



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Organisaation eheyttämällä
toiminnan tehostamiseen**

Case N.C.D. Production Oy

Sarianna Matikainen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 21.3.2018

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Sarianna Matikainen	Sivumäärä 56 ja 13 liitesivua
Työn nimi Organisaation eheyttämisellä toiminnan tehostamiseen Case N.C.D. Production Oy	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffren	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja N.C.D. Production Oy, Hannu Haljala	
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön aiheena on eheyttää N.C.D Production Oy:n toimintaa. Yritys on kasvanut lyhyessä ajassa muutamaa tapahtumaa järjestävästä organisaatiosta isoksi toimijaksi, jonka toimipisteitä sijaitsee eri kaupungeissa. N.C.D. Production Oy järjestää yli 20 tapahtumaa kesän aikana ympäri Suomea. Kasvun myötä on tullut tarvetta tarkastella organisaation toimintaa ja kehittämiskohteita. Kehittämistyössä kiinnitetään huomiota työyhteisössä ilmenneisiin kehittämiskohteisiin, joihin pyritään saamaan selkeyttä tämän työn kautta. Kehittämistyön tarkoitus on tehostaa ja selkeyttää yrityksen toimintaa ja samalla suunnitella organisaation toimintaa yhdenmisiä ja selkeyttäviä työkaluja. Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat: Miten selkeyttää organisaation työtä ja tavoitteita? Miten tehostaa jo olemassa olevia organisaation työkaluja/voimavaroja?</p> <p>Kehittämistyön tilaajana on NC.D. Production Oy, joka on Suomen suurin tapahtumajärjestäjä. Toiminnasta tekee poikkeavan se, että firma toimii omalla sektorillaan hyvin itsenäisesti. Yrityksellä on oma ravintolatoimi, rakennuspuoli ja tapahtumarakentamiseen tarvittavaa kalustoa, lisäksi firmassa on töissä tuotannon lisäksi oma markkinointitiimi. Organisaatio on hyvin omavarainen tapahtumajärjestäjä.</p> <p>Kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Lähestymistavat valikoituivat siksi, että työn lähtökohtana on löytää käytännön ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ja samalla kehittää niitä. Kyseiset lähestymistavat mahdollistavat myös henkilöstön osallistumisen kehittämistyöhön. Työn tarkoituksena onkin löytää henkilöstölähtöisiä, organisaation toimintaa selkeyttäviä kehittämistoimenpiteitä. Tiedonkeruumenetelminä työssä käytetään havainnointia, kyselyitä ja yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Aineisto kerättiin 2017 kesän ja syksyn aikana.</p> <p>Kyselyiden kautta nousi esille selkeästi tietyt kehittämiskohteet, joihin tässä työssä esitetään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Kehittämiskohteeksi nousi muun muassa sisäinen viestintä, johon pyritään kehittämään yhteinen työkalu. Lisäksi työnkuvien epäselvyys nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Organisaatiolle pyritäänkin luomaan selkeä organisaatiokaavio, joka tukee sisäistä viestintää ja toimintaa. Lisäksi kaikkien toimenkuvat avataan selkeästi koko työyhteisölle. Työhyvinvointiin pyritään myös kehittämään erilaisia toimenpiteitä jotka ylläpitävät työhyvinvointia. Organisaation aiempaa toimintastrategiaa ei oltu avattu työntekijöille selkeästi, joten yhtenä kehittämistoimenpiteenä on rakentaa toimintastrategia yhdessä työntekijöiden kanssa. Strategian tavoitteena on luoda toiminnalle yhtenevä toimintamalli ja tavoite, jonka vuoksi työtä tehdään.</p> <p>Toimenpiteitä tullaan viemään käytäntöön pienin askelin. Ne vaativat jokaiselta henkilöstön jäseneltä sitoutumista ja avoimuutta uusille toimenpide-ehdotuksille. Organisaation toimitusjohtajan tulee myös aktiivisesti muistuttaa ja tuoda esille yhteistä tavoitetta arjen toiminnassa sekä myös itse toimia niiden mukaisesti. Lisäksi johdolta vaaditaan avoimuutta, arvostusta ja luottamusta asiantuntijoita ja heidän työtänsä kohtaan. Haasteellisinta on kuitenkin vaikuttaa organisaatiossa jo olemassa oleviin ajattelutapoihin ja toimintamalleihin sekä saada pirstaloituneelle organisaatiolle työn pohjaksi yhteinen visio.</p>	
Asiasanat strategia, työhyvinvointi, sisäinen viestintä, toimintatutkimus, toimenkuvat	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Sarianna Matikainen	Number of Pages 56 + 13 appendix
Title Using defragmentation to optimize organization's working policy Case N.C.D. Production Oy	
Supervisor(s) Jari Hoffren	
Subscriber and/or Mentor N.C.D. Production Oy, Hannu Haljala	
<p>Abstract</p> <p>During the few years N.C.D. Production has grown fast from a small-scale production organization into a big festival corporation which produces over 20 events each summer. N.C.D Production has offices all around Finland. Due to its fast growth, there is a need to examine the organization's working policy and development needs. The main theme of this study is defragmentation of N.C.D Production's working policy.</p> <p>The development work will pay attention to improvement needs in the working community. This work's main goal is to clarify these needs. The idea of the development work is to strengthen and clarify the organization's agency and create proposals for integration and clarification. The issues are: how to clarify N.C.D Production's working manners and goal? How to improve the tools and the resources that already exist?</p> <p>The client behind the development project is N.C.D Production. The company is the biggest festival organization in Finland. One thing that makes N.C.D Production unusual is its independence considering its ownership of a restaurant business and a construction team. The company has also its own marketing group and the necessary equipment and hardware for construction. The company is very self-sufficient.</p> <p>A case study with elements of action research was created to analyze the certain parts of N.C.D. Production's activity. The approaching methods were chosen mainly because the aim of the development work is to find practical solutions to existing problems and solve them. At the same time the goal is to look for procedures that are humane and easily adoptable by the staff. Observation, surveys and communal procedure are used as data sources. The material was collected during the summer and fall 2017.</p> <p>The results show that there are some clear development needs, and this work is trying to find solutions for them. One of the top issues that emerged were the lack of the internal communication. Also the obscurity of the job descriptions was one thing to improve. The main goal is to make a clear organization chart which improves internal communication between employees. Also this study will improve the well-being of the employees. The previous strategy N.C.D Production had was never disclosed to the staff. The new working strategy is to create an operation model and a goal to work for.</p> <p>The procedures are introduced in small steps in the organization. They require openness of the staff for new suggestions and commitments. The CEO needs to remind and bring forth organization's aspirations on a daily basis and work according to them. The CEO is required to be open and show appreciation and trust towards the other specialists in N.C.D Productions. The most challenging aim is to have an impact on the existing working manners and ways of thinking and create a united vision for a scattered organization.</p>	
Keywords strategy, workplace wellness, internal communication, case study, job description	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN KOHDE	7
2.1 N.C.D. Production Oy	7
2.2 Lähtökohdat kehittämistyölle	10
2.2 Tutkimuskysymykset	13
3 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN TIETOPOHJA	14
3.1 Mitä on toimintastrategia	14
3.2 Hyvän työyhteisön toiminnan edellytykset	18
3.2.1 Työhyvinvointi	21
3.2.3 Kehityskeskustelut	22
3.2.4 Selkeät työtehtävät	24
3.2.5 Johtamisen tärkeys	25
4 MENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAVAT	27
4.1 Kehittämistyön lähestymistapa	27
4.2 Aineiston hankintamenetelmät	28
4.2.1 Kyselyt	29
4.2.2 Havainnointi	29
4.2.3 Strategiatyöpaja	30
4.2.4 Olemassa oleva aineisto	30
5 TULOKSET	30
5.1 Organisaation vahvuudet ja heikkoudet	31
5.2 Toimenkuvien selkeyttäminen	33
5.2.1 Henkilöstön toimenkuvakysely	33
5.2.2 Työtapojen vertailua	36
5.3 Toimintastrategiatyöskentely	38
5.3.1 Strategiapäivä	39
6 TULOXSISTA TOTEUTUKSEEN	40
6.1 Organisaation toiminnan selkeyttäminen toimintastrategian avulla	40
6.1.1 Toimintastrategian jalkauttaminen	42
6.2 Muut kehittämistoimenpiteet	43
6.2.1 Organisaatiokaavio ja toimenkuvat	43
6.2.2 Sisäinen viestintä	44
6.2.3 Tavoitekeskustelut	48
6.2.4 Työhyvinvoinnin lisääminen	49
6.2.5 Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta	50
7 POHDINTA	51
8 JÄLKIKIRJOITUS	55
LÄHTEET	56
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Kehittämistyön aiheena on eheyttää N.C.D. Production Oy:n toimintaa ja samalla tehostaa ja selkeyttää sitä. N.C.D. Production Oy on Suomen suurin festivaali- ja tapahtumajärjestämiseen erikoistunut yritys. Kehittämistyön tilaajaorganisaatio järjestää festivaaleja, konsertteja ja tapahtumia ympäri Suomea. Yrityksen toiminnan pääpainopiste on tapahtumien ja konserttien järjestäminen, lisäksi sillä on oma tapahtumien rakentamiseen tarvittava kalusto, jota vuokrataan myös muille toimijoille. Lisäksi yrityksen kaikkien tapahtumien anniskelusta vastaa N.C.D. Production Oy:n oma ravintolatoimi. Vastaavia yrityksiä, jotka toimivat näin laajasti ja itsenäisesti omalla sektorillaan, ei Suomessa juuri ole. Yksityisen sektorin resurssit ovat usein pienet, joten kehittämistyölle ei ole juurikaan aikaa, saati tekijöitä. Uskon että työstäni voi olla apua yksityiselle kulttuurisektorille, sillä siinä on pyritty huomioimaan kehittämiskohteiden muutostyö, joka on mahdollista toteuttaa myös vähin resurssein.

Kehittämistyön tilaajana on N.C.D. Production Oy, jonka toiveesta työtä lähdettiin tekemään. Lähtökohtana työlle on organisaatiossa olevat ongelmakohdat, joita on käyty läpi yhdessä organisaation johdon kanssa. Työyhteisöä ja sen toimintatapoja on havainnoitu. Havainnoinnin pohjalta esille nousi selkeitä ongelmakohdita, joihin on tarvetta puuttua. Lisäksi yrityksen henkilöstölle tehtiin kolme kyselyä, joiden kautta haluttiin selventää kehittämiskohteita, henkilöstön toimenkuvia ja organisaation heikkouksia sekä vahvuuksia. Olen toiminut N.C.D. Production Oy:ssä tuottajana neljän vuoden ajan vastaten tapahtumien tuotannosta monipuolisesti. Työnkuvaani kuuluu muun muassa aluesuunnittelu, turvallisuuden, rakentamisen ja käytännön toimivuuden organisointi sekä lipunmyynnistä ja asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen. Toimin työssäni laajasti koko henkilöstön kanssa, joten minulta löytyy monipuolista asiantuntijätietoutta yrityksen toiminnasta.

N.C.D. Production on laajentunut muutaman vuoden sisällä huomattavasti, joten sen toiminnan tarkastelu ja selkeyttäminen ovat erittäin ajankohtaisia. Yritys toimii useammassa eri kaupungissa, joissa sillä on toimipisteitä ja henkilöstöä. Tämä aiheuttaa haasteita muun muassa yhteiseen viestintään. Lisäksi kasvun

myötä yrityksessä ei ole paneuduttu tarpeeksi henkilöstön toimenkuviin ja niiden avaamiseen henkilöstön kesken. Se on aiheuttanut epäselvyyttä ja päällekkäisyyksiä työnkuviissa. Kehittämistyössä yksi tärkeimpiä osa-alueita on työtehtävien selkeyttäminen ja vastuualueiden uudelleentarkastelu. Lisäksi organisaation sisäiseen viestintään, henkilöstön hyvinvointiin ja toimintamalleihin on tarkoitus luoda yhteisiä kehittämistoimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden kautta organisaatiota pyritään eheyttämään ja toimintaa tehostamaan.

Käytän termiä eheyttäminen, koska mielestäni se kuvastaa hyvin kehittämistyön kohteena olevan organisaation kehittämistoimenpiteitä, niiden tavoitteita ja työn selkeyttämistä. Termiä eheyttäminen käytetään muun muassa tietotekniikassa, jossa se on toimenpide, joka tehdään, kun tietokoneen kiintolevyllä olevaa pirstaleista tiedostojärjestelmää halutaan eheyttää. Eheyttämistoimenpiteessä olemassa oleva sisältö järjestellään uudelleen. Tällä tavoin saadaan nopeutettua tietokoneen toimintaa ja tiivistettyä tiedostoja. Eheytyksessä pyritään pitämään samaan kuuluvat pienet tiedostot yhdessä. Tämä on myös tavoitteena kehittämistyössäni, saada olemassa olevat palaset uudelleen järjestelemällä toimimaan tehokkaammin.

Kehittämistyön tarkoituksena on rakentaa yhdessä henkilöstön kanssa N.C.D. Production Oy:n yhteinen visio ja toimintastrategia, jonka kautta tiivistetään organisaation toiminnan tavoite. Kehittämistyön tarkoituksena on löytää mahdollisimman monipuolisesti yrityksen kehittämiskohdat sekä heikkoudet ja tarjota niihin ratkaisuja. Työssä selvennetään myös työyhteisön olemassa olevat voimavarat ja tehostetaan niiden käyttöä. Tavoitteena on paneutua työyhteisön tehostamiseen ja työn selkeyttämiseen työntekijöiden näkökulmasta. Näitä asioita tarkastelemalla ja tulevaisuuden tavoitteita kirkastamalla saadaan työyhteisön toimintaa eheytettyä.

Yritykselle on johdon toimesta tehty alustava strategia muutama vuosi sitten, mutta strategiatoimenpiteitä ja jalkauttamista ei ole koskaan viety loppuun. Olemassa olevaa strategiaa ei ole koskaan kunnolla avattu henkilöstölle, heille on kerrottu vain pääkohtia ja suuntaviivoja tulevaisuudenkuvista. Tämän vuoksi kehittämistyön yhtenä osa-alueena oleva toimintastrategian rakentaminen on ajankohtaista. Strategia halutaan tehdä yhdessä koko organisaation kesken.

Näin strategiasta saadaan henkilöstölähtöisempi jokaisen työyhteisön jäsenen voidessa samaistua siihen. Tahtotilana on se, että koko työyhteisö toimii yhteisen tavoitteen eteen ja näin yhteinen päämäärä olisi selkeä ja organisaation yhteinen tavoite kaikille kristallinkirkas.

2 KEHITTÄMISTYÖN KOHDE

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi kehittämistyön kohteena olevaa yritystä ja sen monipuolista toimintaa tapahtumatuotannon sektorilla. Lisäksi tässä luvussa avataan tarkemmin kehittämistyön lähtökohtia.

2.1 N.C.D. Production Oy

N.C.D. Production Oy on tapahtumatuotantoon erikoistunut yritys, joka järjestää tapahtumia ja konsertteja ympäri Suomea. Tapahtumia järjestetään muun muassa Tampereella, Oulussa, Jämsässä, Raumalla, Kuopiossa, Jyväskylässä, Lahdessa, Hämeenlinnassa, Helsingissä ja Mikkelissä. Kuvassa 1 on esiteltyinä N.C.D. Production Oy:n tapahtumat alueellisesti.



Kuva 1. N.C.D. Production Oy, tapahtumat ja niiden toimialueet (Matikainen 2018).

N.C.D. Production Oy:llä on toimistoja Tampereella, Jämsässä, Kuopiossa ja Lahdessa. Lisäksi yrityksellä on osa-aikaisia työntekijöitä Vaasassa, Mikkeliissä ja Oulussa. Näissä toimipisteissä ympärivuotisessa työsuhteessa toimii laaja joukko eri sektorin osaajia. Vakituksessa ympärivuotisessa työsuhteessa N.C.D. Production Oy:llä työskentelee yhdeksän henkilöä ja lisäksi osa-aikaisessa työsuhteessa toimii vuosittain 10-20 osa-aikaista työntekijää. Sesonkiaikana, eli kesällä, organisaatiossa on työsuhteessa noin 250 henkilöä. Jokaisessa toimipisteessä ei ole yhtä kokonaista tuotantotiimiä, joka toimisi itsenäisesti, vaan muun muassa markkinointipäällikkö toimii eri toimipisteessä kuin some-tuottaja, promoottori ja tiettyjen tapahtumien tuottajat. Kuvassa 2 olevassa kaaviossa on listattuna eri kaupunkien toimipisteet ja toimipisteiden alle niissä toimivat henkilöt. Liitteenä (LIITE 1) on myös tarkempi kaavio tapahtumien vastuualueiden jakautumisesta.



Kuva 2. N.C.D. Production Oy, toimipisteet ja henkilöstö (Matikainen 2018).

N.C.D. Production Oy on lyhyessä ajassa kasvanut isoksi toimijaksi, jonka omistuksessa on useita tapahtumia. N.C.D. Production Oy:n toiminta on lähtöisin Himokselta, ja toiminnan pääpainona oli aiemmin pelkästään majoituspalvelut Himoksen laskettelukeskuksessa. Toiminta kuitenkin laajeni myös kesäkaudelle ja yritys eriytyi majoituspalveluista tapahtumatuotantoihin. Lisäksi yritykseen kuuluu N.C.D. Cruise, joka järjestää Goom- ja Abi-risteilyjä. Yrityksen tapahtumatoiminta alkoi 20 vuotta sitten yhdestä festivaalista, Himos Juhannuksesta. Tämän jälkeen toiminta on kasvanut ja edellisen neljän vuoden aikana kasvu on kiihtynyt radikaalisti. Tällä hetkellä tapahtumia on yhteensä 21. Muun muassa Tampereen-toimistolla oli tuotannossa vuonna 2014 vain yksi tapahtuma ja vuonna 2018 toimistolla on tuotantovastuu jo yhteensä kahdeksasta eri tapahtumasta. Nopean kasvun myötä toimintaa, toimintastrategiaa ja henkilös-

tön organisaatiokaaviota ei ole ehditty kehittää. N.C.D. Production Oy on Suomen ainoa koko maan kattava festivaaliorganisaatio, jonka kokonaisvaltainen toiminta on näin laajaa.

N.C.D Production Oy toimii hyvin itsenäisesti, sillä siinä työskentelee useamman tapahtumatuotantoon kuuluvan sektorin asiantuntijoita. Organisaation henkilöstöön kuuluu monipuolinen joukko osaajia, joilla jokaisella on useiden vuosien kokemus tapahtumista. Henkilöstöön kuuluu markkinointipäällikkö, some-tuottaja, tapahtumatuottajia, promoottori, toimitusjohtaja, yritysysteistyövastava, rakennus- ja ravintolapäälliköt. Osa työntekijöistä toimii organisaation sisäryhtiöissä osan vuodesta, mutta osallistuvat tapahtumien suunnitteluun ympäri vuoden. Tämän lisäksi kesän lähestyessä työtiimi kasvaa muutamalla määräaikaisella työntekijällä, joilla on omat selkeät vastualueensa. Tiedotus ja osatöidenpiteet markkinoinnin osalta hankitaan ostopalveluina. Suurin osa toimijoista on jo vakiintuneita ja heidän kanssaan N.C.D. Production Oy on toiminut useita vuosia. Muun muassa tekniikan ja lavat toimittaa Akun Tehdas ja turvallisuudesta vastaa Enjoy Turva.

