



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tiimien välisen yhteistyön ja tiedon kulun edistämisen keinot CASE: Pelago

Kimmo Hartikainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiimien välisen yhteistyön ja tiedon kulun edistämisen keinot CASE: PelagoVirhe.
Tiedostossa ei ole määritetyn tyylistä tekstiä.

Kimmo HartikainenVirhe.
Tiedostossa ei ole määritetyn tyylistä tekstiä.
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Kimmo Hartikainen

Tiimien välisen yhteistyön ja tiedon kulun edistämisen keinot CASE: Pelago

Vuosi 2018 Sivumäärä 71

Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä keinoja tiedon kulun parantamiseksi ja tiimien välisen yhteistyön lisäämiseksi Pelago MFG Oy:llä. Tiedon kulun parantaminen ja tiimien yhteistyötä tukevien keinojen löytäminen ja niiden hyödyntäminen auttavat tiimejä toimimaan paremmin yhdessä ja sisäistämään muiden tiimien keskeisimpiä työtehtäviä ja projekteja. Tällä pyritään parantamaan tuotteiden laatua ja lisäämään yrityksen tulosta.

Aihetta tutkittiin teoreettisen viitekehyksen puitteissa, johon sisältyi erilaisia menetelmiä tiedon kulun ja tiimiyhteistyön edistämiseksi, sekä pohjustavia teoriaosuus esimerkiksi tiimityöskentelystä ja tutkimusmenetelmästä. Teorian ja tutkimustulosten perusteella luotiin johtopäätöksissä esiteltyjä Pelagolle räätälöityjä tiedon kulun edistämisen ja tiimien välisen yhteistyön kehittämisen keinoja.

Tiedon kulun ja tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi tuli ensin ymmärtää lähtötilanne, jota tutkittiin kyselylomakkeella. Kvantitatiivisella tutkimuksella tuloksista pystyttiin luomaan selkeyttäviä kaavioita vastausten yhteenvedoista ja tiimikohtaista tietoa. Kysely lähetettiin kuudelle Pelagon sisäiselle tiimille ja vastausprosentti oli 100%.

Opinnäytetyön johtopäätöksiksi saatiin neljä erilaista menetelmää tiedon kulun parantamiseksi ja tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi. Valitut menetelmät pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyihin keinoihin, jotka on räätälöity toimeksiantajalle sopiviksi tutkimustuloksia hyödyntäen. Johtopäätöksissä esitetyt menetelmät ovat työkierto, Lean-johdaminen, mentorointi ja moniammatillisen tiimin luominen yritykseen. Johtopäätöksissä esitettyjä menetelmiä ei ole aiemmin hyödynnetty toimeksiantajalla, joten jatkotutkimuksen suorittaminen on mahdollista ja suotavaa tulevaisuudessa.

Asiasanat: Moniammatillinen, tiimityöskentely, yhteistyö, tiedon johtaminen

Kimmo Hartikainen

Means for improving team cooperation and information flow CASE: Pelago

Year	2018	Pages	71
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to search for suitable means to enhance the flow of information and cooperation within the teams of the client company Pelago MFG Ltd. Better flow of information and supporting the team cooperation help employees to work better together and understand the tasks and projects of other teams. They also aim to improve the quality of the products and profit of the company.

The theoretical framework discusses the different tools for improving the flow of information and team cooperation. The chapters concerning the tools are underlaid with a few topics such as teamwork and knowledge management. Means to improve flow of information and team cooperation at Pelago were created applying the results of this thesis?

To improve the flow of information and team cooperation the current baseline had to be examined. The functional part in this thesis consisted of a quantitative study and the data was collected with an online questionnaire inquiry. The selected research method enabled the use of clarifying charts and schemes.

The results show four different means to improve the flow of information and team cooperation. The means are tailored to meet the needs of Pelago. The selected means are job rotation, Lean-management, mentoring and creating a multiprofessional team. These means are not used in the company so further studies are possible and even recommended.

Keywords: Multiprofessional, teamwork, cooperation, knowledge management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Lähtötilanne.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Työkalut tiedon kulun ja tiimiyhteistyön edistämiseksi.....	7
2.1	Tiimityöskentely.....	7
2.2	Moniammatillinen yhteistyö.....	8
2.3	Työkierto	10
2.4	Mentorointi	12
2.5	Lean-johtaminen	13
2.6	Viestintä	14
2.7	Tiedon johtaminen.....	16
3	Tutkimus.....	20
3.1	Määrällinen tutkimus	20
3.2	Kyselylomake	20
3.3	Toimeksiantaja	22
3.4	Kyselylomakkeen rakenne	22
3.5	Tulosten analysointi tiimeittäin	26
3.5.1	Tukkumyynti	27
3.5.2	Pelago kauppa ja huolto	29
3.5.3	Nettikauppa ja asiakaspalvelu	31
3.5.4	Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta.....	32
3.5.5	Markkinointi	33
3.5.6	Logistiikka	34
3.6	Tulosten analysointi kysymyksittäin	34
4	Johtopäätökset	41
4.1	Pelagon moniammatillinen yhteistyö.....	41
4.2	Pelagon työkierto	42
4.3	Pelagon Lean-johtaminen.....	44
4.4	Mentorointi	45
4.5	Jatkotutkimus.....	45
	Lähteet	47
	Kaaviot.....	49
	Taulukot	50
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön lähtötilanne, teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön rakenne.

1.1 Lähtötilanne

Opinnäytetyö alkoi opiskelijan yhteydenotolla Pelagoon. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessi esiteltiin toimeksiantajalle, jonka jälkeen sovittiin tapaaminen opiskelijan ja toimeksiantajan kahden edustajan kesken. Tapaamisessa käytiin läpi toimeksiantajan tarve ja toiveet opinnäytetyöstä, joiden pohjalta opiskelija suunnitteli ensimmäiset vaiheet opinnäytetyön aloittamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella yritykselle keinoja parantaa tiedon kulkemista ja kehittää tiimien yhteistyötä tuotteiden laadun ja yrityksen tuloksen parantamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöhön on koottu tiimeihin, tiimityöskentelyyn ja tutkimusmenetelmiin liittyvää teoriaa, joka pohjustaa opinnäytetyön loppuosiossa esiteltyjä tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Teoriaosuudessa esitellään lisäksi erilaisia menetelmiä tiimiyhteistyön kehittämiseksi ja organisaation tiedon kulun parantamiseksi, joita voidaan hyödyntää organisaatiossa samanaikaisesti tai yksittäin. Teoriaosuudessa on hyödynnetty laajasti eri alojen kirjallisuutta.

Tutkimusosuudessa esitellään tutkimusmenetelmäksi valittu määrällinen tutkimus, sen toteutus ja tutkimustulokset. Tutkimustulokset kerättiin verkkolomakkeella ja ne käsiteltiin tiimi-kohtaisesti ja kysymyskohtaisesti kaavioita hyödyntäen. Tutkimukseen osallistui Pelagon kuusi tiimiä, joihin kuuluu yhteensä 19 työntekijää. Tutkimus suoritettiin Google Forms -palvelulla.

Tutkimuksen jälkeen opinnäytetyössä käsitellään johtopäätökset, jossa esitellään toimeksiantajalle suunnitellut keinot tiedon kulkemisen parantamiseksi ja tiimien välisen yhteistyön kehittämiseksi. Johtopäätöksissä esiteltyt keinot on suunniteltu vastaamaan toimeksiantajan tarvetta ja niitä suunnitellessa on huomioitu jokaisen tiimin vastaukset. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 Työkalut tiedon kulun ja tiimiyhteistyön edistämiseksi

Seuraavissa luvuissa käsitellään teoreettisen viitekehyksen mukaan valikoituja työkaluja tiedon kulkemisen parantamiseksi ja tiimiyhteistyön kehittämiseksi.

2.1 Tiimityöskentely

Salomäen mukaan (2002, 16-17) tiimi on niin toimintamalli kuin ajattelutapakin. Kyseinen työryhmä koostuu työntekijöistä, joilla on yhteinen päämäärä, jonka eteen tiimin jäsenet tekevät yhdessä työtä. Tästä syystä samassa tilassa työskentelevät työntekijät eivät välttämättä ole tiimi. Samaan hiileen puhaltava tiimi ajaa sen jäseniä eteenpäin yhteisen päämäärän vuoksi ja nostaa suoritusmoraalia. Myös Isoherranen, Rekola ja Nurminen (2008, 55) perustelevat yhteistyösuuntautuneisuuden olevan tiimille hedelmällinen ilmapiiri viittaamalla Baumannin (2002) ja Jaaren (2004) tutkimuksiin. Yhteistyösuuntautuneisuuden hyvät piirteet nousevat esiin etenkin silloin, kun tiimit eivät ole liian suuria ja tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia. Tiimin jäsenmäärän tulee Skyttän (2005, 13) mukaan muodostua sovitun vastuualueen mukaan.

Hollenbeckin, DeRuen ja Guzzon (2004, 360) mukaan yleisesti ajatellaan, että tiimin tulisi koostua henkilöistä, joista jokaisella on oma erikoisosaamisensa. Jokaisen työntekijän oman työpanoksen ja osaamisen maksimoinnilla koko tiimin tuloksellisuus kasvaisi. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa Hollenbeckin ym. mukaan: tehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien jakaminen tekee tiimistä toimivamman kuin tehtäväalueisiin keskittyneestä tiimimallista. Millward, Banks ja Riga (2010, 1-2) tukevat tätä ja toteavat, että tiimityöskentelyllä voidaan saavuttaa enemmän, kuin työn yksittäisten osien summalla. Salomäki (2002, 16) taas esittää, että tiimin jäsenten tehtävänkuvaukset tulisi luoda tiimin yksilöiden henkilökohtaisten vahvuuksien mukaan. Hän lisää, että tiimin yksilöiden taitojen yhteensovittaminen ja tasapainottaminen tekevät tiimistä monipuolisen ja vahvan yksikön, sekä nostavat tiimin viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Skyttän (2005, 10-12) mukaan luomalla yksilöistä tiimin yhteisellä tavoitteella panos-tuotossuhde voi nousta jopa 30-40 prosentilla. Hän painottaa tiimien paremman tuloksen olevan riippuvainen tiimin kyvystä toimia aitona tiiminä.

Tiimityöskentely tarjoaa myös mahdollisuuden työntekijöiden motivoimiseen. McClellandin vuonna 1975 kehittämä The Three Needs -teoria esittää, että työpaikalla on kolme motivaattoria: tarpeet saavutuksille, vallalle ja yhteyksille. Työntekijä tahtoo ylittää asetetut standardit, saada toiset toimimaan tietyllä tavalla ja luoda uusia suhteita. Nämä kolme tarvetta ja motivaattoria voidaan saavuttaa tiimityöskentelyllä. Tiimityöskentelyllä ja erilaisilla työskentelytavoilla, kuten työkierrolla, voidaan usein saavuttaa uusien taitojen hallitseminen ja parantaminen. Tällöin työntekijä kokee onnistuvansa työssään ja ylittävänsä annetut odotukset.

Vallan tarve puolestaan täyttyy, kun työntekijät ottavat vastuuta toisistaan ja käyttävät hyväkseen ryhmäpainetta, kannustusta ja palkintoja saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Tiimin jäsenien ollessa vastuussa toisistaan ja työskennellessään yhdessä tarve uusille yhteyksille saavutetaan lähes itsestään. (Fuxman 1999, 2-5.)

Tubbsin Goal setting -teoria puolestaan pitää työntekijöiden motivaation lähteenä tavoitteita. Korkeampi tavoite vastaa korkeampaa motivaatiota – mikäli työntekijä on hyväksynyt tavoitteen. (Fuxman 1999, 2-5.) Millward ym. (2010, 1-2) toteavat, että useat tiimit epäonnistuvat kehnosti asetettujen tavoitteiden vuoksi. Tavoitteiden asettaminen fokusoi huomion työhön, kohdentaa ajatukset niihin tehtäviin, joilla on selkeä päämäärä ja valmentaa mielen mahdollisia tulevia muuttujia ja hidasteita kohtaan. Tavoitetta asetettaessa on kuitenkin otettava huomioon sen saavuttamisen mahdollisuus, tavoitteen houkuttelevuus ja säännöllinen palautteenanto. Vaikka johdon tuleekin seurata tiimien tavoitteiden täyttymistä ja antaa palautetta tasaisin väliajoin, Skyttän (2005, 11) mukaan tavoitteiden asettaminen lisää tiimien itseohjautuvuutta vähentäen johdon taakkaa ja johtotasojen tarvetta. Itseohjautuva tiimi on lisäksi motivoitunut ja sitoutunut. Isoherraseen viitaten (2005, 101, 153) hyvä tiimi ei vain koordinoi toimintaansa samaa tavoitetta kohti, vaan rakentaa yhteisen tavoitteen keskustelemalla siitä yhdessä. Tiimillä tulee olla yhteinen tulkinta siitä mitä tehdään ja miten tehdään. Työssään onnistunut tiimi tukee yksilöiden ammatti-itsevarmuutta ja saa sen jäsenet kokemaan itsensä tarpeellisiksi.

Kyseinen työskentelymuoto on myös oleellinen osa moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillinen tiimityöskentely on usein tapa rajata ja organisoida ammatillista osaamista. Tällä työskentelytavalla saadaan koottua pirstaleinen osaaminen ja työntekijöiden toisistaan poikkeavat ajattelutavat, sekä luotua holistisempi toiminnan malli. (Isoherranen 2005, 16-15.) Sydänmaalakan (2000, 164) mukaan tiimit ovat organisaatiossa usein juuri niitä perusyksiköitä, jotka oppivat uutta ja vievät sitä eteenpäin.

2.2 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillinen yhteistyö on laaja käsite. Sen alle kuuluu useita eri ajatus- ja toimintamalleja ja siksi sitä tulisikin käyttää kattoterminä. Moniammatillisesta yhteistyöstä puhuttaessa sen perimmäinen merkitys säilyy samana: eri ammattien ja osaamisalueiden edustajien yhteistyön hyödyntäminen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Moniammatillisen yhteistyön yleisiksi tunnusmerkeiksi on listattu asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien yhteen koaminen, vuorovaikutustaitoinen yhteistyö, rajojen ylittäminen ja verkostojen huomioiminen. Yhteistyössä tulisi välttää oman alan ja asiantuntijuuteen liittyvää jargonia yhteisen näkökulman löytymiseksi. (Isoherranen 2005, 15-16, 102.) Isoherranen ym. (2008, 33) kuvaavat

moniammatillista yhteistyötä nimenomaan asiakaslähtöiseksi yhteistyöksi, ja että sen mahdollistamiseksi tiimillä tulisi olla mahdollisuus koota tarvittavaa tietoa, prosessoida ja rakentaa tavoite yhdessä.

Isoherrasen (2005, 16-17) mukaan englannin kielessä moniammatillisuus (multiprofessional) on saanut lisäksi kaksi tarkentavaa käsitettä: interprofessional ja transprofessional. Interprofessional viittaa inter-etuliitteellään tiimissä esiintyvien roolien, yksilöiden tietojen ja taitojen, sekä vastuiden jakamista. Tämä työskentelymalli on usealle tuttu, sillä se keskittyy tiedon siirtämiseen perinteisillä kokouksilla tai vastaavilla menetelmillä, joilla kaikki osalliset työntekijät kootaan jollain tapaa yhteen. Yhteisiä hetkiä tiedonsiirtoa varten pyritään järjestämään runsaasti ja tarjoamaan mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin. Transprofessional-käsite muovaa moniammatillista työskentelymallia ammatillisia rajoja rikkovammaksi. Tässä mallissa tiimin jäsenet sallivat toisten jäsenten ottaa heidän perinteisiä tehtäviään hoidettavakseen, jaetaan vastuuta ja annetaan opetusta tai lisäkoulutusta tiimin sisällä. Kyky jakaa tietoa ymmärrettävästi, ammatillisten rajojen väljyys, yhteisen vastuun kantaminen ja oppimisen halu kuvaavat moniammatillista transprofessional-työskentelymallia.

Moniammatillisessa yhteistyössä keskitytään nimenomaan ammatilliseen osaamiseen, mutta Skyttä (2005, 12) huomioi sen lisäksi ihmisen henkilökohtaisen osaamisen. Erilaisia taitoja ja osaamista, joita olemme keränneet elämässämme, on ryhdytty hyödyntämään työmaailmassa. Jokaisella on jotain osaamista, usein korkeatasoistakin, jota emme vain tiedosta. Isoherranen (2005, 58) on huomioinut tämän näkökulman. Moniammatillisen tiimin näkeminen yksilön näkökulmasta auttaa huomioimaan jokaisen tiimin jäsenen vuorovaikutustaidot, henkilökohtaisen osaamisen ja persoonallisuuden.

Moniammatillisissa yhteisöissä vuorovaikutustaidot ovat Isoherrasen (2005, 58-60) mukaan yksi tärkeimmistä työkaluista. Moniammatillisen yhteistyön päämääränä on tiedon ja taidon jakaminen tiimin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, jonka aikana vuorovaikutustaidot joutuvat usein tulikokeeseen. Isoherranen on listannut tarvittavat vuorovaikutustaidot seuraavasti: riittävä asiantuntijaosaaminen, avoimuus, dialogisuus, ammatillinen itsetunto, halukkuus kommunikoida, tasavertaisen keskustelun taito, vastuun tunteminen ja kärsivällisyys. Halu jakaa omaa osaamistaan selkeästi ja itsevarmasti luo erinomaisen ilmapiirin tiedon ja taidon jakamiselle. Hyvät vuorovaikutustaidot puolestaan auttavat niin tiedon antamisessa kuin sen vastaanottamisessa. Yleisin selitys yhteisen keskustelun ja tiedon prosessoinnin puutteelle on kiire. Tärkeäkin tietoa saatetaan jakaa kahvihuoneessa tai käytävässä ohimennen muun työn lomassa. Nämä epäviralliset tilanteet tulisi huomioida ja ottaa niiden avoimuus, tasa-arvoisuus ja spontaanisuus käytäntöön muihinkin tiedonjakotilanteisiin, jota myös Sydänmaalakka (2000, 165) tukee.

Moniammatillisessa yhteistyössä työskentelevät tiimit käyvät läpi tietyt kehitysvaiheet. Kehitysvaiheet nousevat esiin sykleissä, eivät lineaarisesti. Eri kehitysvaiheet ja -prosessit kuvaavat sitä, miten tiimi kehittyy yhteistyössä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kehitysvaiheet tunnetaan yleisesti niiden englanninkielisillä nimillään: forming, storming, norming ja performing. Forming vastaa ryhmän muotoutumisvaihetta, storming kuohumisvaihetta, norming normittamista ja performing suorittamista. Lyhytaikaisissa tiimeissä, esimerkiksi projekteissa esiin voidaan nostaa lopettamisvaihe. Yleensä tiimin muotoutumisvaihe on sen jäsenille jännittävä, mahdollisesti jopa ahdistava. Muotoutumisvaiheessa johtajan rooli on keskeinen, sillä uusien toimintatapojen muodostuessa epäselvyyksille tarvitaan selkeää johtoa. Kuohumisvaiheessa tiimissä syntyy vastarintaa tehtäväkuvauksia kohtaan ja tiimin kontrollia vastustetaan. Kuohumisvaiheen helpotuttua siirrytään normittamisvaiheeseen, jolloin jännitteet ovat käsitelty ja ilmapiiri selkeytyy sekä stabiloituu. Tiimille syntyy normeja ja roolit ovat selkeät. Tiimin saavutettua tavoitteensa seuraa mahdollinen tiimin purkaminen, eli lopetusvaihe. (Isoherranen 2005, 52-53.)

2.3 Työkierto

Työkierrossa työntekijä siirtyy ennalta määritellyksi ajanjaksoksi yrityksen sisällä vapaaehtoisesti ja mahdollisesti omasta aloitteestaan toisiin työtehtäviin, johon hänet koulutetaan. Useimmissa tapauksissa työntekijän fyysinen työpiste vaihtuu, joskus jopa paikkakunta tai maa organisaatiosta riippuen. Työkierron pituus ja uudet työtehtävät sovitaan etukäteen ja kierron lopuksi työntekijä palaa alkuperäisten työtehtäviensä pariin. Tämä erottaa työkierron työpaikan vaihdoksesta. Työkierto voi kestää tunteista useisiin kuukausiin, Miettisen mukaan jopa vuoden mittaiseksi. (Kauhanen 2010, luku Työkierto; Miettinen 2006, 184; Hätönen 2011, 98.) Valtiokonttori (Hokkinen & Sievänen 2017) on asettanut valtion virastojen välisen työkierron kestoajaksi 6-24 kuukautta, joten työkierron pituus voi vaihdella organisaatiosta riippuen. Esimerkiksi ravintola-alalla työtehtävät voivat vaihtaa tekijää jopa muutaman tunnin välein, kun taas toimistotöissä työt voivat saada uuden tekijän useaksi kuukaudeksi. Kauhasen (2010, luku Työkierto) kirjan mukaan työkierrossa työntekijä voi siirtyä eritasoisiin tehtäviin. Hätösen (2011, 98) mukaan palkka pysyy samana, mutta hän ei ota kirjassaan kantaa siihen, voiko työkierrossa siirtyä eritasoisiin tehtäviin, josta on siirtynyt työkiertoon. Schneider (2005, 1-2) puolestaan on ottanut palkkaluokat huomioon mahdollisena haasteena työkierrossa.

