

Kasper Koskinen

Ryhmäytyminen ja töiden organisointi

Case Mandatum Life

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Kasper Koskinen Ryhmäytyminen ja töiden organisointi
Sivumäärä Aika	40 sivua + 1 liitettä Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
Tämä opinnäytetyö tehtiin Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatumin lisäeläkepalveluiden yksikölle. Työn tavoitteena oli löytää ratkaisuja ryhmäjaon toteuttamiseksi lisäeläkepalveluiden yksikön sisällä. Ryhmäjaon tarkoituksena oli työskentelyn tehostaminen, töiden parempi organisointi sekä työntekijöiden itsenäinen työskentely ilman esimiesten suurempaa puuttumista asioihin. Pääteemoiksi valikoituivat ryhmätoiminta, pienryhmät ja töiden organisointi. Opinnäytetyö oli tutkimustyyppinen ja sen tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tutkimustyön teoreettinen viitekehys keskittyi tarkastelemaan ryhmiä, ryhmätoimintaa sekä töiden organisointia ryhmien sisällä. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin lisäksi ryhmäteorioita. Lisäksi osana työhön kuului henkilöstökyselyn toteuttaminen Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatumin lisäeläkepalveluiden henkilöstölle. Kysely vastasi luonteeltaan perinteistä strukturoitua lomakehaastattelua, vaikkakin siinä esiintyi myöskin puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksia. Tutkimuksen tuloksena laadittiin henkilöstökyselyn ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta ryhmämalleja, joita toimeksiantajayritys voi käyttää apuna ryhmäjakoja toteutettaessa. Ryhmämallit koostuivat erilaista osaamista ja kokemusta omaavista työntekijöistä sekä eri vakuutuslajien parissa työskentelevistä työntekijöistä. Ryhmämallien tarkoituksena oli tehostaa töiden organisointia, osaamisen laajentumista ja ajankäytön hallintaa.	
Avainsanat	ryhmä, ryhmäytyminen, ryhmäjako, ryhmätyö, töiden organisointi

Author(s) Title	Kasper Koskinen Group Formation and Organization of Work
Number of Pages Date	40 pages + 1 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
This thesis was made for Mandatum Life Insurance Company Ltd.'s pension unit. The purpose of the thesis was to find solutions for implementing a new group formation inside the pension unit. The purpose of group formation was to enhance everyday working and organization of work, as well as making the employees less dependent of their supervisors. The main themes of the thesis were group action, small groups and organization of work. This thesis was research type of work, and the research method of the thesis was qualitative research. The theoretical framework of the study consisted of considering groups, group action and organization of work inside the groups. Group theories were also included in the theoretical framework of the study. One part of the study consisted of implementing a survey among the pension unit employees. The study resulted in various group models, which can be implemented in practice inside the pension unit of Mandatum Life. The Group models consisted of different variations of knowledge and experience amongst the employees. The purpose of group models was to enhance organization of work, expanding of knowledge and allocation of time.	
Keywords	group, group formation, group work, organization of work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritysesittely	1
1.2	Työn lähtökohdat ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	3
2	Teoreettinen viitekehys	4
2.1	Ryhmä ja tiimi käsitteinä	4
2.1.1	Ryhmä	5
2.1.2	Tiimi	7
2.1.3	Ryhmän ja tiimin eroavaisuudet	8
2.2	Ryhmätoiminta organisaation työkaluna	10
2.2.1	Ryhmätoiminnan kehittäminen	11
2.2.2	Ryhmän rakenne	12
2.2.3	Itseohjautuva ryhmä	14
2.3	Pienryhmät	15
2.3.1	Pienryhmien tarkoitus	15
2.3.2	Työntekijöiden uudelleenorganisointi pienryhmien avulla	16
2.4	Ryhmäprosessi	17
2.4.1	Tuckmanin malli	18
2.4.2	Wheelanin malli	21
3	Henkilöstökyselyn tulokset	23
3.1	Taustatiedot	24
3.2	Päivittäinen työskentely ja töiden organisointi yksilötasolla	25
3.3	Avoimet kysymykset	28
3.3.1	Ryhmien rakenne	28
3.3.2	Osaamisen laajentaminen ryhmäjaon avulla	30
3.3.3	Päivittäinen työskentely	32
4	Johtopäätökset ja ryhmäjakoehdotukset	33
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstökysely	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on ryhmäytyminen ja töiden organisointi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkivakuutusosakeyhtiö Mandatum Lifen lisäeläkepalveluiden yksikölle, joka toimii myös opinnäytetyön tutkimuskohteena. Opinnäytetyön tarkoituksena on työntekijöiden uudelleenorganisointi ryhmäjakoa työkaluna käyttäen ja tämän seurauksena tehostaa töiden organisointia, ajanhallintaa sekä jokapäiväistä työskentelyä. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen, ja tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ryhmäytymistä ja töiden organisointia niin teoreettisesta sekä tutkimuskohteen henkilöstönkin näkökulmasta. Tutkimusten pohjalta tavoitteena on teoriaa, että henkilöstökyselyn tuloksia apuna käyttäen muodostaa ideoita ja toimintamalleja ryhmäjaon toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeen ja oman mielenkiintoni perusteella. Aihe liittyy pitkälti omien opintojeni suuntautumisvaihtoehtoon, esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen. Näkisinkin, että aihe perustuu nimenomaan työyhteisön kehittämiseen, vaikka opinnäytetyö ei olekaan kehityshanketyyppinen. Oma kiinnostustani toimeksiantoa kohtaan lisää eritoten se, että pääsen konkreettisesti auttamaan ja luomaan kehitysideoita, joiden pyrkimyksenä toimii töiden tehostaminen ja järjeistäminen. On mielenkiintoista nähdä, miten aiheesta kirjoitettua teoriaa pystytään hyödyntämään käytännön toiminna.

1.1 Yritysesittely

Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatum eli Mandatum Life on suomalainen henkivakuutusyhtiö, joka on osa Sampo-konsernia, johon kuuluvat lisäksi muun muassa If Vahinkovakuutus sekä Sampo Oyj. Mandatum Life tarjoaa ja myy palveluita liittyen varainhoitoon, sijoittamiseen ja säästämiseen sekä palkitsemiseen ja henkilöriskivakuuttamiseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Mandatum Lifen lisäeläkepalveluiden yksikköä. Lisäeläkkeen tarkoituksena on tukea ja täydentää lakisääteistä työeläketurvaa sekä tarjota työntekijöille mahdollisuus aikaisempaan eläkeikään. Lisäeläke voi olla joko yrityksen henkilöstölleen tarjoama etuus tai yksittäisen henkilön itselleen kustantama

etuisuus. Mandatum Lifen lisäeläkepalveluissa työskennellään pääsääntöisesti ryhmäeläkevakuutuksien, eli yritysten henkilöstölleen tarjoamien etuuksien, parissa. Ryhmäeläkkeitä on olemassa kahdenlaisia, etuusperusteisia ja maksuperusteisia. Etuusperusteisessa vakuutuksessa vakuutetulle luvataan tietty etuuden taso, jonka perusteella määräytyvät vakuutuslaskut. Tällöin itse lopullisen lisäeläkkeen määrä riippuu työntekijän henkilökohtaisesta ansiotasosta ja -kehityksestä sekä lakisääteisten eläkkeiden määrästä ja nostoajasta. Maksuperusteisessa vakuutuksessa vakuutuksenottaja voi melko vapaasti päättää itse vakuutuksesta maksettavan vakuutusmaksun suuruuden. Lopullisen lisäeläkkeen määrä riippuu maksuperusteisessa ryhmäeläkkeessä vakuutussäästöistä ja nostoajasta.

Nova-lisäeläkkeitä on kahta eri vakuutuslajia. NovaL-kanta on avoin uusille vakuutuksille, kun taas NovaS-kanta on vanhaa Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomen hoitamaa vakuutuskantaa, joka siirtyi Mandatum Lifelle vuoden 2015 alussa. NovaS-kanta on suljettu uusilta vakuutetuilta. Lisäksi lisäeläkepalveluissa hoidetaan säätiöeläkkeitä. Ennen oli toimintatapana, että suuret yritykset pyörittivät omaa eläkesäätiötä tai -kassaa. Nykypäivänä trendi on kuitenkin vahvasti se, että yritykset ulkoistavat eläkepalvelunsa. Lisäksi monet yritykset tai eläkekassat ovat nykyään luopuneet toiminnastaan, ja niiden eläkesäätiössä tai -kassassa hoidettu lisäeläketurva on siirretty vakuutusyhtiöön.

Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun pääsääntöisiä tehtäviä ovat Nova-lisäeläkkeiden vakuutusten hoitaminen ja eläkesäätiöiden sekä eläkekassojen kannasta huolehtiminen. Nämä käsittävät muun muassa eläkkeiden laskennan, vakuutusten hoidon, asiakaspalvelun sekä asiakkaiden vapaakirja- ja lisäeläkehakemusten käsittelyn. Nova-lisäeläkkeet ja säätiöeläkkeet poikkeavat ominaisuuksiltaan huomattavasti toisistaan, mistä johtuen lisäeläkepalvelussa työskentelee molempien eläkekantojen asiantuntijoita.

1.2 Työn lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen lisäeläkepalvelun yksikölle, sillä yksikön esimiehet ovat jo jonkin aikaa pohtineet ryhmäjakoa yksikön sisälle. Ryhmäjaon tarkoituksena ja tavoitteena on töiden parempi organisointi, ajanhallinnan tehostaminen ja itsenäisempi työskentely. Ryhmäjaolla halutaan saada työt organisoitua niin, että jokaisella ryhmällä on omat toiminta-alueensa töiden suhteen. Näin pystyttäisiin

hallitsemaan töitä paremmin, kun määrättyt työt keskittyisivät määrättyjen ryhmien hoitettaviksi. On loogista ajatella, että töiden organisoinnin tehostuminen vaikuttaisi positiivisesti myös ajanhallintaan ja työtyytyväisyyteen. Tiettyjen töiden ollessa organisoituja määrättyille ryhmille myöskin osaaminen näiden töiden parissa syvenee. Tämä taas johtaa itsenäisempään työskentelyyn, jolloin työntekijät eivät ole liian riippuvaisia esimiehistä vaan kykenevät tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuuta tiettyyn pisteeseen asti.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on ryhmäjaon ja töiden organisoinnin kehittäminen viisitoistahenkisessä asiantuntijatiimissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millä perustein ryhmäjaon tulisi tapahtua?
- Miten ryhmäytymisen avulla pystytään tehostamaan ja edistämään töiden organisointia, ajankäytön hallintaa ja osaamisen jakautumista?
- Miten ryhmäytyminen parantaa päivittäistä työskentelyä ja työntekijöiden jakamista?

Lisäeläkepalvelun yksikköä kutsutaan työympäristössä tiimiksi, joten teoreettisessa viitekehyksessä pyritään tekemään selväksi tiimin ja ryhmän oleelliset eroavaisuudet. Tämän vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös tiimiä, sen ominaispiirteitä ja toimintaa.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineisto koostuu työntekijöille teetetyin henkilöstökyselyn vastauksista ja omista havainnoistani sekä kehitysideoistani. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä työssä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä, joka tässä tapauksessa on ryhmäytyminen ja töiden organisointi. Laadullisen menetelmän työlle on usein myös ominaista erilaiset haastattelut (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Tässä työssä haastattelu on toteutettu sähköisessä muodossa kyselylomakkeella, joka sisältää avoimia kysymyksiä.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä teoria nousee merkittäväksi osaksi tutkittavaa ilmiötä. Teoriaa pyritään käyttämään apuna tutkimusta tehdessä, joten luonnollisesti henkilöstökyselyn kysymykset on muodostettu teoreettista viitekehystä pohjana käyttäen. Teoriaa apuna käyttäen pyritään lisäksi ratkaisemaan tutkimusongelma (Eskola & Suoranta 2014, 81). Yhtenä puolustusargumenttina päätyessäni laadulliseen tutkimusmenetelmään määrällisen tutkimusmenetelmän sijasta käytän sitä, että tutkittava kohde ja otos ovat suhteellisen pieniä. Tämä mahdollistaa paneutumisen syvällisemmin aineistoon, jolloin laatu kasvaa.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Ryhmä ja tiimi käsitteinä

Ryhmä ja tiimi tunnetaan yleisesti hyvin samankaltaisina käsitteinä, ja ne mielletäänkin yleisellä tasolla hyvin usein yhdeksi ja samaksi asiaksi. Tämän olen henkilökohtaisestikin usein huomannut ja kokenut esimerkiksi sosiaalisissa kanssakäymistilanteissa muiden ihmisten kanssa. Lähdeittäessä tutkimaan käsitteitä syvällisemmin törmätään lähes alkumetreillä faktaan, että kyseessä on kaksi käsitettä, jotka muistuttavat hyvin paljon toisiaan, mutta joiden tunnusmerkit, kuten koko, tarkoitus ja työskentelytavat erottavat ne toisistaan. Työelämässä ryhmien ja tiimien perustamisen tarkoituksena on jatkuva työskentely jonkin tietyn tehtävän tai tuotannon tekijän parissa. (Tilastokeskus.) Keskeisimmän eron näiden kahden käsitteen välille luo työskentelytapa. Ryhmätyöskentelyssä yleinen toimintatapa on rinnakkain työskentely, mutta tiimityöskentelyssä se ei riitä. Tiimissä jokaisen jäsenen on jatkuvasti puhallettava yhteen hiileen. (Mäkisalo 2003, 93.) On myös hyvä muistaa, että tiimi voi koostua useista ryhmistä (Surbhi 2015). Tällöin itse tiimin tarkoitus on työskentely yhteisten tulosten tai päämäärän saavuttamiseksi, kun taas ryhmän tarkoitus on työskennellä jonkin osa-alueen parissa, jonka saavuttamalla päästään lähemmäs itse tiimin päämäärää.