Monipuolisen henkilöstön lisäksi N.C.D Production Oy omistaa paljon kalustoa, jota tarvitaan tapahtumien rakentamisessa. Yritykseltä löytyy kaikki tarvittava kalusto tapahtuman järjestämiseen liittyen, lavoja ja lavatekniikkaa lukuun ottamatta. Lisäksi Himoksen-tapahtumissa vahvuuksiin kuuluu kiinteä tapahtuma-alue, joka onkin ainoa laatuaan koko Suomessa. Himoksen-tapahtumien vahvuutena on se, että organisaatio pystyy tarjoamaan asiakkaille laajat majoitusmahdollisuudet. Majoitusvaraukset hoituvat N.C.D. Productionin sisäfirman, eli Himos Lomien keskusvaraamon kautta. Himos Lomat ja N.C.D. Production Oy:n Jämsän-toimisto sijaitsevat samassa toimitilassa.

2.2 Lähtökohdat kehittämistyölle

Kehittämistyön lähtökohtia mietittiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Lisäksi asiantuntijuuteni kautta, työn lähtökohdat ja kehityskohteet olivat hyvin selvillä, sillä olin havainnoinut työympäristön toimintaa jo pitkään. Lisäksi organisaation työntekijöille tehtiin tapaustutkimukselle ominainen täsmäntävä kysely,

jossa haluttiin selvittää, onko toiminnanjohtajan kanssa ja oman havainnointini kautta asetetut kehittämiskohteet myös henkilöstön mielestä niitä asioita, joihin tulisi saada selkeyttä. Henkilöstölle esitetty kysymys: *Ongelmakohdat organisaatiossa ja/tai miten voitaisiin tehostaa toimintaa (3 asiaa)?* Kysymys esitettiin 17 henkilölle, joista 16 vastasi.

Lähtökohtana kehittämistyölle on organisaation toiminnan selkeyttäminen ja nopean kasvun vuoksi organisaation työntekijöille selkeyttämättä jäänyt yhteinen toimintastrategia. Kehittämistyössä on tarkoitus rakentaa uusi toimintastrategia, joka on koko työyhteisön toimintaa ohjaava selkeä kokonaisuus. Lisäksi tarkoituksena on selventää muita havaittuja kehittämiskohteita.

Kyselyiden ja havainnoinnin kautta pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen näkemys siitä, minkä asioiden tulisi olla kehittämistyön painopisteitä ja mihin asioihin pitäisi eritoten paneutua. Organisaation työntekijöiden ollessa ympäri Suomea, on erittäin tärkeää, että jokaisessa toimipisteessä on tiedossa yrityksen tavoitteet ja visio. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on hyvä olla yhtenäiset toimintaperiaatteet ja yhteinen tavoite työssä. Näitä selkeytetään koko organisaatiolle selkeän ja yhdessä rakennetun toimintastrategian kautta.

Organisaation ollessa levittäytynyt eri toimipisteisiin, tuo tämä myös haasteita arjen käytäntöön ja työskentelyyn. Yhteisiä palavereita on hankala saada aikaiseksi välimatkojen vuoksi ja myös tapahtumien eri aikasyklit tuottavat ongelmia. Henkilöstö on lomalla eri aikaan ja projektit työllistävät eri aikakausina eri työntekijöitä, jolloin aikaa yhteisille palavereille ei juuri ole. Näihin ongelmiin pyritään saamaan ratkaisuja organisaation eheyttämistoimenpiteillä.

Yritys on tehnyt yhteistyösopimuksia ja ostanut muita yrityksiä sekä tapahtumia. Osittain henkilöstöä on tullut ostettujen firmojen mukana ja osin henkilöstöä on siirtynyt yritykseen muista sisarfirmoista. Yritys ei ole tehnyt yhdessä erillistä rekrytointia, miettien minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja mitä osaamisalueita ja vahvuuksia henkilöstöllä tulee olla. Tämän seurauksena ei ole rakentunut selkeää organisaatiokaaviota, joka helpottaisi kaikkien työskentelyä. Tähän pyritään saamaan selkeyttä uudella organisaatiokaaviolla ja selkeyttämällä työnkuvia.

Yrityksen henkilöstölle toteutettiin heti kehittämistyön aluksi täsmentävä kysymys, jonka lähtökohtana oli auttaa tausta-aineiston etsimisessä. Henkilöstöltä kysyttiin mitkä ovat organisaation ongelmakohdat ja miten toimintaa voisi tehostaa. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vastata anonyymisti kysymykseen, jolla pyrittiin yksinkertaisesti selventämään organisaation ongelmakohtia ja tehostamistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Näin kehittämistyössä pystytään suuntaamaan kehittämistoimenpiteet ja työkalut juuri oikeaan suuntaan. Kysely antoi selkeät suuntaviivat sille, mitä asioita kehittämistyössä lähdettiin painottamaan. Lisäksi suuntaviivoja kehityskohteiden osalta käytiin läpi organisaation toimitusjohtajan kanssa.

Kysymykseen vastasi kuusi henkilöä erillisessä tilanteessa, jossa he saivat vastata kokouksen ohessa kysymykseen anonyymisti. Kymmenen henkilöä vastasi kysymykseen erikseen sähköpostilla. He vastasivat samalla kun listasivat organisaation heikkouksia ja vahvuuksia, joten kysymys organisaation heikkouksista saattoi johdatella vastaamaan samalla tavalla, tai mahdollisesti toi laajemmin esille muita asioita. Kysely toteutettiin henkilöstölle eri aikoihin, sillä haluttiin katsoa vaikuttaako useampi samankaltainen kysymys vastauksiin, eli tuleeko esille monipuolisempia vastauksia kuin verrattuna kyselyyn, jossa kysytään vain yhtä samankaltaista asiaa. Esitetty kysymys vain vahvisti tietoa organisaation selkeistä kehittämiskohteista.

Kyselyssä esille tulleet asiat olivat hyvin samanlaisia. Kolme aihepiiriä nousi esiin kysyttäessä organisaation ongelmakohtia ja toiminnan tehostamiskohteita. Ne olivat hyvin saman suuntaisia mitä toiminnanjohtajan kanssa oli mietitty. Tämä selkeytti huomattavasti näkemystä selkeistä kehittämiskohteista organisaation toiminnassa. Kolme asiaa, jotka nousivat tässä pohjatietoa keräävässä kyselyssä esille olivat: sisäinen viestintä, työnkuvien ja työtehtävien selkeyttäminen ja työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen. Kyselyn kautta kehittämistoimenpiteistä saatiin myös henkilöstölähtöisempiä, sillä toimenpiteiden lähtökohtana on koko organisaation yhteiset kehittämiskohteet.

2.2 Tutkimuskysymykset

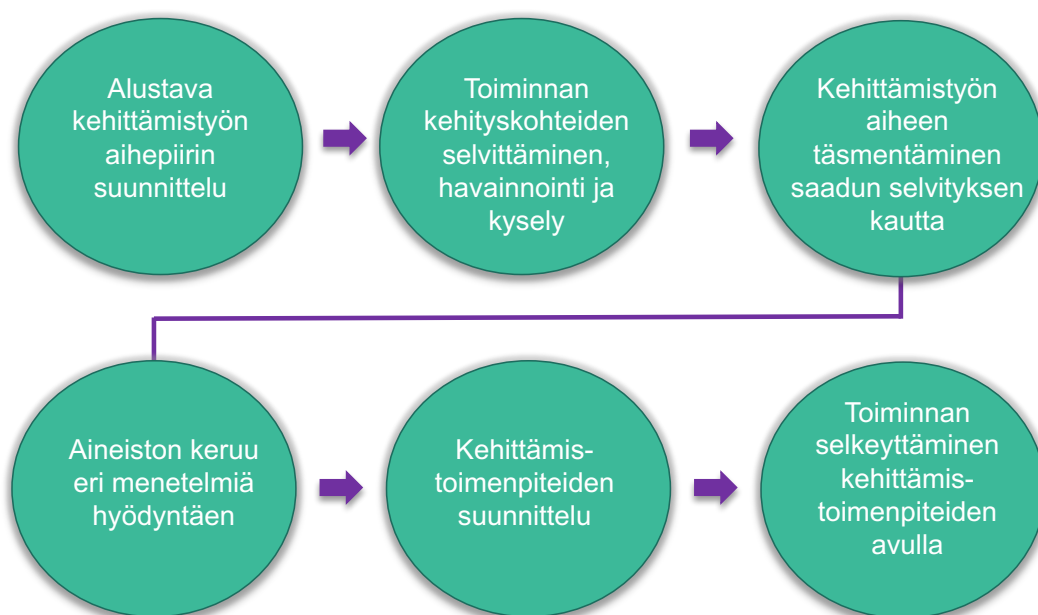
Kehittämistyö tutkimuskysymykset ovat:

Miten selkeyttää organisaation työtä ja tavoitteita?

Miten tehostaa jo olemassa olevia organisaation työkaluja ja voimavaroja?

Kehittämistyössä pyritään saamaan mahdollisimman selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset antavat ääriiivat työn pääasiallisille kehittämiskohdille.

Kehittämistyössä avataan työn tilaajaorganisaation toimintaa ja lähtökohtia kehittämistyölle. Viitekehyksen avulla pyritään avaamaan tutkimuksen aihepiiriä. Teoriaosiossa käydään läpi asioita, jotka ovat oleellisia selkeän ja tehokkaan organisaation toiminnalle ja sitä miksi juuri nämä asiat ovat tärkeitä. Lisäksi teoriaosiossa tarkastellaan esille tulleiden kehittämiskohteiden tärkeyttä selkeässä ja toimivassa organisaatiossa. Tämän jälkeen pohditaan sitä, miten asioita on tutkittu erilaisten menetelmien avulla ja avataan myös käytettyjä lähestymistapoja. Lopuksi käydään läpi saatuja tuloksia ja toimenpide-ehdotuksia.



Kuva 3. Kehittämistyön prosessi (Matikainen 2018).

3 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN TIETOPOHJA

Tässä luvussa avataan asioita, jotka ovat tärkeitä selkeän ja tehokkaan työyhteisön toiminnassa. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi teoreettista tietoperustaa aihealueista, joihin kehittämistyössä keskitytään. Viitekehyksessä hyödynnetään kehittämistyön kannalta oleellista teoriaa ajankohtaisen kirjallisuuden kautta.

3.1 Mitä on toimintastrategia

Käytän kehittämistyössä sanaa toimintastrategia, sillä koen sen olevan työyhteisölle helposti lähestyttävämpi termi kuin pelkkä strategia. Toimintastrategia sanana avaa enemmän sitä, mistä tässä kehittämistyössä on kyse, eli konkreettista toimintaa ohjaavasta henkilöstölähtöisestä toimintastrategiasta.

Toimintastrategian tarkoituksena on saada aikaan muutosta toiminnassa. Se on selkeästi toimintakeskeistä ja jokaisen työntekijän työväline. Yksinkertaisuudessaan strategia on organisaation ja johdon yhteistä toimintaa ohjaava työkalu, jonka avulla tähdätään toivottuun tulevaisuuteen ja saavutetaan yhteisesti asetettu visio. (Sumskin & Tuomi 2010, 107.)

Strategia sanana ymmärretään usein väärin, sillä se koetaan monesti organisaation johdon työvälineeksi. Kamensky (2014) toteaaakin kirjassaan Strateginen johtaminen – menestyksen timantit, että strategiakäsitteiden määrä on valtava ja terminä se on hyvin väärinymmärretty. Strategia käsitteenä on yksi vanhimmista johtamisen käsitteistä ja historiassa se yhdistetään usein sotaan ja sodan johtamiseen. (Kamensky 2014, 13-14.)

Yksinkertaisesti selkeytettynä strategia on johtamisen opas, joka ohjaa arkityötä organisaatiossa. Strategia on koko organisaation yhteinen työväline, jonka toteutus viedään käytäntöön saakka. (Sumskin & Tuomi 2010, 9.) Strategia on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, joiden avulla luodaan yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Se on yrityksen tietoisien suunnan valitsemista ja ohjaa työn-

tekijöiden toimintaa. (Vuorinen 2013, 15.) Strategialla vastataan siihen miksi ja miten yritys pärjää kilpailussa, mitkä ovat yrityksen edut kilpailussa sekä miksi, strategia kertoo sen, miten yrityksen kokonaisuus toimii (Tuulenmäki 2010, 25).

Strategia on elintärkeä yrityksille, jotka toimivat kilpailutilanteissa ja joiden on pystyttävä pärjäämään ja erottumaan kilpailussa (Kamensky 2014, 16-17). Strategian tarkoitus työssä on antaa päämäärä ja olla apuna valintoja tehtäessä (Sydänmaanlakka 2009, 193).

On tärkeää, että strategia on selkeä koko organisaatiolle ja sen työntekijöille, sillä strategia asettaa työlle tavoitteet, joiden mukaan tulisi toimia. Työntekijän on tärkeää tietää oman työnsä merkitys osana organisaation toimintaa, sekä olla selvillä omasta ydinosaamisestaan suoriutuakseen hyvin omista tehtävistä. Selkeiden tavoitteiden kirkastaminen, ydinosaamisen määrittäminen, arvot ja organisaation kulttuurin tiedostaminen auttaa jokaista työntekijää huippusuorituksiin omassa työssään. (Sydänmaanlakka 2012, 88.)

On erittäin tärkeää, että strategia on selkeä, sillä se tehostaa ajankäyttöä työssä ja selkeyttää henkilöstöä tekemään oikeita asioita tehokkaasti (Sumskin & Tuomi 2010, 15). Strategiaa laadittaessa tulee kiinnittää huomiota myös kokonaisvaltaiseen strategiaprosessiin. Huomion kiinnittäminen kokonaisvaltaisesti koko prosessiin ja sisältöön vaikuttaa strategian sisällön tasoon, strategiatyökentelyn laatuun ja toteutukseen. (Kamensky 2014, 15.)

3.2.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessin tulee olla koko organisaation yhteinen oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on tehdä koko työyhteisölle yhteinen kokonaiskuva organisaation tulevaisuudesta. Strategiaprosessiin on heittäydyttävä mukaan kokonaan. Esimiehen on otettava strategia kokonaisvaltaisesti mukaan organisaation toimintaan. Tämä edellyttää esimieheltä rohkeutta, avoimuutta, erilaisten toimintatapojen omaksumista ja vuorovaikutteista toimintaa työyhteisön kanssa. Jotta strategiaprosessi saadaan mukaan arkeen ja maastoutettua mukaan toimintaan, tulee johdon olla hyvin avoin ja keskustella strategiasta työntekijöiden

kanssa ja osallistaa työntekijöitä mukaan strategiaprosessiin. Johdon on ymmärrettävä, että paras lopputulos saadaan aikaiseksi tekemällä ja toteuttamalla strategia yhdessä. (Sumskin & Tuomi 2010, 10, 14, 21.)

Sumskin ja Tuomi (2010) selkeyttävät kirjassaan *Strategia arjessa*, mistä osaluista strategiaprosessi kokonaisuutena koostuu. Strategian tärkein tehtävä on olla koko työyhteisön yhteinen työkalu, joten se tulee myös pystyä muuttamaan arkitoiminnaksi. Strategiaprosessin aikana tulee määritellä strategian osat, rakentaa kokonaiskuva ja viedä se lopuksi käytäntöön. Strategian perusta koostuu organisaation arvoista, toiminta-ajatuksesta ja osaamisesta. (Sumskin & Tuomi 2010, 28-31.) Strategiaprosessi kuvaa strategiatyön eri vaiheet ja kuvaa ne jatkuvana toimintana eikä vain yksittäisenä hankkeena (Hämäläinen & Maula 2004, 24).

Jotta strategia olisi helpompi viedä osaksi organisaation arkea, on hyvä tehdä se ymmärrettäväksi. Organisaation tulee selkeyttää oma toiminnan kenttä. Se luo strategialle viitekehyksen ja vaikuttaa strategiisiin valintoihin. Toiminnan kenttää määriteltessä on hyvä selkeyttää mahdolliset kilpailijat ja toimintaympäristö. Toiminnan kentän selkeyttäminen vahvistaa vision toteutumista. (Sumskin & Tuomi 2010, 37-38.)

Skenaarioiden tarkastelu on tärkeä osa strategiaprosessia. Se auttaa ymmärtämään myös erilaiset vaihtoehdot tulevaisuudennäkymien osalta ja auttaa valmistautumaan erilaisiin tilanteisiin. Vuorinen (2013) kertoo kirjassaan *Strategiakirja 20* työkalua, että skenaario voidaan määritellä tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai mahdollisesti tapahtumien asioiden tapahtumaketjuksi. Siinä on kyse mahdollisuuksien hahmottamisesta, joiden avulla pyritään hahmottamaan erilaisia tulevaisuuskuvia. (Vuorinen 2013, 109.) Skenaarioiden määrittely on tärkeää organisaation tulevaisuusajattelun kannalta. Skenaarioiden määrittely ja tiedostaminen ovat tärkeitä strategiaa rakentaessa, sillä ne luovat pohjan vision määrittelylle. On tärkeää, että organisaatio ottaa strategiaa rakentaessa huomioon myös erilaisia ei-toivottuja tulevaisuusskenaariota, jotta niiden varalle voidaan tehdä suunnitelmia. Skenaarioita on helppo lähestyä megatrendien kautta miettimällä niiden vaikutuksia työhön. (Sumskin & Tuomi 2010, 42-43.)

Strategian tarkoitus on olla tulevaisuuden tahtotilan saavuttamissuunnitelma eli visio (Kesti 2010, 24). Vision tarkoituksena on yhdistää henkilöstö tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Visio on hyvä osata muuttaa toiminnaksi. (Manka 2010, 79.) Vision tulee näyttää ja ohjata koko organisaation yhteistä suuntaa ja toimintaa (Kamensky 2014, 87). Visio on parhaimmillaan organisaation kantava voima, joka innostaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Visiota luodessa asetetaan visio 3–5 vuoden päähän nykyhetkestä. Näin se luo yritykselle tulevaisuuden, jota halutaan yhdessä rakentaa. Hyvä visio kertoo organisaation tavoitteista työyhteisölle, mutta myös selkeästi asiakkaalle. Hyvä vision on lyhyt tarina organisaation tulevaisuustavoitteesta. (Sumskin & Tuomi 2010, 47-48.)

Yrityksen toimintaa ohjaavat sen arvot ja ne ovat toiminnan peruseriaate. Arvot ovat pitkäikäisiä ja ne ilmaisevat yrityksen kulttuuria eli sitä minkä periaatteiden pohjalta yritys toimii. (Kamensky 2014, 57.) Arvon luovat perustan hyvälle strategialle ja avaavat sitä, mitkä ovat toimintaa ohjaavia periaatteita sekä ohjaavat sisäistä toimintaa (Sumskin & Tuomi 2010, 50-51). Arvot kertovat työyhteisölle miksi asioita tehdään ja ne auttavat valintojen tekemisessä. Työyhteisön arvoja on hyvä pohtia työyhteisön kanssa yhdessä. (Manka 2010, 84.)

