

**Anu Korpela**

**ME OLLAAN TIIMI**

**Tiimityön toimivuus Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-marketeissa**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

|   |                              |                                      |
|---|------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Yksikkö</b><br>Ylivieska   | <b>Aika</b><br>Helmikuu 2018 | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Anu Korpela |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalous   |                              |                                      |
| <b>Työn nimi</b><br>ME OLLAAN TIIMI. Tiimityön toimivuus Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-marketeissa.  |                              |                                      |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Pekka Paajanen   | <b>Sivumäärä</b><br>93 + 7   |                                      |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Anu Ritola  |                              |                                      |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Osuuskauppa KPO. Päättökimusoongelmana oli selvittää, millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-marketien marketpäälliköillä ja työntekijöillä oli tiimityöskentelystä. Tutkimuksen alaongelmiksi muodostui, millaisia käsityksiä marketpäälliköillä ja työntekijöillä oli tiimityön toimivuudesta, millaisia käsityksiä oli vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä ja millaisia käsityksiä oli tiimityön esimiestyöstä ja johtamisesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsiteltiin tiimityötä käsitteenä, tiimityön hyötyjä ja haasteita, sekä tiimityön organisointia ja johtamista. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyöhön liittyviä kyselyitä tehtiin kaksi, toinen marketpäälliköille ja toinen työntekijöille.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että tiimityö on yleisesti ottaen osoittautunut tehokkaaksi tavaksi tehdä työtä, tiimityön koettiin parantaneen yhteishenkeä, työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä, helpottaneen työn kuormittavuutta ja lisänneen tehokkuutta kaikissa tutkimukseen osallistuneissa S-marketeissa. Jotain eroavaisuuksia voitiin havaita eri S-markettien työntekijöiden käsityksissä.</p> |                              |                                      |
| <b>Asiasanat</b><br>Tiimi, tiimityö, tiimiroolit, tiimin johtaminen   |                              |                                      |

**ABSTRACT**

|  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| <b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b><br>Ylivieska   | <b>Date</b><br>February 2018 | <b>Author</b><br>Anu Korpela |
| <b>Degree programme</b><br>Business Administration.  |                              |                              |
| <b>Name of thesis</b><br>WE ARE A TEAM. The functionality of teamwork in the S-markets of Haapajärvi, Kalajoki, Kaustinen, Nivala and Oulainen.  |                              |                              |
| <b>Instructor</b><br>Pekka Paajanen  | <b>Pages</b><br>93 + 7       |                              |
| <b>Supervisor</b><br>Anu Ritola  |                              |                              |
| <p>The client of this thesis was Osuuskauppa KPO (supermarkets belonging to a Finnish retailer network called S-group). The main research problem was to find out what notions the grocery store managers and workers had about teamwork in Haapajärvi, Kalajoki, Kaustinen, Nivala and Oulainen S-markets. The objective was to find out what impressions the grocery store managers and employees had of the functionality of teamwork as well as of the interaction and community of the people, and what impressions the grocery store managers and employees had of team management and leadership.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers the concept of teamwork, the benefits and challenges in teamwork and team organizing and management. The empirical part of the study was carried out as a quantitative survey. There were two different surveys, one for the managers and one for the employees.</p> <p>The result of the study showed that teamwork is in general considered as an effective way to work. The respondents felt that teamwork has improved the team spirit, the working atmosphere and the work satisfaction. In addition, teamwork has also eased the workload and increased the efficiency in all S-markets involved in the study. There were some differences in the perceptions of the staff of different S-markets.</p> |                              |                              |

|  |
|--|
| <b>Key words</b><br>Team, teamwork, teamroles, team leadership |
|--|

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO.....   | 1  |
| 2 TIIMITYÖ.....   | 4  |
| 2.1 Tiimin käsite ja tiimityön hyödyt.....  | 4  |
| 2.2 Tiimityön elementit.....  | 7  |
| 2.3 Tiimi organisaatiotasolla.....  | 10 |
| 2.4 Tiimityön haasteet.....   | 11 |
| 3 TIIMITYÖN ORGANISOINTI JA JOHTAMINEN.....   | 15 |
| 3.1 Yleistä tiimityöhön siirtymisestä.....  | 15 |
| 3.2 Tiimityöhön siirtyminen.....  | 17 |
| 3.3 Tiimin johtaminen ja tiimin vetäminen.....  | 26 |
| 3.4 Tiimin jäsenten ominaisuudet ja roolit.....   | 30 |
| 3.5 Tiimin palkitseminen.....   | 36 |
| 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....  | 38 |
| 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....  | 38 |
| 4.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laadinta.....  | 39 |
| 4.3 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi.....                                      | 42 |
| 4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....   | 45 |
| 4.5 Tutkimusaineiston kuvaus.....   | 46 |
| 5 TUTKIMUSTULOKSET.....   | 50 |
| 5.1 Vastaajien käsityksiä tiimityön toimivuudesta.....  | 50 |
| 5.1.1 Marketpäälliköiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta.....                                      | 50 |
| 5.1.2 Työntekijöiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta.....  | 52 |
| 5.1.3 Käsitykset tiimityön toimivuudesta eri marketeissa.....   | 54 |
| 5.2 Vastaajien käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä.....           | 58 |
| 5.2.1 Marketpäälliköiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä..... | 58 |
| 5.2.2 Työntekijöiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä.....     | 60 |
| 5.2.3 Käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä eri marketeissa.....    | 62 |
| 5.3 Vastaajien käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta.....                                   | 71 |
| 5.3.1 Marketpäälliköiden käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta.....                         | 72 |
| 5.3.2 Työntekijöiden käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta.....                             | 74 |
| 5.3.3 Käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta eri marketeissa.....                            | 76 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>   | <b>85</b> |
| <b>6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin .....</b>   | <b>85</b> |
| <b>6.2 Arvio tutkimuksesta .....</b>  | <b>89</b> |
| <b>6.3 Arvio omasta työskentelystä ja toteutuksesta .....</b>   | <b>90</b> |
| <br><b>LÄHTEET.....</b>   | <b>92</b> |
| <b>LIITTEET</b>   |           |
| <br><b>KUVIOT</b>   |           |
| KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne .....  | 3         |
| KUVIO 2. Yksi kaupan perinteisistä johtamismalleista S-ryhmässä .....   | 5         |
| KUVIO 3. Yksi kaupan tiimityömalleista S-ryhmässä.....  | 6         |
| KUVIO 4. Tiimityön elementit .....  | 8         |
| KUVIO 5. Seitsemän hengen työryhmän yhteistyösuhteet .....  | 11        |
| KUVIO 6. Yhden negatiivisen henkilön vaikutus seitsemän hengen työryhmään.....  | 12        |
| KUVIO 7. Tiimityön toteuttamisvaiheet.....  | 18        |
| KUVIO 8. Tiimin jäsenten lokerointi erilaisten ihmistyyppien mukaan .....   | 23        |
| KUVIO 9. Hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia .....   | 32        |
| KUVIO 10. Belbinin yhdeksän erilaista tiimiroolia.....  | 34        |
| KUVIO 11. Tutkimustoiminnan jaottelu.....   | 39        |
| KUVIO 12. Tutkimusongelmat ja niiden yhteys kyselylomakkeeseen .....  | 41        |
| KUVIO 13. Marketpäälliköiden ikäjakauma.....  | 46        |
| KUVIO 14. Marketpäälliköiden työssäoloaika .....  | 47        |
| KUVIO 15. Marketpäälliköiden työskentely osana tiimiä .....   | 47        |
| KUVIO 16. Työntekijöiden vastauksien jakauma yksiköittäin .....   | 48        |
| KUVIO 17. Työntekijöiden ikäjakauma .....   | 48        |
| KUVIO 18. Työntekijöiden työssäoloaika .....  | 49        |
| KUVIO 19. Työntekijöiden työskentely osana tiimiä .....   | 49        |
| KUVIO 20. Marketpäälliköiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta .....   | 51        |
| KUVIO 21. Työntekijöiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta.....  | 53        |
| KUVIO 22. Työntekijöiden käsitykset tiimityön toimivuudesta marketeittain .....   | 54        |
| KUVIO 23. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain väittämästä: tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta .....            | 55        |
| KUVIO 24. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimityön vaikutuksesta tehokkuuteen..                                  | 55        |
| KUVIO 25. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin koon sopivuudesta.....   | 56        |
| KUVIO 26. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin osaamisen monipuolisuudesta ...                                  | 56        |
| KUVIO 27. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain riittävästä ohjauksesta tiimityöskente-<br>lyyn .....                   | 57        |
| KUVIO 28. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain oppimisesta muilta tiimin jäseniltä.....                                | 57        |
| KUVIO 29. Marketpäälliköiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityös-<br>kentelyssä.....            | 59        |
| KUVIO 30. Työntekijöiden käsityksiä tiimityöskentelyn vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä<br>koskevista väittämistä ..... | 61        |

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 31. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimin yhteishenki on hyvä .....                              | 62 |
| KUVIO 32. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenten tuntemisesta .....  | 63 |
| KUVIO 33. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenten tukemisesta.....  | 63 |
| KUVIO 34. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimityön vaikutuksesta työilmapiiriin .....                              | 64 |
| KUVIO 35. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenen vapaudesta kertoa omia ideoitaan.....                      | 65 |
| KUVIO 36. Työntekijöiden käsityksiä tiimin ristiriitatilanteista marketeittain esiteltynä.....                              | 65 |
| KUVIO 37. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain eriteltynä tiimin jäsenten keskinäisestä luottamuksesta .....             | 66 |
| KUVIO 38. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityö parantaa työviihtyvyyttä.....                        | 67 |
| KUVIO 39. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityötä arvostetaan yksikössämme.....                      | 67 |
| KUVIO 40. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityö lisää turvallisuutta .....                           | 68 |
| KUVIO 41. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain henkilökunnan yhteisten tapahtumien riittävydestä.....                    | 69 |
| KUVIO 42. Työntekijöiden käsitykset marketeittain väittämään: tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia .....     | 70 |
| KUVIO 43. Työntekijöiden käsitykset marketeittain väittämään: suhtaudun muutoksiin myönteisesti.....                        | 70 |
| KUVIO 44. Työntekijöiden käsityksiä tiimityön palkitsevuudesta marketeittain .....  | 71 |
| KUVIO 45. Marketpäälliköiden käsityksiä työstä tiimin esimiehenä ja johtajana .....   | 73 |
| KUVIO 46. Työntekijöiden mielipiteet tiimin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin väittämiin .....                        | 75 |
| KUVIO 47. Tiimin päätäntävalta toimintatavoista marketeittain.....  | 76 |
| KUVIO 48. Työntekijöiden vastaukset marketeittain: tiimi tuntee omat vastualueensa .....                                    | 77 |
| KUVIO 49. Työntekijöiden käsitykset marketeittain tiimin tavoitteiden selkeydestä.....                                      | 77 |
| KUVIO 50. Työntekijöiden käsitykset marketeittain: marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan.....                           | 78 |
| KUVIO 51. Työntekijöiden käsitykset marketeittain tiimin työtehtävien selkeydestä.....                                      | 78 |
| KUVIO 52. Työntekijöiden käsitykset marketeittain marketpäällikön lähestyttävyydestä .....                                  | 79 |
| KUVIO 53. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: marketpäällikkö jakaa vastuuta tiimille .....                 | 80 |
| KUVIO 54. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen ..... | 80 |
| KUVIO 55. Työntekijöiden käsitykset marketeittain riittävän palautteen saamisesta .....                                     | 81 |
| KUVIO 56. Työntekijöiden käsitykset tiimin toiminnasta marketpäällikön loma-aikoina marketeittain eriteltynä.....           | 82 |

|  |    |
|--|----|
| KUVIO 57. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta ..... | 83 |
| KUVIO 58. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimin saama koulutus on hyödyllistä .....                     | 83 |
| KUVIO 59. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: suhtaudun koulutuksiin myönteisesti.....                       | 84 |

## **TAULUKOT**

|  |    |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Työntekijöille suunnatun kyselyn vastausprosentit toimipaikoittain ..... | 43 |
|--|----|

## 1 JOHDANTO

Tiimimäinen työskentely on yleistynyt kaupan alalla 2000-luvulla. Tiimityöllä pyritään vähentämään henkilökohtaisen työsuorituksen fyysistä rasittavuutta ja lisäämään työn tehokkuutta. Aamuinen kuormanpurku on yllättävän fyysistä, paljon tavaraa tulee saada verrattain lyhyessä ajassa asiakkaiden saataville. Onnistunut tiimityö edellyttää tiimiltä sosiaalisuutta, yhteisiä tavoitteita ja mahdollisuutta vaikuttaa työn tavoitteisiin. Tiimityön kautta halutaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen. Työelämässä tiedon määrä lisääntyy, ja työtehtävät ja niihin tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat jatkuvasti. Kaupan alalla osaamisvaatimuksia on monenlaisia: toisaalta työssä edellytetään laaja-alaista osaamista, mutta toisaalta korostuu myös erikoisosaaminen. Tiimityöllä pyritään edistämään työssä oppimista ja tiedon jakamista työyhteisössä.

Osuuskauppa KPO on yli 110 000 pohjalaisen asiakasomistajan omistama yritys, joka toimii 34 kunnan alueella Etelä-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla, Pohjanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla, unohtamatta Keski-Suomeen kuuluvaa Kinnulaa. Osuuskauppa KPO rakentuu Prismoista, S-marketeista, Saleista, ABC-liikennemyymälöistä ja -polttoaineasemista, Emotion-kauneudenhoitoliikkeistä, Kodin Terra -rautakaupasta, Sokos-hotelleista, ravintoloista, auto-kaupoista, erikoisliikkeistä ja kiinteistötoiminnasta. Osuuskauppa KPO:n vuoden 2016 liikevaihto oli 628,5 miljoonaa euroa ja tulos rahoituserien jälkeen 22,9 miljoonaa euroa. Yritys työllisti vuoden 2016 lopussa 1665 työntekijää. Osuuskauppa KPO:n palvelut ovat suunnattu asiakasomistajien muuttuviin tarpeisiin. Asiakasomistajia palkitaan palveluiden käyttämisestä muun muassa rahaeduilla, kuten Bonuksella, osamaksujen koroilla ja maksutapaeduilla. Vuonna 2016 asiakasomistajille maksettiin etuja noin 25,5 miljoonan euron edestä. (Osuuskauppa KPO toimintakertomus 2016, 2, 4, 20.)

Osuuskauppa KPO:lla on tällä hetkellä S-marketteja 26 paikkakunnalla. Opinnäytetyö rajattiin yhdessä työelämäohjaajan kanssa koskemaan näistä viittä, toisiaan kooltaan ja toiminnaltaan

vastaavaa paikkaa, joissa osassa tiimityötä toteutetaan laajasti ja toisissa tiimityötä toteutetaan suppeammin. Toisaalla toimii tiimipurku useamman henkilön tiimissä, kun taas toisaalla työ on enemmänkin parityönä toteutettavaa. Kokemukseni tiimityöstä Haapajärven S-marketissa ja Nivalan S-marketissa ovat hyvin erilaiset. Tiimien työn toteutus on erilainen, ja käytettävä aika ja resurssit vaihtelevat. Tämä innosti tutkimaan tarkemmin, miten tiimityötä toteutetaan alueen S-marketeissa Haapajärvellä, Kalajoella, Kaustisella, Nivalassa ja Oulaisissa ja millaisia kokemuksia henkilöstöllä ja marketpäälliköillä on tiimityöstä. Tavoitteena on selvittää, millaisia ajatuksia tiimityö herättää ja mitä tiimityö vaatii toimiakseen hyvin.

Tutkielman pääongelmat ovat:

1. Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien marketpäälliköillä on tiimityöskentelystä?

Pääongelma jaettiin kolmeen alaongelmaan:

- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?
- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä?
- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja johtamisesta?

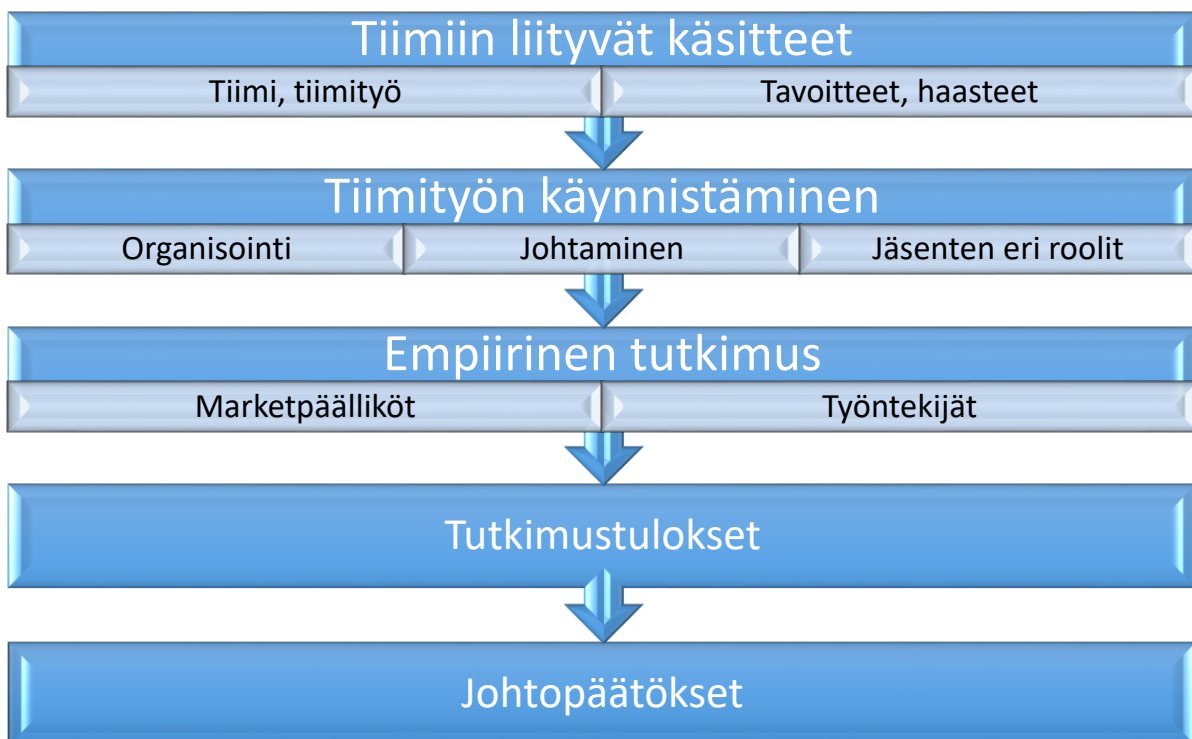
2. Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien työntekijöillä on tiimityöskentelystä?

Pääongelma jaettiin kolmeen alaongelmaan:

- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?
- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä?
- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja johtamisesta?

Tutkimuksen toteutin kvantitatiivisena tutkimuksena Haapajärven, Kaustisen, Kalajoen, Nilvalan ja Oulaisten S-marketeissa. Koska työntekijöiden ja marketpäälliköiden roolit ovat erilaiset tiimissä, käsitellään heitä tutkimuksessa erillisinä kokonaisuuksina. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, käyttäen sähköistä Webropol -työkalua.

Johdannon jälkeisessä luvussa 2 perehdytään tiimin ja tiimityön käsitteisiin, tiimityön tavoitteisiin ja haasteisiin. Luvussa 3 perehdytään tiimin organisointiin ja johtamiseen, sekä tiimin jäsenten erilaisiin rooleihin. Luku 4 koostuu empiirisen tutkimuksen toteutuksen kuvauksesta, tutkimustuloksia käydään läpi luvussa 5 ja johtopäätöksiä luvussa 6. Opinnäytetyön rakennetta on selvennetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 TIIMITYÖ

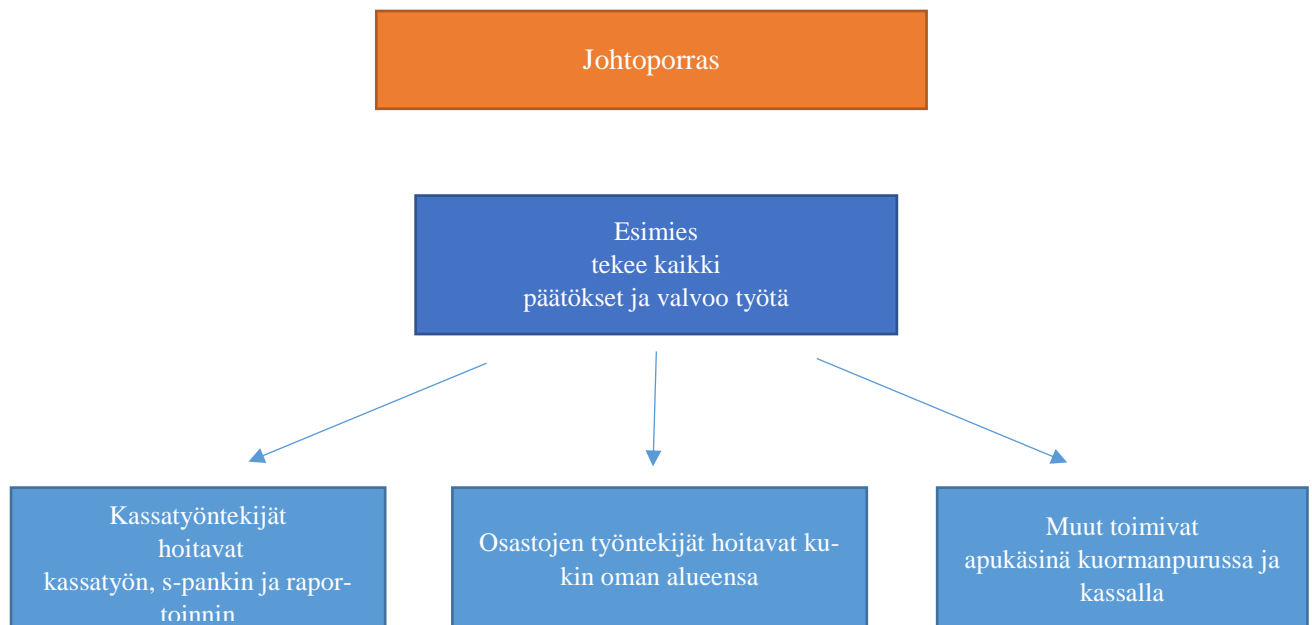
Nykyinen kiinnostus tiimityöhön on alkanut 1980-luvun puolivälin jälkeen. 1990-luvulla melkein puolet Englannin suurimmista yhtiöistä ilmoittivat käyttävänsä itseohjautuvia tiimejä. Tiimien yleistymiseen voidaan katsoa vaikuttaneen teollisuuden automaation lisääntyminen. Tiimityön idea on siirtynyt teollisuudesta edelleen palvelualalle ja julkiselle sektorille. (Procter & Mueller 2000, 7.) Suomessa on alettu puhua tiimeistä 1990-luvun alkupuolella ja tiimien kulta-aika oli 1990-luvun laman jälkeen. Nykyään tiimityö on vakiintunut toimintatapa. (Lämsä & Hautala 2008, 127.)

### 2.1 Tiimin käsite ja tiimityön hyödyt

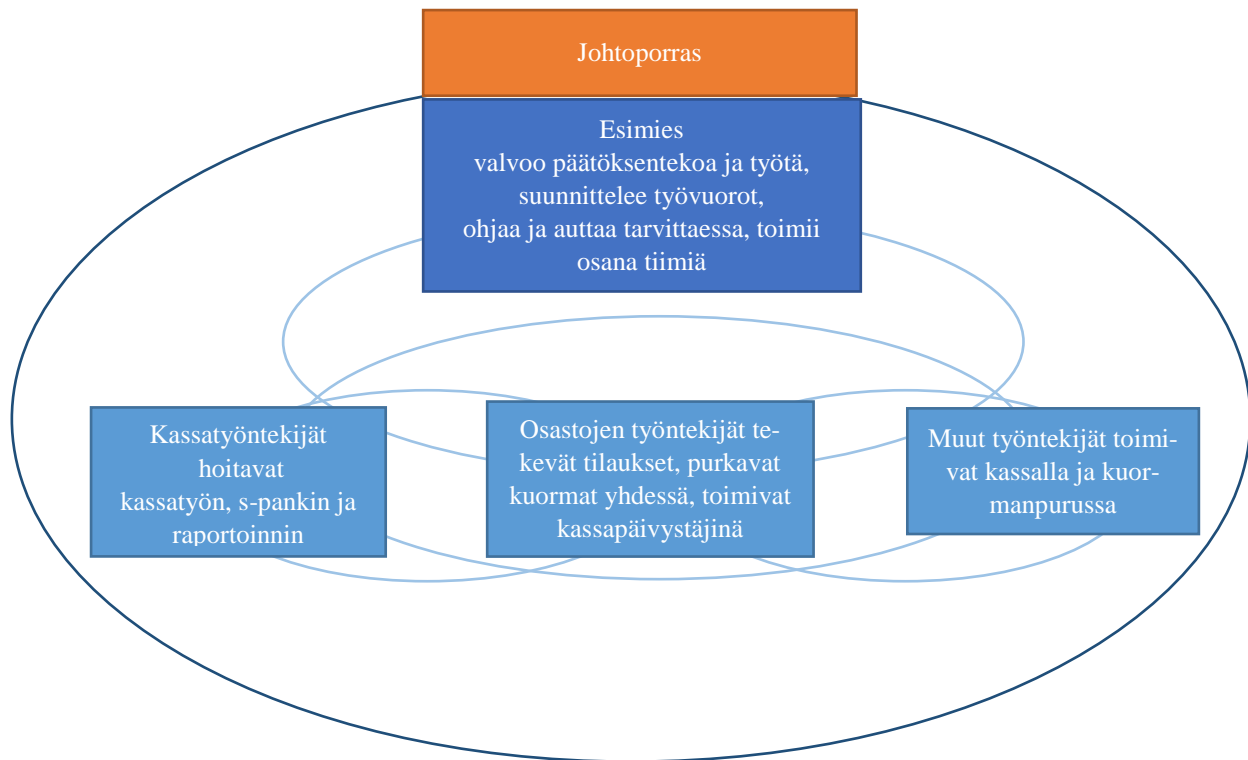
Pelkkä ryhmä ei vielä muodosta tiimiä. Flemingin (1999, 8) mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka toiminnallaan tuottavat enemmän kuin yksittäin toimiessaan. Tiimiä yhdistää myös yhteinen päämäärä ja sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimi tekee työtä yhdessä ja toiminnallaan se saavuttaa korkealaatuisia tuloksia. Tiimi on pieni ryhmä tekijöitä, jotka samankaltaisten taitojen kautta pyrkivät yhteisvastuullisesti kohti samaa päämäärää. (Fleming 1999, 8.)

Tiimit ovat toiminnallaan osoittaneet pääsevänsä parempiin panos-tuotos-lukuihin kuin perinteisten toimintatapojen kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että saadaan enemmän aikaan vähemmällä työllä ja pienemmillä resursseilla. Toisin kuin perinteisissä työyhteisöissä, tiimeissä osataan hyödyntää jäsenten osaamista; osaamisrakenteiden kautta osaamisen käyttöaste on korkea. Tiimityö ei motivoi pelkästään osaamisen esille tuonnin kautta, vaan myös pohdinnan ja erilaisten uusien menettelytapojen luomisen kautta. Osallistava johtaminen, töiden delegointi ja mahdollisuus vaikuttaa tiimin kautta tekevät tiimityöstä mielekkäämpää. (Skyttä 2005, 11–12.)

Tiimi erottuu muista työyhteisöistä siinä, että niiden valtasuhteet ovat erilaiset. Tiimissä ei toimi perinteinen ylhäältä johdettu malli, jossa esimies tekee kaikki päätökset ja kantaa vastuun. Hyvät toimivat tiimit ovat itseohjautuvia ja toimintaa koskevat päätökset tehdään yhdessä, tiimissä johto ohjaa sen toimintaa asetettujen tavoitteiden kautta ja määrittämällä resurssit ja reunaehdot. (Salminen 2013, 24.) Tiimissä tavoitteet eivät ole yksilöllisiä, vaan ne asetetaan koskemaan koko tiimiä, jonka jälkeen tiimi päättää yhteistavoitteen jakamisesta jäsenten kesken. Tiimi vastaa tuloksista yhteisvastuullisesti, kuten myös epäonnistumisista ja säävutuksista. Kuvioissa 2 ja 3 on esitelty S-ryhmän ylhäältä johdettua mallia ja tiimityömallia. Tiimityömallin kuvio kuvaa itse parhaiten tuntemaani tapaa.



KUVIO 2. Yksi kaupan perinteisistä johtamismalleista S-ryhmässä



KUVIO 3. Yksi kaupan tiimityömalleista S-ryhmässä

Tiimityö on yhteistyötä, jossa tehtävät jaetaan tarkoituksenmukaisesti. Jokaisen tehtävän tarkoituksena on saavuttaa yhteinen päämäärä ja mahdollistaa tiimin jäsenten osaamisen käyttö. Jäsenten eri osaamisalueiden tasapainottamisen kautta voidaan tiimistä saada monipuolinen ja haasteisiin vastaava yksikkö. Tiimityön pyrkimyksenä on yksittäisten työntekijöiden työtaakan tasaisempi jakaantuminen ja paremmat tulokset. (Salomäki 2002, 16.)

Tiimityön joustavuus vaikuttaa työviihtyvyyteen. Tiimitoiminta koetaan myös kehittävänä, koska tiimissä on mahdollista kehittää omaa osaamistaan muiden tiimin jäsenten osaamisen kautta. Oppiminen on erittäin tehokasta tiimeissä. Tiimit ovat joustavia ja tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja uskaltavat ottaa suurempia riskejä, koska ovat yhteisvastuussa toiminnastaan. Muutosten toteuttaminen tiimissä on helpompaa, sillä muutoksen toteutus ei ole yhden ihmisen vastuulla, vaan muutosta ja sen vaatimia toimenpiteitä on hahmottamassa useampi kuin

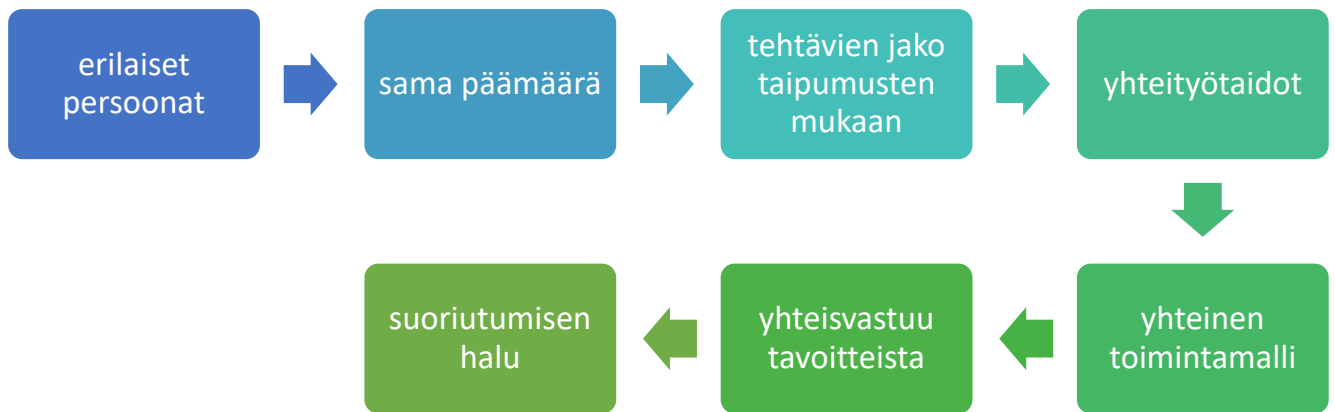
yksi henkilö. Tiimityöllä voidaan vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja yksittäisen työntekijän suhtautumiseen työpaikkaan, sillä se voi toimiessaan olla hauskaa, energisoivaa, luovaa ja täynnä työniloa. (Salminen 2013, 30–31.) Tiimityön hyödyiksi voidaan lukea parantuneen tehokkuuden ja laadun lisäksi myös pienentynyt hävikki, lisääntynyt asiakastyytyväisyys, paremmat kyvyt toimia ristiriitatilanteissa, me-hengen parantuminen ja matalampi organisaatorakenne (Lämsä & Hautala 2008, 132).

S-marketeissa tiimityö näkyy etenkin työtaakan tasaisempana jakautumisena työntekijöiden kesken. Tiimityöllä saadaan esimerkiksi raskaat kuormat purettua niin, ettei purkaminen rasita vain muutamaa henkilöä. Kaupassa voidaan tiimityötä hyödyntää myös kassatyössä, jolloin kassavuorossa olevat voivat vuorotellen istua kassalla ja olla apuna osastolla. Vanhemmat, kokeneemmat työntekijät opastavat tiimin jäseniä muun muassa työskentelytavoissa, käytännöissä ja tilausjärjestelmien käytössä. Työssä oppimista tapahtuu myös päinvastaisessa tilanteessa; uudet tai nuoremmat työntekijät tuovat mukanaan uusia näkökulmia, uusia työtapoja ja ajatuksia. Tiimityö on sosiaalisempaa kuin itsenäinen työskentely, kaupan tiimityössä tulee kuitenkin huomioida, että asiakkaat ovat samassa tilassa kuin työntekijät. Keskustelu on sallittua, mutta on muistettava, mistä ja millä äänensävyllä puhuu. Tiimityössä oppii tuntemaan työyhteisön nopeammin, paremmin ja syvällisemmin, koska kanssakäyminen ei rajoitu vain pukukoppiin tai kahvi- ja ruokatauoille.

## 2.2 Tiimityön elementit

Tiimityössä on erilaisia keskeisiä elementtejä, joita on kuvattu kuviossa 4. Tiimi koostuu monista erilaisista persoonista, joilla on yhteinen päämäärä. Jäsenten erovaisuudet, erilaiset persoonat ja osaamisalueet määrittävät sen, miten tehtävät jaetaan tiimin sisällä. Kun tiimin jäsenten erovaisuudet, taidot ja heikkoudet ovat tasapainossa, saadaan aikaan toimiva ja kykenevä yksikkö, joka pystyy vastaamaan yhteistoiminnan haasteisiin. Yhteistyötaitojen lisäksi tiimi tarvitsee yhteisen toimintamallin, joka selkeyttää tiimin päivittäistä toimintaa. Tärkeää on, että

tiimi ymmärtää yhteistyötaitojen, yhteisen toimintamallin ja yhteisvastuun tärkeyden. Tehokkaasti toimivassa tiimissä halu selviytyä haasteista on kaikille yhteistä, kuten myös tiimin päämäärä ja tavoitteet. (Salomäki 2002, 16–17.)



KUVIO 4. Tiimityön elementit (mukaillen Salomäki 2002, 18)

S-marketeissa työskentelee monta erilaista persoonaa, jotka edustavat useaa eri ikäluokkaa niin varsinaiselta iältään kuin työssäolovuosiltaan. Päämääränä on töiden sujuvuus ja tuottava toiminta. Työt jaetaan työntekijöiden erilaisten kykyjen, taitojen ja halujen mukaan. Toiset viihtyvät kassatyössä, kun taas toiset viihtyvät paremmin osastolla. Kenenkään työn ei tulisi kuitenkaan olla vain ja ainoastaan kassalla seisoskelua/istuskelua tai osastoilla puurtamista, vaan pyrkimyksenä on, että jokainen työntekijä pääsisi välillä myös työskentelemään kassalla tai purkamaan kuormaa. Päivät sujuvat nopeammin, kun työ on vaihtelevampaa. Tilausten tekeminen on usein muutamien ihmisten vastuulla, jotta vältetään sekaannuksilta. Toisinaan tehtävien jakoa voi rajoittaa myös henkilön fyysiset tekijät, kuten selkäkivut, raskaus tai ikä.

Työ kaupassa vaatii hyviä yhteistyö- ja kommunikointitaitoja. Harvaa työtä voi kaupassa tehdä täysin eristyksissä toisista, sillä työ on hyvin sosiaalista. S-marketeissa yhteistyötaidot korostuvat tiimi- ja parityönä tapahtuvassa kuormanpurussa. Tiimi toimii ennakoitua sovitun

toimintamallin mukaan, jolloin tiimin jäsenet tietävät, mitä työvuorossa tehdään, missä järjestyksessä ja millaisen ajan puitteissa työtehtävä tulee olla suoritettu. Työtehtäviä täytyy toisinaan delegoida myös iltavuorolle, ellei aamussa niitä ehditä tehdä.

Kaikilla on yhteisvastuu tavoitteista. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että varastossa olevat tuotteet tuodaan illalla myyntiin, mikäli niitä ei ole ehditty aamuvuorossa purkaa tai hyllyt ovat tyhjentyneet. S-marketeissa tulee huolehtia yhteisvastuullisesti myös siitä, että esillepanot ovat siistejä, tyhjät pakkauslaatikot kerätään pois ja tuotteita pidetään riittävästi saatavilla. Tuote ei tuota varastossa, vaan tuotteet tulee saada myyntiin kaupan puolelle.

Hyvin toimivalla tiimillä on voimakas suoriutumisen halu. Työt halutaan suorittaa joustavasti, aikataulussa ja yhteistoiminnallisesti. Parhaimmat tiimit ulottavat toimintansa myös oman päivittäisen työajan ulkopuolelle, esimerkiksi yhteisiin harrastuksiin. Usein hyvin toimivat tiimit loistavat myös kaikissa myyntikilpailuissa, kuten arpamyyntikampanjoissa. Yhteisen suoriutumishalun ja yhdessä asetettujen tavoitteiden kautta on mahdollista saavuttaa erinomaisia myyntituloksia. Yhteinen suoriutumishalu ei riitä, ellei halun taustalla ole kannustusta, seuranta ja yhteistä päätöstä toimia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kauppan tiimityötä määrää asioiden tärkeysjärjestys, ei niinkään määräävät persoonat. Työt tehdään siinä järjestyksessä, mikä on loogisinta tai tarpeellisinta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuoretavarat, kuten hedelmät ja vihannekset, leivät, lihat, einokset ja maitotuotteet ovat etusijalla. Teollisten ja käyttötavaran kuormat ovat yleensä viimeisenä työlistalla, koska tavaroilla on pidemmät säilyvyysajat. Kaupassa hedelmät ja vihannekset halutaan purkaa ensin, koska osat sijaitsevat sisäänkäynnin luona ja saapuville asiakkaille halutaan antaa mahdollisimman hyvä kuva myymälästä. Kun kauppaan saavutaan, halutaan asiakkaan näkevän täydet vihanne- ja hedelmätiskit ensimmäisenä.

Tehtävien töiden järjestystä voi määrätä myös tavaroiden saapumisajankohta. Esimerkiksi S-marketissa osa tuotteista, kuten hedelmät ja vihannekset voivat tulla kauppaan jo edellisenä iltana tai varhain seuraavana aamuna, ennen liha- ja maitokuormia. Hyllytysjärjestys pidetään usein päivästä toiseen samana, jotta aikataulut eivät kärsi. Toisaalta töiden toistuminen samankaltaisena on hyvä työn rytmin kannalta, toisaalta ei. Jos tavaroiden hyllytysjärjestys pysyy päivästä toiseen samana, on hyvin todennäköistä, että viimeisenä hyllytysvuorossa oleva tuoteryhmä kärsii eniten. Päivinä, jolloin kuormia joudutaan odottelemaan tai purettavaa kuormaa on enemmän, on mahdollista, että viimeisenä oleva tuoteryhmä jää osittain purkamatta. Tämä aiheuttaa haasteita etenkin silloin, kun tämä on toistuvaa. Toiminnan vaikutus voi näkyä myös viimeisenä vuorossa olevan tuoteryhmän vastaavan väsymisenä, joka taas voi vaikuttaa koko tiimin välisiin suhteisiin.

Töiden järjestykseen vaikuttaa myös tuotteiden säilyvyys. Herkästi pilaantuvat tuoretuotteet tulee saada saman päivän aikana hyllyihin, jotta päivämäärät eivät umpeudu. Huomioon tulee ottaa myös esimerkiksi kylmäketjun katkeamattomuus. Kylmäketju tulee huomioida myös purettaessa pakasteita. Esimerkiksi jäätelöt tulee saada mahdollisimman pian varastopakasesta myymälän pakkaseen, tällöin ryhmätoiminnan tärkeys korostuu; pakasteiden purkaminen yksin on riskialtista ja hidasta.