2.1.1 Ryhmä

Ihmiset kuuluvat elämänsä aikana moniin erilaisiin ryhmiin, vaikka eivät aina edes itse tiedostaisi olevansa osana jotakin ryhmää. Ryhmä on helpompi avata käsitteenä pienten esimerkkien avulla. Vastasyntyneen lapsen ensimmäinen ryhmä on perhe ja kasvaessaan hän muun muassa leikkii, opiskelee, harrastaa ja tekee töitä ryhmissä (Jyväskylän yliopiston kielikeskus). Varusmiespalvelustaan suorittava nuori mies voi kuulua moneen ryhmään, mutta hänen lähin ryhmänsä on oma tupa ja siihen kuuluvat muut varusmiehet. Ryhmää ei välttämättä tarvitse erikseen luoda erityistä tarkoitusta varten, vaan se voi muodostua myös itseksien joukosta ihmisiä. Jos joukko ihmisiä tuntee, että he muodostavat ryhmän, he todennäköisesti ovat ryhmä. (Kopakkala 2011, 36–37.)

Ryhmä kuvataan kirjallisuudessa tietynlaisin tunnusmerkein. Tunnusmerkkejä ovat muun muassa koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus (Kopakkala 2011, 36–37). Usein ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhtenäiseksi joukoksi, joka on aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja jolla on yhteiset tavoitteet (Tilastokeskus). Ryhmällä on aina olemassa jokin tarkoitus. Olennaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi mitä varten ryhmä on luotu, mitä sen avulla pyritään saavuttamaan ja miten asetettuun tavoitteeseen päästään? Tärkeintä ryhmälle lienee kuitenkin se, että jokainen ryhmän jäsen tunnistaa ja ymmärtää yhteisen tavoitteen ja on sitoutunut työskentelemään tämän saavuttamiseksi.

Ryhmä on kokonaisuus, jonka jäsenet työskentelevät, kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Surbhi 2015). Tavoitteen ei aina tarvitse olla objektiivinen tai konkreettinen, vaan se voi olla myös eräänlainen työskentelyn jatkumo. Tällaisella työskentelyn jatkumolla tarkoitan, että ryhmän tarkoituksena voi olla esimerkiksi jatkuva työskentely tietyn työn osa-alueen parissa, jonka tavoitteena taas toimii lisäarvon tuottaminen yritykselle. Yrityksissä halutaan muodostaa ryhmiä, jotka ovat toimivia ja aikaansaavia kokonaisuuksia. Jotta nämä kriteerit pystytään täyttämään, toimii ryhmäjaon perusteina yleensä kokemus tietyn asian parissa, yhteiset kiinnostuksen kohteet ja uskomukset. (Surbhi 2015.) On olemassa kahdenlaisia ryhmiä:

- *'Formal Group'* eli virallinen ryhmä, joka on muodostettu varta vasten jonkin tavoitteen saavuttamiseksi tai päivittäisen työskentelyn tehostamiseksi.

- *'Informal Group'* eli epävirallinen ryhmä. Tällöin ryhmä muodostuu itsestään luonnollisesti, kuten myös Kopakkala (2011, 36–37) on todennut mahdolliseksi. Epävirallisen ryhmän tarkoitus on yleensä tyydyttää ihmisen sosiaalisia ja psykologisia tarpeita (Surbhi 2015).

Ryhmien koko vaihtelee riippuen siitä, mitä tarkoitusta varten ryhmä on alun perin luotu. Tyypillisesti ryhmän koko voidaan kuitenkin määritellä niin, että jäseniä on vähintään 3 ja todella harvoin yli 15 (Jyväskylän yliopiston kielikeskus). Itse määrittäisin ryhmän 3–10 hengen joukoksi riippumatta ryhmän tarkoituksesta. Oma hypoteesini ryhmän ideasta perustuu sille, että pieni ja tiivis joukko ihmisiä työskentelee yhdessä kohti yhteistä tavoitetta tai jatkumoa. Koen myös ryhmän työkaluna niin sanotulle ”terveelle kilpailulle”. Tällä tarkoitan, että hyvin usein omien kokemusten perusteella ryhmän sisällä muodostuu pientä jäsenten välistä ”kilpailua”, joka ruokkii jäsenten motivaatiota, innostusta ja tehokkuutta. Tällainen kilpailu ei saa kuitenkaan ottaa liiallista otetta ryhmästä, sillä liian totinen kilpailu voi aiheuttaa negatiivisen ilmapiirin ryhmään. Tällöin ryhmän perusidea unohtuu, eikä se enää toimi tehokkaana työkaluna sen olemassaolon tarkoitusta varten tai asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Samanlaista ajattelumallia puoltaa myös Levin (2007, 73) näkemys ryhmän yhteistyöstä ja sisäisestä kilpailusta.

Suurilla ja pienillä ryhmillä on sekä omat vahvuutensa, että heikkoutensa. Suuri ryhmäkoko työelämässä mahdollistaa laajemman osaamisen ryhmän sisällä kuin pieni ryhmäkoko. Suuressa ryhmässä sosiaalinen intensiteetti on myös paljon häilyvämpää kuin pienessä tiiviissä ryhmässä, mikä taasen voi johtaa suurempiin ongelmiin tiimin sisällä, kuten vähäiseen osallistumiseen tai matalaan työmoraaliin. Ryhmäkoon kasvaessa yksittäisen ryhmän jäsenen kynnys ottaa asioista vastuuta pienenee. (Baron & Norbert 2003, 6.) Kyseessä on psykologinen dilemma; ihmismielen ajattelutapa kääntyy negatiiviseksi voimavaraksi omaa ryhmäänsä vastaan. Tällainen ajattelu toimii kuin lumipalloefekti. Jos monen ryhmän jäsenen aktiivisuus ja osallistuminen laskee, kyseessä ei ole enää pieni ongelma. Tällöin yksittäisten henkilöiden pieni aktiivisuuden ja osallistumisen puute kasaantuu suureksi, koska yksittäisiä henkilöitä on monia. Yhtäkkiä ryhmän aktiivisuudesta, tehokkuudesta ja osallistumisesta yhteisiin töihin onkin kadonnut merkittävä osa.

2.1.2 Tiimi

Tiimistä on olemassa monia määritelmiä, jotka kuitenkin ovat hyvin samankaltaisiksi tulkittavia. Helin (2006, 213) määrittelee tiimin joukoksi ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet, riittävät valtuudet ja resurssit tehtäviensä hoitamiseen sekä riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja taipumuksia. Yleismaailmallisesti tunnettu ja aiheesta kirjoitetussa kirjallisuudessa hyvin paljon käytetty määritelmä on Katzenbachin & Smithin määritelmä tiimistä vuodelta 1993. Määritelmä on lähes identtinen Helinin määritelmän kanssa, joten voidaan päätellä, että Katzenbachin & Smithin määritelmä toimii pohjana ja mallina määritelmälle, jonka Helin on luonut. Katzenbachin & Smithin määritelmän mukaan tiimiksi voidaan luokitella joukko ihmisiä, jotka ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa, joiden henkilökohtaiset taidot täydentävät toinen toisiaan ja jonka jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen toimintamalliin ja yhteisiin tavoitteisiin. (Katzenbach & Smith 1993, teoksessa Mäkisalo 2003, 92.)

Tiimi on siis joukko henkilöitä, jolla on vaadittava tietotaito, resurssit ja valtuudet tehtäviensä hoitamiseen (Helin 2006, 213; Businessdictionary). Toimiva tiimi vaatii sen jäseniltä aktiivista kommunikointia, yhteistyötä ja vastuunjakoa. Huomioitavaa kuitenkin on, että ei ole olemassa ainoastaan yhtä ainoaa tiimin perustyyppiä, vaan tiimin perustyyppi muovautuu sen mukaan mikä on tiimin perustehtävä. Tiimit voidaankin karkeasti jakaa kolmeen perustyyppiin: tuotantotiimeihin, kehitystiimeihin ja johtotiimeihin.

- Tuotantotiimien perusidea pohjautuu jonkin liiketoimintaprosessin osan tai vaiheen, kuten esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehityksen hoitamiseen. Sisäisen toiminnan kehittäminen kuuluu myös osaksi tuotantotiimien toimintaa.
- Kehitystiimien toiminnan tarkoituksena on parannusten tuottaminen prosessien toimintaan liittyen. Esimerkkejä tällaisista parannuksista ovat muun muassa läpimenoaikojen lyhentäminen, tietokatkoksien vähentäminen ja varastojen pienentäminen. Kehitystiimien avulla voidaan myöskin ylläpitää ja varmistaa eri tiimien välisen yhteistyön parantuminen.
- Johtotiimien tehtävä perustuu jonkin kokonaisuuden taloudelliseen tai tekniseen koordinointiin. Johtotiimin kokoonpanoon kuuluu useasti myös sekä tuotanto- että kehitystiimin vetäjiä. Johtotiimi huolehtii muiden tiimien resurssitarpeista sekä käynnistää ja organisoii kaikki suuret kehityshankkeet. (Helin 2006, 214.)

Susan M. Heathfield (2016) avaa artikkelissaan tiimiä käsitteenä hyvin laajasti. Heathfield mainitsee myös Helinin mainitsevat tiimin kolme perustyyppiä ja muistuttaa, että tiimien perustamisen ideana voi toimia joko lyhyt- tai pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttaminen. Heathfieldin mukaan optimaalisen tiimikoon määrittely ei ole helppoa, vaan pohdinnassa tulee ottaa huomioon monia eri osatekijöitä ja miettiä kysymyksiä kuten miksi tiimi on olemassa, mitkä ovat tiimin tavoitteet ja jäsenten omat odotukset, sekä millaisia rooleja tiimi pitää sisällään. Artikkelissa todetaan, että aikaisempien kokemusten ja tutkimuksien perusteella tiimin optimaalinen koko rajoittuu 5–7 henkilöön. Tätä puoltaa osakseen myös Mäkisalón (2003, 93) määritelmä, jossa optimaalisena tiimin kokona pidetään 4–9 henkilön joukkoa.

2.1.3 Ryhmän ja tiimin eroavaisuudet

Ryhmälle ja tiimille on molemmille olennaista, että niiden jäsenillä on yhteinen tavoite tai päämäärä, joka pyritään saavuttamaan. Omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen kuitenkin erottaa tiimin ryhmästä; vaikka ryhmälläkin on tavoite tai päämäärä, tiimillä tietoisesta sitoutumisesta aste on suurempi. (Kopakkala 2011, 39.) Tiimille olennaista on, että sen jäsenet eivät pyri saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita, vaan koko tiimin yhteisiä tavoitteita. Ryhmässä asia taas on päinvastoin. Ryhmän jäsenet pyrkivät saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteitaan muita ryhmän jäseniä apuna käyttäen. (Surbhi 2015.) Voidaan siis todeta, että tiimi ja ryhmä molemmat pyrkivät työskentelemään yhdessä, mutta tavoitteiden suunta erottaa ne toisistaan.

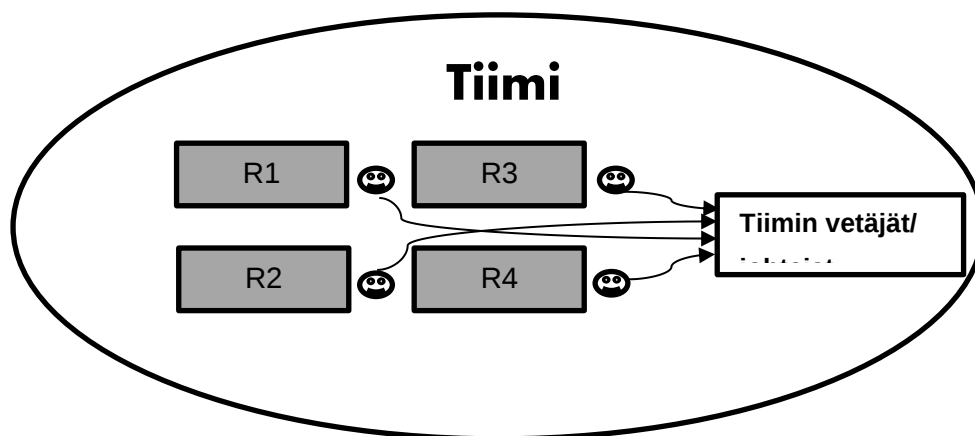
Vertailutekijä	Tiimi	Ryhmä
<i>Tarkoitus</i>	Samankaltaisista ihmisistä koottu joukko, joka työskentelee yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän.	Joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä suorittaakseen tehtävää/tehtäviä.
<i>Johtajuus</i>	Useita johtajia	Yksi johtaja
<i>Jäsenet</i>	Keskinäinen riippuvuus	Itsenäisiä
<i>Toimintamalli</i>	Suunnittelu → päätös → toiminta	Suunnittelu → päätös → delegointi
<i>Työn tulos</i>	Yhteistä	Yksilökeskeistä
<i>Keskittymisen painopiste</i>	Saavuttaa yhteisiä tiimin tavoitteita.	Saavuttaa yksilöpainotteisia tavoitteita.
<i>Vastuu</i>	Yksilöllistä tai yhteistä	Yksilöllistä

Kuvio 1. Käsitteiden vertailutaulukko (Surbhi 2015).

Esa Lehtinen (2013) kirjoittaa blogissaan, että jäsenmäärää pidetään yleisesti merkittävimpänä erottelijatekijänä ryhmän ja tiimin välillä. Lehtinen väittää, että asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, ja että oletamus on virheellinen. Hän perustelee asiaa niin, että on olemassa jopa 10–15 ihmisestä koostuvia tiimejä, jotka toimivat erittäin tehokkaasti, kuin myös pieniä 2–4 hengen tiimejä, joissa tehokkuus ja tuottavuus ovat lähes olemattomia. Sama ilmiö on hänen mukaansa nähtävissä myös työryhmissä. Oma hypoteesini on, että nimenomaan koko on ensisijainen tekijä, jolla voidaan lähtökohtaisesti erotella ryhmä ja tiimi toisistaan. Näen itse muutaman henkilön perustaman joukon ensisijaisesti ryhmänä, kun taas hieman isomman ihmisjoukon tiiminä. Toki monet tekijät kuten ylempänä kuvaamani (ks. Kuvio 1), ratkaisevat lopulta luetaanko ihmisjoukko tiimiksi vai ryhmäksi.

Johtajuus on yksi tekijöistä, joka poikkeaa tiimin ja ryhmän toiminnassa. Siinä missä ryhmässä on vain yksi johtaja, voi tiimissä olla useampia johtajia (Surbhi 2015). Voidaan myös kuvitella, että tiimi joka koostuu ryhmistä, sopii tähän malliin. Kuvitellaan,

että jokaisella ryhmällä on yksi ryhmänjohtaja. Jos tiimillä ei ennestään ole tiiminvetäjää tai -johtajaa, kuten esimiestä, voidaan ajatella, että tällöin tiimin johtajat muodostuisivat ryhmän johtajista, ja näitä olisi yhtä monta kuin ryhmiäkin. Sivun 10 alussa esitetty kuvio demonstroi tällaista toimintamallia.