Toiminta-ajatus ohjaa organisaation toimintaa ja kertoo työyhteisölle miksi organisaation on olemassa (Sumskin & Tuomi 2010, 50-51). Toiminta-ajatuksen avulla kerrotaan organisaation perusteet, joita noudattamalla organisaation tekee yhteisö missiota ja vie sitä kohti yhteistä visiota (Kesti 2010, 125). Toiminta-ajatus onkin kaiken toiminnan perusta ja pysyvä elementti organisaation strategiassa. Liian suppeasti määritelty toiminta-ajatus voi vanhentua nopeasti, mutta liian laajasti suunniteltu toiminta-ajatus voi olla liian epämääräinen, joten se ei ohjaa organisaation toimintaa. Toiminta-ajatusta määritellessä tulee olla tarkka laajuuden suhteen, ja mitä näkökulmia siinä otetaan huomioon. (Kamensky 2014, 69.)

Ydinosaaminen määrittelee organisaation osaamista; missä osa-alueessa se on ainutlaatuinen, mikä osaamisessa tuo lisäarvoa asiakkaille ja onko yrityksellä osaamista, joka luo uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Strategiaa tehdessä on tärkeää miettiä, minkälaisella ydinosaamisella rakennetaan organisaation

tulevaisuutta. Ydinosaamisen tunnistaminen mahdollistaa koko organisaation rakenteen arvioinnin ja sen, tukeeko organisaation rakenne sen ydinosaamista ja onko rakenne mahdollisimman toimiva. (Sumskin & Tuomi 2010, 54-55.) Ydinosaamisen kautta määritellään yrityksen vahvuudet ja tärkeimmät osaamisalueet. Organisaation ydinosaaminen tulee miettiä tarkkaan, sillä näin pystytään keskittämään kehittämisresurssit paremmin ja oikeisiin kohteisiin. (Manka 2010, 126-129.)

Keskeinen osa strategiaa tehdessä on miettiä, keitä varten yritys on olemassa, eli kuka on asiakas. Tavoitteena on myös ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja kehittää toimintaa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti. (Sumskin & Tuomi 2010, 58.)

3.2 Hyvän työyhteisön toiminnan edellytykset

Hyvä organisaatio on lähtökohta toimivalle työyhteisölle ja menestyvälle firmalle. On tärkeää, että työyhteisössä annetaan hyvät lähtökohdat toteuttaa työtä ja organisaation strategiaa. Työturvallisuuskeskuksen Internet-sivuilla on tuotu esille asioita, joilla voi edistää organisaation toimivuutta ja myönteistä ilmapiiriä eli asioita, joilla luoda hyvä työyhteisö. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen ja organisaation tuottavuuteen, joten näihin on syytä kiinnittää huomiota. Hyvän työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä edistävät muun muassa selkeät vastualueet ja työtehtävät, henkilön mahdollisuus tehdä sitä missä on hyvä ja saada vastuuta työssänsä. Myös avoin kommunikointi ja luottamus, yhdessä kehittäminen ja oppiminen, yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat tärkeitä hyvässä työyhteisössä. (ttk.fi 2017.)

Järvinen (2017) puhuu Menestyvän työyhteisön pelisäännöt -kirjassaan toimivan työyhteisön peruspilareista, jotka tukevat organisaatioiden toimivuutta ja työyhteisöä. Näihin peruspilareihin kuuluu tukea antava työyhteisö, palveleva johtaminen, selkeä töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Nämä perusrakenteet luovat pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle ja työssäjaksamiselle. (Järvinen 2017, 85, 116.)



Kuva 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017,85).

Usein työpaikkojen ongelmat johtuvat työpaikan rakenteen epäselvyyksistä tai vajavaisuuksista. Työyhteisöllä ei ole selkeitä yhteisiä sääntöjä, johtaminen on vajavaista tai työntekijöiden vastuualueita ei ole käyty läpi tai selkeytetty työyhteisölle. (Järvinen 2017, 123.) Ilman näitä tekijöitä on hankalaa rakentaa hyvä ja selkeä työyhteisö, joka on samalla myös tehokas.

Manka (2010) sanoo kirjassaan Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen, että hyvällä organisaatiolla tulee olla selkeä yhteinen visio, joka ohjaa organisaation tulevaisuutta sekä toimintasuunnitelmaa siitä miten visio toteutetaan. Organisaation tulee olla joustava ja käyttää hyväkseen tietotekniikkaa, joka tehostaa tiedon saamista ja työntekoa. Jatkuvat kehittyminen ja kyky oppia ovat tärkeitä hyvässä organisaatiossa. Organisaation on tärkeää ymmärtää toimintatapansa, olla arvioiva ja samalla sen ihmiskäsitys perustuu luottamukseen. Hyvä organisaatio on avoin ja hyvän organisaation työntekijät osaavat antaa palautetta, niin negatiivista kuin positiivista. Työyhteisö mahdollistaa myös tunteiden ilmaisun ja hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta. (Manka 2010, 77.)

Työntekijän mahdollisuus oman työnsä vaikuttamiseen on myös yksi tärkeä tekijä työntekijöiden motivaatiossa ja sitoutuneisuudessa, näillä tekijöillä on suora vaikutus työn tehokkuuteen (Puusa & Mönkkönen & Reijonen 2010, 4). Myös Mankan kirjassa Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen on mainittu, että hyvässä työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin tavoitteisiin ja sääntöihin. Näin henkilöstölle tulee työnhallinnan tunne omasta työstänsä, mikä parantaa työntekijän hyvinvointia ja lisää motivaatiota. (Manka 2010, 18.) Vaikuttamisen mahdollisuus onkin tärkeä osa kehittämistyötä.

Mankan (2010) kirjassa Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen on mainittu, että monesti työyhteisössä koetaan, että voimavarat ovat riittämättömät, joka taas aiheuttaa painetta ja kuormittaa henkilöstöä. Henkilöstö kokee tällaisissa tilanteissa, että heidän on tingittävä työnsä laadusta ja eettisistä tavoitteista. Tämä lisää työn henkistä kuormittavuutta. (Manka 2010, 58.) Ennen uusien rekrytointien tekemistä on kuitenkin hyvä tarkastella organisaation toiminnan selkeyttä ja parantaa jo olemassa olevia resursseja (Kesti 2010, 38). Hyvän organisaation tulisi tarkastella ajoittain ovatko resurssit riittävät, jotta työyhteisö voi toimia mahdollisimman tehokkaasti.

Organisaation tehokkuutta voidaan lisätä huomioimalla seuraavia asioita työyhteisössä: työntekijän tulisi kokea arvostusta, saada palautetta ja tukea työhönsä. Työn tulisi olla tarpeeksi itsenäistä ja vastuullista. Työyhteisön tulisi olla avoin, jossa myös kuunnellaan ja käydään avointa keskustelua ja tuodaan esille epäkohtia sekä ratkaistaan rohkeasti ristiriitoja. Tiedon tulisi välittyä sitä tarvitseville henkilöille. Johtajuuden tulisi olla ihmisläheistä ja jämäkkää. Työyhteisön tulisi kokea, että heidän kohtelunsa on tasa-arvoista ja että heihin luotetaan. (Manka 2010, 58-59.) Näihin asioihin pyritään saamaan selkeyttä kehittämistyön kautta.

3.2.1 Työhyvinvointi

Nykyajan työ on muuttunut entistä raskaammaksi henkisesti ja vaatimustaso nousee jatkuvasti, siksi työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon (Järvinen 2017, 56). Työhyvinvointia voidaan kuitenkin kehittää organisaatioissa jatkuvasti johtamisen ja henkilöstön osaamisen kautta (Manka 2010, 12).

Henkilöstön tyytyväisyydellä on todettu olevan selkeä yhteys asiakkaiden tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä syntyy tuloksia ja sillä on myös suora yhteys asiakastyytyväisyyteen. (Manka 2010, 12). Mikäli työssä onnistuu ja työt sujuvat hyvin, se lisää työntekijöiden jaksamista ja viihtyvyyttä työssä (Järvinen 2017, 57). Yrityksille taloudellinen tuotto on hyvin tärkeää. Taloudellisen tuloksen saavuttaminen tarvitsee kuitenkin tyytyväiset asiakkaat, jotka tuovat organisaatiolle rahaa. Tyytyväisten asiakkaiden saaminen ja pitäminen asiakkaana tarvitsee kuitenkin osaavan henkilökunnan, joka viihtyy työssään ja saa tarvittavaa koulutusta työhönsä. (Vuorinen 2013, 52.)

Hyvinvoivan työyhteisön organisaatorakenne ei ole hankala ja hierarkkinen. Jokainen organisaation työntekijä on ajatteleva yksilö ja mitä enemmän heidän ajatuksiaan hyödynnetään, sitä vireämpänä he pysyvät. Organisaatioissa, joissa on matala hierarkia, myös tiedonkulku on sujuvampaa. Työntekijät kokevat myös arvostuksen tunnetta ja tärkeyttä työssänsä, saadessaan tietoa organisaation asioista. (Manka 2010, 283.) Työyhteisön ilmapiirillä on myös oleellinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa paremmin myös yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. (ttk.fi 2017.)

Työntekijöiden stressaantuneisuutta lisää se, että työ koetaan liian vaativaksi ja työ ei palkitse työntekijäänsä. Työntekijälle ei esimerkiksi ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, työssä koetaan jatkuvaa epävarmuutta tai työ on epäoikeudenmukaista tai siinä ei ole etenemismahdollisuuksia. Mikäli työntekijä kokee hallinnantunnetta työssänsä, parantaa se työntekijän työhyvinvointia. Työssä pitää olla tarpeeksi vaikuttamismahdollisuuksia, työ ei saa rasittaa henkisesti liikaa, työtuntien pitää pysyä kohtuullisena ja työn pitää tuntua

mielekkäältä, näin pidetään yllä työntekijöiden hyvinvointia. (Manka 2010, 49, 54.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa työyhteisö tietää tahtotilansa, arvonsa ja strategiansa ja on tavoitteellinen. Yhteistä strategiaa on luomassa mahdollisimman suuri joukko, sillä yksi ihminen ei voi tietää kaikkea informaatiota strategian luomiseksi. (Manka 2010, 283.) Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön ja on mukana rakentamassa yhteistä strategiaa. Yhdessä tekemällä otetaan huomioon henkilöstön näkemys kehittämistarpeista ja strategiasta saadaan kaikille selkeä ja helposti lähestyttävä, näin ollen se tulee myös osaksi työyhteisön toimintaa.

3.2.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa on kyse säännöllisestä esimiehen ja työntekijän yhteisestä arviointi- ja kehittämismenetelmästä. Ilman kehityskeskusteluja on työyhteisön ja organisaation hankala kehittyä. Kehityskeskusteluiden ydin ovat yksittäiset henkilökohtaiset keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä, joissa asetetaan työntekijän työlle tavoitteet, seurantasuunnitelma ja arvioidaan jo toteutunutta työtä. Kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän oikeus saada palautetta omasta työstään. Ilman kehityskeskustelua työntekijä ei voi tietää mitä esimies häneltä odottaa ja millä perusteilla työntekijän onnistumista työssä mitataan. Kehityskeskustelujen yhteydessä mietitään myös työntekijän mahdollisia kehittämistoimenpiteitä, kuten koulutustarvetta. (Järvinen 2017, 110.)

Kehityskeskusteluja olisi hyvä järjestää kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on parantaa työntekijän suoritusta ja avointa kommunikointia esimiehen kanssa. Kehityskeskustelun tavoitteena on muun muassa arvioida asetetut tulokset, kehittää työolosuhteita ja työilmapiiriä, määrittää kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, sopia työntekijän tavoitteet työssä ja kehittää esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. (Sydänmaalakka 2012, 92.)

Työntekijöiden ja työyhteisön kehittymiselle on olennaista työn säännöllinen arviointi. Kehityskeskustelujen myötä työntekijät saavat rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja he osaavat paremmin antaa sekä vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2017, 79.) Hyvinvoivassa työyhteisössä täytyy pystyä puuttumaan epäkohtiin ja on myös annettava kiitosta aina kun mahdollista. Hyvä malliesimerkki on muun muassa jääkiekkjoukkue, jossa palaute on systemaattista ja jatkuvaa. (Sydänmaanlakka 2012, 64.)

Organisaation on mahdotonta päästä hyviin suorituksiin ilman jatkuvaa, järjestelmällistä ja monipuolista palautetta. Työyhteisön johtaminen ja kehittäminen ovat prosessi, jossa työntekijät ja esimies käyvät jatkuvaa keskustelua keskenään. Työyhteisöjen palautejärjestelmiä on liian usein laiminlyöty ja niissä keskittään liian usein pelkästään taloudellisiin lukuihin. Tämä on kuitenkin sama kuin katsoisi jatkuvasti taaksepäin. Taloudellisiakin lukuja tärkeämpää on seurata asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä keskittyä henkilöstön osaamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 64.)

Kehityskeskusteluihin tulee molempien osapuolten valmistautua hyvin. Kehityskeskustelujen osalta kyseessä on jaettu vastuu, jossa molempien osapuolten tulee ottaa tämä vastuulleen. Keskusteluissa tulisi keskustella aika ajoin myös työntekijän pitkän linjan tähtäimestä ja pohtia hänen tulevaisuuden tavoitteita omasta ja organisaation näkökulmasta. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijän kehittymistä nykyisessä työssä ja työuralla sekä kirjataan ne henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan. (Sydänmaanlakka 2012, 64, 84, 93, 120.)

Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus käydä läpi työntekijän työn mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Keskustelun yhteydessä työntekijällä on mahdollisuus antaa kehitysideoita ja palautetta myös esimiehellä tämän toiminnasta. (Järvinen 2017, 111.)

3.2.4 Selkeät työtehtävät

Yksi strategian onnistumisen edellytys on se, että työyhteisössä ymmärretään omat perustehtävät ja työyhteisölle on selkeät toimenkuvat (Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen, Raurami & Tolvanen, 4). Järvisen (2017) kirjassa Menestyvän työyhteisön pelisäännöt on myös mainittu, että hyvässä työyhteisössä on erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä tietää oman toimenkuvansa ja tehtävät, sekä sisäistää työnsä tavoitteet. Näin työntekijät muodostavat työyhteisössä verkoston, joka ohjaa työntekijöiden yhteistyötä ja keskinäistä kommunikointia. (Järvinen 2017, 80.)

Selkeät ja avoimesti kaikkien tiedossa olevat kollegoidensa työtehtävät ja osaaminen luovat luottamusta työyhteisöön (ttk.fi 2017). Työyhteisöissä on myös tärkeää tietää omat ja kollegoiden tehtävät ja vastuut, kaikilla tulee olla myös työssä yhteiset pelisäännöt. Jos kaikki on perillä yhteisistä tavoitteista, vahvistaa tämä jokaisen työntekijän hallinnan tunnetta omassa työssään. Selkeyden ylläpitämiseksi työyhteisön ja johdon avoin ja jatkuva kommunikointi on erittäin tärkeää. (Järvinen 2017, 42.)

Menestyvän ja hyvän työyhteisön lähtökohtana on jokaisen työntekijän selkeä yhteinen visio ja näkemys siitä mitä varten yritys on olemassa, mikä on sen perustehtävä ja tarkoitus. Kun koko työyhteisölle saadaan selkeäksi organisaation perustehtävä, lisääntyy myös työntekijöiden tehokkuus ja hyvinvointi. Perustehtävän selkeyttämisen kautta, lisääntyy myös työntekijöiden viihtyvyys työssä, työyhteisö on toimivampi ja työt onnistuvat paremmin. (Järvinen 2017, 52, 115.) Kun työtehtävät, vastuut ja tavoitteet ovat selkeät, on työyhteisö turvallinen, terveellinen ja toimiva. Näin saavutetaan paremmin yhteiset tavoitteet (ttk.fi 2017).

Organisaatiossa voi tulla myös tilanteita, jolloin henkilöstörakenne muuttuu radikaalisti muun muassa rekrytointien, irtisanomisten tai fuusioitumisen myötä. Tämä aiheuttaa jatkuvaa määrittelyä ja rajaamista työntekijöiden perustehtävien osalta. Pienikin muutos vaatii uudelleen määrittelyn työntekijöiden työtehtäville, jottei toisten henkilöiden työtaakka kasva suhteettomasti muiden työhön näh-

den. Muutostilanteissa on myös hyvin tärkeää, että jokaiselle työntekijälle selkeytetään työyhteisön säännöt ja tavoitteet. (Järvinen 2017, 58-59, 92.)

Nykyään työyhteisöt elävät jatkuvassa muutostilanteessa jo pelkästään siksi, että uudenlaisia taitoja vaaditaan jatkuvasti. Pelkästään olemassa oleva osaaminen ei enää riitä. Onkin hyvin tärkeää, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä osaa kehittää omaa toimintaansa muutoksen keskellä. Jatkuva kehitys vaikuttaa myös ajankäytön hallintaan, kykyyn tehdä päätöksiä kiireisessä työympäristöissä ja kykyyn priorisoida. (Manka 2010, 37.) Onkin hyvin tärkeää, että muuttuvassa työympäristössä huolehditaan työyhteisön selkeistä tehtävistä ja organisaation yhteisistä tavoitteista.

Työyhteisöissä on hyvin tärkeää, että jokainen tietää kuka on kenenkin varamies, jos jotain tapahtuu. On tärkeää, että varamies pystyy paikkaamaan tarvittaessa kollegansa. Äkillinen sairastuminen, irtisanoutuminen tai onnettomuus, tekee työyhteisöstä haavoittuvan jos osaamista ei ole jaettu tarpeeksi laajasti. Tällainen tilanne voi aiheuttaa isoja ongelmia koko työyhteisölle. (Järvinen 2017, 31.) Tämä on hyvin yleistä pienemmissä yksityisensektorin organisaatioissa. Työyhteisö koostuu asiantuntijoista, joilla on tarkasti määritellyt oman osaamisen ja kokemuksen perusteella olevat vastuualueet. Suurin osa osaamisesta on hiljaista tietoa ja vuosien aikana karttunutta osaamista, jota on hyvin hankala korvata.

3.2.5 Johtamisen tärkeys

Menestyvän organisaation perustana on hyvä johtaja. Johtaja antaa työntekijöilensä lähtökohdat hyvään työhön. Johtajan tulee olla kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta, sillä se auttaa organisaatiota saavuttamaan tulostavoitteita. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtajaan. Työntekijän ja johtajan tulisi olla pitkälti samaa mieltä työntekijän työstä ja työtehtävistä sekä yhteisistä tavoitteista organisaatiossa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12,14.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on noudattaa organisaation strategiaa ja samalla huolehtia, että koko työyhteisö toteuttaa organisaation strategiaa. Johtajan tulee tarvittaessa ohjata henkilöstöä strategian toteutuksessa. Johtajan tulee innostaa työntekijöitään ja keskustella heidän kanssaan myös tavoitteista sekä näyttää suuntaa strategian toteuttamiseksi. (Antola ym. 4).

Nykypäivänä vanhoja hierarkkisia johtamismalleja on pyritty purkamaan luomalla joustavampia ja keveämpiä organisaatorakenteita. Samalla on kuitenkin unohdettu johtamisen tärkeys organisaatioissa. (Järvinen 2017, 61.) Nykyään liian usein asiantuntijaorganisaatioissa johtaja ei ymmärrä oman työnsä merkitystä. Asiantuntijat tarvitsevat yhtä lailla johtamista, kuin muutkin. (Sumskin & Tuomi 2010, 72.) Esimiehen tulisi antaa työyhteisölle selkeät toimintaa ohjaavat tavoitteet ja päämäärä. Esimiehen tehtävä ei ole niinkään puuttua jokaiseen pieneenkin asiaan, vaan määritellä toimintatapoja ja tavoitteita, jonka mukaan asiantuntijat voivat toimia. (Järvinen 2017, 65.)