Työkiertoa suunnitellessa tulee ottaa huomioon useita seikkoja sen tehokkuuden ja hyödyllisyyden turvaamiseksi. Kierrossa huomioitavina komponentteina voidaan pitää työtehtäviä, työkierrossa mukana olevia työntekijöitä ja työtehtäviin käytettävää aikaa. Eri työkiertomahdollisuuksia ja kaavoja hahmottaessa tulee kaavailla työkierron kestoja. Kierron suunnittelun voi aloittaa esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksista; kuka sopii mihinkin kierrossa mukana

oleviin työtehtäviin tai kuka kierrossa opituista asioista eniten hyötyisi. Komponentteja ja niiden yhteen asettelua suunnitellessa tulee huomioida tehokkuus, tuotannollisuus, laatu ja työntekijän terveyttä tukevat seikat, kuten ergonomisuus ja kehoa rasittavien fyysisten tekijöiden tasainen jakautuminen. Fyysisiä tekijöitä huomioidessa voidaan pohtia esimerkiksi onko nykyinen työ samalla tavalla fyysisesti kuormittavaa, kuin työssä, johon työntekijä työkierrossa siirtyisi. Varsinkin tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisemiseksi työkierron rakennetta kannattaa suunnitella etukäteen fyysisten tekijöiden valossa. (Schneider 2005, 1-2.)

Hätönen (2011, 98) on listannut työkierron päätavoitteiksi ammattiosaamisen monipuolistamisen ja parantamisen, työntekijöiden pätevyyden ja muutosvalmiuden kehittämisen, verkostojen laajentamisen ja työntekijän itsensä syvällisemmän tuntemuksen. Miettinen (2006, 184) huomioi tavoitteita kirjatessaan työkierron tarkoituksen, jolloin tavoite määrittyy eri tavalla. Työkierrolla voidaan saavuttaa useita eri asioita, mutta joitain osa-alueita voidaan painottaa enemmän kuin toisia, kuten oppimista tai uusia kontakteja. Miettinen kuitenkin nostaa työkierron merkittäviksi työkaluksi henkilöstön joustavuuden, muutosvalmiuden ja oppimisen kehittämistä. Pierce (2001, 49-50) puolestaan nostaa esiin verkostojen rakentumisen ja uudistumiskyvyn kehittämisen. Työkierto tukee moraalista kasvua, kasvattaa tehokkuutta, sitoo työntekijöitä yritykseen ja on läsnä urakehityksessä ja stressin vähentämisessä.

Valtiokonttorin sivuilla (2017a) on listattu työkierron hyötyjä, jotka antavat hyvän kuvan sen mahdollisuuksista. Esimerkiksi organisaation tasolla hyödyt näkyvät henkilöstön suunnitelmallisessa kehittämisessä, johtotason työntekijöiden organisaatiotuntemuksen laajenemisessa, työtapojen lisääntymisessä ja asiantuntijuuden jakamisessa. Allwood ja Lee (2004, 867-868) tuovat esiin artikkelissaan työkierron hyötyjä johtamismenetelmiin. Lean-johtamismenetelmässä työkierto tarjoaa nopeita ja muuten mahdottomia ratkaisuja esimerkiksi työvajeen kohdatessa: valmiiksi työtehtäviin koulutautuneet työntekijät voivat vaihtaa työtehtäviään ilman uusien korvaavien työntekijöiden kouluttamista.

Työkierto voi tuoda mukanaan erilaisia haasteita organisaatioon ja kierron toteuttaminen käytännössä ei aina ole helppoa. Työmaailma kehittyy nopeasti ja se tuo mukanaan organisatiomuutoksia, jotka voivat vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin tarjota työkiertoa. Kiivas kehitys voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön halukkuuteen osallistua työkiertoon. Organisaation johtoasemissa työskentelevät henkilöt voivat kuitenkin omalla esimerkillään saada henkilöstön kiinnostumaan työkierrosta. (Valtiokonttori 2017b.) Pitkään samassa työssä ollut henkilö ei välttämättä näe työkierron antavan mitään lisää tuttuun ja turvalliseen arkeen. Hyvällä viestinnällä ja kommunikoinnilla työkierron hyödyistä ja sen kehittämisestä nämä niin sanotut vastarannan kiisket voidaan saada innostumaan lähtemään mukaan työkiertoon. (Schneider 2005, 2.)

Kapeat resurssit, sijaisuudet ja kiireet voivat omalta osaltaan luoda kitkaa työkierron toteutukseen Valtiokonttorin (2017b) artikkelin mukaan. Miettinen (2006, 184) puolestaan kokee työkierron olevan yksi mahdollinen ratkaisu nopeaan sijaisen löytämiseen. Työkierto voi olla haasteellista tai tarjota ratkaisun jo olemassa oleviin haasteisiin riippuen organisaation kokemuksesta työkierron parissa. Esimerkiksi työkierrossa ollut työntekijä voi tarjota osaamistaan sijaisuuden paikkaamiseksi. Toisaalta tulee huomioida, että työkiertoon lähtevän työntekijän tilalle ei aina voida löytää korvaavaa tekijää, jolloin kierto ei välttämättä ole mahdollista. Allwood, Lee (2004, 868) ja Schneider (2005,2) huomauttavat, että usein työkierron alussa uusissa tehtävissä työskentelevän työntekijän tehokkuus laskee hänen opetellessaan uusia tehtäviä. Koulutuksesta voi aiheutua kuluja organisaatiolle, esimerkiksi työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan usein avuksi toinen työntekijä.

Työkierron toteutuksen ja suunnittelun yhteydessä voi syntyä haasteita. Työkierron sujuvuuden ja tehokkuuden turvaamiseksi tulee ottaa huomioon tietyt tekijät, esimerkiksi työ itsessään, työntekijät ja henkilöstön määrä sekä työtehtävien suorittamiseen käytetty aika. Jokainen työtehtävä vie aikaa, jolloin haasteeksi syntyy työtehtävien kierron aikatauluttaminen ja tehokkuuden ylläpitäminen. (Schneider 2005, 1-2). Myös Miettinen (2006, 186) huomioi työyhteisön jäsenten aktiivisuuden työkierrossa ollessaan vaikuttavan organisaation talouteen. Pidempikestoissa työkierrossa nämä hankaluudet tasoittuvat osaltaan, kun työntekijä oppii uudet työtehtävät ja pystyy suorittamaan ne tehokkaammin, kuin työkierron alkuvaiheessa.

Yrityksissä, joissa erilaisten tehtävien määrä on vähäistä, voi olla vaikeaa löytää työkierrossa useimmiten tavoiteltavaa vaihtelua. Näissä tapauksissa työkierrolta vaaditaan usein eri osastojen yli ulottuvia vaihdoksia työntekijöissä. (Schneider 2005, 2.) Valtiokonttori (2017a) on kuitenkin suorittanut vuoden 2016 aikana työkierron pilotointia Suomen virastojen välillä, joten se on täysin toteutettavissa.

2.4 Mentorointi

Mentorointi on Onnismaan (2007, 84-86) mukaan Suomessa uudehko työn ohjauksen malli. Mentorointia sovelletaan usein tilanteissa, joissa yritykseen tulee uusi työntekijä, jolla on vähän kokemusta kyseisestä työstä. Tällöin hänelle voidaan osoittaa työhön pätevä ja kokenut mentori, jonka kanssa uusi tulokas tekee työtä saaden samalla kokemusta ja oppia työstä. Klasen ja Clutterbuck (2002, 7) esittävät, että eurooppalaisen mentorointimentaliteetin mukaan mentorin ei tarvitse olla vanhempi, vaan kyseisissä tehtävissä kokeneempi. Onnismaa (2007, 84-86) jakaa mentorointimallin kolmeen eri soveltamistapaan: oppipoikamalliin, kompetenssimalliin ja reflektiivistä ammattikäytäntöä korostavaan malliin. Oppipoika- ja kompetenssimallissa aktori, eli mentoroitava, nähdään mentorista riippuvaisena. Kompetenssi- ja reflektiivimallissa mentorin ja aktorin suhde on valmentajamainen ja siinä painotetaan aktorin reflektiivistä oppimista.

Juusola (2010, 14) erottaa mentoroinnin muista työnohjausmuodoista esimerkiksi konsultoinnista ja uraohjauksesta sen rentouden ja vuorovaikutuksen perusteella. Mentoroinnissa käsitellään työhön liittyvien asioiden lisäksi työntekijää kokonaisuudessaan. Tästä syystä mentoroinnin aikana aktorin luottamus organisaatiota kohtaan usein kasvaa, oppimiskyky kehittyy ja uusia näkökulmia on helpompi muodostaa ja ottaa vastaan. Mentorikin hyötyy mentoroinnista, sillä se kehittää kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja usein mentori saa tyydytystä toisten auttamisesta. Motivoituneet ja tehokkaammat työntekijät ovat organisaatiolle eduksi niin kehittyneen työpanoksen kuin sitoutuneisuuden vuoksi (Alred, Garvey, Smith 2000, 26). Hyöty leviää Juusolan (2010, 14) mukaan myös ympäröivään organisaatioon. Mikäli mentoroinnissa saavutetaan mentorin ja aktorin välinen luottamussuhde, avoin keskusteluilmapiiri voi heijastua organisaatioon ja vuorovaikutuksen kynnyksen madaltua yleisesti. Informaatio kulkee helpommin ja tietoa jopa halutaan jakaa toisille.

Mentorointi Juusolan (2010, 11-13) mukaan sisältää mentorointiohjelman valmistelun, aloittamisen ja tavoitteiden määrittämisen, läpiviennin ja arvioinnin. Mentorointisuhde kestää vaihtelevasti kuudesta viikosta vuoteen. Mentorointisuhteen alussa on hyvä määrittää selkeät yhteiset säännöt ja listata ne. Sääntöihin on hyvä määrittää, kuinka usein mentori ja aktori tapaavat. Juusolan mukaan mentorointitapaamisia suositellaan järjestettäväksi kerran kolmessa tai neljässä viikossa, ja tapaamisen kestoksi yhdestä kahteen tuntia. Mentorointitapaamisen agenda tulee määrittää selkeäksi etukäteen, mutta ilmapiiri tulee pitää avoimena. Klasein ja Clutterbuck (2002, 174) pitävät mahdollisena, että mentorointitapaamisia järjestettäisiin kerran viikossa tai kerran kuukaudessa, ja että tapaamisen kestossa voitaisiin joustaa tapauskohtaisesti.

Vertaismentorointi on kahden keskenään tasa-arvoisen välistä mentorointia. Vertaismentoroinnin keskeisimpinä lähtökohtina on dialogisuus, autonomisuus, narratiivisuus, konstruktivisuus ja vertaisuus. Dialogisuus vertaismentoroinnissa tarkoittaa molempien osapuolien omien käsitysten, kokemusten ja ajattelutapojen sanallistamista. Narratiivisuus perustuu siihen, että ilman tulkintaa itseään on mahdotonta tavoittaa. Autonomisuudella tarkoitetaan yksilöllisyyttä ja jokaisen henkilökohtaisia työskentelytapoja. Vertaismentorointiin liitettävän konstruktivismin mukaan oppiminen on pikemminkin kokemusten kohtaamista kuin tiedon ja osaamisen siirtämistä. Itse vertaisuus vertaismentoroinnissa voidaan jakaa tasapuolisuuteen olemassaolon, asiantuntijuuden ja vastuiden kesken. (Heikkinen 2012, 48-67.)

2.5 Lean-johtaminen

Lean-johtamismenetelmässä tavoitellaan asioiden joustavaa ja virtaavaa etenemistä. Työn sujuvuuden turvaamiseksi pitää päästä eroon suurimmasta muuttujista luovasta tekijästä: vaihte-

lusta. Se synnyttää epätasapainoa ja epäyhdenmukaisuutta, jotka näkyvät varsinkin asiantuntijatyössä eroina osaamisessa ja työmäärissä. Pahimmillaan vaihtelu voi synnyttää hukkaa ja ylikuormittumista. Hukka tarkoittaa arvotonta tekemistä, joka voi esiintyä esimerkiksi siirtämällä työtehtäviä työntekijältä toiselle perusteettomista syistä, kun alkuperäisellä työntekijällä ei olisi ollut estettä suorittaa tehtävää. Asiakkaalle tämä näyttäytyisi tarpeettomana odottamisena. Näitä hukkatyöntekijöitä ei pidä lähteä metsästäämään, vaan yrittää selvittää niiden alkulähde. (Torkkola 2015, 23-27.)

Lean-menetelmässä Torkkolan (2015, 32-35) mukaan johtajan tehtävänä on opettaa analyyttistä ajattelutapaa ja järjestää oppimistilaisuuksia niin, että oppimista tapahtuu joka päivä. Hän kuvailee teoksessaan A3-ongelmanratkaisumallia, jolla voidaan tukea oppimista etenkin ryhmätilanteissa. Johtajan selvittäessä ongelmien alkuperää työntekijät haastetaan A3-menetelmällä ryhmässä tuomaan ongelmatilanteisiin ratkaisuja. Menetelmässä kootaan A3-paperille ongelman taustat, nykytilanne, ongelman ratkaisun jälkeinen tavoitetila, analyysi ongelman perimmäisen syyn löytämiseksi, korjaavat toimenpiteet, korjaussuunnitelma ja seuranta. Ongelmatilanteiden ja haasteiden yhdessä purkaminen säännöllisesti luo ongelmista puhumiseksi avoimen ilmapiirin, harjaannuttaa työntekijöiden ajattelumallit ongelmanratkaisukeskeiseksi ja tekee siitä jopa mukavaa. Lean-ajattelutavassa ja A3-mallissa tärkeintä on asioiden hidas käsittely ja pohtiminen.

Sanotaan, että yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa ja yksi Lean-ajattelutavan peruseriaatteista onkin visualisointi. Tarkoituksena on luoda systeemi, jossa oleellinen informaatio virtaa helposti ja se on nopeasti saatavilla. Visuaalisuus tukee oppimista ja tekee tiedonsaannista nopeampaa. Organisaatiossa visuaalisesti viestimällä informaatio virtaa helposti yhteisten mielikuvien avulla. Perinteisessä organisaatiohierarkiassa ylimmillä portailla on tavallisesti suurin määrä tietoa, kun tiedon tulisi olla myös työntekijöiden ja tiimien ulottuvilla. Erilaiset fläppitaulut kokouksissa ovat monille tuttuja, mutta keinoja on muitakin. Esimerkiksi post it -lapuilla saadaan koottua visuaalisesti hahmotettava kokonaisuus koko tiimin nähtävälle. Yhteisillä ajatus- ja toimintamalleilla koottu post it -seinä näyttää tiimin jäsenille tarpeellisen tiedon välittömästi ja auttaa siten hahmottamaan kokonais kuvan. Pitkäkestoisia tiimi- tai henkilöstöpalavereita tarvitaan harvemmin, kun informaatio virtaa organisaatiossa jatkuvasti. (Torkkola 2015, 47-50.)

2.6 Viestintä

Viestintä on yhteyksien luomista ja ylläpitämistä. Yrityksen sisällä ja yrityksestä ulos liikkuvat viestit, puhelut, muistiot, tiedostot ja muut vastaavat dokumentit ovat kaikki viestintää ja siksi hyvien viestintätaitojen hallitseminen on oleellista. Viestintä on samalla vuorovaiku-

tusta. Esimerkiksi asiakkaan lähettämän sähköpostin sävy määrittyy viestin lukijan oman tulkinnan mukaan, kuin myös palaverissa puheenvuorossa oleva tulkitsee muita palaveriin osallistuneiden ilmeitä ja kommentteja. (Korteso, Patjas & Seppänen 2014, 17-18.) Sisäiseen viestintään kuuluu lisäksi sisäinen markkinointi, eli yrityksen tuotteiden ja palveluiden esittely, oikean yrityskuvan rakentaminen ja muutoksista tiedottaminen. Onnistunut sisäinen viestintä on yksi perusedellytyksistä toimivan työyhteisön turvaamiseksi, mutta usein henkilöstö kokee, että sisäinen viestintä ei toimi tarpeeksi hyvin. Tiedon liikkumisesta vastaa usein johtotehtävässä työskentelevä työntekijä, joka suodattaa hänelle annetun tiedon ja jakaa mielestään vain oleellisen. Henkilöstön tulisi luottaa siihen, että he saavat kaiken heille tarpeellisen tiedon. (Östberg 2014, 193-194.)

Yrityksen sisällä liikkuvaa viestintää kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi ja sitä esiintyy heti, kun yrityksessä on kaksi tai useampi työntekijä. Sisäistä viestintää ovat esimerkiksi yrityksen sisällä liikkuvat sähköpostit, kokoukset ja palaverit tai vaikka lappu kahvihuoneen seinällä. Yrityksen työntekijöiden ollessa ryhmässä tai tiimissä tulee varmistaa tiettyjen toimintaedellytysten täyttyminen onnistuneen viestinnän varmistamiseksi: toisten tunteminen, tavoitteen selkeyttäminen ja rajojen luominen. Ryhmässä tulee varmistaa, että jokainen läsnäolija tietää, keitä on paikalla ja mitkä heidän roolinsa ovat. Eriaiset ryhmät ja tiimit, esimerkiksi kokoukseen osallistuvat ja projektitiimit tarvitsevat toimiakseen tavoitteen. Mikä on kokouksen tarkoitus? Mikä on projektin päämäärä? Viimeisenä ryhmän tai tiimin toiminnalle tulee antaa rajat. Rajoja ovat esimerkiksi toimivaltojen rajaaminen ja käytössä oleva aika, jotka tulee kertoa ryhmälle tai tiimille ääneen. (Korteso ym. 2014, 159.) Sisäistä viestintää tukee lisäksi henkilökunnan tyytyväisyys. Ryhmässä, jossa on huono yhteishenki, esiintyy yleensä henkilöitä, jotka eivät ole tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Ihminen hakee tukea tunne-elämään lukemalla ”rivien välistä” ja kuuntelemalla huhuja, mikä aiheuttaa epäilyksiä sisäisen viestinnän onnistumisesta. (Kesti 2013, 138.)

Kirjallisessa viestinnässä Korteson ym. (2014, 181-182) mukaan tulisi suosia selkeyttä ja ytimekkyyttä. Helposti silmäiltävä teksti auttaa jäsentelemään tekstiä ja tekemään siitä helppulukuisemman esimerkiksi väliotsikoiden, lyhyiden tekstikappaleiden tai luetteloiden avulla. Sähköpostia kirjoittaessa tulee pohtia, onko sen lähettäminen paras keino tiedon siirtämiseksi. Usea yritys hyödyntää sähköpostia paljon niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä ja sähköpostiin voi tulla useita viestejä päivän aikana. Sähköposti on hyvä keino nopeaan tiedottamiseen, mutta parhaiten siitä saa hyötyä silloin, kun sen lähettää vain yhdelle. Tällöin viesti voidaan kohdistaa juuri vastaanottajalle. Sisäisessä viestinnässä voidaan hyödyntää uutiskirjettä tai jotain muuta organisaatiossa vakioitunutta viestintäkeinoa. Vakioidussa viestinnässä etuna on, että henkilökunta osaa odottaa saapuvaa viestiä. Organisaation tulisi huolehtia viestinnän säännöllisyydestä myös Kestin (2013, 139) mukaan, sillä säännöllinen sisäinen

viestintä esimerkiksi organisaation taloudellisesta tilanteesta pitää yllä turvallisuuden tunnetta.

Kortesuon ym. (2014, 184-185) mukaan usea yritys hyödyntää intraa pysyvän tiedon tallennukseen. Dokumentteja voidaan tallentaa esimerkiksi Google Driveen tai Dropboxiin. Intraan on helppo koota tiedostoja ja dokumentteja, joita tarvitaan säännöllisesti, ja jotka sisältävät lähes muuttumatonta tietoa. Digitalisaatio on tuonut intrat ilmoitustaulujen korvikkeiksi ja yhteisten tiedostojen verkkohakemistoiksi. Kortesuon ym. (2014, 185) kuitenkin pitävät yrityksen sisäistä intraa ”vanhentuneen tiedon hautausmaana, jossa kukaan ei viihdy.” Intran tiedostojen määrä kasvaa helposti vaikeasti käsiteltävään kokoluokkaan, jolloin oikeita tiedostoja on hankala löytää. Intraan voi lisäksi helposti jäädä turhaa, vanhentunutta tietoa.

