



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Huhtikuu 2016

LOPPURAPORTTI

KOHTI UUTTA KASVUA-Napapiirin Matkailupalvelukeskus 2020

Työsuojelurahaston rahoittama kehittämisprojekti

Toteutusaika: 1.5.2015-30.04.2016

SISÄLLYSLUETTELO

1. TIIVISTELMÄ	3
2. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1. Yrityksen toiminta ja henkilöstö.....	4
3. HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUSTARVE	6
3.1. Hankkeen tavoitteet.....	6
3.2. Hankkeen toteutustarve	6
4. HANKKEEN TEORIATAUSTA JA MENETELMÄT	7
4.1. Kehittämistyön toteutus ja menetelmät.....	7
5. HANKKEEN TOTEUTUS	10
5.1. Nykytilanteen kartoitusvaihe.....	10
5.2. Toimeenpanovaihe	11
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISTARVE.....	14
7. LÄHTEET	17

1. TIIVISTELMÄ

Napapiirin Lahja Oy:n on Napapiirin Pajakylässä Rovaniemellä toimiva matkailuyritys. Napapiirin Lahjan yrityskokonaisuuteen kuuluvat Joulupukin lomakylä, kahvila-ravintola ja matkamuistomyymälä Joulutalo. Joulupukin lomakylä Santa Claus Holiday Village vastaa yksin Napapiirin alueen majoitustoiminnasta. Nyt yritys on ottanut askeleen kohti nykyistä merkittävästi laajempaa matkailuliiketoimintaa. Majoitus- ja ravintolatoiminnan laajentuessa tarvitaan uutta henkilöstöä vastamaan kasvavan asiakasmäärän tarpeisiin. Uutta henkilöstöä on jo palkattu ja palkataan edelleen uusiin työtehtäviin kahden seuraavan vuoden aikana.

Tämä henkilöstön kehittämishanke oli tärkeä askel kohti laajempaa visiota luoda Santa Claus Holiday Villagesta Napapiirille Matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Hanke jakautui kahteen vaiheeseen: Nykytilanteen kartoitusvaiheeseen ja toimeenpanovaiheeseen.

Nykytilanteen kartoitusvaiheen tärkein tehtävä oli täsmentää Santa Claus Holiday Villagen henkilöstön osaaminen ja edellytykset vastata uuteen tavoiteltavaan matkailupalvelukeskuksen toimintaan. Osaamiskartoitus toteutettiin keskustelevan rakentamisen periaatteella, jossa työntekijöiden roolia korostettiin perinteisiin johtamismalleihin verrattuna. Kehittämismenetelmänä käytettiin aktiivista dialogia. Tämän avulla nostettiin esiin Santa Claus Holiday Villagen nykyiseen toimintaan liittyvien työkäytäntöjen ongelmakohtia ja uuden oppimistarpeita. Organisaation oppimistilanteet pyrittiin järjestämään sosiaalisina tapahtumina liitettynä kunkin yksikön ja toimipisteen omaan toimintaympäristöön.

Toimeenpanovaiheen tärkeänä strategisena tavoitteena oli saada valmiiksi Santa Claus Holiday Villagen Matkailupalvelukeskuksen 2020 liiketoimintasuunnitelma. Tämä pitää sisällään myös johtamisjärjestelmän, organisaatiomallin, työnkuvien ja työprosessien päivittämisen. Kaikki laadittavat suunnitelmat siirrettiin käytäntöön toimeenpanovaiheen päättymiseen, toukokuun alkuun 2016 mennessä.

Kehittämistyötä tuettiin yhteisöllisillä innovaatiokyvykkyyttä edistävillä ja ideointiprosessia aktivoivilla menetelmillä. Tällaisia menetelmiä olivat Learning Cafe, Open Space, Metaplan eli seinätauluai-voriini, Palvelusaskel ja Tuotepaketointi. Kehittämishanke osoitti, että uusina menetelminä pilotoituidut Palvelusaskel ja Tuotepaketointi ovat toimivia ja käyttökelpoisia liiketoiminnan ja työyhteisön kehittämisen välineitä. Näiden avulla työyhteisö saatiin sitoutumaan mukaan kehittämiseen. Samalla edistettiin yrityksen liiketoiminnan tärkeitä askeleita kohti yrityksen pitkän aikavälin tavoitetta.

Pitkän aikavälin tavoitteena on, että Santa Claus Holiday Villagesta rakentuu ympärivuotisesti asiakkaita palveleva Napapiirin matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen toteutusta ja monipuolista asiakaspalvelua tukeva Napapiirin matkailu- ja retkeilyalue kattaa tällöin Rovaniemen kaupungin ja maakunnan alueiden, Luosto- ja Pyhätunturin ja Ranuan matkailutarjonnan.

2. HANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

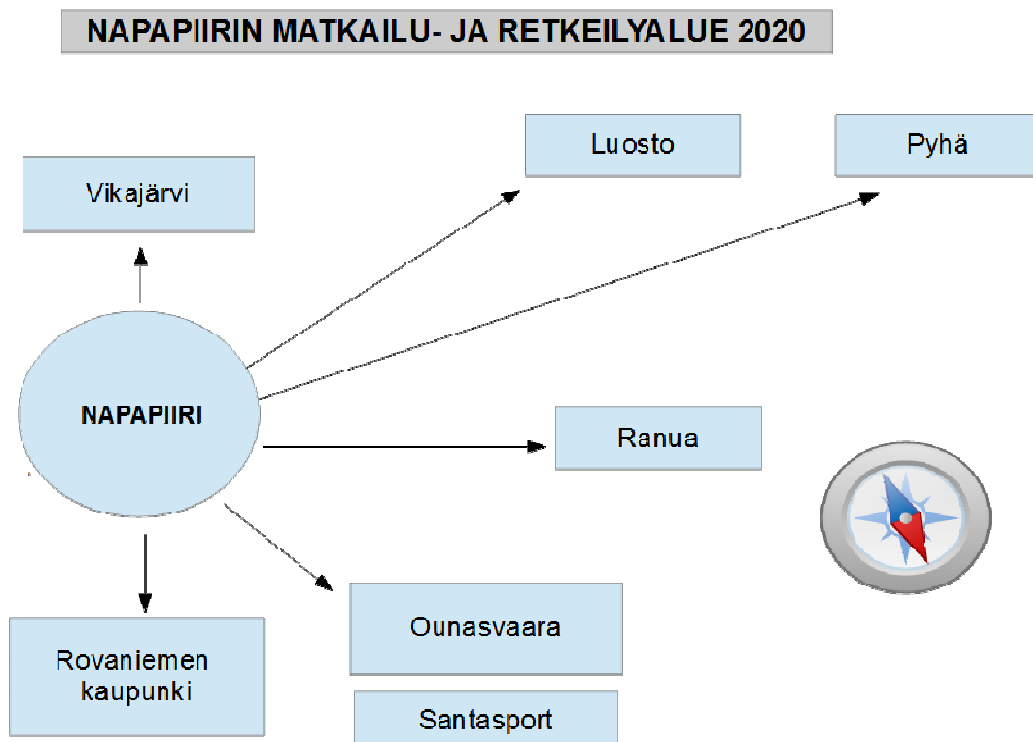
Santa Claus Holiday Village on Rovaniemellä, Napapiirin Pajakylässä sijaitseva Napapiirin Lahja Oy:n omistama matkailukeskus. Yrityksen viimeisimmin toimintavuoden liikevaihto oli 4,6 Meur. Yrityksessä työskentelee toimintavuoden aikana vakituiset ja kausityöntekijät huomioiden noin 60 työntekijää. Napapiirin Lahjan juuret juontavat vuoteen 1969. Tällöin nykyisen toimitusjohtajan Inga Jääskön vanhemmat Olavi ja Hannele Pokka perustivat porontaljamuokkaamon tuottamaan turistien halajamia matkamuistoja. Porontaljoista kaupankäynti laajeni myös muihin matkamuistoihin ja lahjatavaroihin vuonna 1977, kun Souvenirs-Napapiiri Ky avasi ovensa. Noihin aikoihin myös tuoloin alta kymmenkesäinen Inga-tyttö alkoi viettää suuren osan vapaa-ajastaan isän ja äidin mukana Napapiirillä. Vuonna 1994 matkamuistokaupassa tapahtui sukupolvenvaihdos, kun Inga sekä hänen puolisonsa Marko Jääskö perustivat nykyisen Napapiirin Lahja Oy:n, Hannelen ja Olavin yritys jäi taustalle kiinteistöyhtiöksi, ja uusi sukupolvi ryhtyi käymään kauppaa vanhalta kauppiaalta vuokratuissa tiloissa.

Tällä hetkellä yrityskokonaisuuteen kuuluvat Joulupukin lomakylä, kahvila-ravintola Christmas House Restaurant & Coffee Bar eli Joulutalon ravintola sekä matkamuistomyymälä Joulutalo. Joulutalon kahvila-ravintola on erittäin suosittu lounasravintola sekä viihtyisä, koko perheen kahvila ja illanviettopaikka. Se käsittää 150 asiakaspaikkaa, 36-paikkaisen kesäterassin, Ilmainen wlanin ja a-oikeudet. Ravintola palvelee myös ryhmiä ja muita tilausasiakkaita. Joulupukin Pajakylän laajin ja laadukkain myymälä tarjoaa mm. perinteisiä Lapin tuotteita ja matkamuistoja, kuten porontaljoja ja kuksia, laadukkaita postikortteja ja t-paitoja, Lappi-, Joulupukki- ja Suomi-aiheisia kirjoja ja videoita ja ainutlaatuisia Lappi-elintarvikkeita. Myymälän yhteydessä on lähes 400 neliömetrin Joulunäyttely, mikä käsittää kolme kiehtovaa osiota: Suomalainen joulu, jouluperinteet ja Lapin Joulupukki, tärkeimmät jouluperinteet ympäri maailmaa ja tonttujen lelupajan. Näyttely esittelee niin tämän päivän joulutapoja kuin kotimaisia ja ulkomaalaisia vanhoja jouluperinteitä.

2.1. Yrityksen toiminta ja henkilöstö

Santa Claus Holiday Villagen sijainti ja toimintaympäristö tukevat matkailuliiketoiminnan kehittymistä tulevaisuudessa. Rovaniemellä on lentokenttä ja rautatieasema, joten matkailun peruslogistiikka on kunnossa. Tämän tueksi yrityksellä on omaa kuljetuskalustoa asiakasliikenteen hoitamiseksi lentokentän, rautatieaseman ja majoituskohteen välillä. Pääosa asiakkaista vierailee Napapiirillä lumiaikana marraskuun alusta huhtikuun alkuun välisenä aikana. Asiakkaista on 95 % ulkomaisia ja vain 5 % kotimaisia asiakkaita. Maailmantaloudelliset suhdannevaihtelut ja kysynnässä matkailukysynnässä tapahtuneet muutokset huomioiden Napapiirin Lahja Oy:n liiketoiminta on ollut taloudellisilla mittareilla arvioituna kannattavaa. Matkailualan intensiivisen työtahdin vuoksi yrityksen haasteena on työyhteisön työkyvyn ja työssä jaksamisen tukeminen talvisesongin aikana ja lumetoman ajan työllistäminen osana kannattavaa ympärivuotista matkailuliiketoimintaa.

Joulupukin lomakylä Santa Claus Holiday Village vastaa yksin Napapiirin alueen majoitustoiminnasta. Asiakaspalaute on ollut erinomainen ja kansainvälinen matkailuverkosto Tripadvisor arvioi listauksessaan Santa Claus Holiday Villagen Lapin parhaaksi hotelliksi vuonna 2014. Majoitus- ja ravintolatoiminnan laajentuessa nykyinen henkilöstö ei pysty sisällöltään tai laadultaan vastaamaan kasvavan asiakasmäärän tarpeisiin. Pitkän aikavälin tavoitteena on, että Santa Claus Holiday Villagesta rakentuu ympärivuotisesti asiakkaita palveleva Napapiirin matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen toteutusta ja monipuolista asiakaspalvelua tukeva Napapiirin matkailu- ja retkeilyalue kattaa koko Rovaniemen kaupungin alueen, lähitunturikeskusten ja Ranuan matkailutarjonnan.



Kuva 1. Napapiirin matkailu- ja retkeilyalue 2020.

3. HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUSTARVE

3.1. Hankkeen tavoitteet

Tämä henkilöstön kehittämishanke oli tärkeä askel kohti laajempaa visiota luoda Santa Claus Holiday Villagesta Napapiirille Matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Tämä edellyttää toteutukseen usean eri päämäärän onnistunutta toteutumista. Yrityksen kanssa Matkailupalvelukeskuksen liiketoiminnan kehittämistyöhön ovat sitoutuneet Rovaniemen kaupungin elinkeino- ja matkailutoimi kaupungin budjetoimalla kehittämisresurssilla ja Napapiirin alueen ympärivuotisesti toimivat avainyrittäjät.

