

**Jenna Joensuu**

# **SIIRTYMINEN TIIMITYÖSKENTELYTOIMINTAMALLIIN**

**Case: K-Supermarket Haapajärvi**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2016**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

|  |                             |  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>Yksikkö</b><br>Ylivieska  | <b>Aika</b><br>Kesäkuu 2016 | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Jenna Joensuu |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalous  |                             |  |
| <b>Työn nimi</b><br>SIIRTYMINEN TIIMITYÖSKENTELYTOIMINTAMALLIIN. Case: K-Supermarket Haapajärvi  |                             |  |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Pekka Paajanen  | <b>Sivumäärä</b><br>40 + 2  |  |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Antti Joensuu  |                             |  |
| <p>Tässä opinnäytetyössä kuvataan vähittäiskaupan alan yrityksen siirtymistä osastovastaaviin perustuvasta toimintamallista tiimityöskentelytoimintamalliin. Opinnäytetyö on tehty haapajärviselle vähittäiskaupan alalla toimivalle K-Supermarket Haapajärvelle. Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena oli löytää juuri kohdeyritykselle paras ratkaisu sille, kuinka tiimityöskentelyyn siirtyminen tapahtuisi parhaiten ja luoda malli, jonka mukaan tiimitoiminta tuotaisiin mukaan yrityksen päivittäiseen toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu alun kehittämistehtävää pohjaavasta teoriaosuudesta, johon on sisällytetty henkilöstöjohtamiseen, tiimityöskentelyyn sekä muutoksen johtamiseen liittyvä luku. Avainasemassa työssä on juuri tiimityöskentely. Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, jonka toteutukseen on kerätty tietoa kohdeyrityksen osastovastaavilta, yrityksen sisäisistä raporteista sekä haastattelun ja havainnoinnin avulla. Näiden tietojen pohjalta on koottu paketti, joka sisältää yrityksen tiimityöskentelyyn siirtymisen kannalta olennaista tietoa ja ratkaisuja, jotka hyödyttävät yritystä muutoksen käsitelyssä.</p> |                             |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Tiimityöskentely, vähittäiskauppa, henkilöstöjohtaminen, muutos  |                             |  |

**ABSTRACT**

|   |                          |                                |
|---|--------------------------|--------------------------------|
| <b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b><br>Ylivieska  | <b>Date</b><br>June 2016 | <b>Author</b><br>Jenna Joensuu |
| <b>Degree programme</b><br>Business Administration  |                          |                                |
| <b>Name of thesis</b><br>TRANSFERRING TO A TEAM BASED OPERATING MODEL. Case: K-Supermarket Haapajärvi   |                          |                                |
| <b>Instructor</b><br>Pekka Paajanen   | <b>Pages</b><br>40 + 2   |                                |
| <b>Supervisor</b><br>Antti Joensuu  |                          |                                |
| <p>This thesis describes the transformation of a retail company from a model based on department managers to a team based operating model. The thesis has been made for a retail company in Haapajärvi called K-Supermarket Haapajärvi. The main objective of the thesis was to find the best solution for this company on how to transform into a team based operating model and to create a model according to which teamwork could be brought into the company as a part of daily routines.</p> <p>The thesis consists of a theory section that creates a base for the developing task at hand. This theory section includes a chapter on human resources management, teamwork and managing change. Teamwork was a key factor in this thesis. The thesis is a developing task by nature. The execution of the thesis has been backed by information gathered from the department managers in the company, from internal reports, an interview and by observation. Based on this information a package has been assembled that contains relevant information and solutions that benefit the company in dealing with the change.</p> |                          |                                |
| <b>Key words</b><br>Teamwork, retail, human resources management, leading of a change   |                          |                                |

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>1 JOHDANTO</b> .....   | <b>1</b>                            |
| <b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....   | <b>4</b>                            |
| 2.1 Henkilöstösuunnittelu .....   | 4                                   |
| 2.2 Henkilöstöstrategia .....   | 6                                   |
| 2.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen.....   | 9                                   |
| <b>3 TIIMITYÖSKENTELY</b> .....   | <b>12</b>                           |
| 3.1 Tiimin käsite .....   | 12                                  |
| 3.2 Hyvän tiimin ominaisuuksia.....   | 13                                  |
| 3.3 Tiimityöskentelyn ja esimiesvetoisen toiminnan erot.....                                | 15                                  |
| 3.4 Tiimin kehittymisen vaiheet.....  | 16                                  |
| 3.4.1 Muodostumisvaihe .....  | 17                                  |
| 3.4.2 Kuohuntavaihe .....   | 18                                  |
| 3.4.3 Normiutumisvaihe .....  | 18                                  |
| 3.4.4 Yhteistoimintavaihe.....  | 19                                  |
| 3.5 Tiimitoiminnan kehittämisen ongelmat.....   | 21                                  |
| 3.6 Johtajuus tiimissä.....   | 22                                  |
| <b>4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN</b> .....   | <b>24</b>                           |
| 4.1 Onnistunut muutos.....  | 24                                  |
| 4.2 Muutoksen hallinta .....  | 26                                  |
| 4.3 Toiminnan kehittäminen .....  | 27                                  |
| <b>5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS</b> .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 5.1 Kauppiaan haastattelu.....  | 28                                  |
| 5.2 Osastovastaavien haastattelut .....   | 29                                  |
| 5.3 Asiakaspaineraportit ja havainnointi.....   | 31                                  |
| 5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti .....   | 32                                  |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....   | <b>34</b>                           |
| 6.1 Osastovastaavien varajärjestelmä.....   | 34                                  |
| 6.2 Tiimin järjestäminen.....   | 35                                  |
| 6.3 Malli tiimityöskentelyn järjestämisestä.....  | 37                                  |
| 6.4 Parannusehdotuksia .....  | 39                                  |
| <b>LÄHTEET</b> .....  | <b>40</b>                           |
| <b>LIITTEET</b>   |                                     |
| <b>KUVIOT</b>   |                                     |
| KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys .....  | 3                                   |
| KUVIO 2. Henkilöstösuunnittelun haasteet ja niihin vaikuttavat ilmiöt .....                 | 5                                   |
| KUVIO 3. Eri toimialojen aineettoman pääoman arvo suhteessa aineellisen pääoman arvoon..... | 10                                  |
| KUVIO 4. Esimiesvetoisen toiminnan ja tiimityöskentelyn eroja ja ominaisuuksia.....         | 15                                  |
| KUVIO 5. Tiimityöskentelyn tasot ja niiden vaikutus tehokkuuteen.....                       | 17                                  |
| KUVIO 6. Tiimivalmiuksien kehittymisen vaiheet henkilöstöllä.....                           | 20                                  |

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 7. Muutosprosessin vaiheet ja niihin liittyvät tunteet..... | 26 |
|---|----|

**TAULUKOT**

|  |    |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Tiimin lukujärjestys ..... | 38 |
|--|----|

## 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen kenttä on nykyisin muuttunut yhä haastavammaksi ja haastavammaksi. Markkinoiden muutoksiin täytyy sopeutua ja niiden kehityksessä on pysyttävä mukana. Henkilöstöjohtamisella on tässä suuri rooli sillä se, millaista henkilöstöä yrityksessä on, määrittelee pitkälti myös yrityksen menestymismahdollisuudet. Kaikki yritykset eivät kiinnitä henkilöstöjohtamiseen sen vaatimaa huomiota, mutta jotta yrityksen olisi mahdollista saavuttaa sen täyden potentiaalinsa mukainen menestys, on myös henkilöstöjohtamisen huomioiminen välttämätöntä.

Yksi ratkaisu markkinoiden vaatimaan tehokkuuden ylläpitämiseen ja kasvattamiseen on tiimityöskentelyn tuominen mukaan toimintaan. Oikealla tavalla toteutettuna tiimityöskentely tuo yritykseen tehokkuutta ja toimii myös ilmapiirin nostattajana verrattuna yksintyöskentelemiseen. Tiimin saaminen toimimaan sillä tavalla, että sen tuomat hyödyt alkavat näkyä yrityksen toiminnassa, vaatii kovaa työtä ja omistautumista, mutta jos onnistuminen saavutetaan, on tiimitoimintaan siirtyminen kaiken vaivan arvoista ja sillä on myönteisiä vaikutuksia koko yrityksen toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tiimin hyödyntämistä vähittäiskaupan alalla. Työ käsittelee tiimitoiminnan tuomista mukaan K-Supermarket Haapajärven toimintaan. K-Supermarket Haapajärvi on Haapajärvellä sijaitseva vähittäiskauppa, joka on osa Kesko-konsernia. Yritys toimii nimen A&A Joensuu avoin yhtiö alla. Kauppiaina yrityksessä toimivat Antti Joensuu sekä hänen vaimonsa Anne Joensuu. Yritys toimii osoitteessa Kustaa Vaasankatu 3, mutta syyskuussa 2016 yritys muuttaa uusiin toimitiloihin Haapajärven keskustaan valmistuvaan liikekeskukseen.

K-Supermarket Haapajärven valikoimiin kuuluu kymmeniätuhansia ruoka- ja käyttötavara tuotteita. Valikoimiin kuuluvat tärkeänä osana myös Keskon omat Pirkka-tuoteperheen tuotteet. Muita yrityksen tarjoamia kokonaisuuksia ovat laaja hedelmä- ja vihannesosasto, jolta vuodenaikasta riippuen saa aina tuoreimmat kasvikset ja hedelmät ja leipäosasto, jossa tarjolla myös joka päivä paikanpäällä paistettuja suolaisia ja makeita leipiä ja muita paistotuotteita. Lisäksi yrityksessä palvelee Herkkutori eli lihatiski, joka tarjoaa tuoretta kalaa, lihaa ja salaatteja sekä grilli- ja valmisruokia.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tuoda tiimityöskentely mukaan yrityksen päivittäisiin toimintoihin. Nykyinen malli on, että jokaisella osastolla on oma osastovastaavansa, joka on vastuussa osaston tilauksista ja tavarantoimituksesta. Joinakin päivinä tämä voi luoda osastovastaaville liian ison työtaakan, jota helpottamaan tiimitoimintamallia nyt ollaan tuomassa. Osastoja, joilla tiimin apua

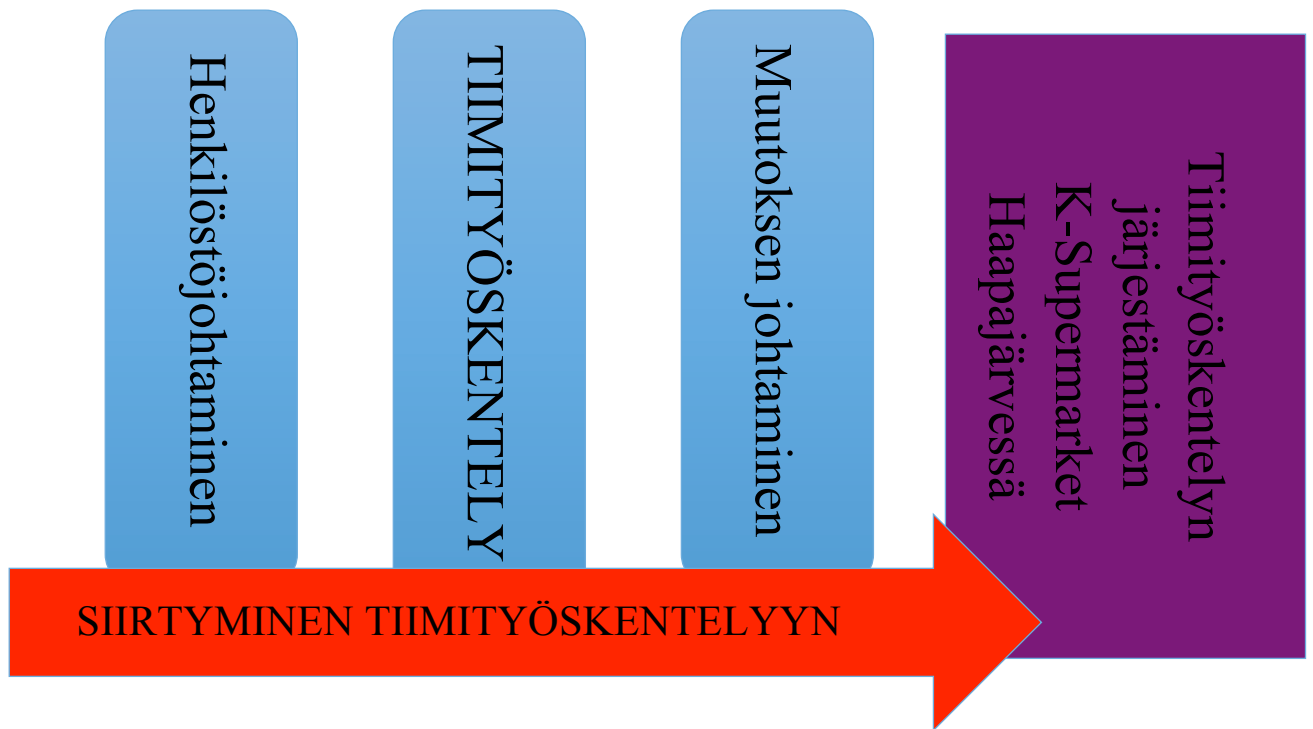
mahdollisesti tarvittaisiin, ovat liha-, leipä-, hedelmä- ja vihannes-, maito-, pakaste- ja teollinen osasto. Tiimin tehtävä olisi olla apuna varsinkin silloin, kun tavaraa saapuu eri osastoille ja se täytyy purkaa hyllyihin. Tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään sen, minä päivinä ja mihin aikoihin tiimiä erityisesti tarvittaisiin, montako henkilöä siihen kuuluisi, kannattaako tiimin tehtäviin sisällyttää muita asioita kuormien hyllyttämisen lisäksi, millä osastoilla apua erityisesti tarvittaisiin ja ketä tiimiin kuuluisi. Työn rajaan koskemaan vain niitä asioita ja mahdollisuuksia, jotka ovat K-Supermarket Haapajärven tiimityöskentelyyn siirtymisen kannalta varteenotettavimmat ja parhaiten sopivat yritykselle ja sen toimintaan.

Tavoitteena on siis luoda malli, jonka mukaan tiimityöskentely voitaisiin K-Supermarket Haapajärvesä järjestää. Malliin liittyisi olennaisena osana juuri se, milloin tiimin olisi tarpeellisinta olla koolla työskentelemässä ja milläkin osastolla, eli luoda eräänlainen aikataulu eri päiville. Oleellista on myös selvittää, onko tiimille tarvetta kaikilla osastoilla, vai olisiko tehokkainta keskittyä vain muutamiin osastoihin. Ydinkysymyksenä on tehokkuuden nostaminen yrityksessä. Tämä tarkoittaa varsinkin sitä, että tuotteet, varsinkin sellaiset, joiden säilymisaika on lyhyempi, saadaan nopeasti hyllyihin asiakkaiden saataville.

Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelminä käytin teemahaastattelua ja kyselyitä. Teemahaastattelua päädyin käyttämään kauppiasta haastatellessani, jotta kaikki työlle ja kehitystehtävälle oleelliset seikat varmasti tulisivat esille. Osastovastaavien haastatteluissa taas päädyin käyttämään kyselylomakkeita, sillä haastatteluja piti tehdä useampi, mutta niissä selvittävät asiat olivat samanlaiset. Lomakkeiden kysymykset olivat kuitenkin avoimia, jotta osastovastaavien omalle näkemykselle jäisi tilaa ja se hyödyttäisi tehtävää kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyö koostuu alun teoriaosuudesta, jossa käydään läpi työn kannalta oleellisia liiketalouden osa-alueita, sekä empiirisestä osuudesta, jossa kootaan yhteen työn tulokset ja analysoidaan niitä tietopohjan perusteella. Tietopohjan osa-alueiksi ovat valikoituneet henkilöstöjohtaminen, tiimityöskentely sekä muutos yrityksessä. Näistä varsinkin tiimityöskentely on työn kannalta oleellisin ja muodostaa tietopohjan perustan. Keskeisimpiä lähteitä tietopohjaa kootessani ovat olleet alan kirjallisuuden teokset, tärkeimpinä esimerkiksi J. Salmisen teos Taitava tiimivalmentaja vuodelta 2013 ja R. Viitalan Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailuetu vuodelta 2009. Kirjallisuuden lisäksi olen käyttänyt opinnäytetyössä internetlähteitä ja alan artikkeleita. Empiirisessä osuudessa kootaan yhteen kyselyn, haastattelun ja raporttien sekä havainnoinnin tulokset ja esitetään ratkaisuja sille, kuinka tiimityö yrityksessä voitaisiin järjestää yritystä eniten hyödyttävällä tavalla. Empiirisessä osuudessa esitetään

myös konkreettinen lukujärjestys tiimityön tueksi sekä parannusehdotuksia yrityksen toiminnalle. Kuviossa 1 on esitetty teoreettinen viitekehys, joka valottaa pohjaa, jonka ympärille tämä opinnäytetyö rakentuu.