Järvinen kertoo kirjassaan, että johtajuuteen kohdistuva paine on lisääntynyt ympäristön tuomien paineiden vuoksi. Työympäristössä on jatkuvaa painetta, muutosta ja resurssipulaa, joten henkilöstö tarvitsee enemmän tukea ja kannustusta suoriutuakseen omista tehtävistään. (Järvinen 2017, 86.)

Jotta organisaatio voi toimia hallitusti ja tehokkaasti tulee organisaatioissa olla selkeä rakenne ja johtamisjärjestelmä. Kaikki työyhteisön jäsenet tarvitsevat hyvää ja ammattitaitoista johtamista työskennelläkseen yhteisten tavoitteiden eteen (Järvinen 2017, 58, 61). Työyhteisöissä on myös tärkeää, että valtaa ja vastuuta jaetaan työntekijöille. Näin työntekijä voi kokea hallinnan tunnetta omassa työssään, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. (Manka 2010, 14.) Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että tavoitteet ovat selkeät ja toiminta tavoitteiden mukaista. Johtaminen on nykyään enemmän vuorovaikutusta asiantuntijoiden kanssa kuin pelkästään esimies-alaisjohtamista. Onkin tärkeää, että myös työntekijät antavat tuen johtajalle. (Manka ym. 2007, 14.) Johtaminen on yhteistyössä toimimista, sillä organisaation tulokset syntyvät henkilöstön avulla (ttk.fi 2017).

Esimiestyössä on erittäin tärkeää olla oikeudenmukainen päätöksissä, koordinaida henkilöstöresursseja, opastaa työyhteisöä ja saada jokaisesta työntekijästä irti paras mahdollinen panos organisaatiolle. Oikeudenmukaisuus esimiestyössä on henkilöstön terveyttä edistävä tekijä. Hyvien esimiestyötaitojen on todettu vaikuttavan suoraan työhyvinvointiin. (Manka 2010, 38, 55).

4 MENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAVAT

Tässä osiossa käsittelen kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä ja lähestymistapoja. Työssä ei ole selkeästi vain yhden lähestymistavan piirteitä. Siinä on käytetty tapaustutkimusta, mutta kehittämistyöstä löytyy myös toimintatutkimuksen piirteitä. Menetelmien valintaan vaikutti se, että kehittämistyöstä haluttiin saada henkilöstölle helposti lähestyttävä ja työtä selkeyttävä.

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita organisaation toimintaan. Tapaustutkimuksessa on ominaista se, että kehitettävästä kohteesta on jo jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä helpottaa kehittämistyön määrittelyä. Tapaustutkimukselle on tärkeää myös aihepiiriin syvä perehtyminen, jotta sitä voidaan lähteä tutkimaan oikeanlaisia menetelmiä käyttäen. (Ojasalo & Moilanen, Ritalahti 2015, 54). Olen itse asiantuntijatehtävissä organisaatiossa, johon kehittämistyötä tehdään. Tämän vuoksi minulta löytyy jo aiempaa tietoa organisaation toiminnasta, tietopohjaa tapaustutkimukselle on näin ollen jo olemassa.

Tapaustutkimukselle on myös ominaista esittää täsmentäviä kysymyksiä, mitkä auttavat tapaustutkimuksen tausta-aineiston etsimisessä (Ojasalo ym. 2015, 54). Kehittämistyössä toteutettiin heti aluksi kysely organisaation henkilöstölle. Kyselyn kautta haluttiin määrittää aihepiirit, jotka ovat organisaation kehittä-

mistyölle tärkeitä. Täsmäntävä kysely auttoikin selkeyttämään aihepiirin ja tausta-aineiston etsinnässä.

Tapaustutkimuksessa kehittämiskohde ei ole heti valmiina, vaan se tarkentuu kehittämistyöprosessin aikana (Ojasalo ym, 2015, 54). Tässä kehittämistyössä alkuperäisenä aiheena oli toimintastrategian uudistaminen, mutta kyselyiden kautta nousi esille asioita, joiden vuoksi kehittämistyölle oli hyvin ominaista selkeyttää organisaation toimintaa myös muilla keinoilla, jotta toimintastrategian toteuttaminen organisaation arjen toiminnassa olisi mahdollista. Kehittämistyön pääaihe muuttuikin prosessin aikana strategiatyöstä laajemmaksi kehittämissuunnitelmaksi.

Kehittämistyöstä löytyy myös toimintatutkimuksen piirteitä muun muassa siltä osin, että organisaation henkilöstö on vahvasti mukana kehittämistyön tekemisessä. Toimintatutkimuksessa etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja se mahdollistaa organisaation osallistumisen tutkimukseen, mikä on yksi tärkeä piirre toimintastrategian onnistumisen ja sitouttamisen kannalta (Ojasalo ym. 2015, 58). Kehittämistyön lähtökohtana on luoda koko työyhteisölle yhtenäinen toimintamalli ja selkeät työkalut työn tekemiseen, jotka toteutuvat käytännön työssä ja arjessa tehostaen henkilöstön työskentelyä. Työn kannalta onkin hyvin oleellista ottaa huomioon organisaation henkilöstön erilaiset tarpeet ja toiveet.

Kehittämistyöstä on toimintatutkimuksen piirteitä, koska siinä pyritään muuttamaan olemassa olevaa tilannetta. Toimintatutkimuksessa kiinnostuksen kohde onkin se, miten asioiden pitäisi olla ja miten pyritään muuttamaan nykyistä tilannetta (Ojasalo ym. 2015, 58). Tähän keskityn myös kehittämistyötä tehdessä.

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että käytössä on useampia menetelmiä, jotta aihepiiristä saadaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Aineistoja kerätään luonnollisissa ympäristöissä, muun muassa havainnoinnin kautta. Myös kyselyt ovat tapaustutkimukselle tyypillisiä menetelmiä.

Toimintatutkimukselle tyypillisiä menetelmiä ovat taas osallistavat menetelmät, joita käytetään myös tässä kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 55, 61.) Menetelmät kehittämistyölle valikoituivat muun muassa siksi, että tarkoituksena oli saada henkilöstöltä mahdollisimman avoimia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Nimettömänä annetut vastaukset kehittämistyössä esitettyihin kysymyksiin mahdollistivat sen. Tarkoituksena oli myös se, että kehittämistoimenpiteen olisivat mahdollisimman konkreettisia ja helposti toteutettavia.

4.2.1 Kyselyt

Kehittämistyön kohteena olevan organisaation toimipisteet sijaitsevat eri kaupunkeissa, joten kyselyt valikoituivat toimivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Kyselyt osoittautuivat kehittämistyössä hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä niiden kautta oli mahdollista saada kattavaa informaatiota nopeasti. Henkilöstölle toteutettiin yhteensä kolme eri kyselyä. Kyselyt aineistonkeruumenetelmänä mahdollistivat tutkimusaineiston keräämisen myös nimettömänä. Näin vastaukset olivat mahdollisimman avoimia ja varmistettiin vastaajien anonymiteetin säilyminen. Kysymysten asettelu oli erittäin tärkeää, jotta jokainen kyselyyn vastaava henkilö ymmärsi kysymyksen ja osasi vastata juurikin esitettyyn kysymykseen. Kyselyiden kautta pyrittiin saamaan tutkittavasta aiheesta myös mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa.

4.2.2 Havainnointi

Aineostonkeruumenetelmänä käytettiin myös havainnointia. Havainnoinnissa tutkimusmateriaalia kerätään kuuntelemalla ja katselemalla. Havainnoimalla voidaan kerätä tietoa ihmisten toiminnasta ja siitä toimivatko he sen mukaisesti mitä sanovat. Havainnointi suoritetaan yleensä luonnollisessa ympäristössä. Havainnoija seuraa ihmisten toimintaa ja kommunikointia luonnollisissa tilanteissa. (Vilkkä 2006, 21, 37, 48.) Havainnointi ja aiemmin kerätty tieto työelämästä ovat tärkeitä tiedonkeruumenetelmiä. Havainnointia voidaan toteuttaa arjen työssä pitkällä aikavälillä. Se mahdollistaa myös asioiden tarkastelun hyvin luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin kautta on mahdollista saada

vertailevaa informaatiota muiden toiminnasta. Tuloksesta riippuen voi havainnoinnin kautta saatua tietoa hyödyntää organisaation kehittämisessä.

4.2.3 Strategiatyöpaja

Kehittämistyön yksi iso osa-alue oli toimintastrategian tekeminen. Strategiasta haluttiin saada henkilöstölle helposti lähestyttävä ja tahtotilana oli, että henkilöstö on myös sitoutunut toimintastrategian käyttöönottoon arjen työssä. Tämän vuoksi oli luonnollista pitää organisaation yhteinen strategiapäivä, jossa strategiaa mietittiin yhdessä. Hyvään ja nykyaikaisen strategian tekemiseen tulee osallistua koko työyhteisö (Sumskin & Tuomi 2010,15.).

4.2.4 Olemassa oleva aineisto

Käytin kehittämistyössä aineistona myös organisaatiossa jo aiemmin kerättyä materiaalia. Organisaation toiminnan selkeyttämiseksi on pyritty tekemään muutamia muutoksia jo aiemmin, mutta muutoksien tekemiselle ei ole kuitenkaan ollut tarpeeksi aikaa. Tästä syystä nämä kehittämistoimenpiteet ovat jääneet suunnittelun tasolle. Aineistopohjana tässä kehittämistyössä käytetään aiempaa organisaation sisäisen viestinnän kehittämistä varten kerättyä tietoa.

5 TULOKSET

Tässä osiossa avataan käytettyjen menetelmien kautta saatuja tuloksia. Pohja-aineistona kehittämistyössä on ollut jo aiemmin mainittu kysely, jonka kautta saatiin selville organisaation selkeät kehittämiskohteet.

5.1 Organisaation vahvuudet ja heikkoudet

N.C.D. Production Oy:n henkilöstölle tehtiin kysely, jossa pyrittiin selvittämään organisaation heikkouksia ja vahvuuksia. Henkilöstöltä kysyttiin (LIITE 2) mitkä ovat työyhteisön ja organisaation heikkoudet sekä työyhteisön ja organisaation vahvuudet. Kyselyn tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteet, joihin tarvitaan käytännön työkaluja ja samalla selvittää organisaation vahvuudet, joita voidaan hyödyntää heikkouksien kehittämistoimenpiteissä. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla yhteensä 17 henkilölle ja niihin vastasi yhteensä 16 henkilöä.

Tuon työssä esille viisi organisaation vahvuutta, jotka nousivat esiin jokaisen vastauksissa. Vahvuuksia kysyttäessä eniten esille nousseita asioita olivat seuraavat; henkilöstö koostuu monipuolisesta joukosta asiantuntijoita, organisaatiolla on oma kalusto tapahtumien rakentamiseen, organisaatio järjestää paljon tapahtumia, hyvä työtiimi, matala hierarkia, jossa yhteinen kommunikointi on helppoa. Alla työntekijöiden vastauksia kysyttäessä vahvuuksia:

- *Matalan kynnyksen organisaatio, jossa asiat etenevät vauhdilla, jos niin halutaan.*
- *Paljon tapahtumia ja osaamista, mahtava henkilökunta!*
- *Vahvojen osaajien määrä ja heidän sitoutuneisuutensa organisaatioon.*
- *Suuri ”omavaraisuus” esim. kaluston suhteen.*
- *Lähes koko Suomen kattava tapahtumarepertuaari antaa organisaatiolle paljon mahdollisuuksia, joita ei varmasti osata täysin hyötykäyttää.*

Yrityksen ehdottomasti suurimpana vahvuutena nähtiin sen koko ja toiminnan laajuus. Organisaation toimintaympäristöön kuuluukin koko Suomi. Tapahtumien määrä ja toimialan laajuus ovat ehdottomasti yksi yrityksen voimavaroista. Henkilöstö koostuu myös hyvin monipuolisesta joukosta eri tapahtumatuotannon sektoreiden asiantuntijoita ja osaaminen ulottuu tapahtumatuotannon joka osa-alueelle. N.C.D. Production Oy pystyy organisoimaan pienellä ydintiimillään suurinta osaa tapahtumien tuotannoista, rakentamisesta, ravintolatoiminnasta ja markkinoinnista.

Oma kalusto koettiin erityisesti yrityksen isoksi vahvuudeksi henkilöstön keskuudessa, sillä toiminta ei ole tältä osin riippuvainen toisista yrityksistä, vaan N.C.D. Production Oy pystyy paremmin suunnittelemaan ja aikatauluttamaan omaa toimintaansa. Vain tietyt palvelut täytyy hankkia ostopalveluina, mutta

näissäkin tilanteissa tarvittavat toimijat ovat jo hyvin vakiintuneita ja tuttuja tahoja, joiden kanssa on helppo toimia. Esille tulleita vahvuuksia pyritään hyödyntämään myös kehittämistoimenpiteissä.

Työyhteisössä koettiin, että työntekijöiden osaaminen ja kokemus ovat vahvaa eri sektoreilla ja työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Työntekijät kokivat, että tiimihenki on hyvä ja työyhteisö sekä työkaverit ovat loistavia. Organisaatio on henkilömäärältään pieni suhteessa tapahtumien määrään, mutta sitäkin joustavampi rakenteeltaan. Organisaatiossa ei koettu olevan jäyhiä hierarkkisia rakenteita ja oman mielipiteen ilmaiseminen koettiin helpoksi.

Heikkouksia koskevan kyselyn perusteella kaikkien vastauksissa nousi hyvin pitkälti esille samat asiat. Viisi kaikkien vastauksissa esille tullutta heikkoutta koskivat sisäistä viestintää, toimenkuvien epäselvyyttä, työhyvinvointia, kommunikoinnin puutetta, vähäisiä henkilöstöresursseja ja pitkiä työpäiviä. Samat asiat nousivat selkeästi esille myös havainnoinnin kautta. Kyseiset heikkoudet olivat myös kehittämistyön lähtökohtia, kun toimeksiantoa mietittiin toimitusjohtajan kanssa. Työn kehittämistarpeet siis vain vahvistuivat kyselyiden kautta. Alla työntekijöiden vastauksia heikkouksia kysyttäessä:

- *Sisäinen viestintä. Tieto ei joskus kulje, ihan inhimillisistäkin syistä kun kaikkea ei tajua puhelimesta/maililla mainita.*
- *Toimenkuvien hajanaisuus ja vastuualueiden epäselkeys.*
- *Henkilöstön hyvinvointi, huolenpito (virkistyspäivät). Työn kuormittavuus.*
- *Informaation kulku, välillä saamme todella myöhään tietää asioita jotka vaikuttavat työhömme, teemme toisistamme tietämättä samoja asioita päällekkäin ts. turhaa työtä.*
- *Työtaakan epäreilu jakaantuminen.*
- *Liikaa töitä yhden ihmisen harteilla, jonka vuoksi päivät venyy ja sitten ollaan väsyneitä.*

Vastauksissa nousi eniten esille sisäisen viestinnän puute. Kaikki kokivat, että viestinnässä olisi paljon parannettavaa ja että siihen pitäisi löytää yhtenäinen työkalu tai väline, jotta viestintä eri toimipisteiden välillä olisi selkeämpää eivätkä jotkut tahot jäisi ilman oleellista informaatiota. Tällä hetkellä työyhteisöllä on käytössä vain sähköposti, joka on hyvin ruuhkautunut jatkuvasti jokaisella työntekijällä. Lisäksi sisäistä kommunikointia käydään puhelimitse, jolloin keskusteluista ei jää talteen dataa. Siksi kaikki osapuolet eivät välttämättä saa tarvittavaa tietoa asioista, jotka nousevat puheluissa esille. Työntekijät käyttävät

Google Driveä sekä Dropboxia tiedostojen jakoa varten, mutta nämä kanavat miellettiin liian suppeiksi työvälineiksi.

Työyhteisössä koettiin myös tarvetta selkeyttää työtehtäviä sekä työntekijöiden vastuualueita. Työntekijät kokivat, että toimenkuvien avaaminen ja selkeyttäminen tehostaisi työskentelyä ja vähentäisi päällekkäisyyksiä työnteossa. Esille nousivat myös sesonkiaikana ilmenevä kiire sekä resurssipula. Työntekijät kokivat, että työmäärät eivät jakaudu tasaisesti työntekijöiden kesken ja tähän osasyynä oli epäselvyydet työnkuissa. Johtajuutta haluttiin myös selkeyttää työnkuvien tarkentamisen kautta.

N.C.D Production Oy:llä ei myöskään ole selkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia johdonmukaisia toimenpiteitä tai työhyvinvoinnin seurantaa, joten työhyvinvointiin panostaminen on yksi tärkeä osa kehittämistyötä. Myös vähäinen kommunikointi ja sen puute varsinkin sesonkiaikana on hyvin tärkeää ottaa huomioon kehittämistoimenpiteissä.

5.2 Toimenkuvien selkeyttäminen

Yhdeksi isoksi kehittämistyönkohteeksi nousivat organisaation toimenkuvat ja niiden selkeyttäminen. Tässä luvussa tuon esille, miten toimenkuvien selkeyttämistä lähdettiin tekemään ja mitä toimenpiteitä tehtiin toimenkuvien selkeyttämisen edistämiseksi.

5.2.1 Henkilöstön toimenkuvakysely

Aiemmin tehdyssä kehittämistoimenpiteiden lähtökohtia selvittävässä pohjakyselyssä ja organisaation ja työyhteisön heikkouksia kysyttäessä yhtenä suurimpana heikkoutena nousi esille henkilöstön toimenkuvien epäselvyys. Henkilöstön vastauksista selvisi se, että kaikki eivät olleet varmoja toistensa vastuualueista, joten tämä aiheutti usein turhaa epävarmuutta. Tästä seurauksena jotkin asiat tehtiin turhaan useampaan kertaan, sillä vastuualueet eivät olleet kaikille

selkeät. Osasyynä työnkuvien epäselvyyteen ovat eri kaupungeissa sijaitsevat toimipisteet ja vähäinen yhteinen kommunikointi.

Toimenkuvien epäselvyydestä puhuttiin myös johdon kanssa jo kehittämistyön aihetta miettiessä. Olikin hyvin selvää, että työntekijöiden toimenkuvien selkeyttäminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja toimenkuvien avaaminen koko työyhteisölle olisi tärkeimmistä kehittämistoimenpiteistä.

Koska toiminnan selkeyttämistä varten tarvittiin informaatiota työntekijöiden työnkuvista, ongelmakohdista ja selkeyttämistarpeista, lähdettiin näitä asioita selventämään laajemman henkilöstölle sähköpostitse lähetetyn toimenkuvakyselyn (LIITE 2) kautta. Kehittämistyön yksi päälähtökohta oli tehostaa organisaation toimintaa ja tätä varten koettiin tarpeellisena selkeyttää kaikkien toimenkuvia. Jokaiselle työntekijälle teetettiin kysely, jossa pyydettiin heitä kertomaan tarkennuksia omasta työnkuvastaan, työtehtävistä ja kehittämistarpeista omassa osaamisessa sekä mahdollisista osa-alueista, jotka tuntuivat olevan irrallisia oman työnkuvan kannalta. Toimenkuvakysely lähetettiin 17 henkilölle ja kyselyyn vastasi 16 henkilöä.