3.2. Hankkeen toteutustarve

Tämän kehittämishankkeen hakijana toimi Napapiirin Lahja Oy, joka omistaa Joulupukin lomakylän Santa Claus Holiday Villagen. Yrityksen toiminnasta vastaavat tällä hetkellä aviopari Inga ja Marko Jääskö, jotka toimivat yrityksen omistajina ja johtajina. Omistaja-johto osallistuu päivittäin yrityksen operatiiviseen toimintaan. Yrityksellä ei ole henkilöstöpäällikköä tai henkilöstön kehittämisestä vastaavaa esimiestä. Omistaja-johtajien aika ja osaamisresurssit kuluvat kokonaisuudessaan liiketoiminnan johtamiseen. Kiire, hektisyys ja pitkät työpäivät ovat arkea ympäri vuoden. Uutta henkilöstöä on jo palkattu tämän hankkeen aikana ja tullaan edelleen palkkaamaan laaditun suunnitelman mukaisesti uusiin työtehtäviin. Tähän tarpeeseen vastattiin käynnistämällä pitkäjänteinen henkilöstön kehittämistyö, jonka ensimmäisenä kehittämisvaiheena tämä hanke toimi. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut henkilöstösuunnitelmaa tai muuta systemaattisesti henkilöstön työhyvinvointia edistävää suunnitelmaa. Tässä hankkeessa yritykselle rakennettiin koko organisaatiota koskeva laajempi liiketoimintasuunnitelma.

4. HANKKEEN TEORIATAUSTA JA MENETELMÄT

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli toteuttaa organisaation ja henkilöstön kehittämisinterventio Napapiirin Lahja Oy:n omistamassa Santa Claus Holiday Village-nimisessä matkailuyrityksessä. Tavoitteena oli:

1. Auttaa yritystä strategisesti merkittävän tavoitteen, Matkailupalvelukeskuksen 2020 rakentamisessa, kehittämällä organisaatiota ja henkilöstöä vastaamaan tavoitteen edellyttämään osaamishaasteeseen.
2. Motivoida ja sitouttaa tässä hankkeessa pilotoituilla uudentyyppisillä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmillä koko organisaatio mukaan yrityksen kannalta merkittävään kehittämisprosessiin. Uusia pilotoitavia menetelmiä olivat erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi.
3. Kehittää yrityksen johtamis- ja toimintakulttuuria tukemaan yhteisöllistä ja vuorovaikutuslistaa työskentelyä osana arkityötä ja saada oman työn kehittäminen osaksi työyhteisön tulevaisuusorientaatiota myös hankkeen jälkeen.
4. Toteuttaa Matkailupalvelukeskuksen 2020 johtamisjärjestelmän, organisaatiomallin, työnkuvien ja työprosessien päivitys ja uusien työntekijöiden rekrytointitarve.

4.1. Kehittämistyön toteutus ja menetelmät

Tässä kehittämishankkeessa testattiin aktiivista dialogia ja yhteisöllisiä innovaatiokyvykkyyttä edistäviä ja ideointiprosessia aktivoivia menetelmiä Santa Claus Holiday Villagen työyhteisön kehittämisessä. Tavoitteena oli saada heti kehittämisen alussa työyhteisö mukaan Matkailupalvelukeskuksen suunnittelu- ja strategiaproessin toteutukseen, vastuunottoon, yhteisölliseen tulokselliseen toimintaan ja keskinäiseen dialogiin. Tämän mahdollistamiseksi toteutettiin lyhyt hankkeen kartoitusvaihe osana kehittämispolkua. Kartoitusvaiheen aikana toteutetulla osaamiskartoituksella ja esimiesten haastatteluilla täsmennettiin henkilöstön osaamispääoma ja edellytykset vastata tulevaisuuden kehittämishaasteeseen matkalla kohti Matkailupalvelukeskusta 2020. Tämän avulla saatiin onnistumisen kannalta tärkeä aktiivinen vuorovaikutus käyntiin jo kartoitusvaiheen aikana. Tavoitteena oli saada henkilöstö orientoitumaan mukaan Santa Claus Holiday Villagen tulevaisuuden liiketoiminnan ja henkilöstön roolituksen suunnitteluun osana Matkailupalvelukeskusta.

Osaamiskartoitus toteutettiin keskusteleavan rakentamisen periaatteella, jossa työntekijöiden roolia korostettiin perinteisiin johtamismalleihin verrattuna. Kehittämismenetelmänä käytettiin aktiivista dialogia. Tämän avulla nostettiin esiin Santa Claus Holiday Villagen nykyiseen toimintaan liittyvien työkäytäntöjen ongelmakohtia ja uuden oppimistarpeita. Organisaation oppimistilanteet pyrittiin järjestämään sosiaalisina tapahtumina liitettynä kunkin yksikön ja toimipisteen omaan toimintaympäristöön.

Toteuttamalla osaamiskartoitus dialogimenetelmällä, pyrittiin työyhteisössä käynnistämään avoin ja neuvotteleva toimintaprosessi. Samalla mahdollistettiin perinteisen esimiesvallan asteittainen siirtyminen siten, että työntekijöiden henkilökohtainen kehittämisorientaatio kasvaa ja he kykenevät luontevasti ottamaan lisää vastuuta Santa Claus Holiday Villagen kehittämistyöstä. Perinteisen toiminnallisen ja verbaalisen esimiesvallan rajoista sovittiin omistaja-johdon, esimiesten ja henkilöstön tapaamisissa. Kehittämistyötä toteutettiin hankkeen aikana rakennettavissa osaamisyhteisöissä. Tällaisia olivat esimiespajat, yksikkö- ja tiimikohtaiset innovaatiofoorumit sekä eri yksiköiden yhteiset osaamisyhteisöt. Näiden osaamisyhteisöjen avulla kehitettiin osaamisen hallinnan työvälineitä Santa Claus Holiday Villagen organisaatioon.

Osaamisyhteisöjen työskentelyä tuettiin vuoden kestäneellä valmennusprosessilla, mikä piti sisällään neljänä päivänä kuukaudessa toteutetun valmennuksen. Valmennuksessa edistettiin työtettä, jossa korostui dialogin kautta syntyvä yhteinen ymmärrys kehitettävästä sisällöstä tai toiminnosta. Valmennuksen aikana ei tarjottu valmiita ratkaisumalleja, vaan osaamisyhteisöille esitettiin erilaisia vaihtoehtoja. Työyhteisön kehittämistyötä tuettiin ja vahvistettiin voimaannuttavien ja suuntaavien avainkysymyksien avulla. Kehittämistyötä tuettiin myös yhteisöllisillä innovaatiokyvykkyyttä edistäväillä ja ideointiprosessia aktivoivilla menetelmillä. Tällaisia menetelmiä olivat Learning Cafe, Open Space, Metaplan eli seinätauluavorihi, Palvelusaskel ja Tuotepaketointi.