Kuvio 2. Tiimi, jonka sisäisten ryhmien johtajat muodostavat tiimin johtajat.

Ryhmän työskentely on myös paljon yksilökeskeisempää kuin tiimin työskentely. Ryhmässäkin toki työskennellään yhdessä, kuten delegoidaan töitä osaamisalueittain ja autetaan muita ryhmän jäseniä, mutta itse työtehtävien työstäminen ja niiden lopputulokset ovat paljon yksilökeskeisempiä kuin tiimin vastaavat. (Surbhi 2015; Lehtinen 2013.) Ryhmätyöskentely perustuu siihen, että jokaisella ryhmän jäsenellä on oma henkilökohtainen työalue josta on vastuussa. Ryhmässä töiden onnistumista arvioidaan tarkastelemalla yksittäisten ryhmän jäsenten henkilökohtaista työpanosta, ja ryhmässä korostetaan erityisesti jokaisen sen jäsenen henkilökohtaista vastuuta ryhmän työn onnistumisen kannalta. Tiimissäkin jäsenillä voi olla erilliset yksilövastuualueet, mutta suurin painopiste painottuu yhteisvastuuhun tiimin toiminnasta ja tuloksista. Tiimissä kukaan yksittäinen työntekijä ei voi kerätä kunniaa tiimin yhdessä saavutetuista tuloksista, toisin kuin ryhmässä. (Lehtinen 2013.)

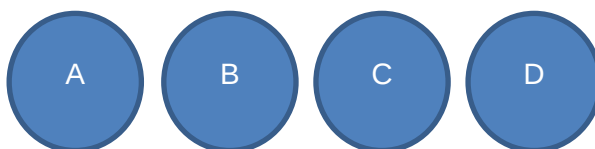
2.2 Ryhmätoiminta organisaation työkaluna

Tiimi- ja ryhmätyöskentelyä on mahdollista lisätä organisaation sisällä usein eri keinoin. Esimiesportaani on kuitenkin pohdittava yhdessä alaistensa kanssa mitä ryhmiltä halutaan, ja miten ryhmäytyminen tulisi toteuttaa, jotta ryhmien toiminta olisi järkevää ja kaikkia hyödyttävää. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa ryhmätyöskentelyä pohdit-

taessa tulisi ottaa huomioon asioita, kuten sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet, organisaation päämäärä, työntekijöiden ammattitaito, koulutus, motiivit ja niin edelleen. (Spiik 1999, 44.)

2.2.1 Ryhmätoiminnan kehittäminen

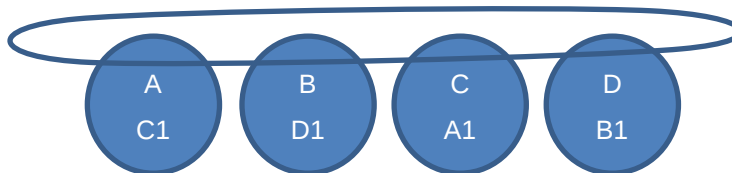
Organisaation pyrkiessä tehokkuuden, ajanhallinnan ja asiantuntevuuden edistämiseen, pitää ryhmien perustamisen jälkeen miettiä, miten ryhmiä voisi kehittää yhä eteenpäin. Ryhmän kehityksen edistämisen apuna voidaan käyttää työkaluja, kuten työnkiertoa tai töiden laaja-alaistamista (Spiik 1999, 45). Nämä toimintamallit ovat mahdollisia toteutettavaksi esimerkiksi ryhmässä, joka koostuu eri osaamisalueita omaavista jäsenistä. Demonstroin työnkiertoa ja töiden laaja-alaistamista alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 3. Ryhmä, joka koostuu neljästä jäsenestä, joilla jokaisella on oma osaamisalueensa töiden suhteen. Aakkoset kuvaavat osaamisalueita ja asiantuntevuutta työn osa-alueen suhteen.

Kuviossa 3 esiintyy nelihenkkinen pienryhmä, jossa jokainen jäsen on orientoitunut tiettyyn työn osa-alueeseen, eikä työtehtävillä ole varsinaisesti yhteisiä tekijöitä. Jotta ryhmä kehittyisi tiiviiksi kokonaisuudeksi, jonka jäsenet pystyvät neuvomaan, auttamaan ja tuuraamaan toisiaan, tulee ryhmän ottaa käyttöön jokin ryhmän toimintaa kehittävä toimintamalli. Toimintamallien kautta voidaan päästä ihanteelliseen yllä mainittuun tilanteeseen. Töiden laaja-alaistamisella tarkoitetaan, että jokainen ryhmän jäsen opettelee oman asiantuntijatehtävänsä rinnalle myös jonkin toisen tehtävän. (Spiik 1999, 45.) Ryhmän jäsenten yksilöllinen vastuuntunto omaa ryhmäänsä kohtaan edistää oppimista, ja kun oppiminen valjastetaan siihen, että sen seurauksena on edistää niin ryhmän kuin yksilöidenkin toimintaa, motivoi se ryhmän jäseniä (Sarala & Sarala 1998, 162). Rinnalle opeteltavan tehtäväkuvan osaaminen ei tarvitse välttämättä olla yhtä syvää kuin varsinaisella työn osa-alueen asiantuntijalla, vaan riittävää esimerkiksi

kiireisimpien työtehtävien hoitamiseen, jos vaikkapa varsinainen asiantuntija sairastuu muutaman päivän ajaksi.



Kuvio 4. Työn laaja-alaistaminen ryhmässä.

Töitä laaja-alaistamalla pystytään laajentamaan osaamista ryhmän sisällä, joka on kriittisen tärkeää esimerkiksi asiantuntijatyössä, joka vaatii asiakassuhteiden ylläpitoa. Huomioon otettavan arvoista on kuitenkin myös se, että työnkuvien laajentamiseen on varattava tarpeeksi aikaa, perehdyttämistä sekä selvät työhöjeet. (Spiik 1999, 45) On kuitenkin katsottava asiaa jatkoon kannalta, eikä jäädä miettimään ”menetettyä työaikaa” jota on kulunut töiden laaja-alaistamisen mahdollistamiseksi. Tulevaisuuden kannalta käytetty aika työnkuvien laajentamiseen tulee maksamaan itsensä takaisin työtehokkuuden, sujuvamman töiden organisoinnin ja ajanhallinnan kautta. Kunhan ryhmälle annetaan mahdollisuus laaja-alaistaa töitään, myöskin ryhmän sisäinen dynamiikka mahdollistaa työnkuvan laajentamisen ja oppimisen (Sarala & Sarala 1998, 162). Kuviossa 4 ryhmä on päässyt vaiheeseen, jossa työnkuvia on laajennettu niin, että jokaisella asiantuntijalla on niin sanottu ”varahenkilö”. Kuten jo aiemmin mainitsin, varahenkilön tarkoituksena on pystyä toimimaan varsinaisen asiantuntijan paikkaajana tai autavana kätenä esimerkiksi kiiretilanteissa. Tämä myös johtaa joustavuuden ja sen merkityksen kasvuun (Spiik 1999, 45).

2.2.2 Ryhmän rakenne

Ryhmäjaolla pyritään vaikuttamaan organisaation toimintatapoihin ja niiden tehostamiseen. Skyttä (2002, 60) kuitenkin painottaa, jotta organisaation jokapäiväisessä toiminnassa saataisiin aikaan todellista muutosta, tulisi muutoksen lähteä rakenteen tasolta. Suositeltavaa olisi, että muutos aloitettaisiin toimintaprosessien hahmottamisesta ja kuvaamisesta. Ryhmärakenteet ja yksittäiset ryhmät muodostettaisiin näin ollen prosessirakenteen varaan. Toiminta-prosesseihin meno saatetaan kuitenkin kokea organi-

saatioissa haasteellisena, aikaa vievänä ja riskialttiina, jonka johdosta ryhmät voidaan muodostaa myös nykyiseen organisaatorakenteeseen. Tärkeintä kuitenkin on, että organisaatiossa ei oleteta ryhmäytymisen tapahtuvan yhdellä päätöksellä tältä istumalta vaan ymmärretään ryhmäytyminen prosessina.

Ryhmäjakoa valmisteltaessa organisaation sisällä pääkysymyksinä toimivat varmasti millä kriteerein ryhmät tulisi muodostaa, millainen rakenne halutaan ja mitä ryhmiltä odotetaan. Vastaus kysymyksiin koostuu kahdesta ääripäästä. Toisesta ääripäästä löytyvät ryhmät, jotka ovat ikään kuin koko organisaatio pienoiskoossa ja joiden lähes kaikki osaaminen on ryhmän sisäistä. Toisessa ääripäässä taas ovat ryhmät, jotka ovat keskittyneet vain tärkeimpiin ydinosaamisalueisiinsa. Tällaisilla ryhmillä ongelmia saat-
taa muodostua jos työtehtävät vaativatkin laajempaa tai erilaista osaamista kuin ryhmä itsessään omaa. Tämän vuoksi kyseisten ryhmien onkin toimittava aktiivisessa verkos-
toyhteistyössä oman organisaationsa sisällä. (Skyttä 2002, 64.)

Ryhmät toimivat erinomaisen osaamisen ja asiantuntijuuden keskuksina. Kokoonpanoa pohdittaessa ratkaisevimpia tekijöitä ovat osaaminen ja osaamisrakenne. Skyttä (2002, 63) mainitsee, että kaikki ydinosaamiset tulisi saada tiimin sisäpuolelle. Tärkeää olisi myös ottaa huomioon henkilöstön yksilölliset kouluttautumistarpeet sekä osaamisra-
kenteen kehittämistarpeet. Helinin (2006, 222) mukaan taas paras työryhmä syntyy, kun se koostuu erilaisia vahvuuksia omaavista ihmisistä. Helin kuvailee, että vahvuuk-
sia on erilaisia; osaamista ja kokemusta kuin taas myös luontaisten taipumusten ja motivaatioiden erilaisuutta. On olemassa ihmisiä, jotka innostuvat ja mieltyvät paljon enemmän uusista asioista sekä niiden tuomista muutoksista kuin toiset. Ryhmien ko-
koonpanoa mietittäessä on siis otettava huomioon paljon muitakin asioita, kuin ainoas-
taan tieto-taito tai kokemus. Tätä puoltaa myös Katzenbachin & Smithin teoria, jossa todetaan, että kaiken lähtökohtana on oltava oikea perusasennoituminen työhön ja halu kehittää sitä. Taidolliset vaatimukset jakautuvat teknis-toiminnalliseen asiantuntemuk-
seen, ongelma- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin. (Katzenbach & Smith 1993, 136–145 teoksessa Sarala & Sarala 1998, 163.) Pienenä esimerkkinä; tärkeän uudistushankkeen vetäjäksi ei kannata valita henkilöä, joka karttaa muutosta ja
uusia toimintamalleja (Helin 2006, 222). Toki tällainenkin henkilö saa varmasti proses-
sin hoidettua, mutta olisiko hänen toimintansa yhtä tehokasta kuin henkilön, joka innos-
tuu ja motivoituu uusista asioista? Itse en ainakaan henkilökohtaisesti usko, että näin olisi.

2.2.3 Itseohjautuva ryhmä

Työntekijöistä koostuvaa ryhmää, joka kykenee organisoimaan työnsä, tekemään itsenäisiä päätöksiä tiettyyn pisteeseen asti sekä kantamaan vastuuta tekemisistään kutsutaan myös itseohjautuvaksi ryhmäksi. Itseohjautuvat ryhmät ovat töiden organisoinnin kannalta ihanteellisia kokonaisuuksia yrityksissä, sillä ne helpottavat myös huomattavasti esimiesportaan työtaakkaa.

Itseohjautuva ryhmä kykenee jatkuvaan työskentelyyn ja työtehtävien delegointiin ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta tai neuvontaa, sekä selviytyy niistä kiitettävästi. On kuitenkin hyvä muistaa, että itseohjautuva ryhmä ei missään nimessä tarkoita, että ryhmä olisi täysin eristyksissä muusta työympäristöstään. (Hundermark & Kaltenecker 2014; Mittal 2013.) Esimiehen tehtävänä on yhä neuvoa, opastaa ja valmentaa alaisiaan, joka on täysin normaalia toimintaa työyhteisöissä. Ryhmä joka kykenee itseohjautuvuuteen, ei kuitenkaan vaadi esimieheltä jatkuvaa työtehtävien määräämistä ja niiden kontrollointia.

Ryhmän itseohjautuvuus ei synny luonnostaan, vaan sen saavuttaminen vaatii myös ryhmän jäseniltä itseltään paljon. Henkilökohtaisesti voisin kuitenkin väittää, että jokainen ryhmä, jonka jäsenet ovat motivoituneita, sitoutuneita ja täsmällisiä pystyy toimimaan itseohjautuvasti, jos siihen annetaan esimiestasolta mahdollisuudet. Ryhmän jäsenten oma toiminta ja kyvyt siis mahdollistavat ryhmän itseohjautuvuuden. Mittal (2013) on artikkelissaan listannut viisi tärkeää tekijää, joiden kriteerit täyttämällä ryhmä on kykeneväinen ohjaamaan itseään päivittäisessä työskentelyssä:

- Asiantuntevuus

Asiantuntevuus ja pätevyys omaa työtään kohtaan luo yksilöille itsevarmuutta, joka taas eliminoi ryhmän oman tarpeen esimiehen puuttumisesta päivittäiseen työskentelyyn.

- Yhteistyö

Ryhmän tulisi työskennellä mieluummin pienenä tiiminä, kuin yksilöinä. Itse kuitenkin käsittäisin yhteistyön pikemminkin niin, että ryhmän jäsenet voivat keskittyä henkilökohtaisiin työtehtäviinsä mutta ovat tarvittaessa valmiita auttamaan, neuvomaan ja paikkaamaan muita ryhmän jäseniä.

- Motivaatio

Ryhmän jäsenten tulisi olla keskittyneitä ja kiinnostuneita työstään. Ryhmän sisäinen motivaatio on yksi avaintekijöistä menestykseen.

