



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ONNISTUNEEN TIIMIYRITYKSEN TÄYDEN- NYKSEN PERIAATTEET

Case Eventa Creative osk

Veera Leppäniemi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Liiketalous

Proakatemia – Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen yksikkö



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Proakatemia – Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen koulutusohjelma

VEERA LEPPÄNIEMI:

Onnistuneen tiimiyrityksen täydennyksen periaatteet  
Case Eventa

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Marraskuu 2016

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee jatkuvaan tiimioppimiseen tähtäävän tiimin toimivuutta ja sen onnistumisen periaatteita. Tutkittava yritys on Proakatemialla toimiva osuuskunta Eventa Creative. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, onko Eventan ainutlaatuinen malli onnistunut Proakatemialla, sillä Eventa on toiminut ikään kuin testiryhmänä. Toisena tavoitteena oli selvittää onnistuneen tiimiyrityksen täydennyksen periaatteet.

Eventa saa joka syksy täydennystä uusista tiimiyrittäjistä. Tämä ei ole Proakatemialla yleinen käytäntö, yleensä aloittavat opiskelijat perustavat uuden osuuskunnan. Tarve opinnäytetyölle syntyi, kun mietittiin osuuskuntaan tulevien uusien henkilöiden perehdyttämistä ja tiimiytymistä. Täydennettävän tiimin jäsenet ovat aloittaneet osuuskunnassa eri vuosina, joten heidän kokemuksensa kyseisestä osuuskunnasta ovat erilaisia riippuen aloitusvuodesta.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin teemahaastatteluna haastatellen kuutta Eventan jäsentä. Lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin työelämässä toimivaa asiantuntijaa eri alalta kuin tutkittava yritys on. Tämä toi kohdeyrityksen haastattelujen tueksi ammatillista näkökulmaa. Opinnäytetyön taustalla vaikuttavia teemoja ovat perehdyttäminen, oppiminen, tiimiytyminen, arvot ja työilmapiiri.

Tiimiyrityksen vuosittainen täydennys koettiin haastatteluiden perusteella yleisesti toimivaksi, mutta kehitysehdotuksiakin nousi esille. Kehitysehdotusten pohjalta luotiin periaatteita, jotka auttavat jatkossa samalla tavalla toimivia tiimejä. Tämän opinnäytetyön kannalta hedelmällisiä ovat haastateltavien henkilöiden välillä räikeästikin eriävät mielipiteet. Tästä johtuen haastatteluiden pohjalta ei voitu tehdä täysiiä yleistyksiä, eikä se ollut edes tavoite. Opinnäytetyöprosessin aikana löydettiin kuitenkin selkeitä periaatteita, jotka nousivat lähes jokaisen haastateltavan haastatteluista esille.

Haastatteluista kiteytyi seitsemän onnistuneen tiimiyrityksen täydennyksen periaatetta. Näitä ovat läsnäolo, opastaminen, yhteisten pelisääntöjen rakentaminen, mahdollistaminen, luottamus, avoimuus ja yhteisöllisyys. Opinnäytetyön lopussa on yhteenvedo löydettyistä periaatteista, sekä pohdintaa opinnäytetyöprosessin onnistumisesta ja tulosten hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

---

Asiasanat: tiimi, perehdyttäminen, proakatemia, täydentäminen, periaatteet

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship and Team Leadership

VEERA LEPPÄNIEMI:  
The Principles of Successful Team Growth  
Case Eventa

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 3 pages  
November 2016

---

The purpose of this thesis was to collect information on the growth of a team company. The case company was the co-operative company Eventa Creative in Proacademy. The first goal of this thesis was to figure out if the unique way of doing things in Eventa is successful in Proacademy. Another goal was to find out the principles of successful team growth.

Every fall Eventa gets new team entrepreneurs to its team. This is not a usual way to do things in Proacademy. Usually new students start a new company when they begin their studies. The need for this thesis arose when Eventa was to familiarize new team members and to help them grow mentally as a team.

The data were collected from six students of Eventa and from one expert of another company operating in a different field of business. The study was a qualitative one and carried out by means of theme interviews. The themes in this thesis were familiarization, learning, the team, values and working atmosphere.

The results suggested that the team growth every year was a positive thing and people were pleased to familiarize new team members. Development proposals also arose, which was good because that is where growing and learning happens. People in Eventa are different personalities with different opinions, which made the findings very interesting. It was not possible to make generalizations of this sampling but some clear principles came up in every interview.

Seven principles of successful team growth came up in the interviews and they were presence, guidance, creating common rules, enabling, trust, openness and community. These principles are summarized in the end of the thesis, together with the argumentation of the success of the process and the future use of the findings.

---

Key words: team, familiarization, proacademy, growth, principles

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSISSÄ .....	11
2.1	Perehdyttämisen käsite .....	11
2.2	Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt .....	11
2.3	Perehdyttämiseen valmistautuminen .....	12
2.4	Perehdytysprosessi.....	13
3	TIIMI.....	16
3.1	Tiimin käsite .....	16
3.2	Tiimin kehitysvaiheet .....	17
3.3	Huipputiimiksi kehittyminen .....	19
3.4	Työilmapiiri tiimissä.....	20
4	HAASTATTELUTUTKIMUS .....	22
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.2	Haastateltavat.....	24
5	PEREHDYTTÄMISEN PERIAATTEET KOHDEYRITYKSESSÄ.....	25
5.1	Yrityksen esittely ja nykytilanne .....	25
5.2	Arvot, visio ja missio .....	25
5.2.1	Arvot, visio ja missio kohdeyrityksessä.....	26
5.3	Perehdyttämisen kokeminen Eventassa .....	28
5.4	Itseohjautuvuus .....	30
5.4.1	Itseohjautuvuus kohdeyrityksessä.....	32
5.5	Uusien jäsenten vahvuuksien huomiointi .....	34
5.6	Työilmapiirin muutos .....	35
6	YHTEENVETO .....	37
7	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET .....	1
	Liite 1. Kyselytutkimus .....	1
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelu .....	1

**LYHENTEET JA TERMIT**

1.0	Eventan perustajajäsenet, aloittaneet 2014
2.0	Eventassa syksyllä 2015 aloittaneet
3.0	Eventassa syksyllä 2016 aloittaneet
TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
Proakatemia	TAMKin liiketalouden yrittäjyyden yksikkö
Pinkku	Ensimmäisen vuoden opiskelija Proakatemiolla
Pinkkuguide	Pinkkujen opas Proakatemialle tultaessa
Tiimiytyminen	Tiimiläisten tuleminen yhdeksi tiimiksi
Paja	Tiimin yhteinen oppimistilaisuus Proakatemiolla, viikossa 2x4h

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Toimeksiantaja

Tämä opinnäytetyö on tehty Proakatemiaan tarpeeseen käyttäen esimerkkinä yhtä Proakatemiaan tiimiä, Eventa Creative osuuskuntaa (myöhemmin Eventa). Eventa on perustettu vuonna 2014 ja osuuskunta on matkailuun painottuva. Eventa on täyden palvelun projektitoimisto, joka toteuttaa projekteja laidasta laitaan. Opinnäytetyön kirjoittaja Veera Lepäniemi on yksi Eventan perustajajäsenistä.

Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö ja uuden tiedon ja osaamisen korkeakoulu, jossa opiskellaan tiimiyhtymissä. Käytössä ovat tiimioppimisen menetelmät. Normaali käytäntö Proakatemialle siirryttäessä on, että vuoden liiketalousopinnojen jälkeen siirrytään Proakatemiaan tiloihin ja perustetaan yritys, joka on yleensä osuuskunta. Tällä hetkellä eletään erittäin mielenkiintoisia aikoja, sillä tämä käytäntö muuttuu niin, että normaalisti Kuntokadun pääkampuksella suoritettavat ensimmäisen vuoden liiketalouden opinnot tullaan jatkossa aloittamaan heti Proakatemiaan tiloissa. Erityislaatuisen tilanteen tarjoaa myös tässä opinnäytetyössä tutkittavan osuuskunta Eventan tilanne, jossa osa opiskelijoista valmistuu Eventasta ja osa jää jatkamaan liiketoimintaa. Mielenkiintoisia ovat kysymykset tämän mallin toimimisesta ja aivan uudelleenlaisen tilanteen esiin tulemisesta, kun yritystä ei lopeteta tai perustajajäsenet eivät jää jatkamaan liiketoimintaa.

Proakatemia ja tiimiakatemit yleensäkin ovat erilaisia ja joskus epäilyjäkin osakseen kerräviä paikkoja opiskella. Ensin perustettiin Jyväskylän Tiimiakatemia vuonna 1993 ja sen jälkeen Tampereen Proakatemia vuonna 1999 (tiimiakatemia.fi, proakatemia.fi). Jyväskylän tiimiakatemiaan valmentaja Timo Lehtonen (2016) kuvailee tiimiakatemiaan opetus suunnitelman ja tutkinnon rakenteen olevan hyvä teorian ja käytännön yhdistelmä. Jokainen opiskelija on vastuussa tiedon hankkimisesta ja oppimisen dokumentoinnista, joka on tehtävä hyvin tarkkaan. Opiskelijat lukevat paljon teoriatietoa projektiensa tueksi ja etsivät netistä tietoa. Jokainen rakentaa itse oppimisensa viitekehyksen esimerkiksi johtamisesta, markkinoinnista, asiakkaista, yritystoiminnasta ja taloudenpidosta. (Lehtonen 2016, 84.)

Työelämän kehittyessä jatkuvasti yritykset pyrkivät olemaan entistä enemmän joustavampia ja asiakaslähtöisempiä. Yritykset pyrkivät tähän muuttamalla perinteisiä rakenteellisia malleja kohti toisiinsa liittyviä tiimejä. (Deloitte: Global Human Capital Trends 2016.) Kuten Deloitteen (2016) tutkimuksesta käy ilmi, tulevaisuuden työelämässä painotetaan yhä enemmän tiimejä. Tämän vuoksi myös Proakatemian kehittäminen on tärkeää yleisen työelämälähtöisyyden puolesta, sillä Proakatemialla opiskeleminen tapahtuu tiimeissä. Proakatemialta valmistuu tiimityöskentelyn ammattilaisia, jotka ovat tulevaisuuden työelämälle erityisen arvokasta pääomaa.

Deloitteen (2016) tutkimuksessa haastateltiin johtotasolla ja erityisesti henkilöstöhallinnon johtotasolla toimivia henkilöitä ja heidän mukaansa vuonna 2016 organisaation suunnittelu oli suuressa roolissa määriteltäessä tämän hetkisiä inhimillisen pääoman trendejä. Johtaminen, oppiminen ja henkilöstöhallinnon taidot ovat myös vuosittain säilyttäneet asemansa tärkeiden asioiden kärjessä tässä erittäin haastavassa liiketoimintaympäristössä. (Deloitte: Global Human Capital Trends 2016.) Proakatemialla opiskellaan tiimi-johtamista ja yrittäjyyttä, joissa molemmissa tarvitaan edellä mainittuja ja tulevaisuuden yritysten näkökulmasta tärkeitä ominaisuuksia. Tämän vuoksi Proakatemian käytäntöjen tutkiminen ja eteenpäin vieminen ovat erityisen tärkeitä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia jatkuvaan tiimioppimiseen tähtäävän tiimiyrityksen toimivuutta ja sen onnistumisen periaatteita. Aihe on ajankohtainen, sillä tutkittavaan yritykseen rekrytoidaan joka vuosi uusia henkilöitä. Tutkimuksen tekemiselle ilmeni tarve, kun pohdittiin osuuskunnan uusien henkilöiden perehdyttämisen toimivuutta, sekä tiimiytymisen onnistumista. Riittävä perehdytys jo olemassa olevaan yritykseen on tärkeää, jotta liiketoimintaa voidaan harjoittaa mahdollisimman tehokkaasti. Myös tiimin saumaton toimiminen yhdessä ilman turhia konflikteja vie liiketoimintaa eteenpäin.

Teoriatietoa on etsitty eri vuosina julkaistusta lähdekirjallisuudesta ja WWW-lähteistä, joita on tutkittu lähdekriittisesti ja vertailtu keskenään. Vanhempi lähdekirjallisuus määrittelee perehdyttämisen ja tiimityön periaatteita, joita aikaisemmin on koettu toimiviksi. Uudempi lähdekirjallisuus puolestaan kuvailee tiimiakatemioiden opiskelumallia ja nii-

den toimivuutta. Tuoreimmat WWW-lähteet määrittelevät sitä suuntaa, joka tulevaisuuden työelämälle on ennustettu tulevan. Mielenkiintoista ja monipuolista teoriatietoa saadaan juuri vertailemalla keskenään uutta ja vanhaa. Historiaa ja nykypäivän trendejä ymmärtäen voidaan luoda uusia työkaluja ja uutta tietoa tulevaisuutta varten.

Tutkimukselta odotan eri vuonna aloittaneilta eventalaisilta vastausta siihen, onko järkevää täydentää tiimiä joka vuosi uusilla opiskelijoilla. Kesken Eventaan tulleilta haluan saada vastauksen siihen, onko Eventaan tuleminen ollut tarpeeksi selkeää ja kokevatko he saaneensa tarpeeksi opastusta tullessaan jo valmiiseen tiimiin. Tutkittavana on myös se, onko perehdytystä ollut tarpeeksi, liian vähän vai sopivasti sekä mitä voitaisiin tehdä tulevaisuudessa tehokkaammin.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on löytää onnistuneita tiimiyrityksen täydennyksen periaatteita. Tavoitteena on siis luoda uutta tietoa, joka hyödyttää tulevaisuudessa muita samalla tavalla toimivia tiimejä. Uuden tiedon pohjalta voidaan rakentaa työkalu, joka auttaa uusien henkilöiden tulemisessa osaksi tiimiä. Tällainen työkalu voi tarpeen mukaan olla esimerkiksi fyysinen perehdytyskansio tai intensiivinen perehdytysviikko. Tutkimuksella selvitetään, miten tämänhetkinen perehdytys on onnistunut ja koetaanko tarvetta parempiin perehdytysmateriaaleihin.

