



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MILJA VIRTANEN

Organisaation sisäinen toiminta

Toimeksiantajaorganisaation sisäisen toiminnan nykytilan ja muutostarpeiden tunnistaminen kyselytutkimuksen avulla

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Virtanen, Milja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Organisaation sisäinen toiminta, toimeksiantajaorganisaation sisäisen toiminnan nykytilan ja muutostarpeiden tunnistaminen kyselytutkimuksen avulla		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous, tradenomi		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajaorganisaation sisäisen toiminnan nykytilaa ja sen muutostarpeita kyselytutkimuksen avulla. Työn tavoitteena oli laatia toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle osoitettu kysely, jonka tulosten perusteella selvitettiin tärkeimmät kehityskohteet ja muutostarpeet organisaation sisäisessä toiminnassa.</p> <p>Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta, sillä kysely sisälsi monivalintakysymysten lisäksi myös useita avoimia kysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus kerätä konkreettisia kehitysideoita ja selvittää henkilöstön ajatuksia yhä tarkemmin. Henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin verkkokyselynä Google Forms -ohjelman avulla. Kyselyn linkki jaettiin useaan otteeseen organisaation sisäisissä viestintäkanavissa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin erilaisia organisaation sisäisen toiminnan osa-alueita, jotka olivat tutkimuksen kohteena myös kyselyssä. Organisaation sisäistä toimintaa käsittelevässä luvussa perehdyttiin organisaation sisäiseen roolitukseen ja vastuunjakoon, toimintamallien yhtenäistämisen hyötyihin sekä operatiivisen toiminnan käsitteeseen. Sisäistä viestintää käsittelevässä luvussa käytiin läpi sisäisen viestinnän käsitettä ja merkitystä organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimeksiantajaorganisaation sisäisen toiminnan koetaan olevan pääpiirteittäin hyvällä tasolla, mutta selkeitä kehityskohteita ja -ideoita kuitenkin myös nousi vastausten joukosta, mitä toimeksiantaja kyselyltä toivoikin. Esi-merkiksi organisaation työmäärän jakaantuminen, roolien selkeyttäminen ja viestintäkanavien runsas määrä koettiin asioina, jotka kaipaivat kehitystoimia. Positiivisina asioina kyselyn vastauksissa nousivat erityisesti toimiva yhteistyö ja avoin viestintä organisaation sisällä.</p>		
Avainsanat sisäinen viestintä, toimintamallit, kehittäminen, kyselytutkimus		

Author(s) Last name, First name	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 43	Language of publication: Finnish
Title of publication Internal operations of the organization, identifying target company's current state and needs for change of the internal operations through a survey		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to survey target company's current state and needs for change in internal operations. The goal of the thesis was to make a survey to the personnel of the target company. Based on the results, the most important development targets in internal operations were identified.</p> <p>The methods of the study were quantitative and qualitative research method, cause the survey included multiple choice questions and open questions both. With open questions there was a better opportunity to tell more specify about the development ideas that personnel had. The survey was carried out using Google Forms. The link to the survey was shared multiple times in target company's internal communication channels.</p> <p>The theoretical part of the study introduced different parts of the internal operations, which were also the subject of the survey. The chapter of the international operations looked at roles and responsibilities, harmonization of operating models and operative action from the perspective of the internal operations of the organization. The chapter of the internal communications reviewed concept and meaning of internal communication in the organization.</p> <p>The results of the study showed that internal operations of the target company are perceived to be mainly at a good level, but there were also few parts of the company's internal operation that are need of development in the opinion of the personnel. For example distribution of the workload, clarification of work roles and abundant number of the communication channels were perceived as things that need development. Also positive feedback was given and it focused especially on good cooperation and open communication in the company.</p>		
Keywords internal communications, operation models, development, survey		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA AIHEEN RAJAUS	6
2.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely	6
2.2 Opinnäytetyön aiheen rajausta	7
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	8
3.1 Tavoite.....	8
3.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa.....	8
4 ORGANISAATION SISÄINEN TOIMINTA.....	10
4.1 Organisaation sisäinen vastuunjako ja roolit.....	10
4.2 Operatiivinen toiminta	11
4.3 Toimintamallien yhtenäistäminen	12
4.4 Henkilöstön osallistaminen sisäisen toiminnan kehittämiseen	12
4.5 Organisaation sisäinen yhteistyö.....	13
5 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	15
5.1 Sisäinen viestintä käsitteenä.....	15
5.2 Sisäisen viestinnän merkitys	15
5.3 Toimiva sisäinen viestintä.....	16
5.4 Sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat.....	18
6 KYSELYN SISÄLTÖ JA TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	20
6.1 Vastaajien taustatiedot	20
6.2 Organisaation sisäinen toiminta	21
6.3 Organisaation sisäinen viestintä.....	23
6.4 Yhtenäiset toimintatavat ja työn tehokkuus	25
6.5 Työnjako ja roolit organisaatiossa	28
6.6 Yhteistyö organisaation sisällä.....	30
6.7 Organisaation ja asiakkaiden välinen yhteistyö	32
6.8 Organisaation toiminnan kehittäminen	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
8 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	40
9 LOPUKSI.....	42
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheidea perustuu toimeksiantajan tarpeeseen selvittää monimuotoisen organisaation sisäisen toiminnan nykytilaa ja sen muutostarpeita henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla pyritään tarkemmin selvittämään mahdollisia kehityskohtia sekä keräämään konkreettisia ratkaisuehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tärkeinä teemoina organisaation toiminnan kehittämisessä ovat muun muassa toimintamallien yhtenäistäminen, sujuva organisaation sisäinen viestintä, selkeän vastuunjaon ja roolituksen muodostaminen sekä jatkuva toimintojen, palveluiden ja prosessien optimointi.

Kyselyn ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden avulla pyritään samalla myös parantamaan henkilöstön kokemusta organisaation sisäisestä toiminnasta, sillä yksilön työskentelyä ja työtehokkuutta heikentävät tekijät heikentävät samalla myös työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Aihe on tärkeä ja koskettaa koko organisaatiota niin henkilöstön tyytyväisyyden kuin eri toimintojenkin kehittämisen kannalta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA AIHEEN RAJAUS

2.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on monimuotoinen organisaatio, joka koostuu useammasta eri finanssialalla toimivasta yrityksestä. Kyseinen toimeksiantajaorganisaatio on rakentunut vuosien saatossa ja henkilöstöä työskentelee paljon eri yrityksissä ja tehtävissä sen sisällä. Toimeksiantajaorganisaation toiminnan periaatteena on olla vahva ja tiivis yhteisö, jonka kautta osaaminen ja vahvuudet pyritään hyödyntämään ja tunnistamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Koska kyseinen organisaatio koostuu useammasta eri yrityksestä ja toimijasta, on tärkeää, että organisaation sisällä viestintä ja yhteistyö on sujuvaa ja toiminta riittävän yhtenäistä. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelee yhteensä noin 400 henkilöä, mutta kysely on suunnattu kaikille yli vuoden työsuhteessa olleille, jolloin kyselyn vastaajaryhmään rajautuu 386 henkilöä.

Toimeksiantajaorganisaation yritykset tarjoavat monipuolisia palveluja asiakkailleen muun muassa asiakaspalvelusta prosessipalveluihin ja erilaisiin projektiluontoisiin toteutuksiin niin operatiivisen toiminnan kuin kehitystyönkin saralla. Tärkeä missio on tukea asiakasliiketoiminnan kasvattamista ja kannattavaa kehittämistä. Toimeksiantajaorganisaatioon kuuluvat yritykset toimivat pääasiallisesti finanssialalla, joten osaamista löytyy hyvin laajasti esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminnasta, asiakaspalvelusta, erilaisista kehittämis- ja asiantuntijatehtävistä, markkinoinnista ja myynnistä sekä riskienhallinnasta. Koska toimeksiantajaorganisaatioon kuuluu useita yrityksiä ja monipuolisia osaajia, on erityisen tärkeää, että eri toimijoiden väliset siilot ja mahdolliset päällekkäisyydet saadaan purettua ja osaaminen tunnistettua parhaalla mahdollisella tavalla.

Toimeksiantajaorganisaation sisäisen toimintamallin pääfokuksena on saada päästä-päähän sujuvasti kulkevat ja läpinäkyvät prosessit, jotka tehostavat organisaation sisäistä toimintaa. Toimeksiantajaorganisaation hyvän toimintamallin kriteerit on määritelty selkeästi ja ne liittyvät muun muassa saumattomaan yhteistyöhön, yhtenäisiin toimintamalleihin, selkeään sisäiseen viestintään ja työnjakoon sekä jatkuvaan toimintojen, palveluiden ja prosessien optimointiin. Nykypäivänä tärkeänä osana palveluiden

ja prosessien tehostamista on myös automaation hyödyntäminen, jota on edistetty aktiivisesti myös toimeksiantajaorganisaatioissa.

Toisinaan toimeksiantajaorganisaation sisäisessä toiminnassa on havaittu, että hyvän toimintamallin kriteerejä ei aina päästä toteuttamaan täysin halutulla tavalla. Ongelmia on saattanut ilmetä esimerkiksi selkeiden vastualueiden jakamisessa organisaation sisällä eri roolien ja yhtiöiden välillä, mikä luo muun muassa päällekkäistä työtä ja epäselvyyttä henkilöstön päivittäiseen toimintaan. Tämä puolestaan heikentää operatiivisen toiminnan tehokkuutta.

Toimeksiantona on toteuttaa toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle kyselytutkimus, jonka avulla pyritään selvittämään organisaation sisäisiä ongelmakohtia yhä tarkemmin henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn sisältö on rakennettu siten, että henkilöstöltä saataisiin mahdollisimman paljon myös konkreettisia parannusehdotuksia, jolloin kehityskohteet ovat spesifimpiä ja niitä on antoisampaa lähteä jalostamaan. Kyselyn toteuttamisen jälkeen tulokset käydään opinnäytetyössä sekä toimeksiantajan kanssa läpi.

2.2 Opinnäytetyön aiheen rajaus

Opinnäytetyön näkökulma keskittyy toimeksiantajaorganisaation henkilöstön näkemykseen sisäisen toiminnan nykytilasta ja sen muutostarpeista, sillä kyselyssä tärkeässä keskiössä ovat erityisesti henkilöstön näkemykset organisaation toiminnan mahdollisista kehityskohteista. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation sisäisen toiminnan kulmakiviä muun muassa viestinnän, vastuunjaon, toimintamallien ja henkilöstön osallistamisen näkökulmasta.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimeksiantajaorganisaation ja sen henkilöstön tarpeisiin perustuva kysely, jonka avulla pyritään selvittämään sisäisen toiminnan nykytila ja sen muutostarpeet. Kyselyn tulosten perusteella on tarkoitus nostaa esiin huomattavimpia yksittäisiä kehityskohteita sisäisen toiminnan eri osa-alueissa. Kyselyn avulla halutaan selvittää muun muassa henkilöstön kokemus oman roolinsa merkityksestä organisaatiossa, käsitys muiden roolien ja eri yhtiöiden välisen työnjaon selkeydestä sekä näkemys yhteistyön ja sisäisen viestinnän sujuvuudesta.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, sillä sen sisältö perustuu toimeksiantajan osoittamaan tiettyyn toimintaan ja sen analysointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa organisaation nykytila ja tuottaa tietoa ja kehitysratkaisuja organisaation toiminnalle kyselystä saadun datan ja sen analysoinnin avulla.

Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka päämääränä on tuottaa yksityiskohtainen esitys tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta asiasta. Tapaustutkimuksen aineisto voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluin, kyselyin tai havainnoimalla. Myös saatua aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysillä. (Leinonen 2020.)

Tapaustutkimus on useimmiten monimuotoinen prosessi, johon liittyy useita eri vaiheita. Mikäli tapaustutkimuksen käsittelyn aloitusvaiheessa on määritelty jokin tutkimuskysymys tai joitain tutkimuskysymyksiä, ne luultavasti muuttuvat ja tarkentuvat yhä tutkimusprosessin edetessä. (Leinonen 2020.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta, jotta prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä on relevanttia lähteä selvittämään. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta,

mutta yleensä asioiden varsinaisiin syy-seuraussuhteisiin ei päästä tarkkaan käsiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi standardoidut tutkimuslomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Puolestaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ja sen käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla ja näin ollen sen otanta on pienempi kuin esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla suoritettu tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetäänkin usein esimerkiksi ratkaisuehdotusten etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kvantitatiivinen tutkimus haluaa selvittää lukumääriä, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää mm. syitä ja seurauksia. (Heikkilä 2014.)

Opinnäytetyön alkudatan saamiseksi toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle tullaan laatimaan yhdessä toimeksiantajan kanssa kysely, joten tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista aineistonhankintamenetelmää. Ajatuksena on kuitenkin kerätä myös konkreettisia kehitysideoita ja ajatuksia henkilöstön näkökulmasta organisaation toimintaan liittyen, esimerkiksi useiden avoimien kysymysten avulla, jolloin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää vastauksia entistä syvemmin.

Kyselylomakkeen kysymyksiä suunniteltaessa tullaan tekemään kartoittavaa tutkimusta organisaation nykyiseen toimintaan liittyen, jotta kysymykset voidaan muotoilla tarkemmin halutuista osa-alueista. Kyselylomakkeen ja siihen sisältyvien avoimien kysymysten hahmottelun tukena käytetään yhtiöstä saatavia luottamuksellisia dokumentteja, jotka kuvaavat organisaation nykyistä toimintaa ja toiminnan tavoitteita.

Kerättyä tietoa analysoidaan sisällönanalyysin kautta, koska kyselystä saatua dataa hyödynnetään aineistolähtöisesti, aineiston ohjatessa analyysin tekoa. Kerätystä aineistosta, eli kyselyn tuloksista, nostetaan analyysissä esille siinä ilmenneet keskeisimmät asiat. Kyselylomakkeiden vastauksista voidaan myös muodostaa tilastollisia analyysejä esimerkiksi prosenttiosuuksia ja lukumääriä käyttäen. Toimeksiantaja esittää vielä tarkemmat toiveensa analyysin muodostamiseen ja sen sisältöön liittyen prosessin edetessä.

4 ORGANISAATION SISÄINEN TOIMINTA

Organisaatio koostuu työyhteisöstä, jonka toiminnalla on yhteinen tavoite. Työyhteisölle tyypillistä on muun muassa erilaisten roolien muodostuminen, vastuun jakautuminen ja yhteiset voimavarat. (Åberg 2010.) Organisaatorakenne havainnollistaa, miten eri roolit, toiminnot, sisäinen viestintä ja muut tekijät ovat järjestäytyneet organisaation sisällä. Liiketoimintamalli kertoo puolestaan siitä, mitä menetelmiä hyödyntäen yritys tuottaa tulosta ja luo arvoa. (InnoWork 2014, 4.) Toimeksiantajaorganisaation sisäisellä toiminnalla viitataan liiketoiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja suorittamiseen liittyvään toimintaan, joka tapahtuu organisaation sisällä.