### **2.3 Tiimi organisaatiossa**

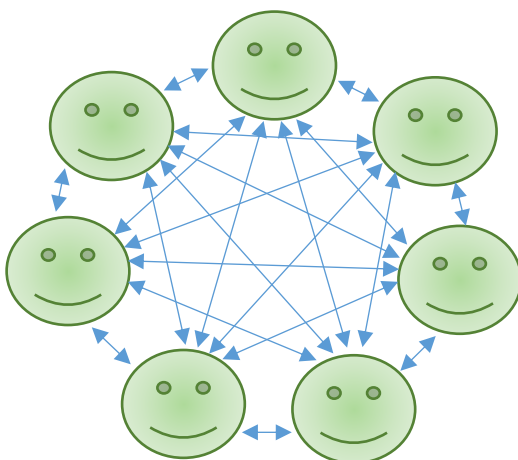
Organisaatio pyrkii tiimityön kautta tehostamaan toimintaa ja tiedonkulkua. Toimiva tiimi on tuottavampi kuin perinteinen organisaatio. Tiimimallin kautta voidaan kehittää ongelmanratkaisutaitoja ja päätöksentekoa, myös henkilöstön osaamisen hyödyntäminen on tiimissä tehokkaampaa. Hyvä yhteistyö vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Tiimin jäsenet parantavat saavutuksiaan, jonka kautta he ovat tyytyväisempiä työhönsä. Tiimityöllä voidaan sitouttaa henkilöstöä paremmin; tiimi saa voimaa siitä, että se toimii yhdessä, saa tukea toisiltaan ja tavoittelee yhteistä päämäärää. (Salminen 2013, 29.)

Kun organisaatioon on saatu luotua toimiva tiimimalli, voi se parantaa organisaation onnistumista. Tämä edellyttää organisaation jäseniltä halua oppia. Organisaation on puolestaan kyettävä tukemaan tiimin oppimista ja toimintaa, sillä organisaatio hyötyy tiimityöstä muun muassa saavuttamalla paremman tehokkuuden ja tuottavuuden, asiakaskeskeisemmän toimintatavan ja motivoituneemman ja sitoutuneemman henkilöstön. Tiimityön eduiksi voidaan organisaatiotasolla laskea myös kehittyneemmät työprosessit ja toimintajärjestelmät sekä monipuolisemmat tehtäväkokonaisuudet. (Lämsä & Hautala 2008, 140.)

## 2.4 Tiimityön haasteet

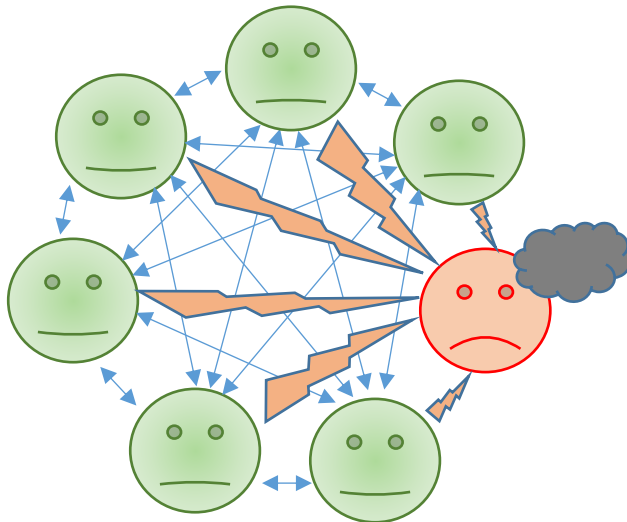
Tiimityö ei ole mutkatonta, erilaiset näkemykset tiimin sisällä voivat aiheuttaa ristiriitoja. Tiimissä työskentelee monenlaista persoonaa, joiden on osattava toimia yhdessä. Ristiriidat johtuvat usein vastuukysymyksistä ja niistä näkemyksistä, joita tiimin jäsenillä on, kun ajatellaan tiimin kannalta parhaita ratkaisuja. Toimivassa tiimissä kaikkien jäsenten kuuleminen ja erilaisten näkemysten arvostaminen huomioidaan ennen päätöksentekoa. (Salminen 2013, 231.)

Tiimityö on haastavaa. Kuvio 5 havainnollistaa, kuinka seitsemän hengen työryhmällä on 21 yhteistyösuhdetta, joiden kaikkien edellytetään toimivan, jotta tiimityö on tehokasta.



KUVIO 5. Seitsemän hengen työryhmän yhteistyösuhdet (mukaillen Salminen 2013, 232)

Kuvio 6 osoittaa, kuinka yhden ryhmän jäsenen syrjäytyminen vaikuttaa tehokkuutta heikentävästi. Tehokkuuden voidaan laskea heikentyvän 29 prosenttia, siksi suhtautuminen myönteisesti kaikkiin ryhmän jäseniin on erittäin tärkeää. Jotta tiimin suhteet toimivat, täytyy olla myös itsekriittinen; onko joku ihminen oikeasti hankala, vai johtuuko hankaluus omasta toiminnasta tai omista kuvitelmista. (Salminen 2013, 233.)



KUVIO 6. Yhden negatiivisen henkilön vaikutus seitsemän hengen työryhmään (mukaillen Salminen 2013, 233)

Riittävien psyykkisten (joustavuus) ja sosiaalisten (kommunikointikyky) valmiuksien puute voi aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä. Aikatauluongelmia ja työn painopisteen horjumista syntyy, jos tiimin jäsen ei kykene organisoimaan työtään. Ongelmaa voi aiheuttaa myös kehityshaluttomuus ja itseohjautuvuuden puute. (Salomäki 2002, 68.)

Tiimityön keventävästä vaikutuksesta huolimatta toisinaan törmätään työssä jaksamisen ongelmaan. Kun työn tuottama tyydytys, työn vaatimat voimat ja lepo eivät ole tasapainossa, työntekijä väsyä. Toiset tekevät työtä sen tuottaman mielihyvän vuoksi, toiset siksi, että se on välttämätöntä elämisen kannalta. Kummassakin tapauksessa on mahdollista kärsiä työssä väsymisestä. Kun työstä muodostuu tehtävä, jota tehdään vain ansioiden vuoksi, on mahdollista,

ettei palkan katsota olevan riittävä työtaakkaan nähden. Henkilöllä, joka tekee työtä siitä saamansa tyydytyksen vuoksi, voi olla vaarana, että antaa työlle liian paljon. Tällöin kärsivät muut elämänalueet ja lepo. Haasteisiin vastaaminen on hauskaa, kunnes aika loppuu ja työ on tekemättä. Ajanpuutetta korvataan ottamalla lisää aikaa vapaa-ajasta, joka on varattu työntekijän rentoutumiseen. (Salomäki 2002, 63–65.)

Henkilöt, jotka kokevat työn tärkeäksi, voivat kulua loppuun myös silloin, kun työstä on muodostunut keskeisin elämänosa ja tapahtuukin takaisku, joka koettelee voimakkaasti. Työssä uupumista syntyy, kun sitä ylläpitävät voimat, eli lepo ja työstä irrottautuminen, saavat liian vähän tilaa. Ne ovat kuitenkin ne voimat, joista työntekijä saa työhön vaadittavaa energiaa. Työntekijä voi kokea ongelmaksi esimerkiksi työn paljouden, kiireen ja stressin. Toisaalta ongelmia voivat aiheuttaa myös henkilökohtaiset tekijät, kuten elämäntavat, yksityiselämän tapahtumat tai ikääntyminen. (Salomäki 2002, 63–64, 67–68.)

Jaksaminen ei ole vain yksittäisen työntekijän ongelma, vaan se koskee koko työyhteisöä. Ongelmat yhteistoiminnassa voivat lähteä liikkeelle joko yksilötasolta tai huonosti toimivan työryhmän ongelmista. Ongelmat voivat olla yhteiskunnallisia muutoksia, työnantajan aiheuttamia paineita tai yksittäisen työntekijän ongelmia. Epävarmuus, uhkaava tai jatkuva muutos työympäristössä, työtehtävissä tai työyhteisössä kuluttaa energiaa, joka olisi suunnattava työntekoon. Ongelmia voi olla myös työn organisoinnissa, henkilöstön määrässä, osaamisen ja työjärjestelyjen puutteissa, työtehtävien epäselvyydessä tai johtamisen ongelmassa. Usein puutteiden taustalla on yrityksen halu kasvaa taloudellisesti ja tarve tuottaa enemmän pienemmillä resursseilla. (Salomäki 2002, 66.)

Tiimityössä toimimisen kannalta on tärkeää osata puolustaa itseään toisten tarpeita vastaan. Kun ihminen väsyä, voi hän tiedostamattaan olla luopunut omista rajoistaan, jolloin henkilö ottaa enemmän huomioon muiden toiveet ja tarpeet kuin omansa. Esimerkiksi voimakastah- toinen tiimin jäsen voi murtaa rajoja, jotka jokaisella tulisi olla. Voimistamalla itseään voi yllä-

pitää aluetta, jonne muilla ei ole oikeutta tunkeutua. Opettelemalla ilmaisemaan itseään voimakkaasti ja rohkeasti ja puolustamalla omaa tapaa kommunikoida, pystyy puolustautumaan muita vastaan paremmin. Jaksamista helpottaa myös omasta itsestä huolehtiminen, stressinhallinta, tauoista kiinni pitäminen, riittävä uni, terveet elämäntavat, ajanhallinta, fyysisestä kunnosta huolehtiminen ja kyky rentoutua. (Salomäki 2002, 66, 87–95.)

Tiimityön haasteena voi olla myös jumiutumisen. Hyvin alkanut tiimityön kehitys voi pysähtyä yhdenmukaisuuden vaiheeseen; ongelmaton ja ristiriidaton tiimi ei ole välttämättä toimiva tiimi. Liian yhdenmukaisessa tiimissä ei ole enää riittävän erilaisia persoonia. Tiimin keskinäiset ristiriidat ovat tiimin kehityksen kannalta olennainen keino löytää kaikki tiimin voimavarat. Jumiutumista voi aiheuttaa myös haikailu menneen ajan perään, jolloin uusia toimintatapoja verrataan entiseen. Syynä voi olla myös tiimin sisäiset, piilotetut suhteet, kuten sukulaisuus- tai rakkaussuhde, jotka voivat murentaa tiimin sisäistä luottamusta. Myös tiimin jäsenen liiallinen tarve tulla huomatuksi voi häiritä tiimin työskentelyä. Ongelmia voi aiheuttaa myös tiimin sisäinen kateus, joka on kuitenkin täysin luonnollista. Tiimin kehittyminen voi estyä myös silloin, jos tiimin jäsenillä on liian erilaiset tulevaisuudennäkymät. (Kuitunen, Ollikainen, Vartiainen-Ora, Pasanen & Puro 2001, 38–39.)

Tiimi on oppiva organisaatio, mutta toisinaan haasteeksi nousee oppimattomuus. Esteenä oppimiselle voi olla tiedon ja osaamisen panttaaminen, tietoa ei haluta jakaa muille tiimin jäsenille. Oppimisen esteenä voivat olla myös yhteisten tavoitteiden puuttuminen, keskusteluvalmiuksien heikko taso, yhteisen kielen puuttuminen, huonosti toimivat henkilökemiat, huonot vuorovaikutustaidot ja toimintatapojen epämääräisyys. (Sydänmaanlakka 2007, 47.)

## 3 TIIMITYÖN ORGANISOINTI JA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten tiimityöhön siirrytään ja millaisia toimenpiteitä tiimityö vaatii johtotasolla. Luku käsittelee lisäksi tiimityöhön siirtymisen aiheuttamaa muutosprosessia, tiimityön toteuttamisvaiheita ja tiimin työmuotojen ja jäsenten valintaa. Luvussa kerrotaan myös tiimin johtamisesta ja tiimin jäsenten tehtävistä tiimissä.

### 3.1 Yleistä tiimityöhön siirtymisestä

Tiimityön yleistymiseen on vaikuttanut muun muassa maailman muutosnopeuden jatkuva kasvaminen, muutoksessa mukana pysyäkseen on omattava kyky muuttua ja omaksuttava uutta jatkuvasti. Etenkin tietotekniset sovellukset ja ohjelmistot muuttuvat nopeasti. Pysyäkseen mukana muutoksessa on yritysten pystyttävä vastaamaan muutokseen. Tiimityön kautta voidaan reagoida näihin muutoksiin nopeammin. Tiimityön yleistymiseen vaikuttaa myös toiminnan siirtyminen yhä enemmän asiakaslähtöiseksi. Asiakas ja hänen tarpeensa ovat lähtökohta tiimien toiminnalle. Tiimityöhön siirrytään myös silloin, kun halutaan luoda keveämpiä rakenteita organisaatioihin. Itseohjautuvuuden kautta pyritään vähentämään johtamistasojen tarvetta. (Skyttä 2005, 10–11.)

Ei ole helppoa muuttaa johtamiskulttuuri vähemmän autoritaariseksi. Jotta muutos sujuu, on omattava selkeä kuva lopputuloksesta ja pystyttävä sanoin kuvailemaan se, mihin ollaan pyrkimässä. Toimiva tiimiorganisaatio on muun muassa asiakassuuntautunut, palvelualtis, työyhteisöä arvostava, ei-hierarkkinen, avoin, kunnioittava ja luottamusta herättävä, vapaa, mehenkinen ja hauska. Nämä ovat hyviä, mutta vaikeasti saavutettavia tavoitteita, elleivät organisaation rakenteet ja toimintatavat tue niitä jokapäiväisessä työssä. Muutosvastarintaa tulee aiheutumaan myös työntekijöiden osalta. Usein on luovuttava vanhoista käytännöistä ja ta-

voista ja siirryttävä uuteen ajattelu- ja toimintatapaan. Tiimityöhön siirryttäessä on oltava kärsivällinen ja pitkäjänteinen, sillä muutos vaatii aikaa ja herättää tunteita. Muutosvastarintaa voi syntyä silloin, kun kaikki eivät ymmärrä mihin tiimityöllä pyritään tai eivät halua tiimityön mukanaan tuomaa muutosta. Muutosvastarintaan tulee reagoida heti, ja selvittää mistä muutoshaluttomuus johtuu. (Salomäki 2002, 14–15.)

Tiimityöhön siirtyminen voi aiheuttaa muutospelkoa. Usein pelätään tuntematonta ja riskinottamista, eikä ymmärretä, miksi toimivaa työtapaa on tarpeen lähteä muuttamaan. Pelkojen yli pääseminen on innovatiivisen johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Usein tilanne on se, että menestyneillekin yrityksille on riskialttiimpaa jäädä paikoilleen. Näin kävi esimerkiksi Smith-Coronalle, joka valmisti kirjoituskoneita. Tekstinkäsittelyohjelmat osoittautuivat kohtalokkaaksi kehityskyvyttömälle yritykselle. (Sloane 2007, 9.)

Paikalleen juuttuneita organisaatioita voi vaivata johtokeskeisyys. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa esimiehet pitävät itseään yrityksen tärkeimpinä pelastajina olettaen, että heidän tehtävänä on kaiken valvominen. Tämä voi estää työntekijöiden työssäoppimista, jota tarvitaan omien alueiden parantamiseen. Esimiehen on tarpeen ymmärtää, ettei kaikkea voi tietää, aina ei voi olla oikeassa, eikä kaikkea voi valvoa. (Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin 1994, 12.)

Alueen S-marketeissa tiimityöhön kannustetaan, jokaisessa S-marketissa tiimityömalli on käynnistetty ainakin jollain tasolla. Ryhmäpurku pilotoitiin Oulaisten, Kannuksen, Kaustisen ja Haapajärven S-marketeissa hyvillä tuloksilla. Ryhmäpurkumallin onnistuminen edellyttää kommunikointia; keskustelua, puhumista, nauramista. (KPOtiimi 2014, 6.)

Tutkittavista S-marketeista voidaan Haapajärven S-marketin sanoa olevan huippuluokkaa tiimityössä. Muutamassa vuodessa työyhteisöstä on muodostunut tiivis ryhmä, joka palkittiin valtakunnallisella Hyvä Työ -palkinnolla vuonna 2015 (KPOtiimi 2015, 8). Tiimin toiminta on lähtöisin marketpäälliköstä, joka on panostanut paljon tiimityöhön ja tiimin toimintaan. Ilman tiimitaitoja ja aitoa kiinnostusta tiimityöhön tai ilman ylemmän johdon tukea ei tiimityö voi

käynnistyä. Kaikki ei ole kuitenkaan aina päälliköistä kiinni, toisinaan muutosvastarinta voi olla voimakasta. Tiimityön laaja hyväksikäyttö vaatii tiimiin panostamista myös varsinaisen työajan ulkopuolella. Tiimihengen nostattaminen esimerkiksi yhteisillä tapahtumilla vaatii kuitenkin resursseja, kuten virkistysrahastoa, jota voidaan hyödyntää tarvittaessa.

Tiimityöhön siirryttäessä on mietittävä ympäristöä, jossa tiimi tulee toimimaan. Tiimin toimintaan tulee vaikuttamaan tiimin koostumus (ikä, taidot, työkokemus, sukupuolijakauma). Tiimin sosiaalista rakennetta määrittää muun muassa ryhmän kiinteys, esimiehen tuki, toimiva ongelmanratkaisu, yhteistyökykyisyys, tiimin itsenäisyys ja liikkumavara. Tiimin työn sisältöä mietittäessä tulee ajatella tavoitteita, vaatimusten monipuolisuutta ja käytössä olevaa aikaa. Lisäksi on mietittävä koko organisaation toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria. Tähän sisältyy yhteydet yrityksen sisällä ja yhteydet yrityksen ulkopuolelle, asiakkaat, ylimmän johdon pätevyys, palkitsemistavat ja yrityskulttuuri. (Kuitunen ym. 2001, 10.)

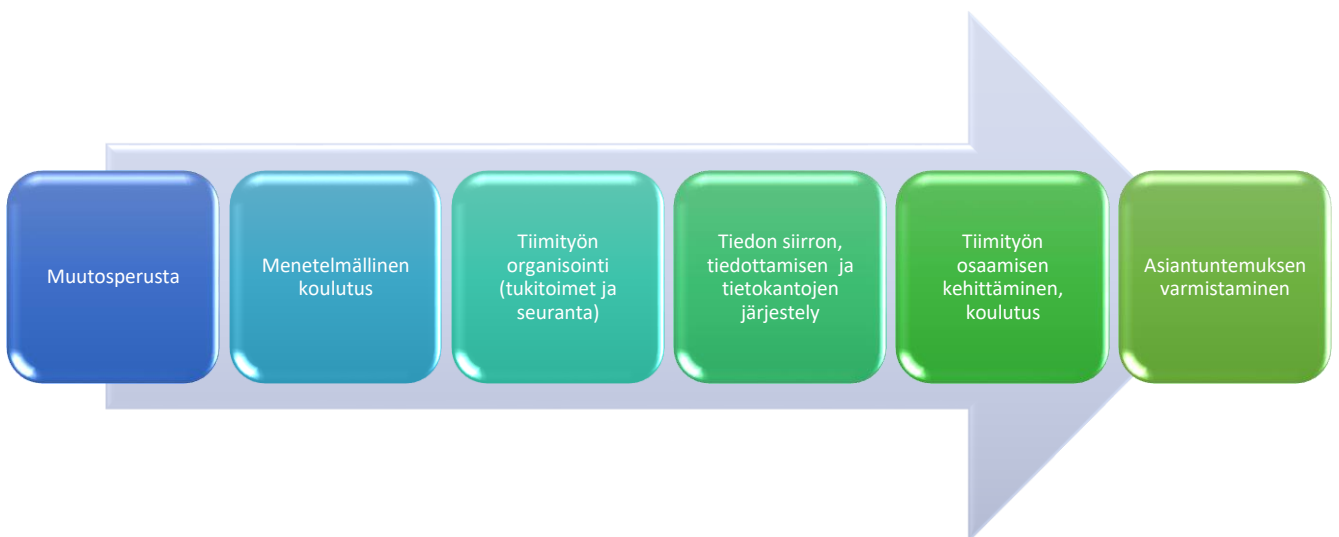
### **3.2 Tiimityöhön siirtyminen**

Kuviossa 7 esitellään tiimityön käynnistämisen muutosprosessia, jossa on kuusi erilaista toteuttamisvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan muutosperusta, eli selvitetään yhdessä henkilökunnan kanssa, mitkä ovat yrityksen tarpeet tiimille ja mikä on sen merkitys yksilön työlle. Organisaatiotasolla tulee pohtia tiimityötä yrityksen strategian ja visioiden näkökulmasta. Toisessa vaiheessa toteutetaan menetelmällinen koulutus tiimin jäsenille. Koulutus sisältää paljon yhteisiä harjoituksia, laatu- ja yhteistoimintaideologiaa, ryhmässä työskentelyn opettelua ja perusasioita, ongelmanratkaisutekniikoita sekä tiimityötekniikoita. (Sarala & Sarala 2010, 160.)

Kolmannessa vaiheessa siirrytään tiimityön organisointiin. Tiimiin valitaan johtoryhmä ja tiimin tukihenkilöt, joita olisi hyvä olla kaksi, koska hekin toimivat tiiminä. Yksi tukitiimi voi hoitaa talon sisällä reilut 20 tiimiä. Sen tehtävänä on tiimien työn seuranta ja tukeminen ja

tarvittaessa hiipuvan toiminnan jaloilleen nostaminen. Neljäs vaihe toteuttaa tiedonsiirron kehittämistä ja reaaliaikaista toimintaa. Tiimien tulee dokumentoida toimintaansa ja saavutuksiin ja saattaa ne kaikkien nähtäväksi ja saatavaksi. (Sarala & Sarala 2010, 161.)

Viides vaihe keskittyy tarvittaviin taitoihin ja tietoihin. Aloitusvaiheessa tiimillä on oltava vähimmäismäärä työhön tarvittavia teknisiä ja toiminnallisia taitoja. Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa varmistetaan toiminnallinen asiantuntemus. Tiimiltä edellytetään taitoja, kykyä nähdä edessä olevat ongelmat ja mahdollisuudet sekä mahdolliset toimintavaihtoehdot. Tehokas viestintä ja rakentavat kiistelyt ovat edellytys yhteisymmärryksen ja yhteisen päämäärän syntymiselle. Vastuu tiimistä edistää yksilön oppimista. (Sarala & Sarala 2010, 161–162.)



KUVIO 7. Tiimityön toteuttamisvaiheet (Sarala & Sarala 2010, 160)

Tiimityössä tavoitellaan yhteisiä päämääriä, ja työskentelyssä tulisi noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Lyhytaikaisissa tiimeissä, kuten projekteissa tämä ei ole aina helppoa. Tiimisopimusta voidaan käyttää tehostamaan ja helpottamaan tiimin toimintaa. Sopimuksessa voidaan määritellä esimerkiksi tiimin päämäärät ja tavoitteet, arvot, vastuualueet ja erityistehtävät, tiimiroolit, valtuudet, toimintaperiaatteet, yhteiset pelisäännöt, seurannan ja arvioinnin periaat-

teet ja toiminnan kehittämisen periaatteet. Sopimus on hyvä laatia koko tiimin kanssa. Sopimuksen laatimisella mahdollistetaan keskustelu tiimitoiminnasta, päämääristä ja toimintatavoista. (Salminen 2013, 228–229.)

Kaupassa tiimitoimintaa hahmotellaan tiimipalavereissa tai koko talon yhteisissä palavereissa, joissa sovitaan mm. työjärjestyksestä ja toimintatavoista. Vaikka kaupassa kaikki työntekijät eivät toimikaan tiimissä, on heilläkin oikeus tulla kuulluksi, etenkin töiden sujuvuudesta keskusteltaessa. Kaikkien tulee olla perillä siitä, mitkä ovat tiimityön tavoitteet ja edut. Tiimiin kuulumaton työntekijä ei saa tuntea itseään ulkopuoliseksi tai eriarvoiseksi. Jokaisen olisi päästävä kokeilemaan tiimityötä, jotta ymmärretään paremmin työn sisältö ja se mitä tiimissä tehdään. Kassalla istuvasta voi hyvinkin tuntua, ettei osastolla tapahdu mitään tai että kuormanpurun raskautta liioitellaan. Toisaalta tiimissä työskentelevästä voi tuntua, että kassalla istuminen on helppoa, eikä ymmärretä, että kassavuorossa tapahtuu paljon muutakin.

Yhteistyö toimii paremmin, kun tiimi on selvillä siitä, mitkä ovat tiimin tavoitteet ja intressit, töiden tärkeysjärjestys on määritelty, aikataulut ovat selkeät, sopimukset sitovia, sisäinen kilpailu karsittu, viestintä on saatu toimivaksi ja tiimin jäsenet ovat lojaaleja tiimille. Tiimi ei toimi, jos sen jäsenet eivät osaa toimia yhdessä. Jäsenten on luovuttava omista tai oman osastonsa intresseistä ja siirryttävä tavoittelemaan omalle tiimille asetettuja tavoitteita. Vaikka kullakin osastolla on omat mielenkiinnon kohteensa, on niistä osattava hahmottaa tiimille yhteinen, laajempi kokonaisuus. Tiimin tehtävänä ei normaalisti ole yhden yksittäisen osaston parantaminen, vaan tuottavuuden ja työn sujuvuuden parantaminen laajempaa kokonaisuutta ajatellen. Tiimin on vaikea toimia, jos tiimin jäsenenä on henkilö, joka ei halua pyrkiä yhteiseen hyvään, vaan katsoo tärkeämmäksi vain omaan työhönsä panostamisen. Toimiva tiimityö vaatii myös aikataulujen noudattamista, sekä töihin, kokouksiin ja palavereihin saapumista sovitusti ja ajallaan. (Krüger 2004, 8–9.)

Kaupassa tiimityö sujuu, kun kaikki saapuvat sovitusti töihin ja tekevät työt, jotka kuhunkin vuoroon kuuluvat. On oltava kuitenkin valmis auttamaan muissakin työtehtävissä, jos apua

tarvitaan. Työ vaatii paljon joustavuutta, toisinaan työajat ja työtehtävät voivat muuttua tilanteen mukaan. Alueen marketeissa periaatteena on, että kaikki työ kuuluu kaikille. Perusasiat on osattava kaikilta osastoilta niin, että tarvittaessa voidaan hoitaa toisenkin tehtävät edes auttavasti. Alueen marketeissa on osattava osastotyöskentely, kassatyö, veikkaus ja eräissä tapauksissa posti. Kaikkea ei voi hallita täysin, mutta aina löytyy joku, joka voi auttaa tarvittaessa. Töiden sujuvuus vaatii kunnon perehdytyksen työhön. Usein oletetaan asioiden olevan itsestään selviä, koska ne ovat muodostuneet rutiineiksi pitempään työssä olleille. Kovin usein perehdyttäminen jää työntekijöiden vastuulle.

Tiimiä koottaessa lähdetään liikkeelle siitä, onko yrityksellä jo olemassa oleva tiimi, joka voi ottaa projektin tai työtehtävän hoidettavakseen, vai onko tarpeen perustaa uusi tiimi. Valintaa tehtäessä tulee huomioida tiimin koko ja kokoonpano sekä tiimin johtajan sopivuus projektiin. Tiimin jäsenten on oltava päteviä; heillä on oltava ammatilliset ja henkilökohtaiset valmiudet annetun tehtävän hoitamiseen. (Krüger 2004, 15.)

Kooltaan tiimin tulisi olla riittävän iso, jotta se omaa riittävästi tietoa, taitoa ja kokemusta. Toisaalta tiimin tulisi olla tarpeeksi pieni, jotta tiedon, taidon ja kokemusten välittyminen on helppoa ja mutkatonta. Tehokkaassa tiimissä on selkeä työnjako ja tiimin jäsenten roolit ovat selvät, tiedonjako on nopeaa, asioista uskalletaan keskustella puolesta ja vastaan ja ongelmat sekä ristiriidat käsitellään tietyn ajan puitteissa. Krügerin (2004, 31-32) mukaan  $\pm 7$  on tiimin tuottavuuden kannalta eräänlainen raja-arvo. Yli yhdentoista hengen ryhmien kokoukset menevät usein esitelmätilaisuuksiksi tai jakautuvat pienempiin ryhmiin. Alle viiden hengen ryhmät taas eivät aina ole riittävän suuria saavuttaakseen huipputuloksia. Jos tiimi on liian suuri, se voidaan jakaa osiin, mutta tällöin on varmistettava, että nämä osat keskustelevat ja vaihtavat tietoja keskenään. Jos tiimi on liian pieni, sitä kannattaa kasvattaa. Jo yhden hengen lisääminen tiimiin muuttaa sen dynamiikkaa. On muistettava, että uuden jäsenen lisääminen tiimiin vaatii aikaa; hänen on löydettävä paikkansa ja tehtävänsä tiimissä. (Krüger 2004, 31–32.)

Seinä ja Helander (2017, 16–17) haastavat tiimikäsitteen merkityksen ja tiimikoon pohtiessaan, onko parityöskentely oikeastaan tiimityötä. Moni tiimityön periaatteista istuu kuitenkin myös työparityöskentelyyn. Eroavaisuuksista mainittakoon, että parityöskentelyssä on enemmän katsekontaktia ja henkilökohtaista vuorovaikutusta kuin tiimityössä, jossa usein vuorovaikutus on vaikeammin hallittavaa. Tiimissä yksilö ei ole vain oma itsensä, vaan myös osa isompaa kokonaisuutta. Työparityöskentelyn vahvuuksia on toistensa toimivien rutiinien oppiminen, vastuu ja vastuun jakamisen konkreettisuus. Työpari on tietoinen siitä, missä mennään, vaikka toinen olisi poissa. Parityöskentely voi aiheuttaa toisinaan kateutta ja kaunaa muussa työyhteisössä. Kateutta voi herättää ajatus, että asiat ovat paremmin kuin muilla; työtaakkaa ei pidetä minään ja työntekoa pidetään hauskempana. Onkin tärkeää, että parityöhön sisältyy myös muita kontakteja ja työtapoja. (Seinä & Helander 2007, 16–21.)

Tiimin kehittymisen edellytyksenä on valita oikeat jäsenet tiimiin. Tärkeintä valinnassa on varmistaa ammatillinen pätevyys, tutkia henkilökohtaiset ominaisuudet ja huomioida tiimitaidot. Ammattitaitoa voidaan selvittää tutkimalla muun muassa ammatillisia yleis- ja erikoistietoja, tietoja muilta aloilta, teknisten ja tietoteknisten taitojen laatua ja kielitaitoa. Tiimin jäsenten on hyvä olla ammatilliselta tasoltaan samaa luokkaa, aina tämä ei ole mahdollista. Tällöin jäsenten, joilla ei ole edellä lueteltuja valmiuksia, tulee olla motivoituneita ja valmiita oppimaan uutta. (Krüger 2004, 35–36.)

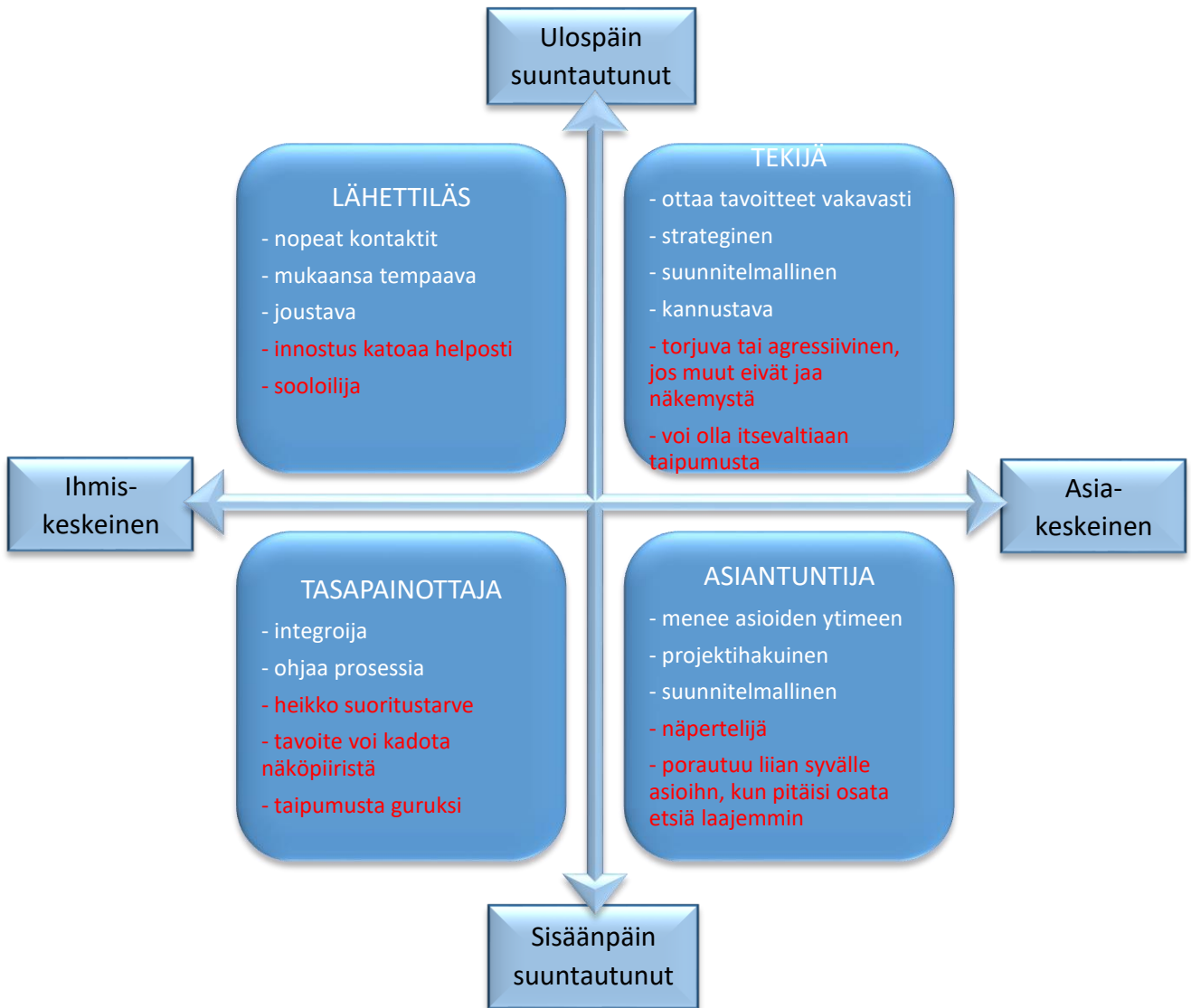
Tiimityön käynnistysvaiheessa tulisi erityisesti korostaa tiimityön tärkeyttä sekä jäsenten valintaa ja suuntaviivojen luomista. Jokainen tiimin jäsen tulisi saada uskomaan, että päämäärä, johon pyritään, on mielekäs ja tärkeä. Myös tiimille asetettujen odotusten tulee olla selkeitä ja tiedostettuja. Tiimin jäsenet valitaan taitojen ja taitopotentialin, ei niinkään persoonallisuuden mukaan. Katzenbachin ja Smithin (1993, 136) mukaan tiimityössä tarvittavat taidot voidaan jakaa kolmeen luokkaan: teknisiin ja toiminnallisiin taitoihin, ongelmanratkaisutaitoihin ja vuorovaikutustaitoihin. Olennaista on, että tiimiin löydetään edellä mainittuja taitoja omaavia jäseniä oikeassa suhteessa. Tiimiin voidaan valita myös jäseniä, joiden taitoja on mahdollista kartuttaa tiimin valinnan jälkeen. (Katzenbach & Smith 1993, 136.)

S-marketeissa kaupan koko henkilökunta on liian suuri muodostaakseen yhden toimivan tiimin, lisäksi kaupassa toimitaan eri työvuoroissa, jotka voivat jakautua aamu-, väli- ja iltavuoroihin. Kaupassa tiimin voivat muodostaa esimerkiksi osastovastaavat ja aamuvuorolaiset. Jokaisella on kuitenkin oltava vapaapäivät, joka aiheuttaa tiimiin paljon vaihtuvuutta. Tiimissä työskentelyn on oltava kuitenkin mutkatonta ja sujuvaa vaihtuvuudesta riippumatta. Vaihtuvuus mahdollistaa myös laajemman työssä oppimisen. Perinteisessä työnjaossa jokaisella on omat tehtävänsä, mutta tiimityön ja työnkierron kautta työ on laaja-alaisempaa ja työntekijöiden osaaminen lisääntyy. Työssä oppimista voi tapahtua myös parityöskentelyssä. Loma-aikana tai vapaapäivänä korvaantuu toinen paritiimin jäsenistä, jolloin tuuraaja pääsee oppimaan uutta.

Parhaimmillaan tiimi hoitaa omaan vastuualueeseen kuuluvat tehtävät itseohjautuvasti pelisääntöjen puitteissa. Jäsenet luottavat toisiinsa ja omiin kykyihinsä johtaen itse omaa työskentelyään. Jäsenet kantavat vastuun toiminnastaan ja tuloksestaan yhteisvastuullisesti ja tietävät, miten toimia ongelmatilanteessa. Itseohjautuvuus ei ole mahdollista ilman riittäviä fyysisiä ja henkisiä resursseja ja sisäistä työnjakoa. Itseohjautuvuus tiimityössä vaatii avointa vuorovaikutusta, paljon joustavuutta ja auttamista oikeaan aikaan oikeassa tilanteessa. Itseohjautuvassa tiimissä esimies toimii tiimin ulkopuolella varmistamassa tiimille asianmukaiset työskentelyolosuhteet ja työssä tarvittavat tiedot. Osittain itseohjautuvassa tiimissä esimies sopii eri ryhmien kanssa mm. tavoitteista ja aikatauluista, jonka jälkeen ryhmät toimivat itsenäisesti ilman jatkuvaa seurantaa. (Spiik 1999, 135, 148.)

Tutkittaessa tiimin jäsenten erilaisia persoonia voidaan käyttää apuna ihmisten lokerointia. Kuviossa 8 on pyritty selkeyttämään erilaisten persoonallisuusprofiilien heikkouksia ja vahvuuksia. Ihmistyypeistä lähettiläät ovat ulospäinsuuntautuneita ja ihmiskeskeisiä, joille uusien kontaktien luominen on helppoa. Tekijät ovat enemmän asiakeskeisiä, mutta hekin ovat ulospäinsuuntautuneita. Tasapainottajat ovat enemmän sisäänpäin suuntautuneita, jotka pohdinnan ja samaistumisen kautta edistävät tiimin toimintaa. Asiantuntijat ovat asiakeskeisiä ja

sisäänpäin suuntautuneita ratkaisijoita. Tiimiä koottaessa voidaan tätä lokerointia hyödyntämällä valita jäsenet tarkoituksellisesti sopimaan näihin lokeroihin. (Krüger 2004, 36–39.)



KUVIO 8. Tiimin jäsenten lokerointi erilaisten ihmistyyppien mukaan (mukaillen Krüger 2004, 37–39)

Kaupassa tiimityöhön siirtymisen tekee haasteelliseksi se, että usein tiimi täytyy rakentaa jo kauppaan valmiiksi palkatuista henkilöistä, joilla on valmiina oma osaaminen ja hallinnassa oma toiminta-alue. Henkilökunnan toimenkuvia on vaikea lähteä muuttamaan. Osastovastavat ovat pääasiassa osastoilla ja kassatyöntekijät kassoilla, kullakin on oma osaamisalueensa.

Omien toimenkuvien ja rutiinien muuttaminen voidaan kokea vaikeaksi ja pelkona voi olla oman määräämisvallan menettäminen. Aina tiimin kokoamisessa ei voida ottaa huomioon tiimityöhön parhaiten soveltuvia henkilöitä, toisinaan on tiimiin liitettävä henkilö, joka ei hallitse tiimissä toimimista, mutta joka kuitenkin hallitsee tiimin osaamisalueen parhaiten.

Kun tiimi on koottu, alkaa varsinainen tiimissä työskentely. Orientoitumisvaihe tuo mukanaan omat haasteensa: organisaation asettamat rajat ja vastuut voivat olla epäselvät, menettelytapoja ei ole selvennetty tarpeeksi, tavoitteet voivat aiheuttaa kiistaa, tehtävät ovat epäselviä tai jäsenet eivät ole selvillä toistensa osaamisesta tai työtehtävistä. Jännitteitä ja konflikteja voi syntyä ja uuden tiiminjohtajan on kyettävä ne ratkaisemaan. Jotta tiimi saadaan organisoitua tuottavasti, tulee miettiä vastuukysymykset: miten tiimi liittyy organisaatioon, missä rajoissa tiimi voi liikkua ja miten päivittäinen työskentely järjestetään. (Krüger 2004, 48–49.)

Yksi vaikeimmista tiimityöhön siirtymisen haasteista on ajattelutapojen muuttaminen siirtymässä yksilökeskeisyydestä ryhmäkeskeisyyteen. Länsimainen ajattelumaailma on yleensä hyvin yksilökeskeistä. Tiimissä työskennellään ryhmässä, jolloin ryhmän etu on asetettava etusijalle, tämä voi tuntua alistumiselta tai vapaudenriistolta. Usein tiimityöt viedään läpi ajatuksella, että se antaa enemmän kuin yksilötyö. Jotta tiimityö onnistuu, on tiimin jäsenten oltava valmiita muuttamaan ajattelutapaansa radikaalisti, etenkin avun pyytämisen suhteen. On myös hyväksyttävä, että tiimityössä on usein riippuvainen toisen työstä ja tuloksesta. Usein itsensä toteuttaminen, vapaat kädet toimia ja omien päämäärien toteuttaminen ovat haaveita, joita on tiimissä vaikea toteuttaa. (Salomäki 2002, 13–24.)

