenteista nousee esille osallistamisen kannalta tärkeitä kohtia: **Perustelu, vastuun jakaminen, pyytäminen, sitouttaminen, yhteistyö ja viestintä.** Etenkin perusteluilla näyttää olevan voimakas vaikutus sitouttamiseen, toimintaan ja yhteistyöhön. Kommenteista voi huomata myös pyytämisen tehon. Jos biojätteen keräys olisi ilmoitettu käskynä aloittaa toiminta osastolla, se tuskin olisi alkanut jo samana iltana. Käskytettäessä toiminta olisi luultavasti ollut vastahakoista ja muutosvastarinta olisi ollut voimakasta. Kun toiminnan tärkeys perusteltiin ekologisesta näkökulmasta ja luotettiin henkilökunnan osaamiseen työn uudelleen järjestelyissä, vastaanotto oli jopa innostunut.

Kyselyn tuloksista ja suullisista kommenteista selvisi, kuinka tärkeää on hoitaa projektin **seuranta** toiminnan alettua. Kehitystyöprojektin aikana ilmenee jatkuvasti epäkohtia ja kehitettävää, vaikka projekti olisi kuinka hyvin etukäteen suunniteltu. Projektin ajallisesti saavuttua päätökseen, on seurantaa jatkettava. Projektin **jälkityö** on yhtä tärkeää kuin työ projektin aikana. Moni käytäntö tai toiminta hiipuu yllättävän nopeasti seurannan puuttuessa.

Tiimin jäsenet molemmissa projekteissa kaipasivat enemmän näkyvää **dokumentointia**. Ei riitä, että informaatio on vain yhdessä paikassa, esimerkiksi sähköisesti, ajan tasalla. Kaikki tarpeellinen informaatio on oltava helposti saatavilla koko projektin ajan ja myös sen jälkeen.

Projektin suunnitteluvaiheessa miettimäni vastuun jakaminen tiimin mielipidevaikuttajille tuotti odottamani tuloksen. Keskustelin projektin suunnitteluvaiheessa kahden tiimin jäsenen kanssa henkilökohtaisesti ja pyysin heiltä apua projektin läpiviennissä. Pyysin heitä myös kokoamaan projektista innostuneet henkilöt yhteen ja ideoimaan yhdessä työtilojen mahdollisesti vaatimia muutoksia. Vastuun jakaminen näille henkilöille lisäsi selvästi heidän työmotivaatiotaan myös omassa työssään. Nämä henkilöt vaikuttivat vahvasti koko projektin nopeaan läpivientiin ja tiimin innostuneeseen ja positiiviseen ilmapiiriin.

5.7 Osallistamisen työmalli

Edellisessä kappaleessa käytin paksumpaa fonttia keskeisille asiasanoille, joiden huomasin vaikuttavan oleellisesti henkilökunnan osallistamiseen molemmissa projekteissa. Joidenkin toimenpiteiden tärkeys henkilökunnan osallistamisessa oli jo etukäteen selvillä, kuten sitouttaminen, motivointi, viestintä ja vuorovaikutus. Sitouttaminen osoittautui erittäin tärkeäksi esimiehien kohdalla. Vaikka henkilökunta olisi sitoutunut tekemiseen omana tiiminä, odottaa se hyväksyntää, motivointia ja jatkuvaa palautetta omalta esimieheltä.

Jotkut toimenpiteistä osoittautuivat ennakoitua tärkeimmiksi, kuten jatkuva seuranta, asioiden pyytäminen – ei käskeminen, sekä innostuksen ylläpitäminen jatkuvalla tekemisellä minkä mahdollistaa konkreettisesti tiukka aikataulus.

Viimeisimmät toimenpiteet lisäsin osallistamisen muistilistaani Food Waste-projektin jälkeen huomattuani niiden vaikutukset osallistamiseen ja muutoksien nopeaan läpiviintiin. Nämä toimenpiteet ovat perustelu, dokumentointi ja vastuun jakaminen.