**KUVIO 1.** Teoreettinen viitekehys



## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä, sillä ihmiset eli työntekijät ovat ehkä tärkein osa yrityksen toiminnassa. Jos henkilöstö voi huonosti ja tai sen osaaminen on puutteellista, kärsii koko yritys. Toisaalta taas henkilöstö on yritykselle suuri menoerä esimerkiksi palkkakustannusten ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvien kustannusten muodossa. Henkilöstöjohtaminen on keskeistä silloin, kun halutaan turvata yrityksen joustavuutta ja vakautta markkinoilla. Henkilöstöjohtamisen avulla henkilöstön määrää ja tehtäviä kyetään muuttamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Väkeä voidaan siis yrityksen sisäisesti käyttää joustavasti siellä, missä sille on eniten tarvetta ja vähentää siellä, missä työmäärä vähenee. (Viitala 2007, 8-9.)

Henkilöstöjohtaminen tuo yritykseen joustavuutta, mikä tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita: osaamisen, työn sijoittumisen, kustannus-, työpanoksen määrällistä sekä työtapojen joustavuutta (Viitala 2007, 9). Nykyisin liike-elämässä tapahtuu nopeita muutoksia kaikilla sektoreilla ja näihin muutoksiin sopeutuminen on menestyksekkään liiketoiminnan kannalta välttämätöntä. Tieto siitä, mitä yrityksen henkilöstöpuolella on tehtävä, on välttämätöntä. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 17.) Tässä luvussa kerrotaan niin henkilöstöjohtamisesta, sen eri osa-alueista ja henkilöstösuunnittelusta kuin siitä, miten nämä toiminnot ovat yrityksen kannalta tärkeitä.

### 2.1 Henkilöstösuunnittelu

Viitalan (2007, 50) mukaan henkilöstösuunnittelulla viitataan niihin toimiin, joita yritys tekee tulevaisuuden varalle koskien henkilöstöä. Näin yritys varmistaa, että sillä myös tulevaisuudessa on tarpeeksi osaavaa ja hyvinvoivaa henkilökuntaa. Henkilöstösuunnittelulla myös turvataan yrityksen mahdollisuudet kehittyä ja uudistua tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 50.) Jo sana suunnitelma itsessään viittaa tulevaisuuteen, ja vaikka henkilöstösuunnitelman tulisi päteä nykyhetkessä, on sen pääasiallinen tarkoitus antaa suuntaviivat niille toimille, joita yritys tulevaisuudessa tekee.

Jo pitkään on pidetty totena sitä, että yrityksen tehokkuuden kasvaminen on suoraan sidottu hyvään henkilöstösuunnitteluun, ja mitä paremmin henkilöstösuunnittelu ja -suunnitelma ovat yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin, sen paremmin yritys menestyy. Kasvavien ja menestyvien yritysten taustalla on aina työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Kun liiketoimintaympäristö on muuttunut yhä kilpailuhenkiseksi, on myös henkilöstösuunnittelun merkitys kasvanut huomattavasti. Kuitenkin

henkilöstösuunnittelun rooli yrityksissä jää usein liian pieneksi, sen merkitystä vähätellään tai se saateetaan leimata pelkäksi pienimerkityksiseksi taustatoimeksi tärkeän strategisen työkalun sijaan. (Jones & Macaleer, 2003.)

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä yrityksessä on huolehtia muun muassa seuraavista asioista (Viitala 2007, 50):

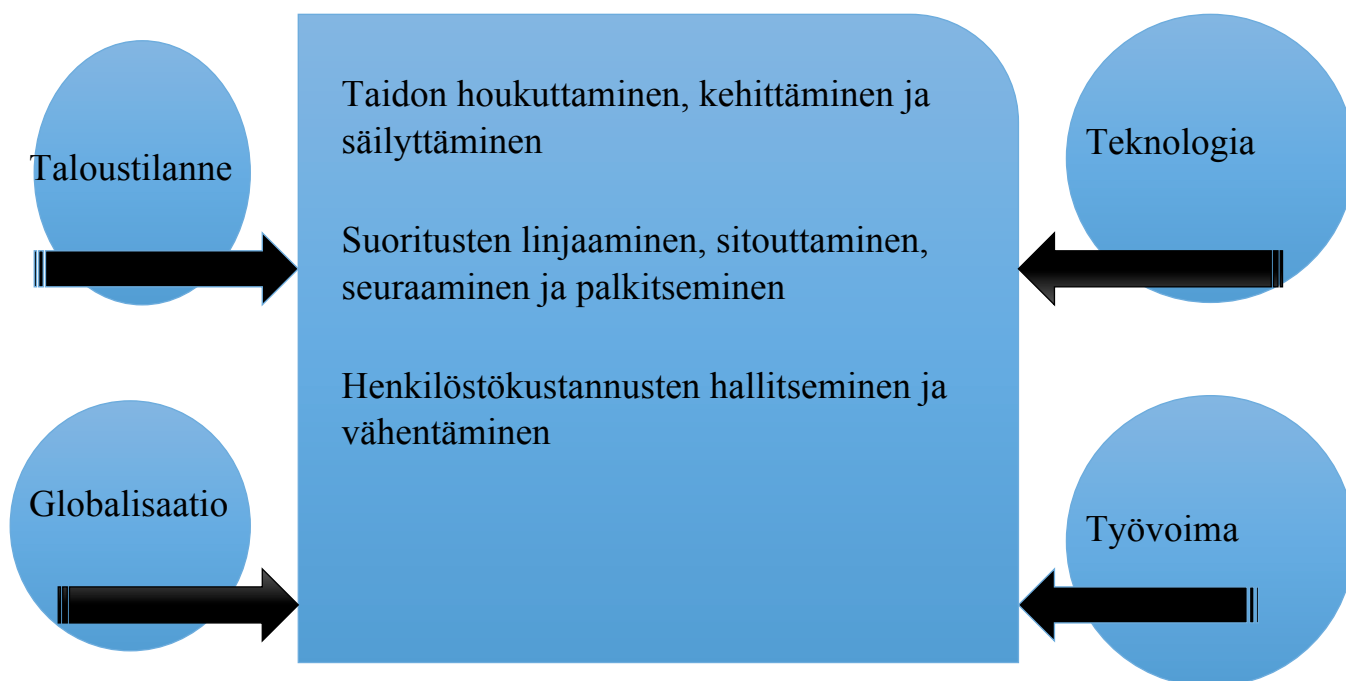
- liiketoiminnan edellyttämä työvoiman määrä ja rakenne
- riittävän osaamisen turvaaminen, jotta yrityksen tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa
- henkilöstökustannusten ennakointi ja säätely
- henkilöstövoimavarojen valitsemisen, johtamisen ja muodostumisen keinojen määrittely.

Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa kaksi suuntausta: pehmeä ja kova henkilöstösuunnittelu. Kovassa henkilöstösuunnittelussa kaikki on ylhäältäpäin johdettua ja tiukan valvonnan alaista. Siinä myös vallitsee yksi, kaikille yhteinen toimintatapa. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on ennalta suunniteltu strategia ja tapa, jolla sitä lähestytään, on rationaalinen. Henkilöstö nähdään kustannuseränä ja ajattelutapa on hyvin systemaattinen ja staattinen. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa taas suunnittelu tapahtuu yhteistyönä eikä vain johtajien päätöksien kautta. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa on vallalla useita toimintatapoja, jotka huomioivat eri toimijoiden erilaiset tarpeet ja toiminta on muutenkin joustavampaa ja tilanteen mukaan muutettavissa olevaa. Henkilöstöä ei nähdä menoeränä, vaan ennemminkin pääomana. Pehmeän henkilöstösuunnittelun mallissa on prosessinäkökulma ja siinä otetaan huomioon se, että toiminta on jatkuvassa muutoksessa. (Viitala 2007, 51.)

Gubmanin (2004) mukaan jokainen kohtaa henkilöstösuunnittelussa ainakin kolme haastetta; kuinka houkuttaa, kehittää ja säilyttää taitoa yrityksessä, kuinka linjata, sitouttaa, seurata ja palkita suorituksia ja kuinka hallita ja vähentää henkilöstökustannuksia. Nämä ovat kysymyksiä, joiden alle jokainen henkilöstösuunnitteluun liittyvä toiminto voidaan sijoittaa ja nämä kohdat ovat myös syy siihen, miksi henkilöstösuunnittelua harjoitetaan yrityksissä. Tämän takia näihin haasteisiin on yrityksissä kyettävä vastaamaan hyvin, jotta henkilöstösuunnittelu olisi tehokasta ja tukisi yrityksen tavoitteita. (Gubman 2004.) Kuviossa 2 kuvataan nämä haasteet ja niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät.

Se, mikä näistä kolmesta henkilöstösuunnittelun haasteesta on liiketoiminnan kannalta dominoivin riippuu siitä, millaisilla markkinoilla ja millä toimialalla yritys toimii. Kaikki kolme ovat kuitenkin

aina läsnä liiketoiminnassa. Esimerkiksi kun töitä on tarjolla runsaasti mutta taitoa vain rajoitettu määrä, siirtyy taidon houkuttaminen, kehittäminen ja säilyttäminen etualalle. Ulkoiset tekijät, kuten taloustilanne ja työvoima, vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun merkittävästi, mutta usein niiden vaikutus voidaan huomata vasta pitkällä aikavälillä. (Gubman 2004.)



**KUVIO 2.** Henkilöstösuunnittelun haasteet ja niihin vaikuttavat ilmiöt (mukaillen Gubman 2004)

Henkilöstösuunnittelu ei ole pelkästään sille omistetun osaston tai yhden ihmisen tehtävä, vaan henkilöstösuunnittelu tulisi ottaa huomioon kaikissa yrityksen toiminnoissa. Yrityksessä täytyykin olla selkeä kuva henkilöstösuunnittelun vastuunjaosta, jotta tarvittavat toiminnot saataisiin suoritettua ja yritys saisi suurimman mahdollisen hyödyn irti panostuksestaan henkilöstösuunnitteluun. (Jones & Macaleer, 2003.) Henkilöstösuunnittelu ei siis ole oma itsenäinen toimintonsa erossa muusta liiketoiminnasta, vaan aktiivinen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstösuunnittelun toteuttamisen mahdollisuuksia on monia ja sitä voi harjoittaa erilaisilla painotuksilla, joiden valitseminen riippuu yrityksestä, sen tilanteesta ja markkinoista joilla se toimii.

## 2.2 Henkilöstöstrategia

Kuten muissakin yrityksen toiminnoissa, myös henkilöstöjohtamisessa toiminnan pohjana on yrityksen strategia. Usein strategisia valintoja tehdään henkilöstövoimavarojen perusteella ja yrityksen liiketoi-

mintastrategia asettaa vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. (Viitala 2007, 59.) Näin siis henkilöstöjohtaminen ja yrityksen liiketoimintastrategia ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja riippuvaisia toisistaan. Viitalan (2007, 59) mukaan yrityksen strategia on yhtä kuin ne toimintaan liittyvät periaatteet, joiden avulla yritys pyrkii menestymään markkinoilla. Strategia on siis yrityksen toimintamalli ja tapoja toimia, ja se sisältää myös yrityksen markkinoilla valitseman suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. (Viitala 2007, 59.)

Henkilöstöjohtaminen kytkeytyy tiiviisti strategiaan ja yrityksen menestymismahdollisuuksiin markkinoilla, sillä ilman että yritys omaa tarpeen vaatimaa henkilöstöä ja taitoa, on sen itselleen asettamien tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa, jollei mahdotonta. Viitala (2007, 61) sanoo, että yrityksessä strategialla on kolme tasoa: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja näitä tukevat operatiiviset strategiat, kuten markkinointi- tai henkilöstöstrategia. Strategia on yksinkertaistettuna joukko valintoja, joiden avulla asetettuun tavoitteeseen halutaan päästä. Henkilöstöstrategiassa siis luodaan muotti, jonka mukaan toimitaan henkilöstöasioita koskevissa kysymyksissä ja joka osaltaan auttaa liiketoimintastrategian onnistumisessa. Henkilöstöstrategia antaa suuntaviivat esimerkiksi sellaisille valinnoille, kuten millaista osaamista yritys tarvitsee, paljonko henkilöstöä tarvitaan, millainen henkilöstön rakenne on ja millaisilla toimilla nämä asiat aiotaan varmistaa. (Viitala 2007, 61.)

Käytännön tasolla henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaation ja sitoutumisen varmistaminen, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen (Viitala 2007, 62). Ondrackin ja Niningerin (1984) mukaan kun yrityksessä luodaan strategiaa täytyy myös henkilöstöstrategia ottaa huomioon ja sen olemassaolo tunnistaa ja ymmärtää. Ondrack ja Nininger (1984) sanovat, että kun strategiaa ja henkilöstöstrategiaa luodaan, tulisi pitää mielessä seuraavat seitsemän periaatetta:

1. On olemassa kokonaisvaltainen päämäärä, jonka yritys haluaa saavuttaa ja tuon päämäärän henkilöstöulottuvuudet ovat selkeät.
2. Organisaation strategian kehittämisprosessi on olemassa ja ymmärretään organisaatiossa, ja siihen kuuluu myös täsmällistä henkilöstövoimavarojen huomioimista.
3. Organisaatiossa on olemassa tehokkaita, jatkuvia sidoksia päätöksentekoprosessien ja henkilöstöresurssien huomioinnin välillä.
4. Johto tarjoaa ilmapiirin, jossa henkilöstöasioiden integrointi yrityksen tarpeisiin on mahdollista.
5. Organisaatio antaa kaikilla tasoilla vastuuta ja tilaa henkilöstöjohtamiselle.

6. Henkilöstöjohtamisen aloitteet liittyvät kiinteästi yrityksen tarpeisiin.
7. Strategiaan sisältyy vastuu samaistua ja olla kosketuksissa sosiaaliseen, poliittiseen, teknologiseen ja taloudelliseen ympäristöön, jossa organisaatio toimii.

Ajattelua, jossa henkilöstöstrategia on samassa linjassa yrityksen strategian kanssa, kutsutaan yhteensopivuusajatteluksi. Tässä ajattelussa henkilöstöstrategia vastaa myös hyvin pitkälti yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vaatimuksiin. Näin siis henkilöstöjohtamisen tehtäväksi jää huolehtia siitä, että toimintafilosofia, henkilöstöpolitiikka ja muut toiminnot tukevat yrityksen strategian toteutumista. Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan niitä käytännön toimia, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Haasteelliseksi strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöstrategian luomisessa voi osoittautua se, että strategia on yrityksessä luotu puutteellisesti. Jos yrityksen liiketoimintastrategiasta ei ole syntynyt selvää käsitystä, ei myöskään henkilöstöstrategian luominen ole mahdollista. (Viitala 2007, 62, 67.)

Henkilöstösuunnitelmaan ja -strategiaan voi myös liittyä erillisiä, pienempiä kokonaisuuksia, jotka osaltaan tukevat henkilöstösuunnitelmaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstön vuokraus-, palkitsemis-, vähentämis- tai hyvinvoinnin edistämissuunnitelma. Henkilöstön vuokraussuunnitelmassa määritellään se, miten yritys käyttää joustavaa työvoimaa eli vuokraa sitä toiminnassaan. Palkitsemisuunnitelma taas määrittelee palkkauksen periaatteet ja palkkatason sekä muut palkitsemistoimenpiteet. Henkilöstön vähentämissuunnitelma ennakoii sen, kuinka henkilöstön tarve tulee tulevaisuudessa vähenemään ja määrittelee kuinka nämä vähennykset tullaan toteuttamaan eettisesti, laillisesti sekä inhimillisesti parhaalla tavalla. Hyvinvoinnin edistämissuunnitelmassa kuvataan niitä keinoja, joilla yritys aikoo varmistaa henkilöstönsä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin myös tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 78.)

Ei siis riitä, että yrityksellä on suunnitelma siitä, miten henkilöstöön liittyviä kysymyksiä aiotaan hoitaa, vaan tähän suunnitelmaan täytyy liittyä myös strategia, jossa määritellään ne toimet, joiden avulla henkilöstösuunnitelmaa aiotaan toteuttaa. Tämän strategian on oltava yhteensopiva ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa yhtiön liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöstrategiaan liittyy monia kysymyksiä, jotka yrityksen on ratkaistava ennen kuin strategian luominen on mahdollista. Kuitenkin silloin, kun strategia on olemassa ja sitä noudatetaan, on yrityksen tulevaisuus henkilöstökysymysten osalta turvattu.