Kun henkilöstö oli vastannut toimenkuvakyselyyn, toimitusjohtaja vastasi myös samaan kyselyyn, jossa hän kirjasi samoja asioita jokaisen henkilökunnan jäsenen työnkuvista. Toimitusjohtaja ei nähnyt henkilöstön vastauksia ennen kuin oli itse vastannut kysymyksiin jokaisen työntekijän osalta. Tämän jälkeen vastauksia vertailtiin keskenään. Tällä tavoin pyrittiin selkeyttämään, onko johdolla ja henkilökunnalla samankaltaiset näkemykset toimenkuvien osalta ja onko tähän tarvetta puuttua myös kehittämistoimenpiteissä. Kyselyn ja vertailun kautta pystyttiin selventämään, onko joidenkin työntekijöiden toimenkuvissa korjattavaa tai selkeytettävää ja tuleeko henkilöstöä kouluttaa joillakin osaamisalueilla enemmän. Kun vertailu ja toimenkuvien selkeytys saatiin valmiiksi, lähdettiin miettimään organisaation resursseja ja mahdollisia rekrytointitarpeita.

Työntekijöiltä ja toimitusjohtajalta kysyttiin seuraavat kysymykset:

Toimenkuva/työnimike: Tämän kysymyksen kautta haluttiin selvittää, vastaako työtehtävät henkilön toimenkuvaa ja vastaako toimenkuva henkilön työnimikettä ja onko niitä tarvetta tarkentaa.

Päätyötehtävät ja vastualueet: Näiden kysymysten kautta selvitettiin, onko johdolla ja työntekijällä sama käsitys henkilön toimenkuvasta ja samalla nähtiin, onko työyhteisössä päällekkäisyyksiä työtehtävissä tai tarvetta selkeyttää joidenkin henkilöiden työtehtäviä.

Oman työnkuvan ydinosaaminen, mitä se on ja vastaako se omaa osaamista: Tämän kysymyksen kautta haluttiin selvittää, onko organisaatiossa tarvittavien osa-alueiden ydinosaamista ja onko henkilöstö sellaisissa tehtävissä, jossa he kokevat olevansa omalla mukavuusalueellansa, jotta voivat toteuttaa ydinosaamistaan.

Omat vahvuudet työntekijänä: Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, tekeekö työntekijä juuri sitä työtä missä hän on parhaimmillaan, jotta henkilöstön ydinosaaminen on varmasti huomioitu työnkuvan kannalta.

Omat vahvuudet organisaatiossa: Tämän kautta pyrittiin selvittämään organisaation henkilöstön ydinosaamista, jotta sitä voitaisiin myös tarvittaessa tehostaa.

Omat heikkoudet työssä, mikä ei ole vahvinta osaamisaluetta tai missä tarvitset lisää koulutusta: Tarkoitus oli avata johdolle ja henkilökunnalle tieto siitä onko työntekijä työssänsä omalla vahvuusalueellansa, vai onko työtehtäviä tarvetta muuttaa radikaalisti. Näin organisaatio osaisi hyödyntää työntekijän varsinaista ydinosaamista ja samalla työntekijän oma toimenkuva saataisiin muutettua sen mukaiseksi, että työntekijä tuntisi onnistumisen tunnetta ja toimenkuvan selkeästi omakseen. Koulutuksen tarvetta ei myöskään oltu systemaattisesti selvitetty, joten oli tärkeää tuoda esiin henkilöstön koulutuksen tarve ja sellaiset osa-alueet, joissa henkilöstö kokee tarvetta kouluttautua. Tällä ta-

voin yrityksen johto pystyisi auttamaan organisaatiota toimimaan entistäkin tehokkaammin.

Henkilöstön ja toimitusjohtajan vastauksia vertailtaessa huomattiin, että selkeitä eroavaisuuksia löytyi. Johdolla oli eri näkemys siitä mitä joidenkin työntekijöiden toimenkuva todellisuudessa oli. Lisäksi huomattiin, että muutaman työntekijän toimenkuvia pitäisi kokonaisuudessaan muuttaa selkeämmäksi, työtehtäviä tulisi täsmentää ja tarkentaa sekä työnimike mieltä uusiksi. Lisäksi todettiin, että lisätyöntekijöille olisi tarvetta varsinkin sesonkina ja heille olisi tärkeää rakentaa selkeät toimenkuvat.

5.2.2 Työtapojen vertailua

N.C.D. Production Oy on useamman kerran tehnyt yhteistyössä isoja tapahtumatuotantoja muiden vastaavien toimijoiden kanssa. Näiden yhteistuotantojen aikana on ollut hyvä havainnoida muiden organisaatioiden toimintaa. Koenkin, että oma asiantuntijuuteni ja työelämässä tekemäni havainnointi auttoivat selvittämään sitä, miten erilaiset organisaatiot toimivat.

Havainnoinnin kautta pyrittiin selvittämään, olisiko N.C.D. Production Oy:llä opittavaa toisten vastaavanlaisten yritysten organisaatiokaaviosta ja henkilöstön toimenkuvien vastuualueista. Tätä kautta pyrittiin selvittämään mikä olisi paras toimintamalli ja organisaatorakenne, joka toimisi juuri N.C.D. Production Oy:ssä.

N.C.D. Production Oy on toteuttanut yhteistuotantona tapahtumia ja konsertteja toisten vastaavanlaisten yritysten kanssa. Havainnoinnin kautta on saatu mahdollisimman realistinen kuva vertailun kohteena olevien yritysten ja kehittämissyönteinä olevan toimijan eroavaisuuksista.

Yrityksillä, joita on havainnoitu, on paljon työntekijöitä, joiden kesken työtehtävät on jaoteltu. Useammalla samankaltaisella yrityksellä on työyhteisöissä henkilöitä, joilla jokaisella on oma vastuualueensa; muun muassa tiedotus, artistituotanto, markkinointi, tekninen tuotanto, yritys yhteistyö, budjetointi, lipunmyynti, vip-

kumppanuudet, yritysasiakkaat ja myyntipaikat. Eli työtehtävät ovat hyvin eritelty henkilöille ja vastualueet ovat selkeät. Jokainen näissä organisaatioissa tietää keneltä kysyä, jos kyseessä on esimerkiksi artistituotantoon, lipunmyyntiin tai markkinointiin liittyvä asia. Organisaatioissa ei ole yhtä henkilöä, joka ottaisi tuotannoista kokonaisvastuun. Havainnoinnin kohteena olevia organisaatioita johtaa kyllä esimiehet, mutta heidän tehtäviinsä eivät kuulu mainitut yksittäiset asiat.

Havainnoitujen organisaatioiden toiminta on hyvin erilaista verrattain N.C.D. Production Oy:n toimintaan. N.C.D. Production Oy:ssä tapahtumissa on aina yksi vastaava henkilö eli tuottaja. Tuottaja tietää jokaisen tuotantosektorin vaiheista ja mikä on seuraava askel. Tuottaja delegoi tehtäviä eri henkilöille, mutta käytännössä jokaisesta osa-alueesta vastaava henkilö (markkinointi, lipunmyynti, sosiaalinen-media, rakentaminen, tiedotus) toimii tietyltä osin yhteistyössä tuottajan kanssa. Tuottaja pitää tuotantojen langat käsissään ja tietää, jos jokin asia ei toimi ja osaa tarvittaessa puuttua siihen. Tuottajan työtehtäviin kuuluu myös ohjeistaa ja informoida muita.

Monet yhteistuotannot ovat olleet erittäin hyviä tilaisuuksia toteuttaa havainnointia ja työyhteisöjen vertailua. N.C.D. Production Oy:ssä kasaantuu erittäin paljon vastuuta yhden ihmisen hartioille, joka voi olla hyvin kuormittavaa, varsinkin jos työyhteisössä ei ole tarpeeksi henkilöstöresursseja. Vertailtavien firmojen henkilöstöresurssit ovat olleet puolestaan suhteutettuna suuret verrattain tuotannon suuruuteen. Myös vastausten saaminen isoissa työyhteisöissä vie enemmän aikaa ja jotkut pienet osa-alueet eivät ole selkeästi kenenkään vastuulla. Toki moniin pieniin asioihin paneudutaan oikein huolella, mutta kokonaiskuva selkeästä tuotannosta ei ole kenelläkään hallussa, joten hyvin suuretkin tuotannon osa-alueet saattavat jäädä vertailtavissa yrityksissä hyvin vähälle huomiolle. Esimerkiksi tapahtumien kokonaisuus asiakkaan näkökulmasta ei ole selkeästi kenenkään vastuulla havainnoinnin kohteena olevissa firmoissa.

Havainnoitavat firmat pitävät koko tuotantotiimin mukana sähköpostikeskusteluissa. N.C.D. Production Oy:n osalta sähköpostikeskusteluissa on mukana pääosin vain tuottaja, joka informoi organisaationsa tarvittavalla tiedolla ja lähet-

tää koonnit sovituista asioista työyhteisölle. Havainnoitujen organisaatioiden toimintatapa on kuormittava koko tuotantotiimiä kohtaan.

Havainnoinnin kautta on saatu hyvää tietoa sen osalta, että toisten organisaatioiden käyttämät henkilöstömallit eivät ole välttämättä tehokkaampia kuin N.C.D. Production Oy:n. Toki selkeänä kehityksen kohteena N.C.D. Production Oy tarvitsee enemmän henkilöstöresursseja, joille delegoida tehtäviä. Esimerkiksi tuottajan vastuulla on tuotantojen kokonaiskuvan kasassa pitäminen, jolloin käytännön työtehtäville ei juuri jää aikaa. Eli pienetkin yksityiskohdat pitäisi pystyä ottamaan hyvin haltuun, kuten vertailtavissa organisaatioissa oli tehty. Kuitenkin N.C.D. Production Oy:n tuotantojen vahvuutena on selkeästi kokonaiskuvan haltuunotto.

Havainnoinnin kautta ei ole löytynyt toivottuja vastauksia siihen, miten N.C.D. Production Oy:n toimintaa saataisiin selkeytettyä. Päinvastoin, vertailu osoitti että N.C.D. Production Oy:n toimintamalli on huomattavasti toimivampi verrattuna havainnoinnin kohteena olleisiin organisaatioihin.

5.3 Toimintastrategiatyöskentely

N.C.D. Production Oy:n kehittämistyö aloitettiin keväällä 2017 yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Kevään aikana päätettiin mitä asioita kehittämistyössä otetaan esille ja kuinka laaja kokonaisuus tulisi olemaan. Keväällä kerrottiin myös organisaation ydintiimille, että kyseistä työtä aletaan tekemään ja mistä siinä on kyse. Kesän 2017 aikana havainnointiin työyhteisöä ja sen toimintaa sekä mietittiin kehittämisen kohteita ja mahdollisuuksia käytännön työssä.

Syksyllä 2017 lähetettiin kehittämistyöstä sähköpostitse infoa työyhteisölle ja kerrottiin miten henkilöstö olisi mukana kehittämistyössä. Yrityksen yhteinen strategiapäivä toteutettiin 30.10.2017. Strategiapäivän yhteydessä käytiin läpi asioita, joissa kehittämistyön osalta ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tehdään. Päivän tarkoituksena oli selventää seuraavia asioista toimintastrategiaa varten: organisaation toiminnan kenttä, tulevaisuuden skenaariot, yhteinen visio

ja toimintaa ohjaavat arvot, toiminta-ajatus, ydinosaaminen sekä kohderyhmä ja se keitä varten työtä tehdään eli keitä asiakkaat ovat. Tarkoituksena oli, että jokainen saisi osallistua strategian tekemiseen ja näin koko organisaatio olisi kiinnostunut aiheesta ja sitoutunut toimintastrategian käyttöönottoon ja toteutukseen työssään.

Marraskuussa ja joulukuussa 2017 työyhteisön strategiapäivän tuotokset ja kyselyiden vastaukset käytiin läpi toimitusjohtajan kanssa. Samalla käytiin läpi myös organisaatiokaavion kehittämistä ja tavoitteita. Toimitusjohtajan kanssa pidettiin yhteisiä tapaamisia koko kehittämistyön prosessin ajan ja puhelinpalaveriteita oli tarvittaessa.

5.3.1 Strategiapäivä

Strategiapäivään kutsuttiin mukaan 16 henkilöä, joista paikalle pääsi 13. Strategiapäivä järjestettiin Himoksella organisaation yhdessä toimipisteessä. Strategiapäivän aluksi pidettiin yhteinen palaveri, jossa käytiin läpi edellistä kesää ja lounaan jälkeen oli strategiatyön vuoro. Työyhteisölle kerrottiin missä kohtaa kehittämistyötä ollaan menossa ja että päivän tarkoitus olisi saada henkilöstön näkemys toimintastrategiaa varten. Saatujen vastausten pohjalta tullaan koamaan yhteinen uudistettu toimintastrategia työvälineeksi kaikille.

Tahtotilana oli saada työyhteisöltä vastauksia mahdollisimman laajasti. Strategiapäivään osallistui eri sektoreiden ammattilaisia, muun muassa ravintola-, siivous-, markkinointi, tuotanto- ja rakennuspuolelta. Työyhteisö jaettiin 2-3 hengen ryhmiin. Jokainen ryhmä sai samat kysymykset, joihin vastasivat joko paperille kirjoittamalla tai sähköisesti. Kysymyksiä ja kysymysten asettelua oli mietitty tarkasti ja niitä oli testattu myös ulkopuolisilla henkilöillä, jotta kysymykset olisivat mahdollisimman selkeät.

Tiimit jakautuivat eri tiloihin miettimään vastauksia. Heillä oli mahdollisuus kysyä neuvoa ja apua tarvittaessa, mikäli kysymykset tuottaisivat ongelmia. Osa tiimeistä sai vastaukset nopeasti valmiiksi, heillä meni kysymysten vastaamiseen

45 minuuttia. Pisimpään vastauksia miettineillä kului aikaa yhteensä kaksi tuntia. Kaikkien saatua kyselyt valmiiksi, keräännettiin saman pöydän ääreen ja käytiin vastauksia läpi.

Tiettyihin kysymyksiin oli tullut hyvin samankaltaisia vastauksia ja osaan täysin erilaisia näkemyksiä, mikä kertoi hyvin organisaation monipuolisuudesta. Organisaation henkilöstöstä kumpusi innostuneisuus käydessämme vastauksia läpi. Strategiapäivän jälkeen kerättiin kaikkien vastaukset yhteen ja päivän annista alettiin rakentaa yhtenäistä toimintastrategiaa.

6 TULOKSISTA TOTEUTUKSEEN

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen kautta esille tulleisiin kehittämiskohteisiin toteutettavia toimenpide-ehdotuksia. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi strategiapäivän tuotoksena syntynyt toimintastrategia.

6.1 Organisaation toiminnan selkeyttäminen toimintastrategian avulla

Kehittämistyön yhtenä tärkeimpänä kehittämistoimenpiteenä rakennettiin organisaatiolle toimintastrategia. Toimintastrategian rakentamiseen osallistui miltei koko työyhteisö.

Strategiapäivän tuotoksena syntyi paljon tekstiä, joista rakentui organisaation toimintaa ohjaava toimintastrategia ja strategiakaavio. Strategiakaavion tarkoituksena on olla hyvin yksinkertainen ja helposti lähestyttävä sekä selkeä kuvaus siitä mitä tehdään, miten tehdään, kenelle tehdään, miksi tehdään ja mihin tähdätään. Strategiakaavio voi toimia myös työntekijöiden työpisteissä muistuttavan elementtinä. Lisäksi toimintastrategiasta tehtiin erillinen tekstituotos (LIITE 5).



Kuva 5. N.C.D. Production Oy:n toimintastrategiakaavio (Matikainen 2018).

6.1.1 Toimintastrategian jalkauttaminen

Strategiatyössä on usein kehittämisen varaa, sillä se jää helposti pintapuoliseksi, irralliseksi päivittäisestä työstä ja vain johdon pöytälaatikkoon. Kuten Vuorinen (2013) kirjassaan Strategiakirja 20 työkalua mainitsee, strategiatyössä ei oteta tarpeeksi usein huomioon henkilöstön mielipiteitä vaan toimintastrategian tekoon osallistuu vain yrityksen johto. Tämä kuitenkin jättää strategian monesti liian pinnalliseksi, sillä siinä ei oteta huomioon useampaa näkökulmaa. Strategian ollessa pelkästään yrityksen johdon näköinen, se tuo monesti ongelmia myös strategian toteutusvaiheessa. (Vuorinen 2013, 255-256.)

Lähtökohtana kehittämistyölle oli se, että toimintastrategian suunnittelussa otetaan huomioon koko työyhteisön mielipiteet ja ajatukset. Toimintastrategiaa tehtäessä oli tärkeää miettiä, miten se saadaan toteutettua arjen työelämässä. Tämän vuoksi työlle oli lähtökohtaisesti tärkeää, että koko henkilöstö oli mukana toimintastrategian suunnittelussa heti alusta alkaen. Henkilöstö pyrittiin myös pitämään ajan tasalla siitä mitä ollaan tekemässä ja miksi, sekä antamaan väliaikatietoja kehittämistyön etenemisestä.

Toimintastrategia on tarkoitus avata työyhteisölle laajemmin erillisessä tilaisuudessa, jolloin jokainen voi esittää siitä myös tarvittavia kysymyksiä. Toimintastrategiasta haluttiin tehdä koko työyhteisölle helposti lähestyttävä työtä ohjaava työkalu. Se tehtiin yhdessä koko organisaation kanssa, jotta jokainen työntekijä kokisi sen omakseen ja näin ollen se olisi helpompi omaksua osaksi arjen toimintaa. Toimintastrategian tärkein tehtävä on selkeyttää koko organisaatiolle yhteiset tavoitteet ja miten niihin päästään. Pelkästään strategian pääpiirteiden avaamisella saadaan kirkastettua yhteinen tavoite ja näin myös eheytettyä organisaation toimintaa.

Kehittämistyön alkuperäinen tarkoitus oli tehdä pelkästään uusi toimintastrategia N.C.D. Production Oy:lle. Tutkimuksen aikana kuitenkin selvisi, että organisaatiossa oli paljon kehitettävää. Joten koettiin hyvin tärkeäksi kehittää myös esille nousseita epäkohtia. Mielestäni ilman näitä toimivia lähtökohtia on hankala toteuttaa toimintastrategiaa. Kehittämistyössä oli siis tarpeellista tehdä myös

muita toimenpiteitä, jotka auttavat toimintastrategian jalkauttamisessa osaksi organisaation toimintaa.

6.2 Muut kehittämistoimenpiteet

Tässä osiossa esittelen organisaation toimintaa selkeyttäviä ja tehostavia käytännön työkaluja. Työkaluissa on otettu huomioon kyselyiden kautta esille nousseita kehittämiskohteita sekä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. Kehittämistoimenpiteiden tarkoitus on olla osa toimintastrategian jalkauttamista organisaation toimintaan.