- Luottamus ja kunnioitus

Jäsenten välillä tulisi vallita vahva kunnioitus ja luottamus - ”kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta” -tyyppinen ajattelutapa.

- Jatkuvuus

Tärkeää on, että toimivan ryhmän koostumus pysyy samana eikä sitä lähdetä muuttamaan aika-ajoin esimerkiksi esimiesten toimesta. Tällöin jäsenten välille muodostuu siteitä, suhteita ja toimintatapoja, joiden avulla ryhmän toiminta vakiinaistuu tehokkaalle tasolle.

2.3 Pienryhmät

Pienryhmiksi luokitellaan ryhmät, jotka koostuvat noin 3-8 henkilöstä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 77; Pennington 2002, 79). Ryhmästä ja pienryhmästä puhuttaessa on hyvä muistaa, että teoreettisesti puhutaan samasta asiasta. Ainoa eroavaisuus on pienryhmälle luokiteltu kokomäärä, joka muuttaa käsitteen ryhmästä pienryhmäksi. Shaw (1981, teoksessa Pennington 2002, 79) kertoo, että tutkimusten mukaan pienet 3–8 hengestä koostuvat ryhmät suoriutuvat tehtävistään tehokkaammin ja nopeammin kuin suuremmat, 12 tai enemmän jäseniä käsittävät ryhmät. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, sillä jäsenmäärää tärkeämpää on se minkälaisen rakenteen ryhmä omaa. Toki on totta, että suuremman mittakaavan tehtäväkokonaisuudet kuten esimerkiksi tiedonkeruu tai faktojen seulominen onnistuvat suurelta ryhmältä pientä ryhmää tehokkaammin (Pennington 2002, 79).

2.3.1 Pienryhmien tarkoitus

Pienryhmien, niin kuin myös ryhmien perimmäisenä tarkoituksena toimii jonkun määrätyn tehtävän hoitaminen tai toteuttaminen (Pitkonen & Rasila 2009, 21). Kuten aiemmin tekstissäni kirjoitan (ks. s. 5), pienryhmän tarkoituksena voi toimia myöskin jatkuva työskentely jonkin määrätyn työn osa-alueen parissa.

Miksi ryhmiä ja pienryhmiä ylipäänsä perustetaan yritysten sisällä? Motiiveja tälle on varmasti olemassa yhtä monia kuin on yrityksiä ja yksiköistään vastaavia esimiehiäkin, mutta muutamat tekijät vaikuttavat varmasti jokaisen luodun ryhmän taustalla. Ryhmiä perustamalla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan:

- tuottavuuden ja kannattavuuden kehitykseen
- laadun parantamiseen
- joustavuuden lisääntymiseen
- työmoraaalin ja motivaation parantumiseen. (Spiik 1999, 80.)

Aiempana mainitut neljä vaikuttavaa tekijää ovat mielestäni suoraan johdannaisia ryhmäytymisen mahdollistamasta töiden organisoinnin ja ajanhallinnan tehostamisesta, sekä osaamisen laajentamisesta. Edellä mainitut vaikuttavat tekijät pystytään erityisesti saavuttamaan itseohjautuvien työryhmien avulla (ks. s. 14–15), joissa työntekijät on organisoitu tuotannollisiksi pienryhmiksi (Sarala & Sarala 1998, 167). Spiik (1999, 80) kuvaa, että tuottavuuden ja kannattavuuden kehittyessä tuotteiden ja palveluiden läpimenoajat lyhenevät, ihmisten panostus omaan työhönsä kasvaa, toiminnan tehokkuus paranee ja ihmisten vaikuttaminen toistensa tekemisiin kasvaa. Lisäksi laatuun pystytään panostamaan entistä enemmän; vastuu palvelun laadusta on ryhmällä itsellään, joten virheistä oppii välittömästi kaikki ryhmän jäsenet joka taas mahdollistaa, että työt on mahdollista hoitaa jatkossa kerralla oikein. Tässä kysymys on mielestäni töiden organisoinnista ja yksilöiden ajanhallinnasta, jotka kulkevat käsi kädessä (Forsyth 2007, 34). Ryhmäytyminen mahdollistaa töiden organisoinnin sen jäsenten kesken niin, että päästään Spiikin kuvailemaan ihanteelliseen ryhmän perustamisen tarkoitukseen tuottavuuden ja kannattavuuden kehityksen osalta, kuin myös laadun parantamisen osilta.

Ryhmäytyminen luo ihmisille joustavuutta työtehtäviinsä, sillä kaikki työtehtävät eivät enää kaadu yksittäisten työntekijöiden niskaan vaan niitä voidaan delegoida ryhmän sisällä sen jäsenten kesken. Näin työntekijät pystyvät tehostamaan ajanhallintaansa sekä priorisoimaan töitään tehokkaammin. Tämä mahdollistaa myös stressin vähentymisen sekä työmoraalin ja -motivaation kohoamisen. Työmoraalin ja -motivaation kohoaminen lisää työtyytyväisyyttä, vähentää poissaoloja ja luo positiivista ”me-henkeä” ryhmän sisälle. (Spiik 1999, 80.)

2.3.2 Työntekijöiden uudelleenorganisointi pienryhmien avulla

Pienryhmäytymistä voidaan myös käyttää työkaluna työntekijöiden uudelleen organisointiin. Työntekijöiden uudelleen organisoinnilla tarkoitetaan, että töitä ei varsinaisesti organisoida uudelleen vaan työntekijät organisoidaan uudelleen. Ajatuksen taustalla ovat usein tuotannolliset ja laadulliset syyt.

Työntekijöiden ryhmittelyä itseohjautuviksi ryhmiksi (ks. s. 14–15) voidaan pitää radikaalina muutoksena organisaation tai tiimin sisällä. Onnistuakseen ryhmäytyminen vaatii toimintakulttuurin muutosta, sillä töitä ei enää jatkossa tehdä samalla tavalla tai samalla kaavalla johon on totuttu. Toimintakulttuurin muutos voi olla henkilöstölle joko toivottu tai ei-niin-toivottu asia, riippuen miten henkilöstö nykytilanteensa itse kokee.

Muutosta voidaan pyrkiä tukemaan erilaisin keinoin, kuten koulutuksilla ja aktiivisella vuorovaikutuksella niin johdon ja alaisten, kuin alaistenkin kesken. Varsinkin isommissa organisaatioissa joissa henkilöstö ei ole toisilleen niin tuttua, voi ryhmäytyminen ja ryhmäprosessit aiheuttaa suuriakin ongelmia. Ongelmiksi voi muodostua esimerkiksi ristiriidat, kantelut, selän takana puhuminen, riidat palkoista ryhmän sisällä ja poissaolojen lisääntyminen. (Sarala & Sarala 1998, 170.) Tämän vuoksi näkisin, että ryhmäytymisessä on erittäin tärkeää noudattaa edes jonkin asteista ryhmäprosessia tai ryhmäprosessin mallia eli ryhmäteoriaa (ks. s. 17–22). Ryhmäteoriat tarjoavat tarvittavat työkalut, joiden avulla ongelmatilanteet on mahdollista selvittää.

On hyvä muistaa, että ongelmista johtuvat tuottamattomuus, ristiriidat ja pettymykset ovat hyvin usein vältettävissä koulutuksilla, uudelleenorganisoinnilla ja erilaisilla tukitoimilla. Saraloiden (1998, 171) mukaan lähes puolet organisaatioista ovat palanneet vanhoihin toimintatapoihin ja -malleihin ryhmäytymisen jäljiltä. Kuten aiemmin tekstissäni mainitsen (ks. s. 13), organisaatioiden ei tulisi nojautua liikaa ajatteluun, jossa oletetaan ryhmäytymisen onnistuvan heti, kun päätös asiasta tehdään. Prosessi on paljon pidempi ja monimutkaisempi, kuin yleensä osataan sen edes ajatella olevan.

2.4 Ryhmäprosessi

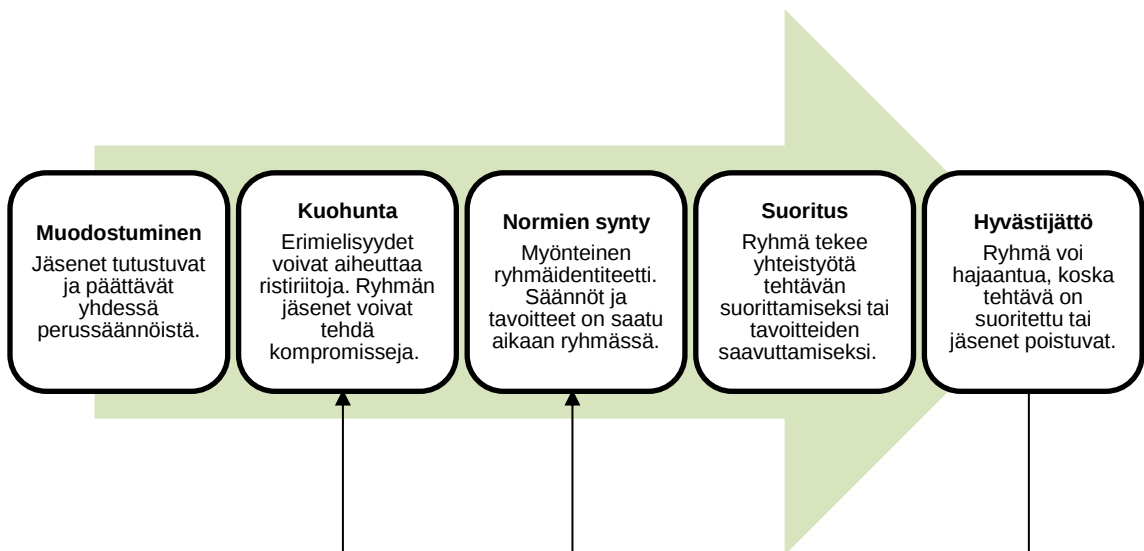
Käsitteenä ryhmäprosessista puhutaan silloin, kun ryhmän toimintaa tarkastellaan tiettyllä aikavälillä. Ryhmäprosessi alkaa aina jostain tietyistä lähtökohdasta ja päättyy johonkin tiettyyn päätepisteeseen. Tyypillisesti ryhmäprosessin lähtökohtana toimii ryhmän muotoutuminen ja lopetuspisteenä ryhmän päättymisen. Ryhmäprosessin helpottamiseksi on luotu monia erilaisia ryhmäteorioita, jotka pyrkivät demonstroimaan ja näyttämään suuntaa miten ihanteellisen ryhmäprosessin, eli myös toisin sanoen ryhmäytymisen tulisi tapahtua ja edetä.

Ryhmäteorioita on lukuisia, mutta niistä kenties tunnetuin on Bruce Tuckmanin vuonna 1963 kehittämä viisivaiheinen malli ryhmän kehityksestä. Tuckmanin mallia apuna ja pohjana käyttäen on luotu lukuisia nykymaailmaan paremmin soveltuvia ryhmäteorioita. Yksi näistä on Susan A. Wheelanin luoma nelivaiheinen malli, johon Wheelan on tuonut omia teorioitaan ja havaintojaan ryhmäprosessista sekä sen etenemisestä. Wheelanin mukaan ryhmät kehittyvät tiimeiksi käyden läpi ensin neljä vaihetta. (Vesterinen 2015.) Itse kuitenkin koen, että Tuckmanin alkuperäinen malli on tärkeä sisäistää perusteellisesti, jotta saa kuvan siitä, miten ryhmäytymisen tulisi tapahtua ja mitä ryhmältä

vaaditaan, jotta se pystyy toimimaan tehokkaana koko ryhmäprosessin ajan. Tämän vuoksi perehdyn Tuckmanin malliin syvällisemmin seuraavassa alaluvussa ja Wheelanin malliin pintapuoleisesti myöhemmin.

2.4.1 Tuckmanin malli

Sosiaalipsykologien toimesta on esitetty, että ryhmä käy sen kehittymisen aikana läpi viisi vaihetta (Tuckman 1965; Moreland & Levine 1982, teoksessa Pennington 2002, 72). Tätä viisivaiheista ryhmän kehityksen portaikkoa kutsutaan myös Tuckmanin malliksi, jonka Bruce Tuckman on kehittänyt vuonna 1963. Ryhmästä riippuen jotkin ryhmät käyvät läpi kaikki viisi vaihetta, kun taas joissain ryhmissä ei välttämättä päästä tiettyä vaihetta pidemmälle, tai joudutaan palaamaan johonkin aiempaan jo läpikäytyyn vaiheeseen. Ryhmän kehittymisen viisi vaihetta ovat: muodostuminen (*forming*), kuohunta (*storming*), normeista sopiminen (*norming*), suorituvaihe (*performing*) ja päätös-vaihe (*adjourning*) (Pennington 2002, 72; Mäkisalo 2003, 109–110). Jokainen näistä viidestä vaiheesta sisältää itselleen tyypillisiä toimintoja ja suoritettavia päämääriä, jotka selvittämällä pystytään etenemään seuraavaan ryhmän kehitysvaiheeseen.



Kuvio 5. Ryhmän kehityksen viisi vaihetta. Viivat osoittavat sen, että jos ryhmästä poistuu jäseniä, pitää sen mahdollisesti palata aiempiin vaiheeseen, ellei se hajaannu kokonaan (Pennington 2002).

Muodostumis- eli *forming*-vaihe on ryhmän kehittymisen ensimmäinen vaihe. Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa, jakavat kokemustaustansa sekä kertovat omista odotuksistaan ryhmän suhteen. Muodostumisvaihe sisältää kaksi tärkeää pääseikkaa, jotka selvittämällä ryhmän muodostumisvaihe on käytännössä ohi ja se voi siirtyä seuraavaan kehitysvaiheeseen eli kuohuntaan. Ensimmäinen pääseikoista on ryhmän rakenteen ja perusnormien luominen. Ryhmän rakennetta mietittäessä tulee arvioida muun muassa jäsenten henkilökohtainen taitotaso ja osaamisalue, joiden perusteella voidaan jaotella työtehtävät jäsenten kesken. Perusnormit taas ovat ryhmän yhteisiä pelisääntöjä, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Tällaisia pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi ryhmän toimintatapa, vastuunkanto jne. Toinen pääseikoista on ryhmän suuntaaminen sille asetettuun tehtävään ja sopiminen niistä, joihin kaikki lupautuvat sitoutumaan. (Pennington 2002, 72; Mäkisalo 2003, 109.) Kuten aiemmin mainitsin (s. 2; s. 7), on hyvä muistaa, että ryhmä ei pyri tiiviillä yhteistyöllä saavuttamaan yhteistä tavoitettaan kuten tiimi, vaan pikemminkin pyrkii jokaisen jäsenen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen kautta saavuttamaan myös yhteisen tavoitteen.