Vastuun jakaminen ei toimenpiteenä täysin toiminut ”Italian viinit”-projektissa, koska projektia ei aikataulutettu etukäteen. Lisäksi parempi vastuuvetäjien perehdytys ”Italian viinit”-projektissa olisi ollut tarpeen. Aikataulu ja perehdytys toimivat Food Waste-projektissa, joten vastuun jakaminen oli helppoa ja osoittautui toimivaksi käytännöksi. Tästä voi päätellä, että kaikki osallistamisen toimenpiteet tukevat toisiaan. Jos yksi alue hoidetaan huonosti, jokin muu alue projektissa oletettavasti kärsii ja vaikeuttaa projektin läpiviemistä.

Kokosin keskeisimmät osallistamiseen vaikuttavat toimenpiteet muistilistaksi ”huoneentaulun” muotoon. Muistilistasta käy selville toimintatutkimuksen kautta tärkeinä pitämäni toimenpiteet, sekä toimenpiteisiin jatkuvasti vaikuttavat tekijät.



Kuva 12. Osallistamisen muistilista

Seuraavaan taulukkoon olen lyhyesti avannut osallistamisen keskeisimpien toimenpiteiden käsitteitä, mitä käsitteet tarkoittavat toiminnan konkreettisella tasolla, toimintatapana sekä ajattelutapana. Tämän taulukko auttaa ymmärtämään käsitteitä perusteellisemmin ja ohjaa osallistajaa prosessin aikana.

	Konkreettinen toiminta	Toimintatapa	Ajattelutapa
Perehdy	Faktat Yhteystiedot Valokuvat	Varaa hyvin aikaa Kysely Kerää tietoa Verkostoidu	Ole utelias Tapaa rohkeasti Asiantuntijoita Myönnä tietämättömyytesi
Suunnittele	Palaverit Tapaamiset	Brainstorming Konsultointi	Näe kokonaisuus
Aikatauluta	Kalenteri Päivä/viikko/vuosi Deadline Tärkeät päivämäärät	Kirjallinen viestintä Sähköinen viestintä Seuranata	Reagoiva Valveutunut
Perustele	Faktat Valokuvat Asiantuntijat Vierailut	Vuorovaikutus Viestintä	Luotettava Vaikuttava
Pyydä	Esitä pyyntö	Yksilölle Tiimille Johdolle	Nöyrä Asiantunteva Luotettava
Sitouta	Palkitse Ohjaa	Yksilö Tiimi Esimies Johto	Innostunut Avulias Vakuuttava
Jaa vastuuta	Huomaa kiinnostuneet Jaa vastuuta tarkiten	Selkeät ohjeet Perehdytys Seuranta	Motivoiva Mentoroiva Innostava
Kuuntele ja keskustele	Workshopit Palaverit	Ohjaa Kuuntele enemmän Huomioi	Kärsivällinen Empaattinen Avoin Läpinäkyvä
Motivoi	Palaverit Palkitse	Yksilö Tiimi Esimies	Innostunut Luova Kiinnostunut
Seuraa	Tutkimukset Palautteet Havainnointi Trendit	Julkaisut Asiantuntijat Tiimi Yksilöt	Vuorovaikutteinen Analyttinen Jatkuva
Dokumentoi	Toiminta Tulokset Seuranta	Itselle Tiimille Johdolle	Säännöllisesti tapahtuva Tarkka Jatkuva