Vastuut tiimin kehittämisestä, panoksesta ja tuotoksesta tulee sopia tarkkaan. Tiimin toimintaa helpottaa, jos jäsenet ovat selvillä siitä, kenen vastuulla on tiimin kokonaisjohtaminen, kuka vastaa tiimin valmentamisesta tai vetämisestä ja ketkä ovat tiimin jäsenet. Kokonaisjohtaminen kuuluu yleensä yrityksen johdolle tai se on voitu delegoida tiiminvetäjälle, mikäli tiimin ja tiiminvetäjän välillä vallitsee luottamussuhde. Kokonaisjohtamiseen kuuluvat tiimin tehtävän

jakaminen ja muuttaminen, tavoitteista sopiminen, tilinpidollinen valvonta ja vastuu tiimin jäsenistä. (Krüger 2004, 50–51.)

Tiimin valmentamisen voi hoitaa johtohenkilö tai ulkoinen konsultti. Tiimin valmentamisella tarkoitetaan tiiminvetäjän tukemista tiimin kehittämisprosessissa, tiimin liikkumavaran ja kokonaisvastuun hahmottamista yhdessä johdon kanssa sekä tiimin ja sen jäsenten neuvomista ongelmassa ja riitatilanteissa. Tiiminvetäjä ei ole esimies, hän vastaa tiimin koordinoinnista, tasapainottamisesta, neuvonnasta, konfliktihallinnasta ja tulosten esittelemisestä, neuvotte- luista ja edustamisesta. Jokaisen tiimin jäsenen on tarkoitus kantaa vastuu omasta tehtäväs- tään, mutta myös koko tiimistä. Jäsenen tehtävänä on osallistua aktiivisesti tiimin työn muo- toilemiseen. Tiimin jäsen vastaa niin omasta tehtävästään kuin koko tiimin tuloksesta. (Krüger 2004, 51–52.)

Tiimille tulee antaa liikkumavaraa ja päätöksentekovapautta tietyissä rajoissa, se helpottaa jo- kapäiväistä toimintaa. Toimivalle tiimille on etsittävä omat työskentelytilat, jotka ovat tarkoi- tuksenmukaiset ja riittävät ja oikein kalustetut. Tietoliikenneyhteydet tulee olla toimivat ja yh- teistyökumppanit tarpeeksi lähellä. Aikabudjetti tulee olla laadittu, suunniteltu ja selvitetty tiimin jäsenille. Myös tiimin tulosten dokumentoinnista tulee huolehtia. (Krüger 2004, 57–58.)

Kilpailuhakemuksessa, jonka marketpäällikkö Marika Tuulenkari lähetti vuonna 2015 KPO:n Hyvä työ -kilpailuun hän kuvailee, kuinka kaksi vuotta aiemmin porukkaa tuli töihin pitkin päivää ja kuinka jokaisella työntekijällä oli omat määrätyt työtehtävänsä. Painavia laatikoita nosteltiin muun muassa hedelmä- ja vihannesosastolla ja liha- ja einesspuolella yksin. Maito- kaapissa yksi työntekijä vietti kylmässä päivän nostellen maitolaatikoita. Myös tauoilla käytiin pääsääntöisesti yksin. Työtapa aiheutti selkäsärkyjä ja venähdyksiä. Työilmapiiri oli hyvä, mutta jotain tuli tehdä. Muutosta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan yhdessä. Vuoden 2014 alusta työtä lähdettiin tekemään tiiminä. Muutosvastarinnan esimies sai murrettua haas- tamalla porukan kokeilemaan uutta. (KPOtiimi 2015, 9.)

Tiimityö toimii nykyään laaditun ohjeistuksen mukaisesti. Ohjeistuksesta käy ilmi, mitä minäkin aamuna tehdään. Edelleen töihin tullaan eri aikoina, mutta työtä tehdään tiiminä, porukalla. Päivä alkaa päiväysten katsomisella, jonka jälkeen siirrytään hedelmä- ja vihannesosastolle, sieltä edelleen leipäosastolle, liha- ja einesosastolle ja maitokaappiin. Viimeisenä puretaan teolliset tuotteet. Työtä tehdään yhdessä, mutta myös tauoilla käydään yhdessä. Aamun kassatyö on jaettu tiimissä työskentelevien kesken tunnin mittaisiin kassavuoroihin. Ensimmäinen virallinen kassavuoron henkilö aloittaa työnsä vasta kello 10, hänkin siirtyy tiimiin kahden tunnin jälkeen. Tiimin vetäminen on kunkin osaston hoitajan vastuulla ja vetäminen vaihtuu aina, kun siirrytään eri osastolle. (KPOtiimi 2015, 9.)

Tiimityöllä on saavutettu paljon. Sairauslomat ovat vähentyneet, moniosaaminen on lisääntynyt, työyhteisö välittää aidosti, kukaan ei kuormitu liikaa. Yhdessä on luotu yhteinen tavoite: olla Haapajärven paras päivittäistavarakauppa. Vapaa-ajalla työntekijät harrastavat yhdessä, käytössä on myös ”perjantaipulla”, johon jokainen leipoo omasta tahdostaan jotakin. (KPOtiimi 2015, 9.)

### **3.3 Tiimin johtaminen ja tiimin vetäminen**

Tiimityön myötä muuttuu yrityksen moniportainen päällikköjärjestelmä. Tiimityöhön kuuluu olennaisesti päällikön siirtyminen tiimin tasa-arvoiseksi jäseneksi, jolloin myös työntekoon liittyvät päätökset ja vastuu siirtyvät tiimille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita johtajuuden loppumista. Johtaminen on tiimiorganisaatioissakin erittäin tärkeää. (Kuitunen ym. 2001, 16.) Myös Skyttä (2005, 73–74) toteaa johtamisen olevan tarpeellista kaikissa organisaatioissa, myös tiimejä hyödyntävissä. Usein tiimeissä pyritään valmentavaan johtamistapaan. Toisin kuin autoritaarisessa mallissa, valmentavassa mallissa yhteistyö on sujuvaa ja selkeämmin päämäärstä ohjautuvaa. Johtaja toimii kuin valmentaja, joka ohjaa tiimin jäsentä kohti tavoiteltavia päämääriä. Valmentava johtaja jakaa vastuun toiminnasta tiimin kanssa. (Skyttä 2005, 73–74.)

Toimiakseen tiimi tarvitsee johtajan, jolla on visio muutoksesta. Tiimin on vaikea toimia ilman johtajaa, joka osoittaa mitkä ovat tiimin pyrkimykset. Johtajan tehtävänä on määrittää tiimille rajat ja kuvata tehtävä, jota tiimin tulee tavoitella sekä ydintarkoitus ja visio organisaation päämäärinä. Johtajan tehtävä on valita tiimin jäsenet. Tehokas tiimi sisältää persoonia, jotka ovat energisiä, intohimoisia, luovia ja kiihkeitä tavoitellessaan päämääriä, joita asetetaan. Tiimin tehtävän ja vision määrittäminen on lähtökohta tiimin strategian suunnittelulle, visiota kohti pyrkiminen tarkoittaa aina myös muutosta. Johtajan tehtävänä on vakuuttaa tiimi muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, että muutos on parempi vaihtoehto nykyiselle. Organisaatiot, joilla ei ole tulevaisuuden suunnitelmaa tai halua muuttua, ovat epämääräisiä ja vanhentuneita. Hyvät johtajat toimivat tiimin mukana; he havainnollistavat visiota, päämääriä ja vastaavat haasteisiin. (Sloane 2007, 5–6.)

Johtaja voi antaa tiimille työksi uusien ideoiden etsimisen, jolloin jokainen tiimin jäsen on vapaa jakamaan ajatuksiaan. Johdon on oltava sitoutunut antamaan tarvittavat resurssit, koulutusta ja rahaa, joita innovaatioiden kehittäminen vaatii. Johdon on oltava valmis etsimään ratkaisuja myös oman organisaation ulkopuolelta. Johdon on muistettava, etteivät kaikki ideat ole aina onnistuneita, uuden etsimisessä on riskinsä ja epäonnistumisen mahdollisuudet. Uusien ideoiden kautta etsitään organisaatioon mahdollisuutta muuttua. Johdon tulee asettaa alaisilleen päämääriä, mutta päämäärää, kuten myynnin kasvua, ei tule asettaa liian alhaiseksi. Asettamalla astetta suuremmat tavoitteet työryhmälle saadaan jäsenet toimimaan innovatiivisemmin ja yrittäjämäisemmin. (Sloane 2007, 7–8.)

Usein työyhteisössä pelätään muutosta, riskien ottamista ja asioita, joita ei tunneta. Usein mietitään, miksi sellaista pitää muuttaa, mikä jo toimii. Tiimin johtajan tehtävä on puuttua pelkoihin keskustelemalla, miksi halutaan muuttua, millä keinoin halutaan muuttua ja mitä hyötyä muuttumisesta on. Keskustelun ei tule olla yksipuolista, vaan johdon tehtävänä on kuunnella myös työntekijäosapuolen huolenaiheita ja näkökulmia. Uudistusmieliset johtajat korostavat muutoksen tarpeellisuutta ja pyrkivät saamaan alaisensa mukaan muuttumaan. Joukkoon mahtuu mukaan aina henkilöitä, jotka epäilevät kykyä muuttua. Johtajan tehtävänä on saada

heidät vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta. Aina tässä tehtävässä ei kuitenkaan onnistuta, jolloin viimeisenä keinona on hankkiutua eroon kyynikoista. (Sloane 2007, 9–11.)

Usein tiiminjohtajan ongelma on, ettei ole määritelty, paljonko valtaa hänellä on. Tiiminjohtaja voi delegoida tehtäviä, mutta hänen katsotaan kuitenkin olevan vastuussa, jos jokin asia menee pieleen. Syytöksiin on osattava vastata ja on varauduttava siihen, että syytöksiä voi kuulla useinkin. Nöyrä ja anteeksipyytävä asenne vie usein pidemmälle kuin suora vastahyökkäys syytöksiin. (Peeling 2006, 131.)

Tiiminvetäjän koordinoitaviin kuuluu hallita tiimin kehittymistä ja tuloksia tuottavaa työtä. Tiiminvetäjä raportoi omille esimiehilleen työn etenemisestä. Usein organisaation tiiminjohtajien esimiehet ovat keskiportaan johtajia, joilla on hieman enemmän tietoa yrityksen strategista linjauksista kuin tiimin esimiehellä ja heidän tehtävänä on toteuttaa pääkonttorin suunnitelmia. Mahdollisesti epämieluisien toteutuksien läpivieminen ei ole heidän vikansa, ja heidän uhmaamisensa on turhaa. Menestyvä pieni tiimi voidaan kokea isossa organisaatiossa uhkana, tällöin tiiminvetäjä voi vähentää tällaista tuntemusta ottamalla muut tiimit ja tiimin ulkopuoliset ihmiset osaksi tiimiä kysymällä heiltä neuvoja ja apua. (Peeling 2006, 127–129.)

Tiiminvetäjän on kyettävä koordinoimaan tiimin toimintaa ja hänen tulee omata tarpeeksi tietoja ja taitoja, joilla hän kykenee ohjaamaan ja neuvomaan tiimin jäseniä. Tiiminvetäjältä vaaditaan kykyä puuttua tiimin toimintaan, myös ristiriitatilanteissa. Hänellä on oltava valmius edustaa tiimiä tiimin ulkopuolella, sillä hän on usein henkilö, joka esittää tiimin saavutukset johdolle ja hoitaa neuvottelut tiimin puolesta. Tiiminvetäjäksi on hyvä valita henkilö, joka pystyy johtamaan tiimiä hallitsematta sitä liikaa. (Krüger 2004, 17–18.)

Tärkeimmäksi tiiminvetäjän tehtäväksi Krüger (2004, 18) nostaa tiimin koordinoinnin: tiimin työskentelyn on oltava tuloksellista ja sujuvaa, oli sitten kyse henkilöistä, muista organisaatioista tai muista ryhmistä. Tiimin koordinointi toimii, kun tiimin tavoitteet ovat selvillä ja

niistä on sovittu, työnjako tiimin sisällä on selvä, työprosessi on läpinäkyvä ja kehittyvä, aikatauluista on sovittu ja niitä noudatetaan. Toimivuuteen vaikuttaa myös se, miten yksimielisiä asioista ollaan organisaation muiden yksiköiden kanssa. (Krüger 2004, 18.)

Tiiminvetäjän on toimittava tiimin tasapainottajana. Tiiminvetäjä ei ole määrääjä eikä käskynjakaja, jota totellaan. Tiimipalavereissa tiimivetäjä huolehtii siitä, että jokainen saa äänensä kuulumaan ja mielipiteensä esille. Pelkkä puheenvuorojen jakaminen ei riitä, vaan tiiminvetäjän tehtävänä on katsoa, että näkemykset perustellaan ja puntaroidaan, jotta erot jäsenten käsityksissä voidaan tunnistaa. Hänen on katsottava, että ryhmä kykenee kommunikoimaan keskenään ja puututtava ongelmiin, mikäli niitä on tunnistettavissa. Tarpeen vaatiessa on tiiminvetäjän kyettävä keskeyttämään asiakeskustelu ja siirryttävä itse prosessiin. (Krüger 2004, 19.)

Tiiminvetäjä toimii ohjaajana, mutta myös neuvojana. Ammatillisissa ongelmissa tiiminvetäjä voi tarjota omaa tietämystään tai ohjata, mistä tietoa löytyy. Tämä taito vaatii tiiminvetäjältä osaamista, kokemusta ja asiantuntemusta. Jos tiimin jäsen tarvitsee apua menettelytapojen selvittämisessä, on tiiminvetäjällä oltava taidot punnita erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Tähän hän tarvitsee työskentely- ja projektimenetelmien tuntemusta. Ihmisten välisissä ongelmissa tiiminvetäjän tulee kuunnella molempia osapuolia saadakseen selville jäsenten näkemykset käsiteltävästä asiasta. Hänen on kyettävä ratkaisemaan asia kahden kesken. Joskus ratkaisuun täytyy vetää mukaan koko tiimi. Tiiminvetäjän on kyettävä samaistumaan tiimin jäsenen kanssa. Hänen tehtävänä ei ole arvostella eikä vähätellä näkemyksiä. Liian nopea ratkaisu ei ole eduksi, asioita pitää selvittää tarpeeksi. On kuitenkin osattava tietyssä vaiheessa vaatia ratkaisua, jotta asia ei pitkity turhan kauan. (Krüger 2004, 20–21.)

Toisinaan tiimityössä syntyy ongelmia. Tiiminvetäjän tehtävänä on näiden ongelmatilanteiden hallinta ja ratkaisu. Konfliktitilanteita syntyy, jos yhteisistä tavoitteista ei olla selvillä tai jos tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään tai jos kaikki eivät ole samaa mieltä aikatauluista tai menettelytavoista. Ongelmia voi aiheuttaa myös henkilökemiat, tiimin roolijako ja yhteisten toimintatapojen löytäminen. (Krüger 2004, 21–22.)

Tiimin tulee raportoida säännöllisesti toiminnastaan yrityksen johdolle tai muille työryhmille, jotka mahdollisesti liittyvät meneillään olevaan projektiin. Ylensä tämän tehtävän hoitaa tiiminvetäjä joko yksin tai muutaman tiimin jäsenen kanssa. Tiiminvetäjän on kyettävä muotoilemaan saavutetut tulokset vakuuttavasti ja osattava havainnollistaa asiaansa hyödyntäen esimerkiksi fläppitaulua tai Powerpoint-esityksiä. Tiiminvetäjän on oltava hyvin perillä kaikista projektiin liittyvistä asioista; tulosten esittäminen aiheuttaa todennäköisesti kysymyksiä ja vastaväitteitä, joihin on kyettävä vastaamaan. Tiiminvetäjän tehtävänä on toimia myös tiimin neuvottelijana tiimin ja toimeksiantajan välillä, mutta usein on neuvoteltava myös kolmannen osapuolen kanssa (atk-neuvonta, lakiasiat). (Krüger 2004, 24–25.)

S-marketeissa johtajan ja tiiminvetäjän roolissa toimii useimmiten marketpäällikkö, joka on samalla tiimin esimies. Esimiehen ja tiiminvetäjän toimien välinen raja on vaikea vetää. Kuten edellä mainittiin, ei tiiminvetäjän tulisi olla määrääjä, eikä käskynjakaja, mutta esimiehen toimenkuvaan nämä kuitenkin liittyvät, ja toisinaan käskyjen jakaminen on kuitenkin pakollista ja toivottavaa. Tulee kuitenkin muistaa, että liiallisella tiimin työhön puuttumisella voi olla myös haittavaikutukset. Tiimi ei enää tunne olevansa tiimi, mikäli työhön ja työjärjestykseen puuttuminen on jokapäiväistä ja tiimin työrutiineja sotkevaa. Väittäisin, että paraskaan tiimi ei pysty työskentelemään tehokkaasti ja tuloksellisesti, jos sen toimintaan puututaan päivittäin tai sen toimenkuvaa muutetaan liian usein. Tiimissä työskentelee osaavia henkilöitä, joiden tulisi olla riittävän itseohjautuvia osatakseen ohjata itse itsensä sinne, missä apua tarvitaan.

### **3.4 Tiimin jäsenten ominaisuudet ja roolit**

Tiimin jäsentä sitovat normaalit, lainsäädäntöön kirjatut työntekijän velvoitteet, joihin kukin on työpaikan vastaanottaessaan sitoutunut. Näiden velvoitteiden lisäksi tiimin jäseneltä vaaditaan niin henkilökohtaisten tavoitteiden kuin koko tiimin tavoitteiden saavuttamista. Jotta tiimillä on mahdollisuudet toimia tehokkaasti, on jokaisen yksittäisen jäsenen tunnustettava vastuunsa tiiminsä toiminnasta, sisäisen yhteistyön toimivuudesta sekä tiimin kehityksestä.

Tiimin jäseniltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, motivaatiota ryhmätyöhön, ryhmätyötaitoja, kokousosaamista ja itsensä johtamisen taitoa. Tiimin jäsenten vastuulla on laatia yhteiset pelisäännöt ja noudattaa niitä. Jäsenen on myös osallistuttava tiimin päätöksentekoon ja tavoitteiden määrittelyyn. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla sitoutunut kehittämään tiimiä ja osallistumaan tiimin kokouksiin. Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet kehittävät itseään ja osaamistaan ja jakavat oppimaansa muiden tiimin jäsenten kesken. (Salminen 2013, 215–216.)

Usein tiimityöhön liitetään tiimiin sitoutuminen, millä tarkoitetaan vastuun ottamista koko organisaation työstä, mutta myös vastuuta omasta ja tiimin toiminnasta (Kuitunen ym. 2001, 15). Kaupassa tämä tarkoittaa, että tiimin jäsen sitoutuu tekemään työt ja tilaukset sovitusti, mahdollisimman vähällä hävikillä ja mahdollisimman tehokkaasti omaa ja muiden työtä kunnioittaen.

Kuviossa 9 on esitetty hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia, jotka on koottu kuvion muotoon Salmisen (2013, 216–219) tekstiin pohjautuen. Yksi tiimin jäsen tuskin voi täyttää kaikkia ominaisuuksia. Hyvän tiimin jäsenen on osattava huomioida myös oman käyttäytymisen ominaisuudet, jotka vaikuttavat siihen, miten muut sinut kokevat. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi tarkkailla omia piirteitään ja sitä, voivatko nämä ärsyttää muita tiimin jäseniä. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi paljon puhuminen ja harvoin kuunteleminen, tarve sanoa viimeinen sana, lupauksien rikkominen, kriittinen suhtautuminen asioihin, joita ei ole itse keksinyt, kilpailu vallasta ja huomiosta, tiimin muiden jäsenten aliarvioiminen, rakentavan toiminnan puute ja selän takana puhuminen. (Salminen 2013, 216–219, 234–235.)



KUVIO 9. Hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia

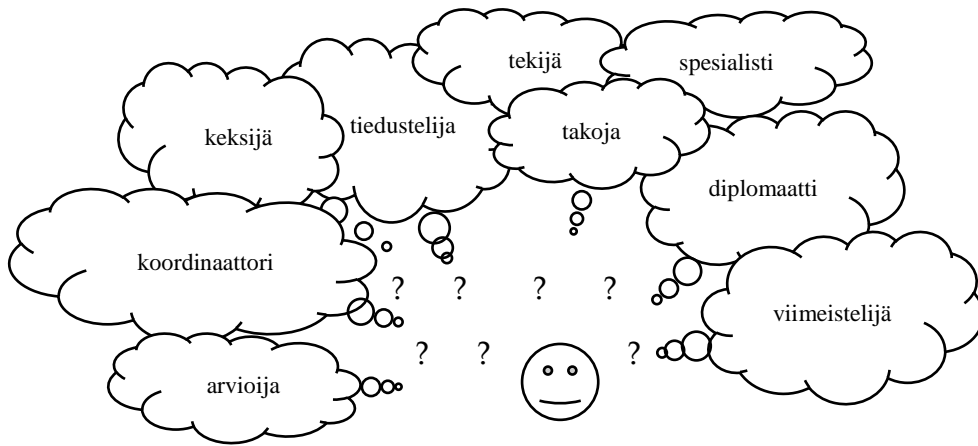
Tiimin jäsenellä on velvoitteita, mutta myös oikeuksia. Jokaisen työntekijän oikeudet on määriteltä työlainsäädännössä muun muassa palkkauksen ja työehtojen osalta. Koska työntekijä sitoutuu tiimityöhön tiiviimmin kuin niin sanottuun tavalliseen työhön, pitäisi tiimin jäsenellä olla mahdollisuus luottaa siihen, että muu organisaatio sitoutuu myös häneen. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla oikeus kokea työn merkityksellisyys ja työpanoksen tarpeellisuus. Jos työntekijän työolot huononevat tai työ menettää merkityksellisyytensä, voi se johtaa masennukseen tai työuupumukseen. Toisinaan työtä pyritään johdon puolesta tehostamaan ajattelematta asiaa työntekijän kannalta. Tehostamisen nimissä tehdyt muutokset on koettu kurjista vina myös kaupan alalla. (Salminen 2013, 221.)

Jokaista tiimin jäsentä tulisi kohdella tasa-arvoisena ja arvostettuna. Vaikka oma työ tiimissä onkin rutiininomaista, voi tiimiin sitoutuminen ja saavutettu menestys kantaa pitkälle. Tunne siitä, että hallitsee oman työnsä vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. Tiimissä toimimisen kautta

on työntekijällä suurempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tämä voidaan toteuttaa muokkaamalla yhdessä muun tiimin kanssa kunkin jäsenen työtehtävät toiveita vastaaviksi. Vaikka työ on usein rutiinia, on työntekijällä tiimissä työskennellessään suurempi mahdollisuus kehittää itseään. Tiimityössä jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla oikeus ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijän kouluttautuminen on koko tiimin etu, mikäli se parantaa tiimin suorituskykyä. Tiimissä yksi jäsen voi käydä koulutuksessa hakemassa uutta oppia, ja jakaa uutta osaamista edelleen muille tiimin jäsenille. Usein koulutusresurssit ovat kuitenkin niukkoja ja tiimin on mietittävä tarkkaan, miten ne parhaiten käytetään. (Salminen 2013, 221–224.)

Tiimissä työskentely on tiivistä ja tiimin jäsen joutuu kohtaamaan paljon muita työntekijöitä. Jos tiimi ei työyhteisönä ole toimiva, se ei kannusta, eikä inspiroi. Tiimin jäsenillä on oikeus toimivaan työyhteisöön. Tiimissä ei pitäisi kenelläkään olla oikeutta toiminnallaan heikentää toisen tiimin jäsenen työhyvinvointia. Tiimin vetäjän oletetaan puuttuvan tilanteeseen viipymättä. Työn tärkeäksi kokeminen, työssä pärjääminen, kehittymismahdollisuudet, kuuluminen hyvään tiimiin, oman työn hallinta ja palautteen saaminen ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka ovat työntekijälle ihan yhtä tärkeitä kuin työstä saatu palkka. Tiimityö tarjoaa parhaat mahdollisuudet vaikuttaa näihin tekijöihin; työtehtävät ovat räätälöitävissä ja vastuut voidaan hahmottaa kullekin sopivaksi. (Salminen 2013, 227–228.)

Tiimissä on monta erilaista ihmistä, mutta tiimin jäsenten erilaisuus on sen voimavara. Vaikka tiimissä olisi kuinka monta ideoivaa ihmistä, ei projekti etene, ellei tiimissä ole joku, joka toteuttaa ideat käytännössä. Kun puhutaan tiimin jäsenten erilaisuudesta, voidaan käyttää roolikäsitetä. Usein tiimin jäsen on kotona erilainen kuin työpaikalla. Rooliajattelua hyödynnetessä voidaan tunnistaa monia erilaisia käyttäytymistapoja. Erilaisia tiimirooleja voidaan tarkastella esimerkiksi amerikkalaisen Meredith Belbinin ajatusten mukaan. (Salomäki 2002, 32–33.) Hän erottaa yhdeksän erilaista tiimiroolia, jotka on esitelty kuviossa 10.



KUVIO 10. Belbinin yhdeksän erilaista tiimiroolia (mukaiillen Salomäki 2002, 39)

Keksijä on luova, mielikuvituksekas, epäsovinnainen, ongelmia ratkova persoona, jokaideoi uutta tiimille. Ideat voivat olla radikaaleja, poikkeuksellisia ja mielikuvituksellisia. Keksijä työskentelee mielellään yksin, matalastrukturisessa ympäristössä. Keksijä ajattelee usein omalla tavallaan ja olettaa muiden ymmärtävän häntä. Työkaverina hän ei ole kaikkein helpoin eikä aina kykene toteuttamaan ideoitaan. Kiinnostus saattaa loppua pian ja hän on herkkä ideoihin kohdistuvalle kritiikille. Keksijä voi reagoida voimakkaasti kehuihin. Toisten keksi-miin ideoihin hän voi suhtautua ylimielisesti tai omia ne itselleen. (Salomäki 2002, 34.)

Tiedustelija on ulospäinsuuntautunut, innostunut, kommunikoiva, mahdollisuuksien tutkija ja kontaktien luoja. Utelias, optimistinen ja rento tiedustelija on yleensä työyhteisössä pidetty henkilö. Hän on taitava kanssakäymisessä ja uusien suhteiden solmimisessa ja hänellä on usein laaja kontaktiverkko. Tiedustelija ei niinkään tuota omia ideoita, pikemminkin hän hyödyntää ja kehittää edelleen muiden tuottamia. Hän on helposti innostuva ja osaa saada muutkin innostumaan. Tiedustelija osaa neuvotella ja on diplomaattinen. Usein innostuminen kuitenkin hiipuu, jos työ muuttuu rutiininomaiseksi. (Salomäki 2002, 34–35.)

Koordinaattori omaa arvokkuutta ja hän on kurinalainen. Koordinaattorilla ei ole puutteita kommunikointitaidoissa. Usein koordinaattori keskittyy tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisesta huolehtimiseen. Koordinaattori on viisas, arvostettu, tiimiä yhdistävä voima.

Ennakkoluulottoman asenteensa kautta hän pystyy luotsaamaan erilaisia ihmisiä kohti tiimin yhteistä päämäärää. Usein koordinaattori on tiimin vetäjä. Pahimmillaan koordinaattori on manipuloiva jäsen, joka delegoi hänelle kuuluvia töitä muille. (Salomäki 2002, 35.)

Takoja tarvitsee haasteita ja hän on usein menevä, impulsiivinen ja kärsimätön. Takoja ei ymmärrä toisten saamattomuutta, vaan haluaa tuloksia mieluiten heti. Usein takoja saattaa toiminnallaan aiheuttaa ristiriitoja, mutta ei ole pitkävihainen ja toipuu vastoinkäymisistä nopeasti. Takoja ratkaisee ongelmia toimimalla ja osaa toteuttaa ideoita. Myös takojasta voi tulla tiimin vetäjä, sillä hän uskaltaa tehdä myös ikäviä päätöksiä. Takoja voi ärsyttää muuta tiimiä, koska ei aina tule ajatelleeksi toisten tunteita. Takoja voi olla kykenemätön pyytämään anteeksi. (Salomäki 2002, 35–36.)

Arvioija on usein sisäänpäin kääntynyt, vakaa, älykäs, järkevä, tarkkanäköinen, objektiivinen henkilö, joka osaa nähdä muitakin vaihtoehtoja. Hänen kykynsä on analysoida toisten ideoita ja ajatuksia. Hän punnitsee tarkkaan ideoiden eri puolet ja analysoi odotettavia tuloksia. Päätökset, joita hän tekee, osuvat useimmiten oikeaan. Arvioija asettaa oikealle kurssille, jos asiat ovat menossa pieleen. Arvioijat voivat toisinaan olla tylyjä ilmaistessaan itseään. Tiimikavereina he ovat reiluja ja tasapuolisia, tosin ilmaisutavaltaan kuivia ja mielenkiinnottomia. Heillä ei ole useinkaan innostusta tai kykyä toisten motivointiin, heitä voidaan kuvata joskus myös sanoilla ylikriittinen ja kyyninen. (Salomäki 2002, 36.)

Yhteistyökykyinen, kuunteleva, rakentava ja rauhoittava diplomaatti havaitsee, mitä tiimissä on meneillään tunnetasolla ja pinnan alla. Tiimin jäsenenä hän on suosittu ja lojaali. Hän harvoin tyrmää muiden ideoita, eikä ole kilpailuhenkinen. Etenkin tiimeissä, joissa ilmenee paljon ristiriitoja, hän on erittäin tarpeellinen tiimihengen luoja. Diplomaattiin on helppo vaikuttaa, hän saattaa olla päättämätön ottaessaan kaikki huomioon. (Salomäki 2002, 36–37.)

Organisaatiokykyinen, konservatiivinen, kurinalainen, luotettava ja toimeenpaneva tekijä on ideoiden toteuttaja käytännön tasolla. Tekijä tekee mielellään suunnitelmia ja yhteenvetoja.

Ahkerana työntekijänä hän on valmis kaikkeen työhön. Lojaalin tekijän huono puoli on joustamattomuus ja muutosvastaisuus. (Salomäki 2002, 37.)

Täydellisyyttä tavoitteleva viimeistelijä on usein huolissaan siitä, että jokin menee pieleen. Hän tavoittelee korkeaa laatua ja tarkastelee kaikkia yksityiskohtia. Oikolukijana hän on erinomainen ja hänen laatimansa aikataulut ovat pitäviä. Viimeistelijä on huolellinen ja tunnollinen virheidenetsijä, joka usein huolehtii, vaikka siihen ei olisi tarvetta. Toiset voivat pitää häntä liiallisena pilkunviilajana. (Salomäki 2002, 37–38.)

Spesialisti omaa ja haluaa saavuttaa erityisosaamista. Hän on aiheestaan innostunut ja tavoittelee korkeaa ammattitaitoa. Spesialisti soveltuu tiiminvetäjäksi, kun tarvitaan laajaa erityisosaamista. Tiimityön kannalta ongelmana on, että spesialistin osaamisalue on sangen suppea ja kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa. Aina spesialisti ei jaksa olla kiinnostunut toisten työstä. (Salomäki 2002, 38.)

Näiden tiimiroolien tunnistaminen auttaa kehittämään tiimiä. Tiimin voimavara on sen erilaiset persoonat, jotka toimivat parhaiten rooleissa, jotka sopivat heidän luonteelleen. Tunnistamalla erilaiset roolit voidaan tiimiä kehittää löytämällä jokaiselle tehtävälle tekijä, joka soveltuu siihen parhaiten. Tiimi, jossa on paljon yleisosaajia ja jolla on hyvä yhteishenki, ei välttämättä ole kaikkein toimivin ja tehokkain. Myöskään tiimi, jossa on yksi superkyvykäs osaaja ei toimi; superkyvyn poissa ollessa tiimin toiminta heikkenee. Yhteistyö ei ole ollut tasa-arvoista, jolloin muiden tiiminjäsenten toimintakyky on laskenut. Tehokkaimmillaan tiimi on, kun sen eri roolit on tiedostettu ja vastuut niistä jaettu. (Salminen 2013, 136–138.)

### 3.5 Tiimin palkitseminen

Tehdystä tiimityöstä maksetaan palkkaa, joka on aineellista palkitsemista. Rahapalkan lisäksi voidaan tiimityöstä maksaa tulospalkkioita, voitto-osuuksia tai ”hyvän miehen/naisen lisää”.

Aineelliseksi palkitsemiseksi lasketaan myös erilaiset työsuhde-edut, aloite- ja kehittämispalkkiot ja erikoispalkkiot, kuten saunaillat tai urheiluasut. Palkitseminen voi olla myös aineetonta. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat muun muassa työsuhteen vakinaistaminen, työaikajärjestelyt, koulutusmahdollisuudet, uralla eteneminen, julkinen työntekijän arvostus ja rakentava palaute. Palkitsemisen perusteena on usein tehdyn työn vaativuus tai raskaus, tiedot ja taidot ja kehittymisen halu ja työn teolla saavutettu tulos. (Kuitunen ym. 2001, 43.)

Tiimin palkitsemisjärjestelmän tulee koskea kaikkia työntekijöitä samalla tavalla työn tekoajasta riippumatta. Palkitseminen ei saa olla puolueellista eikä mielivaltaista, vaan sovitussa järjestelmässä tulee pysyä. Kenenkään ei tule saada perusteettomia lisäetuja eikä keneltäkään tulisi vetää perusteltua etua pois. Palkitsemisjärjestelmään liittyvät tuottavuuden ja laadun mittarit tulee asettaa niin, että niissä on huomioitu seikat, joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee soveltua koko työyhteisölle, huomioiden erilaiset yksilöt ja eri tiimit. Palkitsemisessä tulee huomioida myös eettisyys, työntekijän arvostus ja kunnioitus. Palkitsemisen tulisi tuntua myös työntekijän arjessa. (Kuitunen ym. 2001, 44–45.)

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen taustalla oli oma kiinnostukseni tiimityöhön ja sen erilaisiin toteuttamismuotoihin. Ehdotettuani opinnäytetyön aihetta työnantajalleni, Osuuskauppa KPO:lle, sen tekemiseen suhtauduttiin myönteisesti.

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä marketpäälliköillä ja työntekijöillä oli tiimityöskentelystä. Tutkimuksen kautta pyrittiin selvittämään myös, poikkeavatko marketpäälliköiden ja työntekijöiden näkemykset toisistaan.

Tutkielman pääongelmat ovat:

1. Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien marketpäälliköillä on tiimityöskentelystä?

Pääongelma jaettiin kolmeen alaongelmaan:

- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?
- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä?
- Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja johtamisesta?

2. Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien työntekijöillä on tiimityöskentelystä?

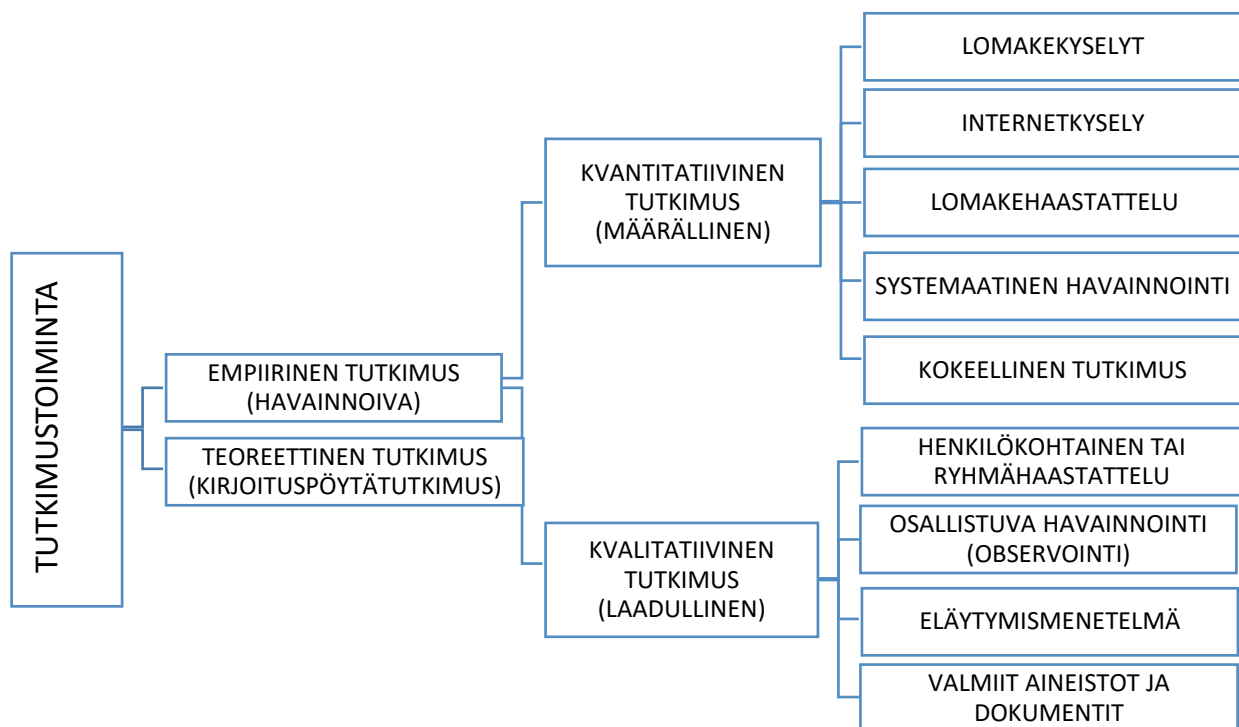
Pääongelma jaettiin kolmeen alaongelmaan:

- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?

- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä?
- Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja johtamisesta?

## 4.2 Tutkimusote ja kyselylomakkeen laadinta

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kyselyssä oli mukana myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä. Kuviossa 11 selvennetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimustoimintaa.



KUVIO 11. Tutkimustoiminnan jaottelu (mukaillen Heikkilä 2014, 13)

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittaustulokset ovat numeroarvoja, ilmiöitä, joita mitataan, kuvataan numeerisesti. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastaukset annetaan lauseina tai sanoina ja tulosten analysoiminen on hankalaa. Yleisimmin käytetään kvantitatiivista tutkimusta, koska tutkimustulosten analysoiminen on helpompaa. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 16.)

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin "mikä", "missä", "paljonko", "kuinka usein", kun taas kvalitatiivinen tutkimus hakee vastauksia kysymyksiin "miksi", "miten", "millainen". Kvantitatiivisen tutkimuksen otos on numeerisesti suuri ja edustava, kun kvalitatiivisen otos on suppea ja harkittu. Kvantitatiivista ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta, toisin kuin kvalitatiivista ilmiötä, jota pyritään ymmärtämään pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä 2014, 15.)

Kyselylomake on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa. Lomaketta suunniteltaessa täytyy perehtyä kirjallisuuteen, pohtia tutkimusongelmaa, määritellä käsitteitä ja valita tutkimusasetelma ja huomioida aineiston käsittely, myös tutkimustavoitteet tulee olla selvillä. Ennen lomakkeen laatimista tulee olla tiedossa, mitä ohjelmistoa tietojen käsittelyssä käytetään, miten tiedot syötetään ja miten tulokset raportoidaan. (Heikkilä 2014, 45.)

Kyselytutkimuksissa kysymysten, joihin haetaan vastausta, täytyy olla suhteessa siihen, mitä tutkimuksella tutkitaan. Hyvät kysymykset ovat luotettavia ja niiden kautta saadaan vastaus tutkittavaan asiaan. Tutkimuksen kysymyksillä pitää pystyä muodostamaan mittari, ei vain tekemään tiedustelua asiasta. Kysymyksille pitää pystyä osoittamaan niiden riippuvuus tutkittavaan asiaan. Oikein valituilla kysymyksillä voidaan maksimoida niiden vaikutus lopputulokseen. Kyselylomakkeen kautta tutkija on vuorovaikutuksessa vastaajan kanssa, esimerkiksi internetkyselyissä tutkija puhuu vastaajalle kysymysten muodossa. Hyvä kysely on laadittu niin, että kysymykset ovat valmiita vastattavaksi. Hyvä kysymys merkitsee kaikille vastaajille samaa. (Fowler 2009, 87–89.)

Valitsin kvantitatiivisen menetelmän, koska halusin saada tutkimukseen monipuolisia vastauksia. Tutkimuslomakkeen laatimisen aloitin nimeämällä tutkittavat asiat, jonka jälkeen hahmotelin lomakkeen rakenteen. Kysymysten muotoilun jälkeen lomake testattiin puolueettomilla testaajilla ja Webropol-työkalun testivastausten avulla, jonka jälkeen rakennetta ja kysymyksiä korjattiin. Lomakkeiden testauksessa oli mukana myös työelämäohjaaja. Tiedonkeruussa käytettiin kyselytutkimusta ja mittausvälineenä kyselylomaketta. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselylomakkeet on tallennettu liitteiksi (LIITE 1 ja LIITE 2). Kysymysten ja alaongelmien yhteyttä on selvennetty kuviossa 12.

| Pääongelmat   | Alaongelmat  | Kysymykset               |
|---|--|--------------------------|
| Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien marketpäälliköillä on tiimityöskentelystä? | Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?                              | Kysymykset: 5, 8, 12, 13 |
|   | Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä? | Kysymykset: 6, 11        |
|   | Millaisia käsityksiä marketpäälliköillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja tiimityön johtamisesta?    | Kysymykset: 7, 9, 10     |
|   | Taustakysymykset ja kehittämiskysymykset   | Kysymykset: 1-4          |
| Millaisia käsityksiä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien työntekijöillä on tiimityöskentelystä?     | Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn toimivuudesta?                                  | Kysymykset: 5, 8, 9      |
|   | Millaisia käsityksiä työntekijöillä on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä?     | Kysymys: 6               |
|   | Millaisia käsityksiä työntekijöillä on tiimityöskentelyn esimiestyöstä ja tiimityön johtamisesta?        | Kysymys : 7              |
|   | Taustakysymykset ja muut kehittämiskysymykset  | Kysymykset 1-4           |

KUVIO 12. Tutkimusongelmat ja niiden yhteys kyselylomakkeeseen

Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset olivat suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla voidaan yksinkertaistaa vastausten käsittelyä ja nopeuttaa vastaamiseen käytettävää aikaa. Tämä myös sulkee pois kielellisten virheiden mahdollisuuden; kaikki eivät välttämättä osaa muotoilla kir-

jallisia vastauksiaan oikein tai eivät uskalla esittää kritiikkiä. Suljetuille kysymyksille ominaista on vaihtoehtojen vähäinen määrä, kaikille löytyy vastausvaihtoehto, vaihtoehdot ovat toisensa poissulkevia, mielekkäitä ja järkeviä. Ongelmana on, että suljettuun kysymykseen on helppo vastata harkitsematta, vaihtoehto ”en osaa sanoa” on houkutteleva, vaihtoehdot ja niiden järjestys voivat olla johdattelevia ja jokin vastausvaihtoehto voi puuttua. Suljettujen kysymysten luokittelun epäonnistuminen on vaikea korjata. (Heikkilä 2014, 49.)

Lomakkeen monivalintakysymyksillä etsittiin vastauksia kuhunkin alaongelmaan, strukturoituja vastausvaihtoehtoja oli viisi. Strukturoiduissa kysymyksissä oli käytössä Likertin asteikko, jossa oli viisi erilaista porrasta: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Taustakysymykset esitettiin vaihtoehtokysymyksinä, joissa oli mahdollista valita yksi vastausvaihtoehto.

Lomakkeen lopussa oli työntekijöille kaksi avointa kysymystä, joilla selvitettiin parannusehdotuksia tiimityöhön ja tiimityön tulevaisuutta. Marketpäälliköille oli edellä mainittujen lisäksi neljä kysymystä, jotka liittyivät tiimityön toimivuuteen ja esimiestyöhön ja johtamiseen. Kaikki muut kysymykset olivat pakollisia, paitsi lopussa olevat avoimet kysymykset. Avointen kysymysten vapaaehtoisuudella halusin rajata myös tulevien vastausten määrää. Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta työläitä käsitellä ja lisäksi vastausten luokittelu on vaikeaa (Heikkilä 2014, 48).

### **4.3 Tutkimuksen kohdejoukko, aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimuksessa kiinnitetään huomio aina perusjoukkoon, eli tiettyyn kohteeseen. Tutkimusta aloitettaessa on mietittävä, tehdäänkö kokonaistutkimus, jossa kaikki otantayksiköt tarkastellaan, vai rajataanko tutkimus tarkastelemaan osaa perusjoukosta. (Holopainen & Pulkkinen 2014, 29–30.)

Osuuskauppa KPO työllisti vuoden 2016 lopussa 1665 työntekijää (Osuuskauppa KPO toimintakertomus 2016, 20). Market-toimialalla työskenteli 2017 vuoden lokakuussa 1352 henkilöä, joista S-marketeissa 432 henkilöä. S-markettien henkilökunnan koosta johtuen tutkimusta ei lähdetty toteuttamaan kokonaistutkimuksena koko KPO:lle, vaan päätettiin tehdä Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-marketeissa. Tutkimukseen osallistuvien S-markettien valinnassa oli mukana työelämäohjaaja Anu Ritola. Kohdejoukkoon kuului 91 työntekijää ja viisi marketpäällikköä, työntekijämäärässä olen myös itse mukana. (Laitinen, 2017.)

Työntekijöiden määrän tarkistin lähettämällä sähköpostin kullekin marketpäällikölle. Marketpäälliköiden laskelmien mukaan aktiivista henkilökuntaa (pidemmät poissaolot, kuten hoitovapaat, äitiyslomat ja opintovapaat on vähennetty) oli kyselyn toteutushetkellä noin 78 henkilöä (Ylitalo 2017; Tuulenkari 2017; Takalo 2017; Aho 2017; Pöyhönen 2017). Kyselyt lähetettiin sähköpostilinkkinä kuhunkin S-markettiin sekä marketpäälliköiden henkilökohtaisiin sähköposteihin. Kyselyyn vastasi 31 työntekijää ja viisi marketpäällikköä. Työntekijöiden toimipaikkakohtaiset vastausprosentit on esitetty taulukossa 1. Vastausprosentti oli työntekijöillä 41,9 ja marketpäälliköillä 100. Työntekijöiden vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan arpomalla 50 euron arvoinen S-ryhmän lahjakortti. Marketpäälliköiden oletettiin vastaavan kyselyyn työnsä ja asemansa puolesta.

TAULUKKO 1. Työntekijöille suunnatun kyselyn vastausprosentit toimipaikoittain

|                 | Henkilökunnan lukumäärä | Vastanneita | Vastausprosentti |
|-----------------|-------------------------|-------------|------------------|
| Haapajärvi      | 13                      | 6           | 46,2 %           |
| Kalajoki        | 15                      | 8           | 53,3 %           |
| Kaustinen       | 15                      | 4           | 26,7 %           |
| Nivala          | 16                      | 8           | 50 %             |
| Oulainen        | 15                      | 5           | 33,3 %           |
| <b>Yhteensä</b> | <b>74</b>               | <b>31</b>   | <b>41,9 %</b>    |

Työpaikolla toteutettavat kyselyt toteutetaan usein internetin kautta, koska niihin vastaaminen on helppoa ja vastauslinkki on kaikkien käytettävissä. Vastaukset saadaan käsiteltyä nopeasti, koska vastaukset saadaan suoraan digitaalisessa muodossa, eikä aikaa kulu vastausten siirtämiseen tietokoneelle. Osuuskauppa KPO:lla tehtävät kyselyt toteutetaan useimmiten internetin kautta. Tämä on työntekijöille tutuksi tullut vastaustapa ja siksi valitsin työhöni sähköisen kyselyn. Sähköisen kyselyn valintaan vaikutti myös sen turvallisuus ja vastaajamäärien helppo reaaliaikainen seuraaminen. Sähköinen kysely on lisäksi helppo toteuttaa ja kustannuksiltaan taloudellinen.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen Webropol-työkalun avulla. Sähköinen toteutus helpotti tutkimusaineiston keräämistä ja käsittelyä. Koska sain vastaukset sähköisessä muodossa, ei minun tarvinnut käyttää aikaa tietojen syöttämiseen tilasto-ohjelmaan. Myös virhemahdollisuuden riski oli Webropol-työkalulla pienempi. Aineiston analysointi onnistui Webropol-ohjelman raportointityökalulla. Analysointimenetelmänä käytettiin prosenttijakaumia ja keskiarvoja. Tulokset esitettiin graafisina palkkikuvaajina.

Kysely toteutettiin 13.10. – 24.11.2017 välisenä aikana. Kyselylomakkeisiin liitettiin saate (LIITE 3), jossa selvennettiin kyselyn tarkoitusta. Kyselylinkit saatteineen postitettiin sähköisenä markettien yleisiin sähköposteihin ja marketpäälliköiden henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Marketpäälliköiden vastaukset saatiin kerättyä alle viikossa, jonka jälkeen heille postitettiin kiitoskirje (LIITE 4), jossa vielä muistutettiin henkilökunnan vastaamisen tärkeydestä. Ensimmäisen viikon jälkeen kyselyn vastausprosentti oli noin 10. Katsoin tarpeelliseksi postittaa seuraavan viikon alussa muistutuskirjeen. Vastauksia ei saatu alkuperäiseen määräaikaan 31.10.2017 mennessä riittävästi, jolloin vastausaikaa jouduttiin pidentämään. Muistutuskirje lähetettiin sähköposteihin uudelleen.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus mittauksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetti kertoo, onko kyetty mittaamaan sitä mitä pitikin. Kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa muun muassa se, miten onnistuneita kysymykset ovat. Mittauksen reliabiliteetti on kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Puutteellisessa reliabiliteetissa on usein kyse satunnaisvirheiden aiheuttamista ongelmista, joita voi aiheutua väärästä otannasta (otanta on liian pieni) tai mittaus- ja käsittelyvirheistä. Reliabiliteetti on hyvä, jos samasta tutkimuksesta saadaan toisella tutkimuskerralla sama tulos tai jos eri tutkijat päätyvät samaan tulokseen. (Heikkilä 2014, 177–178.) Kananen (2008, 79, 81) mukaan reliabiliteetti ei takaa validiteettia, reliabiliteetti voi olla korkea, mutta mittari voi olla kuitenkin väärä. Jos opinnäytetyön validiteetti on kunnossa, se takaa yleensä reliabiliteetin. (Kananen 2008, 79, 81.)

Kun mittari mittaa sitä, mitä sen pitääkin, on mittari tällöin validi. Oikea tutkimusmenetelmä, oikea mittari ja oikeiden asioiden mittaaminen varmistavat validiteetin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on helppoa; tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa, jos kaikki vaiheet on dokumentoitu tarkasti. Opinnäytetyössä riittää, että dokumentointi on tarkkaa ja ratkaisut ovat perusteltuja. (Kananen 2008, 81, 83.)

Opinnäytetyön validiteettia voidaan tutkia arvioimalla teoriapohjaa ja dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkkaan. Validiteettia pyrittiin parantamaan kyselylomakkeen laatimisvaiheessa käymällä lomakkeen kysymykset tarkkaan läpi ja miettimällä antavatko ne vastaukset tutkimusongelmiin. Kysymysrakennetta on kuvattu aiemmin kuviossa 12 sivulla 41. Kysymysten laadinnassa kiinnitettiin huomiota ymmärrettävyyteen ja selkeyteen. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti, sillä kyselyn linkki oli julkinen. Henkilötiedot kysyttiin vain arvontaa varten.

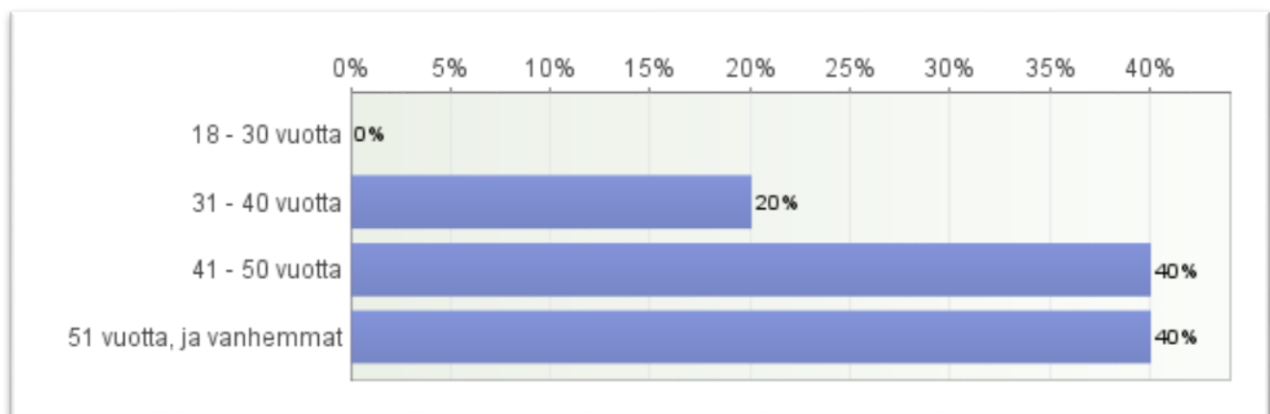
Kyselyn tekeminen sähköisenä lisäsi validiteettia, sillä se eliminoi virhekirjauksen mahdollisuuden. Tutkimuksen vastausprosentti oli marketpäälliköillä 100 % ja työntekijöillä 41,9 %.

Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina edellyttäen, että vastaajat ovat olleet rehellisiä vastauksissaan ja ymmärtäneet esitetyt väittämät oikein.

#### 4.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Taustatietoina kysyttiin kysymyksillä 1–4 vastaajan työpaikkakuntaa, ikää, työssäoloaika ja tiimityöhön osallistumista. Vastaajan sukupuolta päätettiin olla kysymättä, sillä miesten osuus kohderyhmästä on pieni. Sukupuolen kysyminen olisi voinut heikentää vastaajan tietosuojaa, eikä sukupuolella ollut tutkimustulosten kannalta merkitystä. Marketpäälliköiltä sain vastauksen jokaisesta kyselyyn osallistuvasta S-marketista; Haapajärveltä, Kalajoelta, Kaustiselta, Nivalasta ja Oulaisista. Tuloksista (KUVIO 13) kävi ilmi, että vastanneista marketpäälliköistä kaikki olivat vähintään 31 vuotiaita, 40 % kuului ikäryhmään 41–50 vuotta ja 40 % ikäryhmään 51 vuotta ja vanhemmat. Alle 31 vuotiaita ei ollut lainkaan.

Vastaajan ikä N=5

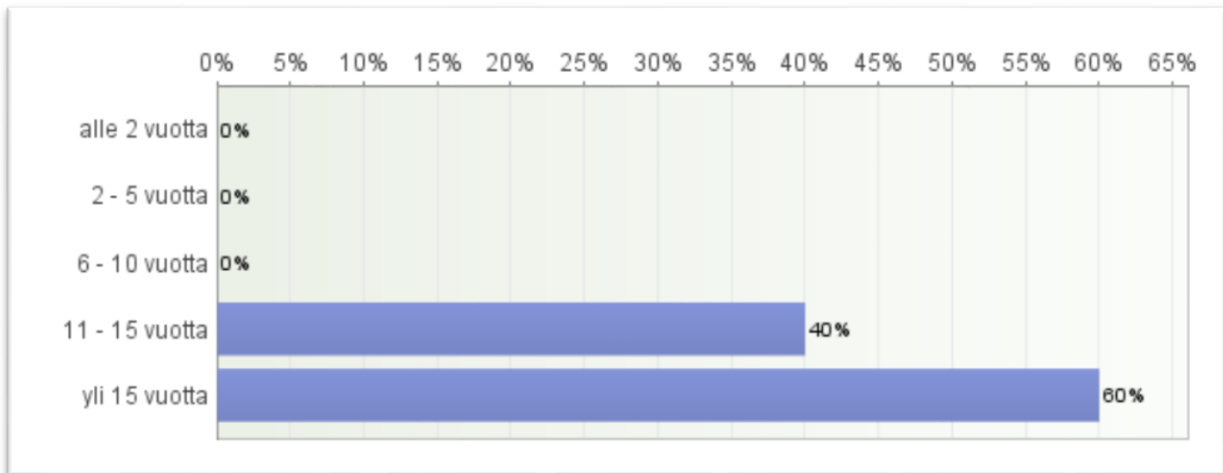


KUVIO 13. Marketpäälliköiden ikäjakauma

Kaikkien marketpäälliköiden työssäoloaika ylitti 11 vuotta. 60 % vastanneista ilmoitti työssäoloajaksi yli 15 vuotta (KUVIO 14). Kaikilla kyselyyn osallistuneilla marketpäälliköillä oli

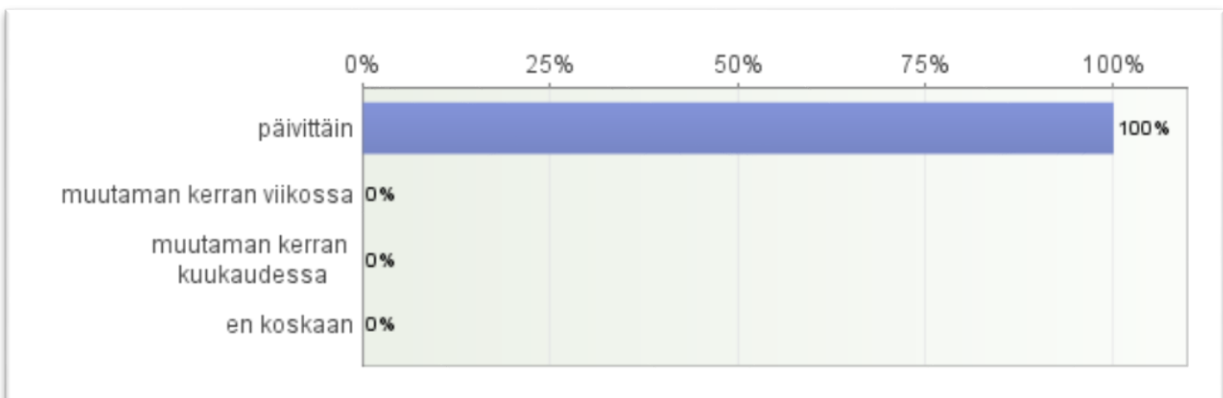
useamman vuoden kokemus alalta. Tiimityöhön marketpäälliköt osallistuivat päivittäin (KUVIO 15).

### Työssäoloaika N=5



KUVIO 14. Marketpäälliköiden työssäoloaika

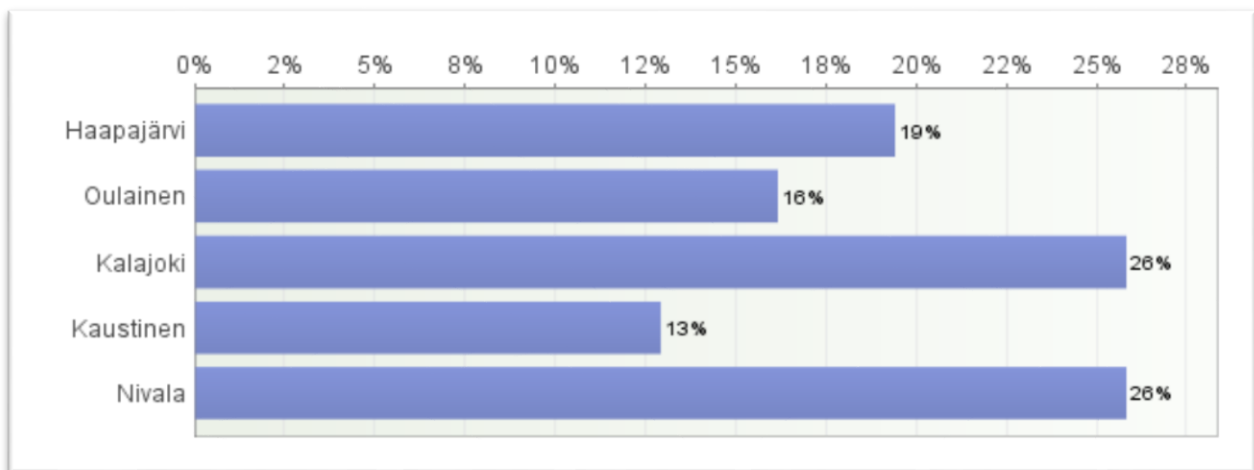
### Työskentelyn osana tiimiä N=5



KUVIO 15. Marketpäälliköiden työskentely osana tiimiä

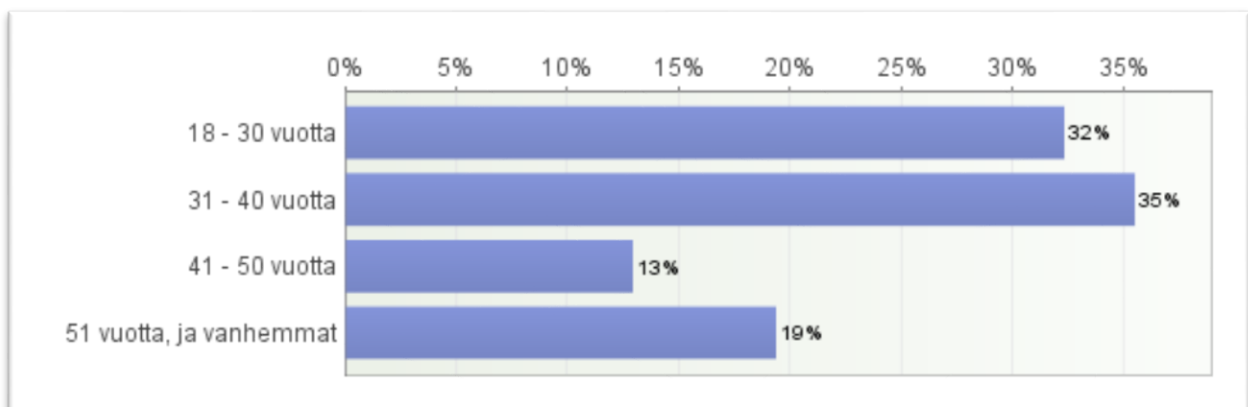
Työntekijöiden kyselyyn vastanneista oli Haapajärveltä 19 %, Oulaisista 16 %, Kalajoelta 26 %, Kaustiselta 12 % ja Nivalasta 26 % (KUVIO 16). Iältään 18–30 vuotiaita oli vastanneista 32 %, 31–40 vuotiaita 35 %, 41–50 vuotiaita 13 % ja yli 50 vuotiaita 19 % (KUVIO 17).

### Yksikkö, jossa työskentelet N=31



KUVIO 16. Työntekijöiden vastauksien jakauma yksiköittäin

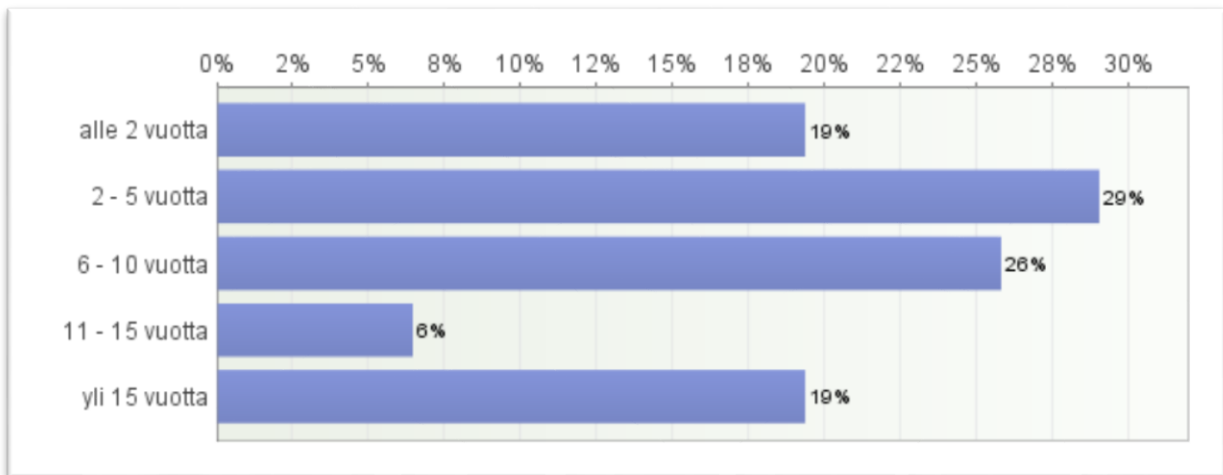
### Vastaajan ikä N=31



KUVIO 17. Työntekijöiden ikäjakauma

Kyselyyn vastanneista suurin osa, 48 %, oli ollut töissä viisi vuotta tai vähemmän, 6–15 vuotta töissä olleita oli 32 %, ja yli 15 vuotta työssä olleita oli 19 % (KUVIO 18).

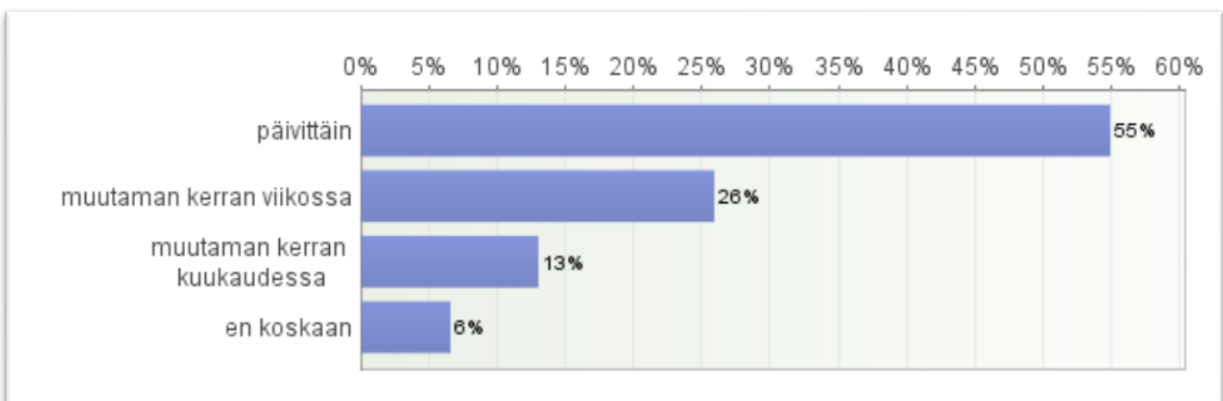
### Työssäoloaika N=31



KUVIO 18. Työntekijöiden työssäoloaika

Työntekijöille tehtyyn kyselyyn vastanneista teki tiimityötä päivittäin 55 %, muutaman kerran viikossa 26 %, ja muutaman kerran kuukaudessa 13 %. Hyvin pieni osa vastanneista ilmoitti, ettei koskaan työskennellyt tiimissä. (KUVIO 19).

### Työskentelen osana tiimiä N=31



KUVIO 19. Työntekijöiden työskentely osana tiimiä

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselystä saadut vastaukset ovat sidoksissa vastaushetken tilanteeseen, sillä vastauksiin voi vaikuttaa työpaikan muutokset työtavoissa, työolosuhteissa, työajoissa tai henkilökunnassa. Tarpeeksi luotettavien vastauksien saamiseksi suodatettiin vastauksista pois henkilöt, jotka eivät koskaan ole työskennelleet tiimissä. Heidän mielikuvansa tiimityöskentelystä oli tarkoitus käsitellä erillisenä ryhmänä, mutta vastaajia jotka eivät koskaan työskentele tiimissä oli vain kaksi, joten tarpeeksi luotettavaa vastaajaryhmää ei voitu muodostaa.

### 5.1 Vastaajien käsityksiä tiimityön toimivuudesta

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään marketpäälliköiden kyselyn vastaukset, jonka jälkeen käsitellään vastaavat työntekijöiden antamat vastaukset. Kolmanteen alalukuun on muodostettu vertailu marketeittain.

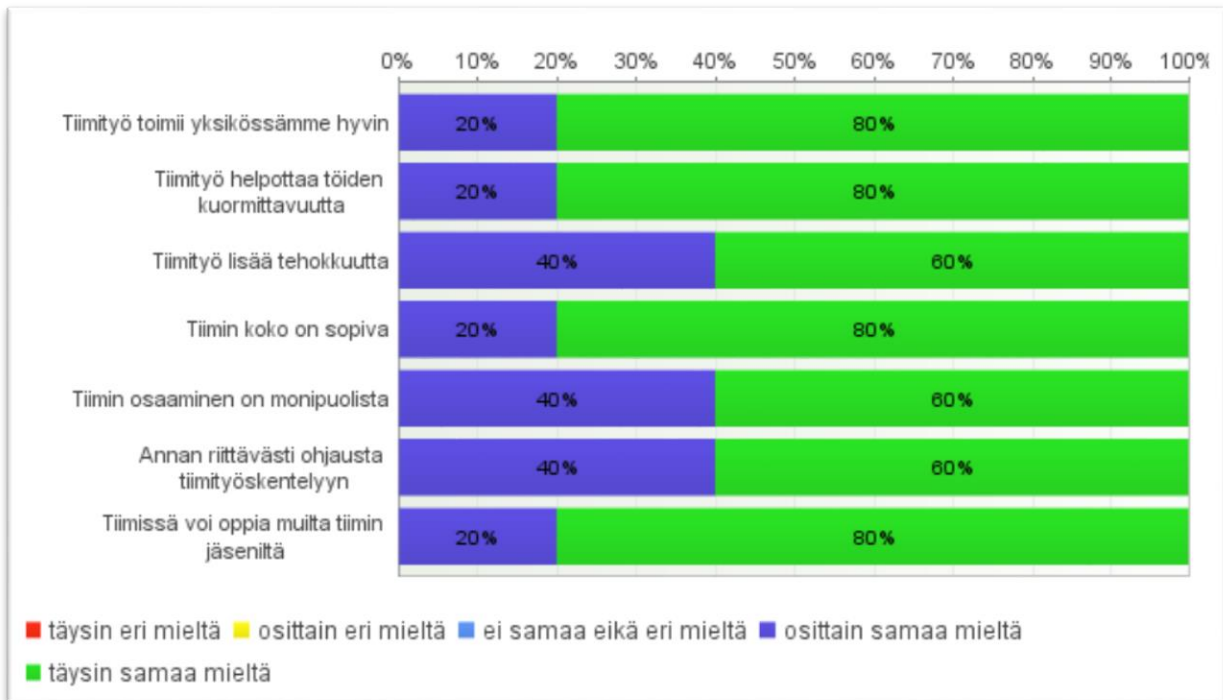
#### 5.1.1 Marketpäälliköiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta

Arvioitaessa vastaajien käsityksiä tiimityön toimivuudesta, voitiin todeta marketpäälliköiden olleen yleisesti tyytyväisiä nykyiseen tiimityön malliin. Enemmistön (80 %) mielestä tiimityö toimi yksiköissä hyvin, vain 20 % vastasi olevansa toimivuuden hyvydestä osittain samaa mieltä. Suurimman osan (80 %) mielestä tiimityö helpotti töiden kuormittavuutta. Yli puolet (60 %) vastanneista katsoi, että tiimityö myös lisäsi tehokkuutta, 40 % mielestä tiimityö lisäsi tehokkuutta osittain. (KUVIO 20.)

Enemmistön (80 %) mielestä tiimin koko oli sopiva ja tiimin osaaminen monipuolista (60 %). Marketpäälliköistä suurin osa (60 %) antoi mielestään riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn,

osan (40 %) mielestä ohjausta olisi voinut antaa hieman enemmän. Suurimman osan (80%) mielestä tiimissä opittiin muilta tiimin jäseniltä. (KUVIO 20.)

### Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin N=5



KUVIO 20. Marketpäälliköiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta

Marketpäälliköiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä, miten tiimityö on yksikössä järjestetty. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, millaisin eri työmuodoin tiimityötä yksiköissä toteutetaan. Vastauksista kävi ilmi, että kolmessa S-marketissa tiimityötä toteutettiin paripurkuna. Yhdessä näistä purkaminen tapahtui tehokkaasti ja aikaa jäi myös teollisten tuotteiden purkamiseen, toisessa paripurku tapahtui tuoreiden tuotteiden osalta, jonka jälkeen siirryttiin teollisiin tuotteisiin yksin ja yhdessä, periaatteessa tiiminä toimittiin koko päivä. Kaustisella tiimityö alkoi 3-5 henkilön tiiminä hedelmä- ja vihannesosastolta ja leivistä, jonka jälkeen liha- ja einesosastot. Liha- ja einestuotteiden jälkeen purettiin maito-osaston kuormat ja viimeisenä teolliset tuotteet. Pakasteet purettiin, kun ne saapuivat. Isompana tiiminä toimittiin myös toi-

sessä yksikössä, jossa työ tehtiin kahtena eri 2-4 henkilön tiiminä viikonpäivästä riippuen. Pakasteet purettiin molempien tiimien voimin. Vastaukset kysymykseen löytyvät liitteestä 5, siinä muodossa kuin marketpäälliköt ovat ne kirjoittaneet.

Toisen avoimen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitä kehitettävää tiimityössä marketpäälliköiden mielestä olisi. Vastauksissa pohdittiin muun muassa, voisiko hedelmä- ja vihanneskuormien määrällä olla vaikutusta tiimin toimintaan ja tulisiko koko henkilökunnalla olla mahdollisuus osallistua tiimin toimintaan päivittäin. Vastaukset kysymykseen löytyvät liitteestä 5, siinä muodossa kuin marketpäälliköt ovat ne kirjoittaneet.

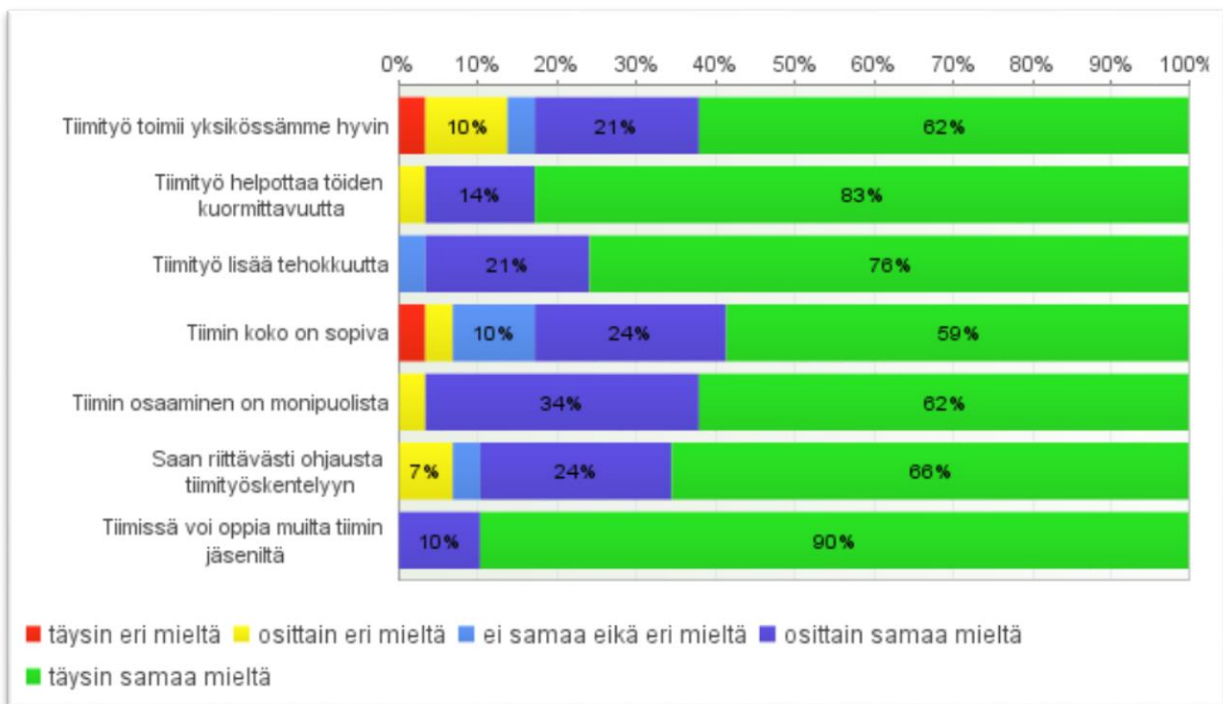
Tiimin toimivuuden tulevaisuutta selvitettiin kysymällä marketpäälliköiltä, millaisena he näkivät tiimityön tulevaisuudessa. Kaikki vastaukset olivat positiivisia. Tiimityö nähtiin muun muassa me-hengen nostattajana ja tärkeänä osana tavoitteellista työskentelyä. Tiimityön merkityksen katsottiin korostuvan aina tehostetummassa tulevaisuudessa. Tiimityö on tätä päivää, joten jatkossakin tullaan tiimissä työskentelemään. Vastaukset kysymykseen löytyvät liitteestä 5, siinä muodossa kuin marketpäälliköt ovat ne kirjoittaneet.

### **5.1.2 Työntekijöiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta**

Suurimman osan mielestä tiimityö toimi yksiköissä hyvin, tiimityö helpotti kuormittavuutta ja lisäsi tehokkuutta. Kysyttäessä tiimin koosta, piti 59 % vastaajista tiimin kokoa sopivana. Vain pieni osa (7 %) piti tiimin kokoa sopimattomana. (KUVIO 21.)

Suurin osa vastaajista katsoi tiimin osaamisen olevan monipuolista. Kun esitettiin väittämä, saan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn, oli 90 % vastaajista osittain tai täysin samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä. (KUVIO 21.)

### Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin N=29



KUVIO 21. Työntekijöiden käsityksiä tiimityön toimivuudesta

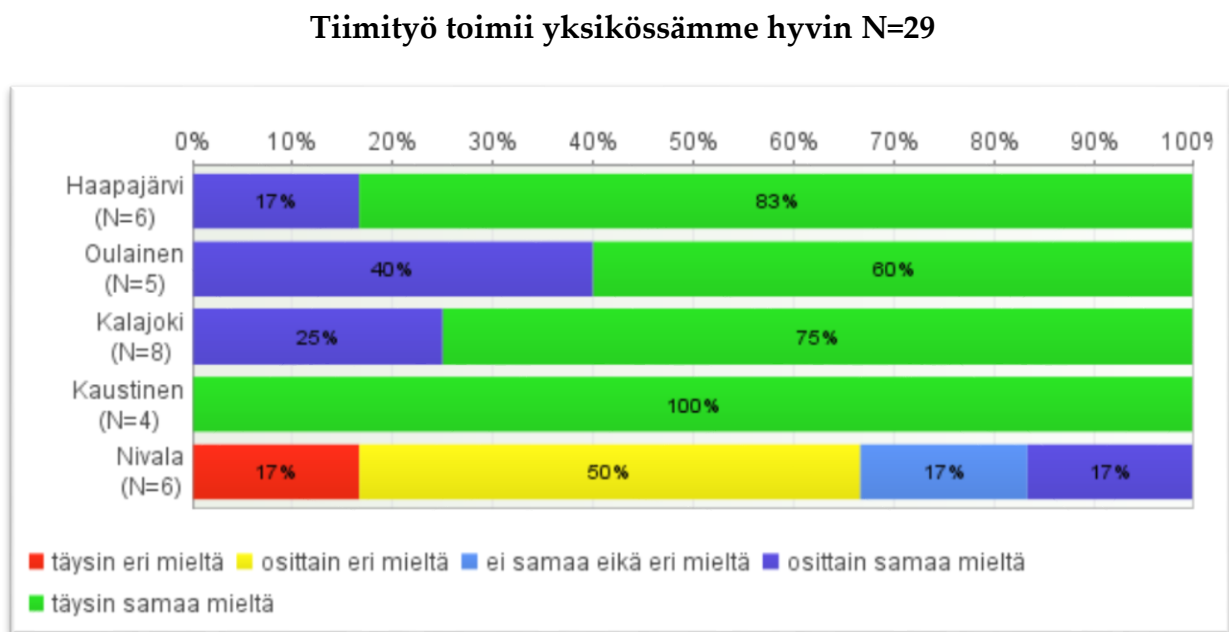
Kysyttäessä kehitysideoita (LIITE 6) saatiin vastaus 17 henkilöltä. Ideoita olivat muun muassa ajankäyttö, tiimiparien tai tiimin vaihto, kaikkien osallistuminen tiimityöhön, kassahälytyksien uudelleen organisointi, palautteen saamisen tärkeys ja uusien työntekijöiden perehdytys tiimin mukana. Vastaukset ovat liitteessä 6, siinä muodossa kuin työntekijät ovat ne kirjoittaneet.

Työntekijöiltä kysyttiin, millaisena he näkivät tiimityön tulevaisuudessa. Vastaus saatiin 18 henkilöltä ja ne on esitelty liitteessä 6, siinä muodossa kuin työntekijät ovat ne kirjoittaneet. Tiimityön katsottiin jatkuvan tulevaisuudessa ja kehittyvän edelleen. Tiimityön todettiin olevan tärkeä, mutta haastava osa työtä myös tulevaisuudessa. Tiimityön katsottiin vähentävän työn kuormittavuutta, parantavan yhteistyötä, helpottavan kuormanpurkua, vähentävän sairauslomia, nopeuttavan toimintoja ja parantavan asiakaspalvelua ja tuovan monipuolisuutta työhön. Tiimityön kautta oppii uusia asioita. Vastauksissa toivottiin, että tiimityötä voitaisiin

lisätä ja tehostaa tulevaisuudessa. Tiimityön tulevaisuus koettiin valoisana ja vastauksissa toivottiin, että tiimityö otettaisiin käyttöön muissakin marketeissa.

### 5.1.3 Käsitykset tiimityön toimivuudesta eri marketeissa

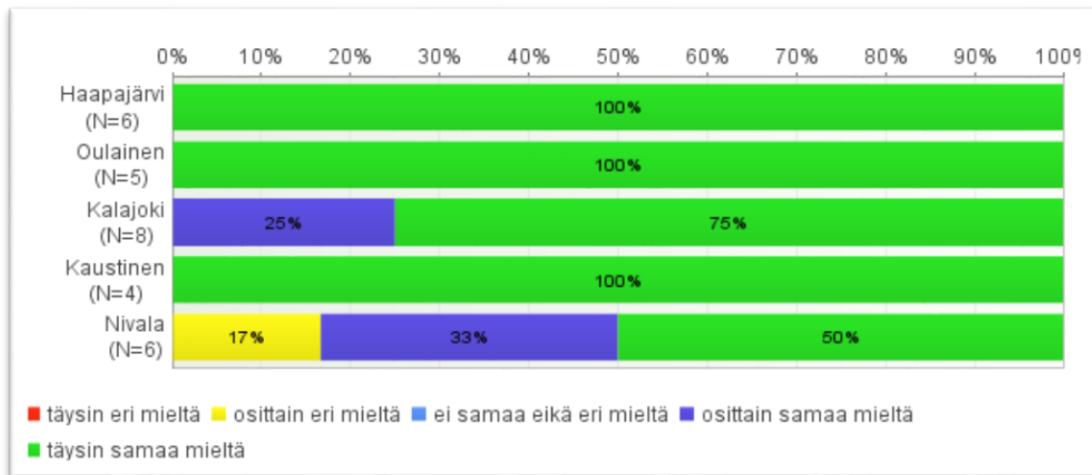
Vertailu marketeittain tehtiin, jotta nähtiin, millaisia eroavaisuuksia eri S-markettien välillä löytyy. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta tiimityön toimivan hyvin Haapajärvellä, Oulaisissa, Kalajoella ja Kaustisella. Nivalassa yli puolet (67 %) olivat väittämistä osittain tai täysin eri mieltä, vain 17 % oli osittain samaa mieltä. (KUVIO 22.)



KUVIO 22. Työntekijöiden käsitykset tiimityön toimivuudesta marketeittain

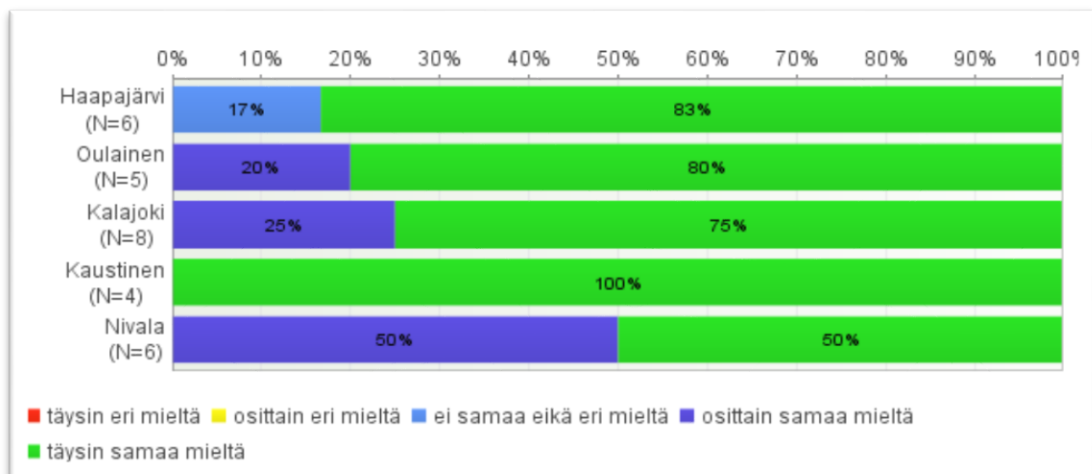
Tiimityön katsottiin vähentävän työn kuormittavuutta kaikissa kyselyyn osallistuneissa S-marketeissa. Osittain samaa mieltä oltiin vain Kalajoella (25 %) ja Nivalassa (33 %). (KUVIO 23.) Tiimityön katsottiin lisäävän myös tehokkuutta kaikissa kyselyyn osallistuneissa S-marketeissa (KUVIO 24).

### Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta N=29



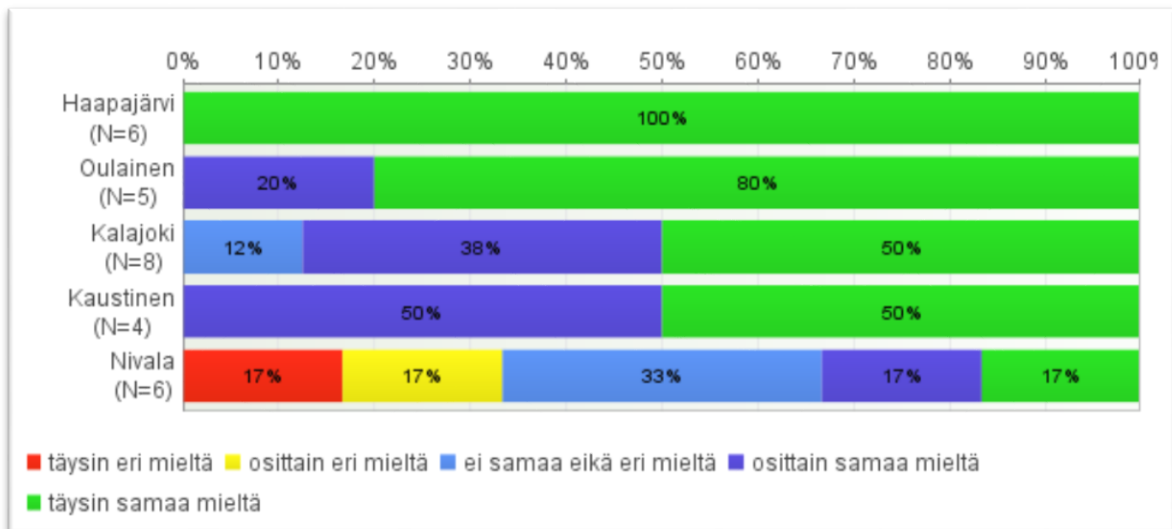
KUVIO 23. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain väittämästä: tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta

### Tiimityö lisää tehokkuutta N=29



KUVIO 24. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimityön vaikutuksesta tehokkuuteen Haapajärven vastausten perusteella voidaan päätellä tiimin koon olleen kyseisessä S-marke- tissa oikea. Muutostarvetta voitiin havaita Oulaisissa, Kalajoella ja Kaustisella ja etenkin Niva- lassa. (KUVIO 25.)

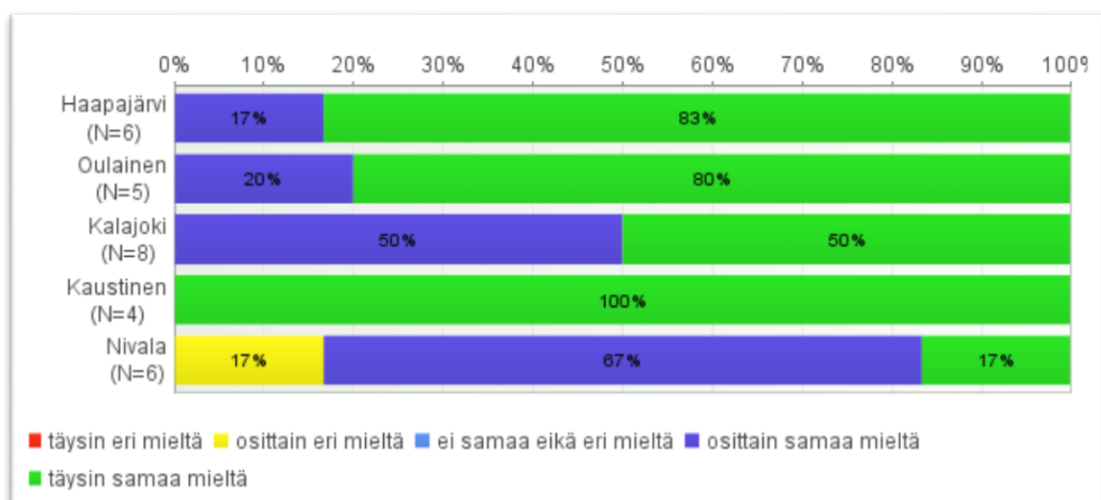
### Tiimin koko on sopiva N=29



KUVIO 25. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin koon sopivuudesta

Suurin osa (80 % tai enemmän) oli täysin samaa mieltä Haapajärvellä ja Oulaisissa ja Kaustisella tiimin osaamisen monipuolisuudesta. Kalajoella ja Nivalassa tiimin osaaminen oli kohtalaisen monipuolista. (KUVIO 26.)

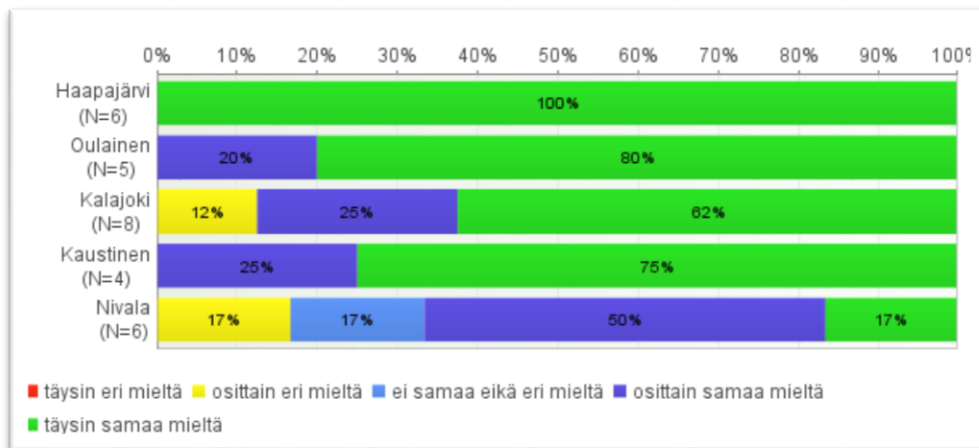
### Tiimin osaaminen on monipuolista N=29



KUVIO 26. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin osaamisen monipuolisuudesta

Kyselyyn osallistuneista S-marketeista vain Haapajärvellä voitiin todeta ohjauksen olleen riittävää (100%). Pientä parannettavaa oli Oulaisissa ja Kaustisella ja Kalajoella. Nivalassa vain 17 % katsoi ohjauksen olleen riittävää, 50 % oli osittain samaa mieltä. (KUVIO 27.)

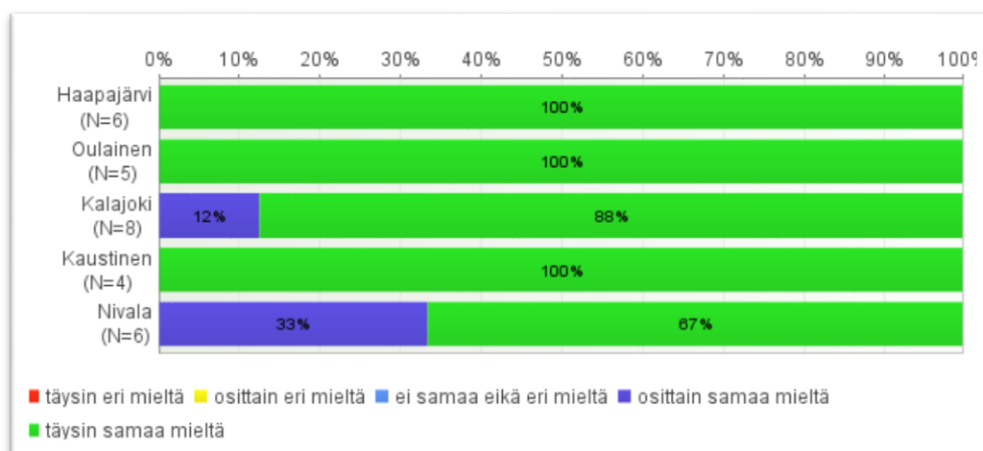
### Saan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn N=29



KUVIO 27. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain riittävästä ohjauksesta tiimityöskentelyyn

Tiimissä oppiminen oli tehokasta kaikissa kyselyyn osallistuneissa S-Marketeissa. Nivalassa ja Kalajoella osa vastanneista oli väittämästä osittain eri mieltä. (KUVIO 28.)

### Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä N=29



KUVIO 28. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain oppimisesta muilta tiimin jäseniltä

## 5.2 Vastaajien käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään marketpäälliköiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä. Toisessa alaluvussa käydään läpi samoja asioita työntekijän näkökulmasta ja kolmannessa alaluvussa vertaillaan, miten eri S-markettien työntekijöiden vastaukset poikkesivat toisistaan.

### 5.2.1 Marketpäälliköiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä

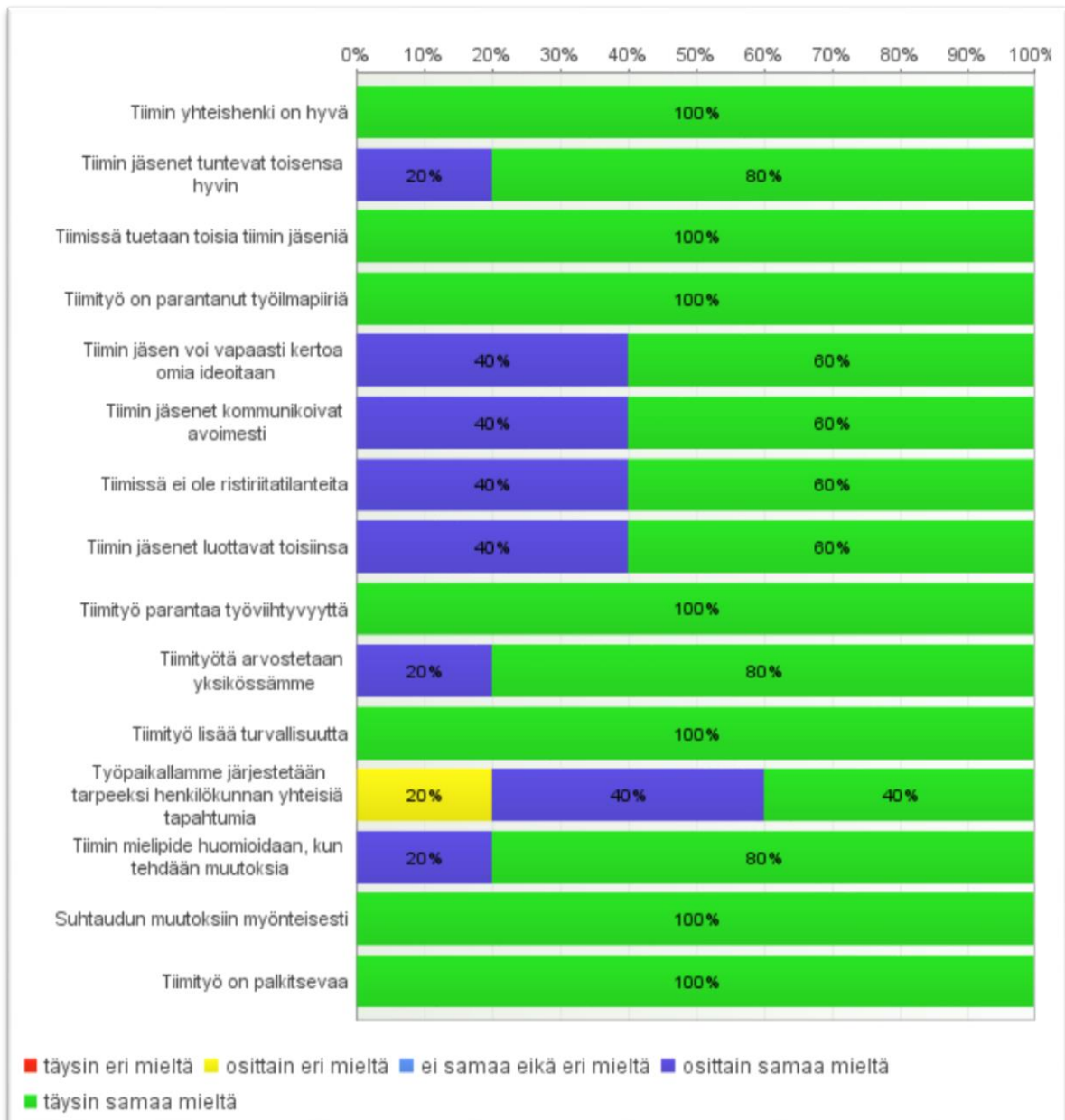
Kaikkien kyselyyn vastanneiden marketpäälliköiden mielestä tiimillä oli hyvä yhteishenki, tiimissä tuettiin toisia tiimin jäseniä ja tiimityö oli parantanut työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä. Kaikkien marketpäälliköiden mielestä tiimityö oli myös palkitsevaa. Marketpäälliköt myös katsoivat, että tiimityö lisäsi turvallisuutta ja suurimman osan (80 %) mukaan tiimityötä arvostettiin yksikössä. (KUVIO 29.)

Marketpäälliköiden mukaan tiimin jäsenet tunsivat toisensa hyvin (80%) tai melko hyvin (20 %). Kysyttäessä tiimin jäsenten kommunikoinnista, vastasi 60 % kommunikoinnin olleen avointa ja 40 % osittain avointa. Marketpäälliköiden käsityksen mukaa tiimin jäsenet luottivat toisiinsa, kuitenkin 40 % oli vain osittain samaa mieltä. Yli puolet (60 %) marketpäälliköistä vastasi, ettei tiimissä ollut ristiriitatilanteita, muiden mielestä ristiriitatilanteita oli hieman. (KUVIO 29.)

Enemmistön (60 %) mukaan tiimin jäsen sai vapaasti kertoa omia ideoitaan, 40 % oli osittain samaa mieltä väittämästä. Kaikki marketpäälliköt suhtautuivat muutoksiin myönteisesti ja 80 % vastanneista kertoi, että tiimin mielipide huomioidaan tehtäessä muutoksia. Vastanneista 20 % kertoi ottavansa tiimin mielipiteen osittain huomioon. Kun kysyttiin henkilökunnan yh-

teisistä tapahtumista, oli 40 % sitä mieltä, että yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin tarpeeksi. Osittain samaa mieltä yhteisten tapahtumien riittävydestä oli 40 % ja osittain eri mieltä yhteisten tapahtumien riittävydestä oli 20 % vastanneista. (KUVIO 29.)

**Millainen mielikuva sinulla on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä N=5**



KUVIO 29. Marketpäälliköiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä

Usein muutos tuo epävakautta tiimin toimintaan. Marketpäälliköiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitä keinoja heillä oli puuttua mahdollisesti ilmenevään muutosvastarintaan. Viiden vastaajan vastauksista voitiin poimia muun muassa oma positiivinen asenne ja myönteinen suhtautuminen, keskusteleminen ja selkeät toimintatavat. Kaikkeen muutokseen täytyy olla perusteet. Vastaukset on esitelty liitteessä 5, kuten vastaajat ovat ne kirjoittaneet.

### 5.2.2 Työntekijöiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä

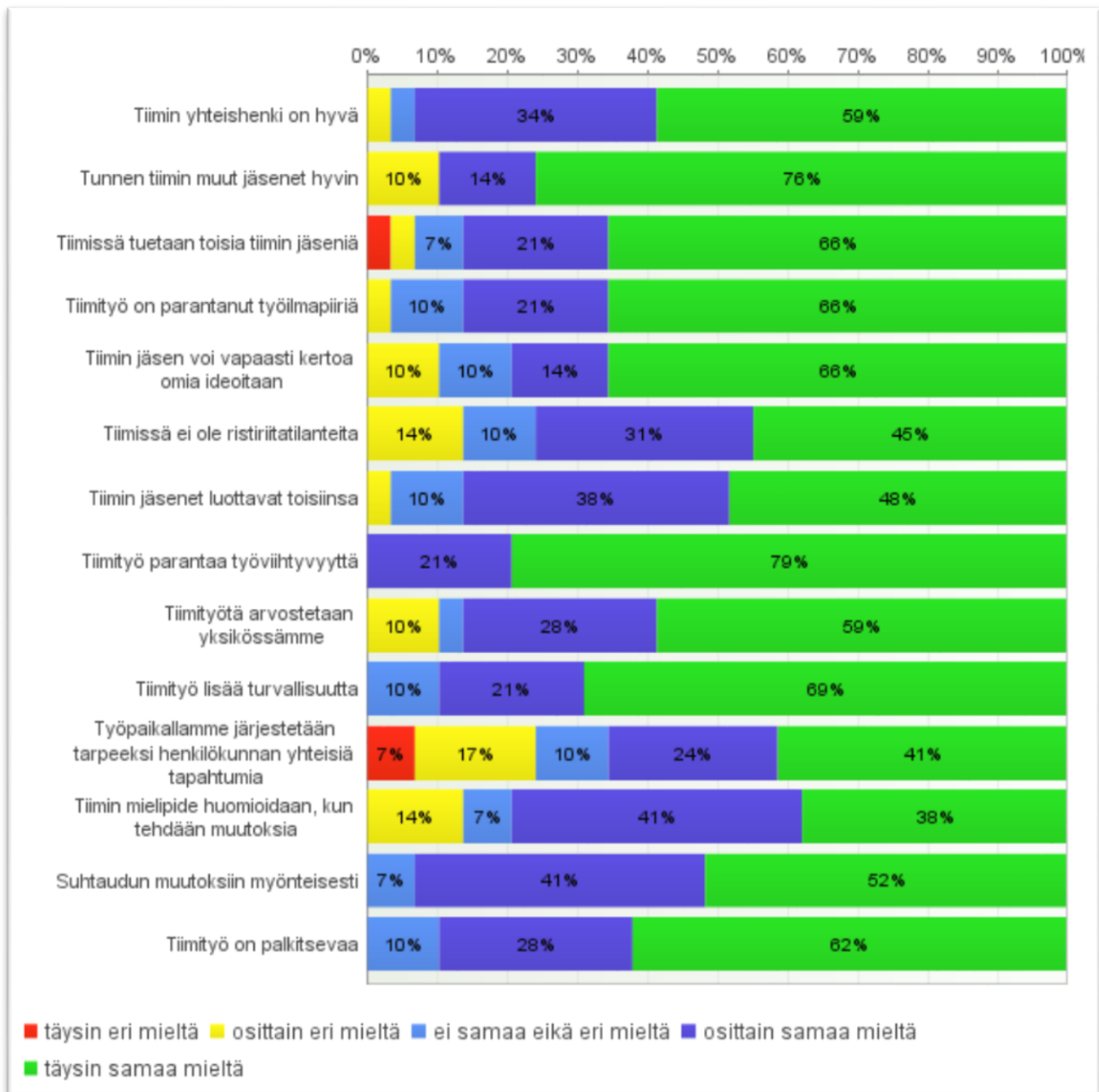
Yli puolet (59 %) vastasi tiimin yhteishengen olevan hyvä. Osittain samaa mieltä väittämästä oli yli kolmasosa vastanneista. Tiimin muut jäsenet tunnettiin hyvin 76 % mielestä, vain pieni osa (10 %) vastanneista oli osittain eri mieltä väittämästä. Suurimman osan (66 %) mielestä tiimissä tuettiin toisia tiimin jäseniä. (KUVIO 30.)

Tiimityö oli keino parantaa työilmapiiriä, täysin samaa mieltä oli 66 % vastanneista. Suurin osa (80 %) oli samaa tai osittain samaa mieltä väittämästä, tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan. Asiasta eri mieltä oli vain 10 % vastanneista. (KUVIO 30.) Hieman alle puolet (45 %) oli sitä mieltä, ettei tiimissä ole ristiriitatilanteita. Osittain samaa mieltä oli 31 % vastanneista. Tiimin jäsenet luottivat toisiinsa täysin tai osittain. (KUVIO 30.)

Kaikki vastaajat olivat samaa tai osittain samaa mieltä tiimityön kyvystä parantaa työviihtyvyyttä ja sen koettiin lisäävän turvallisuutta. Yli puolet vastaajista (59 %) oli täysin samaa mieltä väittämän, tiimityötä arvostetaan yksikössämme, kanssa. (KUVIO 30.)

Väittämästä, työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia, oli samaa tai osittain samaa mieltä 65 % vastanneista. Suurin osa (79 %) oli samaa tai osittain samaa mieltä, kun esitettiin väittämä, tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia. Yleisesti muutokseen suhtauduttiin myönteisesti tai melko myönteisesti. (KUVIO 30.)

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä  
tiimityöskentelyssä N=29

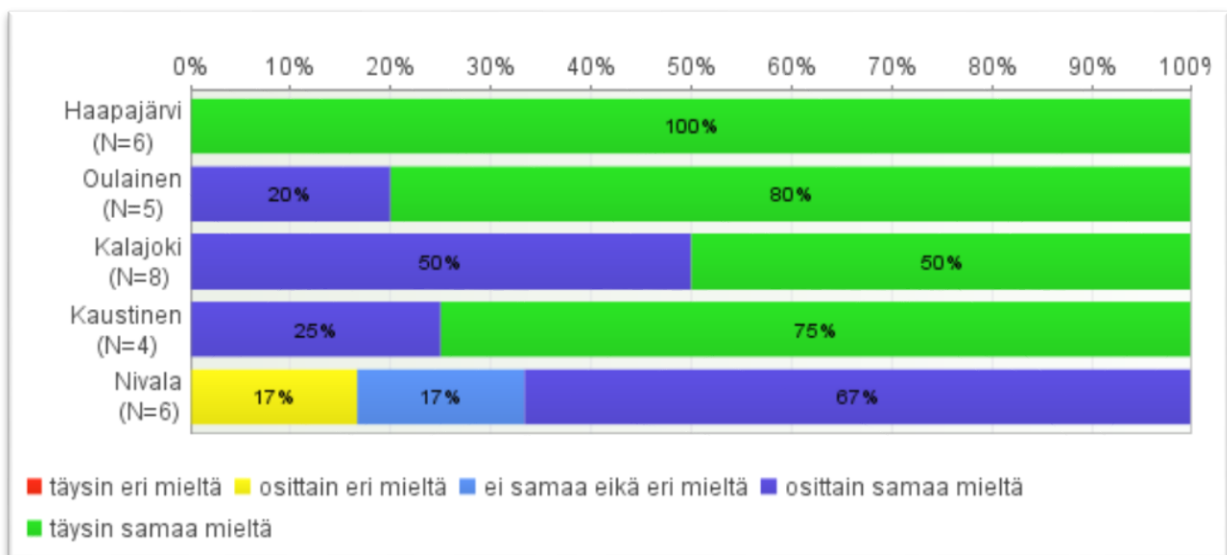


KUVIO 30. Työntekijöiden käsityksiä tiimityöskentelyn vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä koskevista väittämistä

### 5.2.3 Käsitteitä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä eri marketeissa

Tiimin yhteishenki oli Haapajärvellä vastanneiden mielestä hyvä (100%). Oulaisissa 80 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämästä. Kalajoella mielipiteet jakautuivat kahtia, puolet vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja puolet osittain samaa mieltä. Kaustisella 75 % mielestä tiimin yhteishenki oli hyvä. Nivalassa kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä, osittain samaa mieltä oli 67 % ja osittain eri mieltä 17 %. (KUVIO 31.)

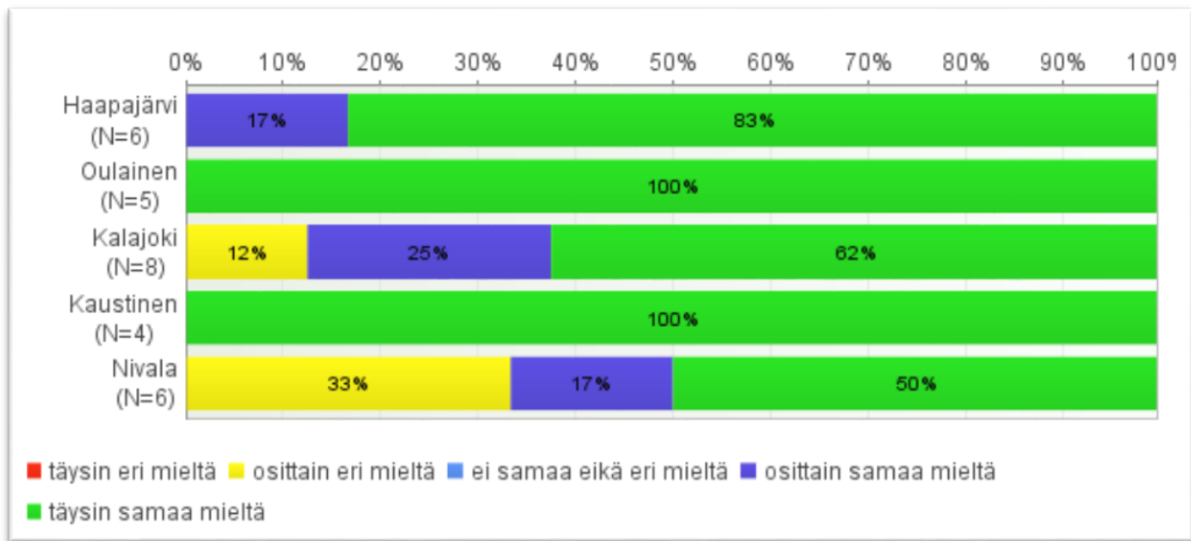
**Tiimin yhteishenki on hyvä N=29**



KUVIO 31. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimin yhteishenki on hyvä

Oulaisten ja Kaustisen tiimeissä tunnettiin tiimin muut jäsenet hyvin. Haapajärvellä (83 %) ja Kalajoella (62 %) tiimin muut jäsenet tunnettiin enimmäkseen hyvin. Nivalassa puolet vastasi olevansa samaa mieltä väittämän, tunnen tiimin muut jäsenet hyvin, kanssa. Osittain eri mieltä oli kolmasosa Nivalan vastanneista. (KUVIO 32.)

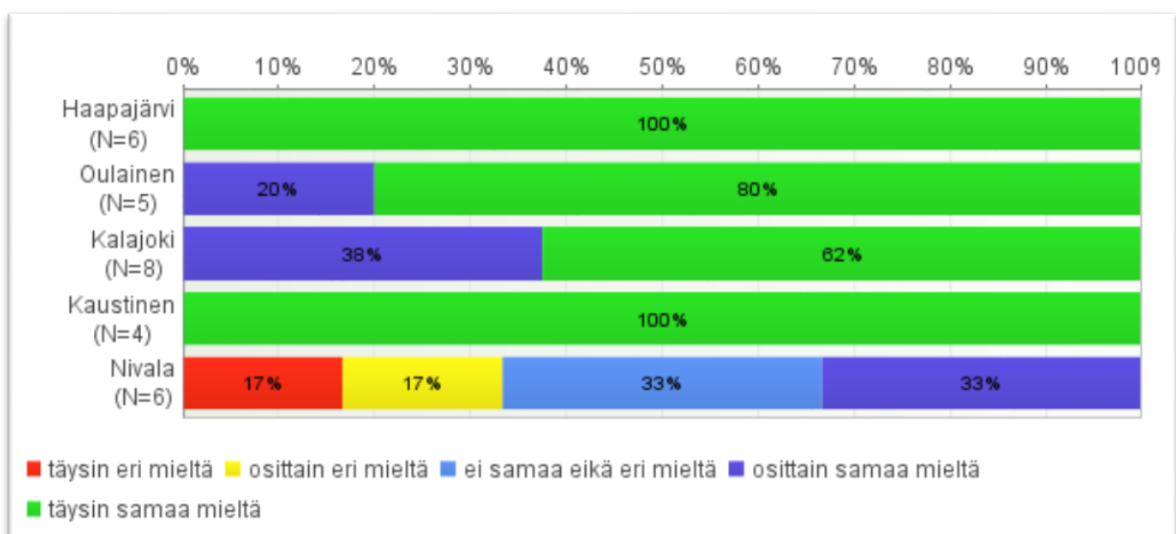
### Tunnen tiimin muut jäsenet hyvin N=29



KUVIO 32. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenten tuntemisesta

Haapajärvellä ja Kaustisella tuettiin toisia tiimin jäseniä kaikkien vastanneiden mielestä. Oulaisissa ja Kalajoella tilanne oli lähes yhtä hyvä. Nivalassa kukaan vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä ja vain kolmasosa (33 %) oli osittain samaa mieltä. (KUVIO 33.)

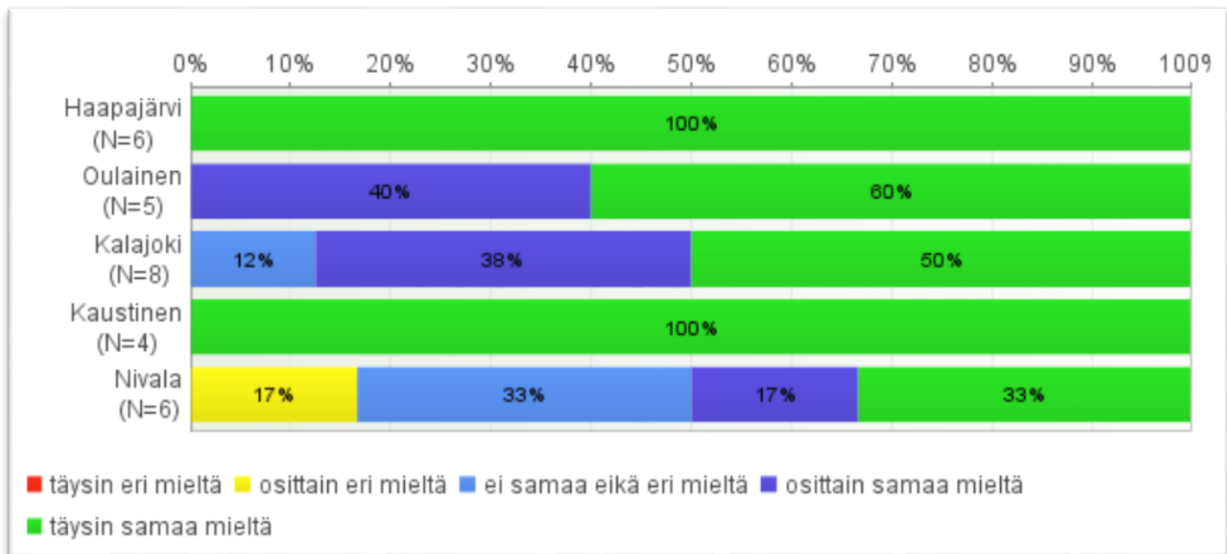
### Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä N=29



KUVIO 33. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenten tukemisesta

Haapajärvellä ja Kaustisella tiimityö oli parantanut työilmapiiriä kaikkien vastanneiden mielestä. Myös Oulaisissa ja Kalajoella ilmapiiri oli kohentunut tiimityön myötä. Nivalassa vain kolmasosa oli täysin samaa mieltä tiimityön vaikutuksesta myönteisesti työilmapiiriin. Osittain samaa mieltä oli 17 % vastaajista ja osittain eri mieltä 17 %. (KUVIO 34.)

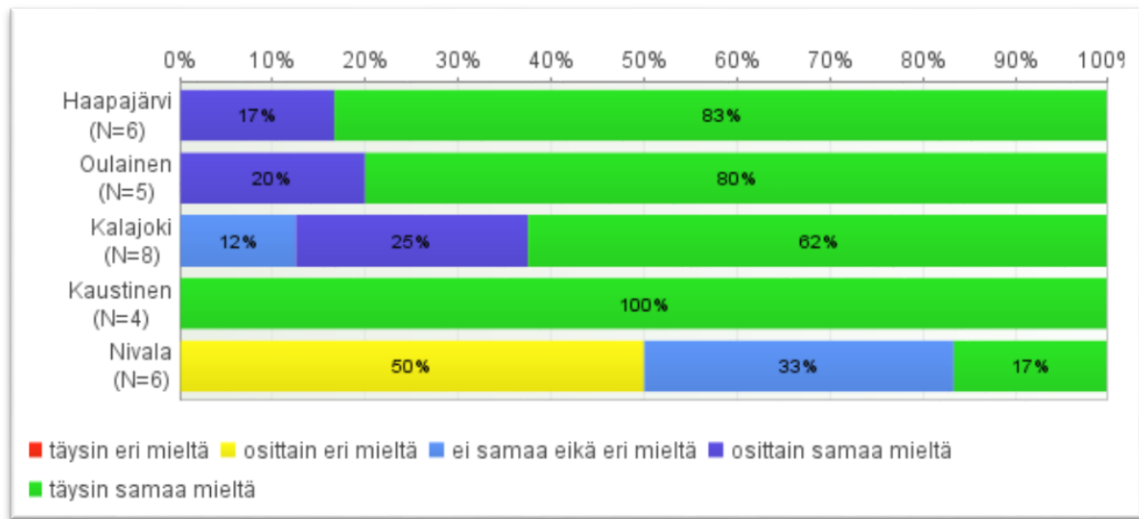
**Tiimityö on parantanut työilmapiiriä N=29**



KUVIO 34. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimityön vaikutuksesta työilmapiiriin

Kaustisella työntekijät voivat vapaasti kertoa omia ideoitaan, samoin Haapajärvellä, Oulaisissa ja Kalajoella. Nivalassa täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 17 % vastaajista ja 50 % vastasi olevansa osittain eri mieltä vapaudesta kertoa omia ideoita. (KUVIO 35.)

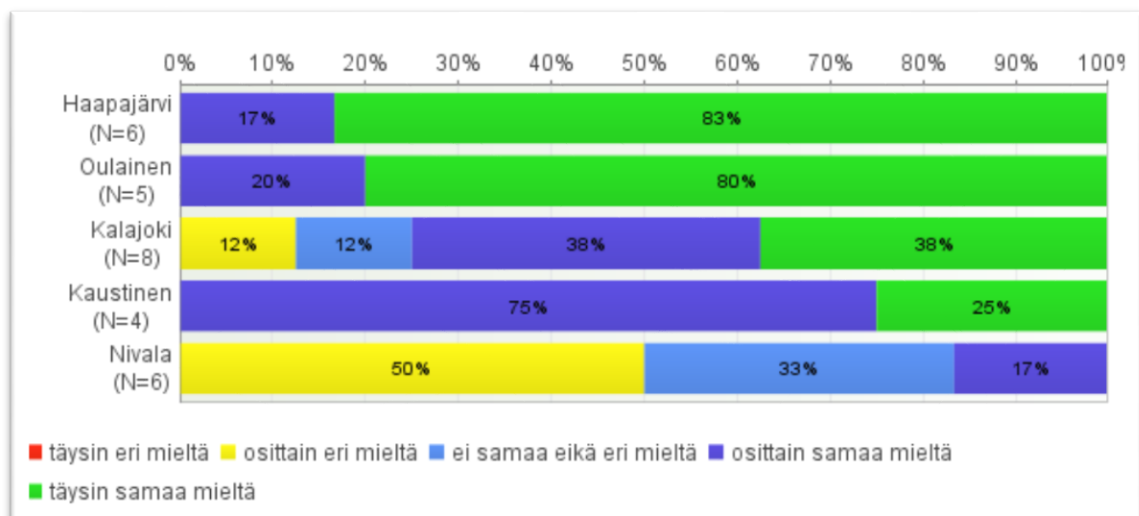
### Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan N=29



KUVIO 35. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain tiimin jäsenen vapaudesta kertoa omia ideoitaan

Haapajärvellä ja Oulaisissa ei ristiriitatilanteita ollut usein. Kalajoella 38 % mielestä ristiriitatilanteita ei ollut. Kaustisella ristiriitatilanteita oli hieman. Nivalassa 50 % mielestä ristiriitatilanteita oli jonkin verran. (KUVIO 36.)

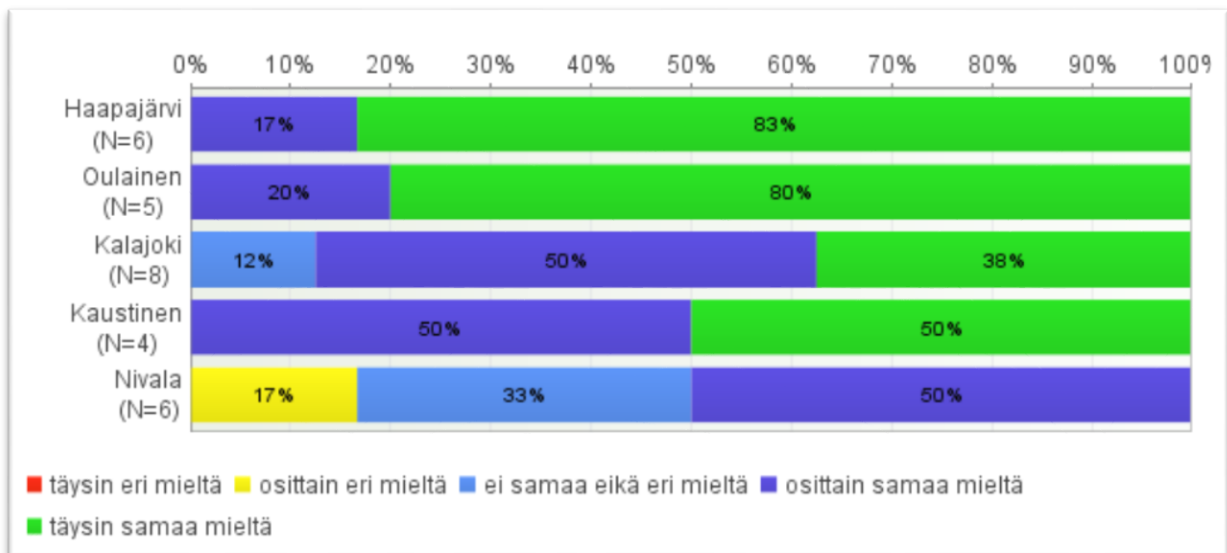
### Tiimissä ei ole ristiriitatilanteita N=29



KUVIO 36. Työntekijöiden käsityksiä tiimin ristiriitatilanteista marketeittain esiteltyinä

Kaustisella ja Kalajoella ei keskinäinen luottamus ollut ihan yhtä vankkaa kuin Haapajärvellä ja Oulaisissa. Nivalassa eivät tiimin työntekijät luota täysin toisiinsa, kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (KUVIO 37.)