Kiinnostava tilanne tulevaisuuden kannalta on myös se, miten raha-asiat hoidetaan osan tiimistä valmistuttua, kun aikaisemmin samanlaista tilannetta ei ole ollut Proakatemialla. Raha-asiat ovat kuitenkin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä ne vaatisivat todella paljon perehtymistä, joka ei ole tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa mahdollista. Jatkuvan osuuskunnan raha-asioiden hoidossa on aihio toisen tutkimuksen tekemiseen.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutetaan haastatteluna, joka tehdään eri aikaan Eventassa aloittaneille tiimiyrittäjille. Kysymykset ovat tarkoin mietittyjä, jotta ne ovat mahdollisimman helposti ymmärrettävissä, mutta eivät kuitenkaan johdattele haastateltavaa antamaan tietynlaisia vastauksia.



Tutkimus on teemahaastattelu, eli teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta eivät kuitenkaan liian selkeinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelun teemoja ovat perehdyttäminen, oppiminen, tiimiytyminen, arvot ja työilmapiiri. Nämä teemat ovat tulevaisuuden työelämän kannalta arvostettuja ja tärkeitä, joten valitsin ne haastattelujen pääteemoiksi. Valitut teemat liittyvät myös vahvasti Proakatemian opiskelumalliin, jossa tiimitoiminta on keskiössä.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna ja siinä käytiin läpi samoja teemoja, kuitenkin enemmän työelämälähtöisesti kuin Proakatemian opiskelijoita haastateltaessa. Asiantuntijahaastattelu antaa hyvän näkökulman Eventalaisten haastattelujen arviointiin ja käsittelyyn. Tutkimuksen toteuttamista käydään tarkemmin läpi luvussa 4.1 ja asiantuntijahaastattelu on liitteenä kohdassa Liite 2.

#### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen osa koostuu teoriasta, jossa käydään ensin läpi yleisesti perehdyttämisen käsitettä. Perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä käydään läpi, sekä perehdyttämiseen valmistautumisen periaatteita. Ensimmäisen luvun viimeisessä kappaleessa keskitytään yrityksen uuden henkilöstön perehdyttämisprosessiin, joka on tärkeässä osassa uuteen tiimiin tulemisessa ja täydentämisessä.

Perehdyttämisprosessin jälkeen paneudutaan teoriaan tiimeistä ja siihen, mitkä ovat tiimin kehitysvaiheet ja miten huipputiimit muodostuvat. Onnistuneen perehdyttämisprosessin ansiosta tiimi pystyy muodostumaan jouhevammin huipputiimiksi, joka on monen tiimin tavoitetilä.

Perehdyttämisen ja tiimin teoriaosuuksien jälkeen esitellään opinnäytetyön tutkimusosio. Tässä luvussa käydään läpi haastattelun toteuttamista ja haastateltavien henkilöiden valintakriteereitä. Eventalaisten haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja luvussa eritellään kriteereitä tämän haastattelutavan valinnassa. Kuten aikaisemmin mainittiin, asiantuntijahaastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna.

Viidennessä luvussa esitellään tutkittava yritys Eventa Creative osuuskunta ja yrityksen nykytilanne. Luvussa käydään läpi teemahaastattelun teemoihin ja opinnäytetyön teoriaosuuteen liittyviä asioita. Perehdyttäminen ja tiimi liittyvät vahvasti tiimiyrityksen täydennyksen periaatteisiin, joihin tässä opinnäytetyössä keskitytään.

## 2 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSISSÄ

### 2.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttäminen alkaa jo silloin, kun työpaikasta kiinnostunut henkilö on yhteydessä työntekijää hakevaan yritykseen kysyäkseen lisätietoa vapaana olevasta työpaikasta. On välttämätöntä, että lisätietoja on tarjolla niitä kysyttäessä, tämä varmistaa oikeiden henkilöiden kiinnostuksen. Rekrytointiprosessin määrittelyn yhteydessä on hyvä miettiä peruslinjaukset siihen, miten tiedusteluihin vastataan. Yleensä tietoja antaa esimies ja hänen on hyvä suhtautua jokaiseen yhteydenottoon ajatellen, että kyse on perehdytysprosessista. Näin hakijajoukko muodostuu mahdollisimman oikeaksi ja samalla säästyy aikaa, kun ei tarvitse käydä läpi niin paljon vääriä hakemuksia. (Valvisto 2005, 37.)

Perehdyttäminen tarkoittaa yleisluonteista työpaikan ja työolosuhteiden esittelyä ja harjaantumista toimintaan sekä työnopastukseen, joka antaa valmiudet siirtyä varsinaisen työtehtävän hoitamiseen (Moisalo 2011, 319). Perehdyttäminen sisältää työyhteisöön perehdyttämisen, työpaikkaan perehdyttämisen sekä työhön perehdyttämisen eli työnopastuksen. Perehdyttämiseen liittyvien toimenpiteiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat, työpaikansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2007, 145.)

Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttämisessä oppiminen yhdistyy tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Oppiminen on tehokasta ja tuloksellista silloin, kun oppimisen tavoitteet on määritelty, oppimisessa panostetaan olennaiseen eli tehdään valintoja ja oppiminen on oivaltavaa ja vaikuttavaa. (Kupias & Peltola 2015.) Perehdytysprosessi on tärkeää tiimiä täydennettäessä ja sen vuoksi sitä käydään tarkemmin läpi kohdassa 2.4.

### 2.2 Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt

Perehdytyksen päätavoitteena on, että uusi työntekijä saa riittävästi olennaista tietoa uudesta työstä ja työpaikasta (Hyppänen 2013, 221). Valviston (2005, 47) mukaan perehdytyksen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän panos

muuttuu tuottavaksi. Tämä puolestaan varmistaa työpanoksen vievän yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Tässä kannattaa myös hyödyntää tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.)

Työntekijän hyvästä perehdytyksestä hyötyy niin perehtyjä itse, kuin koko työyhteisö ja vastaanottava organisaatiokin. Perehdytettävä hyötyy perehdytyksestä kokemalla itsensä tervetulleeksi, tehtävänkuvan selkiytymisellä, omaksumalla työt nopeammin, kokonaisuus ja toimintatavat hahmottuvat, hän kokee itsensä osaksi ryhmää tai taloa, syntyy turvallisuuden ja välittämisen tunne, työtehokkuus ja motivaatio lisääntyvät, kynnys kysyä neuvoa madaltuu, sekä usein perehdyttäjältä saatu tuki helpottaa sitä, että perehtyjä tietää, keneltä kysyä neuvoa. (Kupias & Peltola 2015.)

Työhyvinvoinnin kasvaminen on myös tärkeä hyvästä perehtymisestä johtava asia, joka samalla vaikuttaa koko organisaation toimintakykyyn (Kupias & Peltola 2015). Työpäivän tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö ja tällä on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisina takaisin. (Työterveyslaitos: Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2015.)

Kupias ja Peltola ovat tutkineet myös perehdyttäjien kokemia hyötyjä perehdytyksestä koko työyhteisölle. Näitä ovat esimerkiksi palveluiden laadun säilyminen, virheiden ehkäisy, yksikön toiminnan sujuvuuden ylläpitäminen, muiden työaika vievät kysymykset, luottamuksen ja turvallisuuden luominen työympäristössä sekä vastuun jakaminen osavien ihmisten kesken. Kunnollinen perehdytys myös valmistaa tulokasta nopeammin täysivaltaiseksi ja tehokkaaksi työyhteisön jäseneksi. Perehdytystilanne on usein esimiehillekin paras tapa oppia lisää ja se kirkastaa ajatuksia. (Kupias & Peltola 2015.)

### **2.3 Perehdyttämiseen valmistautuminen**

Opastus uuteen työhön tulee suunnitella huolellisesti. Perehdytettävä henkilö tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voi saada kokemuksia ja oppia kokemuksista. (Helsilä 2002, 53.) Perehdyttämiseen on hyvä valmistautua jo ennen työn alkamista, jotta kaikki tarpeellinen on valmiina uuden työntekijän aloittaessa. Mahdollisen työpisteen jär-

jestäminen, tarvittavien työvälineiden, koneyhteyksien ja salasanojen tilaaminen ja työvaatteiden ja käyntikorttien hankinta ovat toimenpiteitä, joita kannattaa tehdä etukäteen. Käytännön asioiden hoitaminen ensimmäisenä päivänä syö paljon arvokasta oppimis- ja työaikaa. (Hyppänen 2013, 218.)

Työvälineiden hankkimisen lisäksi uudelle työntekijälle voi valmistella perehdytysohjelman, joka voi olla aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin uuden henkilön on hyvä tutustua. Myös organisaatioon liittyvää perehdytysmateriaalia kannattaa antaa uudelle tulokkaalle luettavaksi esimerkiksi työsopimuksen tekemisen yhteydessä. Perehdytysmateriaalit voivat olla esimerkiksi vuosikertomukset, henkilöstökertomukset, esitteet, asiakaslehdet sekä tuote- ja palveluesitteet. (Hyppänen 2013, 218.)

Hierarkiatasostaan huolimatta esimiehen on oltava vastassa ensimmäisenä päivänä, kun uusi henkilö tulee töihin. Tämä antaa uudelle työntekijälle tunteen, että hän on yritykselle yhtä tärkeä, kuin yritys hänelle. Jos esimiehen ei ole mahdollista olla henkilökohtaisesti vastassa, on hänen oltava puhelimitse tavoitettavissa. Ensimmäiset päivät ovat kriittisiä ja on tärkeää, että työntekijä ei pety pahasti. Muuten tämä tunne saattaa sävyttää tulevaa ja vähentää mahdollisuuksia tehdä täysipainoista työtä. (Valvisto 2005, 48.)

Innovatiivisuutta ja yritteliäisyyttä korostavat yritykset voivat myös tietoisesti valita, että he eivät käytä uuden työntekijän tullessa mitään erityistä perehdytysohjelmaa. Työntekijä saa itse selvittää hänen työssään tarvitsemansa tärkeät asiat ja yhteistyötahot. (Valvisto 2005, 48.) Näin toimitaan myös Proakatemian alkaessa, kun toisilleen usein tuntemattomat ihmiset tuodaan yhteen. Ainoa ohje opiskelijoille tässä vaiheessa on se, että heidän täytyy perustaa yritys.

## **2.4 Perehdytysprosessi**

Perehdytysprosessi koskee niin uutta työntekijää, kuin esimestä ja koko työyhteisöä. Sen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään tulevalle henkilölle sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on palkattu. (Hyppänen 2013, 217.) Työhön perehdyttäminen eli työnopastus on oppimistapah-tuma, jossa on omat lainalaisuutensa. Uuden työntekijän opastus on vuorovaikutustilanne, jossa arvioidaan toimintaa yksin ja yhdessä esimiehen kanssa. Näin saadaan tietoa siitä mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Perehdytettävä henkilö oppii näin

ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset ja soveltaessaan uutta ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävästä laajenevat. Opastuksen tulee olla vaiheittaista ja saaduista kokemuksista ja opeista tulee voida keskustella esimiehen kanssa. (Helsilä 2002, 53.)

Työsuhteen alkaessa uusi työntekijä joutuu käsittelemään ja omaksumaan paljon uutta tietoa. Hyvä perehdytys on rakennettu niin, että oleellinen on erotettu epäoleellisesta. Uuden oppiminen vaatii paljon kertausta, joten kerran läpi käydyt kalvosulkeiset eivät riitä perehdytykseksi. Yrityksen identiteetin kannalta tärkeitä ja oleellisia asioita on hyvä korostaa, näitä ovat esimerkiksi yrityksen visio, arvot ja strategia. (Valvisto 2005, 49.)

Uuden työntekijän tarvitsee yleensä myös opetella selviytymään uusien työkalujen ja menetelmien kanssa. On saatu hyviä tuloksia, kun uudelle työntekijälle on nimetty oma ja tehtävään hyvin valmennettu kummi. Kummi mahdollistaa myös piilossa olevan tiedon siirtymisen uudelle työntekijälle ja samalla kummi oppii itsekin yrityksestä lisää perustellessaan uudelle työntekijälle yrityksen toimintatapoja. (Valvisto 2005,49.)

Perehdytysprosessi voi olla osittain myös kaksisuuntainen, jolloin uuden työntekijän kanssa keskustellaan hänen aikaisemmista töistään ja häneltä voidaan pyytää myös havaintoja uudesta työstä. Hyppänen korostaa, että kaikki eivät välttämättä uskalla tuoda ajatuksiaan esille koeaikana, mutta oikealla tavalla rohkaisemalla organisaatio voi saada kehitysideoita ja samaan aikaan uusi työntekijä kokee arvostusta. (Hyppänen 2013, 221.)