Kuohuntavaihe eli *storming* on vaiheista toinen. Paunonen-Ilmosen (2001, 85) mukaan teoriassa esitetään, että tehokkaalle ryhmän kehitysvaiheiden etenemiselle ja hyvälle ryhmätyölle on väistämätöntä ryhmän kuohunnan vaihe. Kuohuntavaiheen aikana ryhmä saattaa törmätä tilanteeseen, jossa yksilöiden henkilökohtaisia pyrkimyksiä ja ryhmän tavoitteita pyritään sovittamaan yhteen. Ryhmän jäsenet voivat olla eri mieltä prioriteeteista joita on asetettu töistä suoriutumiselle ja tehtävien priorisoinnista tärkeysjärjestykseen. Toiset saattavat kokea jonkin asian tärkeämmäksi töiden kannalta kuin toiset. Tämä taas saattaa aiheuttaa ryhmän sisälle ristiriitatilanteita, jotka kuitenkin tulisi pystyä sopimaan yhteisymmärryksessä jotta voidaan varmistaa ryhmän toiminnan sujuminen myös jatkossa. Tällaisissa tapauksissa ryhmän pitääkin pyrkiä kaikkia miellyttävään ratkaisuun, joka myös tarkoittaa kompromissien tekoa yksittäisten jäsenten osalta. Jos ryhmällä on johtaja tai vetäjä, tulisi tämän toimia ensisijaisesti ongelman selvittäjänä ja ratkaisijan roolissa. Ryhmä joka ei selviä kuohuntavaiheen konflikteista, ei myöskään voi kehittyä eteenpäin. Tällainen ryhmä saattaa hajaantua, tai muuttua kykenemättömäksi suorittamaan tehtäviään jolloin ryhmästä ei luonnollisesti ole enää mitään hyötyä. (Pennington 2002, 73; Mäkisalo 2003, 109.) Tutkimusten perusteella kuohuntavaiheen aikana toiminta tai konfliktit eivät kuitenkaan ole olleet niin kärkeviä, kuin teoriassa annetaan ymmärtää. Avointa riitelyä tai aggressiivisuutta ei työryhmissä ole esiintynyt, vaan kuohunta on sen sijaan näyttäytynyt passiivisuutena ja kritiikkinä. (Niemistö 2000, teoksessa Paunonen-Ilmonen, 2001, 85.)

Normien ja yhteisyyden luonnin vaiheessa eli *norming*-vaiheessa ryhmälle on tyypillistä, että se tiivistyy ja niin sanottu ”me-henki” muovautuu ryhmän sisälle. Sitoutuminen yhteiseen toimintaan, tavoitteisiin ja normeihin on tässä vaiheessa lujittunut tai hyvää vauhtia lujittumassa, joka merkitsee, että kuohuntavaiheen ristiriidoista on päästy yli keskustelemalla ja kompromisseja luomalla. *Norming*-vaiheessa ryhmän jäsenten yhteistyö on lujaa, sekä he tuntevat itsensä osaaviksi ja aikaansaaviksi. Kaikelle tälle positiivisuudelle löytyy myös uhkaava tekijä. Ryhmän ollessa liian tiivis ja sisäänpäin suuntautunut, voi ongelmaksi muodostua yhteistyökyvyn ja kommunikaation puute työyhteisön muiden ryhmien kanssa. Tätä kutsutaan myös ”muuri-vaiheeksi”. Muuri on kuitenkin kyettävä purkamaan, jotta työyhteisön yhteisöllisyys ei kärsi ja jotta ryhmä pääsee jatkamaan omaa kehittymistään. (Pennington 2002, 73; Mäkisalo 2003, 109.)

Suoritus- eli *performing*-vaiheessa ryhmä työskentelee tehokkaasti noudattaen aiemmin sovittuja yhteisiä normeja ja prioriteetteja. Tässä vaiheessa kuohunta- ja normivaiheet on jo käyty läpi, ja ryhmän jäsenet ovat keskittyneet työskentelemään individuaalisesti mutta myös ryhmän yhteisiä tavoitteita ajatellen. Ryhmän jäsenten välinen keskinäinen yhteistyö ja riippuvuus nousevat kuitenkin tärkeään asemaan, sillä ne takaavat ja mahdollistavat ryhmän toiminnan tehokkaana pysymisen. (Pennington 2002, 73.)

Päätösvaihe eli *adjourning* ei suinkaan ole vaihe, jonka kaikki ryhmät käyvät kehityksensä aikana läpi. Lähinnä projektitiimeissä jossa projekti on saatettu loppuun ja ryhmän tavoite on saavutettu, käydään läpi lopuksi ryhmän päätösvaihe. Myöskin ryhmä josta on poistunut jäseniä esimerkiksi kuohuntavaiheen aikana, käy myös päätösvaiheen läpi. Päätösvaiheeseen kuuluu itse ryhmän päättäminen ja jäsenten hajaantuminen, koska ryhmä on jo suorittanut tehtävänsä eikä sille ole enää olemassa varsinaista tarkoitusta. Virallinen ryhmä voi myös jatkaa toimintaansa epävirallisena ryhmänä (ks. s. 5–6) tyydyttääkseen sosiaalisia tarpeitaan, kuten edellä (ks. s. 6) viittaa. (Pennington 2002, 73–74.)

2.4.2 Wheelanin malli

Susan A. Wheelanin luoma teoria ryhmäprosessin etenemisestä on kenties nykyaikaan parhaiten soveltuvin, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että mallissa esiintyvät ryhmäprosessin eri vaiheet toteutuvat myös käytännön työelämässä. Ryhmäteorian mukaan ryhmä kypsyy ja kehittyy ainoastaan, jos sen jäsenet työskentelevät yhdessä aktiivisesti. Wheelanin malli käsittää neljä eri vaihetta:

- riippuvuus ja mukaan ottaminen (*Dependency and Inclusion*)
- vastakkainasettelu ja erimielisyydet (*Counterdependency and Fight*)
- luottamus ja rakenne (*Trust and Structure*)
- työskentely (*Work*). (Wheelan 2005, 26–31.)

Ryhmäprosessin ensimmäisessä vaiheessa ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia johtajastaan, huolehtivat ryhmänsä turvallisuudesta ja kantavat huolta niin omasta, kuin myös ryhmän sisäisestä ilmapiiristä. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet pyrkivät hakemaan tukea niin ryhmän johtajalta, kuin myös toisiltaan. Ensimmäisessä vaiheessa on myös tyypillistä, että jäsenet teeskentelevät ja pyrkivät luomaan puheenaiheita luodakseen ystävällisen ja sosiaalisen ilmapiirin ryhmän sisälle. Tämä on toki ymmärrettävää varsinkin tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet eivät ole toisilleen entuudestaan tuttuja. On itsestään selvää, että ryhmäprosessin ensimmäisessä vaiheessa jäsenet eivät halua mieluusti ottaa vastuuta, vaan odottavat selkeitä ohjeita ja tehtäviä ryhmän johtajalta. Jäsenille on usein lisäksi tärkeämpää tulla hyväksytyksi ryhmän keskuudessa, kuin keskittyä esimerkiksi ensimmäiseen yhteiseen työtehtävään. (Wheelan 2005, 26.)

Tiedät olevasi ryhmässä joka käy läpi ryhmäprosessin ensimmäistä vaihetta, kun ryhmän johtaja kysyy kysymyksiä ja kukaan ryhmän jäsenistä ei ole innokas vastaamaan niihin (Wheelan 2005, 27).

Toisessa vaiheessa ryhmä pyrkii vähentämään riippuvuuttaan ryhmän johtajaan ja myös erimielisyyksiä ryhmän sisällä alkaa syntymään. Tyypillisiä tekijöitä, jotka aiheuttavat erimielisyyksiä ovat esimerkiksi eroavat mielipiteet ryhmän tavoitteiden ja toimintatapojen suhteen. Erimielisyyksien aiheuttamat konfliktit eivät kuitenkaan välttämättä ole huono asia, sillä ne vankistavat lopulta ryhmän sisäistä luottamusta ja luovat ryh-

män sisälle ilmapiiriin, jossa on hyväksyttävää argumentoida ja olla eri mieltä asioista. (Wheelan 2005, 27–28.)

Tiedät olevasi ryhmässä joka käy läpi ryhmäprosessin toista vaihetta, kun ajatus tiimipalaverista saa sinut voimaan pahoin (Wheelan 2005, 28).

Ryhmä voi edetä ryhmäprosessin kolmanteen vaiheeseen ainoastaan, jos se on selvinnyt edellisen vaiheen konflikteista ja ryhmän sisäinen luottamus, sitoutuminen ja yhteistyöhalukkuus ovat kasvaneet. Kolmannessa vaiheessa ryhmän kommunikaatiosta tulee avoimempaa ja tavoitteellisempaa. Ammatillisen osaamisen laajuuden korostaminen ryhmän sisällä vähenee, sillä jäsenten keskittyminen painottuu nyt enemmän itse työtehtäviin. Kolmannelle vaiheelle tyypillisiä tekijöitä ovat kypsemät keskustelut liittyen rooleihin, organisointiin ja toimintatapoihin. Ryhmän jäsenet pyrkivät myös vahvistamaan positiivisia työsuhteitaan toistensa kanssa. (Wheelan 2005, 29.)

Tiedät olevasi ryhmässä joka käy läpi ryhmäprosessin kolmatta vaihetta, kun ryhmän jäsen jota et voinut aiemmin sietää saa sinut hymyilemään (Wheelan 2005, 29).

Neljännessä vaiheessa ryhmästä muodostuu tehokkaasti työskentelevä kokonaisuus. Kun aikaisempien vaiheiden erimielisyydet ja konfliktit on selätetty, voi ryhmä keskittää kaiken energiansa tavoitteiden ja tehtävien saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa myös työnlaatu ja suoritettujen työtehtävien määrä kasvavat huomattavasti. (Wheelan 2005, 30.)

Tiedät olevasi ryhmässä joka käy läpi ryhmäprosessin neljättä vaihetta, kun et malta odottaa tiimipalaveria, sillä koet sen tärkeäksi, hauskaksi ja se saa sinut voimaan aikuiseksi (Wheelan 2005, 32).

3 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli kartoittaa Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun henkilöstön omia mielipiteitä, suhtautumista ja kehitysideoita liittyen ryhmäjakoon, töiden organisointiin ja ajankäytön hallintaan. Kyselyn avulla esimiehet saivat arvokasta tietoa liittyen ryhmäytymiseen, jonka pohjalta he voivat ideoita mahdollisten pienryhmien koonpanoja sekä muodostamista. Henkilöstökysely toteutettiin sähköisesti Webropol-verkkoympäristössä ja se koostui avoimista kysymyksistä, pois lukien taustatietokysymykset. Henkilöstökyselyn kysymysten muodostumista ohjasi niin teoreettinen viitekehys kuin lisäeläkepalveluiden esimiestenkin mielipiteet. Pääasiassa kyselyn kysymykset on pyritty muodostamaan teoreettisen viitekehyksen aihealueiden pohjalta. Kyselyyn annettiin puolitoista viikkoa aikaa vastata.

Henkilöstökysely sijoittuu strukturoidun lomakehaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimaastoon, sillä kyselyllä on selkeä teema ja se sisältää tarkkoja kysymyksiä, jotka ovat samat kaikille. Strukturoidun lomakehaastattelun elementtejä kyselyyn tuovat itse lomakehaastattelu sekä kysymykset, joissa vastausvaihtoehdot on tuotu vastaajalle valmiiksi valittaviksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.) Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

3.1 Taustatiedot

Mandatum Lifen lisäeläkepalvelu muodostuu 15 työntekijästä, jotka työskentelevät kolmen eri vakuutuslajin parissa. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää, jolloin vastaamisprosentti jäi varsin suureksi (noin 87 %), joka on hyvä asia kyselyn reliabiliteetin kannalta. Vastaajat jakautuivat vakuutuslajeittain alta löytyvän kuvion mukaisesti.



Kuvio 6. Henkilöstökyselyyn vastanneet työntekijät vakuutuslajeittain.

Henkilöstön työskentelyaika nykyisten työtehtävien parissa jakautui tasaisesti, ja on kuvattuna alla olevassa kuviossa.



Kuvio 7. Vastanneiden työskentelyaika nykyisten työtehtävien parissa lisäeläkepalvelun sisällä.

Noin puolet vastanneista (46 %) on työskennellyt nykyisissä työtehtävissään vasta suhteellisen vähän aikaa, 0–2 vuotta. Vastapainona kokeneempia työntekijöitä on enemmän, kun otetaan huomioon sekä 2–5 vuotta että yli 5 vuotta työskennelleet henkilöt (54 %). Tämän taustatietokysymyksen avulla pyrittiin selvittämään vaikuttaako työskentelyaika vastaajien vastausten sisältöön ja jos vaikuttaa, niin millaisia näkemyseroja vähemmän kokemusta omaavien ja kokeneempien väliltä löytyy. Voidaan siis yhteenvetona todeta, että Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun henkilöstö on tasaisesti jakautunut hieman kokemattomampiin ja enemmän kokemusta omaaviin työntekijöihin (46 % / 54 %).

3.2 Päivittäinen työskentely ja töiden organisointi yksilötasolla

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, miten työntekijät kokevat oman kykynsä organisoida työnsä tehokkaasti ja millaista työntekijöiden ajankäytön hallinta on tällä hetkellä. Vastausten perusteella haluttiin selvittää varsinaista tarvetta ryhmäytymiselle, joka mahdollistaisi töiden tehokkaan organisoinnin ryhmän sisällä ja näin ollen myöskin tehostaisi työntekijöiden ajankäytön hallintaa sekä työtehokkuutta.

Kuvio 8:ssa kuvataan vastausten jakautumista kolmen valmiin vastausvaihtoehdon kesken.



Kuvio 8. Työntekijöiden kokemus omasta ajankäytön hallinnasta sekä omien töiden organisoinnista.

