



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

NIKO SOSALA

Tasapainotettu tuloskortti, oppiminen ja kasvu mittaristo yritykselle

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Sosala Niko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä lokakuu 2021
	Sivumäärä 32	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tasapainotettu tulokortti, oppiminen ja kasvu mittaristo yritykselle		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tasapainotettu tulokortin näkökulma oppiminen ja kasvu mittaristo Dele Finlandille. Mittarit tulisivat mittamaan kolmen tiimin oppimisen ja kasvamisen mahdollisuuksien edellytyksiä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, mihin kuului myös tiimeille lähetetty strukturoitu kysely, perustelujen mahdollisuus mukaan lukien. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ongelmia kohtia oppimisen ja kasvun mittaristoon.</p> <p>Tutkimuksen avulla löydettiin ongelmakohtia, mitkä voivat aiheuttaa tiimeille oppiminen ja kasvu näkökulmassa hidasteita kehittymiselle ja uuden oppimiselle. Ongelma kohtia oli vuorovaikutus, johtaminen ja viestintä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena yritykselle luotiin kolme mittaria, mitkä mittaavat ongelma kohtia, jotka vaikuttavat oppimiseen ja kasvamiseen yrityksen tiimeissä.</p>		
Asiasanat Tasapainotettu tulokortti, oppiminen ja kasvu, tiimi		

Author(s) Sosala Niko	Type of Publication Bachelor's thesis	Date October 2021
	Number of pages 32	Language of publication: Finnish
Title of publication Balanced scorecard, learning- and growth-based metrics for the company		
Degree program Business administration		
<p>This thesis was to define learning and growth centric balanced scorecard for Delete. Metrics defined in the thesis were evaluating the conditions for three separate teams to achieve learning and growth targets.</p> <p>As a starting point for the thesis, a qualitative research, i.e. a well-structured survey, was implemented for the teams including option for the teams to add also written argumentation. Target for the survey was to identify potential problems for achieving learning and growth in the company.</p> <p>Conducting the survey and analyzing its results gave constructive feedback on the potential problems which may affect the teams in achieving their learning and growth targets. Identified improvement areas were related to human interaction, company management and leadership, and intercompany communication.</p> <p>As a result, three metrics were defined for the company to measure identified improvement areas, having an influence to learning and growth in the teams.</p>		
<u>Key words</u> Balanced scorecard, learning and growth, team		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, RAJAUS JA VIITEKEHYS.....	7
3.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
3.2 Tutkimuksen rajaus	7
3.3 Viitekehys	8
4 YRITYKSEN STRATEGIA JA VISIO.....	9
4.1 Strategia ja visio.....	9
5 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI.....	10
6 HENKILÖSTÖ	11
6.1 Työntekijät strategian toteuttajana	12
6.2 Henkilöstö, strategia ja tasapainotettu tulokortti oppiminen ja kasvu.....	12
7 OPPIMINEN JA KASVAMINEN TIIMEISSÄ.....	15
7.1 Oppiminen.....	15
7.2 Kasvaminen.....	16
7.2 Osaamisen ja kehittämisen prosessit.....	17
8 TUTKIMUKSEN ASETELMA.....	19
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	21
9.1 Oman tiimin ilmapiirin arviointi	22
9.2 Esihenkilön työn arviointi	23
9.3 Yhteydenpito työntekijöiden ja työnjohdon välillä riittävää.....	24
9.4 Viestintä yhtiön / yksikön tilanteesta on riittävä.....	25
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	27
10.1 Esihenkilön osaamiskartoitus.....	28
10.2 Vuorovaikutus ja viestintä.....	29
10.3 Henkilöstötutkimus	30
10.4 Oma pohdinta	30

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Robert S. Kaplanin & David P Nortonin vuonna 1992 esittelemästä BSC tulokortista, oppiminen ja kasvu näkökulmasta tutkia toimeksianto yritykselle sopivat mittarit.

Toimeksiantaja työlle on Delete Finland, yritys on yksi Suomen johtavista täyden palvelun ympäristöpalvelujen tarjoajista. Yritys halua henkilöstön ja organisaation oppivan ja kasvavan strategian mukaisesti kohti visiota, niin siihen tutkitaan oikeat oppimis- ja kasvu menetelmät ja niihin sopivat mittarit.

Opinnäytetyön rakenne etenee tutkimuksen lähtökohtien läpikäynnistä, mistä tilanteesta lähdetään tutkimaan, miten opinnäytetyö on rajattu ja kerrotaan, mikä on tasapainotettu mittaristo. Työssä käydään läpi henkilöstön oppimis- ja kehittämis- työkalut, miten tutkitaan henkilöstön osaamista ja miten se vaikuttaa organisaation oppimis- ja kehittämis- tarpeisiin, että ne kulkevat yhdessä.

Käydään läpi, miten yritys pystyy toteuttamaan itselleen ydinsaamismäärittelyn, jonka avulla pystytään katsomaan yrityksen ne alueet, mitä täytyy kehittää ja opettaa, että yritys pärjää myös tulevaisuudessa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Delete Finland on yksi johtavista Suomen teollisuuspuhdistuksen yrityksistä Suomessa. Yritykselle on hahmoteltu tasapainotettua tuloskorttia, mutta koko mittaristoa ei ole viety loppuun saakka. Tästä syntyi idea opinnäytetyölle.

Yrityksen mielestä se oli hyvä idea ja heille olisi tarvetta tasapainotetulle mittaristolle oppiminen ja kasvu.

Yritys tulee muuttumaan, koska yksi segmenteistä on myyty, imago tulee muuttumaan purkupuolen myynnin seurauksena myös, koska Delete usein yhdistetään isoihin purkukoneisiin.

Yritys antoi toimeksiannon tutkia ja kehittää sopivat mittarit tasapainotetulle tuloskortille oppiminen ja kasvu.

Tasapainotetun tuloskortin avulla yritys pystyisi viemään henkilöstöä paremmin kohti uutta strategiaa ja visiota, kehittämällä ja opettamalla yrityksen henkilöstöä kohti tulevaisuuden tavoitteita.

Yrityksen olisi helpompi asettaa tavoitteita ja vastuullista henkilöstöä toiminnan uudelleen suuntaamiseen, nyt on hyvä aika tutkia henkilöstöä, sekä löytää erilaisia lähestymisnäkökulmia, niiden sisältöön ja miettiä mihin yrityksen täytyy pistää painoarvoa, että mittaristo olisi tasapainossa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 23)

Oppimisen ja kasvunäkökulmassa yrityksen pitää miettiä, miten pystytään tuottamaan omistajille ja asiakkaille lisäarvoa, ja minkälaisen infrastruktuurin yritys aikoo kehittää, että pystytään muuttumaan ja tulevaisuus olisi myös turvattu. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 29).

Alun keskusteluissa tuli enemmän esille tiimien toiminnan huomioiminen mittareihin, miten tiimit pystyvät vastaanottamaan uutta ja kehittymään, jos tiimeissä ei ole joukkuepele kunnossa.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, RAJAUS JA VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyössä etsitään oikeat mittarit henkilöstön näkökulmasta, miten henkilöstöä kehitetään tulevaisuuteen, että mittarit tuottavat oikeaa tietoa tasapainotetulle tuloskortin mittarille oppiminen ja kasvu, henkilöstön pitää kehittyä strategian ja vision mukaisesti, sekä tuottaa lisäarvoa yritykselle tulevaisuudessa.

Määritellään tavoitteet henkilöstön oppimiselle ja kasvamiselle. Henkilöstömittarit kehitetään/ muokataan yhdessä yrityksen toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa ja minä tutkin opinnäytetyössä, mitkä mittarit sopivat parhaiten yritykselle, että tiimeistä saadaan paras kehitys/ oppi mahdollisuus esiin.

Työ tutkimusongelma on löytää oikeat mittarit toimeksiantajan tasapainotetulle tuloskortille oppiminen ja kasvu tiimien näkökulmasta.

Johdolla tuli alun palaverissa esille, että oppiminen ja kasvu mittaristossa haluttiin keskittyä tiimien (toimipisteiden) parantamiseen, vuorovaikutuksen kasvamiseen ja sen rakentamiseen, sekä tiimien välisten toiminnan kehittämiseen. Tiimien toiminnan parantaminen ja kehittäminen vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, työmotivaatioon, sairaspöissaoloihin, terveyteen ja myös suoraan tulokseen.

Tutkimuksen alaongelmaksi tuli, onko tiimit valmiina oppimaan ja kehittymään, jos tiimeissä on ongelmia.