Tällaisessa opastusmallissa myös yritys saa tärkeää tietoa omista tehtävistä ja toimintavoistaan. Yritykseen palkattu uusi henkilö on huolellisesti valittu ja hänen osaamistaan on tarkoitus hyödyntää. Rekrytointi ei ole yrityksen kannalta onnistunut, jos uuden työntekijän kehitysajatuksia ei kuunnella ja hänen aikaisempaa osaamista ei hyödynnetä. Helsilän (2002, 54) mukaan mikään organisaatio ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä tekemällä vain samoin kuin ennen. On hyvä muistaa, että uusi työntekijä on palkattu menestymään, eikä vain opettelemaan perinnäisiä tapoja, jotka saattavat kahlita kauemmin yrityksessä työskennelleiden henkilöiden luovuutta. (Helsilä 2002, 54.)

Työntekijöiden perehdyttäminen sisältää usein paljon enemmän asioita, kuin tulee heti ajatelleeksi. Muutama asia on tärkeä ottaa huomioon perehdytettäessä uusia työntekijöitä.

On tärkeää varmistaa, että perehdytettävät tuntevat olonsa tervetulleiksi, kotoisiksi ja olevansa osa tiimiä. Perusasioiden on oltava kunnossa, kuten yrityksen ja sen henkilökunnan toimintatavat ja käyttäytymissäännöt. Riittävän informaation avulla työntekijä pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijälle tulee selventää yrityksen laaja kuva, joka sisältää historian, tulevaisuuden, arvot, strategian ja tulevaisuuden vision. Perehdyttäjän on hyvä varmistaa, että perehdytettävä pääsee sisälle firman kulttuuriin, arvoihin ja tapoihin tehdä asioita. (Dessler 2011, 290.)

Rakennusalalla toimiva haastateltava G kertoo työntekijöiden perehdytyksen olevan kolmivaiheinen. Perehdytys alkaa jo työhaastattelusta, jolloin työntekijälle kerrotaan yrityksestä ja yrityksen arvoista. He haluavat säilyttää yrityksessään asiallisen etäisyyden ja arvostavat työntekijöitä, jotka pyrkivät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksellä on käytössään mobiilisovellus, jonka avulla työtä ja kustannuksia seurataan reaaliaikaisesti, joten työntekijöiltä edellytetään rehellisyyttä ja sitoutumista. Työhaastattelussa keskitytään näiden asioiden iskostamiseen. (Haastateltava G 2016, sähköposti.) Kuten luvussa 2.1 Valviston mukaan perehdyttäminen alkaa jo silloin, kun työpaikasta kiinnostunut henkilö on yhteydessä rekrytoivaan yritykseen (Valvisto 2005, 37). On siis tärkeää huomioida, että yrityksellä on alusta asti mielessä selkeät linjaukset siitä, miten yrityksestä puhutaan työnhakijoille.

Toisessa vaiheessa käydään yrityksen toimintatavat, työtehtävät ja odotukset tarkemmin läpi. Asiantuntija G:n mukaan on tärkeää, että työntekijä löytää ajatuksen omasta roolistaan ja ymmärtää, miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Haastateltava G 2016, sähköposti.) Kuten ylempänä on jo mainittu, Valvisto korostaa nimenomaan selkeää perehdytystä, jossa oleellinen ja epäoleellinen on erotettu toisistaan. Hän on myös samoilla linjoilla siitä, että yrityksen visio, arvot ja strategia on hyvä käydä työntekijöiden kanssa läpi heti työsuhteen alkaessa. (Valvisto 2005, 49.) Perehdytyksen peruseriaatteet ovat siis näiden lähtökohtien mukaan samat, vaikka lähteiden välillä on yli kymmenen vuotta.

Kolmannessa vaiheessa työntekijä integroidaan työmaalle ja tiimiin. Työmaa käydään läpi ja henkilö esitellään muille tiimin jäsenille, jonka jälkeen tiimistä valitaan vastuuhenkilö kertomaan työmaasta. Keskeisintä on varmistaa, että päästään perille siitä, että missä mennään ja mitä tehdään. Tärkeintä on sijoittaa henkilö sellaiselle työmaalle tai sellaiseen tiimiin, johon hän sopii. Myös muuntautumiskykyä tarvitaan. (Haastateltava G 2016, sähköposti.)

### 3 TIIMI

#### 3.1 Tiimin käsite

Salminen (2014, 19) kuvailee tiimiä työyhteisöksi, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyön arvo työpaikalla ymmärretään ja vastuu tiimin onnistumisesta otetaan yhdessä. (Salminen 2014, 19.) Usein tiimi määritellään pieneksi työryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite, yksilölliset roolit ja toisiaan täydentävät taidot. Tiimin ja ryhmän eron selventämiseksi jalkapallojoukkue on esimerkki vuorovaikutteisesta tiimistä, kun taas keilailussa tai painissa ”tiimit” ovat oikeastaan yhdessä toimivia ryhmiä. (Yukl 2010, 356.)

Spiikin (2004, 39) mukaan tiimin käsitettä käytetään laajasti ja melko kevyesti ja usein käytännön työelämässä tilanne on usein hyvin sekava, joten tarkkaa määritelmää on vaikeaa antaa. Spiikin käyttämä selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä on itseohjautuva työryhmä. Vähän pitempi määritelmä tiimistä on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Pisin Spiikin käyttämä määritelmä tiimistä on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä. Näiden määritelmien pohjalta olemassa olevan tiimin kannattaa esittää itselle johdattelevia kysymyksiä. (Spiik. 2004, 39-40.)

Esimiesvetoisessa johtamismallissa jokaisella yksilöllä on oma henkilökohtainen työtehtävä ja vastuualue, kun taas tiimin toiminnassa korostuu yksilövastuun lisäksi myös yhteisvastuu tiimin tuloksista. Kukaan tiimin jäsen ei voi jälkikäteen vetäytyä vastuusta ja syyttää muita epäonnistumisesta, eikä puolestaan ottaa vastuuta yksin tiimin onnistumisista. Tiimin onnistuessa kaikki tiimin jäsenet onnistuvat. (Salminen 2014, 19-20.)

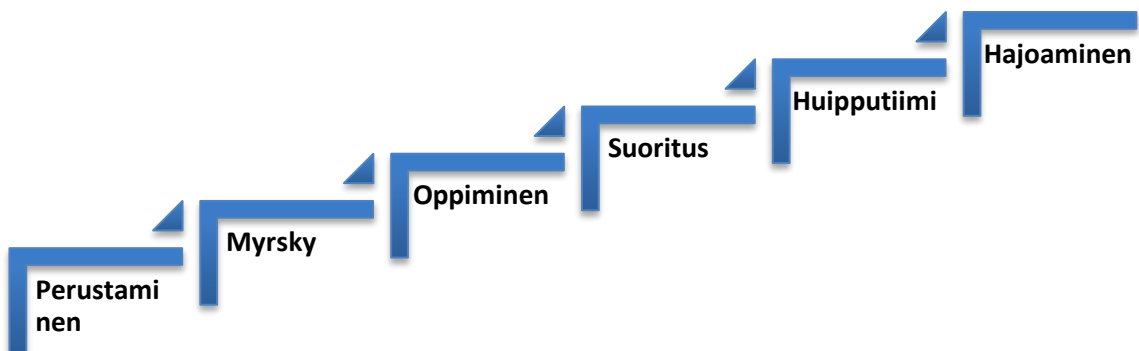
Tiimimallien lisäksi on tärkeää pohtia, minkälainen tiimi on kyseessä. Organisaatioista löytyy lukuisia erilaisia tiimejä, joita ovat esimerkiksi toiminnalliset tiimit, rajoitetut tiimit, johtoryhmät, virtuaalitiimit ja itseohjautuvat tiimit. (Yukl 2010, 356.) Lehtosen mukaan itseohjautuvaan oppimiseen kuuluu omien oppimistavoitteiden määrittäminen ja keinojen kehittäminen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain olemalla kiinteästi yh-



teydessä yritys-elämään, voidaan selvittää, minkälaista osaamista tulevaisuudessa arvostetaan. Vanhat ammatit rapautuvat ja uusia tulee tilalle, joten oppimisen tulee olla markkinalähtöistä. (Lehtonen 2016, 75.) Tämän opinnäytetyön kannalta on mielenkiintoista tutkia itseohjautuvia tiimejä, sillä ne tulevat todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa välttämättömyys. Itseohjautuvia tiimejä käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.4.

### 3.2 Tiimin kehitysvaiheet

Salminen (2014, 43) käy läpi mallin tiimin kehitysvaiheista, jotka perustuvat Bruce Tuckmanin vuonna 1965 esittämään malliin. Tiimi ei mallin mukaan rakennu kerralla valmiiksi, vaan käy perustamisvaiheen jälkeen läpi myrskyvaiheen, oppimisvaiheen, suoritussvaiheen, huipputiimivaiheen ja hajoamisvaiheen. Kuten kuviosta 1 käy ilmi, Salminen on jakanut Tuckmanin mallista poiketen suoritussvaiheen kahteen osaan siten, että varsinainen huipputiimitaso eroaa tavanomaisesta suoritussvaiheesta. (Salminen 2014, 43.) Jatkuvan tiimioppimisen kannalta on mielenkiintoista tutkia, miten kyseinen malli toimii tutkittavassa yrityksessä Eventassa, jota ei aina perusteta uudelleen, vaan sitä täydennetään ja siitä eroaa jäseniä kesken toiminnan. Vaiheet saattavat myös limittyä uusien tullessa ja vanhojen lähtiessä. Tämän opinnäytetyön luvussa 5.6 käsitellään työilmapiirin muutosta Eventassa, johon vaikuttavat myös tiimin kehitysvaiheet.



KUVIO 1. Tiimin kehitysvaiheet. (Tuckman 1965;Salminen 2014)

Tiimiä perustettaessa usein toisilleen melko vieraat ihmiset liittyvät yhteen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämäärä ei kuitenkaan usein heti aluksi ole täsmällinen ja tiimin jäsenet ovat muodollisen kohteliaita ja varautuneita toisiaan kohtaan. Perustamisvaiheessa ollaan usein innokkaita ja odotukset ovat korkealla. Jäsenet aloittavat kehitysprosessin, jonka aikana opetellaan tiimin toimintaa, etsitään omaa roolia tiimissä ja syvennetään yhteisiä päämääriä, näkemyksiä ja tavoitteita. Aito vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä auttaa tavoitteiden ja päämäärien, sekä ulkopuolisten tahojen odotusten määrittelyssä ja täyttämässä. Perustamisvaiheessa on tärkeää määritellä tiimin jäsenten tasapainoiset valta ja vastuu, sekä mahdollisesti myös luoda tiimisopimus, johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. (Salminen 2014, 43-44.)

Perustamisvaihetta seuraa myrskyvaihe, jonka aikana jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tiimin jäsenten välille ei ole vielä syntynyt syvällistä luottamusta, eivätkä päämäärät ole täsmällisiä. (Salminen 2014, 45.) Jäsenet koettelevat rajojaan, jotka luotiin perustamisvaiheessa. Konflikteja saattaa syntyä henkilöiden luonnollisista työskentelytavoista, jotka kuitenkin aiheuttavat ennalta-arvaamattomia ja turhauttavia ongelmia, kun ihmiset eivät ymmärrä toistensa eriäviä työskentelytapoja. Erimielisyyksiä saattaa syntyä myös epämääräisistä tiimirooleista ja tiimin jäsenten työtehtävistä. Usein tässä vaiheessa tiimit epäonnistuvat. (Mindtools: Forming, Storming, Norming and Performing.)

Myrskyvaiheessa keskitytään usein enemmän tiimin jäsenten erilaisuuteen, kuin yhdistäviin tekijöihin. Vaikeuksista huolimatta myrskyvaihe on kuitenkin tarpeellinen tiimin kehityksen kannalta. Päämäärä muovautuu tämän vaiheen aikana ja jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Joskus tämä vaihe saattaa olla ohi nopeastikin, mutta jotkut tiimit voivat jämähtää myrskyvaiheeseen pysyvästi. Luottamuksen vahvistuminen ja taitojen kasvaminen mahdollistaa siirtymisen seuraavaan kehitysvaiheeseen, oppimiseen. (Salminen 2014, 45.)

Oppimisvaiheessa toiminta kehittyy vauhdikkaasti ja tiimin jäsenet alkavat muodostamaan yhteistyösuhteita ja syventämään käsitteitä tiimin yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. Tiimille kehittyy oma identiteetti ja jäsenten väliset suhteet syvenevät. Yhtenäisyyttä voidaan pyrkiä vahvistamaan erilaisin tarinoin, symbolein ja käyttäytymismallein. Tiimin jäsenet tiedostavat ja hyväksyvät eroavaisuutensa ja eriävät mielipiteensä, sekä alkavat samalla tunnistaa myös samankaltaisuuksia. Tiimihenki vahvistuu tässä vaiheessa

ja tärkein oivallus on ymmärtää, että tiimitoiminta syntyy yhteistyöstä. Oppimisvaihe on potentiaalinen uusien toimintamallien omaksumisessa. (Salminen 2014, 46.)

Suoritusvaiheessa tiimi tekee yhteistyötä yhteisen tavoitteen eteen ja työtä tehdään sitoutuneesti. Tiimi ei kuitenkaan ole vielä huipputiimi, joka kykenee koko potentiaalinsa hyödyntämiseen. Kaikki tiimit eivät edes tavoittele huippusuorituksia, joten he jäävät sen vuoksi suoritusvaiheeseen. Huipputiimissä työ etenee sujuvasti ja ihmisten välillä ei ole turhia konflikteja. Huipputiimivaihe ei kuitenkaan ole pysyvä tila ja tavoitteena on jatkuvasti hakea parempia tapoja hyödyntää voimavaroja. (Salminen 2014, 46-47.) Huipputiimin muodostumiseen keskitytään kohdassa 3.4 tarkemmin, sillä tutkittava yritys Eventa haluaa kehittyä mahdollisimman huipuksi tiimiksi.