### 2.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

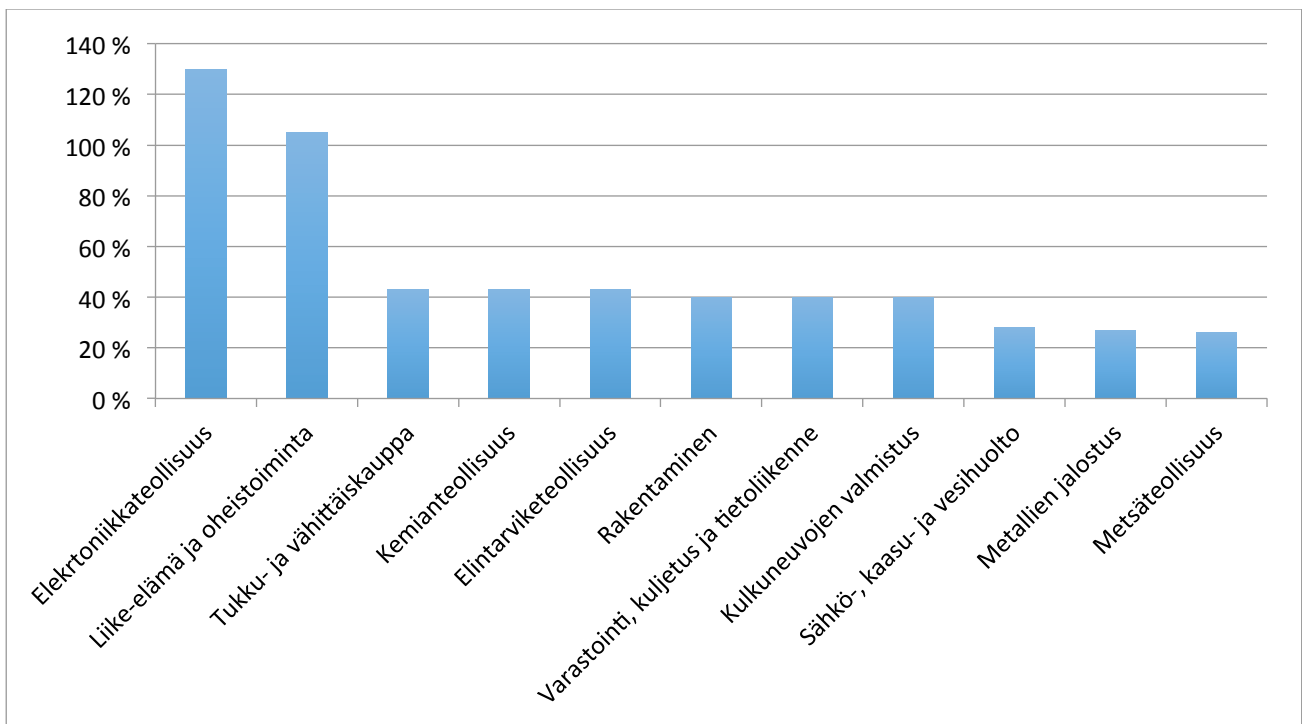
Kaikki se, mitä yrityksessä osataan, vaikuttaa merkittävästi sen kilpailukykyyn. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on toimintaa, jolla yritys pyrkii kehittämään, uudistamaan, hankkimaan ja vaalimaan tätä osaamista. On tärkeää, että yritys pystyy turvaamaan sen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavan osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 170.) Kun ennen yritystoiminnan niukka, eli vaikeasti saavutettava resurssi oli raha, on se nykypäivänä ihmiset ja osaaminen. Koneilla ja fyysisillä rakenteilla yritys pystyy hankkimaan vain hetkellistä kilpailuetua, kun taas ihmisten oikeanlainen osaaminen tuo sitä yritykseen jatkuvasti. (Ojala 2008, 15.) Osaamisen kehittämisessä tulee ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista. Lisäksi ei riitä, että tuetaan mitä tahansa osaamista, vaan varsinkin yrityksen kannalta tärkeää osaamista, joka auttaa sitä eteenpäin markkinoilla. (Viitala 2007, 170.)

Osaaminen, oppiminen ja luovuus ovat aineettomia resursseja, jotka osaltaan vaikuttavat yrityksen arvoon markkinoilla. Näihin resursseihin taas vaikuttavat lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja oikean tiedon saamisen mahdollisuudet. Yrityksen johdon tehtäväksi jää, että näihin aineettomiin resursseihin investoidaan, ja että nämä investoinnit tuottavat mahdollisimman hyvin. Yritysten aineetonta pääomaa on myös tutkittu yhä enemmän ja nykyisin sen arvo voidaan jopa suhteuttaa aineelliseen pääomaan, kuten kuviosta 3 käy ilmi. (Ojala 2008, 16, 32.)

Osaamisen johtamisen tulisi osana henkilöstösuunnittelua vastata esimerkiksi sellaisiin kysymyksiin kuin mitä osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät, kenellä osaamista on, mitä pidetään itsellä ja mitä ostetaan ulkopuolelta, miten osaamista poistuu yrityksestä, paljonko uusia osaajia tarvitaan, mistä osaamisesta yritys on valmis luopumaan, paljonko osaamisen varmistaminen maksaa, paljonko osaajia tarvitaan ja millaisissa työsuhteissa he työskentelevät. Osaamista on osittain tarkasteltava raaka-aineen tavoin, ja kun osaamista arvioidaan aidosti kilpailukykytekijänä, on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa osaamisen johtamisesta tulee osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa.. (Viitala 2007, 171.) Kun osaamisen johtamista ajatellaan prosessina, tulisi sen sisältää kriittisen osaamisen tunnistamista, osaamistavoitteiden asetantaa, osaamisen arviointia, kehityskeskusteluita, kehityssuunnitelman ja oppimista tukevaa johtamista. Myös prosessin seuranta ja arviointi on tärkeää, jotta varmistetaan jatkuva kehittyminen ja omista virheistä oppiminen. (Hyppänen 2007, 96.)

Ihmiset muodostavat usein yrityksen suurimman menoerän. Jotta työntekijät saataisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, ei sysäys tähän voi tulla ulkopuolelta, vaan sen täytyy tulla ihmisestä

itsestään. Työntekijän täytyy itse sitoutua yritykseen ja olla motivoitunut sekä haluta ratkaista ongelmia. Kun tällaista kehitystä rohkaistaan yrityksen sisällä, vaikuttaa se suoraan myös tulokseen. Kilpailu eri yritysten välillä toimialasta riippumatta käydään yhä useammin sillä perusteella, kuka pystyy nopeimmin oppimaan, oivaltamaan ja hyödyntämään erilaiset uudet keksinnöt ja tietotekniikan mahdollisuudet ja kenen suhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ovat parhaalla tolalla. Ja näissä asioissa juuri työntekijöiden henkinen pääoma ja osaaminen ovat ratkaisevassa asemassa. (Ojala 2008, 24.)



**KUVIO 3.** Eri toimialojen aineettoman pääoman arvo suhteessa aineellisen pääoman arvoon (mukaillen Ojala 2007, 32)

Yksi osaamisen johtamisen keskeisiä käsitteitä on muun muassa organisaation oppiminen, jossa tarkastellaan sitä, miten oppiminen tapahtuu yrityksessä kolmella eri tasolla; yksilön, ryhmän ja organisaation ja sen sidosryhmien tasolla. Tärkeitä käsitteitä ovat myös strateginen osaaminen eli se osaaminen, joka yrityksen kilpailustrategian onnistumisen kannalta on elintärkeää ja ydinkyvykkyys, joka Longin ja Vickers-Kochin mukaan on se ratkaiseva tekijä ja joka tuottaa asiakkaalle sen lisäarvon, mikä muodostuu kahdesta tekijästä, resursseista ja ihmisten pätevyydestä. (Viitala 2007, 172-173.)

Seemanin, De Longin, Stuckyn ja Guthrien mukaan yrityksen älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: inhimillinen, rakenteellinen ja sosiaalinen pääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat yrityksen työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemus. Rakenteellinen pääoma on kaikki se, mitä yrityksessä itsessään on sen jälkeen, kun ihmisten tuoma pääoma lasketaan pois. Sosiaalinen pääoma kuvaa niitä suhteita, joita yritys on muodostanut sen sidosryhmiin sekä luottamusta ja yhteistyötapoja, joita se on muodostanut esimerkiksi asiakkaiden kanssa. (Viitala 2007, 174.) Osaamispääoman johtamisella tarkoitetaan kaikkien näiden kolmen alueen johtamista. Ennen kuin osaamispääomaa voidaan johtaa tehokkaasti, on käsityksen siitä, mitä johdetaan, oltava selvillä. Johdolla täytyy olla käsitys siitä, mitä osaaminen yrityksessä tarkoittaa, mistä se muodostuu ja miten sitä muodostuu. (Ojala 2008, 48.)

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen siis sisältää sen aineettoman pääoman kontrolloimisen, hankkimisen ja säilyttämisen, mitä yritykseen tulee ihmisten mukana ja myös sen, mitä yritys itsessään sisältää. Tämän osaamisen ja henkisen pääoman johtamisen ja kehittämisen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa ja yrityksen sisällä tulisi olla myös selkeä käsitys siitä, mitä tällä henkisellä pääomalla ymmärretään, jotta sen hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta ja jotta yrityksen olisi mahdollista hankkia juuri sellaista osaamista, mikä auttaa sitä saavuttamaan asetetut tavoitteet markkinoilla.



### 3 TIIMITYÖSKENTELY

Sana tiimi on noussut esille työtehon nostamista koskevilla keskusteluilla jo 1980-luvulla ja moni suomalainen kuuluu tänäkin päivänä työssään jonkinlaiseen tiimiin. Työelämä muuttuu jatkuvasti raskeammaksi ja kasvutavoitteet yhä ankarammiksi. Näihin asioihin tiimityöskentelyä on koetettu hakea avuksi tulosten jäätyä usein kuitenkin varsin vähäisiksi. (Salminen 2013, 15.) Tiimin katsotaan usein suoriutuvan yksilöä paremmin eri tehtävistä varsinkin silloin, kun nämä tehtävät vaativat monia erilaisia taitoja. Toisaalta taas tiimien voimaa saatetaan usein ylenkatsoa. (Katzenbach & Smith 1993, 9.)

Vaikka useilta työpaikolta tiimejä löytyykin, saattavat ne olla niin kutsuttuja valetimejä, joiden kohdalla kaikki tiimityöhön vaadittavat osa-alueet eivät ole kunnossa. Tiimejä on kyllä perustettu, mutta niiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen ei ole löytynyt riittävästi tietoa, taitoa ja motivaatiota. Aidon tiimin rakentaminen vaatii työtä, kuten koulutusta ja ohjausta tiimin perustamisvaiheessa parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Salminen 2013, 15-16.) Kun ymmärtää sen, mitä tiimi on ja mitä se ei ole, on siitä suuri hyöty silloin, kun halutaan vahvistaa ja kehittää toimintaa. Tiimit eivät synny maagisesti itsestään, mutta myöskään henkilökohtaiset kemiat ja niiden kohtaaminen ei ole tiimissä kaikki kaikesa. (Katzenbach & Smith 1993, 61.) Millainen siis on hyvä tiimi ja mistä sellaisen tunnistaa? Entä mitä hyötyjä tiimityöskentelystä on verrattuna perinteisempään yksin työskentelyyn? Ja miten tiimiä voi kehittää, jotta siitä ja sen jäsenistä muodostuisi mahdollisimman tehokkaita?

#### 3.1 Tiimin käsite

Käsitteellä tiimi voidaan ymmärtää tarkoitettavan montaa asiaa. Yleisesti ottaen tiimillä tarkoitetaan joukkoa yhdessä työskenteleviä ihmisiä, joiden tavoite on sama, ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi he työskentelevät yhdessä. Tiimit voivat olla tilapäisiä, jotakin tiettyä tehtävää varten muodostettuja tai esimerkiksi muutamaksi vuodeksi muodostettuja projektiryhmiä. Suurin osa tiimeistä on kuitenkin pysyviä, toistaiseksi voimassaolevia. (Rasila & Pitkonen 2009, 8.) Tiimillä ei siis tarkoiteta pelkästään porukkaa, jossa työaika vietetään, vaan tiimi on jotain hieman enemmän, vaikka sana tiimi mielletäänkin myönteiseksi ja moni kutsuu työyhteisöään tiimiksi (Salminen 2013, 23).

Katzenbachin ja Smithin (1993, 45) määritelmän mukaan tiimi on pieni joukko toisiaan täydentäviä taitoja omaavia ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä ja toimintamalli ja jotka ovat yhteisvastuullisia suorituksistaan. Salminen (2013, 23) viittaa Parkeriin, jonka tiimin jäsenten keskinäistä riippuvuutta

korostavan määritelmän mukaan tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan tietyn tehtävän suorittamisen tai tavoitteen saavuttamisen takia. (Salminen 2013, 23.) Nämä määritelmät siis korostavat tiimityöskentelyn tärkeyttä yhteisten päämäärien saavuttamisessa ja yhteisten toimintamallien mukaisessa toiminnassa.

Erilaisissa tiimeissä intensiteetti, jolla yhdessä työskennellään, voi vaihdella. Tiimin jäsenet saattavat tehdä toisten tiimin jäsenten kanssa hyvin samantyyppistä työtä tai toisista tiimin jäsenistä riippuvia erilaisia työtehtäviä tiimin tarkoituksen mukaisesti. Joissakin ryhmissä taas työtehtävät saattavat erota toisistaan suuresti ja tiimin jäsenet saattavat työskennellä jopa eri maissa eri kellonaikoihin. (Rasila & Pitkonen 2009, 8-9.) Tiimit eivät siis välttämättä ole sidottuja aikaan, paikkaan tai edes työtehtävien samankaltaisuuteen.

Airan (2012, 78) mukaan tiimien määritelmiä yhdistää tiimin jäsenten yhteinen tavoite. Tiimin jäsenten tehtävät ovat yleensä toisistaan riippuvaisia. Tiimien yleistymisen myötä myös tiimin määritelmä on laajentunut niin, että yhteisvastuullisuuden rooli määritelmässä on jäänyt pienempään osaan. (Aira 2012, 78.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tiimi on siis ryhmä ihmisiä, jotka joko toistaiseksi tai määräaikaaisesti työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Heidän työtehtävänsä voivat poiketa toisistaan, mutta yleensä vastuu tuloksesta on koko tiimillä, ei sen yksittäisillä jäsenillä ja yhden jäsenen onnistuessa koko tiimi onnistuu.

### **3.2 Hyvän tiimin ominaisuuksia**

Hyvän tiimin tunnistaa monista eri tunnusmerkeistä. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että ryhmän jäsenet viihtyvät ryhmässä. Kun ryhmän jäsenet viihtyvät, työskentely on helpompaa ja ilon ja onnistumisen kokemuksia on helpompi saada. Rasilan ja Pitkosen (2009, 10-11) mukaan hyvän ryhmän tunnusmerkkejä ovat:

- Ryhmän olemassaololla on selkeä tarkoitus.
- Ryhmällä on oma tila ja itsenäinen asema organisaatiossa sekä riittävät resurssit tavoitteidensa saavuttamiseksi.
- Ryhmän jäsenet ovat yhdessä vastuussa työn tuloksista ja kokevat kuuluvansa ryhmään.
- Ryhmässä johtajuus on selkeästi määritelty.

- Ryhmän jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja kaikki tulevat kuulluiksi.
- Ryhmän jäsenet kunnioittavat toisiaan.
- Ryhmässä pystytään keskinäiseen vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon.
- Ongelmat ja eriävät mielipiteet hyväksytään ja käsitellään ryhmässä.
- Ryhmän ilmapiiri on turvallinen ja sen toimintaa kehitetään ja virheistä opitaan.

Tutkija Jaakko Hyytiäinen kertoo Kauppalehden artikkelissa (18.9.2014), että hyvästä tiimistä löytyy monipuolista osaamista. Hänen mukaansa hyvässä tiimissä osataan kuunnella ja oppia, sillä nopeat oppijat tulevat menestymään. Tiimistä tulisi myös löytyä kokemusta toimialasta, jonka piirissä tiimi toimii. Hyvässä tiimissä on selkeä ja yhtenäinen visio, jotta kukin tiimin jäsen työskentelisi yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Näin osataan myös tehdä yhteisen linjan mukaisia päätöksiä ja keskittyä siihen, mikä on tärkeintä. Muita hyvälle tiimille tärkeitä ominaisuuksia ovat motivaatio, intohimo, monimuotoisuus, tiimihenki, sitoutuminen ja joustavuus. On myös tärkeää, että tiimissä ollaan tietoisia siitä, kuka on johtohahmo tiimin toiminnassa, jotta tähän tahoon osataan turvata vaikeina hetkinä. (Kauppalehti 18.9.2014.)