Huomattavissa oli vastausten perusteella, että työskentely koetaan tällä hetkellä kärjistetyksi kiireellisenä ja jokseenkin myös sekavana lisäeläkepalvelun sisällä. Ainoastaan yksi vastaajista koki, että pystyy organisoimaan ja priorisoimaan päivittäiset työtehtävänsä ongelmitta. Yli puolet vastanneista (54 %) koki, että tärkeitä työtehtäviä on hoidettavana liikaa, eivätkä näin ollen pysty hoitamaan kaikkia ajallaan. Lisäksi hieman yli kolmasosa (38 %) vastanneista koki, että pystyvät organisoimaan päivän työtehtävänsä, mutta välillä kohtaavat ongelmia siinä mitkä työtehtävät ovat tärkeämpiä ja kiireellisempiä kuin toiset.

Kyselyssä kysyttiin lisäksi miten työntekijät kokevat töiden organisoinnin tällä hetkellä lisäeläkepalvelun sisällä ja minkälaisina työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa päivän kulkuun. Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat numeerisia ja jakautuivat asteikolle 1–10. Kysymyksissä käytettiin laajempaa numeroasteikkoa, jotta vastauksiin saatiin enemmän hajontaa ja näin ollen tarkempaa vastausaineistoa. Lisäksi haluttiin

selvittää millaisina työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa päivän kulkuun, jotta voitiin päätellä vastausten perusteella tarvetta esimerkiksi itseohjautuville ryhmille (ks. s. 14–15). Alla olevista taulukoista löytyy kuvattuna vastausten lukumäärä, hajonta sekä keskiarvo kyseisiin kahteen kysymykseen.

Taulukko 1. Miten töiden organisointi toimii mielestäsi tällä hetkellä lisäeläkepalvelun sisällä?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erittäin huonosti	-	1	1	-	1	2	4	4	0	0	Erinomaisesti
Yhteensä		13									
Keskiarvo		6,31									

Kuten yllä olevan taulukon vastauksista voidaan huomata, töiden organisoinnin toimivuutta lisäeläkepalvelun sisällä pidettiin suhteellisen kohtuullisena, mutta parantamisen varaa jäi paljon vastausten keskiarvon jäädessä vain 6,31. Vastauksia oli jakaantunut tasaisesti koko asteikolle, ja valtaosa vastauksista sijoittui taulukon puolivälin tienoille.

Taulukko 2. Minkälaisina koet omat vaikutusmahdollisuutesi päivän kulkuun?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erittäin huonoina	-	-	1	2	-	-	5	5	0	0	Erinomaisina
Yhteensä		13									
Keskiarvo		6,62									

Kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat myös omat vaikutusmahdollisuutensa päivän kulkuun kohtuullisina, keskiarvon ollessa 6,62. Yksikään vastanneista ei kokenut vaikutusmahdollisuuksiaan päivän kulkuun todella huonoina, vaan ainakin jonkinasteisina. Moni vastaaja koki myös vaikutusmahdollisuutensa suhteellisen hyvinä, kuten vastausten määrästä vastausarvoissa 7 ja 8 voidaan päätellä.

Nämä kaksi kysymystä toivat henkilöstökyselyyn myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän piirteitä, vaikkakin opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

3.3 Avoimet kysymykset

Henkilöstökyselyn avoimissa kysymyksissä kysyttiin laajasti henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä liittyen ryhmäytymiseen, ryhmäytymisen mahdollistamaan osaamisen laajentamiseen, töiden organisointiin ja ajankäytön hallintaan (ks. Liite 1). Avoimet kysymykset muotoutuivat teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien asioiden pohjalta; mitä informaatiota halutaan kerätä ryhmäytymisen onnistumisen kannalta, ja miten työntekijöiden vastaukset näkyvät viitekehyksessä esiintyvässä teoriassa. Olen jakanut kysymysten ja niihin saatujen vastausten perusteella avointen kysymysten luvun kolmeen alalukuun, joissa nostetaan esiin kussakin osiossa eniten esiin nousseita tekijöitä ja rakentavia mielipiteitä sekä ideoita. Avointen kysymysten vastaukset on luokiteltu ryhmien rakenteeseen, oman osaamisen laajentamiseen ja töiden organisointiin.

3.3.1 Ryhmien rakenne

Kuten olen aikaisemmin yritysesittelyssä ja nykytilanteen kuvauksessa maininnut (ks. s. 1–3), Mandatum Lifen lisäeläkepalvelussa hoidetaan kolmea erilaista vakuutuskantaa. Vakuutuskannoista kaksi, NovaL ja NovaS omaavat jonkin verran yhteisiä piirteitä, kun taas A-säätiömaailma on aivan oma asiansa. Tästä johtuen myös yksikön esimiesten näkemys ryhmäjaon toteuttamisesta oli ennen koko opinnäytetyöprosessin aloitusta se, että A-säätiöosaajat ja Novat pidetään toisistaan erossa ryhmäjaon osalta. Tämä nousi esille ylivoimaisesti eniten myöskin työntekijöiden vastausten keskuudesta, kuten myös se, että NovaS- ja NovaL-osaajia olisi hyvä olla sekaisin pienryhmien kesken. On siis selvää jo tässä vaiheessa, että A-säätiöosaajat muodostavat oman ryhmän ja Novien osalta ryhmäytyminen on vielä täysin auki. Työntekijät kokivat, että on helpompi työskennellä niiden kanssa jotka työskentelevät samantyyppisten tehtävien parissa.

Erittäin monessa vastauksessa otettiin myös tarkemmin kantaa ryhmien kokoonpanoon sekä siihen, millaisten kokonaisuuksien parissa yhden ryhmän tulisi työskennellä. Eniten nousi esille idea, että ryhmien olisi hyvä sisältää monipuolista osaamista ja kokemusta. Tällä tarkoitetaan, että pienryhmät koostuisivat kokonaisuuksista, joissa on sekaisin sopiva määrä palveluneuvoja ja asiantuntijoita erilaisilla osaamis- ja kokemustaustoilla. Tällöin itse asiantuntijat voivat paneutua syvällisemmin enemmän kokemusta ja osaamista vaativiin työtehtäviin, jolloin suppeamman osaamisen omaavien vastuulle jäisivät niin sanotusti helpommat ja rutiininomaiset työtehtävät, kuten puhelin- ja posti-

vuorot. Ryhmän koostumus enemmän ja vähemmän kokemusta omaavista henkilöistä nähtiin myöskin oivallisena mahdollisuutena osaamisen jakautumiseen tehokkaasti.

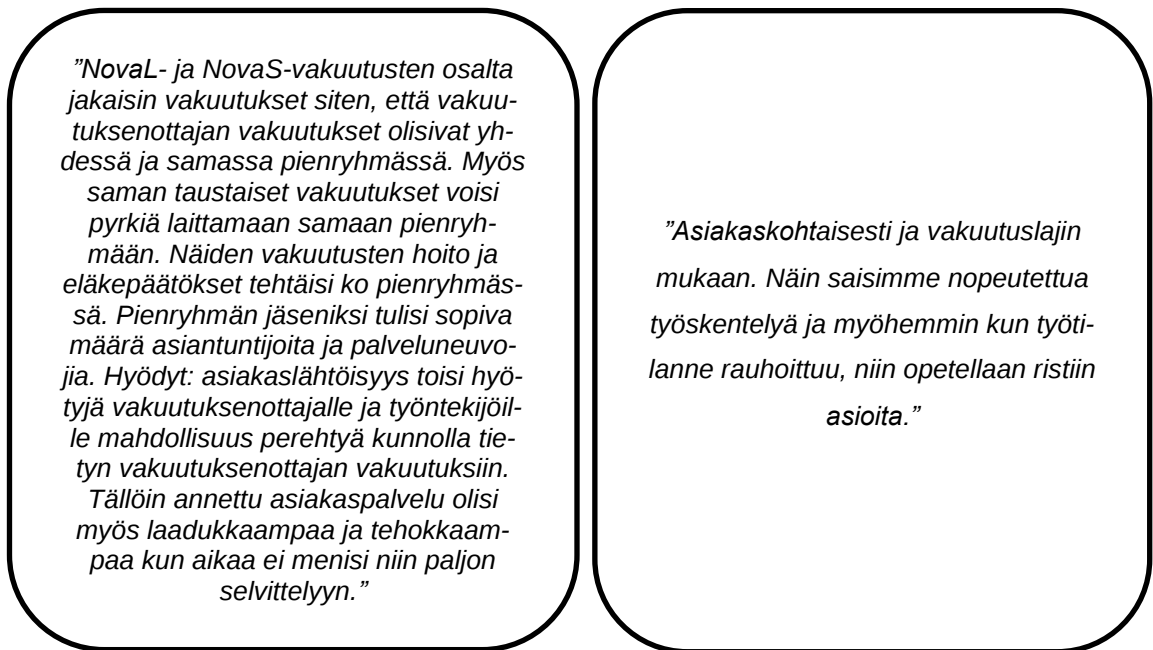
"Jokaisessa ryhmässä (myös A-säätiö) olisi yksi apulainen/avustava työntekijä, joka hoitaisi helpompia työtehtäviä, kuten postin ja muita ei niin asiantuntijuutta vaativia tehtäviä. Posti-päivänä hoitaisi itse ne mitä osaa ja muut enemmän selvitystä vaativat, vastuuttaisi oman pienryhmän sisällä. Tällöin muilla pienryhmän jäsenillä jäisi enemmän aikaa, kun varsinaista postivuoroa ei olisi lainkaan."

"Pienryhmissä pitäisi olla kuitenkin monipuolista osaamista ja kokemusta sekä kokemattomuutta sekaisin. Näin osaaminen keskittyisi sopiviin yksiköihin ja erilainen tieto ja osaaminen jakautuisi myös muille. Töiden organisointi voisi myös helpottua, koska koko ryhmä painisi osittain samojen asioiden parissa."

Kuvio 9. Havaintoja vastauksien joukosta.

Vaikkakin vastauksista nousi voimakkaimmin esiin edellisellä sivulla mainitsemiani asioita, eivät suinkaan kaikkien mielipiteet mukailleet samaa teemaa. Eräässä vastauksessa esimerkiksi ehdotettiin, että ryhmät jakautuisivat ainoastaan osaamisalueiden perusteella. Tällöin pienryhmän sisällä ihmiset voisivat auttaa toisiaan ja priorisoida työt keskenään, eikä tulisi eteen tilannetta jossa "sinulle jää nämä koska sinä niitä osaat ja minä teen nämä koska sinä et tätä osaa". Suurimassa osassa vastauksia osaamisen monipuolisuuteen ja nimenomaan osaamisen laajentamismahdollisuuksiin monipuolisuuden kautta suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti ja avoimin mielin.

Vastauksissa saatiin myös kommentteja miten työntekijät näkisivät vakuutusten ja asiakkaiden jakautumisen ryhmien kesken. Alla olevassa kuviossa poimintoja rakentavimmista vastauksista.



Kuvio 10. Työntekijöiden ideoita ryhmäjaon suhteen.

Kuten myös yllä olevan kuvion (ks. Kuvio 10) kahdesta esimerkkivastauksesta voidaan huomata, koettiin ryhmäytymisen kannalta tärkeänä elementtinä se, että ryhmissä keskityttäisiin hoitamaan spesifisti tiettyjen asiakkaiden vakuutuksia. Vaikka ryhmä koostuisi erilaisista osaamis- ja kokemustaustoista, olisi kuitenkin lähtökohtaisesti hyvä, että ryhmä paneutuisi tiettyjen vakuutuksenottajien vakuutuksiin. Kuten yllä olevassa kuviossa (ks. Kuvio 10) esiintyvässä vastauksessa todetaan, tämä mahdollistaisi työntekijöiden syvällisemmän perehtymisen tietyn vakuutuksenottajan vakuutuksiin, jolloin myös asiakaspalvelun laatu ja tehokkuus paranisi.

3.3.2 Osaamisen laajentaminen ryhmäjaon avulla

Henkilöstökyselyssä kysyttiin myös millaisena työntekijät kokevat oman osaamisensa tällä hetkellä, sekä kaipaavatko he jotakin sellaista lisäosaamista jonka oppimisen heidän ehdottamansa ryhmäytyminen voisi mahdollistaa. Yleisesti ottaen koettiin, että ryhmäytyminen jo itsessään mahdollistaa oman osaamisen laajentumisen, sillä ryhmässä työskentelystä muodostuisi tiiviimpää kuin mitä se on tällä hetkellä yksilötasolla.

Suurin osa vastaajista kuitenkin ilmaisi selvästi halunsa laajentaa omaa osaamistaan, sillä tällöin työskentelystä muodostuu myös tehokkaampaa, kun ei tarvitse niin sanottujen ”nippelitietojen” takia vaivata asiaan paremmin perehtyneitä kollegoita. Mainittavan arvoisia huomioita olivat myös, jotta osaamisen laajentuminen olisi mahdollista, tulisi siihen varata riittävät resurssit ajan puitteissa. Puhelin- ja postivuorot koettiin erittäin aikaa vievinä työtehtävinä päivästä, jolloin olisi järkevintä jakaa kyseiset työtehtävät esimerkiksi palveluneuvojien kesken, kuten myös aiemmissa vastauksissa on mainittu (ks. s. 27–28).

Vastauksista nousi esiin myös ryhmän rakenteeseen liittyviä seikkoja. Nämä seikat tukivat jo aiemmin esitetyssä kysymyksessä liittyen ryhmän rakenteeseen (ks. s. 27–29) esille nousseita ideoita siitä, että ryhmien tulisi koostua monipuolisista osaamis- ja kokemustaustoista. Tällöin ryhmän sisällä voisi muodostua niin sanottua ”mentori-aktori”-tyylistä oppimista, jossa enemmän kokemusta ja tietotaitoa omaavat työntekijät kykenisivät opastamaan ja neuvomaan kokemattomampia kollegoitaan.