Päätokohtana tiimin kehitysvaiheissa on tiimin hajoamisvaihe. Tämä vaihe syntyy silloin, kun tiimi on saavuttanut päämääränsä tai sen jäseniä siirtyy muihin tehtäviin. Myös ulkoiset muutokset, kuten organisaation johtamismallin muutos, voivat ajaa tiimin hajoamisvaiheeseen. (Salminen 2014, 48.)

### **3.3 Huipputiimiksi kehittyminen**

Onnistuessaan tiimitoiminta tuottaa parempia tuloksia, tyytyväisempiä työntekijöitä sekä asiakkaita. Tiimitoiminnassa kaikki voittavat, niin asiakkaat, työntekijät, esimiehet kuin johtokin, joten tiimitoimintaan kannattaa panostaa. (Salminen 2014, 17.) Tavoitteena tiimiorganisaatiota perustettaessa ovat niin sanotut huipputiimit, jotka pääsevät parempaan tulokseen kuin yksittäiset ihmiset. Kun tiimi on perustettu yhteistä tavoitetta varten, on tärkeää ymmärtää, että jokaisella tiimin jäsenellä on vastuunsa, sekä yhteinen vastuu tiimin menestymisestä tehtävässään. Pelisäännöt, valta ja vastuu on sovittava, sekä otettava kantaa siihen, miten tiimiä ohjataan, motivoidaan ja kehitetään. (Hyppänen 2013, 94.)

Tiimin kokoonpano on myös ratkaiseva asia huipputiimiksi kehittämisessä. Hyppäsen mukaan jäsenten kyvykkyudet ja halu jakaa osaamista, toisiaan täydentävät persoonallisuudet, erilaisuuden hyödyntäminen, tiimin koko, tehtävien luonne, työskentelytavat, tiimin jäsenten etäisyys toisistaan ja työvälineet vaikuttavat tiimin tehokkuuteen. (Hyppänen 2013, 94-95.) Tiimityö edellyttää muiden jäsenten tehtävien ja osaamisen tuntemista ja kokonaisuuden hahmottamista, sillä huipputiimi syntyy harvoin sillä periaatteella, että

kaikkien olisi osattava kaikkea. On tärkeää antaa tiimin jäsenille mahdollisuus kehittää omaa erityisosaamistaan riittävästi. (Salminen 2014, 33.)

Huipputiimiksi kehittyminen voi Salmisen (2014, 55) mukaan kestää perustamisvaiheesta huipputiimivaiheeseen vuosia, mutta tarkkaa arviota on vaikea antaa. Kehittymisnopeuteen vaikuttavat tiimin jäsenten tuntemus ja aikaisempi tiimikokemus, tiimin toimintaympäristöltä saama tuki, tiimille asetettujen tavoitteiden selkeys ja tiimivalmentajan osaaminen ja johtamisvoima. Hyvällä koulutuksella ja riittäväällä tiimivalmennuksella voidaan nopeuttaa tehokkaasti tiimitoiminnan kehittymistä. Johdon, esimiesten ja tiimin jäsenten tulisi kaikkien osallistua tähän, sillä organisaation toimintamallin muutos vaatii systemaattista ja pitkäkestoista työtä, jossa koko organisaation tiimivalmiuksia kehitetään vaihe vaiheelta. (Salminen 2014, 55.)

Huipputiimille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, tehokkaat koontumiset, oman toiminnan säännöllinen arvioiminen ja vertaisarviointi, sekä tiimin taito viestiä saavutuksistaan muille. Usein huipputiimi loistaa myös ulospäin, mikä levittää positiivista ilmapiiriä myös muille ja näin tekemisen meininki tarttuu muihinkin. Jäsenet puhaltavat yhteen hiileen, työt etenevät nopeasti ja ristiriidat osataan ratkaista rakentavasti. Tekemisestä syntyy yhteisiä flow-tiloja, jotka puolestaan tuottavat uutta ajattelua ja uusia innovaatioita. (Salminen 2014, 31.)

### **3.4 Työilmapiiri tiimissä**

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä, kuin sen jäsenten hyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa ja ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat ratkaisevia asioita hyvän ilmapiirin luomisessa. (Työturvallisuuskeskus: Työyhteisön ilmapiiri.) Ilmapiirin ollessa avoin ja positiivinen, tiimin jäsenet puhuvat usein keskenään ja kertovat mielipiteistään. Palaute annetaan ja otetaan vastaan suoraan ja rakentavana, sekä virheisiin uskalletaan puuttua helpommin. Yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan myönteisiä asioita ja jäsenet haluavat auttaa ja vaikuttaa toisiinsa. Vaikka ammattitaito on eritasoista ja erilaista tiimissä, koetaan kaikki tasavertaisiksi yhteistyökumppaneiksi. (Spiik 2004, 152.)

Työpaikan työkuultuuri kertoo toimintatavat, miten työpaikalla tulee toimia. Työkuultuurin ollessa hyvä, myös lähtökohdat hyvälle työilmapiirille ovat paremmat. Työkuultuuri sisältää usein työpaikan työmoraalin, säännöt, työntekoa säätelevät ehdot, asiakkaiden ja sidosryhmien kohtelun sekä yleisesti työyhteisön vuorovaikutuksen. (Työturvallisuuskeskus: Työyhteisön ilmapiiri.)

Ilmapiiriltään hyvä tiimi ottaa uusia jäseniä avoimesti vastaan ja mukaan tiimitoimintaan ja yhteistyön tekeminen myös muiden tiimien kanssa on reilua. Tuki ja kannustus ovat suuressa roolissa, jolloin jäsenten itseluottamus kasvaa ja työskentely on rentoa ja turvallisen tuntuista. Aikatauluista, tavoitteista ja vastuista kiinnipitäminen poistaa jännitettä ja epävarmuutta tiimin sisällä. (Spiik 2004, 152-153.)

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelulla. Haastattelua käytetään, kun halutaan tietää miksi ihminen toimii niin kuin toimii tai halutaan selvittää, mitä hän ajattelee jostakin asiasta. Sitä käytetään, kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Haastattelumuotoja voidaan erotella haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteen mukaan. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on ennalta määritetyt teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Tässä tutkimuksessa toteutetun haastattelun teemoja ovat perehdyttäminen, oppiminen, tiimiytyminen, arvot ja työilmapiiri.

Teemahaastattelu on keskustelua, joka ei kuitenkaan ole arkipäiväistä keskustelua. Haastattelijan on tärkeää pitää rakenne hallinnassa. Tutkijan valmiiksi antamat vastausvaihtoehdot eivät tässä tutkimustyyppissä anna valmiita vastauksia, mutta valitut teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Virsta: Virtual Statistics.)

Haastateltaville ilmoitettiin haastattelun aihe ja käyttötarkoitus etukäteen, kuten haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa. Haastattelun etuna on se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelututkimuksessa haastateltiin kuutta kolmena eri vuonna Eventassa aloittanutta opiskelijaa. Jokaisella haastateltavalla eventalaisella on kokemusta tässä kyseisessä osuuskunnassa toimimisesta, joten tiedonantajilla oli kokemusta kysytystä ilmiöstä.

Haastattelun etuna on myös se, että haastattelijä voi haastattelutilanteessa esittää tarvittaessa kysymykset haluamassaan järjestyksessä, juuri niin kuin hän katsoo aiheelliseksi. Haastattelutilanne on joustava ja haastattelijalla on myös mahdollisuus oikaista väärinymmärryksiä ja tarvittaessa toistaa kysymys ja selventää sanamuotoja, sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.)

Haastateltavat ovat aloittaneet eri aikoihin Eventassa, vuosina 2014, 2015 ja 2016. Tarkoituksena oli nimenomaan saada tietoa eri vuosina Eventassa aloittaneiden näkökulmasta, joten otanta on tarkkaan harkittu. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Tämän opinnäytetyön kannalta sopiva otanta on mielestäni yhteensä kuusi henkilöä, jotka ovat aloittaneet kolmena eri vuotena opinnot. Näin saadaan erilaisia näkökulmia siitä, miten tiimiyrityksen täydentäminen on heidän kokemustensa perusteella onnistunut.

Valitsin laadullisen haastattelututkimuksen, sillä koen sen syvällisemmäksi tavaksi kerätä tietoa, kuin lomakehaastattelun. Koin saavani sopivan määrän tietoa haastattelemalla kuutta henkilöä. Laadin erikseen kolme erilaista haastattelupohjaa opiskelujen aloitusvuoden mukaan, jotta saan eri vuosilta relevanttia dataa. Kyselytutkimukset löytyvät liitteenä kohdasta Liite 1. Laajempaa jatkotutkimusta ajatellen voi olla aiheellista haastatella koko tiimiä, jos halutaan saada kaikkien ääni kuuluviin. Tämä kuitenkin vaatii laajemman tutkimuksen ja enemmän aikaa, kuin tämän opinnäytetyön tekemiseen on varattu.

Laadullisessa tutkimuksessa ei Tuomen ja Sarajärven mukaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan ymmärtää ja tulkita tiimin täydennyksen periaatteita ja selvittää, onko tässä onnistuttu. Tilastollista yleistystä haettaessa lomake-tutkimus jokaiselle Eventan jäsenelle olisi aiheellinen.

Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen purettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla. Litterointimenetelmänä käytettiin peruslitterointia, jossa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset jätetään pois, kuten myös kontekstiin liittymätön puhe voidaan harkitusti jättää litteroimatta. Puheen lisäksi merkityksellisimmät tunneilmaisut, esimerkiksi nauru tai liikutus, voidaan kirjata ylös. (Tietoarkisto, Tampereen yliopisto: Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely.)

Haastattelin myös rakennusalalla toimivan firman kehitysjohtajaa G:tä, jotta saisin ammattimaista näkökulmaa eventalaisten haastattelujen tueksi. Haastattelussa käytiin läpi samoja teemoja, kuin eventalaisten haastatteluissa. Haastattelu toteutettiin sähköposti-haastatteluna.

## 4.2 Haastateltavat

Haastateltavien riittävä informointi on tärkeää, sillä kaikki haastattelijat eivät välttämättä tiedä, mitä haastattelututkimus tarkoittaa. Yksityishenkilöitä haastateltaessa on myös tärkeää miettiä henkilöiden tunnistettavuuteen liittyviä kysymyksiä raporttia tehtäessä. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 17.) Tässä opinnäytetyössä haastateltavaksi valikoitui kuusi Eventan jäsentä. Kaksi heistä, jäljempänä haastateltava A ja haastateltava B ovat perustajajäseniä. Haastateltava C ja haastateltava D ovat liittyneet Eventan jäseniksi syksyllä 2015 ja E ja F ovat tulleet tuoreimpana Eventaan, syksyllä 2016. Asiantuntijahaastattelun haastateltava on jäljempänä haastateltava G.

Haastateltavia on informoitu haastattelujen tarkoituksesta ja käyttötavasta, joten he ovat tietoisia siitä, minkä vuoksi heitä haastatellaan. Päätin käyttää kirjaimia haastateltavien nimien sijaan, jotta heidän anonyymiteettinsa säilyy ainakin osittain.

Haastateltavaksi valikoitui aiheesta tietäviä, mutta kuitenkin luonteeltaan hyvin erilaisia henkilöitä. Näin varmistetaan se, että haastattelut eivät ole liian samanlaisia tai toista itseään. Asiantuntijahaastateltava valittiin rakennusalalta, joka on täysin eri toimiala tutkittavan yrityksen toimialaan nähden. Näin saadaan mielenkiintoista tietoa siitä, kuinka samanlaisia ja eriäviä perehdyttämiseen ja tiimitoimintaan liittyviä asioita löytyy niin rakennusalalta kuin liike-elämänkin kentältä. Lisäksi asiantuntijahaastattelu tuo opinnäytetyöhön työelämälähtöisen näkökulman.



## 5 PEREHDYTTÄMISEN PERIAATTEET KOHDEYRITYKSESSÄ

### 5.1 Yrityksen esittely ja nykytilanne

Eventa Creative osuuskunta on syksyllä 2014 perustettu Proakatemialla toimiva yritys. Tämä osuuskunta on siitä erilainen, että Eventaan tulee joka syksy täydennystä uusista opiskelijoista, jotka hakevat erikseen Eventaan. Lisäksi yritys on matkailuun painottuva, joka tarkoittaa sitä, että Eventassa on mahdollista painottaa opiskeluaan matkailuliiketoimintaan. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan myös kansainvälisyyteen entistä enemmän.

Eventassa on tällä hetkellä 32 jäsentä, joista osa on vaihto-opiskelemassa. Joulukuussa valmistuu 10 henkilöä, joten Eventaan jää keväällä noin 20 jäsentä, kunnes syksyllä tulee taas täydennystä uusista opiskelijoista. Matkailun ollessa tärkeä osa opintojamme, ovat useat eventalaiset kiinnostuneet vaihtoon lähtemisestä. Monen jäsenen ollessa vaihdossa, syntyy haasteita liiketoiminnan tekemiselle. Usein vaihdossa olijat eivät tee ulkomailta käsin projekteja.

