

## **Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessin kuvaaminen ja laadunvarmistus**

Janitta Korpi-Anttila

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
2014



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Janitta Korpi-Anttila</p>	<p><b>Ryhmä</b> YLI12</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Pickala Golfn viheriöiden hoitoprosessin kuvaaminen ja laadunvarmistus</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 101+63</p>
<p><b>Ohjaajat</b> Matti Hukka ja tarkastaja Arja Häyrynen</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Pickala Golfn viheriöhoitoprosessin kuvaamista, kehittämistä ja laadunvarmistusta. Golfkentän laatua ja laatumittareita on tutkittu aiemmissa opinnäytetöissä, mutta kentänhoidon alalla ei ole tiettävästi ennen kuvattu prosesseja tarkasti. Vuonna 2013 Pickalassa oli ajankohtaista kehittää laatujärjestelmää ja rakentaa kentänhoidon avuksi laadunhallinnan työkalu. Kentän ja sen ympäristön hoitoprosessi oli erittäin laaja aihe. Viheriöiden kunto vaikuttaa kaikkein eniten golfinpelaajan kokemaan laatuun, joten työ päätettiin rajata koskemaan ainoastaan niitä.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää paras mahdollinen tapa kuvata Pickala Golfn viheriöhoitoprosessi. Kenttämestareiden haastattelujen avulla tehtiin produktina tiivistetty käsikirja. Prosessikuvausten avulla haluttiin yhdenmukaistaa ja rationalisoida Pickala Golfn kolmen eri kentän hoitoprosessit. Prosessin avaamisen myötä etsittiin myös kehityskohteita, joissa kentänhoidon työtapoja, viestintää ja dokumentointia voisi parantaa. Oman väen tietojen avulla kerättyä produktia täydennettiin taustaryhmän jäsenten ja lähikenttien kenttämestareiden sekä toimitusjohtajien haastattelutiedoilla. Kentänhoitajille tehdyllä pienimuotoisella kvantitatiivisella tutkimuksella kerättiin lisäksi uutta ja olennaista prosessin tehokkuuteen vaikuttavaa tietoa.</p> <p>Lähikenttien kenttämestareiden ja toimitusjohtajien keskuudessa tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella käsikirja soveltuu parhaiten kenttämestarin dokumentointivälineeksi ja vakituisten kentänhoitajien kouluttamiseen. Käsikirjan osilla kentänhoitoa voi avata myös muulle vakitukselle henkilökunnalle, pelaajille, hallitukselle ja kenttätoimikunnalle. Haastattelujen perusteella käsikirja soveltuu tietyin varauksin muiden golfyhteisöjen laadunhallinnan pohjaksi. Siitä voi myös helposti tehdä versioita, jotka koskevat muita kentän alueita. Tutkimuksen avulla Pickalasta löydettiin kehittymahdollisuuksia mm. viheriöiden dokumentoinnissa, hoitoprosessin tavoiteseurannassa, kustannusten laskemisessa, strategian kehittämisessä, vastuun ja työmäärän jakamisessa, pelaajaviestinnässä, sisäisessä viestinnässä, tiimitysprosessissa, motiivoinnissa ja kentänhoitajien työilmapiirissä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Golfkentät, käsikirjat, hoitoprosessit, laadunvarmistus</p>	

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p><b>Authors</b> Janitta Korpi-Anttila</p>	<p><b>Group</b> YLI12</p>
<p>The title of thesis Description and Quality Assurance of the Greens Maintenance Process at Pickala Golf</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 101+63</p>
<p><b>Supervisors</b> Supervisor Matti Hukka and examiner Arja Häyrynen</p>	
<p>This study deals with the description, development and quality assurance of the greens maintenance process in Pickala Golf. Quality and quality indicators of golf courses have been studied in previous theses, but this is probably the first time that a maintenance process has been described in detail. In 2013, Pickala decided to develop their quality management system and build a quality management tool for their greenskeeping. The maintenance of the golf course and its surroundings was a very large endeavor. The condition of the greens has the most significant effect on the golfers' experienced quality, so the study was restricted to concern only them.</p> <p>The goal was to find the best possible way to describe Pickala Golf's greens maintenance process. The first step was to interview Pickala's greenskeepers and describe the present procedures in a summarized handbook. Pickala Golf can harmonize and rationalize the greenskeeping of their three different golf courses with the aid of the description. By carefully analyzing the greenskeeping process, methods were developed to improve procedures, communication and documentation for maintenance of the greens. The handbook was completed later by interviewing the support team of the thesis as well as greenskeepers and CEOs of similar golf clubs. Also, new relevant information that affects the efficiency of the process was collected with a small-scale quantitative survey.</p> <p>Based on the qualitative study among other golf clubs, the handbook works best as a greenskeepers' documentation tool and a training guide for the permanent greenskeeping staff. Parts of the handbook can also be used to brief other permanent staff, players, board and course committee members about the overall care and maintenance of the golf course. Based on the interviews, the handbook can also be used as a basis for quality management at other golf clubs with some expected variation. It can also be adapted to other areas of the golf course easily. With the aid of the study, developmental opportunities were discovered in the documentation of the greens, the target monitoring, calculation of costs, strategic development, maintenance responsibility and workload sharing, player communications, internal communications, the teambuilding process, motivation of staff and work atmosphere.</p>	
<p><b>Key words</b> Golf courses, handbooks, maintenance processes, quality assurance</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta.....	2
1.2	Ongelma-alue.....	3
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	4
1.4	Rajaukset.....	5
1.5	Taustaryhmä.....	7
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Golf.....	10
2.1	Golf-sanasto.....	11
2.2	Golfkenttä.....	14
2.3	Pickala Golf.....	17
2.4	Pickala Golfin kentänhoitotiimi.....	18
2.5	Golfin pelaamisen laatuun vaikuttavat tekijät.....	19
2.5.1	Mittarit pelin laadulle.....	19
2.5.2	Viheriöiden laatutekijät.....	20
3	Prosessien hallinta.....	23
3.1	Prosessikäsitteitä.....	24
3.2	Prosessien kehittäminen.....	27
3.2.1	Prosessien tunnistaminen.....	29
3.2.2	Prosessien määrittely ja kuvaaminen.....	32
3.2.3	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen.....	37
3.2.4	Prosessien parantaminen.....	41
3.3	Prosessien kytkeminen strategiaan.....	41
3.4	Strategian merkitys prosessin suorituskykyyn.....	43
3.5	Prosessit laadun näkökulmasta.....	45
3.5.1	Laadunhallinta.....	48
3.5.2	Henkilöstö laadun tekijänä.....	49
3.5.3	Laatukäsikirja.....	56
3.6	Teorian hyödyntäminen.....	57

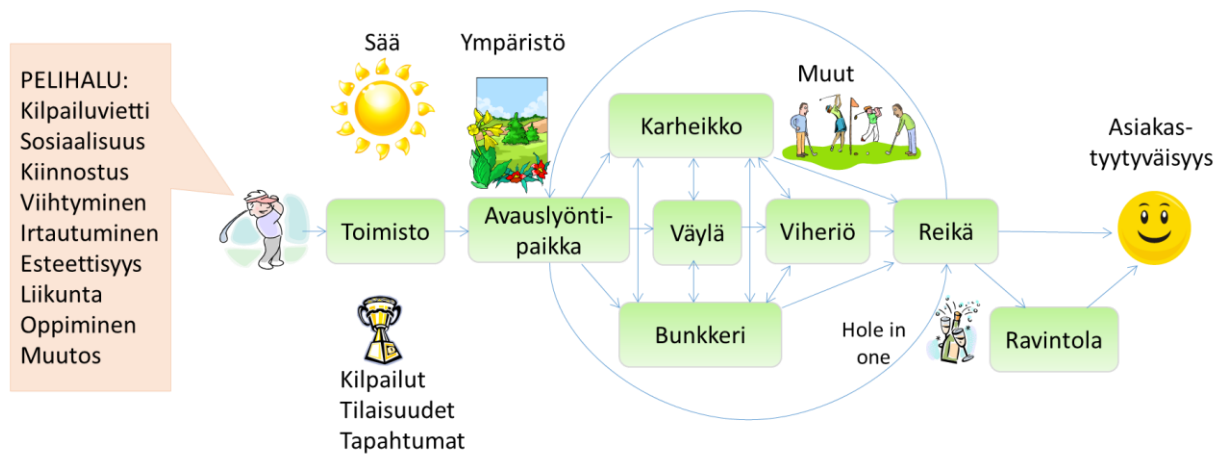
4	Pickalan viheriönhoitoprosessi .....	60
4.1	Käsikirjan 1. versio.....	62
4.2	Käsikirjan parantaminen .....	64
5	Käsikirjan soveltuvuus .....	66
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	66
5.2	Teemahaastattelut.....	68
5.3	Aineiston analysointi.....	70
5.3.1	Käsikirjan käyttö.....	72
5.3.2	Käsikirjan sisältö.....	75
5.3.3	Viheriönhoidon yhdistäminen strategiaan .....	81
5.3.4	Tiedon välitys ja tallennus .....	83
5.4	Teemayhteenveto .....	88
5.5	Luotettavuus, pätevyys ja objektiivisuus .....	89
6	Johtopäätökset.....	91
	Lähteet .....	98
	Litteet .....	102

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Pickala Golfin viheriönhoitoprosessin tärkeimmät toiminnot ja prosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Golfkentänhoidosta ei ole tietävästi koskaan aikaisemmin tehty prosessikuvausta, joten aihetta lähdettiin pohtimaan aivan alusta. Prosessikuvauksia, joissa oli jotenkin sää ja luonto huomioituna, ei myöskään löytynyt. Aihe ja ala olivat siis haastavia muillekin. Yhtenä vaihtoehtona heti alussa pidettiin, että täysin toimivaa prosessikuvausta ei pystytä tekemään vielä tässä opinnäytetyössä. Prosessikuvausten aiheilla ei kuitenkaan ole rajoituksia, joten viheriönhoito voidaan varmasti kuvata tavalla tai toisella. Kuvaukseen ei kuitenkaan voi millään saada koko prosessin monimutkaisuutta ja kaikkia vaihte-luita, koska tavoitteena oli hallita monimutkaisuutta eikä lisätä sitä. Prosesseille on ominaista kertoa rutiineista. Poikkeukselliset toiminnot ja ratkaisut tehdään erikseen ”käsityönä” rutiineista poikkeavista ja epätodennäköisesti tapahtuvista syistä.

Tärkeintä oli kehittää Pickala Golfin kentänhoidon laatujärjestelmää konkreettisesti. Kaikkien kentänhoitoprosessien kehittäminen on jatkossa helpompaa, kun malli on ensin rakennettu viheriöidenhoidon kautta mahdollisimman toimivaksi. Prosessikuvaus rakennettiin optimiolo-suhteissa, eli ”best case”-skenaariossa, jolloin ylimääräiset muuttujat jätettiin pois. Rinnalle voi kuitenkin tehdä jatkossa lisää kuvauksia muista kentänhoidon osa-alueista, tai työnkulkukaavi-oihin voi lisätä todennäköisimpiä muuttujia, jos golfyhteisö tarvitsee niitä.

Haasteena oli myös, miten agronomia, golf ja liiketalous saadaan kohtaamaan toisensa. Yhdis-täväksi tekijäksi löytyi onneksi laatuajattelu. Laadunhallinnan lähtökohtana on asiakas eli golf-kentällä golfinpelaaja. Viheriöidenhoidon kannalta on oleellista, että hoitoprosessi toimii asiak-kaiden vaatimusten mukaisesti ja virheettömästi, jotta pelaamiseen ja esteettisyyteen liittyvät laatutavoitteet saavutetaan. Ihan ensimmäiseksi prosessin kuvaamisessa siis mietittiin, mikä on golfinpelaajan peliprosessi ja golfpelielämykseen vaikuttavat tekijät. Kuviossa 1 näkyy, että viheriöt ovat vain yksi osa pelaajan golfpelielämystä. Silti viheriöiden merkitys pelikokemukseen on suhteessa paljon suurempi kuin minkään muun tekijän tai kentän alueen, koska siellä tapahtuu yleensä pelin ratkaisevimmat lyönnit.



Kuvio 1. Golfpelielämys

Pelaajan golfpelielämys alkaa pelaajan omasta motivaatiotekijästä, minkä vuoksi hän haluaa lähteä kentälle pelaamaan golfia. Kentällä peli-intoon ja elämykseen vaikuttavat sää, kentän luontoelämys, peliseura sekä kilpailutilanne. Pelaaja tulee kentälle caddiemasterin toimiston kautta, jonka jälkeen itse pelaaminen voi alkaa. Pelin kulku riippuu pelaajan taidoista. Jokaisen pelaajan unelmana on lyödä pallo reikään ensimmäisellä lyönnillä. Kun kierros on kierretty hyvässä seurassa eikä kotiin ole vielä kiirettä, niin usein poiketaan vielä ravintolaan samanhenkisten ystävien kanssa. Asiakastyytyväisyys koostuu kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, johon vaikuttavat kaikki tekijät kentällä sekä tietenkin pelaajan oma tunnemaailma. Jokainen pelikerta ei ole ainutlaatuinen elämys, mutta usein asiakastyytyväisyyteen riittää hyvin hoidettu kenttä ja hyvä palvelu. Ammattitaitoisen henkilökunnan avulla pelaajille pystytään luomaan moniaistisia, vuorovaikutteisia ja aitoja elämyksiä vähän useammin. Hyvin hoidetuilla viheriöillä voi tapahtua onnistumisen elämyksiä ja jopa muutoksia ihmisen elämässä.

## 1.1 Työn tausta

Tämä viheriöiden hoitoprosessia käsittelevä opinnäytetyö tehtiin Pickala Golfin toimeksiantona sen omille kentille. Suomalaisissa golfyhteisöissä ei ole ennen kuvattu kentänhoidon prosesseja tarkkaan, joten monien mielestä se on ollut selvä puute alalla. Alan ammattilaisilla on ollut ennakoasenteita prosessiajattelun tuomisesta kentänhoitoon, koska kenttää hoidetaan tarpeen mukaan eikä orjallisesti jotain kaavioita noudattaen. Suurin osa kentänhoidosta on kuitenkin rutiinityötä, jonka organisoimista kannattaa arvioida tasaisin väliajoin. Pickalassa oli ajankoh-taista kehittää laatujärjestelmää ja rakentaa kentänhoitoon laadunhallinnan työkalu, joten siellä oltiin avoimia uusille ideoille ja kehitystavoille. Viheriöiden hoitoprosessin laatuksikirjan avulla otettiin myös konkreettinen askel Pickala Golfin laatustrategian toimeenpanossa.

Pickala Golfin johtamisjärjestelmää varten on tehty jo useita opinnäytetöitä. Tämä kehittämis-tehtävä oli erityisesti jatkoa kahdelle muulle Haaga-Heliassa tehdylle ylemmän ammattikorkea-koulun opinnäytetyölle, joissa tutkittiin laatua ja sen mittaamista golfyhteisöissä. Koskipahta ja Savolainen tutkivat ensimmäisinä Suomessa vuonna 2011 valmistuneessa opinnäytetyössä, miten laatu määritellään golfyhteisössä. Laatututkimuksen toimeksiantajina olivat silloin Suomen Golfliitto ja Pickala Golf Oy. Tutkimuksessa tuli selvästi esiin, että kentän hyvä kunto oli tärkein laatuksiteeri, joka vaikuttaa myönteisesti suoraan peliin sekä pelikokemukseen. Tämän perusteella Rönkä kehitti omassa opinnäytetyössään vuonna 2012 Suomen Golfliiton myötä-vaikutuksella golfyhteisöille konkreettiset laatumittarit. Mittaristo laadittiin ensisijaisesti kentän ja sen ympäristön hoitoprosessille, koska se näkyy suoraan pelaajille ja vaikuttaa golf-elämykseen mm. asiakaspalvelua ja yhteisöllisyyden tunnetta enemmän.

## 1.2 Ongelma-alue

Opinnäytetyö käsittelee Pickala Golfin kentänhoitoprosessin kuvaamista ja rationalisointia laadun näkökulmasta. Tarkoituksena oli tehdä toimiva prosessikuvaus ja varmistaa prosessin tasalaatuisuus sekä selvittää, onko laatua mahdollista parantaa jossain prosessin kriittisessä osassa. Pickala Golfin toteutunutta laatua on tutkittu aikaisemmin useissa opinnäytetöissä ja asiakastytyväisyystutkimuksissa, joten tämän työn tarkoitus oli keskittyä vain kentänhoitoon ja siinäkin sen oleellisimpaan osaan eli viheriöhoitoon rutiiniprosessin kuvaamiseen. Prosessin pitäisi olla käytännössä toimiva, tehokas, taloudellinen, mitattava ja ympäristöystävällinen. Samalla prosessille piti suunnitella, miten se dokumentoidaan sekä miten siitä informoidaan; eli mitä kerrotaan, kenelle, milloin ja millä tavalla.

Golfkentän ja sen ympäristön hoidosta oli olemassa kattavia oppaita, mutta kriittisiä tekijöitä ei ollut kuvattu aikaisemmin kaaviona sen vaikeuden vuoksi. Prosessikuvausten rakentaminen oli opinnäytetyön oleellisin osa. Liiketalouden teoriaa voitiin käyttää hyväksi, mutta luonto luo viheriön hoitoprosessille erilaisia haasteita ja muuttujia kuin mitä tavataan perinteisissä liike-toimintaprosesseissa. Jo lähtötilanne vaihtelee joka vuosi. Hyvän talven jälkeen nurmikko saadaan kuntoon helpommin ja nopeammin, mutta huonon talven jälkeen aloitetaan nollassa. Laukaisevina tekijöinä voivat olla mm. luonto, muutokset viheriössä, sää, kasvukauden alkaminen, lainsäädäntö, kentän kulutus ja kilpailukalenteri. Lisäksi täytyy ottaa huomioon muut kentänhoitoa ja sen ajoitusta ohjaavat tekijät mm. kentän rakenteet, sijainti ja kasvulliset olosuhteet sekä ilmasto.



### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää paras mahdollinen tapa kuvata Pickala Golf Oy:n viheriönhoitoprosessi sekä kuvana että tekstinä. Prosessinkuvaamisen avulla tehtiin tiivis faktapohjainen käsikirja, jota voidaan hyödyntää mm. henkilökunnan perehdytyksessä, kenttien hoitoprosessien yhdenmukaistamisessa ja laatustrategian toimeenpanossa. Prosessin johtaminen vaatii korkean tason prosessikuvausten, jossa on kuvattu pääkohdat ja logiikka. Viheriön hoitoprosessin kehittäminen ja laadunvalvonta vaativat puolestaan yksityiskohtaisempaa kuvaustapaa. Tarkoituksena ei ollut kuitenkaan kirjoittaa manuaalia, joka toimisi kaikilla Suomen golfkentillä juuri tasan sellaisenaan. Jokainen golfyhteisö voi kuitenkin ottaa käsikirjasta mallia ja muokata sen sisältöä omaan kenttään sopivaksi ottaen huomioon mm. omat resurssit, maaperän ja muut luonnon tuomat haasteet. Käsikirja tehtiin sähköiseen muotoon, koska silloin kenttämestarin on helpompi muokata sitä tulevaisuudessa, jos prosessiin tulee muutoksia. Jokaisella kenttämestarilla on hiukan erilaiset toimintatavat, joten tavoitteena oli kuvata vakiintunut rutiiniprosessi, joka auttaa mm. jos kenttämestari vaihtuu. Tavoitteena oli myös löytää kehityskohtia ja ideoita viestinnän parantamiseen, koska se on olennainen ja haastava osa prosessia. Miten kenttämestari saa muut toimimaan? Mitä tietoa käytetään? Miten kenttämestari saa tietoa asiakkailta sekä muulta henkilökunnalta? Miten kentänhoitotoimenpiteistä viestitään pelaajille?

Tavoitteena oli ottaa konkreettinen askel Pickala Golf Oy:n laatu järjestelmän luomiseksi. Siksi oli tärkeää suunnitella menetelmä, jolla golfkentän hoitoprosessit voitiin dokumentoida ja mitata. Laadun tärkein mittari on asiakastyytyväisyys, jota yleensä mitataan jälkikäteen. Sisäisten mittareiden avulla tiedetään kuitenkin jo etukäteen, mitä asiakkaat odottavat ja toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan ajoissa. Käsikirjaan haluttiin myös kirjata hoitoprosessille sopivat dokumentointi- ja viestintätavat. Pelaajia pitää informoida etukäteen hoitotoimenpiteistä ja poikkeamista parhaasta mahdollisesta laadusta, jotta pelaaja tietää kentälle tullessa, miten palloon pitää lyödä eikä pety, jos samalla kentällä pallo vierii edellisellä kerralla eri tavalla. Viheriöllä ei voi pitää jatkuvasti optimipituutta, koska nurmikko kärsii siitä. Pickalassa on kuitenkin mahdollisuus pitää ihannepituutta vuoronperään jollakin kentällä. Vaativien asiakkaiden laatuodotukset voidaan täyttää paremmin, jos kaikesta informoidaan etukäteen.

Pickala Golfin toimitusjohtaja halusi myös korostaa tutkimuksessa taloudellista näkökulmaa. Prosessinhallinta lisää tehokkuutta ja asiakastyytyvää, kun oikeita asioita tehdään oikeaan aikaan. Todellisia viheriöidenhoidon kustannuksia ei kuitenkaan ole ihan helppo saada esiin, jos kaikkia prosessin toimenpiteitä, työtunteja ja raaka-aineita ei kirjata ylös. Golfkentän kus-

tannukset vaihtelevat vuosittain hyvinkin merkittävästi investointien ja Suomen ilmaston vuoksi, joten prosessin kehittämisen kustannussäästöt eivät välttämättä näy selvästi tilastoissa.

Prosessikuvauksen avulla haluttiin yhdenmukaistaa ja rationalisoida Pickala Golfin kolmen eri kentän hoitoprosessit. Prosessin avaamisen kautta löytyy usein kehitysmahdollisuuksia tehostaa ja parantaa työtapoja sekä ajankäyttöä. Viheriönhoitoprosessissa tarvitaan paljon apuvälineitä ja koneiden käyttö vaikuttaa hoitoprosessin tehokkuuteen, laatuun sekä kustannuksiin. Prosessin kustannusten avaamisen kautta tiedetään, missä kohtaa kannattaa ehkä tehdä toisin. Säästetyillä rahoilla voidaan parantaa laatua jossain toisessa prosessin osassa.

Varsinaisena tutkimusongelmana oli siis selvittää: Millainen Pickala Golfin viheriönhoitoprosessi on? Hoitoprosessin kuvaamisen jälkeen kvalitatiivisessa tutkimuksessa haluttiin puolestaan saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten syntynyttä viheriöiden hoitoprosessin kuvausta voidaan käyttää?
2. Miten Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessia voidaan kehittää?
3. Pystykö syntynyttä viheriöiden hoitoprosessin kuvausta hyödyntämään myös Pickala Golfin ulkopuolella?

Erillisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin vielä Pickala Golfin kentänhoitotiimin työmotivaatiota ja viihtyvyyttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten tiimin muodostamista voidaan kehittää ja mitkä ovat sen ongelmat. Suorituskyvyn kannalta on aina parempi, jos työntekijät tulevat takaisin useampana kautena. Kokeneet kentänhoitajat osaavat jo valmiiksi tehdä rutiinitehtäviä, ja he tuntevat kentän sekä sen toimintatavat. Vain osa työntekijöistä hoitaa viheriöitä, joten koko kentänhoitohenkilökuntaa koskeva tutkimus ei kuulunut ydintutkimuksen piiriin. Tutkimuksen aihe sivusi kuitenkin hyvin läheisesti opinnäytetyötä. Toiminnoissa on parempi mahdollisuus päästä virheettömyyteen, jos tiimityöskentely sujuu ja henkilöstö on motivoitunutta sekä työnsä osaavaa. Kvantitatiivinen tutkimus on opinnäytetyön liitteenä 4.

#### **1.4 Rajaukset**

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen heti alussa oli tärkeää. Rajaukset määrittivät koko tutkimuksen suunnan ja mahdollistivat työn onnistumisen. Golfkentän hoitoprosessi oli laaja aihe, joka leviää helposti hallitsemattomaksi. Aluksi opinnäytetyön ja käsikirjan piti käsittää koko golfyhteisön kentän ja sen ympäristön hoitoprosessi. Sen todettiin olevan kuitenkin liian suuri urakka yhteen työhön. Seuraavaksi esitettiin, että prosessikuvaus tehtäisiin vain kasvukauden tär-

keimmistä hoitotoimenpiteistä, jolloin talviaikaiset hoitotoimenpiteet, yhteiskuntavastuu ja kaikki rakennus- ja korjaustoimenpiteet rajataan pois. Tästä oltiin aluksi eri mieltä taustaryhmässä, koska asiantuntijoiden mielestä mitään osaa ei voinut jättää pois. Jokainen asia vaikuttaa oleellisesti kentän kuntoon, pelikokemukseen ja esteettisyyteen. Usein talvi tuhoaa kentän sen jälkeen, kun se on vihdoin saatu huippukuntoon syksyksi. Ympäristövastuuseen vaikuttaa lainsäädäntö, jonka noudattaminen on olennaisen tärkeää. Kentän rakennustyöt luovat puolestaan pohjan koko kentänhoidolle, ja ne tuovat jatkossa kaikkein eniten kustannussäästöjä tai lisäävät kuluja. Peruskorjausprosessit taas vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun merkittävästi etenkin sen jälkeen, kun oleellimmat kentänhoidon prosessit on saatu kuntoon.

Lopulta aihe kuitenkin rajattiin niin suppeaksi kuin mahdollista, jotta siitä pystyisi rakentamaan selkeän prosessikuvauksen eikä 300-sivuista manuaalia. Opinnäytetyössä päätettiin keskittyä ainoastaan yhden golfyhteisön, eli Pickala Golfin viheriönhoitoprosessiin ja sen kehittämiseen. Viheriönhoito on vain yksi osa kentänhoitoa, mutta tutkimuksessa kannatti ehdottomasti keskittyä viheriöihin, koska niiden merkitys on pelaajille poikkeuksellisen suuri. Kun viheriönhoitoprosessi saadaan ensin järkevästi kuvattua, niin sen jälkeen on suhteellisen helppoa soveltaa samaa kuvaustapaa muihinkin golfkentän nurmialueisiin. Muut golfkentän alueet rajattiin siis tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Yhtenä vaihtoehtona oli tehdä prosessikuvaus vain peli- ja kasvukauden rutiinitehtävistä, jotka vaikuttivat kaikkein eniten asiakkaan kokemaan laatuun. Talviaikaisia toimenpiteitä ei kuitenkaan voitu jättää pois, koska toimiva hoitoprosessi on keskeytymätön eli 365 päivää vuodessa. Se ei loppu lumien tuloon ja ala lumien sulamisen jälkeen, vaan toimenpiteitä tehdään läpi talven. Kun talven tuhot on saatu korjatuksi, kentän perushoito on suhteellisen helppoa. Pelkästä nurmikon leikkuusta, lannoituksesta ja kastelusta ei kannattanut tehdä käsikirjaa, koska oppaita oli jo olemassa. Sen sijaan oli hyödyllisempää visualisoida viheriönhoitoa ja siihen vaikuttavia asioita kenttämestareille, muulle henkilökunnalle sekä mahdollisesti myös päätöksentekijöille.

Työhön haluttiin saada myös mukaan kentänhoitoon liittyvä sisäinen viestintä sekä hoitotoimenpiteistä tiedottaminen pelaajille. Sen sijaan ulkoinen viestintä sidosryhmiin, kuten sijoittajiin, tavarantoimittajiin ja kunnan eri tahoihin rajattiin työn ulkopuolelle. Pickala Golfin toimitusjohtaja halusi myös ottaa huomioon taloudellisen näkökulman. Prosessinkehittämisen kautta ei välttämättä tarvinnut etsiä kustannussäästöjä, koska kustannukset vaihtelevat vuosittain hyvinkin merkittävästi. Laadunhallinnan toivottiin kuitenkin lisäävän tehokkuutta, jolloin oikeita asioita tehtäisiin oikeaan aikaan ja asiakastyytyväisyys paranisi samalla.

## 1.5 Taustaryhmä

Opinnäytetyöllä oli seitsemän hengen taustaryhmä, johon kuuluivat Pickala Golfin toimitusjohtaja Jari Hakkarainen, opinnäytetyön ohjaaja Matti Hukka, kenttäsuunnittelija Christian Lagerstedt, Espoon Golfseuran eläkkeelle jäänyt kenttämestari Jussi Vahala, Suomen Golfliiton kenttäkonsultit Kristiina Laukkanen ja Harri Walden sekä laatuasiantuntija Pertti Karvinen. Pickala Golfin toimitusjohtaja valitsi jäsenet heidän laaja-alaisen asiantuntemuksensa ja käytännön kokemuksen perusteella. Taustaryhmän tarkoitus oli auttaa määrittämään opinnäytetyön tavoitteet ja varmistamaan niiden saavuttamisen. Se päätti, mitä tietoja käsikirjaan kannatti kerätä, antoi omia parannusehdotuksia käsikirjaan ja auttoi opinnäytetyön tekijää viheriöhoitoon liittyvissä kysymyksissä. Kaikkien rooli oli tärkeä, ja jokaisen panos vaikutti lopulliseen työhön.

Taustaryhmä kokoontui kaksi kertaa projektin aikana. Ensimmäisessä tapaamisessa 17.12.2012 mietittiin työn rajauksia ja suuntaa sekä tehtiin parannusehdotuksia tutkimussuunnitelmaan. Toiseen palaveriin mennessä 21.3.2013 prosessiteoriaosuus oli kirjoitettu valmiiksi. Taustaryhmässä pohdittiin, oliko teoriassa menty liian kauaksi itse aiheesta ja tehty turhaa työtä. Käytännöntyötä tekevien oli selvästi hankala hahmottaa prosessiteorian soveltamista viheriöidenhoitoon, koska prosessin yksinkertaistaminen tuntui heistä alusta asti mahdottomalta. Taustaryhmälle kuitenkin selitettiin, että vasta teorian jälkeen alkaa haastavin vaihe, jossa teoriaa yritetään soveltaa käytäntöön. Teorian avulla osattiin paremmin selittää mistä prosessin kuvauksessa lähdetään liikkeelle, mihin tähdätään sekä mitä askelia pitää ottaa siinä välissä. Taustaryhmä päätti rajaukset ja hyväksyi opinnäytetyön tutkimussuunnitelman sekä käsikirjan tiedonkeruusuunnitelman. Koottu käsikirja käytiin vielä lävitse jokaisen taustaryhmän jäsenen kanssa erikseen, ja heiltä saatiin hyviä ehdotuksia, joiden avulla käsikirjaa paranneltiin 2013 syksyn aikana. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen valmis työ esitellään vielä taustaryhmälle.

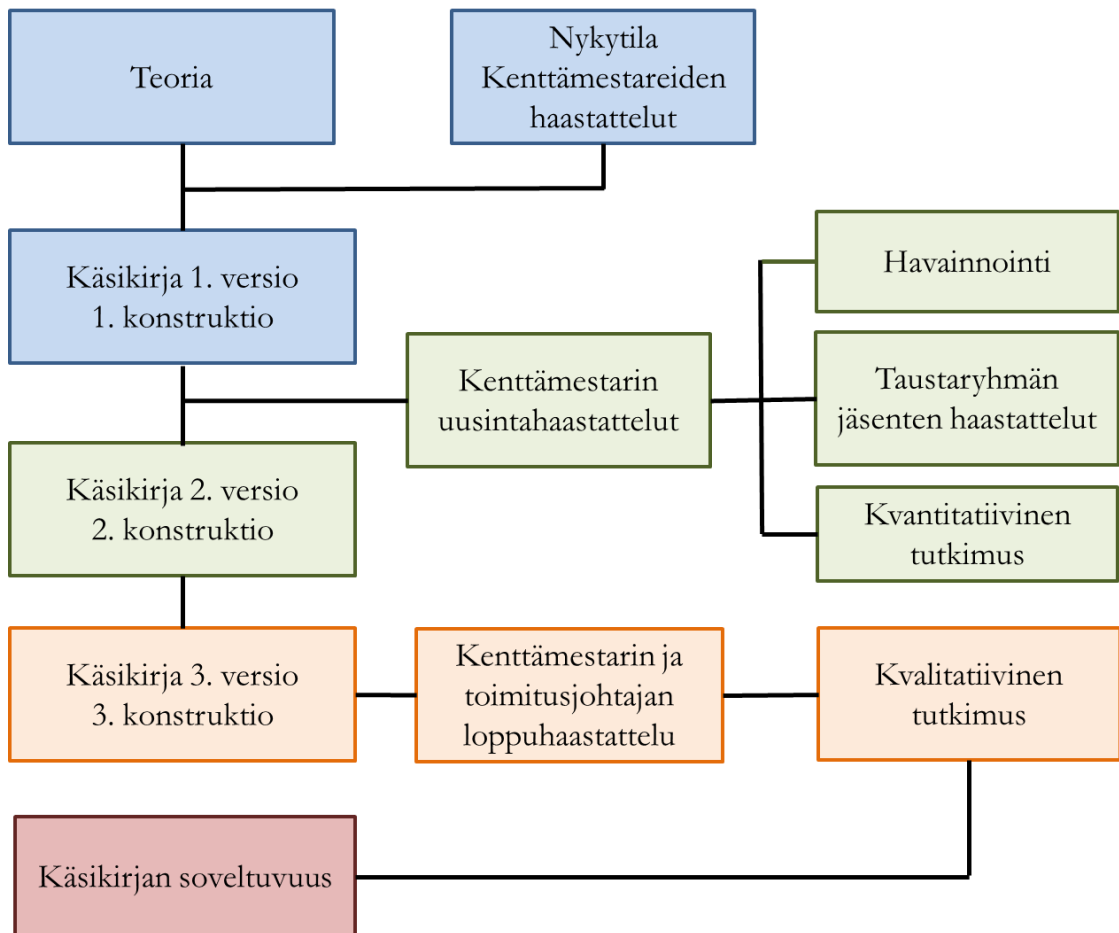
## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Kehittämistehtävä toteutettiin monipolvisena tapaustutkimuksena, jossa oli paljon konstruktivisia piirteitä. Ensimmäisessä osassa tuotettiin produkti-tyyppinen prosessikuvaus case-yritys Pickala Golfille. Ensimmäinen versio Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessin laatu-käsikirjasta rakennettiin oman golfyhteisön kenttämestareiden haastattelujen ja teorian avulla. Hoitoprosessi oli jo olemassa, joten se toimi produktin viitekehyksenä yhdessä teorian kanssa. Tämän jälkeen toisessa osassa produktia paranneltiin opinnäytetyön taustaryhmän jäsenten ja pääkenttämestarin haastattelujen sekä käytännön havainnoinnin avulla. Alun perin tutkimuk-

sessä ajateltiin käyttää ainoastaan kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Haastatteluaineistosta nousi kuitenkin kentänhoitajien työmotivaatio ja työntekijöiden takaisin saaminen ensi kaudeksi uusiksi tärkeiksi teemoiksi. Niitä päätettiin tutkia vielä erikseen kasvukauden loppupuolella Pickala Golfin koko kentänhoitohenkilökunnalle tehdyllä kvantitatiivisella tutkimuksella. Koko kentänhoitotiimi ei hoida viheriöitä, joten kvantitatiivinen tutkimus ei kuulunut ydintutkimukseen. Siitä tuli kuitenkin materiaalia käsikirjan yhdelle sivulle ja kehitysehdotuksiin, joten tutkimus päätettiin laittaa opinnäytetyön liitteeksi 4.

Kolmannessa vaiheessa tutkittiin kuuden muun golfyhteisön kenttämestareiden ja toimitusjohtajan tai toiminnanjohtajan teemahaastattelujen avulla käsikirjan soveltuvuutta muissa samankaltaisissa golfyhteisöissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen viitekehystenä toimi produktin toinen konstruktio. Teemahaastattelussa tuli vielä parannusehdotuksia käsikirjaan. Ehdotukset kirjattiin ylös ja käytiin vielä lävitse Pickala Golfin pääkenttämestarin ja toimitusjohtajan yhteishaastattelussa. Vasta tämän jälkeen valmistui kolmas konstruktio, eli käsikirjan nykyinen versio. Käsikirjan testaamista käytännössä Pickala Golfin henkilöstöllä suunniteltiin yhdeksi opinnäytetyön vaiheeksi, mutta se rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, koska osaavin henkilöstö oli ollut itse luomassa käsikirjaa. Kehäpäätelmän välttämiseksi käsikirjan toimivuus tutkittiin siis muiden golfyhteisöjen henkilökunnan avulla.

Työ oli merkittävässä määrin aineistolähtöinen, jolloin teoreettisen viitekehysten merkitys oli tavanomaista vähäisempi. Teoriaa käytettiin kuitenkin merkittävästi hyväksi produktia rakennettaessa ja parannettaessa, jotta voitiin luoda mahdollisimman johdonmukainen ja vakuuttava prosessikuvaus. Työn punaisena lankana alusta loppuun asti toimi viheriönhoitoprosessin hallinta pelaajien kokeman laadun näkökulmasta.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

## 2 Golf

Golf on pallo- ja mailapeli, jonka tavoitteena on saada pieni halkaisijaltaan 4,3 cm pallo mahdollisimman vähällä lyönneillä avauslyöntipaikalta läpimitaltaan 10,8 cm reikään. Golfetiketti määrää toiminta- ja käytöstavat, eli kuinka ja millaisilla välineillä pelaaminen tapahtuu. Golfin säännöt on kirjattu ensimmäisen kerran vuonna 1744. Etikettien noudattaminen takaa, että golfia pelataan edelleen turvallisesti ja huomaavaisesti vuosisatoja säilyneessä hengessä sekä perinteitä kunnioittaen. (McCord 2001, 155, 273, 283). Jokaisella golfinpelaajalla tulee olla greencard. Tämä on osoitus pelitaidosta ja sääntötuntemuksesta. Greencard kokeessa testataan golfin osa-alueet: pitkät lyönnit, puttaus ja lähipeli, hiekkaestelyöminen ja pelitaito. (Aurinkogolf 2014.)

Golf on älyllistä suoritusta ja äärimmäistä taitoa vaativa laji, joka vaatii hyviä taitoja myös stressin- ja ajatustenhallinnan suhteen. Golf poikkeaa monista muista urheilupeleistä mm. siinä, että se ei ole reaktiopeli. Golfissa on ennen suoritusta paljon aikaa pohtia ja päättää millaisen lyönnin tekee, mutta vain yksi mahdollisuus lyödä palloa oikein. Kaikki hyvät ja huonot lyönnit ovat seurausta jostakin. Valitettavan usein huonon pelin syyksi laitetaan kenttä, vaikka kyse on pelaajan väärästä ajatuksesta, kysymyksestä, suhtautumistavasta tai mielentilasta. Vesieste, kaipa väylä, viheriön nopeus tai pelikaveri ei saa ketään epäonnistumaan lyönnissä, vaan oma mieli. Negatiiviset ajatukset jäykistävät lihakset ja estävät rennon suorituksen. (Routamaa 2010.)

Pelissä ei voi loppujen lopuksi huijata kuin vain itseään. Golf on henkistä tai jopa hengellistä puuhaa. Suurin osa pelistä tapahtuu korvien välissä ja kaikki perustuu uskoon. Missään ei ruukoilla niin hartaasti kuin viheriöillä eri puolilla maailmaa. Uskossa pitää myös olla vahva, koska joskus oikeinkin lyöty pallo menee silloin tällöin ohi. Golf on samanlaista kuin elämä. Jokainen pelaa omaa peliänsä ja elää omaa elämäänsä niillä edellytyksillä ja välineillä, jotka on saanut tai ansainnut. Harva on kuitenkaan oman pelinsä tai elämänsä asiantuntija, vaikka näkisi heti, mitä vikaa on naapurin pelissä tai elämässä. Golf ei ole pelkkä peli, vaan se voi olla myös tapa kasvaa ihmisenä. Golf voi opettaa rakastamaan sitä mitä tekee, olemaan kiitollinen, sietämään epätäydellisyyttä, olemaan kärsivällinen, lopettamaan selittelemisen, hallitsemaan negatiivisia tunteita ja luopumaan kielteisistä reaktioista. Golf on hyvä koulu kohdata itsensä ja oppia sietämään omaa keskeneräisyyttä. (Palminen 2009, 34-152.)

## 2.1 Golf-sanasto

### **Bunkkeri**

Hiekkaeste. Hiekalla peitetty ruohoton maa-alue, usein syvennys.

### **Caddie**

Mailapoika, joka huolehtii pelaajan varusteista. Voi tarpeen mukaan antaa pelaajalle myös neuvoja.

### **Caddie master**

Lähtöajoista, caddietoiminnasta ja muista käytännön asioista vastaava golfkerhon työntekijä.

### **Esiviheriö**

Välittömästi viheriötä ympäröivä, hieman viheriötä pitemmäksi leikattu alue.

### **Este**

Esteitä ovat kaikki hiekka- ja vesiesteet.

### **Etiketti**

Maailmanlaajuiset perussäännöt golfkäyttäjämääräykselle.

### **Fore**

Golfarinen kansainvälinen varoitushuuto, joka huudetaan kuuluvasti ja hyvissä ajoin, jos oma pallo on vaarassa osua muihin kentällä liikkujiin.

### **Green card**

Aloittelevan golfaajan "ajokortti", joka oikeuttaa pelaamiseen kentällä.

### **Griini**

Viheriö. Erityisen huolella hoidettu ja leikattu alue reiän ympärillä.

### **Griinihaarukka**

Golfissa käytettävä pakollinen väline, jolla paikataan viheriölle tulleita alastulojälkiä

### **Groomaus**

Toimenpide, jonka tavoitteena on nostaa ruoho pystyyn ja estää laakakasvua.



**Hiekoitus**

Hiekkakattausta eli dressaus. Hiekoituksen päätarkoituksena on ylläpitää kasvualustan orgaanisen ja epäorgaanisen aineksen suhde tasapainossa. Hiekkakattausta käytetään myös kylvön jälkeen siemenen peittämisessä, puttialustan tasoittamisessa ja kasvupisteen suojelemiseen ennen leikkuukorkeuden laskemista.

**Hole in one**

Pallon lyöminen reikään yhdellä lyönnillä.

**Ilmastus**

Viheriön pinta rikotaan veitsillä, holkeilla tai tapeilla. Ilmastus estää maan tiivistymistä, parantaa veden läpäisykykyä, kaasujen vaihtoa ja juurten ravinteiden saantia.

**Jyräys**

Jyrääminen tasaa pintaa ja nopeuttaa viheriöitä.

**Kasvunsääde**

Kasvunsääde hidastaa kasvin pituuskasvua vaikuttamatta muuten kasvin hyvinvointiin.

**Kenttämestari**

Kentän hoidosta vastaava henkilö.

**Kenttätoimikunta**

Kentän hoidosta vastaava toimikunta.

**Lippu**

Osoittaa reiän paikan.

**Pro**

Pelaava ja/tai opettava ammattilainen.

**Putti**

Lyönti, jolla pallo yritetään vierittää reikään viheriöllä tai viheriön tuntumasta.

### **Pystyleikkuu**

Viheriökasvustoa tihennetään pystyleikkaamalla ja harjaamalla. Tarkoituksena on katkoa sekä nostaa lamoavaa kasvustoa pystyyn.

### **Raffi**

Karheikko. Väylän ulkopuolinen vaikeammin pelattava alue.

### **Reikä**

Kairattu golfreikä viheriöllä, jonne pallo yritetään lyödä.

### **Semi-raffi**

Helposti pelattava karheikko peliväylän tuntumassa.

### **Stimp**

Viheriön nopeutta mitataan stimpmeterillä ja nopeutta kuvataan Stimp-luvulla, joka kertoo kuinka pitkälle pallo vierii viheriöllä tietyllä vauhdilla rullattuna.

### **Tasoitus**

Tasoitusjärjestelmä kertoo mm. miten golfinpelaaja kehittyy ja miten hän sijoittuu taitojensa puolesta muiden pelaajien joukkoon. Mitä pienempi tasoitus, sen parempi pelaaja.

### **Tii**

Tiauspaikka eli paikka, jolta aloituslyönti tehdään. Myös tiaustikku, jonka päältä aloituslyönti lyödään.

### **Vesieste**

Meri, järvi, lammikko, joki, oja, kuivuneen joen uoma tai muu avoin vesialue (riippumatta siitä onko siinä vettä) sekä muut vastaavat alueet.

### **Viheriö**

Erityisen huolellisesti hoidettu ja lyhyeksi leikattu alue reiän ympärillä.

### **Väylä**

Lyhyeksi leikattu peliväylä tiauspaikan ja griinin välissä.

## 2.2 Golfkenttä

Täysimittaisella golfkentällä on 18 reikää. Golfyhteisöllä on tavallisesti 9, 18, 27 tai 36 reikää 1-3 kentällä. Täysimittaisen kentän maa-alue on noin 55-65 hehtaaria. Pallo lyödään tiiltä, eli aloituslyöntipaikalta kohti 100-550 metrin päässä olevaa viheriöllä sijaitsevaa lippua. Pallo pelataan reikään mahdollisimman vähillä lyönneillä. Golfreikään eli väylään kuuluu ensimmäisen lyönnin aloituspaikka ti, lyönnin laskeutumisalue väylä sekä sen ulkopuoliset alueet, joita kutsutaan karheikoiksi. Pelialueella on myös vesi- ja hiekaesteitä sekä viheriö, jolla sijaitsee lipulla merkitty reikä. Golfkenttään kuuluu myös siihen liittyvät muut alueet kuten niityt, metsät, metsiköt, vesialtaat ja luonnon vesistöt. (Laukkanen & Walden 2008, 10.)

Riittävän pinta-alan lisäksi golfkentällä on oltava perusedellytykset, jotka mahdollistavat golfkentän toiminnan. Yleisimmin pelaajat tulevat 40-60 kilometrin säteellä kentästä. Riittävän pelaajamäärän turvaamiseksi 18-reikäinen kenttä tarvitsee noin 40 000 asukkaan kaupunkimaisesti asuvan väestöpohjan. Täysimittainen kenttä tarvitsee noin 25 000 m<sup>3</sup> kasteluvettä kaudessa, joten alueella tai sen läheisyydessä on oltava tarpeeksi suuri käyttökelpoinen veden lähde. 18-reikäisen kentän pelaajamäärät saattavat kohota 30 000 pelikierrokseen vuodessa. Yleensä kentät eivät sijaitse julkisten liikenneyhteyksien kulkureiteillä. Kentille joudutaan tulemaan omilla autoilla, joten teiden on oltava kunnossa kyetäkseen selviytymään suurista pelaajamääristä. Golfkentän hoito, koneiden huolto ja klubitilat edellyttävät sähköenergian saantia. Kentän toiminnasta ei saa aiheutua vaaraa ulkopuolisille, golfin pelaajille eikä luonnolle. Lähtökohdana on, että kentällä olevia luontokohteita vaalitaan ja kentänhoidon toimenpiteillä monipuolistetaan eläin- ja kasvikuntaa. Kentän ja sen ympäristön hoidossa otetaan aina huomioon luonnonsuojelu ja ympäristöystävällisyys. (Laukkanen & Walden 2008, 15-16.)

Golfin pelaaminen edellyttää kuivaa maanpintaa ja lyhyeksi leikattua tiheää nurmialustaa. Tämän mahdollistaa hyvä kastelu- ja kuivatusjärjestelmä sekä tasokas kentänhoito. Hyvä kenttä tarjoaa monipuolisen pelielämyksen sekä haasteita kaiken tasoisille pelaajille. Huippupelaajalle kentän on oltava vaikea ja haastava, mutta aloittelijan pitäisi kokea kenttä melko helpoksi. Tähän tavoitteeseen päästään, jos pallo löytyy helposti karheikosta ja vaikeat esteet on mahdollista kiertää lisälyönneillä. Parhaimmillaan golfkenttä korostaa ympäristön ja maiseman kauneutta. Luontoelämyksen merkitys on suuri golfin pelaamisessa. Mielenkiintoinen ja omaleimainen kenttä on muodoiltaan ja kasvustoltaan vaihteleva. Liian voimakkaat maaston muodot aiheuttavat kuitenkin turvallisuusriskejä luomalla näköesteitä. Jyrkät rinteet ovat myös kentänhoidon kannalta hankalia. Kentän on oltava kaunis ja luonnollinen sekä pelillisesti tarkoituksenmukai-

nen. Lisäksi rakennus- ja hoitokustannusten on oltava kohtuulliset. (Laukkanen & Walden 2008, 16-19.)

Kenttää hoidetaan käyttäjiä varten pelin vaatimusten mukaan. Ei ole olemassa kaavaa siitä, mitä kentällä tulisi milloinkin tehdä. Hoitotyöt tehdään vallitsevan tilanteen mukaan, johon vaikuttaa muun muassa maa-aines ja nurmikon kasvutila. Nurmikko on elävää ainesta, jossa muutoksia tapahtuu koko ajan sekä maan päällä että alla. Kentänhoito on näiden muutosten säätelyä. Hoitotöiden tulokset eivät näy aina heti, joten jatkuva ennakointi on tarpeen. Kentänhoitajien pitäisi tuntea koneet ja laitteet, kenttäalueet, kentän muodot sekä pelilliset vaatimukset. Golfkentän hoitotyöt ja käyttö ovat muista liikuntapaikoista poiketen samanaikaisia. Hoito on pitkälle koneistettua, koska pinta-alat ovat suuria. Leikkuu, lannoitus, ilmastukset, katteenlevitys ja sadetus tehdään tarkoitukseen suunnitelluilla koneilla ja laitteilla. (Laukkanen & Walden 2008, 149.)

Suomen Golfliiton kenttäkonsultit (Laukkanen & Walden 2008, 25) listaavat golfkentän arviointiperusteet seuraavasti:

1. Oikeudenmukaisuus: Palkitseeko kenttä hyviä lyöntejä ja rankaisee huonoja?
2. Mieleenpainuvuus: Kuinka hyvin kentän erikoispiirteet jäävät mieleen? Kuinka hyvin yksittäiset reiät muistetaan?
3. Pelitaidon mittaaminen: Testaako kenttä pelaajan taitoa lyödä kaikenlaisia lyöntejä ja käyttää erilaisia mailoja?
4. Kentän kunto: Millaisessa kunnossa ovat kentän tiit, viheriöt ja väylät? Ovatko esteet selkeästi näkyvillä ja selkeästi merkittyjä?
5. Suunnittelu: Tarjoaako kenttä sellaista vaihtelua ja muita ominaisuuksia, että pelilliset ongelmat tuntuvat uusilta ja tuoreilta koko kierroksen ajan? Onko suunnittelu edistänyt ja helpottanut kentänhoitoa?
6. Luonnollisuus ja kauneus: Miten luonto vaikuttaa pelielämykseen?
7. Historia: Vaikuttaako kentän historia ja perinteet pelielämykseen?

## **Viheriö**

Viheriö ja sillä oleva reikä on lopullinen määränpää jokaisella golfväylällä. Siellä tarkkuutta vaativat putit näyttelevät usein pelin ratkaisevaa osaa. Puttaaminen ei suju, jos viheriön pinta ei ole huippuluokkaa. Viheriöllä kertyy yleensä enemmän lyöntejä kuin muilla kentän alueilla. Rasituksen vuoksi reiän ympärillä nurmi kuluu ja tiivistyy nopeasti, joten viheriöllä pitää olla useita eri paikkoja, jonne uuden reiän voi sijoittaa. Pelaajien aiheuttama kulutus aiheuttaa reiän ympärille noin 20 m<sup>2</sup> kokoisen kuluneen alueen. Jos nurmen toipumisaika on 21 päivää, pitää

viheriöllä olla 21 erilaista reiän paikkaa, jotta reikä voidaan vaihtaa päivittäin. Reikien paikkojen vaatima pinta-ala on näin ollen 420 m<sup>2</sup>. Reikää ei voi sijoittaa viheriön reuna-alueille tai voimakkaasti kallistuville kohdille, joten viheriölle tarvitaan arviolta 180 m<sup>2</sup> lisäpinta-ala. Viheriön kokonaispinta-alaksi saadaan siis 600 m<sup>2</sup>. Järkevän viheriöpaikan sijoittamisessa on otettava huomioon muun muassa lähestymislyönnin pituus, topografia, kuivatusvaatimukset, ilman-suunnat, auringonvalo, puiden läheisyys ja turvallisuuskysymykset. Suomen pelikausi on lyhyt, joten talvenkestävyyttä heikentäviä ratkaisuja pitää välttää. Viheriöllä ei saa olla painaumuksia, joihin vesi voi jäätyä syksyllä aiheuttaen jääpoltetta. Viheriö ei saa olla pohjoisrinteessä, koska silloin sen pelikuntoon saattaminen keväällä kestää kauemmin. Viheriön pitää saada vähintään kahdeksan tuntia päivässä auringonvaloa. Etenkin aamupäivän auringonvalo on nurmipeitteelle elintärkeää. (Rasinkangas 2006.)

### **Viheriön hoitorutiinit**

Alla on Suomen Golfliiton kenttäkonsulttien (Laukkanen & Walden 2008, 149) tekemä esimerkkilista viheriön hoitorutiineista kesä-elokuussa:

- Leikkuu päivittäin 6 pv/vko
- Lippujen siirto päivittäin
- Kastelu sään mukaan 1-20 krt/vko
- Pintailmastus viikoittain
- Harjaus tai pystyleikkuu viikoittain
- Nestelannoitus viikoittain, rakeinen 2-3 viikon välein
- Tappi-ilmastus 3-4 viikon välein
- Dressaus 2-3 viikon välein
- Rikkakasvien mekaaninen poisto tarpeen mukaan

### **Kentänhoidon haasteet**

Golfkentän hoitoa voidaan lähestyä sekä tieteellisestä että taiteellisesta näkökulmasta. Yleisesti ottaen ainoa asia, joka saisi häiritä kenttämestarin työtä, on sää. Golfkentän hoito on vuosisatojen kuluessa kehittynyt puuhastelusta omaksi tieteenalaksi. Tavallinen pelaaja tietää todella vähän kentänhoidosta, ja hänen näkökulmasta kenttämestarin työ voi vaikuttaa helpolta. Pelaajat jakelevat epäröimättä moitteita ja ohjeita. Kenttämestareilla ei ole yleensä muuta vaihtoehtoa kuin hoitaa kenttä jäseniä tyydyttävään kuntoon, vaikka joku toimenpide johtaisi pitkällä aikavälillä päinvastaiseen tulokseen tai sotisi suunnittelijan tarkoituksia vastaan. Vihreä nurmimatto, jota ylistetään erinomaiseksi, saattaa elää tuhoutumisen partaalla. Terveellä heinällä on syvät juuret, jotka pystyvät keräämään ravintoaineita kuivien ja rasittavien kausien aikana. Mitä enemmän nurmea kastellaan ja lyhemmäksi leikataan, sitä nopeammin juuristo ohenee ja

heikommin heinä kykenee puolustautumaan tauteja sekä rikkaruohoja vastaan. Pitääkseen kuivimmat kohdat vihreinä kenttämestari joutuu ylikastelemaan muita alueita. Ironisesti nurmi on yleensä terveimmässä kunnossa, kun golfkenttä alkaa ruskistua kuivuudesta. (Doak 2013, 201-202.)

Ongelmallisinta kentänhoidossa on ollut viime vuosikymmenten aikana kustannusten jyrkkä kasvu. Se juontaa juurensa klubin jäsenten jatkuviin parannustoiveisiin kentällä. Golfkenttää hoidetaan pelaajia varten, mutta täydellistä kenttää ei ole olemassa niin kauan kuin on turpeita irti lyöviä golfinpelaajia. Kenttää voidaan pitää 85 prosenttisesti kunnossa x määrällä euroja, mutta 10 prosentin kohotus kentänhoidossa vaatii saman x määrän panostuksen. Seuraavan neljän prosentin tason korotus lähes täydelliseksi kentäksi vaatii jälleen saman x määrän euroja. Vaikka omistaja ei olisi huolissaan suurista kustannuksista, ”täydellinen” kunto on lisähaaste, joka sotii pelin perinteistä luonnetta vastaan. Mitä silotellumpi kenttä on, sitä vähemmän golfinpelaajalta vaaditaan lyöntien muuntelua, hermojen hallintaa ja harkintakykyä. Kenttämestarin on ymmärrettävä peliä riittävästi, jotta hän tietää mikä on olennaista ja mikä pelkkää pinnallisuutta. Hänen on tiedettävä minne pelaajat todennäköisimmin lyövät pallonsa ja pidettävä ne alueet hyvässä kunnossa. Kaikkein paras ja arvokkain kenttämestari on se, joka pystyy pitämään kentän hyvässä kunnossa vähimmillä kustannuksilla. (Doak 2013, 202-204.)