Learning Cafe-menetelmässä aktivoitiin työyhteisö keskusteluun, omien näkemysten perustelemiseen, yhteisen ymmärryksen ja kehittämisen näkemyksen löytämiseen. Menetelmällä käynnistettiin Santa Claus Holiday Villagen organisaatiossa yhteisten ratkaisujen luomisprosessi.

Open Space-menetelmä on työyhteisöjen luovuutta ruokkiva ja ajattelua rikastava työskentelymalli. Tässä kehittämishankkeessa Open Space-menetelmää käytettiin Matkailupalvelusta koskevien laajojen aihealueiden ja teemojen käsittelyssä. Menetelmällä nostettiin esiin Matkailupalveluksesta koskevia aiheiteemoja. Näitä teemoja konkretisoitiin ja jäsennettiin yhteisesti ymmärrettävään muotoon.

Metaplan eli seinätauluavorihi-menetelmää käytettiin kehittämistehtävien toteuttamiseen. Ideat kirjoitettiin muistilapuille, jotka laitettiin näkyville seinätaululle. Laput järjestettiin ja luokiteltiin säännöllisesti. Lopuksi yhdistellyt ideat karsittiin vain parhaiden löytymiseksi.

Palvelusaskel on uusi menetelmä, jonka osuus Matkailupalvelukeskuksen tuotekehittämisessä oli hyvin tärkeä. Tämä menetelmä eroaa perinteisestä kävelymetodista olennaisesti siten, että työntekijät liikkuvat pareittain kehitettävän keskuksen sisä- ja ulkotiloissa asiakkaan oletettua reittiä ja asiakkaan askelin. Työntekijäparit observeivat, keskustelivat ja kirjasivat muistiin asiakkaan roolissa uusia palvelutapoja ja -rakenteita, joilla voidaan parantaa tuote- ja palvelutarjonnan sisältöä ja sujuvuutta. Näiden avulla rakennettiin asiakaspalveluketjuja päivittämällä vanhoja ja suunnittele- malla uusia tuotteita. Kävelyt toistettiin säännöllisesti ja kunkin kävelyn jälkeen luodut ideasisällöt

koottiin yhteen arviointia ja tarkastelua varten. Tämän osallistavan menetelmän lopputuloksena syntyi uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluja Matkailupalvelukeskuksen käyttöön.

Tuotepaketointi oli toinen tärkeä hankkeen aikana pilotoitu työyhteisön kehittämismenetelmä. Palveluaskeleella syntyi uusia markkinointi- ja myyntikelpoisia tuotteita. Tuotteistamisessa tähdättiin kustannustehokkaaseen tuotantoprosessiin. Kaikille palvelua tuottaville osapuolille tuli luoda selkeä kokonaiskuva, toteutussuunnitelma ja yhdenmukainen ymmärrys palveluprosessin eri vaiheista ja tasoista. Käytännössä tuotepaketoinnin menetelmä tarkoitti tuotteiden tuotantoprosessista yhteisesti muodostettavaa vuokaaviota, jonka avulla osapuolet tunnistivat palvelun keskeiset ja kriittiset vaiheet, ymmärtävät toimijoiden ja toimenpiteiden työjärjestyksen, toimintojen ajallisen keston sekä toimijoiden välisen tiedonkulun. Tuotepaketoinnin menetelmä edisti työyhteisölähtöistä blueprint-kehittämistä. Tuotepaketointi tuki blueprint-menetelmän keskeistä tavoitetta, mikä on erottaa asiakkaan prosessit ja palveluntarjoajan prosessit toisistaan sekä tunnistaa asiakkaan erilaiset roolit ja tarpeet palvelun koko elinkaaren aikana.

Santa Claus Holiday Villagen osaamisen hallinnan kehittäminen toteutui esimiespajoissa, joissa yhdessä määriteltiin organisaation strategiset ydinosaamiset ja osaamisen hallinnan kehittämisen tavoitteet. Työskentelyn lähtökohtana olivat yrityksen Matkailupalvelukeskusta koskevat strategiset tavoitteet ja Napapiirin matkailualueita koskeva ennakoitietä. Esimiespajat rakensivat organisaation tarpeisiin, strategiaan tavoitteisiin ja rakenteisiin sopivan osaamisen hallinnan kokonaisuuden. Tämän jälkeen osaamisen hallinnan malli kuvattiin kirjallisesti ja siihen liitettiin prosessikuvaukset ja vuokaaviot. Prosessikuvauksissa huomioitiin osaamisen hallinnan, henkilöstösuunnittelun, sekä talouden ja toiminnan välinen yhteys. Tämä osaamisen hallinnan malli integroitiin Santa Claus Holiday Villagen johtamisjärjestelmään.

Osaamisen hallintaan rakennettiin osaamisen johtamisen perusprosessi, jonka avulla saatiin päivittyvää tietoa siitä, millaista osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä ja mitä osaamista tulisi jatkossa hankkia. Santa Claus Holiday Villagen organisaatiokulttuuri ja rakenteet mahdollistavat uuden osaamisen ja oppimisen sekä työprosesseja koskevien innovaatioiden syntyminen yksikkö- ja tiimikohtaisella tasolla.

5. HANKKEEN TOTEUTUS

Kehittämishanke jakautui kahteen vaiheeseen: Nykytilanteen kartoitusvaiheeseen ja toimeenpanovaiheeseen. Nykytilanteen kartoitusvaihe toteutettiin ajalla 1.5.-30.6.2015 ja toimeenpanovaihe toteutui 1.7.2015-30.4.2016.

5.1. Nykytilanteen kartoitusvaihe

Tämän vaiheen aikana kartoitettiin Santa Claus Holiday Villagen nykyisen henkilöstön osaaminen ja edellytykset vastata uuteen tavoiteltavaan Matkailupalvelukeskuksen toimintaan. Henkilöstön osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ydinosaaminen ja potentiaalinen piiloosaaminen hyödynnettäväksi laajenevan liiketoiminnan toteuttamisessa. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli myös löytää osaamista, sisältöjä ja keinoja yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden työskentelytapojen kehittämiseen. Lisäksi oli tärkeä kannustaa henkilöstöä sitoutumaan tavoiteltavan Matkailupalvelukeskuksen liiketoiminnan kehittämiseen. Yrityksen kehittämisen kannalta oli tärkeätä vahvistaa omistaja-johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua. Työntekijät saivat mahdollisuuden tulla mukaan kertomaan näkemyksensä Santa Claus Holiday Villagen henkilöstön ja liiketoiminnan nykytilasta ja erityisesti tulevaisuudesta.

Kartoituksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön nykyisten työnkuvien mukainen osaaminen oli hyvällä tasolla. Esimiehillä on kyky johtaa sekä henkilöstä että liiketoimintaa. Yrityksen johtamisjärjestelmä perustuu linjaorganisaatioon, jossa omistaja-johdon alla ovat yksiköiden esimiehet ja heidän alaisuudessaan kunkin sisältöalueen työntekijät. Työnkuvat ovat selkeät ja kukin työntekijä ymmärtää oman työnsä sisällön ja toteutustavan. Työvälineet ja laitteet ovat nykyaikaiset. Työolot ovat nykyaikaisen matkailuyrityksen mukaiset. Työtilat ovat kooltaan riittävät ja ilmastoidut eikä tiloissa ole kosteus- tai homeongelmia.

Työntekijöistä pääosa on suomalaisia. Yrityksessä työskentelee runsaan kansainvälisen asiakaskunnan palvelemiseksi myös venäläisiä, ukrainalaisia ja vietnamilaisia työntekijöitä. Kaikki työntekijät toimivat suoraan tai välillisesti asiakaspalvelutehtävissä. Jokainen työntekijä kohtaa asiakkaita päivittäisessä työssään siten, että heitä kysytään alueen palveluista ja ohjeita eri palvelukohteisiin löytämiseksi. Pääasiallisena asiakaspalvelun kommunikointikielenä toimii englanti. Tämän lisäksi Venäjän ja Kaukoidän maiden kielten osaaminen on eduksi.

Työntekijöiltä löytyi aikaisemman työtaustansa perusteella hyvin erilaista työkokemusta ja osaamista. Kartoituksen perustella selvisi, että ydinosaamisen lisäksi työntekijöiltä löytyi osaamista kokous- ja seminaaripalveluihin, ohjelmapalveluihin, ICT-palveluihin, matkaopaspalveluihin ja useiden vieraiden kielten osaamiseen. Näitä kaikkia osaamissisältöjä pystytään hyödyntämään tulevan Matkailupalvelukeskuksen toimintasisällön kehittämisessä.

Nykytilanteen kartoitusvaiheessa laadittiin yrityksen omistaja-johdon kanssa henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelma tukemaan tulevaisuuden liiketoimintaa. Uusia työntekijöitä tarvitaan kaikkiin yksiköihin käsittäen Joulupukin lomakylän vastaanoton, siivous- ja huoltotiimin, kahvila-ravintola Christmas Housen ja matkamuistomyymälän. Uusi ravintolarakennus ja vastaanotto tarvitsevat valmistuessaan useita uusia työntekijöitä, koska asiakasmäärä ja aukiolotarve kasvavat. Mökkikannan lisääntyessä tarvitaan uusia työntekijöitä siivous- ja huoltotiimiin jo vuoden 2016 aikana. Tämän lisäksi rakennuksen alakertaan tulee tila hyvinvointipalveluille, joita toteuttavat alan yrittäjät yhteistyössä talon henkilökunnan kanssa.

5.2. Toimeenpanovaihe

Tämän vaiheen aikana laadittiin Santa Claus Holiday Villagelle uusi Matkailupalvelukeskuksen 2020 liiketoimintasuunnitelma ja sitoutettiin pilotoiduilla uudenaikaisilla yhteisöllisillä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmillä koko organisaatio mukaan yrityksen kannalta merkittävään kehittämissuunnitelmaan. Uusia pilotoituja menetelmiä olivat erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi.

Liiketoimintasuunnitelman laadinta toteutettiin esimiespajoissa ja henkilöstötapaamisissa. Kaikki tapaamiset valmisteltiin sisällöltään ja teemoiltaan hyvin, jotta yhteisistä kehittämistilaisuuksista saatiin mahdollisimman suuri kehittämissyöty irti. Uusi Matkailupalvelukeskuksen 2020 liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään johtamisjärjestelmän, organisaatiomallin, työnkuvat ja työprosessit. Liiketoiminnan tavoitteena on olla myös jatkossa kannattavaa. Tavoitteena on myös säilyttää maakunnallisesti huomioitu ja palkittu matkailuyrityksen imago ja status. Tulevaisuuden liiketoiminnassa painopisteinä ovat erinomainen saavutettavuus, laadukas asiakaspalvelu, palveluinfrastruktuurin ja toimintaympäristön kehittäminen. Laadukkaasti asiakaspalvelun ja palveluinfrastruktuurin taakkaamiseksi toiminnan laatukriteerien tulee kattaa myös yhteistyö- ja alihankintayritysten toiminnan.

Santa Claus Holiday Villagen liiketoimintasuunnitelman henkilöstösio pitää sisällään hyvää henkilöstösuunnittelua tukevat elementit. Tämä tarkoittaa toimivaa ympärivuotista työterveyshuoltoa, omaehtoisen liikunnan taloudellista tukemista, säännöllistä ammatillista koulutusta, työyhteisön arjen arvoja ja pelisääntöjä, huolenpitoa työväliseistä ja työoloista, työprosessien säännöllistä arviointia ja kehittämistä, yhteisöllisyyden käytännön edistämistä ja hyvää henkilöstöjohtamista. Suunnitelma pitää sisällään myös varhaisen puuttumisen mallin, jonka avulla pyritään ehkäisemään työkyvyttömyys ja palauttamaan työntekijän työkyky pidemmän työkyvyttömyyden jälkeen. Toimenpiteet sovittiin ja käsiteltiin työpaikan yhteistoiminnassa ja ne toteutetaan yhteistyössä omistaja-johdon ja henkilöstön kanssa.

Palveluaskel on uusi menetelmä, jonka osuus Matkailupalvelukeskuksen tuotekehittämisessä oli hyvin tärkeä. Menetelmää käytettiin nykyisen toiminta- ja palveluympäristön nykytilan arviointiin asettamalla asiakkaan rooliin. Asiakkaan roolituksen valinnassa hyödynnetään saatua asiakaspalautetta siten, että useasti toistuva asiakaspalautte kertoo kehittämistarpeesta. Tämän tarpeen täs-

mentämisen tueksi käytettiin palveluaskelta. Toimintaympäristön osalta observoitiin esimerkiksi erilaisten asiakkaiden tuloreittiä Pajakylään ja Santa Claus Villageen. Tämän perusteella havaittiin, että alueen nykyinen tienvarsi- ja lähialuekyltitys eivät riittävästi vastanneet asiakkaan tarpeeseen ja kykyyn löytää vaivattomasti kohteeseen. Pajakylän lähialuekyltityksen kehittäminen käynnistettiin yhteistyössä Rovaniemen kaupungin kanssa epäkohdan korjaamiseksi. Observoinnin avulla havaittiin myös ulkomaisten asiakkaiden ongelmallisuus löytää omaan mökkiinsä vastaanotosta. Lähialueen kylttien valaistus ei ollut riittävä eikä kylttien ohjaus mökkiin riittävän selkeä. Tämän epäkohdan korjaamiseksi päätettiin käynnistää internet-perusteisen palveluapplikaation kehittäminen palvelemaan alueella liikkuvia asiakkaita. Tämän avulla asiakkaat lataavat google-maps pohjaisen aluekartan puhelimeensa. Applikaatio paikallistaa asiakkaan ja ohjaa hänet suoraan oikeaan mökkiin. Pajakylän luontoreiteistä menetelmää käytettiin Joulupukin metsään ja Kammille johtavien luontoreittien observointiin. Molempien reittien osalta havaittiin useita kehittämiskohteita. Reittien opastus, reittimerkinnot ja kohdetta koskeva perusinformaatio olivat puutteellisia. Tämän korjaamiseen käytettiin myös nykyaikaista internet-perusteista reittiohjausta.

Yrityksen sisäisten palveluprosessien osalta palveluaskelen avulla löydettiin kehittämistarvetta vastaanoton, myynnin ja huolto- ja siivoustoiminnan osalta. Vastaanoton kehittämiseksi osoitettiin asiakkaiden merkittävästi lisääntynyt informaation tarve. Havaittiin, että alueen virallinen Info sijaitsee alueen toisessa rakennuksessa. Asiakkailla oli oletus, että lomakylän vastaanotto toimii myös alueen virallisena Info-pisteinä. Tämä oletamus sai aikaan sen, että vastaanotto ei kyennyt vastaamaan kaikkiin asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Reitti lomakylästä viralliseen Info-pisteeseen oli epäselvästi merkitty, joten asiakkaat eivät löytäneet tietään Pajakylän aluetta koskevaan viralliseen INFO-pisteeseen. Tämän lisäksi virallisen Info-pisteiden aukioloajat eivät olleet majoittuvan asiakkaan näkökulmasta riittävät. Havaitun perusteella virallinen Info-piste päivitti aukioloajat pidemmiksi ja yhteistyötä lomakylän vastaanoton kanssa tiivistettiin.

Myynnin osalta havaittiin, että ulkomaisilla majoittuvilla asiakkailla on yhä kasvava tarve löytää mielenkiintoista tekemistä jokaiselle lomapäivälle. Tämän lisäksi havaittiin, että asiakkaiden halu nauttia monipuolisia ruoka- ja ravintolapalveluja oli merkittävästi lisääntynyt. Havaittiin, että alueella ei ollut riittävästi päivällä toteutettavia aktiviteetteja ja iltaisin ravintolapalveluja tarjosi vain lomakylän oma ravintola. Asiakkailla oli selvä tarve nauttia illallista useammassa eri ravintolassa lomansa aikana. Tämän tarpeen osalta havaittiin, että asiakkaat hakivat lomakylän täysihoidosta huolimatta illallisen Pajakylän ulkopuolelta. Näiden epäkohtien poistamiseksi yritys vahvisti yhteistyötä ohjelmapalveluyritysten kanssa ja otti ohjelmapalveluiden keskitetyn myynnin suoraan yrityksen vastaanottoon ja sähköiseen verkkokauppaan. Tämän lisäksi alueella saatiin avattua toinen iltaravintola, mikä mahdollisti jatkossa illallisen nauttimisen myös toisessa kohteessa.

Huolto- ja siivoustoiminnan osalta havaittiin, että sekä Lomakylän että koko Pajakylän alueen piha- ja torialueet eivät olleet kunnossa. Eryteisesti talven osalta havaittiin puutteita piha-alueiden puhtaudessa, valaistuksessa ja turvallisuudessa. Myös alueen visuaalinen ilme ei vastannut Joulupukin kylän mielikuvaa. Todettiin, että Lomakylään majoittuva asiakas kokee Pajakylän alueen kuuluvat osaksi lomakylää. Asiakas ei osaa erotella tonttirajoja, vaan kokee alueen yhtenäisenä Joulupukin kylänä. Näiden korjaamiseksi laadittiin suunnitelma epäkohtien korjaamiseksi. Tämän avulla saatiin parannettua piha-alueiden puhtautta, valaistusta ja turvallisuutta.

Lomakylän siivoustoiminnan osalta havaittiin, että manuaalinen siivoustoiminnan järjestelmä ei ole riittävä. Tästä johtuen vastaanoton ja siivoustiimin välillä oli runsaasti puhelinkeskusteluja ja tiedusteluja puhtaiden mökkien valmistumisesta. Tämän epäkohdan korjaamiseksi lomakylän siirtyi nykyaikaiseen sähköiseen siivoustyön järjestelmään, jonka avulla kaikki turhat tiedustelut ja puhelut vastaanoton ja siivoustiimin välillä vähenivät merkittävästi.

Tuotepaketointi oli toinen tärkeä hankkeen aikana pilotoitu työyhteisön kehittämismenetelmä. Tämän avulla syntyi uusia markkinointi- ja myyntikelpoisia tuotteita. Tuotteistamisessa tähdättiin kustannustehokkaaseen tuotantoprosessiin. Yksi uusi toteutettu tuote oli viikon kestävä Joulupukin kansainvälinen lasten ja nuorten jalkapalloturnaus oheistapahtumineen. Tapahtumaan osallistui yli 1500 pelaajaa. Haasteena oli, että palvelun tuottamiseen osallistui yrityksen oman henkilöstö lisäksi useita alueen palveluntarjoajia. Tuotepaketoinnin avulla luotiin kaikille toteuttajaosapuolille turnaustapahtumasta selkeä kokonaiskuva, toteutussuunnitelma ja yhdenmukainen ymmärrys palveluprosessin eri vaiheista ja tasoista. Asiakas ei saa erottaa palveluprosessia useamman palveluntarjoajan toteuttamiseksi siten, että palvelun sisältö ja laatu vaihtelevat merkittävästi. Käytännössä tuotepaketoinnin menetelmä tarkoitti turnaustapahtuman tuotantoprosessista yhteisesti muodostettua vuokaaviota, jonka avulla osapuolet tunnistivat palvelun keskeiset ja kriittiset vaiheet, ymmärtävät toimijoiden ja toimenpiteiden työjärjestyksen, toimintojen ajallisen keston sekä toimijoiden välisen tiedonkulun. Tuotepaketoinnin menetelmä toimi erinomaisesti turnaustapahtuman ja muiden samalla menetelmällä kehitettyjen tapahtumien toteutusta. Menetelmä edisti työyhteisölähtöistä ja toimijaverkoston yhteisöllistä kehittämistä. Tuotepaketointi tuki blueprint-menetelmän keskeistä tavoitetta, mikä on erottaa asiakkaan prosessit ja palveluntarjoajan prosessit toisistaan sekä tunnistaa asiakkaan erilaiset roolit ja tarpeet palvelun koko elinkaaren aikana.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISTARVE

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli auttaa Santa Claus Holiday Villagea strategisesti merkittävän tavoitteen, Matkailupalvelukeskuksen 2020 rakentamisessa, kehittämällä organisaatiota ja henkilöstöä vastaamaan tavoitteen edellyttämään osaamishaasteeseen. Henkilöstöä motivoitiin ja sitoutettiin uudellaisilla yhteisöllisillä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmillä mukaan yrityksen kannalta merkittävään kehittämisprosessiin. Uusia pilotoitavia menetelmiä olivat erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi. Lisäksi kehitettiin yrityksen johtamis- ja toimintakulttuuria tukemaan yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista työskentelyä osana arkityötä ja saamalla oman työn kehittäminen osaksi työyhteisön tulevaisuusorientaatiota myös hankkeen jälkeen.

Kehittämisprojekti jakautui nykytilanteen kartoitusvaiheeseen ja toimeenpanovaiheeseen. Nykytilan kartoitusvaiheessa henkilöstön motivointiin ja sitoutettiin mukaan Santa Claus Holiday Villagen tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämiseen. Henkilöstölle toteutettiin osaamiskartoituskysely ja avainhenkilö- ja esimieshaastattelut. Lisäksi toteutettiin nykyisen liiketoiminnan johtamisjärjestelmän, organisaatiomallin, työnkuvien ja työprosessien arviointi. Näiden perusteella laadittiin yhteenvedoraportti ja analyysi Santa Claus Holiday Villagen henkilöstön nykyisestä osaamisesta ja osamistarpeesta. Uudellaisilla pilotoituilla yhteisöllisillä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmillä sitoutettiin henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin. Uusia pilotoituja menetelmiä olivat erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi. Muita menetelmiä olivat Learning Cafe, Open Space ja Metaplan eli seinätauluavoriini.

Toimeenpanovaiheen aikana laadittiin Santa Claus Holiday Villagelle uusi Matkailupalvelukeskuksen 2020 liiketoimintasuunnitelma. Tämä pitää sisällään myös johtamisjärjestelmän, organisaatiomallin, työnkuvien ja työprosessien päivittämisen ja uudistamisen. Tämän toteutettiin esimiespajoissa ja henkilöstötapaamisissa. Lisäksi toimeenpanovaiheessa toteutetaan henkilöstön rekryointisuunnitelman toimeenpano ja työntekijärekryointien aikataulut uuden ravintolarakennuksen rakennustöiden etenemisaikatauluun integroituna. Kaikki laadittavat suunnitelmat siirtyvät käytäntöön kevään ja kesän 2016 aikana.

Santa Claus Holiday Villagen liiketoimintasuunnitelman henkilöstöosio pitää sisällään hyvää henkilöstösuunnittelua tukevat elementit. Tämä tarkoittaa toimivaa ympärivuotista työterveyshuoltoa, omaehtoisen liikunnan taloudellista tukemista, säännöllistä ammatillista kouluttautumista, työyhteisön arjen arvoja ja pelisääntöjä, huolenpitoa työvälaineistä ja työoloista, työprosessien säännöllistä arviointia ja kehittämistä, yhteisöllisyyden käytännön edistämistä ja hyvää henkilöstöjohtamista. Suunnitelma pitää sisällään myös varhaisen puuttumisen mallin, jonka avulla pyritään ehkäisemään työkyvyttömyys ja palauttamaan työntekijän työkyky pidemmän työkyvyttömyyden jälkeen. Toimenpiteet on sovittu ja käsitelty työpaikan yhteistoiminnassa ja ne toteutetaan yhteistyössä omistaja-johdon ja henkilöstön kanssa.

Kehittämishankkeen toteuttaminen dynaamisesti kehittyvässä yrityksessä on haasteellista. Yrityksen omistaja-johdo osallistuu miltei päivittäin työntekijätason operatiiviseen toimintaan tehden pitkiä työvuoroja. Arkityön hektinen työtahti ja ilmapiiri asettavat erityisesti talven matkailusesongin aikana merkittäviä haasteita henkilöstöä koskevien kehittämistoimien toteuttamiselle. Tämän lisäksi uusien mökkien ja ravintolarakennuksen rakennusurakka oli käynnissä koko hankkeen ajan jatkuen aina vuoteen 2017 asti. Kaikesta huolimatta työvuorojen aikataulut onnistuttiin organisoimaan siten, että suunnitelman mukaiset kehittämistoimet saatiin toteutettua.

Uudenlaisilla pilotoituilla yhteisöllisillä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmillä sitoutettiin henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin. Uusia pilotoituja menetelmiä olivat erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi. Muita menetelmiä olivat Learning Cafe, Open Space ja Metaplan eli seinätauluaviohi. Kehittämishanke osoitti, että erityisesti Palveluaskel ja Tuotepaketointi ovat toimivia ja käyttökelpoisia liiketoiminnan ja työyhteisön kehittämisen välineitä. Näiden avulla työyhteisö saatiin sitoutumaan mukaan kehittämiseen. Samalla edistettiin yrityksen liiketoiminnan tärkeitä askeleita kohti laajempaa visiota kehittää Napapiirille Matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Pilotoidut yhteisölliset yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmät toimivat uutena välineenä sitouttaa henkilöstö mukaan yrityksen nykyiseen toimintaan ja sisäisen kehittämisen työtapaan. Kehittämisprosessi johti tavoitteen mukaiseen lopputulokseen. Prosessin lopputuloksena valmistui Santa Claus Holiday Villagen liiketoiminnan suunnitelman runko osaksi tulevaisuuden liiketoimintaa. Suunnitelmasa yhdistyvät työyhteisön ja liiketoimintaprosessien kehittäminen. Kehittämisen kannalta hyvin merkittävä tekijä oli johdon, henkilöstön ja yhteistyöverkoston vuoropuhelun aktivoituminen. Tämä sai kaikki osapuolet arvioimaan ja esittämään näkemyksiään liiketoimintaprosessien nykytilasta ja tulevaisuudesta. Santa Claus Holiday Villagen alueen suurimpana yrittäjänä oletetaan toimivan liiketoiminnan kehittämistyön suunnannäyttäjänä. Tämän hankkeen tulokset mahdollistavat, että yritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan yhä paremmin nykyisiä ja uusia rakennettavia palvelutiloja, yhteistyöverkostoa ja Napapiirin ympärillä olevaa kaunista lappilaista luontoympäristöä.