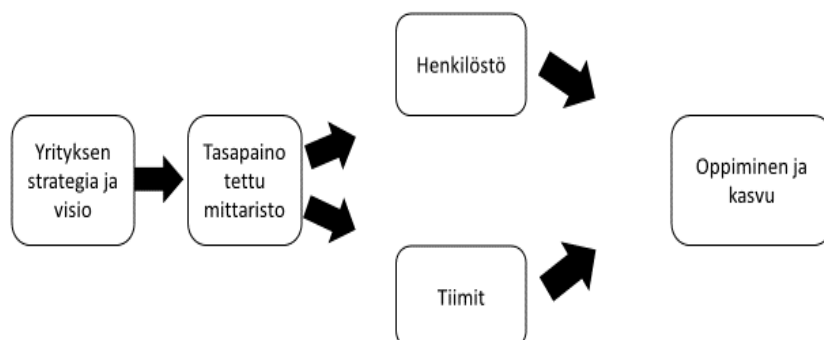
3.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus koskee Delete Finlandin 3 tiimiä ja tasapainotettu tuloskortista oppinen ja kasvu näkökulmaa. Tutkimuksessa selvitetään tiimien toimivuutta, miten

vuorovaikutus, yhteishenki, viestintä ja johtajuus toimivat, että onko tiimeissä valmius oppimaan ja kehittymään.

3.3 Viitekehys

Käsitteellinen viitekehys



Kuva 1. Käsitteellinen viitekehys

Kuviossa 1 esitellään työn käsitteellinen viitekehys. Yrityksen strategia ja visio määrittää millaiset mittarit otetaan käyttöön yrityksen henkilöstölle/ tiimeille, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja suunta tulevaisuudessa, mihin yritys on pyrkimässä.

Tasapainotetut mittarit ohjaavat yrityksen henkilöstön ja tiimien suuntaa, ja mittareilla pystytään katsomaan, onko tiimit/henkilöstö menossa oikeaan suuntaan, onko tavoitteet saavutettu vai pitääkö tehdä korjaus liikkeitä, että tavoitteisiin päästään.

Oppiminen ja kasvu mittaristo auttavat yritystä oppimaan ja kasvamaan yrityksenä, mitä pitää tehdä tai muuttaa, että henkilöstön oppiminen ja kasvaminen tulevat mukana.

4 YRITYKSEN STRATEGIA JA VISIO

4.1 Strategia ja visio

Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky, 2015, 23)

Yrityksen tavoitteen tulee olla kannattava, jatkuva ja kehittyvä toiminta.

Delete Finlandin strategia on olla luotettavin brändi omalla alalla, missä se työskentelee. Auttaa asiakkaita huolehtimaan heidän ongelmistaan kestäväällä kehityksellä, mikä huomioidaan kaikessa toiminnassa.

Tarkoituksena on huomioida ympäristön ja ihmisten hyvinvointi kaikessa toiminnassa, mitä tarkoittaa tuotteiden, palveluiden ja prosessin innovaattisia ratkaisuja kehittämällä ja jatkuvasti parantamalla. (www.delete.fi)

Sujuvan teollisuustuotannon varmistaminen, ongelmien ennalta ehkäiseminen ja seisokit ammattimaisesti suorittamalla.

Delete pyrkii olemaan ongelmien ennaltaehkäisijä, mielenrauhaa tuottava ammattilainen organisaatio. (www.delete.fi)

Visio on yrityksen unelma tulevaisuudessa, sen avulla luodaan työntekijälle kuva, joka vetoaa ajatteluun ja tunteisiin.

Deleten visio on olla luotettavin kumppani, vastuullista toimintaa ja olla paras asiantuntija alalla. Halutaan jatkaa kasvamista yrityksenä, olla halutuin partneri, tehdä jatkuvasti vastuullista toimintaa.

Delete haluaa myös laajentaa tarjontaa, ja hankkia asiakkaita laajasti, olla tulevaisuudessa puhdas palveluyhtiö.

5 TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

Balanced Scorecard on tullut Suomeen vauhdilla 1990- luvun lopulla ja 2000- luvun alussa, monet yritykset ovat soveltaneet ja käyttäneet monella eri tavoin BSC:tä tai kuten Suomessa käytetään tuloskortti/ tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotettu tuloskortti on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa suuryritysten hankkeessa, missä alettiin keskittymään myös aineettoman pääomaan, eikä pelkästään keskitytty taloudellisiin mittareihin, ne kuvaavat huonosti aineetonta pääomaa. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 17)

Tasapainotetussa tuloskortissa keskitytään näkökulmiin taloudellinen, asiakas, tehokkuus ja oppiminen, yritykset itse rakentavat heidän tarkoitukseensa sopivat näkökulmat ja niihin sopivat mittarit.

BSC:llä on tarkoitus yhdistää strategiset tavoitteet ja millä strategialla sinne päästään, mittareiden on tarkoitus näyttää, onko suunta oikea. (Malmi ym. 2006 19)

Tässä opinnäytetyössä etsitään sopivat mittarit oppimis- ja kasvunäkökulmaan, eli kuinka saavutetaan visio ja kuinka yritys onnistuu muuttamaan kykyään ja pystyy samalla kehittymään.

Oppimis- ja kasvu näkökulman mittarit pitää olla myös syy- ja seuraussuhteessa muihin BSC mittareihin ja näkökulmiin, oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisikin määrittellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi myös turvattu tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 29).

Oppimis- ja kasvu näkökulman mittarit ovat usein organisaation vaikeimmat mittarit, koska ne asetetaan mittamaan aineettoman pääoman kehittämiseksi ja tulokset näkyvät vasta myöhemmin. (Malmi ym. 2006 29)

Mittareita valittaessa yritykselle pitää myös miettiä syy- seurausketjuja, miten onnistutaan valitsemaan oikeat mittarit, että saadaan sellaista tietoa niistä, mikä tuo muihin näkökulmiin lisäarvoa, jos organisaation henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään oikeilla

koulutuksilla niin se tuo myös syy- seuraamuksen kautta lisäarvoa prosessiin, asiakkaalle ja myös talouden mittareihin. (Malmi ym. 2006 71)

Oppimis- ja kasvu mittaristossa strategisen oppimisen kannalta tärkeitä elementtejä on yrityksen yhteisen vision selkeyttäminen henkilöstölle operatiivisin käsittein, mihin yritys haluaa tai pyrkii tiiminä saavuttamaan, mittariston strateginen palautejärjestelmä kertoo, onko liiketoimintojen strategia menossa oikeaan suuntaan, vai pitääkö liiketoiminta strategiaa muokata tai vahvistaa. (Malmi ym. 2006 95.)

Mittareiden määrä tulee olemaan enintään viisi kappaletta, mitattavat kohteet tulevat tutkimuksen tuloksena, mihin yritys haluaa pistää painoarvoa.

6 HENKILÖSTÖ

Tasapainotettu tuloskortti perustuu strategiseen ja taktiseen johtamiseen, missä henkilöstö on avain asemassa, että noudatetaan strategiaa ja päästään tavoitteisiin.

Motivoitunut henkilöstö noudattaa strategiaa ja haluaa päästä tavoitteisiin, jos henkilöstövoimavarot johdetaan eri osa-alueilla hyvin. (Kauhanen, 2010, 22)

Henkilöstö on voinut ennen tehdä työnsä hyvin, ja kaikki työt ovat aina hoituneet, niin kuin tehtävät heille on annettu, mutta se ei enää riitä, jos ruvetaan pistämään uusia tavoitteita ja halutaan henkilöstö mukaan strategian noudattamiseen, voidakseen saavuttaa tavoitteet, organisaation pitää saada koko henkilöstö mukaan, niin että kaikilla on mieli ja sydän mukana, että henkilöstö ponnistelee laadun parantamiseksi, kustannusten alentamiseksi ja prosessien parantamiseksi, sitoutunut henkilöstö on eri asia, kuin tyytyväinen henkilöstö. (Kaplan & Norton, 2002, 234.)

6.1 Työntekijät strategian toteuttajana

Työntekijät ovat niitä, jotka strategiaa toteuttaa, työntekijöiltä tulee innovaattisia kehi-tyksiä, kilpailuun liittyvistä uhista ja teknisistä kehityksistä. Uuden strategian toteut-taminen ja työntekijöiden mukaan saaminen vaatii organisaatiolta hyvää viestittämistä, työntekijöille on kerrottava ja heidän on ymmärrettävä strategia, että heille tulee siitä tietämystä ja ymmärrystä. (Kaplan & Norton, 2002, 236.)

Yritysjohdon tulisi käyttää oikeanlaisia viestintäprosesseja strategian tietoisuuden luo-miseen, työntekijöitä pitää kouluttaa, jonka jälkeen vielä varmistaa, että he uskoivat ja ymmärsivät strategian, ja vielä lopuksi, että he uskovat strategian noudattamiseen. (Kaplan & Norton, 2002, 238.)

Pelkkä viestiminen ei riitä strategian ja tasapainotetun tulokortin rakentamiseen ja sen ymmärtämiseen, vaan se vaatii yhteistä vuoropuhelua, ideointia ja jokaisessa yksi-kössä keskustelua, miten se vaikuttaa jokapäiväiseen arkeen koko henkilöstölle eri osa alueilla, mitä pitää muuttaa, oppia uutta ja kehittää koko organisaatiota. (Tuomi & Sumpkin, 2012, 36.)

Suoritusten johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, se on pitkään ollut organisaatioissa käytössä, mutta käytännössä se ei yleensä toimi hyvin. (Sydänmaa-lakka, 2004, 81.) Suorituksen johtamisen tavoitteena on suoritusten parantaminen, mikä voi kohdistua asiakastyytyväisyyteen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai motivaation ja hyvinvoinnin parantamiseen, kyseessä on henkilöjohtamisen avainprosessi, prosessin pääomistajia ovat linjaesimiehet. (Sydän-maalakka, 2014, 84.)