Kuva 13. Osallistamisen käsitteet

6 Johtopäätökset

Lähdin toteuttamaan tätä kehitystyötä työyhteisössä, missä vastaavaa projektia ei ole toteutettu aikaisemmin. Haasteellisinta oli motivoida ja innostaa tiimin jäsenet toimimaan omalla vapaa-ajallaan, vaikka kyse oli heitä itseään hyödyttävästä oman ammattitaitonsa kehittamisestä. Kehitystyön lähtökohtana oli tiimin tarve kehittää omaa ammattitaitoaan, joten tarve kehitystyölle lähti tiimistä itsestään ja loi näin oikean perustan kehitystyölle. Tärkeintä oli saada tiimi motivoitua ja sitoutumaan toimintaan alusta lähtien. Tämä olisi sujunut vaivattomammin ”Italian viinit”-projektissa aikatauluttamalla projekti ja jakamalla vastuuta harkiten heti ensimmäisillä tapaamiskerroilla. Vastuun jakamiseen olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota laatimalla perehdytysohjeet ja aikataulu myös vastuuvetäjille.

Kehitystyön kulku, haastattelujen ja havainnoinnin tulokset ja niiden analysointi osoittavat, että opin osallistamisesta paljon projektin aikana. Toinen toteutettu kehitystyö Grande Buffet Serenadessa sujui lähes ongelmitta ja toi enää muutaman tärkeän lisäyksen osallistamisen toimintamalliin. Tästä voi päätellä, että ensimmäinen kehitystyö ”Italian viinit” antoi paljon arvokasta tietoa osallistamisen sujuvasta läpiviennistä työyhteisössämme.

Palkitsevinta tässä kehitystyössä oli saada nähdä ihmisten vahva potentiaali tekemiseen annettaessa heille siihen mahdollisuus. Innostuksen kasvaminen ryhmässä ja yhteisöllisyyden tuntu olivat seurausta yhdessä tekemisestä, mikä seurasi myös päivittäiseen työhön. Vaikka osalla työntekijöistä ei ollut henkilökohtaisia resursseja ottaa osaa kehitystyöhön omalla ajallaan, koko ryhmän ammattitaito kasvoi kehitystyön aikana.

Haasteellista oli toimintatutkimuksen tulosten mitattavuus. Tämä on toimintatutkimukselle tyypillistä. Mittarina olisi voinut käyttää esimerkiksi Mystery Shopping-tuloksia vertaamalla niitä edellisen vuoden tuloksiin, mutta suoraa yhteyttä kehitystyöhön olisi mahdoton osoittaa. Oletettavaa kuitenkin on, että henkilökunnan ammattitaidon kasvaessa, työilmapiirin parantuessa ja innostuneisuuden kasvaessa, palvelutuote parantuu. Tämä taas johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun, lisääntyneisiin asiakasmääriin ja tätä kautta tuloksen paranemiseen.

Tosin kuin yleisesti toimintatutkimuksesta todetaan, voin väittää, että ainakin tässä kehitystyössä toimintatutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä. Tässä opinnäytetyössä luotu osallistamisen työmalli soveltuu mielestäni käytettäväksi aluksen muissa palveluyksiköissä. Tosin luulen, että osallistamisen työmalli ei sovellu käytettäväksi

aluksen kansi- tai koneosastolla, missä johtaminen ja esimiestyö perustuvat enemmän tiukkaan protokollaan, mikä takaa toiminnan virheettömän toteutumisen. Osallistamisen työmalli sopii kuitenkin mielestäni palveluyksiköihin myös maaorganisaatioissa, koska lähtökohdat toiminnalle ovat mielestäni samat.

Kehitystyön onnistumisesta kertoo, että ”Italian viinit” omaehtoinen yhdessä oppimisen malli on siirretty myös toiselle Tallink Silja Oy:n Suomen lipun alla risteilevälle Baltic Princess alukselle. Tällä aluksella à la carte-ravintoloissa toimiva ryhmä sai nimekseen ”Baltic Princess Wine Group” ja toimii samalla periaatteella kuin vastaava ryhmä M/S Silja Serenadella. Ryhmän ylläpitäjiä on nyt kolme, jotta vastuu ryhmän toiminnasta jakautuu tasaisemmin. Ryhmä aloittelee vasta toimintaansa, mutta vastaanotto on ollut positiivinen.