Tämän kehittämishankkeen toteutuksen perusteella voi suositella pilotoituja yhteisöllisiä yhteistyö- ja vuorovaikutusmenetelmiä toimivina yrityksen yhteisöllisen kehittämisen työvälineinä. On tärkeää, että yrityksen omistaja-johdo on aktiivisesti mukana hankkeen suunnittelussa. Tällöin hankkeen sisältö vastasi yrityksen tarpeita ja tavoitteita aikataulun, sisällön, tavoitteiden ja ajankäytön osalta. Hankkeen asiantuntijatahon on tärkeä varautua huomioimaan liiketoiminnan kiireiden ja sesonkien vaikutus hankkeen toteuttamiseen. Sopivilla joustoilla ja yritystoiminnan tavoitetäsmennyksillä hankkeen toteuttaminen edistää yrityksen liiketoiminnan ja työyhteisön kehittämistä merkittävästi.

Yhteistyö omistaja-johdon, esimiesten, työntekijöiden ja asiantuntijayrityksen kanssa toimi erinomaisesti hankkeen toteutuksen ajan. Tästä kuuluu lämmin kiitos Santa Claus Holiday Villagen omistaja-johdolle. Heidän myönteinen suhtautuminensa ja taloudellinen panostus mahdollistivat kehittämishankkeen toteuttamisen.

Tämän kehittämisprosessin aikana onnistuttiin työyhteisö motivoimaan mukaan yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Santa Claus Holiday Villagen tulevaisuuden työyhteisön ja hyvän johtamisen tueksi on tärkeää jatkaa omistajien, johdon, esimiesten ja henkilöstön välistä aktiivista ja kaksisuuntaista vuoropuhelua. Tärkeänä tulevaisuuden tavoitteena on vakiinnuttaa yhteisöllisen kehittämisen toimintamalli osaksi yrityksen toimintakulttuuria myös kehittämishankkeen jälkeen.

Tämä kehittämishanke oli hyvin tärkeä askel kohti laajempaa visiota kehittää Napapiirille Matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä. Tämä vaativa tavoite edellyttää jatkossa usean eri päämäärän onnistunutta toteutumista. Tämä tavoite toteutuu kehittämällä ja monipuolistamalla yrityksen nykyisen henkilöstön osaamista ja palveluntarjontaa kohdennettuna kansallisille ja erityisesti kansainvälisille asiakkaille. Napapiirille Matkailupalvelukeskus vuoteen 2020 mennessä vastaa onnistuessaan Napapiirin ympärivuotiseen matkailutarjontaan ja antaa erinomaiset mahdollisuudet kasvattaa ympärivuotista liikevaihtoa ja kannattavuutta. Tämän myötä Santa Claus Holiday Village pystyy jatkossa työllistämään lisää uusia työntekijöitä osaksi nykyistä työyhteisöään.

7. LÄHTEET

- Ahonen, G. 2010. Onko työhyvinvointi kannattava sijoitus? Lapin Yliopisto, tunturissa -seminaari. Hotelli Luostotunturi, Luosto 27.-28.1.2010.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Alamutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Berkeley: Spring. Vol. 50, Iss. 3.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1991. A motivational approach to self: integration in personality. In R.A. Dienstbier (toim.) Nebraska symposium on motivation 1990. Perspectives on motivation. Current theory and research in motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 237-288.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1995. Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (toim.) Efficacy, agency and self-esteem. New York: Plenum 31-49.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. Self determination theory and the facilitation intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Hasu, M., Kupiainen, M., Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun Kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Huttunen, R & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Ateena, 26-62.
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Kansanvalistusseura, Helsinki, 16-26.
- Heikkinen, H. L.T. & Syrjälä, L. 2006. Toimintatutkimus ja postmodernismi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T, Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon -Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Kansan valistusseura, Helsinki, 144-162.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki, 2000.
- Huttunen, R., Heikkinen, H.L.T. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. 2002. Yhdessä oppiminen. Suomentaja A. Penttilä. Teoksessa P. Sahberg & S. Sharan (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Jokiluoma, H. 2009. Suomen työhyvinvointimalli -kansallinen Työhyvinvointifoorumi. Työhyvinvointiuudistuksia ja hyviä käytäntöjä, Työterveyslaitos.
- Järvensivu, T., Mykänen, K., Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aaltoyliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Developing strategy: Visio, Value Gaps and Analysis. Harvard Business School Publishing.
- Kaufman, J & Sternberg, R. 2006. The International Handbook of Creativity. Cambridge University Press.
- Kenny, M. E., Walsh-Blair, L. Y., Blustein, D. L., Bempechat, J., & Seltzer, J. 2010. Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 205-212.
- Koponen, K. (toim). 2013. Osmo-Osaamisverkostosta monimuotoinen tuki lasten ja nuorten kehitysympäristöihin 2011-2013. Kasperii II-hankekokonaisuus.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa -suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa, WSOYPro.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön, eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.

- Manka, M-L.& Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen-opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutuskeskus.
- Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Sahlberg, P. 2000. Critical elements of learning groups. Paper presented at the conference of Innovations in Higher Education. Helsinki University. Finland 31.8.2000.
- Sarja, A., Böök, M. L., Uotinen, S. & Ladonlahti, T. 2014. Enhancing university student participation in the synchronous online classroom: conditions for dialogic instruction.
- Sarja, A., Janhonen, S., Havukainen, P. & Vesterinen, A. 2012. Modelling in evaluating a working life project in higher education. *Studies in Educational Evaluation* 38 (2), 55-64.
- Sihvo, P., Puhakka, A., Väyrynen, K. 2013. Osaamisyhteisöt ja osaamisen kokonaishallinnan kehittäminen. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirjatutkimus, Jyväskylän yliopisto.
- Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2009. Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75- 91.
- Sundholm, L. 2002. Itseohjautuvuus työelämässä. *Psycon asiakaslehti* 02/2002.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstrukttiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Tammi.
- Van den Broek, K. 2004. Quality of the working environment and productivity, Research findings and case studies. Prepared by the Topic Centre on Research -Work and Health.
- Van den Broek, K. 2009. Belgian työhyvinvointimalli. Teoksessa Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.