6.2 Henkilöstö, strategia ja tasapainotettu tulokortti oppiminen ja kasvu

Tulevaisuuteen suuntautuva strategia, tasapainotettu tulokortti ja henkilöstö, se tuo haasteita arjen rutiineihin, arjen tutut rutiinit katoavat. Henkilöstön pitää opettaa van-hasta pois ja tuoda tilalle uutta oppimista kohti visiota, ja myös tasapainotetun

tuloskortin mittareiden ymmärtäminen täysin, että kaikki heidän päätöksensä ja toimintansa vaikuttavat strategiaan.

Tasapainotettu tuloskortin oppiminen ja kasvu on näkökulma henkilöstölle, missä pysytään vaikuttamaan asioihin, ymmärretään strategia, mihin suuntaan ollaan menossa, huomataan mitä pitää oppia, että kasvetaan organisaationa, se synnyttää vuorovaikutusta, kysymyksiä ja se ohjaa tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja keskustelua.

Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisen yhdistelmästä, organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumpkin, 2012, 51).

Ydinosaaminen määrittely kannattaa tehdä kaikissa yrityksissä, se vaatii organisaation syvällistä tuntemusta, organisaatiossa voi olla paljon osaamista ja tietoa, mutta sen potentiaalinen ulos saaminen voi olla vaikeampaa, strategian kannalta voi olla tarpeellista keskittyä ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaalakka, 2004, 147–148.)

Ydinosaamisen määrittelyyn liittyy kaksi vaihetta, ensin arvioidaan ne osaamiset, mitä osaamista tarvitaan, että strategia voi toteutua, ja tämän jälkeen arvioidaan, mitä osaamisia yhdistää, että niistä voisi muodostua strategisesti merkittäviä. (Tuomi & Sumpkin, 2012, 83.)

Ydinosaamisessa kyse on toiminta-ajatuksesta, visiosta ja toiminnankentästä.

Toiminta- ajatus, mikä on organisaation toiminnan syvin olemus ja merkitys asiakkaalle ja itselle. Toiminta- ajatus kertoo siis erityisesti asiakkaille tuotetusta lisäarvosta. (Tuomi & Sumpkin, 2012, 83).

Visio, mitä toiminnalla tavoitellaan, visio kuvaa tulevaisuutta, ja sitä tarkastelemalla voidaan pohtia, miten kilpailijoita paremmin voidaan hoitaa työt ja samalla luodaan tulevaisuutta. Visio kertoo mitä osataan, että tulevaisuudessa on mahdollisuuksia menestyä.

Toiminnan kenttä, tiedetään mitä kilpailija osaa, niin varmistetaan että organisaatiossa on erottuvaa osaamista kilpailijoista, jolla toiminnasta tehdään ainutlaatuista. (Tuomi & Sumpkin, 2012, 84.)

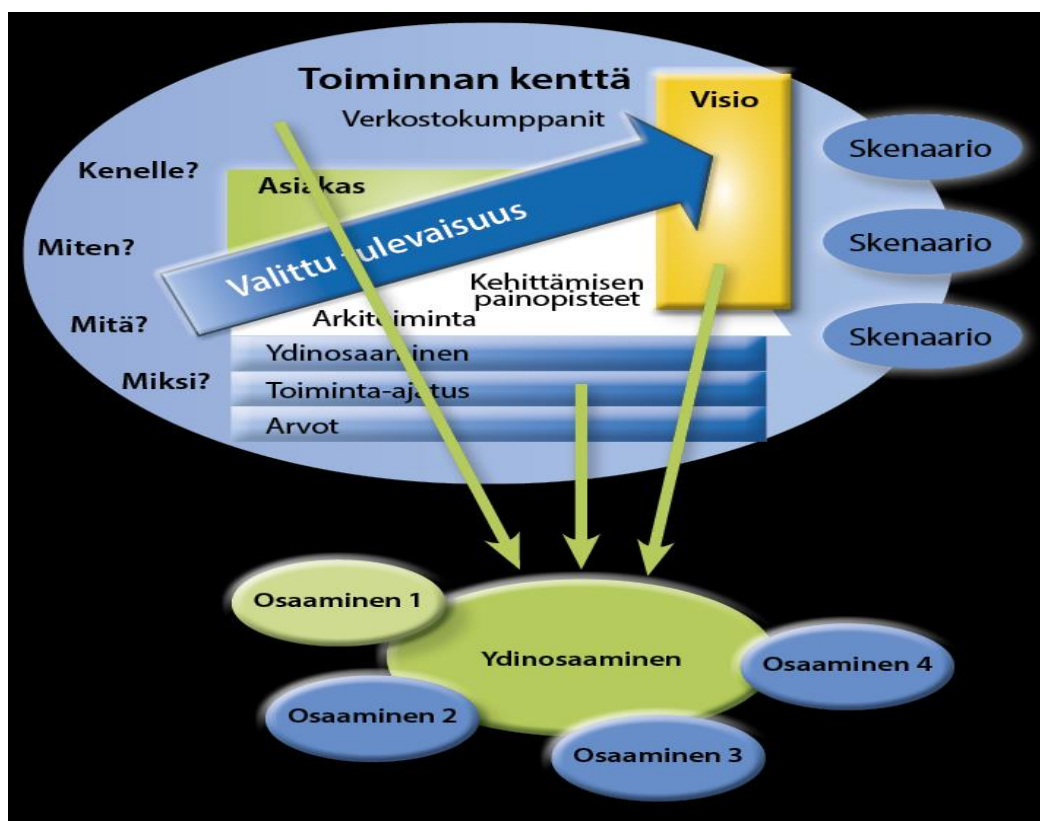
” Ydinosaamisen määrittely pitää toteuttaa kaikille organisaation vastuualueilla, ydinosaamisen määrittelyn etuna on

-Osaamisen johtamisen linkittyminen tiiviiksi osaksi strategiaa ja strategista johtamista

-Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja arviointi suhteessa ydinosaamiseen”

(Tuomi & Sumpkin, 2012, 85).

Alla olevassa kuvassa on ydin osaamisen määrittely kuvattuna.



Kuva. 2 Ydinosaamisen määrittely

Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen organisaatio pystyy pohtimaan, mitä meidän täytyy oppia uutta tai kehittää toiminnassamme.

Delete organisaatiossa on paljon osaamista, sen osaamisen hyödyntämiseen yritys haluaa lähteä peruspilareista liikkeelle, yksilön motivaation, osaamisen, vuorovaikutus taidon ja tiimien johtamisen ja yhteen puhaltamisen työskentelyn parantamisesta.

7 OPPIMINEN JA KASVAMINEN TIIMEISSÄ

7.1 Oppiminen

Jokaisella henkilöstön työntekijällä on henkilökohtaiset ominaisuudet, sen arviointi mitä henkilö, tiimi, tai koko työyhteisö pitää oppia, että yritys etenee strategian avulla tulevaisuuteen, niin siihen pitää löytää sopivat mittarit mittamaan oppimista ja tarkastella mittareiden avulla, onko oppiminen tuottanut oikeanlaista lisäarvoa omistajille, yritykselle ja asiakkaille.

Kun tiimien osaamista kehitetään/kasvatetaan yhdessä tai yksilönä, niin myös oppimisen taso nousee samalla koko tiimissä. Osaamisen näkökulmista käyn läpi tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä, vuorovaikutus osaaminen, yksilö- ja joukkueosaaminen, kehittämisen keinot ja tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. (Kamensky, 2015, 18) Tiimien oppimiseen vaikuttaa tiimin koon lisäksi myös vuorovaikutus, mitä huonompi vuorovaikutus on, niin vaikeampi on tiimin yhdistää osaamista ja ominaisuuksia ongelmaratkaisu tilanteissa sekä uusien asioiden oppimisessa. (Salminen, 2013, 32)

Nykyään puhutaan paljon suhteista ja verkostoista, koska ne ovat tärkeitä menestykselle, ennen kaikkea ne ovat resursseja, ja vuorovaikutus on se tuotos, joka ratkaisee menestyksen. (Kamensky, 2015, 21)

Tiimeissä on niin yksilö- kuin joukkue osaamista, kun yksilön osaaminen saadaan toteutettuna koko tiimin hyväksi, niin tiimiin tulee monipuolista osaamista. Tiimissä

tarvitaan erityistietojen ja taitojen lisäksi näkemystä, halua ja rohkeutta että tiimistä saadaan paras osaaminen ulos, niin teknisiä, taloudellisia ja vuorovaikutus osaamista unohtamatta.

7.2 Kasvaminen

Henkilöstön kehittäminen onnistuu parhaiten, jos ilmapiiri on hyvä, kaikki ovat motivoituneita, tiimit ovat toimivia ja hyvinvoivia. Tiimien kehittämisellä on suora yhteys myös muihin kortin mittareihin, toimivilla tiimeillä on myös vaikutus taloudelliseen menestykseen, asiakas tyytyväisyyteen ja sisäiseen prosessiin. (Malmi ym. 2006, 29.)