Haasteena tulevaisuudessa on mielestäni osallistamisen työmallin saaminen vakiintuneeksi toimintatavaksi merityöorganisaatioissa. Mallin käyttö edellyttää organisaatiohierarkian asteittaista madaltamista. Merityökulttuuri on vuosikymmenien muovaama ja perustuu hierarkkiseen johtamiseen ja tutkitusti kulttuurin muutos on hidasta. Tallink Silja Oy on mielestäni edelläkävijä laivaliikenteessä panostaessaan vahvasti esimiestyökoulutukseen tällä saralla. Haasteellisinta on koulutusten tuoman osaamisen jalkauttaminen merityöhön. Tallink Silja Oy:n koulutusstrategia antaa kuitenkin mielestäni vahvat suuntaviivat kohti tulevaisuuden johtamista. Oma opinnäytetyöni tukee omasta puolestaan Tallink Silja Oy:n koulutus- ja esimiestyöstrategiaa.

Tästä osallistamisen työmallista olisi mielenkiintoista tehdä moniulotteisempi versio esimerkiksi Exel-ohjelmalla, mihin jokainen käyttäjä pääsisi lisäämään omat kommenttinsa ja havaintonsa esimerkiksi laivakohtaisesti. Näin työmalli päivittyisi ja kehittyisi jatkuvasti ja antaisi reaaliaikaista apua projektien ja muutosten läpivientiin jokaiselle palveluyksikön esimiehelle. Vastuu työmallin muutoksista pitäisi antaa kohdennetusti, jotta malli pysyisi selkeänä ja helposti tulkittavana. Mallista voisi mahdollisesti tehdä myös oman version jokaiseen palveluyksikköön parijohtamisen apuvälineeksi.

Lähteet

Back, H. Markkinointipäällikkö. Tallink Silja Oy. Helsinki. Haastattelu 23.5.2017.

Eteläpelto, A. & Tynjälä P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY. Juva

Hammarsten, H. 2017. Kaksi huonoa ja yksi hyvä tapa osallistaa työntekijöitä. Kolumni. Työelämä. Yle.

Heikkinen H., Huttunen R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. WSOY. Juva

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Dark Oy. Vantaa.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu Yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Bookwell Oy. Juva

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print. Jyväskylä

Kupias P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Lehtinen, E. 5.2.2017. Konsultin jaarituksia. Hämeen Sanomat.

M/S Silja Serenade 2017a. M/S Silja Serenade. Luettavissa: [http://www.wikipedia/Silja Serenade](http://www.wikipedia/Silja_Serenade). Luettu 9.10.2017

Oulun kaupunki. 2013. Yhteisöllisyys ja työyhteisön kehittäminen. Luettavissa: www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=cb87f644-5db2-4b84-a03a... Luettu 20.10.2017

Suojanen, U. 09/2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. METODIX.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere

Tallink 2017a. Yrityskuvaus. Luettavissa: <http://www.tallink.com/company>. Luettu 25.9.2017

Tallink 2017b. Tallinkin henkilöstö. Luettavissa: <http://www.insider.tallink.com/our group>. Luettu 25.9.2017

Tallink 2017c. Tallinkin historia. Luettavissa: <http://www.tallink.com/history>. Luettu 27.9.2017

Tallink 2017d. Tallinkin strategia. Luettavissa: <http://www.insider.tallink.com/strategy>. Luettu 28.9.2017

Tallink 2017e. Tallinkin työntekijöille. Luettavissa: <http://www.insider.tallink.com/for employee>. Luettu: 2.10.2017

Tallinksilja 2017a. Tietoa yhtiöstä. Luettavissa: <http://www.tallinksilja.fi/tietoayhtiosta>. Luettu 2.10.2017

Törmänen, E. 12/2017. Markkinointi ja mainonta. Helsinki

Valkeat Laivat 2017a. Grande Buffet Serenade. Luettavissa: <http://www.valkeatlaivat.blogspot.com>. Luettu: 25.10.2017