4.1 Organisaation sisäinen vastuunjako ja roolit

Organisaatorakenne mahdollistaa ihmisten ja asioiden johtamisen sekä auttaa organisaation jäseniä muodostamaan yhtenäisen näkemyksen sisäisestä työnjaosta ja toiminnasta. Toimiva organisaatorakenne tukee taloudellista ja tehokasta toimintaa, selkeyttää vastuun ja velvollisuuksien määrittelyä, lisää joustavuutta ja edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja yhteistyötä. (Laine 2013.)

Huomattavat epäkohdat organisaatorakenteessa tai sisäisessä roolituksessa voivat aiheuttaa ongelmia usealla eri osa-alueella. Vastuunjaon ja roolien ollessa epäselviä saattaa esimerkiksi päätöksenteko hidastua ja sisäinen koordinointi vähentyä, jolloin kustannukset kasvavat heikentyneen tehokkuuden ja henkilöstön laskeneen työmotivaation vuoksi. (Laine 2013.)

Organisaation sisäiset roolit ja eri tiimien välinen vastuunjako ovat yksi tärkeä operatiivisen toiminnan perusta. Organisaation sisällä on useita eri toimijoita ja rooleja, joiden kesken on jaettu erilaisia työtehtäviä ja vastuualueita. Organisaation sisäisen toiminnan kannalta on tärkeää, että eri roolien merkitys ja tehtävät on määritelty organisaatiossa tarkasti, sillä tämä auttaa sekä yksilöä että yritystä pääsemään strategian avulla asetettuihin liiketoimintatavoitteisiin. (Sillan [www-sivut](#) 2021.)

Organisaation sisäisessä roolituksessa tulee varmistua siitä, että roolitus muodostetaan organisaation todellisiin tarpeisiin perustuen. Roolit tulee määritellä johdonmukaisesti ja niiden tulee kestää läpinäkyvää tarkastelua johtoportaalalle asti. Pidemmällä aikavälillä on myös väistämätöntä, että organisaatiossa ja sen rakenteessa tapahtuu erinäisiä muutoksia, sillä sisäisten muutosten kautta organisaatio pyrkii sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin. Muutoksen avulla organisaatiolla on mahdollisuus edistää omaa kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Muutoksen myötä eri roolienkin on muututtava uusia tarpeita vastaavaksi, jotta kokonaisuus säilyy yhtenäisenä ja toimivana. Muutokset saattavatkin lisätä tai poistaa joitakin rooleja kokonaan, tai tehdä muutoksia roolien vastuualueisiin ja työtehtäviin. (Sillan www-sivut 2021.)

4.2 Operatiivinen toiminta

Operatiivinen toiminta on strategisesti suunnitellun tavoitteen toteuttamista, ja yksi tärkeä kokonaisuus yrityksen menestymisen ja kehittymisen kannalta. Yksinkertaisuudessaan strategia on suunnitelma päästä tavoitteeseen ja operatiivinen toiminta on itse suunnitelman toteuttamista. Liiketoiminnassa kuitenkin lopullisen onnistumisen ja menestymisen ratkaisee toteuma, eli kyky toteuttaa strateginen tavoite, ei sen suunnitteleminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Strategian suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida operatiivisen toiminnan realiteetit ja resurssit, jotta strategia on mahdollista toteuttaa. Organisaation strategisella puolella määritetään operatiivisen toiminnan tärkeimmät tavoitteet, päämäärä ja kehityssuunta. Jotta strategiasta voidaan muodostaa optimaalinen kokonaisuus, tulee organisaation operatiivisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet olla tunnistettuina. Kun strategiset päämäärät on vahvistettu, huolehditaan operatiivisella puolella käytännön työn toteuttamisesta strategisten linjausten puitteissa. Toisinaan strategian muodostamisessa voidaan ottaa myös tietoisia riskejä, esimerkiksi kilpailutilanteen vuoksi, jolloin luodaan samalla myös tilaisuus kasvulle ja kehittymiselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

4.3 Toimintamallien yhtenäistäminen

Organisaation toiminta ja suorituskky saadaan maksimoitua, kun organisaation sisällä on käytössä yhtenäiset toimintamallit. Yhtenäiset toimintamallit edellyttävät harmonisoituja prosesseja. Näillä tarkoitetaan eri toimintojen ja roolien selkeää kuvausta, mikä puolestaan lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Toiminnan läpinäkyvyyttä voidaan selkeyttää myös prosessivaiheiden tarkalla määrittämisellä ja dokumentoinnilla. Prosessi- ja palvelukuvaukset selkeyttävät vastuunjakoja ja rooleja, mikä helpottaa toimintaa sekä organisaation sisällä että asiakkaan näkökulmasta. (Svärd 2010.)

Mikäli samoissa prosesseissa ja toiminnoissa esiintyy huomattavan paljon erilaisia toimintamalleja, tulisi löytää yhtenäinen ja paras mahdollinen tapa toimia, sillä yhtenäisten toimintamallien ja prosessien harmonisoinnin avulla tuottavuutta saadaan parannettua. Kun prosessit suoritetaan samalla tavalla, myös tuotettavien palvelujen laatu on tasaisempaa. Tämä vaikuttaa osaltaan myös asiakaspalvelun laatuun, sillä asiakaspalvelussa on mahdollista tuottaa tasalaatuisempaa palvelua, kun ohjeistukset ja toiminnot tukeutuvat yhtenäiseen toimintatapaan. (Svärd 2010.)

Yhtenäiset toimintamallit mahdollistavat myös tiimioppimisen organisaation sisällä, jolloin resurssien käyttöä saadaan esimerkiksi kouluttamisen osalta minimoitua. Selkeät ja yhtenäiset toimintatavat helpottavat sisäistämään työnkuvaa ja tavoitteita, mikä tekee työstä samalla myös mielekkäämpää ja lisää itseohjautuvuutta arkisissa toiminnoissa. (Svärd 2010.)

Kun käytössä on yhtenäinen toimintamalli, palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu on helpompaa. Lisäksi organisaation suorituskvyn mittaamisesta tulee konkreettisempaa ja tarkempaa, kun mittausmenetelmät ja tulokset voidaan rakentaa hyvin kuvattujen prosessien varaan, jotka nojautuvat yhtenäisiin toimintamalleihin. (Svärd 2010.)

4.4 Henkilöstön osallistaminen sisäisen toiminnan kehittämiseen

On tärkeää, että organisaatiossa tunnistetaan toiminnan nykytila ja mahdolliset muutostarpeet. Muutostarpeita voidaan selvittää monella eri tavalla ja yksi niistä on

henkilöstön osallistaminen kehitysohjelmaan. Osallistaminen perustuu luottamukseen ja aktiiviseen vuoropuheluun, jonka avulla pyritään yhdessä henkilöstön, esimiesten ja johdon kesken tunnistamaan kehittämiskohteita ja ideoimaan näihin ratkaisuja. (Ilmakangas 2019.)

Henkilöstön osallistamisessa toiminnan kehittämiseen voi olla suuriakin eroja eri organisaatioiden välillä. Siinä missä toinen organisaatio jakaa työntekijöille paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta, saattaa toisessa organisaatiossa kehitysohjelma ja päätöksenteko tapahtua vain johdon ja esimiesten kesken henkilöstön ajatuksia kuulematta. (Ilmakangas 2019.)

Henkilöstön osallistamisesta toiminnan kehittämiseen löytyy useita hyötyjä. Organisaation kehitysohjelmaan osallistuminen lisää henkilöstön motivaatiota ja oman roolin merkityksen vahvistumista organisaatiossa. Osaltaan myös työn mielekkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne voi kasvaa. Lisäksi organisaation toimintaan saadaan uusia näkökulmia ja yhteistyö eri sidosryhmien ja roolien välillä kasvaa kehitysohjelman yhteydessä. Henkilöstö on kaikin puolin avainasemassa organisaation sisäisen toiminnan kehittämässä, sillä heillä on käytännön tason kokemus siitä, mitkä asiat operatiivisessa toiminnassa toimivat ja mitkä eivät. Johdon näkökulmasta organisaation toimintaan liittyen saattaa nousta esiin monenlaista uutta ja arvokasta tietoa, jolla voi olla huomattava vaikutus esimerkiksi erilaisten prosessien tehostamiseen, ja joka ei olisi välttämättä muuten koskaan tullut ilmi. (Ilmakangas 2019.)

4.5 Organisaation sisäinen yhteistyö

Yhteistyö on jaetun tavoitteen saavuttamiseksi tapahtuvaa yksilöiden ja yhteisöjen välistä vuorovaikutusta. Apua pyytämällä, toisia auttamalla ja yhdessä toimimalla muodostuu tehokas ja vankka organisaatio. Organisaation kasvun ja kehityksen lisäksi sisäinen yhteistyö kehittää myös yksilöä. Kollegoiden kanssa jaetut neuvot ja ajatukset tehostavat parhaassa tapauksessa työntekoa tehden siitä samalla myös mielekkäämpää. Yli tiimirajojen tapahtuva vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa kommunikointia organisaation sisällä. (Kinnunen 2018.)

Organisaation sisäinen yhteistyö mahdollistaa päätöksenteon, tiedottamisen ja tekemisen organisoinnin yhteisössä. Lisäksi yhteistyö auttaa hahmottamaan ympärillä olevan verkoston ja eri toiminnot organisaatiossa, mikä tukee yksilön henkilökohtaista suoriutumista. Yhteistyö on päämäärä itsessään, mutta myös keino saavuttaa muita tavoitteita. (Kuusela 2013, 97.)

Yksilöiden ja tiimien välistä yhteydenpitoa voi ilmetä monella eri tavalla, esimerkiksi tietojen hankinnan muodossa, mutta varsinainen yhteistyö syntyy konkreettisen asian ratkaisun kautta, kun yhteinen päämäärä saavutetaan tai sitä kohti edetään yhdessä kollegan tai muun tiimin kanssa. Organisaation sisäinen yhteistyö voi saada alkunsa esimerkiksi erilaisissa palavereissa, projekteissa, työryhmissä tai yhteisten työtehtävien toteutuksen yhteydessä. Yhteistyö voi ilmetä esimerkiksi keskusteluna, päätöksentekona, kehittämisenä tai neuvotteluna eri osapuolten kesken. (Vornanen 1995, 117.)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

5.1 Sisäinen viestintä käsitteenä

Organisaatioviestintä on prosessi, jonka tulee olla harkittua ja hyvin suunniteltua sen sanoman, tavoitteen ja tavoitettavuuden näkökulmasta. Sisäisellä viestinnällä viitataan kaikkeen organisaation sisällä tapahtuvaan tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, joka koskee työyhteisön toimintaa ja organisaation tilaa. Sisäinen viestintä on keino viestiä erilaisista ajankohtaisista asioista, jotka tulee saattaa henkilöstön tietoisuuteen. Sisäisen viestinnän kokonaisvaltaisena tehtävänä voidaan myös pitää organisaation arvojen, tavoitteiden ja toimintamallien jalkauttamista sekä erilaisiin työtehtäviin liittyvän informaation välittämistä. Lisäksi sisäisellä viestinnällä on vahva kytkös henkilöstön motivoinnissa, yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja edistämisessä sekä liiketoiminnan vahvistamisessa. Sisäisen viestinnän avulla luodaan pohjaa koko organisaation toiminnalle. (Åberg 2010.)

5.2 Sisäisen viestinnän merkitys

Sisäiselle viestinnälle voidaan asettaa erilaisia tavoitteita ja yksi tärkeimmistä on organisaation sisäisen vuorovaikutteisuuden rakentaminen. Vuorovaikutusta edistävällä viestinnällä on mahdollista kehittää yhteisöllisyyttä ja lisätä henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta. Vuorovaikutuksen lisäämisellä voidaan myös poistaa erilaisia yhtiö- ja tiimirajoja organisaation sisällä, mikä luo organisaatiosta entistä eheämmän kokonaisuuden, helpottaen samalla myös sisäisen viestinnän toteutusta ja siinä onnistumista. (Eskola 2020.)

Organisaation sisäisen viestinnän taso vaikuttaa työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin tasoon. Organisaatioviestinnän ollessa avointa, myös työntekijöiden on helpompi kommunikoida avoimemmin, jolloin oppiminen ja innovointikyky kehittyvät. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisessä aktiivisessa keskusteluyhteydessä on mahdollista nostaa esille uusia näkökulmia ja kehitysideoita, eikä arvokas hiljainen tieto jää tällöin kuulematta. Avoimen viestinnän avulla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta roolistaan

toiminnan kehittämässä. Myös tiedon saatavuuden eriarvoisuus vähenee, kun viestintä pyritään pitämään mahdollisimman avoimena organisaation sisällä. (Selkäinaho 2017.)

On tärkeää, että jokaisella työntekijällä on omasta roolistaan tai tittelistään huolimatta turvallinen keskusteluympäristö, jossa voi vapaasti tuoda kehitysideoita ja ajatuksia esille. Avoin viestintäkulttuuri luo henkilöstölle matalamman kynnyksen myös kiittää, kehua tai antaa palautetta esimerkiksi kollegan tai koko organisaation toiminnasta. Avoin sisäinen viestintä helpottaa uusien kontaktien ja verkostojen solmimista sekä mahdollistaa tutustumisen muihin työntekijöihin yli tiimi- ja toimipaikkarajojen. (Selkäinaho 2017.)

Sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus myös organisaation operatiivisen toiminnan sujuvuuteen, sillä epäselvä tai vähäinen viestintä lisää mahdollisten virheiden määrää ja näin ollen palvelukyky ja liiketoiminta kärsivät. Jos organisaatio ei ole onnistunut viestimään eri toiminnoista ja niiden vaikutuksesta kokonaisuuteen riittävän selkeästi, saattaa tämä vaikuttaa negatiivisesti työn tehokkuuteen. (Åberg 2010.)

5.3 Toimiva sisäinen viestintä

Viestinnän tulee olla yksiselitteistä ja selkeää, jotta väärinkäsityksiltä ja epäselvyydeltä vältytään. Sisäinen viestintä voidaan todeta onnistuneeksi, kun henkilöstölle muodostuu selkeä kuva organisaation toiminnasta ja oman roolinsa merkityksestä isommassa kokonaisuudessa. Onnistuneella ja toimivalla viestinnällä on positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja intressiin organisaation asioita kohtaan. (Piha 2014.)

Sisäinen viestintä vaikuttaa osaltaan organisaation ja henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseen, minkä vuoksi viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja selkeästi organisoitua. Tarkoin suunniteltu viestintä tukee organisaation haluaman imagon muodostumista ja minimoi epätoivottuja yllätyksiä organisaation sisäisessä toiminnassa. Mikäli yllättäviä tilanteita ilmenisikin organisaation sisäisissä toiminnoissa, ovat ne paremmin hallittavissa organisoidun viestinnän avulla. Suunniteltua viestintää voidaan pitää

tehokkaana tapana vaikuttaa työntekijöiden ajankäytön ja työnteon optimointiin. (HY+ www-sivut 2019.)