### 5.2 Arvot, visio ja missio

Kahdella ihmisellä voi olla samoja arvoja, mutta on tärkeää kiinnittää huomiota heidän näkemykseensä siitä, miten näiden arvojen tulisi ilmetä todellisessa elämässä. Arvokeskusteluita käytäessä voi olla aiheellista selvittää, miten kukin arvojaan kohti pyrkii. (Carlsson & Forssel 2012, 183-184.)

Kouzes ja Posner (2012, 12) esittelevät viisi esimerkillä johtamisen perustetta, joista ensimmäinen on toimia esimerkkinä johdettavilleen. Esimiehen tulee käyttäytyä arvojensa ja uskomustensa mukaan, näin muutkin saadaan toimimaan arvojen mukaisesti. On mahdotonta pakottaa ihmisiä noudattamaan arvoja, vaikka omaisi kuinka paljon vaikutusvaltaa tai riippumatta siitä, kuinka paljon yrittää. Ihmisten täytyy uskoa viestintuojaan ennen kuin he uskovat viestiin. (Kouzes & Posner 2012, 12.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käsiteltiin tutkittavan yrityksen arvoja, visiota ja missiota ja niiden vaikutusta jokapäiväiseen tekemiseen. Seuraavassa kappaleessa 5.2.1 käydään ensin läpi Eventan arvot ja sen jälkeen tutkimuksen tuloksia liittyen aiheeseen.

### 5.2.1 Arvot, visio ja missio kohdeyrityksessä

Eventan arvot ovat määritelty Eventan nettisivuilla ja niitä on kolme kappaletta. Ensimmäinen arvo on ”Tulevaisuutta rakentaen”, jonka mukaan Eventa ottaa huomioon toimintansa seuraukset muille ihmisille ja ympäristölle uskaltamalla kyseenalaistaa toimintatapoja paremman tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Toinen arvo on ”Haasteista oppien ja yhdessä kehittyen”. Epämukavuusalue on se, missä suurin kehittyminen tapahtuu. Tästä syystä Eventa haastaa jatkuvasti ylittämään mukavuusalueen. Eventalaiset kehittyvät ja kehittävät toimintaansa yhdessä tiimin jäsenten ja muiden yritysten kanssa. Eventa ei ole valmis laatikko, vaan joustava ja mukautumiskykyinen.

Kolmas arvo on ”Laatuvastuu”. Eventa ei tyydy vain realistisiin tavoitteisiin, vaan asettaa riman aina hieman korkeammalle voidakseen ylittää omat ja asiakkaan odotukset. Varmistaakseen parhaan mahdollisen laadun, Eventa vastaa aina lopputuloksesta ja siitä, että toteutus tehdään aikataulussa. Eventa antaa myös laatutakuun kaikelle tekemiselleen.

Eventan visio on olla tunnettu elämysten ja palveluiden tuottaja sekä haluttu yhteistyökumppani. ”Toimimme pitkäjänteisesti ja kartutamme jokaisen työntekijämme ammatillista osaamista sekä verkostoa. Eventa innostaa hakemaan Proakatemiaan ja toimintaamme jatketaan ylpeydellä.” Eventan missio on yhdessä yrittämällä, itseään haastamalla ja uutta kokeilemalla luoda ja kehittää elämyksellisiä palveluita.

Haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että viidellä haastateltavalla kuudesta ei ollut kysyttäessä tiedossa, mitkä ovat Eventan tämänhetkiset arvot, visio ja missio. Keskustelua näistä on käyty perustamisvuonna ja viime vuonna, kun Eventaan tuli ensimmäistä kertaa uusia opiskelijoita. Silti haastateltavilla ei ollut varmaa tietoa näistä, eikä kovin hyvää tietoa siitäkään, mistä kyseiset arvot, visio ja missio löytyvät. Haastateltava C totesi, että näistä asioista keskusteltiin heidän aloittamissyksynään, mutta esimerkiksi nettisivuilla on edelleen perustajajäsenten ilmoittamat vanhat arvot, visio ja missio, jotka käytiin läpi ylempänä.

Voitko kerrata mitkä ne on? Funny you should ask. Siisku näitähän mietittiin viime syksynä mut niit ei koskaan vissiin päivitetty ees sinne nettisivuille, vaan siel on ne alkuperäset. Ja muutenki ne mitä me mietittiin viime syksynä mä en muista sielt mitään muuta ku jotain et we heart Mondays, niinku mikä on ihan joku kutosluokkalaisten tieksä mietintää. (Haastateltava C.)

Kouzesin ja Posnerin teorian perusteella vanhat eventalaiset eivät ole esimerkillään tuoneet esille tarpeeksi arvoja ja niiden tärkeyttä uusien tullessa osaksi tiimiä. (Kouzes & Posner 2012, 12). Haastattelujen jälkeen ilmeni tarve pitää oppimistilaisuus eli paja siitä, että mikä Eventa on yrityksenä. Ainoastaan haastateltava F tiesi Eventan arvot, vision ja mission, sillä hän oli käynyt sattumalta Eventan nettisivuilla ja törmännyt näihin. Hän uskoo, että laatutakuu ja Eventa arvostettuna yhteistyökumppanina ovat lähtökohtaisesti iskostuneet arvoina jokaiselle Proakatemialle tulevalle. Kyseessä on kuitenkin oma yritys ja omat rahat, joten tuskin kukaan hakeutuu tekemään Proakatemialle projekteja puolivillaisesti.

Haastateltava D on sitä mieltä, että Eventan määrittämät arvot eivät tule paljoa esille jokapäiväisessä toiminnassa. Hän kokee myös haastavaksi yhteisen suunnan löytämisen kolmellekymmenelle henkilölle, sillä jokaisella jäsenellä on omat ja erilaiset henkilökohtaiset arvonsa, joiden pohjalta kaikki tekeminen lähtee. Hän kokee arvojen esille tuomisen tärkeäksi, jos Eventa haluaa lähteä kehittämään toimintaansa siihen suuntaan, että Eventa toimii mahdollistajana ja eräänlaisena ideahautomona.

Haastateltava G, joka toimii kehitysjohtajana rakennusalan yrityksessä, kertoo heidän yrityksensä arvojen tulevan esille jo työhaastattelussa:

Olen huomannut, että meidän tapa toimia eri tavalla on joistakin selvästi hämmentävää, eivätkä he oikein ole samalla sivulla. Ennakkoasetelma on se, että olen tulossa duunariksi ja piste. Se ei kuitenkaan mene niin, sillä olemme Suomen avoimin rakennusalan yritys ja se tarkoittaa käytännössä todella kovaa asiakaslupautusta olla KAIKESSA avoin. (Haastateltava G.)

Haastateltava G on sitä mieltä, että työntekijän pitää ymmärtää, mistä yrityksen tulot tulevat, eli asiakkaalta. Avoimuus on heidän yrityksensä tärkein arvo, eivätkä kaikki sitä ymmärrä. Myös Eventassa olisi tärkeää kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa siihen, että hakijakandidaatit ymmärtävät yrityksen arvot, vision ja mission. Tärkeää on

myös, että haastattelija ymmärtää ja tiedostaa itse näiden arvojen vaikutuksen yrityksen toimintaan ja niiden vaikutuksen asiakkaille.

Inspirointi jaettuun visioon on erityisen tärkeää. Jokainen organisaatio ja sosiaalinen liike lähtevät unelmasta. Johtajat kuvittelevat mielessään innostavat ja ylevät mahdollisuudet ja värväävät muut kohti yhteistä visiota vetoamalla yhteisiin pyrkimyksiin. Johtaminen ei ole monologia, se on dialogia eli kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua. (Kouzes ja Posner 2012, 13-14.) Tämän teorian mukaan vanhojen Eventan jäsenten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että dialogin avulla pyritään määrittelemään yhteinen suunta Eventalle, jos sellainen koetaan tärkeäksi. Myös ideahautomon ideaa kannattaa pohtia esimerkiksi johtamisen näkökulmasta, jotta uudet eventalaiset omaksuvat mahdollisimman nopeasti yhteiset päämäärät, arvot, vision ja mission.

Kuten tämän opinnäytetyön luvun 3.2 tiimin kehitysvaiheissa todetaan, perustamisvaihetta seuraavan myrskyvaiheen aikaan tiimin päämäärät eivät ole vielä selkeitä. (Salminen 2014, 45). Tämän vuoksi Eventassa on tärkeää käydä vuosittain läpi yhteisiä päämääriä, visiota ja missiota, jotka voivat rakentua esimerkiksi määriteltyjen arvojen pohjalta.

### **5.3 Perehdyttämisen kokeminen Eventassa**

Henkilön A haastattelusta kävi ilmi, että hän koki uusien jäsenten päässeen Eventan toimintaan mukaan erityisen hyvin ja jopa paremmin, kuin perustajajäsenet itse. Perehdyttämiseen on tänä vuonna panostettu enemmän kuin ensimmäisten uusien tullessa ja viime vuosista on opittu. Hän myös koki erittäin mielenkiintoiseksi ja mukavaksi sen, että pääsee olemaan mukana uusien tukemisessa ja heidän aloituksensa auttamisessa. Haastateltava B on samoilla linjoilla A:n kanssa ja kokee, että uudet eventalaiset ovat päässeet hyvin ja nopeasti mukaan toimintaan, paremmin kuin uudet eventalaiset viime vuonna. Tähän voi vaikuttaa myös se, että nyt perehdyttäjiä on kaksi kertaa enemmän, kuin viime vuonna.

Henkilön C haastattelusta nousi esille, että hän ei kokenut heidän saaneen kovin kattavaa perehdytystä, varsinkaan Eventasta. Proakatemian asioita käytiin läpi, mutta itse osuus-

kunnan asioiden läpikäynti jäi laihaksi. Haastateltava olisi toivonut sen tyyppistä perehdytystä kuin yleensäkin firmoihin töihin mentäessä on. Raha-asioita pidettiin tabuna, eikä vanhoista projekteista tai niiden löytämisen vaikeudesta puhuttu kovin paljoa.

Perehdytyskansio tai vastaava voisi haastateltavan C mukaan olla yksi ratkaisu tähän. Kansioista löytyisi Pinkkuguiden lisäksi tietoa Eventasta, esimerkiksi entiset Business Leaderit ja HR-päälliköt. Myös talouslukujen läpikäyntiä ja rahan tekemisen tärkeyttä tulisi korostaa, jotta uudet jäsenet ymmärtäisivät heti rahan tekemisen tärkeyden yritystoiminnan kannalta. Yritystoiminnassa läpinäkyvyys ja avoimuus ovat tärkeässä roolissa. Kuten Suomalaisen Työn Liiton (2015) tekemän tutkimuksenkin mukaan suomalaisia ärsyttää eniten se, että yritystoiminta ei ole avointa (58%). (Suomalaisen Työn Liitto: Suomalaisia ärsyttää yritystoiminnassa asioiden pimittäminen ja välinpitämättömyys työntekijöistä 2015.) Tämän vuoksi läpinäkyvyys varsinkin raha-asioissa, on erityisen tärkeää yrityksen sisällä. Myös asiantutijahaastateltava G painottaa erityisesti avoimuuden tärkeyttä yritystoiminnassa.

Vuonna 2016 Eventa on panostanut perehdyttämiseen niin, että ensimmäisellä viikolla kaikkien tuli olla läsnä ja yrityksen asioita käytiin läpi yhdessä. Myös Proakatemiolla tuli olla mahdollisimman paljon paikalla, jotta uudet opiskelijat pääsevät heti mukaan tekemisen meininkiin. Haastateltava C:n mielestä nyt syksyllä 2016 aloittaneet uudet opiskelijat ovat päässeet vaihtelevan hyvin mukaan toimintaan. Yhdeksi ongelmaksi nousi se, että lähes kukaan ei kirjoittanut muistiinpanoja, eikä siitä myöskään huomautettu kenellekään. Tästä seuraa se, että vanhojen jäsenten tulee olla koko ajan valmiudessa vastailemaan uusien jäsenten kysymyksiin samoista asioista. Perehdytyskansio voisi tässäkin olla toimiva työkalu.

Uutta eventalaista, eli haastateltava E:tä haastateltaessa kävi ilmi, että hän oli erittäin tyytyväinen perehdytykseen ja koki sitä olevan juuri sopivasti. Viime vuodesta on siis kehittyty.

Noilla muilla oli ehkä et ne olis halunnu parantaa sitä perehdytystä niin kun että vielä enemmän lisää sitä mutta sit mun mielestä se menee yli. Että osan mielestä, ulkopuolisten mielestä se meni nyttien yli, sisällä sitä olis saanut olla vielä enemmän, mutta mä olen sitä mieltä, että siinä oli just niin paljon että se ensimmäinen viikko siinä me saadaan käydä niitä juttuja ja näitä pe-

ruskäytäntöjä ja sitten tiputetaan siihen, että jos ei vielä oo saanut kaikkee irti niin sit pitää ruveta selvittään ite. Siinä annettiin ihan tarpeeks lankaa siihen ittelleen. (Haastateltava E.)

Jokaisella Proakatemia aloittavalla tiimillä on oma vanhempi kummitiiminsä, joka opastaa uusia proakatemiaalaisia pääsemään alkuun. Eventa on luonnollisesti kummitiimi uusille eventalaisille. Tämän opinnäytetyön perehdytysprosessia käsittelevässä kappaleessa 2.4 kerrotaan Valviston puhuvan hyvin valmennettujen kummien puolesta. (Valvisto 2005, 49.) Proakatemia on kokenut kummitoiminnan hyväksi tavaksi siirtää myös sitä piilossakin olevaa tietoa, sekä opettaa yrityksen toimintatapoja. Asiantuntija G kertoo myös heidän valitsevan työmaalla tiimistä aina vastuuhenkilön, joka opastaa sen hetkellä työmaalla muita. On siis erityisen tärkeää, että tieto kulkee kokeneemilta tiimin jäseniltä uusille henkilöille.

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltava E:ltä, olisiko ollut parempi, jos jokaisella olisi ollut oma henkilökohtainen kummituutori tai eventakaveri. Haastateltava oli sitä mieltä, että kummitiimi on parempi ratkaisu, niin tulee tutustuttua paremmin useampaan ihmiseen, eikä aina turvauduttua siihen samaan ja määrättyyn henkilöön. Yksi ihminen saattaa tietää paljon myynnistä, mutta ei yhtään budjetin tekemisestä, mistä mahdollisesti kysyjä haluaisi tietää. Eli on järkevämpää kun on kokonainen tiimi, jonka puoleen voi rohkeasti turvautua.

Tässä on se hyvä että mä oon huomannut keneltä kannattaa mitäkin asioita kysyä. Että jos aina kiertäis saman kaverin kautta niin se jäis aika suppeeks. Ja tää kannustaa siihen että käy muilla kyseleä sitä. (Haastateltava E.)

Haastateltava F kokee, että perehdytysoppaasta ei ole mitään hyötyä, jos konkreettista perehdytystä ei ole. Vuosikertomus ja tiedot tehdyistä hankinnoista olisivat myös hyödyllistä tietoa uusien jäsenten kannalta.

#### **5.4 Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöt ottavat enemmän vastuuta omasta toiminnastaan ja työtehtävistään. Itseohjautuvaa organisaatiota voidaan pitää vaihtoehtona perinteiselle organisaatiomallille, joka on hierarkkinen. Itseohjautuvassa organisaatiossa palkkiojärjestelmät perustuvat tiimin jäsenten osaamiseen ja suoriin, tietoa jaetaan avoimesti ja

jokaisen tiimissä olijan oletetaan itse kehittävän omaa osaamista ja taitoja. Itseohjautuvuudessa tärkeintä on luottamus, ilman sitä itseohjautuvuus ei voi toteutua. Viestinnän ja tiedonkulun tulee olla avointa ja tavoitteet tiedossa jokaisella. Parhaimmillaan itseohjautuvuus tukee joustavuutta, muutosnopeutta, työtyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. (Blogi, Hämeen Sanomat 2015.)

Itseohjautuvan tiimin toiminnassa on paljon etuja. Yleensä tällaisen tiimin jäsenet ovat sitoutuneempia omaan työhönsä, he ovat tyytyväisempiä työhönsä ja heillä on vähemmän poissaoloja, johto on tehokkaampi työhön liittyvien ongelmien selvittämisessä ja muutenkin toiminta on tehokkaampaa. Tärkeitä ominaisuuksia itsehallinnolliselle tiimille ovat selkeät ja jaetut tavoitteet, monitahoinen ja merkitsevä tehtävä, pieni koko ja sitoutunut jäsenyys, merkittävä vaikutusvalta työprosesseissa, pääsy olennaiseen tietoon, sopiva palkitseminen ja huomioiminen, vahva tuki ylemmältä johdolta, toimivaltainen ulkoinen johtaja ja jäsenten vahvat ihmissuhdetaidot. (Yukl 2010, 358-360.)

Perinteisesti kaaosta yritetään karttaa ja säännöt ja toimintakulttuuri työpaikalla viestivät selkeydestä ja turvallisuudesta. Myös useimmat haluavat tulla johdetuksi niin, että joku kertoo miten ja mitä täytyy tehdä. Tiimiakatemiamalla on täysin toisenlainen ja näin tiimin jäsenet oppivat kestämään muita enemmän epämääräistä johtamista ja kaaosta. Usein uutta tiimiä perustettaessa tiimillä ei ole hierarkkista johtajaa, vaan jokaiselta vaaditaan itseohjautuvuutta ja johtajuus on yhteinen asia. Tiimin toiminnan kehittyessä aletaan pohdita johtamistyyliä. Johtamistyyliksi voi valikoitua esimerkiksi vertaisjohtaminen, mutta tiimi voi myös suosia kokonaisen johtoryhmän valitsemista. (Lehtonen 2016, 27.)

Asiantuntijahaastattelussa haastateltava G kertoo itseohjautuvuuden tarkoittavan heidän yrityksessään käytännössä sitä, kuinka eri työmaatiimit työskentelevät ja tekevät oikeita asioita. Haasteen tähän tuo se, että työntekijät eivät pidä keskeneräiselle työmaalle menemisestä, vaikka se kuuluukin muutaman ammatin luonteeseen. Raskaana koetaan myös se, että joudutaan kesken kaiken menemään osaksi tiimiä, joka on alusta asti toiminut yhdessä tai että he joutuvat korjailemaan tai jatkamaan jotakin työvaihetta. He eivät myöskään välttämättä koskaan näe valmista kohdetta, mikä syö motivaatiota toimia yhteisten asioiden hyväksi. (Haastateltava G 2016, sähköposti.)

Samoja asioita nousee esille myös Eventan toiminnassa, sillä osa jäsenistä tulee tiimiin kesken kaiken ja jatkaa mahdollisesti keskeneräisiä projekteja ja talouden hoitoa. Tähän

olisi hyvä löytää toimiva työkalu, jotta itseohjautuvuus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

#### 5.4.1 Itseohjautuvuus kohdeyrityksessä

Henkilön A haastattelusta selviää, että hänen mielestään uusien jäsenten tuleminen Eventaan joka syksy on hyvä asia, sillä heidän ei tarvitse käyttää uuden yrityksen perustamiseen aikaa, vaan he voivat heti alkaa tekemään projekteja ja näin tuoda tuloja yritykselle. Proakatemialle perinteistä reittiä tulevat uudet opiskelijat perustavat yrityksen, joka on yleensä osuuskunta. Osuuskunnan perustamiseen voi mennä aikaa puolikin vuotta, joten suoraan yritykseen tulevat säästävät huomattavasti aikaa, kun heidän ei tarvitse miettiä yritysmuotoja tai muita yrityksen perustamiseen liittyviä asioita.

Joo koen sen tosiaan toimivana, koska mitä oon nyt huomannut niin näillä uusilla aloittavilla ei ollut sellaista tilannetta, että niiden olis pitänyt hirveesti säästää joittenkin firmanperustamisbyrokratioiden kanssa. En tosin tiedä, että miten näillä uusilla aloittaneilla on sen kanssa mennyt, mulla meillä nää uudet pääs heti alottaan tekemään niiden projekteja ja näitä juttuja, että siihen turhaan säättämiseen ei mennä aikaa. Tottakai se perehdytys vei hetken intensiivisen jakson, mutta se nyt on ihan luonnollista ja pakollistakin. (Haastateltava A.)

Käytännössä Eventa on itseohjautuva organisaatio, vaikka uusille jäsenille pidetäänkin muutaman viikon kestävä perehdytys. Eventassa perehdytetään uusia ihmisiä, mutta samalla oletetaan, että jokainen kykenee hankkimaan tarvitsemansa tiedon itse. Valinnanvapaudella kannustetaan tiimin jäseniä hankkimaan itse projekteja ja ottamaan mahdollisimman paljon vastuuta tekemisistään.

Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilla kerrotaan juuri itseohjautuvuuden, matalan hierarkian, osallistumisen ja korkean osaamisen olevan Suomen työelämän vahvuuksia. Muita tärkeitä asioita ovat oppimis- ja kouluttautumismahdollisuudet työssä, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, tasa-arvoisuus, yhteistyö ja verkostoituminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö: Työelämää kehitetään yhteistyössä.) Proakatemialla korostetaan juuri näitä asioita. Yhteistyötä toteutetaan paljon tiimien välillä ja verkostoitutumismahdollisuudet ovat erittäin hyvät. Vanhemmat tiimit auttavat uusia tiimejä ja alumniverkosto on erittäin kattava. Aikaisemmin toimineilla tiimeillä on paljon tietotaitoa ja tehtyjä projekteja, joiden oppeja he voivat jakaa uusille opiskelijoille ja samalla kehittää yhteisöä.



Haastateltaessa henkilöä E liittyen heidän saamaansa perehdytykseen esille nousee lisää valmiiseen yritykseen tulemisen hyötyjä. Haastattelu on toteutettu noin kuukausi sen jälkeen, kun haastateltava on aloittanut osuuskunta Eventassa. Haastattelusta käy selvästi ilmi, että valmiiseen tiimiin tuleminen todellakin helpottaa projektien aloittamista ja vanhojen tiimin jäsenten tuki ja tietotaito auttaa karsimaan pois jo aikaisemmin huonoksi todettuja ideoita.

Mä tykkäsin siitä ihan himona sen takia, että mullahan oli vähän niinkun semmonen suora taka-ajatus tulla Eventaan sen takia, että mä haluan heti päästä tekeen, niin toi mahdollisti sen mulle. Että mä sain suoraan aloittaa näitä juttuja, vaikken mä oo nyt ees alottanu niitä vaan jotain ihan muita juttuja, mut mä oon päässy heti tekeen. Mulla on nyt jo projektia menossa ja nä niinku viikot on ihan täynnä hommaa et mun mielestä mä saan nyt käyttää tän koko Akatemian potentiaalin tässä, että se on mahdollistanu sen. Että just semmotteet asiat mitä siellä käytiin. (Haastateltava E.)

Haastattelussa kysyttiin myös, että kokeeko haastateltava valmiiseen tiimiin tulemisen olevan ristiriidassa Proakatemian yhden ajatuksen kanssa, joka on juuri oppia ja tehdä virheet itse, niin kuin yleensä uusilla ja aloittavilla tiimeillä on käynyt kaiken yrityksen perustamiseen liittyvän byrokratian vuoksi.

Mut sehän on vähän niin kun että pitäiskö meidän kaikki aina alottaa kivi-kaudelta? Että niin kun joka kerta ihmiskunnan pitäis alottaa alusta ja oppia ite kaikki uudestaan niin eihän siinä kehity missään vaiheessa. Jotain pitää antaa seuraavalle sukupolvelle aina lisää ja sitte jotain niitten pitää miettiä tottakai ite. (Haastateltava E.)

Haastattelussa nousi myös esille, että virheiden tekemiseen on kuitenkin mahdollisuus, kuten yritystoimintaa tehtäessä aina on. Valmiiseen tiimiin tuleminen ei siis sulje pois virheistä oppimista ja tiedon etsimistä itse, vaan enemmänkin kehittää yhteisöä eteenpäin. On helpompi tehdä suuremmin ja viedä toimintaa eteenpäin, kun ei tarvitse aina aloittaa alusta ja tehdä pieniä asioita, jotka vievät paljon aikaa.

## 5.5 Uusien jäsenten vahvuuksien huomiointi

Proakatemialle tullessa jokainen hakijakandidaatti tekee hakemuksen yhteydessä Belbinin tiimiroolitestin, joka selvittää jokaisen hakijan roolin tiimissä yhdeksästä eri tiimiroolistista. (Belbin) Jokainen Eventaan tullut on tehnyt kyseisen testin, mutta haastateltavista kukaan ei kokenut, että henkilöiden vahvuuksista olisi sen enempää keskusteltu Proakatemialle tullessa. Haastateltava A ei koe, että tiimirooleja tai yksilöiden vahvuuksia olisi otettu erityisen paljon huomioon uusien tullessa mukaan tiimiin.

Yhteisissä oppimistilanteissa moni haluaa jakaa omia kokemuksiaan ja taitojaan. Tämä on hyvä väylä selvittää henkilöiden vahvuuksia. Uudet ovat heti aloittaessaan onnistuneet perustamaan projektiryhmiä keskenään, joten heillä on käsitystä siitä, mikä heitä kiinnostaa ja mitä he osaavat tehdä tai haluavat opetella tekemään. Haastateltaessa syntyi myös keskustelua siitä, olisiko ollut hyvä tutkia tiimiin tulevien henkilöiden taustoja jo ennen heidän tulemistaan tiimiin, jotta heille olisi osattu miettiä valmiiksi joitakin projekteja. Näin olisi ollut mahdollisuus päästä vielä vauhdikkaampaan alkuun. Haastateltava A ei kuitenkaan koe, että vahvuuksien huomiotta jättäminen olisi vaikuttanut mitenkään uusien integroitumiseen, sillä he ovat löytäneet hyvin tekemistä itselle.

Haastateltava C:n mukaan tiimiroolitesti tehtiin haettaessa Proakatemialle, mutta sitä ei sen jälkeen käsitelty ikinä. Hän myös korostaa, että projektitiimiä hakiessa ei voi luottaa muiden ihmisten kiinnostuksen kohteiden tarkoittavan automaattisesti sitä, että joku myynnistä kiinnostunut lähtisi johonkin projektiin myyjäksi. Tämä johtaa tilanteisiin, jossa projekteihin mennään kiinnostus edellä ja taidot perässä.

Haastateltava E on samalla linjalla edellisen haastateltavan kanssa siitä, että tiimirooleja ei ole testin tekemisen jälkeen käyty läpi millään tavalla. Hän kertoo viettävänsä paljon aikaa Proakatemian tiloissa, mutta ei ole kuullut tiimirooleista tai muiden vahvuuksista puhuttavan kertaakaan. Toimiva ratkaisu tähän hänen mielestään voisi olla Eventan sisäinen järjestelmä, jonne päivitetään kaikkien vahvuudet ja kontaktit, jotta kaikki tiimin jäsenet voivat halutessaan hyötyä niistä. Hän kokee itse oppineensa muiden vahvuuksista olemalla läsnä Proakatemiassa, jolloin hän myös pystyy keskustelemaan muiden kanssa ja tutustumaan muihin ja heidän osaamisalueisiinsa. Haastateltava myös esittelee mielenkiintoisen idean, jonka hän keksi jutellessaan insinöörin kanssa kuntosalilla.

Sellanen mindmap verkosto ittelleni ylhäällä, missä ne kaikki olis liittyen tiettyyn aihealueeseen, niin sitten kun joku kysyy jotain niin vois tarjota sieltä niin sitten vois saada joskus vastapalvelusta. Mutta semmonen mindmap tyylinen juttu esimerkiksi Eventalle aihealueittain tai firmoittain tai mitä kautta vain niinkun järjestellä erilailla niin sitten kun ettii jotain niin voi olla että ai tuolla olis tommonen, niin se olis hyvä. (Haastateltava E.)

Jyväskylän Tiimiakatemia valmentaja Timo Lehtonen on sitä mieltä, että tiimiläisen elämäntilanteella on paljon enemmän merkitystä, kuin hänen tiimiroolitestistään saamalla tuloksella. Paras elämäntilanteen vaikuttavuuden mittari on tiimiläisen sitoutuminen tiimin toimintaan. Toiset haluavat paljastaa elämästä enemmän ja toiset säilyttää yksityisyytensä. Tämä tuo haasteita, sillä tiimin sitoutuminen tapahtuu paljon henkisellä ja emotionaalaisella tasolla. Tiimiläisen elämäntilannetta määrittävät esimerkiksi ikä ja sukupuoli, asuinpaikka ja synnyinkoti, parisuhdetilanne ja perhe, ystävät ja kaveriverkosto, taloudellinen tilanne, koulutus, työkokemus ja harrastukset. (Lehtonen 2016, 65.)

Eventalaisten elämäntilanteita käydään läpi pintapuolisesti oppimissopimusten läpikäynnin yhteydessä. Tulevaisuuden kannalta on kuitenkin tärkeää miettiä, mitkä asiat ovat tiimin sitoutumisen kannalta tärkeitä paljastaa ja kuinka paljon tiimin jäsenen tulee avata elämäänsä muille ollakseen tiimin ydinpelaaja. Yksilöt ovat ainutlaatuisia, eikä kaikkien tarvitse olla ydinpelaajia. On kuitenkin tärkeää käydä tiimin kesken keskustelua siitä, koetaanko tiimirooleihin perehtyminen tärkeäksi, vai olisiko jokaisen elämäntilanteeseen paneuduttava entistä syvällisemmin.

## 5.6 Työilmapiirin muutos

Henkilön A haastattelussa nousi esiin se, että hänen mielestään on positiivista ja piristävää, että joka vuosi tulee uusia jäseniä tiimiin. Hänen mielestään on hienoa päästä tutustumaan uusiin ihmisiin ja on hyvä, että nämä uudet ja erilaiset ihmiset myös sekoittavat pakkaa. Haastateltava kuitenkin myös toteaa, että jos tiimitoiminta jatkuisi koko ajan samojen ihmisten kanssa, se syventäisi jäsenten välisiä suhteita.

Haastateltava B pohtii myös sitä, miten tiimi muotoutuu kun joka vuosi tulee täydennystä uusista jäsenistä. Hän kokee hyvänä sen, että Proakatemialle perustetaan joka vuosi sekä uusia tiimejä, mutta myös jatketaan jo olemassa olevia tiimejä. Näiden mallien eroja ja

toimivuutta voidaan verrata keskenään ja oppia uutta. Perustajajäsenten näkökulmasta tiimiin uusien tuleminen koettiin kuitenkin kaikin puolin positiivisena ja haastateltava B myös toteaa Eventan välttäneen suuren kriisivaiheen juuri uusien jäsenten tulon ansiosta.

Henkilön C haastattelusta nousi esiin, että nyt uusien jäsenten täydennettyä Eventaa, Proakatemiolla ei saa hetkeäkään rauhaa. Kaikki uudet ovat intoa täynnä, eivätkä ehkä ymmärrä, että toimistolla ollaan tekemässä töitä, eikä vain juttelemassa muiden kanssa. Kun 2.0 täydensi Eventaa, he olivat todella hiljaisia ja suorastaan pelkäsivät haastateltavan C mukaan kauemmin tiimissä olleita. Nyt työkuultuuri on hänen mielestä mennyt siihen suuntaan, että yhteisistä oppimistilanteista on kadonnut yleinen rauha kokonaan, ihmiset puhuvat päälle eivätkä kuuntele, mikä on yksi dialogin kulmakivistä. Myös asioita joudutaan toistelemaan paljon juuri tämän kuuntelemattomuuden vuoksi. Haastateltava C nostaa myös esille viestipalvelu Slackin käytön liittyen työkuultuuriin. Hän ihmettelee tapaa, että sinne viestitään tärkeitä asioita viikonloppuisin, kun pitäisi pitää vapaata eikä olla töissä. Jokaisella on kuitenkin oma tapansa toimia yrittäjänä, eivätkä kaikki halua olla tavoitettavissa vuorokauden ympäri.

Haastateltava E ei näe minkäänlaista kuilua eri vuosina aloittaneiden välillä, vaikka joskus hän joutuukin miettimään, onko esimerkiksi valmistuvilla ja opinnäytetöitään tekevillä 1.0 jäsenillä aikaa vastaila hänen kysymyksiinsä. Tutustuminen eventalaisiin on koettu suhteellisen helppona, vaikkakin juuri valmistumisen kynnyksellä olevat eivät ole niin paljoa osallistuneet yhteisiin asioihin opinnäytetöistä johtuvien kiireiden vuoksi. Myös monella valmistuvalla on kaikki projektitunnit jo suoritettuna, joten uudet eventalaiset tekevät yhteistyötä enemmän jatkavien eventalaisten kanssa. Ymmärrystä tilanteeseen löytyy, vaikka tilanne koetaankin tiimille haastavaksi, kun yksi ryhmä on selkeästi eri vaiheessa kuin toinen.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia onnistuneen tiimiyrityksen täydennyksen periaatteita. Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluista esiin nousseita asioita, jotka voidaan ajatella onnistumisen kriteereiksi ja täydennyksen periaatteiksi. Löytyneet periaatteet ovat:

### **Läsnäolo**

Ensimmäiset viikot ovat tärkeitä uusien jäsenten tullessa osaksi tiimiä. Tämän vuoksi jokaisen eventalaisen olisi suositeltavaa olla läsnä perehdytysjakson ajan, vaikka opinnot ovatkin valmistuvilla hyvin eri vaiheessa kuin Proakatemiassa aloittavilla opiskelijoilla. Esimerkillä johtaminen pätee tässäkin, joten on hyvä olla mahdollisimman paljon paikalla Proakatemiassa, jotta uusille jäsenille tulee mielikuva siitä, että Proakatemiassa on hyvä viettää aikaa mahdollisimman paljon. Haastattelujen perusteella myös kauimmin Eventassa olleet kokivat perehdytysviikot positiivisiksi ja he olivat tyytyväisiä päästessään perehdyttämään ja auttamaan uusia eventalaisia.

Läsnäolo tarkoittaa myös sitä, että uudet eventalaiset uskaltavat tulla kysymään asioita ja neuvoja kauemmin Eventassa toimineilta. Vaikka on Proakatemiassa läsnä, ei se tarkoita automaattisesti sitä, että on tilanteessa läsnä. Vanhempien eventalaisten tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että he ovat helposti lähestyttäviä ja että heille voidaan esittää kysymyksiä ilman uusien pelkoa siitä, että he tuhlaavat jo kokeneempien kallisarvoista aikaa.

### **Opastaminen**

Osa haastateltavista toivoi kattavaa fyysistä perehdytysopasta, jossa käydään läpi Eventan historiaa, toimijoita ja talouslukuja. Talouslukujen läpikäynnin yhteydessä on myös hyvä korostaa rahan tekemisen tärkeyttä yritystoiminnan kannalta, jotta uudet eventalaiset ymmärtävät heti sen, että heidän on tienattava tietty määrä rahaa yritykselle. Toisille riittäisi esimerkiksi vuosikello, jossa on käyty läpi tärkeimmät vuoden aikana tehdyt asiat, esimerkiksi isoimmat hankinnat ja meno- ja tulolähteet. Perehdytysoppaan ei yksistään koeta riittävän, vaan perehdytysopas vaatii rinnalleen myös perehdytysviikot, joissa käydään läpi tärkeimpiä asioita.

Jokaisella perehtyvällä tulee myös olla vastuu omasta oppimisestaan. Haastatteluista selvisi, että lähes kukaan ei tehnyt perehdytysjakson aikana muistiinpanoja läpikäytävistä asioista. Heille ei myöskään mainittu asiasta, vaikka asia huomioitiin. Tässä kohtaa vanhemmat eventalaiset voivat ottaa tehtäväkseen uusien muistuttamisen ja opastamisen tässä asiassa, jotta jatkossa vältetään turhilta kyselyiltä ja varmisteluilta. Kertaus on opintojen äiti ja muistiinpanoihin palatessa aluksi monimutkaiseltakin tuntuvat asiat alkavat usein loksahda paikoilleen.

Perehdyttäminen Eventassa paranee vuosi vuodelta ja menneistä vuosista otetaan opiksi. Tämän vuoksi perehdytysviikkojen dokumentointi on tärkeää, jotta joka vuosi voidaan palata siihen, mitä viime vuosina on tehty. Näin toiminta kehittyy ja virheitä ei turhaan toisteta.

### **Yhteisten pelisääntöjen rakentaminen**

Haastateltavat eivät tunteneet Eventan arvoja vielä kovin hyvin, mutta kiinnostusta arvojen, vision ja mission kehittämiseksi kuitenkin löytyy. Kouzesin ja Posnerin teorian mukaan johtaja on se, joka innostaa muut kohti yhteistä visiota. Johtaminen ei kuitenkaan voi tapahtua monologin kautta, vaan dialogin. (Kouzes & Posner 2012, 13-14.) Eventan kannattaa panostaa tulevaisuudessa siihen, että käytetään tarpeeksi aikaa yhteisten asioiden läpikäymiseen ja yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Motivaatio työskennellä yhteisen yrityksen eteen säilyy, kun tavoitteet ovat selkeänä jokaisen mielessä. Tämä kävi myös selväksi asiantuntijahaastattelusta.

Dialogi on tunnettu menetelmä Proakatemiassa, mutta sen voimaa voitaisiin hyödyntää entistä enemmän varsinkin uusien eventalaisten kanssa. Haastatteluista kävi ilmi, että yleinen rauha kärsii, kun uudet jäsenet eivät ole vielä oppineet käymään dialogia. Perehdyttämisprosessin osaksi kannattaisikin näin ollen ottaa heti aluksi dialogin läpikäyminen ja harjoittelu. Vanhat jäsenet pääsevät tässä myös opettamaan ja valmentamaan uusia.

## **Mahdollistaminen**

Ajatus Eventasta mahdollistajana ja eräänlaisena ideahautomona tuli esille yhden eventalaisen haastattelusta. Tämän toteutuminen vaatii keskusteluja Eventasta yrityksenä, sekä sen arvoista, visiosta ja missiosta. Kaikilla ei välttämättä tarvitse olla sama määränpää, mutta jonkinnäköinen yhteinen käsitys asioista kannattaa olla. Myös ideahautomon ideaa on hyvä pohtia Kouzesin ja Posnerin esittämän esimerkillä johtamisen näkökulmasta, jotta uudet eventalaiset omaksuvat mahdollisimman nopeasti yhteiset päämäärät, arvot, vision ja mission, joiden pohjalta voidaan lähteä rakentamaan Eventasta mahdollistajaa (Kouzes & Posner 2012, 13-14).

## **Luottamus**

Luottamusta tiimien välillä luodaan yhteisten oppimistilaisuuksien avulla. Tärkein luottamusta rakentava tapahtuma on kaksi kertaa vuodessa järjestettävä mökkipaja, jossa käydään läpi jokaisen tiimiläisen oppimissopimukset. Nämä saattavat sisältää hyvin henkilökohtaisia ja arkaluontoisiakin asioita, joten luottamuksen ilmapiiri on erittäin tärkeä. Luottamuksen ollessa hyvä, uskaltavat tiimin jäsenet kysyä mieltä askarruttavia asioita toisiltaan. He uskaltavat myös antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan asiallisesti. Tästä syystä luottamus on yksi onnistumisen periaate tiimiä täydennettäessä. Ilman luottamusta ei ole mitään.

Myös itseohjautuvuuden näkökulmasta tärkeintä on luottamus. Tiimin jäsenet luottavat itseensä, kun tietävät saavansa luottamusta myös tiimiltä. Näin he myös usein uskaltavat toimia omatoimisemmin ja tarttuvat rohkeammin projekteihin. Myös seuraava periaate avoimuus on tärkeä tekijä itseohjautuvuudessa ja välttämätön tiimitoiminnassa.

## **Avoimuus**

Yksi luottamuksen edellytys on toiminnan avoimuus. Avoimuuden tärkeys kävi ilmi erityisesti asiantuntijahaastattelusta, jossa mainittiin avoimuuden olevan kyseisen yrityksen tärkein arvo. Avoimuus on myös Eventan toiminnan kannalta tärkeä periaate, jotta uudet tiimin jäsenet voidaan ottaa mahdollisimman hyvin osaksi tiimiä. Myös avoimuus asiakkaille päin on tärkeää, jotta yritystoiminta pysyy asiallisena ja luotettavana.