Vento, T. 2017. Osallistajan opas. Fountain Park. Yrityselämän konsultti. Helsinki

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Wallenius, S. Koulutuspäällikkö. Tallink Silja Oy. Helsinki. Haastattelu 21.8.2017

Liitteet

Liite 1. Food Waste-presentaatio



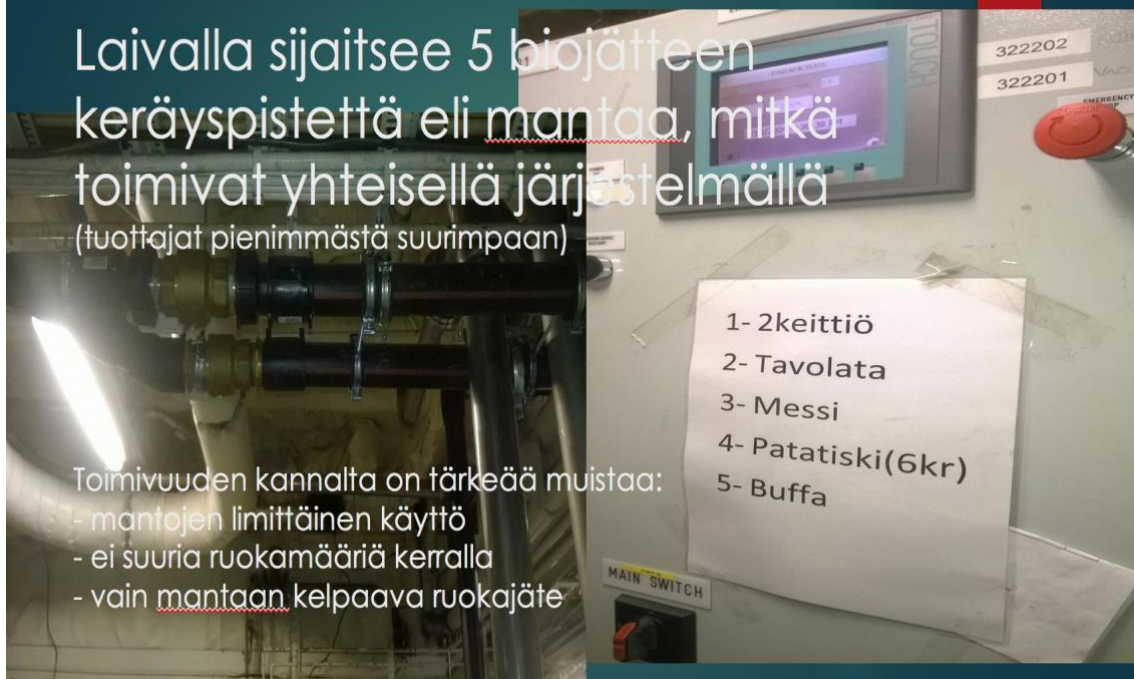
Biojäte
tyhjennetään
autokannelle
tankkiautoon ja
toimitetaan
eteenpäin
käsiteltäväksi



Laivalla sijaitsee 5 biojätteen
keräyspistettä eli mantaa, mitkä
toimivat yhteisellä järjestelmällä
(tuottajat pienimmästä suurimpaan)

Toimivuuden kannalta on tärkeää muistaa:

- mantojen limittäinen käyttö
- ei suuria ruokamääriä kerralla
- vain mantaan kelpaava ruokajäte



Alipaineyksikkö

(on line max)

säätää
mantojen
toimintaa

(esim. linja aukaistaan
paineistuksella käyttämällä
palolinjan vettä)



MANTAN KÄYTTÖOHJE

1. Käynnistä laite painamalla vihreää "START" painiketta. **Jos vihreä valo vilkkuu, MANTA on jonossa ja käynnistyy automaattisesti.**

2. Laite pysähtyy automaattisesti tietyn ajan kuluttua. MANTAN voi tarvittaessa pysäyttää painamalla punaista "STOP" painiketta.