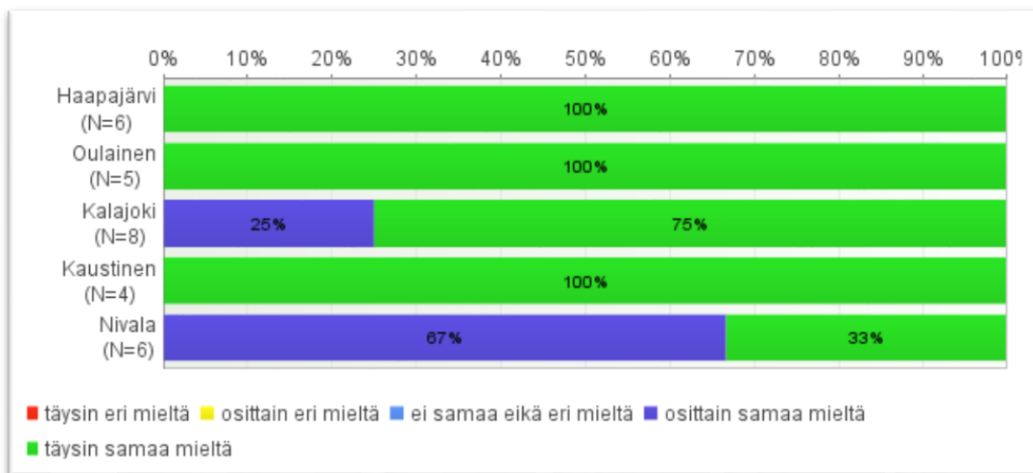
**Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa N=29**



KUVIO 37. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain eriteltyinä tiimin jäsenten keskinäisestä luottamuksesta

Haapajärvellä, Oulaisissa ja Kaustisella oltiin yksimielisiä siitä, että tiimityö paransi työviihtyvyyttä. Kalajoella neljäsosa vastaajista (25 %) oli osittain samaa mieltä, ja muut täysin samaa mieltä. Nivalassa vain kolmasosa (33 %) oli täysin samaa mieltä tiimityön vaikutuksesta työviihtyvyyteen. (KUVIO 38.)

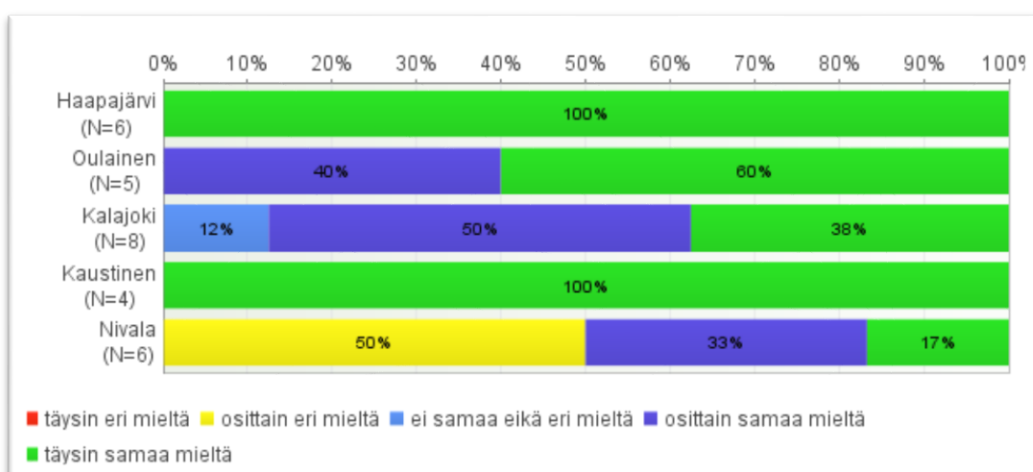
### Tiimityö parantaa työviihtyvyyttä N=29



KUVIO 38. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityö parantaa työviihtyvyyttä

Haapajärvellä ja Kaustisella vastanneiden mielestä tiimityötä arvostettiin yksikössä. Oulaisissa 60% vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 40 % osittain samaa mieltä. Kalajoella 38 % oli väitteestä täysin samaa. Nivalassa 50 % oli väitteen kanssa osittain eri mieltä. (KUVIO 39.)

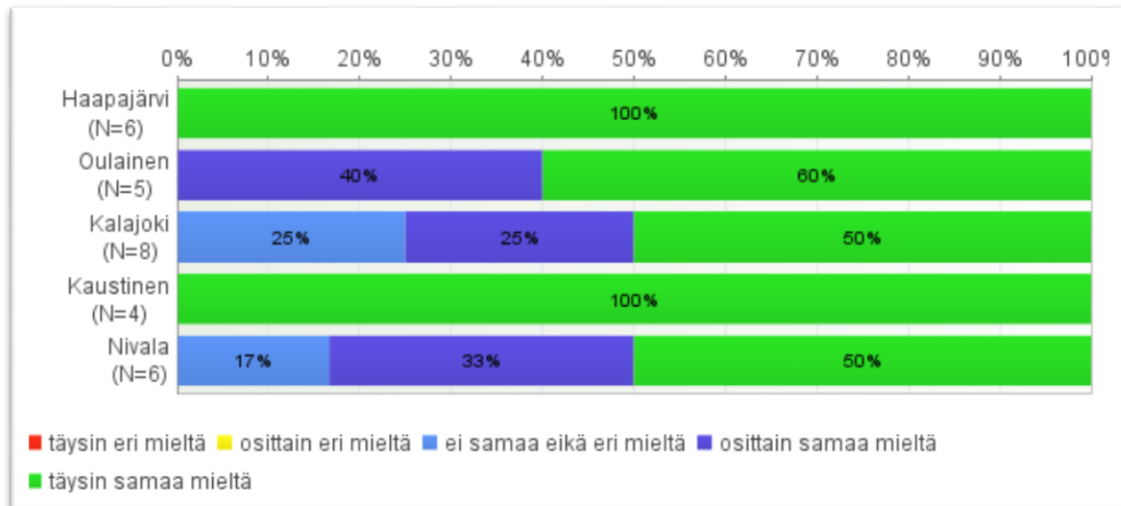
### Tiimityötä arvostetaan yksikössämme N=29



KUVIO 39. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityötä arvostetaan yksikössämme

Haapajärvellä ja Kaustisella vastanneet katsoivat tiimityön lisänneen turvallisuutta. Oulaisissa, Kalajoella ja Nivalassa katsottiin turvallisuuden lisääntyneen hieman. (KUVIO 40.)

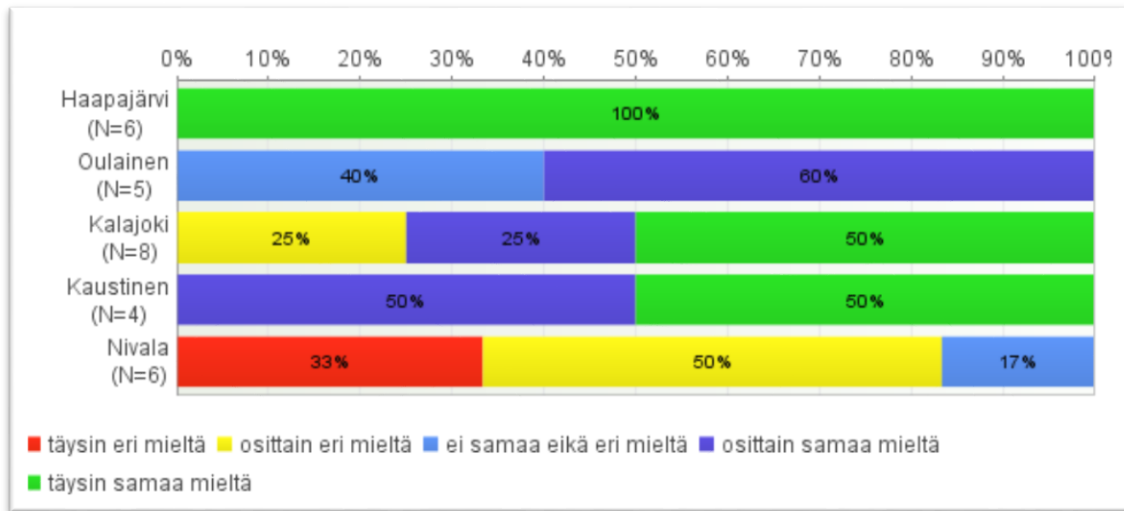
### Tiimityö lisää turvallisuutta N=29



KUVIO 40. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimityö lisää turvallisuutta

Ainoastaan Haapajärvellä järjestettiin tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia. Oulaisissa, Kalajoella ja Kaustisella yhteisiä tapahtumia oli jonkin verran. Nivalassa vastanneista 50 % oli osittain eri mieltä ja 33 % täysin eri mieltä yhteisten tapahtumien riittävydestä. (KUVIO 41.)

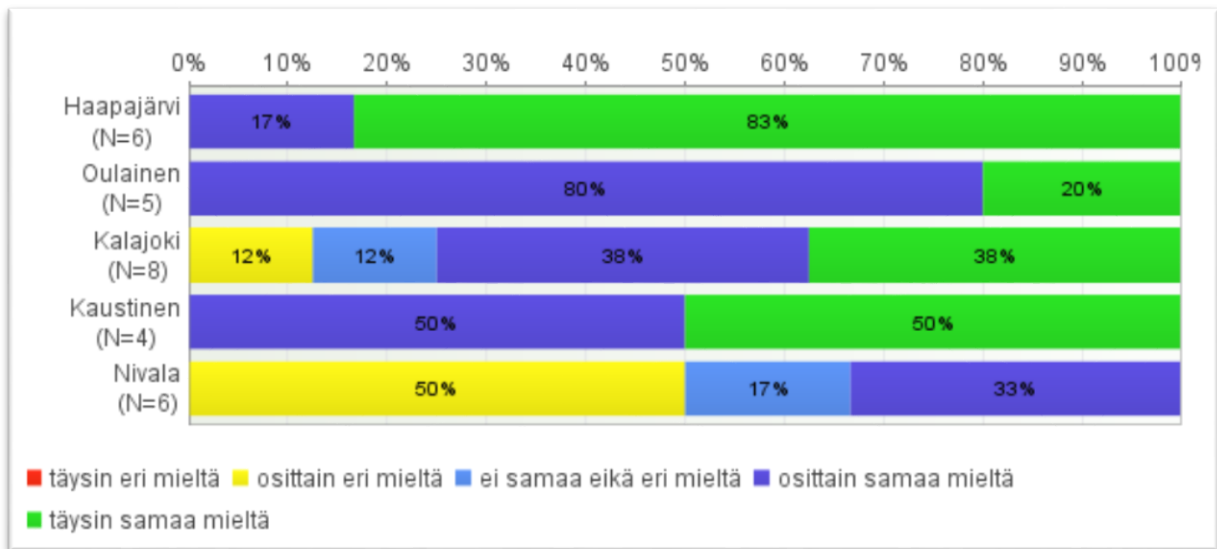
### Työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia N=29



KUVIO 41. Työntekijöiden käsityksiä marketeittain henkilökunnan yhteisten tapahtumien riittävydestä

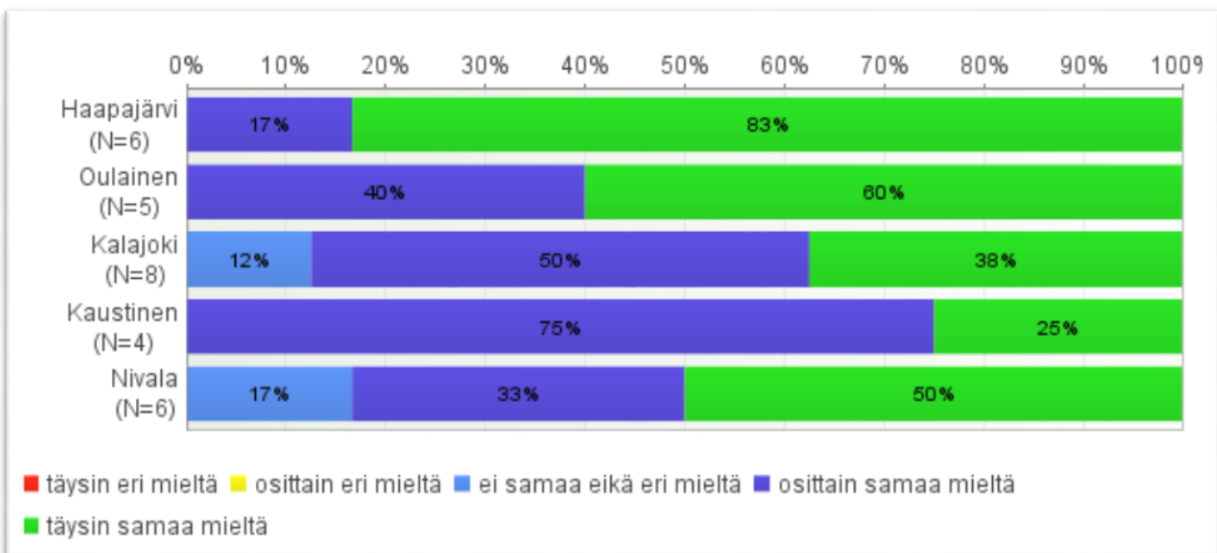
Tiimin mielipide muutoksissa huomioitiin vastanneiden mielestä hyvin tai kohtuullisesti Haapajärvellä, Oulaisissa ja Kaustisella ja Kalajoella. Nivalassa puolet vastanneista oli osittain eri mieltä. (KUVIO 42). Muutoksiin alueen S-marketeissa suhtauduttiin yleisesti ottaen myönteisesti, osassa hieman myönteisemmin kuin toisissa. Haapajärven työntekijöiden voitiin sanoa olevan muutosmyönteisimpiä. (KUVIO 43.)

### Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia N=29



KUVIO 42. Työntekijöiden käsitykset marketeittain väittämään: tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia

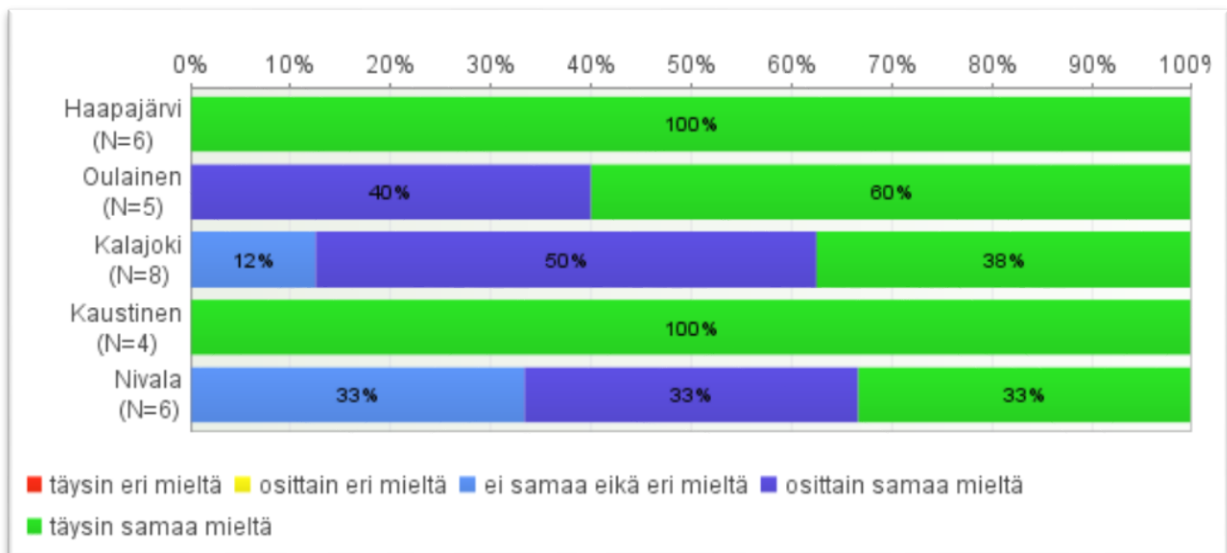
### Suhtaudun muutoksiin myönteisesti N= 29



KUVIO 43. Työntekijöiden käsitykset marketeittain väittämään: suhtaudun muutoksiin myönteisesti

Tiimityö oli palkitsevaa Haapajärven ja Kaustisen työntekijöiden mielestä (100%). Oulaisissa täysin samaa mieltä oli 60 %. Nivalassa ja Kalajoella tiimityötä ei koettu täysin palkitsevana. (KUVIO 44.)

**Tiimityö on palkitsevaa N=29**



KUVIO 44. Työntekijöiden käsityksiä tiimityön palkitsevuudesta marketeittain

### 5.3 Vastaajien käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta

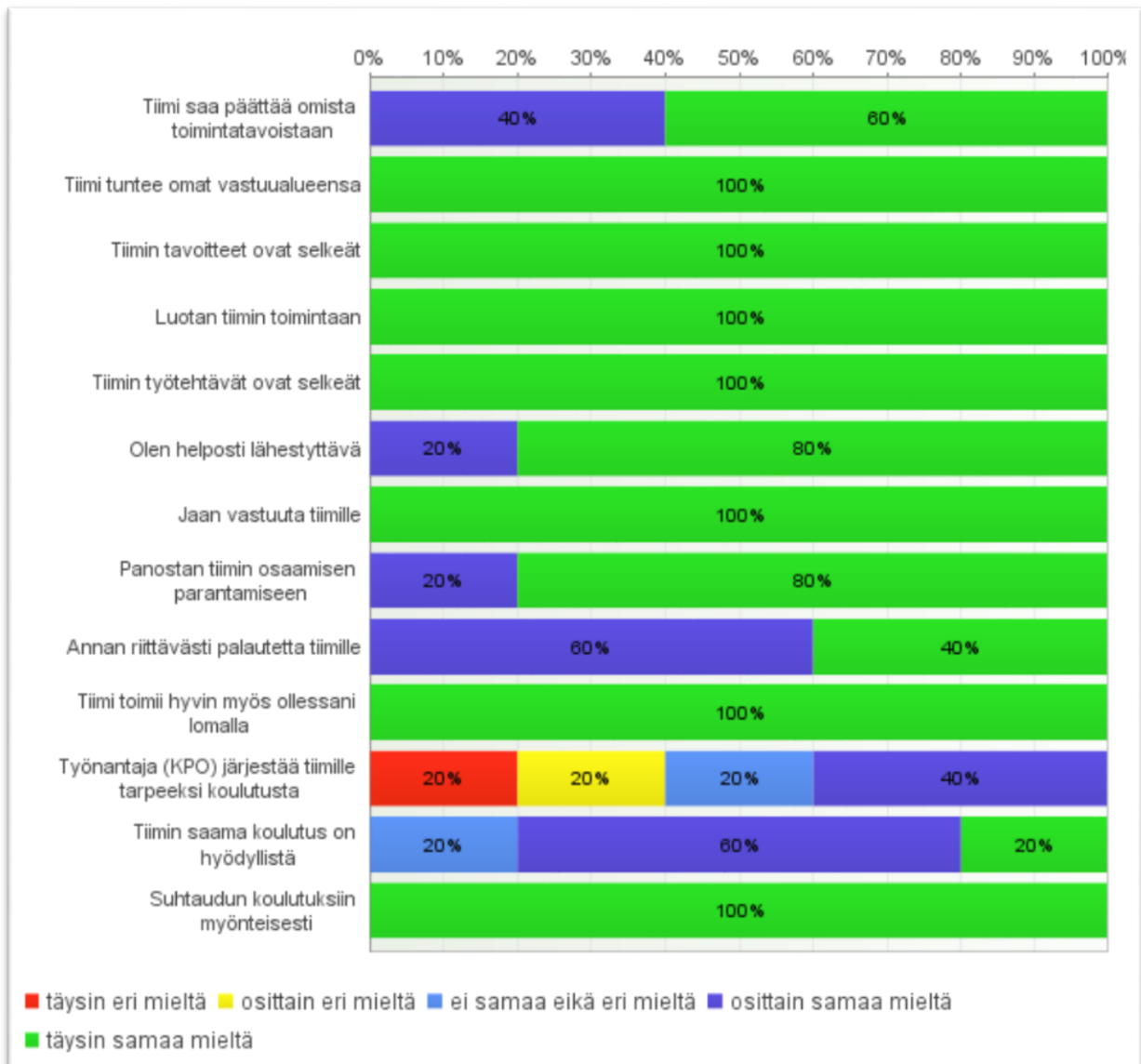
Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tiimin esimiestyötä ja johtamista. Ensimmäisessä alaluvussa selvitetään marketpäälliköiden näkemystä omasta työstään tiimin esimiehenä ja tiimin johtajana. Toisessa alaluvussa käydään läpi sitä, miten työntekijät käsittivät tiimin esimiestyön ja johtamisen. Kolmannessa luvussa käydään läpi, oliko eri S-markettien johtamisessa ja tiimi-esimiestyössä eroja kaupan työntekijöiden näkemyksissä.

### 5.3.1 Marketpäälliköiden käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta

Kysyttäessä, millaisia käsityksiä marketpäälliköillä oli työstään tiimin esimiehenä ja tiimin johtajana, olivat kaikki marketpäälliköt yksimielisiä siitä, että tiimin tehtävät olivat selkeät tiimin jäsenille, tiimi tunsivat omat vastualueensa ja tiimin tavoitteet olivat selkeät. Kaikki marketpäälliköt myös luottivat tiimin toimintaan ja totesivat tiimin toimineen hyvin myös heidän lomakautensa aikana. Kaikki marketpäälliköt jakoivat vastuuta tiimin jäsenille. Vastanneista marketpäälliköistä 60 % antoi tiimin päättää omista toimintatavoistaan, 40 % jakoi vastuuta osittain. Suurin osa (80 %) marketpäälliköistä piti itseään helposti lähestyttävänä. Vain 40 % kertoi antavansa tiimille tarpeeksi palautetta, 60 % ollessa väittämän kanssa osittain samaa mieltä. (KUVIO 45.)

Kysyttäessä tiimin saamasta koulutuksesta, kukaan marketpäälliköistä ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä, Osuuskauppa KPO järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta. Osittain samaa mieltä koulutuksen riittävydestä oli 40 % vastanneista. Saatu koulutus on hyödyllistä 20 % mukaan, 60 % oli osittain samaa mieltä. Kaikki kyselyyn osallistuneet marketpäälliköt suhtautuivat koulutukseen myönteisesti. (KUVIO 45.)

### Millaisia käsityksiä sinulla on työstäsi tiimin esimiehenä ja tiimin johtajana N=5



KUVIO 45. Marketpäälliköiden käsityksiä työstä tiimin esimiehenä ja johtajana

Tiimin esimiestyötä ja johtajuutta selvitettiin marketpäälliköiden osalta myös avoimilla kysymyksillä. Kysymykseen millä keinoin tuet/autat tiimin toimintaa, vastasivat kaikki marketpäälliköt: olemalla osa tiimiä. Muita vastauksia olivat muun muassa sparraamalla, vaikuttamalla ryhmän kokoon työvuorosunnittelulla, antamalla kohtuullisen ajan, jossa töistä selviää, sekä ohjeistamalla. Marketpäälliköiden antamat vastaukset löytyvät liitteestä 5, siinä muodossa kuin marketpäälliköt ovat ne kirjoittaneet.

Kun marketpäälliköiltä kysyttiin keinoja sitouttaa henkilökuntaa, saatiin muun muassa seuraavia vastauksia: antamalla vastuuta, saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä tuorerhyhmissä, jokaisella on omia vastuualueita, on aikataulu, mihin pyritään, tiimityö sitouttaa porukan. Sitouttaa voi myös selkeillä ohjeilla, miten työt tiimissä hoidetaan ja sen mukaan toimitaan. Marketpäälliköiden antamat vastaukset löytyvät liitteestä 5, siinä muodossa kuin marketpäälliköt ovat ne kirjoittaneet.

### 5.3.2 Työntekijöiden käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta

Kun kysyttiin, saako tiimi päättää omista toimintatavoistaan, vastasi 41 % olevansa täysin samaa mieltä, saman verran vastaajia oli osittain samaa mieltä. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että tiimit tunsivat hyvin (72 %) tai melko hyvin omat vastuualueensa ja heidän tavoitteensa (76 %) ja työtehtävät olivat selkeät (72 %). (KUVIO 46.)

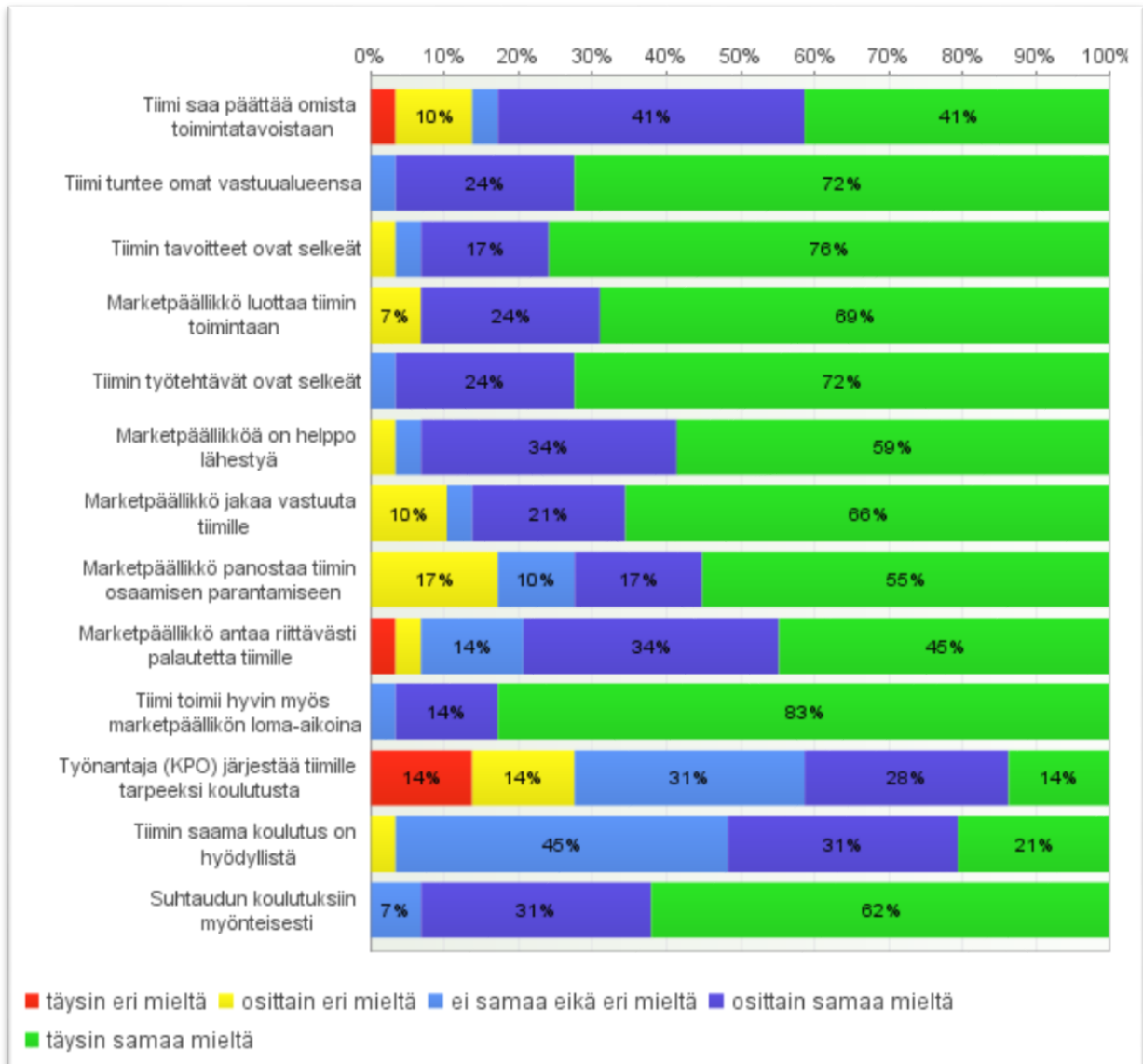
Kun kysyttiin työntekijöiden mielipidettä, luottaako marketpäällikkö tiimin toimintaan, vastaajista 69 % oli täysin samaa mieltä ja 24 % osittain samaa mieltä. Vastanneista suurimman osan (83 %) mielestä tiimi toimi hyvin marketpäälliköiden loma-aikoina. Yli puolet (59 %) piti marketpäälliköitä helposti lähestyttävänä. Marketpäälliköiden vastuun jakamisesta täysin samaa mieltä oli 66 % vastanneista. (KUVIO 46.)

Yli puolet vastaajista (55 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen kehittämiseen. Kehitettävää oli 17 % mielestä. Vastanneista 45 % koki saavansa riittävästi palautetta. (KUVIO 46.)

Kysyttäessä koulutuksen tarpeesta, oli 14 % täysin samaa mieltä väitteestä: työnantaja, Osuuskauppa KPO, järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta. Osittain samaa mieltä oli 28 % ja 14 % vastasi olevansa osittain eri mieltä ja 14 % oli täysin eri mieltä. Kun esitettiin väite, tiimin saama

koulutus on hyödyllistä, vastasi 21 % olevansa täysin samaa mieltä ja 31 % osittain samaa mieltä. Yleisesti koulutuksiin suhtauduttiin myönteisesti. (KUVIO 46.)

### Ota kantaa seuraaviin tiimin johtamista ja esimiestyötä koskeviin väittämiin N=29

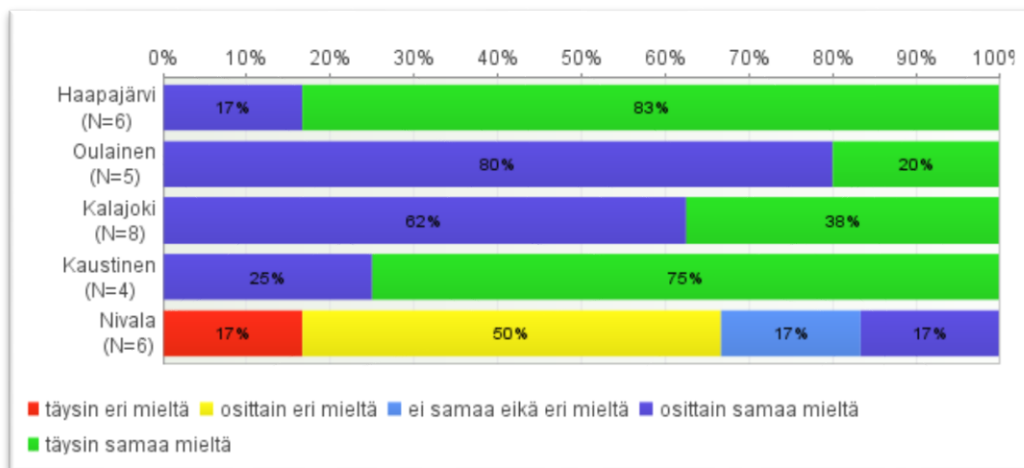


KUVIO 46. Työntekijöiden mielipiteet tiimin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin väittämiin

### 5.3.3 Käsityksiä tiimin esimiestyöstä ja johtamisesta eri marketeissa

Kun esitettiin väittämä: tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan, voitiin todeta, että Haapajärvellä ja Kaustisella oli tiimin jäsenillä vapaus valita omat toimintatapansa. Oulaisissa ja Kalajoella ei saatu päättää toimintatavoista aivan yhtä vapaasti. Nivalassa vain 17 % vastaajista oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä, jopa 50% oli osittain eri mieltä ja 17 % oli täysin eri mieltä. (KUVIO 47.)

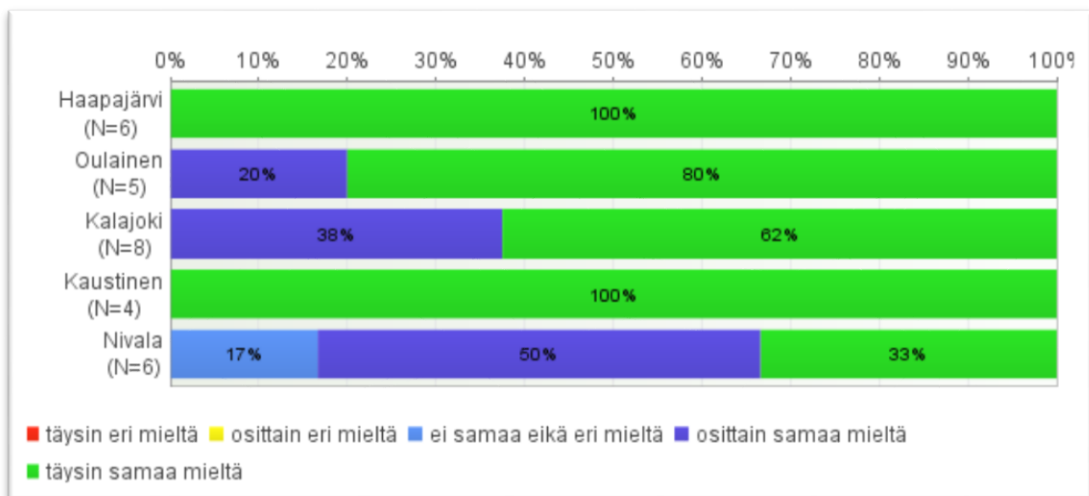
**Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan N=29**



KUVIO 47. Tiimin päätäntävalta toimintatavoista marketeittain

Haapajärvellä ja Kaustisella tiimi tunsi omat vastualueensa (100 %). Pientä epäselvyyttä vastualueitten tuntemisessa oli muissa kyselyyn osallistuneissa S-marketeissa, etenkin Nivalassa. (KUVIO 48.)

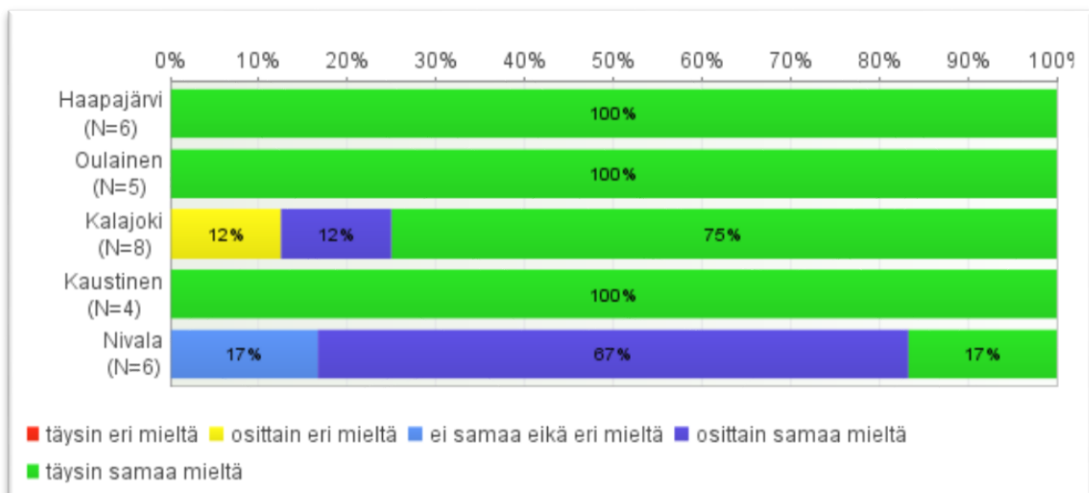
### Tiimi tuntee omat vastualueensa N=29



KUVIO 48. Työntekijöiden vastaukset marketeittain: tiimi tuntee omat vastualueensa

Tiimin tavoitteet olivat selkeät Haapajärvellä, Oulaisissa ja Kaustisella. Kalajoella oli tavoitteissa hieman selventämisen varaa. Nivalassa tavoitteet olivat melko selkeät. (KUVIO 49.)

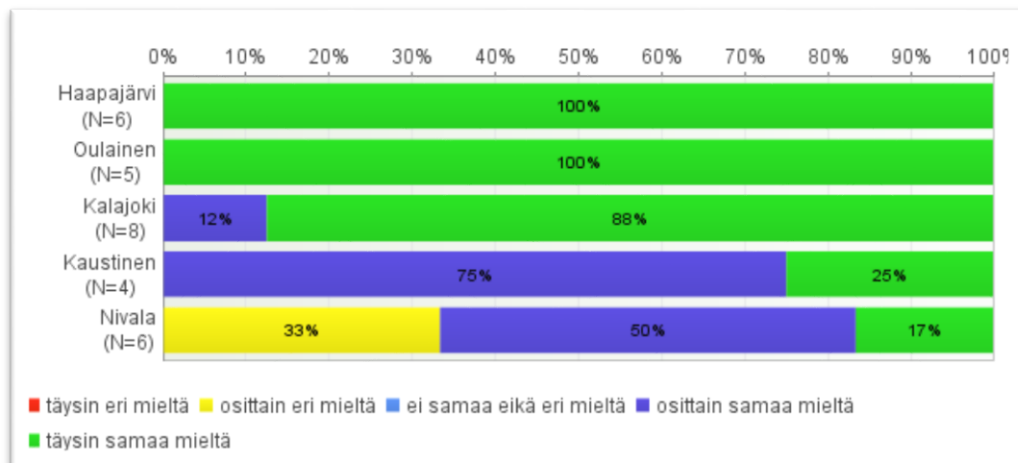
### Tiimin tavoitteet ovat selkeät N=29



KUVIO 49. Työntekijöiden käsitykset marketeittain tiimin tavoitteiden selkeydestä

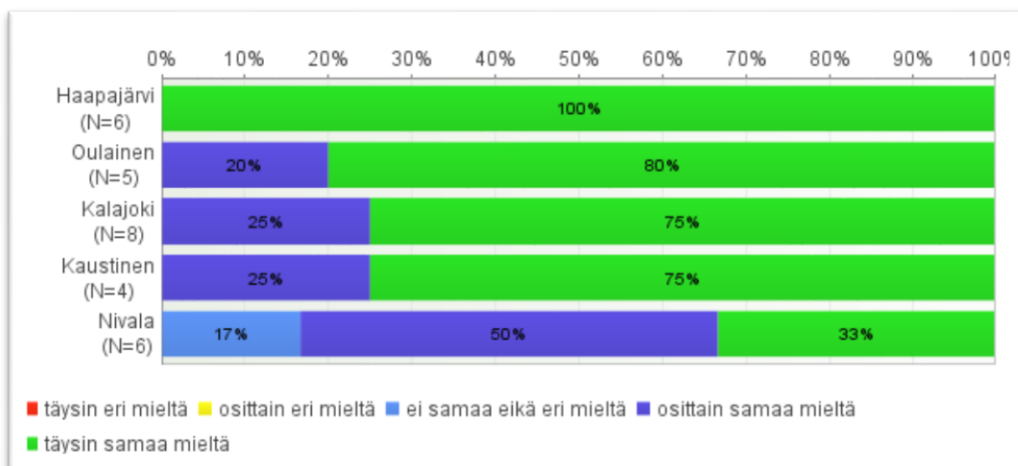
Haapajärvellä ja Oulaisissa ja Kalajoella vastattiin, että marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan. Kaustisella 75 % katsoo marketpäällikön luottavan osittain. Nivalassa kolmasosa (33 %) vastanneista oli osittain eri mieltä. (KUVIO 50.)

### Marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan N=29



KUVIO 50. Työntekijöiden käsitykset marketeittain: marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan. Kaikissa S-marketeissa tiimin työtehtävät ovat selkeät tai lähes selkeät. (KUVIO 51.)