Vakuutuslajeittain koettiin myös erilaiset asiat tärkeinä tulevaisuuden ja ryhmäytymisen kannalta. A-säätiöille toivottiin omaa asiakaspalvelupuhelinta, jolloin Nova-vakuutusten hoitajien ei tarvitsisi keskeyttää töitään ja vastata A-säätiöasiakkaiden puheluihin, joiden asioihin he eivät ole perehtyneet. Tämä syö työskentelytehokkuutta, kun Nova-osaajien pitää alkaa yhdistelemään puheluita eteenpäin A-säätiöosaajille tai toisin päin. Koska myöskin säätiöiden välillä säännöt ja toimintatavat vaihtelevat suuresti, nähtiin, että ei ole millään tavalla järkevää tai tehokasta, että jokainen A-säätiötekijä pyrkisi opettelemaan jokaisen säätiön toimintatavat. Asiakaspalvelun kannalta koettiin tärkeäksi, että jokainen A-säätiötekijä osaisi ainakin vastata toistuviin yleisiin kysymyksiin riippumatta mikä säätiö on kyseessä. Vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt kiinnostusta siihen, että esimerkiksi A-säätiötekijät olisivat halukkaita oppimaan Nova-vakuutuksia tai toisin päin. Tässä vaiheessa ollessa jo tiedossa, että A-säätiöt muodostavat yhden pienryhmän ja muuttavat omaan huoneeseensa, on osaamisen laajeneminen lähes väistämätöntä. A-säätiötekijöiden vastauksista nousi esiin lisäksi halu laajentaa osaamista eri säätiöiden käsittelyyn.

Novien parissa työskentelevät ilmaisivat halunsa ja tarpeensa laajentaa osaamistaan vakuutuksen hoitoon sekä eläkekäsittelyyn yhä entistä enemmän. Merkittävänä tekijänä ristiin oppimisen kannalta koettiin sen tärkeys asiakaspalvelun kannalta. Kuten jo aikaisemmista vastauksista käy ilmi (s. s. 26–27), yhtenä suurimpina tekijöinä osaami-

sen laajentamisen kannalta koettiin NovaL- ja NovaS-osaajien sekoittuminen ryhmäjäossa. Vastauksista nousi eteen yksi mielestäni hyvin perusteltu vastaus:

”Osaamisen laajentaminen olisi mahdollista NovaS ja NovaL kesken, mikäli asiakkuudet olisivat samassa ryhmässä. Tällöin ei olisi niin isoa kynnystä esim. NovaL tekijällä NovaS, jos kyseisessä pienryhmässä olisi yhteinen intressi hoitaa kyseiset asiakkaat mahdollisimman pian.”

Vastaus tukee myös ajatusta siitä, että ryhmillä tulisi olla määrätty vakuutuskannat hoidettavinaan.

3.3.3 Päivittäinen työskentely

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden omia kehitysideoita liittyen töiden organisointiin, jotka parantaisivat heidän omaa ajanhallintaan- sa ja -käyttöänsä, keskittymistä sekä ylipäättään päivittäistä työskentelyä. Kuten jo aikaisemmassa kysymyksessä asian suhteen (ks. s. 25, Kuvio 8) pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden tämän hetkistä tilannetta näiden asioiden kannalta, tässä kysymyksessä annettiin työntekijöille mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään ja ideoitaan esiin päivittäisen työskentelyn sekä töiden organisoinnin tehostamiseksi.

Erityisesti seuraavat asiat, jotka työntekijät kokivat negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi omaan päivittäiseen työskentelyynsä nousivat esiin vastausten joukosta:

- liian meluisat työskentelytilat
- oheistyöt
- töiden jakaminen ja priorisointi.

Oheistöistä, kuten puhelin- ja postivuorosta tuli vastauksissa jonkin verran kritiikkiä. En kuitenkaan näissä lopputulemissa keskity kyseisiin yksittäisiin asioihin, sillä ne eivät varsinaisesti koske opinnäytetyöni aihealuetta. Oheistöiden organisointia tulisikin poh- tia erillisenä aiheenaan, ja muutoksen tulisi näiden asioiden suhteen lähteä rakenteen tasolta. Varsinaisia kehitysideoita äänenvoimakkuuden pienentämiseksi ei vastauksista korostunut, vaan pääosin ehdotettiin parempaa äänieristystä. Mielestäni muutamasta vastauksesta nousi yksi todella hyvä ja yhtenäinen idea keskittymisen parantamiseksi, varsinkin silloin jos työstää tärkeää tai kiireellistä työtehtävää. Keskittymisen paranta- miseksi ehdotettiin niin sanottua ”hiljaista huonetta”, johon voisi mennä rauhassa työs-

kentelemään jos tarvetta siihen on. Hiljaisessa huoneessa ei tarvitsisi olla puhelinlinjoilla, vaan pystyisi keskittymään siihen mitä on juuri tekemässä ja mikä tulisi saada tehdyksi.

Töiden organisointiin ja priorisointiin liittyen nousi esiin useita seikkoja, jotka ovat korjattavissa ryhmäytymisen avulla. Monesta vastauksesta paistoi läpi, että kiireellisiä työtehtäviä on aivan liikaa ja ne pitäisi pystyä organisoimaan järkevämmiin lisäeläkepalvelun sisällä. Vastauksissa mainittiin muun muassa, että työt pitäisi jakaa siten, että voisi paremmin keskittyä yhteen osa-alueeseen. Myös pikapalavereita tulevien pienryhmien sisällä pidettiin toivottuina, jolloin jokainen tietäisi mitä työstää esimerkiksi kuluvan viikon aikana. Laajempi osaaminen nousi myös esiin tekijänä, joka helpottaisi töiden organisointia koska yhä useampi pystyisi hoitamaan erilaisia työtehtäviä. Tietynlaisia töitä tulisi keskittää muutamalle henkilölle, esimerkiksi postivuorossa hoidettavat tietäntyyppiset ilmoitukset. Tällaiset työt jotka vaativat omanlaisia toimenpiteitä, kannattaisi opettaa perusteellisesti muutamalle henkilölle, jolloin kaikkien ei tarvitsisi ihmetellä ohjeiden kanssa ja opetella niitä.

4 Johtopäätökset ja ryhmäjakoehdotukset

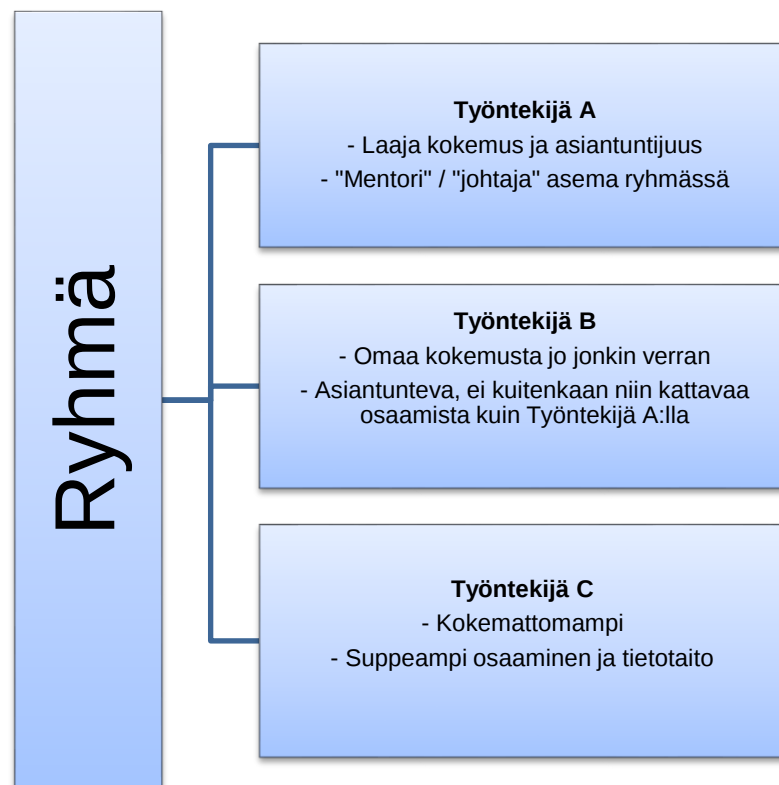
Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun esimiehillä oli jo opinnäytetyöprosessin aikana idea, millaisin perustein ryhmäjako olisi heistä järkevintä toteuttaa. Esimiehet kuitenkin halusivat vaihtoehtoisiksi muitakin variaatioita ryhmäjaon kannalta, eivätkä halunneet määrävästi päättää ryhmäjaon toteuttamisesta. Tämän vuoksi tehtäväkseni jää johtopäätöksissä selvittää teorian, henkilöstökyselyn tulosten ja omien johtopäätöksieni perusteella ryhmämalleja, jotka voisivat olla varteenotettavia vaihtoehtoja ryhmäjaon toteuttamiseksi tutkimuskohteen sisällä. Henkilöstön vastauksissa ei näkynyt suurta vaihtelua eri taustatietojen välillä, joten johtopäätöksissä ei ole keskitytty esimerkiksi vertaamaan vähemmän aikaa työskennelleiden näkemyksiä pidemmän aikaa työskennelleiden kesken. Johtopäätöksissä pyritään hahmottamaan enemmänkin kokonais kuvaa ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä ratkaisemaan tutkimusongelma.

Ryhmiä rakenne ja kokoonpano ovat tärkeimpiä osia opinnäytetyöni tutkimusprosessissa. Se, millä perustein ryhmäjaon tulisi toteutua ja miten ryhmistä saadaan toimivia kokonaisuuksia, ei pelkästään ratkaise yhtä tutkimuskysymystäni vaan auttaa myös

muiden tutkimuskysymysten ratkaisemisessa. On tärkeää tutkia ja pohtia, millaisilla ryhmäkoonpanoilla saadaan mahdollistettua järkevin ja tehokkain kokonaisuus töiden organisoinnin sekä osaamisen laajentamisen osalta. Tarvitaan siis ryhmiä, joista saadaan tarvittavaa synergiaetua.

Lisäeläkepalvelun henkilöstön koostuessa 15 työntekijästä muodostuu ryhmistä väkisin pienryhmiä. Ryhmien koosta ei henkilöstökyselyn vastauksista noussut esiin ehdotuksia, mutta työntekijät itse tiedostavat, että ryhmät tulevat olemaan pienryhmiä. Kuten Paunonen-Ilmonen (2001, 77) ja Pennington (2002, 79) mainitsevat, pienryhmiä luokitellaan ryhmät, jotka koostuvat noin 3–8 henkilöstä. Aikaisemmin on jo ollut tiedossa, että A-säätiöosaajat muodostavat erottuvan työnkuvansa vuoksi yhden pienryhmän. Tällöin pienryhmä koostuu viidestä henkilöstä, mikä myös kohtaa teorian sekä työntekijöiden omien mielipiteiden kanssa. Pohdittavaksi siis jää, miten jäljelle jäävät NovaL- ja NovaS-osaajat jaetaan ryhmiin niin, että ryhmäytyminen tehostaa töiden organisointia, ajankäytön hallintaa ja mahdollistaa osaamisen laajentamisen johonkin suuntaan. Tiedossa on, että suurempi ryhmä koko mahdollistaa laajemman osaamisen ryhmän sisällä kuin pieni ryhmä koko (Baron & Norbert 2003, 6). Tutkimuskohteessani ei ole kuitenkaan mahdollista vähäisen henkilöstömäärän vuoksi muodostaa suuria ryhmiä, joten pieniin ryhmiin on saatava mielestäni mahdollisimman monipuolista osaamista. Myöskin henkilöstökyselyn tuloksissa ilmenneet vastaukset ryhmien monipuolisuudesta osaamisen suhteen tukevat omaa päätelmääni.

Pienryhmien tarkoituksena toimii joidenkin määrättyjen tehtävien hoitaminen ja toteuttaminen (Pitkonen & Rasila 2009, 21). Näin pystytään keskittämään voimavaroja ja osaamista, joka taas johtaa laadun, tuottavuuden, joustavuuden ja työmotivaation parantumiseen (Spiik 1999, 80). Järkevintä olisi, että ryhmät muodostuisivat kokonaisuuksista joissa on sekaisin erilaista osaamista; laajempaa, suppeampaa, kokeneempaa ja kokemattomampaa. Helin (2006, 222) viittaa myös parhaan työryhmän muodostuvan, kun se koostuu erilaisia vahvuuksia omaavista henkilöistä. Seuraavalla sivulla löytyy esittämäni ryhmämalli, jossa nämä asiat toteutusivat.

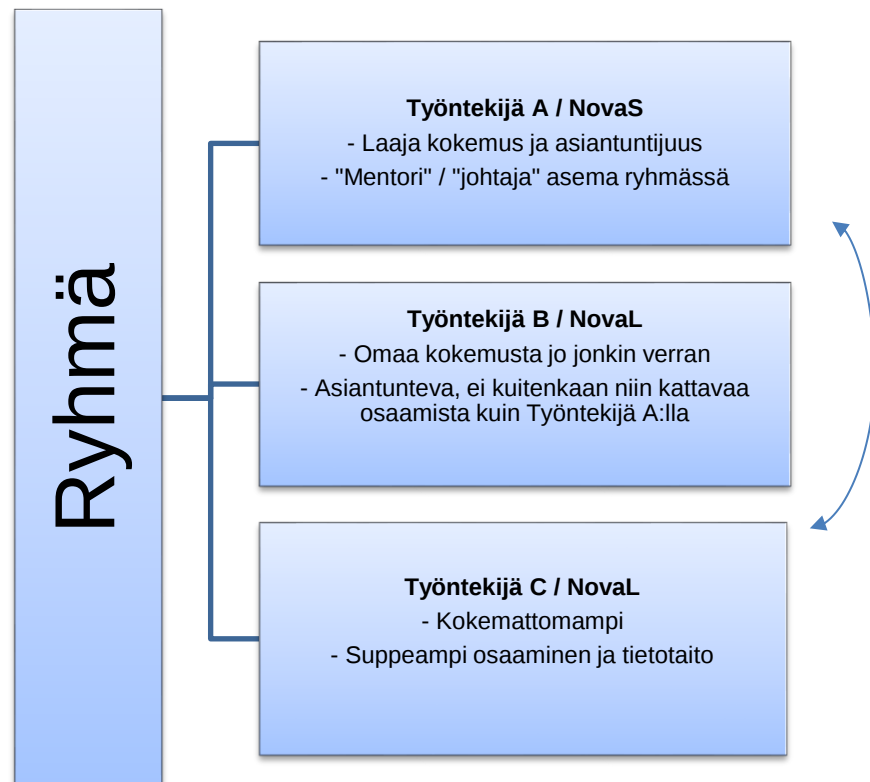


Kuvio 11. Ryhmän runko. Ryhmässä on osaamista ja kokemusta sekaisin, mutta osaamisalueita ei ole määritetty.