Salminen (2013, 49-50) mukaan hyvän tiimin eli huipputiimin perusominaisuuksia on muun muassa yhteinen ja selkeä päämäärä, jonka tavoitteluun resurssit ja huomio kohdistetaan. Lisäksi hyvä tiimi on jotain enemmän kuin vain joukko ihmisiä; tiimin sisällä vallitsee jäsenten välinen tasa-arvoisuus ja tulokset, joita tiimi saavuttaa, syntyvät yhteistyön tuloksena. Tiimin tuloksista ja teoista vastuu on kaikilla sen jäsenillä. Hyvän tiimin jäsenet ovat siis riippuvaisia toisistaan ja toisten tiimin jäsenten ammattitaidosta ja erityisosaamisesta. Jotta tiimi olisi hyvä tiimi, on sen sisäisen vuorovaikutuksen oltava toimivaa. Muutoin tuloksia ei synny ja ristiriitoja ja ongelmia on lähes mahdotonta ratkaista. (Salminen 2013, 49-50.)

Muiksi huipputiimin ominaisuuksiksi Salminen (2013, 50-51) mainitsee selkeät roolit tiimin sisällä, päätöksenteon, johon kaikki osallistuvat, tiimin jäsenten sitoutuneisuuden tiimin toimintaan ja kehittämiseen, halun parantaa tiimin suoritusta, yksilön suorittamista tukevan ilmapiirin, positiivisen tiimihengen, tehokkaan ongelmanratkaisun sekä muutoskykyisyyden. Puhuttaessa hyvän tiimin ominaisuuksista ja siitä, mikä tekee tiimistä hyvän ovat siis sekä Rasila ja Pitkonen että Salminen tuoneet esiin hyvin samankaltaisia asioita. Erilaiset hyvän tiimin ominaisuudet ovat yleisluontoisia ja pätevät näin ollen eri toimialoilla ja erilaisissa ympäristöissä toimiviin erilaisiin tiimeihin. Tiimi ei luultavasti ole toimiva kokonaisuus, jollei vähintään suurin osa näistä ominaisuuksista toteudu sen kohdalla.

### 3.3 Tiimityöskentelyn ja esimiesvetoisen toiminnan erot

Hyvän ja onnistuneen tiimitoiminnan luominen organisaatioon on yleensä vaikeampaa kuin esimiesvetoisella mallilla toimiminen. Esimiesvetoinen toiminta koostuu työntekijöiden yksilösuorituksista, joista vastuussa on esimies. Tämä on helpompi sekä myös tiimityötä riskittävämpi vaihtoehto silloin, kun asetettuihin tavoitteisiin päästään yksilökeskeisellä toiminnalla. Jos tiimin toimintaedellytykset eivät ole kunnossa, ei myöskään tiimityöhön siirtyminen ole toimintaa edistävä ja kannattava vaihtoehto. (Salminen 2013, 26-27.) Kuviossa 4 kuvataan tarkemmin esimiesvetoisen toiminnan ja tiimitoiminnan ominaisuuksia ja eroja.

| <b>Esimiesvetoinen toiminta</b>   | <b>Tiimi</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esimies tekee päätökset yksin ja on vastuussa toiminnasta</b></li> <li>• <b>Työntekijät vastuussa vain omasta panoksestaan</b></li> <li>• <b>Arviointi perustuu yksilösuorituksiin</b></li> <li>• <b>Ei tue yhteistyötä eri toimijoiden kesken</b></li> <li>• <b>Esimies tekee päätökset, alaiset toimivat niiden mukaan</b></li> <li>• <b>Saattaa rajata työntekijöiden aloitteellisuutta esimiehen ajatusten ja mielipiteiden ensisijaisuuden vuoksi</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Saa tehdä itse toimintaansa koskevia päätöksiä</b></li> <li>• <b>Vastuu omasta ja muiden suoriutumisesta kannetaan ryhmänä</b></li> <li>• <b>Arviointi kokonaisuutena</b></li> <li>• <b>Yhteistyön voima</b></li> <li>• <b>Avoin keskustelu ja ongelmanratkaisu yhdessä</b></li> <li>• <b>Tiimin jäsenten erilaisten taitojen hyödyntäminen</b></li> </ul> |

**KUVIO 4.** Esimiesvetoisen toiminnan ja tiimityöskentelyn eroja ja ominaisuuksia (mukaillen Salminen 2013, 27)

Tiimityön avulla voidaan kuitenkin työskennellessä saavuttaa maksimaalinen tehokkuus sekä asetetut tavoitteet. Tiimityön etuina voidaan nähdä työmoraaalin kasvu, kun työntekijät saavat suurempaa vastuuta päätöksenteosta sekä hallita työprosessia. Tämä voi ilmetä myös siten, että työntekijät kokevat työympäristön palkitsevampana ja he kokevat kuuluvansa siihen kiinteämmin. Joustavuus on yksi etu, jonka yritys voi tiimityön kautta saavuttaa. Esimerkiksi tuomalla työntekijöitä yhteen yrityksen eri osastoilta työskentelemään tiimissä, voidaan monet ongelmat ja hankaluudet esimerkiksi valmistusprosessissa selvittää helpommin ja tehokkaammin. Näin erilaiset työhön liittyvät prosessit saadaan myös

etenemään nopeammin. Jotkin yritykset käyttävät tiimityötä lisäämään innovaatioita ja ideoita yrityksessä. (Magloff.)

Tiimityössä on siis etunsa, mutta riippuu yrityksestä, sen tilanteesta ja työntekijöistä onko sen käyttäminen järkevää. Tiimityön avulla on mahdollista nostaa tehokkuutta ja kehittää työympäristöä, mutta vain silloin, kun tiimityö on rakennettu yrityksessä oikein. Joissakin tapauksissa esimiesvetoisen toimintamallin mukainen työskentely on helpompaa ja riskittömämpää. Kuitenkin oikein toimiessaan on tiimityöskentely esimiesvetoista työskentelytapaa tehokkaampi ja työntekijöille tyydyttävämpi tapa toimia.

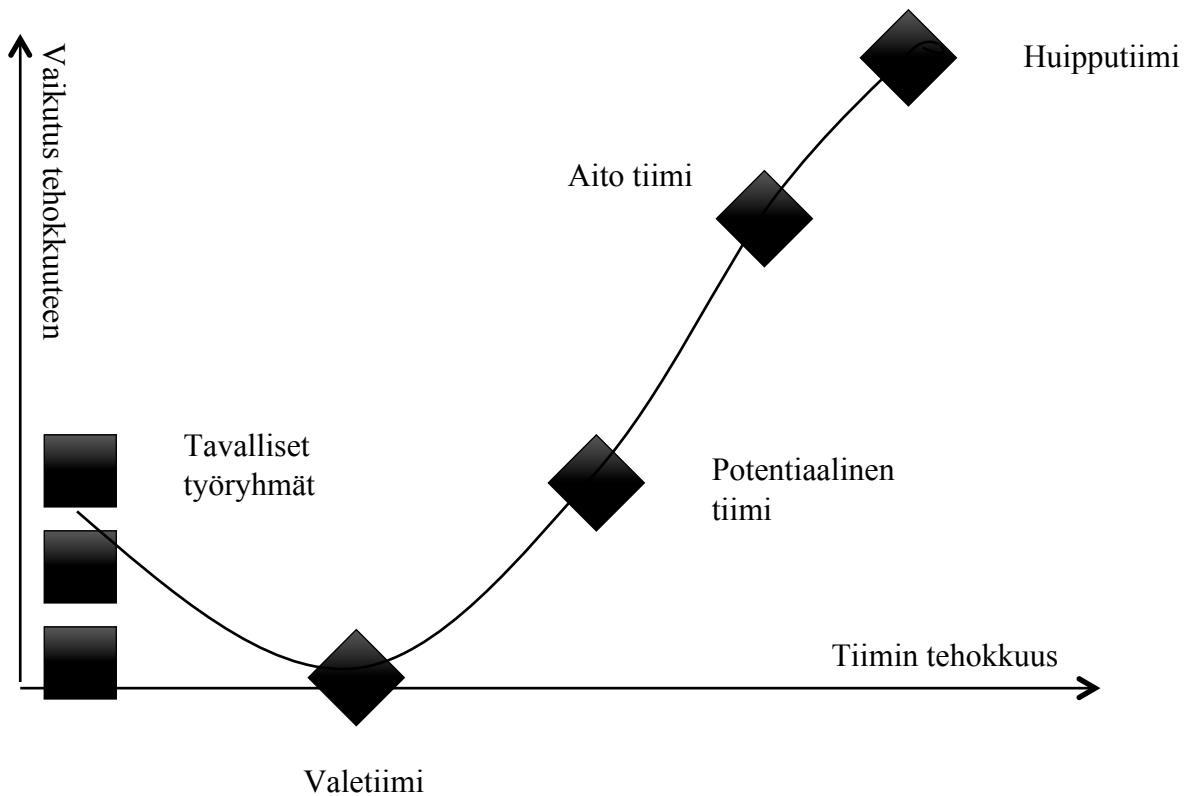
### **3.4 Tiimin kehittymisen vaiheet**

Kun muodostetaan ryhmä tai tiimi, ei se ole koskaan valmis syntyessään, vaan se kehittyy koko ajan ryhmän työskennellessä yhdessä. Ryhmän kehittyminen vaatii aikaa sekä yhteistyötä. (Rasila & Pitkonen 2009, 12.) Usein tiimitoiminnan kehittäminen on osoittautunut eri organisaatioissa vaikeaksi ja alkuvaiheen jälkeen kehitystyö on usein jäänyt liian vähälle huomiolle. Tiimitoiminnan aloittaminen vaatii suunnittelutyötä, sillä tiimiytymisen epäonnistuessa sen vaikutukset koko organisaation toimintaan voivat olla negatiiviset. Jotta tiimityö alkaisi tuottaa tuloksia, on jokaisen tiimin jäsenen sitouduttava kehittämään tiimiä ja heidän on myös opittava tarvittavat tiimissä työskentelemisen taidot. Jotta organisaatio voisi hyödyntää tiimejä tehokkaasti, vaatii se sitoutumista ja taitoa johdolta, keskijohdolta ja tiimin jäseniltä. (Salminen 2013, 39-41.)

Työntekijät eivät sitoudu tiimityöhön jolleivät he koe siitä olevan järkeä ja johdonmukaisuutta sekä myös henkilökohtaista hyötyä heille itselleen. Ponnistelu pelkästään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ei yleensä yksinään ole tarpeeksi palkitsevaa. Ihmisiä on mahdotonta pakottaa aitoon tiimitoimintaan. (Salminen 2013, 41-42.) Tiimin kehityksessä voidaan nähdä neljä vaihetta, jotka Bruce Tuckmanin mallin mukaan ovat muodostumisvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), normiutusvaihe (norming) ja yhteistoimintavaihe (performing). (Pitkonen & Rasila 2009, 13-17; Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained 10.11.2014.)

Katzenbach ja Smith (1993, 84-85) kuvaavat tiimin kehittymistä tiimisuorituskäyrällä. Kuten kuviossa 5 esitetään, kuvaa tämä käyrä sitä, että se, miten mikä tahansa ryhmä ihmisiä suoriutuu tehtävistään riippuu täysin heidän lähestymistavastaan asiaa kohtaan ja siitä kuinka tehokkaasti he käyttävät tätä

lähestymistapaa. Toisin kuin tiimeissä, tavallisissa yhdessä työskentelevissä ryhmissä tehokkuus riippuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta parhaasta, jonka he tarjoavat työyhteisölle. Tähän ei tarvita yhteistyötä ja yhteisiä päämääriä, toisin kuin silloin, kun työskennellään tiimissä. Kun tiimistä muodostuu oikea tiimi, eikä esimerkiksi valetimiä, kasvaa tehokkuus sen kohdalla huomattavasti. (Katzenbach & Smith 1993, 84-85.)



**KUVIO 5.** Tiimityöskentelyn eri tasot ja niiden vaikutus tehokkuuteen (mukaillen Katzenbach & Smith, 1993, 84)

### 3.4.1 Muodostumisvaihe

Muodostumis- eli forming-vaihe kuvaa ryhmän tilaa sen alkuvaiheessa. Ryhmän jäsenet eivät vielä tässä vaiheessa ole toisilleen tuttuja, vaan kukin on vasta tutustumassa joko täysin tai osittain uusiin työtovereihin. Myöskään ryhmän tavoitteet ja toimintatavat eivät vielä ole sen jäsenille, jos edes ryhmän johtajalle, tuttuja. Ryhmän sisäiset roolit eivät vielä tässä vaiheessa ole vakiintuneita, vaan jokai-

nen katsoo tilannetta omasta näkökulmastaan ja lähtökohdistaan sekä omien tehtäviensä ja tavoitteidensa kautta. (Rasila & Pitkonen 2009, 13.)

Alkuvaiheessa myös tiimin jäsenten tunnetilat saattavat vaihdella suuresti: osa saattaa olla hyvinkin positiivisia ja kohteliaita, kun taas toiset esimerkiksi hermostuneita. Ihmisten täytyy siis muodostumisvaiheessa nähdä vaivaa oppiakseen tuntemaan toisensa. (Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained 10.11.2014.) Ryhmän jäsenet etsivät paikkaansa ryhmässä ja miettivät ovatko he esimerkiksi tarpeeksi hyviä kyseiseen ryhmään. Myös ryhmän johtajalla on muodostumisvaiheessa tärkeä rooli. Hänen täytyy tarjota ryhmäläisilleen tietoja ja ohjeita sekä usein myös johtaa keskustelua. (Rasila & Pitkonen 2009, 13-14.)

### **3.4.2 Kuohuntavaihe**

Kuohuntavaiheessa, jota voidaan kutsua myös storming- tai konfliktivaiheeksi, ryhmä ottaa seuraavan askeleen kehityksen tiellä. Ryhmän jäsenet hakevat paikkaansa ryhmässä ja ovat yhä tietoisempia myös muiden jäsenten asemasta siinä. (Rasila & Pitkonen 2009, 15.) Ryhmän jäsenet kokeilevat rajoja ja jäsenten välille saattaa myös syntyä jonkinlaisia konflikteja, kun ihmisten näkemykset ja tavat, joilla he lähestyvät asioita poikkeavat toisistaan. Joissakin tapauksissa jopa ryhmän tavoitteita aletaan kyseenalaistamaan, eivätkä kaikki tiimit pääse koskaan tätä vaihetta pidemmälle. (Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained 10.11.2014.)

Ihmiset myös hakevat tässä vaiheessa turvaa toisistaan ja ryhmän sisälle saattaa muodostua pienempiä ryhmittymiä, joissa ihmiset kokevat olevansa vahvemmassa asemassa. Tästä saattaa seurata esimerkiksi ryhmän sisäistä arvostelua, joka kohdistuu muihin ryhmän jäseniin tai sen johtajaan. Tällainen toiminta vie turhaan energiaa pois itse työnteosta. Kuohuntavaiheessa syntyneiden ongelmien selvittäminen on tärkeää, jotta ryhmän kehitys ei jämähtäisi tähän vaiheeseen, ja usein kehittyminen tapahtuukin juuri kriisien ja ongelmien ja niiden selvittämisen kautta. (Rasila & Pitkonen 2009, 15-16.)

### **3.4.3 Normiutumismvaihe**

Tiimiytymisen kehitysvaiheiden kolmannessa vaiheessa, normiutumism- tai norming-vaiheessa, ryhmä alkaa kokea yhteenkuuluvuutta. Vaihetta voidaan kutsua myös harmonian ja vakiintumisen vaiheeksi.

Tässä vaiheessa ryhmän tavoitteet ja roolit alkavat selkiytyä. Ryhmä alkaa toimimaan sen sisäisten toimintamallien mukaisesti ja niin kuin sen on tarkoitettu toimivan. (Rasila & Pitkonen 2009, 16.) Normiutumisvaiheessa ryhmän jäsenten väliset mahdolliset erimielisyydet alkavat selvitä. Ryhmän jäsenet alkavat huomata toistensa vahvuudet ja luottaa johtajaansa. (Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained 10.11.2014.)

Ryhmä on normiutumisvaiheessa työskennellessään entistä yksimielisempi ja yhteenkuuluvuus on voimakkaampaa. Tässä vaiheessa voidaan jo alkaa puhumaan ryhmän sisäisestä me-hengestä. Tässä täytyy kuitenkin varoa niin kutsuttua ”sisäänlämpeämistä”, eli sitä, kun ryhmä alkaa vähättelemään omia sisäisiä ristiriitojaan ja ongelmiaan tai syyttämään niistä ulkopuolisia tekijöitä, kuten asiakkaita tai johtoa. (Rasila & Pitkonen 2009, 16.)