Jos tiimien henkilöstö oppii ja kehittyy, niin silloin pitää myös yrityksen kasvaa ja kehittyä, kasvun mittarit tukevat henkilöstön kehittymistä, miten järjestelmät pysyvät oppimisen ja kehittämisen toiminnoissa mukana, miten organisaation toimintatavat pitää muuttaa, että henkilöstö pääsee näyttämään täyden potentiaalisuutensa. (Malmi ym. 2006, 29.)

Kasvamisessa tulokset näkyvät myös viiveellä, joten kasvamisen mittareiden tulisi tukea strategiaa, mihin suuntaan halutaan mennä tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 30.)

Organisaation kehittämisen pääpiirteet ovat yleensä teknostruktuuralliset, missä päähuomio on tekniikkaan ja organisaation rakenteisiin. Toinen on inhimillisen prosessuaaliseen, missä kiinnitetään huomio henkilöstöön ja tavoitteiden ja tarpeiden toteutuksia huomioimaan prosesseihin. (Kauhanen, 2010, 29.)

”Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla lisätään organisaation yksittäisen jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Hyvin usein nämä toimenpiteet perustuvat psykologiseen tai sosiaalipsykologiseen tietämykseen ja taustaan. Organisaation kehittämistoimilla pyritään kehittämään vuorovaikutusta ensin mahdollisesti koetilanteissa ja myöhemmin siirtämään opittu työskentelytapa osaksi jokapäiväistä organisaatiokäyttäytymistä. Nykyisin organisaatiot joutuvat muuttumaan lähes jatkuvasti, jotta ne säilyttäisivät kilpailukykyensä, siksi

henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus määrä ja laatu vaikuttavat oleellisesti muutokseen.” (Kauhanen 2010, 29)

Työyhteisön tärkeimmät kehittämistarpeet ovat yleensä hyvinvointi ja terveys, tehokkuus ja laatu sekä osaaminen ja ammattitaito.

”Henkilöstöjohtamisen tehokkuus riippuu henkilöstökäytäntöjen (kimpputeoria), mukaan siitä, miten hyvin yrityksessä osataan hyödyntää henkilöstökäytäntöjä yrityksen tarpeita vastaavaksi. Lisäksi henkilöjohtamisen tehokkuuteen vaikuttaa se, miten hyvin henkilöstökäytännöt saadaan sovittua yhteen niin, että ne tehostavat toistensa vaikutusta, eivätkä ole ristiriidassa keskenään” (Viitala, 2021, 21)

Jos yritys haluaa olla toimialan paras, niin ei voi kehittää osaamista, jos muut olosuhteet ja motivaatio on henkilöstössä huonoa. (Viitala, 2021, 42)

Jos henkilöstö on motivoitunut yritykseen, niin he ovat myös todennäköisesti sitoutuneen yritykseen, sitoutunut henkilöstö haluaa olla osa menestys tarinaa, silloin henkilöstö on lojaali ja haluat tehdä merkityksellistä työtä, vähemmän poissaoloja ja pienempänä vaihtuvuutena, sitoutuminen on työntekijän ja organisaation yhteiskauppa. (Viitala, 2021, 42.)

Henkilöstön sitoutumisen keinoja ovat

- Kiinnostava ja sopivasti kuormittavat tehtävät
- Mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin
- Kilpailukykyinen palkkataso
- Hyvä johtaminen
- Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta
- Mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen
- Usko työpaikan tulevaisuuteen

(Viitala, 2021, 46).

7.2 Osaamisen ja kehittämisen prosessit

Osaamisen ja kehittämisen prosessit ovat organisaation työväline, millä organisaatio pystyy arvioimaan, mikä on osaamisen nykytila organisaatiossa. Tehdään strategian mukaisesti osaamisen tavoite, eli missä tilassa organisaatio haluaa olla henkilöstön

kanssa tulevaisuudessa, mitä pitää organisaation tai henkilöstön oppia uutta, että päästään työyhteisönä tavoitteisiin. (Tuomi & Sumkin, 2012, 95)

Myös kehityskeskustelut ovat työntekijälle hyvä tilaisuus kertoa oman osaamisen kehittämisestä ja osaamisen lisäämisestä, kuin myös esihenkilön on hyvä tehdä alaiensa kanssa oman osaamisenkartoituksensa, niin tulee selville omat heikkoudet ja vahvuudet, ja myös alaiensa mielipiteet johtamisesta. (Salminen, 2013, 175.)

Tiimien kehittämistä voidaan parantaa muuttamalla käytäntöjä ja toimintaa. Ajatuksen lähtökohta on, että ihmiset ja asiat voivat muuttua, tiimien kehittäminen liittyy arki-työhön, uusien asioiden oppiminen, yhdessä tehdään parannuksia ja sitoudutaan niihin ja tarkastellaan toimintaa. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin, 2004, 12)

Tiimien kehittäminen on samalla oppimista ja kasvamista vanhoista rutiineista ja tavoista pois, vuorovaikutus kasvaa, henkilöstön hyvinvointi ja terveys paranevat. Sillä on myös suora yhteys taloudelliseen menestykseen. (Multanen ym, 2004, 15)

Kolmeen tiimiin tehdään henkilöstötutkimus kysely (liite 1), se toteutetaan puhelimeen lähettämällä kyselyllä, että saadaan arvokasta tietoa, missä tiimeissä mennään nyt ja mitä pitää muuttaa, tai tehdä erilaisesti, että saadaan oppiva ja kehittyvä tiimi-yhteisö. Henkilöstötutkimus ja sen tulokset ovat myös yrityksen henkilöstötyön väline, joka ohjaa yrityksen kehittämistoimia vision ja strategian viitoittamaan suuntaan. (Joki, 2021, 30).

Vuorovaikutusongelmat ovat yksi suurimmista haasteista tämän päivän yrityksissä, väsyminen, työuupuminen ja pitkien sairauslomien syyksi löytyy huonoja tai takkuvia ihmissuhteita, niitä löytyy yrityksen kaikilta tasoilta, työkavereiden kesken, esimies- ja työntekijä suhteissa ja jopa johtokunta- ja luottamusmies tasolla. (Hämäläinen, 2005, 87.)

Huonot ja takkuavat suhteet eivät ole ennen voitettuja tunteita, jos niitä ei olla selvitetty, niin kauan ne vaikuttavat ja häiritsevät työntekoa. Huonosta vuorovaikutuksesta voi tulla myös koston välineitä työpaikalla.

Monen henkilöstön kohdalla ihmissuhdetaidot ovat peräisin lapsuudenkodistamme, niihin ei yleensä olla saatu mitään koulutusta uran varrella, monella henkilön kohdalla se ei häävi. Mutta koskaan ei ole liian myöhäistä oppia lisää, jos haluja löytyy,

vuorovaikutustaitoihin panostaminen on tulevaisuuden työhyvinvointia. (Hämäläinen, 2005, 92.)

Työyhteisöjen ihmissuhdeongelmat ja puutteelliset vuorovaikutustaidot alkavat aiheuttamaan kuppikuntia, puolesta ja vastaan rintamia, blokkeja ja perustyö unohtuu, esimiehiltä puuttuu rohkeutta puuttua asiaan ja olla jämäkkä silloin kun sitä tarvitaan, työyhteisössä puuttuu johtajuutta, tällaisissa työyhteisössä vallitsee yleensä kaos. (Hämäläinen, 2005, 105.)

Patrick Lencioni listaa kirjassaan viisi toimintahäiriötä tiimissä

1. luottamuksen puute
2. konfliktien puute
3. sitoutumisen puute
4. vastuun välttely
5. huomion keskittyminen muuhun kuin tavoitteisiin

Kaikkien perustavanlaatuisin on luottamuksen puute, joka on kaiken yhteisön ja vuorovaikutuksen perusta. (Kankaanpää, Laakso & Vikkula. 2021, 203).

Luottamus tiimeihin saadaan vuorovaikutuksen avulla, jos ei ole vuorovaikutusta, niin ei ole luottamusta. Luottamusta pohjustetaan kuuntelemalla, ja sitä ylläpidetään ja kehitetään aktiivisella ja systemaattisella vuorovaikutuksella. (Hämäläinen, 2005, 22.)

8 TUTKIMUKSEN ASETELMA

Laadullinen tutkimus on kysymyksessä silloin, kun ilmiötä ei tunneta, mikä selittäisi tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus ei yleistä kuten määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa on aina käsitys tutkittavasta ilmiöstä, eli teorit ja mallit. (Kaananen, 2017, 32.)

Jos kyseessä on ilmiö, josta ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, on laadullisessa tutkimuksen menetelmin selvitettävä ensin, mistä ilmiöstä on kyse, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mitkä ovat tekijöiden väliset vaikutussuhteet. (Kaananen, 2017, 33). Tässä tutkimuksessa piti selvittää, miten saadaan tiimeistä ulos paras potentiaali, ottamaan vastaan uutta sekä kehittämään tiiminä, esteiden syitä ei tiedetty.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tehdä laadullinen tutkimus ja tutkia tasapainotettu tulokortille oppiminen ja kasvu näkökulmalle oikeat mittarit, mitkä myös tukevat muita kortin näkökulmia.