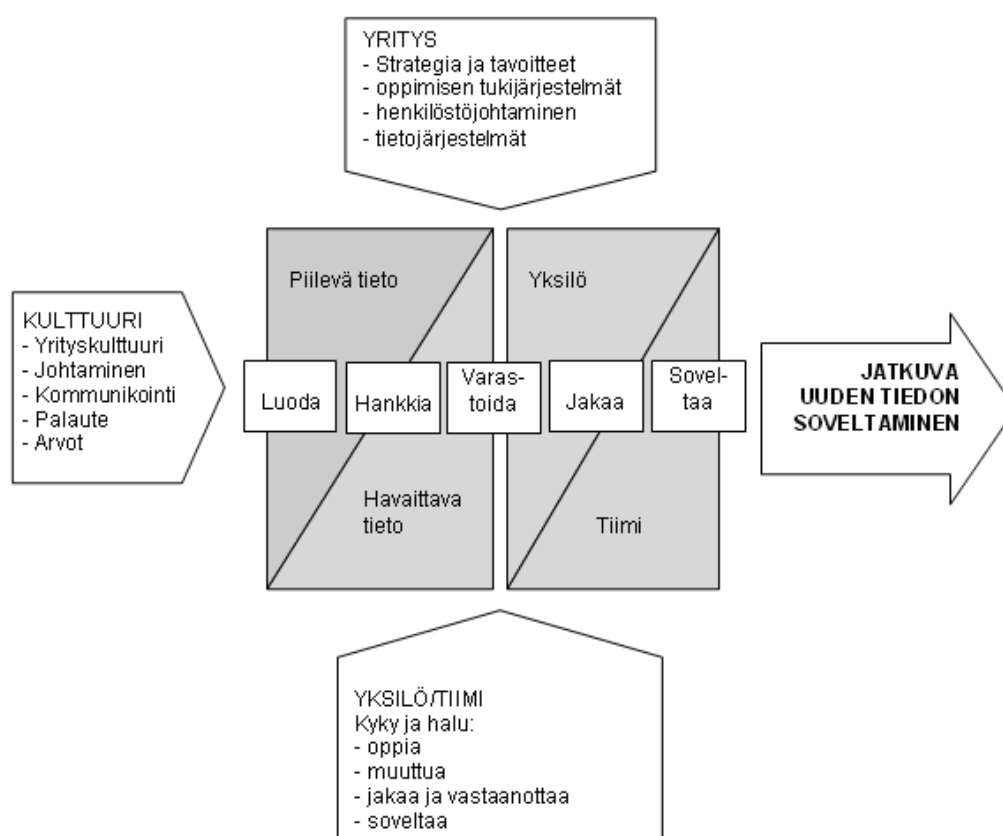
2.7 Tiedon johtaminen

Tieto ja osaaminen ovat yksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Vahva osaaminen tunnustetaan laajalti yhdeksi menestystekijäksi, kun taas heikko osaaminen puolestaan nähdään pullonkaulana strategian toteutukselle. Osaava henkilöstö on merkittävä resurssi varsinkin yrityksille, joilla ei ole korkeatasoista teknologiaa. Osaava henkilöstö rakennetaan kehittämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista esimerkiksi poikkifunktionaalisilla tiimeillä, yksilöllisellä opiskelulla tai kursseilla. Osaamista voidaan lisätä esimerkiksi palkkaamalla yritykseen työntekijöitä, joilla on yritykselle tarpeellista osaamista tai palkkaamalla konsultti jakamaan omaa tietoaan ja asiantuntijuuttaan. Yrityksen tulee kuitenkin päivittää henkilöstön osaamista ja tietoa, sekä siirtää tarpeettomaksi käynyttä tietoa pois esimerkiksi päivittämällä tietokantoja. (Sydänmaalakka 2000, 170; Viitala ja Jylhä 2013, 297.)

Osaavan henkilöstön rakentamista varten tarvitaan Sydänmaalakkaan (2000, 164-165) viitaten oikeaa ja oikeaoppista tietoa ja osaamista. Haasteeksi on muodostunut nykyajan valtava informaation määrä, jonka kohtaamme päivittäin yksilöinä ja organisaation jäseninä. Oikean tiedon löytäminen ja hyödyntäminen voi osoittautua hankalaksi. Tiedon jäsentämistä varten voidaan hyödyntää tiedon johtamista, jonka avulla voidaan hankkia ja jakaa tietoa, mutta myös ymmärtää sitä tietoa, mitä organisaatiossa jo on. Tiedon johtaminen on prosessi, jolla hallinnoidaan tietoa organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Sydänmaalakan (2000, 165) sanoin sen avulla ”luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa”, jotka toimivat samalla tiedon johtamisen alaprosesseina. Hyvällä tiedon johtamisella yksilön tieto saadaan valjastettua organisaation ja mahdollisen tiimin käyttöön. Sydänmaalakka viittaa Savagen (1990) teokseen, jonka mukaan tietotekniikan avulla saadaan varastoitua vain 10-30% yrityksen toiminnan kannalta tarpeellisesta tiedosta. Tästä syystä tiimin sisäinen ja tiimien välinen yhteistyö on tärkeää ja siksi tehokkaan tiimiyhteistyön luomiseen tulisi

panostaa. Viitala ja Jylhä (2013, 299) tukevat tätä ja tiedostavat tiimiyhteistyön tärkeyden, sekä ovat listanneet sen yhdeksi edellytykseksi organisaation oppimiskyvylle.

Sydänmaalakan (2000,164-181) mukaan tieto-organisaation kehittämiseen kuuluu kolme osaluuetta: ihmiset, prosessit ja tietotekniikka. Ihmisten osaamista ja tietoa hallinnoidaan tiedon johtamisella, prosesseja prosessijohtamisella ja tietotekniikkaa hyödynnetään työkaluna tiedon johtamisessa, siirtämisessä ja varastoimisessa. Prosessijohtamisessa tärkeintä on pilkkoa yrityksen toiminta prosesseiksi, joista saadaan lisäarvoa asiakkaalle ja tarkastella niiden toimivuutta ja tarpeellisuutta. Prosessin yksityiskohtainen hahmottaminen auttaa ymmärtämään tarvittavaa tietoa. Ihmisten johtamisessa, ja nimenomaan tiedon johtamisessa, tulee ottaa huomioon piilevä ja havaittava tieto. Piilevää tietoa on vaikeaa dokumentoida ja sitä esiintyy esimerkiksi pyörällä ajamisessa tai uimisessa. Havaittu tieto on paljon objektiivisempaa ja helpommin selitettävää, kuin esimerkiksi se, mitä teemme, kun uimme. Havaittu tieto voi olla esimerkiksi sitä, kuinka tietokone käynnistetään. Tiedon johtamiseen kuuluu uuden tiedon syntyminen, jota syntyy havaitun ja piilevän tiedon vuorovaikutuksessa. Piilevä ja havaittava tieto on visualisoitu kuviossa 1.



Kuvio 1: Tiedon johtamisen viitekehys. Laitinen-Kela (2010, 16), alkuperäinen lähde Sydänmaalakka (2000, 166).

Kuvio 1 hahmottaa tietoa organisaatiossa. Piilevä tieto syntyy organisaation sisäisestä kulttuurista, jota syntyy ja luodaan jatkuvasti lisää. Piilevän tiedon lisäksi havaittavaa tietoa hankitaan esimerkiksi koulutuksista, jonka jälkeen hankitut tiedot varastoidaan. Tiedon varastona toimii usein työntekijä itse. Tämän jälkeen yksilö jakaa omaa tietoa ja osaamistaan tiimin ja/tai organisaation sisällä, jonka jälkeen tietoa sovelletaan. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavat niin organisaation sisäiset tavoitteet, tukijärjestelmät, johto, kuin yksilön omat asenteet, halukkuus vastaanottaa tietoa ja kyky jakaa ja soveltaa sitä.

Jotta tietoa voidaan jakaa ja johtaa, pitää ymmärtää, mitä se on. Tieto on tiedon hierarkiassa keskimmäisenä. Sen alapuolella on informaatio ja alimpana data, yläpuolella älykkyys ja ylimpänä viisaus. Data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Tieto on käsitteenä monimutkaisempi ja dynamisempi: sitä kuvaillaan oivalluksien, kokemusten ja arvojen sekoitukseksi, jonka perusteella arvioidaan uutta informaatiota ja uusia kokemuksia. Organisaatioissa tieto esiintyy usein normeina, toimintatapoina ja rutiineina. (Sydänmaalakka 2000, 176-180.) Viitala ja Jylhä (2013, 295) kutsuvat tällaista tietoa ja osaamista organisaation osaamiseksi. Tietoa määrittelee Sydänmaalakan (2000, 176-180) mukaan uskomukset ja asenteet, jotka muovaavat kaikkea vastaanottamaamme informaatiota. Älykyyteen ja viisauteen sidotaan näiden lisäksi intuitiivinen älykkyys ja tunneälykkyys. Organisaatiossa oleellisinta on tiedon johtaminen, mutta sen hierarkia on hyvä hahmottaa, jotta ymmärtää, mitä tiedon johtamisessa tulee ottaa huomioon.

Viitalan ja Jylhän (2013, 298-299) mukaan mahdollisimman monipuolisen ja avoimen oppimisen mahdollistamiseksi tiedon ja osaamisen johtamisessa, henkilöstön kehittämisessä ja organisaation tiedon liikkuvuudessa suotuisan ympäristön ja ilmapiirin rakentaminen on tärkeää. Oppiva organisaatio esiintyy kirjallisuudessa eräänlaisena ihannemallina henkilöstön kehittämiseksi, tiedon johtamiselle ja organisaation omalle muutoskyvylle. Oppivassa organisaatiossa oppimisen mahdollisuudet ja tavat maksimoidaan. Esimerkiksi kokemuksista saadun opin lisäksi arvioidaan ja punnitaan myös itse tapaa oppia kokemuksista. Oppivan organisaation ilmapiiri on kokeilunhaluinen, avoin, rakentava, kokemuksia heijastava ja vuoropuhelua edistävä. Tunnusmerkkejä ovat edellä mainittujen lisäksi osallistava johtamiskulttuuri, systemaattiset oppimisen käytännöt ja kannustavat toimenpiteet, kuten erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Työntekijällä itsellään on kuitenkin vastuu tiedon hankkimisesta ja tutkimisesta, jotta oppimista tapahtuisi. Organisaatio voi järjestää esimerkiksi koulutustilaisuuksia, mutta työntekijän on oltava itse halukas ottamaan tarjottu oppi vastaan.

Jatkuvan oppimisen ja etenkin oikean tiedon oppimiseksi opittua tietoa ja oppimistapaa tulee Viitalan ja Jylhän (2013, 300) mukaan reflektoida. He viittaavat kirjassaan Chris Argyrisin ja Donald Schönin vuonna 1978 nimeämiin kahteen oppimisen tasoon: pinta- ja syvätason oppimiseen. Pintaoppiminen (single-loop learning) ja syvätason oppiminen (double-loop learning) ovat

keinoja, joita hyödynnetään myös useissa organisaatioissa. Kaikki tulokset ja kokemukset syntyvät tavasta toimia. Toimintatapa taas syntyy ajatusmalleista. Kiinnittämällä huomion toimintatapaan ja sen lopputulokseen (kokemukseen), on kyseessä pintaoppiminen. Esimerkiksi jos lasi rikkoutuu, pintaoppimista on pohtia, mikä lasin rikkoutumisen aiheutti. Syvätason oppimisessa ymmärretään, mikä ajatusmalli sai aikaiseksi toimintatavan, jonka vuoksi lasi hajosi. Ajatusmalleja voivat olla esimerkiksi opitut tavat ja olettamukset. Lasin rikkoutumisen voi selittää esimerkiksi ärtymys, jota on oppinut purkamaan hajottamalla astioita. Usein yrityksen tehdessä huonoa tulosta huomio kiinnittyy helposti tapaan tehdä työtä, kun huomiota tulisi kiinnittää sen lisäksi ajatusmalleihin, eli siihen, mistä syystä tietyt toimintatavat tulevat valituksi. Rajuissa muutostilanteissa huomio kiinnittyy yleensä väkisinkin taustalla esiintyviin ajatusmalleihin.

Viitalan ja Jylhän (2013, 300-301) mukaan pintaoppimista on helppo hyödyntää silloin, kun työ on luonteeltaan yksinkertaista ja toistuvaa. Rutiinien, eli toistettavien ajatus- ja toimintamallien toistuvaan toimintaympäristöön luominen on hyvä tapa tehdä työnteosta nopeaa ja vaivatonta. Kun työntekeä muuttuu monimutkaisemmaksi, vaihtelevaksi ja eritempoiseksi tarvitaan kykyä muuttaa ja luoda uusia ajatusmalleja uusien toimintatapojen omaksumiseksi. Monimutkaisemmista tehtävistä hyötyvät Isoherrasen ym. (2008, 55) mukaan myös tiimit, sillä ne kehittävät tiimin sisäistä yhteistyöhalukkuutta. Viitala ja Jylhä (2013, 300-301) huomauttavat, että rutiinien toistaminen muuttuvassa työympäristössä voi olla este muutokselle ja rajoittaa organisaation mahdollisuuksia. Oman toiminnan reflektointi ja tuloksien arvioiminen, muutostalvumus, luovuus ja rohkeus ovat erinomaisia välineitä uusien ajatusmallien luomiselle ja rutiineista irtautumiselle. Avoimuus ottaa askel uuteen ajatusmalliin luo mahdollisuuksia uusille toimintatavoille ja erilaisille tuloksille. Pitkänen (2010, 65) huomauttaa, että vaikka oman osaamisen kehittäminen onkin tärkeää, oman oppimiskyvyn kehittäjä voittaa ajan myötä.

3 Tutkimus

Seuraavissa luvuissa avataan opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää, käsitellään tutkimusta ja analysoidaan kyselyn tuloksia.

3.1 Määrällinen tutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laajuus päätetään vasta menetelmän valittua. Yleisin menetelmä aineiston keräämiseksi on kyselylomake, jota hyödynnetään tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa valitaan perusjoukosta otantamenetelmällä joukko henkilöitä. Perusjoukko on määritelty ryhmä ihmisiä, josta tutkittava joukko valikoidaan. Mikäli koko perusjoukko on tutkimuksen kohteena, on kyseessä kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus suoritetaan esimerkiksi koko yrityksen henkilökunnalle, eikä vain joillekin osastoille tai ikäryhmille. (Vilkkä 2009, 77-78.)

Määrällinen tutkimus pohjautuu yleispäteviin syy-seuraus lakeihin. Tutkimusmenetelmän taustalla vaikuttaa realistinen ontologia, jonka perusteella todellisuus on kokonaisuus, joka rakentuu tarkastelemalla objektiivisesti tosiasioita. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa aiemmat teorit, johtopäätökset ja teorit, koehenkilöiden valinta ja aineiston keräämisen suunnitelmallisuus ovat oleellisia seikkoja. Yksi tunnistettavin piirre on määrällisen tutkimuksen aineiston käsittely tilastollisessa muodossa. Määrällisessä tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoidaan loogisesti ja tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139-140.)

Tutkimukselle asetetaan Hirsjärven ym. (2009, 140) mukaan viitekehys ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista. Tutkittava ilmiö asetetaan johonkin teoriasuuntaukseen, jonka avulla tutkittavaa kohdetta analysoidaan. Viitekehysten asettamiseen kuuluu keskeisten käsitteiden avaaminen ja ymmärtäminen tutkimuksen tukemiseksi, sekä mahdollisen hypoteesin asettaminen. Hypoteesin asettaminen on ajankohtaista silloin, jos sillä on arvoa tutkimukselle.

3.2 Kyselylomake

Kyselylomake on yksi tapa kerätä aineistoa tutkimusta varten. Kyselyllä voidaan saada hankittua suhteellisen vaivattomasti laaja aineisto, jota tutkija voi analysoida tietokoneen avulla. Kyselylomaketta hyödynnetään usein määrällisessä tutkimuksessa sen mahdollistaman laajan aineiston vuoksi. Tietokoneen hyödyntämiseksi analysointivaiheessa kyselyn on oltava suunniteltu ja toteutettu huolellisesti. Verkkokyselyllä voidaan säästää aikaa ja vaivaa sen jakamis- mahdollisuuksien vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.) Tässä opinnäytetyössä suoritettavassa tutkimuksessa hyödynnettiin verkkokyselyä juurikin tästä syystä: kysely on helppo lähettää työntekijöiden sähköpostiin ja sen analysointi onnistuu vaivattomasti. Kysely luotiin Google Forms -palvelulla. Koska luotu kysely on usealle tuttu, siihen voi sisällyttää niin strukturoituja

kuin avoimia kysymyksiä ja siihen on helppo vastata mobiililaitteella. Tutkijan mielestä mahdollisuus vastata mobiililaitteella laski kyselyyn vastaamisen kynnystä, sillä lyhyeen verkkokyselyyn on nopeaa ja vaivatonta vastata esimerkiksi bussissa.

Hirsjärvi ym. (2009, 195) pitävät lomakekyselyn lähettämistä organisaation välityksellä yhtenä tapana välittää kysely kohderyhmälle. Esimerkiksi päiväkodista voidaan lähettää lapsen mukana vanhemmille lomake, jonka vanhemmat täyttävät ja palauttavat. Tässä työssä tutkija omakohtaisen kokemuksen perusteella huomioi, että saman organisaation jäseneltä tuleva paine ei ole yhtä suuri, kuin organisaation ulkopuoliselta jäseneltä tuleva. Tästä syystä toimeksiantajalta pyydettiin kohderyhmän jäsenten työ sähköpostit, joihin tutkija lähetti kyselyn itse.

Hirsjärven ym. (2009, 198-201) mukaan lomakkeessa voi hyödyntää kolmea eri kysymysten asettelumuotoa: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata omin sanoin, eli vastausvaihtoehdot ei ole annettu valmiiksi. Vastaaaja kirjoittaa vastauksensa itse ja luo samalla määrälliseen tutkimukseen laadullisen tutkimuksen näkökulman. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on määritelty etukäteen. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot annetaan useita ja samalla voidaan määrittää, onko tarkoituksena vastata yhteen vai useampaan väittämään. Monivalintakysymyksiin voi lisätä avoimia kysymyksiä, mutta vastausvaihtoehtojen tulee joka tapauksessa olla toisensa poissulkevia. Asteikkoihin perustuvista kysymyksistä Likertin asteikko on tunnetuin. Siinä annetaan vastausvaihtoehdot yleensä viidestä seitsemään kappaletta ja ne muodostavat nousevan tai laskevan skaalan, joista valitaan yksi vastaukseksi esitettyyn kysymykseen tai väittämään. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-201.)

3.3 Toimeksiantaja

Pelago Bicycles on vuonna 2009 perustettu kotimainen yritys, joka valmistaa polkupyöriä ja -tarvikkeita kaupunki-, työmatka ja harrastuskäyttöön. Pyörämalleja yritykseltä löytyy 12 eri-laista ja kaikki yrityksen pyörät suunnitellaan käyttäjälähtöisesti asiakkaiden tarpeet ja nykyiset trendit mielessä pitäen. Tarvikkeisiin lukeutuvat erilaiset lukot, kypärät, valaisimet, reput ja muut pyöräilyssä tarpeelliset tarvikkeet. Pelagon tuotevalikoimaan kuuluu lisäksi erilaiset komponentit, kuten satulat, lokasuojat ja runkoseitit, sekä valikoima vaatteita.

Pelagon päätoiminnot ovat tuotesuunnittelu, markkinointi ja myynti. Työntekijöitä Pelagolla on 10 kokoaikaista, sekä viidestä seitsemään kausittaista työntekijää. Pelagon kivijalkakauppa sijaitsee Helsingin Kalevankadulla, joka tarjoaa myyntituotteiden lisäksi huoltopalvelun. Vientiä yrityksellä on 20 maahan, esimerkiksi Ruotsiin, Tanskaan ja Saksaan. Pelagon logossa esiintyvä ”Firmitas utilitas venustas” tarkoittaa kestävyyttä, käytettävyyttä ja kauneutta, ja nimensä yritys on saanut saariston mukaan.

3.4 Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimuksen kysely oli verkkokysely ja se laadittiin Google Forms -palvelulla. Lomakkeella oli tarkoitus kerätä tietoa siitä, kuinka hyvin tieto kulkee Pelagon eri tiimien välillä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi täytyi selvittää mitä yrityksen sisäiset tiimit tietävät toisistaan ja mitä eivät. Kohderyhmälle lähetettiin linkki kyselyyn sähköpostilla, jossa esiteltiin samalla tutkija, tutkimuksen aihe ja kyselyn viimeinen vastauspäivämäärä. Kysely lähetettiin 19 Pelagon työntekijälle ja vastausprosentti oli 100%. Vastaukset kerättiin anonymisti.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa oli kaksi osiota ja yhdeksän kysymystä. Ensimmäisessä osiossa oli yksi kysymys, jossa vastaaja valitsi toimeksiantajan määrittelemistä vaihtoehdoista tiimin, johon vastaaja itse kuuluu (kuva 1). Tiimivalinnan jälkeen kyselyssä oli kuusi identtistä osiota, jotka oli nimetty tiimien mukaan. Tiimivalinnan perusteella Google Forms ohjasi vastaajan kyseiselle tiimille kohdistettuun osioon. Jokaiselle tiimille esitettiin samat kysymykset, mutta tiimivalinnan ansiosta vastaukset saatiin jaettua tiimeittäin ja saatiin tiimikohtaista tietoa.