3. Jos punainen valo vilkkuu, järjestelmä on vikatilassa → ota yhteys konevalvontaan puh. 6000.

4. Vaaratilanteessa pysäytä laite "EMERGENCYSTOP" painikkeesta.

Mantaan ei tule laittaa:

- luut
- leipä
- puuro
- riisipitoinen ruoka
- äyriäisten kuoret
- kanamunia



Tulevaisuudessa
biojäte toimitetaan
hyötykäyttöön Viikkiin
valmistuvalle tehtaalle,
mistä siitä
jatkojalostetaan
biokaasua

Kiitos yhteistyöstä!
Tervetuloa käymään!

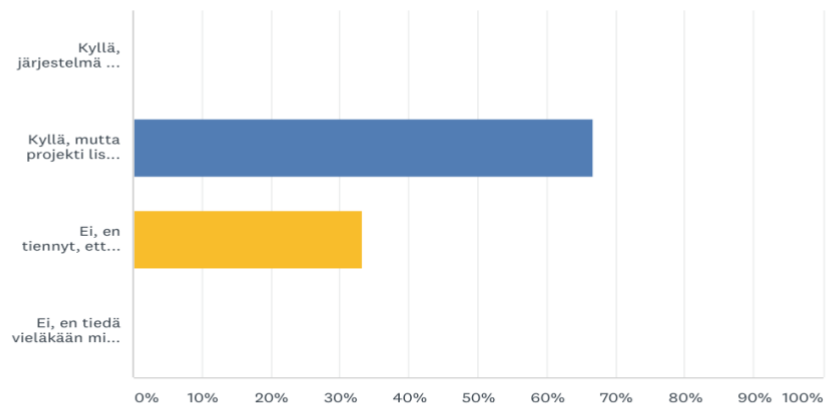


Kuvassa: Juha ja Olli

Liite 2. Food Waste-kyselyn tulokset (Survey Monkey)

Oliko sinulla tietoa aluksemme Food Waste-järjestelmästä ennen tätä projektia?

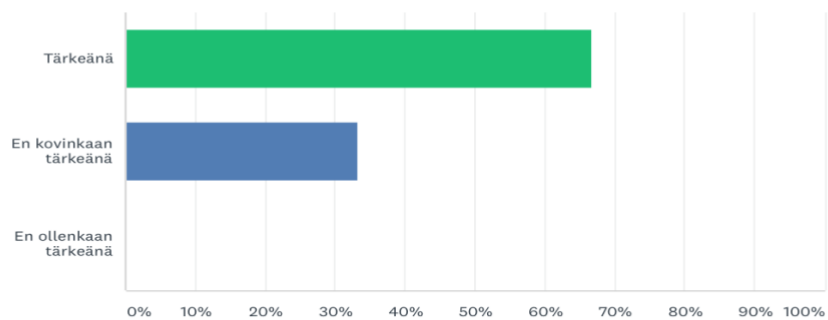
Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
▼ Kyllä, järjestelmä on minulle tuttu	0,00%	0
▼ Kyllä, mutta projekti lisäsi tietouttani	66,67%	4
▼ Ei, en tiennyt, että laivallamme on tällainen järjestelmä	33,33%	2
▼ Ei, en tiedä vielä...	0,00%	0
YHTEENSÄ		6

Kuinka tärkeänä olisit pitänyt ruokajätteen keräämistä Buffet-ravintolan salissa ennen tätä projektia?