Yrityksen johdon kanssa käydyssä palaverissa käytiin läpi organisaation henkilöstön oppimis- mahdollisuuksia ja tarvetta kehittymiselle. Organisaatiolla on tehty henkilöstön osalta osaamisen määrittely, mitä missäkin tiimissä osataan ja mitä osaamista tarvitaan lisää. Osaamiseen on nyt jo panostettu, vuosittain he käyvät erilaisia koulutuksia, mikä vaikuttaa osaamisen kasvamiseen ja uuden oppimiseen. Deleto kouluttaa henkilöstöä mm. ammattipätevyyden takia, esim. direktiivikoulutusta. (www. trafficom.fi/fi/tieliikenne)

Yrityksen johdon mielestä ennen kuin alkaa mittamaan uuden oppimista ja kehittymistä, niin pitää saada tiimit toimimaan kunnolla. Tiimeissä on ollut jonkin verran haasteita henkilöstötutkimus kyselyn perusteella, jotkut tiimit ovat parantaneet tuloksia positiivisiksi, mutta osassa tiimeistä on menty osassa kategorioissa alaspäin. Kun löydetään toiminnan puutteet, niin henkilöstö samalla oppii ja kasvaa vastamaan muuttuviin vaatimuksiin ja ennakoimaan tulevia haasteita.

Tutkimuksessa piti syventyä ymmärtämään, miksi tiimeissä on erilaisia ongelmia, että henkilöstötutkimuksen kyselyssä on menty alaspäin. Strukturoiden kyselyn avulla ymmärretään tutkimus ilmiön taustoja paremmin, olen myös itse pystynyt havainnoimaan työntekijöiden ja esihenkilöiden toimintaa.

Kysely lähetettiin kolmelle tiimille, yhdessä tiimissä on henkilöstötutkimuksen vastausien mukaan parantunut tulokset ja kahdessa muussa tiimissä ne ovat pysyneet samana tai huonontuneet.

Strukturoitu kysely on formaalisin haastattelumuoto, mikä muodostuu strukturoiduista kysymyksistä eli eksakteista kysymyksistä, joka on varustettu vastausvaihtoehdoilla, kysely on tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä yhdessä oman havainnoinnin kanssa. (Kaananen, 2017, 93.) Tiimeille lähetettiin puhelimeen strukturoitu kysely (Liite 1),

missä on vielä mahdollisuus mielipiteiden ilmaisemiseen. Puhelimeen lähetettiin sen takia, että sähköpostia ei aina lueta ja kaikilla on mahdollisuus vastata, vaikka ei olisi tietokonettakaan. Kysely vastaukset mitataan arviointiasteikolla, se valittiin siksi, että mahdollisimman moni vastaisi ja analyysien suorittaminen on helppoa.

Tutkimuksen reliabiliteetti ilmaisee miten luotettavasti ja toistettavasti ilmiötä mitataan, saadaanko samat tulokset, jos tutkimus uusitaan ja validiteetti tarkoittaa tutkimuksen laatua, tutkitaanko oikeita asioita, ja tehdäänkö aineiston analyysi oikein. (Kaananen, 2017, 175–176.)

Henkilöstötutkimuksen tuloksissa on ollut johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä eniten haasteita, niin kohdennettiin niitä kysymyksiä tiimeille ja odotetaan saavan myös perusteluita, mitkä kertovat parhaiten syy-seuraussuhteet.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aloin tutkimaan yrityksen tasapainotetulle tuloskortille oppiminen ja kasvu mittaristoja, mutta johdon palaverin jälkeen yritys halusi keskittyä enemmän tiimien laadukaaseen toiminnan parantamiseen, tähän keskityttiin sen takia, että tiimien oppiminen ja kasvaminen kehittyi samalla, kun tiimien toiminnassa ei ole ongelmia. Toiminnan parantamisessa keskityttiin vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja työntekijöiden ja työnjohtajien yhteistyön parantamiseen.

Tiimeissä on yhteensä 50 työntekijää, kolmessa eri tiimissä, heille lähetettiin linkki, mistä pääsi strukturoituun kyselyyn. Kysely löytyy liitteestä 1.

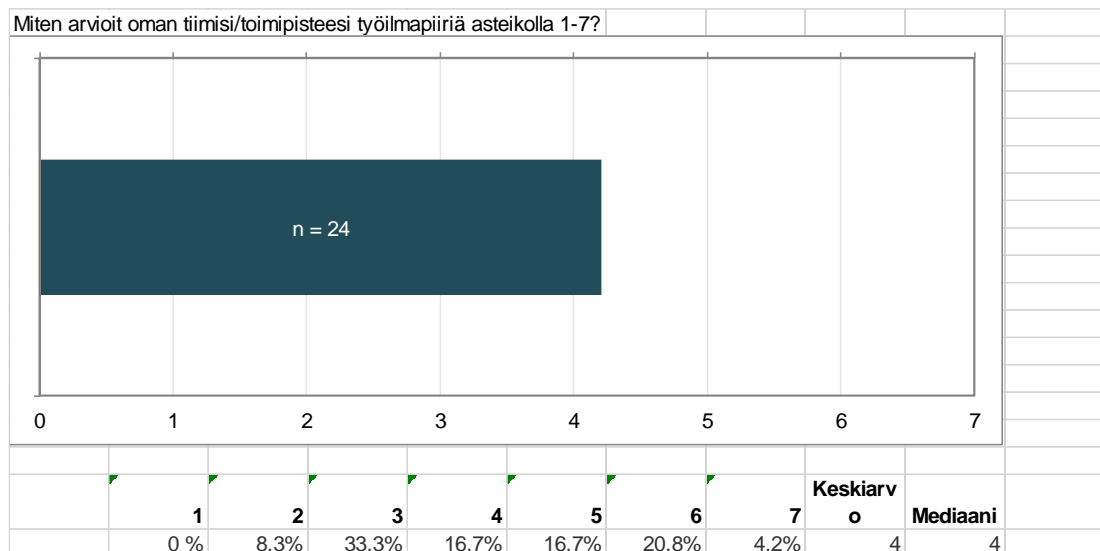
Työntekijöistä 24 henkilöä vastasi kyselyyn. Kysely toteutettiin asteikolla 1–7 ja osassa kysymyksissä oli myös mahdollisuus perustella vastauksia, minkä avulla saadaan tarkempia tutkimus tuloksia. Pystyin myös itse havainnointiin, koska työskentelemisen yrityksessä. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, joka on mielestäni kohtalainen, koska kysymyksiin mihin haettiin vastauksia, oli jo henkilöstötutkimuksessa tullut esille madaltuneina tuloksina, jos vastaus prosentti olisi ollut isompi, niin todennäköisesti tulokset olisivat samanlaisia. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa

luetettavuutta, eli mitataanko ja tutkitaanko oikealla menetelmillä, että saadaan tutkitavan ilmiön ominaisuutta selville, minusta validiteetti on hyvä tässä tutkimuksessa, myös kyselyn vastanneiden perustelut tukevat sitä.

9.1 Oman tiimin ilmapiirin arviointi

Oman tiimin ilmapiirin arvioinnissa kaikkien kolmen tiimin keskiarvo oli 4. Tiimeissä on keskenään eroavaisuuksia, se tiedettiin jo kyselyn lähettäessä. Kahdella tiimillä on ollut vaikeuksia ilmapiirin kanssa, ja yhdellä se on parantunut koko ajan. Se tiimi mikä on parantanut henkilötutkimuksissa tuloksia, niin kyselyn vastauksissa ilmapiiri oli 6. Huono ilmapiiri vaikuttaa kaikkeen tiimin tekemiseen ja työhyvinvointiin. Tehokkaan tiimin yksi perusedellytys on ystävällinen ilmapiiri. Kuten teoriaosiossa kävi ilmi, niin ystävällinen ilmapiiri ja vuorovaikutus on luottamuksen muodostamisen edellytys, kun taas luottamus on tiimien perusta hyvään toimintaan.

Ilmapiirin selvittäminen tutkimuksessa on yksi tärkeimmistä asioista, jos ilmapiiri on heikko, niin ei tiimien oppimisesta tai kehittymisestä tule helppoa, jos onnistuu lainkaan. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri kannustaa muita onnistumaan, kehittymään ja oppimaan uutta, kun taas huono ilmapiiri estää uudet onnistumiset. Tutkimus kyselyssä tuli perusteluissa ilmi, että vuorovaikutus on hyvin heikkoa, niin ilmapiiri ei silloin ole parhaimmillaan.