#### **3.4.4 Yhteistoimintavaihe**

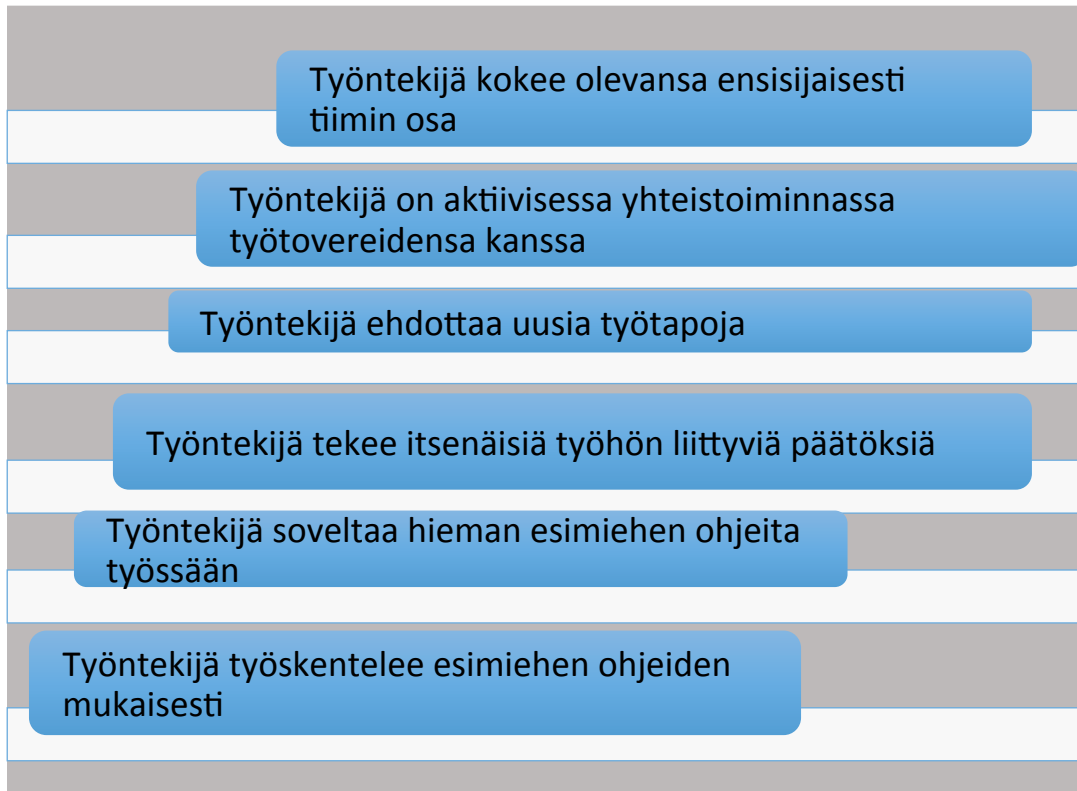
Yhteistoimintavaihe eli performing-vaihe on viimeinen Bruce Tuckmanin esittämästä neljästä ryhmän muodostumisen vaiheesta. Tätä vaihetta kutsutaan myös toteuttamisen ja tavoitteellisen työskentelyn vaiheeksi. (Rasila & Pitkonen 2009, 17.) Tässä vaiheessa ryhmä on kykeneväinen saavuttamaan tavoitteensa ilman kitkaa. Ryhmän johtajan kannalta tässä vaiheessa on mahdollista delegoida enemmän työtä ryhmän jäsenille ja auttaa heitä saavuttamaan täysi potentiaalinsa. (Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained 10.11.2014.)

Yhteistoimintavaiheessa ryhmän ilmapiiri on vapautunut: ryhmän jäsenet tuntevat jo toisensa ja näin osataan hyödyntää ryhmän eri jäsenten erilainen osaaminen ja toiveet. Ryhmän sisäiset roolit ja tehtävät ovat siis selkiytyneet ja sisäisiä ristiriitoja on opittu ratkaisemaan. Näistä ristiriidoista on osattu myös oppia, joten energiaa ei turhaan mene ongelmiin vaan voidaan keskittyä toteuttamaan ryhmän varsinaista tehtävää ja ryhmän etu on jokaiselle jäsenelle tärkein. Yhteistoimintavaiheen saavutettuaan ryhmän on mahdollista tehdä työtä, joka tuottaa tuloksia ja nämä tulokset myös näkyvät ryhmän tyytyväisyyden kasvamisella. (Rasila & Pitkonen 2009, 17-18.)

Edellä on siis tarkasteltu ryhmän tai tiimin muodostumisen neljä vaihetta ja näiden vaiheiden ominaispiirteitä Bruce Tuckermanin mallin mukaan. Kuviossa 6 kuvataan henkilöstön valmiuksista kehittyä tiimiksi vaiheittain Salmisen (2013, 46) mallin mukaisesti. Hänen mukaansa henkilöstön kehittyminen tiimiksi on monien eri osa-alueiden, kuten organisaatiokulttuurin, henkilöstön aiempien kokemusten,



muutosvalmiuden, johtamismallien, henkilöstön keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutustaitojen summa. Tiimikoulutuksella ja -valmennuksella tiimin kehitystä on mahdollista nopeuttaa. (Salminen 2013, 46.)



**KUVIO 6.** Tiimivalmiuksien kehittymisen vaiheet henkilöstöllä (mukaillen Salminen 2009, 46)

Näiden edellä mainittujen tiimin neljän kehitysvaiheen lisäksi Salminen (2013, 68-77) tuo esille vielä kaksi täydentävää tiimin vaihetta, joihin jotkut tiimit yltävät. Nämä tiimin kehityksen viiden ja kuudes vaihe tunnetaan nimillä huipputiimivaihe (high-performing) ja hajoamisvaihe (adjourning). Huipputiimivaihe on vaihe, jonka jotkut tiimit kykenevät saavuttamaan ja jossa tiimi toimii aidossa yhteistyössä sekä sisäisesti että ulkoisesti suhteessa toimintaympäristöönsä. Huipputiimivaiheessa tiimi on itseohjautuva ja tuottava ja pystyy keskittymään tasapainoisesti sekä toimintatapoihin että tuloksiin. Tiimin sisäinen motivaatiotaso on korkea ja tiimi ottaa vastaan uusia ja haastavampia tavoitteita. Tämä vaihe ei kuitenkaan kestä ikuisesti, vaan myös huipputiimin tehokkuus hiipuu vähä vähältä. (Salminen 2013, 76-77.)

Kuudes vaihe eli hajoamisvaihe kohtaa tiimejä ennemmin tai myöhemmin, kun joko sen tavoite ja tarkoitus on täytetty tai sen jäsenet syystä tai toisesta jättävät paikkansa tiimissä. Tässä vaiheessa tiimin

toiminta siis yksinkertaisesti loppuu tai lopetetaan jostakin syystä. (Salminen 2013, 78.) Tiimitoiminta ei siis kehity itsestään, vaan jokaisen tiimin on kuljettava pitkä ja monivaiheinen tie tullakseen toimivaksi kokonaisuudeksi, joka kykenee toimimaan täyden potentiaalinsa mahdollistamalla tavalla ja olemaan hyödyksi organisaatiolleen. Tiimitoiminnan kehittämiseen kannattaa siis panostaa ja henkilöstöä kouluttaa toimimaan tiimissä. Ketään ei voi pakottaa toimimaan tiimissä, vaan tiimin jäsenten on koettava kuuluvansa ryhmään ja että heitä myös arvostetaan sen osana. Hyvä tiimitoiminta hyödyttää kaikkia sen osapuolia ja auttaa ratkaisemaan erilaisia ongelmia tehokkaammin kuin esimiesvetoisessa toiminnassa olisi mahdollista.

### **3.5 Tiimitoiminnan kehittämisen ongelmat**

Kun tiimejä perustetaan ja niiden toimintaa aletaan kehittämään, törmätään usein monenlaisiin ongelmiin. Syitä tähän voidaan löytää esimerkiksi suomalaisesta kansanluonteesta ja koulutusjärjestelmästä. Suomi on harvaan asuttu maa, jossa yhteistoiminta ei ole koskaan ollut selviämisen edellytys. Lisäksi koulutusjärjestelmämme suosii yksin oppimista, ja yhteistyö- ja sosiaalisten taitojen opettelu jää usein informaation omaksumisen varjoon. (Salminen 2013, 40.) Ongelmia on myös asenteissa. Monet ovat haluttomia luottamaan tiimitoimintaan ja unohtavat sen arvon tai aliarvioivat sen tuomia etuja. Ihmiset eivät aina usko, että tiimityöskentely voi olla tehokkaampaa kuin muut vaihtoehdotiset työskentelytavat. Heillä on myös usein omia työskentelymallejaan ja -tyylejään, joille tiimityö koetaan uhaksi. (Katzenbach & Smith 1993, 20.)

Muunlaisia ongelmia tiimin kehittämisessä voivat olla liian heikko panostaminen tiimitoimintaan, mikä yleensä johtuu ylioptimistisesta asenteesta tiimitoiminnan kehittämistä kohtaan. Ongelmia ilmenee myös silloin, jos tiimitoiminnan avulla saavutettavat hyödyt eivät ole tarpeeksi selkeästi määriteltyjä tai jos johto on haluton tekemään tiimityön vaatimia muutoksia organisaatiossa. Erilaiset asiantuntijat voivat kokea, että heidän ammattitaitonsa arvostus ei tiimimuotoisessa työskentelyssä säily. Henkilöstön asenteet vaikuttavat myös tiimitoiminnan kehittymisen onnistumiseen: ihmiset voivat olla haluttomia poistumaan mukavuusalueeltaan eli muuttamaan työtapojaan ja toimintamallejaan pelon vuoksi. Puutteelliset vuorovaikutus- sekä yhteistyötaidot niin johdon kuin henkilöstön keskuudessa voivat jarruttaa tai estää tiimitoiminnan kehitystä. Myöskin organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja työympäristö vaikuttavat ratkaisevasti tiimityön onnistumiseen. (Salminen 2013, 40-41.)

On myös tiettyjä kysymyksiä, joihin on löydettävä vastaukset ennen tiimitoimintaan siirtymistä. Näin määritellään se, miksi tiimi tai tiimejä ollaan perustamassa ja millaisia valmisteluja organisaatiossa on tehtävä tiimitoimintaan siirryttäessä. Tällaisia kysymyksiä ovat Salmisen (2013, 43) mukaan muun muassa:

- Millainen on johdon visio tiimityöskentelystä?
- Kuinka tiimityöhön siirtyminen toteutetaan?
- Millaista uutta osaamista ja toimintamalleja tarvitaan?
- Kuinka vaadittavia vuorovaikutustaitoja kehitetään?
- Miten työkulttuuria uudistetaan, jotta se tukisi tiimitoimintaa?
- Kuinka esimiesten tehtävät muuttuvat?
- Kuinka löydetään sopivat henkilöt tiimivalmentajiksi?
- Kuinka henkilöstöä koulutetaan tiimitoimintaa varten?
- Kuinka jokapäiväinen toiminta muuttuu?
- Kuinka tiimityö saadaan toimimaan käytännön tasolla?
- Kuinka tiimien jäsenet valitaan?
- Minkä kokoisia tiimejä muodostetaan ja miten vastuu ja päätösvalta jakautuvat niissä?
- Kuinka tiimejä tuetaan, seurataan ja arvioidaan?
- Täytyykö palkitsemisjärjestelmiä muuttaa tiimityöskentelyn vaatimilla tavoilla?

### 3.6 Johtajuus tiimissä

Vaikka tiimitoiminta perustuukin tasavertaisuuteen ja yhteistyöhön, on jokaisessa tiimissä silti johtaja. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että johtajan asema on tunnustettu ryhmän sisällä. Yleensä johtajuus on selkeää, kun ryhmän johtajan kokemus tai taidot ovat suuremmat kuin ryhmän muiden jäsenten, mutta tämä ei toteudu läheskään kaikkien tiimijohtajien kohdalla. (Rasila & Pitkonen 2009, 23.) Tiimijohtajaa tai -valmentajaa voidaan pitää tiimin sisäisesti tärkeänä henkilönä, sillä hän koordinoi, kehittää ja suunnittelee tiimin toimintaa. Tästä johtuen tiimijohtajan valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja myös tiimin jäsenillä olisi hyvä olla päätäntävaltaa tiimijohtajaa valittaessa. (Salminen 2013, 141.)

Vaikka tiimijohtajalta odotetaan vastuunottoa ja päivittäisen toiminnan suunnittelu- ja koordinoitaitoa, on hän siltikin vain ihminen ja yksi ryhmän jäsenistä, joten johtajaan kohdistettujen odotusten ja paineiden ei tulisi olla liian suuria (Rasila & Pitkonen 2009, 23). Tiimijohtajan täytyy ymmärtää tiimitoimintaa ja hänen asenteensa siihen on oltava myönteinen. Tiimin edun täytyy aina tulla ennen johtajan itsensä egoa. Tiimivalmentaja ei myöskään tee päätöksiä yksin, sillä tiimissä päätösten tulee olla yhteisiä. Tiimivalmentajan ei voida olettaa hallitsevan kaikkia tiimitoiminnan osa-alueita. Hänen toimintansa pohjana tulisi toimia kaksi johtamisen osa-aluetta, eli asioiden ja prosessien johtaminen sekä ihmisten johtaminen. (Salminen 2013, 141-142.)

Tiimivalmentajan tehtäviin kuuluvat esimerkiksi tiimin päämäärän selventäminen ja siihen ohjaaminen, yhteenvetojen tekeminen, keskusteluun rohkaiseminen ja ohjaaminen, ristiriitojen ja ongelmien ratkaiseminen, tiimin sisäisen informaation levittäminen, tiimin puolustaminen ulkopuolisten toimijoiden silmissä, toimintaa häiritsevien tekijöiden estäminen, resurssien hankkiminen, käytännön asioiden hoitaminen, tiimiläisten motivointi ja kannustaminen, käytäntöjen kehittäminen ja tiimin onnistumisen edellytysten vahvistaminen. (Salminen 2013, 159.) Tiimi tarvitsee siis johtajaa käytännön toimista selviämiseen sekä toiminnan eteenpäin ajamiseen, vaikka kaikki tiimin jäsenet ovatkin yhdenvertaisia. Tiimijohtajan rooli helpottaa ongelmista selviämistä ja auttaa tiimiä pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

## 4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Kun yritys kohtaa tilanteen, jossa sen toiminta muuttuu entiseen verrattuna ratkaisevasti, on tärkeää, että kaikki osalliset ovat tietoisia muutoksesta ja siitä, miten se vaikuttaa juuri heidän toimenkuvaansa ja asemaansa työyhteisössä. Schauppin, Kolin, Kurjen ja Ala-Laurinahon (2013, 6-7) mukaan muutos on nykyään lähes jatkuvaa ja näin ollen on tärkeää, että kommunikaatio ylimmän johdon ja alaisten välillä on kunnossa, jotta informaation kulku muutostilanteissa olisi esteetöntä ja sujuvaa. Johdon on kyettävä vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin sekä niin pelkoihin kuin odotuksiinkin muutostilanteessa. (Schaupp ym.2013, 6-7.)

Hyppäsen (2007, 218) mukaan muutos on yrityksille välttämätöntä jo sen takia, että ilman jatkuvaa kehittymistä yrityksen on mahdotonta säilyttää kilpailukykyään. Muutostilanteeseen johtavia syitä voi olla monia: yrityksen tavoitteet, omistajien tahtotila tai asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisen muuttuminen. Myös lainsäädäntö voi olla muutostarpeen takana ja Suomen ollessa osa EU:ta, on myös EU:n lainsäädäntö otettava huomioon. Myös tuotannolliset tai taloudelliset syyt voivat olla muutostarpeen takana. (Hyppänen 2007, 218.)

Muutokseen liittyy monenlaisia eri osa-alueita, jotka muutoksen sattuessa kohdalle on huomioitava. Työtehtävät saattavat vähentyä, lisääntyä tai muuttua vaativammiksi, uusia työskentelymuotoja tai tietojärjestelmiä voidaan joutua ottamaan käyttöön tai työyhteisö tai työpaikka itsessään voi kokea muutoksia. (Hyppänen 2007, 219.) Kuinka muutokseen siis tulisi suhtautua, jotta siitä selvittäisiin yrityksessä hyvin ilman suuria takaiskuja ja mitä asioista tulisi ottaa huomioon alettaessa käsitellä muutosta? Entä mitkä ovat esimiehen tehtävät ja rooli muutostilanteessa ja kuinka hän voi osaltaan varmistaa muutoksen onnistumisen? Tämä luku käsittelee näitä kysymyksiä ja antaa tiiviin paketin tietoa siitä, kuinka muutoksen keskellä tulisi toimia ja kuinka siihen tulisi suhtautua.