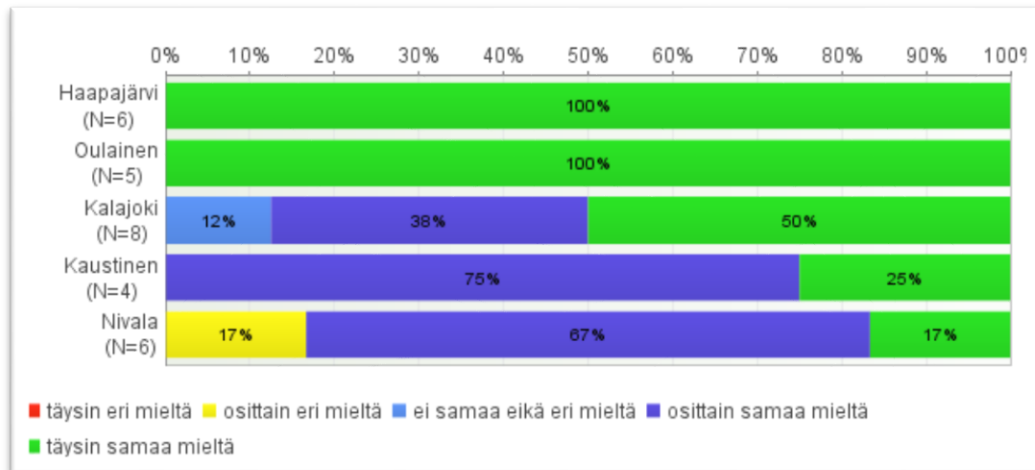
### Tiimin työtehtävät ovat selkeät N=29



KUVIO 51. Työntekijöiden käsitykset marketeittain tiimin työtehtävien selkeydestä

Haapajärvellä ja Oulaisissa, Kalajoella ja Kaustisella marketpäällikön katsottiin olevan helposti lähestyttävä. Nivalassa 17 % oli osittain eri mieltä. (KUVIO 52.)

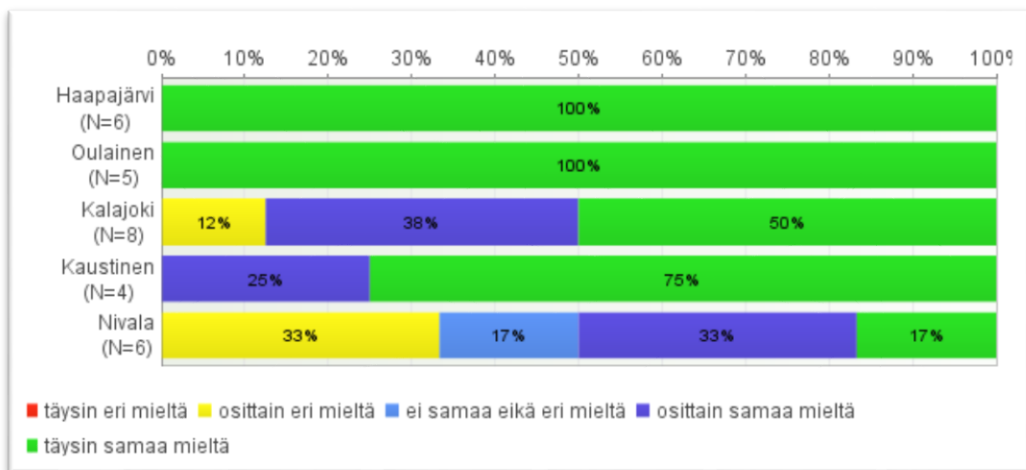
### Marketpäällikköä on helppo lähestyä N=29



KUVIO 52. Työntekijöiden käsitykset marketeittain marketpäällikön lähestyttävyydestä

Haapajärvellä (100%) ja Oulaisissa (100%) ja Kaustisella (75 %) marketpäällikkö jakoi vastuuta tiimille. Kalajoella pieni osa (12 %) oli vastuusta osittain eri mieltä. Nivalassa vain 17 % vastasi olevansa samaa mieltä, kolmasosa (33 %) oli osittain samaa mieltä ja kolmasosa (33 %) osittain eri mieltä. (KUVIO 53.)

### Marketpäällikkö jakaa vastuuta tiimille N=29



KUVIO 53. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: marketpäällikkö jakaa vastuuta tiimille

Haapajärvellä marketpäällikkö panosti parhaiten (100 %) tiimin osaamisen parantamiseen. Nivalassa 50 % vastanneista katsoo tiimin osaamisessa olevan jonkin verran parantamisen varaa. (KUVIO 54.)

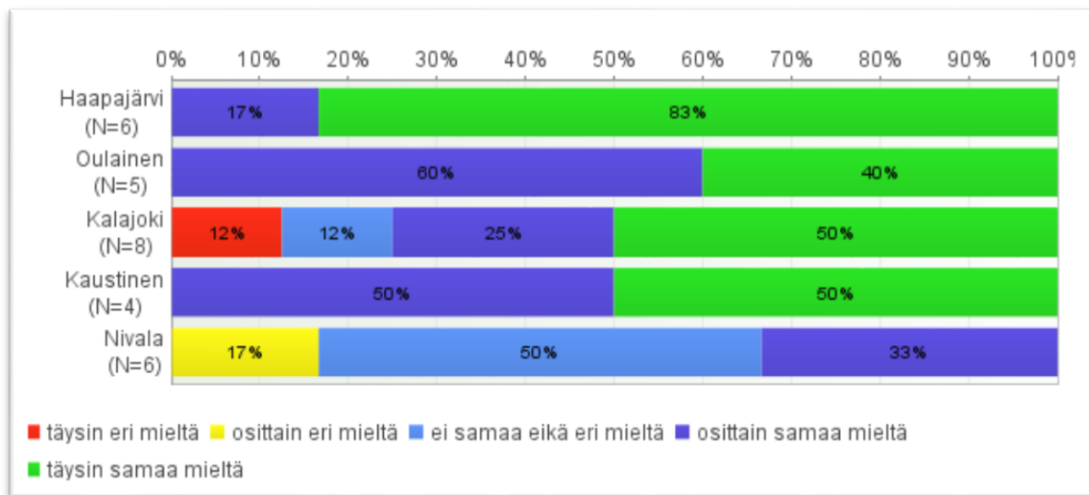
### Marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen N=29



KUVIO 54. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen

Marketpäällikkö antoi tarpeeksi palautetta Haapajärvellä, Oulaisissa ja Kaustisella. Kalajoella toivottiin lisää palautetta. Nivalassa kenenkään mielestä palautetta ei annettu riittävästi. (KUVIO 55.)

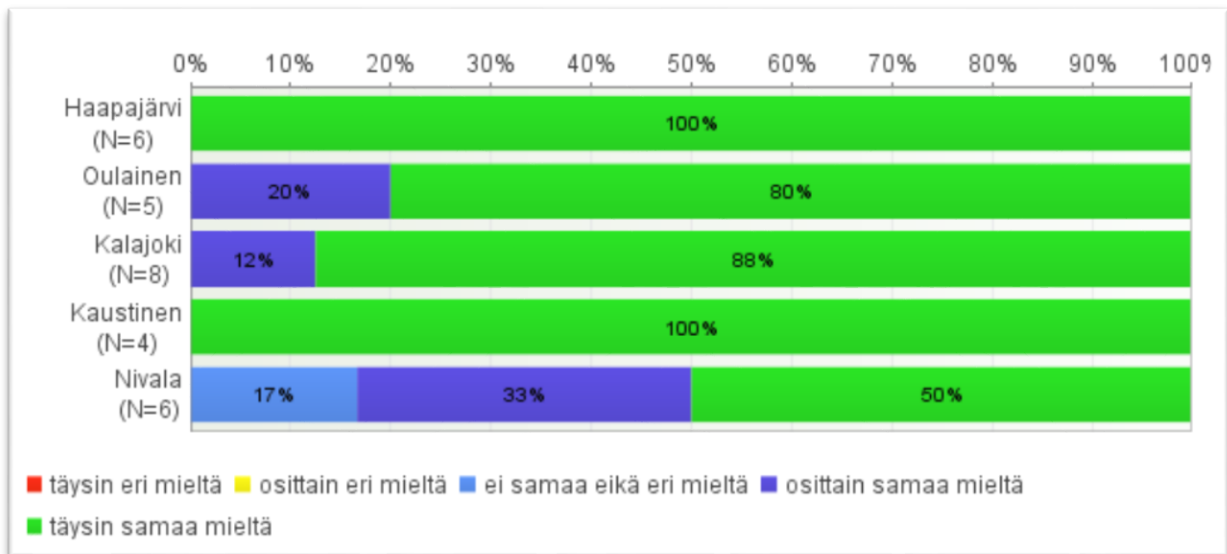
### Marketpäällikkö antaa riittävästi palautetta tiimille N=29



KUVIO 55. Työntekijöiden käsitykset marketeittain riittävän palautteen saamisesta

Haapajärvellä (100 %) ja Kaustisella (100 %) tiimi toimi vastanneiden mielestä erinomaisesti myös marketpäällikön loma-aikoina. Muissakaan marketeissa marketpäällikön loma ei aiheuttanut suurta muutosta tiimin toimintaan. (KUVIO 56.)

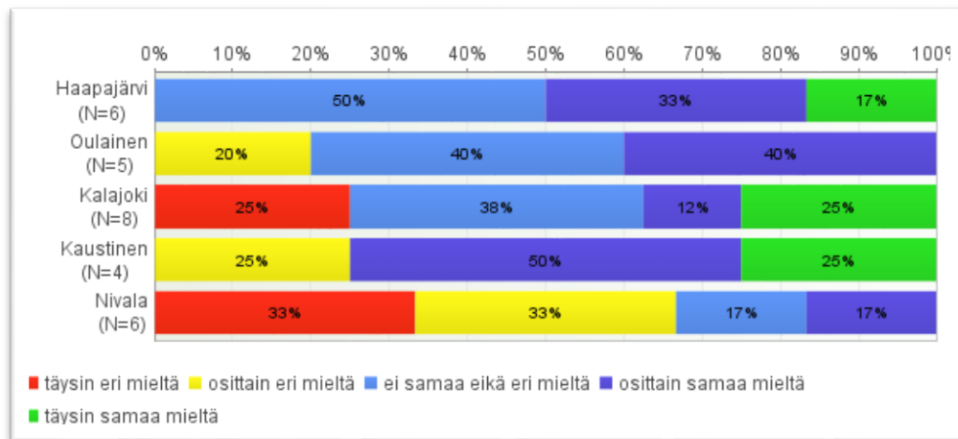
### Tiimi toimii hyvin myös marketpäällikön loma-aikoina N=29



KUVIO 56. Työntekijöiden käsitykset tiimin toiminnasta marketpäällikön loma-aikoina marketeittain eriteltynä

Haapajärvellä katsottiin Osuuskauppa KPO:n järjestävän tiimille tarpeeksi koulutusta. Oulaisissa koulutuksen tarpeesta 40 % oli osittain samaa mieltä ja 20 % osittain eri mieltä. Kalajoella mielipiteet koulutuksen riittävydestä jakaantuivat ääripäihin, vastanneista 25 % mielestä koulutusta oli riittävästi ja 25 % mielestä ei riittävästi. Kaustisella koulutusta oli riittävästi tai melko riittävästi. Nivalan vastanneiden mielestä työnantajan järjestämää koulutusta ei ole saatu tarpeeksi. Koulutuksen tarpeen riittävydestä 17 % oli osittain samaa mieltä ja 33 % osittain eri mieltä. Kolmasosa (33 %) vastanneista oli täysin eri mieltä. (KUVIO 57.)

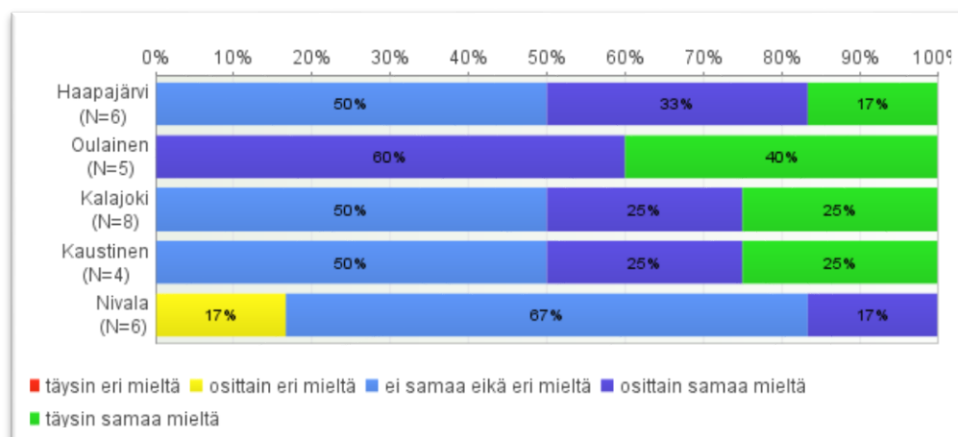
### Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta N=29



KUVIO 57. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta

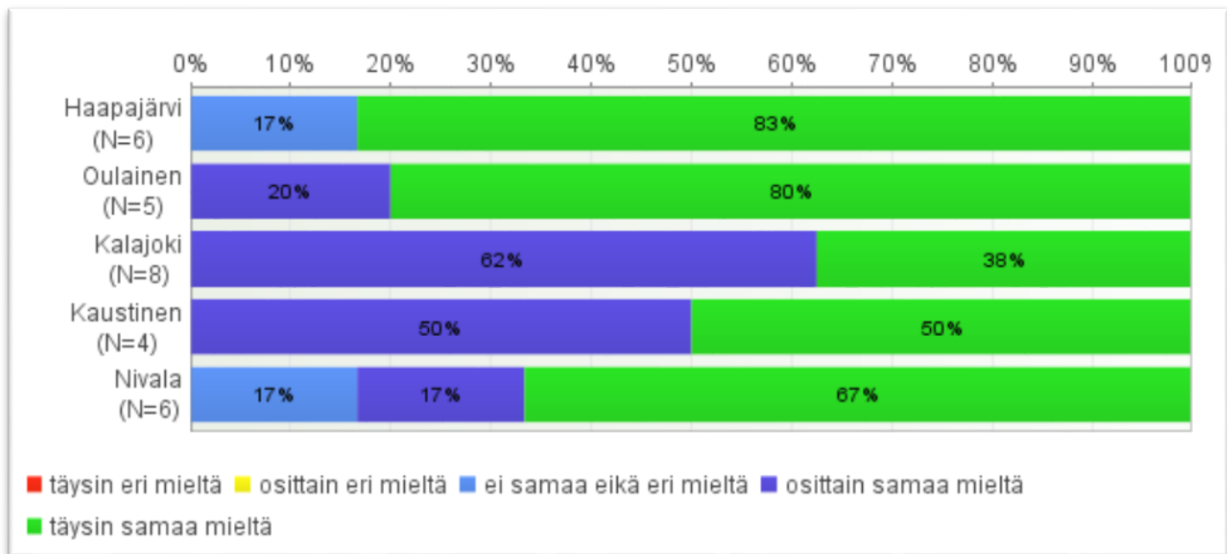
Saatu koulutus oli koettu hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi kaikissa kyselyyn osallistuneissa S-marketeissa Nivalaa lukuun ottamatta. (KUVIO 58.) Saatuun koulutukseen suhtauduttiin myönteisesti tai melko myönteisesti kaikissa tutkimukseen osallistuneissa S-marketeissa. (KUVIO 59.)

### Tiimin saama koulutus on hyödyllistä N=29



KUVIO 58. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: tiimin saama koulutus on hyödyllistä

### Suhtaudun koulutukseen myönteisesti N=29



KUVIO 59. Työntekijöiden vastaukset marketeittain väittämään: suhtaudun koulutukseen myönteisesti

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi vastaukset, jotka saatiin esitettyihin tutkimusongelmiin. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Kolmannessa luvussa arvioidaan omaa työskentelyä ja toteutuksen onnistumista. Tutkimuksen päätavoitteina oli selvittää, millaisia käsityksiä marketpäälliköillä ja työntekijöillä oli tiimityön toimivuudesta. Tutkimuskysymykset jaettiin kolmeen alaongelmaan, joihin saadut vastaukset esitellään seuraavissa alaluvuissa.

### 6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Marketpäälliköt olivat erittäin tyytyväisiä tiimityön toimivuuteen kyselyyn osallistuneissa S-marketteissa, vastausten keskiarvo oli 4,71. Marketpäälliköiden mukaan tiimityö toimi hyvin ja sen kautta työn kuormittavuus oli vähentynyt, tiimityö oli lisännyt työn tehokkuutta ja tehnyt tiimin osaamisesta monipuolisempaa. Marketpäälliköt antoivat mielestään tarpeeksi ohjausta tiimityöskentelyyn, ja näkivät tiimityön työntekijöille keinona oppia uutta. (LIITE 5.)

Pientä parannettavaa tiimityön toimivuutta ajatellen oli tiimityön tehokkuudessa, tähän on mahdollista vaikuttaa muun muassa etsimällä uusia työtapoja. Pientä parannettavaa oli myös tiimin osaamisessa. Tiimin osaamista voi parantaa vaihtamalla työpisteitä, työnkierrolla tai tiiminjäsenten uudelleen sijoittelulla. Osaamista pystytään lisäämään koulutuksella ja kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi puutteita osaamisessa, jotka tulevien viikkojen voidaan korjata.

Työntekijöiden mielestä tiimityö oli toimiva malli tehdä työtä. Tiimityön toimivuuteen liittyvien vastausten keskiarvo oli 4,57. Tiimityö nähtiin keinona oppia muilta ja sen vaikutus töiden kuormittavuuden vähenemiseen ja työn tehokkuuteen oli suuri. (LIITE 6.)

On kuitenkin todettava, että toisissa yksiköissä tiimityö toimi paremmin kuin toisissa. Puutetta voitiin havaita muun muassa tiimien koossa, osaamisen monipuolisuudessa ja riittävän ohjauksen saamisessa. Jos vastauksia tarkastellaan yksiköittäin, oli esimerkiksi väitteen, tiimityö toimii yksikössämme hyvin, keskiarvo parhaimmillaan Haapajärvellä 4,83. Nivalassa vastaava keskiarvo oli 2,33. (LIITE 7.)

Tiimin koko oli muissa S-marketeissa vastaajien mielestä sopiva (keskiarvot 4,38 – 5), mutta Nivalassa tiimin kokoa katsottiin tarpeelliseksi muuttaa (keskiarvo 3). Tiimin osaaminen ja tiimityöskentelyyn ohjaaminen oli Haapajärvellä, Oulaisissa, Kaustisella ja Kalajoella riittävää (keskiarvot 4,5 – 5), kun Nivalassa voidaan tiimin osaamisessa ja tiimityön ohjaamisessa havaita hieman puutetta keskiarvojen ollessa 3,83 / 3,67. (LIITE 7.)

Marketpäälliköiden käsityksen mukaan vuorovaikutus ja yhteisöllisyys toimivat tiimityöskentelyssä hyvin. Vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tutkineiden vastausten keskiarvo oli 4,79. Kaikkien marketpäälliköiden käsityksen mukaan tiimin yhteishenki oli loistava (keskiarvo 5), tiimin jäsenet tukivat toisiaan (keskiarvo 5) ja tiimityö oli parantanut työilmapiiriä, työviihtyvyyttä ja turvallisuutta (keskiarvo kaikissa 5). Marketpäälliköiden näkemyksen mukaan tiimityö oli myös palkitsevaa (keskiarvo 5). (LIITE 5.)

Marketpäälliköiden yhtenevän näkemyksen mukaan tiimin jäsenet tunsivat toisensa hyvin (keskiarvo 4,8). Kommunikaation katsottiin olleen avointa, tiimissä ei katsottu olevan juurikaan ristiriitoja ja tiimin jäsenten uskottiin luottavan toisiinsa (keskiarvot 4,6). (LIITE 5.)

Marketpäälliköiden käsityksen mukaan tiimityötä arvostettiin yksikössä (keskiarvo 4,8). Marketpäälliköiden mukaan tiimin mielipide huomioitiin muutosten teossa ja he suhtautuivat muutoksiin myönteisesti. Marketpäälliköiden käsityksen mukaan yhteisiä tilaisuuksia järjestettiin työpaikalla kohtuullisen riittävästi (keskiarvo 4). (LIITE 5.)

Työntekijöiden yleisen käsityksen mukaan tiimin yhteishenki oli hyvä ja työilmapiiri oli parantunut tiimityöhön siirtymisen myötä (keskiarvot 4,48). Tiimin muut jäsenet tunnettiin kohdullisen hyvin ja toisia tiimin jäseniä tuettiin kaikissa S-marketeissa. Tiimeissä oli kuitenkin jokin verran ristiriitatilanteita (keskiarvo 4,07), mikä ei ole suinkaan huono asia, sillä tiimit tarvitsevat ajoittaisia ristiriitoja kehittyäkseen paremmiksi. Ristiriidattomalla tiimillä on vaarana jämähtää paikoilleen. Ristiriidoista huolimatta tiimin jäsenet luottivat toisiinsa melko paljon (keskiarvo 4,31). (LIITE 6.)

Tiimin mielipidettä ei vastaajien mukaan otettu aina huomioon tehtäessä muutoksia (keskiarvo 4,3). Muutoksiin kuitenkin suhtauduttiin myönteisesti. Puutetta oli myös henkilökunnan yhteisten tapahtumien järjestämisessä (keskiarvo 3,76). (LIITE 6.)

Jos työntekijöiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä tarkasteltiin marketeittain, voitiin havaita poikkeamia eri S-markettien välillä. Haapajärvellä, Oulaisissa, Kaustisella ja Kalajoella tiimin yhteishenki oli parempi kuin Nivalassa, myös tiimin jäsenet tunnettiin paremmin ja muita tiimin jäseniä tuettiin enemmän. Pientä eroa voitiin havaita myös vaikutuksessa työilmapiiriin. Muissa kyselyyn osallistuneissa S-marketeissa väittämän, tiimissä ei ole ristiriitatilanteita, keskiarvo oli 4 tai enemmän, mutta Nivalassa vastausten keskiarvo oli vain 2,67. Huomattava ero oli myös tiimin jäsenen vapaudessa kertoa omia ideoitaan, Nivalassa vastausten keskiarvo oli 2,83, kun muissa S-marketeissa keskiarvo oli 4,5 – 5. Nivalassa ei myöskään luotettu muihin tiimin jäseniin yhtä paljon kuin muissa S-marketeissa. (LIITE 7.)

Voidaanko edellä mainittuja eroja selvittää tiimityön arvostuksen puutteella tai yhteisten tapahtumien puuttumisella. Vastausten keskiarvo väittämään, tiimityötä arvostetaan yksikössämme, oli Haapajärvellä ja Kaustisella 5, Oulaisissa 4,6 ja Kalajoella 4,25. Nivalassa keskiarvo oli muista poiketen 3,17. Väittämän, työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia, keskiarvo oli Haapajärvellä 5, Kaustisella 4,5, Kalajoella 4 ja Oulaisissa 3,6.

Nivalassa vastausten keskiarvo oli vain 1,83. Tiimityö koettiin kuitenkin yhtä palkitsevaksi Nivalassa kuin alueen muissakin S-marketeissa. (LIITE 7.)

Marketpäälliköiden käsitysten mukaan tiimit tunsivat omat vastualueensa, työtehtävät ja tavoitteet olivat selkeät ja he luottivat tiimien toimintaan (keskiarvot 5). Marketpäälliköiden käsitysten mukaan tiimit saivat päättää omista toimintatavoistaan ja he jakoivat vastuuta tiimeille. (LIITE 5.)

Marketpäälliköt katsoivat olevansa helposti lähestyttäviä ja panostavansa tiimien osaamisen parantamiseen. Palautteen antamisessa heidän käsityksensä mukaan oli hieman parantamisen varaa (keskiarvo 4,4). (LIITE 5.)

Marketpäälliköiden käsityksen mukaan tiimit tarvitsivat enemmän työnantajan järjestämää koulutusta (keskiarvo 2,8). Heidän mielestään saatu koulutus oli hyödyllistä ja koulutukseen suhtauduttiin myönteisesti. (LIITE 5.)

Työntekijöiden käsitysten mukaan tiimin johtamisessa ja esimiestyössä ei ollut juurikaan moitittavaa (kaikkien väittämien keskiarvo 4,31). Tiimit saivat osittain päättää omista toimintatavoistaan ja tunsivat omat vastualueensa, työtehtävänsä ja tavoitteensa. (LIITE 6.)

Hieman parannettavaa oli työntekijöiden käsitysten mukaan marketpäälliköiden panostamisessa tiimin osaamiseen ja palautteen antamiseen. Myös koulutusta tiimi kaipasi enemmän (keskiarvo 3,14). (LIITE 6.)

Kun työntekijöiden käsityksiä tarkastellaan S-marketeittain, voidaan löytää poikkeamia. Eniten tiimillä oli omaa päätösvaltaa toimintatavoissaan Haapajärvellä ja Kaustisella. Oulaisissa ja Kalajoella päätäntävaltaa koettiin olevan hieman vähemmän. Suurena poikkeuksena on Nivala, jossa vastausten keskiarvo oli vain 2,33 kun muilla se oli 4,2 – 4,83. Myös vastuun jakaminen tiimille oli Nivalan työntekijöiden mielestä vähäisempää kuin muissa S-marketeissa.

Tiimin osaamisen parantaminen oli työntekijöiden käsityksen mukaan vähäisempää Kalajoella ja Nivalassa kuin muissa S-marketeissa. (LIITE 7.)

## 6.2 Arvio tutkimuksesta

Tutkimustulokset kuvaavat mielestäni melko hyvin käsityksiä, joita Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen, Nivalan ja Oulaisten S-markettien marketpäälliköillä ja työntekijöillä oli tiimityöskentelystä. Tutkimukseen vastasi 41,9 % kohderyhmästä, tavoitteena olleesta 50 % jäätiin hie- man. Tutkimukseen osallistuneista kahta lukuun ottamatta kaikki työskentelivät tiimeissä, osa päivittäin, osa harvemmin. En usko vastausprosentin heikentävän tutkimuksesta saatuja tu- loksia. Harmittavaa on, ettei vastaajista löytynyt kahta henkilöä enempää, jotka eivät koskaan työskennelleet tiimissä. Heidän mielipiteensä olisivat tuoneet mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseen.

Uskoisin onnistuneeni laatimaan kyselylomakkeen niin, ettei kysymyksiä ymmärretty väärin. On vaikeaa tietää, miten rehellisiä vastaajat ovat mielipiteissään olleet. Uskon kuitenkin aiheen olleen ajankohtainen kaikille vastanneille ja siksi uskon myös vastausten rehellisyyteen.

Saamani tulokset eivät yllättäneet; Haapajärvellä tiimityö toimii ja tiimissä työskentelystä nau- titaan, en kuitenkaan voi väittää, etteikö myös eriäviä mielipiteitä löytyisi. Nivalassakin tiimi toimii, mutta toiminnallaan se ei vielä toistaiseksi saavuta samaa tehokkuutta kuin Haapajär- vellä. Tiimien koot ja toimintatavat Haapajärvellä ja Nivalassa ovat niin erilaiset, että suora vertailu on vaikeaa.

Mielenkiinnolla odotan, mitä tutkimuksen tulokset tuovat tullessaan. Voidaan kiistatta sanoa, että suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuneista S-marketeista tiimityö toimii erinomai- sesti. Pohdittavaksi jää, miksi Nivalan S-marketin tutkimustulokset poikkeavat joissain kohdin

niin paljon muista. Onko vika työntekijöiden valinnassa, toimintatavoissa ja osaamisessa, tiimin koossa vai töiden organisoinnissa.

### 6.3 Arvio omasta työskentelystä ja toteutuksesta

Täytyy todeta, ettei työskentelyni sujunut ennalta ajatellun aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyöprosessin aloitin toukokuun puolivälissä vuonna 2016 laatimalla opinnäytetyösopimuksen. Tarkoitukseni oli aloittaa kirjoittamista kesällä 2016, mutta toteutussuunnitelman laadin loppujen lopuksi vasta helmikuussa 2017. Varsinaisen kirjoittamisen aloitin saman vuoden huhtikuussa.

Opinnäytetyön empiiriseen osaan liittyvät kysymykset laadin valmiiksi kesälomien aikana ja kysely oli valmis toteutettavaksi lokakuussa 2017. Harkitsin kyselyn toteuttamista kesällä, mutta totesin vastausten saamisen tarpeeksi hankalaksi ilman aikataulua haittaavia kesälomia. Uskoin alun perin saavani vastaukset kyselyyn noin kahdessa viikossa, mutta vastausten saaminen osoittautui ajateltua haastavammaksi.

Oma työskentelyni olisi voinut olla huomattavasti tehokkaampaa, voin todeta työskentelyn olleen tehokasta aina, kun työskentelin opinnäytetyön parissa. Opinnäytetyö oli prosessina haastava, etenkin ajankäytön suhteen. Onneksi opinnäytetyön toimeksiantaja on ollut kärsivällinen odottaessaan työni tuloksia. Jos minulla olisi ollut mahdollisuus opintovapaaseen, uskon, että opinnäytetyö olisi valmistunut huomattavasti nopeammin.

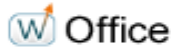
Haastavaksi koin myös opinnäytetyöni aiheen, etenkin sen rajaamisen. Haastavuutta lisäsi myös tutkimuskysymysten asettelu. Tutkimusongelmien muotoa vaihdettiin muutaman kerran. Olen viimeksi tehnyt tutkimustyötä 20 -vuotiaana, siksi työskentely olikin haastavaa, etenkin empiirisen tutkimuksen osalta.

Opinnäytetyöni tulokseen olen kohtalaisen tyytyväinen. Uskon saavuttaneeni tutkimuksellani ne tavoitteet, joihin pyrin. Sain vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimus vahvisti uskoani tiimityön hyödyistä. Suuret kiitokset opinnäytetyöni onnistumisesta kuuluvat opinnäytetyön ohjaajalleni ja työelämäohjaajalleni saamastani avusta, asiantuntemuksesta ja kannustuksesta.

## LÄHTEET

- Aho, K. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 10.11.2017.
- Fleming, I. 1999. Tiimityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Fowler, F. 2009. Survey research methods. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastolliset menetelmät. 5.-9. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- KPOtiimi. 2014. Hyviä tuloksia yhdessä tekemällä. Osuuskauppa KPO:n henkilöstölehti 2014:1. Vaasa: Waasa Graphics Oy.
- KPOtiimi. 2015. Haapajärven iloiset yllytyshullut saivat ansionsa mukaan. Osuuskauppa KPO:n henkilöstölehti 2015:4. Oulu: Erweko Oy.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuitunen, P., Ollikainen, H., Vartiainen-Ora, P., Pasanen, T. & Puro, U. 2001. Tukeva tiimi –opas tiimin jäsenelle. Tornio: Tornion Kirjapaino.
- Laitinen, K. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 10.10.2017.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osuuskauppa KPO. 2016. Toimintakertomus. Saatavissa: <http://view.sok-julkaisut.fi/publication/kpo/61833f99c67c857d2c38fbc69d8614b4#/page=1>. Viitattu 7.6.2017.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Procter, S. & Mueller, F. 2000. Teamworking. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva Organisaatio. 9. painos. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Seinä, S. & Helander, J. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.
- Sloane, P. 2007. The innovative leader: how to inspire your team and drive creativity. London: Kogan Page.
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs Organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Takalo, H. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 9.11.2017.
- Tuulenkari, M. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 10.11.2017.
- Ylitalo, M. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 10.11.2017.
- Zenger, J., Muselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. 1994. Tiimien johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.



## Marketpäälliköiden käsityksiä tiimityöstä alueen S-marketeissa

Kyselyn avulla pyritään selvittämään, millaisia käsityksiä Nivalan, Haapajärven, Oulaisten, Kaustisen ja Kalajoen S-markettien marketpäälliköillä ja työntekijöillä on tiimityöskentelystä. Kysely toteutetaan KPO:lle osana tradenomiopiskelua. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

### 1. Yksikkö, jossa työskentelet

Huomioithan, että vastaamalla tähän kysymykseen, tietosuojaasi heikkenee. Vastaus ei ole pakollinen, mutta toivottava.

- Haapajärvi  
 Oulainen  
 Kalajoki  
 Kaustinen  
 Nivala

### 2. Vastaajan ikä \*

- 18 - 30 vuotta  
 31 - 40 vuotta  
 41 - 50 vuotta  
 51 vuotta, ja vanhemmat

### 3. Työssäoloaika \*

- alle 2 vuotta  
 2 - 5 vuotta  
 6 - 10 vuotta  
 11 - 15 vuotta  
 yli 16 vuotta

### 4. Työskentelen osana tiimiä \*

- päivittäin  
 muutaman kerran viikossa  
 muutaman kerran kuukaudessa  
 en koskaan

### 5. Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin \*

|  | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimityö toimii yksikössämme hyvin               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö lisää tehokkuutta                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin koko on sopiva                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin osaaminen on monipuolista                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annetaan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 6. Millainen mielikuva sinulla on vuorokokouksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä \*

|   | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimin yhteishenki on hyvä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö on parantanut työilmapiiriä                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsenet kommunikoivat avoimesti                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä ei ole ristiriitatilanteita                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö parantaa työviihtyvyyttä                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityötä arvostetaan yksikössämme                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö lisää turvallisuutta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työpölkällämme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suhtaudun muutoksiin myönteisesti                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö on palkitsevaa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## LIITE 1/2

### 7. Millaisia käsityksiä sinulla on työstäsi tiimin esimiehenä ja tiimin johtajana \*

|  | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimi tuntee omat vastualueensa                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin tavoitteet ovat selkeät                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luotan tiimin toimintaan                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin työtehtävät ovat selkeät                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen helposti lähestyttävä                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jaan vastuuta tiimille                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Panostan tiimin osaamisen parantamiseen                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annan riittävästi palautetta tiimille                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimi toimii hyvin myös ollessani lomalla                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin saama koulutus on hyödyllistä                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suhtaudun koulutuksiin myönteisesti                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### *Vielä muutama avoin kysymys tiimityöhön liittyen*

#### 8. Miten tiimityö on järjestetty yksikössäne? (Paripurku vai isompi tiimi, tiimityöhön käytettävä aika, vastuuhenkilöt jne.)

#### 9. Millä keinoin tuet/autat tiimin toimintaa?

#### 10. Miten pyrit sitouttamaan tiimin jäsenet työhönsä?

## LIITE 1/3

**11.** Jos tiimissäsi tapahtuu muutosta, millä keinoin pyrit puuttumaan muutosvastarintaan, mikäli sitä ilmenee?

**12.** Mitä kehitettävää tiimityössä on (esim. työskentelytavat, työkierto, ajankäyttö jne.)?

**13.** Millaisena näet tiimityön tulevaisuudessa?



### Työntekijöiden käsityksiä tiimityöstä alueen S-marketseissa

Kyselyn avulla pyritään selvittämään, millaisia käsityksiä Nivalan, Haapajärven, Oulaisten, Kaustisen ja Kalajoen S-markettien työntekijöillä on tiimityöskentelystä. Kysely toteutetaan KPO:lle osana tradenomiopiskelua. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

**1. Yksikkö, jossa työskentelet \***

Jos työskentelet useammassa kuin yhdessä S-marketissa, merkitse paikkakunta, jossa työskentelet pääasiassa

- Haapajärvi  
 Oulainen  
 Kalajoki  
 Kaustinen  
 Nivala

**2. Vastaajan ikä \***

- 18 - 30 vuotta  
 31 - 40 vuotta  
 41 - 50 vuotta  
 51 vuotta, ja vanhemmat

**3. Työssäoloaika \***

- alle 2 vuotta  
 2 - 5 vuotta  
 6 - 10 vuotta  
 11 - 15 vuotta  
 yli 16 vuotta

**4. Työskentelen osana tiimiä \***

- päivittäin  
 muutaman kerran viikossa  
 muutaman kerran kuukaudessa  
 en koskaan

**5. Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin \***

(Voit vastata kysymyksiin, vaikka et toimisi osana tiimiä)

|  | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimityö toimii yksikössämme hyvin           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö lisää tehokkuutta                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin koko on sopiva                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin osaaminen on monipuolista             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tiimityöskentelyssä \***

(Voit vastata kysymyksiin, vaikka et toimisi osana tiimiä)

|   | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimin yhteishenki on hyvä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnen tiimin muut jäsenet hyvin  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö on parantanut työilmapiiriä                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissä ei ole ristiriitailantelta                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin jäsenet luottavat toisilnsa                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö parantaa työväilyvyyttä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityötä arvostetaan yksikössämme                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö lisää turvallisuutta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suhtaudun muutoksiin myönteisesti                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimityö on palkitsevaa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## LIITE 2/2

7. Ota kantaa seuraaviin tiimin johtamista ja esimiestyötä koskeviin väittämiin \*  
(Voit vastata kysymyksiin, vaikka et toimisi osana tiimiä)

|  | täysin eri mieltä     | osittain eri mieltä   | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimi tuntee omat vastuualueensa                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin tavoitteet ovat selkeät                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markknpäällikkö luottaa tiimin toimintaan                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin työtehtävät ovat selkeät                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markknpäällikkö on helppo lähestyä                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markknpäällikkö jakaa vastuuta tiimille                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markknpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markknpäällikkö antaa riittävästi palautetta tiimille    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimi toimii hyvin myös markknpäällikön loma-aikoina     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimin saama koulutus on hyödyllistä                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suhtaudun koulutuksiin myönteläesti                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Vielä muutama avoin kysymys tiimityöhön liittyen

8. Mitä kehitettävää tiimityössä on (esim. työskentelytavat, työkierto, ajankäyttö jne.)?

9. Millaisena näet tiimityön tulevaisuudessa?

10. Jättämällä yhteystietosi osallistut 50 euron S-ryhmän lahjakortin arvontaan.

Yhteystiedot kysytään vain arvontaa varten ja osallistuminen on vapaaehtoista. Yhteystiedot ja vastaukset pidetään täysin erillään toisistaan eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille missään tutkimuksen vaiheessa.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Yksikkö, jossa työskentelet

LIITE 3

Hei!

Työskentelen Nivalan S-marketissa, ja työn ohella suoritan tradenomin tutkintoa Centria-ammattikorkeakoulussa. Opiskeluni on edennyt lopputyövaiheeseen ja nyt tarvitsisin teidän apuanne.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa KPO. Lopputyöhön liittyvässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, millaisia käsityksiä Nivalan, Haapajärven, Kalajoen, Kaustisen ja Oulaisen S-markettien marketpäälliköillä ja työntekijöillä on tiimityöskentelystä. Opinnäytetyön kysely toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä.

Toivon teidän suhtautuvan myönteisesti asiaan ja vastaavan kyselyyn, sillä saamani vastaukset ovat tärkeitä opinnäytetyöni kannalta.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista. Vastaajan henkilöllisyys pidetään erillään vastauksista kaikissa tutkimuksen vaiheissa, yhteystiedot kysytään vain arvontaa varten. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn voi vastata nimettömänä.

**50 euron S-ryhmän lahjakortin arvonta** suoritetaan kyselyn päätyttyä kaikkien kyselyyn vastanneiden **työntekijöiden** kesken.

Vastaaminen vie aikaasi noin 10 minuuttia.

Vastausaikaa sinulla on 27.10.2017 saakka.

**Kyselyyn on omat linkit työntekijöille ja marketpäälliköille:**

(Avaa linkki ctrl + napsautus)

\* **työntekijöiden linkki:** <https://www.webropolsurveys.com/S/021B094C69E4E58B.par>

\* **marketpäällikön linkki:** <https://www.webropolsurveys.com/S/F7AFDF105A54EC2A.par>

Jos sinulla on jotakin kysyttävää, ota rohkeasti yhteyttä.

Kiitos, että käytät hetken aikaasi!

Terveisin,

Anu Korpela

aikuisopiskelija, Centria-ammattikorkeakoulu

puhelin xxx xxxx xxx

sähköposti [anu.korpela@](mailto:anu.korpela@centria.fi)

## LIITE 4

Kiitos!

Marketpäälliköiden osalta vastausprosentti saavutti eilen kunnioitettavan 100% tuloksen. Vastauksillanne olette mahdollistaneet opinnäytetyöni etenemisen.

Työntekijöiden osalta vastausprosentti on näin ensimmäisen viikon lopulla vasta hieman yli 10%.

Ensi viikon aikana moni työntekijä vielä lomailee, ja haluaisinkin muistuttaa vastaamisen tärkeydestä ja arvontaan osallistumisen mahdollisuudesta. Kyselyyn toivotaan vastauksia koko henkilökunnalta, ei vain tiimityötä tekeviltä.

Paljon on herännyt kysymystä (ainakin meillä Nivalassa) siitä, vastataanko kyselyyn työajalla vai sen ulkopuolella. Kysely toteutetaan opinnäytetyönä Osuuskauppa KPO:lle, mutta lopullinen päätös on Teidän.

Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Vastausaikaa sinulla on 27.10.2017 saakka.

\* **työntekijöiden linkki:** <https://www.webropolsurveys.com/S/021B094C69E4E58B.par>

Kiitos yhteistyöstä ja vastauksistanne,

Terveisin,

Anu Korpela

aikuisopiskelija, Centria-ammattikorkeakoulu

puhelin xxx xxxx xxx

sähköposti anu.korpela@

**Ohjeita liitteiden käyttöön**

LIITE 5/1

**Tiimikyselyn vastaukset, Marketpäälliköt**

Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin

Vastaajien määrä: 5

Keskiarvo: 4,71

|   | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|---|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimityö toimii yksikössämme hyvin            | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta     | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Tiimityö lisää tehokkuutta                    | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimin koko on sopiva                         | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Tiimin osaaminen on monipuolista              | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Annan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä    | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Yhteensä                                      | 0%                | 0%                  | 0%                       | 28,57%                | 71,43%              | 35       | 4,71      | 5        |

Millainen mielikuva sinulla on vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä tiimityöskentelyssä

Vastaajien määrä: 5

Keskiarvo: 4,79

|   | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|---|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimin yhteishenki on hyvä  | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin                                  | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä                                  | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimityö on parantanut työilmapiiriä                                    | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan                         | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimin jäsenet kommunikoivat avoimesti                                  | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimissä ei ole ristiriitilanteita                                      | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa                                      | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimityö parantaa työviihtyvyyttä                                       | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimityötä arvostetaan yksikössämme                                     | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Tiimityö lisää turvallisuutta   | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia | 0%                | 20%                 | 0%                       | 40%                   | 40%                 | 5        | 4         | 4        |
| Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia                     | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Suhtaudun muutoksiin myönteisesti                                       | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimityö on palkitsevaa   | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Yhteensä  | 0%                | 1,33%               | 0%                       | 17,33%                | 81,33%              | 75       | 4,79      | 5        |

## LIITE 5/2

### Millaisia käsityksiä sinulla on työstäsi tiimin esimiehenä ja tiimin johtajana

Vastaajien määrä: 5

Keskiarvo: 4,65

|  | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan              | 0%                | 0%                  | 0%                       | 40%                   | 60%                 | 5        | 4,6       | 5        |
| Tiimi tuntee omat vastualueensa                          | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimin tavoitteet ovat selkeät                           | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Luotan tiimin toimintaan                                 | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Tiimin työtehtävät ovat selkeät                          | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Olen helposti lähestyttävä                               | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Jaan vastuuta tiimille                                   | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Panostan tiimin osaamisen parantamiseen                  | 0%                | 0%                  | 0%                       | 20%                   | 80%                 | 5        | 4,8       | 5        |
| Annan riittävästi palautetta tiimille                    | 0%                | 0%                  | 0%                       | 60%                   | 40%                 | 5        | 4,4       | 4        |
| Tiimi toimii hyvin myös ollessani lomalla                | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta | 20%               | 20%                 | 20%                      | 40%                   | 0%                  | 5        | 2,8       | 3        |
| Tiimin saama koulutus on hyödyllistä                     | 0%                | 0%                  | 20%                      | 60%                   | 20%                 | 5        | 4         | 4        |
| Suhtaudun koulutuksiin myönteisesti                      | 0%                | 0%                  | 0%                       | 0%                    | 100%                | 5        | 5         | 5        |
| Yhteensä   | 1,54%             | 1,54%               | 3,08%                    | 18,46%                | 75,38%              | 65       | 4,65      | 5        |

## LIITE 5/3

Miten tiimityö on järjestetty yksikössänne? (Paripurku vai isompi tiimi, tiimityöhön käytettävä aika, vastuuhenkilöt jne.)

Vastaajien määrä: 5

- Meillä on paripurkuna. Hevi/leipä-teollinen, maito-liha. Purkuaika tehokasta ja usein iltapäivisin koko henkilökunta on purkamassa teollisia. Vastuuhenkilöt tiimissä ovat oikeat.
- Kaustisella kehitimme tiimityön ensimmäisenä KPO:lla, yksikön omiin tarpeisiin parantamaan jaksamista ja työilmapiiriä ja tasaamaan työn määrää. On muuten vaikuttanut sairastamiseen, tukielin vaiavat. Alioitamme koko työryhmänä(3-5 henk.) aamutoimien jälkeen He-Vi osastolta (leipiä puretaan niiden saapuessa aina, se joka huomaa ne ensimmäisenä). Hevi hoitaja jää laittamaan hintalaput ym. fiksauksen ja muu ryhmä siirtyy Liha-Eines osastolle. Sen jälkeen puretaan maitokuorma ja viimeksi tuoreista maito. Pakasteiden saapuessa ma, ke, pe, keskeytetään hommat ja puretaan ryhmänä pakasteet. Yleensä tuoreet on purettu klo 12.00 mennessä. Lopuksi siirrytään teollisiin ja normaalisti klo 14.00 mennessä kuormat on purettu. Lopuksi on aikaa n. omille töille: saldon tarkistukset hyllykartat jne...
- Kaksi tiimiä

hevi-leipä-teolliset 3 hlöä ma-ke ja pe-la, to 4 hlöä, työajat 6-14 yhdellä 6-13 Tästä ryhmästä varakassa.

liha-eines-kala-maito-pakaste ma-ti 2 hlöä, ke- 3hlöä, to 2hlöä, pe 3 hlöä, la 2hlöä, kahdella 6-14 kolmas 6 tuntia vähän aloitusajankohta vaihtelee. Pakastekuormissa yleensä kaikki tiimiläiset.

Tuoreyhmävastuut liha-eines-kala, hevi-leipä, teolliset, maito-pakaste-juusto ja kaikista tärkein minun kakkonen jolla ei suoranaista tr-vastuuta,

- Paripurku tuoreissa. sen jälkeen teolliseen yksin ja yhdessä. eli periaatteessa tiimityötä tehdään koko päivä.
- Meillä tiimi työskentely tehdään pääsääntöisesti pari työskentelynä.

Millä keinoin tuet/autat tiimin toimintaa?

Vastaajien määrä: 5

- Sparraamalla ja olemalla aina osa tiimiä, jotta tiedän missä mennään
- Olen mukana tiimissä yleensä ainakin klo 12.00 saakka. Olen osa tiimiä ja se on minulle tärkeää ja olen ylpeä, että saamme joka päivä kuormat esille. Tietenkin minullahan on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän kokoon työvuorosuunnittelulla.
- Annan kohtuullisen ajan jossa töistä selviää, jonain päivänä tosi kiire (ei saa olla pysyvä olotila hyvän asiakaspalvelun varmistamiseksi) ja jonain päivänä jää aikaa reilustikin saldojen yms. seurantaan.

Isoina kuormapäivinä "juoksen" itse paljon kassalla, jotta tiimit saa työnsä tehtyä

- olemalla mukana aina jossakin tiimissä.  
Ohjeistamalla.
- Pysin olemaan mukana tiimi työskentelyssä mahdollisemman paljon ja olen valmis antamaan tarvittaessa ohjeita.

Miten pyrit sitouttamaan tiimin jäsenet työhönsä?

Vastaajien määrä: 5

- Antamalla heille vastuuta työstään. Saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä tuoreryhmissä
- Omalla ja muun ryhmän esimerkillä. Tietenkin jokaisella on omia vastuualueita. Meillä on aikataulu, mihin pyritään.
- Tiimiläiset itse tehneet rungon miehityksiin, jotain korjauksia tehtiin yhdessä > piti muutamaan kohtaan lisätä tunteja

Yhdessä sovittu, että kuormat pitää olla purettuna kahteen mennessä ja näin myös on.

- jo itse tiimityö sitouttaa porukan.
- Meillä on selkeät ohjeet miten työt tiimissä hoidetaan ja sen mukaan toimitaan.

## LIITE 5/4

Jos tiimissäsi tapahtuu muutosta, millä keinoin pyrit puuttumaan muutosvastarintaan, mikäli sitä ilmenee?

Vastaajien määrä: 5

- Olemalla itse positiivinen ja suhtautua myönteisesti muutoksiin
- Asioista voidaan keskustella. Muutosvastarinta ei aina ole negatiivinen singnaali vaan kyseenalaistaa toimintatapoja ja vähentää virheitä.
- Kaikkeen muutokseen täytyy olla perusteet ja ei me aina kaikkea "konttorin määräyksiä" ole toteutettu, meille ehdoton ykkösjuttu on asiakas :) Toki kaikki hyvät muutokset toteutetaan heti ja niiden myyminen porukalle ei ole ongelma. He ymmärtävät muutoksissa myös mahdollisuuden.
- tiimissä tapahtuu viikottain muutosta. Parit vaihtuu päivittäin - en näe, että meillä olisi muutosvastarintaa. (voin toki olla väärässä)
- Meillä on selkeät toimintatavat miten toimitaan mutta jos tulee jotain muutos ehdotuksia ne otetaan vastaan ja katsotaan voidaanko niitä toteuttaa.

Mitä kehitettävää tiimityössä on (esim. työskentelytavat, työkierto, ajankäyttö jne.)?

Vastaajien määrä: 4

- Tiimityö hakee muotoaan kaiken aikaa. Ja on jalostunut kokoajan.
  - Voiko esim. ti ja ke mennä yhdellä hevi kuormalla? Tätä mietitään.
- Suuriin muutoksiin ei tarvetta, tämän reippaan tekevän mallin kun saadaan pidettyä niin hyvä.
- tiimityö paranee viikko viikolta.
  - Tiimityöskentelyssä mukana olisi hyvä olla päivittäin koko henkilökunta jos se olisi mahdollista jolloin kaikki pääsisivät tutustumaan tiimi työskentelyn toimintatapoihin.

Millaisena näet tiimityön tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 5

- Tulee korostumaan aina tehostetummassa tulevaisuudessa
- Meille sopiva työmuoto.
- Tärkeä osa tavoitteellista työskentelyä ja hyvä me-hengen rakentaja
- ainut vaihtoehto tehdä työtä - ainakin meillä
- Tiimityö on tätä päivää joten jatkossakin tullaan tiimissä työskentelemään.

## Tiimikyselyn vastaukset, työntekijät

### Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin

Vastaajien määrä: 31

Keskiarvo: 4,48

|  | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimityö toimii yksikössämme hyvin           | 3,23%             | 12,9%               | 3,23%                    | 22,58%                | 58,06%              | 31       | 4,19      | 5        |
| Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta    | 0%                | 6,45%               | 0%                       | 12,9%                 | 80,65%              | 31       | 4,68      | 5        |
| Tiimityö lisää tehokkuutta                   | 0%                | 3,23%               | 3,23%                    | 19,35%                | 74,19%              | 31       | 4,65      | 5        |
| Tiimin koko on sopiva                        | 3,23%             | 6,45%               | 9,68%                    | 25,81%                | 54,84%              | 31       | 4,23      | 5        |
| Tiimin osaaminen on monipuolista             | 0%                | 6,45%               | 0%                       | 35,48%                | 58,06%              | 31       | 4,45      | 5        |
| Saan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn | 0%                | 9,68%               | 3,23%                    | 25,81%                | 61,29%              | 31       | 4,39      | 5        |
| Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä   | 3,23%             | 0%                  | 0%                       | 9,68%                 | 87,1%               | 31       | 4,77      | 5        |
| Yhteensä                                     | 1,38%             | 6,45%               | 2,76%                    | 21,66%                | 67,74%              | 217      | 4,48      | 5        |

### Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tiimityöskentelyssä

Vastaajien määrä: 31

Keskiarvo: 4,26

|   | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|---|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimin yhteishenki on hyvä  | 0%                | 6,45%               | 3,23%                    | 35,48%                | 54,84%              | 31       | 4,39      | 5        |
| Tunnen tiimin muut jäsenet hyvin  | 0%                | 12,9%               | 0%                       | 16,13%                | 70,97%              | 31       | 4,45      | 5        |
| Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä                                  | 3,23%             | 6,45%               | 6,45%                    | 22,58%                | 61,29%              | 31       | 4,32      | 5        |
| Tiimityö on parantanut työilmapiiriä                                    | 3,23%             | 3,23%               | 9,68%                    | 22,58%                | 61,29%              | 31       | 4,35      | 5        |
| Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan                         | 3,23%             | 9,68%               | 9,68%                    | 16,13%                | 61,29%              | 31       | 4,23      | 5        |
| Tiimissä ei ole ristiriitaitilanteita                                   | 3,23%             | 12,9%               | 12,9%                    | 29,03%                | 41,94%              | 31       | 3,94      | 4        |
| Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa                                      | 3,23%             | 3,23%               | 9,68%                    | 38,71%                | 45,16%              | 31       | 4,19      | 4        |
| Tiimityö parantaa työviihtyvyyttä                                       | 0%                | 3,23%               | 0%                       | 22,58%                | 74,19%              | 31       | 4,68      | 5        |
| Tiimityötä arvostetaan yksikössämme                                     | 3,23%             | 9,68%               | 3,23%                    | 29,03%                | 54,84%              | 31       | 4,23      | 5        |
| Tiimityö lisää turvallisuutta   | 0%                | 3,23%               | 9,68%                    | 22,58%                | 64,52%              | 31       | 4,48      | 5        |
| Työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia | 6,45%             | 19,35%              | 12,9%                    | 22,58%                | 38,71%              | 31       | 3,68      | 4        |
| Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia                     | 0%                | 16,13%              | 6,45%                    | 41,94%                | 35,48%              | 31       | 3,97      | 4        |
| Suhtaudun muutoksiin myönteisesti                                       | 0%                | 0%                  | 9,68%                    | 41,94%                | 48,39%              | 31       | 4,39      | 4        |
| Tiimityö on palkitsevaa   | 0%                | 0%                  | 16,13%                   | 25,81%                | 58,06%              | 31       | 4,42      | 5        |
| Yhteensä  | 1,84%             | 7,6%                | 7,83%                    | 27,65%                | 55,07%              | 434      | 4,26      | 5        |

LIITE 6/2

Ota kantaa seuraaviin tiimin johtamista ja esimiestyötä koskeviin väittämiin

Vastaaajien määrä: 31

Keskiarvo: 4,27

|  | täysin eri mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan              | 3,23%             | 12,9%               | 3,23%                    | 41,94%                | 38,71%              | 31       | 4         | 4        |
| Tiimi tuntee omat vastualueensa                          | 0%                | 3,23%               | 3,23%                    | 22,58%                | 70,97%              | 31       | 4,61      | 5        |
| Tiimin tavoitteet ovat selkeät                           | 0%                | 6,45%               | 3,23%                    | 16,13%                | 74,19%              | 31       | 4,58      | 5        |
| Marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan                | 0%                | 6,45%               | 0%                       | 29,03%                | 64,52%              | 31       | 4,52      | 5        |
| Tiimin työtehtävät ovat selkeät                          | 0%                | 0%                  | 3,23%                    | 25,81%                | 70,97%              | 31       | 4,68      | 5        |
| Marketpäällikköä on helppo lähestyä                      | 0%                | 3,23%               | 3,23%                    | 35,48%                | 58,06%              | 31       | 4,48      | 5        |
| Marketpäällikkö jakaa vastuuta tiimille                  | 0%                | 9,68%               | 3,23%                    | 25,81%                | 61,29%              | 31       | 4,39      | 5        |
| Marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen  | 0%                | 16,13%              | 9,68%                    | 22,58%                | 51,61%              | 31       | 4,1       | 5        |
| Marketpäällikkö antaa riittävästi palautetta tiimille    | 3,23%             | 3,23%               | 16,13%                   | 35,48%                | 41,94%              | 31       | 4,1       | 4        |
| Tiimi toimii hyvin myös marketpäällikön loma-aikoina     | 0%                | 0%                  | 3,23%                    | 16,13%                | 80,65%              | 31       | 4,77      | 5        |
| Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta | 12,9%             | 12,9%               | 35,48%                   | 25,81%                | 12,9%               | 31       | 3,13      | 3        |
| Tiimin saama koulutus on hyödyllistä                     | 0%                | 3,23%               | 48,39%                   | 29,03%                | 19,35%              | 31       | 3,65      | 3        |
| Suhtaudun koulutuksiin myönteisesti                      | 0%                | 0%                  | 6,45%                    | 32,26%                | 61,29%              | 31       | 4,55      | 5        |
| Yhteensä   | 1,49%             | 5,96%               | 10,67%                   | 27,54%                | 54,34%              | 403      | 4,27      | 5        |

## LIITE 6/3

### Mitä kehitettävää tiimityössä on (esim. työskentelytavat, työkierto, ajankäyttö jne.)?

Vastaajien määrä: 18

- Tiimipareja voisi välillä vaihtaa, jotta tiedettäisiin mikä pari toimii parhaiten missäkin myyntikaudessa.
- Joustavuus.
- olen tyytyväinen nykyiseen käytäntöön
- Minun mielestäni meidän tiimimme työskentelevät tehokkaasti ja jäsenet auttavat toisiaan.
- Joihinkin työtehtäviin annetaan ihan liian vähän aikaa. Vedotaan aina vain tunteihin ettei voi lisätä mutta silti kummasti jostain löytyy muille...
- Kakkoskassaan ainoastaan voisi kehittää jonkin systeemin ettei kaikkien työ keskeydy kun tulee kassahäly. Pahimmillaan viisi keskeyttää työn ja kävelee puoleen väliin kauppa ja takaisin ihan turhaan.
- Työnantaja/marketpäällikkö saisi antaa enemmän palautetta.
- valitettavasti kaikki työntekijät eivät osallistu tiimiin
- Meillä on vain kahden saman henklön tiimi, muuten työskentely tapahtuu pääsääntöisesti yksinään.
- Siinä, että joka osasto saa tarpeeksi huomiota ja aikaa osakseen.
- välillä pitäisi olla myös muissa tiimeissä ,jotta osaa toimia esin sairaslomatapauksissa.
- Vähäisellä henkilökunnan määrällä tiimi on usein 2 henkilöä. Parempi nimitys olisi työpari.
- yhteisöllisyyttä
- Tiimityöskentely on aika vähäistä yksikköme kokoon, aukioloaikoihin ja henkilökuntamäärään nähden (liha/maitotiimi toimii "normi" arkena hyvin). Lauantaisin minusta aamutiimi toimii hyvin, mutta toki tilauksia ym. ei silloin tehdä... Minusta uusien ym. työntekijöiden perehdytys pt:seen pitäis tapahtua tiimin mukana eikä iltavuorossa...
- Kun yhdessä puretaan kaikkien pitää osallistua , eikä saa olla omia hommia
- eipä tule nyt äkkiseltään mieleen.
- Meidän kaupassa ainakiin taukojen pitämisessä. Että koko tiimi ei mene yhtäaikaa tauolle.
- 

### Millaisena näet tiimityön tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 19

- +++
- Kehitty edelleen
- -jatkuu kyllä,
- Toivottavasti samantyyppisenä kun nytkin ja toivon että tiimityöskentely jatkuu.
- Varmasti toimii ihan hyvin kunhan se saadaan kunnolla toimimaan :)
- Meillä on todella toimiva systeemi jota en haluaisi muuttaa mitenkään. Eli toivottavasti tällä mennään jatkossakin!
- Tiimityö on parantanut yhteistyötä, helpottanut kuormanpurkua, vähentänyt sairaslomia ja nopeuttanut toimintoja joten olemme voineet parantaa asiakaspalvelua. Nyt isompaan kauppaan siirryttyämme olemme jakautuneet pienempiin tiimeihin mutta tiimityön ideaa sovellamme edelleen ja pyrimme tekemään mahdollisimman paljon yhdessä.
- Tärkeä osa työtä myös tulevaisuudessa.
- Toivoisin sitä lisää, että työt jakautuisivat tasaimemmin kaikkien kesken ja kaikki ottaisivat vastuuta työtehtävistä
- todella hyvä ratkaisu, kun on siirrytty tiimityöskentelyyn. Suosittelen tiimityötä muillekin yksiköille. tiimityö lisääntyy varmasti tulevaisuudessa. tuo monipuolisuutta työhön. Oppi uusia asioita huomaamatta. Tiimissä on voimaa !
- Haastavana.
- en näe hyvänä
- Toivottavasti tiimityöskentelyä pystyttäisiin lisäämään ja tehostamaan jatkossa, siinäpä pähkinä purtavaks koko meidän työpöppöille!
- Hyvänä
- Ainut vaihtoehto tehdä työtä :)
- jalostuu varmasti tästä vielä uudessa kaupassa kun on muuttunut paljon siitä katsoen millaista se oli vanhan kaupan puolella. tiimi työ on varmasti tullut jäädäkseen
- Tiimityöskentely on hyödyllistä ja varmasti toimivaa tulevaisuudessakin. Lisäksi se lisää viihtyvyyttä töissä kun saa työskennellä yhdessä tiiminä.
- erittäin valoisana ja toivon että otettaisiin käyttöön niin monessa yksikössä kuin mahdollista.
- samaan malliin :)
- Tiimityö vähentää kormitusta jokaiselta, joka vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen positiivisesti.

## LIITE 7/1

## Tiimikyselyn vastaukset marketeittain, työntekijät

Ota kantaa seuraaviin tiimityön toimivuuteen liittyviin väittämiin

Vastaajien määrä: 29

Keskiarvo: 4,57

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö toimii yksikössämme hyvin</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain eri mieltä                       | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä                  | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                     | 16,67%                      | 40%                       | 25%                       | 0%                         | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                       | 83,33%                      | 60%                       | 75%                       | 100%                       | 0%                      |
| Keskiarvo                                 | 4,83                        | 4,6                       | 4,75                      | 5                          | 2,33                    |
| Mediaani                                  | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 2                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö helpottaa töiden kuormittavuutta</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                                | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                              | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                            | 0%                          | 0%                        | 25%                       | 0%                         | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                              | 100%                        | 100%                      | 75%                       | 100%                       | 50%                     |
| Keskiarvo  | 5                           | 5                         | 4,75                      | 5                          | 4,17                    |
| Mediaani   | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 5                       |

|                                   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö lisää tehokkuutta</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                 | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä               | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä          | 16,67%                      | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä             | 0%                          | 20%                       | 25%                       | 0%                         | 50%                     |
| täysin samaa mieltä               | 83,33%                      | 80%                       | 75%                       | 100%                       | 50%                     |
| Keskiarvo                         | 4,67                        | 4,8                       | 4,75                      | 5                          | 4,5                     |
| Mediaani                          | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 5                       |

|                              | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin koko on sopiva</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä            | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain eri mieltä          | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä     | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä        | 0%                          | 20%                       | 37,5%                     | 50%                        | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä          | 100%                        | 80%                       | 50%                       | 50%                        | 16,67%                  |
| Keskiarvo                    | 5                           | 4,8                       | 4,38                      | 4,5                        | 3                       |
| Mediaani                     | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 3                       |

LIITE 7/2

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin osaaminen on monipuolista</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                       | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                     | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                   | 16,67%                      | 20%                       | 50%                       | 0%                         | 66,67%                  |
| täysin samaa mieltä                     | 83,33%                      | 80%                       | 50%                       | 100%                       | 16,67%                  |
| Keskiarvo                               | 4,83                        | 4,8                       | 4,5                       | 5                          | 3,83                    |
| Mediaani                                | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Saan riittävästi ohjausta tiimityöskentelyyn</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                                   | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                                 | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                            | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                               | 0%                          | 20%                       | 25%                       | 25%                        | 50%                     |
| täysin samaa mieltä                                 | 100%                        | 80%                       | 62,5%                     | 75%                        | 16,67%                  |
| Keskiarvo   | 5                           | 4,8                       | 4,38                      | 4,75                       | 3,67                    |
| Mediaani  | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimissä voi oppia muilta tiimin jäseniltä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                                 | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                               | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä                          | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                             | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                               | 100%                        | 100%                      | 87,5%                     | 100%                       | 66,67%                  |
| Keskiarvo   | 5                           | 5                         | 4,88                      | 5                          | 4,67                    |
| Mediaani  | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 5                       |

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tiimityöskentelyssä

Vastaajien määrä: 29

Keskiarvo: 4,37

|                                   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin yhteishenki on hyvä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                 | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä               | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä          | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä             | 0%                          | 20%                       | 50%                       | 25%                        | 66,67%                  |
| täysin samaa mieltä               | 100%                        | 80%                       | 50%                       | 75%                        | 0%                      |
| Keskiarvo                         | 5                           | 4,8                       | 4,5                       | 4,75                       | 3,5                     |
| Mediaani                          | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

LIITE 7/3

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tunnen tiimin muut jäsenet hyvin</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                       | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                     | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                   | 16,67%                      | 0%                        | 25%                       | 0%                         | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                     | 83,33%                      | 100%                      | 62,5%                     | 100%                       | 50%                     |
| Keskiarvo                               | 4,83                        | 5                         | 4,38                      | 5                          | 3,83                    |
| Mediaani                                | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 5                       |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimissä tuetaan toisia tiimin jäseniä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                             | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain eri mieltä                           | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                      | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä                         | 0%                          | 20%                       | 37,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                           | 100%                        | 80%                       | 62,5%                     | 100%                       | 0%                      |
| Keskiarvo                                     | 5                           | 4,8                       | 4,63                      | 5                          | 2,83                    |
| Mediaani                                      | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 3                       |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö on parantanut työilmapiiriä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                           | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                    | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä                       | 0%                          | 40%                       | 37,5%                     | 0%                         | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                         | 100%                        | 60%                       | 50%                       | 100%                       | 33,33%                  |
| Keskiarvo                                   | 5                           | 4,6                       | 4,38                      | 5                          | 3,67                    |
| Mediaani                                    | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin jäsen voi vapaasti kertoa omia ideoitaan</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                                      | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                                    | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä                               | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä                                  | 16,67%                      | 20%                       | 25%                       | 0%                         | 0%                      |
| täysin samaa mieltä                                    | 83,33%                      | 80%                       | 62,5%                     | 100%                       | 16,67%                  |
| Keskiarvo  | 4,83                        | 4,8                       | 4,5                       | 5                          | 2,83                    |
| Mediaani   | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 3                       |

LIITE 7/4

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimissä ei ole ristiriitatilanteita</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                           | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä                    | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä                       | 16,67%                      | 20%                       | 37,5%                     | 75%                        | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                         | 83,33%                      | 80%                       | 37,5%                     | 25%                        | 0%                      |
| Keskiarvo                                   | 4,83                        | 4,8                       | 4                         | 4,25                       | 2,67                    |
| Mediaani                                    | 5                           | 5                         | 4                         | 4                          | 3                       |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|---|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                       | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                  | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain samaa mieltä                     | 16,67%                      | 20%                       | 50%                       | 50%                        | 50%                     |
| täysin samaa mieltä                       | 83,33%                      | 80%                       | 37,5%                     | 50%                        | 0%                      |
| Keskiarvo                                 | 4,83                        | 4,8                       | 4,25                      | 4,5                        | 3,33                    |
| Mediaani                                  | 5                           | 5                         | 4                         | 5                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö parantaa työviihtyvyyttä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                        | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                      | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä                 | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                    | 0%                          | 0%                        | 25%                       | 0%                         | 66,67%                  |
| täysin samaa mieltä                      | 100%                        | 100%                      | 75%                       | 100%                       | 33,33%                  |
| Keskiarvo                                | 5                           | 5                         | 4,75                      | 5                          | 4,33                    |
| Mediaani                                 | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityötä arvostetaan yksikössämme</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                          | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                        | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä                   | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                      | 0%                          | 40%                       | 50%                       | 0%                         | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                        | 100%                        | 60%                       | 37,5%                     | 100%                       | 16,67%                  |
| Keskiarvo                                  | 5                           | 4,6                       | 4,25                      | 5                          | 3,17                    |
| Mediaani                                   | 5                           | 5                         | 4                         | 5                          | 4                       |

LIITE 7/5

|                                      | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimityö lisää turvallisuutta</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                    | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                  | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä             | 0%                          | 0%                        | 25%                       | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                | 0%                          | 40%                       | 25%                       | 0%                         | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                  | 100%                        | 60%                       | 50%                       | 100%                       | 50%                     |
| Keskiarvo                            | 5                           | 4,6                       | 4,25                      | 5                          | 4,33                    |
| Mediaani                             | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 5                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Työpaikallamme järjestetään tarpeeksi henkilökunnan yhteisiä tapahtumia</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä  | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 33,33%                  |
| osittain eri mieltä  | 0%                          | 0%                        | 25%                       | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä   | 0%                          | 40%                       | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä  | 0%                          | 60%                       | 25%                       | 50%                        | 0%                      |
| täysin samaa mieltä  | 100%                        | 0%                        | 50%                       | 50%                        | 0%                      |
| Keskiarvo  | 5                           | 3,6                       | 4                         | 4,5                        | 1,83                    |
| Mediaani   | 5                           | 4                         | 5                         | 5                          | 2                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin mielipide huomioidaan, kun tehdään muutoksia</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä  | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä  | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 50%                     |
| ei samaa eikä eri mieltä                                   | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                                      | 16,67%                      | 80%                       | 37,5%                     | 50%                        | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä  | 83,33%                      | 20%                       | 37,5%                     | 50%                        | 0%                      |
| Keskiarvo  | 4,83                        | 4,2                       | 4                         | 4,5                        | 2,83                    |
| Mediaani   | 5                           | 4                         | 4                         | 5                          | 3                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Suhtaudun muutoksiin myönteisesti</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                        | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                      | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä                 | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                    | 16,67%                      | 40%                       | 50%                       | 75%                        | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                      | 83,33%                      | 60%                       | 37,5%                     | 25%                        | 50%                     |
| Keskiarvo                                | 4,83                        | 4,6                       | 4,25                      | 4,25                       | 4,33                    |
| Mediaani                                 | 5                           | 5                         | 4                         | 4                          | 5                       |

LIITE 7/6

|                                | Yksikkö, jossa työskentelet |                   |                   |                    |                 |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|                                | Haapajärvi<br>(N=6)         | Oulainen<br>(N=5) | Kalajoki<br>(N=8) | Kaustinen<br>(N=4) | Nivala<br>(N=6) |
| <b>Tiimityö on palkitsevaa</b> |                             |                   |                   |                    |                 |
| täysin eri mieltä              | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%              |
| osittain eri mieltä            | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%              |
| ei samaa eikä eri mieltä       | 0%                          | 0%                | 12,5%             | 0%                 | 33,33%          |
| osittain samaa mieltä          | 0%                          | 40%               | 50%               | 0%                 | 33,33%          |
| täysin samaa mieltä            | 100%                        | 60%               | 37,5%             | 100%               | 33,33%          |
| Keskiarvo                      | 5                           | 4,6               | 4,25              | 5                  | 4               |
| Mediaani                       | 5                           | 5                 | 4                 | 5                  | 4               |

Ota kantaa seuraaviin tiimin johtamista ja esimiestyötä koskeviin väittämiin

Vastaajien määrä: 29

Keskiarvo: 4,31

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                   |                   |                    |                 |
|--|-----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|  | Haapajärvi<br>(N=6)         | Oulainen<br>(N=5) | Kalajoki<br>(N=8) | Kaustinen<br>(N=4) | Nivala<br>(N=6) |
| <b>Tiimi saa päättää omista toimintatavoistaan</b> |                             |                   |                   |                    |                 |
| täysin eri mieltä                                  | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 16,67%          |
| osittain eri mieltä                                | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 50%             |
| ei samaa eikä eri mieltä                           | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 16,67%          |
| osittain samaa mieltä                              | 16,67%                      | 80%               | 62,5%             | 25%                | 16,67%          |
| täysin samaa mieltä                                | 83,33%                      | 20%               | 37,5%             | 75%                | 0%              |
| Keskiarvo  | 4,83                        | 4,2               | 4,38              | 4,75               | 2,33            |
| Mediaani   | 5                           | 4                 | 4                 | 5                  | 2               |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                   |                   |                    |                 |
|---|-----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|   | Haapajärvi<br>(N=6)         | Oulainen<br>(N=5) | Kalajoki<br>(N=8) | Kaustinen<br>(N=4) | Nivala<br>(N=6) |
| <b>Tiimi tuntee omat vastuualueensa</b> |                             |                   |                   |                    |                 |
| täysin eri mieltä                       | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%              |
| osittain eri mieltä                     | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%              |
| ei samaa eikä eri mieltä                | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 16,67%          |
| osittain samaa mieltä                   | 0%                          | 20%               | 37,5%             | 0%                 | 50%             |
| täysin samaa mieltä                     | 100%                        | 80%               | 62,5%             | 100%               | 33,33%          |
| Keskiarvo                               | 5                           | 4,8               | 4,63              | 5                  | 4,17            |
| Mediaani                                | 5                           | 5                 | 5                 | 5                  | 4               |

|                                       | Yksikkö, jossa työskentelet |                   |                   |                    |                 |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
|                                       | Haapajärvi<br>(N=6)         | Oulainen<br>(N=5) | Kalajoki<br>(N=8) | Kaustinen<br>(N=4) | Nivala<br>(N=6) |
| <b>Tiimin tavoitteet ovat selkeät</b> |                             |                   |                   |                    |                 |
| täysin eri mieltä                     | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 0%              |
| osittain eri mieltä                   | 0%                          | 0%                | 12,5%             | 0%                 | 0%              |
| ei samaa eikä eri mieltä              | 0%                          | 0%                | 0%                | 0%                 | 16,67%          |
| osittain samaa mieltä                 | 0%                          | 0%                | 12,5%             | 0%                 | 66,67%          |
| täysin samaa mieltä                   | 100%                        | 100%              | 75%               | 100%               | 16,67%          |
| Keskiarvo                             | 5                           | 5                 | 4,5               | 5                  | 4               |
| Mediaani                              | 5                           | 5                 | 5                 | 5                  | 4               |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Marketpäällikkö luottaa tiimin toimintaan</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                                | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                              | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 33,33%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                         | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                            | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 75%                        | 50%                     |
| täysin samaa mieltä                              | 100%                        | 100%                      | 87,5%                     | 25%                        | 16,67%                  |
| Keskiarvo  | 5                           | 5                         | 4,88                      | 4,25                       | 3,5                     |
| Mediaani   | 5                           | 5                         | 5                         | 4                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin työtehtävät ovat selkeät</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                      | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                    | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä               | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                  | 0%                          | 20%                       | 25%                       | 25%                        | 50%                     |
| täysin samaa mieltä                    | 100%                        | 80%                       | 75%                       | 75%                        | 33,33%                  |
| Keskiarvo                              | 5                           | 4,8                       | 4,75                      | 4,75                       | 4,17                    |
| Mediaani                               | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Marketpäällikköä on helppo lähestyä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                          | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                        | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                   | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 0%                      |
| osittain samaa mieltä                      | 0%                          | 0%                        | 37,5%                     | 75%                        | 66,67%                  |
| täysin samaa mieltä                        | 100%                        | 100%                      | 50%                       | 25%                        | 16,67%                  |
| Keskiarvo                                  | 5                           | 5                         | 4,38                      | 4,25                       | 3,83                    |
| Mediaani                                   | 5                           | 5                         | 5                         | 4                          | 4                       |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                           |                           |                            |                         |
|--|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Marketpäällikkö jakaa vastuuta tiimille</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b> | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                              | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                            | 0%                          | 0%                        | 12,5%                     | 0%                         | 33,33%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                       | 0%                          | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                          | 0%                          | 0%                        | 37,5%                     | 25%                        | 33,33%                  |
| täysin samaa mieltä                            | 100%                        | 100%                      | 50%                       | 75%                        | 16,67%                  |
| Keskiarvo                                      | 5                           | 5                         | 4,25                      | 4,75                       | 3,33                    |
| Mediaani                                       | 5                           | 5                         | 5                         | 5                          | 4                       |

LIITE 7/8

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                       |                       |                        |                     |
|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Marketpäällikkö panostaa tiimin osaamisen parantamiseen</b> | <b>Haapajärvi (N=6)</b>     | <b>Oulainen (N=5)</b> | <b>Kalajoki (N=8)</b> | <b>Kaustinen (N=4)</b> | <b>Nivala (N=6)</b> |
| täysin eri mieltä  | 0%                          | 0%                    | 0%                    | 0%                     | 0%                  |
| osittain eri mieltä  | 0%                          | 0%                    | 25%                   | 0%                     | 50%                 |
| ei samaa eikä eri mieltä                                       | 0%                          | 0%                    | 12,5%                 | 0%                     | 33,33%              |
| osittain samaa mieltä  | 0%                          | 40%                   | 12,5%                 | 50%                    | 0%                  |
| täysin samaa mieltä  | 100%                        | 60%                   | 50%                   | 50%                    | 16,67%              |
| Keskiarvo  | 5                           | 4,6                   | 3,88                  | 4,5                    | 2,83                |
| Mediaani   | 5                           | 5                     | 5                     | 5                      | 3                   |

|  | Yksikkö, jossa työskentelet |                       |                       |                        |                     |
|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Marketpäällikkö antaa riittävästi palautetta tiimille</b> | <b>Haapajärvi (N=6)</b>     | <b>Oulainen (N=5)</b> | <b>Kalajoki (N=8)</b> | <b>Kaustinen (N=4)</b> | <b>Nivala (N=6)</b> |
| täysin eri mieltä  | 0%                          | 0%                    | 12,5%                 | 0%                     | 0%                  |
| osittain eri mieltä  | 0%                          | 0%                    | 0%                    | 0%                     | 16,67%              |
| ei samaa eikä eri mieltä                                     | 0%                          | 0%                    | 12,5%                 | 0%                     | 50%                 |
| osittain samaa mieltä  | 16,67%                      | 60%                   | 25%                   | 50%                    | 33,33%              |
| täysin samaa mieltä  | 83,33%                      | 40%                   | 50%                   | 50%                    | 0%                  |
| Keskiarvo  | 4,83                        | 4,4                   | 4                     | 4,5                    | 3,17                |
| Mediaani   | 5                           | 4                     | 5                     | 5                      | 3                   |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                       |                       |                        |                     |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Tiimi toimii hyvin myös marketpäällikön loma-aikoina</b> | <b>Haapajärvi (N=6)</b>     | <b>Oulainen (N=5)</b> | <b>Kalajoki (N=8)</b> | <b>Kaustinen (N=4)</b> | <b>Nivala (N=6)</b> |
| täysin eri mieltä   | 0%                          | 0%                    | 0%                    | 0%                     | 0%                  |
| osittain eri mieltä   | 0%                          | 0%                    | 0%                    | 0%                     | 0%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                                    | 0%                          | 0%                    | 0%                    | 0%                     | 16,67%              |
| osittain samaa mieltä                                       | 0%                          | 20%                   | 12,5%                 | 0%                     | 33,33%              |
| täysin samaa mieltä   | 100%                        | 80%                   | 87,5%                 | 100%                   | 50%                 |
| Keskiarvo   | 5                           | 4,8                   | 4,88                  | 5                      | 4,33                |
| Mediaani  | 5                           | 5                     | 5                     | 5                      | 5                   |

|   | Yksikkö, jossa työskentelet |                       |                       |                        |                     |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Työnantaja (KPO) järjestää tiimille tarpeeksi koulutusta</b> | <b>Haapajärvi (N=6)</b>     | <b>Oulainen (N=5)</b> | <b>Kalajoki (N=8)</b> | <b>Kaustinen (N=4)</b> | <b>Nivala (N=6)</b> |
| täysin eri mieltä   | 0%                          | 0%                    | 25%                   | 0%                     | 33,33%              |
| osittain eri mieltä   | 0%                          | 20%                   | 0%                    | 25%                    | 33,33%              |
| ei samaa eikä eri mieltä  | 50%                         | 40%                   | 37,5%                 | 0%                     | 16,67%              |
| osittain samaa mieltä   | 33,33%                      | 40%                   | 12,5%                 | 50%                    | 16,67%              |
| täysin samaa mieltä   | 16,67%                      | 0%                    | 25%                   | 25%                    | 0%                  |
| Keskiarvo   | 3,67                        | 3,2                   | 3,13                  | 3,75                   | 2,17                |
| Mediaani  | 4                           | 3                     | 3                     | 4                      | 2                   |

LIITE 7/9

|   | <b>Yksikkö, jossa työskentelet</b> |                           |                           |                            |                         |
|---|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Tiimin saama koulutus on hyödyllistä</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b>        | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                           | 0%                                 | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                         | 0%                                 | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| ei samaa eikä eri mieltä                    | 50%                                | 0%                        | 50%                       | 50%                        | 66,67%                  |
| osittain samaa mieltä                       | 33,33%                             | 60%                       | 25%                       | 25%                        | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                         | 16,67%                             | 40%                       | 25%                       | 25%                        | 0%                      |
| Keskiarvo                                   | 3,67                               | 4,4                       | 3,75                      | 3,75                       | 3                       |
| Mediaani                                    | 4                                  | 4                         | 4                         | 4                          | 3                       |

|  | <b>Yksikkö, jossa työskentelet</b> |                           |                           |                            |                         |
|--|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Suhtaudun koulutukseen myönteisesti</b> | <b>Haapajärvi<br/>(N=6)</b>        | <b>Oulainen<br/>(N=5)</b> | <b>Kalajoki<br/>(N=8)</b> | <b>Kaustinen<br/>(N=4)</b> | <b>Nivala<br/>(N=6)</b> |
| täysin eri mieltä                          | 0%                                 | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| osittain eri mieltä                        | 0%                                 | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 0%                      |
| ei samaa eikä eri mieltä                   | 16,67%                             | 0%                        | 0%                        | 0%                         | 16,67%                  |
| osittain samaa mieltä                      | 0%                                 | 20%                       | 62,5%                     | 50%                        | 16,67%                  |
| täysin samaa mieltä                        | 83,33%                             | 80%                       | 37,5%                     | 50%                        | 66,67%                  |
| Keskiarvo                                  | 4,67                               | 4,8                       | 4,38                      | 4,5                        | 4,5                     |
| Mediaani                                   | 5                                  | 5                         | 4                         | 5                          | 5                       |