### **2.3 Pickala Golf**

Nykyisen golfkentän nurmilla sijaisi Västergårdin ratsutila vuodesta 1569 eteenpäin. Se toimi kantatilana vuonna 1917 rakennetulle Störsvikin kartanolle. Störsvikin kartano oli maatalouskeskus ja yksi Siuntion suurimpia työnantajia sotiin saakka. Sotien jälkeen 640 hehtaarin tila kuului alueeseen, joka vuokrattiin Neuvostoliitolle. Kartano toimi neuvostoliittolaisen sotilaspiirin keskuksena. Rannan puolelle oli tehty mm. harjoitusampuma-alue ja sotilaslentokenttä. Tältä ajalta näkyy vieläkin muistoja mm. punaisia tähtiä rakennusten seinissä ja pultteja puun rungossa, johon meritähystäjä kiipesi. Kartano pääsi vuokra-aikana pahasti rappeutumaan ja maat päätettiin myydä Asuntosäätiölle vuonna 1960. Tämän jälkeen Pickalan alueelle suunniteltiin mm. merikaupunkia ja vapaa-ajan keskusta. Taloudelliset realiteetit tulivat onneksi vastaan, ja markkinaraoksi täsmentyi lopulta tasokas loma-asuntoalue, jonka vetonauloiksi päätettiin rakentaa kaksi championship-tasoista golfkenttää. Pickala Golfin ensimmäinen avauslyönti lensi kohti viheriöitä 18.6.1988. Samaan aikaan valmistui myös uusi golfkartano, joka sopi ympäristöön ja kunnioitti vanhaa tyyliä. (Pickala Golf 2007, 9-13, 31.)

Pickala Golf Oy perustettiin vuotta aikaisemmin 1987. Osakeyhtiöpohjaisen golfkentän, rinnalla toimii nykyisin kilpailu- ja harrastustoimintaa ylläpitävä yhdistys Pickala Golf Club ry. Pickala Golfissa on tällä hetkellä kolme 18-reikäistä kenttää: Park, Seaside ja Forest. 54 reikää sijaitsevat 200 hehtaarin suuruisella alueella. Lisäksi alueella voi harjoitella osittain katetulla harjoituslyöntialueella, puttiviheriöllä, lähilyöntialueella ja Par 3-harjoituskentällä. (Pickala Golf 2013.)

Pickala Golf Club ry on Suomen Golfliiton jäsen. Yhdistyksen jäseneksi voidaan ottaa henkilö, jonka yhdistyksen hallitus hyväksyy jäseneksi. Yhdistyksessä on varsinaisia jäseniä, vuosijäseniä, perhejäseniä, juniorijäseniä, kunniajäseniä, passiivijäseniä ja yhteistoimintajäseniä. Varsinaisten jäsenten, vuosi-, perhe-, juniori-, passiivi- ja kunniajäsenten tulee olla luonnollisia henkilöitä. Yhteistoimintajäsen voi olla joko luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Yhdistyksen jäsenenä olevalle luonnolliselle henkilölle voidaan luovuttaa Suomen Golfliiton jäsen- ja tasotuskortti. (Hakkarainen, J. 30.4.2014.)

#### **2.4 Pickala Golfin kentänhoitotiimi**

Kentänhoitotiimissä on yhteensä 41 työntekijää kasvukauden aikana mukaan lukien huoltohenkilökunta ja istutuksista vastaavat puutarhurit. Kenttämestarilla on kokonaisvastuu kentän hoidosta. Hänen apunaan toimii kolme apulaiskenttämestaria, jotka organisoivat päivittäistä operatiivista toimintaa ohjaamalla ja valvomalla kentänhoitajien työtä. Kentänhoitajilla ei ole nimettyä kenttää, vaan he auttavat tarpeen mukaan jokaisella kentällä. Tiimi pitää viikko- ja kuukausipalavereita siitä, missä vaiheessa kentänhoidon toiminnot ovat, mitä töitä pitää tehdä heti, mitä on tulossa ja vaativatko ne jotain erikoisjärjestelyjä. (Kaan, J. 29.1.2013.)

Kausiluonteen vuoksi keväällä golfkentällä työt saattavat alkaa hyvin yllättäen. Lumen sulaminen saattaa kestää vain muutaman päivän, jonka jälkeen kenttä on pyrittävä saamaan pelikuntoon mahdollisimman nopeasti. Tämän vuoksi kentän hoitoon tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat valmiita tulemaan töihin hyvin lyhyellä varoitusaajalla. Kentänhoitajia on yleensä kentällä eniten kauden ollessa kiivaimmillaan. Keväällä ja syksyllä ruoho kasvaa hitaammin ja pelaajamäärät ovat vähäisempiä. Silloin kenttä vaatii hieman vähemmän perushoitotoimenpiteitä ja kentänhoito on helpompi organisoida. (Kaan, J. 29.1.2013.)

## 2.5 Golfin pelaamisen laatuun vaikuttavat tekijät

Golfkenttä on liiketoimintayksikkö, joka palvelee tuhansia asiakkaita. Missään muussa urheilulajissa ei tarvitse hoitaa yhtä laajoja viheralueita ja tarkistaa niiden kuntoa monta kertaa päivässä. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on tärkeää täyttää pelaajien odotukset, palvella asiakkaita ja hoitaa kenttää mahdollisimman hyvin pysyen samalla budjetissa. Kööpenhaminan yliopistossa vuonna 2012 tehdyssä pohjoismaisten golfkenttien pelilaatua käsittelevässä tutkimuksessa todettiin, että pelaajan kokemaan laatuun vaikuttavat pelitaidot sekä kaikki, mitä kentän ympäristössä näkyy. Jokainen golfpelaaja kokee laadun ainutlaatuisella tavalla, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Suurin osa golfkierroksista pelataan avauslyöntipaikalla, väylillä ja viheriöllä, mutta ulkonäköön ja pelikokemukseen vaikuttaa lisäksi karheikot eli raffi ja semi-raffi alueet. (Dahl Jensen 2012, 2-3.)

Pohjoismaalaiset golfinpelaajat haluavat pelikentän olevan hyvässä kunnossa, mutta moni ei tiedä laatuun vaikuttavista säännöistä tai miten he pystyvät itse auttamaan kentänhoidossa. Laatu- ja ympäristöasioista pitää informoida pelaajia, ja jos kentällä ei saa käyttää tuholaismyrkkyyä, sen seurauksista täytyy kertoa pelaajille. Pienen ja korkean tasoituksen pelaajilla on erilaiset laatuksitykset. Siksi golfyhteisön pitää päättää, haluaako se ylläpitää mestaruustason kenttää hyvälle pelaajille vai miellyttää mieluummin keskivertopelaajia. Pienetkin yksityiskohdat vaikuttavat pelin laatuun, mutta kaikkein eniten golfelämykseen vaikuttaa luonto. Kentänhoidossa kannattaa siis keskittyä kokonaisvaltaiseen peli- ja luontoelämykseen. (Dahl Jensen 2012, 17.)

### 2.5.1 Mittarit pelin laadulle

Dahl Jensenin (2012, 5) tekemän tutkimuksen mukaan Golfin pelaamisen laatuun ja pelikokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa:

- Päivien lukumäärä, jolloin golfia voi pelata
- Kentän suunnittelu ja muoto
- Miten kenttä sopii ympäröivään luontoon
- Kentän hoidon tarvikkeet kentällä
- Turvallisuus
- Palvelut



Ruoho ja maaperä ovat tärkeitä peliin vaikuttavia tekijöitä. Dahl Jensenin (2012, 5) mukaan kentänhoidon laatuun vaikuttavia mittareita ovat muun muassa:

- Kuivien ja paljaiden kohtien lukumäärä
- Sienien esiintyminen
- Kuinka hyvin ruoho pysyy kiinni maassa (juuriston syvyys)
- Kentän pinnan tasaisuus
- Kentän tasalaatuisuus
- Golfpallon pomppiminen viheriöllä
- Kastematojen määrä
- Rikkaruohojen määrä

### **2.5.2 Viheriöiden laatutekijät**

Kylvösiemeniin ja kasvinsuojeluun erikoistunut Syngenta teetti vuonna 2012 Isossa-Britanniassa valmistuneen golfelämyksen kehittämistä käsittelevän tutkimuksen. Siinä kävi ilmi, että golfinpelaajat pitivät kaikkein tärkeimpänä laatutekijänä kentillä viheriöiden kuntoa. Eniten merkitystä oli pallon tasaisella vierimisellä ja ettei viheriöllä kasvanut sinne kuulumattomia rikkakasveja. Muutenkin nurmipinnan taudittomuutta pidettiin tärkeänä. Sen sijaan viheriön vihreää väriä ei koettu yhtä tärkeäksi, vaikka eniten tyytymättömyyttä viheriöiden laadussa aiheuttivat kuivat ja ruskeat laikut. (Syngenta 2012, 10.)

Golfkentillä on perinteisesti haluttu kiinnittää eniten huomiota viheriöiden kuntoon, ja etenkin eliittipelaajat haluavat puhua viheriön vierimismisnopeudesta. Siksi yleinen käsitys on, että golfinpelaajat pitävät pallon vierintävastusta (stimpmeter arvoa) kaikkein tärkeimpänä golfkentän laadun mittarina. Näin ollen monet golfyhteisöt ja kenttämestarit ovat halunneet tuottaa viheriöillensä parempia vierintänopeuksia. Jotkut golfklubit jopa mainostavat "nopeita viikkoja". 305 isobritannialaiselta ja lähes 2000 pohjoismaalaiselta golfinpelaajalta kysyttäessä kävi kuitenkin ilmi, että pallon vierintänopeus ei ole useimpien pelaajien mielestä tärkein viheriön pelattavuuteen vaikuttava tekijä, vaan tärkeintä on viheriön tasaisuus ja nurmen tasalaatuisuus. Vain hyvät ja alhaisen tasoituksen omaavat pelaajat pitivät pallon vierimismisnopeutta tärkeänä. (Dahl Jensen 2012, 6 ja Syngenta 2012, 10.)

### **Kentän suunnittelu ja luontoelämys**

Golfelämykseen vaikuttaa myös esteettisyys ja kentän suunnittelu. Etenkin naiset ja iäkkäämmät pelaajat arvostavat hyvin hoidettua ja kaunista luontoa, mutta yleisesti ottaen luontoelämys on tärkeä kaikille pelaajille. Terveen näköisillä puilla ja luonnolla on merkitystä pelin laatuun,

joten golfyhteisöjen kannattaa parantaa kenttensä luontoarvoa. Golf on ulkourheilulaji, jonka kenttä ja ympäristö ovat osa luontoa. Joitakin paikkoja hoidetaan huolellisesti, mutta monia asioita esimerkiksi puita, vesistöjä ja eläimiä hoidetaan vain harvoin tai ei ollenkaan. Nykyään ympäristönsuojelu on ajankohtainen aihe myös golfkentillä. Ekologisen kestävyysperusteenä on, että ihmisten toiminta ei kuluta luonnon monimuotoisuutta eikä vaaranna ekosysteemin tasapainoa. Pohjoismaalaisilta golfinpelaajilta kysyttäessä kuitenkin vain joka seitsemäs piti golfyhteisön ympäristöystävällisyyttä ja -politiikkaa tärkeänä kriteerinä, joka vaikuttaa myös heidän golfelämykseensä. Naiset ja iäkkäämmät pelaajat antoivat eniten painoarvoa ympäristönjärjestelmälle. Golfyhteisön kestävä kehityksen ympäristötavoitteet olivat tärkeämpiä tanskalaisille ja ruotsalaisille kuin suomalaisille ja norjalaisille pelaajille. (Dahl Jensen 2012, 12-13.)

### **Ympäristöystävällisyys**

Golfkentän kiusanvaivoihin kuuluvat mm. sienet, tuholaiset ja rikkaruohot. Suurin osa kemikaaleista käytetään rikkaruohojen torjuntaan väylillä ja karheikkoalueilla. Rikkakasvien lajeilla ei juuri ole merkitystä pelaajille. Rikkakasvien laajat esiintymät saattavat kuitenkin karkottaa pelaajat muille pelikentille. Eniten rikkaruohot häiritsevät hyviä pelaajia. (Dahl Jensen 2012, 8.)

Lainsäädäntö saattaa vaikuttaa jonkin verran golfin pelaamisen laatuun. Esimerkiksi EU:ssa on direktiivi, jolla halutaan vähentää torjunta-aineiden käyttöä. Myös golfkentät joutuvat vähentämään tuholaismyrkkujen käyttöä. Yli puolet golfinpelaajista ei kuitenkaan tiedä torjunta-ainekiellon vaikutuksista pelin laatuun. Suurin osa pelaajista kuitenkin hyväksyisi maksujen korotuksen, jos kemiallisten torjunta-aineiden käytön vähentämisestä aiheutuu lisäkustannuksia kentän laadun ylläpidolle. Ympäristöasioista tiedottaminen auttaa pelaajia ymmärtämään, miksi kentän laatu heikkenee tai maksuihin tulee korotuksia lisääntyneistä hoitokustannuksista. Tiedotuskanavan löytäminen on kuitenkin haastavaa, koska esimerkiksi golfkentän verkkosivuja lukee säännöllisesti vain noin 20 % pelaajista. (Dahl Jensen 2012, 13-15.)

Kansainvälisen golfin ympäristöjärjestön (Golf Environment Organization) myöntämä GEO-ympäristösertifikaatti on todistus pitkäjänteisestä luontoystävällisestä kentän hoidosta. Se on osoitus ja samalla myös kiitos siitä, että kaikki golfyhteisön jäsenet ovat sijoittaneet aikaa ja rahaa kestävä luonnon kehittämiseksi golfkentällään ([www.golfenvironment.org](http://www.golfenvironment.org)). Suomessa on tällä hetkellä kolme GEO-sertifioitua kenttää (Laukkanen 2013). Tutkimuksen mukaan GEO-sertifikaatti ei ole tärkeä kentän markkinoinnissa, koska sillä ei pystytä houkuttelemaan pelaajia. Golfyhteisöt tavoittelevat sertifikaattia lähinnä, koska he haluavat sitoutua kestäväan

kehitykseen. Sen sijaan yhteisöt pystyvät houkuttelemaan pelaajia kohentamalla ja kehittämällä golfkentän ja sen ympäristön luontoa. (Dahl Jensen 2012, 13.)

### **Television vaikutus odotettuun laatuun**

Monet golfinpelaajat katselevat golfia televisiosta, mikä vaikuttaa heidän laatu- ja estetiikkaodotuksiin omalla kotikentällä. Suuret turnaukset pelataan usein korkealaatuisilla kentillä, joilla on melko suuret kentänhoitobudjetit. Ne pidetään myös yleensä maissa, joissa on vähemmän tai ei lainkaan lainsäädäntöä torjunta-aineiden ja veden käytöstä. Televisiossa nähtävillä kentillä on usein poikkeuksellisen vihreät väylät ja viheriöt. Tämä saattaa selittää sen miksi myös pohjoismaalaiset pelaajat pitävät ruohon väriä erittäin tai melko tärkeänä. (Dahl Jensen 2012, 16.)

### 3 Prosessien hallinta

*Tässä luvussa esitetään golfia koskevia esimerkkejä sekä kohdeyritystä koskevia tietoja. Ne on kursivoitu selyyden vuoksi.*

Adam Smith kuvasi vuonna 1776 teoksessaan ”Kansojen vauraus” neulatehdasta, jossa jokainen työläinen teki eri toistuvaa työtä sen sijaan, että yksi henkilö tekisi koko neulan alusta loppuun asti itse. Smith totesi, että neulatehtaan työnjako vaikutti työn tuottavuuteen. Prosesseissa on ollut aina kysymys arjen tehokkuudesta. Prosessijohtamisella tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaation menestykselle tärkeitä toimintoketjuja eli prosesseja. Vuosien saatossa modernin prosessiajattelun pohjalta on kehittynyt useita johtamisen malleja, joista Laamanen & Tinnilä (2002, 12-18) nimeävät esimerkkeinä seuraavat prosessijohtamisen suunnat:

- **Toimintojohtaminen** keskittyy prosessien kustannusten selvittämiseen ja kustannusrakenteen kehittämiseen.
- **Liiketoimintaprosessien uudistamisessa** yritetään tehdä radikaaleja parannuksia kriittisissä mittareissa, kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa.
- **Toimitusketjun hallinta** korostaa logistiikan parantamista poistamalla turhia välivaiheita tavarantoimituksen ja tietovirtojen toimittamisessa.
- **Aikaan perustuvan johtamisen** tavoitteena on laadun ja läpimenoaikojen parantaminen sekä samalla kustannusten alentaminen eliminoimalla tuottamatonta aikaa.
- **Laadunhallinta** korostaa asiakastarpeiden ymmärtämistä ja niihin pohjautuvaa jatkuvaa toiminnan ja tuotteiden parantamista.
- **Keveyden toimintatavan** keskeisin ajatus on kaiken turhan karsiminen toiminnasta, eli tuotteet ja palvelut tuotetaan pienissä erissä juuri oikeaan tarpeeseen.
- **Six sigma** vähentää prosessien hajontaa kaikkialla organisaatiossa käyttämällä tilastollisia menetelmiä suunnittelussa, mittaamisessa, analysoinnissa ja kehittämisessä.
- **Rajoitusten teoriassa** kehitystyö kohdennetaan koko kapasiteettia rajoittaviin pullonkauloihin.
- **Tiedon hallinnassa** tehostetaan tiedon sekä osaamisen hyödyntämistä ja jakamista, jolloin yrityksen tieto- ja osaamispääomista sekä uudistumiskyvystä tulee kilpailuetu.
- **Asiakkuuden hallinnalla** pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka hyödyttävät molempia osapuolia.
- **Suhdemarkkinoinnissa** korostetaan palvelun merkitystä, aktiivista yhteyttä asiakkaisiin ja laatua, johon kaikkien yrityksen toimintojen tulee pyrkiä.

### 3.1 Prosessikäsitteitä

Prosessikäsitteistö ei ole standardisoitua, joten eri organisaatioissa käytetään erilaisia yleisnimiä prosesseille. Nimitykset voivat aiheuttaa turhaa hämminkiä ja usein nimittelyjä ei ole edes tarpeellista käyttää käytännössä. (Anttila 2013, 9.) Alle on kuitenkin määritelty tässä opinnäytetyössä käytettävien teorialähteiden keskeisimmät termit ja käsitteet. Määrittelyssä on käytetty uudempaa ja täsmällisempää teoriakirjallisuutta väärintymäryksien minimoimiseksi, vaikka suurin osa termeistä on laadittu jo vuosikymmeniä sitten.

**Prosessi** on toisiinsa liittyvien tapahtumien ketju, jossa tapahtuu jokin muutos tietyssä ajassa. Prosesseja tapahtuu muun muassa luonnossa, yhteiskunnassa, ajattelussa ja tuotannossa. Prosessi käynnistyy herätteestä, jonka jälkeen prosessin tapahtumasarjan aikana syötteet muuttuvat tuotoksiksi. (Tuurala 2010.)

**Prosessin hallinnalla** tarkoitetaan kaikkia niitä prosessin määrittelyyn, organisointiin, suunnitteluun, seurantaan ja ohjaukseen liittyviä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että prosessi sujuu varmasti (Anttila 2013, 30).

**Liiketoimintaprosessi** on ihmisten ja muiden voimavarojen jatkuvaa toimintaa palveluiden tai tuotteiden toteuttamiseksi asiakkaille sekä liiketoiminnallisten tulosten aikaansaamiseksi. Liiketoimintaprosessien kautta organisaation resurssit järjestäytyvät toimimaan yhdessä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Kaikki organisaation ja sen sidosryhmien väliset kanssakäymiset toteutuvat myös prosessien kautta. (Anttila 2013, 6.)

**Toimintaprosessi** on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2004, 19.)

**Ydinprosessit** ovat prosesseja, jotka tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille, eli niissä synnytetään asiakastyytyväisyys. Ydinprosessit ovat keskeisiä liiketoiminnalle, koska yrityksen tulovirrat muodostuvat niissä. Ydinprosessit käynnistyvät asiakasodotuksista ja päättyvät asiakastyytyvyyteen. (Laamanen & Tuominen 2011, 21.)

**Tukiprosessit** avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan, vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaation toimintaa varten. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja ovat muun muassa

toimintaprosessien ja osaamisen kehittäminen, hallinnolliset toiminnot sekä laadunohjaus. (Laamanen 2004, 56-57.)

**Avainprosessit** ovat organisaation menestymiselle kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja siksi myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydinprosesseja, tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

**Pääprosessit** ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja, mutta niillä voi olla myös sisäisiä asiakkaita. (Lecklin 2006, 130.)

**Osaprosessit ja alaprosessit** ovat prosessihierarkiassa alimmaisena. Niitä käytetään, jos prosessi täytyy jakaa toimintojen sijasta suppeampiin prosessikokonaisuuksiin (Laamanen & Tinnilä 2002, 63).

**Toiminto tai aktiviteetti** on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. On tärkeää pystyä erottamaan prosessi yksittäisestä toiminnosta, vaikka toiminnossa olisikin useita työvaiheita. (Laamanen & Tinnilä 2002, 37).

**Tehtävä** on prosessissa suoritettu työ, joka on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Tehtävät ovat yksilön tai ryhmän suorittamia käytännön toimenpiteitä, joista on yleensä laadittu kirjallinen tehtäväkuvaus tai työohje. (Laamanen & Tinnilä 2002, 76.)

**Asiakas** on prosessin tuotteen ja palvelun vastaanottaja esimerkiksi kuluttaja tai liiketoimintakumppani (Laamanen & Tinnilä 2002, 43.)

**Sisäinen asiakas** tarkoittaa usein, että tietyn vaiheen suorittaja on edellisen vaiheen asiakas organisaation sisällä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 44.)

**Syöte** on tietoa tai materiaalia, joita syötetään prosessiin jalostettaviksi (Laamanen & Tinnilä 2002, 49.)

**Resurssit** auttavat prosessia toteutumaan, mutta niitä ei muuteta prosessin aikana, vaan ne ovat osa prosessia. Tyypillisiä resursseja ovat koneet, raha, menetelmät, ihmiset, taidot, ympäristö, olosuhteet ja aika (Laamanen & Tinnilä 2002, 60.)

**Tuotos** on prosessin, toiminnon tai tehtävän lopputulos. Prosessilla voi olla useita erilaisia tuotoksia kuten sisäiset tuotteet (esim. suunnitelmat, raportit), lopputuotteet (toimitetaan ulkoiselle asiakkaalle) tai sivutuotteet (jäte, melu, häiriöt). (Laamanen & Tinnilä 2002, 68.)

**Prosessin omistaja** on prosessin kokonaisuudesta, eli suorituskyvystä ja tuloksesta vastuussa oleva henkilö. Hän ennakoii tulevia muutoksia, suunnittelee prosessin kulun, määrittää rajapinnat, vastaa tavoitteiden toteutumisesta, valitsee sopivat mittarit ja seuraa niitä, ohjaa prosessia kohti tavoitteita ja arvioi prosessin suorituskyyä asiakas-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista. Prosessin omistaja huolehtii myös prosessin riittävästä resursoinnista ja käynnistää tarvittaessa prosessin kehittämisen. Prosessi voidaan jakaa myös osaprosesseihin, jolloin prosessin omistaja voi määrittellä osaprosesseille omistajat (Lecklin 2006, 131).

**Prosessikartaksi** kutsutaan organisaation yleisen tason graafista kuvausta organisaation avainprosesseista sekä niiden välisistä yhteyksistä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 65.)

**Prosessikaavio** on graafinen tapa kuvata prosessin oleelliset roolit ja tekeminen. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Laamanen 2004, 79.)

**Vuokaaviossa** esitetään graafisesti vain toiminnot ja tiedot. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

**Uimarata** on visuaalisessa prosessin kuvauksessa käytettävä tapa ilmaista eri rooleja. Kukin rooli kuvataan omana uimaratanaan, ja tällöin sille sijoitetut prosessiasteet kuuluvat tämän roolin vastuulle. (JUHTA 2012, 3).

**Projekti** on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisen ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 26.) Projekti on myös prosessi, joka jaetaan aliprosesseihin ja koordinoituihin tehtäviin (Suomen standardisoimisliitto 2012, 12). Projektin elinkaari on kertaluontoinen, kun taas prosessia toistetaan tietyin väliajoin. Molemmilla on kuitenkin määritelty päämäärä, alku ja loppu sekä ennalta suunniteltu budjetti ja aikataulu. Projektina toteutetaan yleensä tietyn ongelman ratkaisevia monimutkaisia ja rajattuja kehittämissankkeita. Esimerkiksi laadun jatkuva parantaminen on jatkuva prosessi, mutta prosessiin voi sisältyä kertaluontoisia kehittämissankkeja. (Tuurala 2010.)

## 3.2 Prosessien kehittäminen

Golfyhteisön kentänhoitoprosessien kehittäminen voi perustua esimerkiksi asiakastarpeisiin tai ekologisiin tavoitteisiin. Laamanen tiivistää prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen neljään päävaiheeseen (kuvio 3).



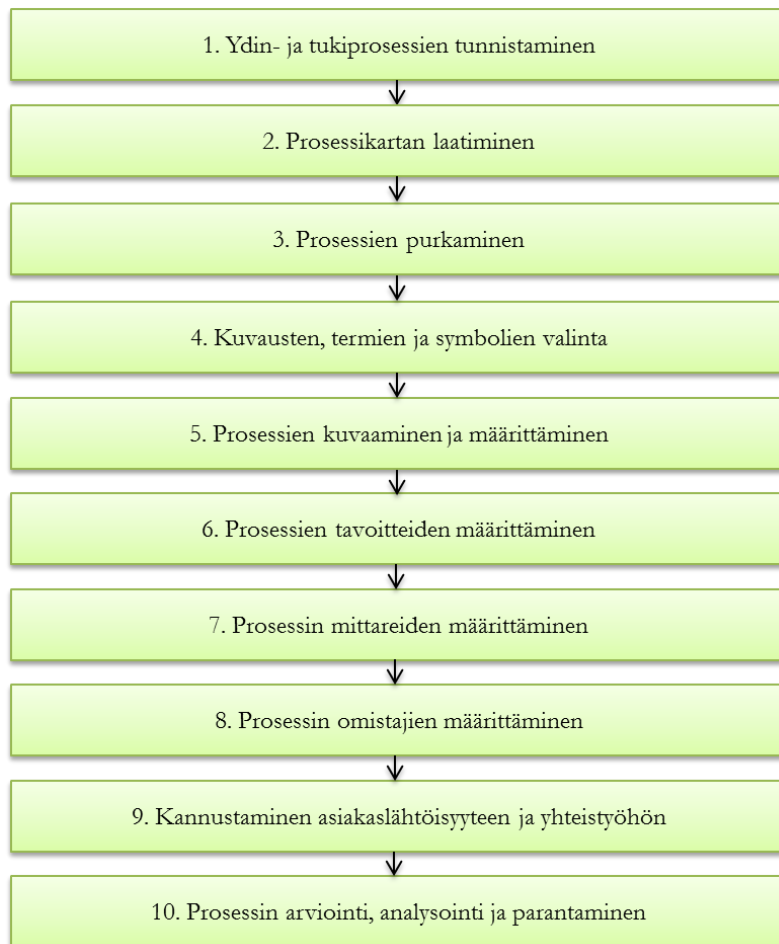
Kuvio 3. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2004, 50).

Prosessien tunnistaminen luo pohjan organisaation kehittämiseksi asiakassuuntautuneemmaksi, nopeammaksi ja joustavammaksi. Toiseen vaiheeseen kuuluu prosessien kuvaamisen lisäksi kehitystyön organisointi. Hankalin vaihe on ottaa askel kuvauksista käytännön toimintaan, jota on mm. prosessikuvausten analysointi, mittaaminen, viestintä, tiimien perustaminen, laadun ja työkalujen arviointi sekä osaamisen ja suorituskyvyn analysointi. (Laamanen 2004, 50.)

Virtasen ja Wennbergin (2007, 115) mukaan yrityksen reitti kohti prosessijohdettua organisaatiota kulkee prosessien tunnistamisesta niiden määrittelyyn ja kuvaamiseen. Tämän jälkeen nimetään prosesseille omistajat, mitataan prosessien suorituskykyä ja jatketaan yhtäjaksoista kehittämistä.

Moisio (2011, 5) on puolestaan laatinut yksityiskohtaisemman listan siitä, miten prosessin kehittämistyö etenee (kuvio 4).





Kuvio 4. Prosessityön etenemissuunnitelma (Moisio 2011, 5).

Moision etenemissuunnitelman mukaan prosessityö alkaa ydin- ja tukiprosessien tunnistamisesta. Niiden pohjalta laaditaan prosessikartta, jonka painopiste pitäisi olla prosesseissa, joissa vaikutetaan eniten taloudelliseen suorituskyykyyn. Kokonaiskuvan jälkeen prosessit puretaan osaprosesseihin ja tehtäviin. Seuraavassa vaiheessa valitaan kuvaustapa, terminologia ja symbolit, joiden avulla prosessit sekä niiden omistajuus lopulta kuvataan. Tämän jälkeen tarkistetaan, että prosessien tavoitteet ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden avulla määritellään prosesseille mittarit. Mittareiden ja asennemuokkauksen avulla voidaan kannustaa henkilökuntaa asiakaslähtöisemmäksi sekä tekemään yhteistyötä toisten tiimien kanssa. Viimeinen vaihe on prosessien kehittäminen. Prosesseja arvioidaan ja analysoidaan asetettujen tavoitteiden ja mittareiden avulla. Saatujen tulosten perusteella voidaan nähdä, missä kohtaa prosesseja pitäisi parantaa. (Moisio 2011, 5.)

Prosessin kehittämisen vaiheet voidaan jakaa toisinkin esimerkiksi niin kuin Laamasen mallissa. Moision tunnistamien vaiheiden järjestystä voidaan myös arvioida uudelleen joiltakin osin. Tässä työssä Moisin lista on kuitenkin käyttökelpoinen, ja sitä voidaan hyödyntää viheriön hoitoprosessin kuvaamisessa ja kehittämisessä.

### 3.2.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Laamasen (2004, 64) mukaan prosessien tunnistamisen apuna kannattaa analysoida organisaation toimintaa ja menestystekijöitä sekä asiakkaan prosesseja. Virtasen ja Wennbergin (2007, 116) mielestä aluksi on tärkeää määritellä, mihin prosessilla halutaan pyrkiä. Sen jälkeen täytyy tunnistaa mistä prosessi alkaa, eli sen liikkeelle panevat tekijät, ja minne se päättyy. On tärkeää, että prosessin tunnistamisessa ei lähdetä liikkeelle tuotoksista, vaan vaikutuksista, joita niillä pyritään tuottamaan.

Toimiva prosessin rajaaminen alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Toinen toimiva periaate on, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin tai seurantaan, jolloin prosessi kytketään kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Prosessien luokittelu auttaa pohjan rakentamisessa, mutta myöhemmin käytännön työssä luokittelua ei yleensä enää tarvita. (Laamanen 2004, 52-53.)

Organisaation avainprosessit ja niiden keskinäiset vaikutussuhteet kuvataan karkealla tasolla prosessikartassa. Prosessikartan tarkoitus on helpottaa käsittämään, miten organisaatio tuottaa palvelut tai tuotteet. (Laamanen & Tinnilä 2002, 65). Prosessikartta on tärkeä sisäisen ja ulkoisen viestinnän väline, jolla autetaan henkilökuntaa ja asiakkaita ymmärtämään, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. On tärkeää, että asiakas on esillä prosessikartassa. Silloin hänen on helpompi kiinnittyä yhteistyöhön ja yrityksen jäsenille syntyy näkemys, miten asiakas karkealla tasolla toimii. (Laamanen 2004, 60.)

Hyvä prosessikartta kuvaa toimintaa niin, että keskeiset vaikutussuhteet tulevat esille prosessien verkkona eikä erillisinä putkina. Prosessien painopisteen tulee olla siellä, missä vaikutetaan eniten taloudelliseen suorituskäyttöön, kuten asiakkaiden vakuuttamiseen tai asiakastytyväisyyteen. Kaikista organisaatioista löytyy satoja prosesseja, mutta niin laajaa prosessien verkkoa on mahdotonta johtaa käytännössä. Siksi prosessikartan täytyy olla tarpeeksi yksinkertainen. (Laamanen 2004, 62.)

Virtasen ja Wennbergin (2007, 119) mukaan prosessien tunnistamista aloittaessa on oltava selkeä käsitys organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksista. Keskeiset kysymykset ovat:

1. Minkälaisia asiakkaamme ovat? Keitä varten toimintamme on olemassa, eli mitkä ovat toimintamme kannalta keskeiset asiakasryhmät?

2. Mihin asiakastarpeisiin organisaatio pyrkii vastaamaan tai minkä asiakastarpeen tyydyttämisen perusteella toiminnan onnistumista arvioidaan?
3. Miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä, eli mitkä ovat ne palvelut ja työskentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät?

Taulukko 1. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2007, 120).

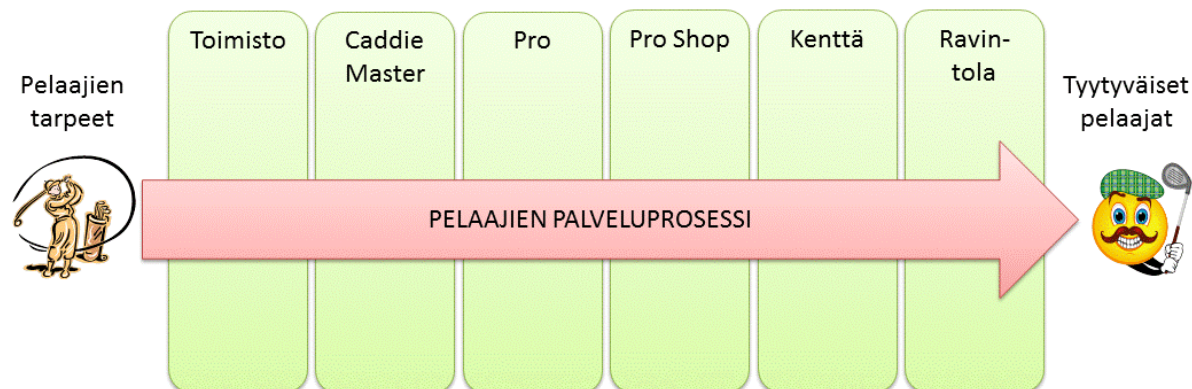
PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
Prosessilla on aina asiakas: joku jonka tarpeita varten toiminta on olemassa.	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakastarpeet.	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista.
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen.	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan.	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella.
Prosessilla on selvä alku ja loppu.	Tunnista prosessin alkuherätteet ja lopputulos.	Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat ja prosessin lopputila on tunnistettu.
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä.	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta.	Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii.

Taulukko 2. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg, 122).

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja.	Tunnista prosessin keskeiset vaiheet.	Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) on tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi.
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt.	Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt.	Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu.
Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät.	Tunnista kunkin prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen.	Prosessin keskeiset suoritukset on tunnistettu ja nimetty.
Prosessin suorituskykyä mitataan.	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä vastaavat mittarit ja tavoitearvot.	Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista.

## **Prosessien tunnistaminen Pickala Golfissa**

*Koskipahdan ja Savolaisen (2011, 59) opinnäytetyössä todetaan, että golfkentän ydinprosessi on pelaajien palveluprosessi, koska koko golfkentän toiminnassa on kyse golfinpelaajien palvelemisesta mahdollisimman hyvin. He ovat määrittäneet kentän yhdeksi palveluprosessin osaprosesseiksi.*



*Kuvio 5. Asiakaspalveluprosessi golfkentällä (mukaillen Savolainen & Koskipahta 2011, 59).*

*Savolainen ja Koskipahta ovat oikeilla jäljillä, koska kentänhoitoprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta päästä pelaamaan hyvin hoidetulle kentälle, ja prosessi päättyy tämän tarpeen tyydyttämiseen. Kentänhoito voidaan siis nähdä yhtenä osaprosessina pelaajien palveluprosessissa. Asiaa voi kuitenkin pohtia myös toiselta kannalta, koska kenttä on golfinpelaamisen oleellinen osa. Kentänhoito on ehdottomasti asiakaspalvelua, mutta samalla se on ratkaisevin prosessi asiakassuhteen säilymisen kannalta.*

*Röngän (2012, 135) golfyhteisön laadun mittareita käsittelevän opinnäytetyön tuloksissa puolestaan esitetään, että Pickala Golfin asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa eniten kolme ydinprosessia alaprosesseineen:*

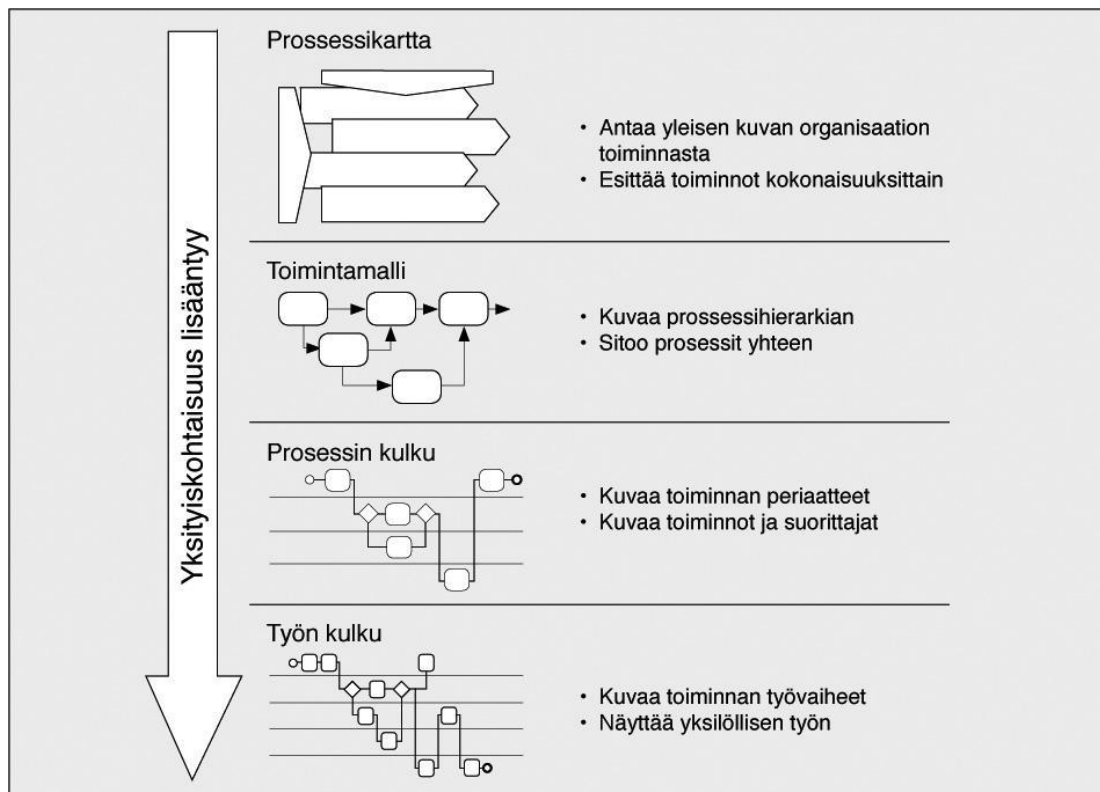
- 1. Kentän ja sen ympäristön hoitoprosessi*
- 2. Asiakaspalveluprosessi*
- 3. Yhteisöllisyyden kehittämisprosessi*

*Röngän kanssa voidaan olla samaa mieltä siitä, että Pickala Golfissa kentänhoito on ydinprosessi, joka vaikuttaa varmasti kaikkein eniten asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta organisaation menestymiseen. Sen sijaan yhteisöllisyyden kehittäminen voi olla yhtä hyvin markkinoinnin tai asiakaspalveluprosessin alaprosessi, koska jokainen golfinpelaaja päättää loppupeleissä itse haluaako vain pelata golfia vai olla myös aktiivisesti mukana yhteisössä. Röngän opinnäytetyössä asiakaspalvelua ajatellaan eri näkökulmasta kuin Savolaisen ja Koskipahdan työssä. Joku voi myös kysyä, missä ovat Pickala Golfin suoraa rahaa tuovat prosessit. Myynti- ja markkinointiprosessien puuttuminen ydinprosessien joukosta huomataan talouden taantumun aikana nopeasti pelaajamäärien sekä yritystapaturmien vähentymisenä. Pickala Golfin toimitusjohtaja kuitenkin totesi, että esimerkiksi ravintolatoiminta on heille paljon tärkeämpää kuin myynti ja markkinointi.*

*Opinnäytetyön taustaryhmän ensimmäisessä kokouksessa ehdotettiin yhdeksi kentänhoidon prosessijako, että kentänhoidossa kaikki elollisen hoito on pääprosessia ja elottoman hoito on tukiprosessia. Jos elollisten hoito-prosessi toimii, niin elottomalle jää enemmän resursseja. Lopulta työ päätettiin rajata vain viheröihin, jolloin ehdotettu prosessijako ei voinut toimia ainakaan tässä työssä. Samalla myös prosessihierarkian merkitys väheni. Viheröiden hoitoprosessi voi olla samalla ydinprosessi ja kentänhoidon osaprosessi.*

### 3.2.2 Prosessien määrittely ja kuvaaminen

Prosessin kuvaus edellyttää prosessien tunnistamisen lisäksi täsmällisempää prosessin sisällön määrittelyä eli osaprosessien tunnistamista sekä niiden keskeisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä. Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet, vaiheiden väliset yhteydet ja vastuut sekä prosessin kannalta kriittiset suorituskyteijät. Ennen prosessin kuvauksen aloittamista on mietittävä hyvin tarkkaan, minkä tason prosessikuvauksia tarvitaan (kuvio 6). Laadunhallintajärjestelmää varten täytyy määrittää ydinprosessien osa- ja tukiprosessit sekä liittää niihin järjestelmälle soveltuvat menettely- ja työohjeet. (Virtanen & Wennberg 2007, 122-124.)



Kuvio 6. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012, 6).

Laaja prosessi on usein tarpeellista jakaa osaprosesseiksi, joita voidaan kutsua myös aliprosesseiksi. Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. Jokainen prosessi koostuu toiminnoista, ja toiminnot puolestaan koostuvat tehtävistä, jotka valmistuessaan vaikuttavat prosessin tavoitteiden saavuttamiseen. Tehtävät ovat yleensä yksilön tai ryhmän suorittamia toimenpiteitä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63-76.)



Kuvio 7. Golfyhdistyksen prosessihierarkia.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Pickala Golfin kentänhoitoprosessia pääprosessina, jonka aliprosesseja ovat avarushoitopaikkojen, väylien, viheriöiden, bunkkerien, karheikkojen, ympäristön ja istutusten hoito sekä kentän kehittäminen. Toimintoja ovat puolestaan mm. ruohonleikkuu, kylvö, lannoitus, tubolaistorjunta, kastelu, hiekoitus, ilmaus, paikkauskylvö tai koneiden huolto jne. Yksittäinen tehtävä voi olla esimerkiksi ruohonleikkukoneella ajaminen, sementin kylväminen, kastelujärjestelmän päälle kytkeminen, torjunta-aineen ruiskutus tai lannoitusrakeiden levittäminen.

### Prosessikaavion tekeminen

Prosessin toiminnot kuvataan graafisesti prosessikaaviossa, jossa prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovitulla symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikaavion piirtämistä ei kannata aloittaa ennen kuin on selvillä prosessin rajaus, tarkoitus, asiakas, vaatimukset, tuote ja ydinsuorituskyky. Näiden tekijöiden avulla on helpompaa ymmärtää, mikä on kriittistä prosessissa ja mihin huomio pitää kiinnittää prosessikaaviossa. Laamanen (2004, 92.)

Laamasen (2004, 89-93) mukaan kaavion tekijän pitäisi tietää ainakin seuraavat asiat:

- Mihin prosessia sovelletaan?
- Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
- Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?
- Mikä on prosessin päämäärä?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
- Mitkä ovat prosessin syötteen, tuotteet ja palvelut?
- Miten tietoja hallitaan?
- Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
- Millainen on prosessikaavio?
- Mitkä ovat keskeiset roolit?
- Mitkä ovat rooleihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
- Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

### ***Vihuriöiden hoitoprosessin asiakas***

*Prosessin asiakas voi olla organisaation sisällä tai ulkopuolella. Asiakas on tärkeä määrittää ennen prosessikuvausten tekemistä, koska se vaikuttaa oleellisesti koko kuvauksen rakentamiseen. Pickala Golfin vihuriöiden hoitoprosessin asiakas on pelaaja, koska vihuriöitä hoidetaan nimenomaan pelaajia varten. Pelaajallakin on oma osuutensa hoitoprosessissa, koska hänen kuuluu golfetiketin mukaan korjata omat hyöntijäljet vihuriöillä. Kuvauksen yksi ensimmäisistä askelista oli kuvata pelaajan peliprosessi. Sitä miettiessä syntyi kuvaus golfinpelaajan pelielämyksestä (kuvio 1). Pickala Golfin vihuriöiden hoitoprosessin kuvauksessa keskitytään lähinnä sisäiseen organisointiin, vaikka pelielämys ja asiakasnäkökulma ovat koko prosessikuvausten lähtökohdina.*

### **Kaavioiden piirtäminen**

Vuokaaviossa kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla prosessin keskeiset vaiheet. Kaavio auttaa havainnoimaan tapahtumaketjuja ja löytämään niissä korjauskohteita. Kuviossa voidaan huomata yksittäinen kohde paremmin kuin pelkän keskustelun avulla. Kohdetta on helpompi tarkastella kuviona, jolloin mahdolliset epäkohdat, kuten pullonkaulat ja viiveet tulevat esiin. Vuokaaviota käytetään prosessin kehittämisen eri vaiheissa. Tärkeätä on kuvata ainakin prosessi sellaisena kuin se on nyt ja sellaisena kuin sen halutaan jatkossa olevan. Lisäksi

prosessi voidaan kuvata sellaisena kuin se on ohjeissa ja sellaisena kuin se tehdään käytännössä, jos näiden välillä on eroja. (Tuurala 2010.)

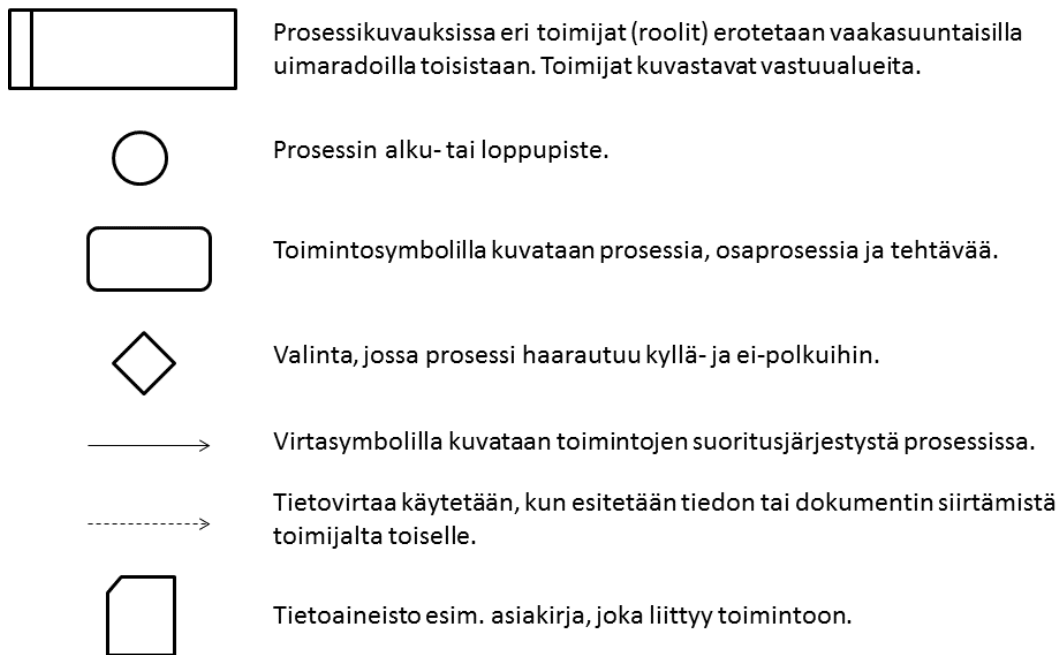
Prosessikuvauksen aiheilla ei ole rajoituksia. On vain muistettava, että kuvaus ei ole sama kuin kuvauksen kohde. Kuvauksella ei voida kuvata varsinkaan monimutkaisissa asiantuntijatehtävissä ja palveluprosesseissa tapahtuman koko monimutkaisuutta, yksilöllisiä vivahteita tai vaihteluja. Vuokaaviota voidaan kuitenkin aina hyödyntää kehittämisessä, yhtenäisen toimintakulttuurin luomisessa ja prosessien onnistumisen varmistamisessa. Kaavion suunnittelu alkaa prosessin valinnasta sekä sen alun ja lopun määrittelystä. Monimutkaiseksi haarautuva prosessi kannattaa jakaa useisiin erillisiin prosesseihin. Nyrkkisääntö prosessikuvauksessa on, että sen tulisi mahtua paperilla A3-kokoon ja PowerPointissa 1-3 diaan. (Tuurala 2010.)

Työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita, jotka kuvaavat toimintojen etenemistä organisaatioyksikön sisällä sekä kertovat eri toimintojen vastuuhenkilöt. Työnkulkukaaviot on tehtävä helppolukuisiksi, joten niihin ei saa sisällyttää liikaa informaatiota tai turhaa symboleilla kikkailua. (Virtanen & Wennberg 2007, 125.)

### **Symbolien valinta**

Prosessikuvauksissa käytettävä notaatio perustuu yleensä OMG:n (Object Management Group) BPMN-standardiin (Business Process Modelling Notation). Vuokaavioiden piirtämiseen löytyy kymmeniä erilaisia tekniikoita. Tyypillisin tapa on, että toiminnot ja valinnat sijoitetaan vuokaaviossa vastuuhenkilöiden uimaradoille joko pysty- tai vaakasuoraan. Toiminnot tai tehtävät kuvataan laatikoiden ja valinnat salmiakkien sisällä. Nuolilla kuvataan prosessin virtaa, eli toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa. Virta esitetään yhtenäisellä viivalla, jonka päässä on nuoli kuvaamassa siirtymissuuntaa. Tietovirtaa kuvataan katkoviivalla, jonka päässä on nuoli. Sitä käytetään, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä. (Laamanen 2007, 80.)





Kuvio 8. Prosessikuvauksen tavalliset symbolit (JUHTA 2012, 11-12).

Turhaa symboleilla kikkailua kannattaa välttää, koska ne eivät ole olennaisia eivätkä auta ymmärtämään toimintaa. Myös värikoodauksen käyttöä kannattaa harkita, sillä se voi heikentää kuvauksen käytettävyyttä. Yksinkertaisessa prosessikaaviossa henkilöroolit kirjataan vasemmalle reunalla ja työnkulku liikkumaan vasemmalta oikealle. Olennaista on saada selville mitä yksittäiset ihmiset tekevät. Roolien järjestyksellä ei kannata korostaa hierarkiaa, ellei se ole perusteltua. Ylimmäksi kannattaa kuitenkin sijoittaa aina asiakas, jonka tekemistä korostetaan ja kuvataan ovaalien sisällä. Ydinprosessissa asiakas on helppo tunnistaa, mutta tukiprosessien sisäisen asiakkaan valinta voi olla erittäin hankalaa ja vaikuttaa merkittävästi prosessin suunnitteluun. Laamasen mielestä prosessikaaviossa tulee kuvata vain tekemistä, vaikka tiedot ovat tärkeitä. Toimintaa kuvaamalla korostuu samalla, mihin tietoja käytetään. (Laamanen 2004, 79-81.)

Kaavion tueksi tehdään tekstitiedosto, joka voi olla esimerkiksi taulukkomuodossa (taulukko 3), koska siihen pystyy tiivistämään selkeästi olennaisimman informaation. Prosessikuvauksia laadittaessa työnkulkukaavioita kannattaa piirtää vasta sen jälkeen, kun alla olevan mukainen taulukko on täytetty. (Virtanen & Wennberg 2007, 125-130.)

Taulukko 3. Toimintotaulukko (Virtanen & Wennberg 2007, 126).

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
1.	1.1	1.1	1.1
2.	1.2	1.2	1.2
3.	1.3	1.3	1.3
4.	1.4	1.4	1.4

Taulukkoon voidaan ottaa mukaan myös seuraavat asiat:

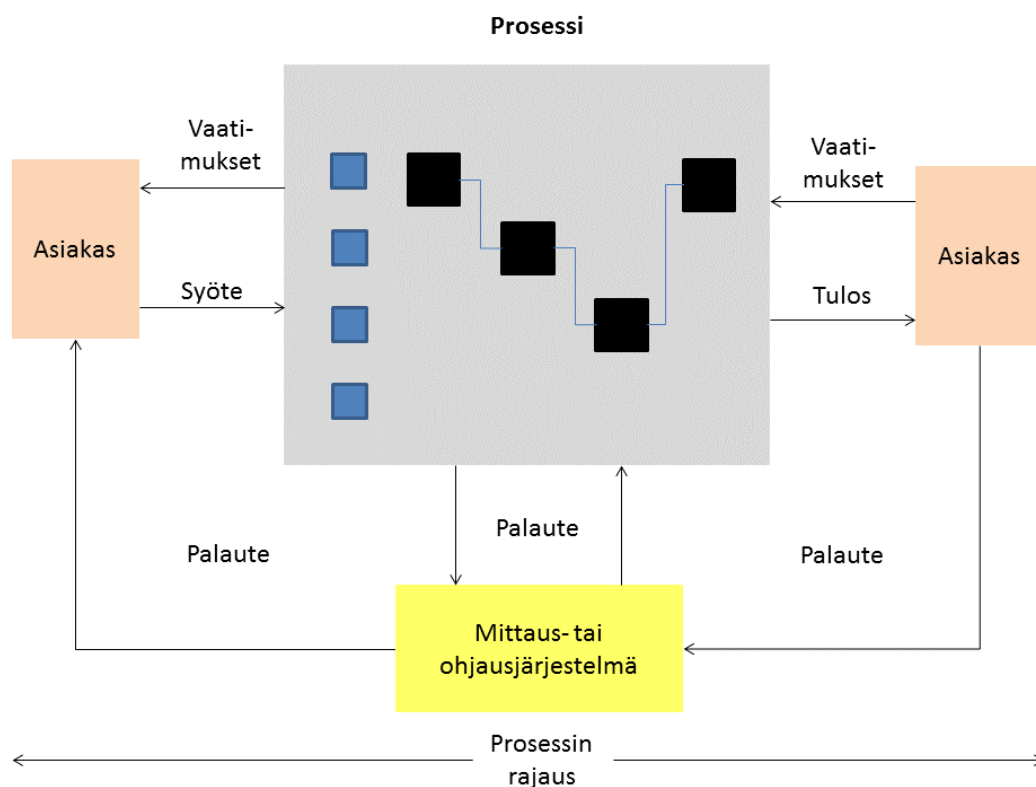
- Kriittiset tekijät (mikä kussakin vaiheessa on keskeistä)
- Tietojen hallinta (arkistointi, tietovirrat, tietojärjestelmät)
- Ohjeet (asetus, sisäinen ohje, käytettävä lomake)
- Resurssit (välineet, tilat, laitteet)
- Aika (per työvaihe tai määrätty aikataulu)

Toimintotaulukko tehdään prosessitasolle, mutta sen lisäksi voidaan tehdä vielä yksityiskohtaisempia tehtävätaulukkoita, joihin kirjataan mm. tehtävän suoritteet, kriittiset tekijät, mittarit ja tavoitteet (Rummler & Brache, 1990, 161).