### 4.1 Onnistunut muutos

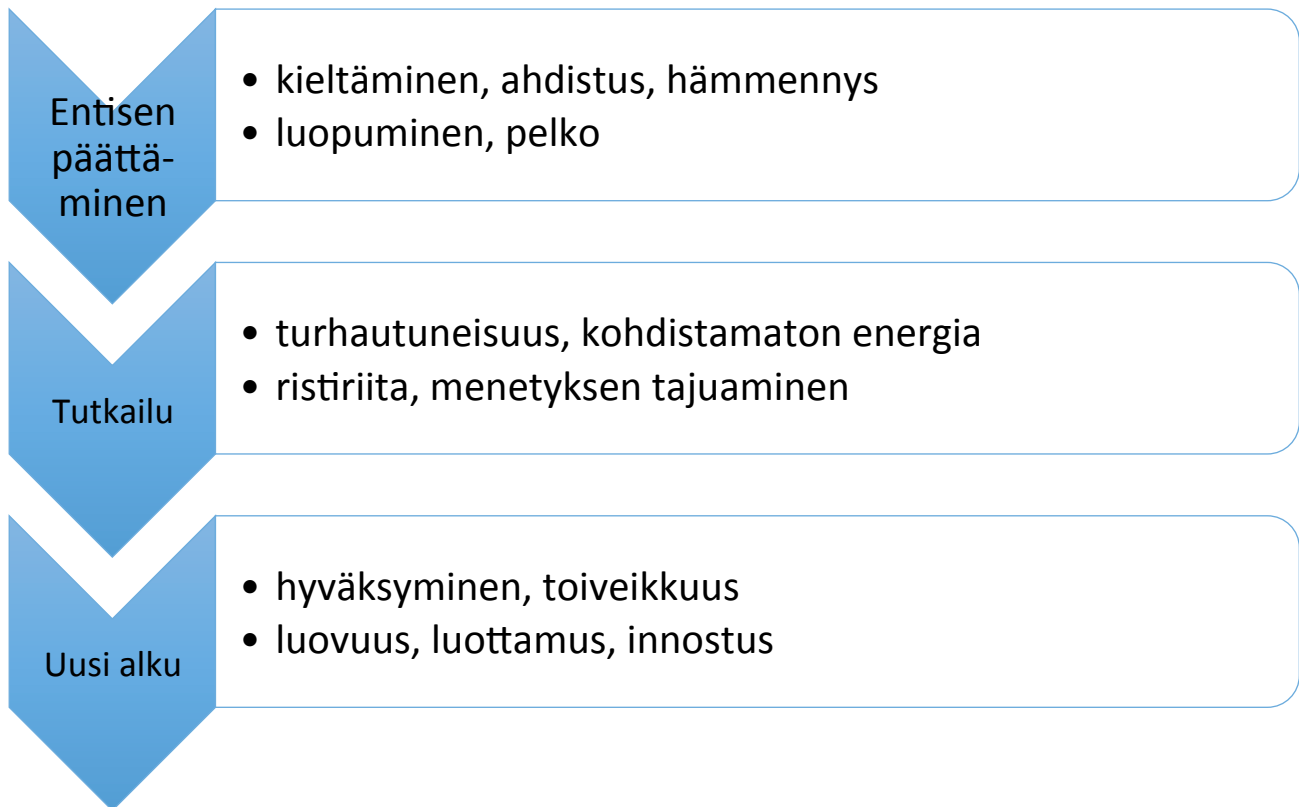
Organisaatiossa muutos voidaan nähdä projektina, sillä muutos täytyy suunnitella, sitten toteuttaa mahdollisimman tarkasti suunnitelmien mukaan ja myöhemmin myös arvioida sen onnistumista. Isoimpia kysymyksiä muutokseen liittyen on se, kuinka ihmiset reagoivat muutokseen ja kuinka heidät saadaan tukemaan muutosta ja seisomaan sen takana. Onnistuneeseen muutokseen kuuluu Kotterin

(1996) mukaan kahdeksan askelta. (Hyppänen 2007, 226-227.) Hyppäsen (2007, 226-227) mukaan nämä Kotterin kahdeksan askelta ovat seuraavat:

1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. vahva vetäjäjoukko
3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. viestintä
5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
6. pientenkin edistysaskelten esille ottaminen
7. uusien toimintatapojen vahvistaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Askeleet yhdestä kolmeen liittyvät muutoksen alkuvaiheen suunnitteluun. Niillä rakennetaan pohja onnistuneelle muutokselle ja varmistetaan se, että tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja kuka muutosta on suorittamassa. Neljäs ja viides askel ovat keskivaiheen käytännön toimia. Ilman hyvää ja toimivaa viestintää ja henkilöstön osallistamista muutoksesta on hankalaa saada pysyvää, sillä ihmiset ovat epä-tietoisia siitä, mitä tapahtuu, eivät koe olevansa osa muutosta ja näin ollen eivät sitoudu siihen. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel liittyvät muutoksen pysyvyyden varmistamiseen. Näissä askelissa johdon kannustavalla ja positiivisella asenteella ja ohjauksella on ratkaiseva asema siinä, omaksuuko henkilöstö esimerkiksi uusia toimintatapoja ja näin ollen suoraan siinä, onnistuuko muutos. (Hyppänen 2007, 227.)

Usein muutostilanteessa ilmenee muutosvastarintaa, mikä on luonnollista ja siihen tulisi myös suhtautua osana muutosta. Usein ihmiset eivät vastusta itse muutosta vaan tapaa, jolla muutos toteutetaan. Näin ollen onnistuneeseen muutokseen kuuluu myös muutosvastarinnan huomioiminen ja siihen reagoiminen. Oikeanlaisella viestinnällä, johon kuuluu myös perusteluja, muutosvastarintaa voidaan vähentää ja siirtymää vanhasta mallista uuteen voidaan helpottaa. Muutosvastarinnan syitä voivat olla esimerkiksi vanhat tottumukset, vakauden kaipuu, väärinkäsitykset tai näkemyserot. Näitä helpottamaan muutostilanteessa ihmiset tarvitsevat erilaisia asioita, kuten syiden ja tutkimustiedon esilletuontia tai uusien näkökulmien selittämistä ja muutoksen tuomien hyötyjen kirkastamista. (Hyppänen, 2007, 228-230.) Kuviossa 7 kuvataan muutosprosessin vaiheita ja niitä tunteita, joita näihin vaiheisiin saattaa eri ihmisten kohdalla liittyä.



**KUVIO 7.** Muutosprosessin vaiheet ja niihin liittyvät tunteet (mukaillen Hyppänen 2007, 229)

#### 4.2 Muutoksen hallinta

Muutoksen hallinnassa esimiehen rooli korostuu erityisesti. Hän varmistaa muutoksen etenemisen osaltaan parhaalla mahdollisella tavalla ja tukee johdon tekemiä päätöksiä käytännössä. Voidakseen toimia halutulla tavalla esimiehen on ensiarvoisen tärkeää saada johdolta riittävästi tietoa muutokseen liittyen. Hyppäsen (2007, 231) mukaan muutoksen toteuttajalla on kolme tehtäväaluetta, joihin hänen tulee keskittyä. Nämä alueet ovat edellytysten luominen muutokselle, ihmisten motivointi sekä siirtymäkauden hallinta. Edellytysten luomisella tarkoitetaan muun muassa avainryhmien tuen hankintaa, suunnitelmallisen viestinnän varmistamista ja läsnäoloa. Ihmisten motivoinnilla taas tarkoitetaan sekä tiedon että tunteisiin pohjaavien argumenttien antamista henkilöstölle sekä henkilöstön osallistamista itse muutokseen. Siirtymäkauden hallinta tarkoittaa arkipäivän rutiinien, esimerkiksi liiketoiminnan ja asiakaspalvelun jatkuvuutta myös muutoksen aikana. Muutos toki vie aikaa, mutta samalla on muistettava keskittyä myös muihin päivittäisiin toimintoihin. (Hyppänen 2007, 231-232.)

Muutos ei aina ole selkeä ja helposti ennakoitavissa, vaan sen toteuttaminen vaatii nopeita päätöksiä epävarmuuden hallitessa tilannetta. Kun luodaan uutta toimintaa, perustuu se usein faktatiedon sijasta parhaisiin mahdollisiin arvauksiin. Muutoksen haaste on siis tunnistettava ja muutoksen sisällöllinen arviointi ja ratkaisuvaihtoehtojen tarkasteleminen on nähtävä jatkuvana osana muutosprosessia. Jotta muutosta voitaisiin todella ymmärtää, on yrityksessä riittävän tarkasti avattava sitä, mikä on muuttumassa, eli millä alalla toimitaan, mitä hyötyjä tuotetaan ja mikä näissä asioissa on muuttumassa. (Schaupp ym. 2013, 29.)

Nykyisin muutosten hallinta ei onnistu siten, että toiminta pilkotaan pienempiin palasiin, vaan toimintaa on kehitettävä kokonaisuutena. Toimintaa kehitettäessä on myös huomioitava ne vaiheet ja tarpeet, jotka ovat johtaneet nykyisen toiminnan muodostumiseen, jotta tulevan muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen olisi helpompaa. Muutokset saattavat myös helposti uhata työntekijöiden hyvinvointia ja työn mielekkyyttä tai sen mielekkääksi kokemista. Parhaimmillaan muutos on kuitenkin mahdollisuus kehittää toimintatapoja ja löytää aivan uusia motivoivia tekijöitä, jotka kannustavat työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. (Schaupp ym. 2013, 32-33.)

### **4.3 Toiminnan kehittäminen**

Toiminnan kehittämisessä on kyse siitä, että työtä tarkastellaan uudelleen tavalla, joka tuottaa uudenlaisia kehittymismahdollisuuksia. Työstä opitaan, eli asioita nähdään ja tehdään uudella tavalla. Ensimmäinen askel tähän on se, että ihmisten toiminta yrityksessä pyritään näkemään osana kokonaisuutta, joka on muodostunut työpaikan rakenteiden ja kulttuurin kautta. Toinen askel on toiminnassa ilmenneiden ongelmien näkeminen osana muutostilannetta ja näiden ongelmien kääntäminen negatiivisista tilanteista toimintaa kehittäviksi positiivisiksi kokemuksiksi. (Schaupp ym. 2013, 68-71.)

Tärkeää on se, että on olemassa jonkinlainen malli tai ajatus yrityksen toiminnasta ja sen eri osa-alueiden suhteesta ja vaikutuksesta toisiinsa. Kun siis jollakin osa-alueella ilmenee ongelmia, voidaan ottaa huomioon se, miten kokonaisuus ja sen osien väliset suhteet ovat vaikuttaneet ongelman syntyyn. Näin ongelmat voidaan korjata ei syyttämällä esimerkiksi jotain yksilöä, vaan puuttumalla niihin yrityksen toimintoihin ja osiin, jotka ovat mahdollistaneet ongelman synnyn ja kehittämällä niitä. Tällaisia toiminnan osa-alueita voivat olla esimerkiksi tekijät, välineet, työyhteisön säännöt tai työnjako. (Schaupp ym. 2013, 73-76.)



## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella K-Supermarket Haapajärven toiminnan siirtämistä pelkästään osastovastaaviin perustuvasta toiminnasta tiimitoimintamalliin. Tätä tarkoitusta varten kerättiin materiaalia kauppiaan haastattelun, osastovastaavien kyselylomakkeen, asiakaspaineraporttien ja toiminnan tarkkailun muodossa. Näistä tiedonhankintamenetelmistä arvokkaiksi osoittautuivat varsinkin kauppiaan haastattelu ja osastovastaaville suunnatut kyselylomakkeet.

Kyselylomakkeet muodostuivat kahdeksasta avoimesta kysymyksestä, joissa osastovastaaville annettiin mahdollisuus kertoa näkemyksiään kysytyistä asioista. Kysymykset käsittelivät mm. sitä, mitkä päivät osastolla ovat kiireisimpiä, mistä kiire johtuu, missä asioissa osastolla kaivataan apua, kuinka monta ihmistä on sopiva määrä tiimissä auttamassa osastolla, onko tiimille tarvetta joka päivä ja onko tiimi tarpeellinen osastovastaavan oman näkemyksen mukaan. Lisäksi lopussa oli kohta, jossa osastovastaavat saivat halutessaan kertoa muita mieleensä tulevia asioita. Kyselylomake liitteessä 1.

### 5.1 Kauppiaan haastattelu

Kauppiaa A. Joensuun haastattelu helmikuun 2016 alussa antoi työn aloittamiselle hyvät lähtökohdat. Siinä selvisi monia asioita, muun muassa se, mitä nyt ollaan tekemässä ja millaiseen lopputulokseen halutaan päästä. Myös lähtötilanteesta sain entistä paremman käsityksen. Lähtötilanne on siis se, että jokaisella osastolla, maito-, liha-, kassa-, hedelmä- ja vihannes-, leipä-, teollinen- ja pakasteosastolla, on oma osastovastaavansa, joka vastaa osaston tilauksista ja ylläpidosta. Tähän malliin halutaan muu-  
tosta tehokkuusajattelun muodossa. Sisäistä tehokkuutta halutaan kasvattaa ja työtehoon, eli lukuun, joka saadaan, kun liikevaihto jaetaan tehtyjen työtuntien määrällä, halutaan kiinnittää huomiota. (Joensuu 2016.)

Vastuuta osastojen toiminnasta halutaan jatkossa jakaa useammalle ihmiselle tuomalla tiimityöskentelymalli mukaan toimintaan. Ajatuksena on tehdä asioita oikeaan aikaan ja kohdistaa työtunnit oikein sinne missä niitä milloinkin tarvitaan. Lisäksi olisi tärkeää, että osastovastaava ei enää olisi ainut, jolla on tarpeeksi tietoa ja taitoa pyörittää osastonsa toimintaa, vaan että olisi olemassa eräänlainen varajärjestelmä, jossa vaikkapa sairauden tai muun poissaolon sattuessa joku toinen voisi astua osastovastaavan paikalle tarvittavaksi ajaksi. Lisäksi muitakin työntekijöitä perehdytettäisiin toimimaan niin kut-

suttuina ”moniosaajina”, eli heillä olisi valmiudet toimia tehokkaasti eri osastoilla ja tietoa näiden osastojen tehtävistä ja vastuista. Tämä korostuisi varsinkin esimerkiksi ilta-aikaan; kun osastovastaava ei enää ole paikalla, toiminta jatkuisi yhtä laadukkaana kuin päiväsaikaan. (Joensuu 2016.)

Tiimityöskentely taas tarkoittaisi noin 3-4 henkilön tiimiä, joka työskentelisi aamulla ja silloin, kun saapunut tavara täytyy hyllyttää eri osastoilla. Tiimin toiminta ja toiminta-aika olisi riippuvainen viikonpäivästä, sillä tehtävien asioiden määrä vaihtelee päivittäin. Tiimi purkaisi kuormat yhdessä osastoittain, jolloin vastuu ei jäisi yksin osastovastaavalle ja näin hänelle jäisi tarpeeksi aikaa myös osaston muihin tehtäviin, kuten tilauksiin liittyviin asioihin. Tiimin avulla tavara saataisiin nopeasti hyllyihin asiakkaiden saataville. Tavoitteena olisi myös se, että näin osastovastaaville jäisi enemmän aikaa huolehtia siitä, että tavaraa on oikeaan aikaan oikea määrä esimerkiksi sesongit huomioiden, ja näin hävikkitappio mutta myös ne tilanteet, joissa asiakkaiden haluamia tuotteita ei ole esillä, vähenisivät. (Joensuu 2016.)

## 5.2 Osastovastaavien haastattelut

Osastovastaavia varten suunnittelemani kyselylomakkeet jaoin heille 29.4.2016 ja vastaukset sain 23.-25.5. Osastovastaavia K-Supermarket Haapajärvässä on viisi, yksi teollisella osastolla, joka käsittää kaikki pitkään säilyvät tuotteet kuten ja juomat, yksi liha-, eines- ja kalaosastolla ja yksi maitoosastolla. Lisäksi yksi ihminen on vastuussa leipä- ja pakasteosastoista ja yksi kassa- ja hedelmä- ja vihannesosastoista. Osastovastaaville suunnattujen kyselylomakkeiden kysymykset olivat:

1. Osasto jolla työskentelet?
2. Mitkä päivät ovat kiireisimpiä osastollasi ja miksi?
3. Minä päivinä ja mihin aikaan osastolle tulee tavaraa?
4. Tarvitaanko apua muissa asioissa kuormien purkamisen lisäksi ja jos tarvitaan, missä?
5. Montako ihmistä olisi mielestäsi riittävä määrä apuna tavaroiden hyllyttämisessä?
6. Onko tiimille tarvetta joka päivä?
7. Mikä on oma mielipiteesi tiimityöskentelymallista? Onko se tarpeellinen? Nostaako se tehokkuutta?