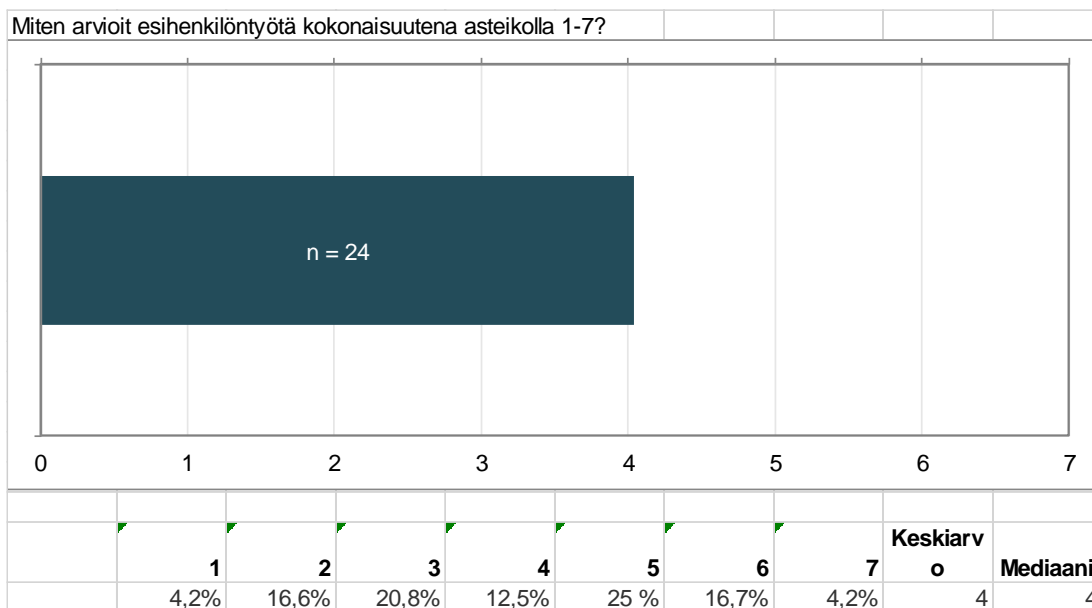


Kuva. 3

9.2 Esihenkilön työn arviointi

Esihenkilön työn arvioinnin tuloksissa oli myös vastausten keskiarvo 4. Tiimissä missä oli työilmapiiri mennyt henkilöstötutkimuksissa eteenpäin, niin samat analyysit voitiin tehdä myös tässä kyselyssä, tässä tiimissä oli esihenkilön työn arvioinnin keskiarvo 5 ja kahdessa muussa tiimissä oli 4. Esihenkilön työn arvioinnin kyselyn tuloksiin vaikuttaa monta eri asiaa, mitä itse olen myös havaintoja tehnyt, niin yhdessä tiimissä esihenkilöiden johtaminen on selkeää, tasapuolista, läsnäolevaa ja paljon vuorokeskustelua työntekijöiden kanssa, mikä myös näkyy positiivisena tuloksena. Toisissa tiimeissä vuorokeskustelu on hyvin vähäistä, myös johtaminen ei ole ollut tasapuolista.

Tutkimustuloksella ja perusteluilla saatiin enemmän tietoa, mihin esihenkilöt tarvitsevat tukea tai koulutusta tehtävän hoitamiseen, että päästään parhaaseen tulokseen tiiminä, mikä vaikuttaa myös ilmapiiriin ja johtamisen paranemiseen.

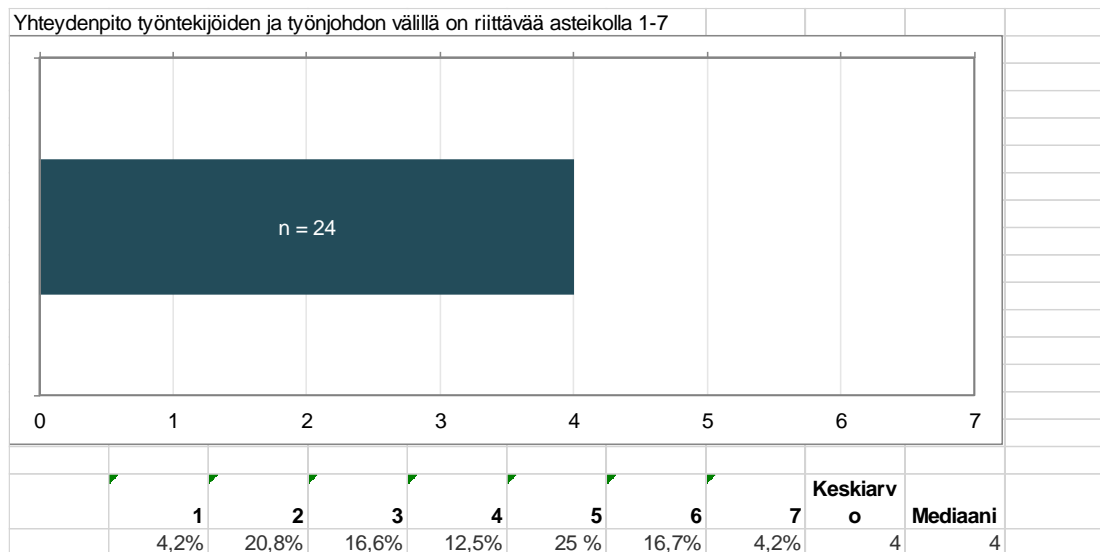


Kuva. 3

9.3 Onko yhteydenpito työntekijöiden ja työnjohdon välillä riittävää

Tämän kysymyksen avulla saadaan tutkimukseen tietoa, kuinka paljon tiimeissä on vuorovaikutusta, mikä on tärkeä osa hyvän tiimityöskentelyn kannalta. Kaikkien tiimien keskiarvo oli 4 ja hajontaa oli tiimeissä. Tiimi missä oli työntekijöiden mukaan keskustelu avointa, tiedottaminen hyvää ja asioista keskustellaan, keskiarvo oli 6. Toinen ääripää oli tiimi, missä esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutus on heikkoa, avointa keskustelua ei juuri lainkaan, niin keskiarvo oli 3. Kolmannessa tiimissä keskustelua on jonkin verran, niin keskiarvo oli 5. Tiimeissä on eroja myös työntekijä määrissä, huonoin keskiarvo oli tiimissä, missä on eniten työntekijöitä, mikä tuottaa enemmän töitä esihenkilöiden vuorokeskusteluihin, että huomio kaikki työntekijät tasapuolisesti.

Tiimeissä oli myös ongelmia työmaista tai työkohteiden kertomisessa, kaikki työntekijät eivät saa asioista tietoonsa, vaan kuulevat niitä sitten toisilta työntekijöiltä, missä voi olla sitten virheellistä tietoa.



Kuva. 4

9.4 Viestinnän riittävyys yhtiön / yksikön tilanteesta

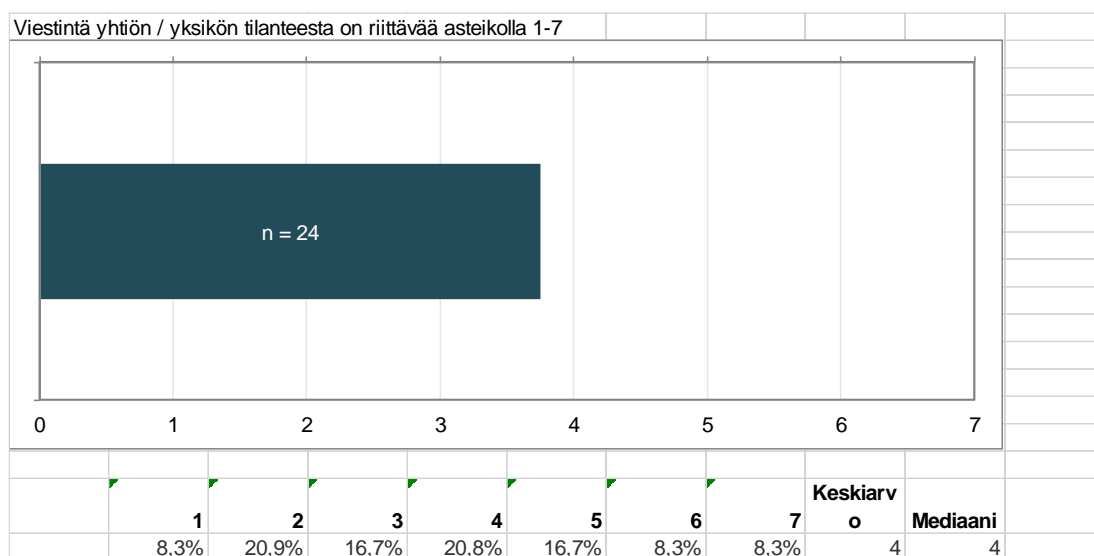
Tämän kysymyksen avulla saatiin lisää tietoa, miten tiimit tietävät erilaisista tilanteista ja kerrotaanko heille tietoa, mitä esihenkilöiden pitäisi jakaa eteenpäin. Viestintä oman tiimin ja yrityksen asioista on työntekijälle todella tärkeää, jokainen työntekijä haluaa tietää mitä on tulossa, että osaavat varautua tulemaan. Tätä kysymystä voisi peilata aikaisempiin kysymyksiin, jos esihenkilön tutkimus kysymykset olisivat saaneet hyvät arvosanat, niin todennäköisesti tässäkin olisi ollut. Yksikön, eli tiimin tilanteesta on esihenkilön helppo kertoa tietoa, vaikka aamuntöiden jaossa, ei tarvitse kuin vuoro-keskustelua työntekijöiden kanssa, missä kertoo mitä on tulossa tai tiedossa, samalla se tieto olisi tasapuolista jokaiselle, niin ei tulisi työntekijöille väärää tietoa tulevasta työmaista, koulutuksista tai reissuhommista.