Kysely tiedonkulusta Pelagolla

*Pakollinen

Tiimisi

Valitse alla olevista vaihtoehdoista tiimi, johon kuulut: *

- Tukkumyynti
- Pelago kauppa ja huolto
- Nettikauppa ja asiakaspalvelu
- Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta
- Markkinointi
- Logistiikka

TAKAISIN SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Kuva 1: Tiimin valinta

Opinnäytetyön tutkimuksen toistettavuus, eli reliabiliteetti, on hyvä. Tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja kysymykset on aseteltu antamaan joko tai -vastauksia. Tutkimusmenetelmän validiteetti, eli pätevyys, on osittain onnistunut. Kysymyksillä saadaan se tieto, jota tutkimuksella on tarkoitus saada: mitä tiimit tietävät muista ja omista aikatauluista, vastuualueista ja projekteista, ja mitä eivät. Viimeisessä monivalintakysymyksessä olisi voinut muotoilla vaihtoehdot selkeämmiksi, jotta niihin ei olisi jäänyt tulkinnanvaraa. Kohderyhmä on suhteellisen pieni määrälliseksi tutkimukseksi ja yrityksen sisäisten tiimien koot vaihtelivat. Tämä vaikutti logistiikan tiimin kohdalla kyselyn anonyymiyteen, sillä kyseisessä tiimissä on yksi työntekijä. Tutkimus kuitenkin antoi materiaalia juuri oikeasta kohderyhmästä.

Kyselyn toinen osio sisälsi kahdeksan kohtaa. Osion neljässä ensimmäisessä kohdassa hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko oli neliportainen viisiportaisen sijaan siksi, että en osaa sanoa -vaihtoehto haluttiin eliminoida. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: numero 1 vastasi

erittäin heikkoa ja numero 4 erittäin hyvää. Vastaajia oli 19 ja he jakautuivat kuuteen eri tiimiin, jolloin tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada joko tai -vastauksia tutkimusmateriaalin saamiseksi. Toisen osion kahdessa ensimmäisessä kohdassa (kuva 2 ja 3) vastaaja arvioi sitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat vastaajan tiimin keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan vastaajan oman tiimin projekteista ja aikatauluista. Kolmas ja neljäs kohta (kuva 4 ja 5) käsittelivät tilannetta päinvastaisesti: kuinka hyvin vastaaja tuntee muiden tiimien keskeisimmät tehtävät ja vastualueet ja kokeeko vastaaja, että häntä informoidaan muiden tiimien projekteista ja aikatauluista.

Kuinka hyvin arivosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuva 2: Kyselyn ensimmäinen kohta

Kuinka hyvin arivosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuva 3: Kyselyn toinen kohta

Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuva 4: Kyselyn kolmas kohta

Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuva 5: Kyselyn neljäs kohta

Kyselyn viides ja kuudes kohta (kuva 6 ja 7) olivat kyllä tai ei -kysymyksiä. Ensimmäisellä haluttiin saada vastaus kysymykseen, onko oman tiimin aikataulut ja vastualueet selvillä koko projektin ajan. Toinen kohta käsitteli samaa, mutta muiden tiimien aikatauluja ja vastuualueita projektin aikana.

Onko oman tiimisi projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan? *

Kyllä

Ei

Kuva 6: Kyselyn viides kohta

Onko muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan? *

Kyllä

Ei

Kuva 7: Kyselyn kuudes kohta

Kyselyn kaksi viimeistä kohta (kuva 8 ja 9) olivat monivalintakysymyksiä. Toiseksi viimeisessä kohdassa vastaajalta kysyttiin mitä nimettyjä työkaluja hän käyttää tiedon saamiseksi ja jakamiseksi yrityksessä. Kyselyn viimeisessä kohdassa vastaaja valitsi annetuista vaihtoehdoista ne keinot, jotka voisivat hänen mielestään auttaa parantamaan tiedon kulkemista ja muiden tiimien työn tuntemista yrityksessä. Molemmassa kohdissa oli kuusi vaihtoehtoa, joista yksi mahdollisesti avoimen vastauksen.

Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi: *

- Slack
- Sähköposti
- Google Drive
- Palaverit
- Yleinen epävirallinen keskustelu
- Muu: _____

Kuva 8: Kyselyn seitsemäs kohta

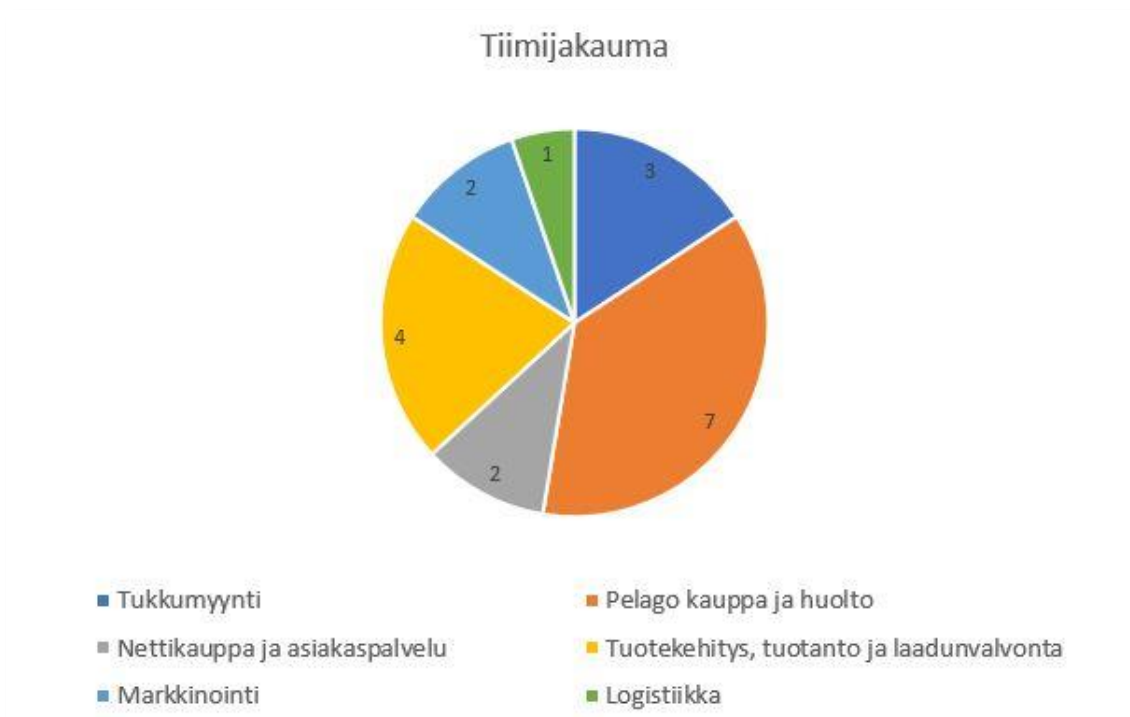
Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä: *

- Toisen tiimin työhön ja työskentelytapoihin tutustuminen seuraamalla toisen tiimin työskentelytapoja
- Toisen tiimin työhön ja työskentelytapoihin tutustuminen suorittamalla itse toisen tiimin työtehtäviä
- Tiimien yhteisten tapaamisten lisääminen
- Tiimien välisen yhteistyön lisääminen
- Visuaalisuuden lisääminen työpaikalla, esimerkiksi projekti aikataulun esillä pitäminen taukuhuoneessa
- Muu: _____

Kuva 9: Kyselyn kahdeksas kohta

3.5 Tulosten analysointi tiimeittäin

Tämän luvun alaotsikoissa käydään tuloksia läpi tiimeittäin. Kyselyyn vastasi 19 Pelagon työntekijää, joista jokainen valitsi kyselyn alussa tiimin, johon kuuluu. Kyselyyn osallistuneita tiimejä oli yhteensä kuusi (kaavio 1). Tiimien jäsenmäärät vaihtelivat yhdestä seitsemään.



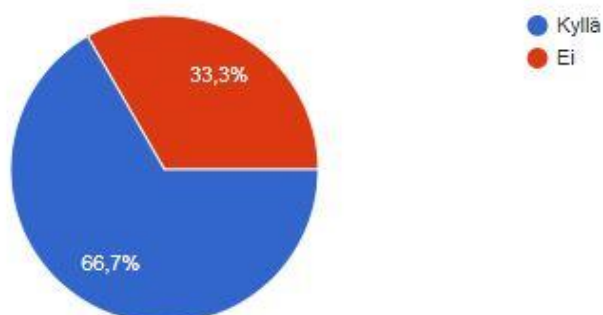
Kaavio 1: Tiimijakauma

3.5.1 Tukkumyynti

Vastausten perusteella tukkumyynnin tiimin jäsenet arvioivat tuntevansa heidän ja muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet (liitteet 1 ja 2). Arviot jakautuvat hyvän tuntemuksen ja erittäin hyvän tuntemuksen välille. Tiimin vastausten perusteella informaatio niin tukkumyynnin kuin muiden tiimien projekteista ja aikatauluista kulkee hyvin. Yksi kolmesta tukkumyynnin jäsenistä kuitenkin arvioi, että informaatio muiden tiimien projekteista ja aikatauluista kulkee heikosti tukkumyynnin tiimille. Yhdelle jäsenistä oman tiimin projektien aikataulut ja vastualueet eivät ole selvät koko projektin keston ajan (kaavio 2). Loput kaksi jäsentä vastasivat tuntevansa projektiansa aikataulut ja vastualueet. Muiden tiimien projekteista ja aikatauluista kysyttäessä tulokset olivat päinvastaiset: kahden mukaan aikataulut ja vastualueet eivät ole selvillä, yhden mukaan on.

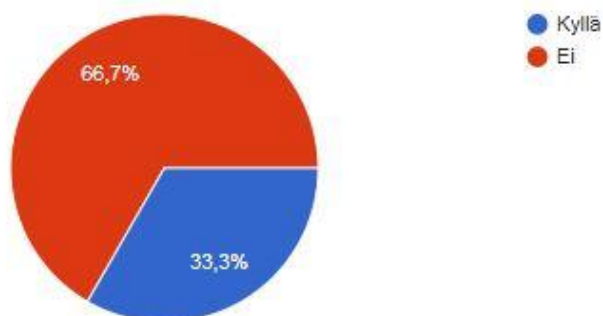
Onko oman tiimisi projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

3 vastausta



Onko muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

3 vastausta



Kaavio 2: Tukkumyynnin tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen

Tukkumyynnin jäsenet hyödyntävät kaikkia yrityksen käytössä olevia viestinnän työkaluja (liite 3). Yksi tukkumyynnin tiimin jäsenistä nostaa esiin avoimessa vastauksessaan puhelimitse soittamisen ja kertoo sen olevan nopein tapa saada tietoa. Tiimin valituin keino tiedon

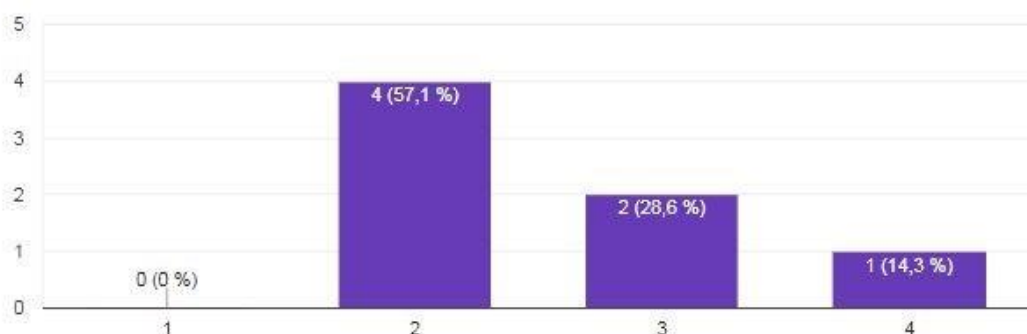
kulun parantamiseksi ja muiden tiimien työn tuntemiseksi oli tiimien välisen yhteistyön lisääminen (liite 3). Tiimien välisten yhteisten tapaamisten lisäämisen koetaan kahden tiimin jäsenen mukaan olevan potentiaalinen keino.

3.5.2 Pelago kauppa ja huolto

Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenet arvioivat, että muut tiimit eivät tunne kovin hyvin heidän tehtäviään ja vastuualueitaan (kaavio 3). Vaihtoehto kaksi eniten ääniä, jonka mukaan tiimi arvioi muiden tiimien tuntevan kaupan ja huollon keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet heikosti. Saman arvion sai muiden tiimien informointi kaupan ja huollon projekteista ja aikatauluista. Tiimin jäsenten arvioissa oli pientä hajontaa, sillä molemmissa kysymyksissä vaihtoehdot kolme ja neljä saivat ääniä. Seitsemästä jäsenestä kaksi arvioi muiden tiimien tuntevan heidän tehtävänsä hyvin, yksi erinomaisesti. Muita tiimejä arvioidaan informoitavan yhden äänen perusteella hyvin ja yhden äänen perusteella erinomaisesti (kaavio 4).

Kuinka hyvin arivosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

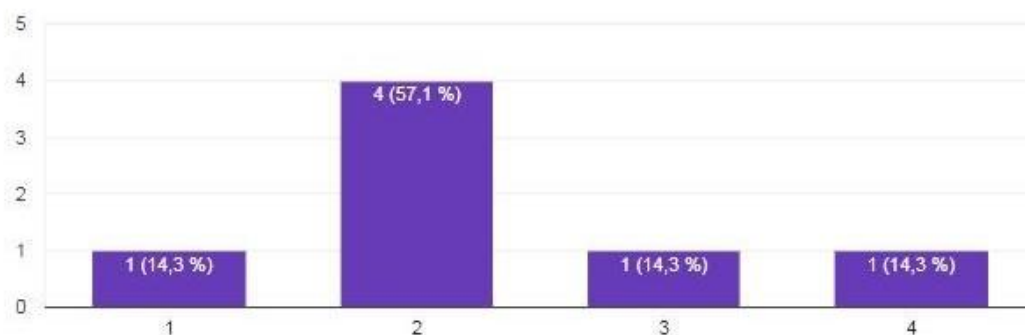
7 vastausta



Kaavio 3: Pelagon kaupan ja huollon tiimien jäsenten arvioiden jakauma siitä kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän työtehtävät ja vastualueet

Kuinka hyvin arivosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

7 vastausta



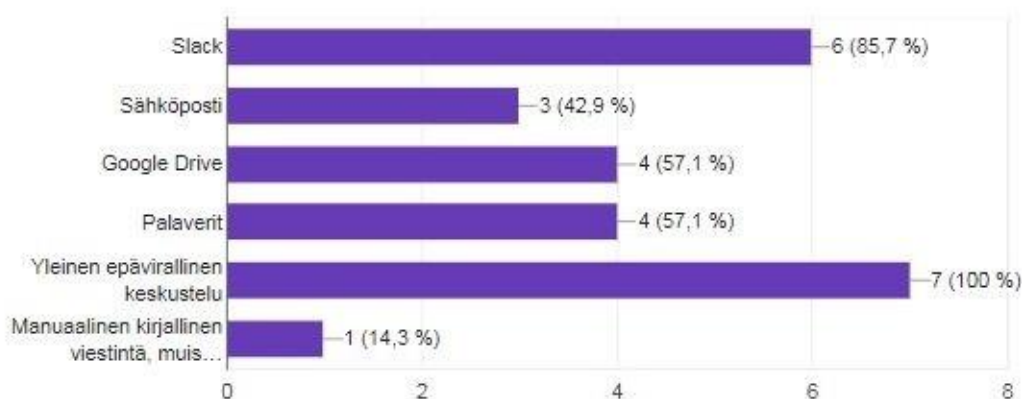
Kaavio 4: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten arvioiden jakauma siitä kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan

Tiimin jäsenet olivat yksimielisiä siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien keskeiset työtehtävät ja kuinka hyvin heitä informoidaan muiden tiimien projekteista ja aikatauluista (liite 4). Seitsemästä jäsenestä neljä tuntee muiden tiimien tehtävät heikosti ja kolme erittäin heikosti. Muiden tiimien projekteista informoidaan kuuden mielestä erittäin heikosti ja yhden mielestä heikosti. Tiimin seitsemästä jäsenestä neljä tuntee oman tiiminsä projektien aikataulut ja vastualueet koko projektin ajan, kolme ei tunne. Muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet eivät ole olleet selvillä tiimin jäsenille koko projektin keston ajan (liite 5).

Kaavion 5 perusteella tieto kaupan ja huollon tiimin sisällä liikkuu eniten yleisen epävirallisen keskustelun avulla. Tietoa saadaan ja jaetaan sen lisäksi Pelagon sisäisessä viestinnässä hyödynnettävän Slackin avulla. Sähköpostia, Google Drivea ja palavereita hyödyntää vastauksien mukaan noin puolet tiimistä. Kuusi seitsemästä tiimin jäsenestä kokee, että tiimien välisten yhteistyön lisääminen parantaisi annetuista vaihtoehdoista parhaiten tiedon kulkemista ja muiden tiimien työn tuntemista. Viiden jäsenen mielestä visuaalisuus edesauttaisi tiedon kulkua ja tiimien tuntemusta. Kahden avoimen vastauksen mukaan tietoa tulisi välittää, kun sitä saadaan. Vastauksen mukaan korkein johto panttaa tietoja viimeiseen mahdolliseen kertomis- hetkeen asti. Toisen avoimen vastauksen mukaan tiedon kulkua edistäisi, jos yrityksen toimitusjohtaja ottaisi itselleen hänelle kuuluvia tehtäviä tiimijohtajien vastuulta.

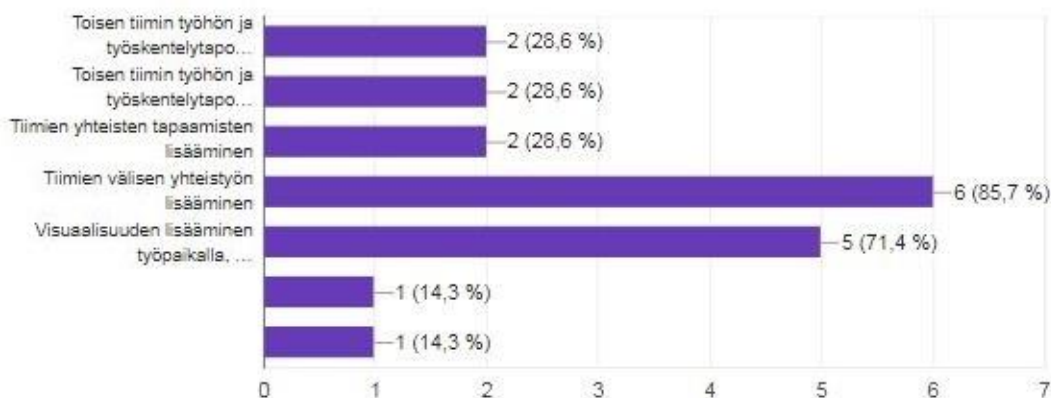
Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi:

7 vastausta



Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

7 vastausta



Kaavio 5: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi

3.5.3 Nettikauppa ja asiakaspalvelu

Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimi arvioi muiden tiimien tuntevan heidän keskeisimmät työtehtävänsä ja vastualueensa heikosti. Kysymyslomakkeen toisen kysymyksen kohdalla tiimin mielipiteet jakautuvat kahteen. Toinen tiimin jäsenistä arvioi, että muita tiimejä informoidaan tiimin projekteista ja aikatauluista erittäin heikosti, kun taas toinen arvioi informaation liikkuvan hyvin (liite 6). Vastausten mukaan tiimin jäsenistä toinen tuntee muiden tiimien työtehtävät ja vastualueet hyvin, kun taas toinen heikosti. Molemmat jäsenet ovat sitä

mieltä, että heitä informoidaan heikosti muiden tiimien projekteista ja aikatauluista. Tiimin toinen jäsen arvioi, että informoinnin taso on erittäin heikkoa (liite 7). Tiimin kahden jäsenen vastaukset projektien osalta ovat yksimielisiä (liite 8). Tiimin jäsenille heidän omien projektiansa aikataulut tai vastualueet eivät ole selvillä projektien koko läpimenon ajalta. Sama toistuu muiden tiimien projektien kohdalla. Muiden tiimien projektien aikataulut tai vastualueet eivät ole tiedossa nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenille.

Molemmat tiimin jäsenistä hyödyntävät kaikkia vaihtoehtoisiksi esitettyjä sisäisen viestinnän työkaluja (liite 9). Listatuista keinoista tiedon kulun parantamiseksi ja muiden tiimien työn tuntemiseksi valituimmiksi nousivat tiimien yhteisten tapaamisten, yhteistyön ja visuaalisuuden lisääminen työpaikalla (liite 9). Monivalintakysymyksen avoimeen vaihtoehtoon vastasi tiimin jäsenistä toinen, jonka mukaan selkeiden ja sovittujen yhteisten päämäärien ja tavoitteiden asettaminen parantaisi tiedon kulkemista ja auttaisi tuntemaan muiden tiimien työtä.

3.5.4 Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta

Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin neljästä jäsenestä kolme arvioivat, että muut tiimit tuntevat heidän keskeisimmät työtehtävänsä ja vastuualueensa hyvin (liite 10). Yksi tiimin jäsenistä on sitä mieltä, että muut tiimit tuntevat heidän työnsä heikosti. Tiimin vastaukset olivat yksimieliset kyselyn toiseen kysymykseen. Tiimin jäsenet arvioivat, että muita tiimejä informoidaan heikosti tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan projekteista ja aikatauluista.

Tiimin jäsenten muiden tiimien työtehtävien ja vastualueiden tuntemus jakaa vastaukset kahteen. Tiimin neljästä jäsenestä kaksi vastasi tuntevansa muiden tiimien tehtävät ja vastualueet erittäin heikosti, kun taas toiset kaksi vastasivat tuntevansa samat asiat hyvin. Kaikki neljä arvioivat, että heitä informoidaan muiden tiimien projekteista ja aikatauluista heikosti, joista kaksi vastasi informoinnin tason olevan erittäin heikkoa (liite 11).