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Prosessikuvaus on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessin kuvausta tarvitaan kriittisten vaiheiden tunnistamiseen. (Laamanen 2004, 75-76.). Prosessin kuvaus on usein vuokaavion muotoon piirretty esitys, jossa esitetään tarkoitukseen sopivalla tarkkuudella yhden prosessin kriittiset toiminnot ja toimijat (Laamanen & Tinnilä 1998, 35).

### 3.2.3 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

”Prosessit vierivät (tai useimmiten kompastelevat) organisaatioissa, osallistumme niihin tai emme. Meillä on kaksi vaihtoehtoa – voimme sivuuttaa prosessit ja toivoa, että ne tekevät sen mitä toivomme tai voimme ymmärtää niitä ja johtaa niitä”. (Rummler & Brache 1990)



Kuvio 9. Prosessi johtamisjärjestelmän osana (Lecklin 2006, 137).

Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan (katso kuvio 9). Jos prosessia ei pystytä mittamaan, sitä ei voida ohjata tai johtaa (Rummler & Brache 1990, 140). Mittareiden käytön on oltava edullista, nopeaa ja selkeää, ettei niiden tulkinnasta synny kiistaa. Mittareita ei saa olla liian montaa, jotta ne kuvaavat ainoastaan kaikkein oleellisimpia ja tärkeimpiä asioita. Hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittari ei ole ikuinen, joten sitäkin pitää päivittää prosessin muuttuessa ja kehittyessä. (Lecklin 2006, 153.)

Prosessien suorituskyyvyn mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi sekä auttaa kiinnittämään huomio oikeisiin asioihin. Prosessimittarit ovat siis hyödyttömiä, jos ne eivät tuota relevanttia tietoa kehitystyölle. Organisaatio on jo pitkällä prosessien kehittämisessä, jos prosessimittarit on määritelty ja prosessien suorituskyykyä seurataan. Prosessien suorituskyyvymittareiden valinta on perimmiltään asiakkaiden ja muiden prosessien sidosryhmien asettamien vaatimusten pohtimista. (Virtanen & Wennberg 2007, 130-132).

**Sisäiset laatumittarit** voivat olla esimerkiksi ajantasaisesti valvovia mittareita, jotka tietyn raja-arvon saavuttaessaan säätävät prosessia automaattisesti tai käynnistävät korjaustoimenpiteitä. Ajantasaista prosessimittausta ja ohjausta on tehtävä kaiken aikaa. **Tulosmittarit** mittaavat puolestaan prosessin lopputuotoksen laatua. Tarkastelun kohteena voivat olla ulkoiset ominaisuudet, kuten kestävyys tai ulkonäkö. Mittareina voivat olla myös arvo asiakkaalle, asia-

kastyytyväisyys ja menestys markkinoilla. Prosessiin osallistuva tiimi tietää yleensä parhaiten tärkeimmät seurattavat asiat ja pystyy nimeämään kehittämisen kannalta relevanteimmat mittarit. Seurauksena on usein myös työmotivaation paraneminen, koska jokainen haluaa omien mittareiden näyttävän hyviä tuloksia. Tämän vuoksi jokaiselle henkilölle kannattaa antaa jokin mittari, johon hän kokee vaikuttavansa omalla panoksellaan. (Lecklin 2006, 152.)

Ihmisten osaamisen mittaaminen koetaan yleensä hankalaksi, koska heidän suorituskyykyynsä vaikuttaa moni asia. Ihmiset pyrkivät toimimaan sen mukaan, mitä mitataan. Mitattavat asiat tulevat tehdyksi ja painottuvat toiminnassa, mutta sen kustannuksella moni muu tärkeä asia saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. (Grönfors 2010, 131.) Ainoa ”oikea” mittari on koko organisaation tulos ja kaikki muu on osaoptimointia. Tärkein hyöty palkitsemisen kytkemisestä suoritukseen on, että se pakottaa miettimään tavoitteita ja sitä, mikä on yrityksen menestymiselle tärkeää. (Laamanen 2005, 27.)

Finnveran (2001, 134) palvelevan yrityksen laatutyökirjassa luetellaan prosessin kustannustehokkuutta kuvaaviksi mittareiksi muun muassa:

- Läpimenon aiheuttamat kustannukset
- Prosessin jalostusarvo
- Prosessin vuotuiset kustannukset
- Koneiden ja laitteiden käyttöaste
- Laatukustannusten osuus
- Keskenikäisen työn arvo
- Läpimenoaika
- Pääoman kiertonopeus
- Virheiden määrä
- Korjauskustannukset
- Varaston kiertonopeus
- Myyjien ajankäyttö
- Markkinointiviestinnän tehokkuus
- Annetut alennukset

### ***Viheriöiden hoidon mittarit***

*Rönkä (2012) kehitti opinnäytetyössään golfkentän hoitoprosessille mittariston (taulukko 4). Sen mukaan viheriön hoidon tärkeimmät mittarit ovat pallon vierintävästus (stimp), ruobon korkeus, viherpeittävyys sekä ajallisesti mitattuna, kuinka monta kertaa viheriöt biekoitetaan, jyritään tai reikien paikkoja siirretään.*

Nämä ovat hyviä mittareita, mutta kuinka hyvin ne oikeasti mittaavat prosessin suorituskykyä? Vierintävastus, eli kuinka nopeasti pallo vierii nurmikolla, on varsinkin hyvälle pelaajille ja kilpailutilanteessa tärkeä mittari. Kukaan ei mene oikeasti mittaamaan ruohon korkeutta, vaan se säädetään suoraan leikkuriin. Viherpeittävyys on hyvä mittari, mutta senkin pystyy ajattelemaan monella tavalla. Esim. kuinka paljon viheriöllä on paljaita kohtia, kuinka monta prosenttia pinta-alasta on oikeaa keinälajiketta, kuinka tiheässä ruoho kasvaa tai kuinka paljon versoja on per neliometri. Relevantimpia mittareita voisivat olla asiakastyytyvyys (positiivisten ja negatiivisten palautteiden määrä), pelaajamäärät (asiakkaat eivät pelaa huonolla kentällä) tai kentänhoidon laatuun vaikuttavat mittarit (kuivien laikkujen määrä, juuriston syvyys, pinnan tasaisuus, tasalaatuisuus, rikkaruohojen ym. esiintyminen). Viheriöiden hoitoa pitäisi myös mitata euroissa. Viheriöiden hoito sitoo kentänhoidon budjetista leijonan osan. On oleellista seurata ja tiedostaa se, kuinka paljon hyvän laadun tuottaminen maksaa. Kun kipuraja ylitetään, viheriöt on saneerattava, jotta voidaan luoda uudelleen olosuhteet, joissa kentänhoidon kustannukset ovat optimissa.

Taulukko 4. Yhteenvedo kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessin mittarit (Rönkä 2012, 119).

<b>Kentän ja golfyhteisön ympäristön hoitoprosessi</b>
<b>Viheriö:</b>
Vierintävastus (STIMP)
Ruohon korkeusmittaus (3-5 mm)
Viherpeittävyys (%/greenin pinta-ala)
Viheriön hiekotus, jyräys ja lippujen muutosajat (määrä/aika)
<b>Väylä:</b>
Viherpeittävyys (%/tietyiltä alueelta)
Ruohon leikkuujätteen poisto/harjaus (määrä/aika)
<b>Avauspaikka:</b>
Viherpeittävyys ja tasaisuus (% /tietyiltä alueelta)
Väylän reunat/karheikko:
Leikkauskertojen määrä (2 krt/vko)
<b>Esteet:</b>
Kunnostusten määrä (3-4 krt/vko)
Kanttauskertojen ja vesiesteiden rantojen ruohonleikkausten määrä (1-2 krt/viikko)
<b>Turvallisuus:</b>
Raportoitujen onnettomuuksien määrä (<laskeva)
<b>Vedenkulutus:</b>
Vesiesteiden pintojen korkeuden mittaus (=kastelulammikot)
<b>Lannoitteet:</b>
Rakeisten lannoitteiden käyttömäärät (kg/hehtaari tai kg/aari)
<b>Ympäristöjärjestelmä:</b>
Golfyhteisö noudattaa Suomen Golfliiton ympäristöjärjestelmää ja käsikirjassa kuvattuja toimintamenettelyjä (1krt/v)
<b>Esteettisyys:</b>
Palautteiden määrä (negat. määrä <laskeva ja posit. määrä>nouseva)

### 3.2.4 Prosessien parantaminen

Vain asiakas voi määrittää, mistä tuotteen tai palvelun arvo muodostuu. Todelliset menestyjät eivät vain tyydytä asiakastarpeita, vaan he menevät pidemmälle ja ihastuttavat asiakkaansa tuloksillaan. Prosessien kehittäminen liittyy aina strategioihin, visioihin sekä arjen työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Tavallisimmin tähdätään toiminnan tehostamiseen sekä laadun ja palvelutason parantamiseen nykyisestä. Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä tulisi antaa keskeinen rooli ihmisille, jotka osallistuvat itse prosessiin. Prosessiin sitoutuminen on vahvempaa, kun työntekijät ymmärtävät oman osallisuutensa prosessissa. Yleensä parhaat kehitysideat saadaan niiltä, jotka tuntevat prosessin käytännössä parhaiten. Osallistuminen prosessin kuvaustyöhön on myös helpoin tapa välttää muutosvastarintaa silloin, kun prosessien kehittäminen aiheuttaa muutoksia toiminnoissa. (Roberts 1996, 22-23.)

Prosessien kehittämisessä pitää olla tietoinen mahdollisista riskeistä ja hyödyistä. Yhden toiminnon muuttaminen ei poista kaikkien prosessien ongelmia, mutta yksikin muutos voi tuottaa huomattavaa hyötyä yritykselle etenkin, jos prosessissa ilmenee riskejä tai toimimattomuutta. Lon Roberts (1996, 27) toteaa, että kilpailuedun kehittäminen prosesseja uudistamalla voi alkaa yksinkertaisimmillaan siitä, että joku uskaltaa kyseenalaistaa perinteisen tietämyksen kysymällä:

- Miksi tämän tietyn prosessin on oltava olemassa, miksi ei käytetä vaihtoehtoisia ratkaisuja tai olla tekemättä mitään?
- Miksi tämä prosessi vaatii näin paljon aikaa tuottaakseen tietyt tulokset?
- Miksi prosessi on organisoitu tällä tavalla?
- Mitkä prosessin näkökohdat ovat todella tärkeitä asiakkaalle?

### 3.3 Prosessien kytkeminen strategiaan

Prosessijohtamiseen ei yleensä päädytä jonkin strategisen analyysin kautta, vaan siihen kasveetaan, kun opitaan ymmärtämään organisaation toimintaan ja tuloksiin vaikuttavia ilmiöitä. Kehityksen alkuvaiheessa prosessien kehittämiseen riittää vahva usko, että ollaan oikeilla raiteilla. Avain prosessien kytkemiseen strategioihin löytyy, kun organisaatiossa oivalletaan prosessien merkitys suorituskyvylle ja opitaan mittaamaan olennaista suorituskykyä. Hienoilla analyyseillä ja tavoitteilla ei päästä kovin pitkälle, jos omaa toimintaa ei tunneta ja hallita riittävän hyvin. Strategiassa asiat harkitaan etukäteen ja tulevaisuuden tapahtumat kuvitellaan etukäteen niin

hyvin, että tiedetään miten toimitaan tositalanteessa. Asiat voi kuitenkin tapahtua eri tavalla tai olla tapahtumatta, joten sekin pitäisi ottaa huomioon. (Laamanen 2004, 228.)

Strategia on tiedostettuja valintoja, jotka perustuvat oletuksiin. Ensin joudutaan miettimään, missä ollaan mukana ja missä ei. Ketä miellytetään ja ketä ei? Seuraava valinta tehdään kustannusten ja ominaisuuksien tasapainon välillä. Valintoja auttavat tiedonkeruujärjestelmät ja analyysit, joiden avulla organisaatio tulee tietoiseksi omasta ympäristöstä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Nopeat muutokset on helppo havaita, mutta hankalampaa on ennakoida muutoksia ja tarttua avautuviin mahdollisuuksiin. Strategiaa toteutetaan käytännössä prosesseissa eikä kehitysprojekteissa, mutta onnistuneen kehitysprojektin kautta pystytään kehittämään prosesseja. (Laamanen 2004, 228-230.)

Prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, joita ovat asiakastyytyväisyys, hyvä taloudellinen tulos, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön tyytyväisyys. Prosessijohtamisen keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat kuitenkin merkittävästi aikaisemmin käytetyistä. Kustannustehokkuuden rinnalle on tullut nopeus ja joustavuus. Henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan nykyään korostetaan organisaation menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Asiakkaita ja toimittajia ei pidetä enää välttämättömänä pahana vaan yhteistyökumppaneina. Aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksiköihin, mutta nykyään hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee päämäärän ja yhteisen tahtotilan onnistua sen toteuttamisessa. Se, että ihmiset tietävät tavoitteet ja tekevät parhaansa niiden toteuttamiseksi, ei riitä. Tarvitaan toimintajärjestelmä ja keinot, jotka tukevat ihmisten toimintaa kohti organisaation menestystä. Menestystä ei kuitenkaan voida kopioida, vaan jokaisen organisaation on löydettävä oma tiensä (Laamanen & Tinnilä 2002, 6-12.)

Työntekijät suorittavat prosessin eri vaiheita tahoillaan, mutta lopullisena tavoitteena on kokonaistehtävän loppuunsaattaminen. Yksittäinen prosessin osatehtävä voidaan mahdollisesti suorittaa monella eri tavalla, mutta prosessille on oleellista, että se suoritetaan tehokkaasti lopputuloksen kannalta. (Hannus 2000, 35.) Prosessien kehittämisessä etsitään jotain, mitä ei vielä ole, joten se vaatii rohkeutta ja luovuutta nähdä ratkaisuja siellä mistä niitä ei ole tajuttu etsiä ennen. Itsestään selvän näkemiseen ei ole mitään reseptiä. Prosessit on löydettävä oman organisaation toiminnasta, tavoitteista, ihmisistä sekä sen palveluja käyttävien ihmisten kokemuksista. (Virtanen & Wennberg 2007, 78.)

Prosessien mahdollisuudet ja kehittämistarpeet täytyy ottaa huomioon strategian luomisessa ja ylläpidossa. Hyvä strategia perustuu prosessien keräämiin tietoihin asiakkaiden sekä sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista. Myös kilpailijoiden suorituskyky synnyttää uusia tarpeita, jotka pitää huomioida keskeisissä prosesseissa ja strategian suunnittelussa. Strategiasta pitää viestiä, ja se pitää muuntaa käytännön toiminnaksi prosessien kautta. (Laamanen ja Tuominen 2011, 39.) Monet johtajat tekevät päätöksiä vain tuntuman perusteella. Vakavin uhka on kuitenkin jättää päättämättä tarvittavista toimenpiteistä, kun niiden aika on. Siksi tarvitaan tunnuslukuja, joiden avulla voidaan reagoida juuri oikealla tavalla oikeaan aikaan ja ennakoida tulevaa kehitystä. (Laamanen 2005, 3.)

### 3.4 Strategian merkitys prosessin suorituskykyyn

Johdon suunnittelema strategia toteutetaan käytännössä prosessien ja ihmisten kautta. Ilman selkeän vision ja strategian ohjaavaa vaikutusta kriittisiä liiketoimintaprosesseja ei pystytä johdamaan oikeaan suuntaan, koska ei tiedetä mihin voimavarat kohdennetaan tai millaisesta suorituskyvystä pitäisi palkita. Rummler & Brache (1990) ovat luoneet matriisin (taulukko 4), jonka avulla johtajat pystyvät parantamaan organisaation kokonaissuorituskykyä. Se korostaa kokonaisvaltaista yhteistoimintaa organisaation kolmella eri suorituskykytasolla.

Taulukko 5. Strategian vaikutus suorituskykyyn yhdeksällä osa-alueella (Rummler & Brache 1990, 80).

	TAVOITTEET	SUUNNITTELU	JOHTAMINEN
ORGANISAATIOTASO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko organisaation strategia kerrottu ymmärrettävästi?</li> <li>● Onko strategia linjassa ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien kanssa sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kanssa?</li> <li>● Onko kaikki suoritustavoitteet päätetty ja viestitty?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puuttuuko joku olennainen toiminto?</li> <li>● Onko turhia toimintoja?</li> <li>● Onko toimintojen suoritusjärjestys järkevä?</li> <li>● Tukeeko organisaatorakenne strategiaa ja tehokkuutta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko toimintojen tavoitteet asetettu kunnolla?</li> <li>● Mitataanko oleellista suorituskykyä?</li> <li>● Onko resurssit jaettu järkevästi?</li> <li>● Johdetaanko toimintojen rajapintoja?</li> </ul>
PROSESSITASO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko ydinprosessien suoritukset kytketty asiakkaiden ja organisaation vaatimuksiin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko nykyinen tehokkain ja paras tapa saavuttaa prosessin tavoitteet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko prosessilla oikeat osatavoitteet?</li> <li>● Hallitaanko prosessin suorituskykyä?</li> <li>● Onko kaikilla prosesseilla tarvittavat resurssit?</li> <li>● Hallitaanko toimenpiteiden rajapintoja?</li> </ul>



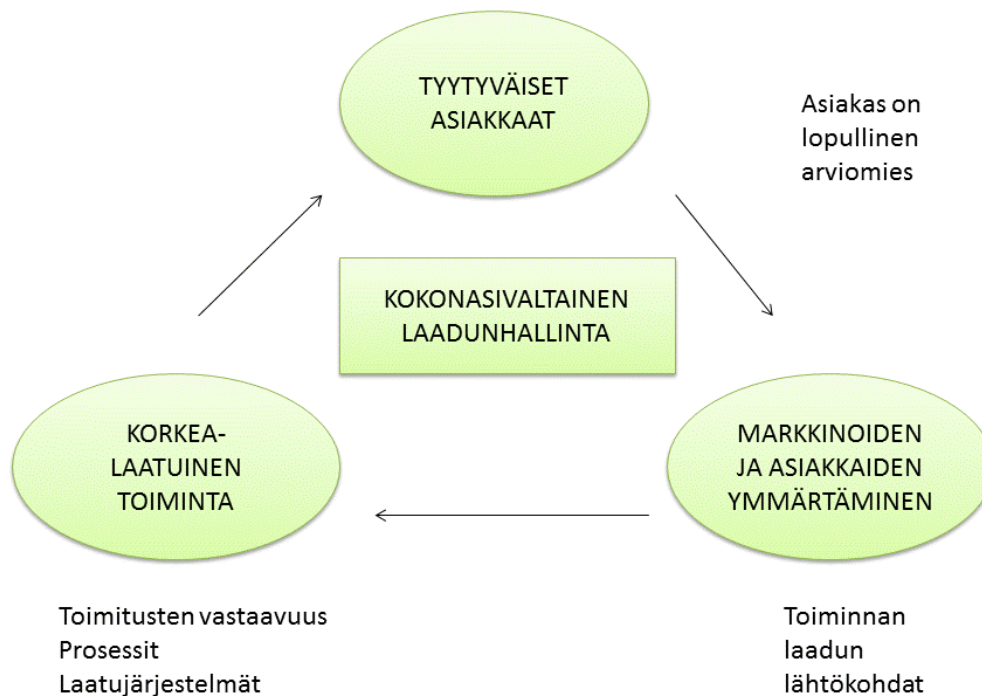
<b>TEHTÄVÄTASO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Onko tehtävien tavoitteet kytkeytyneet prosessin, asiakkaiden ja organisaation vaatimuksiin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Heijastavatko työtehtävät prosessin vaatimuksia?</li> <li>● Ovatko tehtäväsarjat loogisessa järjestyksessä?</li> <li>● Onko menetelmät varmistettu?</li> <li>● Ovatko toimintatavat kannustavia?</li> <li>● Ovatko työolosuhteet kunnossa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ymmärtävätkö työntekijät laadun ja tehtävien tavoitteet?</li> <li>● Onko työntekijöillä selkeä ja johdonmukainen työnkuva?</li> <li>● Palkitaanko työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisesta?</li> <li>● Tietävätkö työntekijät milloin tavoitteet on saavutettu?</li> <li>● Onko työntekijöillä tarvittavat tiedot ja taidot?</li> <li>● Onko työntekijöillä tarvittavat fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet tavoitteiden saavuttamiseen?</li> </ul>
--------------------	--	--	--

Rummlerin & Brachen malli sitoo toisiinsa tehtävätason, prosessitason ja organisaatiotason: tavoitteet, suunnittelun sekä johtamisen. Jos jonkun tason suorituskykyä ei määritellä, niin sille ei löydy selkeää kytkeytystä kahden muun tason suoritukseen. Toimintojen rajapinnoilla ja toimintojen välisissä suhteissa (organisaatiokaavion valkoisilla alueilla) piilevät suurimmat toiminnan parantamismahdollisuudet.

Laamasen (2004, 249) mukaan strategiat kytetään prosesseihin tunnuslukujen avulla. Prosesseille pitää asettaa kehitystavoitteita sekä rakentaa mittausjärjestelmä, jolla voidaan mitata prosessin suorituskyvyn kehittymistä. Tehokkaan tunnuslukujärjestelmän rakentamisessa on otettava huomioon, että tunnusluvut:

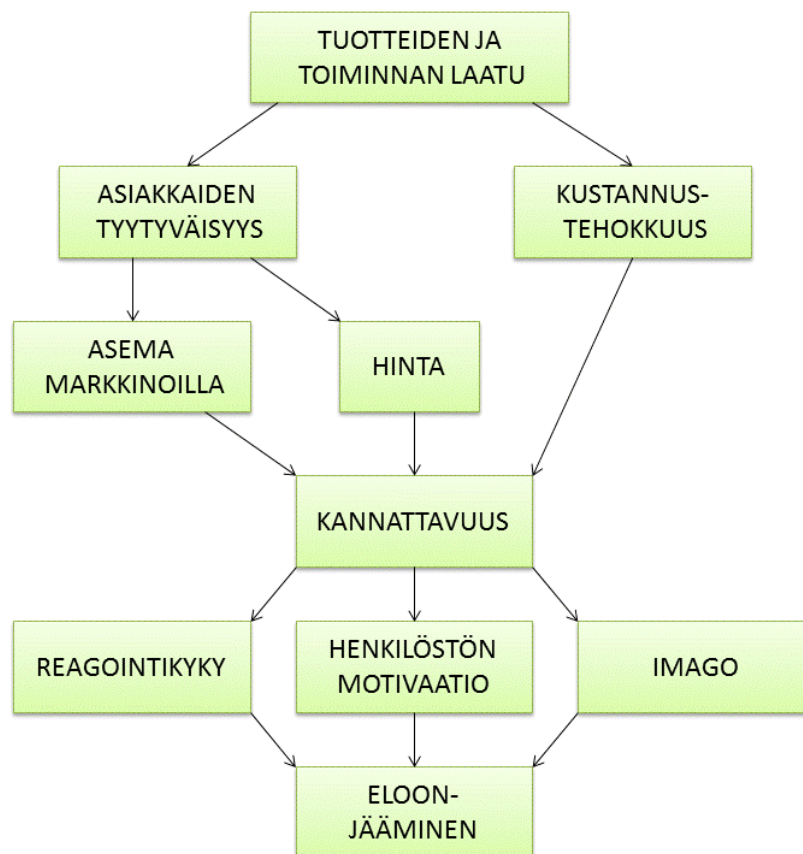
- kuvastavat strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä (samansuuntaisesti)
- kuvaavat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta (menestystekijät, ennakointi ja toiminnan mahdollistaminen)
- perustuvat asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön tarpeisiin
- auttavat ymmärtämään kokonaissuorituskykyä
- ohjaavat välttämättömään (kilpailu) tai mahdolliseen suorituskykyyn (innovaatiot)

### 3.5 Prosessit laadun näkökulmasta



Kuvio 10. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Laatua voidaan tulkita monella eri tavalla näkökulmasta riippuen. Yleensä laadulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyvyyteen ei siis pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Laatuun liittyy myös tarve parantaa suoritustasoa jatkuvasti niin nopeasti kuin kehitys sallii. Yrityksen oman laatutyön lisäksi uudet innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset asettavat laadulle uudenlaisia vaatimuksia. Virheettömyyttä tärkeämpää kokonaislaadulle on, että tehdään oikeita asioita. Tuote tai palvelu saattaa olla yrityksen näkökulmasta täydellinen, mutta asiakkaan mielestä se voi olla ylilaatua, josta hän ei ole valmis maksamaan. Asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei kuitenkaan ole ylilaatua, jos yritys saavuttaa sen avulla kilpailuedun. Laadun pitää siis soveltua käyttötarkoitukseen. ISO 9000 -standardi määrittelee laadun seuraavasti: ”Se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.” (Lecklin 2006, 18-20.)



Kuvio 11. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

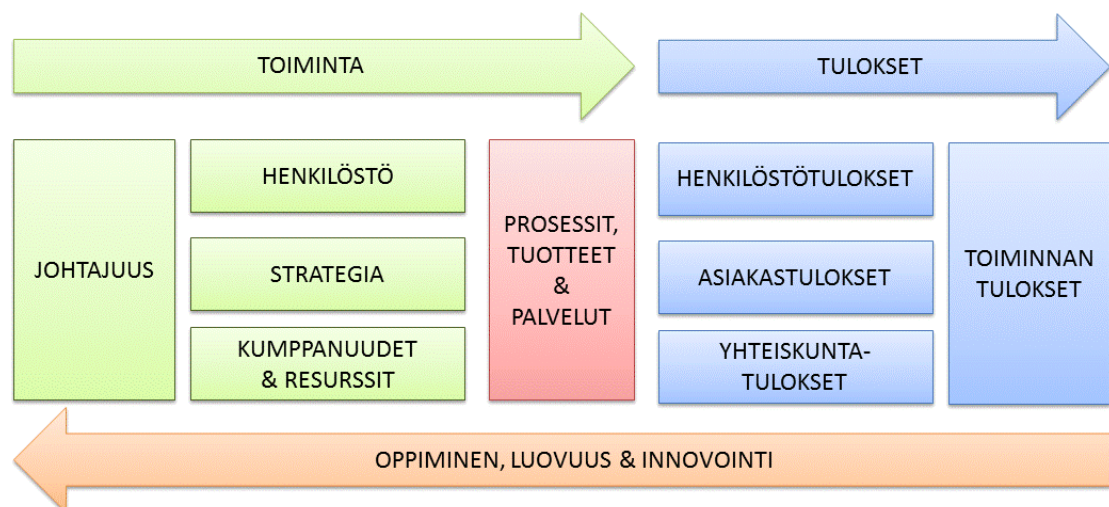
Hyvä laatu merkitsee virheettömyyttä ja kustannustehokkuutta. Alhaiset laatuksennukset vaikuttavat yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset, joten se lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia ja kertovat laadusta potentiaalisille asiakkaille. Laadun avulla yrityksen markkina-asema vahvistuu, ja se voi pyytää paremman katteen tuotteille tai palveluille. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja ulkoiset markkinavaikutukset parantavat kannattavuutta, jolloin yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa muun muassa: kilpailuetu valituilla markkinoilla, markkinajohtajuus, luotettava imago, nopea reagointikyky ympäristön muuttuessa ja hyvä maine motivoivana työnantajana, joka tunnetaan yhteiskunnassa. Laatu saa aikaan positiivisen reaktion, joka merkitsee pitkällä tähtäimellä yrityksen eloonjäämiseen ja työpaikkojen säilymiseen (kuvio 11). (Lecklin 2006, 24-25.)

Laatu ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Laadulla ja yrityksen hengissä säilymisellä on myös kansantaloudellisia vaikutuksia. TKK:n tuottavuusasiantuntija Risto Tanskanen listaa kymmenen asiaa (kuvio 12), joiden avulla Suomen nykyaikaista tuottavuustoimintaa voidaan parantaa. Lista on kovin samanlainen kuin Euroopan laatu-palkinnon arviointimalli (kuvio 13).



Kuvio 12. Nykyaikainen tuottavuustoiminta (Tanskanen 2012, 4).

Laadun hallinta eli kokonaisvaltainen laatujohtaminen perustuu prosessien analysointiin. Laatujohtaminen on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, joka korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä sekä jatkuvaa toiminnan ja tuotteiden parantamista asiakkaiden tarpeisiin perustuen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 14-15.) Business Excellence-malli toimii työkaluna organisaation toiminnan kokonaisvaltaisessa arvioinnissa ja kehittämisessä. Euroopan lautupalkinnon arviointimalli (kuviokuva 13) muodostaa viitekehyksen kilpailukykyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi pyrkimättä tarkasti ohjailemaan millaisia toimintatapoja organisaatioiden tulisi soveltaa. Perusajatuksena on, että erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin. (Laamanen & Tuominen, 9.)



Kuvio 13. EFQM Excellence-mallin arviointialueet (Laatukeskus 2012).

Erinomaiset palvelut ja tuotteet toteutetaan prosessien kautta. EFQM:n mallissa prosessit kytetään erityisesti tosiasioihin, joiden perusteella päätetään parannustoimenpiteistä. Erinomaisuuden tunnuspiirteitä ovat:

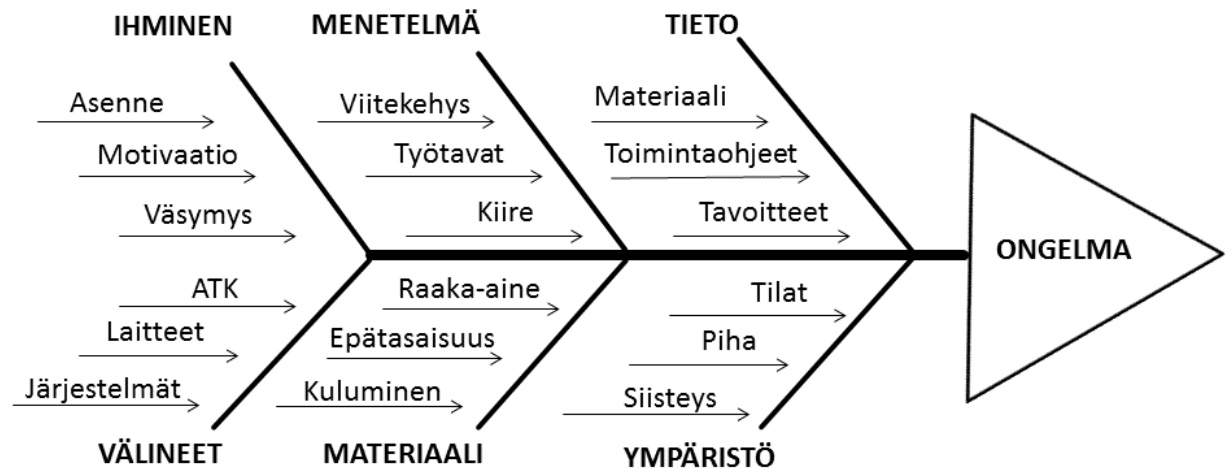
- Tuloshakuisuus
- Asiakassuuntautuneisuus
- Johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Yhteiskunnallinen vastuu

### 3.5.1 Laadunhallinta

Laadun varmistaminen on prosessi, jonka tarkoitus on tarkistaa tuotokset sekä mahdollistaa työn suoritusta koskevien laatuvaatimusten noudattaminen. Siihen kuuluvat kaikki työvälineet, menetelmät, suoritustavat ja resurssit, joita tarvitaan laatuvaatimusten täyttämiseen. Prosessin omistajan on viestittävä olennaisista standardeista ja tavoitteista niin, että kaikki jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät ne sekä noudattavat niihin liittyviä toimintatapoja. Laadunvalvonnan tarkoitus on sekä tunnistaa syyt epätydyttävän toiminnan tasoon että löytää ehkäiseviä tai korjaavia keinoja suorituskyvyn parantamiselle. Myös organisaation muut jäsenet ja asiakkaat tekevät laadunvalvontaa prosessin rajojen ulkopuolella. (Suomen standardisoimisliitto 2012, 60)

Usein puhutaan prosesseista, vaikka tehtävät olisivat levällään ja joka kerta toimitaan vähän eri tavalla (vrt. projekti). Prosessit pitäisi analysoida, ja ongelmien alkusyyt määritellä rehellisesti. Monesti kuunnellaan vain äänekkäimmän mielipidettä, vaikka totuus voi löytyä ihan muualta. Usein kannattaa ottaa japanilaisista mallia ja kysyä tarpeeksi monta kertaa: miksi, jotta juurisyyt löytyvät. Ongelmia voi tutkia esimerkiksi kalanruotokaavion avulla (kuvio 14). Prosessien analysoinnissa tutkitaan syitä eikä syyllistetä ihmisiä. Yleensä ongelmien syyt löytyvät johtamisen laadusta tai ohjeista. Ohjeita voidaan tehdä, mutta jos ne koetaan turhiksi, kukaan ei noudata niitä. Turhien toimenpiteiden karsiminen on yleensä paras ja ensimmäinen tapa tehostaa prosesseja. Jos löysiä otetaan pois vuodesta toiseen, niin lopussa ei ole enää mitään puristettavaa. Silti esimiehen pitäisi vielä venyttää ja innostaa turhautunutta henkilökuntaa. Yrityksen pitäisi

ensin määrittää itselleen sopiva laatutaso ja miettiä, miten suuri heidän asiakkaiden sietokyky on laadun vaihteluun. Silloin tiedetään, mikä on tavoiteltu taso ja voidaan miettiä miten se saavutetaan. Jos tavoitellaan hyvää ja priimaa pukkaa niin vaarana on, että asiakas ei halua maksaa ylilaadusta ja lähtee kilpailijalle. Asiakas ei myöskään siedä alilaatua. Hyvin suunniteltu ei ole puoliksi tehty, jos mennään väärään suuntaan. (Mäntyneva 17.3.2013.)



Kuvio 14. Esimerkki kalanruotokaaviosta (Tuurala 2010).

Kalanruotokaavio eli syy-seurauskaavio voidaan yhtä hyvin kääntää tavoite-resurssikaavioksi, jos päähän kirjataan lähtökohdaksi tavoite ja ruotoihin kirjataan kaikki resurssit, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Tavoite-resurssikaavio toimii muun muassa laatustrategian suunnittelun apuvälineenä kuvattaessa eri tekijöiden osuutta tavoitteen saavuttamisessa. (Tuurala 2010).

### 3.5.2 Henkilöstö laadun tekijänä



Kuvio 15. Onko spontaanisuus prosessin kannalta laatuvirhe vai parempaa asiakaspalvelua?

Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena, jonka takana ovat aina inhimilliset tekijät. Työntekijöiden pitäisi jo heti alussa ymmärtää, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen, ja miten he voivat omalla panoksellaan nostaa yrityksen laatua. Toimintoketjujen läpikäynti on

tarpeellista, jotta kaikki ymmärtävät, että prosessin tulos riippuu sen heikoimman lenkin tuloksesta. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Kaikkien työntekijöiden pitäisi mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja ajatella, että siihen päästään. Laadun nostamiseksi on pystyttävä irtaantumaan vanhoista käytännöistä ja tottumuksista. Useissa toiminnoissa on mahdollisuus päästä 0-virhetasolle, jos henkilöstö on motivoitunutta ja työnsä osaavaa. (Lecklin 2006, 215.)

Henkilökohtaiseen laatuun sisältyy kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Virheiden pelko ei saa tuhota työntekijöiden oma-aloitteellisuutta ja rohkeutta tarttua uusiin vaikeisiin asioihin. Uudessa ympäristössä toimittaessa virheitä ei voida kokonaan välttää. Laatu tarkoittaa virheistä oppimista. Tehty virhe analysoidaan ja prosessia tai menetelmiä kehitetään toistumisen välttämiseksi virheentekijän ja muun organisaation osalta. (Lecklin 2006, 214-215.)

Henkilöstöhallintoon kuuluu omia prosesseja, joiden tuloksia voidaan seurata asetettujen tavoitteiden ja mittareiden avulla. Toiminnan ja työntekijöiden tuottamaan laatuun vaikuttavat mm. henkilöstön valinta, osaaminen ja pätevyys, koulutus, harjoittelu, eteneminen ja urakierto, palkkausjärjestelmät, yhteistoiminta, motivointi, työolosuhteet, työilmapiiri, terveydenhuolto ja vapaa-ajan toiminnot. Kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä, heille tulisi laatia perehdyttämishjelma. Sisäänajovaihetta helpottaa kokeneemman tukihenkilön nimeäminen. Tiimityössä koko tiimin velvollisuus on auttaa uusi henkilö nopeasti mukaan tehokkaaseen toimintaan. Myös henkilöstön työtyytyväisyys on tärkeä laatutekijä. Vain motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö pystyy huippusuorituksiin (Lecklin 2006, 216, 224, 229.)

### **Ihmisten johtamisen vaikutus laatuun ja suorituskyykyyn**

”Uusia toimintatapoja ei opita pelkästään asioiden tietämisen ja ymmärtämisen kautta, vaan vasta riittävä harjoittelu johtaa taitojen ja tottumusten omaksumiseen” (Helin 2006, 191.) Asioiden johtaminen on tärkeää, mutta prosessijohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, koska prosessin tavoitteet saavutetaan työntekijöiden avulla. Suorituskyky nousee, jos yksilöt ovat motivoituneita ja toimivat yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Ryhmätasolla tunneälyominaisuudet voimistuvat ja ihmiset oppivat uusia vahvuuksia toimiessaan yhdessä. Kirjassa ”Toimiva tiimi” (Harvard Business School Press 2005, 49-50) luetellaan, että tiimin vahvuuksien esiin saamiseksi tarvitaan järjestyksessä kolme osatekijää:

1. **Luottamus.** Jäsenten tulee huolehtia toisistaan sekä luottaa ja uskoa toistensa rehellisyyteen ja sitoutuneisuuteen.
2. **Ryhmäidentiteetti.** Ottaessaan ryhmän tavoitteet omikseen, jäsenet tuntevat, että he tarvitsevat ryhmää, että ryhmä tarvitsee heitä ja että heidän työllään on merkitys.

3. **Ryhmätehokkuus.** Jäsenten tulee olla varmoja, että he voivat suorittaa tehtävänsä paremmin ja saavuttaa enemmän yhdessä kuin yksilöinä työskentelemällä.

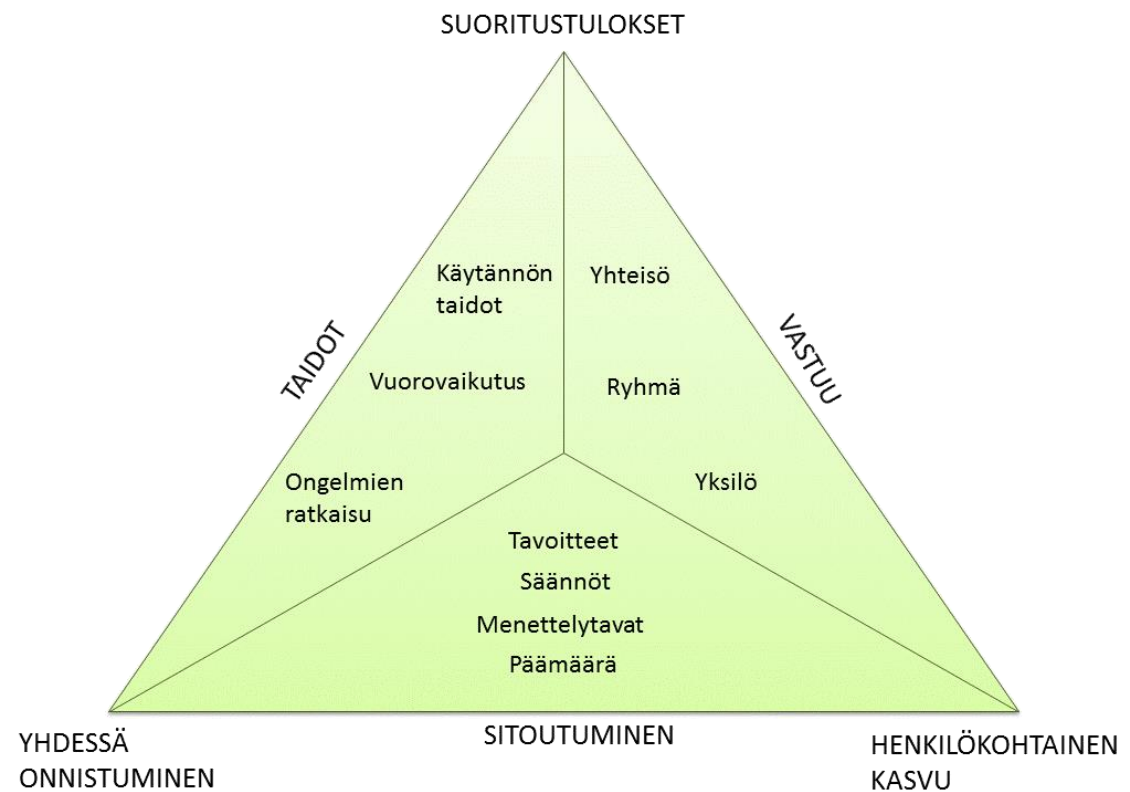
Menestyksellä ryhmä keskittyy suoritukseen, sillä on selkeät tavoitteet sekä sovitut keinot niiden saavuttamiseksi, ja sen jäsenet pitävät toisiaan vastuullisina koko ryhmän suorituksesta. Tavoitteet ja vastuullisuus edellyttävät mittareita. Parhaimmillaan ryhmä miettii itse, miten ryhmän edistystä voidaan mitata, jolloin ryhmä voi koska tahansa tarkistaa miten hyvin sillä menee. Ryhmää pitäisi arvioida ja palkita ryhmänä, jolloin ryhmän identiteetti säilyy ja vahvistuu. (Harvard Business School Press, 41-43.)

Esimiehellä on tärkeä rooli auttaa tiimiä kasvamaan ja parantamaan suorituskyykyä. Alussa, kun ryhmä ei ole vielä kasvanut tiimiksi, esimiehen osaaminen on tärkeässä roolissa prosessin etenemisessä. Esimiehen tärkein menetelmäpuvvaline on tiimisopimus, jossa tiimi ja esimies sopivat yhdessä toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Porukkasopimus auttaa puolestaan tiimin itseohjautuvuuteen. Porukkasopimuksessa tiimi sopii itse sisäiset pelisääntönsä ja esimies antaa vain impulsseja tiimin omaan sisäiseen pohdintaan. Tiimin tavoitteena on kulkea kohti itseohjautuvuutta, jolloin suurin osa asioiden pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään viemään tiimin sisäpuolelle. (Skyttä 2005, 80-83.)

### **Toimiva tiimi**

Katzenbach & Smith (1998, 21) tiivistävät tiimin menestymisen perustekijät kolmioon (kuvio 16), jonka kärjissä on tiimin tulokset: suorituskyyvyn aikaansaannokset, yhteiset työtulokset ja yksilön kehittyminen. Sivut ja sisäosa kuvaavat puolestaan osatekijöitä, joilla suoritukset saadaan aikaan. Nii-tä ovat erilaiset taidot, yksilö- ja yhteisvastuut sekä sitoutuminen yhteisiin toimintamalleihin ja tavoitteisiin.





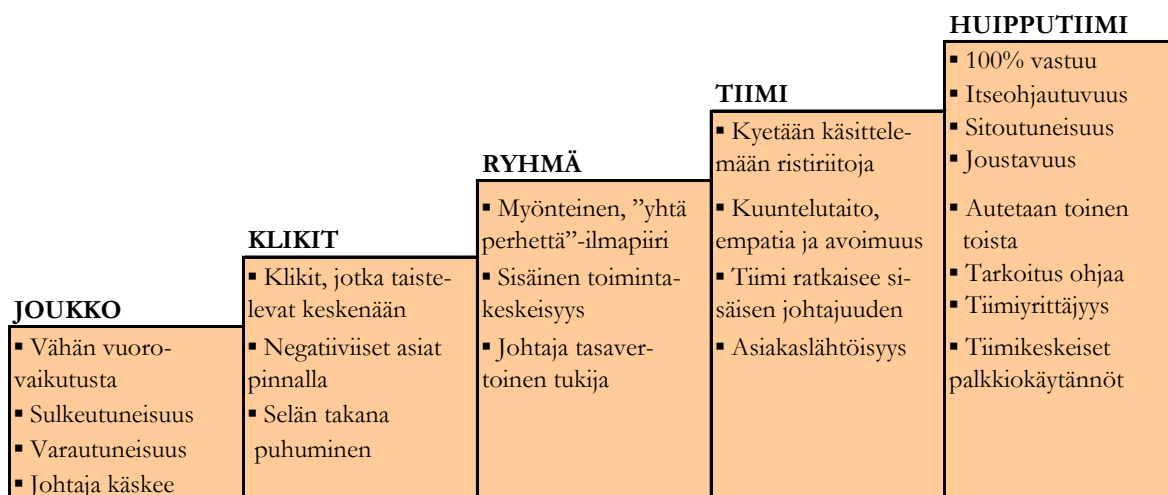
Kuvio 16. Tiimin menestystekijät (Katzenbach & Smith 1998, 21.)

Hyvässä tiimissä kaikki jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita asiatavoitteeseen, mutta myös toisten henkilökohtainen kasvu koetaan tärkeäksi. Kun työt on organisoitu selkeästi, jokainen tietää omat vastualueensa eikä ylitä tai alita rajoja. Hyvä tiimi on tehokas, tuottava ja pystyy tuottamaan synergiaetuja yhteistyön avulla. Erikoistumalla johonkin tehtävään ihminen pystyy suorittamaan sen paremmin ja nopeammin. Tiimissä täytyy kuitenkin myös olla tarjolla monipuolisia tehtäviä, jotta työ ei muutu liian yksitoikkoiseksi. Hyvä tiimi arvioi ja kehittää työprosesseja jatkuvasti. Huonosti toimivat toimintatavat tunnistetaan, ja niihin puututaan ajoissa. Hyvässä tiimissä tietoa ja taitoa jaetaan tehokkaasti, koska kaikki haluavat oppia koko ajan lisää. Parhaimmillaan tiimin ja yksilön tavoitteet täydentävät toisiaan. (Pösö 17.1.2013.)

Unelmatiimin rakentaminen on haastavaa, mutta ei mahdotonta. Omaksumisvaiheessa työntekijä tarvitsee paljon opastusta, tukea ja kontrollia. Omaksuttuaan työn hän tarvitsee enemmän haasteita ja palautetta onnistumisestaan. Esimiehet voivat ylläpitää innostusta toimimalla keskustelukumppaneina, järjestämällä innostavia olosuhteita ja tehtäviä sekä toteuttamalla itse kullekin tärkeitä muutoksia. (Kontiainen & Skyttä 2010, 44.)

## Tiimin kehittyminen

Uudessa tiimissä on yleensä joukko toisille vieraita ihmisiä, joilla on joko enemmän tai vähemmän kokemusta alasta. Alussa moni on varautunut, koska ei tiedä vielä riittävästi aihealueesta eikä tunne muita. Vuorovaikutus on vaisua ja lähinnä yksittäisten ihmisten välistä sekä satunnaista. Porukka on usein riippuvainen dominoivista henkilöistä, mikä saattaa myöhemmin haitata itseohjautuvuutta. Esimies määrittää alussa yhteiset pelisäännöt ja rajat, mutta hän voi edistää itseohjautuvuutta varaamalla aikaa tiimiyttämiselle, jakamalla valtuuksia, rohkaisemalla vuorovaikutukseen ja pieneen riskinottoon sekä luomalla ilmapiirin, jossa virheitä käsitellään turvallisesti. Virheitä ei pidä vältellä ja peitellä, koska niistä myös opitaan. Samalla ihmiset opivat tekemään itsenäisiä korjaavia toimenpiteitä. Skyttä 2005, 111) kuvaa tiimin kasvamisen joukosta toimivaksi huipputiimiksi kypsyyssprosessina, jonka askeleet on tärkeä tiedostaa, jotta tiimiä voi ohjata eteenpäin (kuvio 17).



Kuvio 17. Joukon kasvu huipputiimiksi (Skyttä 2005, 111.)

Tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen lisää negatiivisuutta. Usein se purkautuu selän takana, koska vielä ei haluta kohdata asioita suoraan edestä. Klikkejä syntyy usein ikäeroista, kulttuuri- ja kielieroista sekä, kun samaan aikaan organisaatioon tulleet tai saman koulutuksen saaneet rupeavat pitämään yhtä. Klikkejä voidaan purkaa mission kirkastamisella, eli työstetään asiakaslähtöistä tarkoitusta, joka toteutuu parhaiten yhtenä tiiminä toimien. Niin kauan kuin yksi klikki voittaa, toinen häviää – sen sijaan, että kaikki voittaisivat. Tiimin erilaisten jäsenten vuorovaikutusta voidaan edistää hallitusti sekoittamalla ja muodostamalla ryhmiä eri tavalla. Ilmapiirin täytyy olla turvallinen ja erilaisuutta arvostava, jolloin pelkoja pystytään käsittelemään ja jokainen saa olla oma itsensä eikä kukaan tunne itseään riittämättömäksi tai huonoksi. Kun kielteiset ajatukset ja tunteet saadaan esiin, ne voidaan ratkaista ja siirtyä eteenpäin tiimin seuraavaan kasvuvaiheeseen. (Skyttä 2005, 113-114.)

Myönteisyys on ryhmän tärkein ylläpidettävä asia. Ryhmä vertailee itseään muihin tiimeihin ja jäsenten me-henki voimistuu. Myönteisyyden turvin ryhmä pystyy kohtaamaan ja työstämään ongelmat, jotka on ratkaistava ennen varsinaiseksi tiimiksi tuloa. Tiimissä kuuntelutaito ja empaattisuus ovat kehittyneet, tiimi kykenee käsittelemään ristiriitoja, tärkein näkökulma on asiakaskeisyys ja tiimistä on tullut itseohjautuva. (Skyttä 2005, 115.)

Kokemusten mukaan tiimiksi kehittyminen vie 4-8 kuukautta. Tiimin ja huipputiimin välillä ei enää ole yksittäistä porrasta, vaan kehitys voi jatkua äärettömästi. Skyttän (2005, 116) mukaan huipputiimissä:

- tarkoitus lähtee asiakkaista
- muutostarpeita ja parantamisen aiheita löydetään koko ajan lisää
- suunnittelua ja toteutusta ohjaa vahvasti tuloskeskeisyys
- yhteinen päämäärä ja tarpeeksi haastavat tavoitteet on määritelty hyvin
- vastuu halutaan kantaa kokonaan itsellä
- tiedonkulku toimii joka suuntaan
- tiimillä on 100 % valtuudet
- tiimitaidot eli luottamus ja kunnioitus ovat hallinnassa ja niitä hiotaan jatkuvasti

### ***Kentänhoitotiimin haasteet***

*Golfkenttä on varmasti yksi kauneimpia paikkoja olla kesätöissä ja kentillä käytetään uusimpia laitteita apuna, joten olosuhteet ovat varmasti innostavammat kuin monessa muussa työpaikassa. Myös oma kädenjälki näkyy heti konkreettisesti, mikä auttaa yksilöä kehittymään työssä nopeammin. Tiimiltä voidaan odottaa hyviä tuloksia heti, kun kaikilla on käsitys siitä miten pitää toimia. Laadun ja tehokkuuden kannalta olisi kuitenkin vielä oleellisempaa saada porukka ymmärtämään asiakastarpeita, luottamaan toisiinsa ja toimimaan yhdessä mahdollisimman aikaisin. Tiimiytysprosessi on yksi kentänhoidon tukiprosesseista, johon ei haluta tuhlaa aikaa ja rahaa. Uusille työntekijöille pitää opettaa nopeasti työtehtävät, jotta he eivät tuhlaa ammattitaitoisien henkilökunnan aikaa. Kentänhoitotiimi muodostetaan vain muutamaksi kuukaudeksi, joten koko porukka ei ehdi kypsyä kunnan tiimiksi. Osa kentänhoitajista näkee joka vuosi ja he tuntevat toisensa hyvin, mutta samalla uusi ja arka henkilö saattaa jäädä isossa porukassa huomiotta tai syrjityksi. Yhteishenkeä on vaikeampi kehittää kuin toimintoja, vaikka se voi olla joskus jopa tärkeämpää kentänhoitoprosessin kehittämisen kannalta. Pickalan kentänhoitotiimissä lisähaasteita luovat suuri koko ja ulkomalaiset kentänhoitajat. Vaikka työt sujuisivat, niin silti väärinymmärryksiä voi syntyä kieli- tai kulttuurieroista. Pieni ryhmä tiimiytyy helpommin kuin suuri, koska kaikki tuntevat helpommin kaikki.*

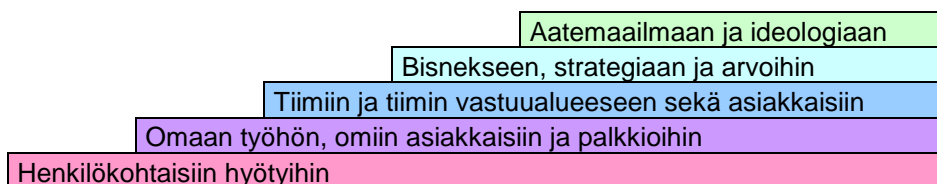
## Motivaatio

Motivaatio on sisäinen tunnetila, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä. Kukaan muu ei voi käskä sitä, koska se tapahtuu ihmisen mielessä. Esimies voi yrittää auttaa rakentamaan huippumotivaation, mutta valitettavasti on paljon helpompaa tuhota se. Voimakkain motivaattori on oma innostus. Usein liikkeelle paneva voima on kuitenkin velvollisuuden- tai vastuuntunto sekä joskus jopa pelko. Myös ulkoiset motivaattorit saavat ihmisen tekemään asioita rivakammin kuten raha ja palkinnot, mutta itse työ ei muutu innostavammaksi. (Kontiainen & Skyttä 2010, 39.)

Työmotivaatio laskee usein, kun työ alkaa sujua. Tällöin motivaatiota voi yrittää nostaa esim. muuttamalla työn sisältöä mielekkäämmäksi, lisäämällä itsenäisyyttä, antamalla palautetta ja tunnustusta, palkitsemalla, lisäämällä työn haastavuutta, antamalla mahdollisuuksia kehittymiseen ja kykyjen käyttöön sekä kehittämällä uusia innostavia tavoitteita. Ihmiset motivoituvat eri asioista, joten jokaista työntekijää pitää kuunnella yksilönä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 41-43.) Parhaimmillaan ihmiset ajattelevat, että heidän työllänsä on merkitystä kokonaisuudelle, eli he näkevät oman roolinsa tärkeyden koko kentänhoitoprosessissa. Työ on mielekkäämpää, kun tajuaa työn tuottavan jotain, jota asiakas arvostaa, koska jokainen ihminen haluaa tuntea olevansa tärkeä.

## Sitoutuminen

Tehtävät sujuvat tietenkin paremmin, jos henkilökunta on sitoutunut omaan työhön, työnantajaan ja alaan. Sitoutuminen etenee yleensä yksilöstä ja pienemmistä näkökulmista kohti laajempaa kokonaisuutta. Kontiainen ja Skyttä (2010, 49) kuvaavat sitoutumisen asteet portaakkona (kuvio 18), koska sitoutuminen syntyy usein alhaalta ylöspäin ja alemmat askelmat täytyy ottaa ensin, jotta pystyy siirtymään ylöspäin.



Kuvio 18. Sitoutumisen portaakka (Kontiainen & Skyttä 2010, 48.)

*Nuorelta kesäapulaiselta ei voi odottaa, että hän kävisi kaikki sitoutumisportaakka läpi yhden kesän aikana. Hänen sitoutuminen voi pysyä koko kauden ensimmäisellä portaalla lähellä omaa napaa. Kesäapulainen voi olla esimerkiksi innostunut ensimmäisestä kesätyöpaikasta tai rahan ansaitsemisesta. Toisen henkilön sitoutuminen voi puolestaan käynnistyä ylimmältä portaalta esimerkiksi innostuksesta golfiin ja halusta päästä vaikuttamaan kentänhoitoon. Henkilökohtaisten hyötyjen jälkeen painopiste siirtyy omaan työhön ja asiak-*

*kaisiin. Kentänhoitaja nauttii työstänsä ja haluaa tehdä sen mahdollisimman hyvin, jotta hänen työnjälkeensä oltaisiin tyytyväisiä. Kolmannella portaalla sitoutuminen laajenee itsen ulkopuolelle lähimpään suurempaan kokonaisuuteen, eli koko kentänhoitoprosessin sujumiseen ja asiakkaiden pelilaadun parantamiseen. Vasta tämän jälkeen löytyy halua sitoutua yrityksen arvoihin, taloudellisiin tavoitteisiin tai muutoksiin. Viidennellä portaalla kentänhoitaja pelaa itse golfia ja haluaa edistää kentänhoitoa esimerkiksi pelaamisen, turvallisuuden tai ympäristön näkökulmasta.*

### **3.5.3 Laatu­käsi­kirja**

Yrityksen laatu­järjestelmä on yleensä dokumentoitu laatu­käsi­kirjaksi. Sen muodoksi ei suositella kirjaa tai mappia, mutta se pitää voida tulostaa tarvittaessa. Sähköinen helposti päivitettävä muoto verkossa on moderni ja sopiva tarkoitukseen. Laatu­käsi­kirja palvelee käytännön apuvälineenä työn perehdytyksessä ja suorittamisessa niin, että siitä käy ilmi mitä, miksi, miten, milloin ja kuka vastaa tehtävän toteuttamisesta. Käsi­kirjan jaottelun on oltava selkeä ja mukaan otetaan vain ohjauksen kannalta tärkeät prosessit, jotka kuvataan lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. Muuttuviin ohjeisiin ja rutiineihin on vain viittaukset, jolloin laatu­käsi­kirjaa ei tarvitse päivittää jatkuvasti. Kustakin sivusta on käytävä ilmi voimassa oleva versio sekä kuka ja milloin sen on hyväksynyt käyttöönotettavaksi. (Lecklin 2006, 31-32.)

Laatu­käsi­kirjan rakentaminen lähtee aina yrityksen omista tarpeista ja strategioista liikkeelle. Laatu­järjestelmä helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatu­kustannusten hallintaa. Isoissa organisaatioissa laatu­käsi­kirja voi olla hyvin yksityiskohtainen ja monitasoinen, sisältäen prosessi- ja työtapakuvaukset sekä toimintoihin liittyvät viiteaineistot. Pienyrityksen laatu­järjestelmän ei tarvitse olla kovin monitasoinen ja laaja, mutta oleellista on, että se pakottaa yritysjohdon määrittämään avainprosessit ja systematisoimaan toimintaa. Laatu­järjestelmän tavoitteena on varmistaa asiakastytyväisyys, tasainen ja korkea laatu sekä työn tuottavuuden paraneminen muun muassa järjestelmällisen toiminnan ohjauksen, valvonnan, käytäntöjen yhtenäistämisen ja kehittämisen avulla. (Lecklin, 2006, 30-33.)

*Golfyhteisön laatu­käsi­kirjassa yrityksen avainprosessit kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla siten, että kirjassa selviää käytännönläheisesti mitä, miksi ja milloin avaintoimintoihin liittyviä määritettyjä tehtäviä tehdään, miksi niitä tehdään, miten tehtävä toteutetaan ja kuka vastaa prosessista. Ensimmäisen mallin rakentaminen madaltaa laatu­järjestelmän käyttöönottoa ja tehostaa merkittävästi golfyhteisöjen laadun kehittämistä tulevaisuudessa. Golfyhteisössä laatu­järjestelmän käsi­kirjan ei ole tarpeen olla liian yksityiskohtainen, vaan riittää, että mukana ovat strategian toteutuksen ja ohjauksen kannalta tärkeimmät asiat sekä kuvaukset miten ne toteutetaan, ja miten suorituksia valvotaan ja mitataan. Liian tarkka ja laaja laatu­käsi­*

*sikirja pienessä golfyhteisössä saattaa johtaa henkilöstön turbautumiseen liiallisen yksityiskohtaisuutensa takia, jolloin kehittämisen perustarkoitus kärsii ja koko laatutyö kääntyy itseään vastaan. (Rönkä 2012, 31, 38.)*

### **3.6 Teorian hyödyntäminen**

Teoriaa hyödynnettiin erittäin paljon käsikirjassa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa sekä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Vaikka käsikirjalle ei ollut olemassa valmista mallia, niin prosessiteorian malleja ja kentänhoidon oppaita sekä tutkimuksia käytettiin apuna lähes kaikilla käsikirjan sivuilla. Prosessia kuvattaessa täytyi myös kehittää omia malleja. Omienkin ideoiden taustalla oli aina joku nähty kuvio tai luettu teksti, jonka pohjalta malli rakennettiin. Alla on kuvattu lyhyesti, miten teoriaa hyödynnettiin käsikirjassa ja tutkimuksissa.

- Pickala Golfin kenttäestareiden haastattelukysymykset laadittiin täysin opinnäytetyön prosessiteoriaosuuden avulla. Vastaukset toimivat koko käsikirjan pohjana.
- Käsikirjan sivu 4: Viheriönhoitoprosessi. Tällä sivulla mietittiin, kuka on prosessin omistaja, mitkä ovat prosessin syötteen, mitä prosessissa tapahtuu ja mikä on prosessin tuotos. Apuna käytettiin Laamasen & Tinnilän (2002) sekä Lecklinin (2006) prosessikirjoja.
- Käsikirjan sivu 5: Prosessihierarkia. Prosessien tunnistamisessa käytettiin apuna Laamasen ja Tinnilän (2002) sekä Virtasen & Wennbergin (2007) prosessikirjoja sekä Röngän (2012) opinnäytetyötä.
- Käsikirjan sivu 6: Golfkentän kriittisten prosessien tunnistamisen apuna käytettiin Anttilan (2013) seminaariesitystä.
- Käsikirjan sivu 7: Laadun merkitys. Tämän oman mallin taustalla on Lecklinin (2006) malli (kuvio 11) sekä TeliaSoneran kehitysjohtaja Tuovisen kriittiset kommentit Lecklinin mallista.
- Käsikirjan sivu 8: Golfpelielämys. Tämä oma kuvio syntyi, kun ihan alussa käsikirjan tekijän täytyi ymmärtää pelaajan peliprosessi. Alkuperäistä kuviota ja muistiinpanoja täydennettiin myöhemmin taustaryhmän jäsenen Petteri Karvisen ehdotuksesta Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskuksen elämyskolmion avulla.
- Käsikirjan sivu 9: Viheriöiden laatukriteerit pelaajien mielestä. Laatukriteereiden määrittelyssä käytettiin apuna Dahl Jensenin ja Syngentan tutkimuksia sekä urheilunurmioiden perustamisen ja hoidon opasta. Sen lisäksi haastateltavilta ihmisiltä tuli vielä pieniä täydennyksiä sivulle.

- Käsikirjan sivu 10: Mittarit tavoitteiden ja saavutetun tason vertailemiseen. Tällä sivulla kolme ensimmäistä mittaria löytyvät Röngän (2012) opinnäytetyöstä. Muut mittarit on saatu haastattelemalla taustaryhmän jäseniä.
- Käsikirjan sivu 11: Tavoitetaan vaikuttaa. Viheriöiden hoidon tavoitetaan vaikuttavia seikkoja löytyi urheilunurmikoiden perustamisen ja hoidon oppaasta, ja niitä täydennettiin vielä lisää oppaan kirjoittajien Laukkasen ja Waldenin haastattelussa.
- Käsikirjan sivu 12: Kentänhoidon huipputiimi Pickala Golfissa. Kalanruutomalli otettiin käyttöön Tuuralan (2010) mallista. Huippukentänhoitotiimi otettiin tavoitteeksi ja kalanruodoille kirjoitettiin, mitä huipputiimi vaatii. Osa kalanruotojen tiedoista saatiin teorian osasta ”Henkilöstö laadun tekijänä” ja osa kenttämestareiden haastatteluista.
- Käsikirjan sivu 13: Kentänhoitotiimin rakentaminen. Suurin osa kohdista on Pickala Golfin käytäntöjä, mutta mukana on myös muutama kohta ”Henkilöstö laadun tekijänä”-osiosta.
- Käsikirjan sivu 14: Kentänhoitotiimin motivaatiotekijät. Motivaatiotekijöitä tutkittiin kvantitatiivisin menetelmin. Kysymykset laadittiin Kontiaisen ja Skyttän motivaatiokirjojen avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutuksen apuna käytettiin myös tutkimusmenetelmään liittyvää kirjallisuutta.
- Käsikirjan sivu 15: Viheriöiden hoidon tehokkuutta tutkittiin haastatteluissa laadun ja prosessin kehittämisen teorioiden pohjalta.
- Käsikirjan sivu 16: Viheriöiden hoidon vastuut ja tehtävät. Rummlerin ja Brachen (1990) teorian mukaan toimintojen rajapinnoilla ja organisaatiokaavioiden valkoisilla alueilla piilevät suurimmat toiminnan parantamismahdollisuudet, joten vastuunjako oli tärkeä ottaa mukaan käsikirjaan.
- Käsikirjan sivu 17: Kenttämestarin tehtävät lueteltiin Anttilan (2013) esittämien prosessin omistajan tehtävien kautta.
- Käsikirjan sivut 18-22: Nurmikon kasvutekijöitä ja muuttujia luetellessa apuna käytettiin urheilunurmikoiden perustamisen ja hoidon opasta.
- Käsikirjan sivut 23-27: Viheriöiden hoidon kuvaamisen apuna käytettiin Virtasen ja Wennbergin kuvaamia toimintotaulukoita mukaillen. Viheriöhoitoprosessin kuvaaminen vuosikellossa oli oma idea, mutta kyseinen työkalu on saatu aikanaan johdon konsultilta Anneli Holmbergilta.
- Käsikirjan sivut 28-35: Työnkulkukaavioista ja sen standardeista löytyi paljon materiaalia mm. Laamasen kirjoista ja Julkisen hallinnon suosituksesta. Myös kansainvälisiä internet-lähteitä käytettiin perehdyttäessä aiheeseen, mutta niitä ei otettu opinnäytetyöhön mukaan virallisiksi lähteiksi.

- Käsikirjan sivu 36: Reikien paikkojen vaihto. Reikien paikkojen vaihdosta löytyi hyvin tietoa urheilunurmikoiden perustamisen ja hoidon oppaasta.
- Käsikirjan sivut 37-44 koottiin täysin haastatteluista saatujen vastausten perusteella.
- Kvalitatiivisen tutkimuksen onnistumiseen vaikutti suuresti perehtyminen Ritchien & Lewisin, Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran sekä Hirsjärven & Hurmeen kirjallisuuteen.



## 4 Pickalan viheriönhoitoprosessi

Tämän työn juuret ovat vahvasti käytännössä kiinni. Pickala Golfin viheriöidenhoidon laadunhallintaan haluttiin tuottaa konkreettinen työkalu, josta on apua käytännön toiminnan ohjeistamisessa sekä järjeistämässä. Produktin käyttöön päädyttiin, koska sen avulla ajateltiin olevan helpointa saada kuvatuksi viheriöiden hoidon nykytilanne. Syntyneitä mallia voidaan sen jälkeen kehittää eri tavoin eri lähteitä käyttämällä.

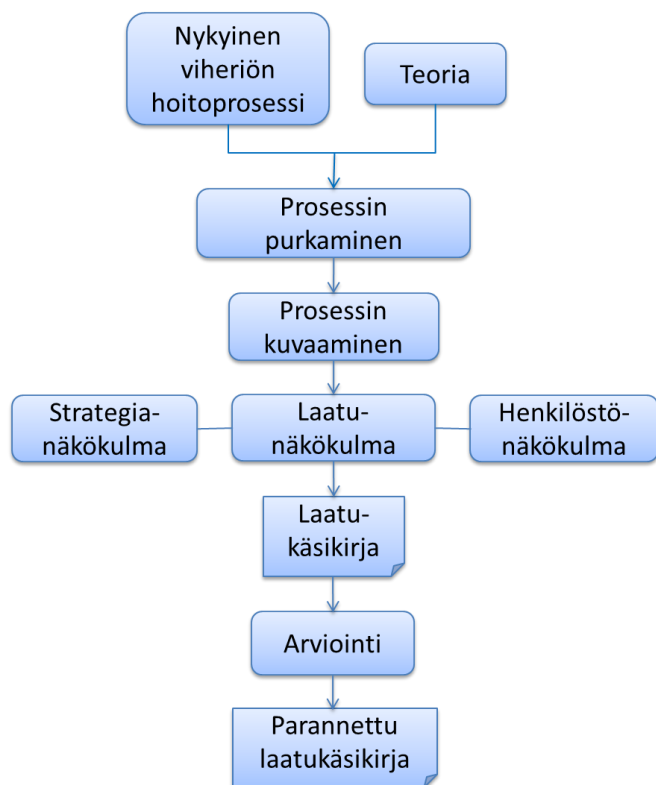
Jos viheriönhoitoprosessia halutaan kehittää, se on ensin dokumentoitava ja kuvattava hyvin. Golfkenttiä hoidetaan yleensä vankan kokemuksen tuomalla näppituntumalla, koska luontoa ei voi täysin ennustaa. Nuoremmalla sukupolvella on yleensä koulutus, mutta tutkinnon pystyy kyllä korvaamaan pitkällä työkokemuksella. Alalle on hakeutunut ihmisiä, jotka nauttivat enemmän käytännön työn tekemisestä kuin oppaiden lukemisesta. Järjestelmät ja prosessien hallinta voivat kuulostaa kenttämestareista lisätyöltä, vaikka todellisuudessa ne helpottaisivatkin heidän työtään. Esimerkiksi harvalla golfkentällä Suomessa on järjestelmää, jonka avulla tiedetään tarkkaan todelliset viheriönhoitokustannukset. Läpinäkyvyyttä lisäävän järjestelmän tekeminen vaatii aikaa ja vaivaa. Sen käyttöä saatetaan myös pelätä, koska se voi paljastaa jotain, mitä on tiedostaen tai tiedostamatta haluttu piilottaa. Oman viheriönhoitoprosessin analysointi kuitenkin kannattaa, koska se auttaa hahmottamaan, mihin tekijöihin panostamalla prosessin tulosta saa parannettua.

Taustaryhmän golfkentänhoidon asiantuntijat arvelivat, että käsikirjan suurin haaste oli kuvata viheriönhoitoprosessin koko moninaisuus. Vähintään yhtä haastavaa oli saada käsikirjasta tarpeeksi yksinkertainen, jotta pystytään hahmottamaan prosessin olennaisimmat asiat ja kokonaisuus. Siitä, että käsikirjan tekijällä ei ollut kokemusta eikä mitään ennakkokäsityksiä alasta, oli varmasti hyötyä käsikirjan rakentamisessa. Myös taustaryhmän tekemät tarkat rajaukset auttoivat paljon, jotta käsikirja ei paisunut liian laajaksi. Muuten produktin toteuttamisessa oli vapaat kädet, koska kenelläkään ei ollut selkeää kuvaa siitä, millainen käsikirjan piti olla. Viheriöiden hoidosta ei ollut tehty ennen tarkkoja prosessikuvauksia, joten työkalu piti rakentaa aivan alusta itse.

Produktin tuottamisen pohjana käytettiin opinnäytetyön teoriaosuutta sekä kaikkea saatavilla olevaa kirjallista materiaalia viheriöidenhoidosta esimerkiksi suomalaisia sekä kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleita ja oppaita. Laatua pidettiin kaikissa materiaaleissa hyvin tärkeänä, mutta kentänhoidon laadunvarmistamiseen ei ollut tehty mitään yksinkertaisia malleja aikaisem-

min. Teorian pohjalta lähdettiin keräämään Pickala Golfin kenttämestareiden empiiristä tietoa prosessikuvausta varten. Aluksi prosessi purettiin kenttämestareiden kanssa, jonka jälkeen jokaisen kokemuksia yhdistämällä saatiin kokonaiskuva viheriöiden hoidosta Pickalassa. Nykykäytännön kirjaamisen jälkeen empiiristä aineistoa syvennettiin ja tarkennettiin vielä lisää pääkenttämestarin ja taustaryhmän jäsenten kanssa.

Käsikirjassa viheriönhoitoprosessia tarkasteltiin enneminkin laadun, strategian ja henkilöstön näkökulmista kuin kasvitieteellisestä näkökulmasta. Luonto vaikuttaa koko prosessiin, mutta luontoa pystytään jossakin määrin hallitsemaan mm. hyvillä työvälineillä, ennakoimalla muutoksia ja minimoimalla ihmisten tekemät virheet. Strategianäkökulma haluttiin ottaa mukaan käsikirjaan, koska taloudelliset ja laadulliset tavoitteet pitää olla ensin tiedossa. Sen jälkeen on helpompi tehdä oikeita investointeja ja motivoida henkilöstöä toteuttamaan strategiaa omissa työrutiineissa. Pickala Golfin uusi strategia ei ollut tiedossa opinnäytetyön tekemisen aikana, joten sitä ei kuvattu käsikirjaan. Prosessille saatiin kuitenkin määritettyä useita mittareita, joita voi vaihdella strategisten tavoitteiden mukaan. Henkilöstönäkökulmassa huomioitiin erityisesti kentänhoitotiimin tehokkuus ja yhteisön sisäinen viestintä. Kentänhoitajien työmotivaatiota ja työntekijöiden takaisin saamista seuraavaksi kaudeksi tutkittiin opinnäytetyön aikana erillisellä kvantitatiivisella tutkimuksella (liite 4). Tutkimuksen tulokset antoivat tärkeitä kehittämisen aiheita Pickala Golfin johdolle, mutta niitä ei kannattanut ottaa mukaan käsikirjaan, koska suurin osa vastaajista oli kesäapulaisia, jotka eivät koske viheriöihin. Lopuksi ulkopuolisten golfyhteisöjen kenttämestarit sekä toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja antoi käsikirjasta vielä oman arvionsa. Muiden yhteisöjen parannusehdotukset käytiin vielä läpi Pickala Golfin johdon kanssa, ja hyväksytyt ehdotukset sekä johdon omat kommentit lisättiin mukaan lopulliseen käsikirjaan.



Kuvio 19. Käsikirjan rakentamisen kulku.

#### 4.1 Käsikirjan 1. versio

Pickala Golfin kenttämestareiden haastattelujen kysymykset laadittiin etukäteen prosessiteoriaa apuna käyttäen. Taustaryhmä tarkisti ja teki pieniä täsmennyksiä haastattelulomakkeeseen (liite 1) vielä ennen haastattelujen toteuttamista. Pickala Golfin kenttämestari, kentän kehityspäällikkö ja kaksi apulaiskenttämestaria haastateltiin käsikirjan tekoa varten 27.3.2013 lumien sulamisen aikaan Pickala Golfin neuvotteluhuoneessa. Yksi apulaiskenttämestari ei ollut vielä ehtinyt tulla töihin talvilomalta, joten hänen haastattelunsa siirtyi alkukesään 11.6.2013. Itse asiassa oli hyvä saada vastauksia eri vuodenaikoina, koska keväällä haastateltavat korostivat kentän kuntoon saamista talven jälkeen, ja kesällä haastateltava ajatteli kentänhoitoa selvästi enemmän kentänhoidon rutiinitöiden kautta. Kaikki viisi haastattelua tallennettiin iPadin saneluohjelmalla, ja haastattelumateriaalin tallentuminen varmistettiin vielä videoimalla sekä tekemällä käsin mahdollisimman paljon muistiinpanoja. Kysymysten joukossa oli myös piirustus- ja täyttötehtäviä, jotka tallentuivat tietenkin itsestään papereille.

Kaikki haastateltavat olivat rentoja ja avoimia, joten vuorovaikutus oli erittäin välitöntä. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen, mikä osoittautui erittäin hyväksi ratkaisuksi, koska silloin jokainen uskalsi viheriöiden perushoitotoimenpiteiden lisäksi kertoa luottamuksellisesti ja vapaasti omista kokemuksista sekä kehityskohdista. Jokainen haastattelu eteni ennalta määritel-

tyjen teemojen ja kysymysten mukaisesti, mutta haastateltavilla oli myös vapaus ja mahdollisuus tuoda esiin uusia näkökulmia, jotka vaikuttivat viheriöiden hoitoon. Eniten uusia näkökulmia tuli kokeneemmilta kenttämestareilta, mutta myös apulaiskenttämestareilta tuli johtamiseen ja informointiin liittyviä kehitysehdotuksia.

Yllättävää oli, että kaikille haastateltaville oli hankalaa piirtää tai kirjoittaa itse paperille se, mitä he oikein tekivät. Vastaukset jäivät siis melko pinnalliselle tasolle, mikä oli hyväkin asia, koska materiaalista sai helpommin tehtyä pelkistetyt prosessikuvaukset. Todella mielenkiintoista oli, miten eri tavalla jokainen haastateltava kuvasi viheriönhoitoprosessin, kun kaikille annettiin siihen täysin vapaat kädet. Kaikki kuvasivat viheriöiden hoidon luovasti omasta näkökulmasta ajatellen. Kentänhoitoalalla jokseenkin kaikki tärkeä tieto ja jokaisen viheriön syvälinen tuntemus saadaan käytännön kokemuksen kautta. Mittarina toimii lähinnä se, mitä omat silmät näkevät ja kädet tuntevat. Hiljaisen tiedon esiin saaminen oli hankalaa haastattelun aikana, koska kaikkien haastateltavien mielestä viheriönhoitoon liittyy ”*niin paljon kaikkea*”. Koko viheriönhoidon moninaisuutta ei varmasti pysty kertomaan ja muistamaan 1-2 tunnin haastattelun aikana. Prosessin kirjaamisen kannalta oleelliset pääkohdat ja tärkeimmät yksityiskohdat tulivat kuitenkin selvästi esille kenttämestareiden haastatteluissa.

Haastattelut kirjoitettiin auki, ja vastauksista tehtiin yhteenvedot heti haastattelujen jälkeen. Kaikkien vastaajien vastaukset koottiin yhteen jokaisen kysymyksen alle. Vastauksia yhdistämällä pystyttiin tekemään yleisiä kategorioita, joista saatiin sopivia aiheita käsikirjaan. Suullisten ja piirrettyjen vastausten perusteella saatiin myös kokonaiskuva viheriöiden hoitoprosessista Pickala Golfissa. Haastatteluissa kerrottiin myös jonkin verran golfkentän muiden alueiden hoidosta, mutta käsikirjaan otettiin vain viheriöihin liittyvät vastausten osat, koska muu golfkentänhoito oli rajattu pois opinnäytetyöstä.

Käsikirja päätettiin tehdä PowerPoint-muotoon, koska siihen oli helppo piirtää kuvia ja kirjoittaa muistiinpanoja. Sähköinen muoto on myös käytännöllisempi myöhemmin, kun Pickala Golfin kenttämestarin täytyy päivittää käsikirjaa tai lähettää se jollekin. Oli myös tärkeää, että Pickala Golfista löytyi käsikirjan avaava ohjelma jo valmiina. Prosessin kuvaamisen apuna käytettiin perinteisiä prosessinkuvaustapoja, kuten taulukoita, kalanruotoa sekä prosessi- ja työnkulkukaavioita. Aihe vaati myös omaa luovuutta, jonka tuloksena syntyi mm. pelaajan peliprosessin kuvaus (golfpelielämys kuvio 1) sekä viheriöiden hoidon kuvaus vuosikellossa. Viheriöiden hoitoprosessi ei mene minään vuonna tasan samalla tavalla, mikä toistui myös usein vastauksissa, mutta pääpiirtein hoitotyöt toistuvat joka vuosi samassa järjestyksessä. Monia kohtia

tarkennettiin vielä kenttämestarin kanssa useaan kertaan puhelimitse ja sähköpostitse kesän aikana.

## 4.2 Käsikirjan parantaminen

Käsikirjaa paranneltiin vielä erikseen jokaisen taustaryhmäläisen kanssa. Ensimmäinen Pickala Golfin ulkokuolinen haastateltava oli taustaryhmän jäsen Jussi Vahala, joka oli jäänyt eläkkeelle Espoon Golfseuran kenttämestarin tehtävistä. Korjauksia ei tullut paljon, koska hän ei tuntenut Pickalan hoitokalustoa ja heinälajeja syvällisesti. Hänen mielestään käsikirjassa esitetyt asiat olivat oikeita, vaikkakin koko hoitoprosessin moninaisuuden esittäminen lyhyesti oli hyvin hankalaa, koska tilanne vaihtelee vuosittain. Jussi puuttui etenkin asiakkaiden kokemaan laatuun ja kriteereihin, koska hän on itse aktiivinen golfinpelaaja. Jussin kommenttien jälkeen käsikirjaa päivitettiin, ja sen jälkeen käsikirjan kohtia tarkennettiin vielä yhdessä Pickala Golfin kenttämestarin kanssa. Kenttämestari halusi poistaa käsikirjasta eri heinälajeista kertovat sivut ja yhdistää ne yhdeksi. Kenttämestarin tapaamisen yhteydessä tarjoutui myös tilaisuus päästä seuraamaan useita hoitotoimenpiteitä paikan päällä. Havainnointi auttoi lisäämään ymmärrystä käytännön työstä, joka oli hyvin kaukana tavallisen pihanurmikon hoidosta.

Päivitysten jälkeen käsikirja esiteltiin Petteri Karviselle, joka oli myös taustaryhmän jäsen. Hän on työskennellyt muun muassa Nokia Networks Solutionilla laatupäällikkönä, joten hän korosti prosessin laadunhallinnassa asioiden johtamisen ja tulostittareiden tärkeyttä. Saavutettua tulosta ja tavoitetilaa pitäisi pystyä mittaamaan jotenkin konkreettisin mittarein. Häneltä tuli myös uusia näkökulmia golfpelielämyssivun täydentämiseen. Samalla todettiin, että laatukäsikirjaan täytyi kirjata paremmin prosessin dokumentointi ja viestintä. Asiakkaiden informoinnissa oli puutteita Pickala Golfin asiakkaiden mielestä, ja haastattelujen perusteella kehitettävää oli myös kentänhoidon sisäisessä viestinnässä. Dokumentoinnista ja viestinnästä oli saatu vastaukset kenttämestareiden haastatteluissa, joten niiden lisääminen käsikirjaan oli helppoa, mutta prosessimittareiden keksimiseen tarvittiin ammattilaisten apua.

Onneksi seuraavaksi käsikirja esiteltiin Suomen Golfliiton kenttäkonsulteille Kristiina Laukka-selle ja Harri Waldenille, jotka olivat myös mukana opinnäytetyön taustaryhmässä. He osasivat luetella seitsemän mittaria, joilla tavoiteltua ja saavutettua laatua voisi mitata. Kristiina totesi työnkulkukaavioista, että ne oli tehty optimitalanteesta, mutta laadunhallinnan kannalta olisi nimenomaan oleellista tietää, miten toimitaan, jos kentänhoidossa tapahtuu jotain epätavallista. Työnkulkukaavioihin ei voi kuvata koko viheriöiden hoidon moninaisuutta, mutta kenttäkonsulttien listaamien tilanteiden varasuunnitelmat lisättiin käsikirjaan omaksi sivuksi, josta ne

myös löytyvät tarvittaessa helpommin. Kenttäkonsultit vieroksuivat prosessiteorian sanaa ”tuotos”, joka ei heidän mielestään sopinut kentänhoitoon, joten se muutettiin taulukoihin ”tulokseksi”. Kenttäkonsultit halusivat myös muuttaa kevätkylvön lannoituksen järjestyspaikka parempaan ajankohtaan, koska heti siementen kylvämisen jälkeen väärä lannoitus voi pilata koko kylvön. Tämän jälkeen Petteri Karvisen ja kenttäkonsulttien kommentit käytiin yhdessä läpi Pickala Golfn kenttämestarin kanssa, ja hän täydensi vastauksia mm. varasuunnitelmiin. Ainoa hieman ristiriitaisia tunteita herättävä kohta oli kevätkylvön lannoituksen ajankohta, jonka kenttäkonsultit olivat halunneet siirtää työnkulkukaaviossa. Järjestys riippuu paljolti siitä, mitä lannoite sisältää, joten kohtaa täydennettiin käsikirjan muistiinpanoissa.

Ennen muiden golfyhteisöjen haastattelukierrosta käsikirja lähetettiin vielä Celena Oy:n kenttäsuunnittelijalle Christian Lagerstedtille, joka oli myös taustaryhmän jäsen. Häneltä tuli hyviä ajattelemisen arvoisia kommentteja, joiden paikkansa pitävyyttä tutkittiin muiden golfyhteisöjen haastattelujen yhteydessä. Ehkä eniten tunteita herätti kommentti: *”On totta, että jokainen viheriö on yksilöllinen. Suurin syy tähän on puutteellinen suunnittelu. Siitä huolimatta kentänhoidon tulisi panostaa siihen, että kaikki viheriöt ovat samanarvoisessa asemassa ja reagoisivat annettuun hoitotoimenpiteisiin samalla tavalla. Segrekoitunut viheriönhoito on huonoa kentänhoitoa”*. Tällaista kommenttia ei pystynyt jättämään käsikirjaan sellaisenaan, mutta sen lausumisella ääneen haastattelukierroksella saatiin hyvää keskustelua aikaiseksi. Teemahaastattelun kysymykset lähetettiin myös Christianille vastattavaksi ennen muiden yhteisöjen tapaamisia, joten samalla pystyttiin testaamaan teemahaastattelujen kysymysten toimivuus. Kysymyksiin ei tarvinnut tehdä muutoksia testauksen perusteella. Christian Lagerstedtin kommentit käytiin myös lävitse kenttämestarin kanssa tarkastaen niiden soveltuvuus Pickalassa. Käsikirja on opinnäytetyön liitteenä 3.

## 5 Käsikirjan soveltuvuus

Käsikirjan 2. konstruktion jälkeen opinnäytetyön kolmannessa osassa järjestettiin produktin hyväksymistä koskeva teemahaastattelu. Siinä haluttiin tutkia kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin käsikirjan toimivuutta sekä Pickalassa että muissa samankaltaisissa golfyhteisöissä. Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää:

1. Miten syntynyttä viheriöiden hoitoprosessin kuvausta voidaan käyttää?
2. Miten Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessia voidaan kehittää?
3. Pystyykö syntynyttä viheriöiden hoitoprosessin kuvausta hyödyntämään myös Pickala Golfin ulkopuolella?

Teemahaastattelujen avulla saatiin myös tärkeää kokemusperäistä tietoa sekä mielipiteitä siitä, mikä haastateltavien kentillä toimii ja mikä ei. Käsikirjaan saatiin samalla täsmennyksiä ja parannusehdotuksia esittelemällä se avoimesti muille golfyhteisöille. Oli tärkeää saada selville alan ammattilaisten näkemys käsikirjasta, koska he olivat parhaita arvioimaan käsikirjan toimivuutta ja hyödyllisyyttä Suomessa.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus perustuu teksteihin, ei numeroihin. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan suunnitellusti vastaamaan tarkoitusta ja jokaista kohdetta kohdellaan ainutlaatuisena. (Ritchie & Lewis 2003, 4-5). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, mihin sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Tutkittavan ilmiön tapahtumat muokkaavat yhtä aikaa toinen toistaan, joten ilmiöstä on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä, sillä tutkija voi saada tulokseksi ainoastaan ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti on todettu, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Yhtenä laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa edetään aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen, eli aineisto on riittävä, kun samat asiat kertautuvat haastatteluissa. (Hirsjärvi ym., 2009, 161, 182.)

Menetelmävalintoja mietittäessä joudutaan pohtimaan tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joka sopii tuntemattomiin ja vähän

kartoitettuihin aiheisiin. Se sopii menetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan. Haastattelussa ihminen saa tuoda esiin itseään koskevia asioita ja omia mielipiteitä vapaasti. Haastattelun aikana voidaan esittää selventäviä lisäkysymyksiä tai syventää tietoja, koska esitettyihin mielipiteisiin voidaan vaatia perusteluja. Haastatteluissa ei voida taata samaa anonyymiutta kuin lomakkeilla, ja ne vaativat enemmän aikaa ja kokemusta. Tutkijan on myös varauduttava haastatteluista aiheutuviin materiaali-, puhelin- ja matkakuluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Teemahaastattelua luonnehditaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska siinä kysymykset ovat kaikille samat. Vastausvaihtoehtoja ei ole kuitenkaan lyöty lukkoon, kuten lomakehaastattelussa, vaan jokainen haastateltava saa vastata omin sanoin. Haastattelija voi vaihdella sanamuotoja ja kysymysten järjestystä, mutta teemahaastattelu ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, joista haastateltavat kertovat omia subjektiivisia kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Haastattelussa kerätään aineistoa aiheista, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavan vastauksiin vaikuttaa haastattelijan läsnäolo sekä aikaisemmin esitetyt kysymykset ja vastaukset. Haastattelija on tietämätön osapuoli, jonka täytyy ohjata keskustelua haluttuihin puheenaiheisiin, jotta hän saa kaiken tarvitsemansa tiedon. Haastattelija voi itse päättää aiheen käsittelyn syvyyden sekä analysointimenetelmät. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto voidaan käsitellä sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-49.)

Haastattelu oli kyselylomaketta parempi menetelmävaihtoehto, koska sillä saatiin varmistettua haluttu vastaajajoukko. Jokainen haastateltu golfyhteisö suostui itse mukaan tutkimukseen ja arvosti sitä, että juuri heidät valittiin laatuksikirjan arvioijaksi. Käsikirjaan syventyminen onnistui paremmin yhdessä käsikirjan tekijän kanssa kuin yksinään kotona tai toimistossa. Lomakehaastattelulla olisi tuskin saatu motivoitua kiireiset haastateltavat perehtymään käsikirjaan yhtä hyvin. Haastattelussa molemmat osapuolet pystyivät tarkentamaan kysymyksiä ja vastauksia. Viheriönhoito herätti paljon keskustelua, joten kyselylomakkeella vastaukset olisivat todennäköisesti jääneet hyvin pinnalliselle tasolle. Silloin moni varteenotettava parannusehdotus olisi voinut jäädä kertomatta.

Teemahaastattelujen avulla saatiin kuva siitä, mitä mieltä haastateltavat olivat käsikirjasta ja sen eri kohdista. Kaikissa mielipiteisiin liittyvissä teemoissa ei tarvinnut mennä kovin syvälle, joten vastaukseksi riitti usein lyhyt perustelu. Käsikirjan sisältöön liittyviin yksittäisiin aiheisiin saattoi sen sijaan tulla hyvinkin tarkkoja ja yksityiskohtaisia tietoja jostain viheriönhoidon osa-alueesta.



Teemahaastattelujen avulla käsikirjaan saatiin monipuolisempi ja tarkempi kuva viheriönhoi-  
dosta, koska vastausvaihtoehtoja ei ollut rajoitettu. Haastateltavien haluttiin kertovan avoimesti  
omista kokemuksista ja toimivista keinoista. Alalla on avoin ilmapiiri ja kilpailevat golfyhteisöt  
tuntevat hyvin toisensa. Kenenkään ei tarvinnut pelätä oman anonymiteettinsä puolesta, koska  
kysymykset eivät liittyneet haastateltavien henkilökohtaiseen elämään. Haastatteluun haluttiin  
saada operatiivinen johto sekä kentänhoidon että toimiston puolelta. Monipuolisempi ryhmä  
herätti hedelmällisempää keskustelua viheriönhoi-  
dosta sekä sen johtamisesta ja laadusta. Toi-  
mistossa ja kentällä oli usein erilainen näkökulma samaan aiheeseen. Haastattelu hyödytti var-  
masti myös golfyhteisöjä, koska henkilökunta joutui keskustelemaan tärkeästä aiheesta keske-  
nään ja miettimään omia toimintatapojaan syvällisemmin.

## 5.2 Teemahaastattelut

Haastatteluihin haluttiin saada viiden eri golfyhteisön toimitus- tai toiminnanjohtajat sekä kent-  
tämästarit. Jokaisen kentän kohdalla oli erityinen syy, miksi se valittiin haastattelukohteeksi.  
Alun perin haastattelukohteiksi ajateltiin Master Golfia, Helsingin Golfklubia, Kurk Golfia,  
Hirsala Golfia ja Sarfvik Golfia. Master Golfin toimitusjohtaja oli kuitenkin haastattelujen ai-  
kaan kiireinen, joten Master Golf vaihdettiin Espoon Golfseuraan, jota oli muutenkin harkittu  
yhdeksi haastattelukohteeksi. Lisäksi Pickala Golfin toimitusjohtaja halusi ottaa haastatteluihin  
mukaan Pirkkala Golfin toimitusjohtajan, koska hän kuuluu Suomen Golfliiton kenttätöimi-  
kuntaan sekä kouluttaa kentänhoitajia ja kenttämestareita Lepaalla. Myös Helsingin Golfklubin  
toimitusjohtaja suositteli kysymään Pirkkala Golfin toimitusjohtajan mielipidettä käsikirjasta ja  
sen käytettävyydestä, koska hän on vahva mielipidevaikuttaja alalla.

Taulukko 6. Teemahaastattelujen aikataulu.

Pvm	Haastateltavat	Kesto
29.10.2013	<b>Hirsala Golf:</b> Astrid Venäläinen (toimitusjohtaja), Jukka Silventoinen (kenttämestari), Risto Karvinen (apulaiskenttämestari)	2,5 h
5.11.2013	<b>Golfsarfvik:</b> Rauno Pusa (toimitusjohtaja joutui hallituksen puheenjohtajan kanssa yllätyspalaveriin haastattelun keskellä), Timo Leminen (pääkenttämestari poistui hetkeksi auttamaan putkimiestä), Keijo Häyhä (kenttämestari)	3 h
6.11.2013	<b>Helsingin Golfklubi:</b> Markku Ignatius (toimitusjohtaja), Esa Laaksonen (kenttämestari ei päässyt putkiremontin vuoksi paikalle)	1 h
12.11.2013	<b>Espoon Golfseura:</b> Maitta Kotaniemi-Rauramo (toiminnanjohtaja), Mikko Larvio (kenttämestari)	2,5 h
14.11.2013	<b>Kurk Golf:</b> Andrea Blomstedt (toimitusjohtaja), Juuso Rajasvuori (kenttämestari)	1,5 h
17.12.2013	<b>Pirkkala Golf:</b> Pasi Kristiansson (toimitusjohtaja)	2,5 h

Haastattelutapaamiset sovittiin etukäteen puhelimitse ja sähköpostitse. Käsikirja ja haastattelu-kysymykset (liite 2) lähetettiin jokaiseen golfyhteisöön sähköpostilla ennen tapaamisia. Yhteen haastatteluun meni aikaa 1-3 tuntia riippuen siitä, kuinka paljon haastateltavat olivat ehtineet tutustua käsikirjaan etukäteen. Kesken haastattelujen saattoi myös tulla keskeytyksiä, jos kentällä oli jokin akuutti ongelma tai sisään käveli yllätysvieras. Ainoastaan Sarfvikin haastattelu alkoi hieman myöhässä, koska toimitusjohtajalla oli ollut hieman huono aamu. Se kuitenkin muuttui hyväksi haastattelun aikana. Kaikki muut tapaamiset tehtiin kunkin golfklubin omissa tiloissa paitsi Pirkkalan toimitusjohtajan haastattelu, joka sovitettiin pääkaupunkiseudulle Vantaan Jumboon golfkoneiden hankintamatkalle. Haastattelutilanteet olivat siis jonkin verran vaihtelevia, ja ne muistuttivat enemmänkin keskustelua kuin ennalta laadittujen kysymysten esittämistä. Haastateltavat golfyhteisöt olivat hyvin otettuja siitä, että juuri heidät oli valittu mukaan laadunhallintatyökalun arviointiin. Kaikki haastattelut pidettiin pääkaupunkiseudulla kasvotusten, joten haastatteluista ei syntynyt suuria kuluja.

Tärkein tavoite oli selvittää, mitä mieltä haastateltavat olivat käsikirjasta. Aluksi käsikirja esiteltiin sivu sivulta tietokoneelta sekä tulostetulta versiolta, jossa oli mukana myös muistiinpanot. Haastateltavien itsetulostamissa versioissa oli aina pelkät diat näkyvissä, joten oli tärkeää näyttää heille, että dioja oli vielä selitetty tarkemmin muistiinpanoissa. Jos joku kohta herätti ajatuksia haastateltavissa, niin ne kirjattiin saman tien ylös muistivihkoon tai kysymysmerkillä suoraan käsikirjaan tietokoneella.

Haastatteluissa oli aina mukana sanelukone käyttövalmiina, mutta sen käyttö ei ollut tarpeellista missään haastattelussa. Noin 1/3 haastatteluajasta oli käsikirjan läpikäymistä ja haastattelijan omaa puhetta, joten sitä ei kannattanut tallentaa turhaan. Aineistolla ei myöskään ollut jatkokäyttöä, joten haastatteluja ei tarvinnut tallentaa sanasta sanaan. Vastajien vastaukset olivat heidän omia mielipiteitä käsikirjasta, ja ne on helppo tarkistaa jälkikäteen haastateltavilta itseltään, jos siihen on tarvetta. Kaikki olennaiset vastaukset kerettiin hyvin kirjoittamaan ylös keskustelun aikana, ja tarpeen vaatiessa haastateltavia pyydettiin toistamaan tai tarkentamaan kertomaansa, jos jokin kohta jäi epäselväksi. Käsien kirjoittaminen auttoi myös paremmin haastattelijaa sisäistämään haastateltavien sanottavan. Kaikkien haastattelujen vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneelle saman tai viimeistään seuraavan päivän aikana.

Haastatteluissa oli tärkeää osata kysymykset ulkoa, jotta ne osasi kysyä oikeissa kohdissa käsikirjaa läpikäydessä. Monet vastaukset tulivat haastattelutilanteessa itsestään, mutta käsikirjan käyttökelpoisuus eri tarkoituksiin piti yleensä kysyä erikseen haastattelun päätteeksi. Ainoa poikkeus oli Helsingin Golfklubin toimitusjohtajan haastattelu, koska hän oli kirjoittanut ja

tulostanut vastaukset jo valmiiksi ennen haastattelun alkamista. Talissa jäi siis enemmän aikaa puhua muista alaan ja viheriöihin liittyvistä asioista.

Viheriöiden hoitoprosessi oli selvästi kaikille erittäin kiinnostava aihe, joten kaikki puhuivat siitä innostuneesti. Haastatteluja oli välillä pakko ohjata takaisin käsikirjan ympärille, koska viheriöistä ja kentänhoidosta riitti puhumista vaikka kuinka paljon. Yksi syy aihepiirin karkailamiseen oli se, että haastattelija ei tuntenut kentänhoitoa ja golfia entuudestaan, joten asioita haluttiin selittää perinpohjaisemmin. Viheriönhoitoa ei myöskään pysty täysin irrottamaan muusta kentänhoidosta, golfin pelaamisesta tai golfkentän johtamisesta. Haastateltavat halusivat siis varmistaa, että haastattelija ymmärsi kaikki viheriöidenhoitoon vaikuttavat tekijät. Puolistrukturoidussa haastattelussa saatiin myös jonkin verran epärelevanttia materiaalia, joka ei liittynyt viheriönhoitoon. Sitä pystyi onneksi suodattamaan pois jo haastattelun aikana. Vastauksista pystyi helposti poimimaan olennaisimmat asiat ja tekemään yhteenvetoja jälkikäteen.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Haastatteluaineiston analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Taustatyö oli tehty hyvin, koska käsikirjan tekijä oli sama kuin haastattelija. Käsikirjan parhaat sekä tarkennusta vaativat kohdat olivat siis hyvin tiedossa etukäteen. Oli helppo valita haastattelujen aikana lauseet, joihin kannatti tarrautua syvemmin. Etenkin käsikirjan hyödyntämiseen eri kohderyhmissä haluttiin saada lisää varmennusta. Oli myös tärkeää tallentaa kaikki, mikä toimi golfyhteisöjen mielestä hyvin heidän viheriöidenhoidossaan. Niistä sai varmennusta toimivaan viheriöhoitoon sekä muutamia parannusehdotuksia Pickalaan. Myös joitain pieniä muutosehdotuksia ja tarkennuksia tuli monelle käsikirjan sivuille.

Viimeisen haastattelun jälkeen 17. joulukuuta lopullisena aineistona oli yhteensä 17 sivua tiivistä käsikirjoitettua tekstiä A4-ruutupaperilla, yhdeksän sivua sähköisiä muistutuksia suoraan haastattelukysymysten alla sekä 17:llä käsikirjan dialla oli merkintöjä. Kaikki materiaali ei ollut olennaista tutkimuksen kannalta, joten ensin aineistosta poimittiin vain puhtaasti käsikirjaan ja viheriöiden hoitoprosessiin liittyvät kommentit. Kaikkiin etukäteen suunniteltuihin kysymyksiin saatiin vastaukset jokaiselta golfyhteisöltä, joten tietoja ei tarvinnut täydentää jälkikäteen. Etukäteen laadittujen kysymysten avulla pystyttiin tekemään teemoja, joiden alle järjestettiin suurin osan kommentteista. Tämän lisäksi aineistosta nousi esiin myös pelaajaviestintä, viheriöiden dokumentointi ja yhteisöllisyys ennalta suunnittelemttomina aiheina.

Aineiston analysointi oli aikaa vievää, mutta samalla myös palkitsevaa. Vastaukset antoivat varmuuden käsikirjan toimivuudesta laajemminkin, joten käsikirjaan käytetty aika ei ollut mennyt hukkaan. Analysointivaiheessa aineisto selattiin läpi 20-30 kertaa sekä luettiin viiteen kertaan sanasta sanaan, jotta mitään tärkeää ei jäisi huomiotta. Kahdella ensimmäisellä lukukerralla etsittiin vain puhtaasti käsikirjaan ja viheriöihin liittyviä kommentteja, jotka kerättiin otsikoiden alle. Tämän jälkeen vastauksia avattiin ja samalla niistä yritettiin löytää yleisiä sekä poikkeavia mielipiteitä. Muutamia olennaisia kommentteja kerättiin mukaan analyysiin sellaisenaan. Olennaisimpia kommentteja etsiessä aineistoa kahlattiin edestakaisin perusteellisesti. Sen jälkeen tarkistettiin, että aineisto ja analyysi vastasivat toisiaan, eli että vastaukset tai vastaajat eivät olleet menneet sekaisin missään analyysin vaiheessa. Samalla aineistosta löytyi vielä täydentäviä kohtia, joita otettiin mukaan analyysiin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekemisessä oli kuukauden tauko uusien työ- ja koulukiireiden vuoksi. Tauon jälkeen analyysi ja aineisto luettiin läpi puhtaalta pöydältä, ja sitä muokattiin luettavampaan muotoon. Alun perin otsikkoja saatiin 16, mutta niitä yhdistelemällä saatiin neljä pääteemaa, joiden alle tehtiin vielä alaotsikoita. Valmiin analyysin jälkeen aineistosta tehtiin vielä teemayhteenvedo taulukkomuotoon.

### **Aineistosta rakennetut teemat ja niiden alaotsikot:**

1. Käsikirjan käyttö
  - Kenttätoimikunta ja hallitus
  - Kentänhoitajat
  - Vakituinen henkilökunta
2. Käsikirjan sisältö
  - Käsikirjan laajuus
  - Tärkeintä viheriönhoidossa
  - Tuloksen mittaaminen
  - Tavoitteiden varmistaminen
  - Työnkulkukaaviot
  - Varasuunnitelmat
3. Viheriönhoidon yhdistäminen strategiaan
  - Resurssit
  - Muita haasteita
4. Tiedon välitys ja tallennus
  - Vuorovaikutus
  - Viheriöiden dokumentointi

### 5.3.1 Käsikirjan käyttö

Yleinen mielipide oli, että käsikirja toimisi suurimmalta osin laadunhallinnan työkaluna haastateltavissa golfyhteisöissä (golfkentät 1, 3, 4, 5, 6). Käsikirjaa joutuu kyllä muokkaamaan jonkin verran omaan kenttään sopivaksi kaikkien toimitusjohtajien ja kenttämestareiden mielestä.

Vähintään kaikki Pickala Golf sanat pitää muuttaa oman yhteisön nimiksi ja prosessikuvaukset päivittää oman henkilöstöjaon sekä laitteiden mukaan. Vain golfkentän 2 toimitusjohtajan mielestä kentänhoito ei tarvitse tämän tyyppistä käsikirjaa, mutta muutaman valikoidun sivun avulla voisi lisätä pelaajien ymmärrystä kentänhoidosta. Viheriöidenhoidon laajuuden ymmärtäminen olisi hyvä asia pelaajille, mutta tieto voisi lisätä myös tuskaa, jos asioista ymmärtämättömät rupeavat neuvomaan kenttämestareita.

*”Voisi toimia suurimmalta osin. Joutuu vain tekemään lokalisointia. Viheriö oli oiva valinta, koska se on haasteellisin, kallein ja huomatuin osa kentänhoitoa. Viheriöiden hoidon laatukäsikirja toimii viitekehyksenä, ja ajan kanssa sitä voi muokata ja laajentaa myös muuhun kentänhoitoon. Käsikirja voi toimia alkuperäisenä golfyhteisön jatkuvan kehittämisen polulla, ja omien työnkulkukaavioiden kautta henkilökunta voi löytää uusia parannusehdotuksia.”* (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)

*”Kentänhoidossa ei ole tarvetta, mutta pelaajien suuntaan voisi olla hyötyä. Tähän asti ei kyllä ole ollut tarpeellista esitellä pelaajien suuntaan asioita.”* (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*”Joo voisi toimia, jos tehdään pieniä korjauksia omalle kentälle eli päivitetään meille. Ei ollenkaan huono, kun perehtyy käsikirjaan paremmin. Jos joutuu pelaajan käsiin, joka ei ymmärrä asioista, se voi lisätä tuskaa, koska he eivät halua ymmärtää. Hyvä pohja sille, että tehdään käsikirjasta omannäköinen. Käsikirjassa on perusasiat siitä, miten kentänhoito pyörii.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Osia voisi käyttää kesätyöntekijöiden koulutuksessa hahmottamaan ja ymmärtämään paremmin kokonaisuutta. Vuosikello havainnoi muille, että myös talvella tehdään töitä.”* (Golfkenttä 5, kenttämestari.)

*”Hyvin käyttökelpoinen. Prosessit on kuvattu hyvin. Miten suoritetaan ja selkeät vastualueet. Käyttöönotto riippuu siitä, mikä on kenttämestarin asenne kirjallisia tehtäviä kohtaan. Old school ei varmaan lämpene. Jos toimitusjohtaja saa myytyä heille prosessin kuvaukset, niin käyttöönotto onnistuu.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

## **Kenttötoimikunta ja hallitus**

Käsikirjan ajateltiin toimivan myös uusien kenttötoimikunnan jäsenten perehdyttämisessä Pickalassa ja mahdollisesti myös muissa golfyhteisöissä. Suurimmassa osassa haastateltavista golfyhteisöistä ei kuitenkaan ollut koskaan ollut kenttötoimikuntaa, se oli lopetettu tai sen merkitys oli hyvin pieni (golfkentät 1, 2, 5, 6). Yleinen mielipide etenkin kenttämestareiden mielestä oli, että pitää olla varovainen siitä, mitä ja miten käsikirjan näyttää, jotta lukija ei saa väärää kuvaa toimenpiteistä. Vain kentän 3 toimitusjohtajan mielestä käsikirja toimisi 100 prosenttisesti kenttötoimikunnan perehdytyksessä. Käsikirja voisi lisätä myös hallituksen ymmärrystä kentänhoidosta etenkin yhteisöissä, joissa kenttötoimikunnan merkitys oli pieni (golfkentät 1, 2 ja 5).

*”Meillä kenttötoimikunnan merkitys on pieni, mutta haluaisin antaa käsikirjan ehdottomasti luettavaksi hallitukselle. Kenttötoimikunnan jäsenet haluavat yleensä valtaa saada vaikuttaa, joten heidän pitää omata tietoa. Siksi, miksei toimisi myös heille, jotta näkevät miten laajasta kokonaisuudesta on kyse.”* (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)

*”Voisi jakaa hallituksen ja kenttötoimikunnan suuntaan, jos antaa vain muutaman sivun, mutta liian ammattitekstiä jaettavaksi kaikille esim. netissä kotisivuilla.”* (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*”Olisi varmaan, kenttämestarin kanssa käytävä läpi, jotta ei tule väärinymmärryksiä. Vuosikello on todella hyvä. Siitä saa käsityksen, mitä täällä kentällä tehdään. Sitten voi paloitella kevät-, kesä-, syys- ja talvihoitotoimenpiteisiin kuten käsikirjassa on tehty.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Voisi antaa ymmärryksen myös hallitukselle!”* (Golfkenttä 5, toimitusjohtaja.)

## **Kentänhoitajat**

Kaikkien mielestä käsikirja sopii kentänhoitajien perehdyttämiseen, mutta sitä ei kannata ainaakaan kokonaisuudessaan näyttää ensimmäistä kesää työskenteleville uusille kentänhoitajille. Yleinen mielipide oli, että viheriöidenhoidon laatukäsikirjasta on hyötyä vain kentänhoitajille, jotka alkavat hoitamaan viheriöitä eli golfkentänhoidosta kiinnostuneille, jotka haluavat pysyä ja mennä eteenpäin alalla (golfkentät 1, 2, 3, 5). Käsikirja on liian raskas peruskentänhoitajalle, mutta esim. kentänhoitaja- tai kenttämestarikoulutuksessa se voisi olla hyvä teema käydä läpi. Viheriöidenhoidon käsikirjasta voisi myös helposti muokata toiseen kentänhoidon osa-alueeseen liittyvän käsikirjan, jolloin sitä voisi hyödyntää helpompia kentänhoitotoimenpiteitä tekevien kanssa. Kentän 6 toimitusjohtaja hyödyntäisi käsikirjan materiaalia jo ensimmäistä

kesää kentällä työskentelevien kanssa, mutta hän jakaisi eri perehdyttämisosiot kenttämestarin ja toimitusjohtajan kesken.

*”Osa toimii, osa menee vähän pidemmälle. Erittäin hyvä sellaiselle, jolla on kiinnostusta ja haluaa todella alalle. Kaikille kentänhoitajille on turha jakaa, mutta ainakin kaikille, jotka hoitavat viheriöitä. Heidän pitää tietää miksi sitä tehdään, mutta kesäpoika ei saa semmoisia hommia. Suurin osa käsikirjasta liittyy myös muuhunkin kentänhoitoon, joten käsikirjassa voi vain muuttaa sanan, ja saa helposti esim. tiiauspaikkojen käsikirjan.”* (Golfkenttä 1, kenttämestari.)

*”Toimii ja on tosi hyvä, mutta kenttämestarin on oltava itse mukana. Liian paljon tekstiä uudelle, joten pitää valita mitä antaa.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Helpottaisi hirveästi kenttämestarin hommia. Kenttämestari opastaa koneisiin, laitteisiin ja työturvallisuuteen. Toimitusjohtaja puolestaan kertoo, miksi ollaan olemassa ja miten pitää toimia”.* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

### **Vakituinen henkilökunta**

Kaikkien vastaajien mielestä käsikirja toimii kaikista parhaiten alalle aikovien ja jäävien työntekijöiden koulutuksessa. Vakituisten kentänhoitohenkilökunnan lisäksi se sopii hyvin myös muun vakituisten henkilökunnan koulutukseen. Esimerkiksi caddiemasterit eivät tiedä kentänhoidon työnkulusta ja tehtävistä, mutta juuri heidän pitäisi osata asiakaspalvelussa vastata pelaajien kysymyksiin. *”En tiedä”-vastaukset ovat pahimpia. Koko henkilökunnan koulutuksessa voisi ottaa asiakaslähtöisyyden paremmin mukaan.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

*”Toimii niillä, jotka aikovat alalle ja ovat jäämässä alalle. Viestinnän ja organisaatiokaaviot voisi mieltiä omaan organisaatioon sopiviksi. Olisi hyvä katsoa tiettyjä työkulkukaavioita ja mieltiä toimivatko ne meillä niin, tai olisiko jotain parannusehdotuksia.* (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*”Toimii 100 prosenttisesti.”* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”On varmasti hyvä palauttaa mieleen asioita ja päivittää tiedot ajan tasalle. Kun on ollut jo yli 20 vuotta töissä, on hyvä palauttaa mieleen, mistä on kyse. Caddiemastereille olisi tärkeää tietää, mitä mikäkin tarkoittaa, joten käsikirjaa voisi käyttää uusien caddien koulutustilaisuudessa. He saavat ensimmäisenä kebut ja loat. Kun on pohjatiedot, niin tietää paremmin, mitä tiedottaa.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

### 5.3.2 Käsikirjan sisältö

Jokainen golfyhteisö lisäisi tai muuttaisi jotain käsikirjassa. Kaikki ymmärsivät, että sitä pitää muokata oman kentän tarpeisiin sopivaksi.

*”Tämä on ensimmäinen versio, ja sitä pitää päivittää sitä mukaa, kun tajutaan, mitä sieltä puuttuu tai ympäristö muuttuu.”* (Golfkenttä 1, kenttämestari.)

*”Oleellista olisi selittää heinälaajien erot.”* (Golfkenttä 2, kenttämestari.)

*”Meidän kentän kannalta käsikirja pitäisi päivittää RY-pohjaisuuteen ja paikallistietoon.”* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”Kattava ja hyvä apuväline, mutta omaa täydessä tulee varmasti jotain mieleen.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Voisi avata enemmän kentänhoitotoimenpiteitä. Esim. miksi holkitus tehdään? Mitä se tarkoittaa? Kenttä on pari päivää x kunnossa.”* (Golfkenttä 5, kenttämestari.)

*”Manuaalina voisi jalostaa toimipaikkakohtaisen, jossa määritellään materiaalit. Esimerkiksi mitä raekokoa käytetään dressaukseen tai kuinka usein pitää ilmastaa, jos kulutus on kovempi. Materiaalien ja rakenteen määrittely olisi tärkeä olla dokumentoituna, jotta tiedetään ne, jos kenttämestari lähtee. Se olisi viilattava kohta, jonka jokainen kenttä joutuu täydentämään itse, eli kenttämestari joutuisi tekemään myös itse jotain käsikirjaan. Kentillä on eri käytänteitä ja myös viberöissä on yksilöllisiä eroja. On iso homma dokumentoida kaikki viberiöt, mutta samalla ne tulisi analysoida. Parametrit näyttäisivät millä kaikilla viberiöillä on samat ongelmat.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

#### Käsikirjan laajuus

Kahden golfkentän haastateltavat henkilöt eivät poistaisi mitään käsikirjasta (golfkentät 1 ja 4). Muiden kenttien toimitusjohtajat, toiminnanjohtaja tai kenttämestarit olivat sitä mieltä, että käsikirjasta kannattaisi tehdä eri versioita eri tarkoituksiin. Aihe on hyvin laaja ja käsikirjassa on paljon erilaisia asioita. Kaikkea ei kannata esittää kaikille, joten eri kohderyhmille voisi valita käsikirjasta eri osia. Kentän 6 toimitusjohtajan mielestä päivitetty käsikirja soveltuisi laajamittaisena golfyhteisön omaan toimintaan ja parhaat palat voisi esitellä yhtiökokouksessa. Hän totesi, että käsikirjasta kannattaisi tehdä pelkistetympiä versioita riippuen siitä, kenelle käsikirja annetaan tai kuinka paljon aikaa on käytettävissä,



*”Voisi tiivistää reiluun 10 sivuun. Lähtee aika syvältä, kun puhutaan viheriöistä. Esimerkiksi tiimitys.”*  
(Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*”Paljon asioita. Riippuu käytettävästä ajasta kobderyhmässä. Esimerkiksi kenttätoimikunnalle tai kesätyöntekijöille voisi näyttää 10 %, caddie-versiossa voisi olla 30 %, kentänhoitajilla 50 % jne.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

### **Tärkeintä viheriöiden hoidossa**

Kaikilla golfkentillä on sama päämäärä – onnistua hyvin viheriöiden hoidossa. Tiivistetysti voisi ajatella, että viheriöiden hoidon onnistumisessa kaikkein tärkeintä on tehdä oikeita toimenpiteitä, oikeaan aikaan ja oikeilla menetelmillä, jotta viheriöt ovat hyvässä pelikunnossa mahdollisimman pitkään ja pelaajat tyytyväisiä (golfkentät 1, 3, 5 ja 6). Kentän 2 kenttämestari korosti kentänhoitajan henkilökohtaista vastuuta laadusta, ja kentän 4 kenttämestari sanoi, että tärkeintä on uskoa itse siihen mitä tekee. Vain yksi vastaaja mainitsi myös rahan ja rakennustavan (golfkenttä 6, toimitusjohtaja). Oli yllättävää, että haastateltavien vastaukset olivat hyvin erilaisia. Ei siis ole olemassa yhtä ainoa tärkeää asiaa. Viheriöiden hoidon onnistuminen on riippuvainen monesta tekijästä, ja jokainen kenttämestari ja toimitusjohtaja saattaa painottaa hiukan eri asioita.

*”Kaikkien pitää tietää miksi työ tehdään.”* (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)

*”Viherpeittävyys = asiakastytyväisyys”* (Golfkenttä 1, kenttämestari.)

*”Henkilökohtainen vastuu laadusta.”* (Golfkenttä 2, kenttämestari.)

*”Oikeiden hoitotoimenpiteiden linkitys (ajoitus sekä itse toimet) sääolosuhteisiin sekä tapahtumakalenteriin.”*  
(Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”Usko omaan tekemiseen. Ollaan tekemisissä elävän elementin kanssa, joten mikään ei tapahdu hetkessä. Uskoo, että tekee oikeita asioita eikä kenttäkonsultteja. Osaa selittää, miksi tekee niin. Yksi suurimmista oivalluksista vuosien varrella on ollut, että nestelannoitteet ovat ehkä pelaajaystävällisiä, mutta 2-3-vuoden jälkeen huomasi, että juurikasvu oli hidastunut. Kasvi tajusi, että se saa ravintoaineet lehtien kautta säännöllisesti eikä sen tarvinnut kasvattaa juuria. Jos annoin silloin tällöin rakeita, niin juuret kasvoivat vähän. Nykyisin käytämme pääasiassa rakeita ja vain kilpailuissa nestelannoitusta.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Hyvä keli. Tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Ei noudateta orjallisesti suunnitelmaa, vaan reagoi-  
daan, kun pitää. Tehdään kaikki hoitotoimenpiteet. (Golfkenttä 5, kenttämestari.)*

*”Usein rakenne (rakennustapa ja suunnittelu), johon kenttämestari ei ole itse päässyt vaikuttamaan. Perus-  
hoidossa on kaksi asiaa: 1. ammattitaitoinen kenttämestari, jolla on hyvät tuntosarvet. 2. riittävästi resursseja  
(raba).” (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)*

## **Tuloksen mittaaminen**

Viheriön pitäisi reagoida mahdollisimman hyvin sille annettuihin hoitoihin. Viheriönhoidon tulosta voidaan mitata esimerkiksi pallon vierintävastuksella (stimp), viherpeittävyydellä, ruohon pituudella, tautilaikkujen ja rikkaruohojen määrällä, tasalaatuisuudella, asiakastyytyväisyydellä, asiakaspalautteilla ja euroilla per neliometri. Haastateltavien mielestä käsikirjassa esitetyt mittarit viheriöiden tavoitteiden ja saavutetun tason vertailemiseen olivat oikeita. Sen lisäksi kolme kenttää (golfkentät 1, 2, ja 6) lisäisivät pinnan pehmeiden tai kovuuden. Golfkentän 1 kenttämestarit lisäisivät mittariksi myös viheriön värin. Golfkentän 2 kenttämestarit lisäisivät pallon käyttäytymisen, eli pallon pitää pysähtyä odotetusti viheriölle ja rullata suoraan. Pallon käyttäytymistä voi lähinnä mitata hyvällä lyönnillä tällä hetkellä, mutta pallon liikkeen analysointiin on myös kehitetty laite, jota ei vielä ole Suomessa. Kentän 5 kenttämestari lisäisi tavoitemittariksi sen, kuinka aikaisin kenttä avataan. Hänen mielestään ei pidä mitata pelkästään viheriönhoidon tuloksia, vaan myös oma hyvinvointi ja työmotivaatio ovat tärkeitä mittareita.

Kentän 2 toimitusjohtajan mielestä ei ole järkevää mitata jokaisen viheriöneliön hintaa, vaan ennemminkin kannattaa tarkastella kentänhoidon kokonaiskustannuksia. Tämä voi selittyä sillä, että golfkentällä ei ole järjestelmää, jolla todellisia viheriönhoidon kustannuksia pystyy seuraamaan. Viheriöiden hoito sitoo kentänhoidon budjetista leijonan osan, joten olisi oleellista seurata ja tiedostaa, kuinka paljon hyvän laadun tuottaminen maksaa. Kun kipuraja ylitetään, viheriöt pitää saneerata ja luoda uudelleen olosuhteet, jossa kentänhoidon kustannukset ovat optimissa. Kipuraja on kuitenkin harvoin tiedossa euroissa, joten taloudellisen mittarin sijaan käytetään usein kenttämestarin henkilökohtaista kipurajaa, eli kuinka paljon ylimääräistä vaivaa viheriöstä aiheutuu.

*”Käsikirjassa esitetyt mittarit ovat oikeita ja lisäisin niihin vielä värin. Asiakkaat etsivät vihreyttä. On kuu-  
lemma tulossa uusia mittareita muun muassa pinnan kovuuden ja pehmeiden mittaamiseen. Silloin osataan  
tehdä paremmin ennakoivaa hoitoa. Esim. tiedetään, koska pitää ilmastaa. 3,8 stimp on liian nopea kilpai-  
luihin. 3,2 on Eurooppa Tourin standardi. Se ei saa olla yli eikä ali.” (Golfkenttä 1, kenttämestari.)*

*”Kyllä. Mittarit voisi jakaa peliin vaikuttaviin (stimp, peittävyys, pituus, tasalaatuisuus jne.) ja esteettisiin mittareihin (rikkaruobot, tautilaikut, väri jne.) Kimmoisuus, eli pehmeys ja kovuus, on tärkeä, jotta viheriö on riittävän vastaanottava, ja pallo pysähtyy odotetusti. Sitä voi mitata kiskolla ja kuulalla.” (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)*

## **Tavoitteiden varmistaminen**

Viheriöiden hoidossa tietyt perushoitotoimenpiteet on vain tehtävä, jonka jälkeen voidaan tehdä muita varmentavia toimenpiteitä, joilla on myönteinen vaikutus hoitoon. Asiakastytyväisyyskysely ja asiakaspalaute, jotka golfkentät 4, 5 ja 6 mainitsivat, olivat yleisimmät tavat varmistaa, että viheriöt ovat tavoitteiden mukaisessa kunnossa haastateltavissa golfyhteisöissä. Kaikkia ei voi aina miellyttää ja asiakastytyväisyyttä pystyy mittaamaan vain jälkikäteen, joten muina tapoina laadunvarmistukseen lueteltiin ympäristöohjelman noudattaminen, tarkkailu, hoitosuunnitelmat, lannoitusohjelmat, maa- ja vesinäytteet (golfkenttä 1), kenttämestarin kokemus (golfkenttä 3), perushoitotoimenpiteiden tekeminen (golfkenttä 4), stimp, rakenteiden huomioiminen, ammattisuunnittelijan käyttäminen (golfkenttä 6) ja atk-ohjelmat seurantaan varten (golfkentät 2 ja 6). Kaikilla haastateltavilla kentillä käytetään kaikkia edellä mainittuja tapoja jossain muodossa, vaikka haastateltavat eivät muistaneetkaan mainita jokaista tapaa erikseen haastatteluisissa. GEO-sertifikaatti oli haastattelujen aikana vain yhdellä kentällä. Siellä on noudatettu todistettavasti ympäristöstandardeja pitkäjänteisesti, mutta myös muiden yhteisöjen kenttämestareille ympäristöystävällisten ohjeiden noudattaminen oli tärkeää.

*”Visuaalinen tarkkailu, hoitosuunnitelmat, maanäytteet kolme kertaa vuodessa (samoilta sekä vähän eri viheriöiltä), lannoitusohjelma tehdään analyysien mukaan, vesinäytteet otetaan vähintään kerran vuodessa (tuleva vesi, lammen vesi ja lähtevä vesi). (Golfkenttä 1, kenttämestari.)*

*”Laatua pidetään työvälineenä eikä käyttäyksenä. Mietitään mitä hyötyä meille itsellemme on toimia tavoitteiden mukaisesti ja jopa ylittää tavoitteet. Sana leviää hyvässä ja pahassa.” (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)*

*”Osakas on tehnyt meille hyvän projektityökalun, jonka avulla me tiedämme nopeasti ja tarkkaan, mitä mikään tulee maksamaan, ja paljonko rahaa on mennyt tähän asti. Sellainen kannattaa hommata muillekin kentille. Emme ole GEO:ssa, koska yhteyshenkilö vaihtui siellä eikä uusi henkilö ole kertaakaan ottanut yhteyttä meihin tänä vuonna. Kaikki olisi valmista muuten, mutta mietitään kannattaako maksaa tyhjää.” (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)*

*”Punctus-ohjelma, asiakastytyväisyystutkimus kentän eri osa-alueilta, mitataan stimp (2,7m on minimi koko pelikauden) ja opitaan vastoinkäymisistä (esim. vesi loppui tänä vuonna, joten rakennamme altaan). Asiakastytyväisyyskyselyllä sivutetaan kenttätoimikunta. Se korjataan, mihin tulee eniten osumia. Yleensä asiakaspalaute vahvistaa jo tehtyjä kehityssuunnitelmia. Meillä lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeista, mutta otetaan myös huomioon kentän rakenteet ja toimivuus. Yhden palautteen perusteella ei tehdä kalliita uudistuksia. Käytämme aina ammattisuunnittelijaa.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

## **Työnkulkukaaviot**

Työnkulkukaavioiden analysointi vaatisi ehkä enemmän aikaa ja syvempää perehtymistä, mutta haastateltavien yleinen mielipide oli, että käsikirjan työnkulkukaaviot toimivat, eikä kukaan muuttaisi mitään Pickala Golfin tehtyihin kaavioihin. Jokaisen kentän omassa käsikirjassa työnkulkukaavioita pitäisi kuitenkin hieman muokata, koska jokaisen golfyhteisön organisaatio ja työnjako ovat erilaiset. Kentän 6 toimitusjohtaja kritisoi, että kenttämestareille on yleensä kerääntynyt liikaa päätöksiä ja vastuuta. Hän ihmetteli, miksi Pickalan kenttämestari päivittää hoitopäiväkirjaa. Olisi paljon järkevämpää, että apulaiskenttämestarit pitävät itse päiväkirjaa omalta kentältään. Kentän 2 kenttämestarit ottaisivat huomioon, että rakeisten ja maavaikutteisten lannoitteiden jälkeen tehdään sadetus, mutta lehtivaikutteisen lannoituksen jälkeen viheriöitä ei pidä kastella.

*”Erittäin kuvaavia. Pelkistetty on hyvä, eikä kaavioihin tarvitse ottaa mitään muuttujia mukaan. On parempi, kun varasuunnitelmat löytyvät erikseen yhdeltä sivulta. Kentänhoitokoulutuksessa olisi hyvä koeteltävä: piirrä työnkulkukaavio jostain hoitotoimenpiteestä.”* (Golfkenttä 1, kenttämestari.)

*”Voi tehdä monella eri tavalla oikein. Eri tarkoituksiin tehdään eri tavalla tai mikä on mahdollista milloinkin. Järjestys voi olla eri. Jokaisen on muokattava oman kentän resursseille sopivaksi.”* (Golfkenttä 5, kenttämestari.)

## **Varasuunnitelmat**

Yleensä varasuunnitelmia ruvetaan miettimään vasta, kun jotain sattuu. Työnkulkukaaviot tehtiin optimiolosuhteista, mutta Suomen Golfliiton kenttäkonsultit halusivat käsikirjaan varasuunnitelmat, jos ilmenee esimerkiksi sairauspoissaoloja, konerikko, öljy- tai polttoainevuoto, vaurioita, ukkonen, kova pakkas, kasvitauteja tai rankkasateita. Kaksi haastateltavaa golfyhteisöä (golfkentät 1 ja 4) mainitsivat lisäksi tulvat. Pickala Golfissa ei kuitenkaan ole kenttämestarin mukaan tulvavaaraa. Toisen merenrantakentän toimitusjohtaja (golfkenttä 2) sanoi myös huvittuneena, että saisi olla aikamoinen vedenpaisumus, että tulva tulisi. Joen varressa sijaitsevan kentän (golfkenttä 4) kenttämestari mainitsi, että joen tulviessa kenttä on laitettava kiinni.

Toisen joen varressa sijaitsevan kentän toimitusjohtaja (golfkenttä 3) kertoi puolestaan joen veden loppuneen joskus. Hän mainitsi myös, että on hyvä olla konkreettiset toimintaohjeet, jos kenttämestari vaihtuu. Varteen otettava todellinen uhka ja varasuunnitelmaa kaipaava tilanne Pickalassa voisi olla trombi, jota ehdotti kentän 1 toimitusjohtaja.

Kentän 6 toimitusjohtaja mainitsi puolestaan toisen tyyppisiä riskejä ja mietti, miten heillä on niihin varauduttu: *”Varasuunnitelmia pitää aina olla ja riskeiltä pitää suojautua. Meillä on huoltotoiminnassa ostopalvelumahdollisuus, eli mekaanikko-backup. Ilkivaltaa voi esiintyä kentänboidossa esim. laitetaan sokerikahvikupillinen tankkiin. Meillä on varashälyt, kameravalvonta ja palovaroittimet. Jo kameravalvontakyltit rauhoittavat. Toisaalta, mihin joku jotain kentänboidon konetta tarvitsee, ja millä se sen siirtää?”*

### 5.3.3 Viheriöhoiton yhdistäminen strategiaan

Kokemusten mukaan onnistunut viheriöiden hoito helpottaa strategioiden luomista ja valitun strategian toteuttamista. Kaikki haastateltavat golfyhteisöt olivat mielestään linkittäneet viheriöidenhoidon strategiaansa. Toinen yhteinen piirre oli, että kaikki halusivat strategiassaan pitää viheriöt huippukunnossa tai kohottaa viheriöiden laatutasoa jollain tavalla. Kentän hyvää mainetta haluttiin ylläpitää eikä kukaan ollut tekemässä mitään radikaaleja muutoksia erottautuakseen kilpailijoista. Viheriöidenhoitoon liittyvät strategiset tavoitteet olivat lähteneet liikkeelle asiakkaiden tarpeista. Tarpeita oli varmisteltu muun muassa asiakaskyselyllä.

*”Korkea laatu kaikessa (kentänhoito, palvelu, ruoka jne.). Otetaan suunta ja tavoitetila. Kun ei mennä jokaisen vaihtuvan kenttätöimikunnan mukaan, kulut pysyvät rajoissa.”* (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)

*”Pitkäaikainen pelikausi, eli ei tähdätä huippuun vaan pitkään pelikauteen. Lisätään monivuotisen ruohon määrää.”* (Golfkenttä 2, kenttämestari.)

*”Kyseenalaistan nykytrendin, jossa konsultti sanoo, että vanha kenttä pitää peruskorjata. Kentän alkuperäisiä suunnitelmia ei pidä muuttaa. Arkkitehdin ei pidä ronkkia toisen arkkitehdin suunnitelmia. Nostamalla perushoitotasoa monella pykälällä, ei tarvitse muuttaa kaikkea.”* (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*”Viheriöiden hoitotaso on osana kentänhoidon laatukriteerejä.”* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”Hyvin intensiivisesti. Strategia on hyvä, ja siinä pääpainote on viheriöllä sekä kentän kunnolla. Tällä betkellä strategia ja talous eivät ole tasapainossa. Strategian tavoite on hyvä, mutta tapa miten se viedään läpi, vaatii enemmän resursseja. Sitouttaminen pitää tehdä taidokkaasti toiminnanjohtajan toimesta. Koska nyt ei ole rahaa, jotain on jätettävä kylmästi tekemättä. Kenttämestari ei voi teettää 20h päiviä kentänhoitajilla, koska se on laitonta.”* (Golfkenttä 4, toimitusjohtaja.)

*”Haluamme olla Länsi-Uudenmaan tunnetuin yhteisö. Kentän kunto arvioidaan yleensä viheriöiden kautta. Puskaradio toittottaa, miten hyvin kenttä on talvehtinut.”* (Golfkenttä 5, toimitusjohtaja.)

*”Viheriöt muodostavat ylivertaisen osuuden kentän haluttavuudesta. Laatutason kohottaminen on Nro 1! Ei olla vielä saavutettu sitä laatutasoa, joka on strategiaan kirjattu. Viheriön hoidon onnistuminen ei onneksi ole enää resursseista ja laitteista kiinni. Tänä kesänä vesi loppui, joten nyt päätettiin rakentaa allas.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

## Resurssit

*”Viheriöiden hoito on järjettömän kallista, mutta 90 % pelaajien arvioista perustuu viheriöihin”* (golfkenttä 6, toimitusjohtaja). Kentän 4 toiminnanjohtaja oli todella innoissaan heidän uudesta strategias-  
ta, mutta hän tunnusti myös tosiasiat, eli strategian läpivieminen sellaisenaan vaati enemmän  
rahaa, jota ei ollut sillä hetkellä. Kentän 6 toimitusjohtaja oli puolestaan saanut 25 % yhtiövas-  
tikkeen korotuksen läpi, kun hän oli luvannut konkreettisia parannuksia kentänhoitoon, jos  
kentänhoitajia ja koneita saadaan lisää. Kun kentänhoidon olosuhteet saatiin paremmaksi, laa-  
tutaso nousi ja samalla myös kannattavuus parani. Huomattavaa voittosummaa ei jaettu, vaan  
tuotot käytettiin kentän parantamiseen. On hyvin tärkeää, että toimitusjohtaja osaa ”myydä”  
strategiset tavoitteet ja resurssitarpeet osakkaille oikealla tavalla. Hinnankorotus hyväksytään  
helpommin, jos kerrotaan, mitä rahalla tehdään konkreettisesti, ja miten se vaikuttaa pelaami-  
seen.

Kentän 6 toimitusjohtaja totesi, että *”lama ei näkynyt golfkentillä, koska boitotaso ei laskenut.”* Huo-  
no taloustilanne vaikuttaa sen sijaan positiivisesti työntekijöiden saantiin: *”Palkka on huono, joten  
kun on lama, on enemmän tulijoita”* (golfkenttä 2, toimitusjohtaja). Vakituinen henkilökunta ei siis  
ole töissä palkan takia. Siksi on tärkeää, että kenttämestarit saavat myös toteuttaa omia mieltymyksiään.  
Esimerkiksi kentällä 6 ne ovat suihkulähteet. *”Myös kentänhoitajilla on kunnianhimoa.  
Esim. joku hehkuttaa, että sai ajolinjat just koldilleen. Töissä ei olla palkan takia. Omistajat ovat kyllä  
välillä tyhmiä, kun eivät maksa ammatti-ihmisille kunnan palkkaa.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

## Muita haasteita

*”Jos resurssit ovat kunnossa, niin sitten pitää vielä kysyä, onko kenttämestarista nostamaan laatutasoa”*  
(golfkenttä 6, toimitusjohtaja). Ala on muuttunut 20 vuodessa ja ammattitaitovaatimukset ovat  
nousseet. Pelaajien vaatimustaso on kuitenkin myös korkea Suomessa, koska ihmiset kiertävät  
kenttiä ympäri maailmaa. *”Kentänhoito on taidetta”*. Se vaatii kenttämestareilta visuaalisuutta, or-  
ganisointitaitoa ja herkkyyttä ymmärtää luontoa. Golflehteen ei voi tulla otsikkoa: *”Talvi yllätti  
kentänhoitajat”*. (Golfkenttä 1, kenttämestari).

Golfkentät haluavat tuottaa kokonaisvaltaisen pelielämyksen, joten kaikki haastateltavat koros-  
tivat, että pelkästään hyvin hoidetut viheriöt eivät riitä asiakkaille. Golfkenttien 2 ja 6 toimitus-  
johtajat korostivat, että pelaajat haluavat viettää ongelmatonta vapaa-aikaa. *”He tulevat viihty-  
mään ja liikkumaan yhdessä samabenkisten ihmisten kanssa”* (golfkenttä 2, toimitusjohtaja).

*”Luodaan mahdollisimman hyvät olosuhteet ja palvelu, kun asiakas tulee viettämään vapaa-aikaa. Mikään  
ei vituta ja kaikki toimii.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

*”Pelilliset elämykset eivät aina ole tärkeimpiä. Visuaalisuus luo mielikuvaa kentästä. X:n kenttä oli todella hieno, mutta huonokuntoiset verrat pilasivat koko jutun.”* (Golfkenttä 4, toiminnanjohtaja.)

Viheriönhoidon on oltava mahdollisimman näkymätöntä. *”Asiakkaat eivät tykkää hoitotoimenpiteistä, vaikka ne on pakko tehdä. Samat pelaajat saattavat valittaa, että kentänhoitajat ovat tiellä, ja seuraavalla viikolla he kysyvät, että miksi kentällä ei ole kukaan töissä.”* (Golfkenttä 1, kenttämestari).

Kaikkia ei voi koskaan miellyttää. Kentän 4 kenttämestari arveli, että 90 % asiakastyytyväisyys voisi olla mahdollinen. Kentän 3 toimitusjohtaja totesi, että *”aloitteleva pelaaja ei välitä viheriöistä yhtiä paljon kuin hyvä pelaaja.”* Strategiaa luodessa on hyvin tärkeää pohtia keitä halutaan miellyttää. Kentälle 2 se oli hyvin selvää: *”Korkeintaan 15 % haluaa kilpailla. Ei tehdä kenttiä 15 prosentille, vaan 90 prosentin klubipelaajille.”*

### **5.3.4 Tiedon välitys ja tallennus**

Jotkut käsikirjassa käydyt kohdat avasivat täysin uusia keskustelun suuntia, jotka olivat mielenkiintoisia viheriöiden hoitoprosessin kehittämisen kannalta. Esimerkiksi pelaajaviestintä tuntui olevan kaikissa golfyhteisöissä haastavaa. Golf on hyvin perinteinen laji, joten uusien kikkojen ja teknologian kehittyessä ylipalvelun riski suurenee. Esimerkiksi USA:n kentillä voi olla liikaa informaatiota skotlantilaiselle pelaajalle. Kentän 1 kenttämestari ja toimitusjohtaja kertoivat saaneensa paljon positiivista palautetta lippujen värikoodeista, joiden perusteella pelaaja tietää missä kohtaa viheriötä reikä sijaitsee. Niiden avulla vierailijatkin osaavat kohdistaa lyöntinsä oikein. Pickalan kenttämestarin mukaan värikoodeja ei kuitenkaan oteta käyttöön siellä. Lippujen väreillä erotetaan kolme kenttää toisistaan, koska vierailijat saattavat eksyä muuten toiselle kentälle kesken pelin.

Kenttien 1 ja 4 toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että on parempi pahoitella ja informoida liikaa kuin liian vähän. Kertomalla kaikki avoimesti etukäteen ennaltaehkäistään ärsyyntymistä ja *”vihan kulttuurin syntymistä”*. Tieto ja spekulatiot leviävät nopeasti terassiparlamentin ja puskaradion kautta. Mitä, milloin, missä ja miten tietoa jaetaan, on erittäin oleellista. Kentän 2 asiakaspalautteen mukaan jatkuvien viestien lähettely ärsytti heidän asiakkaitaan. Kaikilla haastateltavilla yhteisöillä on kotisivut ja Facebook-sivut tai -yhteisö. Internetiin on helppo samalla tallentaa historiaa, koska se tapahtuu automaattisesti. Sosiaalisen median hyödyntäminen oli selvästi lisääntymässä. Kentällä 4 Facebookin ja kotisivujen päivitys oli linkitetty toisiinsa. Hyvin rakennettuna golfyhteisön kenttämestari sekä palautteiden mukaan myös pelaajat kokivat Facebookin käytön toimivana ja vuorovaikutteisena tapana viestiä. Kenttämestarin on helppo



ottaa ajantasaisia kuvia kamerapuhelimella, joka on aina kentällä mukana. Pelaajat voivat puolestaan rajoittaa viestinnän määrää tai katsoa haluamansa tiedon juuri silloin, kun he itse tarvitsevat sitä.

Kenttämestareiden on jaettava tietoa henkilökunnan sisällä, vaikka kommunikointi ei olisi heidän vahvin puolensa. Kaikilla pelaajilla ei ole käytettävissä internetiä, joten asiakaspalvelussa työskentelevien on tiedettävä kaikki pelaamiseen vaikuttavat asiat, ja tiedon pitää olla selkeästi näkyvillä paikan päällä. Kaikki pelaajat eivät mene aina toimiston kautta kentälle, vaikka pitäisi, joten toimiston ulkopuolellakin olisi hyvä olla tietoa viheriöiden kunnosta ja hoitotoimenpiteistä. Myös ulkonäkö ja esiintyminen ovat viestintää, ja ne luovat mielikuvaa siitä, kuinka ammattitaitoisena kentänhoitohenkilökuntaa pidetään. Haastateltavien mielestä asiakkaan informaation kulku menee käsikirjassa esitetyn mallin mukaisesti. Pahimmat asiakasvalitukset menevät yleensä toimitusjohtajalle. Kentän 6 toimitusjohtajalla oli hyvä tapa karsia todelliset valitukset turhista: *"Valitustilanteissa otan esiin valkoisen paperin ja kirjoitan valituksen siihen ylös. Lopuksi pyydän valittajan allekirjoituksen paperiin ja kerron, että meillä kaikki valitukset otetaan vakavasti ja ne esitellään hallitukselle. Suurin osa ei ole todellisia valituksenaiheita, joten paperiin ei haluta laittaa nimimerkkiä."*

*"Facebook voisi toimia meillä viestikanavana. Kenttämestari voi ottaa kuvia ja ladata ne heti. Kenttämestari voi päivittää milloin ja missä vain, esimerkiksi stimpin, koska kännykkä on aina mukana. Se joka haluaa, voi tykätä ja tulla kaveriksi. Ei tuputtamista, koska jokainen saa itse päättää haluaako facebook-päivityksiä vai ei."* (Golfkenttä 2, kenttämestari.)

*"Meidän asiakkaat eivät halua liikaa tekstiviestejä – vain aukioloajat ja kilpailijoiden lähtöajat. Tiedottamisen pitää olla luontaista ja mieltä, että kuka sen hoitaa. Hankimme ehkä samanlaisen elektronisen taulun kuin Långvikissa on."* (Golfkenttä 2, toimitusjohtaja.)

*"Kenttämestarit ovat luonteeltaan sellaisia, että he eivät jaksu kertoa ja informoida. Välillä kentillä voi olla liikaa informaatiota, kun teknologia kehittyy. Onko se enää perinteistä golfia?"* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*"Joku ei ole moksiskaan, ja toinen vetää pultit. Pahoitellaan mieluummin liikaa"* (Golfkenttä 4, toimitusjohtaja.)

*"Tiedottaminen on tosi hankalaa. Ei saa tiedottaa liikaa eikä turhaa. Pitää kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi, miksi hoitotoimenpiteitä tehdään. Viesti pitää myös tulkita oikein. Tiedotan 3-4 päivää ennen isoista asioista*

*ja hoitotoimenpiteistä... Kenttätoimikunnan kanssa tehdyt tavoitteet leviävät terassiparlamentin kautta.”*  
(Golfkenttä 4, kenttämestari.)

*”Viestintää on myös tervehtiminen, säästöt työvaatteet ja moitteettomat työvälineet. Kenttämestarin pitää osata esiintyä esimerkiksi yhtiökokouksissa.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

### **Vuorovaikutus**

Golfyhteisöissä yhteisöllisyyttä pidettiin erittäin tärkeänä. Ilman sitä kenttiä ei todennäköisesti olisi olemassa. Pelaajien ymmärrystä kentänhoidosta ja yhteisöllisyyden tunnetta voi parantaa talkootyön kautta. Ainakin kahdessa golfyhteisössä (golfkentät 4 ja 6) pelaajat osallistuivat silloin tällöin kentänhoitoon. Kentällä 3 kenttämestari laittoi puolestaan koko toimistohenkilökunnan tekemään kentänhoitotöitä viikon ajaksi. Työnkierrätys oli henkilökunnan mielestä loistava idea, joka oli mukavaa vaihtelua toimistossa istumiselle, ja samalla se lisäsi arvostusta kentänhoitajien tekemää työtä kohtaan. Ihmisten osallistaminen kentänhoitotöihin on paras tapa lisätä heidän ymmärrystään kentänhoidosta. Vaativia viheriönhoitotehtäviä ei voi laittaa tekemään ketä tahansa, mutta esimerkiksi kentällä 6 seniorit kävivät kerran kuussa paikkaamassa lyöntijalkia ruokapalkalla.

Yhteisöllisyys on tietenkin tärkeää myös kentänhoitotiimin sisällä. Kentän 4 kenttämestarin mielestä oli tärkeää, että *”opitaan tuntemaan kaikki ja kentällä on hyvät jätkät töissä”*. Pienellä kentällä kaikki oppivat tuntemaan hyvin toisensa ja kommunikointi on helpompaa. Pickalan kokoisessa golfyhteisössä tiimitysprosessi voi olla hankalampaa ja kestää kauemmin. Kentän 3 toimitusjohtaja mainitsi, että heidän kentänhoitohenkilökunnalla oli kolme kertaa kaudessa yhteisiä tilaisuuksia, joissa osassa myös caddiemasterit olivat mukana. Moni haastateltava korosti myös, että tietoa jaetaan yhteisöjen rajojen yli ja vertaistukijärjestelmä toimii kollegoiden kesken: *”Alalla ”best practice” jaetaan kollegoiden kanssa eikä pidetä omana kilpailuetuna, koska kaikki painivat samojen ongelmien kanssa.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

Kentän 4 haastattelutilanteessa heräsi myös ajatus, että talkoita ja yhteisöllisyyttä voisi käyttää apuna käsikirjan jalkauttamisessa. Kentällä voi järjestää esimerkiksi yhteisen kentänhoitopäivän, jolloin koko henkilökunta ja pelaajat perehdytetään kentänhoitoon. Kaikki oppisivat ymmärtämään paremmin, miksi kentällä tehdään erilaisia toimenpiteitä, ja jokainen pääsisi itse konkreettisesti hoitamaan kotikenttäänsä. Yhdessä jaettu kokemus lisäisi me-henkeä ja moni saisi varmasti jotain vinkkejä myös oman nurmikon hoitoon.

*”Työn kautta yhteisöllisyys.”* (Golfkenttä 1, toimitusjohtaja.)

*”Kentänhoitohenkilökunnalla on yhteisiä tapahtumia keväällä, kesällä ja syksyllä. Osassa myös caddiet ovat mukana.”* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”Talkoissa on aina henkilökunta mukana. Saa aikaiseksi hedelmällistä viestintää.”* (Golfkenttä 4, toimitusjohtaja.)

*”Seniorit korjaavat meillä lyöntijäljet neljän viikon välein ja tulevat sen jälkeen lobisopalle.”* (Golfkenttä 6, toimitusjohtaja.)

### **Viheriöiden dokumentointi**

Kaikki kenttämestarit pitivät hoitopäiväkirjaa ja sen lisäksi GEO-sertifikaatin omaava kenttä joutui pitämään vielä erillistä lannoituspäiväkirjaa. Kentän 6 toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että *”mitä enemmän dokumentoidaan tietoa, sen parempi, koska data on tallessa”*. Ainoastaan hänen kentällään kaikki kentänhoitajat kirjasivat itse joka päivä ylös, mitä he olivat työpäivän aikana tehneet. Kirjaamisesta ei aiheutunut mitään ylimääräistä vaivaa, ja työntekijöitä motivoi kirjata tunnit ylös, koska sen perusteella heille maksettiin palkka. Punctus-ohjelman avulla toimitusjohtaja pystyi saamaan tarkat raportit viheriöidenhoidosta. Hänen kentällään 27 % kentänhoidon työtunneista oli viheriöidenhoitoa. Kentänhoitajien palkkakustannukset olivat noin 55 %, materiaalit 24 % ja koneet 21 % viheriöidenhoidon neliökustannuksista. Hän osasi myös sanoa, että heillä yhden viheriöneliön hoitokustannukset olivat koko kauden aikana (22.4.-8.11.2013) keskimäärin 7,15 €/m<sup>2</sup>. Jyräys oli nopeampaa ja kuusi euroa halvempaa per tunti kuin leikkuu, koska teriä ei tarvinnut teroittaa. Tämä oli erittäin mielenkiintoista tietoa, jota kukaan muu haastateltavista ei osannut sanoa omalta kentältään. Punctus-ohjelma maksoi vain 250 euroa, joten toimitusjohtaja suositteli sen käyttöä muissakin golfyhteisöissä.

Haastateltavat pitivät myös käsikirjaa yhtenä dokumentointivälineenä. Oman käsikirjan tekeminen ja päivittäminen tuntui kentänhoidon johdon mielestä selvästi työläältä, ja ehkä jopa ylisystemaattiselta, vaikka sitä ei ehkä haluttu sanoa ääneen toimitusjohtajan tai alkuperäisen käsikirjan tekijän kuullen. Kaikkien mielestä oli kuitenkin erittäin hyvä miettiä omia toimintatapoja. Röngän golfyhteisön laatutyön toimintamallin ja laatumittariston kehittämistä tutkivassa opinnäytetyössä todettiin, että käsikirjasta ei saa tulla liian raskasta, jotta se ei kääntyisi itseään vastaan. Kriittisin palaute käsikirjasta tuli kentän 2 toimitusjohtajalta, joka totesi: *”Dokumentoinnista ei saa tehdä liian työlästä järjestelmää kenttämestareille, koska heillä on parempaakin tekemistä. Esimerkiksi tuntiseuranta menee jo härinnän puolelle.”* Laatukäsikirja pitäisi tehdä hyödyksi käytännön työhön, mutta *”kenttää ei hoideta paperilla”*, kuten kentän 4 kenttämestari sanoi.

Pickala Golfin kenttämestari ei halunnut kuvata viheriöiden yksilöllisiä eroja laatukäsikirjaan, koska *”se on liian iso homma”*. Kentän 6 toimitusjohtaja kommentoi kuitenkin, että apulaiskenttämestareiden tai Jessen (Pickala Golfin kenttämestarin) pitäisi dokumentoida viheriöt yksilöllisesti Exceliin. Esimerkiksi eri kasvutekijöille voisi kehittää yksinkertaiset numeeriset ja/tai liikennevaloparametrit. Vihreä viisi voisi kuvata optimaalista tilannetta ja punainen yksi tai nolla hälyttävää tilannetta. Perään voisi laittaa vielä lyhyen kommentin siitä, mikä on huonosti tai hyvin sekä mahdollisen parannusehdotuksen. Taulukon tekemiseen ei varmaan menisi tuntia kauempaa per kenttä, ja tulosten perusteella voisi joka vuosi vertailla viheriön kehitystä. Samalla viheriöitä hoitava kenttämestari joutuisi analysoimaan viheriöt.

Viheriöidenhoidon dokumentoinnissa oli sekä samanlaisia että erilaisia toimintatapoja. Kaikki kenttämestarit pitivät hoitopäiväkirjaa. Se on kuitenkin jokaisen kenttämestarin henkilökohtainen työväline, jota ei haluta näyttää muille. Järjestelmät, joista saa ulos raportteja auttavat luomaan läpinäkyvyyttä viheriöidenhoitoon ja resurssien käyttöön. Suunnitellut ja tehdyt hoitotoimenpiteet ovat varmasti tiedossa jossain muodossa, mutta millään kentällä ei ollut dokumentoitu viheriöitä yksilöllisesti, joten kaikki yksilöllinen tieto on ainoastaan kenttämestareiden päässä. Jos kenttämestari ja apulaiskenttämestarit päättäisivät lopettaa tai heille sattuisi jotain, niin uusi kenttämestari joutuisi aloittamaan aivan alusta, kuten golfkentällä 3 oli käynyt.

*”Hyvä kun on konkreettiset toimintaohjeet toiminnan tasolla. Edellinen kenttämestari ei dokumentoinut mitään.”* (Golfkenttä 3, toimitusjohtaja.)

*”Pidän vanhanaikaista kalenteria ja koneella hoitopäiväkirjaa.”* (Golfkenttä 4, kenttämestari.)

## 5.4 Teemayhteenveto

Teema	Yleinen mielipide	Poikkeava mielipide
<b>Käsikirjan käyttö</b>	Hyvä pohja, mutta jokaisen täytyy tehdä lokalisointia omaan kenttään sopivaksi. Käsikirjasta voisi muokata helposti myös muihin kentän osiin soveltuvia versioita. Käsikirja toimii parhaiten vakituisen henkilökunnan perehdyttämisessä. Se voisi toimia myös kenttätöimikunnan ja hallituksen perehdyttämisessä, mutta pitää olla varovainen miten ja mitä heille esittelee.	Kentänhoidossa ei ole tarvetta käsikirjalle, mutta pelaajien suuntaan voisi olla hyötyä. Esim. 10-sivuinen versio, joka avaa kentänhoitoa kenttätöimikunnalle ja hallitukselle.
<b>Käsikirjan sisältö</b>	Käsikirja on kattava ja hyvä apuväline. Käsikirjassa esitetyt asiat ovat oikeita. Sisältö pitää muokata oman kentän organisaation, resurssien ja tarpeiden mukaan. Eri kohderyhmille voisi tehdä erilaisia tiivistettyjä versioita käsikirjasta.	Käsikirjasta ei tarvitse poistaa mitään.
<i>Yksittäisiä ehdotuksia sisältöön</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kentänhoitotoimenpiteiden avaaminen kentän kunnan näkökulmasta.</li> <li>• Heinälajien erot.</li> <li>• Materiaalien ja rakenteen määrittely.</li> <li>• Viheriöiden analysointi.</li> <li>• Viheriön tulosmittareihin voisi lisätä värin, pinnan kimmoisuuden, pallon käyttäytymisen ja kuinka nopeasti viheriölle pääsee pelaamaan talven jälkeen.</li> <li>• Mittarit voisi jakaa peliin vaikuttaviin ja esteettisiin.</li> <li>• Rakeisten ja maavaikutteisten lannoitteiden jälkeen tehdään sadetus, mutta lehtivaikutteisen lannoituksen jälkeen viheriöitä ei pidä kastella.</li> <li>• Varasuunnitelmiin: trombi, varamekaanikko, ilkivalta, varkaudet (varashälyttimet, kamerat) ja tulipalo (palovaroitinimet).</li> </ul>	
<b>Viheriönhoidon yhdistäminen strategiaan</b>	Suurin osa pelaajista arvioi kentän viheriöiden perusteella, joten niiden laatutasolla on merkittävä painoarvo golfkenttien strategiassa. Kaikki kentät haluavat huippukuntoiset viheriöt. Kenttämestarilla on yleensä suurempi kunnianhimo kuin mihin resurssit riittävät, joten jotain on jätettävä kylmästi tekemättä. Strategiassa pitää tietää, mitä osaa pelaajista halutaan miellyttää eniten.	Viheriönhoidon onnistuminen ei ole vain rahasta ja laitteista kiinni. Esim. vesi voi loppua. Pitää myös kysyä onko kenttämestari nostamaan laatutasoa.
<b>Tiedon välitys ja tallennus</b>	Pelaajaviestintä on hankalaa. Viestin on oltava lyhyt ja ytimekäs sekä tavoitettava kaikki. Ei saa tiedottaa liikaa eikä turhaa, mutta toisaalta on parempi pahoitella ja informoida mieluummin liikaa kuin liian vähän. Kenttätöimikunnan tavoitteet leviävät nopeasti golfyhteisön sisällä. Pelaamiseen vaikuttava tieto on yleensä esillä kotisivuilla sekä caddiemasterin toimistossa. Hoitopäiväkirjat ovat kentänhoidon tärkeimmät dokumentointivälineet.	Mitä läpinäkyvämpää viheriönhoito on, ja mitä enemmän tietoa on tallessa, sitä parempi. Kenttämestareiden pitäisi dokumentoida viheriöt yksilöllisesti sekä tietää niiden todelliset hoitokustannukset.

## 5.5 Luotettavuus, pätevyys ja objektiivisuus

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Luotettavuudella, eli reliaaabeliudella tarkoitetaan sitä, että vähintään kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos olosuhteet eivät muutu, yhdeltä henkilöltä saadaan sama tulos kahdella eri kerralla tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä mitattuna (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 186). Pätevyys, eli validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä pitikin mitata (Hirsjärvi ym., 2009, 231).

Haastattelukysymykset ja teemat, joita haluttiin syventää, oli mietitty hyvin etukäteen. Viheriöiden hoitoon liittyvät vastaukset kirjoitettiin mahdollisimman tarkkaan ja yhdistettiin oikeisiin käsikirjan kohtiin jo haastattelun aikana. Puhtaaksi kirjoitus tehtiin heti haastattelujen jälkeen, jotta aineiston laatu ei kärsisi. Kaikkiin käsikirjaa koskeviin kysymyksiin saatiin vähintään kaksi samanlaista vastausta, joten aineistoa voidaan pitää luotettavana. Vastausten luotettavuutta olisi voinut heikentää se, että toiset haastateltavat olivat tutustuneet käsikirjaan etukäteen paremmin kuin toiset. Tämän vuoksi oli tärkeää käydä käsikirja haastattelun aikana läpi, jotta jokainen ymmärsi, ettei se ollut vain monisivuinen prosessikuvaus, vaan sillä oli paljon eri käyttömahdollisuuksia työkaluna.

Toinen vastausten luotettavuutta heikentävä seikka olisi voinut olla se, että kaikki haastateltavat olivat luonteeltaan kohteliaita ja ystävällisiä ihmisiä. Negatiivista kritiikkiä ei ehkä haluttu sanoa ääneen, koska kaikki näkivät, että käsikirjan kokoamisessa oli tehty paljon töitä. Ihmisten olemuksesta pystyi kuitenkin päättelemään, että he olivat vilpittömästi sitä mieltä, mitä he sanoivat. Esimerkiksi erään haastattelun alussa kenttämestari oli hyvin varautunut ja skeptinen, mutta puolivälissä haastattelua hänen asenteensa muuttui täysin. Haastattelun päätyttyä hän totesi, että ei aluksi tajunnut käsikirjan tarkoitusta, mutta tarkemman läpikäymisen jälkeen hän ymmärsi, että se olikin todella hyvä ja siitä voisi olla hänelle itsellekin paljon hyötyä.

Haastateltavat henkilöt valittiin huolella, ja jokaisen kentän kohdalla oli erityinen syy, miksi juuri sen kentän kenttämestareita ja johtoa haluttiin haastatella. Valinnat perustuivat muun muassa siihen, että kentän luonto-olosuhteet olivat samanlaiset kuin Pickalassa, kentänhoidolla oli laadukas maine, kentällä oli ympäristösertifikaatti, haastateltavilla oli merkittävää liiketoiminnan tai kentänhoidon kokemusta tai kentänhoitoa oltiin uudistamassa ja kehittämässä. Haastattelujen henkilövalinnat osoittautuivat oikeiksi, ja tutkimusprosessin aikana oli ilo huomata, että sana käsikirjasta alkoi levitä heidän kauttaan. Mitä useampi arvostettu henkilö alalla tiesi käsikirjasta, sitä enemmän käsikirjasta kiinnostuttiin. Se voisi helpottaa käsikirjan jalkaut-

tamista ja käyttöönottoa myös laajemmin Suomessa. Golfyhteisöillä ei ole salaisuuksia Suomessa, joten kukaan ei pidä kentänhoitoon liittyvää tietoa omana kilpailuetunaan. Kaikki painivat samojen ongelmien kanssa, joten vastaajat olivat harvinaisen avoimia kertoessaan toimintatavoistaan, organisaatiostaan ja strategiastaan. Mikään asia ei siis jäänyt arvailujen varaan haastattelujen jälkeen.

Tutkija oli täysin riippumaton, koska hänellä ei ollut mitään omia siteitä alaan tai haastateltaviin. Hänen ainoa oma päämäärä oli saada opinnäytetyö tehtyä mahdollisimman hyvin. Haastateltaville kerrottiin rehellisesti, että käsikirjan tekijä ei ole ikinä golfannut eikä hän tiennyt kentänhoidosta mitään ennen opinnäytetyön aloittamista. Vain yhden kentän toimitusjohtaja kauhistui ja sanoi, että sitä ei kannata kertoa kenellekään. Muiden kenttien reaktio oli, että tällaista käsikirjaa ei olisi pystynyt tekemäänkään, jos olisi jotain ennakkokäsityksiä golfista tai kentänhoidosta. Se, että käsikirja ja haastattelut tehtiin aivan puhtaalta pöydältä, lisäsi varmasti tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelijalla ei ollut yhtä ainutta omaa mielipidettä teemoihin, joten hän pystyi kuuntelemaan nöyrästi jokaisen asiantuntijan kommentteja. Myös ns. ”tyhmiä kysymyksiä”, joita golfinpelaaja ei ehkä kehtaisi kysyä, oli helpompi kysyä, kun ei omannut minikäänlaista golftaustaa. Vastaukset eivät olleet aina itsestäänselvyyksiä asiantuntijoillekaan, koska ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa hoitaa viheriöitä. Käsikirjan yhtenä tarkoituksena oli lisätä viheriöiden hoidon kokonaisuuden ymmärtämistä juuri ei-asiantuntijoiden keskuudessa. Asiasta tietämättömän oli helpompi ajatella käsikirjaa heidän näkökulmastaan kuin pitkään alalla työskennelleiden. Haastattelija pystyi myös vastaanottamaan ja saamaan eri tavalla muiden yhteisöjen kehitysehdotuksia, koska hän ei ollut Pickala Golfin palkkalistalla.

Jos haastattelija olisi tehnyt haastattelut heti uudestaan samoille henkilöille tai ottanut haastatteluihin mukaan muita samankaltaisia golfyhteisöjä, vastaukset olisivat olleet varmasti aivan samanlaisia. Ala kuitenkin elää murroskautta, ja kentänhoidon koulutus menee kovaa vauhtia eteenpäin. Uusia heinälajeja, koneita, aineita ja rakennustyyliä kehitellään koko ajan. Ilmastonmuutokset voivat vaikuttaa heinänkasvuun radikaalisti. Muutaman vuoden päästä samanlaisen tutkimuksen tulokset voivat siis olla aivan toisenlaiset. Muutosvauhdin vuoksi käsikirjan säännöllinen päivittäminen on erittäin tärkeää, jotta se ei vanhene.

## 6 Johtopäätökset

### Teoria ja tulos

Työn ensimmäinen haaste oli päättää laajan aiheen rajauksista. Ei ollut olemassa mallia, jota olisi voinut käyttää suoraan käsikirjan tekemiseen. Toinen haaste oli prosessihierarkian määrittely. Opinnäytetyön taustaryhmän ensimmäisessä kokouksessa ehdotettiin yhdeksi kentänhoidon prosessijaoksi, että kentänhoidossa kaikki elollisen hoito on pääprosessia ja elottoman hoito on tukiprosessia. Jos elollisten hoitoprosessi toimii, niin elottomalle jää enemmän resursseja. Lopulta työ päätettiin rajata vain viheriöihin, jolloin täydellisen prosessihierarkian määrittely ei ollut enää yhtä merkittävässä roolissa.

Aikaisempien opinnäytetöiden prosessimalleja oli pakko kritisoida ja miettiä kentänhoidon merkitystä asiakassuhteeseen uudestaan. Tuloksena syntyi prosessihierarkian malli (kuvio 7). Tämä malli säilyi käsikirjassa sen toiseksi viimeiseen versioon asti, kunnes Pickalan toimitusjohtaja halusi muuttaa sitä. Hän totesi, että esimerkiksi ravintolatoiminta on heille paljon tärkeämpää kuin myynti- ja markkinointi. Erään toisenkin golfyhteisön toimitusjohtaja oli todennut haastattelujen aikana, että he eivät tee mitään markkinointitoimenpiteitä tai yritä myydä itseään. Kolmas toimitusjohtaja kuitenkin totesi, että todennäköisesti lähitulevaisuudessa suljetumpienkin yhteisöjen on ruvettava aktiivisemmin myymään ja markkinoimaan itseään pärjätäkseen tiukentuneessa taloustilanteessa. Voidaan myös kysyä, että ymmärtävätkö kaikkien golfkenttien toimitusjohtajat, mitä markkinointi on. Sekin on myynti- ja markkinointipäätös, että ei markkinoida julkisesti, vaan pidetään yksityisen golfkerhon imagoa. Golfala on muuttunut Suomessa paljon 10 vuodessa. Aikaisemmin oletettiin, että pelaaja liittyy kerhoon ja ostaa osakkeen. Nykyisin ihmiset eivät halua olla rajoittuneita yhteen kenttään ja sen toimintaan. Sekä kysyntä että tarjonta ovat lisääntyneet, jolloin hinnat ovat pudonneet. Perinteisellä alalla ei tiedetä, miten liiketoimintaa ja strategiaa kannattaisi kehittää tulevaisuudessa. Puhumattakaan siitä, että osataisiin perustella asiaan perehtyneelle asiakkaalle, miksi hänen pitäisi ostaa kallis golfosake ja sitoutua vain yhteen kenttään. Jos viheriöt ovat kilpailijoita paremmassa kunnossa, perustelu onnistuu varmasti helpommin.

Prosessiteorian soveltaminen viheriönhoitoon ja viheriönhoitoprosessin tiivistäminen oli haastavaa, koska sääät ja luontoa ei pysty täysin ennustamaan. Mikään vuosi ei ole samanlainen ja juuri sen vaihtelun hallitseminen on ratkaisevaa prosessin onnistumisen kannalta. Yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyi, kun niitä ruvettiin kaivamaan esiin. Prosessikuvauksia olisi varmasti ollut helpompi piirtää yksinkertaisemmista liiketoimintaprosesseista. Prosessikaaviot ovat uutta kentänhoidon maailmassa, mutta yksinkertaistamalla asiat kuviksi, niitä on helpompi ymmärtää.



Kaikkia teorian malleja pystyi soveltamaan viheriönhoitoon ja prosessi saatiin kuvattua yksinkertaistetusti niiden avulla. Epätodennäköiset muuttujat jätettiin lyhyen harkinnan jälkeen pois kuvista, koska arkirutiineista löytyy suurimmat mahdollisuudet kehittää prosessia.

Kentänhoitotoimenpiteitä tehdään ympäri vuoden, joten siihen tuli omana ideana kuvata prosessi vuosikellossa. Vuosikello ei ole ehkä kaikkein toimivin apuväline kenttämestareille, koska jokainen vuosi on erilainen eikä toimenpiteitä tehdä kalenterin vaan kentän kunnon mukaan. Se sai kuitenkin paljon kiitosta testausvaiheessa, koska se auttaa hahmottamaan asiaa ymmärtämättömiä lyhyesti ja ytimekkäästi. Sitä haluttiin muun muassa näyttää haastateltavissa golfyhteisöissä pelaajille ja hallitukselle, jotta he ymmärtäisivät paremmin, että hoitotoimenpiteitä tehdään ympäri vuoden.

Pelkkä prosessiteorian syvällinen ymmärtäminen ei riittänyt opinnäytetyön tekemiseen. Asian hahmottamiseksi luettiin myös paljon golfarkkitehtuuriin ja kentänhoitoon liittyvää kirjallisuutta. Viheriöiden kuntoon vaikuttaa paljon, miten kenttä on suunniteltu ja rakennettu. Sijaintiin, muotoihin ja maa-ainekseen ei lähdetty paneutumaan käsikirjassa kovin syvällisesti. Erilaiset kasvutekijät on kuitenkin otettu mukaan käsikirjaan ja kenttämestarit kommentoivat, että niitä on ihan hyvä jokaisen kerrata välillä. Paperilla ja valmiiksi mietittynä kaikki näyttää itsestään selvältä, mutta harva muistaa kaikkia tekijöitä ulkomuistista. Golfkentän laatutekijöitä on tutkittu paljon ulkomailla. Suomalaisen kentän kannalta relevanteimmat tutkimukset olivat skandinaavisia tai isobritannialaisia. Molemmissa arvostetaan perinteistä golfia ja heinälajit ovat samat.

Teorian lisäksi käsikirjaan vaikuttivat kaikki haastateltavat henkilöt. Pickala Golfin kenttämestarit ja toimitusjohtaja vastasivat avoimesti kaikkiin esitettyihin kysymyksiin ja paljon muuhunkin toiminnan ymmärtämiseksi. Käsikirjan tekeminen teetti heille ylimääräistä vaivaa, mutta samalla oli varmasti hyvä miettiä, mitä töissä tehdään ja miksi. Palkintona viheriönhoitoprosessi saatiin dokumentoiduksi ja käsikirjaa voi käyttää työvälineenä jatkossa. Taustaryhmän jäsenet puolestaan autoivat keskittymään olennaiseen ja toivat omat asiantuntijanäkökulmansa käsikirjaan. Taustaryhmän merkitys työn onnistumiselle oli erittäin suuri. Jäsenillä oli Suomen paras tieto kentänhoitoalasta ja laadunhallinnasta, joten he osasivat kertoa puutteet ja virheet, joita käsikirjan ensimmäisissä versioissa oli. Käsikirjaa käsiteltiin vielä kuuden golfkeskuksen kenttämestarin ja toimitusjohtajan tai toiminnanjohtajan kanssa. Jokaiselta tuli arvokkaita kommentteja, joilla käsikirjaa saatiin vielä täydennetyksi. Haastattelut antoivat myös varmuuden siihen, että käsikirjaa voi käyttää pohjana muissakin golfyhteisöissä. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 23. Kaikkia parannusehdotuksia ja toiveita ei otettu mukaan käsikirjaan. Vain

Pickala Golfin johdon hyväksymät muutokset tehtiin lopulliseen versioon, koska käsikirja tehtiin nimenomaan Pickalaa varten.

### **Produktin käyttö**

Käsikirja toimii Pickala Golfissa kenttämestarin dokumentoinnin apuvälineenä, johon on kirjattu viheriönhoitoprosessi sekä siihen vaikuttavat oleellimmat tekijät. Kenttämestari pystyy myös hahmottamaan viheriönhoitoprosessia visuaalisesti ja havaitsemaan kehityskohtia työnkulkukaavioiden avulla. Työnkulkukaavioita ei tietävästi ole käytetty kentänhoidossa aikaisemmin Suomessa, mutta niillä pystyy helposti avaamaan kaikkia kentänhoidon prosesseja. Jos toimintoja ei pystytä piirtämään, niissä on todennäköisesti aukkoja ja ongelmakohtia. Nämä epäselvät kohdat tulevat esiin prosessia dokumentoitaessa. Viheriönhoitoprosessin tehokkuuden ja laadun kannalta on tärkeää, että toimintatavat ovat selvät. Poikkeamista aiheutuvat laatuvirheet vähenevät, kun prosessilla on kirjalliset säännöt. Kenttämestarin on muistettava päivittää sääntöjä, jos prosessi muuttuu.

Haastattelujen perusteella Pickala Golf pystyy käyttämään käsikirjaa perehdytys- ja koulutusmateriaalina. Sen avulla kenttämestarit voivat kerrata perusasioita ja opettaa uusia kentänhoitajia. Ainoastaan vakituisia ja alasta kiinnostuneita kentänhoitajia kannattaa kouluttaa. Viheriönhoitoprosessin käsikirjaa ei kannata näyttää kesäapulaiselle, joka ei tee viheriönhoitoon liittyviä tehtäviä. Käsikirjasta voi kuitenkin muokata helposti muihin kentän osiin soveltuvia versioita, jotka toimivat kokemattomampienkin kentänhoitajien koulutuksessa. Käsikirjaa voi käyttää myös muun vakituisen henkilökunnan perehdyttämisessä. Etenkin asiakaspalvelutehtävissä olevien olisi hyvä ymmärtää kentänhoitoa. Asiakkaille on helpompi perustella kentänhoidon toimenpiteitä, kun ymmärtää itse miksi niitä tehdään. Käsikirjan osilla pystyy avaamaan viheriönhoidon monimutkaisuutta sekä laajuutta myös hallitukselle, kenttätoimikunnalle ja pelaajille. Heille kerrottaessa pitää kuitenkin olla varovainen siitä, mitä esittelee ja miten. Prosessin esittelemisen voi kääntyä kenttämestareita ja kentänhoitajia vastaan, jos asiasta ymmärtämättömät rupeavat neuvomaan heitä. Käsikirjan osat voisivat ehkä toimia myös kentänhoitaja- ja kenttämestarikoulutusten materiaalina.

Käsikirja auttaa hahmottamaan viheriöidenhoidon kokonaisuutta ja samalla se tiivistää monimutkaisen prosessin eri ulottuvuudet. Suurin osa käsikirjasta toimii laadunhallinnan pohjana myös muissa golfyhteisöissä. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä haastateltavat yhteisöt halusivat saada käsikirjan käyttöönsä saman tien. Päivitetty käsikirja annetaan heille opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Pickala Golf omistaa oikeudet käsikirjaan, mutta se on antanut luvan jakaa käsikirjaa muillekin Suomen golfyhteisöille. Jokaisen yhteisön täytyy kuitenkin päivittää

käsikirja omaan kenttään sopivaksi. Ainakin organisaatorakenteessa, koneissa ja laitteissa on eroja eri kentillä. Muut päivitettävät kohdat huomataan vasta, kun käsikirja otetaan konkreettisesti käyttöön. Käsikirjassa on paljon aiheita ja sen tiivistämistä mietittiin useaan kertaan. Kukaan ei kuitenkaan osannut sanoa, mitä käsikirjasta voisi ottaa pois. Käsikirjasta voi halutessa tehdä eri versioita eri käyttötarkoituksiin.

### **Kehityskohteet ja muutokset**

Nyt valmistunut käsikirja on ensimmäinen käyttöön otettavissa oleva versio. Vasta käyttö osoittaa, millaisia puutteita, muutoksia tai lisäyksiä siihen on aihetta tehdä. Vuoden tai kahden kuluttua Pickala Golfin strateginen tavoiteasetanta auttaa todennäköisesti myös päättämään, mitä laadunhallinnan käsikirjassa pitää olla. Käsikirjan laajentaminen kaikille kentänhoidon osa-alueille on erittäin keskeistä, kun käsikirjasta tehdään uusia versioita. Ympäristö ja ala muuttuvat koko ajan, joten käsikirjan säännöllinen päivittäminen on erittäin tärkeää.

Käsikirjassa olisi voinut avata vielä enemmän kentänhoitotoimenpiteitä. Ne on kuitenkin selitetty melko perinpohjaisesti urheilunurmikoiden hoito-oppaassa, joka löytyy jokaisen golfkentän kirjahyllystä. Sen sijaan toimenpiteitä olisi voinut selittää pelaajan näkökulmasta. Esimerkiksi olisi voitu esittää, miten toimenpide vaikuttaa pelaamiseen ja kuinka kauan. Nämä asiat voisi kuitenkin yhtä hyvin olla kaikkien esillä esimerkiksi Pickala Golfin kotisivuilla. Tekijä olisi halunnut käydä käsikirjassa läpi Pickala Golfin heinälajien erot, mutta kenttämestarin ja toimitusjohtajan mielestä niitä ei ollut oleellista ottaa mukaan. Se on ihan ymmärrettävää, koska monella viheriöllä kasvaa useita heinälajeja. Etenkin kylänurmikka leviää helposti rölliviheriöille.

Pickalan kentänhoidon muistiinpanot eivät täytä kovin korkean laadun tavoittelemisen kriteerejä tällä hetkellä. Pickalan viheriöt pitäisi dokumentoida ja niiden kehitystä pitäisi seurata. On oleellista tietää: mitä on tehty, milloin on tehty ja missä kunnossa viheriöt ovat olleet. Puutteellinen dokumentointi on iso riski, jos kenttämestarille sattuu jotain eikä ajantasainen tieto ole tallessa. On tärkeää myös selvittää, mille tasolle toiminta halutaan viedä ja suunnitella kentänhoidon jatkuva dokumentointi tavoitteiden mukaiseksi. Pickala Golfin strategia on vielä keskeneräinen, joten siinä ei ole selkeää tavoiteasetantaa eikä siitä ole tarvittavaa apua kentänhoidolle. Ylimmän johdon pitäisi valita viheriöille relevantit mittarit, joiden avulla tavoitteita ja toteutunutta laatua voidaan seurata. Käsikirjaan voisi tehdä Excel-liitteen, jossa on analysoitu kaikki Pickala Golfin viheriöt. Analyysin voisi tehdä muun muassa eri kasvutekijöiden, rakenteen ja materiaalien perusteella. Siihen voisi myös kirjoittaa mikä on hyvin tai huonosti sekä laittaa parannusehdotuksia. Viheriöanalyysin tekeminen ja yksilöllisten erojen kirjaaminen olisi

apulaiskenttämestareiden tehtävä, koska he tuntevat oman kenttensä viheriöt parhaiten ja ovat vastuussa niiden laadusta.

Pickala Golfissa kenttämestarilla on erittäin paljon työtä ja vastuuta. Hänen kannattaisi jakaa tehtäviä ja vastuuta enemmän apulaiskenttämestareille, jotta kaikki ei ole yhden ihmisen varassa. Vastuu motivoi ihmisiä. Jokainen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi. Tiimiorganisointi on käytännössä tehokas, vasta kun se huomioidaan myös palkkaus- ja kannustejärjestelmässä. Kentänhoitotiimille kannattaisi asettaa yhteinen tavoite. Esimerkiksi, jos koko kauden aikana tulee alle viisi asiakasvalitusta viheriöiden kunnosta, niin kaikki saavat jonkun bonuksen tai kannustelahjan. Se kannustaa koko tiimiä toimimaan yhteisen päämäärän eteen, ja myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Kentänhoitotiimi on yhdessä vain muutaman kuukauden. Tiimiytyminen vie yleensä enemmän aikaa, joten yhteishengen luomiseen kannattaa panostaa heti alussa. Yhdessä tekemisen ja viihtymisen kautta työnteko on mielekkäämpää. Ketään ei saa jättää ryhmän ulkopuolelle. Kiusaaminen olisi osattava tunnistaa ja kenttämestareiden pitäisi puuttua siihen heti.

Kenttämestareilla on hyvä mahdollisuus kuunnella kentänhoitajaa lähtemällä hänen kanssaan tekemään jotain kentänhoitotoimenpidettä. Samalla kenttämestari voi kysellä, mikä auttaa kentänhoitajaa ja mikä on häiriöksi hänen työtehtävissään. Poistamalla häiriötekijöitä, alaisille tulee tunne, että heitä kuunnellaan. Se lisää työntekoa ja kunnioitusta esimiestä kohtaan. Viiden minuutin kuuntelemisen ja positiivisen palautteen kautta voi lisätä huomattavasti työntekijän innostusta ja työtehoa eikä se ole kenenkään työajasta pois. Kysyminen ja kuunteleminen ovat johtamisessa usein tärkeämpää kuin vastausten antaminen, koska jokainen työntekijä haluaa olla mukana vaikuttamassa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

Viheriöiden kustannusten laskenta pitäisi saada tarkemmaksi. Se tarvitsee dokumentointijärjestelmää, jonka avulla pystytään seuraamaan mihin työtunnit ja materiaalit käytetään. Pickala Golfiin voisi hankkia tietokoneohjelman (esim. Punctus), johon jokainen kirjaa tekemänsä toimenpiteet ja niihin käytetyn ajan. Läpinäkyvyyden lisäämisen kautta tiedetään tarkkaan, miten paljon rahaa viheriöiden hoitaminen vie. Golfkentällä olisi myös hyvä tietää, kuinka paljon jokaisen yksilöllisen viheriön hoitaminen maksaa. Ongelmaviheriöistä tulee konkreettisemmat, kun työtunnit ja materiaalit muutetaan euroiksi. Taloudellisen näkökulman voisi ottaa myös paremmin mukaan käsikirjaan, kun luvut ovat tiedossa.

Pelaajaviestintä on haastavaa kaikissa golfyhteisöissä. Kenttämestarit eivät yleensä ole luonteeltaan sellaisia, että he informoivat paljon. Tasoja voi helposti nostaa lisäämällä tiedottamista ja

käyttämällä useita eri informaatiokanavia. Pelaajat haluavat saada pelaamiseen vaikuttavan tiedon etukäteen. Pelaajat eivät kuitenkaan halua liikaa tai mitään turhaa informaatiota. Viestin on oltava lyhyt ja ytimekäs, pelaajan pitää osata tulkita viesti oikein ja viestin on tavoitettava kaikki. Pickala Golfissa pelaajat saavat tietoa kotisivujen kautta, Facebookista tai soittamalla toimistoon varatessa peliaikaa. Pelaajille tiedottamista voisi tehostaa hankkimalla caddiemasterin toimistoon ilmoitustaulun. Se voi olla elektroninen taulu, liitutaulu tai valkotaulu. Tärkeintä on, että siitä löytyy ajankohtainen tärkeä tieto, kuten kenttien stimp-lukujen keskiarvot ja viikon aikana tehtävät isommat hoitotoimenpiteet. Perinteisiä tiedotusvälineitä ei saa unohtaa, vaikka informaatioteknologia kehittyy koko ajan. Kaikki pelaajat eivät käytä internetiä tai heillä ei ole pääsyä nettiin kesäaunnonlta.

Pickala Golfin apulaiskenttämestareiden haastatteluissa kävi ilmi, että myös sisäistä viestintää voisi lisätä ja parantaa. Kentänhoitotiimissä olisi kaikkien hyvä tietää, mitä milläkin kentällä tehdään pidemmällä aikavälillä. Isolla kentällä kommunikointi ja tiimitysprosessi on haastavaa. Pienellä kentällä kaikki tuntevat yleensä kaikki, ja tieto leviää helpommin jokaiselle. Toimistosakaan ei voida tietää kentänhoitotoimenpiteistä, jos henkilökunnalle ei kerrota niistä. Informointi ja tiedon päivitys on ollut kenttämestarin vastuulla. Pickala Golfissa tiedon jakamista ja päivittämistä voisi jakaa myös apulaiskenttämestareille ja caddiemasterin toimistoon. Tärkeintä on, että informoinnista vastuussa olevat tietävät, mitä heidän pitää kertoa, millä tavalla, kenelle ja milloin. Jos sisäisessä viestinnässä on puutteita, se näkyy myös asiakkaille päin.

### **Oma onnistuminen**

Ottaen huomioon, että opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta golfista, nurmikon hoidosta tai prosessien kehittamisestä, niin uuden opitun tiedon määrä oli valtava. Aihe ei ollut omalta mukavuusalueelta, mutta juuri siksi sen tekeminen oli äärimmäisen mielenkiintoista. Monelta golfalan ammattilaiselta tuli kommentteja, että työn onnistumisen kannalta oli parempi, että viheriöidenhoidon laatukäsikirjaa ei tehnyt kukaan, joka tunsi alaa aikaisemmin tai pelasi itse golfia. Alan ammattilaisen tekemästä käsikirjasta olisi voinut tulla liian yksityiskohmainen, jolloin prosessin yksinkertaistaminen olisi voinut olla mahdoton tehtävä. Käsikirjassa ja tutkimuksessa korostuu varmasti liiketaloudellinen näkökulma enemmän kuin, jos ne olisi tehnyt kentänhoitajakoulutusta käyvä opiskelija. Pickala Golf voisi antaa käsikirjan päivitettäväksi vielä jollekin kentänhoitajakoulutusta käyvälle opiskelijalle, joka tuntee Pickala Golfin. Sitä kautta käsikirjaan saisi tuoreita alan ammattilaisen päivityksiä.

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja iso prosessi. Käsikirjan sivujen tekeminen oli yllättävän hidasta, koska tietoa piti kaivella ja odotella muilta. Vastaavanlaista käsikirjaa ei ole koskaan

tehty, joten kukaan ei osannut alussa sanoa tarkkaan, millainen käsikirjasta pitäisi tulla. Oma luonteeni on täydellisyyteen pyrkivä, joten jossain vaiheessa tuli epäily, että onkohan käsikirjasta mitään hyötyä Pickala Golfille. Siinä vaiheessa opinnäytetyön ohjaaja osasi valita oikeat sanat ja perustella kuinka suuri hyöty käsikirjasta on. Kvalitatiivisen tutkimuksen jälkeen alan ammattilaisten positiiviset kommentit antoivat lopullisen varmuuden käsikirjan hyödyllisyydestä ja omasta onnistumisesta. Alussa oli paljon kysymyksiä lähtien siitä, mikä viheriönhoitoprosessi on? 17 kuukauden aikana moni asia kuitenkin muhi ja lokshti paikoilleen kuin itsestään. Missään vaiheessa opinnäytetyön tekeminen ei tuntunut pakkopullalta. Se oli enemmänkin uuden oppimista ja omaa aikaa omien pohdintojen parissa. Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin luova prosessi. Oli myös hauska kertoa aiheesta ihmisille. Jossain vaiheessa tajusi tietävänensä kentänhoidon teoriasta valtavasti. Käytännössä se ei kuitenkaan näy omalla nurmikolla vielä.

Teki henkisesti hyvää irrottautua omista luontaistuotealan markkinoinnin työtehtävistä ja tutkia jotain täysin erilaista. Työn tekeminen avasi silmät sille, että omassa yrityksessä olisi myös paljon kehitettävää prosesseissa. Omille arkirutiineille tulee yleensä sokeaksi. Töissä tuntuu usein, että työn organisointi ja prosessit tökkivät, mutta niiden korjaamiselle ei ehditä antaa aikaa. Ulkopuolisten havainnot antavat lisävarmuutta siihen, että asioita voisi tehdä yksinkertaisemmin ja paremmin.

En varmaan osaisi tehdä opinnäytetyötä yhtään paremmin nyt jälkeenpäin. Prosessi olisi kyllä nopeampi, koska aikaa ei menisi turhaan pohtimiseen. Alun perin työssä päätettiin käyttää vain kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Pakollisen kvantitatiivisen tutkimuskurssin takia opinnäytetyöhön yritettiin saada mukaan määrällinen tutkimus. Sitä ei kuitenkaan voinut tehdä Pickala Golfin viheriöiden hoitajille, koska heitä ei ollut tarpeeksi paljon. Kentänhoitotöihin motivaatiotekijät koskettivat kuitenkin läheisesti prosessin hallintaa, joten tutkimus otettiin mukaan liitteeksi. Jatkotutkimuksena käsikirjan käyttöänon jälkeen golfyhteisöille voisi teettää kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa kysellään kuinka hyvin käsikirja toimii. Pickala Golfissa voisi myös teettää työhyvinvointitutkimuksen henkilöstölle.

## Lähteet

Anttila, J. 28.5.2013. Liiketoimintaprosessien hallinta. Laatuakateemikko. Laatuseniorit. Seminaariesitys. Helsinki.

Artto, K., Martinsuo M. & Kijala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY. Helsinki.

Aurinkogolf. 2014. Aloita golf. Luettavissa: <http://www.aurinkogolf.fi/aloita-golf>. Luettu 2.5.2014.

Dahl Jensen, A. 2012. Playing Quality on the Golf Course. STERF (Scandinavian Turfgrass and Environment Research Foundation). Danderyd.

Doak, T. 2013. Golfkentän anatomia. 2. korjattu ja laajennettu painos. Viestintä Tarmio Oy. Tallinna.

Finnvera Oyj, 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Finnvera Oyj. Kuopio.

GEO (Golf Environment Organization). Luettavissa: <http://www.golfenvironment.org/oncourse/questions#geo-certified>. Luettu 14.1.2013.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari. Vantaa.

Hakkarainen, J. 30.4.2014. Toimitusjohtaja. Pickala Golf Oy. Sähköposti.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Harvard Business School Press. 2005. Toimiva tiimi. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- JUHTA 2012 (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta). JHS 152 – suositus 2012. Valtiovarainministeriö
- Kaan, J. 29.1.2013. Kenttäimestari. Pickala Golf Oy. Sähköposti.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. WSOY. Porvoo.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Helsinki.
- Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy. Vantaa.
- Koskipahta, T., Savolainen, M. 2011. Laatujärjestelmän edellytykset golfyhteisössä. Opinnäyte-työ. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Laatukeskus. 2012. EFQM Excellence Model.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet, Terms and concepts in business process management. Tammerpaino Oy. Tampere.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 5. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Suomen Laatukeskus Oy. Helsinki.
- Laamanen, K. ja Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearvioinnin työkirja. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Laukkanen, K. 14.2013. Kenttäkonsultti. Golfliitto. Sähköposti.



Laukkanen, K & Walden, H. 2008. Urheilunurmikoiden perustaminen ja hoito. Rakennustieto Oy. Tampere

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

LEO 2009. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Elämyskolmio. Luettavissa: <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615>. Luettu 13.2.2014.

McCord, G. 2001. Golf keltanokille. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Moisio, J. 2011. Qualitas Fennica Oy. Prosessikeskeisen toiminnan vahvistaminen. Luettavissa: [http://test.ims.fi/sites/default/files/Prosessikeskeisen\\_toiminnan\\_vahvistaminen.pdf](http://test.ims.fi/sites/default/files/Prosessikeskeisen_toiminnan_vahvistaminen.pdf).  
Luettu: 23.1.2013

Mäntyneva, M. 16.3.2013. Laadunjohtaminen palveluyrityksessä. Yliopettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Palminen, S. 2009. Buddha pelaa golfia. Alle sata annosta asennetta aikuisille. 3. painos. Smile Audiovisual Oy. Keuruu.

Pickala Golf Oy. 2007. Pickala Golf 20 vuotta. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Pickala Golf Oy. 2013. Pickala Golfin kotisivut. Luettavissa <http://golfpiste.com/pickalagolf>.  
Luettu 2.7.2013.

Pösö, A. 17.1.2013. Ryhmäilmiöt. Opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Rasinkangas, J. 2006. Golfkentän suunnittelu kentänhoidon ehdoilla. Viherympäristö-lehti 02/2006. Luettavissa: <http://www.golf-ark.com/files/Kentanhoito.pdf>. Luettu 24.3.2014.

Ritchie, J. & Lewis, J. 2003 Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Sage Publications. Trowbridge.

Roberts, L. 1996. Prosessireengineering: prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. Rastor Oy. Helsinki.

Routamaa, J. 2010. Opi hallitsemaan mieltäsi. Luettavissa:

<http://golfpiste.com/opetus/?p=artikkelim&newsid=74562>. Luettu 3.5.2014.

Rummler, G. & Brache, A. 1990. Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Rönkä, A. 2012. Golfyhteisön laatutyön toimintamallin ja laatumittariston kehittäminen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Skyttä, A. 2005. Timiytytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Vantaa.

Suomen standardisoimisliitto, 2012. SFS-ISO 21500 standardi. Helsinki.

Syngenta. 2011. Golf Player Survey. Luettavissa:

<http://www.greencast.co.uk/media/9289/PlayerSurvey-GreenCast.pdf>. Luettu 16.1.2013.

Tanskanen, R. 2012. TTK:n tuottavuustoiminnan suunnittelu. Luettavissa:

[http://www.ttk.fi/files/2578/Risto\\_Tanskanen\\_04162012.pdf](http://www.ttk.fi/files/2578/Risto_Tanskanen_04162012.pdf). Luettu 17.3.2013.

Tuurala, T. 2010. Prosessit, prosessiorganisaatio ja prosessinohjaus. Laatuakatemia.

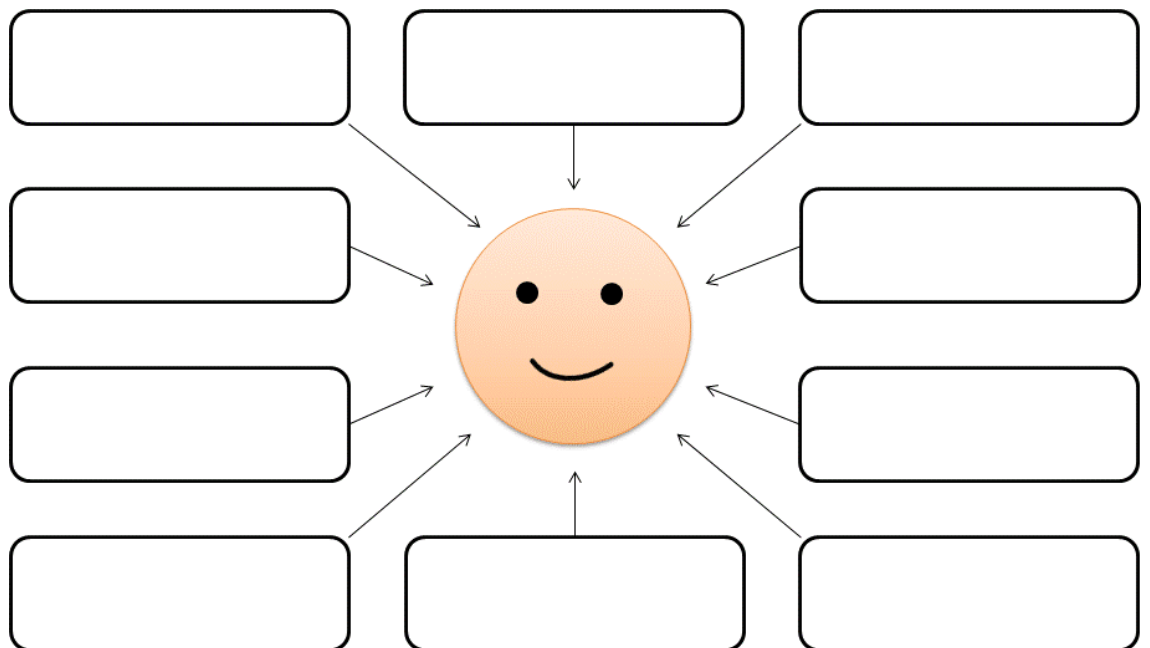
Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Luettu 14.2.2013.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

Vastaajan nimi:

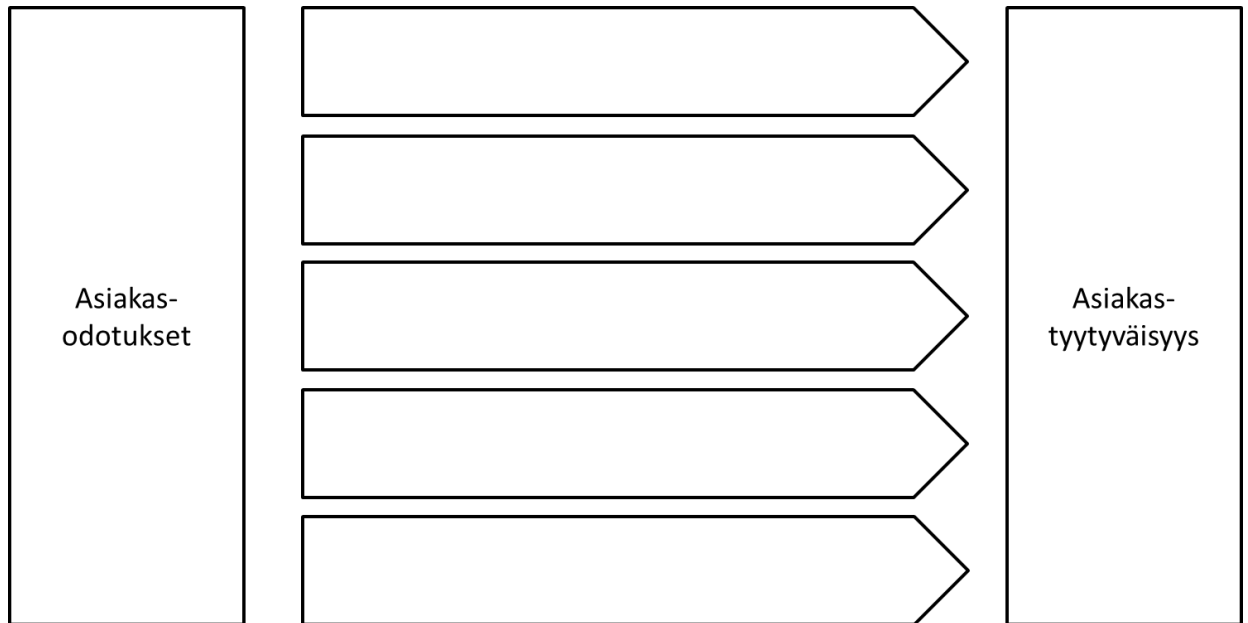
Kenttä:

1. Viheriöitä hoidetaan ympäri vuoden. **Miten voidaan osoittaa, että mistä hoitoprosessi alkaa ja mihin se päättyy?**
2. **Ketä varten viheriöitä hoidetaan?** Kuka työn kontrolloi? (Keitä ovat prosessin asiakkaat? Sisäisiä vai pelaajat?)
3. **Millaisia vaatimuksia asiakkaat asettavat viheriön hoitoprosessille?**
4. **Mitä viheriöiden hoidolla halutaan saavuttaa?** (Mikä on viheriön hoitoprosessin päämäärä?)
5. **Mitkä tekijät vaikuttavat eniten viheriöiden hoidon onnistumiseen?** (Mitkä ovat viheriön hoitoprosessin menestystekijät?)
6. Mitkä tekijät vaikuttavat golfinpelaajan asiakastyytyväisyyden muodostumiseen:  
*Alla oleva kuvio annettiin erillisellä paperilla haastateltavalle.*



7. Miten kentänhoitotiimi lunastaa asiakasodotukset?

Alla oleva kuvio annettiin erillisellä paperilla haastateltavalle.

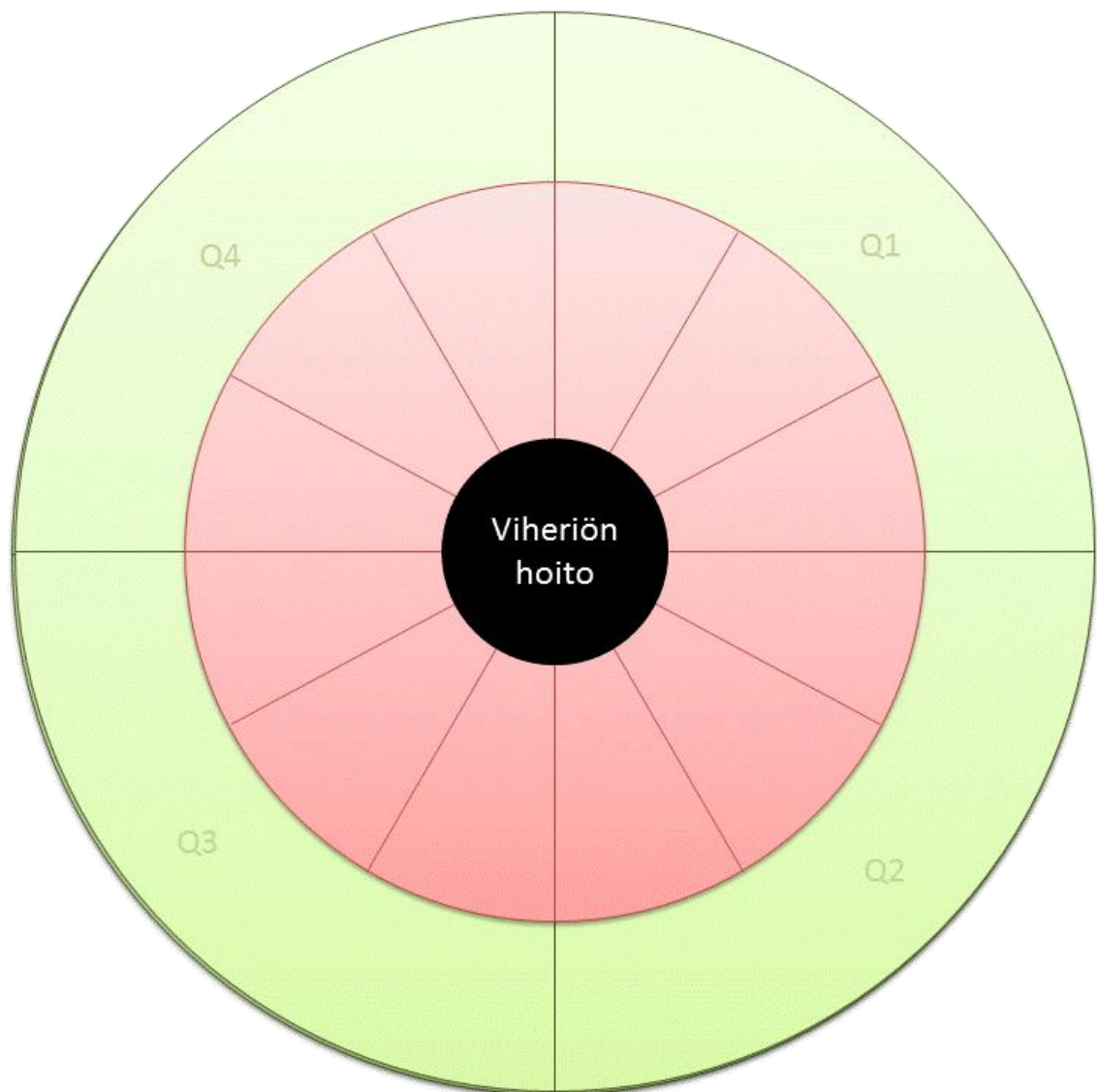


8. **Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat oleellisin viheriöiden hoitoon?** (Mitkä ovat oleellimmat muuttajat, mitkä pitää ottaa huomioon viheriöiden hoidossa? Esim. sade, kasvitaudit, kilpailut)
9. **Miten viheriön hoidon suorituskykyä mitataan? Mitä muuta olisi tarkoituksenmukaista mitata?**
10. **Mitä lähtötietoja käytetään apuna? Mikä käynnistää toimenpiteet?** (Mitkä ovat prosessin syötteet, eli tiedot ja materiaalit?)
11. **Mitä toimenpiteillä saadaan aikaan?** (Mitkä ovat prosessin tuotteet/palvelut?)
12. **Miten tietoja hallitaan?** (Mitä kerrotaan, kenelle, milloin ja millä tavalla?)
- a. **Miten kenttämestarit saavat muut toimimaan?**
  - b. **Mitä tietoa käytetään?**
  - c. **Miten kenttämestarit saavat tietoa asiakkailta sekä muulta henkilökunnalta?**
  - d. **Mistä muualta keskeistä tietoa hoidon kannalta käytännössä tulee?**

13. Mitkä ovat kentänhoitajan rutiinitehtävät päivän ja viikon aikana?

14. Mitkä ovat kaikkein kriittisimmät toiminnot vuositasolla? Laita viheriön hoidon tärkeimmät toimenpiteet karkealla tasolla vuosikelloon:

Alla oleva kuvio annettiin erillisellä paperilla haastateltavalle.



15. Mitä alla olevien vastuulle kuuluu?

Alla oleva taulukko annettiin isompana erillisellä paperilla haastateltavalle.

	Hallitus (oy)	Hallitus (ry)	Kenttätoimikunta
Päätökset			
Tehtävät			

	Toimitusjohtaja	Jesse	Pekka
Päätökset			
Tehtävät			

	Apulaiskenttämestari	Kentänhoitaja	Muu, mikä?
Päätökset			
Tehtävät			

16. Mitä toimenpiteitä kentänhoitaja saa tehdä oman harkintansa mukaan ja mihin tarvitaan kenttämestarin lupa? Milloin korkein johto päättää toimenpiteistä?

17. Mitkä ovat viheriön hoitoon liittyvät keskeiset säännöt? (Esim. työjälki, turvallisuus, asiakaspalautteisiin reagoiminen, työsopimuslaki.)

18. Mitä tehokkuus tarkoittaa viheriöiden hoidossa? Mitkä seikat vaikuttavat työn tehokkuuteen?

19. Millainen on kentänhoidon huipputiimi Pickala Golfissa? (Henkilömäärä, koulutustaso ja erikoistaidot. Mitkä asiat toimivat huipputiimissä hyvin ja mikä saa tiimin toimimaan huipputasolla?)

20. Miten huipputiimi voidaan rakentaa?

21. **Mikä motivoi itseäsi ja kentänhoitajia hoitamaan kenttää laadukkaasti?**
22. **Piirrä viheriönhoitoprosessi vapaasti.**  
Tyhjä paperi annettiin haastateltavalle.
23. **Mitkä ovat mittarit piirustuksesi tärkeimmille toimenpiteille?** (Esim. mistä tiedetään milloin pitää kastella, leikata, pystyleikata, groomata, harjata, ilmastaa, tehdä paikkaus- tai täydennyskylvöjä, kattaa, käyttää harsoja, jyrätä, siirtää reikiä, tehdä tauti-, tuholais- tai rikkaruohojen torjuntaa?)
24. **Mitkä asiat vaikuttavat eniten siihen, että kenttä saadaan nopeasti pelikuntoon keväällä?**

1. Voisiko tämän tyyppinen käsikirja toimia laadunhallinnan työkaluna teidän golfyhteisössä?
2. Missä määrin käsikirja on käyttökelpoinen uusien kenttätoimikunnan jäsenten perehdyttämisessä?
3. Missä määrin käsikirja on käyttökelpoinen uusien kentänhoitajien perehdyttämisessä?
4. Missä määrin käsikirja on käyttökelpoinen vakituisen henkilökunnan koulutuksessa/perehdytyksessä?
5. Puuttuuko käsikirjasta jotain oleellista tietoa?
6. Pitääkö käsikirjasta poistaa jotain?
7. Mikä on kaikkein tärkein asia viheriöiden hoidon onnistumisessa?
8. Miten viheriöiden tulosta teidän mielestä kannattaa mitata? Onko käsikirjassa esitetyt mittarit oikeat?
9. Miten teillä varmistetaan, että viheriöiden hoidon tavoitteet saavutetaan?
10. Mitä lisäisit tai muuttaisit työnkulkukaavioissa?
11. Onko muita tilanteita, joissa tarvitaan varasuunnitelmaa?
12. Kuinka teidän organisaatiossa viheriöiden hoito on yhdistetty strategiaan?



Dia 1

# Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessin laatukäsikirja

**Tekijä:**  
Janitta Korpi-Anttila  
8.4.2014



Dia 2

## Käsikirjan tarkoitus

Tämän laadunhallinnan työkalun tarkoitus on varmistaa viheriöiden hoidon tasainen ja korkea laatu Pickala Golfissa. Viheriöiden hoito on Pickala Golfin tärkein avainprosessi, koska monille pelaajille viheriöiden kunto on sama kuin koko kentän kunto. Pelin ratkaisevimmat lyönnit tehdään yleensä viheriöillä. Jos viheriöt eivät ole parhaassa kunnossa mahdollisimman pitkään, asiakkaat lähtevät paremmin hoidetuille kentille pelaamaan. Käsikirja toimii apuvälineenä viheriöiden hoidon perehdytyksessä ja auttaa ymmärtämään viheriöiden hoidon tärkeyttä sekä asiakkaan että koko organisaation liiketoiminnan kannalta.

## Sisältö

1. Viheriönhoitoprosessin sitominen asiakkaisiin ja strategiaan 4-11
2. Kentänhoitotiimi, vastuut ja tehtävät 12-17
3. Viheriönhoito 18-39
4. Dokumentointi ja viestintä 40-44

## Viheriönhoitoprosessi

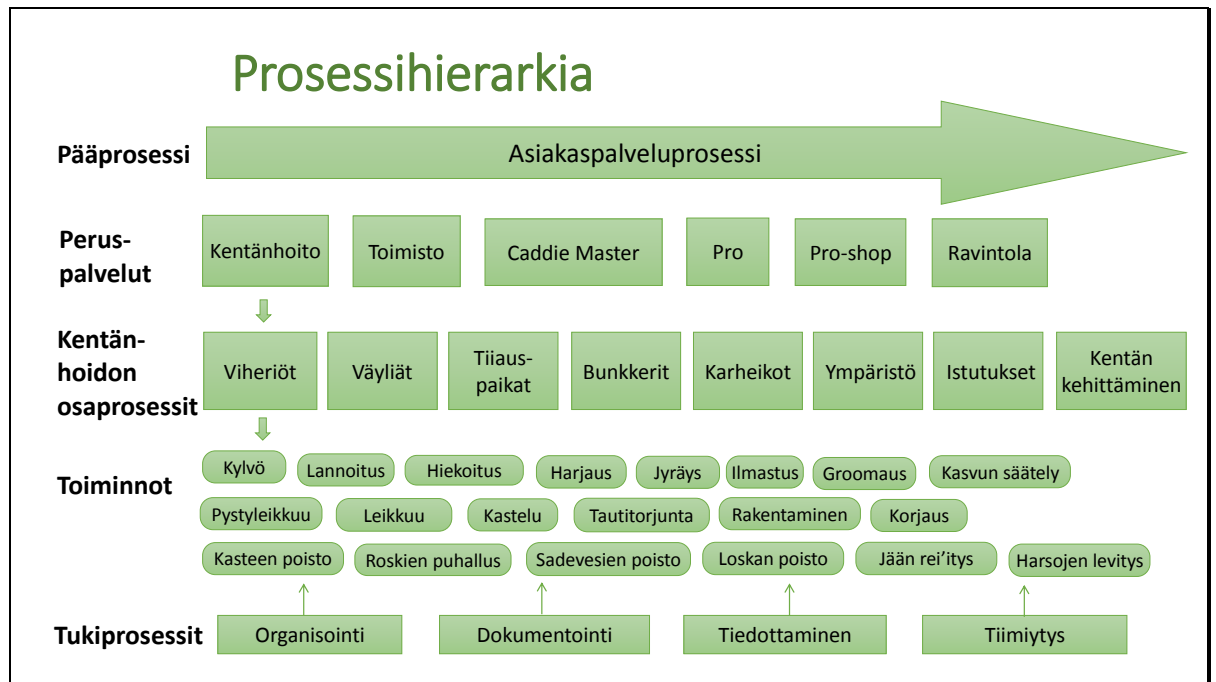
**Prosessin omistaja:** Kenttämestari, Jesse Kaan

**Prosessin tarkoitus:** Mahdollistaa pelaajille onnistumisen tunteita pitämällä viheriöt hyvässä pelikunnossa mahdollisimman pitkään.

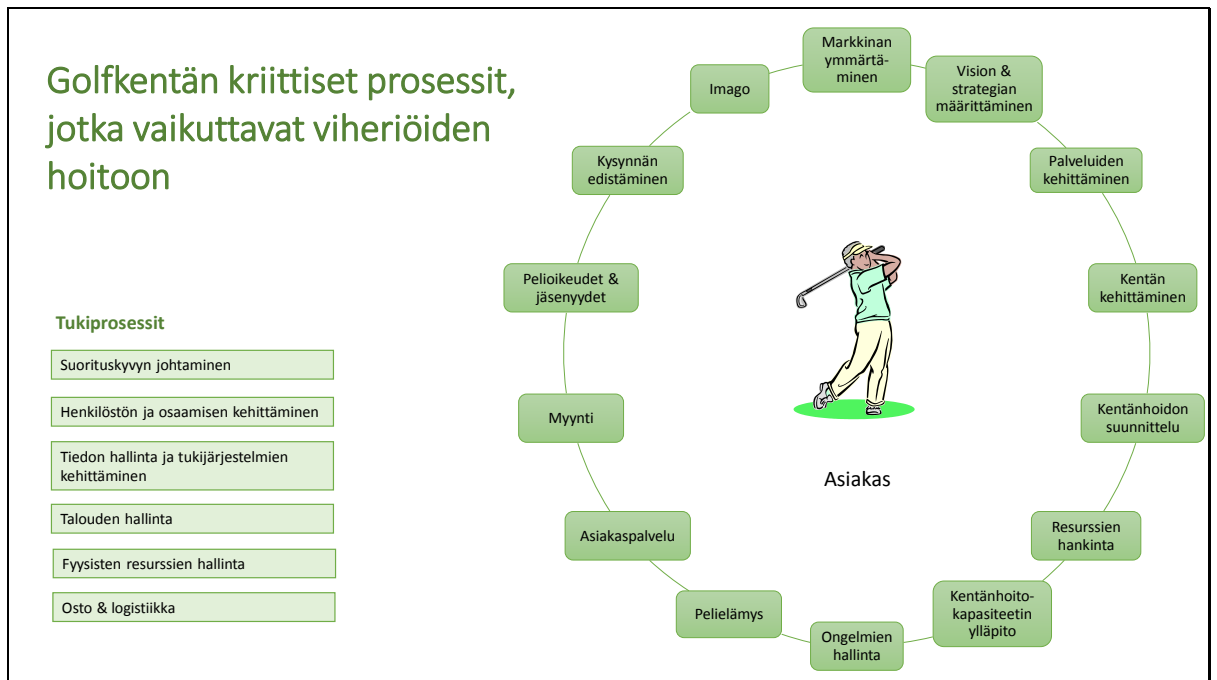
- Sää
- Kasvukauden alkaminen
- Hoitosuunnitelma
- Muutokset viheriössä
- Kentän kulutus
- Kilpailut
- Päivän tehtäväjako
- Lainsäädäntö

- Hoitotoimenpiteitä tehdään ympäri vuoden.
- Motivoitunut ja vastuuntuntoinen kentänhoitotiimi hoitaa kenttää laadukkaasti ohjeiden mukaan.
- Tarkoituksenmukaiset ja toimivat siemenet, kasvin-suojeluaineet, lannoitteet, kasvunsäätteet, koneet ja laitteet.

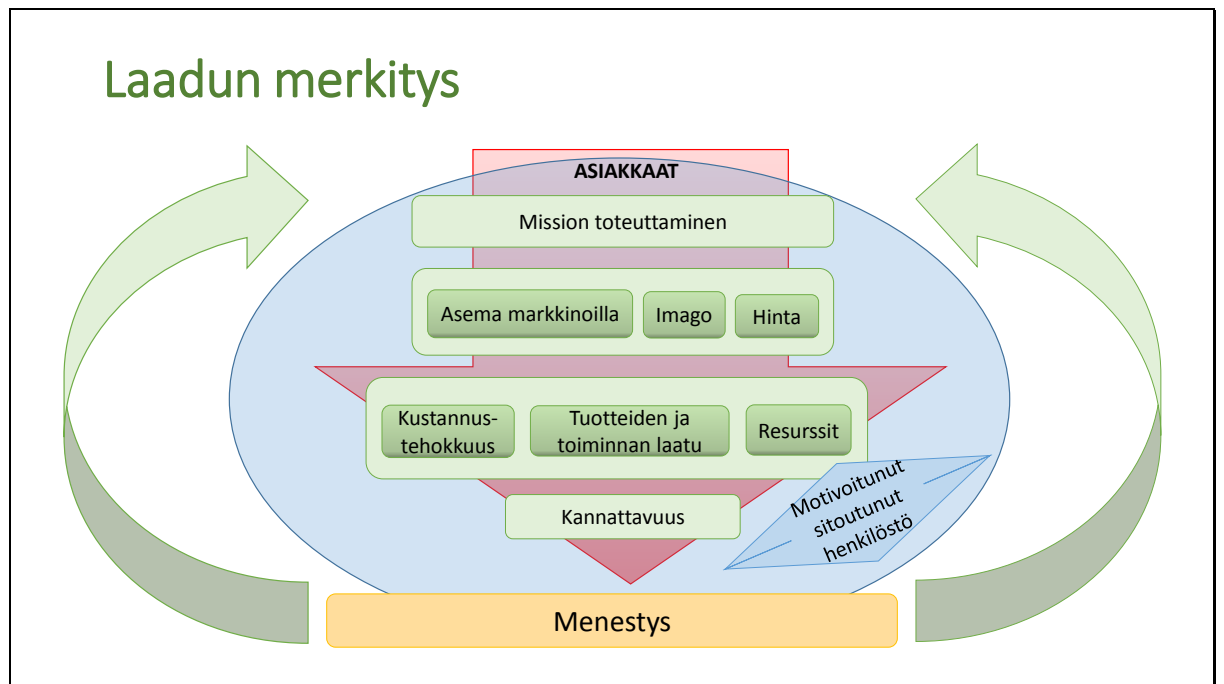
Tasalaatuiset, terveet ja vihreät viheriöpinnat, joilla pallo rullaa tasaisesti ja johdonmukaisesti.



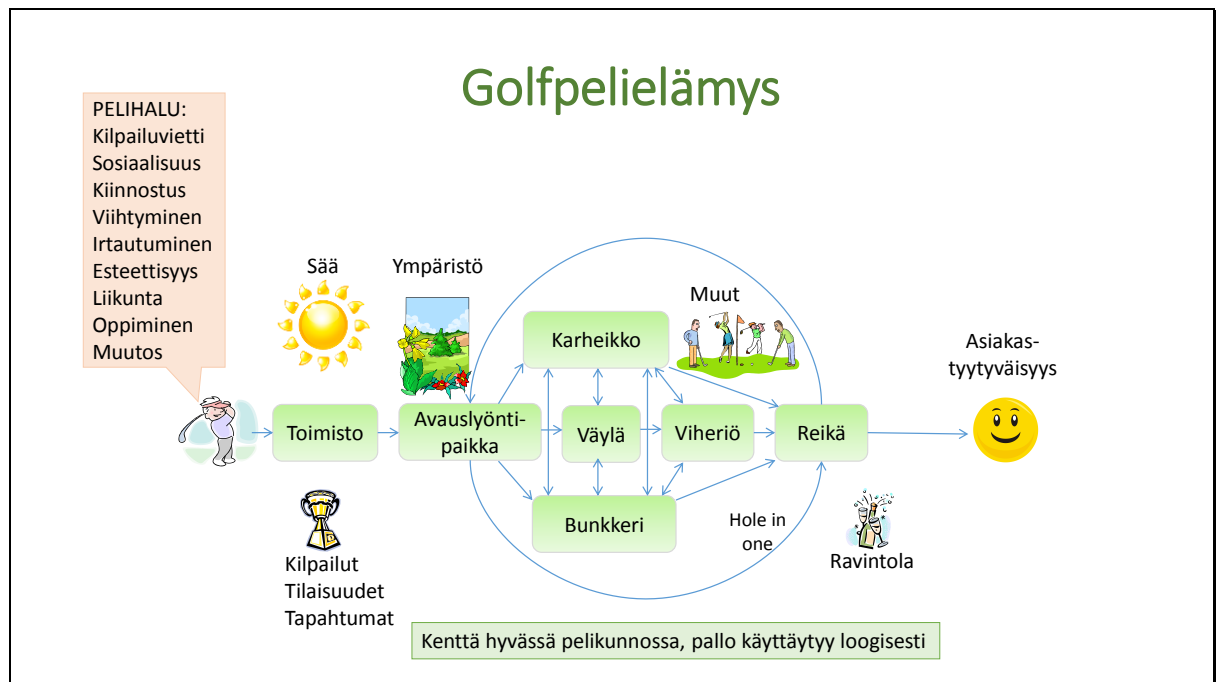
Golfkenttää hoidetaan ja ylläpidetään pelaajia varten. Asiakaspalveluprosessia voidaan ajatella golfkentän pääprosessina, jonka alla ovat kaikki palvelut. Pickala Golfissa peruspalveluja ovat kentänhoito, toimisto, caddiemaster, pro, pro-shop ja ravintola. Sen lisäksi palveluvalikoimasta löytyy vielä oheispalveluja. Ne tuovat lisäarvoa joillekin asiakkaille, mutta niiden merkitys ei ole kovin suuri liiketoiminnalle. Kentän menestymisen kannalta tärkein ydinprosessi on kentänhoito. Kentänhoidon tärkein osaprosessi on puolestaan viheriöiden hoito, johon kuuluu paljon erilaisia toimintoja kuten esimerkiksi viheriöiden leikkaukset, lannoitukset, kastelut, kylvöt, hiekoitukset, harjaukset, jyräykset, ilmastukset, groomaukset, tautitorjunnat, kasteen poistot, rakennus- ja korjaustoimenpiteet sekä erilaiset talvihoitotoimenpiteet.



Golfkentällä on paljon prosesseja, jotka vaikuttavat toisiinsa. Monet prosessit vaikuttavat suoraan tai välillisesti kriittisen viheriönhoitoprosessin onnistumiseen ja samalla koko liiketoiminnan menestymiseen.



Golfkeskuksen missio on toteuttaa laadukkaita golfelämyksiä asiakkaille. Tavoitellun laadun tasoon vaikuttaa strategiset valinnat kuten yrityksen tavoittelema asema markkinoilla, imago ja hinnoittelu. Hintaan vaikuttaa puolestaan esimerkiksi asiakasmäärät, toiminnan tehokkuus, kilpailutilanne, resurssit, puitteet ja toteutunut laatu. Kannattavan liiketoiminnan takana on aina motivoituneita työntekijöitä, jotka sitoutuvat tuottamaan yrityksen tavoittelemaa laatua. Laadukas toiminta ei kuitenkaan yksinään riitä menestykseen, joten laadusta ei saa tulla itsetarkoitusta. Laadunvarmistusta ei myöskään pidä kokea käyttämisenä, vaan sitä voi ajatella yhtenä työväliseinä muiden joukossa. Asiakastytyväisyyttä mitataan yleensä jälkikäteen, mutta laatujärjestelmän avulla tiedetään jo etukäteen mitä asiakkaat odottavat. Hyvä laatu merkitsee virheettömyyttä ja kustannustehokkuutta. Laatu saa aikaan positiivisen reaktion, joka vaikuttaa pitkällä tähtäimellä yrityksen eloonjäämiseen ja työpaikkojen säilymiseen. Yksinkertaiset kirjatut säännöt, jotka perustuvat faktaan eivätkä mielipiteisiin, auttavat työntekijöitä toteuttamaan vaadittua laatua. Ohjeita pitää myös korjata ja kehittää, kun yritys tai markkinat muuttuvat.



Pelaajan golfpelielämys alkaa pelaajan omasta motivaatiotekijästä, minkä vuoksi hän haluaa lähteä kentälle pelaamaan golfia. Kentällä peli-intoon ja elämykseen vaikuttaa sää, kentän luontoelämys, peliseura sekä kilpailutilanne. Pelaaja tulee kentälle caddiemasterin toimiston kautta, jonka jälkeen itse pelaaminen voi alkaa. Pelinkulku riippuu pelaajan taidoista. Jokaisen pelaajan unelmana on lyödä pallo reikään ensimmäisellä lyönnillä. Usein poiketaan vielä ravintolaan peliä ennen, sen aikana tai sen jälkeen saman henkisten ystävien kanssa. Asiakastytytvyisyys koostuu kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, johon vaikuttaa kaikki tekijät kentällä sekä tietenkin pelaajan oma tunnemaailma. Jokainen pelikerta ei ole ainutlaatuinen elämys, mutta usein asiakastytytvyisyyteen riittää hyvin hoidettu kenttä ja hyvä palvelu. Ammattitaitoisen henkilökunnan avulla pelaajille pystytään luomaan moniaistisia, vuorovaikutteisia ja aitoja elämyksiä. Hyvin hoidetuilla viheriöillä voi tapahtua onnistumisen elämyksiä ja jopa muutoksia ihmisen elämässä.

## Viheriöiden laatukriteerit pelaajien mielestä

- Tasalaatuisuus
- Johdonmukaisuus
- Tasaisuus
- Nopeus
- Tiheys
- Nurmiheinän karkeus ja sileys
- Golfpallo pysähtyy odotetusti (rakenteen pehmeys/kovuus)
- Pinnanmuoto ja kaltevuus
- Väri
- Viheriön koko
- Esteettisyys (leikkuukuviot, huolittelu)

*"Viheriöiden laatu on monen ominaisuuden ja tekijän summa. Se on suhteellinen käsite, joka vaihtelee vuodenajan, pelitilanteen ja arvioijan mukaan. Pelaajan mielestä viheriöt ovat huonot, jos peli menee huonosti."*

## Mittarit tavoitteiden ja saavutetun tason vertailemiseen

MITTARI	KEVÄT	KESÄ	KILPAILUT	SYKSY
STIMP	Ei mitata ennen kuin kasvukausi alkaa	Forest 3m, muut 2,6m	> 3m	2,9-3,2m
VIHERPEITTÄVYYS	80-100%	100 %	100 %	80-100%
LEIKKUUKORKEUS	5mm	2,7mm	2,7mm	5mm
RIKKARUOHOJA	0	0	0	0
LAIKKUJA	0	0	0	0
TASALAATUISUUS	Kaikki viheriöalueet	Kaikki viheriöalueet	Kaikki viheriöalueet	Kaikki viheriöalueet
ASIAKASPALAUTE	Kehuja > valituksia	Kehuja > valituksia	Kehuja > valituksia	Kehuja > valituksia
ASIAKASTYYTYVÄISYYS	80 %	100 %	100 %	80-100 %
EUROA/m <sup>2</sup>	2,15€	3€		2€

- Stimp on ainoa aidosti mitattava ominaisuus, mutta siinäkin sama nopeus tarkoittaa eri asiakkaalle eri asiaa.
- Viherpeittävyys mitataan pinta-alana (ei versoina) silmämääräisesti, ja se on vain suuntaa antava.
- Ruohonpituus saadaan säätämällä ruohonleikkurin leikkuukorkeus.
- Tavoite on aina, että viheriöillä ei olisi yhtään rikkaruohoja, kuivia kohtia tai tautilaikkuja. Aurinko ja happi kuivattavat lumihomeen pois, joten jälkikäteen ei juurikaan pystytä vaikuttamaan tautilaikkujen esiintymiseen.
- Viheriön pitäisi olla aina tasalaatuinen (sama tiheys, heinälaji, pituus ja väri) koko viheriöalueella. Kaikki kentän viheriöt pitäisi olla yhtä hyvässä kunnossa.
- Pelaaja odottaa aina, että kenttä on hyvässä pelikunnossa, ja pallo käyttäytyy loogisesti. Asiakaspalautteen pitäisi olla enemmän positiivista kuin negatiivista.
- Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata mm. erilaisilla kyselyillä tai reaaliaikaisilla palautejärjestelmillä.
- Viheriöiden hoito sitoo kentänhoidon budjetista leijonan osan. On oleellista seurata ja tiedostaa se, kuinka paljon hyvän laadun tuottaminen maksaa. Kun kipuraja ylitetään, viheriöt on saneerattava, jotta voidaan luoda uudelleen olosuhteet, joissa kentänhoidon kustannukset ovat optimissa.
- Väri ei välttämättä ole hyvä mittari, koska nurmiheinä saattaa olla terveimmillään vähän rusehtavana ja optimiväriä on vaikea määrittää.
- Kentän avauspäivä ei ole myöskään olennainen mittari. Maa ei saa olla jäässä eikä liian kostea ennen kuin hoitotoimenpiteitä aloitetaan tekemään. Avaamisella on suuri merkitys viheriöiden kuntoon sekä golfkentän talouteen. Jos muut kentät ovat auki, rahaa jää saamatta. Ensimmäiset päivät ovat kannattavia, mutta kukaan ei tule myöhemmin pelaamaan huonokuntoisille viheriöille.

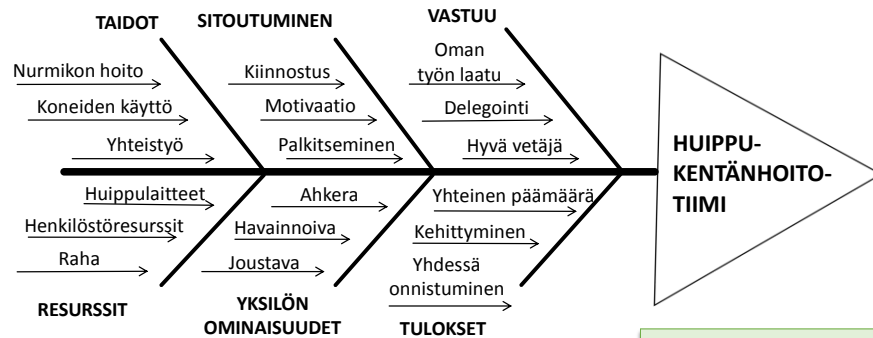


## Tavoitetilaan vaikuttaa

- Kentän imago ja asiakkaiden vaatimustaso (esim. historia tai huippulaadukas kenttä).
- Osakeyhtiön asettamat strategiset tavoitteet.
- Kenttämestarilla on eri (yleensä kovempi) tavoite kuin omistajilla. Resurssipula turhauttaa, jos ei pysty toteuttamaan haluttua laatua.
- Rakennustapa on erilainen vanhoilla kentillä, eli viheriöillä ei ole edellytyksiä olla yhtä hyviä kuin uusilla hyvin rakennetuilla. (Jos rakennusvaiheessa ei ole suunniteltu laatua, niin parempaa ei voi saada.)
- Tavoitetila vaihtelee luonnonolosuhteiden ja asiakastyytyvyyden mukaan.
- Etelä-Suomessa vaatimustaso on korkeampi kuin muualla Suomessa.

Pickalassa halutaan miellyttää osakkeenomistajia ja klubipelaajia. Kilpapelaajia on vain 2 %, ja he pelaavat yleensä vain vuoropelioikeudella.

## Kentänhoidon huipputiimi Pickala Golfissa



*"Syväällisemmin kiinnostunut kentänhoidosta. Helpottaa, jos on kiinnostunut myös golfista ja pelaamisesta."*

Kentänhoidon huipputiimissä kaikki tietävät mitä pitää tehdä ja osaavat katsoa kenttää pelaajan silmin. Todellisuudessa harvalla kentänhoitajalla on kokemusta golfista ja koulutusta kentänhoidosta. Koulutuksella ja kokemuksella ei silti ole väliä, jos kentänhoitaja on ahkera ja oma-aloitteinen sekä innostunut alasta. Hyvä kentänhoitaja tekee työnsä ajatuksella. Hän havainnoi kentällä tapahtuvat muutokset ja ilmoittaa niistä eteenpäin. Huipputiimillä on asianmukaiset huippuvälineet, joita osataan käyttää tehokkaasti. Pelkät koneet ja materiaalit eivät kuitenkaan riitä, jos ei ole resursseja käyttää niitä.

Kasvukauden aikana kentällä on oltava riittävästi henkilöitä töissä. Tarpeen vaatiessa olisi pystyttävä joustamaan työajoissa, vaikka työt pyritäänkin aina tekemään 6.30-14.30 välissä. Kenttä on saatava hoidettua kunnolla joka päivä, joten työt on suunniteltava ja organisoitava hyvin. Hyvässä tiimissä pystytään luottamaan toisten työnjälkeen ja antamaan vastuuta kokemuksen karttuessa. Jokaisen on tehtävä oma työnsä niin hyvin, että kehtaa sanoa tehneensä sen itse. Kenttämestarin on osattava johtaa tiimiä ja motivoida antamalla positiivista palautetta.

Yhteishengen kannalta on tärkeää, että kaikki ovat saman henkisiä eikä ilmapiiriä ole piilaamassa joku tiukka-piipoinen "virkamiestyypipi". Kaikista asioista ja uusista virtauksista voidaan keskustella vapaasti kahvipöydässä, mutta välillä pidetään virallisempia asiapalaveriteita. Huipputiimissä autetaan, pidetään yhtä ja kaikilla on sama päämäärä. Informaatio kulkee sujuvasti ja kaikki tietävät kuka hoitaa mitkäkin asiat pidemmälläkin aikavälillä. Voi olla huipputiimi, vaikka kenttä ei olisi huippukunnossa.

## Kentänhoitotiimin rakentaminen

- Kenttämestarin ja kolmen apulaiskenttämestarin lisäksi olisi realistista saada 3 koulutettua kentänhoitajaa hoitamaan viheriöitä kaudessa.
- Kausityöntekijöistä (n. 27 yhteensä) 20 pitäisi pystyä olemaan töissä toukokuusta syyskuun puoliväliin.
- Kattava perehdytys: työturvallisuus, koneiden ja laitteiden oikeanlainen käyttö, seurataan työtulosta ja annetaan palautetta. Katso myös "Golf ja työturvallisuus" -lehtinen.
- Jaetaan tietoa ja taitoa tehokkaasti tiimin sisällä.
- Apulaiskenttämestarit saavat kaikkien kenttien hoito-ohjelmat. Heille annetaan vastuu suunnitella ja jakaa työt päivä- ja viikkotasolla.
- Motivoidaan positiivisen palautteen kautta, vaihtelemalla työtehtäviä ja tarjoamalla mahdollisuus oppia lisää, kun tehtävät sujuvat rutiinilla.
- Organisoidaan työt selkeästi, jotta jokainen tietää vastuualueensa.
- Lisätään keskustelua ja yhteistyötä yli kenttien rajojen, jotta kaikki tietävät kuka hoitaa ja mitä.
- Jokainen osaa ajatella ja hoitaa kenttää golfinpelaajan kannalta.
- Luodaan myönteinen ilmapiiri, jossa voidaan keskustella avoimesti kaikesta.

## Kentänhoitotiimin motivaatiotekijät

1. Raha
2. Oman työjäljen ja työkaverien näkeminen
3. Työkokemuksen karttuminen
4. Kiinnostus alaan
5. Työn haastavuus
6. Työskentely luonnossa ja ulkoilmassa
7. Vaihtelevat työtehtävät ja ajeleminen erilaisilla koneilla
8. Työskentely kehittyvässä golfkeskuksessa
9. Hyvä palaute esimieheltä

## Viheriöiden hoidossa tehokkuutta on:

### Ammattitaito

- Suunnitelmallisuus
- Oikea-aikaisuus
- Hyvä ohjeistus ja opastus
- Virheiden välttäminen
- Kokemus
- Tarkoituksenmukaiset ja toimintavarmat koneet

- Henkilökohtainen vastuu laadusta
- Ei tehdä mitään turhaa tai päällekkäistä
- Suoritustavoite (mitä, missä ajassa)
- Hyvä työmotivaatio

*"Aloitetaan aikaisin aamulla, jotta päästään pois pelaajien jaloista."*

## Viheriöiden hoidon vastuut ja tehtävät

TOIMIJAT	VASTUUT JA TEHTÄVÄT
Hallitus (Oy)	Hyväksyy budjetin ja resurssitarpeen.
Kenttätoimikunta	Hyväksyy kentänhoidon runkosuunnitelman, esittelee muutosehdotukset hallitukselle, pelitoiveiden välittäjä ja neuvonantaja.
Toimitusjohtaja	Kokonaisvastuu golfyhtiön ja seuran toiminnasta, esittelee kentänhoidon resurssitarpeet hallitukselle ja antaa palautteet kentänhoitohenkilökunnalle.
Kenttämestari	Kokonaisvastuu kentänhoidosta ja valvonnasta, kentänhoitajien esimies, valmistelee budjetin, hoitaa rekrytoinnin, hankkii materiaalit ja varmistaa hankintojen toimitukset. Laatii hoitosuunnitelman ja stimp-raportit. Päätää kaikista kentänhoitotoimenpiteistä, aikatauluista ja leikkuukorkeuksista. Tekee kentänhoidon kirjanpidon.
Apulaiskenttämestarit	Oman kentän valvonta, töiden suunnittelu, tehtävien jako, perehdyttäminen ja opastus. Huolehtii ruiskutuksista, lannoituksista, ilmastuksista ja reikien vaihdoista.
Kokeneet kentänhoitajat	Viheriöiden leikkuut, ilmastukset, lannoitukset ja jyräykset.
Kentän kehitysryhmä	Kenttien kehittäminen ja siihen liittyvä suunnittelu sekä budjetointi.

Hierarkiassa toimitusjohtaja ja kenttätoimikunta ovat rinnakkain. Toimitusjohtajalla on veto-oikeus ja hän kuuluu myös kenttätoimikuntaan. Kenttätoimikunta on vain neuvonantava elin, jolla ei ole päätösvaltaa. Kenttätoimikunta välittää johdolle osakkeita omistavien pelaajien toiveita.

## Prosessin onnistumisen kannalta kenttämestarin on lisäksi jatkuvasti

- päivitettävä hoitosuunnitelmaa
- hallittava rajapintoja muihin golfkentän prosesseihin
- edistettävä kentänhoitotiimin oppimista ja yhteistyötä
- varmistettava työvälineiden tehokas käyttö
- ylläpidettävä asiakassuhteita
- valvottava laatua ja suorituskykyä sekä korjattava ongelmat
- parannettava prosessin suorituskykyä
- hankittava puuttuvat resurssit yrityksen sisältä tai ulkopuolelta budjetin rajoissa
- kommunikoidava yrityksen johdon ja asiakkaiden kanssa tavoitteista, tarpeista, toimenpiteistä ja parannuksista
- kannustettava ja palkittava kentänhoitajia
- valvottava budjettia

## Nurmikon kasvutekijät

Nurmikko kestää kulutusta, kun se uusiutuu kasvamalla jatkuvasti. Kasvu määräytyy sen tekijän mukaan, joka on kasvin kannalta alhaisin.

- Auringon energia (valo & lämpö)
- Vesi
- Ravinteet
- Ilma (happi & hiilidioksidi)
- Ilmasto
- Maan rakenne
- Maan happamuus
- Kasvualusta
- Kilpailu kasvutilasta

## Kasvuun vaikuttaa myös

- Nurmilajike
- Kulutus
- Kasvitaudit
- Tuholaiset
- Hoitotyöt
- Leikkuukorkeus
- Kasvunsäätet
- Sadettimien paikat
- Salaojien paikat
- Varjostus
- Kasvupaikka

*Viheriöt ovat yksilöllisiä, mutta ne pitäisi saada mahdollisimman samanlaisiksi.*

Golfkentällä on mm. puita, istutuksia, lampia ja korkeuseroja, koska sen halutaan näyttävän kauniilta eikä tylsältä. Jotkut viheriöt ovat aurinkoisessa ja toiset varjoisessa paikassa. Jotkut viheriöt ovat laaksossa, jolloin rinteestä valuu vettä, ja viheriöille voi muodostua helpommin homeongelma. Toiset viheriöt puolestaan ovat ylhäällä tuulisella paikalla, jolloin niitä täytyy suojata enemmän etenkin syksyllä ja keväällä. Kentänhoidon tulisi kuitenkin panostaa ja olla mukana kentän suunnitteluprosessissa. Kentän pitäisi panostaa siihen, että kaikki viheriöt ovat mahdollisimman samanarvoisessa asemassa. Kentänhoitoa helpottaa, kun viheriöt reagoivat annettuihin hoitotoimenpiteisiin samalla tavalla.

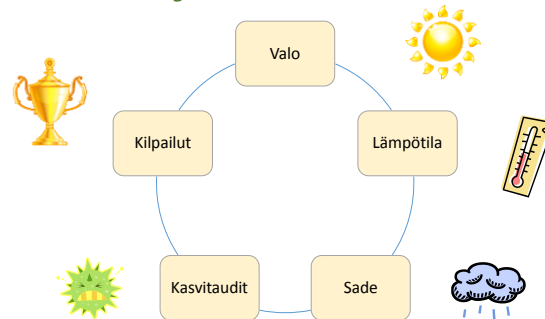
## Viheriöiden heinälajit Pickala Golfissa

- Kylänurmikka
- Rönsyrölli
- Nurmirölli

Kaikilla heinälajeilla on joitain hyviä ominaisuuksia, mutta kaikkia eri lajien positiivisia ominaisuuksia ei saada yhteen lajiin.

Kylänurmikka on rikkakasvi, joka leviää luonnosta. Se tarvitsee enemmän groomausta, pystyleikkuuta ja jyräystä, jotta pallo rullaa tasaisesti. Kylänurmikka sietää 3 mm leikkukorkeutta Pickalassa, mutta 2,5 mm se ei enää siedä. Kylänurmikka talvehtii, jos maa ei jäädy. Nurmirölli on ollut yleensä hyvä lumihometta vastaan, mutta 2013 hometta löytyi paikasta, jossa ei ole ollut koskaan aikaisemmin ongelmia.

## Viheriön hoitoon vaikuttavat muuttujat

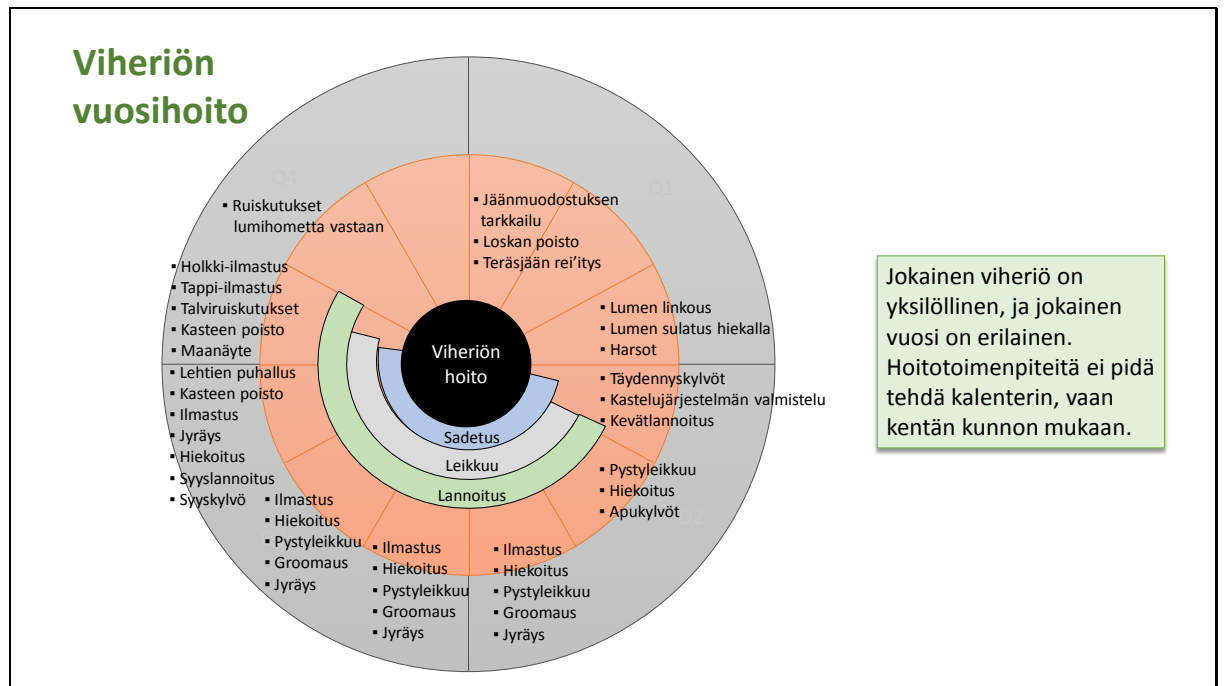


Mitä suurempi sietokyky golfkentällä on muuttujien aiheuttamille vaihteluille, sitä paremmassa kunnossa se pystyy pitämään viheriöt. Kilpailuihin ja kasvitauteihin voidaan vaikuttaa itse. Säätä ei pystytä hallitsemaan, mutta sen aiheuttamia vahinkoja pystytään minimoimaan, ennaltaehkäisemään ja korjaamaan.

## Ajoitus

- Kaikissa viheriön hoitotoimenpiteissä ajoitus on äärimmäisen tärkeää!
- Aloitus- ja lopetusajankohdilla on olennainen merkitys prosessiin sekä yrityksen talouteen.
- Aloitusta voidaan arvioida mm. mittaamalla maan lämpötilaa.
- Kun prosessi aloitetaan, se menee kuin juna eteenpäin.
- Ajoitus on joskus kuukausista ja joskus tunneista kiinni.
- Säätä ei pysty täysin ennustamaan.
- Poikkeustekijät kuten kasvisairaudet on myös otettava huomioon.
- Aikaisempien vuosien tilanteita yhdistelemällä saa arvion, milloin viimeistään toimenpiteet pitää aloittaa.





Eri vuosina on eri olosuhteet. Aikataulu ja etenkin talvihoitotoimenpiteet voivat vaihdella suurestikin eri vuosina. Esimerkiksi kausi 2013 päättyi vasta tammikuussa 2014.

## Keväthoitotyöt

(Kenttäestarin ja apulaiskenttäestarien vastuulla)

Tehtävä	Laite	Mittarit / Milloin?	Tulos
1. Roskien puhallus	Lehtipuhallin	Tehdään aina heti lumien lähdön jälkeen.	Roskat pois griineiltä.
2. Pystyleikkuu (2 mm)	Viheriöleikkuri pystyleikkuuyksiköillä	Maanpinnan on oltava riittävän kuiva.	Kasvusto pystyy, vähemmän kuitkerrosta, hyvä kylvöalusta.
3. Kevätkylvö (1-2krt)	Rivi/hajakylvölaite	Tehdään tarvittaessa, kun maan lämpötila +10.	Vanhan kasvuston täydennys ja kuolleiden alueiden uusikylvö.
4. Jyräys	Jyrä	Tehdään kylvön jälkeen.	Tasainen ja tiivis maanpinta, jossa kosteus säilyy.
5. Lannoitus + (kalkitus)	Levitin	Lannoiteohjelman mukaan. Kalkitus, jos tarvetta maa-analyysin perusteella.	Ruoholle ravinteita kasvuun.
6. Runsas hiekoitus (dressaus)	Pudottava katteenlevitin	Tehdään kevätkylvön jälkeen.	Syksyn holkkireiät umpeen, hiekka suojaa kylvöstä.
7. Harjaus	Laakaharja	Tehdään dressauksen jälkeen. Pinnan on oltava kuiva.	Hiekan levitys ja tasainen pinta.
8. Kastelu	Kastelujärjestelmä	Jos ei sada. Sadetus tehdään yöllä.	Ruoho itämään.
9. Harsojen levitys	Käsin	Kylmille viheriöille, jos tulee pakkasta.	Lämpötilavaihtelujen tasaaminen. Kosteustason ylläpito.
10. Suojaaminen	Ruiskulaite	Tuulinen ja kuiva viheriö.	Kalvo, joka suojaa tuulikuivumiselta.
11. Lannoiteruiskutus	Ruiskulaite	Lannoiteohjelman mukaan.	Riittävä ravinnepitoisuus ja tasapaino
12. Tautitoriuunta	Ruiskulaite	Jos havaitaan tauteja	Tautien häviäminen ja ennaltaehkäisy

## Kesähoitotyöt

(Kenttämestarin ja apulaiskenttämestareiden vastuulla)

Tehtävä	Laite	Mittarit / Milloin?	Tulos
1. Rutiinileikkuu	Kelaleikkuri	Joka päivä, kun kasvu riittävän voimakasta.	Viheriö pysyy lyhyenä ja pelattavana.
2. Reikien vaihto	Reikäkaira	Kuluneet reiän reunat, n. 3-4krt/viikossa.	Uusi kulumaton reiän paikka.
3. Pintailmastus	Tähtiterä	Tiivistynyt maanpinta, huonontunut kunto tai leväongelma.	Pintakerros läpäisevämmäksi.
4. Ilmastus	Ilmastuslaite (veitsi tai 8 mm tappi)	4-5 viikon välein.	Ilmaa juuristolle ja kuohkea kasvualusta.
5. Hiekoitus	Keskipakolevitin	Ilmastuksen yhteydessä.	Kasvualustan orgaanisen ja epäorgaanisen aineksen tasapainoinen suhde.
6. Harjaus	Laakaharja	Hiekoituksen jälkeen.	Tasainen pelipinta.
7. Jyräys	Jyrä	(Ilmastuksen jälkeen) tai ennen kilpailuja.	Nopea ja tasainen viheriö.
8. Pystyleikkuu	Viheriöleikkuri, jossa pystyleikkuyksiköt	Ilmastuksen yhteydessä. Tehdään myös, jos hangatessa käteen jää takkaa tai ruoho röhnöttää, eli siinä on paljon laakakasvua.	Kasvusto pystyy ja terhakaksi.
9. Groomaus	Groomeri leikkukelan edessä	2-3 krt viikossa kylänurmikkaviheriöllä, kun kasvu suurimmillaan. Joskus ei tarvitse tehdä ollenkaan.	Ei-toivotun laakakasvuston poisto.
10. Lannoitus	Keskipakolevitin	Kun kasvu hiipuu. Lannoitus ohjelman mukaan rakeet n.6 viikon välein & neste 1 krt/kk.	Riittävä ravinnepitoisuus ja -tasapaino.
11. Kastelu	Kastelujärjestelmä	Tarve todetaan reiänvaihdossa. Maa ei saa olla läpimärkä.	Kosteaa maa.
12. Tautitorjunta	Ruiskulaite	Jos havaitaan kasvitauti, eli se on päässyt aktiiviseen vaiheeseen.	Tautien häviäminen ja ennaltaehkäisy.
13. Kasvun säätely	Ruiskulaite	Viherpeittävyys 100 % ja kasvu nopeaa.	Tasaisempi ja hillitympi kasvu.

- Hiekoituksen päätarkoitus on ylläpitää kasvualustan orgaanisen ja epäorgaanisen aineksen suhde tasapainossa.
- Groomauksen päätarkoitus on eliminoida ei-suotavaa laakakasvustoa.
- Kasvitautien aiheuttajia, on aina olemassa. Kasvitaudin ennalta ehkäisyn kannalta paras vaihtoehto on aina pyrkiä ylläpitämään sellaiset kasvuolosuhteet, jossa kasvitauti ei pääse aktiiviseen vaiheeseen. Kasvitautien ruiskuttaminen tulee kyseeseen silloin, kun hoidolliset toimenpiteet ovat epäonnistuneet joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuen.

## Syyshoitotyöt

(Kenttäestarin ja apulaiskenttäestareiden vastuulla)

	Tehtävä	Laite	Mittarit / Milloin?	Tulos
1.	Syyslannoitukset	Keskipakolevitin	Lannoiteohjelman mukaan.	Riittävä ravinnetasapaino talvehtimiseen
2.	Holkki-ilmastus (10 mm holkki)	Iskevä ilmastuslaite	Ennen kuin maa jäätyy. Syys-lokakuussa hyvissä ajoin ennen lumen tuloa.	"Kylvöpesä" kevääksi. Veden ja kaasujen vaihto
3.	Syväilmastus (16 mm)	Iskevä ilmastuslaite	Syys-lokakuussa.	Veden läpäisykyvyn parantaminen.
4.	Täydennyskylvö	Rivikylvökone	Ilmastuksen jälkeen.	Keväälle uutta kasvustoa.
5.	Ympäryksien ilmastus	Iskevä ilmastuslaite	Syys-lokakuussa.	Ilmavampi maa.
6.	Ympäryksien dressaus	Pudottava katteenlevitin	Ilmastuksen jälkeen.	Kasvualusta pysyy ilmavampana.
7.	Kasteen poisto	Ruiskulaite / harja	Kun leikkuuväli harvenee. Ruiskutus 1-3 viikon välein.	Aamukaste pois ja tautipaineen minimointi.
8.	Tautiruiskutus	Kasvinsuojeluruisku	Jos tauteja ilmenee.	Tautien häviäminen ja ennaltaehkäisy.
9.	Lumihome-torjunta	Kasvinsuojeluruisku	Syksyllä, kun kasvi on vielä aktiivisessa kasvutilassa.	Ennaltaehkäistään lumihomeen synty lumen alla.
10.	Maanäytteet	Maanäytekaira + rasiat	Otetaan joka vuosi samaan aikaan syksyllä juuriston kasvukerroksesta.	Tiedetään ravinnepitoisuudet, maalaji ja pH-luku.
11.	Lehtien poisto	Lehtipuhallin	Aina, kun lehtiä on viheriöllä.	Nurmi pystyy kuivumaan ja saa valoa.

Markkinoilla ei ole enää olemassa niin sanottuja "kontakteja torjunta-aineita" lumihomeen torjuntaan. EU:n direktiivien vuoksi käytössä on käytännössä enää "systemisiä" hometorjunta-aineita. Systemiset, eli sisävaikutteiset torjunta-aineet vaativat aina, että ruiskutus suoritetaan kasvin ollessa aktiivisessa kasvutilassa.

## Talvihoitotyöt

(Kenttämasterin vastuulla)

	Tehtävä	Laite	Mittarit / Milloin?	Tulos
1.	Kentän sulkeminen		Kun viheriöt rupeavat kärsimään. Vetiset tai kuuraiset viheriöt.	Kukaan ei mene viheriöille.
2.	Lumen linkous	Lumilinko	Jos paljon lunta viheriöillä.	Lumivaurioiden vähentäminen.
3.	Loskan poisto	Pientraktori/kola	Loskaa viheriöillä.	Jään muodostumisen esto.
4.	Jään poisto	Ilmastuslaite/jyrsijä	Keskellä talvea sataa vettä, joka jäätyy.	Teräsjään rei'ittäminen.
5.	Lumen hiekoitus	Pudottava katteenlevitin	Kevät myöhässä.	Hiekka sulattaa lunta nopeammin.
6.	Työn suunnittelu	Tietokone (edellisen kauden toteuma)	Tehdään ennen kiireistä kasvukautta.	Ensi kauden hoitosuunnitelma.
7.	Talvitarkkailu		Läpi talven.	Talvivahtien ennaltaehkäisy

- Kenttä suljetaan, kun viheriöt rupeavat kärsimään. Kosteille ja vetisille viheriöille ei saa mennä.
- Yöpakkasten jälkeen kenttä on kuurassa, jolloin kentälle ei myöskään mennä.
- Hoitosuunnitelma tehdään edellisen toteuman perusteella. Siinä täytyy ottaa myös huomioon yhtiön asettamat tavoitteet.
- Kevättalvella tarkkailu on tärkeämpää. Viheriöitä ei saa ottaa esiin liian aikaisin, koska pakkanen tappaa nurmikon.

## Työnkulkukaaviot

- Työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita, joissa kuvataan vastuuhenkilöt ja toimintojen eteneminen organisaatioyksikön sisällä.
- Työnkulkukaaviot auttavat ymmärtämään ja hallitsemaan toimintaa. Yksittäinen prosessin osatehtävä voidaan mahdollisesti suorittaa monella eri tavalla, mutta prosessille on oleellista, että se suoritetaan tehokkaasti lopputuloksen kannalta.
- Työnkulkukaavioita voidaan käyttää apuna prosessien kehittämisessä, kun etsitään jotain mitä ei vielä ole, tai ratkaisuja sieltä mistä niitä ei ole tajuttu etsiä ennen.
- Työnkulkukaaviot tehdään helppolukuisiksi, joten niihin ei sisällytetä liikaa informaatiota tai kuvata prosessin koko monimutkaisuutta, yksilöllisiä vivahteita tai vaihteluja.

## Kaavioiden symbolit



Prosessikuvauksissa eri toimijat (roolit) erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla toisistaan. Toimijat kuvastavat vastuualueita.



Prosessin alku- tai loppupiste.



Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää.



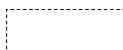
Valinta, jossa prosessi haarautuu kyllä- ja ei-polkuihin.



Virtasymbolilla kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa.

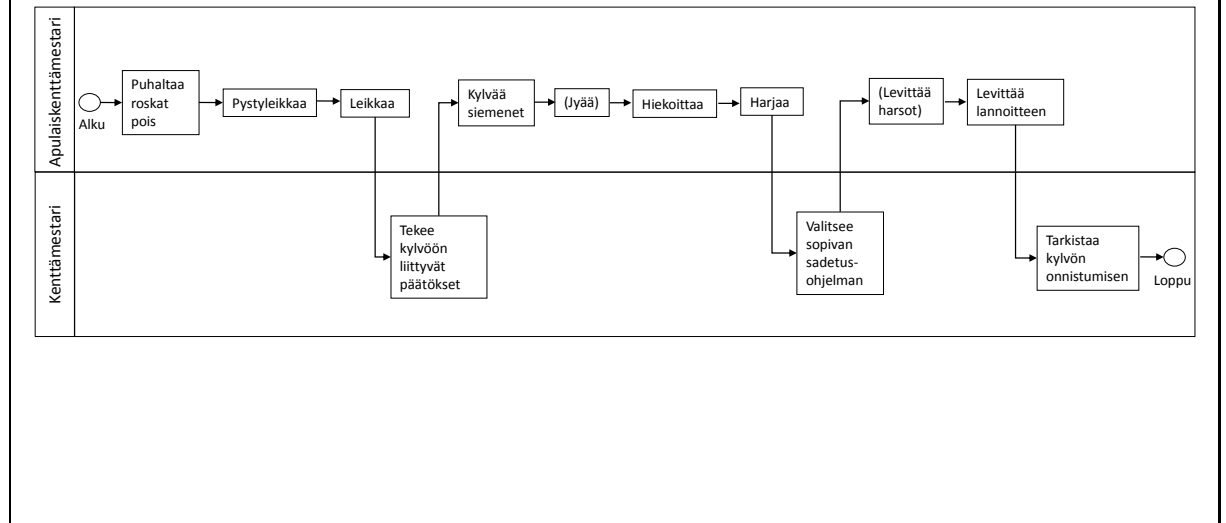


Tietovirtaa käytetään, kun esitetään tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle.



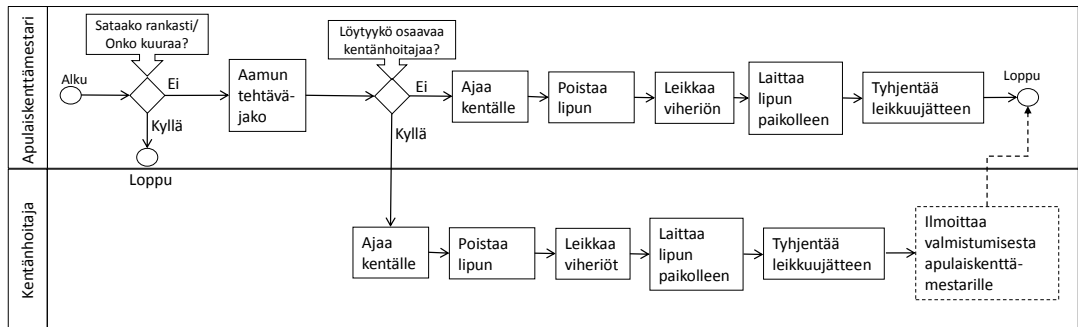
Tieto tai tietoaineisto esim. asiakirja, joka liittyy toimintoon.

## Viheriöiden kevätkylvön työnkulku



- Ensin puhalletaan roskat pois viheriöiltä puhaltimella, kun lumet ovat sulaneet.
- 2 mm pystyleikkuulla saadaan pois kuollutta heinää. Pystyleikkuun aikana kasvualustan on oltava riittävän kuiva (polvet eivät kastu kontatessa).
- Heti pystyleikkuun jälkeen tehdään yleensä tavallinen leikkuu, jolla nurmikko saadaan tasaiseksi.
- Kevään täydennyskylvön tarve riippuu siitä miten nurmikko on talvehtinut. Hyväkuntoista peittävää nurmikkoa ei tarvitse enää tihentää. Kenttämestari päättää tapauskohtaisesti kylvöajankohdan, siemenen, määrän, kylvökoneen sekä kylvöjen ajokerrat.
- Kylvö ajetaan yleensä rivikylvökoneella kerran tai 2 kertaa (ristiin). Kylvö voidaan tehdä myös hajakylvökoneella.
- Jyräyksellä maanpinta tiivistetään kylvön jälkeen kosteuden haihtumisen estämiseksi. Rankkasateilla viheriöitä ei jyrätä.
- Viheriöille levitetään runsas hiekkakattaus. Hiekka harjataan syksyn holkkireikiin, jotta ne saadaan umpeen.
- Kylvön jälkeen aloitetaan säännöllinen sadetus öisin. Kylvöä ei tehdä ennen kuin sadetusjärjestelmä toimii varmasti.
- Kylmät viheriöt suojataan harsoilla, jos tulee yöpakkasia tai on tuulista. Päivisin harsot avataan, ja viheriöt tuuletetaan.
- Lannoitukseen käytetään vähätyyppistä starttilannoitetta, johon voidaan tarvittaessa lisätä rakeisia maanparannusaineita. Lannoituksen ajankohta vaihtelee vuosittain.
- Jos kylvö ei onnistu, niin kenttämestari päättää tehdäänkö uusi kylvö.

## Viheriöiden leikkuun työnkulku



- Viheriöiden leikkutoimenpide tehdään kasvukaudella joka päivä. Keväällä ja syksyllä leikkukertoja harvennetaan.
- Viheriöitä ei voi leikata, jos sataa rankasti tai on kuuraa. Silloin keksitään vaihtoehtoisia sisätehtäviä kuten hallien siivousta.
- Hiekoituksen tai ilmastuksen jälkeen ei leikata välttämättä.
- Jos viheriöt on dressattu samalla viikolla, leikkujätteen mukana tulee hiekkaa. Jotkut leikkaavat ilman koppia muutaman päivän dressauksen jälkeen tai sitten leikkukertoja jätetään väliin.
- Kaikkina vuosina ei löydy heti ammattitaitoisia viheriöleikkurien käyttäjiä kentänhoitajien joukosta, jolloin apulaiskenttämestarit tai hätätapauksessa kenttämestari leikkaa viheriöt. Kokeneet ja kehittyneet kentänhoitajat saavat leikata viheriöitä ja toivottavaa olisi, että joka vuosi kentällä olisi motivoituneita ja kokeneita kentänhoitajia, jotka pystyvät hoitamaan vaativampia viheriönhoidon tehtäviä.
- Lippu otetaan pois ja laitetaan takaisin kävellen.
- Forestilla viheriöiden leikkuu tehdään perässä käveltävillä singeli-leikkureilla. Kentällä on kolme kentänhoitajaa, joten jokaiselle jää 6 viheriötä leikattavaksi. Jos Forestilla on tehty juuri hiekoitus, leikkuu tehdään kuten muilla kentillä yksin päältä ajettavalla triplex-leikkurilla.
- Leikkujäte heitetään esim. reuna-alueille tai raffeihin levälleen.
- Apulaiskenttämestarin ei tarvitse ilmoittaa leikkutoimenpiteiden valmistumisesta, mutta kentänhoitajan on ilmoitettava apulaiskenttämestari, milloin hän on leikannut kaikki viheriöt.

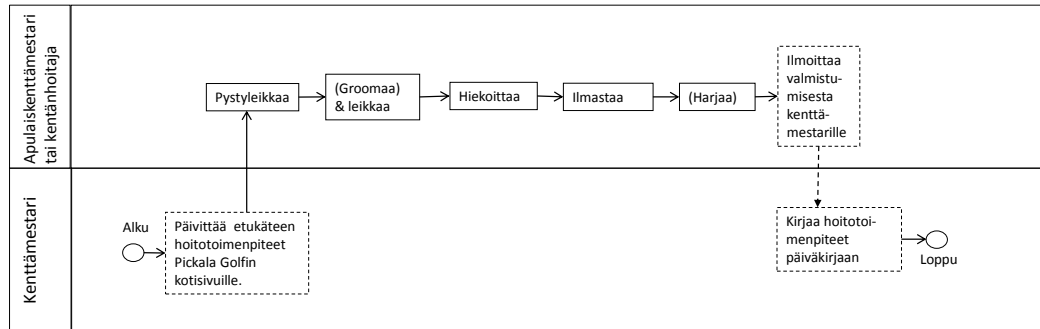
## Viheriön leikkuun säännöt

- Kuulosuojaimet ja aurinkolasit.
- Hyvin säädetty, oikea leikkuukorkeus ja terävät terät.
- Huomioidaan ja tarkkaillaan pelaajia. Ei mennä leikkaamaan, jos on pelaajia. Pelaajille annetaan lupa pelata ja ajetaan sivuun odottamaan. Jos viheriön leikkuu on kesken, se viheriö leikataan loppuun.
- Noudatetaan koneiden käyttöohjeita.
- Lippu otetaan pois ja laitetaan takaisin kävellen. Tarkistetaan kokonaiskuva viheriöllä ja kentällä.
- Leikkuusuunnat ajetaan eri suuntaan kuin edellisenä päivänä.
- Ajetaan suoraan läpi ja käännetään karheikossa. Käännöksen pitää olla riittävän iso.
- Ajetaan tarpeeksi hiljaa.
- Ei ajeta mitään turhaa.
- Noin joka toinen päivä ajetaan lopuksi kunniakierros ympäri. Ruohoa ei haluta kuluttaa turhaan samasta kohdasta.
- Ruohojäte tyhjennetään ja levitetään riittävän kauas.
- Runsaille sateilla ei mennä viheriöille, koska se saa enemmän tuhoa aikaan.
- Annetaan kuuran sulaa ennen kuin leikataan.

- Laitteet pitää olla säädetty hyvin. Vastaterän ja kelan väli pitää olla oikein säädetty. Huoltomies tekee säädöt.
- Käännöksen pitää olla riittävän iso tai oikean tyyppinen (pisara- tai T-käännös).
- Kunniakierros ajetaan lähes joka päivä. (Eri suuntaan joka toinen päivä).

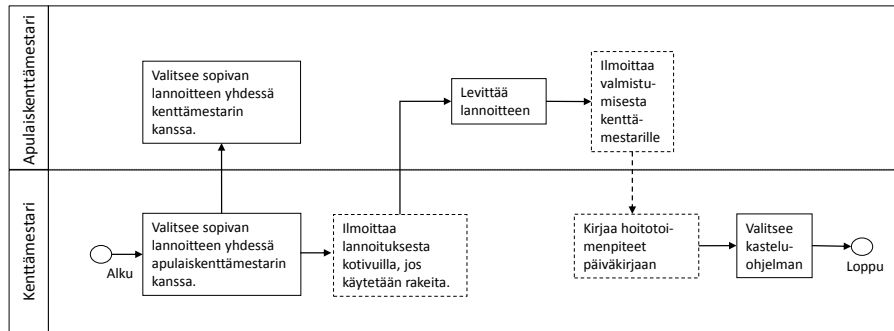


## Viheriöiden ilmastuspäivän työnkulku



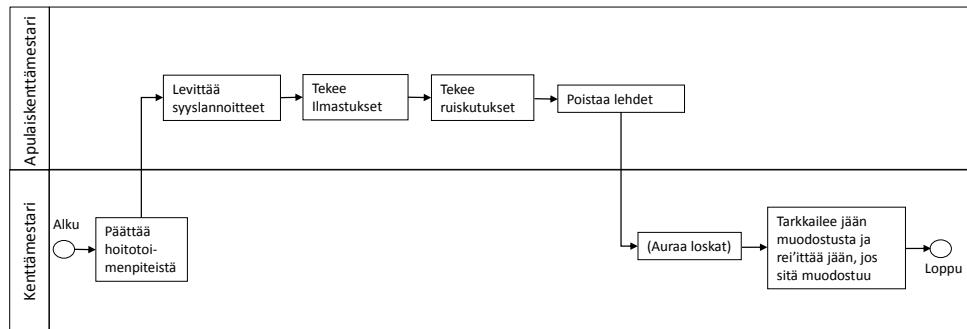
- Kenttämestari ilmoittaa hiekoituksesta ja ilmastuksesta Pickala Golfin kotisivuille edellisellä viikolla säävarauksella. Rankkasateella toimenpiteitä ei voi tehdä.
- Ensin viheriöt pystyleikataan. Pystyleikkuuta ei tehdä, jos ei ole tarvetta tai pinta on märkä.
- Jos pystyleikkuuta ei ole voitu tehdä, niin tehdään kevyempi pystyleikkuu (eli groomaus) leikkuun yhteydessä.
- Leikkuun jälkeen viheriöt katetaan hiekalla, eli dressataan.
- Hiekoitukseen jälkeen tehdään ilmastus veitsitapeilla tai 8 mm tapeilla, jotka ulottuvat 6-8 cm syvyyteen.
- Lopuksi viheriöt harjataan, jotta hiekka menee ilmastusreikiin. Jos on tehty hyvin kevyt hiekoitus, niin harjausta ei välttämättä tarvitse tehdä.

## Viheriöiden lannoituksen työkulku



- Lannoitustoimenpide käynnistyy ennalta tehdyn lannoitusohjelman aikataulun mukaisesti. Rankasateella lannoitusta ei voi tehdä.
- Kenttämestari valitsee yhdessä apulaiskenttämestarin kanssa sopivan lannoitteen viheriön heinälajin, sijainnin, maan ravinnetilan, kasvualustan rakenteen, kulutuksen, sateiden ja kasvusyklin mukaan. Levitysohjeet ja määrät saadaan yleensä lannoitteen valmistajalta.
- Nestelannoituksesta ei tarvitse ilmoittaa pelaajille, mutta rakeet näkyvät viheriöillä n. 2 päivää.
- Lannoite levitetään viheriöille perässä käveltävällä levittimellä tai keskipakolevittimellä.
- Heti lannoituksen jälkeen lannoitetut viheriöt kastellaan.
- Seuraavana yönä tehdään lisäkastelu, jos ei sada.

## Talvihuojen estäminen



- Karaistumisprosessi vaihtelee eri lajikkeilla valo- ja lämpötilavaatimusten mukaan. Kasvi aloittaa lepotilaan menemisen +5 ja nollan asteen välissä. Kenttämestari päättää hoitotoimenpiteiden ajankohdasta syksyn olosuhteiden ja kentän kunnon perusteella.
- Syyslannoituksilla varmistetaan talven vararavinnetila. Vähätyypistä syyslannoitetta annetaan hyvissä ajoin ennen talvehtimistä.
- 10 mm holkki- ja 16 mm tappi-ilmastuksilla ehkäistään jääpoltetta, eli nurmikun tukehtumista. Samalla tehdään kylvöpesä kevätkylvöä varten.
- Ensimmäiset lumihomeruiskutukset tehdään, kun nurmikko rupeaa pysymään kosteana vuorokauden ympäri. Viimeinen ruiskutus lumihometta vastaan pitäisi tehdä mahdollisimman myöhään juuri ennen lumentuloa. Myös sienitauteja voidaan ennaltaehkäistä ruiskutuksilla.
- Pudonneet lehdet on poistettava viheriöltä lehtipuhaltimella. Lehtien alla nurmi ei saa valoa ja siellä on otollisen kostea pienilmasto kasvitaudeille.
- Jos viheriöille sataa loskaa, se aurataan pois, jottei teräsjäätä pääse syntymään. Apulaiskenttämestarit ovat yleensä lähteneet jo lomalle, joten kenttämestari hoitaa auruksen.
- Kenttämestarin on tarkkailtava jään muodostusta läpi talven. Pysyvä teräsjää on rei'itettävä ajoissa, jottei nurmi tukehdu.

## Reikien paikkojen vaihto

- Reikien paikat vaihdetaan 3-4 kertaa viikossa tai useammin, jos reiän reunat ovat kuluneet. Tärkeiden kilpailuiden aikana paikat vaihdetaan päivittäin.
- Reikä kairataan aina pystysuoraan.
- Reiän syvyys on vähintään 100 mm.
- Reikäkuppi upotetaan 25 mm viheriön pinnan alapuolelle.
- Reikä sijoitetaan vähintään 2-4 m etäisyydelle viheriön reunasta.
- Reikää ei saa sijoittaa kolmea metriä lähemmäksi vanhaa reikää tai hyvin kaltevaa osaa.
- Reikää ei pidä sijoittaa huonokasvuiselle tai kasvultaan poikkeavalle viheriön osalle. Jos viheriöllä on huonoja alueita, niin säännöistä voi poiketa.
- Reiät sijoitetaan tasapainoisesti yhtä usein viheriön keskusta, oikealle, vasemmalle, etu- tai takaosalle.
- Kilpailuissa vaikeusasteen on oltava sama joka päivä. Esimerkiksi liput sijoitetaan kuudella viheriöllä helppoon, kuudella viheriöllä keskivaikeaan ja kuudella viheriöllä vaikeaan paikkaan.

Jos liput sijoitetaan aina virallisen ohjeen mukaan vähintään 4 metrin etäisyydelle viheriön reunasta, tulee tehollisesta pelialasta aika pieni ja rasituksesta suhteellisen suuri. Tämän voi kääntää toisin päin niin, että silloin kun ei ole kilpailuja, voi liput olla vain 2 metrin etäisyydellä viheriön reunasta. Tällöin peliala kasvaa ja rasitus pienenee. Samalla hyvien lipun paikkojen määrä kilpailuihin kasvaa. Kannattaa nimetä vastuuhenkilö joka jo vaihtoa edeltävänä päivänä määrittää uusien reikien paikan reikäkarttaan. Sama henkilö seuraa myös viheriöiden kasvutilaa, sadetuksen toteumista ja kasvitautilien esiintymistä. Syksyisin reikien paikoilla on erityisesti merkitystä. Reiät pitää sijoittaa kukkulalle eikä laaksoon. Keväällä näkee, jos syksyllä ei ole nähty vaivaa reikien paikkojen vaihdoissa.

## Maanäytteet

- Otetaan lokakuun alkupuolella, kun lannoitukset on jo lopetettu.
- Näytteet otetaan samoilta viheriöiltä joka vuosi samaan aikaan, jotta niitä voidaan vertailla keskenään.
- Näytteet (15-20 kpl) otetaan maanäytekairalla 10-15 cm syvyydestä.
- Näytteet pakataan rasioihin.
- Näytteet lähetetään viljavuuspalveluun. Mukaan liitetään saate, jossa käy ilmi: näytteenottoaika, alue, halutut tutkimukset ja yhteystiedot.
- Tulokset kertovat mm. maan ravinnetasapainosta ja mahdollisista ravinnepuutteista.

Hyvässä järjestelmässä maanäytteet pitäisi ottaa myös keväällä. Osittain sen vuoksi, että vuodet eivät ole samanlaisia keskenään, ja joskus kasvukausi jatkuu yllättävän pitkään. Sen vuoksi olisi tärkeätä tietää se tilanne, mistä kenttää lähdetään kasvukaudella hoitamaan. Lisäksi olisi suositeltavaa ottaa näytteet vielä keskikesälläkin, että voidaan varmentaa lannoitusohjelman toimiminen.

## Pickala Golfin kastelujärjestelmä

- Automaattinen kastelujärjestelmä kattaa viheriöt, foret, teet ja väylät.
- Kastelu tehdään tarpeen mukaan, joten on tärkeää tuntee viheriöt yksilöllisesti. Kastelua ei välttämättä tehdä joka yö tai poikkeustapauksessa kastellaan päivälläkin. Kenttämestari määrittää kastelutarpeen.
- Järjestelmä on koko ajan päällä. Se kytketään pois vain, jos on ukkosenvaara, koska salama saattaa rikkoa tietokoneen. Järjestelmän pystyy ottamaan pois päältä etänä.
- Kastelujärjestelmän huolloista ja korjauksista vastaa Niklas Holmberg.
- Viheriösadettimet tarkistetaan lannoituksen yhteydessä tai testiohjelmalla, joka ajetaan n. 2 krt/kk.
- Kastelujärjestelmää ohjaavassa tietokoneessa on valmiiksi tehtyjä ohjelmia kentän eri alueille.
- Jos kasteluohjelmia muuttaa manuaalisesti, pitää muistaa vaihtaa vakioasetukset takaisin.
- Kastelujärjestelmä voidaan ottaa käyttöön heti, kun routa on sulanut. Sen pitää olla käytössä kevätkylvöjen aikaan.
- Kastelujärjestelmä suljetaan keskimäärin lokakuun loppupuolella.
- Kasteluvesi otetaan kentän eteläpuolella olevasta järvestä sekä kentän alueen vesiestealtaista.
- Sadetuksen vaikutusta voidaan tehostaa ilmastuksilla, lisäämällä kasteluaikaa sekä käyttämällä kostutusaineita.
- Kasteen poisto voidaan tehdä myös sadettamalla viheriöitä 3 minuuttia aamulla.

## Varasuunnitelmat

Pickala Golfissa ei ole koskaan ollut tuholaisia. Luontoa tuhoavia kemikaaleja vältetään viimeiseen asti!

AIHEUTTAJA	TOIMENPITEET
KONERIKKO	Vaihdetaan toinen kone, jos vapaana tai muuten toimenpide siirtyy toiseen ajankohtaan.
SAIRAUSPOISSAOLO	Sairautapauksissa toimenpiteet pyritään tekemään, jos saadaan joku toinen työntekijä tilalle (esim. kenttämestari auttaa tarvittaessa).
UKKONEN	Jos kentän päällä on raju ukonilma, työt keskeytetään ehdottomasti.
ÖLJY-/ POLTTOAINE-VUOTO	Ensin arvioidaan tilanne. Jos vuoto tapahtuu kentällä, ei ole suotavaa, että koneella ajetaan kentän poikki ja aiheutetaan lisää ongelmia kasvustolle. Joten kone laitetaan parkkiin sellaiseen paikkaan, josta se voidaan noutaa, ja jossa maa voidaan tarvittaessa puhdistaa. Kone toimitetaan hallille korjattavaksi, jos mahdollista. Korjaamisen jälkeen työt jatkuvat. Työntekijä ohjataan muihin työtehtäviin, jos on pidempiaikainen vika.
VAURIOT	Jos kentälle tulee pahoja vioituksia, joudutaan kyseinen alue esim. siirtonurmattamaan.
PAKKANEN	Pakkasaamuina kenttä pidetään kiinni, kunnes se on taas sula.
KASVITAUDIT	Viheriöt ruiskutetaan kasvitauteja vastaan tarvittaessa.
RANKKASATEET	Leikkuukertoja voidaan jättää väliin. Kentän kuivatusta parannetaan puulaamalla salaojia ja ruoppaamalla valtaojia, mihin kentän salaojat purkavat.

- Varasuunnitelmia pitää aina olla ja riskeiltä pitää suojautua.
- Ilmastonmuutoksen seurauksena trombit ovat yleistyneet Suomessa. Niihin on kuitenkin vaikea varautua etukäteen. Jos esimerkiksi puu kaatuu viheriölle, se on hoidettava tilanteen mukaan.
- Vaikka Pickala Golf sijaitsee meren rannalla, siellä ei ole tulvavaaraa.
- Tärkeissä kilpailuissa on mahdollista pitää back-up kenttää. Jos kahta kenttää pidetään lähes kilpailukunnossa koko ajan, pienellä kunnostuksella saadaan varakenttä nopeasti kuntoon.
- Mekaanikko-backup olisi hyvä olla olemassa joko kentän sisällä tai ulkoisena ostopalveluna.
- Varashälyttimet ja kameravalvonta rauhoittavat, vaikka tuskin kukaan varastaa ainakaan isoja kentänhoitokoneita.
- Palovaroittimet ja hätäuloskäynnit ovat lakisääteiset.
- Vakuutukset on oltava kunnossa.

## Hoitopäiväkirja

Kenttämestari merkitsee hoitopäiväkirjaan viikkokohtaisesti:

- Sademäärät
- Lämpötilat
- Stimp-arvot
- Lannoitukset
- Kasvinsuojelut
- Leikkuukorkeuden muutokset
- Ilmastukset
- Dressaukset
- Jyräykset
- Pystyleikkuut
- Groomaukset

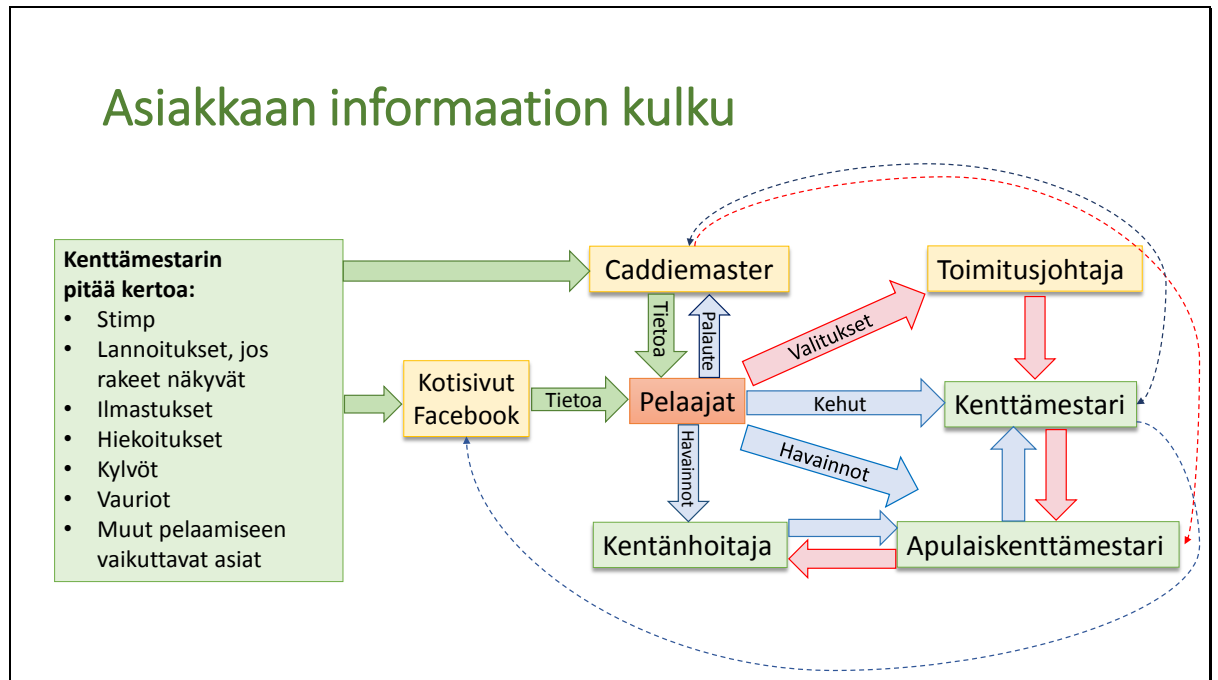
- Toimenpideseuranta on tärkeää, jotta tiedetään mitä kaikkea on tehty.
- Hoitopäiväkirjaan voi myös merkata ylityöt, jos ne eivät ole muualla dokumentoituna.
- Hoitopäiväkirjan ja muiden seurantajärjestelmien merkitys on lisääntymässä alalla.
- Talouden seuranta ja läpinäkyvyys (mitä mikäkin oikeasti maksaa) on parantumassa järjestelmien kehittyessä. (Esim. Punctus.)
- Seuranta- ja informaatiojärjestelmät eivät ole vielä kehittyneet alalla niin, että niitä pystyisi yhdistämään. Toimenpiteistä informoiminen pelaajille pitää tehdä erikseen.
- GPS-tekniikka on tulossa alalle. Sen avulla tiedetään tarkasti missä on ajettu.



## Asiakasviestinnän ydinkohdat

- Pelaajille pitää kertoa kaikesta mikä vaikuttaa pelaamiseen heikentävästi.
- Mitä paremmin asiakkaat ja henkilökunta tietävät missä mennään, sen paremmin yhtiöön ja toimintaan luotetaan.
- Mitä enemmän pitää arvailla, sitä epämääräisemmäksi toiminta koetaan.
- Kaikki mitä kerrotaan, on oltava totta. Jos ei tiedetä, kerrotaan ettei tiedetä.
- Koskaan ei tiedoteta liian aikaisin tai liian paljon.
- Suunniteltu juttu pitää tiedottaa vähintään 2 vuorokautta aikaisemmin, jotta asiakkaat ehtivät reagoida siihen.
- Kaikki eivät pääse kesäasunnoiltaan internetiin, joten ajankohtainen tieto pitää olla kotisivujen lisäksi esillä myös caddiemasterin toimistossa.

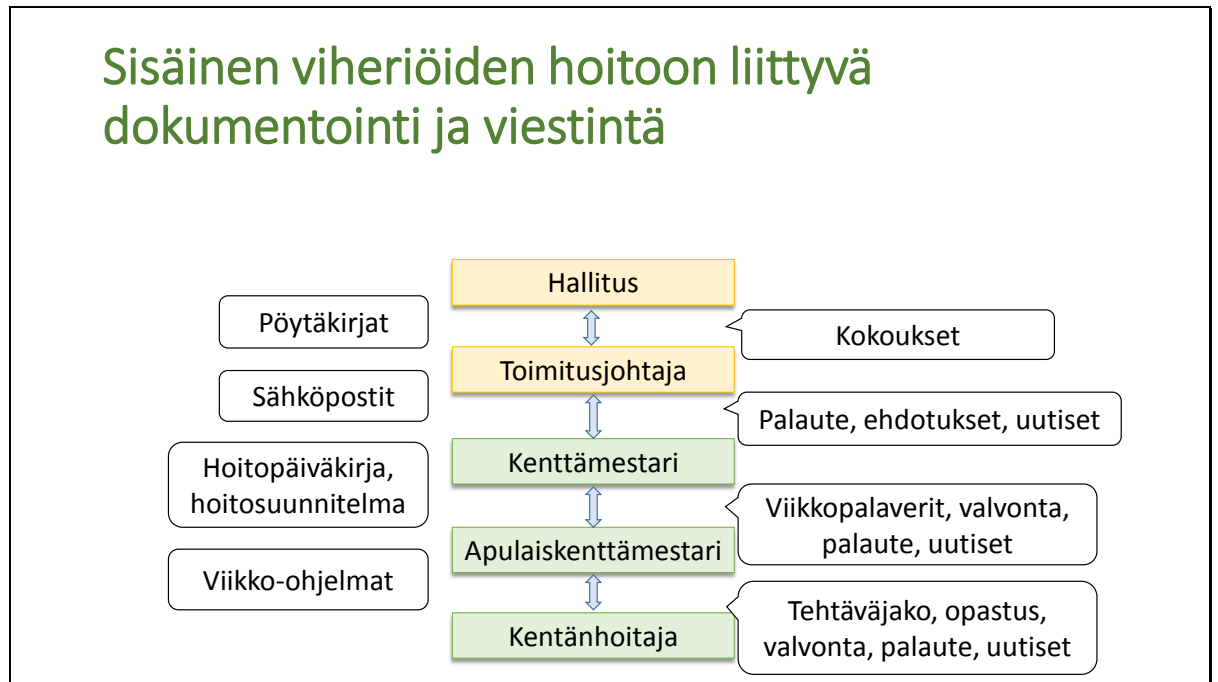
## Asiakkaan informaation kulku



Pelaajaviestintä on haastavaa. Etukäteistiedottaminen on pelaajalle tärkeää, mutta hän ei halua liikaa eikä turhaa informaatiota. Hänelle pitää kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi, miksi hoitotoimenpiteitä tehdään. Pelaajan pitää myös tulkita viesti oikein. Isoista asioista ja hoitotoimenpiteistä kannattaa tiedottaa 3-4 päivää etukäteen.

Ennen pelaamista asiakas voi saada tietoa kenttämestarin tiedotteista Pickala Golfin kotisivuilta, Facebookista, caddiemasterin toimistosta paikan päällä tai puhelimesta kentän varaamisen yhteydessä. Kentällä pelaaja tekee havainnoja, joista hän kertoo tapaamilleen kentänhoitajille tai kenttämestareille, jotka puolestaan kertovat tiedon eteenpäin. Positiivinen palaute tai pienet epäkohdat kerrotaan yleensä suoraan kentänhoitohenkilökunnalle tai caddiemasterille, joka soittaa ja kertoo asian apulaiskenttämestari tai kenttämestari. Raju negatiivinen palaute kerrotaan yleensä toimitusjohtajalle. Häneltä tieto menee alaspäin kenttämestarin kautta apulaiskenttämestareille ja kentänhoitajille. Osa tiedosta leviää myös pelaajan kautta toiselle pelaajalle.

## Sisäinen viheriöiden hoitoon liittyvä dokumentointi ja viestintä



Toimitusjohtaja esittelee viheriöiden resurssitarpeen ja hyväksyttää budjetin sekä muutokset hallituksella. Hallitus vastaa viheriöiden strategisista päätöksistä ja valvoo operatiivista toimintaa. Päätökset tehdään hallituksen kokouksissa ja ne dokumentoidaan pöytäkirjoihin. Toimitusjohtaja kertoo sisäiset kentänhoitoon liittyvät uutiset ja antaa palautetta kentänhoidosta. Päävastuu kentänhoidosta on kenttämestarilla, joka saa tietoa jokaiselta tasolta. Hän tiedottaa myös muita kentänhoitoon liittyvistä asioista. Kenttämestari tekee koko kauden hoitosuunnitelman sekä viikkokohtaiset päivitykset, kirjaa toimenpiteet hoitopäiväkirjaan ja ohjeistaa apulaiskenttämestarit tekemään tarvittavat kentänhoitotyöt viikkopalaverissa. Apulaiskenttämestarit hoitavat joka aamu (ma-la) tehtäväjaon sekä valvovat ja opastavat kentänhoitajia kentällä. Informaatio pitäisi kulkea kaikkiin suuntiin, mutta myös hierarkian ylläpito on tärkeää kentänhoidon hallinnan ja vastuunjaon kannalta.

## Ulkoisia keskeisiä informaatiolähteitä

- Kollegat: Sarfvik Golf, Mastergolf, Hillside, Peuramaa Golf, Hirsala Golf, Espoon Golfseura, St. Laurence Golf
- Muut toimijat (esim. lannoitemyyjien teemapäivät)
- Ulkomaiset Internet-sivut
- Ammattilehdet (Bunkkeriuutiset, Golflehti)

## Käsikirjan lähteet

- Anttila, J. 28.5.2013. Liiketoimintaprosessien hallinta. Laatuakateemikko. Laatuseniorit. Seminaariesitys. Helsinki.
- Blomstedt, A. 14.11.2013. Toimitusjohtaja. Oy Kurk Golf Ab. Haastattelu. Evitskog.
- Dahl Jensen, A. 2012. Playing quality on the golf course. STERF (Scandinavian Turfgrass and Environment Research Foundation). Danderyd.
- Forssell, K. 27.3.2013. Apulaiskenttämestari, Park. Pickala Golf Oy. Haastattelu. Pickala.
- Hellström, K. 27.3.2013. Apulaiskenttämestari, Seaside. Pickala Golf Oy. Haastattelu. Pickala.
- Häyhä, K. 5.11.2013. Kenttämestari. Golfsarfvik Oy. Haastattelu. Sarfvik.
- Ignatius, M. 6.11.2013. Toimitusjohtaja. Helsingin Golfklubi Ry. Haastattelu. Tali.
- JUHTA 2012 (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta). JHS 152 – suositus 2012. Valtiovarainministeriö.
- Kaan, J. 2013. Kenttämestari. Pickala Golf Oy. Haastattelut, puhelinsoitot ja sähköpostit.
- Karttunen, P. 27.3.2013. Kentän kehitystyöryhmän johtaja. Pickala Golf Oy. Haastattelu. Pickala.
- Karvinen, P. 16.8.2013. Nokia Network Solutions. Laatujohtaja (eläkkeellä). Haastattelu. Pickala.
- Karvinen, R. 29.10.2013. Apulaiskenttämestari. Hirsala Golf Oy. Haastattelu. Hirsala.
- Kotaniemi-Rauramo, M. 12.11.2013. Toiminnanjohtaja. Espoon Golfseura Ry. Haastattelu. Espoo.
- Kristiansson, P. 17.12.2013. Toimitusjohtaja. Golf Pirkkala Oy. Haastattelu. Vantaa.
- Lagerstedt, C. 28.10.2013. Golfsuunnittelija. Oy Celena Ab. Sähköposti.
- Larvio, M. 12.11.2013. Kenttämestari. Espoon Golfseura Ry. Haastattelu. Espoo.
- Laukkanen, K. & Walden, H. 2008. Urheilunurmikoiden perustaminen ja hoito. Rakennustieto Oy. Tampere.
- Laukkanen, K. & Walden, H. 22.8.2013. Suomen Golfliiton kenttäkonsultit. Haastattelu. Helsinki.
- Leminen, T. 5.11.2013. Pääkenttämestari. Golfsarfvik Oy. Haastattelu. Sarfvik.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.
- LEO 2009. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Elämyskolmio.

- Lindqvist, J. 11.6.2013. Apulaiskenttämestari, Forest. Pickala Golf Oy. Haastattelu. Pickala.
- Niku, R. 2011. Golf ja työturvallisuus. Golfkentän työturvallisuusopas. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Olsson, M. 27.3.2013. Apulaiskenttämestari, Seaside. Pickala Golf Oy. Haastattelu. Pickala.
- Pusa, R. 5.11.2013. Toimitusjohtaja. Golfsarfvik Oy. Haastattelu. Sarfvik.
- Rajasvuo, J. 14.11.2013. Kenttämestari. Oy Kurk Golf Ab. Haastattelu. Evitskog.
- Silventoinen, J. 29.10.2013. Kenttämestari. Hirsala Golf Oy. Haastattelu. Hirsala.
- Sull, D. & Eisenhardt, K. M., 2012. Simple Rules for a Complex World. Harvard Business Review. September 2012.
- Syngenta. 2011. Golf Player Survey.
- Tuurala, T. 2010. Prosessit, prosessiorganisaatio ja prosessinohjaus. Laatuakatemia.
- Vahala, J. 1.8.2013. Espoon Golfseura. Kenttämestari (eläkkeellä). Haastattelu. Espoo.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.
- Venäläinen, A. 29.10.2013. Toimitusjohtaja. Hirsala Golf Oy. Haastattelu. Hirsala.

## Kvantitatiivinen tutkimus Pickala Golfin kentänhoitotiimille

Janitta Korpi-Anttila  
a1202181

Kvantitatiivinen tutkimus  
JAT2LU016-1  
30.9.2013



<b>Tekijä tai tekijät</b> Janitta Korpi-Anttila a1202181	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2012 syksy
<b>Raportin nimi</b> Kvantitatiivinen tutkimus Pickala Golfn kentänhoitotiimille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 14+2
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Aki Taanila ja Juhani Ylikerälä	
<p>Tässä kvantitatiivisen tutkimuksen raportissa analysoidaan Pickala Golfn kentänhoitotiimille tehtyä kyselytutkimusta, jossa kartoitettiin muun muassa työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja viihtyvyyttä. Golfkentällä kausityöntekijöiden vaihtuvuus on korkea, joten kentänhoitoprosessin kannalta on oleellista, että mahdollisimman moni työntekijä tulee töihin taas ensi kaudella. Tämä raportti ja avoimet vastaukset annetaan kokonaisuudessaan Pickala Golfn kenttämestarelle ja toimitusjohtajalle mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kvantitatiivinen tutkimus, Pickala Golf, kentänhoitotiimi, motivaatio	



# Sisällys

1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	2
1.1	Tutkimuksen toteutus.....	2
1.2	Analyysimenetelmät.....	3
2	Tulokset.....	4
2.1	Työviihtyvyys.....	4
2.2	Työtehtävien haastavuus.....	5
2.3	Ensi kauden työntekijätilanne.....	6
2.4	Kentänhoidon johdon kannustavuus.....	7
2.5	Motivaatiotekijät.....	9
2.6	Kulttuurierot ja kielimuuri.....	10
2.7	Takaisin ensi kaudella.....	10
2.8	Hyvää ja huonoa kaudella 2013.....	10
2.9	Kentänhoidon kehittäminen.....	11
3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	11
4	Johtopäätökset.....	12
4.1	Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi.....	14

# 1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten Pickala Golfin kentänhoitotiimin työntekijät saataisiin tulemaan ensi kaudella uudestaan töihin Pickala Golfiin. Kentänhoitoprosessin suorituskyvyn kannalta on aina parempi, jos työntekijät osaavat jo valmiiksi tehdä rutiinitehtäviä, ja he tuntevat kentän sekä sen toimintatavat. Silloin perehdyttäminen ei mene enää niin paljon kokeneempien työntekijöiden aikaa. Tavoitteena on että, edellisenä kautena olleille osaaville kausityöntekijöille voi antaa uusia haasteellisempia työtehtäviä seuraavana kautena.

Pickala Golfissa työskenteli 2013 kaudella 12 liettualaista työntekijää. Tutkimuksen tavoitteena oli myös verrata suomalaisten ja liettualaisten motivaatiota sekä innokkuutta tulla ensi kaudella takaisin töihin Pickala Golfiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko kielimuuri tai kulttuurierot hankaloittaneet kentänhoitoprosessia.

Opinnäytetyöni aiheena on Pickala Golfin viheriöiden hoitoprosessin hallinta. Viheriöitä ei hoida koko kentänhoitotiimi, vaan ainoastaan kokeneet kentänhoitajat. Kvantitatiivinen tutkimus haluttiin kuitenkin tehdä koko kentänhoitotiimille, jotta saataisiin enemmän vastaajia ja samalla pystyttäisiin tutkimaan kuinka moni haluaa ensi kaudella ottaa haastavampia tehtäviä vastaan. Monet tärkeät suorituskykyyn vaikuttavat asiat ovat laadullisia, joten kvantitatiivisten kysymysten lisäksi loppuun haluttiin lisätä avoimia kysymyksiä, joihin toivottiin saavan vastauksia kenttää hoitavien työntekijöiden omista kehitysideoista, motivaatiotekijöistä ja havainnoista.

## 1.1 Tutkimuksen toteutus

Kysymyksiin päädyttiin prosessiteoriakirjallisuuden kautta, jonka mukaan prosessin tehokkuuteen vaikuttaa monet motivaatiotekijät. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka paljon painoarvoa eri tekijöillä on Pickala Golfin kentänhoitotiimiläisille, sekä koetaanko tehtävät liian helpoiksi, sopiviksi vai liian haastaviksi. Myös suomalaisten ja ulkomaalaisten työmotivaatioeroja ja mahdollisia kielihaasteita haluttiin tutkia.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, jonka kenttämestari jakoi kaikille elokuun puolivälissä töissä olleille kentänhoitajille ja kenttämestareille (N=26). Vastauksia palautui 26, joten vastausprosentti oli 100 %. Kentänhoitotiimissä oli kuitenkin koko kesän aikana yhteen-

sä 31 työntekijää (pois lukien metsuri ja huoltomekaanikko), joista viisi oli ehtinyt jo lopettamaan ennen elokuun puoliväliä, jolloin kysely tehtiin. Perusjoukko oli siis 31 ja otanta 26.

Lomakkeet tehtiin sekä suomeksi että englanniksi, jolloin lomakkeen valinnan perusteella tiedettiin oliko vastaaja suomalainen vai liettualainen. Jokainen vastaus palautettiin omassa suljetussa kirjekuoressa anonymiteetin säilyttämiseksi. Kyselylomakkeessa käytettiin strukturoituja kysymyksiä, jotka noudattivat Likertin asteikkoa. Lisäksi kyselylomakkeessa oli yksi monivalintakysymys sekä kolme avointa kysymystä.

## **1.2 Analyysimenetelmät**

Määrälliset tutkimustulokset analysoitiin Excel- taulukkolaskentaohjelmalla Aki Taanilan tilastoapua käyttäen. Tulokset on esitelty taulukoissa sekä absoluuttisina lukuarvoina että prosentteina, jotta ne antaisivat mahdollisimman tarkan kuvan vastauksista. Suomalaisten ja liettualaisten vastuseroja on esitelty pylväsdiagrammeina, ja työkokemuksen tuomat vastuserot on koetettu tuoda esiin ristiintaulukoinnin avulla. Aineiston pienuuden vuoksi keskiarvoja, mediaaneja ja jakautumia ei ollut tarpeellista laskea. Monivalintakysymyksen motivaatiotekijöiden vastausten kuvaamiseen valittiin pylväsdiagrammi, koska se kuvaa selkeimmin määrällisiä tuloksia. Avoimet vastaukset kirjoitettiin auki ja suomennettiin yhdelle Excel-välilehdelle. Avoimet kysymykset ja vastaukset on otettu myös mukaan tähän raporttiin.

## 2 Tulokset

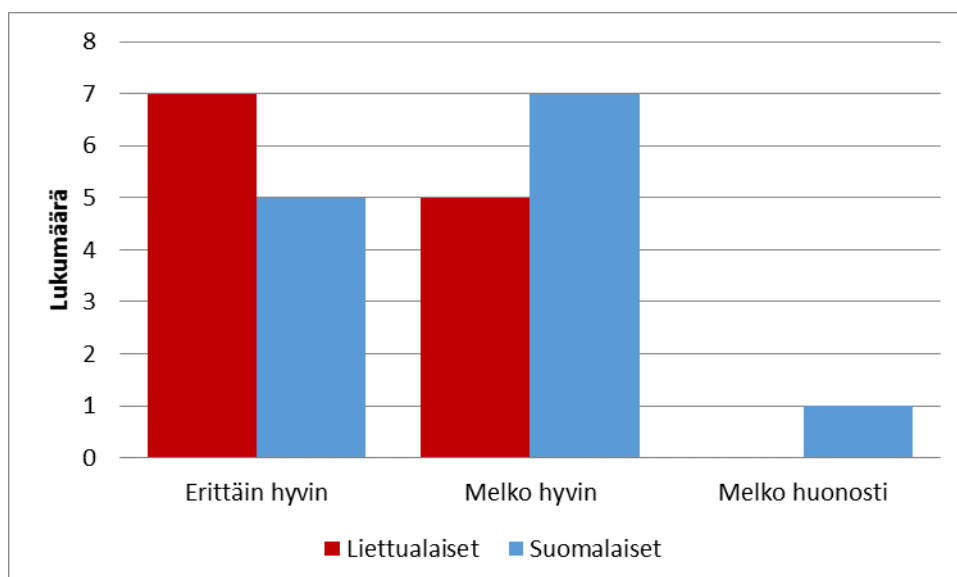
Vuonna 2013 ensikertalaisia oli melkein puolet Pickala Golfin kentänhoitajista. Heistä viisi oli suomalaisia ja seitsemän liettualaisia. Toista tai kolmatta kesää töissä golfkentällä oli viisi liettualaista ja vain kaksi suomalaista. Pidempään golfkentällä työskennelleet olivat kaikki suomalaisia ja heitä oli yhteensä seitsemän.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

Työkaudet	Suomalaisia	Liettualaisia	Kaikki yhteensä
1. kausi	5	7	12
2.-3. kausi	2	5	7
4. tai yli	7		7
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

### 2.1 Työviihtyvyys

Aluksi selvitettiin kuinka hyvin työntekijät olivat viihtyneet Pickala Golfissa. Yleisesti ottaen työntekijät olivat viihtyneet puoliksi erittäin hyvin ja puoliksi melko hyvin. Liettualaiset olivat viihtyneet suomalaisia paremmin. Heistä 58 %, eli seitsemän henkilöä vastasi, että oli viihtynyt erittäin hyvin ja loput olivat viihtyneet melko hyvin. Suomalaisetkin olivat viihtyneet suurimaksi osaksi melko hyvin tai erittäin hyvin, mutta vastaajissa oli yksi poikkeus. Hän oli kokenut viihtyneensä melko huonosti. Yksi suomalaisista vastaajista oli jättänyt vahingossa vastatta kysymykseen. Hänen muiden vastaustensa perusteella voitaisiin päätellä, että hänkin oli viihtynyt melko hyvin.



Kuvio 1. Kuinka hyvin suomalaiset ja liettualaiset kentänhoidon työntekijät ovat viihtyneet Pickala Golfissa.

Taulukko 2. Kuinka hyvin kentänhoidon työntekijät ovat viihtyneet Pickala Golfissa.

Viihtynyt	Suomalaiset	Liettualaiset	Kaikki	% suomalaisista	% liettualaisista	% kaikista
Erittäin hyvin	5	7	12	38 %	58 %	48 %
Melko hyvin	7	5	12	54 %	42 %	48 %
Melko huonosti	1	0	1	8 %	0 %	4 %
<b>Kaikki</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>100 % (n=13)</b>	<b>100 % (n=12)</b>	<b>100 % (n=25)</b>

Taulukko 3. Kuinka hyvin suomalaiset ovat viihtyneet työkokemuksen mukaan.

	1. kausi	2.-3. kausi	4. tai yli	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	% yli 4 kautta työskennelleistä	Kaikki
<b>Erittäin hyvin</b>	1	2	2	5	25 %	100 %	29 %	38 %
<b>Melko hyvin</b>	3	0	4	7	75 %	0 %	57 %	54 %
<b>Melko huonosti</b>	0	0	1	1	0 %	0 %	14 %	8 %
<b>Kaikki</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>100 % (n=4)</b>	<b>100 % (n=2)</b>	<b>100 % (n=7)</b>	<b>100 % (n=13)</b>

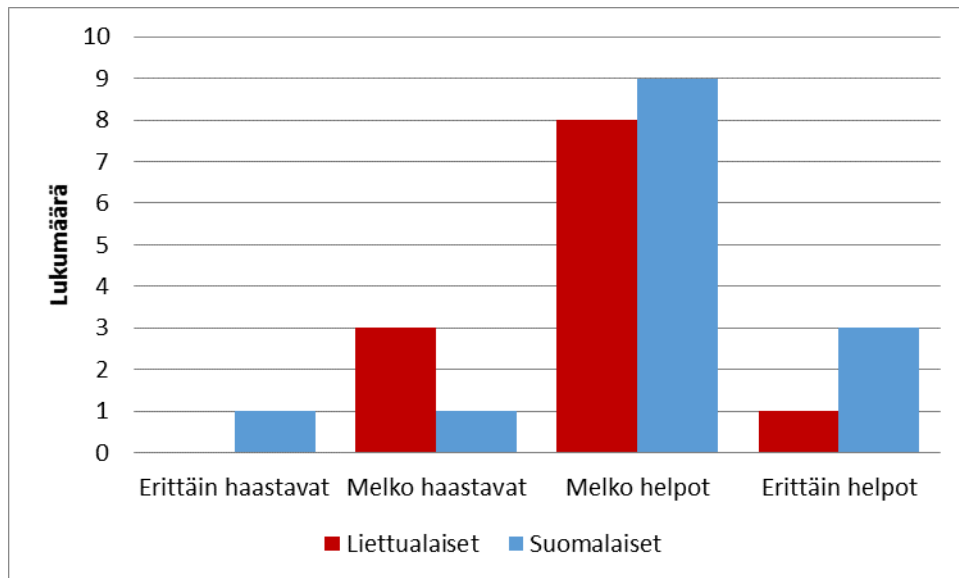
Taulukko 4. Kuinka hyvin liettualaiset ovat viihtyneet työkokemuksen mukaan.

	1. kausi	2.-3. kausi	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	Kaikki
<b>Erittäin hyvin</b>	4	3	7	57 %	60 %	58 %
<b>Melko hyvin</b>	3	2	5	43 %	40 %	42 %
<b>Kaikki</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>100 % (n=7)</b>	<b>100 % (n=5)</b>	<b>100 % (n=12)</b>

## 2.2 Työtehtävien haastavuus

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka haastaviksi työntekijät olivat kokeneet omat työtehtävät. Suurin osa kaikista vastaajista koki tehtävät melko helpoiksi. Suomalaisista ensimmäisen kauden työntekijöistä kaikki kokivat työtehtävät melko tai erittäin helpoiksi, mutta liettualaisista ensikertalaisista 29 % koki työtehtävät melko haastaviksi. Ainoastaan yksi kaudemmin työskennellyt suomalainen koki työnsä erittäin haastavaksi. Tämä voi selittyä sillä, että kyselyyn vastasi myös kentänhoidon johtotehtävistä vastaavat henkilöt. Suurin osa kauan työskennelleistä koki tehtävänsä erittäin tai melko helpoiksi. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että varsinkin 2-3 kautta työskennelleet olisivat valmiita ottamaan haastavampia ja vastuulli-

sempia tehtäviä vastaan, vaikka yksi useamman kauden työskennelleistä liettualaisista koki tehtävät melko haastavina.



Kuvio 2. Kuinka haastaviksi suomalaiset ja liettualaiset kokivat työtehtävät.

Taulukko 5. Kuinka haastaviksi suomalaiset kokivat työtehtävät kokemuksen mukaan.

	1. kausi	2.-3. kausi	4. tai yli	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	% yli 4 kautta työskennelleistä	Kaikki
Erittäin haastavat	0	0	1	1	0 %	0 %	14 %	7 %
Melko haastavat	0	0	1	1	0 %	0 %	14 %	7 %
Melko helpot	4	2	3	9	80 %	100 %	43 %	64 %
Erittäin helpot	1	0	2	3	20 %	0 %	29 %	21 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100 % (n=5)</b>	<b>100 % (n=2)</b>	<b>100 % (n=7)</b>	<b>100 % (n=14)</b>

Taulukko 6. Kuinka haastaviksi liettualaiset kokivat työtehtävät kokemuksen mukaan.

	1. kausi	2.-3. kausi	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	Kaikki
Melko haastavat	2	1	3	29 %	20 %	25 %
Melko helpot	4	4	8	57 %	80 %	67 %
Erittäin helpot	1	0	1	14 %	0 %	8 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>100 % (n=7)</b>	<b>100 % (n=5)</b>	<b>100 % (n=12)</b>

### 2.3 Ensi kauden työntekijätilanne

Kentänhoidon kannalta on hyvä saada ensi vuonna samat henkilöt uudestaan töihin Pickala Golfiin. Nuorten kausityöntekijöiden on kuitenkin vaikea ennustaa, mihin elämä vie kahdeksan kuukauden päästä. Kysyttäessä tulevatko työntekijät ensi kaudella töihin Pickala Golfiin,

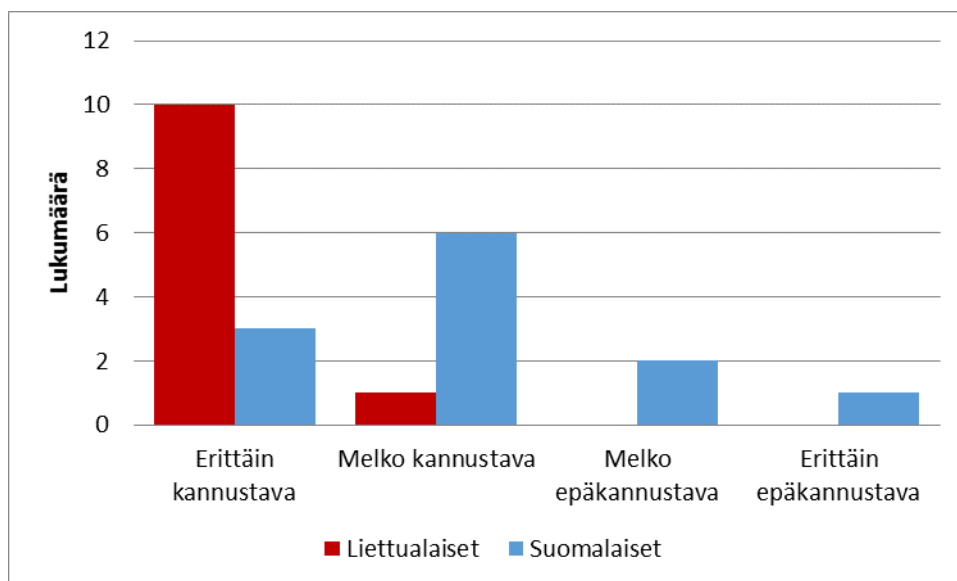
noin kolmasosa, eli yhdeksän vastaajaa vastasi, ettei osaa sanoa. Suomalaiset vakituiset työntekijät ovat suurella todennäköisyydellä töissä Pickala Golfissa ensi kaudellakin. Kaikista vastaajista 54 % on tulossa ehdottomasti tai mahdollisesti ensi vuonna takaisin. Kaksi suomalaista tiesi melko varmasti, ettei tule Pickala Golfiin enää ensi kaudella ja yksi tiesi varmasti ettei enää tule.

Taulukko 7. Kuinka moni tulee ensi kaudella töihin Pickala Golfiin.

	Suomalaiset	Liettualaiset	Kaikki	% suomalaisista	% liettualaisista	Kaikki
<b>Kyllä ehdottomasti</b>	4	2	6	36 %	33 %	35 %
<b>Kyllä mahdollisesti</b>	4	4	8	36 %	67 %	47 %
<b>Luultavasti en</b>	2	0	2	18 %	0 %	12 %
<b>En todellakaan</b>	1	0	1	9 %	0 %	6 %
<b>Kaikki</b>	11	6	17	100 % (n=11)	100 % (n=6)	100 % (n=17)

#### 2.4 Kentänhoidon johdon kannustavuus

Liettualaiset kokivat kentänhoidon johdon olevan paljon kannustavampaa kuin suomalaiset. Kaikki ensimmäistä kautta työskennelleet suomalaiset kokivat, että kentänhoidon johto on melko kannustava, kun taas kaikki ensikertaa olevat liettualaiset kokivat johdon olevan erittäin kannustava. Samoin useamman kauden töissä olleista liettualaisista neljä koki johdon olevan erittäin kannustava ja yksi melko kannustava. Suomalaisista toista tai kolmatta kautta työskennelleistä puolet piti kentänhoidon johtoa erittäin kannustavana ja puolet melko kannustavana. Vähintään neljättä kautta työskennelleissä suomalaisissa oli enemmän hajontaa: kaksi koki kentänhoidon johdon olevan erittäin kannustava, kaksi melko kannustava, kaksi piti kentänhoidon johtoa melko epäkannustavana ja yksi erittäin epäkannustavana. Tähän kysymykseen vastasi myös kentänhoidon johtotehtävissä olevat, joten pitkään työskennelleiden suomalaisten hyviä vastauksia voidaan tarkastella kriittisesti. Johto voi kokea olevansa kannustava, vaikka osa alaisista saattaa kokea toisin.



Kuvio 3. Kuinka kannustava kentänhoidon johto on työntekijöiden mielestä.

Taulukko 8. Kuinka kannustavana suomalaiset pitävät kentänhoidon johtoa kokemuksen mukaan jaettuna.

	1. kausi	2.-3. kausi	4. tai yli	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	% yli 4 kautta työskennelleet	Kaikki
<b>Erittäin kannustava</b>	0	1	2	3	0 %	50 %	29 %	25 %
<b>Melko kannustava</b>	3	1	2	6	100 %	50 %	29 %	50 %
<b>Melko epäkannustava</b>	0	0	2	2	0 %	0 %	29 %	17 %
<b>Erittäin epäkannustava</b>	0	0	1	1	0 %	0 %	14 %	8 %
<b>Kaikki</b>	3	2	7	12	100 % (n=3)	100 % (n=2)	100 % (n=7)	100 % (n=12)

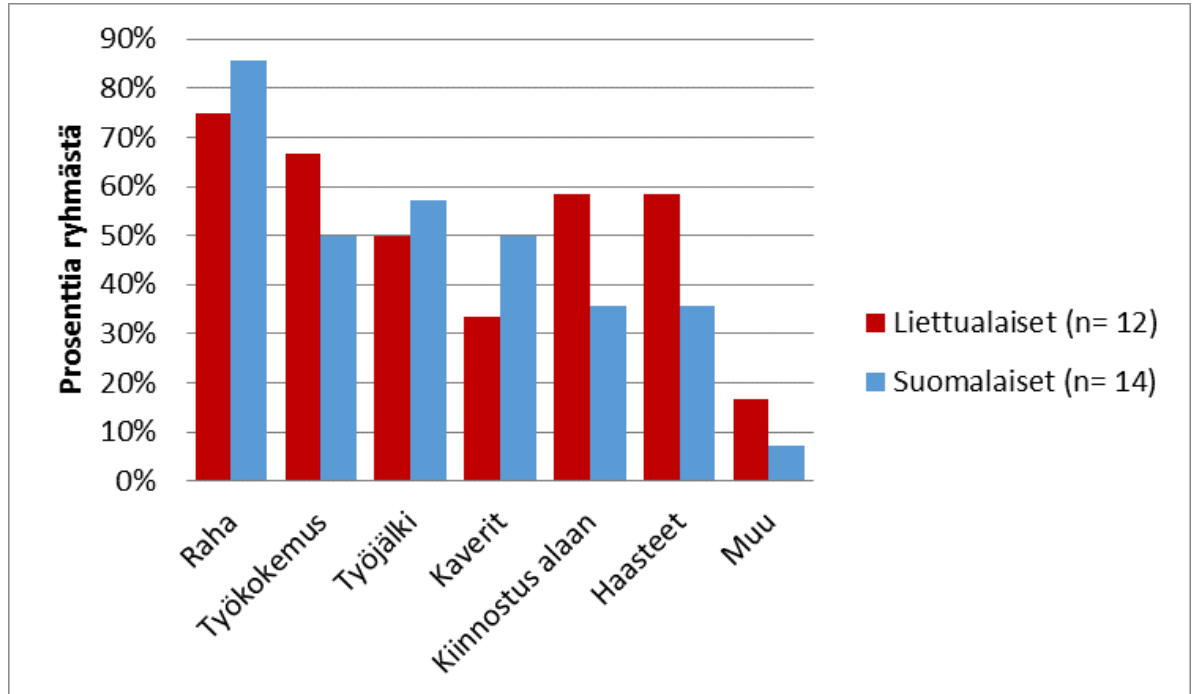


Taulukko 9. Kuinka kannustavana liettualaiset pitävät kentänhoidon johtoa kokemuksen mukaan jaettuna.

	1. kausi	2.-3. kausi	Kaikki	% 1. kauden työntekijöistä	% 2.-3. kauden työntekijöistä	Kaikki
<b>Erittäin kannustava</b>	6	4	10	100 %	80 %	91 %
<b>Melko kannustava</b>	0	1	1	0 %	20 %	9 %
<b>Kaikki</b>	6	5	11	100 % (N=6)	100 % (n=5)	100 % (n=11)

## 2.5 Motivaatiotekijät

Suurin motivaattori kaikille oli raha. Rahan jälkeen suomalaisia motivoi eniten oman työjäljen ja työkaverien näkeminen sekä työkokemus. Liettualaisia työkokemuksen saaminen, kiinnostus alaan ja työn haastavuus motivoi selvästi suomalaisia enemmän. Yhtä suomalaista vastaajaa motivoi se, että hän saa olla osana kehittyvää golfkeskusta. Kahta liettualaista motivoi työskentely luonnossa ja ulkoilmassa. Toista heistä motivoi helppo työ, ja toista vaihtelevat työtehtävät sekä työskentely erilaisilla koneilla.



Kuvio 4. Mikä motivoi suomalaisia ja liettualaisia.

## **2.6 Kulttuurierot ja kielimuuri**

Ennen avoimia kysymyksiä kysyttiin vielä, olivatko kulttuurierot tai kielimuuri vaikuttaneet vastaajien mielestä kentänhoitoon. Tähän vain kaksi pidempään golfkentillä työskennellyttä suomeksi vastannutta vastasi kyllä. Toisen mielestä kielimuuri oli hankaloittanut kentänhoitoa ja toinen oli kokenut kiusaamista.

## **2.7 Takaisin ensi kaudella**

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä saisi vastaajan tulemaan ensi kautena uudestaan töihin Pickala Golfiin. Vain neljä jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kymmenen vastaajaa vastasi, että palkka tai palkankorotus. Viisi ihmistä vastasi, että hyvä ilmapiiri ja samat tai vieläkin paremmat työkaverit. Moni tulisi mielellään, mutta ei tiennyt vielä, mitä ensi vuonna tapahtuu. Työkokemuksen saaminen ja ulkotyö saa myös muutamia tulemaan takaisin. Eräs liettualainen haluaisi työskennellä suoraan Pickala Golfissa ilman rekryfirman välikättä. Yksi suomalainen haluaisi vakituisen työpaikan Pickala Golfissa.

## **2.8 Hyvää ja huonoa kaudella 2013**

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä on ollut hyvää ja mikä huonoa 2013 kaudessa. Suurimman osan mielestä parasta oli hyvä sää ja huonoa sateiset päivät. Työkavereita ja työparia pidettiin hyvinä, mutta yhden ulkomaalaisen mielestä edellisenä vuonna hänellä oli ollut ehkä vähän mukavampia työkavereita. 2-3 kautta työskennelleistä oli mukavaa, kun kaikki oli jo tuttua. Jostakin oli hyvä, kun työtehtävät olivat helppoja, eikä tarvinnut käyttää päätä kitkemiseen. Koneita ja laitteita pidettiin hyvinä, ja huonona pidettiin, jos ei ollut saanut tehdä montaa eri työtehtävää. Eräs suomalainen totesi, että väylän leikkaaminen ja grüinien ajaminen ajettavalla koneella on ollut miellyttävää, kun taas siimaus ja singlaus on ollut epämiellyttävää. Jonkun liettualaisen mielestä työtehtävät eivät aina olleet oikeudenmukaisesti jaettu. Esimerkiksi jotkut joutuivat pesemään golfautot aina ja toiset saivat joskus ajaa ne suoraan talliin. Toisen liettualaisen mielestä huonoa olivat laiskat suomalaiset pojat. Eräs suomalainen valitti, että maitoa ja sokeria joutuu ostamaan itse, mutta onneksi hänestäkin työ ja työkaverit olivat kivoja. Kaksi liettualaista totesi, että töissä ei ole ollut mitään huonoa, ja he olivat kiitollisia johdolle saadessaan työskennellä Pickala Golfissa.

## 2.9 Kentänhoidon kehittäminen

Viimeinen kysymys oli hankalin vastaajille. Siinä kysyttiin, miten kentänhoidon toimintaa voisi kehittää. Suurin osa sanoi, ettei osaa sanoa. Moni vastasi, että ei mitenkään, se on hyvä näin. Kentänhoitoprosessin kehittämisen kannalta järkevimmat vastaukset tulivat kokeneemmilta suomalaisilta työntekijöiltä: lisää keskustelua, enemmän osaavia kentänhoitajia, enemmän toimintaa henkilökunnalle kauden aikana, enemmän resursseja, töiden tärkeysjärjestyksessä tekeminen, enemmän erilaisia työtehtäviä kaikille ja palkkaamalla yksi kenttämestari lisää. Yksi kehitysehdotus oli, että hankitaan tutka, joka ilmoittaa lyöntipaikalla olevat mahdolliset lyöjät.

Yksi liettualainen ehdotti, että etenkin alussa työnjohto voisi selittää enemmän kaikille: miten toimia ja miten tukea työtovereita sekä miten käyttää, hoitaa ja puhdistaa koneita ja kaikkia työkaluja asianmukaisesti. Hän toivoi myös "makkarajuhlien" lisäksi "kakku-, jäätelö- ja pizza-juhlat" vähintään kerran kaudessa. Myös toinen liettualainen toivoi lisää juhlia. Useampi liettualainen ehdotti kukkien lisäämistä varsinkin Parkiin, jotta se näyttäisi oikealta puistolta. Seasideen pitäisi tehdä hiekkaranta kaislikon sijaan ja bunkkereihin voisi laittaa valkoista hiekkaa. Joku bunkkeri voisi olla vaikka Suomen muotoinen. Kentille voisi tehdä kivoja levähdyspaikkoja mm. lapsille. Myös keitaita ja lisää elävää musiikkia ehdotettiin. Vesisäiliöt pitäisi puhdistaa, tiiauspaikat korjata ja tiiauspaikkojen hoitoon tarkoitettuja laitteita voisi ostaa lisää.

## 3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Perusjoukosta saatu otanta oli 84 %. Viisi jo työnsä lopettanutta suomalaista kausityöntekijää ei todennäköisesti olisi muuttaneet kovinkaan paljon tutkimustuloksia, elleivät sitten melko huonosti ja erittäin huonosti viihtyneet henkilöt olisi kasautunut juuri aikaisemmin lopettaneiden joukkoon. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkimuksen luotettavuus on melko hyvä. Strukturoidulla kysymyksillä mitattiin oikeita asioita, ja niillä saatiin haluttua tietoa viihtymisestä, työn haastavuudesta, johdon kannustavuudesta, motivaatiotekijöistä sekä kulttuurisista ja kielellisistä haasteista. Näiden kysymysten validiteetti lienee ollut hyvä. Myös kahteen ensimmäiseen avoimeen kysymyksiin saatiin paljon vastauksia ja vastaajat ymmärsivät ne oikein. Ainoastaan viimeisen avoimen kysymyksen ymmärtämisessä oikein oli haasteita liettualaisille, ja kysymys oli myös vaikea suomalaisille kausityöntekijöille. Toisaalta ei voida olettaa, että kausityöntekijät pystyvät antamaan kehitysideoita ja kehittämään kentänhoitoprosessia. On kuitenkin tärkeää ottaa kaikki tasot ja kaikkien mielipiteet mukaan kehitystyöhön, vaikka mielipiteet olisivatkin ”en osaa sanoa” tai ”kaikki on hyvin”. Myös näistä vastauksista sain erittäin

arvokasta tietoa omaan opinnäytetyöhöni. Kaikkea ei selvästikään tarvitse muuttaa Pickala Golfin kentänhoitoprosessissa, koska siellä tehdään paljon asioita oikein.

Taustatiedot olivat riittävät näin pieneen otantaan. Jo nyt anonymiteetti meinas kärsiä ja vastausten perusteella voidaan ehkä päätellä kahden vakituisen työntekijän henkilöllisyys. Heidän henkilöllisyyden paljastumisella ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, koska he kuuluvat kentänhoidon johtoon, ja tutkimus tehtiin heitä varten. Tärkeintä oli saada rehellisiä vastauksia kaikilta, ja kerätä myös alaisten mielipiteitä. Apulaiskenttämestareiden ja kentänhoitajien henkilöllisyyttä ei pystytä yhdistämään vastauksiin, joten anonymiteetti ei ole kärsinyt yhtään heidän kohdallaan. Oli erittäin tärkeää kerätä lomakkeet suljetuissa kirjekuoreissa, koska siten kaikki uskalsivat kertoa rehellisesti omista mielipiteistään ja tuntemuksistaan. Yhden vastaajan vastaukset poikkesivat selvästi muista, ja se vain vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Ainakin vastaajat uskalsivat olla rehellisiä, ja näitä poikkeuksia saattaa olla muinakin vuosina.

## 4 Johtopäätökset

Lähes kaikki viihtyivät erittäin hyvin tai melko hyvin Pickala Golfin kentänhoitotehtävissä kaudella 2013. Liettuolaiset olivat ainakin vastausten perusteella viihtyneet hiukan suomalaisia paremmin. Ainoastaan yksi henkilö oli viihtynyt huonosti. Tämä selittyy henkilön muiden vastausten perusteella. Hän oli kokenut kiusaamista, johon johto ei ollut hänen mielestään puuttunut. Tämä on vain yksittäinen tapaus, mutta tietenkin erittäin ikävä. On kuitenkin erittäin hyvä, että henkilö uskalsi kertoa asiasta tässä tutkimuksessa, koska nyt johto pystyy toivottavasti tulevaisuudessa havaitsemaan ja puuttumaan kiusaamiseen ajoissa ja tajuaa paremmin, että kiusaamista esiintyy myös Pickala Golfissa. Usein yksittäinen tapaus voidaan unohtaa kauden jälkeen, mutta vastaavanlainen tilanne voi tulla eteen myös seuraavina kausina, ja kiusaamiseen olisi hyvä miettiä jo etukäteen hyvät toimintatavat, jotta seuraava henkilö ei koe samalla tavalla, vaan pääsee sisään ryhmään. Suomen golfliiton mukaan kiusaaminen ei ole epätavallista golfkentillä, joten siihen olisi hyvä havahtua yleisemmälläkin tasolla Suomessa.

Ainoastaan yksi kauemmin työskennellyt suomalainen koki työnsä erittäin haastavaksi. Tämä voi selittyä sillä, että kyselyyn vastasi myös kentänhoidon johtotehtävistä vastaavat henkilöt. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että varsinkin 2-3 kautta työskennelleet olisivat valmiita ottamaan haastavampia ja vastuullisempia tehtäviä vastaan. Itse työtehtävät eivät välttämättä ole kovin vaikeita, mutta niiden suunnittelu ja organisointi on vaativaa eikä sitä pysty antamaan kausityöntekijöille. Työtehtävät saatetaan siis kokea helpoiksi, mutta onneksi myös mukaviksi.

Monotoonisuuden välttämiseksi työtehtäviä pitäisi kierrättää vähintään viikon välein. Näin yleensä tehdäänkin, mutta kannattaa kiinnittää huomiota, että näin tapahtuu jokaisen työntekijän kohdalla.

Tulevaisuutta ei pysty ennustamaan, ja kukaan ei osaa varmasti sanoa, mitä tapahtuu ensi vuonna. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että vastaajista noin puolet tulee takaisin ensi kaudenakin. Tämä on erittäin hyvä tieto kentänhoidon suunnittelun kannalta. Avoimissa kysymyksissä on toive, että Pickala Golfiin palkattaisiin yksi kenttämestari lisää. Vastaavasti yksi pitkään työskennellyt työntekijä kertoo tulevansa ensi vuonna uudestaan, jos hän saisi vakituisen työpaikan Pickala Golfista. Ehkä molempien toiveet pystyttäisiin toteuttamaan? Ainakin asia kannattaa ottaa esiin ensi kauden suunnittelussa.

Johdon huomio, keuhut ja rohkaisut taitavat mennä useammin uusille aloittelijoille ja etenkin ulkomaalaisille. Pitempään töissä olleiden koetaan tietenkin jo osaavan hommat, joten usein oletetaan, että he eivät tarvitse enää kannustusta. Jokaisesta on kuitenkin kiva saada kehuja hyvästä työstä. Suomalaisilla on huono tapa antaa palautetta vain, jos jokin menee pieleen. Jokaisessa työpaikassa olisi kuitenkin hyvä opetella kehuaan ja kertomaan alaisille myös mitä he ovat tehneet hyvin. Työmotivaatiota ja työtehokkuutta voi lisätä huomattavasti se, että jokainen tietää varmasti tekevänsä asiat oikein ja hyvin. Hyvällä mielellä saa myös yleensä enemmän aikaiseksi.

Vaikka palkankorotus ja raha saavat vastausten perusteella ihmiset tulemaan takaisin ensi kautena, niin kaikille on varmasti melko selvää, että alalle ei hakeuduta rahan ja suuren palkan toivossa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että liettualaiset kausityöntekijät ovat suomalaisia kausityöntekijöitä motivoituneempia ja kiinnostuneempia itse alasta. Vastausvaihtoehtoisissa olisi ollut hyvä olla mukana kahden liettualaisen ehdottama työskentely ulkona luonnossa. Se on varmasti monelle muullekin golfkentällä työskentelevälle tärkeä motivaatiotekijä. Tietenkin kesätöitä tekee mieluummin kauniissa luonnossa ruohonleikkuria ajaen aurinkoisena päivänä, kuin istuu esimerkiksi kaupan kassalla tavaroita höyläten. Työn vaihtelevuus oli monille tärkeää, mutta joukkoon mahtuu myös ihmisiä, jotka nauttivat siitä, että työ on niin yksinkertaista, ettei siinä tarvitse ajatella liian monimutkaisia asioita. Golfkentän hoidossa tarvitaan erilaisia ihmisiä, joten on hyvä, että erilaiset asiat motivoivat työntekijöitä.

Kielimuuri ja kulttuurierot eivät ole haitanneet suurinta osaa Pickala Golfin kentänhoitohenkilökunnasta. Kukaan ulkomaalaisista työntekijöistä ei kokenut niiden häiritsevän yhtään ken-

tänhoitoa. Liettualaiset varmasti auttavat toinen toisiaan ymmärtämään kieltä, ja useamman kauden työskennelleet työntekijät pystyvät auttamaan ensikertalaisia kentänhoidossa. Apulaiskenttämestareilla olisi hyvä olla alan englanninkielinen sanavarasto hallussa, koska he antavat ohjeita ja opastavat ulkomaalaisia kentänhoitajia eniten. Se toisi varmuutta kentänhoitoon ja kaikki pystyisivät auttamaan kaikkia.

Liettualaiset kentänhoitajat ovat ahkeria, ja heitä kannattaa palkata jatkossakin, koska he tulevat mielellään takaisin, jos elämäntilanne vain sallii. Liettualaisille voisi olla kannattavampaa, jos Pickala Golf palkkaa heidät suoraan. Se saattaa olla myös Pickala Golfille kannattavampaa, mutta vaatii tietenkin enemmän asioiden järjestelyä. Jos liettualaiset pystyvät järjestämään itse matkansa Suomeen, työluvut ja asunnon, niin silloin Pickala Golf voisi harkita liettualaisten palkkaamista ilman välikäsiä. Varmasti joku kokeneemmista liettualaisista osaisi auttaa ja ottaa ohjat käsiinsä Liettuassa.

Säähän ei pystytä tietenkään vaikuttamaan itse, mutta esimerkiksi työntekijöille voidaan hankkia hyvät sadevarusteet. Pickala Golfissa on alan huippulaitteet, joihin kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. Työkavereilla on suuri merkitys työn mielekkyyteen, joten tiimitysprosessiin kannattaa varata resursseja. Alussa pitää tehdä kaikille selväksi yhteiset toimintatavat, joita jokainen noudattaa samalla tavalla. Jos joku kokee epäreiluutta, niin se jää usein vaivaamaan pitkäksi ajaksi. Nuorille työntekijöille on usein tärkeää tutustua toisiinsa myös vapaamissa merkeissä, joten aktiviteettia kannattaa järjestää useamman kerran kaudessa.

Oli hienoa saada vastaajilta myös mielikuvituksellisempia vastauksia kuten hankitaan tutka, jolla pelaajat voi tunnistaa lyöntipaikalla tai tehdään hiekkaranta Seasideen. Suomen muotoinen bunkkeri toisi myös markkinointiarvoa Pickala Golfiin, vaikkakin sen ylläpito voi olla hankalaa. Levähdyspaikkaidea olisi toteutettavissakin, mutta tietenkin sekini lisää hoitokustannuksia. Pienin toive oli, että työntekijöiden kahvihuoneessa olisi maitoa ja sokeria. Tämä asia saadaan toivottavasti korjattua ensi kautena, koska vähäpätöisiltä asioilta tuntuvat yksityiskohdat merkitsevät joillekin hyvin paljon, ja vaativat työnantajalta vain pientä satsausta tai organisointia.

#### **4.1 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi**

Tämä kysely haluttiin pitää niin tiiviinä, että kaikki jaksavat varmasti vastata kaikkiin kysymyksiin. Kysymyksissä ei siis menty kovin syvälle missään aiheessa. Seuraavina kausina kannattaisi tutkia työhyvinvointia Pickala Golfissa. Pääsääntöisesti kaikki on varmaankin hyvin, mutta parantamisen varaakin varmasti on. Yksikin kiusaamistapaus on liikaa, ja kaikki epäkohdat on

hyvä saada esiin, jotta niitä pystytään parantamaan. Suomen golfkenttiä hoitavien henkilöiden motivaatiotekijöitä voisi myös tutkia laajemmin ja syvällisemmin. Siitä voisi olla hyötyä kenttähoidon kehittämisessä ja työntekijöiden takaisin saamisessa seuraavina kausina.

<b>Tutkimus Pickala Golfin kentänhoitotiimille</b>				
<b>Rastita sopivin vaihtoehto.</b>				
<b>1. Kuinka monta kautta olet työskennellyt golfkentällä?</b>				
Tämä on 1. kausi	2-3 kautta	Yli 4 kautta		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>2. Kuinka hyvin olet viihtynyt töissä Pickala Golfissa tänä kautena?</b>				
Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Kuinka haastaviksi olet kokenut työtehtäväsi?</b>				
Erittäin haastaviksi	Melko haastaviksi	Melko helpoiksi	Erittäin helpoiksi	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Tuletko ensi kaudella töihin Pickala Golfiin?</b>				
Kyllä ehdottomasti	Kyllä mahdollisesti	Luultavasti en	En todellakaan	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Kuinka kannustava kentänhoidon johto mielestäsi on?</b>				
Erittäin kannustava	Melko kannustava	Melko epäkannustava	Erittäin epäkannustava	En osaa sanoa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. Mikä sinua motivoi? (Voit valita niin monta kuin haluat.)</b>				
<input type="radio"/>	Raha			
<input type="radio"/>	Työkokemuksen saaminen			
<input type="radio"/>	Oman työjäljen näkeminen			
<input type="radio"/>	Työkaverit			
<input type="radio"/>	Kiinnostus alaan			
<input type="radio"/>	Haasteet			
<input type="radio"/>	Muu, mikä? _____			
<input type="radio"/>	Ei mikään			
<b>7. Onko kentänhoitoon vaikuttanut kulttuurierot tai kielimuuri? Jos vastaat kyllä, kerro alla miten?</b>				
	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Vastaa omin sanoin. Voit jatkaa kääntöpuolelle.</b>				
<b>8. Mikä saisi sinut tulemaan ensi kautena uudestaan töihin Pickala Golfiin?</b>				
<b>9. Mikä on ollut hyvää ja mikä huonoa töissä tällä kaudella?</b>				
<b>10. Miten kentänhoidon toimintaa voisi kehittää mielestäsi?</b>				



Survey for Pickala Golf's course maintenance team				
<b>Check the most suitable option.</b>				
<b>1. How many seasons have you been working in a golf course?</b>				
This is my 1st season	2-3 seasons		4 seasons or more	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
<b>2. How much have you enjoyed working in Pickala Golf this season?</b>				
Very much	Quite much	Not much	Not at all	I can not say
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. How challenging were your work tasks?</b>				
Very challenging	Quite challenging	Quite easy	Very easy	I can not say
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Are you coming to work in Pickala Golf next season?</b>				
Yes, definitely	Yes, possibly	Probably not	I really do <u>not</u>	I can not say
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. How supportive the management of the course maintenance is?</b>				
Very supportive	Quite supportive	Quite discouraging	Very discouraging	I can not say
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. What motivates you? (You can choose as many options as you want.)</b>				
<input type="radio"/>	Money			
<input type="radio"/>	Work experience			
<input type="radio"/>	Seeing the results what I have done by myself			
<input type="radio"/>	Workmates			
<input type="radio"/>	Interest in golf course maintenance			
<input type="radio"/>	Challenges			
<input type="radio"/>	Other, what? _____			
<input type="radio"/>	Nothing			
<b>7. Have cultural differences or language barriers affected to your work</b>				
	Yes	No	I can not say	
If you answer yes, tell below how?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Answer with your own words. You can continue to the back side of the paper.</b>				
<b>8. What would get you to come again next year to work in Pickala Golf?</b>				
<b>9. What was good and what was bad at work this season?</b>				
<b>10. How do you think that activities of golf course maintenance could be improved?</b>				