Yllä olevassa kuviossa (ks. Kuvio 11) ehdottamani ryhmämalli on mielestäni erittäin varteenotettava. Tällöin ryhmässä osaamisen laajentuminen mahdollistuisi, joka taas on tärkeää asiakassuhteiden ylläpitämisen kannalta, kuten myös teoriassa (ks. s. 10–11) on esitetty. Helinin mainitsemiksi vahvuuksiksi käsittäisin tietotaidon ja osaamisen niin NovaL-vakuutusten kuin NovaS-vakuutusten parissa. Näin myös osaamista pystyttäisiin laajentamaan ryhmän sisällä, mikä on ehdottoman tärkeä asia ryhmän jatkuvuuden ja toiminnan kannalta. Huomioon on kuitenkin otettava myös työntekijöiden erilaiset työnkuvat ja se, miten ne kohtaavat toistensa kanssa. Vaikka toinen henkilö työskentelisi NovaS-vakuutusten ja toinen NovaL-vakuutusten parissa, ei se välttämättä tarkoita, että heidän osaamisalueensa poikkeaisivat merkittävästi toisistaan. Kumpatkin voivat työskennellä esimerkiksi vakuutuksen hoidon tai eläkekäsittelyn parissa, ainoa ero näin ollen muodostuisi vakuutuslajien yksilöllisistä ominaispiirteistä.

Otettaessa huomioon henkilöstön omat mielipiteet henkilöstökyselyn vastausten perusteella, kyseinen ryhmämalli helpottaisi myös töiden organisointia. Työntekijä C voisi esimerkiksi hoitaa yksinkertaisemmat ja rutiininomaisemmat työtehtävät, jolloin työntekijät A ja B voisivat keskittyä vaativampiin ja enemmän asiantuntijuutta vaativiin työtehtäviin.

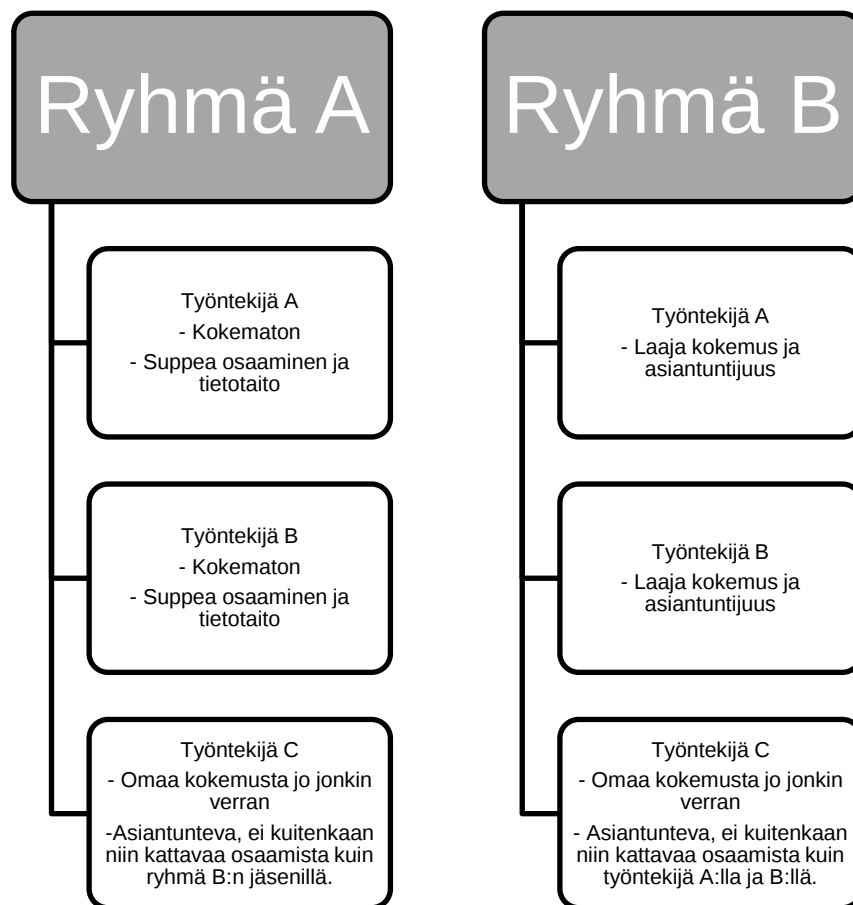
täviin. Ryhmämalli mahdollistaa myös tietotaidon jakamisen esimerkiksi työntekijä A:lta työntekijä C:lle. Toki kyseisen ryhmämallin ongelmaksi saattaa muodostua se, miten työntekijä A voi laajentaa osaamistaan, kun ryhmässä on hänen lisäksi kaksi vähemmän osaamista ja kokemusta omaavaa henkilöä. Ongelman voi korjata sillä, että ryhmä muodostuu sekä NovaL- ja NovaS-osaajista. Kuvitellaan, että työntekijä A on NovaS-osaaja ja työntekijät B sekä C NovaL-osaajia. Alla oleva kuvio demonstroi kyseistä ryhmäkoonpanoa.



Kuvio 12. Ryhmämalli, jossa ryhmä koostuu yhdestä kokeneesta NovaS-osaajasta ja kahdesta hieman kokemattommasta NovaL-osaajasta.

Yllä esittämäni ryhmämalli mahdollistaisi myös työntekijä A:n osaamisen laajentumisen, sillä vaikka kokematon NovaL-osaaja työntekijä C omaa suppean osaamisen ja tietotaidon, voi työntekijä A silti oppia häneltä NovaL-vakuutuksista paljon. Hypoteesina tässä on, että työntekijä A ei ole ikinä perehtynyt NovaL-vakuutuksiin.

Esitän myös toisen ryhmämallin, joka sekkin pohjautuu osittain työntekijöiden vastauksiin. Tässä mallissa ryhmät muodostuisivat puhtaasti osaamisen ja kokemuksen perusteella. Alla olevassa kuviossa esitän kyseiseen malliin pohjautuvia ryhmärakenteita.



Kuvio 13. Esimerkkiryhmät. Ryhmät muodostuvat puhtaasti osaamisen ja kokemuksen perusteella.

Yllä olevassa kuviossa ryhmät on jaettu puhtaasti osaamisen ja kokemuksen perusteella. Tällöin ryhmät, kuten esimerkkiryhmä A voisivat hoitaa kaikki helpot ja rutiininomaiset työtehtävät. Lisäksi ryhmä A voisi ottaa hoitaakseen töihin liittyvät oheistyöt, kuten postivuoron ja osan puhelinpalvelusta. Näin ryhmä B:n laajaa osaamista ja kokemusta omaaville työntekijöille vapautuisi aikaa keskittyä tärkeisiin, aikaa vieviin ja laajaa asiantuntemusta vaativiin työtehtäviin. Ryhmä B:n koostuessa monesta osaavasta henkilöstä, myöskin töitä voisi organisoida melko vapaasti. Työntekijät voisivat edustaa kumpaakin vakuutuslajia, jolloin osaaminen vakuutuslajien kesken laajentuisi. Ryhmä B:stä aiheutuvat hyödyt voisivat kuitenkin kääntyä ryhmä A:n haitaksi. Ryhmä A:n koostuessa ainoastaan kokemattomimmista työntekijöistä, ei ehkä henkilökohtaista kehitystä pääse tapahtumaan ryhmän jäsenissä.

Yhteenvetona totean, että esitän Kuvio 12:ssa (ks. s. 35) esiintyvää ryhmämallia järkevimmäksi ratkaisuksi. Vakuutuslajeja voisi tietysti pohtia enemmän, eli millaisista vakuutuslajien osaajista ryhmä koostuisi. Runko on kuitenkin mielestäni toimiva; osaamista ja kokemusta laidasta laitaan. Ryhmämalli ei välttämättä heti ratkaise yhtä tutkimuskysymystäni, eli päivittäisen työskentelyn parantamista ja työntekijöiden jaksamista. Pitkällä aikavälillä kuitenkin ryhmämalli mahdollistaa kyseiset asiat, koska ryhmäytymisen johdosta osaaminen laajentuu ja töitä voidaan ryhmän sisällä organisoida ja priorisoida tehokkaammin.

Mielestäni opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin, ja onnistuin myös löytämään ratkaisut tutkimuskysymyksiin. Onnistuin myös saavuttamaan opinnäytetyön tavoitteen, sillä loin erilaisia ryhmämalleja, joita pidän vartenotettavina vaihtoehtoina Mandatum Lifen lisäeläkepalveluissa.

Lähteet

Baron, Robert S. & Norbert, Kerr L 2003. Group process, group decision, group action. Second Edition. Open University Press, Buckingham.

BusinessDictionary. Dictionary. Definition – team.
<http://www.businessdictionary.com/definition/team.html>. Luettu 1.3.2017.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino, Tampere.

Forsyth, Patrick 2003. Successful time management. 2. painos. Kogan Page Limited, Lontoo.

Heathfield, Susan M. 2016. What Is a Team? Form Teams to Pursue a Purpose or a Goal. The Balance. Päivitetty 26.8.2016. <https://www.thebalance.com/what-is-a-team-1919226>. Luettu 7.3.2017.

Helin, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum, Helsinki.

Hogg, Michael & Vaughan, Graham 1995. Introduction to social psychology. Prentice-Hall, Lontoo.

Hundermark, Peter & Kaltenecker, Sigi 2014. What Are Self-Organising Teams? InfoQ. Päivitetty 18.7.2014. <https://www.infoq.com/articles/what-are-self-organising-teams>. Luettu 15.3.2017.

Jyväskylän yliopiston kielikeskus. Ryhmän määrittelyä.
https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_maarittely.shtml. Luettu 7.3.2017.

Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Edita, Helsinki.

Lehtinen, Esa 2013. Tiimi ja työryhmä – mitä niillä oikein tarkoitetaan? Hämeen Sanomat. Päivitetty 8.1.2013. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/01/08/tiimityo-ja-ryhmatyo-mita-niilla-oikein-tarkoitetaan/>. Luettu 7.3.2017.

Levi, Daniel 2007. Group dynamics for teams. 2. painos. Sage Publications, Los Angeles.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi, Helsinki.

Mittal, Nitin 2013. Self-Organizing Teams: What and How. ScrumAlliance. Päivitetty 7.1.2013. <https://scrumalliance.org/community/articles/2013/january/self-organizing-teams-what-and-how>. Luettu 15.3.2017.

Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

Pennington, Donald C 2002. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Ahokas, Marja. Gaudeamus, Helsinki.

Pitkonen, Maria & Rasila, Minna 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.h. Luettu 24.3.2017.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo 1998. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 5. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Skyttä, Antti 2002. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. 2. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY, Porvoo.

Surbhi, S 2015. Difference Between Group and Team. Key Differences. Päivitetty 24.3.2015. <http://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html>. Luettu 2.3.2017.

Tilastokeskus. Käsitteet. Tiimityö. <http://tilastokeskus.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu 1.3.2017.

Vesterinen, Matias 2015. Startup-tiimit ja organisatorinen systeemiäly. Diplomityö. Aalto-yliopisto. http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/tves15_public.pdf. Luettu 9.3.2017.

Wheelan, Susan A. 2005. Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders. 2. painos. Sage Publications, Los Angeles.

Henkilöstökysely

Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun henkilöstölle suunnattu kysely töiden organisointiin, ryhmätyöskentelyyn ja ajanhallintaan liittyen. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa lisäeläkepalvelun työntekijöiden omia ajatuksia ja kehitysideoita ryhmäjaon, töiden organisoinnin, ajankäytön hallinnan ja ylipäänsä päivittäisten työtehtävien suhteen.

Kysely on myös osa ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäyte-työtä, joka keskittyy Mandatum Lifen lisäeläkepalvelun henkilöstön ryhmäytymiseen ja töiden organisointiin.

Kysely on anonyymi.

1. Minkä vakuutuslajin parissa työskentelet pääsääntöisesti?

- a) NovaS
- b) NovaL
- c) A-säätiöt
- d) Eläkkeiden maksatus

2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisten työtehtäviesi parissa?

- a) 0-2 vuotta
- b) 2-5 vuotta
- c) Yli 5 vuotta

3. Millaista on oma ajankäytön hallintasi ja millaisena koet kykysi organisoida omat työsi tehokkaasti?

- a) Pystyn organisoimaan sekä priorisoimaan päivittäiset työtehtäväni erittäin tehokkaasti ja selviydyn itselleni asettamista päivän tavoitteista.
- b) Pystyn organisoimaan päivän työni, mutta välillä ongelmaksi muodostuu työtehtävien priorisointi tärkeysjärjestykseen.

- c) Minusta tuntuu usein, että minulla on samaan aikaan päällä monta työtehtävää jotka koen yhtä tärkeiksi, mutta aikani ei riitä kaikkien hoitamiseen saman päivän aikana.

4. Miten töiden organisointi mielestäsi toimii tällä hetkellä lisäeläkepalvelun sisällä?

Asteikko 1-10, 1 = Erittäin huonosti, 10 = Erinomaisesti

5. Minkälaisina koet omat vaikutusmahdollisuutesi päivän kulkuun?

Asteikko 1-10, 1 = Erittäin huonoina, 10 = Erinomaisina

6. On puhuttu pienryhmien muodostamisesta tiimin sisälle. Jos sinä saisit päättää ryhmien muodostamisesta, mitkä tekijät vaikuttaisivat ryhmien muodostumiseen? Miten sinä jakaisit lisäeläkepalvelun tiimin ryhmiin? Perustele!

7. Miten haluaisit laajentaa omaa osaamistasi? Koetko, että kaipaavat jotakin lisäosaamista josta olisi sinulle mahdollisesti jatkossa hyötyä? Minkälaista erilaista osaamista kuin sinulla itselläsi on, toivot, että olisi jollakin toisella ryhmässäsi olevalla henkilöllä? Näetkö, että yllä ehdottamasi ryhmäytyminen antaisi mahdollisuuden oman osaamisen laajentamiseen?

8. Kerro kehitysideoita liittyen töiden organisointiin jotka mielestäsi parantaisivat omaa ajanhallintaasi ja -käyttöäsi, työtehokkuuttasi, keskittymistäsi ja ylipäänsä päivittäistä työskentelyäsi.

9. Vapaa kommenttiosio ryhmäjakoon ja töiden organisointiin liittyen. Risuja ja ruusuja, muita kehitysideoita?