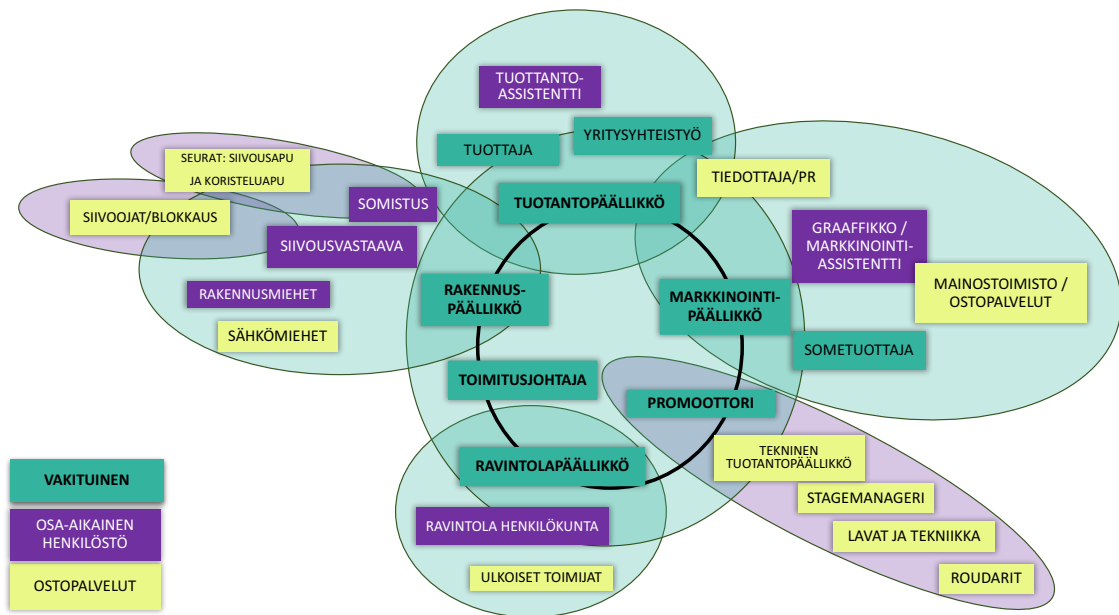
6.2.1 Organisaatiokaavio ja toimenkuvat

Yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista oli organisaation selkeytys ja toimenkuvat. Työyhteisössä ei ollut selvyyttä kollegoiden toimenkuvista eikä kommunikointisuhteista. Organisaatiolla ei ollut aiemmin ollut organisaatiokaaviota. Kuvassa 5 on esitelty N.C.D. Production Oy:n selkeytetty organisaatiokaavio ja siinä näkyy työyhteisön kommunikointisuhteet. Organisaatiokaaviossa on otettu vastuualueet huomioon sekä mietitty kommunikointiin suuntaviivoja. Tavoitteena on kuitenkin pitää organisaatiokaavio mahdollisimman joustavana, sillä sektori jossa yritys toimii, on hyvin muutosaltis.

Organisaatiokaaviossa on pyritty ottamaan huomioon henkilöstön toimenkuvat ja työntekijöiden väliset suhteet sekä kommunikointi. Muutoksena aiempaan organisaatiokaavioon henkilöstön toimenkuvien väliset suhteet ovat huomioitu selkeämmin ja eri toimijoiden välille on luotu selkeät tiimit, joiden välistä kommunikointia on pyritty avaamaan kaavion myötä. Uusi organisaatiokaavio selkeyttää jokaiselle työntekijälle työyhteisön monipuolisuuden ja avaa myös kommunikointisuhteita.

Organisaatiokaavio auttaa osittain selkeyttämään myös toimenkuvia. Toimenkuvakyselyn kautta selvisi, että toimitusjohtajalla ja työntekijöillä oli erilaisia nä-

kemyksiä työtehtävistä. Toimenkuvakyselyn tarkoituksena oli saada toimitusjohtajalle mahdollisimman tarkkaa tietoa työntekijöiden työnkuvista. Työntekijöiden vastauksia vertaamalla toimitusjohtajan vastauksiin, pystyttiin selkeyttämään toimenkuvat. Toimenkuvien vertailua ei kehittämistyössä avata tarkemmin, sillä se on työntekijän ja toimitusjohtajan välinen asia. Tämän jälkeen jokaisen henkilön toimenkuva tullaan avaamaan työyhteisölle. Toimenkuvia avaamalla välitetään hukkatyötä, tiedetään mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla sekä saadaan selkeyttä ja tehokkuutta työn tekemiseen.



Kuva 6. N.C.D. Production Oy:n uudistettu organisaatiokaavio, (Matikainen 2018).

6.2.2 Sisäinen viestintä

Henkilöstölle tehtyjen kyselyiden kautta selvisi, että yksi iso kehittämisen kohde on organisaation sisäinen viestintä. Tämä oli käynyt ilmi jo ennen henkilöstölle tehtyä kyselyä havainnoinnin kautta, mutta kyselyn tulokset vain vahvistivat kehittämisen tarvetta. Sama asia oli otettu myös toimitusjohtajan kanssa esille mietittäessä organisaation kehittämistarpeita.

Työyhteisössä koettiin hyvin vahvasti, että sisäinen viestintä ei tällä hetkellä toimi optimaalisella tavalla. Yhtenä suurimpana syynä tähän on toimipisteiden

sijainti eri kaupungeissa ja se, että yhteistä työskentely- ja tiedonjakokanavaa ei ole. Ainoa yhteinen työväline on sähköposti. Sähköposti on jatkuvasti ruuhkautunut, joten se ei ole tarpeeksi reaaliaikainen työväline hoitaa yhteisiä projekteja. Lisäksi viestintään oli tarvetta saada muutenkin selkeyttä, mikä huomattiin organisaatiokaaviota tutkimalla. Organisaatiossa oli tarvetta selkeyttää työtiimit ja se, kuka viestii kenenkin kanssa. Näin saataisiin selkeys siihen, miten ja kenen kanssa viestitään. Viestintäketjut on otettu huomioon uudistetussa organisaatiokaaviossa.

Sisäisen viestinnän kehittämistoimenpiteenä oli keksiä yrityksen käyttöön projektinhallintatyökalu, joka helpottaisi sisäistä viestintää. Tätä varten käytiinkin läpi erilaisia olemassa olevia sisäiseen viestintään suunniteltuja projektinhallintatyökaluja, pilvipalveluita, ryhmäviestintäalustoja ja tietopankkeja. Aiemmin työyhteisössä oli käytetty tiedon jakoon Google Driveä ja Dropboxia, mutta nämä yksistään koettiin liian suppeiksi kanavaksi. Organisaatio oli jo aiemmin tehnyt suunnitelman siitä, mitä tulevassa projektinhallintatyökalussa tulisi olla. Yritykselle tehtiin vuonna 2016 uusi projektinhallintatyökalu. Sen kehitysvaiheessa ei kuitenkaan otettu tarpeeksi huomioon asiantuntijoiden mielipiteitä. Projektinhallintatyökalua ei testattu kokoamisvaiheessa henkilöstöllä, joten valmis työkalu ei vastannut lopulta organisaation tarpeita.

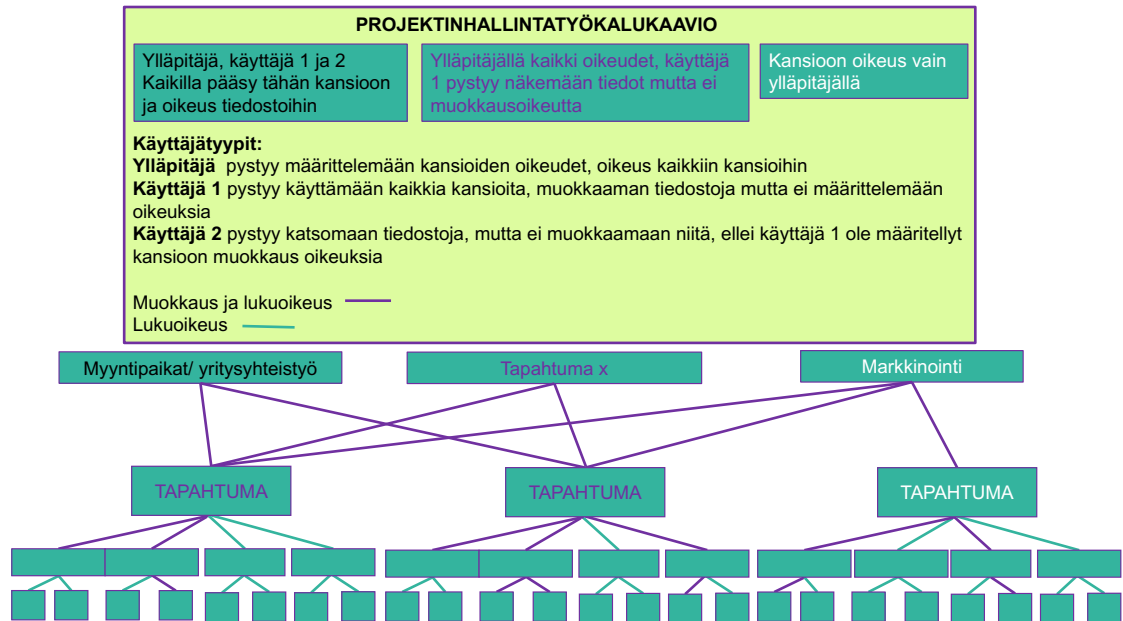
Aiempaa projektinhallintatyökalua varten tehtiin suunnitelma siitä, mitä siinä tulisi olla. Työyhteisössä on erittäin tärkeää, että tietoa pystytään jakamaan vain niille keitä asiat koskevat. Työkalun avulla pitäisi pystyä luomaan käyttäjiä, joilla on erilaiset käyttöoikeudet. Projektinhallintatyökalulta toivottiin seuraavia asioita: mahdollisuus käyttää Exceliä, jotta jo olemassa olevia työkaluja olisi helpompi siirtää ohjelmaan käyttöön. Ohjelmassa tuli olla myös mahdollisuus saada yhteys reaaliaikaiseen käyttötukeen. Toiveena oli myös, että ohjelmassa pystyisi keskustelemaan työyhteisön jäsenten kanssa reaaliajassa ja keskusteluun pystyttäisiin liittämään useita henkilöitä. Yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi nousi ajastettujen työtehtävien listausmahdollisuus, jotta työntekijät voisivat saada muistutuksia tulevista työtehtävistä.

Tutustuin useisiin olemassa oleviin alustoihin, kuten: Trello, Asana, Dapulse, Gest, Moodle, Podio, Lyyti, Google G Suite, Tapahtumakone Oy, Slack ja

Yammer. Missään alustassa ei ollut työyhteisölle tarvittavia työkaluja. Useimmiten ongelmaksi koitui se, että organisaation pitäisi pystyä lisäämään ohjelmaan useampi laaja projekti eli tapahtuma tai konsertti. Useammat alustat oli tehty vain joko yhdelle projektille tai pienempiä projekteja varten. Tapahtumatuotannoissa on useita eri aihepiirejä, joita pitäisi pystyä lisäämään yhden projektin alle, kuitenkin siten, että työkalu olisi selkeä ja helppokäyttöinen. Vaihtoehtona oli, että jokaiselle tapahtumalle olisi käytössä oma alusta. Tässä tapauksessa projektinhallintatyökaluun tulisi kirjautua sisään aina uudelleen, kun haluaa vaihtaa projektia eli tapahtumaa. Vaihtoehtona oli myös, että joitakin tärkeitä osaluokkia jätettäisiin pois projektinhallintatyökalun alta ja otettaisiin käyttöön suppeampia versioita. Nämä eivät tuntuneet sellaisilta vaihtoehdoilta, jotka tehostaisivat ja selkeyttäisivät työtä helpottaen sisäistä viestintää.

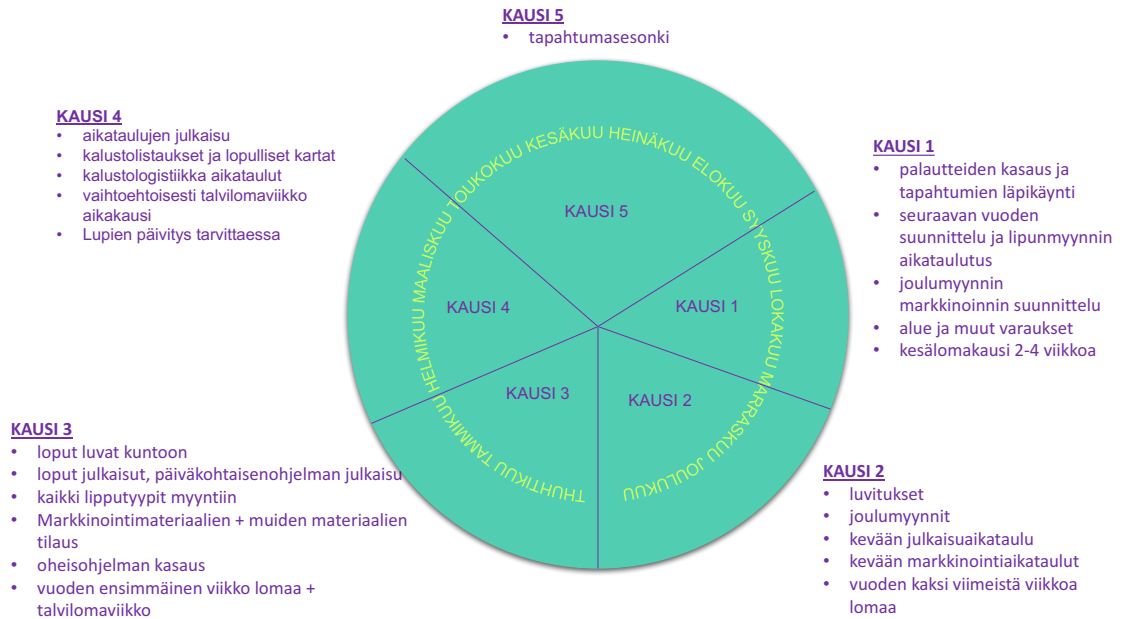
Parhaimman alustan sisäiseen viestintään ja projektinhallintaa tarjosi Monday. Ohjelma oli ennen nimellä Dapulse, mutta nimi on vaihdettu sittemmin Mondayksi. Ohjelma on kehittynyt paljon pienessä ajassa. Siinä on hyvin monipuolisia alustoja erilaisia projekteja varten. Mondayssä on myös tarvittavat työkalut, jotta esimerkiksi Excel-tiedostoja pystytään helposti siirtämään ohjelmaan ja ohjelman tiedostoja vastavuoroisesti tallennettua tietokoneelle excel-muotoon. Tämä ominaisuus mahdollistaa organisaation jo olemassa olevien tiedostojen hyötykäytön. Lisäksi Mondayhin pystytään linkittämään tiedostoja muun muassa Google Drivestä. Google Drive on ollut organisaation käytössä aiemminkin, joten siinä olemassa olevien tiedostojen käyttö on jatkossakin tärkeää.

Mondayn alta löytyvät kaikki organisaation eri osa-alueiden toivomat ominaisuudet. Yrityksen projektinhallintatyökalun alle tullaan rakentamaan erilaisia tiimejä ja luodaan yhteisiä työkaluja projektinhallintaan ja yleiseen käyttöön. Näin kaikilla on yhtenäiset toimintamallit, mikä selkeyttävät sisäistä viestintää. Kun kaikki käyttävät samanlaisia pohjia, jokainen ymmärtää niitä paremmin. Se vähentää turhaa kommunikointia, kun asiat ovat selkeästi esillä ja tämä auttaa sisäisen viestinnän tehostamisessa. Kuvassa 6 on alustava kaava siitä, miten projektinhallintatyökalun eri projektit tulisi jakaa sekä minkälaisia oikeuksia sinne pitäisi pystyä määrittämään.



Kuva 7. Projektinhallintatyökalun kaavio (Matikainen 2018).

Mondayn alle on myös mahdollista rakentaa kalentereita. Jokainen voi halutesaan päättää mitkä osiot kalenterista näkyvät itselle. Kalenterissa on muun muassa organisaation yhteinen vuosikello, josta ilmenee missä periodissa tapahtuu mitäkin eri tapahtumatuotannon sektoreilla. Esimerkkinä tuotannon vuosikello kuvassa 8. Lisäksi kalenterissa tulee olemaan tarkat markkinointisuunnitelmat eri projektien osalta ja myös rakennusaikataulut ja tapahtumakohtaiset aikataulut. Se, että kaikki tämä informaatio on yhden kanavan alla vähentää huomattavasti organisaation sähköpostin määrää, väärää informaatiota ja päällekkäisiä töitä.



Kuva 8. N.C.D. Production Oy:n vuosikello (Matikainen 2018).

Mondayn alle rakennetaan myös organisaation tuotantoinfot, joista jokainen voi halutessaan seurata eri tapahtumien edistymistä. Tuotantoinfoihin voi myös merkitä eri henkilöitä, näin jokainen jota asia koskee saa ilmoituksen muutoksista. Projektinhallintatyökaluun voi ajastaa erilaisia aikatauluja ja määräaikoja erilaisille tehtäville ja saada niistä itsellensä hälytyksen. Tämä vähentää vastualueiden sekaannusta ja sähköpostin määrää.

6.2.3 Tavoitekeskustelut

Organisaation heikkouksia kysyttäessä esille nousi kommunikoinnin puute. Yleisesti koettiin, että organisaatorakenne on matalahierarkkinen ja kommunikointi on helppoa, mutta samalla koettiin, että kommunikointi on liian vähäistä. Havainnoinnin kautta saatiin selville, että organisaatiossa ei asioista kerrota tarvittavan avoimesti. Koska yhteistä kommunikointikanavaa ei ole, jää osa informaatiosta pelkästään toimitusjohtajan tietoon ja kantautuu vain osan henkilöstön tietoisuuteen. Yrityksessä ei ole myöskään järjestetty koskaan kehityskeskusteluja. Toimitusjohtaja ja työntekijät pitävät yhteisiä palaveriteita, mutta niistä puuttuu keskustelun tavoite ja selkeys. Yhtenä kehittämisehdotuksena olikin luoda selkeä tavoitekeskustelukäytäntö.

Organisaatiolle suunniteltiin täysin uusi käytäntö eli tavoitekeskustelut. Keskusteluista haluttiin käyttää nimenomaan nimitystä tavoitekeskustelu. Termi kuvastaa paremmin sitä mistä keskusteluissa on kyse, eli onko tavoitteet saavutettu, miten tavoitteet on saavutettu ja mitä tavoitteita asetetaan tulevaisuutta varten. Näin saadaan toimitusjohtajan ja henkilöstön kommunikointi avoimemmaksi ja palautteen antaminen on molemminpuolista, sekä säännöllistä että suunnitelmallista. Tavoitekeskusteluille asetettiin myös aikataulu. Toimitusjohtaja ja vakiintunut henkilöstö tulevat pitämään kehityskeskustelut aina lokakuussa ja huhtikuussa. Tavoitekeskustelun aikataulusta sopiminen on toimitusjohtajan ja työntekijän yhteisellä vastuulla. Tavoitekeskustelujen pohjaksi luotiin myös runko (LIITE 4), joten molempien osapuolten vastuulla on valmistautua kehityskeskusteluihin

6.2.4 Työhyvinvoinnin lisääminen

Kyselyissä nousi esille, että henkilöstön työhyvinvointiin olisi hyvä panostaa enemmän. Työ on hyvin kausiluontoista ja kiireisimpänä aikana hyvin kuormittavaa, jolloin henkilöstö antaa työllensä hyvin paljon omasta ajastaan. Organisaatiossa olisikin tärkeää huomioida, että hyvinvoiva työyhteisö on myös paljon tehokkaampi ja tuotteliaampi, joten se on ensiarvoisen tärkeää myös yritykselle. Olenkin todennut jo aiemmin kehittämistyössä, että henkilöstön tyytyväisyydellä ja hyvinvoinnilla on selkeä yhteys asiakastytyväisyyteen ja tuottavuuteen yrityksessä pitkällä aikavälillä.