Tiimin neljästä jäsenestä yksi vastasi tuntevansa oman tiiminsä projektien aikataulut ja vastualueet. Loput kolme vastasivat, että eivät tiedä projektiansa aikatauluja ja vastualueita koko projektin ajalta. Muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet eivät ole selvillä koko projektin ajalta tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenille (liite 12).

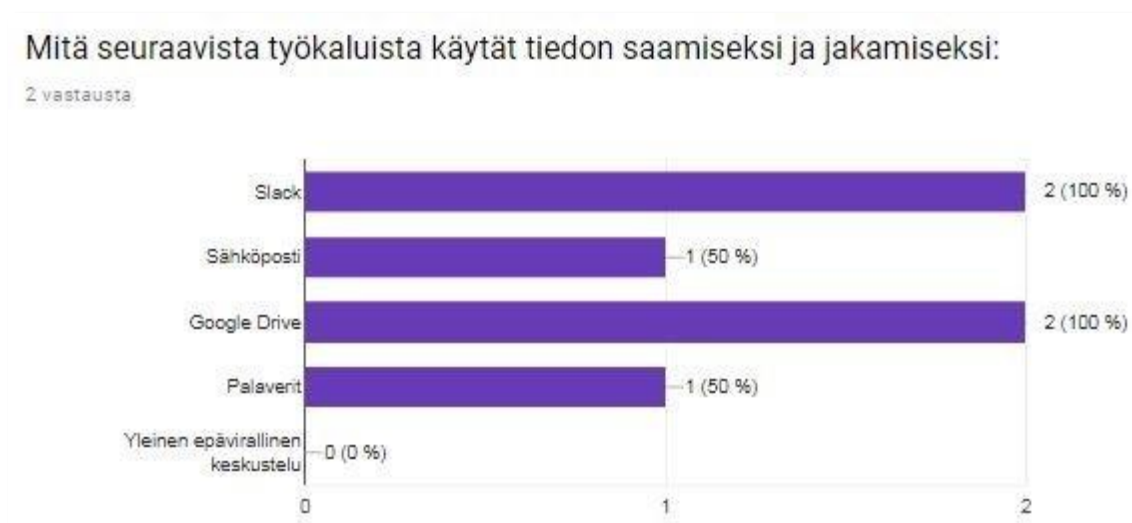
Tiimin kaikki neljä jäsentä hyödyntävät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi yrityksen palavereita ja sähköpostia. Kolme vastasi käyttävänsä Google Drivea ja yleistä epävirallista keskustelua, kaksi vastasi käyttävänsä Slackia. Tiedon kulun parantamiseksi ja muiden tiimien työn tunte-

miseksi tiimien välisen yhteistyön lisääminen koettiin parhaaksi keinoksi annetuista vaihtoehdoista. Kolme tiimin neljästä jäsenestä koki, että muiden tiimien työhön tutustuminen heidän työtään seuraamalla helpottaisi tuntemaan muiden tiimien työtä ja tiedon kulkua (liite 13).

3.5.5 Markkinointi

Pelagon markkinoinnin tiimi arvioi kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen vastauksien perusteella muiden tiimien tuntevan markkinoinnin keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet hyvin. Tiimin jäsenet ovat eri mieltä siitä, kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan markkinoinnin projekteista ja aikatauluista: toisen mielestä hyvin, toisen mielestä heikosti (liite 14). Tiimin jäsenet tuntevat muiden tiimien keskeisimmät tehtävät ja vastualueet vastauksien perusteella hyvin. Vastaukset jakautuvat vaihtoehtojen kolme ja neljä välille, eli hyvään ja erittäin hyvään. Tiimin toisen jäsenen mielestä muiden tiimien projekteista ja aikatauluista informoidaan hyvin, toisen jäsenen vastauksen perusteella heikosti (liite 15). Projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyvissä kysymyksissä tiimin kahden jäsenen vastaukset ovat samat. Vastauksien perusteella markkinoinnin projektien aikataulut ja vastualueet eivät ole tiimin jäsenille selvillä koko projektin keston ajalta. Muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet eivät myöskään ole selvät koko niiden läpimenon ajalta (liite 16).

Kaavion 6 perusteella markkinoinnin tiimin työntekijät hyödyntävät tiedon saamisessa ja jakamisessa Slackia ja Google Drivea, yleistä epävirallista keskustelua ei hyödynnä kumpikaan. Sähköposti ja palaverit saivat molemmat yhden äänen. Vastausten perusteella (kaavio 7) tiimien välisen toiminnan lisääminen ei edistä tiedon kulkemista tai auta tuntemaan muiden tiimien työtä. Toisen vastaajan mukaan visuaalisuus edistäisi. Tiimin toisen jäsenen avoimen vastauksen perustella etukäteen suunnittelu, suunnitelman jakaminen ja reaaliaikaisen online-aikataulun hyödyntäminen edistäisi tiedon kulkua yrityksessä.



Kaavio 6: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut

Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

2 vastausta



Kaavio 7: Pelagon markkinoinnin tiimin valitsemat keinot tiedon kulun parantamiseksi

3.5.6 Logistiikka

Pelagon logistiikan tiimiin kuuluu yksi jäsen. Työntekijä arvioi muiden tiimien tuntevan hänen keskeisimmät työtehtävänsä ja vastualueensa hyvin. Hän kuitenkin arvioi, että muita tiimejä informoidaan heikosti hänen projekteistaan ja aikatauluistaan (liite 17). Vastausten perusteella muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet ovat hänelle hyvin selvillä, mutta informaatio muiden tiimien projektien aikatauluista ja vastualueista kulkee erittäin heikosti (liite 18). Ainoana logistiikan tiimin työntekijänä työntekijä tuntee logistiikan projektien aikataulut ja vastualueet. Muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet eivät kuitenkaan saa samaa vastausta. Projektien aikataulut ja vastualueet eivät ole selvillä niiden koko läpiviennin ajalta (liite 19).

Viestinnän työkaluja logistiikan työntekijä hyödyntää monipuolisesti (liite 20). Vastausten perusteella hän hyödyntää niin sähköisiä viestimiä, kuin palavereita ja yleistä epävirallista keskustelua. Vastausten perusteella hän uskoo, että tiedon kulkua ja muiden tiimien työn tuntemista voidaan parantaa tiimien välisellä yhteistyöllä, työhön tutustumisella ja muiden tiimien työtehtäviä itse tekemällä. Yhteisten tapaamisten lisääminen vastausten perusteella edistäisi tiedon kulkua, mutta visuaalisuuden ei koeta auttavan tilanteeseen.

3.6 Tulosten analysointi kysymyksittäin

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen tulokset näyttävät jokaisen tiimin arvion siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat tiimin tehtävät ja vastualueet. Tiimien arviot ovat jakautuneet kahteen: osa arvioi tiimien tuntemuksen tason heikoksi, osa hyväksi. Kaavio 8 osoittaa, että tukkumyynnin, markkinoinnin ja logistiikan tiimien, sekä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin arvioivan muiden tiimien tuntevan hyvin oman tiimensä keskeisimmät

tehtävät ja vastualueet. Kolme seitsemästä Pelagon kaupan ja huollon tiimistä arvioi samaa, mutta loput neljä kaupan ja huollon tiimin jäsenistä arvioi tuntemuksen olevan heikkoa. Nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimi arvioi muiden tiimien tuntemuksen tason heikoksi, kuin myös yksi neljästä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenistä. Loput kyseisestä tiimistä arvioivat tuntemuksen olevan hyvä. Vastaukset on visualisoitu kaaviossa 8.



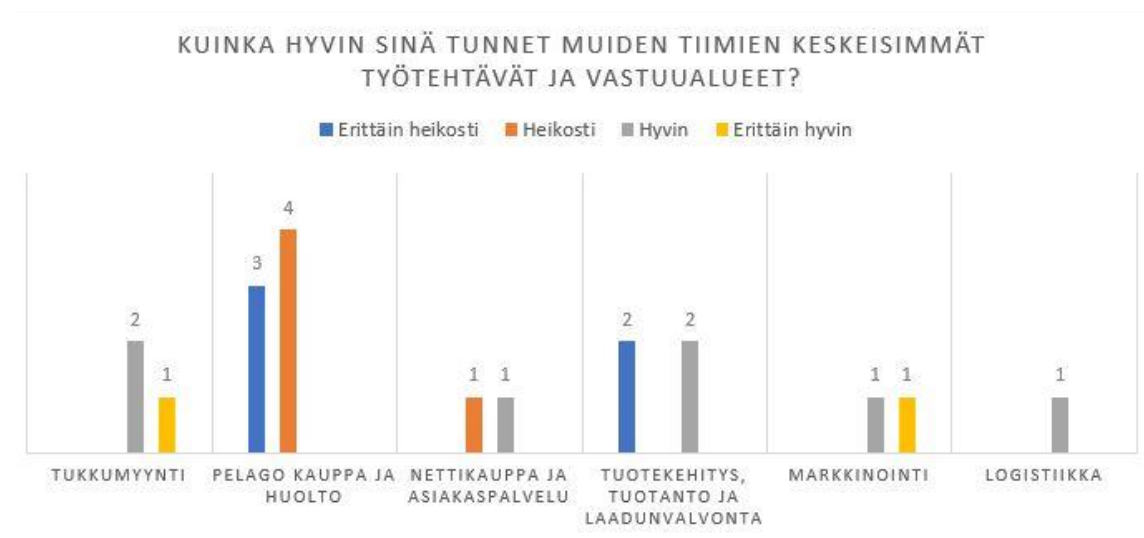
Kaavio 8: Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen toisen kysymyksen vastaukset näyttävät tiimien arvion siitä, kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan tiimin projekteista ja aikatauluista. Vastaukset on koottu kaavioon 9. Pelagon kaupan ja huollon, sekä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimit arvioivat, että muita tiimejä informoidaan tiimin projekteista ja aikatauluista heikosti. Markkinoinnin tiimin kahdesta jäsenestä toinen arvioi informoinnin olevan heikkoa. Logistiikan tiimin ainoa jäsen on vastausten perusteella samaa mieltä. Tukkumyynnin jäsenistä kaksi arvioi, että muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan hyvin, yksi erittäin hyvin. Nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimissä äännet ovat jakautuneet erittäin heikon ja hyvän välille.



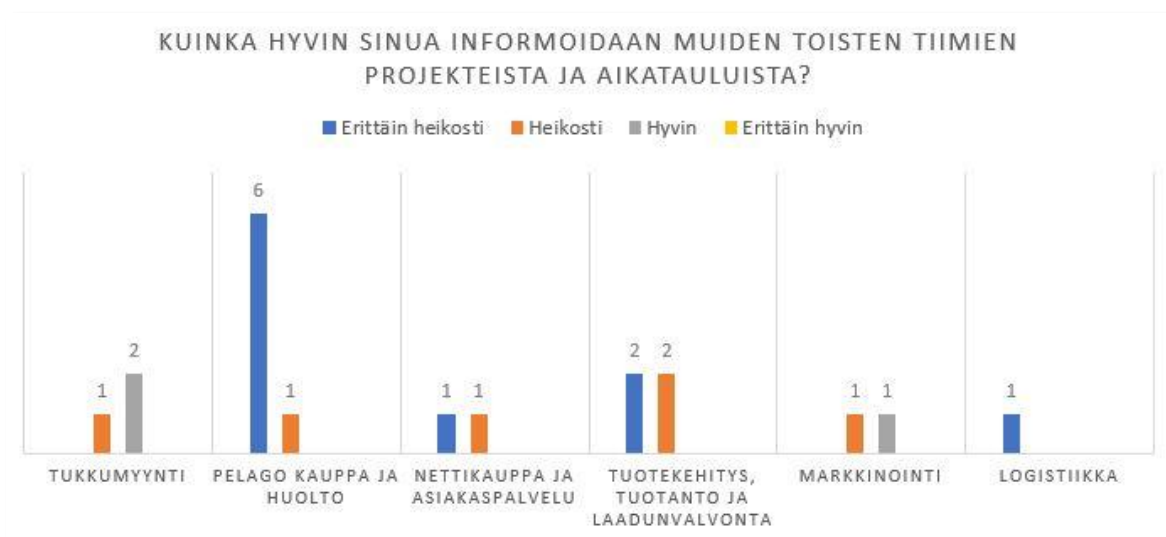
Kaavio 9: Kyselylomakkeen toisen kysymyksen tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen kolmannen kysymyksen vastaukset osoittavat kaavion 10 avulla kuinka hyvin vastaajat tuntevat muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet. Tukkumyynnin, markkinoinnin ja logistiikan tiimien jäsenet ovat vastanneet tuntevansa muiden tiimien tehtävät ja vastualueet hyvin, tukkumyynnin ja markkinoinnin tiimien kahden jäsenen mukaan erittäin hyvin. Tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimistä puolet tuntee muiden tiimien tehtävät ja vastualueet hyvin, puolet erittäin heikosti. Myös nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimi on jakautunut vastauksien perusteella hyvään ja heikkoon tuntemukseen. Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenet tietävät vastauksiensa perusteella muiden tiimien tehtävät ja vastualueet heikosti ja erittäin heikosti.



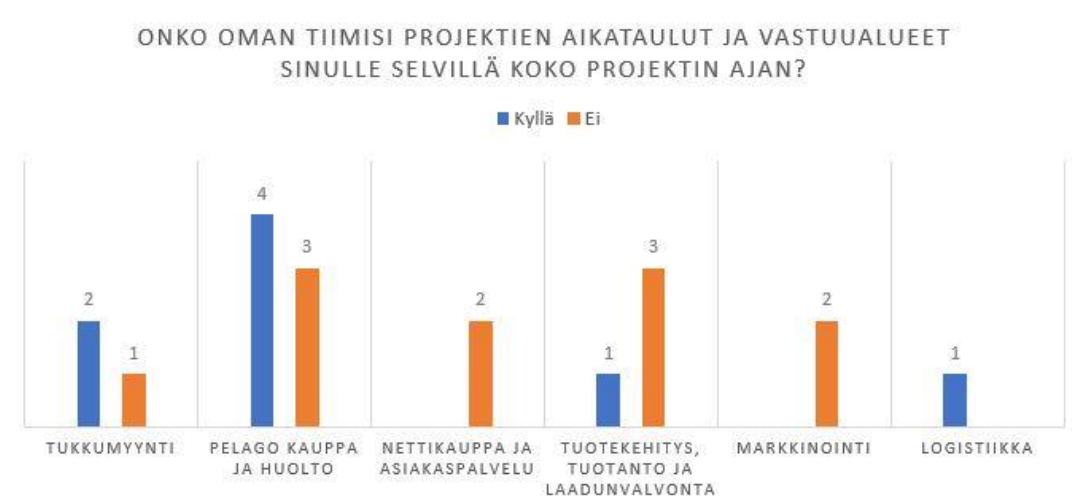
Kaavio 10: Kyselylomakkeen kolmannen kysymyksen tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen neljännen kysymyksen vastausten perusteella tiimien jäseniä ei informoida hyvin muiden tiimien projekteista ja aikatauluista. Pelagon kaupan ja huollon, nettikaupan ja asiakaspalvelun, tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan, sekä logistiikan tiimien jäsenten vastauksien mukaan heitä informoidaan joko heikosti, tai erittäin heikosti. Markkinoinnin ja tukkumyynnin jäseniä informoidaan vastausten perusteella osan mielestä hyvin, osan mielestä heikosti. Vastaukset on koottu kaavioon 11.



Kaavio 11: Kyselylomakkeen neljännen kysymyksen tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen viidennen kysymyksen vastaukset kaavion 12 avulla näyttävät kuinka hyvin tiimien jäsenet tuntevat oman tiimensä projektien aikataulut ja vastualueet koko projektin keston ajalta. Nettikaupan ja asiakaspalvelun, sekä markkinoinnin tiimien jäsenet ovat vastanneet, että aikataulut ja vastualueet oman tiimin projekteissa eivät ole selvät. Muiden tiimien mielipiteet ovat jakautuneet suunnilleen kahteen.



Kaavio 12: Kyselylomakkeen viidennen kysymyksen tulosten yhteenveto

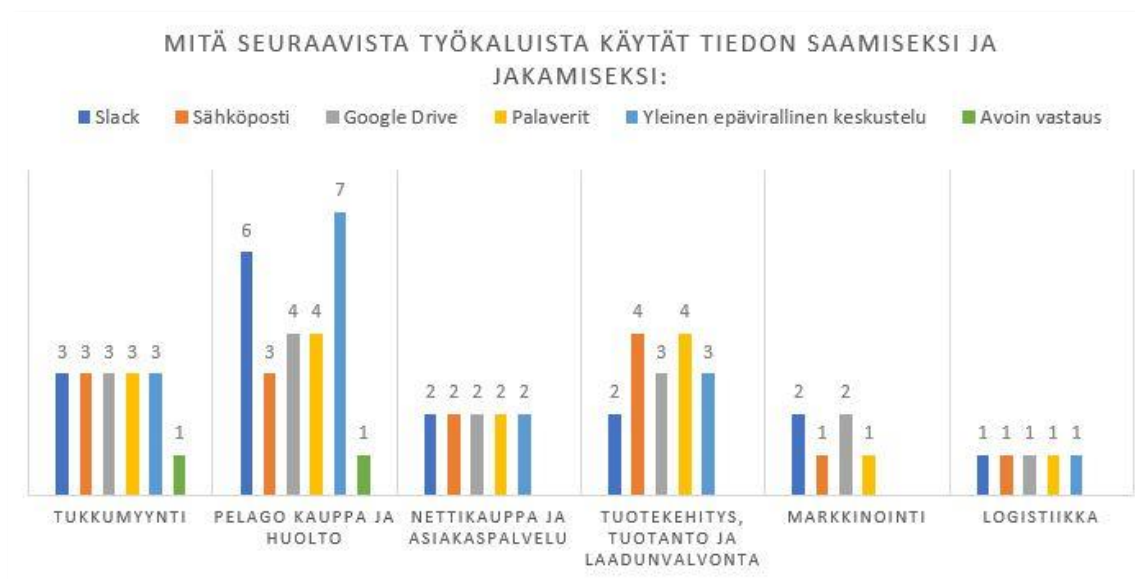
Muiden tiimien projektien aikataulut ja vastuualueet eivät ole selvät kyselylomakkeen vastanneille koko projektien keston ajalta. Kyselylomakkeen kuudennen kysymyksen vastausten perusteella luotu kaavio 13 näyttää, että jokaisen tiimin vastaukset ovat kieltäviä. Yksi poikkeavuus näkyy tukkumyynnin tiimissä, jossa yksi kolmesta jäsenestä on vastannut tuntevansa muiden tiimien projektien aikataulut ja vastuualueet.



Kaavio 13: Kyselylomakkeen kuudennen kysymyksen tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen seitsemännellä osiolla saatiin tietoa siitä, mitä viestinnän työkaluja tiimien jäsenet käyttävät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi. Vastaukset ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti, eroja vastauksissa esiintyy Pelagon kaupan ja huollon tiimissä, sekä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimissä. Pelagon kaupan ja huollon tiimi hyödyntää eniten

Slackia ja yleistä epävirallista keskustelua, kun taas tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimi hyödyntää eniten sähköpostia ja palavereita. Vastaukset on visualisoitu kaaviossa 14.