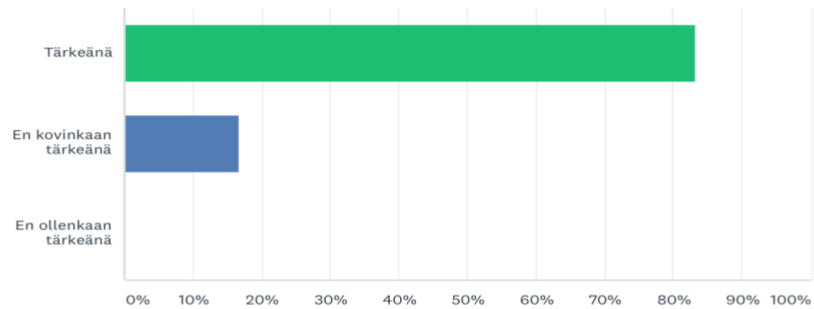
Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
▼ Tärkeänä	66,67%	4
▼ En kovinkaan tärkeänä	33,33%	2
▼ En ollenkaan tärkeänä	0,00%	0
YHTEENSÄ		6

Kuinka tärkeänä pidät ruokajätteen keräämistä Buffet-ravintolan salissa nyt?

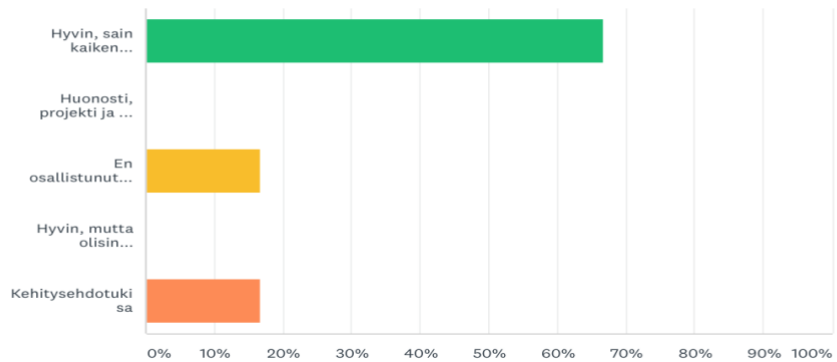
Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Tärkeänä	83,33%	5
En kovinkaan tärkeänä	16,67%	1
En ollenkaan tärkeänä	0,00%	0
YHTEENSÄ		6

Miten projekti mielestäsi esiteltiin?

Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Hyvin, sain kaiken tarvittavan tiedon	66,67%	4
Huonosti, projekti ja sen tavoite jäivät epäselviksi	0,00%	0
En osallistunut esittelyyn	16,67%	1
Hyvin, mutta olisin kaivannut lisää tietoa...	0,00%	0
Kehitysehdotuksia	Vastaukset 16,67%	1

Vastaukset (1)

Tekstianalyysi

OMAT LUOKAT

Luokittele...

Suodata luokan mukaan

Hae vastauksia



Näytetään 1 vastaus

En ollut työvuorossa

Näytetään 2 vastausta

en ollut töissä

24.11.2016 8:28

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

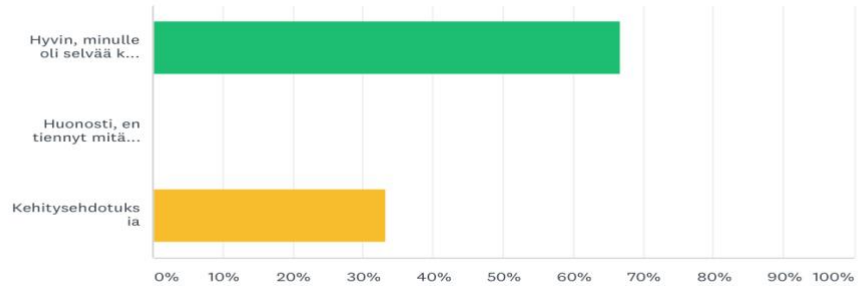
En ole ollut paikalla kun aihe esiteltiin, työtoverit ovat vain kertoneet aiheesta

21.11.2016 16:03

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

Miten projektia johdettiin?

Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
Hyvin, minulle oli selvää koko ajan missä mennään	66,67% 4
Huonosti, en tiennyt mitä minulta odotettiin	0,00% 0
Kehitysehdotuksia	Vastaukset 33,33% 2

Vastaukset (2)

Tekstianalyysi

OMAT LUOKAT

Luokittele...