Suunniteltu sisäinen viestintä tukee myös strategian toteuttamista käytännön tasolla. Strategisia tavoitteita ja linjauksia saadaan tuotua lähemmäs ruohonjuuritasoa, kun niitä tuodaan aktiivisesti esille sisäisen viestinnän yhteydessä. Suunnitellun viestinnän avulla organisaation strategisista tavoitteista on mahdollista tehdä yhä luontevampi osa henkilöstön arkea. (HY+ www-sivut 2019.)

Toimivan sisäisen viestinnän takaamiseksi tulisi varmistua siitä, että organisaation eri toimijoilla on selkeä käsitys organisaation viestintäkäytännöistä. Erityisesti johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden tulee tuntea yrityksen sisäisen viestinnän järjestelyt ja tavoitteet, jotta ne toteutuvat organisaatiossa yhdenmukaisesti ja halutulla tavalla. Johtamis- ja esimiesviestinnässä tulee noudattaa johdonmukaisuutta ja pitää huolta siitä, että asioista viestitään yhtenäisen linjauksen mukaisesti. Jos esimerkiksi organisaation esimiehet viestivät samasta asiasta ristiriitaisesti, herättää tämä henkilöstössä epätietoisuutta ja lisää väärinkäsitysten riskiä. Toimivan sisäisen viestinnän kannalta onkin tärkeää, että koko organisaation johto pidetään informoituna ajantasaisista ja viestittäväistä asioista, jotta viestintä on yhdenmukaista ja viestintästrategiaan sopivaa. (HY+ www-sivut 2019.)

Esimiesten ja johdon lisäksi on myös tärkeää, että koko henkilöstöllä on selkeä käsitys sisäisen viestinnän tärkeydestä arkipäivän toiminnoissa. Johto- ja esimiestehtävissä työskentelevillä henkilöillä on huomattava vastuu organisaation sisäisten ja ajankoh- taisten asioiden viestimisessä työntekijöille, mutta myös työntekijöiden vastuulla on tunnistaa omissa työtehtävissään ja vastuissaan sellaiset tärkeät asiat, jotka tulee saattaa esimiehen tai kollegoiden tietoisuuteen. (Alanen 2018.)

Toimiva sisäinen viestintä lisää itseohjautuvuutta organisaation sisällä. Kun henkilös- tölle on saatu viestittyä ymmärrettävä kuva yrityksen toiminnasta kokonaisuutena, ke- hittyy työntekijöille myös kattavampi käsitys siitä, kuinka omaan toimintaan ja tehtä- viin organisaation sisällä voi vaikuttaa. Tämä lisää aloitteellisuutta ja itseohjautuvuutta omia työtehtäviä kohtaan. Johdon tulee kuitenkin aina määrittää toiminnan linjat ja päämäärä, mutta kyky jakaa vastuuta on edellytys itseohjautuvalle henkilöstölle.

Selkeästi viestityt tavoitteet ja avoin kommunikointi luovat suotuisat mahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseksi ja uusille innovaatioille. (Varis 2020.)

5.4 Sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat

Sisäinen viestintä tapahtuu työyhteisön viestintäjärjestelmän välityksellä, joka muodostuu yhteisistä viestintäkanavista sekä viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. (Åberg 2010.)

Erilaisia sähköisiä viestintäkanavia ja -mahdollisuuksia on nykypäivänä paljon, ja myös työelämässä perinteisen sähköpostin rinnalle on noussut useita eri viestintään tarkoitettuja sovelluksia. Viestintävaihtoehtojen lisääntyessä organisaation sisällä onkin tärkeää määrittää, mikä tieto löytyy mistäkin kanavasta. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen siitä, mitä viestintäkanavaa eri tilanteissa tulee käyttää. (Varis 2020.)

Organisaation sisäistä viestintää toteutettaessa on tärkeää määrittää viestinnän kohderyhmä ja kyseiselle kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat. Viestintäkanavaa valittaessa tulee huomioida, koskeeko informoitava asia koko organisaatiota ja sen henkilöstöä vai jotakin rajattua ryhmää sen sisällä, esimerkiksi tiettyä osastoa tai tiimiä. Sähköisten viestintäkanavien runsas määrä saattaa luoda useiden hyötyjen lisäksi myös ongelmia organisaation sisäiseen viestintään. Useampien eri viestintäkanavien samanaikainen käyttö voi luoda viestinnän vastaanottajille tiedon tulvan, jolloin informaation määrän sisäistäminen ja hallitseminen on haastavaa. Kohderyhmän rajaaminen ja oikean viestintäkanavan valitseminen ovatkin avainasemassa organisaation sisäisessä viestinnässä. (Kaihovirta-Rapo & Lohjata-Ahonen 2012, 49.)

Organisaation sisäinen viestintä tulee toteuttaa kohderyhmän tarpeet, tilanne ja näkökulma huomioiden. Kohderyhmä itsessään määrittää myös viestinnän keinot. Mikäli henkilöstö kokee, että sisäinen viestintä ei hyödytä tai tue heidän jokapäiväistä toimintaansa, tulee viestinnän tavoitteet ja niiden toteutus ottaa organisaatiossa tarkemman tarkastelun alle. Jos viesti ei aiheuta haluttua reaktiota tai saa aikaan kohderyhmässä tai sen toiminnassa odotettua muutosta, syytä tulee etsiä viestinnän toteutuksesta, ei

viestin vastaanottajasta. Sisäinen viestintä tulee rakentaa sillä ajatuksella, että sen avulla halutaan aidosti vastata kohderyhmän tarpeisiin. (Kuvaja 2020.)

Erityisesti suuremmissa organisaatioissa kohderyhmän tarkka rajaaminen voi joissakin tilanteissa tuntua haastavalta. Viestin vastaanottajat tulisikin tällöin luokitella sen mukaan, ketkä ovat huomattavasti merkittävimmissä roolissa viestittävän aiheen toteutuksen tai onnistumisen suhteen. Jos organisaation sisällä on käynnissä esimerkiksi yksittäinen projekti, jonka vastualueet on selkeästi jaoteltu eri henkilöille, ei projektin eri vaiheista tai sen etenemisestä ole välttämätöntä tarvetta informoida koko yhtiötä ja sen henkilöstöä esimerkiksi edes viikoittain. On tietysti tärkeää tietää, mitä yhtiön sisällä milloinkin tapahtuu, mutta viestintä tulee tästä huolimatta priorisoida ja ajoittaa niin, että se palvelee kaikkia osapuolia optimaalisella tavalla. Tärkeintä on, että henkilöt, joiden toimintaan viestittävä aihe vaikuttaa, tai jotka itse vaikuttavat viestittävään aiheeseen, ovat ajan tasalla ja tietoisia tilanteesta. (Kuvaja 2020.)

Viestinnän kohderyhmän rajaamisen ja sen perusteella tehtävän viestintäkanavan valinnan lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös välitettävän viestin aiheeseen. Esimerkiksi huomattavasti arkisia asioita merkittävimpien asioiden tiedottamiseen ja käsittelyyn on joissakin tilanteissa käytettävä kasvokkaisviestintää sähköisten viestintäkanavien ja -välineiden sijaan. Tärkeää onkin osata arvioida eri tilanteita ja aiheita sekä niihin sopivia viestintätapoja. (Kuvaja 2020.)

6 KYSELYN SISÄLTÖ JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimus toteutettiin vuoden 2021 elokuun aikana, jolloin vastausaikaa oli noin kuukausi. Kysely laadittiin nettikyselynä Google Forms -lomaketyökalua käyttäen ja vastaaminen suoritettiin täysin anonymisti toimeksiantajaorganisaation sisällä. Kysely suunnattiin 386:lle henkilölle, joista kyselyyn vastasi 171 henkilöä, joten kyselyn lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 44,30 %, jota voidaan pitää hyvänä. Vastausprosenttia pyrittiinkin kasvattamaan aktiivisesti erilaisten sisäisissä viestintäkanavissa julkaistujen muistutusviestien avulla.

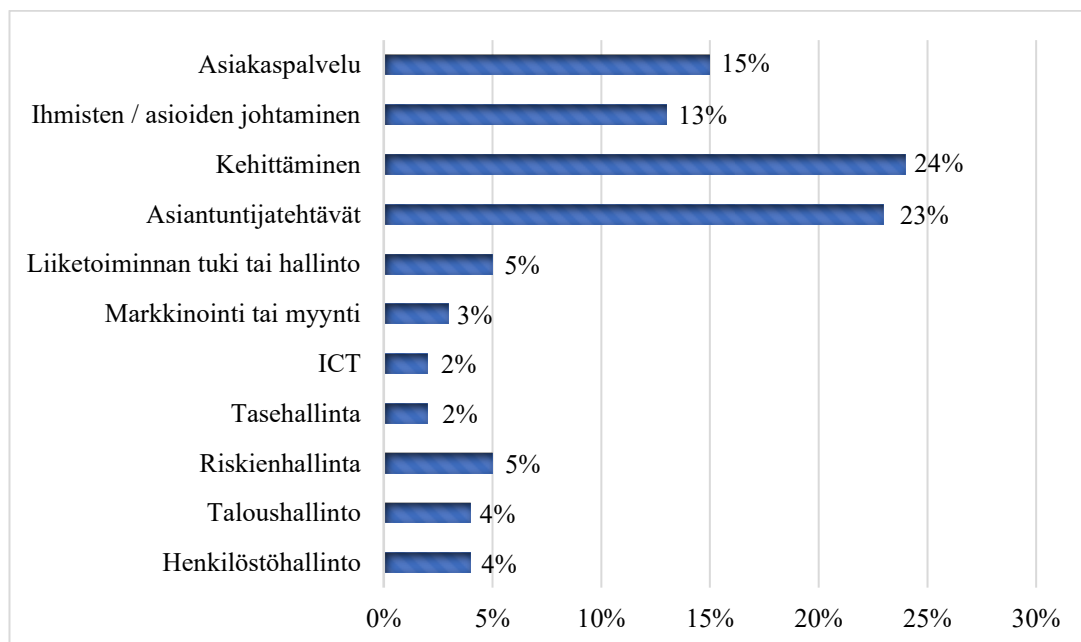
Kyselyssä oli yhteensä 35 kysymystä, joista 9 oli avoimia kysymyksiä ja loput 26 monivalintakysymyksiä. Kysymysten joukosta on nostettu oleellimmat kohdat mukaan tulosten analysointiin. Kyselyn sisältö fokusoitiin vahvasti kehitys- ja ratkaisuehdotusten saamiseen. Osa-alueina kyselyssä olivat vastaajien taustatiedot, toimeksiantajaorganisaation sisäinen toiminta, viestintä, yleiset toimintatavat ja työn tehokkuus, työnjako ja roolit, yhteistyö toimeksiantajaorganisaation sisällä, toimeksiantajaorganisaation ja asiakkaiden välinen yhteistyö ja toimeksiantajaorganisaation toiminnan kehittäminen. Jokaiseen osioon sisältyi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn lopussa olevassa Vapaa sana -osiossa oli lisäksi mahdollista jakaa yleisellä tasolla heränneitä ajatuksia ja ideoita.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely suunnattiin yli vuoden toimeksiantajaorganisaatiossa työskennelleille henkilöille, jotta organisaation sisäisen toiminnan kokonaisuudesta olisi ehtinyt muodostua vastaajalle mahdollisimman laaja kuva. Vastanneista 35 % on työskennellyt organisaatiossa 1 vuotta - alle 3 vuotta, 49 % vastaajista 3 vuotta - alle 10 vuotta ja 16 % vähintään 10 vuotta.

Kyselyn vastaajaryhmään lukeutui osajia monista eri työtehtävistä (Kuvio 1), mikä lisäsi kyselyn tuloksissa eri näkökulmien kattavuutta. Vastaajista 15 % työskentelee asiakaspalvelussa, 13 % johtotehtävissä, 24 % kehittämistyön parissa, 23 % erilaisissa asiantuntijatehtävissä, 5 % liiketoiminnan tuessa tai hallinnossa, 3 % markkinoinnissa

tai myynnissä, 2 % ICT-puolella, 2 % tasehallinnassa, 5 % riskienhallinnassa, 4 % taloushallinnon parissa ja 4 % henkilöstöhallinnossa.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden jakauma työtehtävittäin

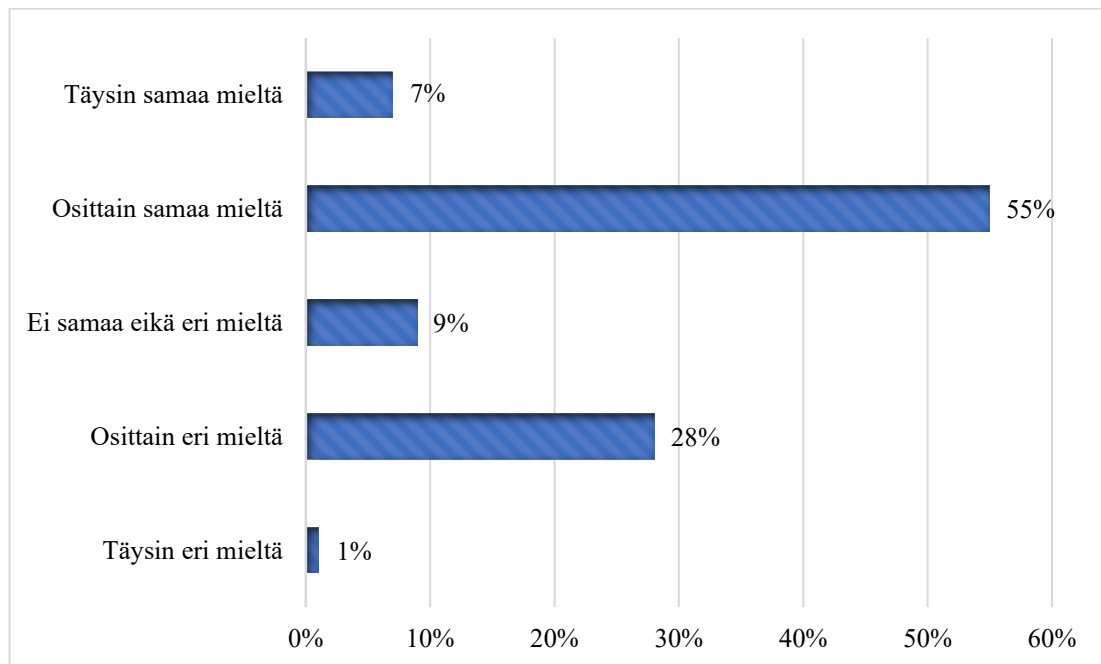
Toimeksiantajaorganisaatiossa on laaja osaamisrepertuaari, sillä henkilöstöä työskentelee useissa eri tehtävissä monelta eri alalta. Samanaikaisesti tämän ollessa rikkaus, luo se myös omat haasteensa yhtenäisten toimintatapojen määrittämiseen ja selkeän työnjaon hahmottamiseen. Yhtiö- ja tiimirajoista huolimatta tekemisen tulisi olla yhteneväistä ja selkeää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteistyön edistämiseksi.