Yrityksessä tehdään säännöllisesti työreissuja eri tehtaissa ympäri Suomen, niin tieto siitä koska työt alkavat on työntekijöille tärkeää, koska monilla työntekijöille on myös

perhettä, niin voivat suunnitella ja kertoa etukäteen, koska mahdollinen reissuhomma on tulossa.

Yhtiön tilanteesta on vaikeampaa kertoa, koska yhtiö toimii kuin pörssiyhtiö, niin tietoa ei voi kertoa liikaa, ehkä työtilanteista ja tulevista seisakeista voisi kertoa kk-infossa.

Tämän kysymyksen keskiarvo oli 4, huonoin tulos oli siinä tiimissä, missä on eniten työntekijöitä. Samassa tiimissä oli myös esihenkilön ja työntekijöiden yhteydenpito heikkoa, mikä johtuu vuorovaikutuksen vähyydestä.



Kuva. 5

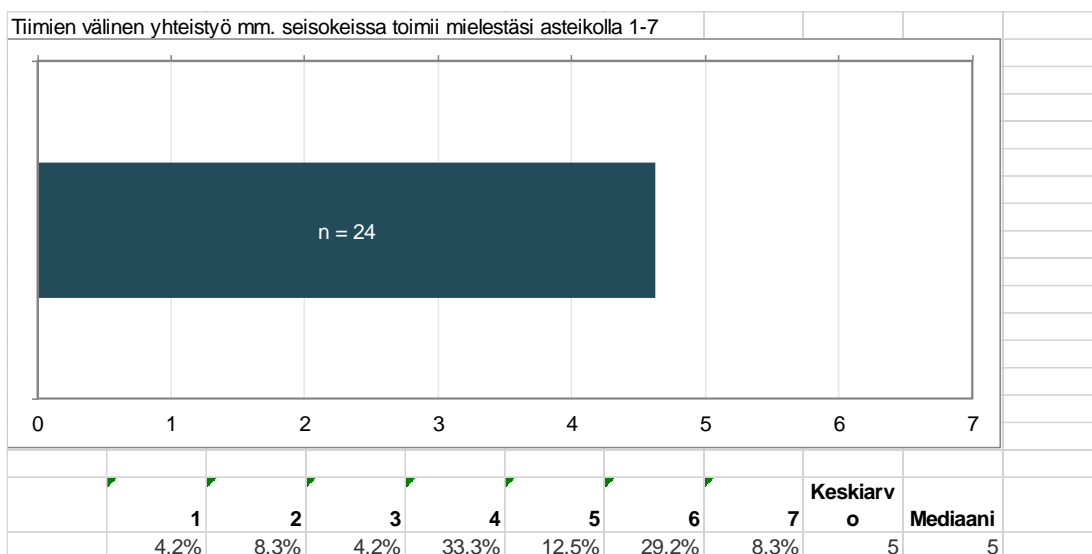
9.5 Tiimien välinen yhteistyö mm. seisokeissa

Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten tiimien yhteistyö sujuu, kun monia tiimejä lähetetään eripaikkakunnalle tehtaan huoltoseisakkiin, niin miten työt, ja keskinäinen kommunikaatio sujuu. Keskiarvo vastauksissa oli 5, eli aika hyvin se on sujunut tiimeillä, mutta toki parantamisen varaakin löytyy.

Organisointi, resurssointi ja tiedon kulku oli perusteluissa noussut esille, itse monet seisakit käyneenä, niin suurin ongelma omasta mielestäni on ennen seisakkiin

lähtemistä tarvittavan tiedon saannin puute, toki myös seisakeissa pitäisi enemmän olla tiedon kulkua missä vaiheessa tiimien työt menee, kuinka paljon töitä on vielä jäljellä, niin jokaisella työntekijällä olisi myös jotain tietoa töiden määrästä/ aikatauluista, niin pystyisivät jo ennakkoon valmistautumaan niihin.

Seisakeissa tiimit ovat kuin palapeli, monta eri palaa ja ne kaikki pitäisivät saada yhteen, että homma sujuu kunnolla, kun tiimit työskentelevät yhdessä, niin yritys saa myös parhaan tuloksen seisakista.



Kuva. 6

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tavoitteena oli tutkia mittarit tasapainotettu tulokorttiin oppiminen ja kasvu näkökulmalle. Yrityksellä on valmiiksi pohdittu muut näkökulman mittarit. Alku palaverien jälkeen yritys halusi, että keskitytään mittaristossa enemmän tiimeihin, miten ne ovat valmiina oppimaan uutta ja kehittymään yrityksen mukana, onko johtaminen, motivaatio, vuorovaikutus ja muut tiimien palikat kunnossa, että pystyvät

omaksamaan uutta. Tehokkaan tiimin kolme perusedellytystä on sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite.

Kolmen tiimin henkilöstölle tehtiin kysely, mistä tavoitteena oli saada vastauksia avoimmaisiksi kysymyksiin ja pystytään sen avulla luomaan mittarit, mitkä kehittävät henkilöstöä oikeaa suuntaan.

Kyselyn ja henkilöstön perustelujen avulla saatiin tiimien ongelma kohtia esille, yksi tiimi oli edellä kahta muuta tiimiä kaikissa kyselyn tuloksissa, mikä myös tiedettiin ennen kyselyn lähettämistä henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella, kahdessa muussa tiimissä on ollut heikompia henkilöstötutkimus tuloksia. Tiimien tutkimuksen yleisimpiä ongelmia oli johtaminen, vuorovaikutuksen puute ja yleisesti tiedon vähyys työntekijöiden suuntaan yksiköiden tilanteesta.

Tiimeissä on henkilöstön määrässä vaihtelua, mikä osalta vaikuttaa tiimien toimintaan, helpompi on 10 hengen tiimissä pitää avointa keskustelua tiimi jäsenten kanssa, kun taas toisessa on yli 20 työntekijää, mikä tuottaa taas enemmän työntekeä vuorovaikutuksen toteuttamiseen tasapuolisesti kaikille. Tutkimuksen kyselyssä kävi ilmi, että kun on enemmän työntekijöitä esihenkilöiden vastuulla, niin aika vuorokeskusteluihin on vähempää, koska työmaiden valvonta vastuut vievät aikaa enemmän.

Kaikki tiimien ongelmat liittyvät tavallaan toisiinsa, johtamisen heikkous voi johtua huonosta vuorovaikutuksesta tai tiedon vähyden antamisesta alaisilleen, jos esihenkilön ihmisten johtamistaidot eivät ole riittävät, niin niitä pitää opettaa ja esihenkilön ottaa oppia vastaan. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena ja oman havainnoin kanssa, ehdotus mittareiksi ovat:

10.1 Esihenkilön osaamiskartoitus

Ensimmäinen mittari tasapainotetulle tuloskortille on esihenkilöiden oman osaamisen kartoitus yhdessä alaistensa kanssa. Sen avulla selvitetään esihenkilön vahvuudet ja heikkoudet, mitä täytyy kehittää. Oman havainnoin ja kyselyn vastausten perustelujen perusteella monet esihenkilöt tarvitsevat lisää leadership osaamista, ei riitä pelkkä tekninen osaamistaito, vaan ihmissuhde taidot ovat yhtä tärkeitä esihenkilön roolissa.

Tiimien uuden oppimista ja kehittymistä tukee parhaiten esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot, sen avulla esihenkilö pystyy kannustamaan, kertomaan tiimin tavoitteet selkeästi ja innostamaan alaisiaan yhteistyöhön ja saavuttamaan tavoitteet.

Kun heikkoudet saadaan osaamiskartoituksella selville, niin heikkouksia aletaan kehittää koulutuksella tai harjoittelemalla systemaattisesti.

Onko esihenkilön osaamiskartoituksesta ja sen perusteella heikkouksien parantamisesta ollut hyötyä tiimeissä, niin saadaan mitattua samalla kyselyllä tai henkilöstötutkimuksen tuloksilla, kun seuraavaksi se tehdään. Henkilötutkimuksesta saadaan mittarille lukemat, mistä voidaan mitata tuloksia.

10.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Toinen mittari tasapainotetulle tuloskortille on vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen. Niitä mitataan palaverien määränä 3kk aikana, palaverit voivat olla turvavartteja, tai tärkeän asian läpikäynti, mistä jää merkintä pilvipohjaiseen palveluun. Lähtötaso saadaan 3kk päästä, mistä voidaan tehdä mitattava tavoite 6kk päähän. Sen parantamiseen tiimeissä aletaan pitämään säännöllisiä keskusteluita/ palavereita joka perjantaina pieni katsaus esihenkilön toimesta menneeseen viikkoon ja tulevaan viikkoon, sekä tiimin/ toimipisteen vetäjän palaveri kerran kk, missä kerrotaan edellisen kk tapahtumat ja mitä seuraavassa kk on tulossa tai tiedossa jo.