Vastauksia tuli osastosta riippuen vaihtelevasti ja myös vastausten pituudet vaihtelivat osastokohtaisesti. Maito ja teollisen osaston vastaukset jäivät lyhyiksi, kun taas varsinkin liha- ja leipäosaston vasta-

ukset olivat pitkiä ja yksityiskohtaisia. Lomakkeet toisen kysymyksen vastauksissa kiireisimmiksi päviksi mainittiin erityisesti maanantai, torstai ja perjantai, mistä poikkeuksena leipäosasto, jossa joka päivä mainittiin kiireisenä. Tavaraa muille paitsi pakasteosastolle saapui joka päivä maanantaista lauantaihin. Ainoina osastoina kaikista maito- ja teollisen osaston vastaavat kertoivat, ettei tiimin apua tarvittaisi muissa asioissa kuin tavaran hyllyttämisessä. Tiimin sopivaksi kooksi oli osastosta riippuen mainittu 1-4 ihmistä. Lisäksi kaikki paitsi maito-osaston vastaava kokivat, että tiimille olisi tarvetta kaikkina päivinä maanantaista perjantaihin.

Lihaosaston, joka käsittää myös einokset, kalat ja lihatiskin, vastauksissa kiireisimmät päivät viikosta olivat maanantai, torstai ja perjantai. Maanantaisin hyllyt täytyy käydä läpi viikonlopun jäljiltä, tarjouksia tarkistaa ja hävikkiä poistaa. Torstaina tavaraa tulee paljon, joten apua tarvittaisiin sen hyllyttämisessä. Perjantai taas on kiireisin aika lihatiskin kannalta, joten apua tarvitaan siellä sekä tavaran hyllyttämisessä. Kuormat lihaosastolle saapuvat maanantaista lauantaihin kello 9 ja 11 välillä. Asioiksi, joissa apua tarvitaan hyllyttämisen lisäksi mainittiin hyllyjen läpikäynti tarjousten teon ja hävikin poistamisen muodossa, lihatiskissä auttaminen, jotta osastovastaavalle jäisi aikaa muihin toimiin sekä varaston läpikäynti, jotta tavara saadaan kiertoan oikeassa järjestyksessä. Lisäksi tärkeäksi nähtiin se, että useammalla ihmisellä olisi tarvittavat taidot auttaa tekemään tilausehdotuksia, korjauksia saldoihin sekä poistaa kannattamattomia tuotteita.

Hedelmä- ja vihannesosaston kiirepäivät sijoittuvat maanantaille, torstaille ja perjantaille. Näinä päivinä osastolle tulee eniten tavaraa. Maanantaisin on kerättävä pois vanhat tarjoukset sekä laitettava uudet tilalle. Torstaina taas alkuvuikon tarjoukset tulee ottaa pois ja vaihtaa uusiin, myös hintoja muuttuu paljon. Perjantaina taas hedelmä- ja vihannesosasto tulee valmistaa viikonloppuun esillepanon kannalta ja silloin täytyy myös tehdä tilaukset kahdelle päivälle. Tiistain työajasta noin tunti menee ennakkotilausten tekoon. Apua tarvittaisiin osastolla tavaran hyllyttämisen lisäksi hävikin poiskeräämisessä ainakin maanantaisin ja torstaisin. Tiimi koetaan tarpeelliseksi joka päivälle.

Leipäosastolla kaikki päivät ovat kiireisiä painottuen aamuun, sillä leivän paistaminen ja esillepano vievät runsaasti resursseja osastovastaavalta. Kiire korostuu varsinkin maanantaina, torstaina, perjantaina ja lauantaina. Paras tilanne olisi saada tuotteet valmiiksi esille ennen kaupan avautumista, mikä ei nykytilanteessa ole mahdollista. Myös osaston puhtaanapito uhkaa kärsiä vallitsevasta kiireestä, mikä varsinkin paistotuotteiden kohdalla on ongelmallista. Myöskään hävikkituotteita ei ehditä aamuisin kerätä pois vaan se on siirretty iltavuoron tehtäväksi silloin, kun kauppa on vielä auki, mikä ei ole ihanteellinen tilanne. Kuormat osastolle tulevat päivittäin sunnuntaita lukuun ottamatta kello 7 ja 11

välillä. Tiimille koettaisiin olevan tarvetta joka päivä ja apua tarvittaisiin hyllyttämisen lisäksi juuri hävikin keräämisessä, mahdollisesti paistamisessa ja esimerkiksi esillepanoon liittyvissä asioissa.

Teollisella osastolla tiimin tehtävä olisi lähinnä tavaran hyllyttäminen. Tälle osastolle ei tule helposti pilaantuvia tuotteita, joten tiimi voisi muut osastot hoidettuaan siirtyä purkamaan tavaraa osastolle. Tavaraa saapuu joka päivä sunnuntaita lukuun ottamatta. Myös maito-osastolla tiimin tehtävänä olisi ainoastaan tavaran hyllyttäminen. Maito-osastolle tavaraa saapuu joka päivä torstain kuorman ollessa suurin. Pakasteosaston kuormat saapuvat tiistaisin ja torstaisin aamupäivällä, jolloin hyllytysapua tarvittaisiin. Leipä- ja pakasteosaston vastaavana toimii sama henkilö, joten usein pakasteosaston tavaraa ei ehditä purkamaan vasta kuin sitten, kun leipäosaston pakolliset tehtävät on suoritettu, mihin tarvittaisiin muutosta. Tämän lisäksi osastolla täytyy tehdä täydennyksiä varsinkin sellaisiin aikoihin, kun jotain tiettyä tavaraa ostetaan runsaasti.

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin osastovastaavien omia mielipiteitä tiimityöskentelymallista. Suhautuminen oli kaiken kaikkiaan positiivista tietyin varauksin. Tiimitoimintaan siirtymisen nähtiin nostavan tehokkuutta, mutta tärkeänä nähtiin se, että tiimiläiset olisivat hyvin perillä osastojen toiminnasta ja siitä, mitä ovat tekemässä, jotta virheitä ei tapahtuisi eikä heidän jälkiään tarvitsisi korjata. Myös tarkkuutta ja yhteisiä keskusteluja ja toimintamallin kunnollista sisäänajamista vaadittiin ennen toiminnan aloittamista. Hyvinä asioina osastovastaavat näkivät varsinkin sen, että tavara saataisiin nopeasti hyllyihin ja että tiimitoiminnan ansiosta aikaa jäisi enemmän muiden toimintojen hoitamiseen. Lisäksi tärkeänä tiimitoiminnan aloittamisessa nähtiin se, että vanhoista pinttyneistä tavoista päästäisiin eroon ja osattaisiin katsoa asioita uudelta kannalta sekä huomata, mikä on tärkeää ja mikä ei.

### **5.3 Asiakaspaineraportit ja havainnointi**

K-Supermarketin järjestelmistä saatavissa olevat asiakaspaineraportit kertovat päivittäiset asiakasmäärät, myynnin sekä esimerkiksi myynnin asiakasta kohden sekä myytyjen tuotteiden kappalemäärän asiakasta kohden tunnin tarkkuudella. Kehitystehtävän kannalta oleellimmat tiedot raporteissa olivat juuri asiakasmäärät sekä myynti. Näiden avulla on mahdollista selvittää päivän kiireisimmät ajat eli se, mihin aikoihin minäkin päivänä asiakaspaineet kohdistuvat ja mihin aikoihin esimerkiksi kassaosastolla tarvitaan eniten työvoimaa.

Käyttämäni asiakaspaineraportti on viikolta 14 vuonna 2016, 4.4.-10.4., joka oli niin kutsuttu ”perusviikko”, eli se ei sisältänyt pyhäpäiviä tai muita huomattavia sesonkiaikoja. Raporttien ensimmäinen silmiinpistävä asia oli ero alkuviikon, maanantai-torstai, ja loppuviikon, perjantai ja lauantai, välillä. Perjantain ja lauantain asiakasmäärät ja myynnit olivat alkuviikkoa huomattavasti suurempia. Alkuviiikon päivistä vilkkain oli maanantai, jonka asiakasmäärät ylsivät lähemmäs perjantain tasoa. Sunnuntain kokonaisasiakasmäärä oli muita päiviä pienempi johtuen lyhyestä aukiolosta, mutta asiakasmäärät per tunti ylsivät maanantain tasolle.

Maanatain vilkkain aika sijoittui kello 11 ja 17 välillä. Tänä aikana asiakasmäärät per tunti olivat suurimmat ja myös myynti jopa kaksi kertaa isompi kuin aamu- ja ilta-aikaan. Tiistain ollessa vain hieman maanantaita hiljaisempi päivä myynti sijoittui myös tasaisesti klo 10 ja 18 välille huipun sijoituessa kello 17. Keskiviikko jatkui tiistain kaltaisena joskin tasaisempana ilman selkeää myyntihuippua. Torstaina myynnin huippu sijoittui selkeästi iltapäivään kello 15 ja 18 välille. Perjantain ja lauantain myynti oli huomattavasti alkuviikkoa suurempaa päivän ja perjantaina myös iltapäivän ollessa kiireisintä aikaa. Sunnuntaina eniten asiakkaita riitti heti kaupan aukeamisen aikaan 12 jälkeen ja sitten taas kello 16 jälkeen.

Toiminnan havainnointi paikan päällä K-Supermarket Haapajärven tukее edellä mainittuja asioita. Suoritin havainnoinnin ajalla 11.-17.4.2016. Tärkeimmät havainnoinnista mieleen jääneet asiat olivat juuri se, mitkä ajat ovat kiireisimpiä yrityksessä ja se, kuinka pitkään kestää, ennen kuin tavara saadaan purettua hyllyihin. Tavarat purettiin joinakin päivinä tehokkaastikin, mutta heti kun kiire kasvoi, venyi myös tavaroiden hyllytysaika, mikä ei tule kysymykseen varsinkaan helposti pilaantuvien ja vanhenevien tuotteiden kohdalla. Jokapäiväinen kiire näkyi selvimmin leipäosastolla, missä tekemistä riittää varsinkin aamuisin ja työtaakka alkaa olla liian suuri yhden ihmisen kannettavaksi.

#### **5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tässä opinnäytetyössä selvitettävänä asiana oli se, kuinka juuri K-Supermarket Haapajärven siirtyminen tiimityöskentelytoimintamalliin sujuisi yrityksen kannalta parhaiten ja mitä selvitettäviä seikkoja tähän liittyi. Tätä varten ei tuntunut tärkeältä kerätä tietoa yrityksen asiakkailta, jotka tarkastelevat yrityksen toimintaa vain ulkopuolisen silmin, vaan itse kauppiaalta, jonka ajatuksesta muutos lähti liikkeelle, sekä yrityksen henkilöstöltä eli osastovastaavilta, joita muutos tulisi koskettamaan ja joilla on ensikäden tietoa sekä hyviä näkemyksiä, joita asiassa voi hyödyntää. Opinnäytteen tarkoituksena ei

ollut olla laaja-alainen tutkimus aiheesta vaan lähinnä apuväline, jota juuri tämä yritys voisi käyttää muutoksessaan hyödyksi ja joka toisi ratkaisuja ongelmiin ja kysymyksiin, joita aihe saattaisi juuri kyseisessä yrityksessä herättää. Näin ollen opinnäytetyö vastaa tarkoitustaan, on validi ja siinä käytetyt menetelmät ovat olleet hyödyllisiä kerätessä opinnäytetyön kannalta relevanttia tietoa.

Tutkimuksen reliabiliteetti aiheutti pohdintaa jo työn aloitusvaiheessa, sillä tekijällä on läheinen sukulaisuussuhde työn tilaajaan, mikä saattaisi aiheuttaa ongelmia aiheen objektiivisessa tarkastelussa ja ehkä jopa vaikuttaa kyselyiden vastauksiin. Tämän lisäksi tekijällä on pitkä työhistoria kyseisessä yrityksessä ja hän tuntee esimerkiksi osastovastaavat, joita työssä haastatellaan. Toisaalta taas tekijän hyvä kohdeyrityksen tuntemus saattaa olla hyöty ja antaa työlle lisäarvoa, toisaalta taas vaarantaa tulosten luotettavuuden. Työssään tekijä on kuitenkin pyrkinyt pitämään yllä objektiivista tarkastelua, jotta yrityksen työstä saama hyöty jäisi mahdollisimman suureksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella K-Supermarket Haapajärven toiminnan siirtäminen pelkästään osastovastaaviin perustuvasta mallista tiimitoimintamalliin sekä luoda pohja, jonka mukaan tiimitoimintaa voitaisiin alkaa käytännössä harjoittamaan. Tämän tavoitteen pohjalta kerättiin tietoa kohdeyrityksestä K-Supermarket Haapajärvestä tukemaan kehittämistehtävää. Yrityksen toimintaa valottavia tietolähteitä olivat kauppiaan haastattelu, osastovastaaville kohdistetut kyselyt, yrityksen asiakaspaineraportit sekä paikanpäällä yrityksessä tapahtuva havainnointi. Tässä luvussa kootaan kerätty tieto, sovelletaan sitä teoriaan, jota opinnäytetyöhön on kerätty tukemaan käytännön kehittämistehtävän toteutusta sekä esitetään ratkaisuja siihen, kuinka tiimityöskentely olisi parasta tuoda mukaan K-Supermarket Haapajärven toimintaan.

Tulosten perusteella yksi tiimitoimintamallin keskeisimmistä tavoitteista olisi vähentää osastovastaaville kertyvää vastuuta tuomalla tiimi heidän avukseen ja perehdyttämällä tiimin jäsenet riittävällä tavalla kunkin osaston toimintaan. Vähiten tätä perehdytystä tarvitaan osastovastaavien kyselyiden perusteella maito- ja teollisella osastoilla ja eniten taas leipä- ja lihaosastoilla. Myös hedelmä- ja vihannesosaston toiminta vaatii tiettyä tietoutta osaston toiminnasta. Perustehtävät, eli kuorman hyllyttäminen kullakin osastolla, eivät vaadi erityisosaamista. Periaatteena on vain saada ensin tullut tavara myös myytyä ensimmäisenä. Enemmän perehdyttämistä vaativat esimerkiksi hintojen, tarjousten ja hävikin hallinta, palvelutiskillä toimiminen sekä leivän paistaminen.

### 6.1 Osastovastaavien varajärjestelmä

Ihannetilanne olisi, että kunkin osaston vastaavalla olisi varalla sellainen henkilö, joka myös osaa hoitaa osaston toiminnan ylläpitämiseen vaaditut toiminnot tarpeeksi tyydyttävällä, jopa osastovastaavan työpanosta vastaavalla tasolla. Tämä on tärkeää esimerkiksi sairastapausten tai lomien kohdalla, jotta osaston toiminta voitaisiin turvata myös osastovastaavan poissaolojen aikana. Nykytilanteessa tämä toteutuu vain liha-, maito- sekä hedelmä- ja vihannesosastoilla. Varamiesten perehdyttämiseen on tärkeää varata riittävästi aikaa, jotta perehdyttäminen ei jää pintapuoliseksi ja jotta voidaan varmistaa myös varamiehen ammattitaito toimia kyseisellä osastolla. Perehdyttäminen voitaisiin hoitaa esimer-

kiksi siten, että varamies seuraisi viikon ajan osastovastaavaa tämän tehtävissä viikon jokaisena arkipäivänä ja oppisi näin käytännön kautta jokaisen päivän erityispiirteet ja tehtävät.

Erityisen tärkeää olisi löytää niin kutsuttu varamies myös teolliselle osastolle sekä leipään. Nämä henkilöt olisi luontevinta löytää kassahenkilöiden joukosta, sillä heitä yrityksessä on useita ja suurimman osan pääsääntöiset tehtävät sijoittuvat pelkästään kassalle sekä myymälän iltaylläpitoon. Heidät olisi useimmiten myös mahdollista irrottaa väliaikaisesti kassatehtävistä hoitamaan osastovastaavien varamiesten tehtäviä. Tehtävään sopiviksi voisi ajatella esimerkiksi yrityksessä pitkään olleita henkilöitä, jotka tuntevat kaupan eri osastojen toimintaa hyvin ja henkilöitä joilla on luontaisia taipumuksia ja kiinnostusta tiettyjä osastoja kohtaan. Myös työntekijöiden oma halukkuus tehtäviin on otettava huomioon. Lisäksi yrityksen edun mukaista olisi perehdyttää mahdollisimman moni kassahenkilöistä toimimaan myös palvelutiskissä. Näin ollen he voisivat tarvittaessa varsinkin aamuisin avustaa lihaosaston työntekijöitä esimerkiksi purkamalla jonoja ja toimimalla tiskissä silloin, kun lihaosaston muut tehtävät vaativat huomiota. Nykyisin vain pienellä osalla kassahenkilöistä on välttävät taidot toimia palvelutiskissä.

## 6.2 Tiimin järjestäminen

Tiimin kohdalla tärkeimpiä selvitettäviä seikkoja olivat:

- minä päivinä tiimiä tarvittaisiin
- mihin aikoihin tiimi työskentelisi
- montako henkilöä tiimiin kuuluisi
- kuulusiko tiimin tehtäviin muita asioita tavaran hyllyttämisen lisäksi
- millä osastoilla tiimi työskentelisi
- ketä tiimiin kuuluisi.