Koska organisaation toimintastrategia on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa, on mielestäni erittäin tärkeää, että toiminnassa otetaan monipuolisesti huomioon myös henkilöstön hyvinvointi. Yhtenä työhyvinvoinnin kehittämisosa-alueena on säännölliset koulutus- ja henkilöstöpäivät. Niihin panostamalla vahvistetaan ydintiimiä ja helpotetaan avointa kommunikointia ja työhyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen nettisivuilla onkin nostettu esille se, että työyhteisön avoin kommunikointi, yhteistyö ja vuorovaikutuksellisuus ovat tärkeä osa toimivassa työyhteisössä (ttk.fi 2017).

Havainnoinnin ja kyselyiden kautta saatiin selville, että henkilöstöpäiviä ei juurikaan pidetä ja syynä tähän on se, että asia ei ole kenenkään vastuulla. Tähän osan haasteensa tuo toimipisteiden sijainti eri paikkakunnilla. Koska organisaation yhtenä vahvuutena koettiin monipuolinen osaaminen eri sektoreilla, päätettiin ottaa käyttöön tiimit, jotka järjestävät koulutus- ja henkilöstöpäiviä aina omalla vuorollaan. Tiimit voivat halutessaan tehdä pienen kyselyn aina ennakoon koko organisaatiolle aihepiirin, sijainnin ja keston osalta. Näin jokainen koulutus- ja henkilöstöpäivä olisi selkeästi erilainen ja vastuu järjestämisestä jakautuisi työyhteisön kesken. Tämä myös vahvistaisi henkilöstön yhteistä tiimihenkeä, sillä tapaamisia olisi säännöllisesti ja ne olisivat palavereita vapaamuotoisempia.

Kaikki aiemmin mainitut kehittämistoimenpiteet ovat osa henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämistä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kaikki aiemmin mainitut kehittämisosa-alueet aina sisäisestä viestinnästä työn hallinnan tunteeseen (Kauhanen 2016, 28). Kehittämistoimenpiteillä on pyritty löytämään ratkaisuja henkilöstön kyselyissä esille tulleisiin ongelmakohtiin. Kehittämistoimenpiteet ovat suoria vastauksia henkilöstön esittämiin heikkouksiin ja kehittämiskohteisiin. Joten kaikilla toimenpiteillä on siis suora vaikutus työhyvinvointiin.

6.2.5 Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta

Kehittämistoimenpiteiden tarkoitus on saada tehostettua ja selkeytettyä organisaation toimintaa mahdollisimman monipuolisesti. Tähän on tullut prosessin aikana useita erilaisia kehittämisideoita. Yksi tärkeä osa kehittämistoimenpiteiden onnistumista on kuitenkin sen mittaaminen. Usein tehdään kehittämistoimenpiteitä, mutta niiden toimivuutta ei seurata, näin ollen niitä ei myöskään kehitetä niiden jäädessä taka-alalle tai unohtuessa kokonaan. Organisaatiota kehitettäessä onkin tärkeää, että toimenpiteiden toteutumista mitataan ja seurataan säännöllisesti (Juholin 2013, 22, 77).

N.C.D. Production Oy tekee joka kesä asiakkaillensa asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka kautta asiakkaiden tyytyväisyyttä pystytään mittaamaan. Sitä kautta

saadaan vuosittain tietoa siitä, miten organisaatio on onnistunut työssään. Lähtökohdaksi kehittämistyölle olen asettanut henkilöstötyytyväisyyden. Henkilöstö ollessa tyytyväinen ja tehokas, vaikuttaa se suoraan asiakastyytyväisyyteen. Tätä varten tehtiin N.C.D. Production Oy:lle oma henkilöstötyytyväisyyskysely (LIITE 6). Tulevaisuudessa kyselyn pistemäärää vertailemalla aiempiin vastauksiin, nähdään, onko henkilöstön tyytyväisyys noussut vai laskenut. Kysely tehdään vakituisemmalle henkilöstölle kaksi kertaa vuodessa ja kausityöntekijöille kerran vuodessa. Tätä kautta organisaatio saa tietoonsa onko toimintastrategia ja kehittämistoimenpiteet onnistunut sekä onko niiden osalta tarvetta tehdä muutoksia.

7 POHDINTA

Alkuperäinen aihe kehittämistyölle oli uudistaa organisaation toimintastrategiaa. Kuitenkin tutkimusmateriaalia kerätessä eteen tuli seikkoja, joiden vuoksi kehittämistyön aihe hieman muuttui. Ymmärsin kehittämistyötä tehdessä, että ellei selkeisiin muutosta vaativiin kohteisiin paneuduta myös kehittämistyössä, ei toimintastrategiaakaan saada toteutettua organisaation toiminnassa. Tämän jälkeen kehittämistyön pääpainona olikin löytää keinoja selkeyttää ja tehostaa organisaation toimintaa.

Kyselyiden kautta selvitettiin organisaation heikkouksia ja vahvuuksia, työn pääpaino sekä kehittämiskohteet tulivatkin hyvin vahvoina esiin henkilöstön antamien vastausten kautta. Itse olen toiminut organisaatiossa asiantuntijatyössä jo useamman vuoden, joten osasinkin jo odottaa tiettyjen asioiden nousevan vastauksissa esille. Aiemmin todetun mukaisesti, organisaatio on kasvanut huomattavasti muutamassa vuodessa ja selkeitä kehittämistoimenpiteitä henkilöstön työskentelyn osalta ei ole kasvun ohessa ehditty miettiä.

Saatujen vastausten ja havainnoinnin kautta lähdettiin tutkimaan aiheesta löytyvää kirjallisuutta. Kirjallisuuden kautta nousi usein esiin se, että organisaation toiminta tulee olla johdonmukaista, avointa ja mahdollisimman selkeää, jotta

työyhteisö voi toimia mahdollisimman tehokkaasti. On erittäin oleellista, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on sama päämäärä, joka on organisaation yhteinen tavoite. Tämä tulee myös avata yrityksen työntekijöille. Organisaation toimintaa on muistettava seurata, jotta varmistetaan kaikkien toimivan yhteisen tavoitteen eteen, kirkkaan vision ja annettujen arvojen mukaisesti.

Kun kehittämistyöstä mainittiin henkilöstölle ensimmäisiä kertoja, se sai hyvän vastaanoton. Tähän vaikutti osaltaan varmasti se, että jokainen työntekijä tiesi, että kehitettävää ja selkeytettävää on. Eikä kenelläkään ollut aikaa paneutua kyseiseen teemaan. Eikä kehittämistoimenpiteet kuuluneet suoranaisesti kenenkään toimenkuvaan. Voidaan siis todeta tutkintoni kehittämistehtävän tulleen ajankohtaiseksi erittäin otolliseen aikaan organisaation elinkaaren kannalta.

Työn tarkoitus oli kehittää asioita, jotka ovat koko työyhteisön mielestä tärkeitä, sillä työssä haluttiin saada nimenomaan organisaation tiiviin työyhteisön toimintaan selkeyttä ja tällä tavoin helpottaa organisaation työntekijöiden toimintaa. Olikin erittäin tärkeää, että kehittämistyöhön osallistui koko organisaation henkilöstö mahdollisimman laajasti. Työyhteisö on kuitenkin tiivis ja pieni, vaikka toimipisteet sijaitsevatkin eri paikkakunnilla.

Työn edetessä ja kehittämiskohteiden selkiytyessä mietittiin miten asioihin voisi puuttua ja miten toimintaa saisi kehitettyä. Hyvin selkeää oli, että organisaation kommunikointi ja viestintä vaativat erilaisia keinoja, jotta sisäinen viestintä saataisiin toimivaksi. Jo aiemmin tutkittu aihe, eli projektinhallintatyökalu, nousi luonnollisesti yhdeksi osa-alueeksi, jonka kautta viestintään saataisiin selkeyttä, helppoutta ja avoimuutta.

Yksi ongelmakohta oli myös toimenkuvien epäselvyys työntekijöiden kesken. Jokainen tiesi kyllä itse oman tonttinsa, mutta työtehtävät eivät olleet muille työyhteisön jäsenille selkeät. Tämän vuoksi oli erittäin tärkeää selkeyttää organisaatiokaavio ja samalla myös puuttua toimenkuviin ja niiden täsmentämiseen. Tämä myös helpotti sisäistä viestintää, sillä jokainen tietää nyt kenen vastuulla mikäkin osa-alue on, ja näin kustakin aiheesta voi kommunikoida oikeiden ih-

misten kanssa. Tätä kautta turha sähköpostiliikenne ja päällekkäinen työ myös vähenee, sillä asioita ei tehdä tarpeettomasti useaan kertaan.

Yrityksen toimintastrategia oli myös sen toiminnan kannalta hyvin ajankohtainen. Sillä sen myötä saadaan koko työyhteisölle punainen lanka, joka ohjaa työtä ja toimintaa. Oli myös tärkeää, että kun toimintastrategia saadaan valmiiksi, se tulee ottaa osaksi jokapäiväistä toimintaa seuraten samalla sen toteutumisesta. Tähän mietittiin myös erilaisia seurantatapoja. Myös uutena organisaation toimintaan tuodaan tavoitekeskustelut. Näiden kautta organisaation johto pystyy jatkossa seuraamaan työntekijöidensä työn tavoitteita ja samalla myös kirkastamaan strategisia tavoitteita, jotta voidaan varmistaa jokaisen toimivan niiden mukaisesti. Tavoitekeskustelut antavat myös jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden avoimeen kommunikointiin oman esimiehensä kanssa ja samalla voidaan miettiä toiminnassa esille tulleita kehittämistarpeita niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Uskon, että työn kautta esille tulleisiin kehittämiskohteisiin paneutumalla saadaan selkeää muutosta N.C.D Productionin toimintaan. Koska itse työskentelen yrityksessä, pystyn myös oman toimintani osalta seuraamaan kehittämistyössä tulleiden toimenpiteiden toteutumista ja mahdollisesti myös miettimään jatkossa yhdessä työyhteisön kanssa muutosehdotuksia toimintaan. Toki toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää, mutta tämä pitää muistaa ottaa myös huomioon henkilöstön toiminnassa.

Kehittämistyön aikana nousi esille useita aihealueita, joihin voisi keskittyä vielä hieman tarkemminkin. Eli selkeyttämisen voisi viedä vieläkin pidemmälle organisaation toimintaan ja sen eri sektoreihin. Työssä kuitenkin päätettiin keskittyä yleisellä tasolla organisaation toiminnan parantamiseen ja on hyvin todennäköistä, että eri osa-alueiden toiminnan selkeytystä jatketaan tulevaisuudessa.

Kehittämistyön ja esille tulleiden toimenpiteiden kautta organisaatio pystyy eheyttämään toimintaansa. Asiat, joihin kehittämistoimenpiteitä tehtiin, olivat selkeästi kohteita, jotka tarvitsivat koko työyhteisön mielestä kehittämistä. Jokainen kehittämistoimenpide oli siis sekä henkilöstön että johdon näkökulmasta ajankohtainen ja tärkeitä toiminnan kannalta. Uskon, että toimenpide-

ehdotusten kautta käytännön toimintaan tulee yhtenäinen kirkas tavoite, jonka eteen jokainen työyhteisön jäsen toimii. Kehittämistoimenpiteiden kautta tulee organisaation arjen toimintaan selkeitä työkaluja, joiden avulla toiminnan eheytyminen onnistuu. Lähtökohtana on kuitenkin se, että jokainen organisaatiossa työskentelevä toimii niiden mukaisesti.

Kehittämistyö oli minulle opettavainen kokemus, koska sen tiimoilta pääsin tutustumaan aihealueisiin, joihin omassa arjessani ei muutoin olisi aikaan. Sain työn kautta paljon uusia työkaluja, en pelkästään organisaatiomme toimintaan, vaan myös itselleni. Työ avasi uusia näkökulmia arjen työskentelyyn, sillä pääsin tutustumaan työni kannalta tärkeisiin aihepiireihin. Uskon, että työni kautta myös pienemmät organisaatiot voivat löytää helppoja käytännön toimenpiteitä, joilla tehostaa omaa toimintaansa. Työni aihe on hyvin käytännönläheinen ja kehittämistoimenpiteet ovat hyvin helposti toteutettavissa, myös erilaisissa organisaatioissa.

Työssä esille tulleet kehittämistoimenpiteet pyritään ottamaan mahdollisimman pian toimintaan mukaan ja toimenpiteitä aiotaan toteuttaa jokapäiväisessä arjen toiminnassa. Mikään kehittämissuhteista ei ollut liian raskaasti toteutettavissa, vaan jokainen pystyy huomioimaan niitä omassa toiminnassaan. Mikään kehittämistoimenpide ei vaadi keneltäkään juuri ylimääräistä aikaa, vaan ne pystytään toteuttamaan ilman mittavia resursseja.

Jos lähtisin tekemään työtäni uudelleen en usko, että toteuttaisin sitä toisella tavalla. Kehittämistyön tekeminen oli opettavainen kokemus minulle ja uskon että myös työyhteisöllemme. Myös se, että työni aihe tarkentui työn edetessä, on mielestäni hyvä osoitus siitä, että kehittämistyö sai selkeän suunnan. Myös tarkempien toimenpide-ehdotusten tekeminen eri toiminnan sektoreille olisi tärkeää, mutta uskon että tämän työn kautta jokainen organisaation osa-alue sai hyvät lähtökohdat työnsä selkeyttämiseksi ja tehostamiseksi. Tätä kautta pystytään myös saamaan paremmat lähtökohdat toimintakohtaisten kehittämistoimenpiteiden laatimiseksi.

Kehittämistyöni tuotti selkeitä uusia työkaluja ja toimintatapoja arjen toimintaan. Kaikki tarvittavat kehittämiskohteet nousivat esille henkilöstön vastausten ja

toiminnan kautta, joten kehittämistarve näille osa-alueille oli tärkeää. Tämä myös vahvistaa tiedon siitä, että tiedän työni tuovan jotain uutta ja kaivattua organisaatiomme toimintaan.

8 JÄLKIKIRJOITUS

Vain muutama viikko ennen kehittämistyöni viimeistä palautuspäivää N.C.D. Production Oy:n toimintaan tuli suuri muutos. Yritys myytiin toiselle yhtiölle. N.C.D. Production Oy:n osti Sanoma Media Finland ja N.C.D. Production Oy tullaan liittämään osaksi Nelonen Mediaa. Henkilöstö tulee pysymään samana kaupan myötä. Kehittämistyön alkuperäinen tarkoitus oli olla työkalu N.C.D. Production Oy:n toiminnan selkeyttämiseksi ja tehostamiseksi. Kehittämistyön lopullinen tarkoitus kuitenkin muuttuu kaupan myötä. Alustavasti on kuitenkin keskusteltu uuden organisaation toimitusjohtajan kanssa, siitä että kehittämistyö otettaisiin käyttöön siltä osin, että se toimisi työkaluna uuden johdon tutustuessa N.C.D. Production Oy:n toimintaa syvällisemmin.

LÄHTEET

- Antola Maritta & Krans-Bredenberg Maria & Luukkanen Tanja & Raurami Päivi & Tolvanen Markku (julkaisuvuosi ei tiedossa). Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. PDF-dokumentti. Saatavilla: https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf [viitattu 5.1.2018]
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino: Keuruu.
- Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 2.painos. Talentum Media Oy.
- Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, PDF-dokumentti. Saatavilla: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [viitattu 8.12.2017]
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. Painos, 2015. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, Anu; Mönkkönen, Kaarina, & Kuittinen, Matti artikkeli julkaistu 11/2010. Onko kaikki todellakin vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. PDF-dokumentti. Saatavilla <http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/1/fid/536> [viitattu 4.1.2018]
- Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs Johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: WSOYpro.
- Vilka, Hanna 2006. Tuki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum: Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus 2018. https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet [viitattu 5.1.2018]

LIITTEET

LIITE 1: Kaavio N.C.D. Production Oy:n tapahtumien vastuun jakautumisesta.

LIITE 2: Toimenkuvakysely N.C.D. Production Oy:n työntekijöille 19.10.2017.

LIITE 3: Strategiapäivän aikana läpi käydyt asiat, 30.10.2017.

LIITE 4: Tavoitekeskustelukaavake

LIITE 5: N.C.D. Production Oy:n toimintastrategia.

LIITE 6: N.C.D. Production Oy:n henkilöstön tyytyväisyyskysely

Kehittämistyön lähtökohtia selvittävään kysymykseen vastanneet henkilöt, sivu 13 (vastausaika elokuu 2017):

Valtteri Autero, yritysysteistyö
 Hannu Haljala, toimitusjohtaja
 Miika Haljala, rakennuspäällikkö
 Anniina Havukainen, tuottaja
 Anne Heikkonen, some-tuottaja
 Riikka Hänninen, siivousvastaava
 Timo Isomäki, promoottori
 Hanna Kallio, tuottaja
 Allu Koskinen, festivaalipäällikkö
 Sinikka Långström, markkinointipäällikkö
 Sarianna Matikainen, tuottaja
 Jonna Myllykangas, tuotantoassistentti
 Mika Myllylahti, ravintolapäällikkö
 Merja Poikkimäki, somistusvastaava
 Saria Salonen, tuotantoassistentti
 Kaija Syväoja, ravintolapäällikkö

Työyhteisön ja organisaation heikkoudet ja työyhteisön ja organisaation vahvuudet kysymykseen vastanneet henkilöt, sivu 33 (vastausaika lokakuu 2017):

Valtteri Autero, yritysysteistyö
 Hannu Haljala, toimitusjohtaja
 Miika Haljala, rakennuspäällikkö
 Anniina Havukainen, tuottaja
 Anne Heikkonen, some-tuottaja
 Riikka Hänninen, siivousvastaava
 Timo Isomäki, promoottori
 Hanna Kallio, tuottaja
 Allu Koskinen, festivaalipäällikkö
 Sinikka Långström, markkinointipäällikkö
 Sarianna Matikainen, tuottaja
 Jonna Myllykangas, tuotantoassistentti
 Mika Myllylahti, ravintolapäällikkö
 Merja Poikkimäki, somistusvastaava
 Saria Salonen, tuotantoassistentti
 Kaija Syväoja, ravintolapäällikkö

Toimenkuva kyselyyn osallistuneet henkilöt, sivu 35 (vastausaika lokakuu 2017):

Valtteri Autero, yritysysteistyö
Hannu Haljala, toimitusjohtaja
Miika Haljala, rakennuspäällikkö
Anniina Havukainen, tuottaja
Anne Heikkonen, some-tuottaja
Riikka Hänninen, siivousvastaava
Timo Isomäki, promoottori
Hanna Kallio, tuottaja
Allu Koskinen, festivaalipäällikkö
Sinikka Långström, markkinointipäällikkö
Sarianna Matikainen, tuottaja
Jonna Myllykangas, tuotantoassistentti
Mika Myllylahti, ravintolapäällikkö
Merja Poikkimäki, somistusvastaava
Saria Salonen, tuotantoassistentti
Kaija Syväoja, ravintolapäällikkö

Strategiapäivään osallistuneet henkilöt 30.10.2017:

Valtteri Autero, yritysysteistyö
Hannu Haljala, toimitusjohtaja
Miika Haljala, rakennuspäällikkö
Anniina Havukainen, tuottaja
Anne Heikkonen, some-tuottaja
Riikka Hänninen, siivousvastaava
Timo Isomäki, promoottori
Sinikka Långström, markkinointipäällikkö
Jonna Myllykangas, tuotantoassistentti
Mika Myllylahti, ravintolapäällikkö
Merja Poikkimäki, somistusvastaava
Saria Salonen, tuotantoassistentti
Kaija Syväoja, ravintolapäällikkö

LIITE 1

Kaavio N.C.D. Production Oy:n tapahtumien vastuun jakautumisesta.