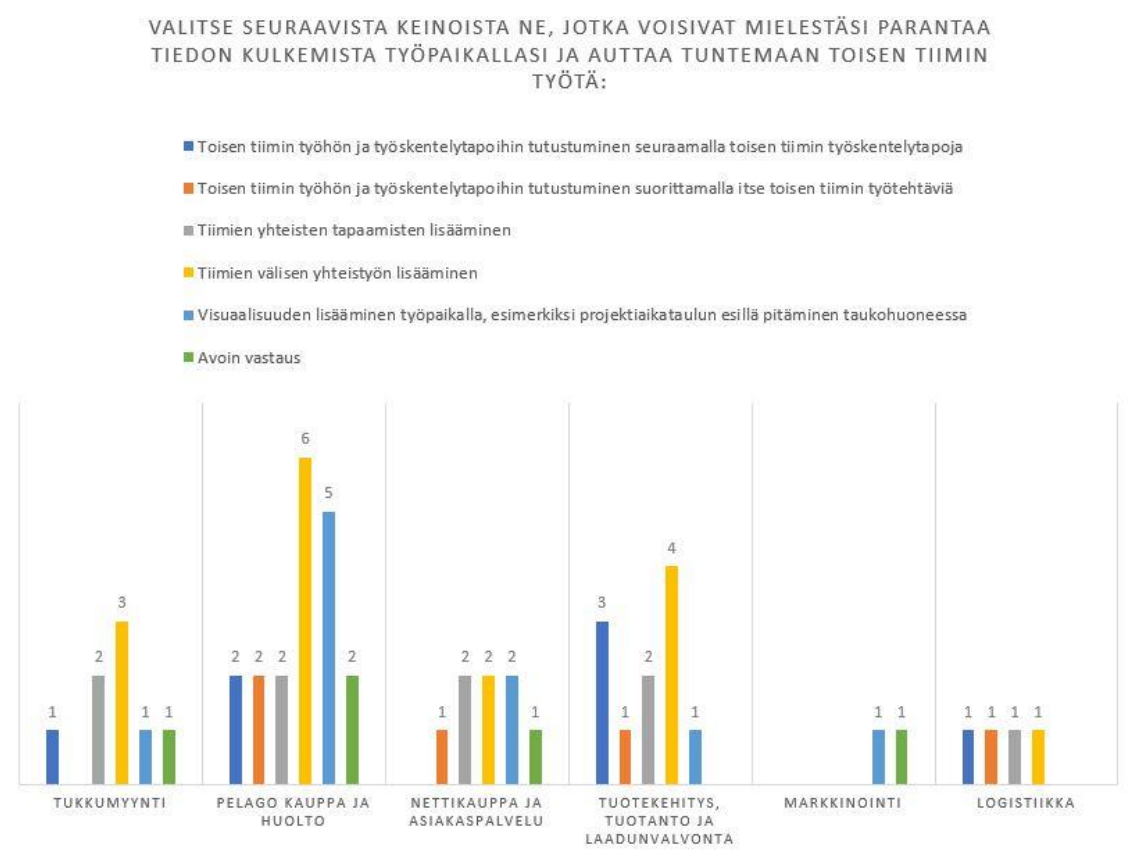


Kaavio 14: Kyselylomakkeen seitsemännen osion tulosten yhteenveto

Kyselylomakkeen kahdeksassa osiossa tiimien jäsenet valitsivat annetuista keinoista ne, jotka voisivat heidän mielestään parantaa tiedon kulkua työpaikalla ja auttaa tuntemaan muiden tiimien työtä. Kaavion 15 perusteella suosituimmaksi keinoksi nousi tiimien välisen yhteistyön lisääminen. Tämän lisäksi visuaalisuuden lisääminen työpaikalla koetaan varteenotettavaksi keinoksi tiedon liikkuvuuden parantamiseksi. Tekemällä itse toisen tiimin työntekijän työtehtäviä ei koeta hyödylliseksi keinoksi muiden tiimien työhön tutustumiseksi, mutta muiden tiimien jäsenten työskentelyä seuraamalla voidaan vastausten mukaan edistää tiedon kulkua ja auttaa tuntemaan muiden tiimien työtä.

Visuaalisuuden lisäämisen vastausvaihtoehto on mahdollisesti voinut olla epäselvästi muotoiltu tai sen sisältöön ei ole keskitytty. Avoimeen vastausvaihtoehtoon saatiin vastaus, jossa on nostettu esiin visuaalisuuden lisääminen, mutta siinä on tarkennettu, että esimerkkinä mainittu projektiaikataulu pidettäisiin muualla, kuin taukuhuoneessa. Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäseniltä saatiin kaksi avointa vastausta. Toisen avoimen vastauksen mukaan uutta tietoa tulisi välittää eteenpäin sitä mukaa, kun sitä saadaan, ja että korkeimman johdon tietoja pantataan viimeiseen mahdolliseen hetkeen asti. Tiimin jäseniltä saatu toinen avoin vastaus huomauttaa, että yrityksen toimitusjohtajan tulisi ottaa pois hänelle kuuluvia vastuita tiimijohtajien harteilta. Nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin avoimessa vastauksessa nostetaan esiin selkeiden ja sovittujen yhteisten päämäärien ja tavoitteiden luominen. Markkinoin-

nin yksi avoin vastaus esittää etukäteen suunnittelun, suunnitelman jakamisen ja reaaliaikaisen online-aikataulun pitämisen keinona tiedonkulun edistämiseksi ja muiden töiden tuntemiselle.



Kaavio 15: Kyselylomakkeen kahdeksannen osion tulosten yhteenveto

4 Johtopäätökset

Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen tuloksien ja teoreettisen viitekehyksen pohjastamana työkalut Pelagon sisäisen tiedon kulkemisen parantamiseksi ja tiimien välisen yhteistyön kehittämiseksi.

4.1 Pelagon moniammatillinen yhteistyö

Tutkimus osoittaa, että tieto ei kulje organisaatiossa. Tutkimuksen kyselylomakkeen viimeisen kysymyksen vastauksien yhteenveto (ks. kaavio 33) näyttää, että henkilöstö kokee tiimien välisen yhteistyön parhaaksi keinoksi tiedon kulun ja muiden tiimien työn tuntemisen parantamiseksi. Tiedon kulun edistämiseksi ja muiden tiimien työn tuntemisen kehittämiseksi tiimien tulee asettaa itselleen tavoite: opi tuntemaan muut tiimit. Tiimien asettaessa selkeitä tavoitteita itselleen niiden saavuttaminen on helpompaa ja jopa motivoivaa. Kappaleeseen kaksi viitaten työntekijöiden yksi motivaatiota edistävä tekijä on juuri yhteyksien luominen, joita tiimien välisiä rajoja rikkoessa syntyy. Tiimien työskennellessä yhteisen tavoitteen eteen eri tiimien välinen sidos vahvistuu.

Tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi voidaan luoda moniammatillinen tiimi eri tiimien jäsenistä. Moniammatillisessa tiimissä on ammattiosaamista jokaisesta Pelagon sisällä olevasta tiimistä, mutta sen lisäksi tärkeää tiimituntemusta jokaisesta tiimistä. Moniammatillinen tiimi on eräänlainen iskuryhmä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin toiminnan tulee mielestäni perustua vapaaehtoisuuteen ja itsenäisyyteen. Vapaaehtoisesti tiimiin liittyneet ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia, kuin tehtävään osoitetut henkilöt. Vapaaehtoisia voi olla vaikeaa saada lähtemään mukaan, jolloin apuna voi käyttää jonkinlaista houkutinta, esimerkiksi rahallista palkkiota. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluukin erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Tiimin itsenäisyys tavoitteiden asettamisen suhteen puolestaan ajaa kohti parempia suorituksia, jolloin jäsenten ammatti-itsevarmuus kehittyy ja jäsenet tuntevat toimintansa tarpeelliseksi. Tavoitteiden täyttymistä tulee kuitenkin seurata ja antaa tiimin toiminnasta ja tavoitteiden täyttymisestä palautetta. Taulukkoon 1 on hahmoteltu esimerkimalli moniammatillisen tiimin jäsenmäärästä. Esimerkistä on jätetty pois markkinoinnin tiimi, sillä tuloksien mukaan kyseisen tiimin jäsenet eivät koe tiimien välisen yhteistyön olevan potentiaalinen keino tiedon kulun edistämiseksi tai keino oppia tuntemaan muiden tiimien työtä.

Tiimit	Jäsenmäärä
Tukkumyynti	1
Pelago kauppa ja huolto	1-2
Nettikauppa ja asiakaspalvelu	1
Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta	1-2
Logistiikka	1
Yhteensä	5-7

Taulukko 1: Esimerkki eri tiimien jäsenistä muodostetusta moniammatillisesta tiimistä

4.2 Pelagon työkierto

Toinen mahdollinen keino tiedon kulkemisen edistämiseksi ja muiden tiimien töiden tuntemiseksi on työkierto. Työkierrossa työntekijä vaihtaa toisen työntekijän kanssa määräajaksi työtehtäviä ja sen tarkoituksena on nimenomaan opettaa uutta. Kappaleen 4.1 perusteella työkierron aikana työntekijän ammattiosaaminen monipuolistuu, muutosvalmius ja pätevyys kehittyvät ja verkostot laajenevat. Työkierto tiedon kulun parantamisen keinona nousi esiin kyselyssä vain hieman neljässä eri tiimissä.

Tutkimuksen vastausten perusteella Pelagon kaupan ja huollon, logistiikan, nettikaupan ja asiakaspalvelun, sekä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimien jäsenistä ainakin osa pitää työkiertoa potentiaalisena keinon tiedon kulun edistämiseksi ja muiden tiimien työn tuntemiseksi. Kyselyyn vastasi yhdeksäntoista Pelagon työntekijää, joista viisi valitsi työkierron yhdeksi vaihtoehdoksi. Työkiertoa Pelagolla voidaan hyödyntää näiden neljän eri tiimin välillä mahdollisuuksien mukaan. Alla olevan taulukon 2 esimerkin mukaisesti Pelagon kaupan ja huollon tiimin ja tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimien välillä hyödynnetään työkiertoa minimissään neljän kuukauden ja maksimissaan vuoden ajan. Samat määräajan rajat on asetettu logistiikan tiimin, sekä nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin välille. Työkierron keston alaraja on tärkeämpi, sillä liian lyhytaikainen työkierto ei saavuta kaikkia mahdollisia hyötyjä.

Tiimit	Kesto	Tiimi
Pelago kauppa ja huolto	4-12 kk	Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta
Logistiikka	4-12 kk	Nettikauppa ja asiakaspalvelu

Taulukko 2: Esimerkki työkierrosta Pelagon tiimeissä

Työkierron hyödyntäminen voi olla haasteellista logistiikan tiimin osalta, sillä tiimissä on vain yksi jäsen. Koska työkiertoa ei ole aiemmin hyödynnetty Pelagolla sen pilotointi olisi järkevää: lyhytaikaisempi ja vähemmän intensiivinen työkierron muoto antaa ensimakua organisaatiolle sen mahdollisuuksista. Pilotoinnin avulla saadaan esiin mielipiteitä sen tarpeellisuudesta ja onnistuneisuudesta. Työkierron keston ja intensiivisyyden muokkaaminen on mahdollista työkierron aikana, kunhan asiasta sovitaan erikseen työntekijän ja työnantajan välillä. Pilotoinnin intensiivisyyttä voidaan laskea esimerkiksi tekemällä vain osan työviikosta muita työtehtäviä. Työkiertoa voidaan yhtä hyvin hyödyntää vastaavalla tavalla muutenkin kuin pilotoinnin aikana. Esimerkiksi ravintola-alalla monien eri työtehtävien suorittaminen saman päivän aikana on tavallista.

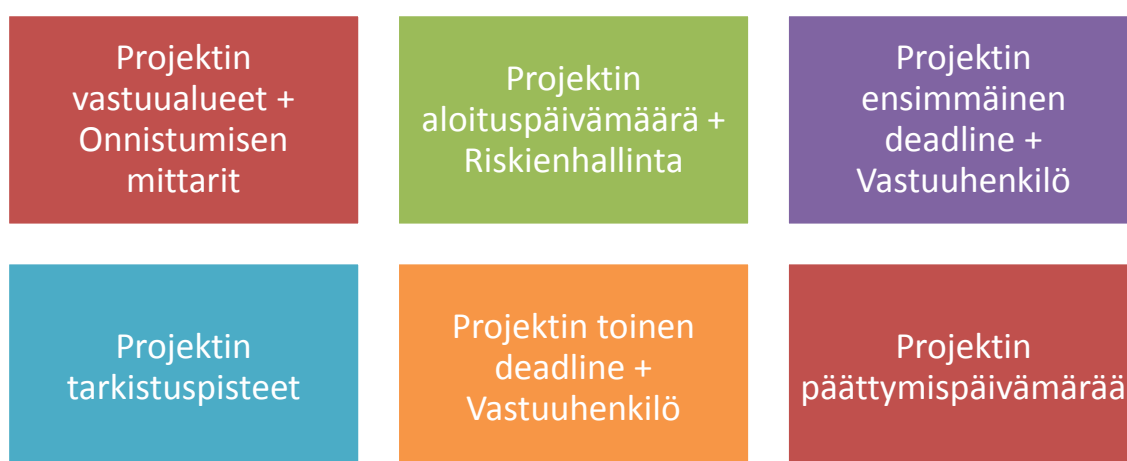
Pelago kauppa ja huolto	1 työntekijä →		Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta	
Tai				
Pelago kauppa ja huolto	← 1 työntekijä		Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta	
Tai				
Pelago kauppa ja huolto	← 1 työntekijä →		Tuotekehitys, tuotanto ja laadunvalvonta	
Intensiivisyyden laskemiseksi				
Ma 50% työkiertoa	Ti 50% työkiertoa	Ke 50% työkiertoa	To 50% työkiertoa	Pe 50% työkiertoa
Tai				
Ma 0% työkiertoa	Ti 0% työkiertoa	Ke 0% työkiertoa	To 100% työkiertoa	Pe 100% työkiertoa

Taulukko 3: Esimerkkimalli työkierron intensiivisyyden laskemiseksi

4.3 Pelagon Lean-johtaminen

Lean-johtamisessa asioiden sujuva virtaus ja muuttujien eliminointi ovat tärkeintä. Selkeä ja yhteinen toiminta helpottaa tiedon kulkemista ja pitämään rutiineja yllä. Lean-johtamisessa visuaalisuuden hyödyntäminen on yleistä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Pelagon kaupan ja huollon, sekä nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimit kokivat visuaalisuuden lisäämisen olevan mahdollinen keino tiedon kulkemisessa ja auttaa tuntemaan muiden tiimien työtä. Tiimien välisen tiedon kulun parantamiseksi ja visuaalisuuden hyödyntämiseksi tiimien tulee valita joukostaan joku, joka pitää huolen visuaalisuuden toteuttamisesta. Muiden tiimien vastuualueet ja projektien aikataulut voidaan hahmottaa esimerkiksi erivärisillä post it -lapuilla.

Tiimeistä valittujen työntekijöiden vastuulla olisi kerran viikossa päivittää esillä pidetyt oman ja muiden tiimien aikataulut. Mikäli Pelagolla päätetään hyödyntää moniammatillista tiimiä, voisi tiimi ensin hahmottaa jokaisen tiimin yleisimpien projektien aikataulut ja tekijät. Kun eri tekijät ja aikataulut tunnetaan, niistä voidaan rakentaa eräänlainen kartta, jota voidaan päivittää ja seurata. Kartasta voidaan tehdä esimerkiksi Word-tiedosto, joka printataan esille päivityksen jälkeen. Karttaa on helppoa ja nopeaa päivittää, sen lukemiseen mene montaa sekuntia eikä sitä varten tarvitse avata sähköpostia tai muuta sähköistä viestinnän työkalua. Kun tiimissä on rutinoitu päivittämään kartta esimerkiksi joka viikon maanantaina ja informoimaan muita tiimejä mahdollisista muutoksista, kartasta tulee hyvä apuväline.



Kaavio 16: Esimerkki visuaalisuuden lisäämisestä post it -lappujen avulla luodusta kartasta

4.4 Mentorointi

Neljäs Pelagolle soveltuva tapa tiedon ja osaamisen siirtämiseksi, sekä yhteistyön ja muiden tiimien ymmärtämiseksi on mentorointi. Mentoroinnilla voidaan valikoida tiimeistä jäseniä, jotka kokevat tarvitsevansa vankempaa tuntemusta muista tiimeistä ja yhdistää nämä jäsenet pareiksi. Kaavion 8 perusteella muiden tiimien tehtävät ja vastualueet tuntevat heikoiten Pelagon kaupan ja huollon, nettikaupan ja asiakaspalvelun, sekä tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimit. Nämä kolme tiimiä ovat myös valinneet potentiaalisiksi keinoiksi tiedon siirtämiseksi ja muiden tiimien työn tuntemiseksi kaavion 13 perusteella tiimien välisen yhteistyön ja tapaamisten lisäämisen, sekä muiden tiimien työhön tutustumisen muiden tiimien työtehtäviä seuraamalla. Tulosten perusteella mentorointia voidaan hyödyntää näiden kolmen tiimin välillä.

Pelagon kauppa ja huolto	Tuotanto, tuotekehitys ja laadunvalvonta
<ul style="list-style-type: none"> • Tapaamisia mentorin ja aktorin välillä 3-4 viikon välein 1-2 tunnin verran • Tärkeintä joustava ja vuorovaikuttava ilmapiiri • Tapaamisten agenda tulee suunnitella etukäteen, esimerkiksi aktori voi listata mentorille kysymyksiä tai mentori pohtia työnsä tärkeitä teemoja etukäteen 	

Taulukko 4: Mentoroinnin muistilista

Tiimien sisäisen tiedon kulun parantamiseksi voidaan hyödyntää vertaismentorointia. Sitä voidaan hyödyntää kaikissa paitsi logistiikan tiimeissä, sillä kaavion 10 perusteella jokaisessa tiimissä esiintyy epävarmuutta oman tiimin projektien aikatauluista ja vastuualueista. Yleistä epävirallista keskustelua hyödynnetään kaikissa paitsi markkinoinnin tiimissä tiedon saamiseksi ja jakamiseksi, jolloin vertaismentorointi soveltuu myös yhdeksi tiedon siirtämisen keinoksi. Miksi ei tehdä keskustelusta hieman virallisempaa ja tavata toista oman tiiminsä jäsentä kerran kuussa tunnin tai parin ajan esimerkiksi lounaalla, pidennetyn kahvintauolla tai vaikka after workeilla? Vertaismentoroinnille voidaan myös varata aikaa suoraan kalenterista osaksi työpäivää, sillä tarkoituksena on hyödyttää yrityksen sisällä liikkuvaa informaatiota.

4.5 Jatkotutkimus

Tutkimuksen kyselylomakkeen vastausten saaminen oli nopeaa. Vastaukset saatiin kerättyä 19 Pelagon työntekijältä kahdessa päivässä. Tästä syystä tutkimuksen suorittaminen jatkossa on hyvinkin mahdollista, sillä yrityksen työntekijöillä on selkeästi mielenkiintoa aihetta kohtaan. Tutkimuksen suunnitteluun, suorittamiseen ja analysoimiseen menee kuitenkin aikaa, varsinkin jos vastaukset analysoidaan tiimeittäin, kuten tässä opinnäytetyössä. Mikäli tutkimus suoritetaan uudelleen tai se suunnitellaan uudelleen, tulee siihen varata tarpeeksi aikaa. Tutkimuksen suorittaminen on ajankohtaista vasta tämän tutkimuksen johtopäätöksien hyödyntämisen ja niiden tulosten esiintymisen jälkeen.

Tutkimuksen toistaminen johtopäätöksissä listattujen työkalujen hyödyntämisen jälkeen on tarpeellista. Sillä saadaan yrityksen työntekijöiden mielipiteet ja arviot tiedon kulkemisesta ja työkalujen hyödyllisyydestä. Tutkimuksella voidaan esimerkiksi kiinnittää huomio yhteen tiettyyn työkaluun tai saada yrityksen hyödyntämille työkaluille kehitysehdotuksia.

Lähteet

Painetut lähteet

- Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000. Mentorointi. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Heikkinen H. L. T. Osaaminen jakoon: Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. 2012. PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä: Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimismateriaalit.
- Juusola, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 -11. painos. E-kirja. Alma Talent.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Klasen, N & Clutterbuck, D. 2002. Implementing Mentoring Schemes: A practical guide to successful programs. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Korteso, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Helsinki: Suomen Yrittäjien Skypoint.
- Miettinen, M. 2006. Hoitotyön vuosikirja 2006: Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiyitys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.
- Östberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari.

Sähköiset lähteet

- Allwood, J. & Lee, W. 2004. The Impact of Job Rotation On Problem Solving Skills. *International Journal of Production Research* 42, 5. Taylor & Francis Group. 865-881. Viitattu 13.11.2017.
<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f2ef38e8-552e-4ab5-87f8-3b3554a226f7%40sessionmgr4008>
- Fuxman, L. 1999. Teamwork in manufacturing: The case of automotive industry. *International Journal of Commerce and Management*, 9(1), 103-130. Viitattu 18.4.2018.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/212834669?accountid=12003>
- Hollenbeck, R., DeRue, S., & Guzzo, R. 2004. Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. *Human Resource Management*, 43(4), 353-366. Viitattu 19.4.2018.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/222115272?accountid=12003>
- Millward, J., Banks, A., & Riga, K. 2010. Effective self-regulating teams: A generative psychological approach. *Team Performance Management*, 16(1), 50-73. Viitattu 19.4.2018.
 doi:<http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/13527591011028924>
- Pierce, J. 2001. Job rotation: Beyond your own branches. *Library Journal*, 126(12), 48-50. Viitattu 3.12.2017.
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/196801664?pq-origsite=primo>
- Schneider, S. 2005. Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene* 2. Cincinnati: Department of Environmental Health, University of Cincinnati. 1. Viitattu 13.11.2017.
https://www.researchgate.net/profile/Kermit_Davis/publication/7969149_Ergonomics_-_Pros_and_cons_of_job_rotation_as_a_means_of_reducing_injury_costs/links/569e758108ae2c638eb56250/Ergonomics-Pros-and-cons-of-job-rotation-as-a-means-of-reducing-injury-costs.pdf
- Valtiokonttori. 2017a. Henkilökierto. Viitattu 9.11.2017.
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilokierto_ja_muu_sisainen_liikkuvuus/Henkilokierto
- Valtiokonttori. 2017b. Henkilökierto hyödyttää kaikkia osapuolia. Viitattu 9.11.2017.
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilokierto_ja_muu_sisainen_liikkuvuus/Henkilokierto/Henkilokierto_hyodyttaa_kaikkia_osapuolia\(58327\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilokierto_ja_muu_sisainen_liikkuvuus/Henkilokierto/Henkilokierto_hyodyttaa_kaikkia_osapuolia(58327))
- Julkaisemattomat lähteet
- Hokkinen, A. & Sievänen, J-P. 2017. Henkilökierto valtiolla. PowerPoint-esitys henkilökierron Valtion työelämäneuvottelukunnassa. Viitattu 23.11.2017.
- Laitinen-Kela, T. 2010. Prosessilähtöisen dokumenttienhallinnan kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu.

Kaaviot

Kaavio 1: Tiimijakauma	27
Kaavio 2: Tukkumyynnin tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen	28
Kaavio 3: Pelagon kaupan ja huollon tiimien jäsenten arvioiden jakauma siitä kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän työtehtävät ja vastualueet.....	29
Kaavio 4: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten arvioiden jakauma siitä kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan	30
Kaavio 5: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi	31
Kaavio 6: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut	33
Kaavio 7: Pelagon markkinoinnin tiimin valitsemat keinot tiedon kulun parantamiseksi ...	34
Kaavio 8: Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen tulosten yhteenveto	35
Kaavio 9: Kyselylomakkeen toisen kysymyksen tulosten yhteenveto	36
Kaavio 10: Kyselylomakkeen kolmannen kysymyksen tulosten yhteenveto	36
Kaavio 11: Kyselylomakkeen neljännen kysymyksen tulosten yhteenveto.....	37
Kaavio 12: Kyselylomakkeen viidennen kysymyksen tulosten yhteenveto	38
Kaavio 13: Kyselylomakkeen kuudennen kysymyksen tulosten yhteenveto	38
Kaavio 14: Kyselylomakkeen seitsemännen osion tulosten yhteenveto	39
Kaavio 15: Kyselylomakkeen kahdeksannen osion tulosten yhteenveto.....	40
Kaavio 17: Esimerkki visuaalisuuden lisäämisestä post it -lappujen avulla luodusta kartasta	44

Taulukot

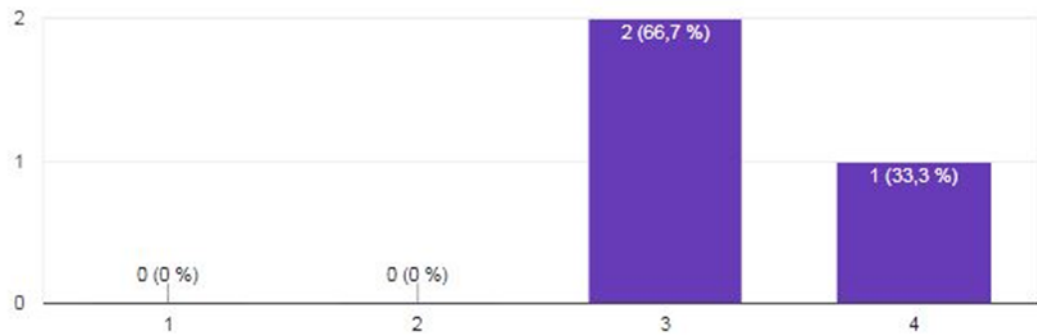
Taulukko 1: Esimerkki eri tiimien jäsenistä muodostetusta moniammatillisesta tiimistä ..	42
Taulukko 2: Esimerkki työkierrosta Pelagon tiimeissä	43
Taulukko 3: Esimerkkimalli työkierron intensiivisyyden laskemiseksi	43
Taulukko 4: Mentoroinnin muistilista.....	45

Liitteet

Liite 1: Tukkumyynnin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.	52
Liite 2: Tukkumyynnin tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.	53
Liite 3: Tukkumyynnin hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.	54
Liite 4: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.	55
Liite 5: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyen.	56
Liite 6: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.	57
Liite 7: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan. ..	58
Liite 8: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyen.	59
Liite 9: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.	60
Liite 10: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.	61
Liite 11: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.	62
Liite 12: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyen.	63
Liite 13: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.	64
Liite 14: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.	65
Liite 15: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.	66
Liite 16: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyen.	67
Liite 17: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat hänen tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan hänen projekteistaan ja aikatauluistaan.	68
Liite 18: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen vastaukset siitä, kuinka hyvin hän tuntee muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.	69
Liite 19: Logistiikan tiimin jäsenen vastaukset projektien aikatauluihin ja vastuualueisiin liittyen.	70
Liite 20: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.	71

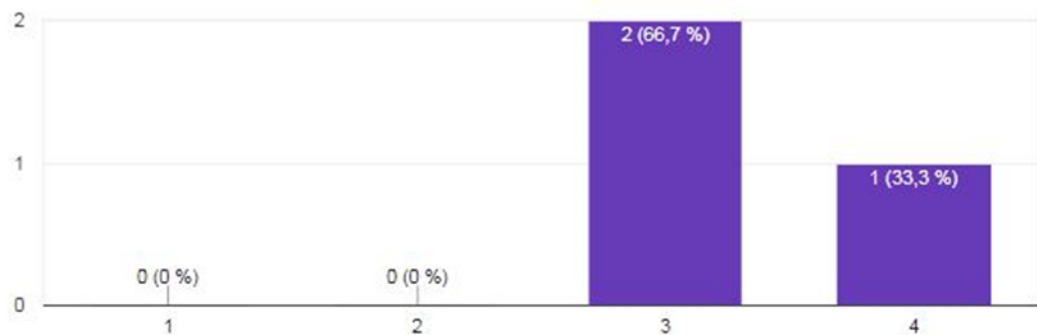
Kuinka hyvin arviosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

3 vastausta



Kuinka hyvin arviosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

3 vastausta



Liite 1: Tukkumyynnin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.

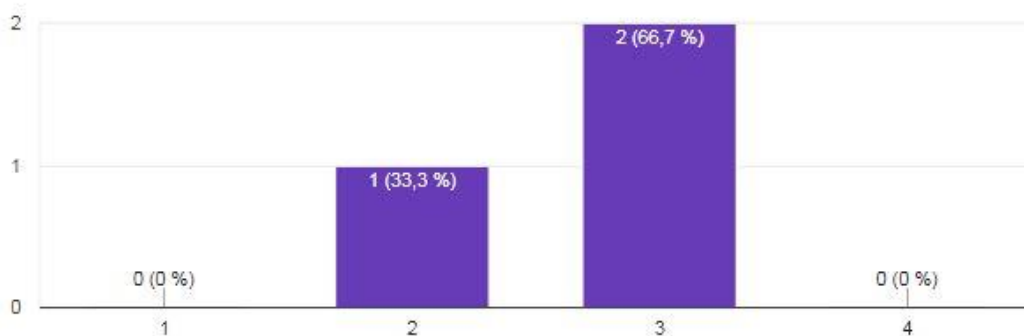
Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

3 vastausta



Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista?

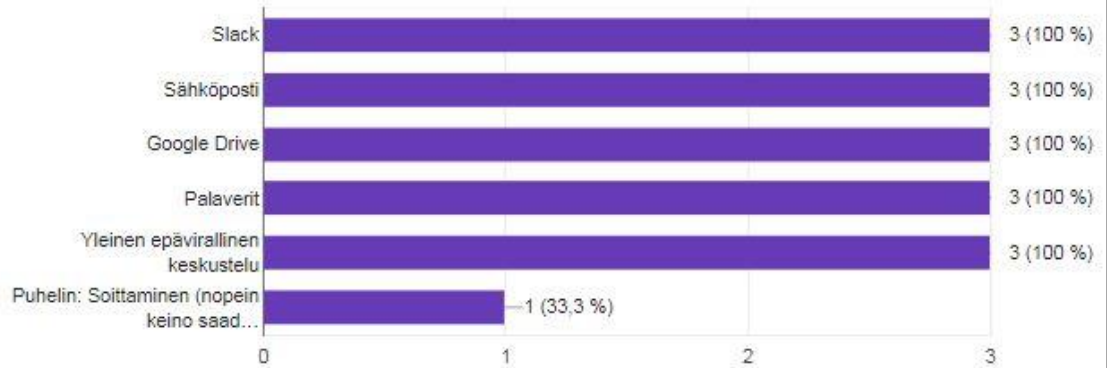
3 vastausta



Liite 2: Tukku-myynnin tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.

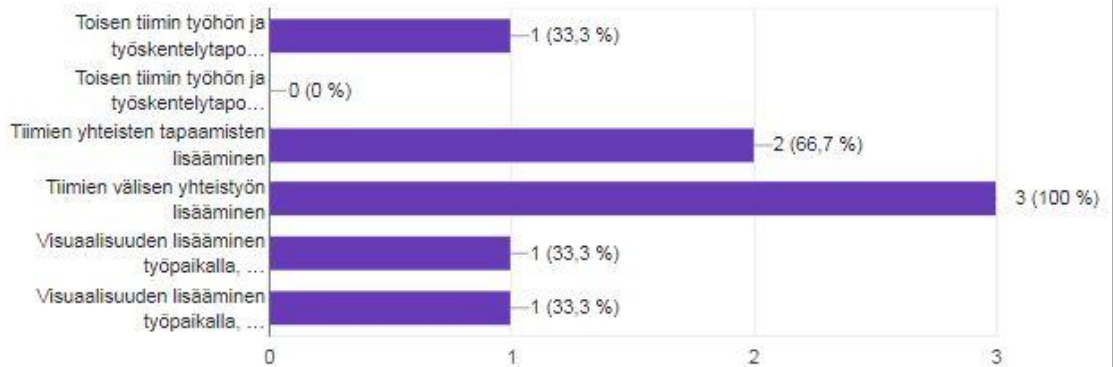
Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi:

3 vastausta



Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

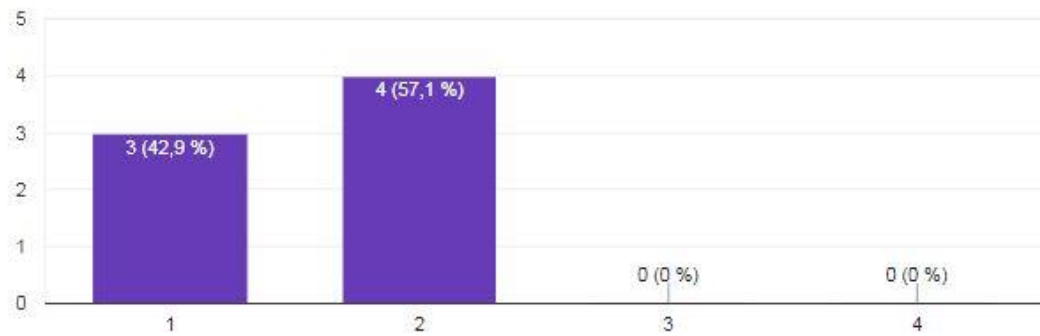
3 vastausta



Liite 3: Tukkumyynnin hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.

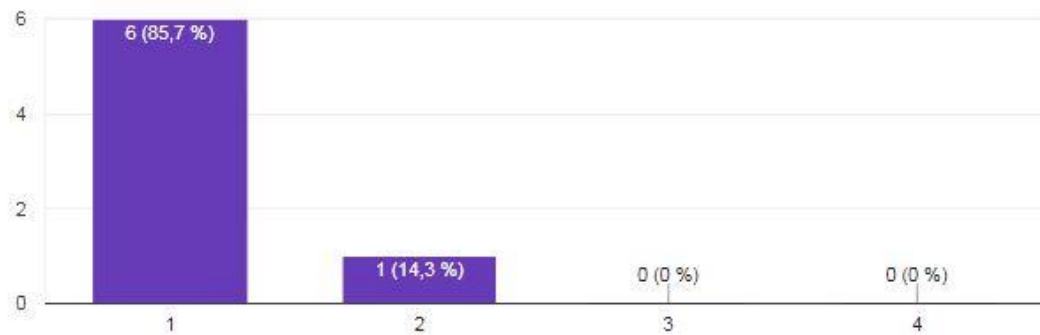
Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

7 vastausta



Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista?

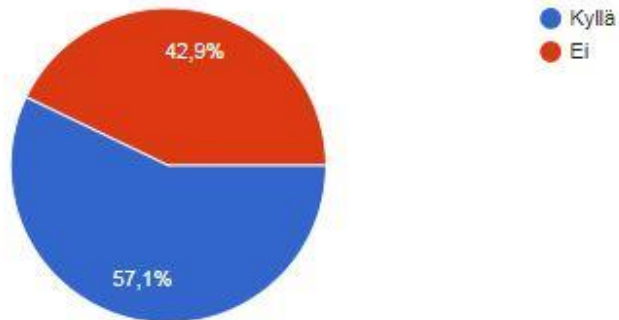
7 vastausta



Liite 4: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.

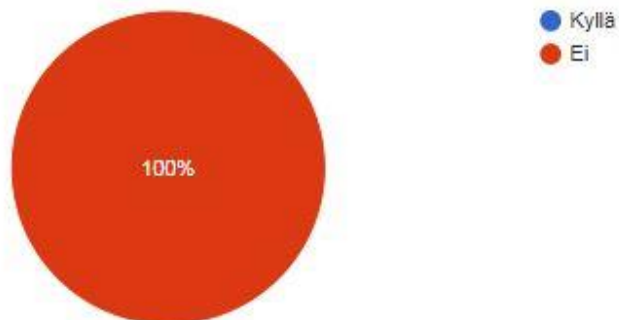
Onko oman tiimisi projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

7 vastausta



Onko muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

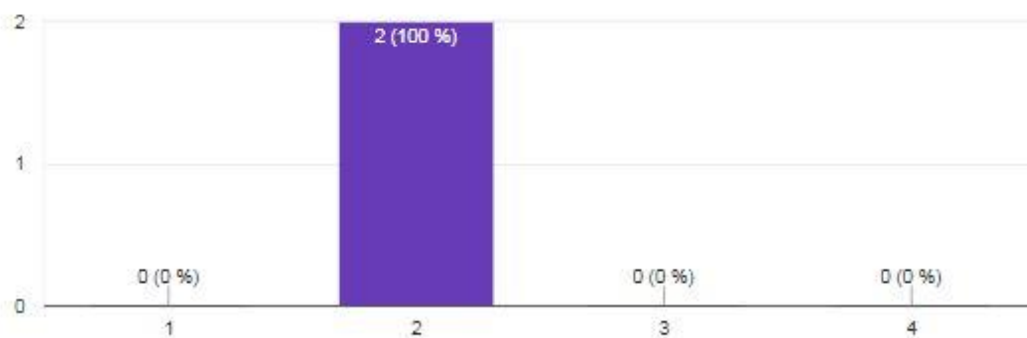
7 vastausta



Liite 5: Pelagon kaupan ja huollon tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen.

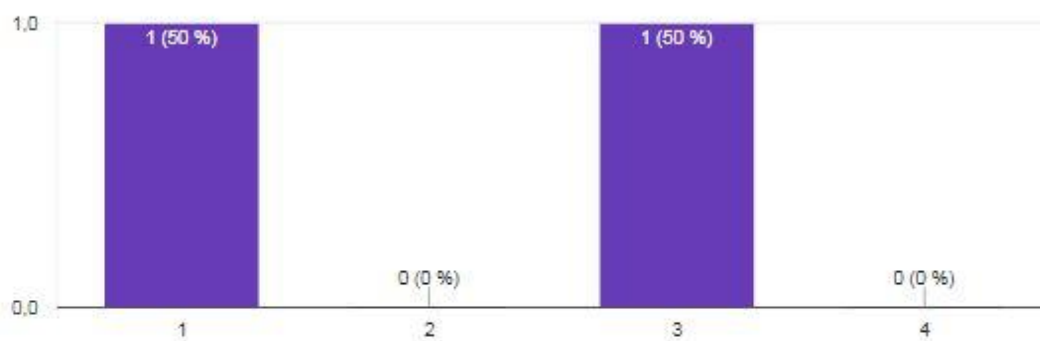
Kuinka hyvin arviosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

2 vastausta



Kuinka hyvin arviosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

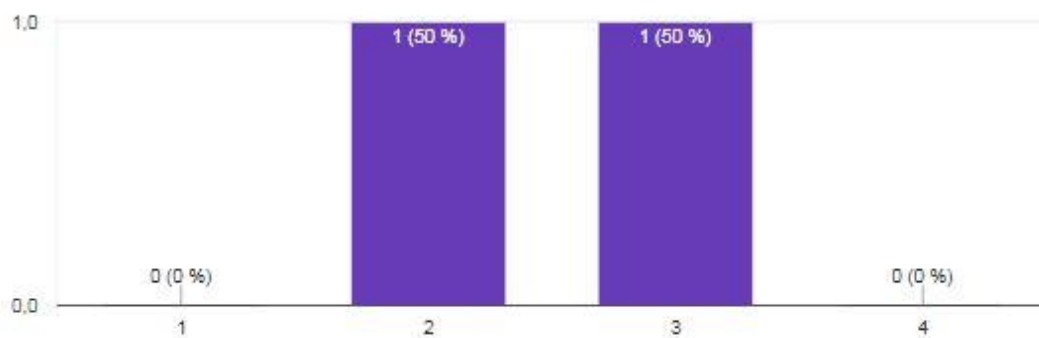
2 vastausta



Liite 6: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.

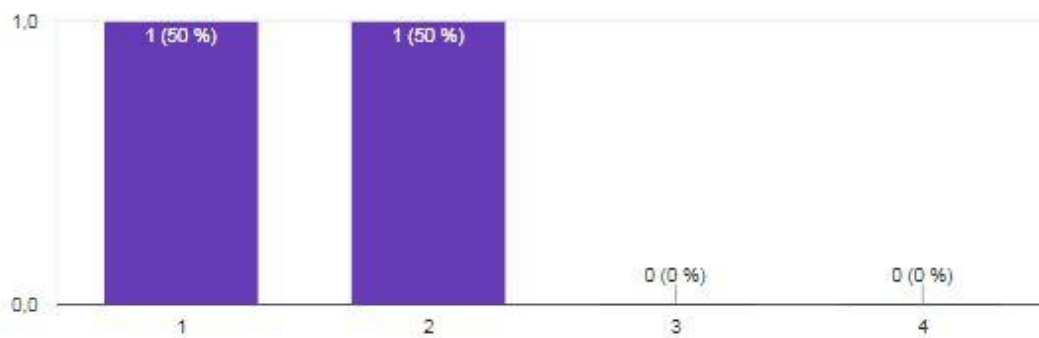
Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

2 vastausta



Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista?

2 vastausta



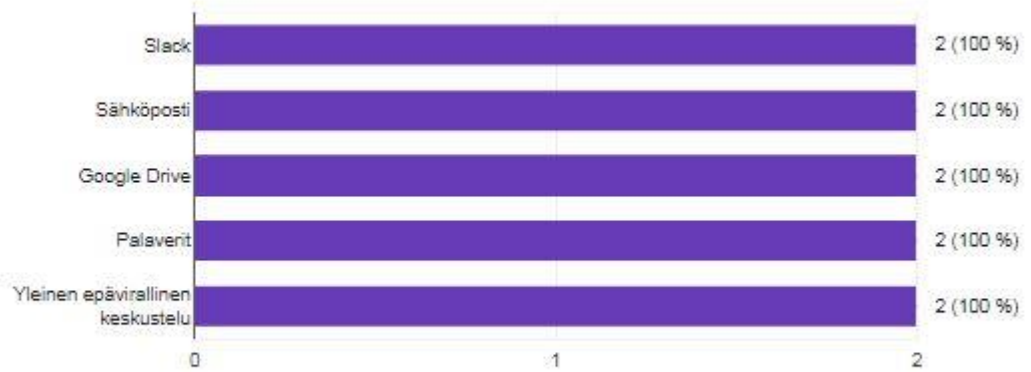
Liite 7: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimien jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.



Liite 8: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen.

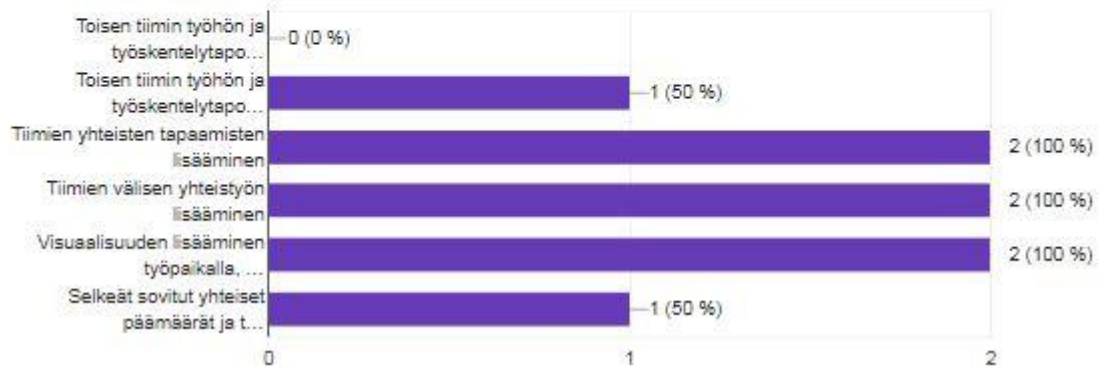
Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi:

2 vastausta



Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

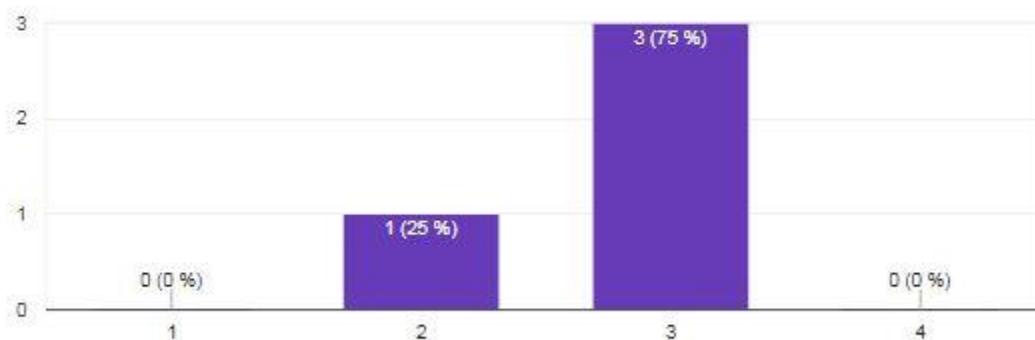
2 vastausta



Liite 9: Pelagon nettikaupan ja asiakaspalvelun tiimien jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.