Suodata luokan mukaan

Hae vastauksia



Näytetään 2 vastausta

Olisi voinut enemmän kertoa projektista

1.12.2016 18:20

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

Ei ole tietoa projektin johdosta

21.11.2016 16:03

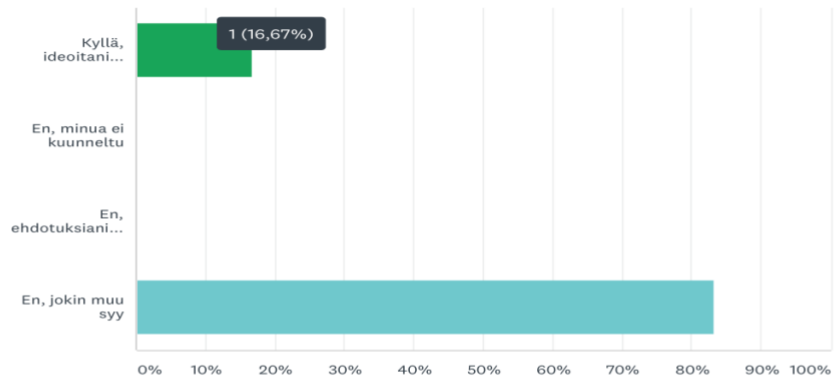
[Näytä vastaajan vastaukset](#)

K7

Muokkaa Vie

Pääsitkö itse vaikuttamaan projektin toteutukseen esim. työtapaan?

Vastattu: 6 Ohitettu: 0

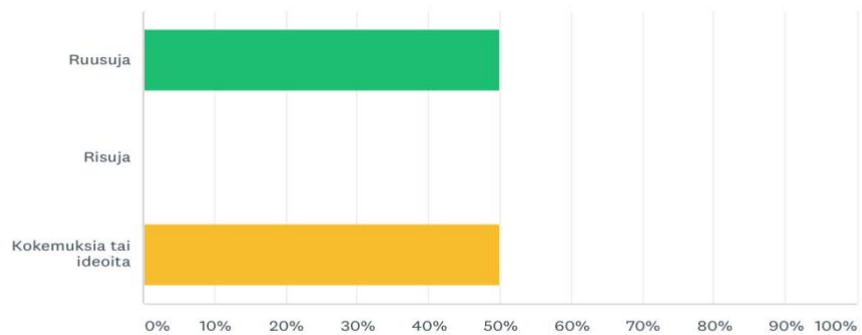


VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Kyllä, ideoitani kuunneltiin	16,67%	1
En, minua ei kuunneltu	0,00%	0
En, ehdotuksiani ei hyväksytty	0,00%	0
En, jokin muu syy	83,33%	5
YHTEENSÄ		6
Kommentit (2)		

[Vastaukset \(2\)](#)
[Tekstianalyysi](#)
[OMAT LUOKAT](#)

Haluaisin vielä sanoa...

Vastattu: 6 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Ruusuja	50,00%	3
Risuja	0,00%	0
Kokemuksia tai ideoita	Vastaukset 50,00%	3

[Vastaukset \(3\)](#)
[Tekstianalyysi](#)
[OMAT LUOKAT](#)

Luokittele...

Suodata luokan mukaan

Hae vastauksia



Näytetään 3 vastausta

Oikein hyvä että alettiin keräämään biojätettä erikseen!

1.12.2016 18:20

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

Ruoka jätteiden mukana menee epähuomiossa ruokavälineitä ja manta menee usein epäkuntoon ja tarvitaan huoltomies paikalle

21.11.2016 16:54

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

Koska kaikki eivät paikalla säännöllisesti, voitaisiin tehdä ns. Lyhyt tietopaketti kaikille työntekijöille tai jonnekin mistä sen saisi lukea

21.11.2016 16:03

[Näytä vastaajan vastaukset](#)