## **Yhteisöllisyys**

Aiheesta hieman poiketen nousi eräässä eventalaisen haastattelussa esille myös tarve luoda eventaverkosto, josta on hyötyä kaikille. Tämä toimii niin nykyisille, valmistuville ja tulevaisuudessa Eventaan liittyville henkilöille hyvänä työkaluna. Kyseessä on mind-map-tyylinen verkosto, josta voi halutessaan etsiä aihealueittain tai firmoittain verkostoja tarvitsemaansa projektiin. Verkosto voidaan rakentaa sähköisesti eventalaisten käyttöön ja sitä voidaan täyttää, kun opitaan tuntemaan henkilöitä verkostoista. Tämä eroaa soittelulistoista ja LinkedInistä niin, että yhteystiedot on jaettu järkevästi ja järjestelmällisesti aihealueittain ja on rakennettu nimenomaan eventalaisten tarpeista.

Tämä varmistaa myös sen, että tulevat eventalaiset voivat käyttää hyödyksi myös jo valmistuvia eventalaisia, eivätkä yhteystiedot vain katoa valmistuvien mukana. Näin luodaan verkostojen kautta yhteisöllisyyttä eri aikana Eventassa aloittaneiden välille ja luodaan toiminnalle jatkumoa.



## 7 POHDINTA

Eventan perustajajäsenenä on ollut erittäin mielenkiintoista seurata tiimimme kehittymistä ja uusien jäsenten tulemistä tiimiimme. Olen Proakatemiolla 2,5 vuoden aikana perustanut yrityksen, rekrytoinut ihmisiä, perehdyttänyt ja saanut seurata muiden oppimista ja oppia muilta. Koen saaneeni erittäin paljon hyödyllistä kokemusta tulevaisuutta ajatellen tämän mallin ansiosta.

Tiimin täydentäminen vuosittain uusilla jäsenillä on koettu haastattelujen perusteella järkeväksi ja koen myös itse oppineeni erittäin paljon juuri tämän ansiosta. Uutena oivalluksena tuli se, että ihmisten perehdyttäminen totisesti alkaa jo rekrytointivaiheessa. On siis äärettömän tärkeää kiinnittää huomiota jo tässä vaiheessa siihen, miten puhuu omasta yrityksestään ja minkälaisen kuvan antaa toiminnastaan. Ensivaikutelma puolin ja toisin on kuitenkin se, joka muistetaan.

Ennen tämän opinnäytetyön tekemistä ajattelin uusien jäsenten perehdytykseksi riittävän yhden viikon orientointijakson, jossa käydään läpi olennaisimpia asioita liittyen koulunkäyntiin ja Eventaan. Haastattelututkimusten ja teorian etsimisen jälkeen olen ymmärtänyt, että perehdytysprosessi on paljon muutakin kuin kalvosulkeiset ja nopea nimikierros. Perehdytysprosessin suunnitteluun tulee käyttää paljon aikaa, niin se säästää aikaa ja vaivaa tulevaisuudessa. Suureksi kehityskohdaksi haastatteluista nousi esiin niinkin yksinkertainen asia kuin muistiinpanojen kirjoittaminen perehdytysviikoilla. Lähes kukaan ei niitä tehnyt, eikä kellekään siitä huomautettu. Pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys tulevaisuuden kannalta.

Mielenkiintoisinta oli mielestäni tutkia arvojen vaikutusta toimintaan, sillä monelle eventalaiselle näyttää olevan arvot ja niiden merkitys vielä melko tuntematon käsite. Asian tuntijahaastattelusta kävi selvästi ilmi se, että heidän tärkein arvonsa avoimuus on se, josta koko yrityksen toiminta lähtee. Avoimuus työntekijöiden välillä ja avoimuus ennen kaikkea asiakkaille päin on se, jota nykypäivänä arvostetaan työelämässä todella paljon.

Tutkiessani henkilöiden vahvuuksien huomioon ottamista tiimiin tulemisessa, ymmärsin erään mielenkiintoisen seikan. Vaikka henkilö olisi kuinka kiinnostunut myynnistä, ei se automaattisesti tarkoita hänen haluavan tehdä myyntiprojekteja tai lähtevän innokkaana mukaan myymään jonkun toisen projektia. Kiinnostuksenkohteiden ei siis voida olettaa

johtavan suoraan halukkuuteen tehdä projekteja. Monet myynnin ammattilaiset haluavat haastaa itseään Proakatemialla ja tehdä jotain täysin erilaisia projekteja, joista heillä ei ole minkäänlaista kokemusta. Eräs haastateltava totesikin osuvasti, että ”projekteihin lähetään kiinnostus edellä ja taidot perässä”.

Suurin haaste perehdyttämisessä ja tiimiin tulemisessa tulee todennäköisesti olemaan se, että vanhat jäsenet eivät välttämättä ymmärrä perehdyttämisen ja tiimiytymisen tärkeyttä ja sivuuttavat kokonaisvaltaisen perehdyttämisen esimerkiksi aikataulukiireiden vuoksi. Toinen haaste voi olla se, että Eventaan muodostuu pienempiä tiimejä, kun uudet opiskelijat ovat jo aloittamisvaiheessa keskenään ja vanhat opiskelijat Eventassa omana tiiminään. Tiimien yhdistyessä tuleeekin erityisesti panostaa tiimiytymiseen ja tehdä mahdollisimman poikkitieteellisiä projekteja, jos halutaan estää kuppikuntien syntyminen.

Pois ei voida sulkea sitäkään, kuinka suuri merkitys omalla asenteella on tiimin toimintaan. Tutkittaessa työilmapiiriä osa oli sitä mieltä, että ilmapiiri paranee ja toiminta piristyy aina uusien jäsenten tullessa osaksi tiimiä. Osa taas oli sitä mieltä, että työilmapiiri häiriintyy, kun uudet ja innokkaat proakatemiaiset valtaavat tilat. Nyt kun uusien tiimiläisten tuleminen osaksi vanhaa tiimiä on jo muutaman kerran koettu, on aika oppia ottamaan uudet tiimiläiset avoimuuden periaatetta noudattaen vastaan. Uusien tulemiseen voidaan tarvittaessa valmistautua henkisesti jo ennen kuin he tulevat, jotta osataan asennoitua heihin oikein ja ottaa heistä kaikki mahdollinen irti.

Ensimmäinen tavoite tällä opinnäytetyöllä oli saada vastaus siihen, onko tiimin vuosittainen täydennys järkevää ja ovatko tiimiin kesken tulleet saaneet tarpeeksi perehdytystä. Tutkin myös, mitä voitaisiin tulevaisuudessa tehdä tehokkaammin. Uusien tiimiläisten vastaanotto on yleisesti ollut positiivista, mutta kehitysehdotuksiakin tuli. Perehdytyksen sopiva määrä on osittain riippuvainen henkilöstä. Toiset ovat tyytyväisiä lyhyeen ja selkeään perehdytysjaksoon, kun toiset puolestaan kaipaavat pidempää perehdytysoppaalla varustettua intensiivijaksoa. Yleinen mielipide kuitenkin on, että perehdytys paranee vuosi vuodelta.

Toisena tavoitteena oli löytää onnistuneita tiimiyrityksen täydennyksen periaatteita. Näitä periaatteita käytiin läpi 6. luvussa ja niitä löytyi yhteensä seitsemän. Nämä periaatteet liittyvät perehdytykseen, tiimiin ja arvoihin, kuten koko opinnäytetyön ja haastatteluiden

teematkin. Periaatteet saattavat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta sitä ne eivät haastatte-  
luista päätellen kuitenkaan ole. Vaikka arvokeskustelut ja yhteisten tavoitteiden maalailu  
saattavat joidenkin korvaan kuulostaa tyhjämpäiväiseltä jargonilta, on niitä kuitenkin hyvä  
tiiminä pysähtyä miettimään. Myös tiimin merkitys ja asenne omaa tiimiä kohtaan ovat  
asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jos ja kun, pyritään olemaan se Proakatemian  
paras ja huipuin tiimi.

## LÄHTEET

- Belbinin tiimiroolit. Luettu 3.10.2016. <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- Carlsson M. & Forssell C. 2012. Esimies ja coaching. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends. Luettu 25.10.2016. <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Dessler G. 2011. Human Resource Management. Twelfth Edition. New Jersey, United States of America: Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.
- Eventa Creative osk verkkosivut. Luettu 10.10.2016. <http://www.eventa.fi/>
- Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Jyväskylän Tiimiakatemia verkkosivut. Luettu 2.11.2016. <http://tiimiakatemia.fi/fi/>
- Kauhanen J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Koskinen M. (Haastateltava G) Kehitysjohdaja 2016. Yrittäjä. Sähköpostiviesti.reipastraining@gmail.fi. Luettu 28.10.2016.
- Kouzes J. & Posner B. 2012. The Leadership Challenge Workbook. Fifth Edition. San Francisco: Jossey-Bass. (Print ISBN: 9781118182703, EBOOK ISBN: 9781118227329) E-kirja.
- Kupias P. & Peltola R. 2015. PEREHDYTYYS. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja.
- Lahtinen E. Itseohjautuva organisaatio – johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen? Blogi, Hämeen Sanomat. 2015. Luettu 13.10.2016 <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>
- Lehtonen T. 2016. Ei enää koskaan yksin. Teen ja opin tiimissä. 2. painos. Keuruun Lautupaino Oy.
- Mindtools. Forming, storming, norming and performing – Understanding the Stages of Team Formation. Luettu 18.10.2016. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- Moisalo V-P. 2011. Uusi HR arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Proakatemia verkkosivut. Luettu 18.10.2016 <http://proakatemia.fi/>

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Salminen J. 2014. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen käsikirja. 2. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Spiik K-M 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Suomalaisen Työn Liitto. 2015. Suomalaisia ärsyttää yritystoiminnassa asioiden pimitäminen ja välinpitämättömyys työntekijöistä. Luettu 13.10.2016. <http://suomalainen-tyo.fi/2015/06/02/suomalaisia-arsyttaa-yritystoiminnassa-asioiden-pimittaminen-ja-välinpitamattomyys-tyontekijoista/>

Tietoarkisto. 2016. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Luettu 3.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Tilastokeskus. Virtual Statistic. Tiedon keruu. Luettu 3.10.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työelämää kehitetään yhteistyössä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 13.10.2016 <http://tem.fi/tyoelama>

Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos. 2015. Luettu 5.10.2016 <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työyhteisön ilmapiiri. Työturvallisuuskeskus. Luettu 13.10.2016 <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: TALENTUM.

Yukl G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey, United States of America: Pearson Education Inc.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselytutkimus

Kysymykset syksyllä 2014 aloittaneille:

**Miten olemme Eventan perustajina ottaneet uudet eventalaiset huomioon?**

**Millaisena koet perehdyttämisen tai onko sitä ylipäänsä ollut?**

**Miten uudet ovat oppineet mielestäsi?**

**Koetko toimivana, että Eventaan tulee joka syksy uusia jäseniä? Miksi?**

**Miten Eventan arvot, visio ja missio näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?**

**Miten eri henkilöiden vahvuudet on otettu huomioon?**

**Miten työilmapiiri on muuttunut uusien jäsenten myötä?**

**Miten tiimiytyminen uusien kanssa on sujunut?**

Kysymykset syksyllä 2015 aloittaneille:

**Kun aloitit Eventassa syksyllä 2015, koetko saaneesi tarpeeksi kattavan perehdytyksen jo valmiina olevaan yritykseen? Mitä olisit toivonut enemmän/vähemmän?**

**Olisiko kattava perehdytysopas ollut tarpeellinen vai koetko paremmaksi oppimisen vain käymällä suoraan asiaan?**

**Miten uudet (nyt aloittaneet) eventalaiset on otettu huomioon?**

**Miten koette uusien perehdyttämisen ja miten he ovat mielestäsi oppineet?**

**Miten Eventan arvot, visio ja missio näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?**

**Miten eri henkilöiden vahvuudet on otettu huomioon?**

**Miten työilmapiiri on muuttunut uusien jäsenten myötä?**

**Miten tiimiytyminen uusien kanssa on sujunut?**

Kysymykset syksyllä 2016 aloittaneille:

**Miten olette kokeneet perehdyttämisen?**

**Onko tiimiytyminen ollut helppoa kun osa tiimistä tuntee jo toisensa ennestään?**

**Mitä toivoisit tehtävän eri tavalla?**

**Koetko vanhemmista eventalaisista olevan hyötyä? Miten?**

**Olisiko kattava perehdytysopas ollut tarpeellinen vai koetko paremmaksi oppimisen vain käymällä suoraan asiaan?**

**Miten Eventan arvot (visio ja missio) näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?**

**Miten eri henkilöiden vahvuudet on otettu huomioon?**

Liite 2. Asiantuntijahaastattelu

**Yrityksen toimiala, koko ja organisaatorakenne?**

**Onko teidän yrityksenne enemmän itseohjautuva vai hierarkkinen organisaatio?  
Miksi näin?**

**Kuinka kattavan perehdytyksen annatte uusille työntekijöille ja miten se toteutetaan?**

**Työskennelläänkö teillä tiimeissä? Miksi/miksi ei?**

**Miten teidän yrityksen arvot, visio ja missio näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?**

**Kuinka paljon ja miten kiinnitätte huomiota henkilöiden vahvuuksiin valittaessa heille työtehtäviä?**

**Koetko työilmapiirin muuttuneen uusien rekrytointien myötä?**