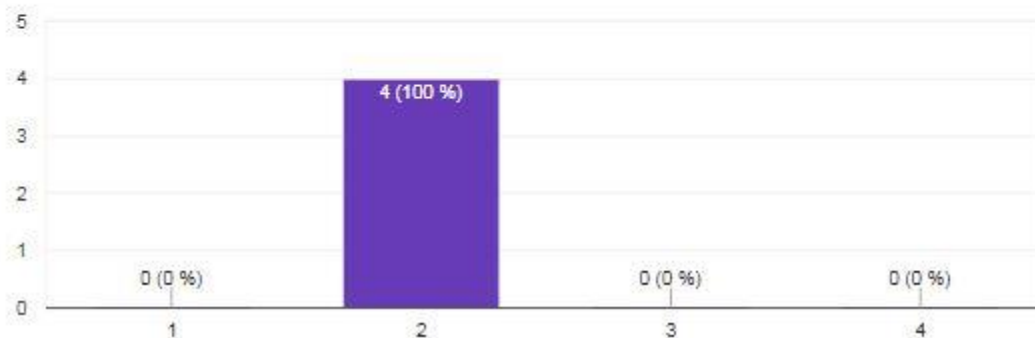
Kuinka hyvin arivosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

4 vastausta



Kuinka hyvin arivosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

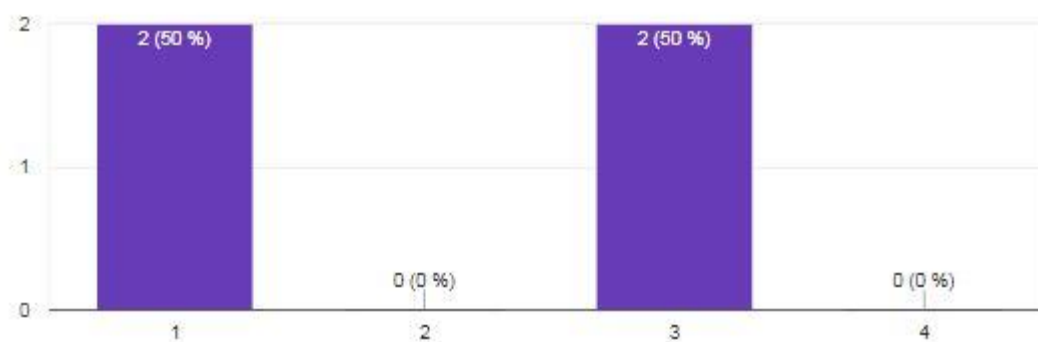
4 vastausta



Liite 10: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.

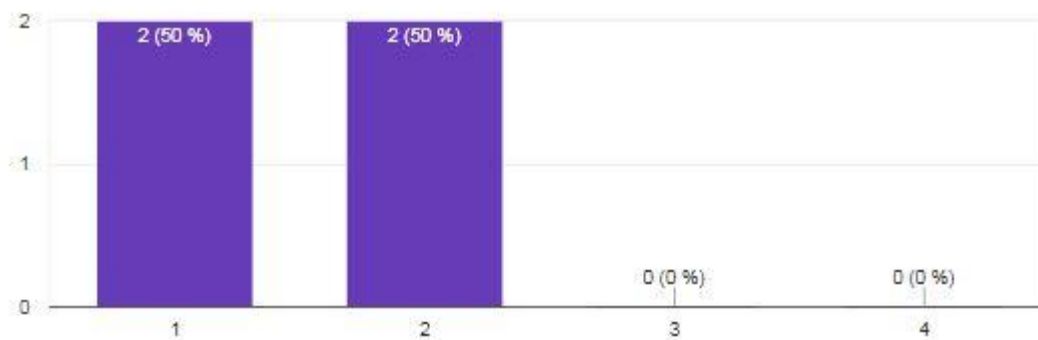
Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

4 vastausta



Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista?

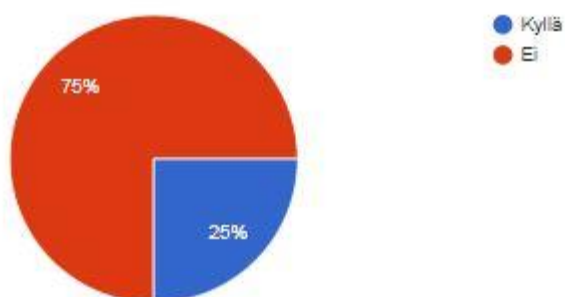
4 vastausta



Liite 11: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimien jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.

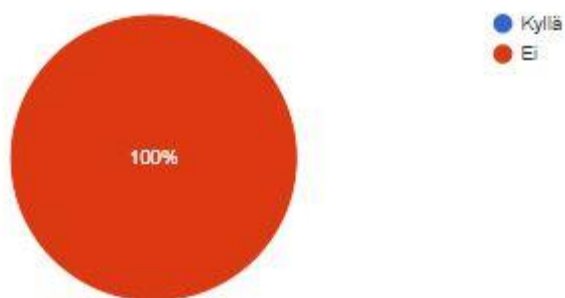
Onko oman tiimisi projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

4 vastausta



Onko muiden tiimien projektien aikataulut ja vastualueet sinulle selvillä koko projektin ajan?

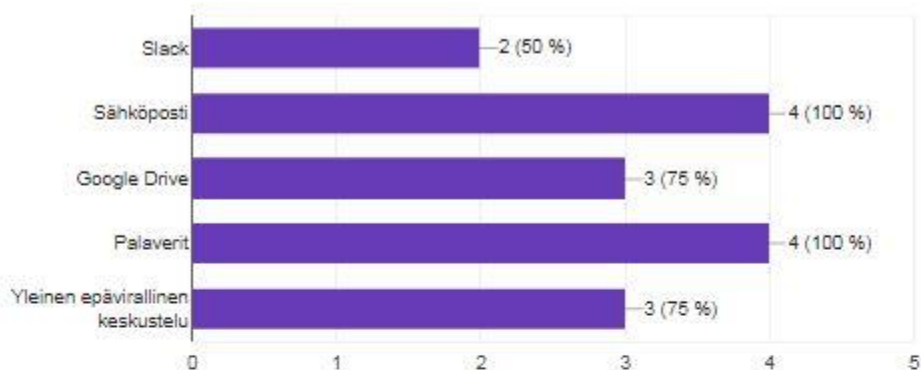
4 vastausta



Liite 12: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimien jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen.

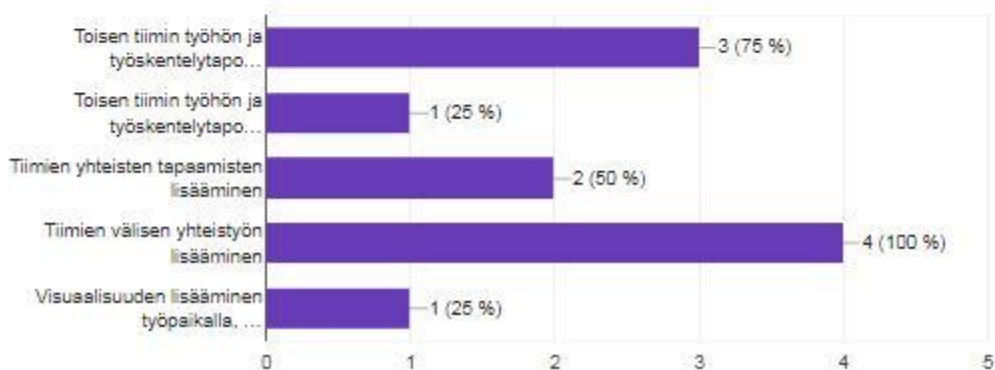
Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi:

4 vastausta



Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

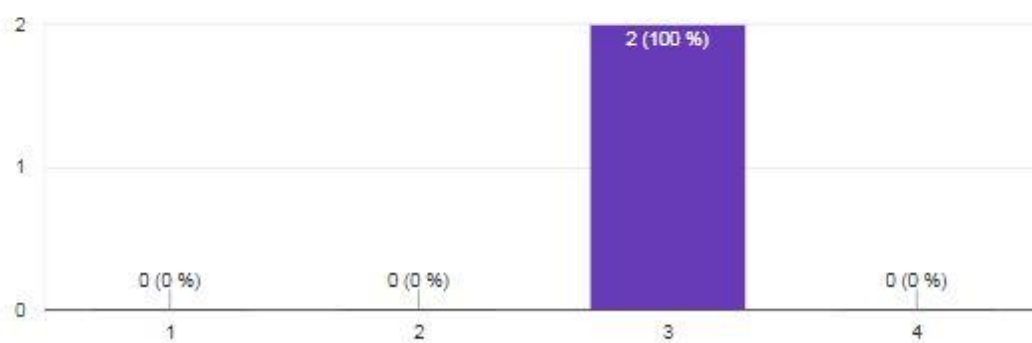
4 vastausta



Liite 13: Pelagon tuotekehityksen, tuotannon ja laadunvalvonnan tiimien jäsenten hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.

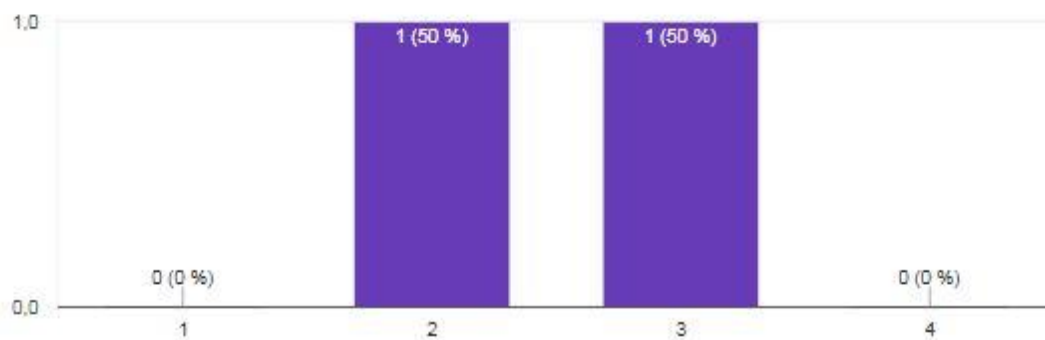
Kuinka hyvin arviosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

2 vastausta



Kuinka hyvin arviosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

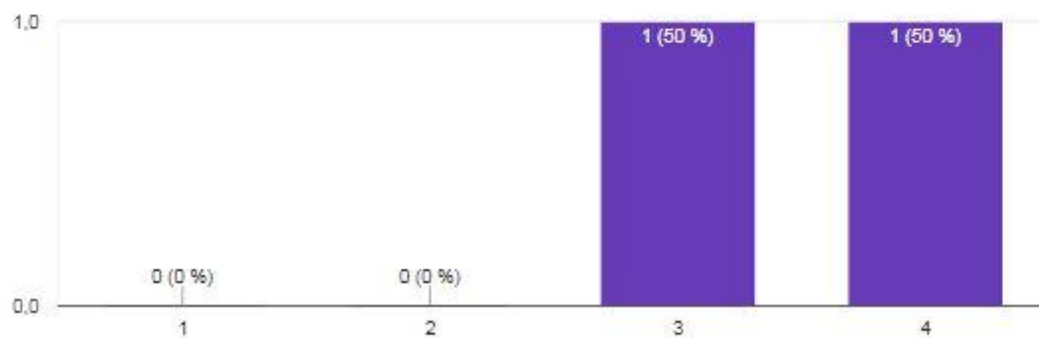
2 vastausta



Liite 14: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat heidän tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan heidän projekteistaan ja aikatauluistaan.

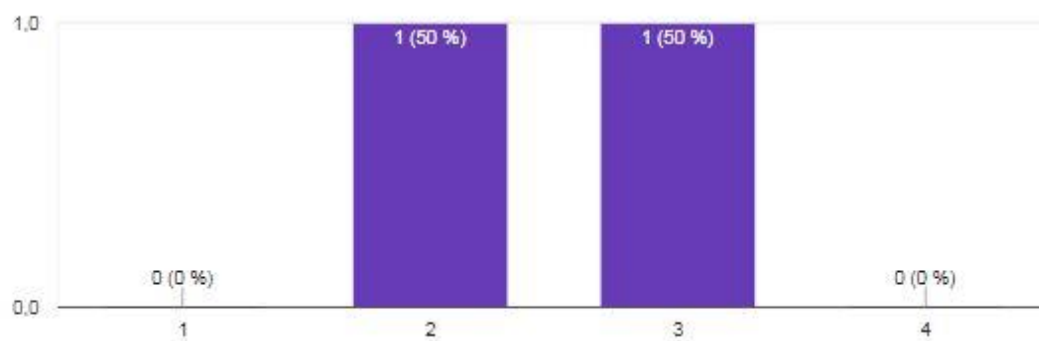
Kuinka hyvin sinä tunnet muiden tiimien keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

2 vastausta



Kuinka hyvin sinua informoidaan toisten tiimien projekteista ja aikatauluista?

2 vastausta



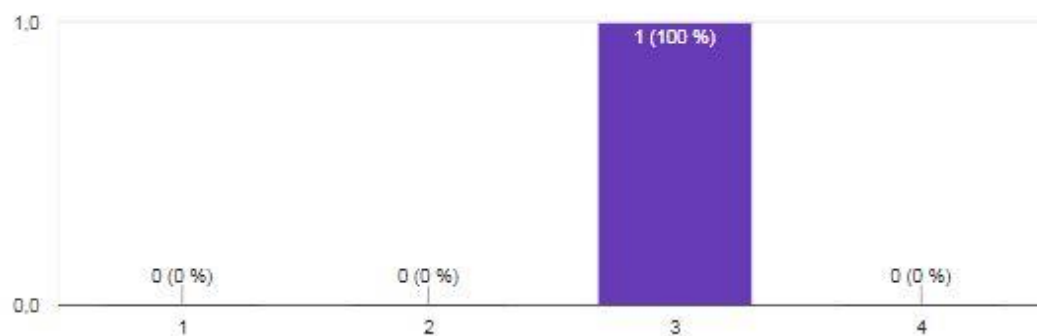
Liite 15: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten vastauksien yhteenveto siitä, kuinka hyvin he tuntevat muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.



Liite 16: Pelagon markkinoinnin tiimin jäsenten vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen.

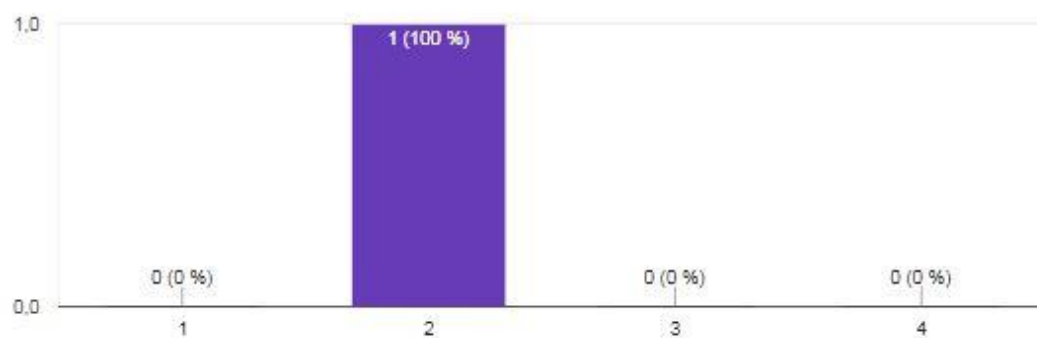
Kuinka hyvin arivosi mukaan muut tiimit tuntevat sinun tiimisi keskeisimmät työtehtävät ja vastualueet?

1 vastaus

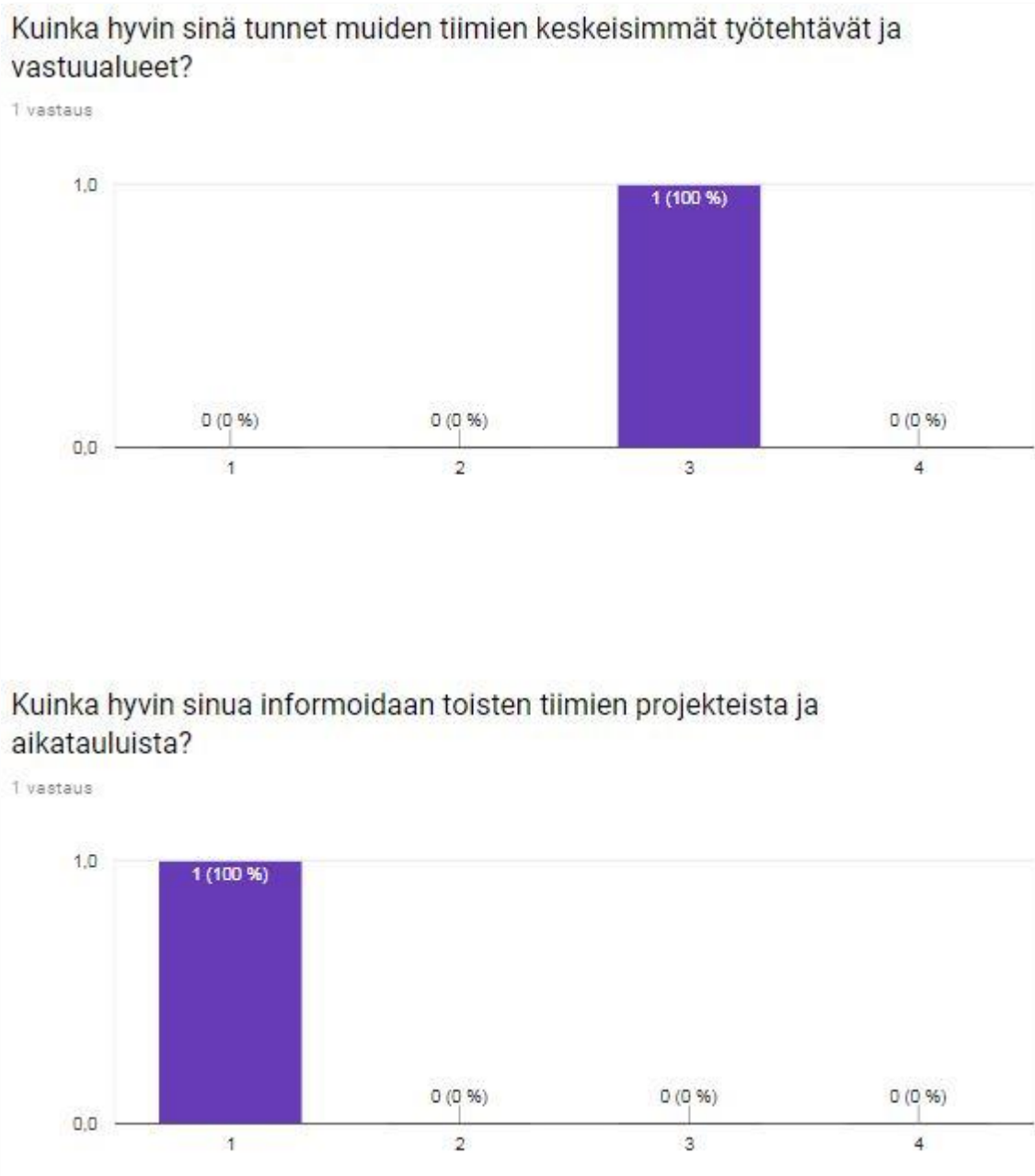


Kuinka hyvin arivosi mukaan muita tiimejä informoidaan sinun tiimisi projekteista ja aikatauluista?

1 vastaus



Liite 17: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen arvio siitä, kuinka hyvin muut tiimit tuntevat hänen tehtävänsä ja kuinka hyvin muita tiimejä informoidaan hänen projekteistaan ja aikatauluistaan.



Liite 18: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen vastaukset siitä, kuinka hyvin hän tuntee muiden tiimien tehtävät ja kuinka hyvin niistä informoidaan.



Liite 19: Logistiikan tiimin jäsenen vastaukset projektien aikatauluihin ja vastualueisiin liittyen.

Mitä seuraavista työkaluista käytät tiedon saamiseksi ja jakamiseksi:

1 vastaus



Valitse seuraavista keinoista ne, jotka voisivat mielestäsi parantaa tiedon kulkemista työpaikallasi ja auttaa tuntemaan toisen tiimin työtä:

1 vastaus



Liite 20: Pelagon logistiikan tiimin jäsenen hyödyntämät viestinnän työkalut ja valitut keinot tiedon kulun parantamiseksi.