<p>JÄMSÄN TOIMISTO</p> <p>Toimitusjohtaja:</p> <p>Tuottaja tapahtuma: Sataman Yö/Jyväskylä Himos juhannus/Jämsä Iskelmä Festivaali/Jämsä, Suomipop Festivaali/Jyväskylä, Jurassic Rock/Mikkeli, Summer Up/Lahti Konsertit jotka järjestetään Jämsässä ja Lahdessa</p> <p>Markkinointipäällikkö: Kaikkien tapahtumien markkinointi</p> <p>Tuotantoassistentti: Myyntipaikat tapahtumissa Vastuu leirinnästä Tuotanto tapahtumat: Jysäri/Jämsä Finnhits Festival/Jämsä</p> <p>Rakennusvastaava (toimii sesongin ulkopuolella Himos Lomilla): Kaikkien tapahtumien rakentaminen, 2 vastaavaa</p> <p>Ravintolapäällikkö ja ravintolavastaava (toimii sesongin ulkopuolella Himos Lomilla): Kaikkien tapahtumien anniskelu</p>	<p>TAMPEREEN TOIMISTO</p> <p>Promoottori: Kaikkien tapahtumien esiintyjät / ohjelman koonti</p> <p>Tuottaja tapahtumat: RMJ/Rauma South Park -festivaali/Tampere, Tammerkosken Sillalla/Tampere, Suomipop Festivaali/Oulu Tammerfest/Tampere, Wanaja Festival/Hämeenlinna, We Love Festival/Helsinki, Konsertit jotka järjestetään Tampereen Ratinan stadionilla</p> <p>Some-tuottaja: Kaikkien tapahtumien sometuotanto</p> <p>Tuotantoassistentti (osa-aikainen): Tapahtumatuotantojen eri osa- alueet</p>
<p>KUOPION TOIMISTO</p> <p>Festivaalipäällikkö tapahtumat (toimii ulkopuolella Himos Lomilla): Kuopio Rock /Kuopio Tahkon juhannus /Tahko</p> <p>Tuottaja tapahtumat: Kuopio Rock /Kuopio Tahkon juhannus /Tahko</p>	<p>LAHDEN TOIMISTO</p> <p>Tuottaja risteilyt: Abi- ja Goom-risteilyt</p> <p>Tuotantoassistentti: Abi- ja Goom-risteilyt sekä kesällä Iskelmä kiertueen tuotanto</p>

LIITE 2

Toimenkuvakysely N.C.D. Production Oy:n työntekijöille 9.10.2017.

Toimenkuva/työnimike:

Päätyötehtävät ja vastualueet:

Oman työnkuvan ydinosaaminen, mitä se on ja vastaako se omaa osaamista:

Omat vahvuudet työntekijänä:

Omat vahvuudet organisaatiossa:

Omat heikkoudet työssä, mikä ei ole vahvinta osaamisaluetta tai missä tarvitset lisää koulutusta?

Työyhteisön ja organisaation vahvuudet:

Työyhteisön ja organisaation heikkoudet:

LIITE 3

Strategiapäivän aikana läpi käytyt asiat, 30.10.2017.

1.YDINOSAAMINEN - Mitä sellaista osaamme mikä on ainutlaatuista, tuo asiakkaalle lisäarvoa, luo uusia mahdollisuuksia tulevaan?

2.Missä toiminnassa ollaan mukana ja mitkä ovat alan kilpailutekijät - **TOIMINNAN KENTTÄ?**

3.SKENAARIO – tulevaisuuteen näkymiin vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät (5-10 VUODEN PÄÄHÄN)

Todennäköinen tulevaisuus:

Uhkaava tulevaisuus:

Toivottava tulevaisuus:

4.MITÄ TEHDÄÄN – lyhyt ja selkeä organisaation **TOIMINTAJATUS/LIIKEIDEA?**

Ikean toiminta-ajatuksena on tarjota laaja valikoima hyvin suunniteltuja kodinsustustuotteita, niin edulliseen hintaan että mahdollisimman monella on varaa niihin.

Body Shopin toiminta-ajatus on tuottaa kosmetiikka-alan tuotteita, jotka eivät vahingoita eläimiä eikä ympäristöä.

5.KENELLE TEHDÄÄN – ELI KUKA ON **ASIAKAS?**

6.MITEN TEHDÄÄN - MITKÄ OVAT ORGANISAATION TOIMINTAA OHJAAVAT **ARVOT** (3-5 ARVOA)?

7.MIKSI TEHDÄÄN eli **TOIMINNAN TAVOITE** Mihin pyritään ja mihin suuntaamme? *Esimerkiksi, kansainvälistyminen, säilyttää markkina-asema, asiakaskokemuksen parantaminen, liikevaihdon kasvu,*

8.MEIDÄN **VISIO** - Tulevaisuus jota halutaan yhdessä tehdä? Visio tehdään myös asiakkaita varten, ei pelkästään meille. Ideoikaa meidän yhteinen visio!

Nokia: The World in Which Every One Can Be Connected

Spotify: Having 'music moments everywhere'

Ikea: Visiomme on luoda parempi arki meille tavallisille ihmisille

9.YDINOSAAMINEN

Organisaation ydinosaaminen muodostuu myös yksilöiden ydinosaamisten kautta. Kirjaa jokaiselle paikalla olevalle henkilölle hänen ydinosaamisensa.

BONUSKYSYMYS:

MIKÄ ON MEIDÄN KILPAILUETU?

LIITE 4

Tavoitekeskustelukaavake

Nimi:

Työnimike:

Keskeisimmät työtehtävät:

Miten työ on sujunut edellisen keskustelun jälkeen?

Mikä on työssäsi mielekkäintä/palkitsevinta?

Missä olet kokenut onnistuneesi?

Minkälainen on työtiimisi, ja miten koet oman roolisi työyhteisössä?

Mitä haluaisit kehittää työssäsi / työyhteisössä?

Mikä on työssäsi hankalaa / ongelmallista?

Oletko onnistunut henkilökohtaisten tavoitteidesi saavuttamisessa?

Onko työsi kuormittavaa? Mikä on oma jaksamisesi tällä hetkellä?

Miten ylläpidät ammattitaitoasi, tarvitsetko lisäkoulutusta?

Tulevaisuuden tavoitteet työssä?

Omia ajatuksia?

LIITE 5

N.C.D. Production Oy:n toimintastrategia.

N.C.D. PRODUCTION OY:N YDINOSAAMINEN

Ydinosaaminen koostuu tapahtumatuotannon monipuolisesta osaamisesta. Organisaation henkilöstöön kuuluu monipuolinen joukko tapahtumatuotannon asiantuntijoita. Ydinosaamiseen kuuluu festivaalituotannot, konsertit, markkinointi, anniskelu ja rakentaminen. Organisaation vahvuuksiin kuuluu organisaation laajuus, sillä sen omistuksessa on useita eri tapahtumia ympäri Suomen. Organisaation talous ei myöskään riippuvainen pelkästään yhden tapahtuman taloudellisesta tuloksesta.

Organisaation on Suomen ainoa koko maan kattava festivaaliorganisaatio. Organisaation ehdoton vahvuus onkin ydintiimin taito monistaa festivaalit, niiden logistiikka ja tuotanto toisensa perään, säilyttäen kuitenkin jokaisen tapahtuman oma uniikki tunnelma ja brändi. Organisaatio järjestää laadukkaita tapahtumia, joissa otetaan ennen kaikkea huomioon tapahtumien turvallisuus ja asiakastyytyväisyys. Organisaation vahvuuksia on kyky reagoida nopeasti erilaisiin tilanteisiin tapahtumissa. Sen mahdollistavat useat tapahtumat ja organisaation oma kalusto, sillä isoihinkin puutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti ja ongelmat pystytään huomioimaan heti ja nämä osataan ottaa huomioon myös seuraavissa tapahtumissa. Organisaation yksi keskeisimmistä ydinosaamisista on kokonaisuuksien hallinta.

Organisaatio pystyy tarjoamaan myös sesonkiaikana töitä isolle joukolle henkilöstöä, sillä tapahtumia on pitkin kesää. Organisaation ydintiimi on pieni verrattuna tapahtumien määrään, mutta se pitää organisaation joustavana ja näin organisaatio pystyy reagoimaan asioihin ja erilaisiin tilanteisiin hyvinkin nopeasti. Pienellä ydintiimillä on myös vahva halu kehittää toimintaa jatkuvasti.

Organisaatio pystyy tarjoamaan myös laajan repertuaarin erilaisia markkinointikohderyhmiä eri yhteistyötahoille markkinointikanavana, sillä tapahtumia on jokaiselle kohderyhmälle. Näin yhteistyökumppanit pystyvät valitsemaan tapahtumista juuri oman yrityksensä kohderyhmälle parhaimmat kanavat.

ORGANISAATION TOIMINNAN KENTTÄ

Organisaation toiminnan kenttä koostuu pääosin musiikkitapahtumista ja konserteista. Kuitenkin erilaiset tapahtumat kuten muun muassa urheilu, markkinat ja liveklubit kilpailevat osittain samoista asiakkaista. Organisaation toiminnan kenttä koostuu pääosin ihmisten vapaa-ajan käytön kilpailusta eri tahojen kanssa. Organisaation toiminnan kenttä koostuu koko Suomesta, joten kilpailua on myös hyvin monenlaista.

Organisaatio toimii hyvin muutosalttiilla kentällä, jossa on paljon kilpailua. Kilpailu koostuu pääosin asiakaskilpailusta, sillä Suomen kesä on lyhyt ja viikonloppuisin järjestetään useita tapahtumia ympäri Suomen. Monissa Suomen tapahtumissa kiertää hyvin pitkälti samat artistit, joten asiakkaat pitää saada osallistumaan tapahtumiin myös muita asioita huomioiden. Suomessa toimii paljon isoja festivaaleja, joiden etuna on tapahtumien pitkäaikainen ja vahva brändi. Festivaalit ovat luoneet ympärilleen jo hyvin vahvat perinteet asiakaskäyttäytymisessä ja asiakaskunta onkin hyvin vakiintunutta. Kyseiset isot tapahtumat myyvät usein myös lippunsa loppuun, joka vain vahvistaa asiakaskunnan aikaista ostopäätöstä kyseisiin tapahtumiin.

TULEVAISUUDEN SKENAARIOT

Todennäköinen tulevaisuus:

Organisaation todennäköinen tulevaisuus on se, että tapahtumia järjestetään jatkossakin ympäri vuoden. Tapahtumien taso, turvallisuus ja elämyksellisyys pyritään pitämään tasokkaana. Asiakkaiden vaatimustason ja laatuvaruuden nousussa otetaan nämä seikat huomioon myös tapahtumien sisällössä ja palveluissa. Palveluiden tarjonta tulee myös tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle, joten helppouteen ja turvallisuuteen tulee jatkossakin panostaa.

Uhkaava tulevaisuus:

Uhkaavana todellisuutena on mahdollinen taloudellisen tilanteen heikkeneminen, joka vaikuttaa suoraan asiakkaiden vapaa-aikaan käyttämään rahaan, joten uhkana on asiakasmäärien lasku tapahtumissa. Lisääntyneiden turvallisuusuhkien myötä on vaara, että asiakkaat eivät uskalla tulla massatapahtumiin. Turvallisuusuhkat kasvattavat myös tapahtumien kuluja huomattavasti,

sillä turvallisuuteen tulee resursoida koko ajan vain enemmän ja viranomaisten laatimat turvallisuusmääräykset kasvavat.

Uhkatekijänä on myös alan kova kilpailu, joten kävijöistä kilpaillaan jatkossa vielä enemmän. Tämä saattaa heikentää joidenkin tapahtumien taloudellista asemaa. Yhtenä suurena uhkana on myös säiden muuttuminen. Kesäkauden lyhentyessä, lämpötilojen laskiessa ja sateiden lisääntyessä asiakkaat eivät lähde tapahtumiin helposti. Lisäksi äärisääilmiöt ovat lisääntyneet, jotka ovat aiheuttaneet vaaratilanteita myös tapahtumissa. Näiden ennakointi on hyvin haasteellista.

Myös kilpailu artistien osalta kovenee jatkuvasti ja uusia huippuartisteja ei tule enää jatkuvasti markkinoille tai Suomeen saataville. Lisäksi organisaation omalla kasvulla voi olla merkittäviä haittatekijöitä tapahtumien keskuudessa, sillä osa tapahtumista voi syödä jo omaa kävijäkuntaa. Lisäksi liian suuren kasvun myötä resursseihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, joten osa tapahtumista voi jäädä toisten tapahtumien jalkoihin. Lisäksi riskinä on se, että muut kilpailevat organisaatiot rekrytoivat organisaation työntekijöitä, mikäli työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitoutuneisuudesta ei huolehdita.

Toivottu tulevaisuus:

Organisaation toiveena on jatkaa Suomen suurimpana tapahtumajärjestäjänä ja tapahtumien asiakaskunta vakiintuu. Lisäksi toiveena, että organisaation tapahtumatuotanto saataisiin ympärivuotiseksi uusien erilaisten tapahtumien myötä. Tämä helpottaisi myös henkilöstön sitouttamista ja kiinnittämistä firmaan. Toiveena on organisaation taloudellisen tilanteen vakiinnuttaminen ja henkilöstöressurssien kuntoon laitto.

Henkilöstön hyvinvointiin panostamalla pyritään myös saamaan parempaa tulosta tehostamalla työntekoa ja selkeyttämällä työtehtäviä. Organisaation sisäinen viestintä ja avoin kommunikointi paranevat, joka taas vaikuttaa suoraan henkilöstön työhyvinvointiin ja näin organisaatiossa pystytään keskittymään oikeisiin asioihin eikä turhaa hukkatyötä tule.

N.C.D. PRODUCTIONIN TOIMINTA-AJATUS/LIIKEIDEA – MISSIO

N.C.D. Production Oy:n toiminta-ajatuksena on tuottaa tapahtumia ympärivuotisesti koko Suomen laajuisesti. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaille mahdollisimman laaja kattaus erilaisia tapahtumia, joihin kaikilla on mahdollisuus osallistua. Tapahtumien lähtökohtana on luoda asiakkaille laadukkaita, turvallisia ja elämyksellisiä tapahtumia, joihin halutaan palata aina uudelleen ja uudelleen.

N.C.D. PRODUCTIONIN ASIAKKAAT

N.C.D. Productionilla on laaja asiakaskunta, sillä sen jokaisella tapahtumalla on oma kohderyhmänsä. Kohderyhmään vaikuttaa tapahtuman teema, esiintyjät ja sijainti. Asiakaskuntaa pyritään jatkuvasti laajentamaan ja löytämään ne asiakkaat, jotka eivät ole aktiivisia tapahtumissa kävijöitä.

Asiakkaisiin kuuluvat myös yritykset, jotka tuovat henkilöstöänsä ja asiakkaitansa viihtymään tapahtumiin. Lisäksi asiakkaita ovat yritysyhteistyötahot, jotka etsivät itsellensä asiakkaita markkinoimalla tapahtumissa omia palveluitaan ja tuotteitaan.

Tapahtumien asiakkaita ovat myös esiintyjät. Yhtä lailla organisaation tavoitteena on huolehtia artistien viihtyvyydestä ja luoda heille hyvät puitteet tehdä töitä ja mahdollistaa heille paras mahdollinen lähtökohta hyvälle esitykselle. Tämä vaikuttaa myös lipunostaneen asiakkaan tyytyväisyyteen.

N.C.D. PRODUCTIONIN ARVOT

Laadukkuus: otetaan huomioon kaikessa tekemisessä, myös työn tekemisen ammattitaitoisuudessa

Asiakaslähtöisyys: tiedetään kohderyhmät ja otetaan huomioon erilaiset asiakkaat

Turvallisuus: aina ensisijalla kaikessa tekemisessä ja tapahtumissa

Avoimuus: kunnioitetaan toisia olemalla rehellisiä ja luotettavia

N.C.D. PRODUCTIONIN TOIMINNAN TAVOITE ELI MISSIO

-Vakinaistaa asema Suomen suurimpana tapahtumajärjestäjänä ja saada toiminta ympärivuotiseksi.

- Kasvattaa liikevaihtoa
- Kasvattaa maltillisesti kävijämääriä ja vakiinnuttaa asiakaskunta
- Järjestää asiakkaille turvallisia, laadukkaita ja elämyksellisiä tapahtumia.
- Nostaa tapahtumien tasoa sekä parantaa palveluiden tasoa, sujuvuutta ja monipuolisuutta
- Kehittää tapahtumien brändiä

N.C.D. PRODUCTIONIN VISIO

N.C.D Production Oy tekee Suomen parhaimpia, elämyksellisimpiä, turvallisimpia ja tasokkaimpia tapahtumia jokaiseen makuun. N.C.D. Productionin visio on olla Suomen johtava tapahtumajärjestäjä, jolla on monipuolisin tapahtumakattaus.

TUNNE TAPAHTUMASI - MUSIIKKI, MUISTOT, ELÄMYKSET
FEEL YOUR FESTIVAL - MUSIC, MEMORIES, EXPERIENCES

LIITE 6

N.C.D. Production Oy:n henkilöstökysely

	Ei / Huono					Kyllä / Hyvä					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Oletko tyytyväinen työhösi											Jos et niin miksi et?
2. Oletko tyytyväinen työmäärääsi											Jos et niin miksi et?
3. Oletko tyytyväinen työaikoihisi											Jos et niin miksi et?
4. Mikä on työhyvinvointisi taso											Vapaa sana.
5. Koetko olevasi motivoitunut											Jos et niin miksi et?
6. Koetko olevasi sitoutunut työhösi											Jos et niin miksi et?
7. Koetko että työntekoasi arvostetaan											Jos ei niin miksi ei?
8. Saatko työstäsi kiitosta											Vapaa sana.
9. Oletko innostunut työstäsi											Jos et niin miksi et?
10. Onko työsi stressaavaa											Jos kyllä, niin miksi ja miten tilannetta voisi parantaa?
11. Koetko että työyhteisössä kaikki tekevät töitä yhteisen tavoitteen puolesta?											Jos ei niin miksi ei?
12. Onko organisaation yhteinen tavoite sinulle selkeä?											Jos ei niin miksi ei?
13. Näkykö työssäsi organisaation arvot?											Jos ei niin miksi ei?
14. Onko työntekijöiden ja kollegoidesi työnkuvat sinulle selkeät											Jos ei niin miksi ei?
15. Onko oma työnkuvasi selkeä											Jos ei niin miksi ei?
16. Onko työyhteisö hyvinvoiva?											Jos ei niin miksi ei?
17. Arvioi työyhteisön sisäisen viestinnän tilaa											Vapaa sana.
18. Miten suoriudut mielestäsi omasta työstäsi											Vapaa sana.
19. Tarvitsetko jollakin sektorilla koulutusta											Missä?
20. Parannusehdotuksia organisaation toimintaan?											