Kauppiaan haastattelun (Joensuu 2016) sekä osastovastaavien haastatteluiden perusteella sopivin tiimin koko olisi neljä henkilöä. Näin tiimistä yksi tai jopa kaksi voisi tarvittaessa irrota eri osastolle suorittamaan milloinkin vaadittavia tehtäviä sekä auttamaan palvelutiskissä tai kassalla, mikä toisi jous-



vuotta tiimin toimintaan. Näin ollen vähintään yhdellä, mieluummin useammalla, tiimin jäsenellä tulisi olla valmiudet toimia sekä palvelutiskissä että kassalla. Lisäksi yhden tiimin jäsenen voisi ajatella avustavan aamuisin leipäosastolla keräten hävikkiä ja paistaen leipää. Suurella osalla henkilökunnasta on jo nykyisellään tarvittavat tiedot ja taidot toimia leipäosaston perustehtävissä, mutta myös näitä taitoja tulisi vahvistaa leipävastaavan ohjauksessa, jotta turhilta virheiltiltä vältyttäisiin. Tälle ohjaukselle tulisi varata hetkiä silloin kun mahdollista.

Tiimin työskentelypäiviksi kyselyn mukaan muotoutuisivat kaikki arkipäivät. Normaalisti työpäivä alkaa kello seitsemän, joten myös tiimin olisi hyvä aloittaa työskentely silloin. Maanantaisin osastovastaavien aikaa kuluu muihin asioihin kuin kuorman hyllyttämiseen, joten silloin tiimi sijoitettaisiin työskentelemään hedelmä- ja vihannesosastolle heti aamusta, ja kun lihaosaston kuormat saapuvat, siirtyisivät he purkamaan ne. Vasta kun lihaosaston tavara on hyllyssä, voitaisiin jatkaa hedelmäosaston tavaran purkamista sekä tarvittaessa siirtyä auttamaan myös maito-osastolle. Myös leivät purettaisiin hyllyyn tiimin toimesta heti kuorman saavuttua. Leipäkuorman purkamiseen riittäisi yhden tai kahden tiimin jäsenen panos, jolloin osa voi jatkaa töitä liha- tai muilla osastoilla. Maanantaisin tiimin toiminta ajoittuisi varsinkin varhaiseen aamuun, sillä teolliselle osastolle ei silloin tule tavaraa.

Tiistaisin, keskiviikkoisin ja torstaisin kuormaa tulee runsaasti kaikille osastoille torstain kuorman ollessa suurin. Myös näinä päivinä tiimi aloittaisi heti aamusta hedelmä- ja vihannesosastolta ja liha-kuorman saavuttua siirtyisi purkamaan sitä. Myös leipä ja maito-osastoihin tulisi kiinnittää tarvittavaa huomiota. Tiistai- ja torstaipäivisin saapuu myös pakastekuorma, jonka purkaminen olisi myös tiimin tehtävä, sillä pakastevastaava on vastuussa myös leivästä ja usein pakasteiden purkamiseen ei näin ollen jää riittävästi aikaa. Kun muiden osastojen tilanne on sellainen, ettei niillä enää tarvita koko tiimin panosta, voisi osa tiimistä siirtyä purkamaan teollista kuormaa. Teollisen osaston tavaraa ei yleensä ole kiire saada hyllytettyä, sillä se ei pilaannu nopeasti ja liikkuu hitaammin kuin tuoreosastojen tuotteet. Mutta mitä aiemmin tavara saadaan purettua, sitä siistimpänä pysyy myymälä ja tavara ei pääse loppumaan hyllystä. Perjantaisin työt tehtäisiin muita päiviä vastaavassa järjestyksessä, mutta huomioon tulee ottaa, että perjantaisin asiakasmäärät nousevat, mikä aiheuttaa ruuhkaa kassalle ja palvelutiskille. Myös tämä on huomioitava, jotta tavarat saadaan hyllyyn kohtuullisessa ajassa ja että myös kassoille ja palvelutiskiinkin jää tarpeeksi työvoimaa.

Muita tarpeellisia taitoja, jotka tiimin jäsenten tulisi hallita, ovat hinnanhallintaan liittyvät toiminnot. Hintoja hallitaan yrityksen sisäisten järjestelmien kautta ja näistä tulisi kaikilla työntekijöillä olla ainakin perustiedot. Hinnanhallintaan kuuluvat muun muassa oikeiden hintojen ja tuotetietojen lisääminen

järjestelmään, tuotteiden perustaminen, tarjousten tekeminen ja päättäminen sekä etikettien ja hintajulistoiden tulostaminen. Näin he voisivat itsenäisesti esimerkiksi lisätä uudet tuotteet koneelle ja aloittaa tarjoukset tuotteille, joiden viimeinen käyttöpäivä on lähestymässä.

Kun tiimiin on valittu henkilöt, jotka pääsääntöisesti muodostavat tiiminrungon, on tärkeää, että kokoonnutaan yhdessä kauppiaan johdolla keskustelemaan tiimin tehtävästä ja tarkoituksesta. Kun tiimin toiminnalle muodostetaan selkeä tavoite ja se tuodaan selkeästi esiin niin, että kaikki tiimin jäsenet sen ymmärtävät, pysyvät tiimin jäsenet paremmin motivoituneina tehtävässään ja heidän sitoutuneisuutensa tiimiin ja työhön kasvaa. Myös se, että työntekijät perehdytetään toimimaan asiantuntevasti eri osastoilla on yritykselle suuri etu, sillä se tuo yritykseen joustavuutta ja lisää henkistä pääomaa. Tiimiin siirryttäessä ja muissakin yrityksen toimissa varsinkin muutokseen liittyen voitaisiin ajatella toteutettavan enemmän sellaista suunnittelua, jossa myös henkilökunnan mielipiteet ja näkemykset tuotaisiin esille eri tilanteissa. Näin työntekijät kokisivat olevansa tärkeä osa yritystä ja sen toimintaa myös yritys voisi saada heidän ajatuksistaan uusia näkökulmia ja ideoita.

Kun tiimiä aletaan perustamaan, on tärkeää, että prosessi hoidetaan alusta alkaen huolellisesti kaikki oleelliset seikat huomioon ottaen ja niin, että tiimille muodostuu selkeä yhteinen tavoite ja tarkoitus ja ajatus tiimin jäsenten yhteisvastuullisuudesta alkaa muotoutua heti alussa. Näin tiimillä on paremmat mahdollisuudet kehittyä ajan myötä aidoksi tiimiksi, eikä vain valettiimiksi. Aidon tiimin yritykselle tuomat hyödyt ovat ajan myötä suuria, kun taas valettiimi ei kehitä tehokkuutta, mikä oli yksi tiimitoiminnan aloittamisen tärkeimmistä tavoitteista. Lisäksi tiimin sisäiseen ilmapiiriin tulee kiinnittää huomiota, jotta ongelmia syntyisi mahdollisimman vähän ja että tiimin jäsenet tukisivat ja auttaisivat toisiaan tarvittaessa ja myös jotta työskentely sujuisi mukavammin. Tässä tiimin johtajalla eli tässä tapauksessa kauppiaalla on suuri vastuu. Tiimin jäsenten tulisi kokea olevansa osa tiimiä mutta myös suuremmissa mittakaavassa osa henkilöstöä

### **6.3 Malli tiimityöskentelyn järjestämisestä**

Yksi työn tavoitteista oli luoda tiimille lukujärjestysmäinen malli, jonka mukaan tiimin toiminta voitaisiin päivittäin järjestää. Tällainen malli on esitetty taulukossa 1. Malli sisältää tarkat ajat, jolloin tiimi suorittaa eri toimintoja sekä kuvaukset näistä toiminnoista. Viikonloppua taulukkoon ei ole sisällytetty, sillä tutkimuksen tulosten mukaan tiimille on tarvetta vain arkipäivisin. Näin ollen viikonloppuisin jatketaan nykyisen mallin mukaan, eikä siihen ainakaan juuri nyt ole tiedossa muutoksia. Ehkä

tulevaisuudessa nyt kun kauppojen aukioloajat on vapautettu ja viikonloppujen merkitys kaupankäynnin kannalta kasvaa yhä entisestään, luo se painetta ylläpitää arkipäivien kaltaista toiminnan laatua vähittäiskaupan alalla myös viikonloppuisin.

TAULUKKO 1. Tiimin lukujärjestys.

| <b>Klo</b>         | <b>Maanantai</b>  | <b>Tiistai</b>  | <b>Keskiviikko</b>  | <b>Torstai</b>  | <b>Perjantai</b>  |
|--------------------|---|---|---|---|---|
| <b>7.00</b>        | Hedelmä- ja vihannes<br><br>Yksi apuna leivässä, pais-taminen ja hävikin poistami-nen | Hedelmä- ja vihannes<br><br>Yksi apuna leivässä, pais-taminen ja hävikin pois-taminen | Hedelmä- ja vihannes<br><br>Yksi apuna leivässä, pais-taminen ja hävikin poistami-nen | Hedelmä- ja vihannes<br><br>Yksi apuna leivässä, pais-taminen ja hävikin pois-taminen | Hedelmä- ja vihannes<br><br>Yksi apuna leivässä, pais-taminen ja hävikin pois-taminen |
| <b>7.00-10.00</b>  | Liha, varaston tarkistus, hävi-kin poisto, ta-varan hyllyttäminen                     | Liha, varaston tarkistus, hävi-kin poisto, tavarahan hyllyt-täminen                   | Liha, varaston tarkistus, hävi-kin poisto, ta-varan hyllyttäminen                     | Liha, varaston tarkistus, hävi-kin poisto, tavarahan hyllyt-täminen                   | Liha, varaston tarkistus, hävi-kin poisto, tavarahan hyllyt-täminen                   |
| <b>10.00-12.00</b> | 1-2 leipäkuor-man purkuun   | 1-2 leipäkuor-man purkuun   | 1-2 leipäkuor-man purkuun   | 1-2 leipäkuor-man purkuun<br><br>1 tarvittaessa maitokuorman purkuun                  | 1-2 leipäkuor-man purkuun   |
| <b>12.00-14.00</b> | Pakastevaraston läpikäynti  | Pakasteet, ta-varan hyllyt-täminen  | Pakastevaraston läpikäynti  | Pakasteet, ta-varan hyllyt-täminen  |   |
| <b>10.00-</b>      | Teollinen kuorma  | Teollinen kuorma  | Teollinen kuorma  | Teollinen kuorma  | Teollinen kuorma  |

Taulukossa on esitetty samoja toimintoja samalle ajalle, mikä tarkoittaa, että välillä tiimin tulee ha-jaantua eri osastojen välille suorittamaan sellaisia tehtäviä, joiden tekemiseen ei vaadita enempää kuin yksi ihminen. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi hävikin poistaminen sekä lihavaraston tarkistaminen. Kuormien purkaminen taas vaatii aina useamman tiimin jäsenen panosta leipäosastoa lukuun ottamatta, missä tavarahan hyllyttämiseen saattaa riittää vain yhden henkilön panos. Tavoitteena olisi kuitenkin, että tiimi työskentelisi mahdollisimman paljon yhdessä, jotta tiimin tuomisesta mukaan toimintaan saavutettava hyöty pysyisi mahdollisimman suurena ja jotta tiimityöskentely vaikuttaisi halutulla tehokkuutta nostavalla tavalla.

## 6.4 Parannusehdotuksia

Tiimin mukaantuominen yrityksen toimintaan nähtiin kaikilta tahoilta positiivisena ajatuksena, jonka uskottiin tehostavan työskentelyä sekä helpottavan osastoille tällä hetkellä kohdistuvaa painetta. Lisäksi kauppiaan suunnalta painotettiin henkilökunnan koulutusta moniosaajiksi ja sitä, että jokaisen osastovastaavan varalle tuotaisiin henkilö, joka voisi tarvittaessa hoitaa osaston tehtävät. Tässä ajatusmallia voisi jatkossa laajentaa koskemaan myös viikonloppua. Nykyisin osastovastaavat työskentelevät pääsääntöisesti vain arkipäivisin ja viikonloppuisin osastoja hoitavat välillä muut henkilöt. Jatkossa voitaisiin pyrkiä siihen, että viikon jokaisena päivänä, varsinkin päiväsaikaan, paikalla olisi joku henkilö, joka on hyvin perehtynyt osaston toimintaan ja osaisi asiantuntevasti auttaa ja opastaa asiakkaita osastoa koskevilla kysymyksissä. Näin yrityksen toiminnan laatu ja ammattimaisuus säilyisivät viikonpäivästä riippumatta.

Toinen asia, jonka voisi nähdä hyödyttävän yritystä, olisivat ajoittaiset henkilökunnan ja kauppiaan väliset palaverit. Näissä palavereissa voitaisiin pitää henkilöstö ajan tasalla muutoksista ja tapahtumista yrityksessä ja henkilöstö voisi esittää omia mielipiteitään ja näkemyksiään sekä parannusehdotuksia erilaisiin asioihin. Lisäksi palaverit antaisivat mahdollisuudet kiittää henkilöstöä hyvin sujuneista asioista sekä kohdistaa huomio sellaisiin asioihin, jotka vaativat parannusta. Vuorotyöluonteisen työn takia yhteisen ajan löytäminen palavereita varten saattaisi olla haastavaa eikä koko henkilöstö aina voisi olla paikalla, mutta palavereilla voisi olla myönteinen vaikutus niin työilmapiiriin kuin koko yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen.

## LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>. Viitattu 25.2.2016
- Eigenhuis, A. & van Dijk, R. 2007. High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management. London: Kogan Page Limited.
- Forming, Storming, Norming and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained. 10.11.2014. MindToolsVideos. Youtube. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=nFE8IaoInQU>. Viitattu: 10.3.2016.
- Gubman, E. 2004. HR. Human Resource Planning. Copyright: Human Resource Planning Society. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.centria.fi/docview/224577472/EF85CB0FB4F446FFPQ/1?accountid=10007>. Viitattu: 3.4.2016
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Joensuu, A. Kauppiaan haastattelu 4.2.2016. Haapajärvi.
- Jones, S. & Macaleer, B. 2003. Does HR Planning Improve Business Performance? Industrial Management 45.1, 2003, Jan/Feb, 14-20. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.centria.fi/docview/211600177/A7101B0081E542B7PQ/1?accountid=10007>. Viitattu: 6.4.2016
- Katzenbach, J. R. & Smith D. K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. McKinsey & Company, Inc.
- Kauppalehti. 18.9.2014. Näistä aineksista syntyy huipputiimi. Alma Media Oyj. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/naista-aineksista-syntyy-huipputiimi/V3HhzP6u#!>. Viitattu: 20.2.2016.
- K-Supermarket Haapajärvi. Asiakaspainereportit. 2016. Kesko. Viitattu: 6.5.2016.

- Magloff, L. Demand Media. What Are the Benefits of Teamwork in Business?. Houston Chronicle. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>. Viitattu: 21.2.2016.
- Ondrack, D. A. & Nininger, J. R. 1.12.1984. Human Resource Strategies: The Corporate Perspective. Business Quarterly. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.centria.fi/docview/224806721/961EFBD123AC41FFPQ/1?accountid=10007>. Viitattu: 25.2.2016.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä Ryhmä, toimiva tiimi. 1. Painos. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu: Työterveyslaitos.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITE 1

**KYSELY SIIRTYMISESTÄ TIIMITYÖSKENTELEMALLIIN**  
**K-SUPERMARKET HAAPAJÄRVESSÄ**

Tämä kysely toteutetaan osana Centria ammattikorkeakouluun tehtävää opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää tarvetta tiimityöskentelymallille K-Supermarket Haapajärvessä. Kysely kohdistetaan K-Supermarket Haapajärven osastovastaaville ja siinä kartoitetaan heidän näkemyksiään tiimitoimintamalliin liittyen. Tiimitoimintamallilla tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa muutaman hengen ryhmä työskentelisi tarpeen mukaan eri osastoilla silloin, kun tarvetta on, esimerkiksi avustamassa tavaroiden hyllyttämisessä.

1. Osasto jolla työskentelet?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Mitkä päivät ovat kiireisimpiä osastollasi?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Minä päivinä ja mihin aikaan osastolle tulee tavaraa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Tarvitaanko apua muissa asioissa kuormien purkamisen lisäksi ja jos tarvitaan, missä?

5. Montako ihmistä olisi mielestäsi riittävä määrä apuna tavaroiden purkamisessa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. Onko tiimille tarvetta joka päivä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. Mikä on oma mielipiteesi tiimityöskentelymallista? Onko se tarpeellinen? Nostaako se tehokkuutta?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. Muita asioita?

Kyselyn tuloksia käytetään hyväksi opinnäytetyössäni, joka julkaistaan sen valmistuttua. Kyselyn tuloksia käsittelen työssäni yleisellä tasolla eikä siitä käy ilmi vastausten takana olevien ihmisten henkilöllisyys. Kiitos vastauksestasi!