6.2 Organisaation sisäinen toiminta

Toimeksiantajaorganisaation sisäisellä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea liiketoiminnan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen liittyvää toimintaa, joka tapahtuu organisaation sisällä. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan organisaation sisäistä toimintaa päätöksenteon ja vastuullisuuden näkökulmasta (Kuvio 2).

Kyselyyn vastanneista vain 7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa tehdään päätöksiä tehokkaasti onnistumisen takaamiseksi. Kuitenkin yli puolet

vastanneista, 55 % oli väitteestä osittain samaa mieltä. Vastanneista 9 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 28 % oli osittain eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Pääsääntöisesti päätöksenteon tehokkuuden tasoa voidaan pitää organisaatiossa kohtalaisen hyvänä kyselyn tulosten perusteella, sillä suurin osa vastanneista on väitteestä osittain samaa mieltä. Aihe kuitenkin selkeästi myös jakaa mielipiteitä, sillä huomattava osa vastanneista on asiasta osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä olevien osuus on vähäinen.



Kuvio 2. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen, että organisaatiossa tehdään päätöksiä tehokkaasti onnistumisen takaamiseksi”

Avoimien vastausten perusteella voidaan todeta, että osa henkilöstöstä kokee päätöksenteon tehokkuuden heikentyvän esimerkiksi runsaan päätöksentekotahojen määrän vuoksi. Vastauksissa kommentoitiin asiaa muun muassa seuraavasti: ”Päätöksentekotahojen määrä on mielestäni suhteellisen suuri ja tahot voisivat olla selkeämmin määriteltä, mutta siihen suuntaan ollaan toki menossakin. Päätöksentekoon liittyen asioita tulee usein hyväksyttää useammassa eri johtoryhmässä tai päätöselimessä, mikä hidastaa merkittävästi asioiden etenemistä.” Lisäksi vastaajien näkökulmasta koettiin, että päätöksentekoa voisi tuoda yhä lähemmäs asiantuntijoita, jolloin päätöksentekoon saataisiin laajempi katsantokulma ja mahdolliset käytännön tason ongelmat havaittaisiin heti alkuvaiheessa, mikä voisi sujuvoittaa ja tehostaa toimintaa myöhemmässä vaiheessa. ”Päätöksentekoa voisi tuoda lähemmäs asiantuntijoita. Näin nopeutamme

arjen toiminnan sujuvuutta sekä lisäämme työn merkityksellisyyttä vahvistaen itseohjautuvuutta.”

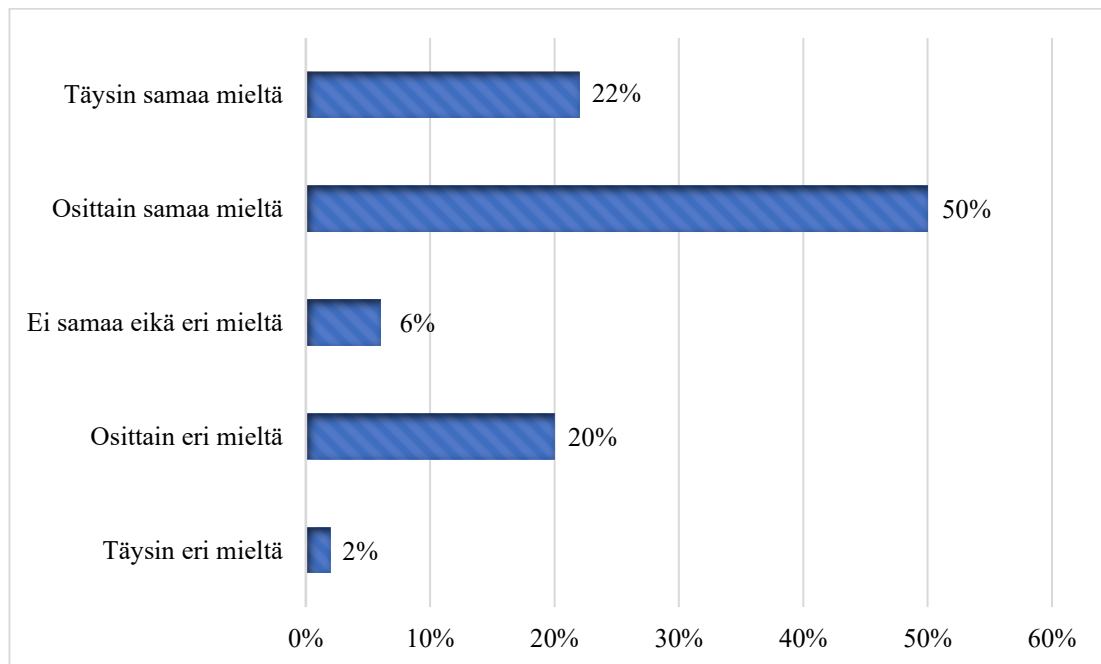
Kyselyn avulla haluttiin lisäksi selvittää, miten henkilöstö kokee vastuullisuuden näkökulman toteutuvan organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa. Monivalintakysymysten tulosten perusteella vastanneista 27 % oli täysin samaa mieltä ja 46 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiossa otetaan vastuullisuuden näkökulma riittävästi huomioon toiminnassa ja päätöksenteossa. Vastaajista 13 % oli väitteestä osittain eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Puolestaan 14 % vastaajista ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä, mikä saattaa johtua osittain esimerkiksi siitä, että organisaation päätöksenteon perusteet ja prosessi itsessään eivät ole kaikille selkeitä. Yleisesti tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että organisaatio on onnistunut vastuullisuuden näkökulman huomioinnissa päätöksenteon yhteydessä.

Avointen vastausten joukossa oli huomioita, joiden mukaan henkilöstön näkökulmasta päätöksenteon eri vaiheisiin kaivataan lisää läpinäkyvyyttä. *”Mielestäni erilaisia ideoita ja ajatuksia otetaan avoimin mielin vastaan, mutta niiden eteenpäin viemisestä (mahdollisesta luopumisesta tai etenemisestä) informoidaan heikommin, eikä itselläni ole selvää, mistä löydän perustelun tai vastauksen tälle.”* Vastauksissa ehdotettiin muun muassa päätöksenteon ”seurantataulukko”, esimerkiksi Excel-tiedoston muodossa, joka voisi toimia eri aiheiden päätöksenteon vaiheiden ja lopputuloksen informaatiolähteenä. Päätöksenteon ”seurantataulukko” voitaisiin päivittää sitä mukaan, kun asiat etenevät ja lopulta tauluun kirjattaisiin myös päätöksen lopputulema perusteluineen, jolloin asianomaiset pääsevät seuraamaan asian etenemistä.

6.3 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä on vuorovaikutteista ja osallistavaa organisaation sisällä tapahtuvaa tiedottamista, jonka on tarkoitus tukea organisaation ja henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. (Åberg 2010.) Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön arvio sisäisen viestinnän tasosta avoimuuden ja informatiivisuuden näkökulmasta (Kuvio 3).

Kyselyyn vastanneista 22 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaation sisäinen viestintä on työtehtävien onnistumisen kannalta riittävän avointa. Vastanneista 6 % ei ollut väitteestä samaa eikä eri mieltä, kun taas 20 % oli osittain eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että enemmistö vastanneista kokee organisaation sisäisen viestinnän olevan riittävän avointa työtehtävien onnistumisen kannalta.



Kuvio 3. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen organisaation sisäisen viestinnän olevan työtehtävieni onnistumisen kannalta riittävän avointa”

Kyselyssä haluttiin lisäksi selvittää, kokeeko henkilöstö organisaation sisäisen viestinnän olevan riittävää ajankohtaisten asioiden tiedottamisen osalta. Vastanneista 22 % oli täysin samaa mieltä ja 56 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaation sisäisistä ajankohtaisista asioista tiedotetaan riittävästi. Vastanneista 4 % ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Puolestaan 16 % vastanneista oli väitteestä osittain eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Sisäistä viestintää koskevien monivalintakysymysten tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö kokee sisäisen viestinnän pääasiassa riittävän avoimena ja informatiivisena, jotta se tukee päivittäisten työtehtävien suorittamista.

Avoimien vastausten perusteella voidaan havaita, että varsinaiset kehityskohteet sisäisessä viestinnässä keskittyivät lähinnä eri viestintäkanavien runsaaseen määrään ja viestinnän tarkempaan kohdentamiseen. ”Viestinnän kanavia on ehkä jopa liikaa,

koska niiden kaikkien seuraaminen vie liikaa aikaa ja siksi osa jääkin kokonaan seuraamatta. Itselläni on pelko, että jokin tärkeä asia jää joskus tämän vuoksi huomaamatta. Uutisvirtaa pitäisi jollakin tavalla jakaa selkeämmin eri osioihin.”

Lisäksi pääviestintäkanavan korostaminen ja sen toimivuuden kehittäminen tuotiin vastauksissa esille. ”Viestintä tulisi selkeästi keskittää tiettyyn tai tiettyihin kanaviin, koska nyt yksi sama uutinen saattaa olla esimerkiksi viidessä eri kanavassa, jolloin jokin muu tärkeä tieto saattaa hukkuu uutistulvaan. Viestintää tulisi ehkä myöskin kohdentaa tarkemmin ja jaotella eri tiimien ja yhtiöiden kesken tärkeimmät kanavat.”, ”Intraa tulisi kehittää. Nykyisellään se on niin laaja ympäristö, että tieto hukkuu nopeasti ja toimintojen järjestelmällisyyttä kaipaisi enemmän. Myös hakutoiminnossa on kehitettävää.”

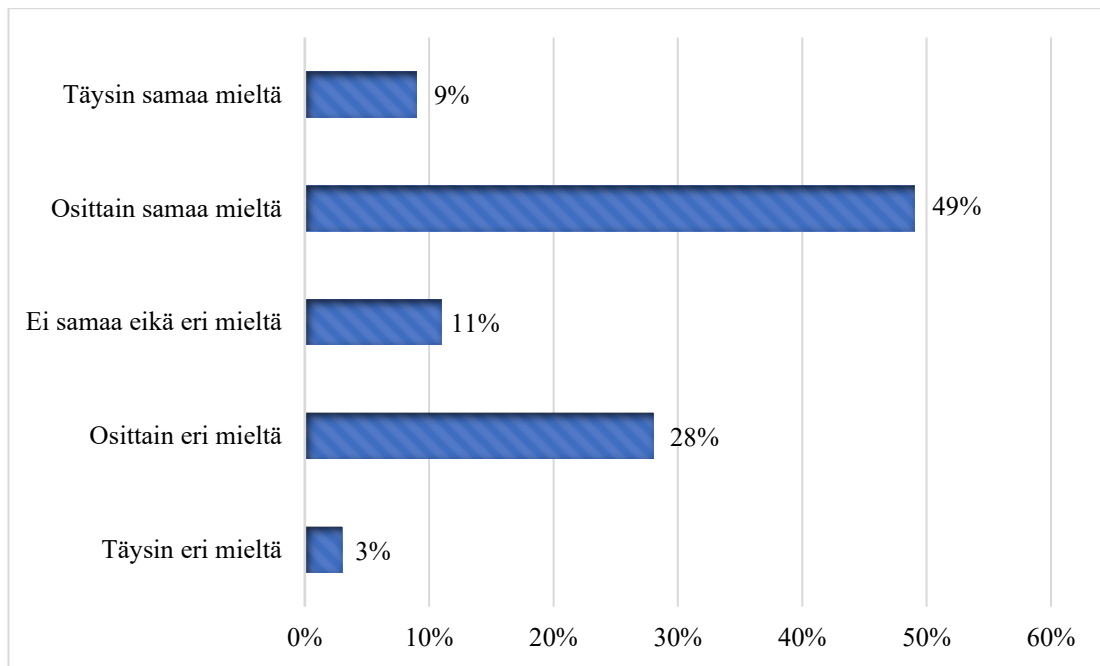
Yhteenvedon voidaan todeta, että viestit ja tiedotteet koetaan sisällöllisesti riittävän selkeinä ja informatiivisina, mutta laajempaa kokonaisuutta tarkasteltaessa pääviestintäkanavan merkityksellisuutta tulisi korostaa ja muiden viestintäkanavien käyttöä selkeästi rajata tai vähentää. Tämä mahdollistaa sen, että tieto tavoittaa oikeat henkilöt ja yleinen tiedon tavoittamattomuuden määrä vähenee, kun henkilöstölle on selvää, mitä kanavaa tulee milloinkin esimerkiksi yleisellä tasolla tai aihekohtaisesti seurata.

6.4 Yhtenäiset toimintatavat ja työn tehokkuus

Yhtenäiset toimintatavat selkeyttävät prosesseja ja edistävät samalla myös työn tehokkuutta. Kyselyssä henkilöstöä on pyydetty arvioimaan organisaation sisäisten toimintatapojen yhtenäisyyttä ja toiminnan tehokkuutta strategian toteutumisen näkökulmasta (Kuvio 4). Kyselyn avulla on myös haluttu koota ehdotuksia erilaisista manuaalisesti toteutettavista työvaiheista, jotka voitaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa automatisoida toiminnan tehostamiseksi.

Kyselyyn vastanneista 9 % oli täysin samaa mieltä ja 49 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaation toimintatavat ovat yhtenäisiä ja tukevat strategian toteutumista. Vastanneista 11 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä. Osittain eri mieltä on 28 % vastanneista ja täysin eri mieltä 3 %. Tuloksista voidaan havaita, että lähes puolet

vastanneista on osittain samaa mieltä siitä, että organisaation toimintatavat ovat yhtenäisiä ja tukevat strategian toteutumista, mutta tästä huolimatta yli neljännes vastaajista on kuitenkin osittain eri mieltä väitteestä. Täysin samaa tai eri mieltä olevien määrä on suhteellisen vähäinen.



Kuvio 4. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen, että organisaation toimintatavat ovat yhtenäisiä ja tukevat strategian toteutumista”

Avoimissa vastauksissa pyydettiin arvioimaan tapoja edistää toimintatapojen yhtenäistämistä, mikä samalla edistäisi myös työn tehokkuutta. Vastauksissa painotettiin yhteistyön lisäämistä, jolloin eri tiimien ja roolien työt tulisivat entistä tutummaksi ja näin ollen yhtenäisempiä toimintamalleja olisi antoisampaa kehittää. Vastauksissa nousi esiin myös toive mahdollisesta lisäkoulutuksen saamisesta muihin organisaation sisäisiin työtehtäviin ja yhtiöiden toimintaan, jolloin kokonaisuutta olisi helpompi ymmärtää käytännön tasolla. Tämän jälkeen ajatuksia ja kehittämisehdotuksia olisi helpompi jakaa yli yhtiö- ja tiimirajojen erilaisissa työpajoissa, joissa tarkoituksena olisi edistää toimintamallien yhtenäistämistä osa-alue kerrallaan, esimerkiksi prosessien työohjeita integroimalla. ”Kehittämiseen on varattava aikaa, jolloin olisi mahdollisuus järjestää esimerkiksi erilaisia workshop-tyylisiä kokoontumisia, joissa voitaisiin annetun aiheen mukaan miettiä eri tiimeistä ja yhtiöistä tulleiden toimihenkilöiden kanssa ratkaisuja muun muassa toimintatapojen yhtenäistämiseksi.”

Avoimien vastausten joukossa ajatuksia oli herättänyt paljon myös sopivan rajan asettaminen toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Kyselyn vastauksissa nostettiin esiin näkemyksiä muun muassa siitä, että vaikkakin yhtenäiset toimintatavat tuovat sopivassa määrin mukanaan etuja henkilöstön ja koko organisaation toiminnalle, saattaa liiallinen toimintatapojen yhtenäistäminen kuitenkin jopa hankaloittaa eri prosessien kulua, varsinkin kun kyseessä on henkilöstön ja toimintojen osalta monimuotoinen organisaatio. *”Hyvään suuntaan on menty ja koen, että on kuunneltu työntekijöiden palautetta. Lisäksi ollaan jatkuvassa muutoksen tilassa. Mielestäni tässä ei pitäisi mennä liiallisuusiinkaan: liiallinen yhtenäistäminen voi jossakin vaiheessa alkaa syömään työn mielekkyyttä ja sitä kautta tehokkuutta.”*

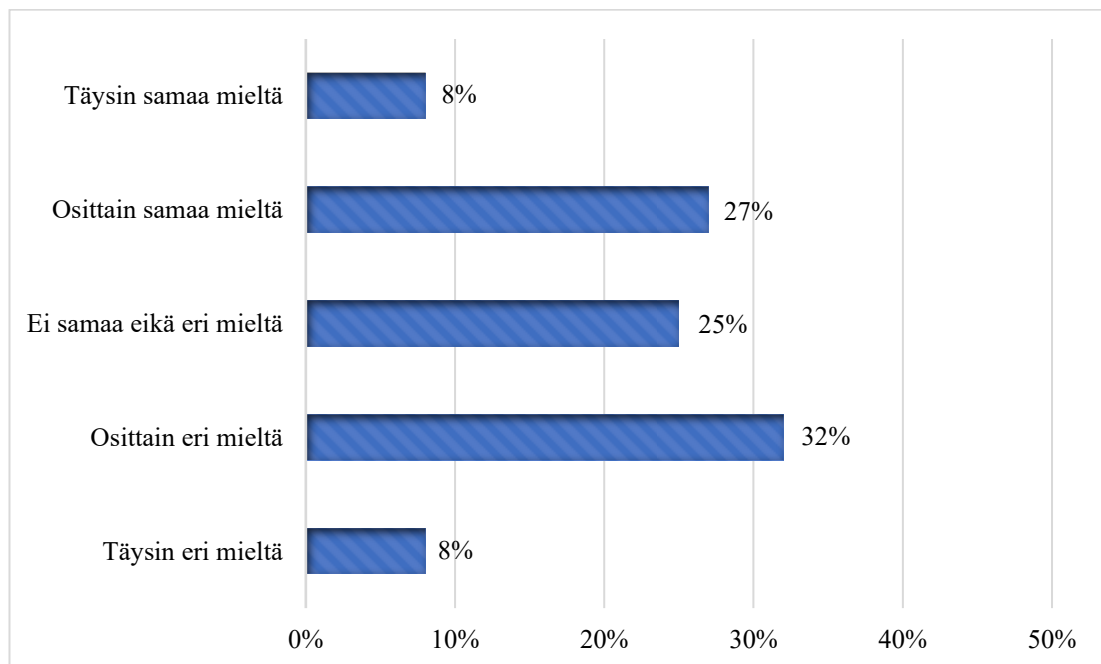
Yhteenvetona voidaan todeta, että vastausten perusteella toimintatapojen yhtenäistämiseksi tulisi löytää kohtuullinen rajausta yhtenäistämisen ja erillään pitämisen välillä. Niin kauan, kun toimintatapojen yhtenäistämällä voidaan todeta olevan konkreettisia hyötyjä, sitä on kannattavaa edistää.

Toimintatapojen yhtenäistämisen lisäksi organisaatio on pyrkinyt optimoimaan toimintansa tehokkuutta muun muassa erilaisten automaatiohankkeiden avulla. Automaation hyödyntämisellä onkin ollut merkittäviä etuja esimerkiksi käsittelyaikojen minimoinnissa eri prosesseissa ja yksittäisissä työvaiheissa, jotka ovat aiemmin toteutettu manuaalisesti. Ehdotuksia automatisoitavista työvaiheista tuli paljon muun muassa raportointiin liittyen, esimerkiksi projektien ja kehityksen kustannusten seurannassa. Lisäksi ehdotuksia automatisoitavista työvaiheista nostettiin esiin rahoituksen puolella, kuten negatiivisen nollakoron laskennassa ja veloituksessa, sähköisten lainaamisen asiakirjojen allekirjoituskorin käytössä ja esimerkiksi opintolainojen eräpäivän ja hoitotilin muutoksissa. Ehdotuksia automatisoitavista työvaiheista saatiin myös päivittäisasiain osalta, liittyen esimerkiksi tilisopimusten käsittelyyn, korttisopimusten sähköisen allekirjoituspyynnön lähettämiseen ja palvelujen, kuten kortin tai verkkopankin, ajastettuun lopetukseen.

6.5 Työnjako ja roolit organisaatiossa

Kyselyssä haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee työmäärän jakautuneen organisaation sisällä eri tiimien ja roolien kesken, sekä arvioimaan samalla myös oman roolinsa merkitystä organisaatiossa.

Vastaajista 8 % on täysin samaa mieltä siitä, että työmäärä on jakautunut organisaation sisällä tasaisesti (Kuvio 5). Toiset 8 % vastaajista oli puolestaan täysin eri mieltä väitteestä. Loput vastaajista olivat jakautuneet tasaisesti muiden vaihtoehtojen kesken, sillä 27 % oli osittain samaa mieltä, 25 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 32 % osittain eri mieltä siitä, että työmäärä on jakautunut organisaation sisällä tasaisesti. Tulosten perusteella voidaan havaita, että aiheesta on selkeästi monta eri näkemystä, eikä kyseessä ole organisaation johdonkaan kannalta yksinkertainen kehityskohde. Henkilöiden osaamisessa, luonteenpiirteissä ja rooleissa on hyvin paljon yksilökohtaisia eroja, jolloin varsinkin moniulotteisessa organisaatiossa töiden tasainen jakautuminen luo haasteensa. Neljännes vastanneista ei ole väitteestä samaa eikä eri mieltä, mikä saattaa osaltaan viestiä siitä, että muiden työntekijöiden tai tiimien työmäärästä ei välttämättä ole käsitystä tai tietoa, jolloin tilannetta on mahdotonta edes arvioida.



Kuvio 5. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen, että työmäärä on jakautunut organisaation sisällä tasaisesti”

Hajonta monivalintavastausten välillä organisaation työnjakoon liittyen heijastuu myös avoimiin vastauksiin, sillä monessa eri kommentissa nostetaan esille muun muassa seuraavat aiheet: selkeämmät vastualueet ja roolikuvaukset, päällekkäin tehtävän työn vähentäminen, tiimien ja toimintojen läpinäkyvyyden lisääminen, työmäärän ja roolien kokonaiskuvan hahmottaminen sekä erilaisten osaamiseen liittyvien erojen huomioiminen roolittamisessa.

Seuraavassa avoimessa vastauksessa on nostettu konkreettisenä ehdotuksena ”organisaatiokartan” hyödyntäminen, jonka avulla eri tiimien ja roolien työnkuvaa voisi olla mahdollista selkeyttää ja näin ollen päällekkäisen työn määrää karsia. *”Tiimien ja toimintojen läpinäkyvyyttä lisättävä, jolloin tilanne työmäärästä ja eri toimenpiteiden vaikutuksesta selkeytyy. Esimerkiksi jokaisen tiimin tarkoitus ja työt selkeästi kerätynä ”organisaatiokarttaan” yhteen paikkaan, jotta työnjako olisi kaikille selkeämpi.”*

Työn jakautumisen tunnistaminen organisaation sisällä on tärkeää, koska se vaikuttaa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi esimerkiksi myös operatiivisen toiminnan tehokkuuteen. Selkeämmän työnjaon avulla organisaation sisällä on mahdollista tunnistaa esimerkiksi päällekkäisen työn määrä, jolloin sitä voidaan tietoisesti minimoida. *”Selkeämmät vastuunjaot eri tiimien välillä ja myös tiimien sisällä helpottaisivat tilannetta. Nyt tuntuu, että esim. samaa kehittämistyötä tehdään samaan aikaan useassa eri paikassa ja joissakin projekteissa mukana ei ole heti alusta asti tarvittavia asiantuntijoita, jolloin haasteet ja ongelmat kohdataan vasta myöhemmin, jolloin resursseja menee hukkaan.”*

Työmäärän tasaantumisen tukemiseksi avoimissa vastauksissa ehdotettiin myös työparien hyödyntämistä, jolloin etenkin kuormittavimpien roolien työmäärää olisi mahdollista jakaa työparien kesken. Tämä käytäntö organisaatiossa on joiltakin osin ollutkin jo käytössä, mutta työparien potentiaalia ja erilaisia hyötyjä voisi mahdollisesti tutkia vielä tarkemmin roolikohtaisesti.

Työmäärän jakautumisen lisäksi kyselyssä haluttiin myös selvittää henkilöstön kokemus omasta roolistaan ja sen merkityksestä organisaation sisällä. Kyselyyn vastanneista 61 % oli täysin samaa mieltä ja 32 % osittain samaa mieltä siitä, että he

ymmärtävät oman roolinsa ja onnistumisensa merkityksen koko organisaation menestymiselle. Vastanneista 2 % ei ollut väitteestä samaa eikä eri mieltä. Vain 4 % vastanneista oli osittain eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että organisaatiossa on todella onnistuttu työntekijän henkilökohtaisen roolin merkityksen korostamisessa. Oman roolin ymmärtäminen ja siihen liitettyjen tavoitteiden tunnistaminen ja niitä kohti pyrkiminen edistävät samalla myös koko organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista.

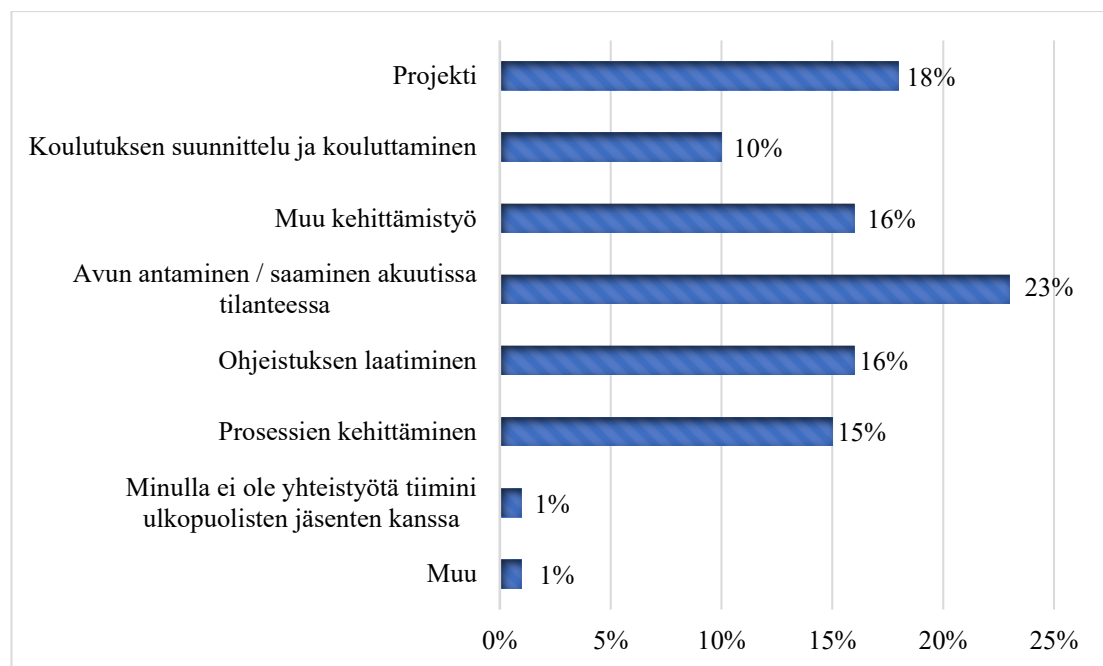
Kyselyn tulosten mukaisesti voidaan havaita, että työnjaon ja roolien merkityksen kehityskohdat liittyvät pääasiassa laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseen. Yksilötasolla oma rooli ja siihen liittyvät työtehtävät koetaan kyselyn tulosten mukaan hyvin määriteltynä ja selkeinä.

6.6 Yhteistyö organisaation sisällä

Kyselyssä haluttiin lisäksi selvittää henkilöstön näkemys yhteistyön tasosta organisaation sisällä. Vastanneista 24 % oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa tehdään työtä yhtenä joukkueena strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastanneista 55 % oli väitteestä osittain samaa mieltä ja 6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Puolestaan 13 % vastanneista oli asiasta osittain eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Monivalintakysymysten vastausten perusteella lähtökohtaa voidaan pitää hyvänä, kun puhutaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisestä yhteistyössä. Jokaiselle työntekijälle on asetettu organisaation yhteisten tavoitteiden lisäksi myös omat henkilökohtaiset tavoitteensa, jotka omalta osaltaan edistävät myös koko organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumista.

Organisaation tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää oikeanlainen osaaminen sitä vastaavissa tilanteissa, joten yhteistyötä ja avunantoa toteutetaan yli yritys- ja tiimirajojen. Kyselyssä haluttiinkin selvittää, mitä yhteistyömuotoja organisaation sisällä esiintyy eniten silloin, kun yhteistyötä toteutetaan oman tiimin ulkopuolella (Kuvio 6). Vastanneiden kokemuksen perusteella yhteistyötä harjoitetaan organisaatiossa yli tiimirajojen selkeästi eniten erilaisen avun antamisen ja saamisen muodossa, sillä 23 % vastanneista oli tätä mieltä. Vastanneista 18 % koki toteuttavansa yhteistyötä yli tiimirajojen

erilaisten projektien yhteydessä. Puolestaan 16 % vastanneista koki yhteistyön tapahtuvan erilaisten ohjeistusten laatimisen yhteydessä ja toiset 16 % vastanneista koki yhteistyön toteutuvan muussa kehittämistyössä. Vastanneista 15 % koki yhteistyön tapahtuvan erilaisten prosessien kehittämisen parissa, kun taas 10 % vastanneista koki yhteistyön toteutuvan koulutusten suunnittelun ja kouluttamisen yhteydessä. Vain 1 % vastaajista koki, ettei heillä ole ollenkaan yhteistyötä tiiminsä ulkopuolisten jäsenten kanssa. Myös 1 % koki toteuttavansa yhteistyötä yli tiimirajojen jollakin muulla tavalla, kuin edellä luetelluissa muodoissa.



Kuvio 6. Yhteistyömuodot organisaation eri tiimien jäsenten välillä

Organisaation sisällä tapahtuvan yhteistyön eri muodot ovat tärkeitä tunnistaa, jotta niitä pystytään jatkossa myös havainnoimaan ja kehittämään. Esimerkiksi avoimien vastausten joukossa nousi ideoita ja ehdotuksia erilaisista ideapajoista ja työryhmistä, joissa olisi mahdollisuus vaihtaa näkemyksiä työtavoista ja toimintamalleista. *”Toivoisin erilaisia työryhmiä, joissa ajatuksia vaihdettaisiin ja laajennettaisiin katsantokulmia eri tiimiläisten kesken. Joissakin tiimeissä tämä saattaa olla jo käytössä, mutta sen voisi ottaa käyttöön koko organisaation tasolla, jotta myös muut asiantuntijat voisivat saada uusia näkökulmia ja ideoita.”* Toimeksiantajaorganisaatiossa on toteutettu erilaisia työpajatyyppejä toteutuksia esimerkiksi eri projektien ja hankkeiden yhteydessä, etenkin niiden suunnitteluvaiheessa. Työpajoja voisi mahdollisesti lisätä

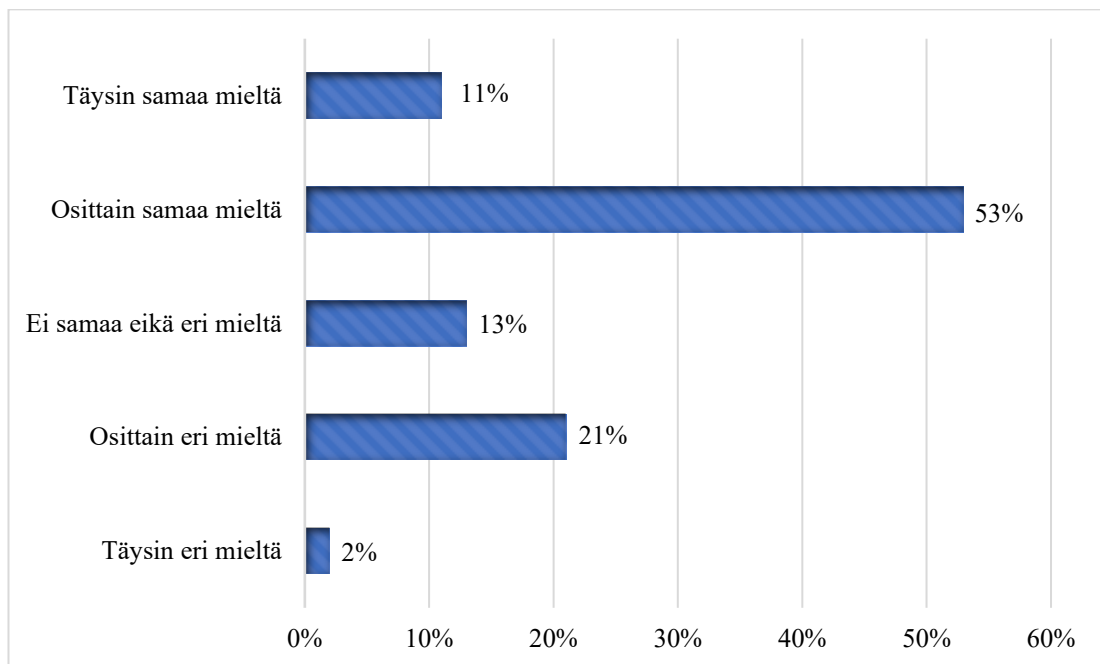
aktiivisemmin myös esimerkiksi erilaisten jatkuvien palvelujen ja asiakaspalvelun piiriin, jolloin käytössä oleviin rutiinitoimenpiteisiin ja ohjeistuksiin saattaisi löytyä vielä konkreettisimpia muutostarpeita ja kehitysideoita, jotka helpottaisivat ja tehostaisivat toimintaa entisestään.

Avoimien vastausten perusteella yhteishenki ja yhteistyön taso koettiin pääpiirteittäin toimivaksi ja hyväksi organisaation sisällä. Vuorovaikutuksen ja yhteishengen ylläpitämiseksi ehdotettiin muun muassa myös erilaisia ”tiimivierailuja”, jotka voitaisiin toteuttaa esimerkiksi erilaisissa etäpalavereissa kamerayhteydellä. *”Yhteishenkeä voisi vielä lisätä esim. se, että tiimipalavereihin tulisi vierailemaan henkilöitä muista tiimeistä ja kertomaan omasta työtilanteestaan ja tehtävistään. Tällöin voisi jakaa ajatuksia työn haasteista ja onnistumisista. Yhteishengen lisäämiseksi tämä voisi samalla olla myös mahdollisuus yhteistyön siemenelle ideoita jakaessa.”*

6.7 Organisaation ja asiakkaiden välinen yhteistyö

Kyselyn näkökulmasta toimeksiantajaorganisaation yhteistyöstä asiakkaiden kanssa puhuttaessa tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, joille toimeksiantajaorganisaation yritykset myyvät palveluitaan. Kyselyn näkökulmasta ei siis käsitellä asiakassuhdetta henkilöasiakkaisiin, vaan esimerkiksi pankkeihin, jotka ostavat erilaisia palveluita toimeksiantajaorganisaatiosta. Kyselyssä haluttiin nostaa esiin henkilöstön näkemys yhteistyöstä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa, sillä myös tällä on osaltaan iso vaikutus henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan organisaation sisällä, vaikka varsinainen asiakaspalaute saadaankin asiakkailta.

Yli puolet vastanneista, 53 % oli osittain samaa mieltä siitä, että toimeksiantajaorganisaation ja asiakkaiden välinen yhteistyö on toimivaa (Kuvio 7). Täysin eri mieltä oli vain 2 % vastanneista. Loput vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti muiden vaihtoehtojen ympärille. Täysin samaa mieltä väitteestä oli 11 % vastanneista, ei samaa eikä eri mieltä oli 13 % vastanneista ja 21 % edustaa vastaajajoukkoa, joka on osittain eri mieltä väitteestä. Tulosten mukaisesti voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on väitteestä osittain samaa mieltä, mutta aihe sisältää myös paljon erilaisia näkemyksiä vastausten jakauman perusteella.



Kuvio 7. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen, että organisaation ja asiakkaiden välinen yhteistyö on toimivaa”

Avoimien vastausten kommentit käsittivät ajatuksia muun muassa siitä, että toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle tulisi yhä enemmän ja selkeämmin viestiä asiakkaiden toiveista. Esimerkiksi miten asiakkaat odottavat asioiden hoituvan, mitkä toimintamallit koetaan toimiviksi ja mitkä ovat suurimpia kehityskohteita nykyisissä toimintatavoissa, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus ottaa myös asiakkaiden palautteet huomioon omassa toiminnassaan organisaation ohjeistusten rajoissa, ja organisaatiolla puolestaan mahdollisuus kehittää omia sisäisiä toimintatapojaan. ”*Asiakkaiden toiveet selkeämmin esille ja viestittynä koko organisaatiolle – mitä asiakkaat toivovat yhteistyöltä, millaisia toimintatapoja tulisi vahvistaa, mitkä käytännöt toimivat parhaiten, jne.*”

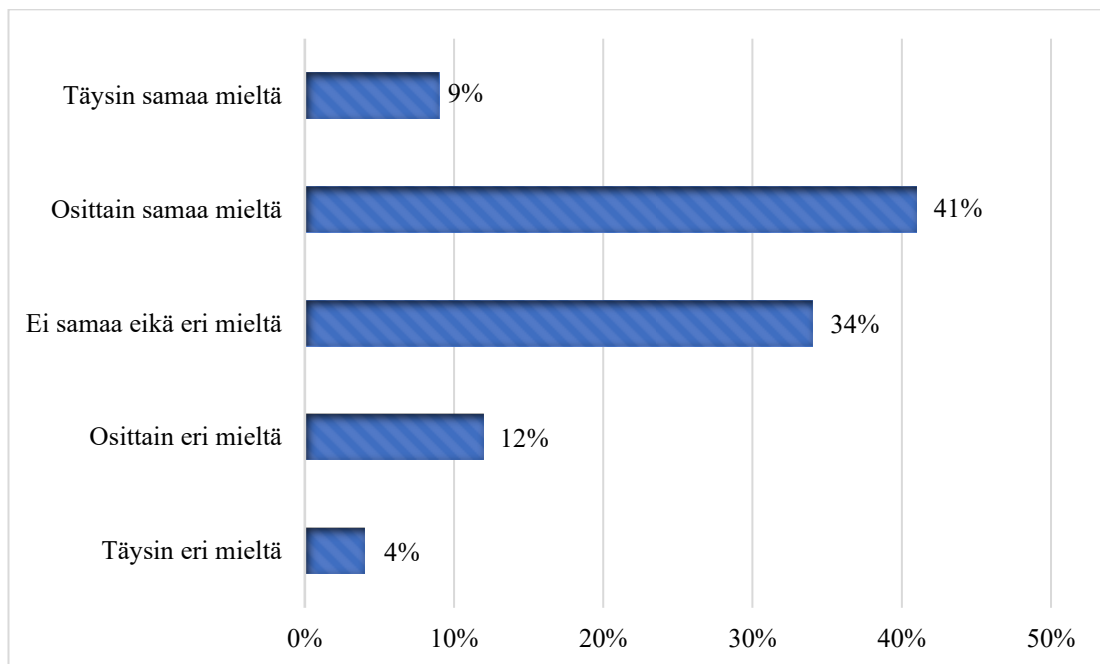
Tulevien asiakastyytyväisyyskyselyjen jälkeen organisaation olisikin hyvä käydä tulokset yhä yksityiskohtaisemmin henkilöstötasolla läpi, ja ottaa jo kyselyn suunnitteluvaiheessa huomioon myös oman henkilöstönsä toiveita asiakkaille esitettävistä kysymyksistä ja aiheista.

6.8 Organisaation toiminnan kehittäminen

Tärkeä osa organisaation sisäisen toiminnan kehittämistä on henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen kehitystyöhön. Henkilöstön osallistamisessa organisaation kehittämiseen on kyse yhteistyöstä, jonka perustana ovat vuoropuhelu ja molemminpuolinen luottamus. Kyselyssä on pyydetty arvioimaan vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämiseen osallistamista henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyyn vastanneista 17 % oli täysin samaa mieltä ja 47 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaation toimintaan pystyy vaikuttamaan ja toiminnan kehittämisessä olemaan mukana. Vastanneista 15 % ei ollut väitteestä samaa eikä eri mieltä. Puolestaan 16 % oli väitteestä osittain eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikuttamismahdollisuudet koetaan organisaatiossa kohtalaisen hyvinä. Kyselyn avoimissa vastauksissa toivottiin esimerkkejä konkreettisista toimenpiteistä, joilla vaikutusmahdollisuuksia toivottaisiin henkilöstön näkökulmasta yhä parannettavan. ”*Nimetön palautekanava, jolle oma käsittelyprosessi. Osalle henkilöstöstä on matalampi kynnyks tuoda ajatuksiaan ja kehittämideoitaan esiin, kun niitä voi kertoa anonymisti ja heti, kun ne nousevat mieleen ja ovat vielä ajankohtaisia.*” Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös toive tietyin aikavälein toteutettavasta johdon kyselytunnista. ”*Kvartaaleittain ylemmän johdon kyselytunti, jossa kysymyksiä voi esittää etukäteen ja kyselyn aikana. Henkilöstön olisi näin helpompi päästä lähemmäs johtoporrasta ja osallistua ajatusten vaihtoon.*”

Kyselyssä haluttiin lisäksi selvittää henkilöstön kokemus aloitteiden ja kehittämisehdotusten etenemisestä organisaation sisällä (Kuvio 8). Vastanneista 9 % oli täysin samaa mieltä ja 41 % osittain samaa mieltä siitä, että tehdyt aloitteet ja kehittämisehdotukset etenevät organisaatiossa. Osittain eri mieltä oli 12 % ja täysin eri mieltä 4 % vastanneista. Jopa 34 % vastanneista edusti joukkoa, joka ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteestä. Tätä tulosta tukevat osaltaan myös avoimissa vastauksissa nousseet näkemykset siitä, että kehittämisehdotusten etenemisestä ei koeta henkilöstön näkökulmasta saatavan riittävästi informaatiota, jolloin aloitteiden etenemistä on vaikea arvioida. ”*Vaikuttamismahdollisuudet ovat moninaisia ja riippuvat myös paljon henkilön itsensä aktiivisuudesta ja innosta osallistua. Olisi kuitenkin tärkeää kuulla enemmän myös kehitysehdotusten etenemisestä.*”



Kuvio 8. Monivalintakysymyksen vastausten jakauma väitteeseen ”Koen, että tekemäni aloitteet ja kehittämissuhteet etenevät organisaatiossa”

Kyselyn tulosten perusteella voidaan havaita, että vaikuttamismahdollisuudet koetaan olevan kohtalaisen hyvällä tasolla, mutta parannusehdotusten ja aloitteiden etenemisen informointia tulisi lisätä ja selkeyttää henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön aidot näkemykset ja kokemukset ovat korvaamaton tekijä organisaation menestymisen kannalta ja onkin tärkeää, että niistä keskustellaan henkilöstön kanssa avoimesti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisena toimeksiantajaorganisaation henkilöstö kokee organisaation sisäisen toiminnan nykytilan, ja mitä kehitysideoita työntekijöillä on toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake jaettiin eri osa-alueisiin, joiden kautta asiaa ryhdyttiin tutkimaan. Kyselyn osa-alueet liittyivät tiiviisti organisaation sisäisen toiminnan erilaisiin osakokonaisuuksiin ja toimintoihin, kuten sisäiseen viestintään, organisaation sisäiseen roolitukseen, yhtenäisiin toimintatapoihin ja työn tehokkuuteen.

Kyselyn eri osa-alueisiin liittyviä käsitteitä ja teoriaa on tarkasteltu opinnäytetyön teorialuvuissa, jotta teoriatausta muodostaisi lukijalle mahdollisimman kattavan kuvan tutkimustulosten läpikäynnissä esiintyvistä teemoista. Teoriaosuus tukee vahvasti kyselyssä käsiteltäviä aiheita ja niiden merkityksellisyyttä toimivan organisaation perustana.

Kyselystä saatujen tulosten läpikäyntiä ja analysointia koskevassa luvussa on nostettu esiin kyselyn pääkohtia ja tärkeimpiä yksittäisiä huomioita, jotka ovat erityisesti erottuneet vastausten joukosta. Kyselyn tavoitteena oli sisäisen toiminnan nykytilan selvittämisen lisäksi saada henkilöstöltä konkreettisia kehitysideoita, joita avoimiin vastauksiin saatiinkin kiitettävä määrä.

Organisaation sisäisen viestinnän osalta haluttiin selvittää, koetaanko viestintä riittävän avoimena ja informatiivisena työtehtävien onnistumisen kannalta. Kyselystä saatujen tulosten mukaan 22 % vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 50 % osittain samaa mieltä siitä, että organisaation sisäinen viestintä on riittävän avointa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation sisäinen viestintä on sisällöltään avointa ja selkeää, mikä koetaan henkilöstön näkökulmasta työskentelyä tukevana asiana. Avoimien vastausten osalta selviää, että sisäisen viestinnän ongelmakohtana koetaankin lähinnä viestintäkanavien runsas määrä ja tästä aiheutuva huoli, että jokin tärkeä asia voi jäädä huomaamatta, kun aika ei riitä seuraamaan kaikkia eri kanavia. Kyselyn tulosten perusteella viestintäkanavien selkeyttä tulisi jatkossa kehittää

esimerkiksi kohderyhmien tarkemmalla fokuoinnilla ja viestintäkanavien määrän sekä käytön selkeämmällä rajaamisella.

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää organisaation sisäisen yhteistyön nykytilaa, jonka osalta tulokset olivatkin positiivisia. Vastanneista 24 % oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa tehdään työtä yhtenä joukkueena tavoitteiden saavuttamiseksi. Jopa 55 % vastanneista oli väitteestä osittain samaa mieltä. Tulosten perusteella organisaation sisäinen yhteistyö eri tiimien välillä koetaan hyvänä. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin tutkia, mitä eri yhteistyömuotoja organisaatiossa esiintyy eniten, sillä yhteistyön eri muotojen tunnistamisen avulla on mahdollista havainnoida ja kehittää sisäistä yhteistyötä myös jatkossa.

Toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja työn tehokkuuden lisäämiseksi ratkaisuja lähdettiin etsimään automaatiosta. Kyselyn avulla haluttiin kerätä henkilöstön ehdotuksia automatisoitavista työvaiheista, jotka tehdään tällä hetkellä manuaalisesti. Ideoita erilaisista automatisoitavista työvaiheista tulikin useita kymmeniä ja näitä pystyttiin jakamaan eri osa-alueisiin esimerkiksi rahoituksen, päivittäisasiain ja raportoinnin näkökulmasta. Ehdotusten pohjalta toimeksiantajaorganisaation on mahdollista päättää, mitkä ehdotuksista voisivat olla toteutettavissa ja mitkä ovat ennen kaikkea kustannustehokkainta hoitaa jatkossa automaation avulla.

Organisaation sisäistä työnjakoa ja rooleja tutkittiin oman roolin merkityksen näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee työmäärän jakautuneen organisaation sisällä. Kyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatio on onnistunut erityisen hyvin yksilön roolin merkityksen korostamisessa isossa kokonaisuudessa, sillä jopa 61 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 32 % osittain samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät oman roolinsa ja onnistumisensa merkityksen koko organisaation menestymiselle.

Puolestaan työnjaon osalta koettiin, ettei työmäärä ole jakautunut kovin tasaisesti organisaation sisällä. Jopa kolmannes vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että työmäärä on jakautunut organisaation sisällä tasaisesti. Vastaajista 25 % ei ollut väitteestä samaa eikä eri mieltä. Avoimien vastausten osalta työmäärän tasoittamiseksi ehdotettiin ratkaisuksi muun muassa työpareja, jolloin ainakin kuormittavimpien roolien

työmäärää olisi helpompi jakaa. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan havaita, että oman roolin merkityksen ja työnjaon osalta on onnistuttu välittämään selkeä kuva yksilötasolla, mutta kokonaiskuvaan liittyen kehitettävää ainakin vastuualueiden selkeyttämisen ja työmäärän jakaantumisen osalta.

Kyselyn avulla haluttiin lisäksi selvittää henkilöstön kokemus vaikutusmahdollisuuksista organisaation sisällä. Tulosten perusteella vaikutusmahdollisuudet koetaan toimeksiantajaorganisaatiossa kohtalaisen hyvinä, mutta avoimissa vastauksissa nostettiin kuitenkin esille joitakin kehitysideoita vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. Avointen vastausten mukaan nimetön palautekanava loisi paremmat mahdollisuudet ja matalamman kynnyksen nostaa esille ajatuksia, jotka halutaan tuoda esille anonyymisti.

Vaikuttamismahdollisuuksien esille tuomisen lisäksi kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön kokemus kehittämisehdotusten ja päätöksenteon etenemisestä organisaatiossa. Tulosten perusteella vaikuttamismahdollisuudet koetaan organisaatiossa hyvinä, mutta avoimien vastausten mukaan kehitysideoiden varsinaisesta etenemisestä toivottaisiin aktiivisempaa tiedotusta, vähintäänkin asianomaisten suuntaan.

Kyselyn tulosten perusteella onnistuttiin selvittämään haluttujen osa-alueiden nykytilaa, jonka avulla toimeksiantajaorganisaation on helpompi tarttua henkilöstön näkökulmasta olennaisimpiin kehityskohtiin. Avoimet vastaukset auttavat monelta osin hahmottamaan paremmin monivalintakysymyksistä saatuja tuloksia, sillä avoimissa vastauksissa henkilöstön on ollut mahdollista avata monivalintakysymysten vastausten taustoja syvemmin. Lisäksi henkilöstöltä saadut kehitysideat ja yleiset ajatukset ovat toimeksiantajaorganisaation kannalta arvokasta tietoa organisaation tulevaisuuden kannalta.

Toisinaan avoimien vastausten joukossa oli hyvinkin tarkkoja ongelmatilanteiden kuvauksia, joihin on tämän kaltaisen kyselytutkimuksen yhteydessä haastavaa perehtyä tarkemmin, sillä kyselyn tarkoituksena oli löytää enemmänkin suurimmat ja tärkeimmät kehityksenkohteet isosta kokonaisuudesta. Toisaalta avoimien vastausten joukossa nousseet ehdotukset esimerkiksi nimettömästä palautekanavasta voisi jatkossa

mahdollistaa tämän tyyppisten spesifien ongelmien kuvaamisen, jolloin niihin olisi helpompi tarttua ja etsiä ratkaisuja.

Kyselytutkimuksen ja siitä saatujen tulosten on tarkoitus hyödyttää sekä toimeksiantajaorganisaatiota että henkilöstöä arjen toiminnoissa. Tulosten perusteella toimeksiantajaorganisaatiolle on haluttu etsiä henkilöstön näkökulmasta merkityksellisimmät kehityskohteet, jotta organisaation olisi helpompi ryhtyä konkreettisiin kehitystoimiin. Kun tiedostetaan mitkä osa-alueet kaipaavat henkilöstön kokemuksen mukaan eniten kehittämistä, toimeksiantajaorganisaation on otollisempaa lähteä etsimään näihin käytännönläheisiä ratkaisuja. Lisäksi kyselyn avointen vastausten kautta henkilöstöltä saadut parannusehdotukset tukevat ratkaisujen löytämistä ja toteuttamista entisestään. Mikäli organisaatio tekee kyselyn tulosten pohjalta muutoksia sisäiseen toimintaan, tästä hyöttyy toimeksiantajan lisäksi myös henkilöstö, kun työarjen toimintojen kehittyessä mahdollisesti myös työmotivaatio ja into omaa tekemistä kohtaan kasvavat.

8 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Molemmat käsitteet liittyvät tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, jota määritellään usein tutkimus- ja mittausmenetelmän sekä tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten näkökulmasta. Tutkimuksen tulee lähtökohtaisesti aina olla luotettavaa, puolueetonta ja virheetöntä. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyden erityisesti sen osalta, kuinka hyvin tutkimukseen valittu tutkimus- tai mittausmenetelmä mittaa juuri sen tarkasteltavan asian ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata. Eli mittaako tutkimus todella sitä, mitä sen avulla on alun perin haluttu selvittää. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, kun kohderyhmä ja kysymykset on määritelty oikein ja tutkimusote tukee sekä tutkitavan asian olemusta että tutkimuskysymyksen asettelua. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetti ilmaisee kuinka luotettavasti ja toistettavasti valittu tutkimus- tai mittausmenetelmä mittaa haluttua asiaa. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Heikko reliabiliteetti voi johtua esimerkiksi virheellisestä mittausmenetelmästä tai väärästä tulkinnasta. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa on riski, että kyselyyn vastaava henkilö ymmärtää kysymyksen toisin kuin kysymysten laatija on ajatellut, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti heikkenee. Onkin tärkeää arvioida tutkimuksessa käytettyjen mittareiden reliabiliteettia ja esimerkiksi kyselytutkimuksissa pyrkiä laatimaan kysymykset mahdollisimman yksiselitteisiksi, jotta tuloksinvaraisuudelta vältytään. (Hiltunen 2009.)

Toimeksiantajaorganisaatiolle toteutetussa kyselytutkimuksessa kohderyhmänä toimi organisaation henkilöstö, koska tutkimuksen avulla haluttiin selvittää henkilöstön näkökulmasta organisaation sisäinen toiminnan kehityskohteita. Kyselyn vastaajaryhmää rajattiin toimeksiantajan pyynnöstä kuitenkin hieman, sillä lopullinen kysely suunnattiin yli vuoden organisaatiossa työskennelleille henkilöille. Tämän rajauksen myötä haluttiin varmistaa, että kaikille kyselyyn vastaaville henkilöille on ehtinyt muodostua riittävän selkeä ja laaja kuva organisaation eri tiimeistä ja toiminnoista, jotta sisäistä toimintaa on mahdollisuus arvioida riittävän kokemuksen pohjalta.

Kyselyn kohderyhmää voidaan pitää luotettavana, sillä kokenut henkilöstö pystyy erottamaan yksittäisiäkin kehityskohteita laajemmasta kokonaisuudesta. Työntekijät toimivat samalla myös tärkeimpinä asiantuntijoina, kun kehitettävää etsitään nimenomaan heidän päivittäisestä työarjestaan ja tähän liittyvistä kokemuksista.

Kyselyssä esitetyt kysymykset pyrittiin määrittelemään tarkasti käsiteltävän aihealueen ympärille ja kysymysten asettelussa kiinnitettiin erityistä huomiota yksiselitteiseen ja selkeään rakenteeseen tulkinnanvaraisuuden minimoimiseksi. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta, sillä kyselylomake sisälsi monivalintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Avointen vastausten kautta henkilöstöllä oli mahdollisuus tarkentaa omia ajatuksiaan vielä syvemmin ja tuoda esille konkreettisia kehitysideoita. Monivalintakysymysten perusteella saadut vastaukset ja niistä muodostetut prosenttilukemat antavat kokonaiskuvaa organisaation toiminnan nykytilasta, mutta yksinään monivalintakysymysten tulokset eivät kerro syytä prosenttijakaumille. Tämän vuoksi avointen vastausten mahdollistama tarkempi analysointi auttaa myös tutkijaa hahmottamaan tulosten syy-seuraussuhteet luotettavammin ja tarkemmin.

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat suoraan kyselystä saatuihin tuloksiin, jolloin päätelmien puolesta voidaan esittää prosenttilukemia, jotka edustavat jotakin selkeää väittämää tai mielipidettä tutkittavasta asiasta. Monivalintakysymysten osalta tehdyt johtopäätökset ovat näin ollen yksiselitteisempiä ja luotettavampia, kuin esimerkiksi avointen vastausten kohdalla tehdyt päätelmät. Avoimien vastausten kohdalla tulkinnanvaraisuuden riski kasvaa. On kuitenkin tärkeää, että tuloksia käsitellään puolueettomasti ja tulkinnanvaraisuuden riski on huomioitu johtopäätöksiä tehdessä.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön aiheidea syntyi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa keväällä 2021, jolloin aloitettiin kyselylomakkeen työstäminen. Kyselylomake saatiin valmiiksi kesällä 2021 ja elokuussa se julkaistiin henkilöstölle. Kysely toteutettiin aikataulussa ja sen tuloksia päästiin esittämään henkilöstölle pian vastausajan umpeutumisen jälkeen syyskuussa 2021. Itse opinnäytetyön kirjoittaminen vei suunniteltua kauemmin aikaa. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että opinnäytetyö valmistuisi jo vuoden 2021 lopulla, mutta teoriaosuuden kirjoittaminen on osittain jatkunut kevään 2022 aikana. Tarkemman aikataulutuksen ansiosta opinnäytetyö olisi voinut valmistua alkuperäisen arvion mukaan.

Kyselytutkimus onnistui oman arvioni mukaan hyvin, sillä kyselyn vastausprosenttia 44,30 % voidaan pitää kohtalaisen hyvänä, ja lisäksi avoimien vastausten avulla saatiin huomattava määrä konkreettisia kehitysehdotuksia henkilöstön näkökulmasta niihin asioihin, joita toimeksiantaja halusi kyselyn avulla selvittää. Lisäksi monivalintakysymyksiin saadut vastaukset antavat yleiskuvaa organisaation sisäisen toiminnan nykytilasta henkilöstön näkökulmasta.

Kyselytutkimuksen tuloksia oli mielenkiintoista käydä läpi ja opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta tutkimuksen toteuttamisesta sekä tulosten läpikäynnistä. Kyselylomake sisälsi yhteensä 26 monivalintakysymystä ja 9 avointa kysymystä, jonka epäilin aluksi olevan hieman liikaa, mutta myöhemmin tuloksia käsitellessäni tuntui juuri sopivalta. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä useita satoja, joten niiden läpikäynti ja lukeminen oli aikaa vievää, mutta kiinnostavaa. Avoimien vastausten luokittelua helpotti kyselyn eri osiot, jolloin vastausten kokonaiskuva säilyi selkeänä ja mielekkäänä käsitellä.

Teoriaosuus rakentui pala palalta. Useiden eri lähteiden tutkiminen ja tiedon jäsentäminen tuntui alkuun haastavalta, mutta alkoi kuitenkin lopulta sujumaan niin, että eri lähteitä hyödyntämällä sain rakennettua yhtenäisiä kokonaisuuksia teoriaa käsitteleviin lukuihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen pyrkinyt lähdekriittisyyteen ja pääasiallisesti yrittänyt hyödyntää mahdollisimman uutta tietoa.

Toteutetun kyselyn ja siitä saatujen tulosten pohjalta saatiin kerättyä arvokasta tietoa, jota toimeksiantajaorganisaatio voi hyödyntää tulevaisuudessa toimintansa kehittämisessä. Jatkotutkimuksena toimeksiantajaorganisaation on mahdollista teettää henkilöstölle uusi kysely, jolloin tuloksia voidaan verrata keskenään. Tulosten vertailun avulla voidaan selvittää tilanteen kehittyminen henkilöstön kokemuksen pohjalta.

Toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilö oli tyytyväinen tutkimukseen ja antoi tutkimuksesta sähköpostitse seuraavan palautteen: ”Osana organisaation strategista hanketta halusimme lähteä kehittämään toiminnallisen organisaation yhteistyötä ja siihen liittyen tahdoimme kuulla erityisesti henkilöstön näkemyksiä siitä, missä meillä sijaitsevat toimintamme ”arjen pullonkaulat”. Lisäksi toivoimme saavamme henkilökunnalta konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan ja yhteistyön parantamiseksi. Tämän asian selvittämiseksi meillä oli tarve tehdä henkilöstölle kyselytutkimus ja Milja tarttui haasteeseen. Miljan ote tutkimuksen tekemiseen oli hyvin aktiivinen sekä itsenäinen ja hyvin pian taustoituksen sekä tavoiteasetannan jälkeen syntyikin kommentoitavaksi ensimmäinen versio kysymyspatteristosta, jota vielä muokattiin toimeksiantajan tarpeiden pohjalta. Kysely toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sen tuloksia esiteltiin muun muassa johtoryhmälle ja koko organisaation henkilöstölle. Aikataulullisesti työn tekeminen toimeksiantajan näkökulmasta pysyi hyvin sille annetussa aikataulussa ja saimme tutkimuksen ensimmäiset tulokset analyyseineen sovitusti käyttöömmä. Tutkimukset tulokset olivat toimeksiantajan näkökulmasta hyödylliset. Jollalla oli olemassa käsitys toiminnan haasteista ja tutkimuksen tulos vahvisti tätä näkemystä. Tärkeää oli, että saimme kyselyn myötä arvokkaita ja hyvin konkreettisia kehitysehdotuksia henkilöstöltä, joista osa on jo opinnäytetyön valmistumiseen mennessä ehditty toteuttamaankin. Suunnitelmissa on, että jossakin vaiheessa tekisimme vastaavan kyselyn uudelleen, jotta näemme, ovatko toteutetut toimenpiteet vieneet organisaatiota oikeaan suuntaan.” (Toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilö, henkilökohtainen tiedonanto 10.5.2022.)

LÄHTEET

Alanen, T. 2018. Onnistunut sisäinen viestintä on itseohjautuvan organisaation perusta. VastuuGroup 8.8.2018. Viitattu 18.2.2022. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 9.6.2021. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

HY+ www-sivut. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta esimiehille ja johtajille. HY+ 30.9.2019. Viitattu 21.2.2022. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 18.2.2022. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Eskola, K. 2020. Sisäinen viestintä moukaroii siilot ja luo työlle merkityksen. Ellunkanat 28.5.2020. Viitattu 21.2.2022. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroii-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>

Ilmakangas, V. 2019. Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta. Valmennustrio Menestystä työhyvinvoinnista 2.12.2019. Viitattu 4.1.2022. <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/>

InnoWork. 2014. Opintomoduuli 2: Organisaatorakenne, liiketoimintamalli, luova prosessi ja innovaation johtaminen. Viitattu 3.9.2021. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/ed9a83a0-7f26-4717-a177-98499fd100f0/Module%20%20Organizational%20Structure_FI.pdf

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent Oy. Viitattu 1.11.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAXBBXATJGHDB#/kohta:4/piste:b242>

Kinnunen, M. 2018. Sisäinen yhteistyö – keino kasvaa ja kehittyä. Eilakaisla blogi 20.11.2018. Viitattu 18.2.2022. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/sisainen-yhteistyo-keino-kasvaa-ja-kehittya>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. Viitattu 17.2.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot/piste:tq](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAEBHXBTDG#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot/piste:tq)

Kuvaja, S. 2020. Kohderyhmät kärkeen – Viestintää ei tehdä itselle. Kansalaisyhteiskunta 26.11.2020. Viitattu 2.3.2022. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kohderyhmat-karkeen-viestintaa-ei-tehda-itselle/>

Laine, A. 2013. 4. Organisaatorakenteet ja -prosessit. Chasing my future 23.9.2013. Viitattu 19.2.2022. <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-organisaatorakenteet-ja-prosessit/>

Leinonen Rita. 8.1.2020. Tapaustutkimus – tutkimus tapauksesta. Viitattu 9.6.2021. <https://spoken.fi/tapaustutkimus/>

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – Käärmettä pysyyn? Viitattu 4.10.2021. https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisainen-viestint-krmett-pysyyn?next_slideshow=1

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 11.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522919847>

Selkäinaho, H. 2017. Miten avoin sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia? Viitattu 20.2.2022. <http://www.wgh.fi/miten-avoin-sisainen-viestinta-lisaa-tyohyvinvointia/>

Sillan www-sivut. 2021. Opas organisaatorakenteen ja toimenkuvien suunnitteluun. Viitattu 4.10.2021. <https://www.silta.fi/opas-organisaatorakenteen-ja-toimenkuvien-suunnitteluun>

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Tilisanomat 20.10.2010. Viitattu 11.11.2021. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/yhtenaisilla-toimintatavoilla-tuottavuutta-ja-asiakastytyvaisyytta>

Varis, E. 2020. Osallistaminen on olennainen osa sisäisen viestinnän onnistumista. Aava & Bang 9.10.2020. Viitattu 1.3.2022. <https://marketing.bang.fi/blogi/osallistaminen-on-olennainen-osa-sis%C3%A4isen-viestinn%C3%A4n-onnistumista>

Vornanen, R. 1995. Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Åberg, L. 2010. Organisaatioviestintä. Johdatus viestintään. Viitattu 3.1.2022. <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>

Organisaation toiminnan kehittäminen -kysely

Olet vastaamassa organisaatiosi toiminnan kehittämisen kyselyyn. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia ja vastaaminen on mahdollista 3.9.2021 saakka.

Kysely on suunnattu yli vuoden organisaation sisällä työskennelleille henkilöille.

Kysely liittyy tiiviisti ryhmästrategiamme kärkihankkeeseen nro 3, jonka toisessa osakokonaisuudessa tarkastellaan organisaation sisäisiä toimintamalleja sekä niiden kehittämismahdollisuuksia.

Mielipiteesi ja ajatuksesi ovat tärkeitä: Tuloksia hyödynnetään organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä, mikä vaikuttaa meidän kaikkien jokapäiväiseen toimintaamme. Kyselyyn vastaamalla pääset aidosti osallistumaan ja vaikuttamaan organisaatiomme kehittämiseen.

Kysely toteutetaan täysin anonymisti ja luottamuksellisesti.

Kiitos osallistumisestasi!

Taustatiedot

Taustatiedot auttavat tarkastelemaan kyselyn tuloksia eri näkökulmista. Yksittäistä vastaajaa koskevat tiedot eivät missään vaiheessa tule esille, sillä kysely toteutetaan anonymisti.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

- 1 vuotta – alle 3 vuotta
- 3 vuotta – alle 10 vuotta
- Vähintään 10 vuotta

2. Missä juridisessa yhtiössä työskentelet organisaation sisällä?

- Yhtiö A
- Yhtiö B
- Yhtiö C

- Yhtiö D
- Yhtiö E
- Yhtiö F

3. Valitse roolisi (jos koet tekeväsi useita eri rooleja, valitse se, johon käytät vähintään 50 % työajastasi).

- Asiakaspalvelu (esim. keskitetyssä asiakaspalvelussa työskentelevä)
- Ihmisten/asioiden johtaminen (esim. esihenkilö)
- Kehittäminen (esim. projektipäällikkö, kehittämisspäällikkö, PMO Controller)
- Middle Office- tai Back Office- asiantuntijatehtävät (esim. prosessipalveluissa työskentelevät, vakuutusasiantuntija, vakuutuskesittelijä, aktuaarit, salakunhoitajat)
- Liiketoiminnan tuen tai hallinnon asiantuntijatehtävät (assistentti, tietoarkkitehti, DW/BI-asiantuntija)
- Markkinointi tai myynti (esim. markkinointipäällikkö, viestintäpäällikkö, growth hacker)
- ICT (esim. arkkitehti, IT controller)
- Tasehallinta
- Riskienhallinta (esim. riskienhallintapäällikkö, risk controller, sisäinen tarkastus)
- Taloushallinto (esim. controller, kirjanpitäjä)
- Henkilöstöhallinto (esim. HR asiantuntija, palkanlaskija)

Organisaation sisäinen toiminta

Organisaation sisäisellä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea liiketoiminnan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen liittyvää toimintaa, joka tapahtuu organisaation sisällä. Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan organisaation sisäisen toiminnan tehokkuutta päätöksenteon ja strategian toteutumisen näkökulmasta.

4. Koen, että organisaatiossa tehdään päätöksiä tehokkaasti onnistumisen takaamiseksi.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Koen, että toiminnallinen organisaatio on suunniteltu tukemaan ryhmän strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Koen, että organisaatiossa otetaan vastuullisuuden näkökulma riittävästi huomioon toiminnassa ja päätöksenteossa.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Miten organisaation nykyistä toimintamallia voitaisiin mielestäsi kehittää, jotta saavutamme yhteiset tavoitteet ja onnistumme?

Viestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedottamista sekä osallistavaa ja vuorovaikutteista viestintää, jonka tarkoitus on tukea jokapäiväistä toimintaamme. Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan organisaation sisäistä viestintää avoimuuden ja informatiivisuuden näkökulmasta.

8. Koen organisaation sisäisen viestinnän olevan omien työtehtävieni ja onnistumiseni kannalta riittävän avointa.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Koen saavani riittävästi tietoa organisaation sisäisistä ajankohtaisista asioista omien työtehtävieni ja onnistumiseni kannalta.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Koen saavani parhaiten tietoa organisaation toiminnasta seuraavista kanavista. Valitse 3 parasta tietolähdettä.

- seuraamalla uutisia Intrassa
- seuraamalla ja osallistumalla keskusteluihin Yammerissa
- osallistumalla liiketoiminta-alueiden kuukausikatsauksiin
- osallistumalla erilaisiin ajankohtaispäiviin
- osallistumalla organisaation yleisiin infoihin
- keskustelemalla oman esihenkilön kanssa
- keskustelemalla kollegoiden kanssa
- seuraamalla ja osallistumalla keskusteluihin eri Teams-kanavissa
- seuraamalla sähköpostia

- osallistumalla tiimipalaveriin
- muu

11. Miten organisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää, jotta saavutamme yhteiset tavoitteet ja onnistumme?

Yhtenäiset toimintatavat ja työn tehokkuus

Yhtenäiset toimintatavat selkeyttävät eri prosesseja ja edesauttavat tätä kautta myös työn tehokkuutta. Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan organisaation sisäisten toimintatapojen yhtenäisyyttä ja toiminnan tehokkuutta strategian toteutumisen näkökulmasta.

12. Koen, että organisaation sisäinen toiminta on tehokasta ja tukee ryhmän strategian toteutumista.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Koen, että organisaation toimintatavat ovat yhtenäisiä ja tukevat ryhmän strategian toteutumista.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Koen, että pystyn vaikuttamaan oman työni sujuvuuteen (esim. kehitysideoilla, toimintatapoja tehostamalla, oman työn suunnittelulla).

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Mielestäni työtehtävissäni on toistoa sisältäviä tehtäviä ja prosesseja, joissa voitaisiin hyödyntää automaatiota (kokonaan tai osittain).

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Mikäli tunnistat, että työssäsi on automatisoitavia työvaiheita, mitkä ne mielestäsi ovat?

17. Miten organisaation toimintatapoja voitaisiin yhtenäistää ja kehittää, jotta ne edistäisivät työn sujuvuutta ja tehokkuutta?

Työnjako ja roolit

Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan oman roolin selkeyttä ja merkitystä organisaatiossa. Lisäksi halutaan selvittää henkilöstön kokemusta työmäärän jakautumisesta organisaation sisällä.

18. Koen, että oma roolini ja tavoitteeni organisaatiossa ovat selkeitä.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Ymmärrän oman roolini ja onnistumiseni merkityksen koko organisaation menestymiselle.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

20. Hahmotan pääpiirteittäin organisaatiossa työskenteleville eri tiimeille vastuutetut työt ja tavoitteet sekä niiden vaikutuksen kokonaisuuteen.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

21. Koen, että työmäärä on jakautunut organisaation sisällä tasaisesti.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Miten organisaation sisäistä roolitusta ja työnjakoa voitaisiin kehittää, jotta ne tukevat ryhmän strategiaa ja onnistumista?

Yhteistyö organisaation sisällä

Organisaation sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä, jota tehdään tiimi-/toimintorajojen yli. Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan yhteistyötä jonkun toisen tiimin tai toisessa tiimissä työskentelevän henkilön kanssa. Kysymykset eivät siis mittaa oman tiimin sisäistä yhteistyötä.

23. Koen, että organisaation sisäinen yhteistyö on toimivaa ja edistää ryhmän strategian toteutumista.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

24. Koen, että pystyn hyödyntämään organisaation asiantuntijoiden osaamista yhteisen onnistumisen edistämiseksi.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

25. Millaisia yhteistyömuotoja sinun ja organisaation muiden tiimien välillä on ollut? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Projekti
- Muu kehittämistyö
- Koulutuksen suunnittelu ja kouluttaminen
- Ohjeistuksen laatiminen
- Avun antaminen / saaminen akuutissa tilanteessa
- Prosessien kehittäminen
- Minulla ei ole yhteistyötä tiimini ulkopuolisten jäsenten kanssa

26. Koen, että teemme organisaatiossa työtä yhtenä joukkueena strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

27. Millä konkreettisilla toimenpiteillä voisimme mielestäsi parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä, jotta onnistumme ja saavutamme strategiamme mukaiset tavoitteet yhdessä?

Organisaation ja asiakasyritysten välinen yhteistyö

Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan yhteistyötä asiakasyrityksen ja jonkun organisaation tiimin välillä. Kysymykset eivät siis mittaa organisaation sisäistä yhteistyötä.

28. Koen, että organisaation ja asiakasyritysten välinen yhteistyö on toimivaa ja edistää strategian toteutumista.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

29. Koen, että asiakasyrityksiltä saa rakentavaa ja konkreettista palautetta organisaation toiminnasta.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

30. Millä konkreettisilla toimenpiteillä voisimme mielestäsi parantaa organisaation ja yritysasiakkaiden välistä yhteistyötä, jotta onnistumme ja saavutamme strategiamme mukaiset tavoitteet yhdessä?

Organisaation toiminnan kehittäminen

Henkilöstön osallistamisessa organisaation sisäisen toiminnan kehitystyöhön on kyse yhteistyöstä, jonka perustana ovat vuoropuhelu ja molemminpuolinen luottamus. Henkilöstön aidot näkemykset ja kokemukset ovat avain onnistumiseen. Seuraavassa osiossa pyydetään arvioimaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallistamista organisaation kehitystyöhön.

31. Koen saavani riittävästi tietoa oman roolini ja työtehtäväni kannalta organisaation sisäisistä muutossuunnitelmista, jotta pystyn tuomaan kehitysideoitani ja mielipiteitäni esille toimintaan liittyen.

- Täysin samaa mieltä

- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

32. Pystyn vaikuttamaan ja olemaan mukana organisaation toiminnan kehittämisessä.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

33. Koen, että tekemäni aloitteet ja kehittämis ehdotukset etenevät organisaatiossa.

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

34. Millä konkreettisilla toimenpiteillä toivoisit vaikuttamismahdollisuuksia parannettavan organisaation sisällä?

Vapaa sana

35. Mitä muita terveisiä haluaisit lähettää organisaation toiminnan kehittämiseksi? Jos koet organisaation onnistuneen jossain asiassa erityisen hyvin, niin kerrothan sen tässä.