Esihenkilön pitäessä viikko palaverit pystytään koko tiiminä käymään asioita läpi, kun se on pe aamulla ennen työmaalle lähtöä, siinä pääsee koko tiimi vaikuttamaan ja keskustelemaan asioista, mitä myös parantaa koko tiimin vuorovaikutusta. Kyselyssä tuli vastausten perusteluissa esille, että tiedon saanti ja kulku on ollut heikkoa, niin viikko palaverit ajavat sitä asiaa, myös vuorovaikutus on tiimin sisällä ollut heikkoa, mitä palaveri myös kasvattaa.

Tiimin vetäjän kk palaveri auttaa työntekijöitä tiedostamaan missä tiimi menee nyt ja mitä on pidemmällä tähtäimellä tulossa eteen, niin työntekijät pystyvät varautumaan paremmin myös tulemaan ja tiedostavat, jos on jokin mennyt pieleen aikaisemmin, niin eivät tee toista virhettä uudestaan.

Tiimeille tehdään myös 3kk kuluttua uudestaan sama kysely, mitä tässä opinnäytetyössä tehtiin, niin saadaan tulokset samoihin vastauksiin ja nähdään helposti, onko muutosta tapahtunut vuorovaikutuksessa ja tiimin viestinnässä.

10.3 Henkilöstötutkimus

Kolmas ja viimeinen mittari on henkilöstötutkimus kysely, mitä tehdään yleensä yrityksessä vuosittain, sen avulla saadaan kokonaiskuva, miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet tiimeissä. Mittarin mitattavia arvoja voidaan mitata edellisillä tuloksilla, mistä nähdään heti prosentuaalinen ero, onko ensimmäiset mittarit tuottaneet tulosta, viimeiseen mittariin.

Tutkimuksessa löydetyt ongelmat ovat pienillä asioilla korjattavissa, mutta niillä on hirveän iso vaikutus koko tiimissä. Kun tiimit alkavat enemmän keskustelemaan ja yhteistyössä toimimaan, niin vaikutus näkyy motivaatiossa, sairaspöissaoloissa ja asiakas työssä, millä on myös suora vaikutus koko yrityksen toimintaan.

Kahdella ensimmäisellä mittarilla on suora vaikutus viimeiseen mittariin, enemmän vuorovaikutusta, keskustelua ja viestintää, niin vaikutus näkyy myös työhyvinvoinnin ja motivaation parannuksena, mitä pystytään mittamaan henkilöstötutkimus kyselyllä kokonaisvaltaisemmin.

10.4 Oma pohdinta

Opintojeni mennessä eteenpäin, niin päätin yrittäväni tehdä opinnäytetyön yritykselle missä työskentelen, se olisi hyvä näytön paikka näyttää, mitä osaamista ja kehittymistä opiskelu on tuottanut.

Tasapainotetulle tuloskortille oppiminen ja kasvaminen mittariston tekeminen ei nyt ihan ollut sitä mitä halusin, mutta siinä on hyvä mahdollisuus parantaa ja kehittää työyhteisöä, mitä on myös lähellä omaa työnkuvaa yrityksessä.

Opinnäytetyön alku oli heti haastava, kun tapaamista yrityksen johdon kanssa ei saatu heti sovittua, niin aloin jo kirjoittelemaan valmiiksi opinnäytetyön runkoa, miten työyhteisön osaamista ja kehittämistä pystytään arvioimaan yrityksessä, se oli heti ensimmäinen virhe opinnäytetyössä, ei kannata kirjoitella valmiiksi mitään, jos ei ole saanut asialle vahvistusta, mitä toimeksiannossa halutaan saada.

Jälkeenpäin ymmärrän, että on vaikeaa aloittaa kouluttamaan ja kehittämään henkilöstöä, jos muutenkin on jo erilaisia ristiriitoja tiimeissä, vuorovaikutus heikkoa tai viestintä asioissa tiimeille ollut heikkoa.

Tutkimuskysymys muuttui heti ensimmäisen palaveri jälkeen, mittareita edelleen tutkittiin tasapainotetulle tuloskortille, mutta sellaiset mittarit piti tutkia, että ne mittaavat jo ennen uuden koulutuksen ja kehittämisen aloittamista. On johtaminen, vuorovaikutus ja viestinnän parantaminen oppimista ja kehittämistä, mutta se on vähän erilaista, mitä minä luulin tutkivani opinnäytetyössä.

Hyvä saada ensin pohja kuntoon oppimiselle ja kehittämiseksi, ennen kuin alkaa koko tiimiä kouluttamaan uusille työmenetelmille tai ihan uusien asioiden oppimiselle.

Ongelmia tutkimuksessa tuotti löytää oikeat ratkaisut tiimien yhteistyön parantamiseen, yrityksessä on jo kuitenkin paljon koulutettu ja opetettu esihenkilöiden suorittamiseen vaikuttavia asioita, niin miten löydän uudet opetus/ kouluttamistavat ja miten niitä mitataan. Tutkimuksessa myös ongelmaa tuotti, miten saada esihenkilö ja työntekijät yhdessä pohtimaan ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja, että vuorovaikutus ja viestintä paranevat, jos sen ongelman saisi poistettua esihenkilön tehtyä osaamiskartoituksen yhdessä alaistensa kanssa.

Tutkimustulokset ovat oman havainnointini ja vastanneiden perustelujen kautta luotettavia, jos saman kyselyn tekisi uudestaan, niin vastaukset ja perustelut olisivat samanlaisia, vaikka vastaus prosentti jäi 48 prosenttiin. Myös alkuvuoden henkilöstötutkimuksessa oli samanlaisia ongelmia, mihin on yritetty hakea erilaisia ratkaisuita, että tulokset parantuisivat.

Jos tutkimuksen tulokset tuottavat parannuksia, niin sillä on suora syy-seuraamus suhde yrityksen henkilöstön motivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin. Hyvä ilmapiiri ja motivoitunut työntekijä vaikuttaa suoraan asiakkaaseen ja sairaspöissaolot myös pienenevät. Myös jatkotoimenpiteitä tasapainotetulle tuloskortille on helpompi tehdä, kun henkilöstö tietää miten yrityksessä tullaan mittamaan oppimis- ja kehittämiskohteita.

Tämä opinnäytetyö oli minulle hyvin opettavaa, miten kannattaa projektit tehdä. Ei kannatta lähteä tekemään mitään, jos ei ole ensiksi varmistanut mitä valmiilta projektilta odotetaan. Tuli kirjoiteltua paljon sellaista tekstiä, mikä ei tässä opinnäytetyössä olisi tarvittu, koska tutkimuksen suunta muuttui, että mittarit tulevat koskeman tiimityötä. Teoria osan kirjoituksia voi käyttää hyväksi jatkotoimenpiteissä, kun tiimeissä on saatu perusasiat kuntoon.

LÄHTEET

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum.

Delete Finland. Wwww.delete.fi

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Tammi

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.uud. p. Vantaa

Kaananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kankaanpää, H., Laakso, H. & Vikkula, S. 2021 Kasvata vaikutusvaltaasi. Helsinki: Kauppakamari.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.& Pahkin, K. 2004 Parempi työyhteisö. Helsinki: Otamedia oy

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Taletum.

Viitala, R. 2021. Henkilöstö johtaminen. Helsinki: Edita.

Haastattelukysymykset

”Tervehdys

Sinut on valittu mukaan kehittämään tiimityötä ja vuorovaikutusta sekä omassa tiimissä että tiimien välillä. Kehittämisen taustatiedoksi tehdään kysely, jossa pyrimme selvittämään nykytilaa ja kentän ajatuksia siitä, miten voisimme asioita kehittää eteenpäin. Hyvällä yhteistyöllä tiimeissä ja tiimien välillä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin ja edelleen se parantaa tuottavuutta ja asiakastöiden onnistumista niin laadullisesti kuin taloudellisesti. Toivottavasti sinulla on muutama minuutti aikaa pysähtyä tämän kyselyn äärelle, olemme erittäin otettuja ajastasi tämän asian kehittämiseen. Kyselyn vastaajille on anonymiteetti suoja, eli yksittäisen työntekijän vastausta ei tiedetä.

Kysely on osa Niko Sosalan amk -opintoihin liittyvää opinnäytetyötä”

Tiimiterveisin

Niko Sosala & Jukka Marttila

1. Miten arvioit oman tiimisi/toimipisteesi työilmapiiriä asteikolla 1–7
2. Miten arvioit esimiestyötä kokonaisuutena asteikolla 1-7
3. Yhteydenpito työntekijöiden ja työnjohdon välillä on riittävää asteikolla 1-7
Perustelu:
4. Viestintä yhtiön / yksikön tilanteesta on riittävää asteikolla 1-7
Perustelu:
5. Tiimien välinen yhteistyö mm. seisokeissa toimii mielestäsi asteikolla 1-7
Perustelu:
6. Miten kehittäisit oman tiimisi/toimipisteesi ja tiimien välistä yhteistyötä?
Vastaus: