



Tiimit ydinosaamiseen keskittyneessä tilaaja-tuottaja yhteisössä

Mikko Kotiranta

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

KOTIRANTA, MIKKO: Tiimityö ydinosaamiseen keskittyneessä
tilaaja – tuottaja yhteisössä.

Insinööri Ylempi AMK opinnäytetyö

Sivumäärä: 38 sivua, 18 liitesivua

Valmistumisaika: 4/2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee tiimityötä verkottuneiden asiantuntijaryitysten välillä. Työn tarkoituksena on selvittää tiimityön merkitys ja missä on paranneltavaa verkostossa. Samalla se vastaa kysymykseen, onko tiimityö ryhmätyötä vai projektikohtaista työskentelyä projektin kokoonpanossa. Teoriaosuudessa perehdytään laajasti tiimityön teoriaan, nostetaan esiin kannanottoja verkottuneesta työyhteisöstä ja perehdytään myös ongelmanratkaisutyökaluihin. Ydinosaaminen ja yritysten väliset verkostot pääsevät myös teorian aluksi esille. Ongelmanratkaisumallina tuon PAT – ajattelun.

Case yrityksissä on tapana käynnistää projekti jonka ympärille luodaan projektitiimi. Perinteinen tiimityö jää tässä mallissa lyhyeksi ja siksi on parempi käyttää muotoa työryhmä. Työ on samaa, tapahtui se sitten työryhmänä tai tiiminä.

Empiirinen tutkimusosuus päättää opinnäytetyön. Osallistuminen tutkimukseen oli pienestä otannasta huolimatta hyvä, ~90%. Suppeasta tutkimuksesta huolimatta tilaajan ja tuottajan välinen ero tuli hyvin selväksi. Loppupäätelmissä on pohdittu tuloksia.

Asiasanat: Tiimit, tiimityö, tiimijohtaminen, tiimin muodostaminen, verkostot, yritysysteistyö, kumppanuus, ydinosaaminen, projekti, projektityö.

TAMK University of Applied Sciences

Degree Program in Strategic Leadership of Technology based business

KOTIRANTA, MIKKO: Teamwork in core competence oriented, order – producer community.

Master`s Thesis in Economics

Pages: 38 pages, 18 appendices

Graduation time: 4/2011

ABSTRACT

The subject of this thesis is to explore teamwork between in organizational networked expert companies. The main objective of this study is to explore the purpose of teamwork and found developments points in network.

At the same time it was answer the question, was it teamwork, group work or project based work in different configuration.

The theoretical part of the study based in teamwork, look up the comments of networked work community and based in problem solving tool. The core competence and social networks between companies are also in theoretical part. The problem solving is based for PAT-modeling. The PAT is shorting for Finnsh words Päättäjä (The boss), Asiantuntija (The Spesialist), Tekijä (The Worker).

The inquest companies made first project and around the project they do create project team. The conventional teamwork is in this model small, so they use name project group. The work is still same.

The empirical part of the study is end of the thesis. The involvement in questionnaire was great. Almost 90%. Even if resource was small, different between order and producer is very clear. I wonderer answers more in the final desicion.

Keywords: Team, teamwork, teamleader, networking, co-operation, partnership, core competence, project, projectworking.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuskohde ja -tapa, rajaus, haasteet	2
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät	3
1.3 Opinnäytetyössä käytettyä kirjallisuutta ja muuta hyödynnettyä materiaalia	4
2. Tiimityö ja ydinosaamiseen keskittynyt verkottunut työyhteisö	6
2.1 Ydinosaaminen	6
2.2 Yksilö tiimin jäsenenä	7
2.3 Tiimiorganisaatiot	8
2.4 Tiimin johtaminen	9
2.5 Tiimityö asiantuntijaorganisaatiossa	10
2.6 Tiimi- vai ryhmätyötä verkottuneessa työyhteisössä	12
3. Projektiryhmä / Tiimi ja PAT –ajattelu	14
3.1 PAT –ajattelu	15
3.2 Tiimit projekteissa	16
3.3 Erilaiset tiimit	16
3.3.1 Huipputiimi	16
3.3.2 Valettiimi ja potentiaalinen tiimi	17
4. Tiimistä sopiminen ja testaus	18
4.1 Tiimin pelisäännöt	18
4.2 Tiimisopimus	19
4.3 Tiimityön testaaminen	20
5. Tutkimuksen toteutus	22

5.1 Tutkimusympäristön esittely	22
5.2 Yritysesittelyt	23
5.3 Tutkimusaineiston hankinta	23
5.4 Tutkimusaineiston analysointi	25
6. Tutkimustulokset	26
6.1 Tiimityön vaikutukset työskentelyyn	27
6.2 Tuki- palaute- mittaaminen	29
6.3 Projektin kesto	30
7. Johtopäätökset	32
7.1 Tutkimusmenetelmien arviointi	32
7.2 Tutkimuksen luetettavuus	33
7.3 Tutkimuksen johtopäätökset	34
7.3.1 Johtopäätökset 6.1 –kohdasta	34
7.3.2 Johtopäätökset 6.2 –kohdasta	35
7.3.3 Johtopäätökset 6.3 –kohdasta	35
8. Loppusanat	36

LÄHTEET

LIITTEET

1. Johdanto

Kipinä opinnäytetyön aiheeseen syntyi kun työskentelin opintojen alkaessa suurteollisuuspuistossa jossa toimivat yritykset olivat verkottuneet keskenään toimimaan omilla ydinosamisalueillaan. Työnantajani oli suurteollisuuspuiston teknologiatoimituksista vastaava kumppani. Asiakas oli suurteollisuuspuiston kuparirikasteiden sulatuksesta vastaava kumppani.

Työskentely tapahtui tilaaja-tuottaja mallin mukaisesti. Asiakas tilasi palvelun jonka tuottaja toimitti tilaajalle. Tilaus on projekti jolla on rahoitus. Projekti toteutettiin tiimissä jossa työskentelivät molempien yritysten henkilöstöä. Onko työssä jotain erityistä kun tekijöinä ovat eri yrityskulttuurit? Miten hyödynnetään yritysten osaamista verkostoissa?

Globaalin kilpailun tuomiin haasteisiin on isketty takaisin verkostomaisella toimintatavalla. Tehokkuus ja suuret volyymit takaavat että globaalikilpailu iskee myös kotimarkkinoillemme. Verkostomainen toimintatapa on ollut jo pitkään suurteollisuuspuiston käyttämä yhteistyömalli.

Verkostojen toimivuuden takaamiseksi tarvitaan sosiaalista pääomaa, joka liiman tapaan pitää yhteisön, ovat ne sitten virtuaalisia, tiimejä tai työryhmiä, koossa. Teknologiat ovat teknisiä mahdollistajia. Sosiaalinen pääoma on sosiaalinen mahdollistaja. Molempia tarvitaan yhä enemmän verkostoituneessa tiimityölle perustuvassa työyhteisössä.

1.1 Tutkimuskohde ja -tapa, rajausta, haasteet.

Tämän tutkimuksen aiheena on yritysten verkostoituminen ja tiimityö verkostoituneessa työyhteisössä. Aluksi tavoitteena oli hyödynnettävä malli tiimityöskentelyksi verkottuneessa organisaatiossa. Verkostoituneessa yritystoiminnassa yhteistyö muodostuu rakenteellisista, sosiaalisista ja taloudellisista aineksista ja näiden pohjalta voidaan yhteistyölle kartoittaa taso, joka määrittelee yhteistyötä.

Yhteistyölle määriteltävä taso kertoo yhteistyön kehittymisestä. Yrityksen yhteistyötason tunteminen on ehdottoman tärkeää, jos yritysten välistä yhteistyötä halutaan kehittää ja näin saavuttaa taloudellisia ja esimerkiksi sosiaalisia hyötyjä yhteistyöstä. Ajan kuluessa painopiste muuttui ja lopulta opinnäytetyöksi jäi vain kartoittaa tiimityötä verkottuneessa työympäristössä kyselytutkimuksella. Pääkysymyksiksi muodostuivat lomakkeen pohjalta, miten tiimityö on vaikuttanut työskentelyyn ja miten tiimityötä tuetaan ja annetaan palautetta. Sivukysymykseksi jäi projektin pituus molempien osapuolten näkökulmasta.

Kyselylomakkeen laadin hyödyntäen Tampereen Ammattikorkeakoulun intranetissä olevaa Lomake-editoria. Lähetin linkin sähköpostitse henkilökunnalle ja vastaaminen olikin runsasta. Vastaukset olivat monesti lyhyitä ja painottuvat monivalintavaihtoehtoihin. Toisaalta kommenttikentissä oli hyviä kommentteja ja kokemuksia tiimityöskentelystä. Kaikki vastaukset ovat liitteenä.

Kyselystä olisi voinut rakentaa erittäin laajan ja monipuolisen. Uskoin tutkimushenkilöiden kuitenkin arvostavan suppeampaa lomaketta jonka he voivat täyttää muun toimen ohella. Kiireellinen työympäristö vähentää keskittymiskykyä. Aihepiiriä oli siis pakko rajata. Tiimityöstä tehtyyn kirjallisuuteen tutustuessani heräsin kiinnostus PAT -ajattelusta.

Päättäjät, Asiantuntijat, Tekijät. Pyhä kolminaisuus jolla saa paljon aikaan. Päättäjät on nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö. Asiantuntija on teknologian tietäjä joka valitsee teknisesti parhaimman ratkaisun. Tekijät tulevat käyttäjäorganisaatiosta ja kommentoivat asiantuntijan esittämiä vaihtoehtoja.

Tiimityöstä on olemassa paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tiimityöstä on vaikea löytää uutta tutkittavaa. PAT –ajattelusta ei ainakaan suoraan nimestä ole ollut tutkittu asia. PAT –ajattelusta verkottuneessa työyhteisössä vielä vähemmän. PAT –ajattelua on toteutettu tiedostamatta laajalti ja kaikissa teknisesti toimivissa työyhteisöissä. Haasteena on saada paperille se mikä on arkipäivää ja jokapäiväistä leipää tekijöille, asiantuntijoille ja päättäjille. Roolien tiedostaminen organisaatiokulttuurissa on selvä. Miten se toimisi tutkimuksessa?

Työ etenee teoriaosalla pohjustettuna empiiriseen osioon jossa keskitytään lähinnä asiantuntijoiden ja päättäjien kommentteihin ja lausuntoihin tiimityöstä. Teoriaosuudessa pyritään etsimään erilaisia näkökulmia tiimityöstä ja –johtamisesta. Teoriaosassa käsitellään myös verkottunutta työympäristöä ja etsitään mahdollisia ideoita tulevaisuuden verkottuneeseen kumppanuusmalliin. Suurteollisuuspuistossa on käytössä yksi malli, mutta onko se malli joka on hyödynnettävissä tulevaisuudessa ja onko se hyödynnettävissä myös muualla.

Empiirisessä osuudessa käsitellään case-yritysten välisen yhteistyösuhteen luonnetta. Etsitään kokemuksia tiimityöstä ja vertaillaan onko se mieluummin kuitenkin ryhmätyötä. Samalla etsitään organisaatioiden välisiä sidoksia. Empiirisen osuuden alussa käsitellään tarkemmin case yrityksiä, niiden toimialaa ja tuotteita. Osuuden lopussa tuodaan esille loppukommentit ja kehittämismahdollisuuksia.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön aluksi on teoriaosa jossa käsitellään tiimityötä ja tiimijohtamista sekä verkottumista. Verkottuminen on monesti käsitetty joko verkostomarkkinoinniksi tai henkilökohtaisten suhteiden ylläpitämiseksi. Yritysten välisestä verkostoitumisesta on tehty paljon tutkimuksia ja opinnäytteitä on runsaasti saatavilla.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen, case -esimerkkiin nojaava tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana kerätyn aineiston monitahoinen

ja seikkaperäinen tarkastelu. Ei niinkään teorian tai hypoteesien testaus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien mielipiteet ja näkökulmat tulevat esille.

Näitä ominaisuuksia ei saada kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta.

(Hirsjärvi & Hurme 2004, 25.)

Tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja rajattu hyvin tarkasti. Viitekehyksenä toimii tutkimusta koskevan alan kirjallisuus, lehtiartikkelit ja kohdejoukon kommentit. Haastatteluita en ole tehnyt vaan kaikki tieto on kerätty internetissä olevalla lomake-editorilla. Kysymykset olivat kaikille kyselyn kohteena oleville samat ja haastateltavat saivat vastata halutessaan kommenttikenttiin omin sanoin.

Kyselytutkimus toteutettiin tammikuun 2011 aikana. Valitut henkilöt edustivat tilaajaan projektiorganisaatiota ja tuottajan edustajat tilaajalle työskenteleviä suunnittelu-, projekti-, hankinta- ja johtotehtävissä olevia henkilöitä. Henkilöt vastasivat parhaaksi katsomallaan ajalla internetin kautta lomakkeelle. Lomake tallentui Tampereen Ammattikorkeakoulun intranettiin opinnäytetyön tekijän palvelimelle. Palvelimelle ei muilla ole pääsyä. Tutkimus oli anonyymi ja luottamuksellinen. Ainoa lähelle menevä kysymys oli kumpaa puolta vastaaja edustaa.

1.3 Opinnäytetyössä käytettyä kirjallisuutta ja muuta hyödynnettyä materiaalia.

Tähän opinnäytetyön kirjallisuus on pääasiassa liikkeenjohdon hyllystä lainattuja teoksia. Osa on tullut tutuksi YAMK –tutkintoon tähtääviltä luennoilta. Osa on tuttua talouslehtien palstoilta ja osa on varta vasten etsittyä kirjallisuutta.

Pääasiassa olen tutustunut eri konsulttien laatimiin tiimivalmennusoppaisiin. Hyvää materiaalia on myös löytynyt johtamisen perusteoksista. Etenkin laatujohtamisen kurssilla esiintynyt kirja on ollut arvossa tässä työssä. Verkostoitumista kuvaavaa materiaalia on löytynyt tulevaisuuden liikkeenjohtoa kuvaavassa Funkybusiness kirjasta.

Yritysten välisestä yhteistyöstä ja tiimityöstä näissä yhteisöissä on olemassa suppeasti tietoa eri tutkimuksissa. Opinnäytetöitä on tehty eri ammattikorkeakouluille tiimityöstä, tiimijohtamisesta ja yritysten verkottumisesta lukuisia. Tämä opinnäyte on yksi ensimmäisistä joissa on keskitetty yritysten välisessä verkottumisessa tapahtuvaan tiimityöhön teknologiateollisuuden sektorilla. Teknologiateollisuus on suurin Suomen elinkeinosektoreista ja työllistää suoraan 290 000 henkilöä. Teknologiateollisuus vastaa 60 % Suomen viennistä ja 80 % elinkeinoelämän tutkimus ja kehitysinvestoinneista. Jokaisen teknologiateollisuuden työpaikan välillinen työllisyysvaikutus on 1,5 lisätyöpaikkaa (Teknologiateollisuus).

2. Tiimityö ja ydinosaamiseen keskittynyt verkottunut työyhteisö.

Alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot pyrkivät löytämään toimintatavat, jotka parhaiten mahdollistavat nopean reagoinnin muutoksiin. Kilpailijoiden päihittämiseen yritykset tarvitsevat käyttöönsä uusimmat tiedot ja taidot. Jotta kilpailussa pysytään mukana, on nopean reagoinnin lisäksi merkittävää toiminnan jatkuva tarkkailu ja kehittäminen. Yksi vastaus organisaatioiden tarpeisiin on ollut tiimityön lisääminen. Tiimityön avulla nopean reagoinnin lisäksi pyritään lisäämään esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä, ihmisten osaamisen entistä parempaa hyödyntämistä sekä motivaatiota ja omaan työhön vaikuttamista.

2.1 Ydinosaaminen

Ydinosaamisalueiden määrittäminen on omaan napaan tuijottamista. Missä olemme todella hyviä? Mitä osaamme tehdä paremmin kuin muut? Millä tavoin nämä osaamisalueet lisäävät arvoa ja kenelle? Ydinosaamista tärkeämpiä ovat kuitenkin ydinosaajat. Heissä henkilöityvät ne taidot, jotka tekevät tuotteista ja palveluista ainutlaatuisia. Suurin osa heistä on aivan liian osaavia, jotta heitä kannattaisi uhrata johtamisasemaan. He ovat kriittisiä, älykkäitä, tietävät asemansa organisaatiossa. Monet menestyvät yritykset eivät enää valmista itse sitä mitä myyvät. Verkottuneessa tilaaja-tilaaja tuottaja yhteisössä jokaisella yrityksellä on oma asemansa verkossa. Kyse on yksinkertaisesti: Sitä tehdään mitä ostetaan.

Mitä ovat ydinosaajat? He ovat eräänlaisia "käveleviä monopoleja". He ovat osaajia. Osaajat ovat ydinosaamisalueiden henkilöitymiä. Osaajissa henkinen pääoma on muutettu rakenteelliseksi pääomaksi. Yritys kerää etevimpien työntekijöidensä ja erinomaisten tiimien osaamista ja siirtää niitä järjestelmiin, joissa muut organisaation jäsenet voivat opiskella samoja asioita ja hyödyntää niitä asiakastyössään (Nordström, Ridderstråle, 120-130).

Asiantuntijayritykset rakentuvat ydinosaamisen varaan. Ilman ydinosaamisen määrittelyä ei yritys voi toimia tehokkaasti. Ydinosaamisen tunnistamisella tarkoitetaan tässä organisaation menestyksekkään, asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista lähtevän toiminnan kannalta keskeisten osaamisten löytämistä. Osaamisalueiden määrittely tapahtuu organisaation ydinosaamisten pohjalta.

Kysymyshän ei ole kertaluonteisesta tehtävästä, vaan henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa vuosittain tarkastellaan muutoksia ja niiden vaikutuksia osaamistarpeisiin. Organisaation osaaminen merkitsee kykyä käyttää organisaation varallisuutta ja kyvykkyyksiä koordinoitusti niin, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtykunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

2.2 Yksilö tiimin jäsenenä

Painopisteen siirtyessä tiimeihin ei yksilölle jää sijaa. Yksilön pitää panostaa itseään tiimille tärkeillä alueilla. Muuten tiimi ei saavuta tavoitteitaan eikä huipputiimin tasoa. Tiimin jäsenenä yksilö saa hyötyjä ja lisäarvoja joita ei yksin ole mahdollista saada.

Yksilön tiimin jäsenenä pitää panostaa seuraaviin asioihin

- Sitoutuminen tiimin menestymiseen
- Oman osaamisen ylläpitämiseen
- Asiakaslähtöiseen ajatteluun
- Osallistuu itseohjautuvan tiimin johtamiseen
- Tasaveroiseen vuorovaikutukseen tiimin jäsenten välillä
- Vastuunottaminen tiimin ilmapiiristä
- Omien vastuiden määrätietoinen ja tinkimätön hoitaminen
- Tiimityöskentelyn kehittäminen

Yksilön hyödyt tiimijäsenyydestään

- Sisäinen yrittäjyys kehittyy
- Toimintavapaus itseohjautuvuuden rajoissa
- Mielekäs ja vaihtelevampi työ
- Kehittymismahdollisuus omien mieltymysten ja taipumusten mukaan
- Kiinteä kaveriporukka
- Palaute
- Mahdollisuus saada ideat käsittelyyn heti
- Tuloksen mukaiset ansiot
- Mahdollisuus vaikuttaa tiimin kaikkiin päätöksiin ja ratkaisuihin

Ihmiset ovat erilaisia ja hahmottavat asioita eri tavoin. Kaikkia persoonallisuuksia tarvitaan. Tiimin alkuvaiheessa voi muodostua vaaraksi jos erilaiset yksilöt eivät osaa toimia yhteistyössä. Eräs vastaaja mainitsikin että hyvä ilmapiiri on tiimityöskentelyn tärkein edellytys. Toisaalta vaadittiin myös että edellytykset työskentelylle olisivat jo olemassa (Liitteet).

Yksilön menestystekijöitä tiimin jäsenenä ovat

- Positiivinen asenne tiimissä työskentelyyn
- Ei pätemisen tarvetta yli muiden tai muiden kustannuksella
- Itsensä ilmaisemisen taito
- Kuuntelemisen kyky
- Kyky sietää epävarmuutta ja sekavuutta
- Kritiikin sietokyky
- Kokonaisuuksien hahmottamisen taito
- Luottamus toisiin tiimin jäseniin

Tiimityö on varsin kurinalaista. Toiminnalle on sovittu pelisäännöt ja kiinnitettävä jatkuvasti huomiota tiimin tilaan ja toimintaan. Jotta tiimi kehittyisi huipputiimiksi, täytyy myös yksilötasolla ja sen kehittämisessä ponnistella jatkuvasti. (Skyttä 2002, 147-152). Tiimityö edellyttää siihen osallistujalta kompetenssia tiimityöhön.

2.3 Tiimiorganisaatiot

Tiimiorganisaatiot ovat yksi vaihe organisaatioiden kehityskaareissa. Organisaatioiden kehitykseen on vaikuttanut samanaikaisten suuntausten kokonaisuus joista voidaan nostaa esille seuraavat.

- Ympäröivän maailman muutosnopeus kasvaa kaiken aikaa
- Asiakkaan tarpeista ohjautuminen ratkaisee menestymisen
- Organisaatioiden rakenteet kevenevät entisestään
- Panos-tuote -tehokkuus on tiimeissä korkea
- Ihmisten osaaminen halutaan hyödyntää yhä paremmin
- Halutaan luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön

Elämme maailmassa jossa muutokset tulevat nopeammin. Kun vielä 1990-luvulla uuden auton tuotekehitykseen meni kuusi vuotta, on uusi auto 2010-luvulla suunniteltu kahdessa vuodessa. Vähitellen on myös opittu, että toiminta pitää suunnata asiakasta päin. Toimintaa voidaan ohjata asiakassuuntaiseksi. Toisaalta muuttuvassa yhteisöissä pitää joskus myös unohtaa asiakkaat uusien luovien ratkaisuiden löytymiseksi.

Tiimien tarkoitus lähtee aina asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Tiimeissä asiakkuus pitää hahmottaa ja rakentua myös organisaatioiden sisälle. Jokainen tiimi kirkastaa itselleen asiakkaansa, ja mitä asiakashyötyjä on tavoitteena saada aikaan.

Tiimeillä on saatu organisaatiot ”slimmeiksi”, ohkaisiksi. Kyselykommenteissa eräs vastaaja totesi, että ”vaikka organisaatio on ohut, tuntuu kokonaisuus konsernitasolla suurelta” (Liite). Tiimeissä on kuitenkin oma hierarkiansa. Organisaatioiden keventymiseen voidaan vastata tiimeillä.

Tiimit kykenevät myös parhaisiin panos - tuote -suhteisiin. Tämä perustuu tiimien omaan kykyyn parantaa toimintaansa, ja oppimalla toimimaan aitona tiiminä. Tiimeillä on mahdollista päästä tilanteeseen, jossa kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa.

Ihmisen aivokapasiteetista on kerralla käytössä 10 – 15 %. Kuitenkin työnantaja

maksaa kaikesta kapasiteetista. Suuntautuminen kohti moni osaaja ihmistä voidaan ottaa huomioon koko osaamisen laajuus. Jokaisella ihmisellä on hallussaan useita erilaisia osaamisia eikä niiden hankkiminen ole ollut mitenkään ylivoimaista. Niiden hyödyntäminen työelämässä on tullut ajankohtaiseksi vasta viime vuosina.

Työssään motivoituminen on ollut erilaisten uusien menettelytapojen luonnin kohteena jo kauan. Perinteiset johtamistavat eivät ole kyenneet vastaamaan tähän. On kuljettu kohti osallistuvaa johtamistapaa lisäämällä delegointia ja vaikutusmahdollisuuksia. Kehittymisen tie kohti tiimiorganisaatioita on edennyt kolmessa vaiheessa (Skyttä, 2002, 13). Ensin tehtäviä ovat keskitetty ryhmälle, myöhemmin delegoimalla jaettu ja lopuksi siirretty työtehtävät tiimin vastuulle. Tiimien myötä saadaan avoimuutta tehtävien jakoon ja vastuualueita selkiytettyä tiimitasolla.

2.4 Tiimin johtaminen

Tiimiorganisaatiossa johtajuus viedään mahdollisimman suurelta osin tiimin sisälle sisäiseksi johtajuudeksi. Johtajuus on olemassa kaikissa ihmisten välisissä yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa. Johtajuuden olemassaolo ei edellytä virallista organisaatiota. Organisaatiossa johtajuus on sopimuksin määritelty esimiehille. Johtajuus ei ole sama asia kuin johtaja.

Vaikka tiimin sisälle ohjataankin mahdollisimman suuri osa johtajuudesta, ei tiimiin muodostu organisaatiotasoa eikä myöskään johtajaa. Johtajuusratkaisun työstäminen on tiimiksi kasvamisessa tärkeä vaihe.

Tiimijohtajuuden sisältöalueita.

- Työn koordinointi
- Jäsenten sitoutuneisuuden varmistaminen
- Tiimin palaverit
- Yhteydenpito tiimin ulkopuolelle
- Tiimin kehittäminen

Kun tiimi on tekemässä omaa johtajuusratkaisuaan, sen on ymmärrettävä mitkä

erilaiset vaihtoehdot ovat käytettävissä. Tiimillä on neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa:

- Valitaan tiimille yksi vetäjä
- Vetäjän rooli kiertää jäseneltä jäsenelle
- Valitaan asiantuntijajohtajuus
- Vetäjää/vetäjiä ei lainkaan nimetä

(Skyttä, 2002, 86-88)

Tiimin johtaminen ei kuitenkaan ole rakettsuunnittelua vaan normaalia kanssakäymistä oman työyhteisön kanssa. Tiimin vetäjän valinta voi olla huutoäänestykseen perustuva, mutta silloin tiimin pitää olla johtajansa tukena hankalissakin paikoissa. Tiimille on mielestäni valittava tehtävään haluava ja soveltuva henkilö. Muuten tiimin toiminta voi olla heikkoa.

2.5 Tiimityö asiantuntijaorganisaatiossa.

Tiimien muodostaminen asiantuntijaorganisaatioon on haasteellinen tehtävä. Asiantuntijoiden johtaminen on haasteellista. Asiantuntijan työaika on se aika jolloin hänen aivonsa tekevät työtä yrityksen, tiimin tai projektin hyväksi. Miten saadaan ihmiset luovuttamaan jatkuvasti aivokapasiteettinsa vapaaehtoisesti tiimin ja yrityksen käyttöön?

Tässä kohtaa korostuu hyvän esimiestyön rooli. Asiantuntijoiden esimieheksi ei kannata valita asiantuntijaa vaan syvästi esimiestyön ammattilainen. Hyvästä asiantuntijasta ei tule hyvää esimiestä. Esimiestyötä haittaa jos esimies tekee vanhoja asiantuntijatehtäviä työnsä ohessa.

Tiimityöskentelyä tarvitaan, koska sen avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Tiukasti ohjatuilla organisaatioilla on ongelmana että ne muuttuvat hitaasti. Ne ovat jäykkiä, päätökset toteutuvat hitaasti ja päätökset tehdään kaukana päätöksen kohteista. Jäykkä organisaatio ei motivoi koulutettua asiantuntijaa joka osaa itse ohjata työtään.

Tiimiorganisaatio rakentuu itseohjautuvista tiimeistä. Ne vaikuttavat myös toisiinsa, ja kaikkea toimintaa leimaa joustavuus ja kehittyminen. Tiimityöskentelyssä ihmiset voivat tehdä työtä kokonaisvaltaisesti alusta loppuun: ryhmä saa suunnitella, toteuttaa ja valvoa itse omaa työtään. Näin tiimi kantaa myös paremmin vastuuta tehtävistään.

Ihmisen henkisiä voimavaroja hyödynnetään myös paremmin heidän omilla ehdoillaan, jotka sovitetaan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Työstään vastuun kantava ihminen myös tietää mitä päätöksistä seuraa. Silliparvi (tiimiorganisaatio) kääntyy nopeammin kuin sillivalas (käskytsorganisaatio).

Tiimiorganisaation toiminnan kuvaaminen paperille on lähes mahdotonta. Emme tiedä etukäteen kaikkia muuttujia ja tilanteita. Emme pysty ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä ja olosuhteiden muuttumista.

Kun peli on käynnissä jokainen tietää paikkansa mutta toimivat tilanteen mukaan kaikkien eduksi. Organisaatio ja tiimit elävät, tavaroita ja palveluita tuotetaan, tietoa syntyy, kulkee ja jalostuu. Olemme kaikki suuressa ja sykkivässä prosessissa jossa ei ole alkua ja loppua. Tiimityöskentely on kuin jalkapallopele. Se sopii parhaiten nyky maailmaan toisin kuin jäykkä ja kaavamainen käskytsorganisaatio. (Spiik, 2004, 110-123).

Asiantuntijat ovat koulutetumpia ja tiedostavat hyvin tiimityön tarpeen jos se on heidän työilmapiiriin tai –kulttuuriin soveltuva. Asiantuntijat ovat herkkiä reagoimaan jos tiimityö muodostuu uudeksi tavaksi käskyttää tai vastuunjako on epäselvää. Silloin pitää tutkia miten siirtyä tiimityöhön tai siitä pois. Itse kannatan tiimitettyä projektiryhmää.

2.6 Tiimi- vai ryhmätyötä verkottuneessa työyhteisössä

Tärkein edellytys tiimin syntymiselle ovat suoritukset. Suoritusten pitää olla kaikille tiimin jäsenille yhteisiä, jotta kaikki tiimin jäsenet ovat mukana tekemisessä. Suoritukset asettavat tiimille tavoitteita, joiden perusteella se voi mitata onnistumisensa. Tavoitteet pitää asetella riittävän selvästi. Yleisinfo jaetaan kaikille. Projektivastuiden on oltava riittävän selvät, aikataulut tunnetaan ja kustannustavoitteet ovat tiedossa.

Verkottuneessa työyhteisössä korostuu eri yritysten ja ammattialojen yhteistyö. Tiimi rakentuu keskeisesti haasteellisille yhteishankkeille. Tilaaja ja Tuottaja –tahot asettelevat omat tavoitteensa. Lisäksi voidaan yhdessä projektipalavereissa asettaa yhteiset tavoitteet (Liite).

Tiimi, projektiryhmä, projektitiimi, on monta käsitettä kuvailla työskentelyä mutta tässä opinnäytetyössä käytän yksinkertaisesti nimeä *tiimi*.

Tiimityö aloitetaan määrittelemällä ketkä kuuluvat tiimiin ja mitkä ovat henkilöiden roolit. Miksi tiimi on olemassa, mihin tulokseen halutaan päästä, mitkä ovat kunkin toimijan vastuut ja työtehtävät? Tiimityö tuo lisää mielekkyyttä työn sujumuuteen vähentää työyhteisön sisäisiä ristiriitoja, kun yrityksessä on yhteistyötä edistävä toimintakulttuuri jossa kaikkien henkilöstöryhmien tarpeet otetaan tasapuolisesti huomioon.

Tiimeihin asetetaan valtavasti toiveita. Pelkkä koulutus ei tee tiimistä itseohjautuvaa. Moni organisaatio on joutunut pettymään tiimityksen epäonnistuttua. (Laamanen 2006, 134-136)

Miten tiimi eroaa työryhmästä. Kai Laamanen on kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona esitellyt erot pääpiirteissään.

Työryhmä

- Voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja (manager)
- Jokainen yksilö on vastuussa työstään
- ryhmän tehtävä ja tarkoitus on sama kuin ryhmää laajemman organisaationkin
- yksilölliset työtulokset
- kokoukset ja palaverit ovat tehokkaita
- mittaa tehokkuuttaan epäsuorasti vaikutuksellaan toisiin (esim. rahallisesti laskettavalla tuottavuudella)
- keskustelee ja delegoi

Tiimi

- Johtajuusroolien jakaminen tilanteiden mukaan (leader)
- yksilöllinen ja tiimin jäsenten kantama keskinäinen vastuu
- tiimillä on oma erityinen tarkoituksensa ja tehtävänsä, jonka tiimi itse luo
- kollektiiviset työntulokset
- rohkaisee kokouksissaan ja palavereissaan jäseniään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelman ratkaisuun
- mittaa toimintaansa suoraan arvioimalla kollektiivisia työntuloksia ja omaa toimintaa
- keskustelee, päättää ja tekee todellista työtä yhdessä

Työryhmä kehittyy tiimiksi elinkaarensa aikana. Työryhmän vakiinnuttua se pyrkii välttelemään ristiriitoja mutta taipuu lämpiämään sisäänpäin. Jonkinlaisia kuppikuntia saattaa syntyä valtasuhteiden vielä ollessa kehittymättömät.

Ihmisten kehittymistä ryhmän mukana ei rajoita kykyjen puute vaan puute osata ottaa kyvyt käyttöön. Tiimitoiminnassa haetaan uutta tasapainoa yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden (ts. vastuun ja vapauden) välille. Huipputiimiksi kehittyminen edellyttää erilaisuuden hyödyntämistä, sitoutumista ja vastuullista itseohjautuvuutta (Svensberg, Ari, 2009).

Projektiryhmä lähentelee paremmin tiimiä kuin perinteistä työryhmää. Projektiryhmän elinkaari riippuu projektista ja tilaajan / tuottajan edustajan kannasta. Tuottajan edustaja saattaa olla mukana laajassa projektissa vain yhdessä vaiheessa mutta tilaajan projektipäällikköä vastaava projekti työllistää vuosia. Projektin pitkittyessä työ voi muuttua prosessiksi. Projektityön prosessoitumista pitäisi välttää. Rutiinin löytyminen poistaa innovaivaisuutta jota pitäisi projektiryhmällä olla olemassa. Projektiryhmän pitää hallita innovoiva rutiini osana työtään.

3. Projektiryhmä / Tiimi ja PAT -ajattelu

Projektiryhmällä / Tiimillä tarkoitetaan kuhunkin projektiin tai aliprojektiin nimettyjä asiantuntijoita jotka vastaavat projektin käytännön toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta. Eri työmuotojen käyttö ja soveltavuus vaihtelevat projektin vaiheen ja käsillä olevan tehtävän mukaan. Ryhmätyö on projekteissa yleistä. Case yrityksissäkin suurin osa vastaajista piti työskentelyä enemmän ryhmä- kuin tiimityöskentelynä.

Eräs vastaaja sanoikin suosivansa projektityöskentelyä, koska tiimityöskentelyllä on huono maine. Projektityöskentelyssä jokaisella on oman alueen vastuut ja valta tehdä ratkaisuja omalta vastuualueeltaan. Tiimityöskentely edellyttää tiivistä yhteistyötä ja palaverointia. Muuten saattaa käydä niin, että esim. työlajien työt eivät etene sovitusti (Liite).

Tiimi / ryhmätyöskentely on monesti myös tarkoituksenmukaisin tapa toimia. Ryhmä / tiimi on dynaaminen kokonaisuus. Ryhmä organisoituu jollakin tavalla, haluttiin sitä tai ei. Vapaasti organisoituessaan ryhmä ei voi taata että tehtävään valikoituu sopivin.

3.1 PAT –ajattelu

Projektilla on aina asiakas. Asiakkaan ja projektin eduksi jos asiakas on **VAATIVA ASIAKAS**. Verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa asiakas on tilaaja. Tilaaja ei kuitenkaan aina ole käyttäjä. Voidaan ottaa käyttöön PAT -ajattelu. Päättäjät, Asiantuntijat, Tekijät. PAT -ajattelussa Tilaaja on Päättäjät. Käyttäjät on Tekijät.

Asiantuntija on Tuottaja. Tilaaja - Tuottaja -suhteen esiin tuominen on lopputuloksen laadun ja työn tehokkuuden kannalta hyödyllistä.

Samalla se korostaa asiakasnäkökulmaa. Monesti ko. roolit sekoittuvat. ”Päättäjät voi olla myös alueen paras asiantuntija. Toisaalta käyttäjillä pitää olla vankka asiantuntemus, jotta käyttäjän asiantuntijuudelle on kompetenssia” (Liite).

Kompetenssi taas ei tarkoita samaa kuin taitavuus. Henkilö voi olla hyvin tunnettu taitavana henkilönä mutta hänellä ei ole kompetenssia määrättyyn tehtävään.

Kompetenssi, pätevyys määrättyssä tehtävässä, on monen tekijän summa. Kokemuksen merkitys työntekijän kompetenssiin on merkittävä (Grönroos, 2003, 113-114).

Asiakas määrittelee mitä se projektilta haluaa ja arvioi projektin päätteeksi vastasiko toimitus tilausta. Käytännössä tämä tarkoittaa erään vastauksen mukaan ”Tilaaajalta luottamus ja ammattitaito, toimittajalta ammattitaitoiset resurssit” (Liite).

Säännöllinen yhteydenpito käyttäjäorganisaatioon voidaan järjestää projektin viiteryhmän välityksellä. Viiteryhmän tehtävänä on välittää projektille kentältä tulevia toivomuksia ja vastata lopputuotteen sisältöä koskeviin kysymyksiin. Viiteryhmän jäsenet jakavat projektia koskevaa tietoa eteenpäin omista yksiköistään.

Viiteryhmä on aina sivutoimi jäsenelleen omien työtehtävien ohessa.

Käyttäjänäkökulman huomioiminen on helppoa, jos kyse on pienestä käyttäjäkunnasta. Jokaisen mielipidettä on vaikea huomioida ja kompromisseista saattaa tulla susia jo ennen syntymää (Ruuska, Kai 2005, 138-145).

Monesti tilaajan käyttäjiltä saa hyviä vinkkejä projekteihin (Liite). Tilaajan henkilökuntaa kuultaessa pitää asiantuntijoiden muistaa terve kritiikki. Mikä toimii tekijän päässä ei toimi asiantuntijan tehtävissä.

3.2 Tiimit projekteissa

Projektitiimin kytkös tiimityöhön johtuu ajatuksesta että yksi projektitiimi voi hoitaa koko projektin. Projektiverkoston voi pitää eräänlaisena virtuaalitiiminä. Verkosto on löyhempi kuin tiimi ja verkostoon voi kuulua paljon ihmisiä.

Organisaatiot ovat aina olleet osana erilaisia verkostoja. Niillä on aina ollut sidosryhminä kumppaneita, kilpailijoita, asiakkaita ja lainsäätäjiä. Sidoryhmäsuhteiden hallinta on ollut osa johtamisen ydintä. Oman aikamme verkostoyhteiskunnalle on tyypillistä, että verkostot laajenevat ja monimutkaistuvat (Aula, Mantere 2005, 136).

Projektiliiketoiminnassa verkostoyhteistyötä kannattaa tarkastella yksittäisiä projekteja laajemmin. Asiakas- ja alihankkijasuhteet voidaan nähdä verkostona, joka uudistaa koko teollisuudenalan.

Kitkattomasta suhteesta on molemmille osapuolille hyötyä: osapuolten toimintatapojen tunteminen pitää koordinoitiresurssit ja -kustannukset alhaisina (Artto – Martinsuo - Kujala 2006, 315).

Ei vain yksittäisten yritysten toimintaa. Molemmin puolin hyväksi koettu asiakassuhde säilyy ja todennäköisesti asiakas käyttää samaa toimittajaa myöhemmin.

3.3 Erilaiset tiimit

Periaatteessa tiimit voidaan jakaa huipputiimeihin ja valetimeihin. Tässä kappaleessa mietitään huippu- ja valetimin tunnusmerkkejä ja menestymismahdollisuuksia.

3.3.1 Huipputiimi

Huipputiimin erottaa tavallisesta tiimistä sitoutuminen toisiin tiimin jäseniin. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenillä on muutakin yhteistä kuin tiimin jäsenyys. He esimerkiksi viettävät vapaa-aikaansa yhdessä, heillä voi olla samoja harrastuksia. Tavallisessa tiimissä jäsenet yleensä tarkistuttavat kantansa tiimin vetäjällä.

Huipputiimissä vastaava toimenpide suoritetaan muilla tiimin jäsenillä.

Huipputiimeissä tiimin vetäjä vaihtelee projektin mukaan. Parhaat tiimit kuluttavat paljon aikaa sellaisen päämäärän etsimiseen, joka sopii tiimin jäsenille yksilöinä sekä

tiiminä. Huipputiimeissä määritellään kunkin jäsenen kohdalla miten hän voi parhaiten vaikuttaa tiimin päämäärän saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 1997, 16, 69, 81, 196.).

Projektitiimi on hyvä esimerkki huipputiimistä. Huipputiimejä perustaessa pitää esimiehen vastuuta korostaa löytämällä oikeat henkilöstöressurit sopiviin projektitiimeihin. Projektitiimin on toimittava huipputiimin tavoin saavuttaakseen projektille asetetut tavoitteet.

3.3.2 Valetiimi ja potentiaalinen tiimi.

Valetiimi on huipputiimin vastakohta. Valetiimi on tiimiksi tarkoitettu ryhmä, joka ei kuitenkaan työskentele tiiminä. Valetiimi johtuu siitä, että ryhmä ei saa itseään toimimaan tiiminä. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, ettei ryhmä panosta tarpeeksi suorituksiin. Valetiimi on usein tuloksiltaan heikompi kuin työryhmä.

Valetiimit ja potentiaaliset tiimit voivat saada tiiminsä toimimaan keskittymällä siihen miten mahdolliset ongelmat haittaavat suorituksia. Potentiaaliset tiimit ovat yleensä toimintaansa aloittelevia tiimejä. Niissä on mahdollisuuksia kehittyä hyväksi tiimiksi. Yleensä potentiaalisilla tiimeillä on ongelmana se, ettei niiden päämäärä ja tavoitteet ole vielä tarpeeksi selkeitä. (Katzenbach & Smith 1997, 168–169.)

Valetiimistä huipputiimiksi siirtymiseen voi yksikin ihminen vaikuttaa paljon. Pätevä ja osaava projektipäällikkö ei vielä selkeytä jos tiimin asiantuntijoilta puuttuu kompetenssi tehtävien hoitoon. Tiimiin nimitetty työhön osallistuva ”kymppi” on mielestäni hyvä valinta projektille. Potentiaalinen tiimin jäsen kehittyy huipputiimin jäseneksi ja samalla voidaan siirtää tietoa mentori-kisälli periaatteella.

4. Tiimistä sopiminen ja testaus

Tiimiytyksen onnistuminen edellyttää kaikkien sopijaosapuolten hyväksyntää. Pienissä organisaatioissa, esim. projektin yhteydessä, tiimisopimus syntyy itsestään ja monesti tiimityötä on jo ehditty testata ennen todellista käyttöönottamista. Sääntöjen pitää olla kaikille selvät. Vanhatkin työntekijät tulee perehdyttää tiimin pelisääntöihin. Monesti kuulee sanottavan ”En Tiedä”. Näitä tapauksia ei pidä sietää vaan ne voidaan välttää tarvittaessa lisä perehdytyksillä ja –koulutuksilla.

4.1 Tiimin pelisäännöt

Pelisäännöt pyörittävät maailmaa. Mikään ei toimisi jos jokainen toimisi oman päänsä mukaan. Myös tiimityössä tarvitaan pelisääntöjä. Ryhmän on luotettava toisiinsa ja toisten tekemisiin. Sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas toiminta. Sekavan toiminnan riskinä on myös, että jokin toiminta unohdetaan tehdä. Jos tiimin jäsen on erimieltä pelisäännöistä, on ne tuotava esille.

Tiimipalaveri on tähän sopiva paikka. Tiimipalavereissa saadaan yhteishengessä sovittua asioita. Jokaiseen tilanteeseen sopivia pelisääntöjä ei kuitenkaan voida tehdä. Tällöin kyseeseen tulevat yrityksen arvot.

Arvot toimivat ohjenuorana joilla pyrkimyksenä on toimia poikkeavassa tilanteessa kustannuksia vältellen. Yritysten arvot kohtaavat myös tiimin / projektiryhmän arvoja määriteltäessä. Paras lopputulos saadaan kun tiimi / projektiryhmä itse määrittää arvonsa tavoitteiden yhteydessä.

Poikkeavat tilanteet ovat tiimipalavereiden tärkeä keskustelunaihe. Toisinaan täytyy myös keskustella onko tiimeillä omia kirjoittamattomia pelisääntöjä joiden mukaan on totuttu luonnostaan toimimaan. Entä ne pelisäännöt joita ei noudateta?

Laatujohtaminen on yksi tiimin toimintaa mittaava mittari. Mittarit ovat tiimille / projektille tarpeellisia. Ne pitää vain ensi määrittää.

Mittarit liittyvät useimmiten pelisääntöihin. Mittareiden avulla varmistetaan pelisääntöjen mukainen toiminta. Mittareiden avulla voidaan tiimille asettaa seuraavat kysymykset:

- Onko tiimillä mittareita
- Ovatko mittarit ymmärrettäviä
- Toimivatko mittarit oikealla tavalla ja ohjaavatko ne toimintaa työn aikana.
- Ovat mittarit tiimin jäsenten mielestä innostavia, motivoivia ja kiinnostavia
- Ohjaavatko mittarit myös toiminnan kehittämiseen
- Ohjaavatko mittarit tiimiä toimimaan koko organisaation hyväksi.

Asettamalla mittarit oikein voidaan tiimien toimintaa tehostaa merkittävästi. (Spiik, 2004, 90-95).

Mittarien määrittäminen on asetettava esimiesten vastuulle. Projektin omistajan mukanaolo mittareita valittaessa tulee ottaa huomioon. Omistaja ottaa projektin vastaan ja arvioi tulokset. Sopivien mittareiden valinta projektin omistajan ja tekijöiden kesken pitää toteuttaa projektitiimiä perustettaessa.

4.2 Tiimisopimus

Tiimin ja sen esimiehen välistä tiimin toiminnan ytimen sopimista kuvaamaan on vakiintunut nimi tiimisopimus. Tiimisopimus on apuväline jonka avulla tiimin kanssa prosessoidaan sen toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Tiimisopimus auttaa sitä työstämässä olevia ihmisiä sitoutumaan tiimiin ja sen tavoitteisiin. Tiimisopimus liittyy tavallisesti organisaation suunnittelujärjestelmään ja sitä tarkistetaan ja prosessoidaan aika ajoin uudestaan. (Skyttä, 2002, 91-93). Tiimisopimuksen määrittelyssä pitää mielestäni kuulla tarvittaessa myös luottamusmiehiä. Varsinkin jos sopimuksella on selviä työaikaan –ja tehtäviin liittyviä vivahteita.

4.3 Tiimityön testaaminen

Nopeasti kasvavan yrityksen kehittäminen ilman osaavaa tiimiä on hankalaa. Yrityksen menestyessä menestyvät myös tiimin jäsenet, työntekijät. Tiimin jäsenten pitää osata iloita tiimin ja toisten menestyksestä.

Avainhenkilöiden työskentely tiiminä yhdessä eikä yksilösuorittajina on havaittu olevan yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkeistä. Kukaan ei saa pikavoittoa poistumalla yrityksestä ennen aikojaan tai tiukanpaikan tullen. Sitoutuminen vaatii asennetta, tavoitteena sadon korjaaminen. (Apilo, Taskinen, Salkari, 99-101)

Tiimin poikkifunktionaalinen koostuminen heti alussa sekä tehokkaiden työtapojen hakeminen tuottavat avainhenkilöt paremmin mukaan. Tiimijohtamisen tärkeä taito on osata rakentaa tiimi.

Tiimirakentamisen ongelmat johtuvat useimmiten ihmisistä jotka eivät ymmärrä prosessien ja poikkifunktionaalisen tiimin tarvetta. Apilon, Taskisen ja Salkarin mukaan tiimisuorituksen menestystekijöitä ovat:

- Intensiteetti ja motivaatio jolla ihmiset tekevät töitä
- Kyky rakentaa luottamuksellisia suhteita
- Kyky kehittää tuote verkostossa
- Kehittäjien kyky oppia johtamista työn aikana
- Oppimisen edistäminen ja fasilitointi
- Monitaitoisten työntekijöiden saaminen ja kehittäminen
- Mahdollisuus saada neuvoja, keskustelemalla kokeneempien työntekijöiden kanssa
- Kyky rakentaa johtotiimi, joka kykenee ratkaisemaan kaikki ongelmat

Tiimityön testauksessa tarkastellaan kolmea eri tekijää. Tavoite-, toteutus- ja integroitumistekijöitä.

Tavoitetekijöiden testaukseen kuuluvat kysymykset:

- Onko tiimillä selkeä tavoite ja miten sitoutunut se on tavoitteen saavuttamiseksi
- Miten tiimi haluaa toteuttaa itseään
- Millaisia riskejä tiimi haluaa tai pystyy ottamaan

Toteutustekijöiden testaukseen liittyvät kysymykset:

- Millaista kokemusta tiimin jäsenet ovat keränneet?
Onko kokemusta vastaaventyyppisistä hankkeista?
Miten tiimi käyttäytyy ja esittelee itsensä.
- Mitkä ovat toteutusalan kriittiset menestystekijät,
miksi juuri ne? Pystyykö tiimi vastaamaan kriittisten menestystekijöiden tuomiin haasteisiin?

Integroitumistekijöiden testaukseen liittyvät kysymykset

- Onko tiimin jäsenillä toisiaan täydentäviä osaamisia,
onko kyseessä poikkifunktionaalisesti integroitunut tiimi
- Onko henkilöiden tausta työntekijä-, toimihenkilö-,
ylempi toimihenkilö- vai johtotasolta.
- Mitä tiimi tietää toimittajista, alihankkijoista,
kilpailijoista, jakelukanavista ja asiakkaista?
Pystytäänkö nimeämään em. tekijät, henkilöt niiden
takana yhteystietoineen?

(Apilo, Taskinen, Salkari, 102-103)

Tiimin testaus voi vaikuttaa eräänlaiselta kehityskeskustelulta. Kehityskeskustelunkin avulla voidaan varmistua että on ymmärretty organisaation kannalta tärkeät perusviestit. Yritystason päämääristä johdettujen yksilökohtaisten tulostavoitteiden läpikäyminen kuuluu yhtä paljon tiimien testaukseen kuin kehityskeskusteluihinkin.

5. Tutkimuksen toteutus

Kuten johdanto osuudessa jo mainitsin, kyseessä on laadullinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on määrällinen tutkimusote. Tutkimustuloksia kuvataan numeerisesti ja se edellyttää riittävän suurta tutkimusotantaa. Aineisto eli otos kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä. Yksinkertaisimmat ja yleisimmät tiedonkeruutavat ovat WWW-kyselyt (kuten tässä tutkimuksessa), puhelinkyselyt ja postikyselyt.

Mittaamisella tarkoitetaan ihmiseen liittyvien asioiden ja ominaisuuksien määrittämistä mitta-asteikolle. Tutkija luokittelee tutkittavat muuttujat mitta-asteikolla, joka kuvaa tilastollisten muuttujien mittaustasoa. Kyselylomakkeiden tekeminen sähköiseen muotoon ja tulosten siirtäminen suoraan tilastolliseen ohjelmaan on helpottanut tulosten käsittelyä (Macklin, 2010, 24-25). Itse ajoin tulokset Excel-tiedostoon ja hain tietoa kun sitä tarvitsin. Helppoa!

5.1 Tutkimusympäristön esittely

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kartoittaa kahden Case-yrityksen muodostaman yritysverkoston keskinäistä tiimityöskentelyä. Tutkimukseen valittujen ammattiryhmien valintaan vaikuttivat asema yrityksissä. Tutkimukseen valittu henkilöstö muodostui Tilaaaja-yrityksessä kehittämisosaston projektihenkilöstöstä. Henkilöstön tittelit olivat projektipäällikkö tai projekti-insinööri. Pienen otoksen vuoksi titteliä ei kysytty lomakkeessa missään vaiheessa, koska se olisi saattanut vaarantaa vastaajan henkilöllisyyden suojan.

Tuottaja –yrityksen henkilöstö koostui päälliköistä, suunnitteluinsinööreistä ja hankinta henkilöistä. Tuottaja –yrityksen kyselyyn valittu henkilöstö toimi lähes 100% Tilaaaja -yrityksen projekteissa. Vastaajien jaottelu tapahtuu ainoastaan, kummassa yrityksessä vastaaja työskentelee.

Opinnäytetyötä varten laadin kyselylomakkeen tutkiakseni tiimityöskentelyä verkottuneessa Tilaaja – Tuottaja mallilla toimivissa yrityksissä. Case –yritykset toimivat maailmanlaajuisesti ja ovat alana markkinajohtajia lähialuemarkkinoilla ja osin maailmanlaajuisestikin.

Tilaa –yritys on yksi Euroopan johtavista metallialan yrityksistä. Tilaaja -yrityksen toiminta keskittyy metallien jalostuksen alkuvaiheisiin eli malminetsintään, kaivostoimintaan ja sulatukseen.

Yritys on myös merkittävä metallien kierrättäjä. Sen päätuotteet ovat sinkki ja kupari. Konserni tuottaa myös kultaa, hopeaa ja lyijyä (Wikipedia).

Tuottaja –yritys on maailmanlaajuisesti toimiva teknologiavetoinen pörssiyhtiö, joka suunnittelee ja toimittaa ympäristön kannalta kestäviä mineraalirikastamoja ja metallurgisia laitoksia, prosesseja, erikoislaitteita ja elinkaaripalveluja perusmetallien tuotantoon, rautamalmin, ferroseoksien ja titaanipitoisten raaka-aineiden prosessointiin, rikkihapon tuotantoon, sekä alumiinioksidin ja kevytmetallien tuotantoon. Lisäksi yrityksen teknologioita käytetään poistokaasujen käsittelyyn, koksitukseen, bioenergian tuottamiseen, öljyliuskeen ja öljyhiekan jalostamiseen sekä teollisuusvesien käsittelyyn.

Toimitusten laajuus vaihtelee kannattavuusselvityksistä kokonaisuun avaimet käteen laitoksiin. Tyypillinen toimitus käsittää räätälöidyn teknologiaratkaisun, suunnittelun, prosessilaitteet, automaation, projektin toteutuksen ja laitoksen elinkaaripalvelut. (Wikipedia).

Molemmat yritykset ovat omalla aloillaan alansa kärkeä. Tilaaja-yritys on metallien jalostaja ja tuottaja-yritys metallin jalostajille teknologiapalveluita tarjoava yritys. Molemmat yritykset ovat laajentuneet ankarasti mm. yritysostojen kautta. Wikipediasta lainattua tekstiä olen muokannut poistamalla yritysten nimiin viittaavat tekijät pois.

5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Valitsin tutkimusmenetelmäksi survey-tutkimuksen, jossa saadaan tutkimusjoukosta kuvailevaa tietoa. Tiedon keruu tapahtuu standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Standardoinnilla tarkoitetaan kysymysten samankaltaisuutta kaikille vastaajille.

Sen avulla saadaan sekä tarkkaa tietoa, myös selvitetään samalla vastaajien mielipiteitä että asenteita. Survey-tutkimus siis tarkoittaa selvitystä tai kartoitusta ja sen tarkoitus on antaa käytännöllistä tietoa (Wikipedia).

Huolellisesti suunniteltuna survey-tutkimuksen tulokset on helppoa ja nopeaa käsitellä ja analysoida esim. tietokoneen avulla ja sen avulla voidaan tavoittaa suurikin joukko ihmisiä.

Tällä tutkimuksella kuvataan kahden verkottuneen yrityksen projekti- ja asiantuntija henkilöstön näkemyksiä ja tietämyksiä tiimityöskentelystä. Kyselyn ongelma no.1 on otannan pienuus. Kyselyyn vastauspyyntö lähetettiin kolmelle (3.) Tilaaaja –yrityksen ja kuudelle (6.) Tuottaja –yrityksen työntekijälle. Tutkimuksen tavoitteena alun perin oli hyödynnettävä malli yhä kasvavammassa tilassa olevalle verkottuneelle teknologiateollisuuden yritykselle. Keskittyminen omaan ydinosaamiseen pakottaa yritykset verkottumaan ja kehittämään keskinäistä työskentelyään tiimityön tai projektityöskentelyn suuntaan.

Työtä aloittaessani minulla oli ideologinen näkemys Suurteollisuuspuistossa olevan työskentelymallin sopivan muihinkin vastaaviin verkostoihin. Tavoitteenani oli että tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää kehitettäessä yhteistyötä eri yksiköiden ja toimistojen kesken ja tutkimustulokset olisivat auttaneet myös havainnollistamaan paremmin verkottuneiden yritysten keskinäistä strategiaa.

Näistä tavoitteista piti tinkiä ja nyt valitut kysymykset pohjautuvat olemassa olevan kirjallisuuden hyödyntämiseen ja aiempiin tutkimuksiin. Kahden yrityksen projekti- ja asiantuntija henkilöstölle suunnattu kysely on jaettavissa viiteen osaan.

1. Tiimityön edellytykset, tavoitteiden asettelu ja PAT -ajattelu. Vapaasti kommentoitavat kentät
2. Monivalintainen kysymyspatteri tiimityön vaikutuksista työskentelyyn.

3. Tiimi vaiko ryhmätyö. Kyllä / Ei
4. Projektin elinkaari Case –yritysten välillä.
5. Monivalintainen kysymyspatteri: mm. tiimityössä saadusta palautteesta, johdon tuesta tiimityölle ja raportoinnista.

Tutkimuksen helpottamiseksi laadin mahdollisimman paljon monivalintakysymyksiä. Vapaat kommenttikentät ovat loistava palautemittari mutta niihin vastaaminen on monesti heikkoa. Ne mielletään monesti vaikeiksi ja vieressä saattaa olla kiireellisempääkin tekemistä, jonka vuoksi vastaus jää tekemättä. Vastaukset on jätetty työaikana työpaikalla.

Tämän huomaa siitä että monivalintakysymyksiin vastattiin aktiivisesti mutta vapaan kommentoinnin kenttiin tuli vähän vastauksia. Vapaasti kommentoituja kohtia käytin teoriaosuudessa ja loppupohdinnoissa.

Vastaaja sai vapaasti päättää vastausajankohdan 01/2011 aikana. Ensimmäinen vastauspyyntö viesti lähetettiin vastaajille 30.12.2010. Vuodenvaihteen pyhien johdosta vastauksia tuli vain vähän. Muistutus viesti lähetettiin 17.1.2011.

Helmikuussa aloitin tulosten tarkastelun jolloin vastauksia oli tullut kokonaisuutena 8 kpl. Näin vastausprosentiksi saadaan ~90 %. Tulos on hyvä jos otanta olisi ollut isompi. Näin pienellä otoksella tulos oli minimi (Tekijän oma kommentti). Yksi vastaaja on jättänyt tyhjäksi kumpaa organisaatiota hän edustaa. Todennäköisesti hän on tuottaja-organisaatiosta koska kaikki kolme tilaaja-organisaation edustajaa olivat vastanneet kyselyyn.

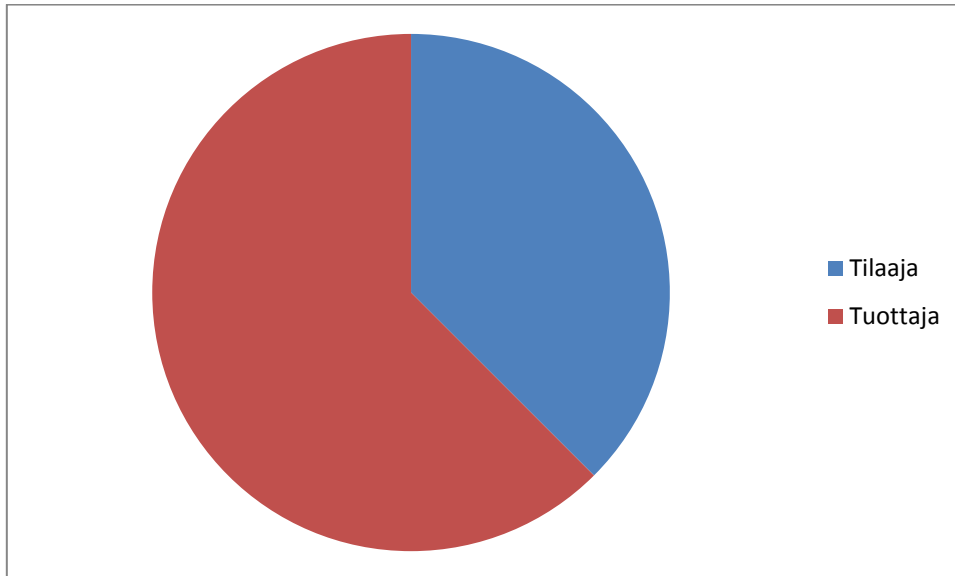
5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Kyselyn vastaukset palautuivat TAMK:n tietokantaan. Tutkimusaineistoista jätettiin huomioimatta tyhjät ja epäselvät vastaukset. Tutkimustuloksissa on raportoitu vain monivalintatehtävien muuttujat suhteessa henkilön taustaan Tilaajan tai Tuottajan organisaatiossa. Vastausten taustamuuttujia koskevat tulokset esitetään osin prosentteina ja osin pylväsdiagrammeina.

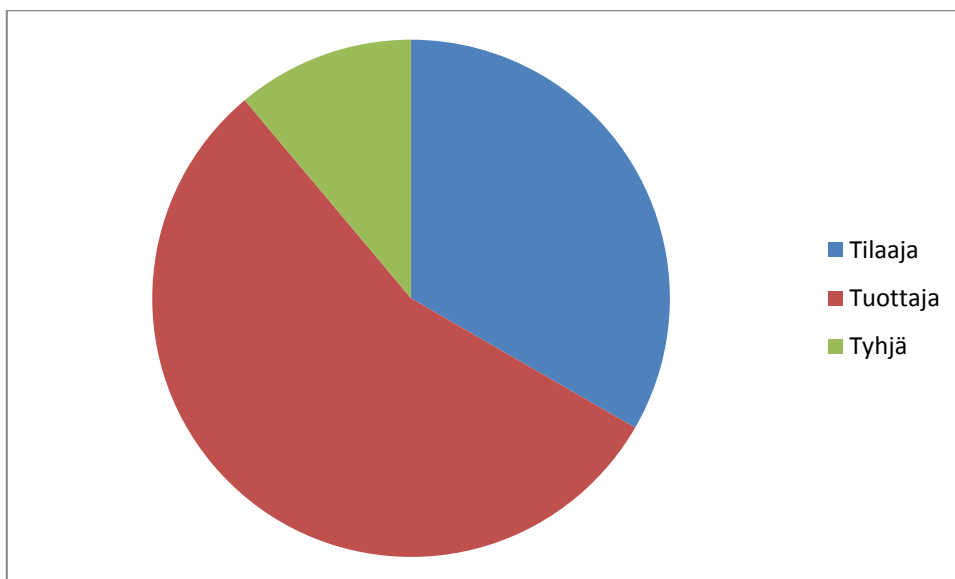
Taulukoituja tuloksia on verrattu tutkimustuloksissa tarkemmin. Johtopäätökset on esitetty tutkimustuloksien jälkeisessä, johtopäätöksiä osiossa.

6. Tutkimustulokset

Vastauskutsu lähetettiin kolmelle tilaajan ja kuudelle tuottajan edustajalle. Vastaajista 33 % oli tilaajan ja 56 % tuottajan edustajia.



Kuvio 1. Jako vastauspyyntöihin Tilaajan ja Tuottajan edustajille

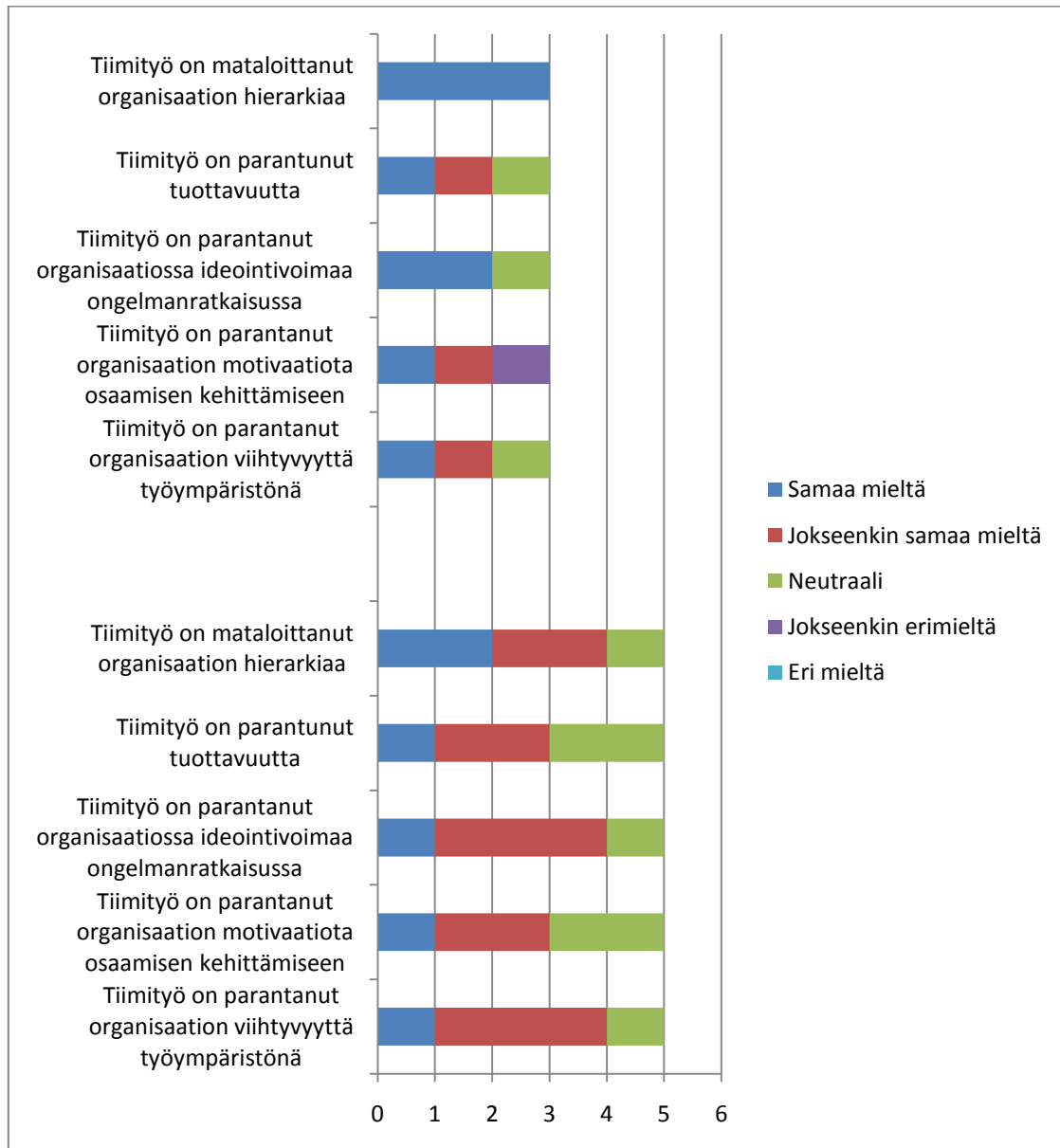


Kuvio 2. Vastausjakauma Helmikuussa.

Taulukot 1 & 2 kuvaavat lähetettyjä vastauksia ja vastausjakaumaa.

6.1 Tiimityön vaikutukset työskentelyyn

Tiimityön vaikutuksista työskentelyyn oli laadittu monivalintainen kysymyspatteri. Kuten edellä jo mainitsin, on tulosten tulkitseminen helpointa näillä monivalintaisilla kysymyspattereilla.



Kuvio 3. Tulokset yhdessä taulukossa. Tilaajan vastaukset yläpuolella.

Raaka arvio kuviota luettaessa on, että tiimityöstä on hyötyä työpaikka viihtyvyydessä. Vahvin mielikuva on, että organisaatiotaso on matalampi kuin perinteisessä organisaatiomallissa. Myös organisaation ideointivoima ja työympäristön viihtyvyys on vastaajien mielestä parempi kuin ennen, on erään vastaajan mielipide. Toisaalta, vaikka organisaatio on ohut, tuntuu kokonaisuus konsernitason suuressa.

Toisaalta tuottavuuteen ja motivaatioon kohenemiseen ei suuremmin tunnu tulevan kannatusta. Tämä voi johtua motivaation osalta siitä, että ”hommia tehdään, ollaan tiimissä tai ei”. Onko ylhäältä esitetyillä ohjeilla mitään merkitystä työntekoon? Jos strategiaan kuuluu tiimi-, ryhmä- tai projektiluonteinen työskentely mahdollisimman matalassa organisaatiossa, onko strategia jalkautettu hyvin organisaatioon? Strategian jalkauttamisessa auttavat:

- Tiivis viestintä sidosryhmien välillä
- Strategiasta yrityksen menestystarina
- Epäjatkuvuuskohtein tunnistaminen
- Tietää mikä on punainen lanka strategiasta käytäntöön.

Tilaaajan organisaatiossa vastauksissa oli enemmän hajontaa. Kuitenkin tulokset ovat samoja. Viihtyvyys on lisääntynyt. Pohdin taulukoita tarkemmin johtopäätelmät – osiossa.

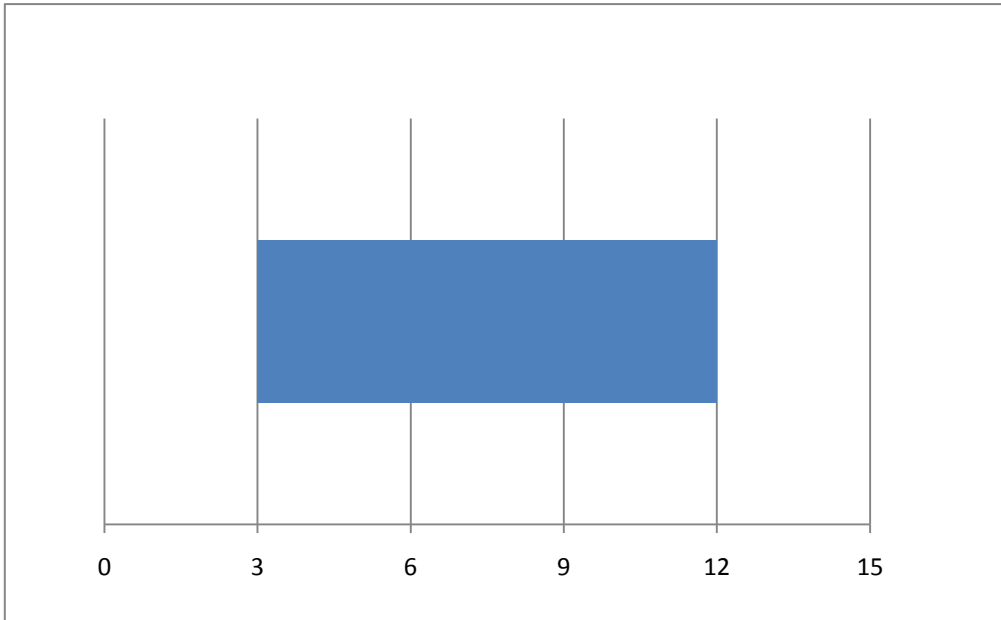


Kuvio 4. Tulokset yhdessä taulukossa. Tilaajan vastaukset yläpuolella.

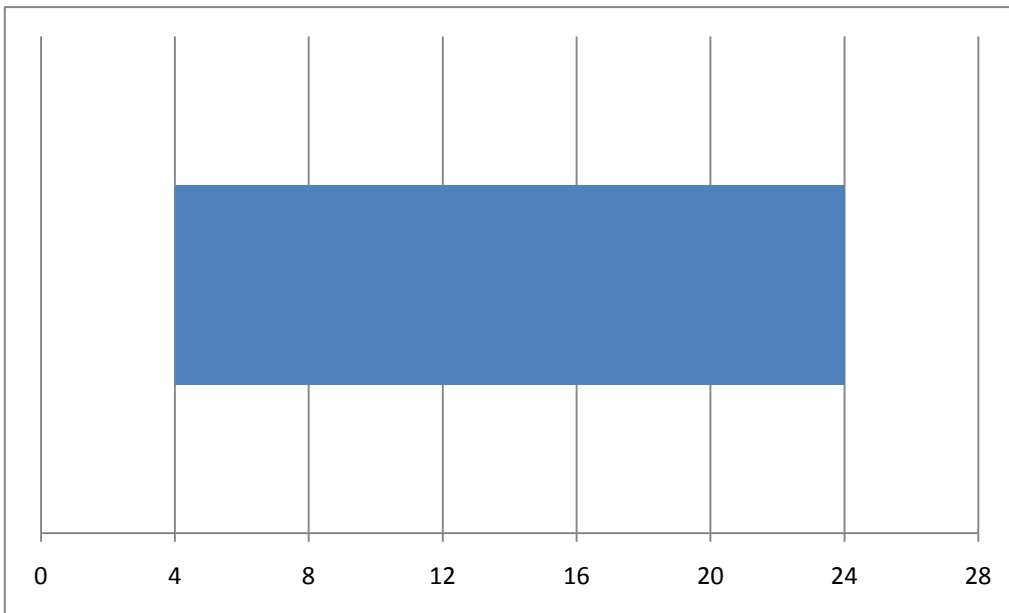
Hajonta on huomattavasti suurempaa. Tuottaja organisaatio suhtautuu paljon negatiivisemmin käytössä oleviin mittareihin kuin tilaaja organisaatio. Raportointikaan ei ole tuottajien mielestä hoidettu yhtä asiallisesti kuin tilaajan edustajien mielestä. Pahiten tuottajat ovat nyreissään palautteesta.

6.3 Projektien kesto

Projektien kestoa kysyttiin kuukausina mitattuna. Vastaushajonta oli suuri ja laadin molemmilta organisaatioilta kaaviot projektien kestosta.



Kuvio 5. Projektien pituus kuukausina. Tuottaja organisaation kanta.



Kuvio 6. Projektien pituus kuukausina. Tilaaja organisaation kanta.

Tilaaajaorganisaatiolla projektit kestävät pitempään kuin tuottaja organisaation vastauksissa. Tuottaja organisaatio tyytyy 3-12 kk, kun tilaaja organisaatio katsoo projektien pituudeksi 4-24 kk.

Syitä tähän on monia. Seuraavat ehdotukset perustuvat omaan kokemukseeni case - yrityksistä.

- Tuottajayritys tekee paljon lyhyt kestoisia projekteja jotka ovat perinteisiä työtilaus- tai kustannusarvio projekteja
- Tilaajayrityksen projektihenkilöstö keskittyy pitkäkestoisiin kehitysprojekteihin jotka sitovat tilaajan resursseja.
- Tilaajayritys käyttää myös kolmansia yrityksiä projekteissaan jolloin tuottajan osuus jää lyhyeksi.

Verkottuneessa yrityskulttuurissa jossa jokainen yritys keskittyy vain ydinosaamiseensa, projektien aikataulut tulee olemaan samanlaista. Tuottaja osallistuu ydinosaamisensa mukaisesti vain osaan tilaajan kokonaisprojektista, jonka kokonaishallinnasta vastuullisena tulee olla projektissa mukana koko sen elinkaaren ajan.

7. Johtopäätökset

7.1 Tutkimusmenetelmien arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eri yritysten muodostamaa verkottunutta työympäristöä ja näiden yhteisöjen keskinäisten tiimien työskentelyä. Tiimit mielletään case yrityksissä projektiryhmiksi. Tiimien käytön teoriaa voi kuitenkin soveltaa myös projektiryhmiin. Tiimejä projektiryhmätkin ovat.

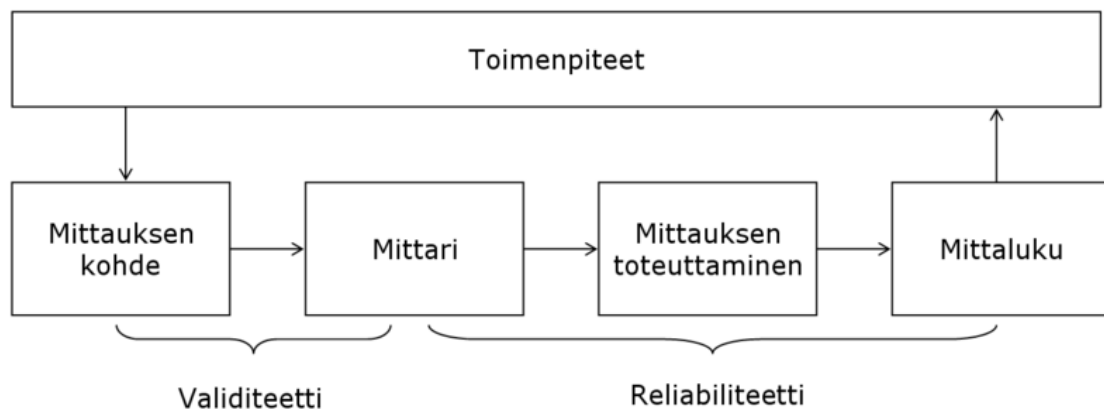
Mittarina tutkimuksessa on käytetty kahta moni valinta kysymys patteria. Saatu teoreettinen materiaali on muutetta luettavaan muotoon. Tähän yritän vastata teoriaosuuden ja omien kokemusten avulla.

Työtä aloittaessani olin valtavan innostunut. Aihe oli mielestäni hyvä ja tavoitteet olivat korkealla. Lähdemateriaalia oli paljon. Kirjastot pursusivat hyvää lähdemateriaalia. Suomi on täynnä tiimivalmentajia ja tiimijohtamiseen erikoistuneita konsultteja. Tämä on helppo huomata seuraamalla suomalaista urheilukeskustelua. Joukkuelajit, etupäässä jääkiekko, on hyvä esimerkki tiimijohtamisesta ja tiimivalmentamisesta. Menestyvä jääkiekkovalmentaja mielletään helposti hyväksi tiimivalmentajaksi.

Menestyvä tiimi ei ole riippuvainen vain valmentajasta. Monella asiantuntijatiimillä projekteissa ei ole mahdollisuutta tiimivalmentajaan. Ei ole resursseja tarjolla. On vain oma kompetenssi ja sosiaaliset taidot niiden esiintuomiseen. Tämä tuottaa pahimmillaan värikkäitä työyhteisöjä joissa vain tiimin hiottuihin pelisääntöihin tiukasti sitoutuneet pärjäävät. Onko tällainen ryhmä luova? Mielestäni ei ole. Se ei ole kuin niin hyvä kuin sen paras työntekijä on. Se tarvitsee keskinäisriippuvuutta. Se tarvitsee tiimin vetoa.

Tutkimus on luotettava kun saadaan sama tulos riippumatta siitä kuka tutkii.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteettia pitää arvioida jo tutkimuksen aikana. Reliabiliteettiin kuuluu myös tutkijan tarkkuus ja kriittisyys sekä tutkimustulosten oikeanlainen tulkinta.



Kuvio 7. Mittauksen kriteerit (Wikipedia).

Aloittaessani perusjoukko tiedettiin pieneksi, niin tulokset eivät voi olla merkittäviä tieteelliseltä kannalta. Mittaustulokset ovat kriittisiä ja ne ovat vastaajien mielestä oikein. Tulosten luotettavuutta lisää haastateltavien vastaaminen kyselyyn anonyymisti. Tuloksista ei tutkija voi kuin korkeintaan arvata vastaajan henkilöllisyyttä.

Hyviä taustamuuttujia olisivat voineet olla palvelusvuodet kyseisessä yrityksessä tai koulutustausta. Mielestäni molemmat ovat kyseenalaisia koska ne eivät suoranaisesti vaikuta tuloksiin ja ne paljastaisivat liikaa vastaajista, ollen anonyymi vastaukselle vaaraksi.

7.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Vastausprosentin ollessa lähes 90. olen hyvin tyytyväinen tutkimukseen jos vastaajia olisi voitu valita moninkertaisesti enemmän. Tutkimuksen rajauksen vuoksi se oli kuitenkin mahdotonta. Valitut henkilöt ovat ne jotka tekevät tämän työn. Tällä porukalla pärjätään ja sillä sipuli.

7.3.1 Johtopäätökset 6.1 –kohdasta

Projektin kestojen tulosten arviointi oli helppo, melkein yhtä helppoa on 6.1 kohdan mittauksen arviointi. Kaikkien mielestä tiimityö on mataloittanut organisaatiota. Ainoastaan tuottajaorganisaatiossa oli tästä pientä kitkaa. Yhtä positiivisesti on molemmissa osapuolissa suhtauduttu myös tiimityön vaikutuksiin tuottavuuteen ja motivaatioon vaikka soraääniä kuuluu jälkimmäisestä tilaajan taholta. Isoin kysymysmerkki oli tiimityön vaikutuksessa työympäristön viihtyvyyteen. Tässä moni tuottajan osapuoli oli varovaisella kannalla. Voiko tässä olla pelko ”jäähdyttelijöiden”, näiden kohta eläkkeelle siirtyvien vanhojen partojen vallan kasvusta jos tiimi katsoo tärkeämmäksi saada tavoitteet täytettyä? Mielestäni tämä on näin. Tiimi, projektiryhmä on hyvä työtapana kun tekijäkunta on samanlaiset arvot sisäistänyt samanmielinen ryhmä.

Ryhmän arvojen sisäistäminen lähtee jo opiskeluaikana. Kesäharjoittelijoista voidaan valita joukkoon sopivin ja vähemmän sopivimmat siirtää pois häiritsemästä omaa ryhmää. Tällainen toiminta menestyy jos työmarkkinat ovat toimivat. Työvoima siirtyy parhaiten tuottaviin ympäristöihin.

Alkaako työvoima tulevaisuudessa liikkua kuten pääoma liikkuu jo tänä päivänä? Sinne missä se tuottaa parhaiten! Etsitäänkö tulevaisuudessa, ei vain tuottavinta työntekijää, vaan parhaiten tiimiin / ryhmään soveltuvaa työntekijää, jonka tuotto on parempaa osana itselleen soveltuvinta tiimiä? Itse arvion että näin tulevan käymään. Tulevaisuuden rekrytointi-ilmoituksissa tulee lisääntymään tarkat kuvaukset tulevasta tiimistä, viimeistään psykologisissa testeissä.

7.3.2 Johtopäätökset 6.2 –kohdasta

Palaute, Raportointi ja Mittarit. Kolme kysymystä joihin tilaajan edustajat vastasivat lähes päinvastoin kuin toimittajan edustajat. Tilaajat olivat tyytyväisiä, toimittajat eivät olleet. Johdon tuki ja ulkopuolisen / käyttäjien tuen saaminen, osapuolten vastaukset olivat jo lähempänä toisiaan.

Jakaumat olivat voimakkaasti hajallaan. Toisaalta haluttiin lisää tukea, toisaalta sitä oli saatavilla. Huoli ei ole iso toisin kuin palaute –osiossa. Varsinkin toimittajan edustajat kokevat etteivät saa palautetta työstään. Palautteen saaminen on monesti hankalaa. Hankalalta se tuntuu varsinkin ohuessa organisaatiossa. Palautekanava voi olla organisaation ohuuden vuoksi mitätön. Onko palaute vain se luetuksi kuitatun sähköpostin saapumisilmoitus ja tyytyväisyys että mitään ei kuulu jälkikäteen? Mielestäni kyllä on. Ohut organisaatio ei saa olla syy että työntekijälle tärkeä oman suorituksen arviointi jää tekemättä.

Tilaajan edustajat ovat tyytyväisiä raportointiin mutta toimittajan edustajat tuntevat sen haasteelliseksi. Eivätkö he tiedä kenelle raportoida? Ovatko peruskanavat hukassa? Vai johtuuko se kompetenssiyhteisön salailun halusta. Ei haluta kertoa tietoa minkä hankkimiseen itse on käyttänyt aikaa, lomina ja vapaa-ajan hetkiä? Tämä on yksi ilmiö huonosta työilmapiiristä. Projektiryhmien työn mittaamiseen ei ole kehitetty mittareita. Perinteiset mittarit, tavoiteajan ja budjetin alittuminen on vahvan maskuliinisen kompetenssiyhteisön paras mittari. Uusien mittarien kehittäminen on hyvä lisä tutkimuksen aihe.

7.3.3 Johtopäätökset 6.3 –kohdasta.

Vastauksista haluan kommentit aloittaa päinvastaisesta järjestyksestä kuin aloitin tutkimuksen. Projektien kestosta on eri osapuolilla erilainen näkemys. Minimikesto on kummallakin kohtuullisen sama. Maksimi kesto on tilaajalla vuoden verran pitempi. Tähän vastasin jo kappaleessa 6.3 ja esitin arvioita mahdollisista syistä erilaisiin arvioihin.

8. Loppusanat

Olen viettänyt mukavan kevään laatiessani opinnäytetyötä Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan. Työ on ollut minulle arvokas vaikka mietin onko Case-yritysten kahvipöytäkeskusteluissa ollenkaan pohdittu kyselyn merkitystä heille itselleen. Tiimitetty projektiryhmä soveltuu tulosten mukaisesti hyvin verkottuneeseen asiantuntijayhteisöön. Yritysten sisäisiä ongelmia, klikkejä ja tapoja, se ei poista. Tiimi ei ole patenttilääke, se on apu moneen vaivaan. Tuloksia lukiessa en voi välttyä pohdinnalta oliko tämä eräänlainen työilmapiiriarvio. Siltä tuntui kun luin toisen osapuolen vastauksia. Vastaajien työelämä pyörii projektiliiketoiminnan ympärillä. Lisäkoulutusta vastaajille voisi case-yritykset pohtia. Verkottoiduttuaan yritykset ovat naimisissa keskenään vaikka eivät voi vastata toisistaan. Tästä seuraava epävarmuus näkyi tuloksista. Vastuu on yritysten johdolla. Verkottuminen edellyttää sitoutumista ja epävarmuusklikkien poistamista.

Tutkimus on tehty mutta se on herättänyt paljon lisämietteitä. Lisätutkimuksia pitäisi tehdä tulosmittareiden laatimiseksi projektitiimien työstä, palautteesta ja raportoinnin mielekkyydestä. Vertailuksi on otettava useampi vastaavan tyyppinen verkottunut työyhteisö. Esittämäni Suurteollisuuspuisto ei ole ainoa lajissaan.

Tiimityöskentelyä tai projektityöskentelyä. Ero on häilyvä ja katsojansa näköinen. Kaksi yritystä tekee voimakasta asiantuntijatyötä pitääkseen tuotantoluvut korkealla ja tuotannon käynnissä. Käyttäjäkokemukset huomioidaan suunnitelmia laadittaessa. Tätä tärkeää työtä ei arvosteta kuin juhlapuheissa ja keskinäisissä verkostoissa. Ehkä verkottunut työympäristö jää vain kokeeksi ja lähivuosina palataan vanhaan. Osaamisen keskittymiseen yrityksiin. Asiantuntijat ansaitsevat välivaiheesta kiitoksen. Kiitos on pieni sana ja sen tahtovat myös asiantuntijat kuulla.

Itse tahdon kiittää kaikkia jotka ovat osallistuneet tähän työhön. En tiedä saavatko vastaajat koskaan kuulla näitä kiitoksia. Muut työhön osallistuneet ovat puolisoni Riikka, valvojat Shaidul Kazi ja Carita Prokki. Kiitos kuuluu myös Cadpool Oy:n henkilökunnalle joka on mahdollistanut tämän työn kirjoittamisen.

LÄHDELUETTELO

Apilo Tiina & Taskinen, Tapio & Salkari, Iiro, 2007, Johda Innovaatioita, Talentum Media.

Aula, Pekka & Mantere, Saku, 2005, Hyvä yritys, WSOYpro.

Grönroos, Mauri, Mahdollisuuksien aika, 2003, Transatlanta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun historia ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

<http://cc.oulu.fi/~lml/amkk/survey.htm>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Survey>

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Mittaaminen>

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtykunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

<http://www.teknologiateollisuus.fi>

Karlos, Artto & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko, 2006, Projektiliiketoiminta, WSOYpro.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.(1997): Tiimit ja tuloksekas yritys, Weilin+Göös.

Laamanen, Kai, 2009, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Laatuokeskus.

Mäcklin, Janne, 2010, Opinnäytetyö, Yhteistyön, johtamisen ja strategian kartoittaminen eri tekniikka-alojen ja yksiköiden välillä Yritys Oy:ssa, TAMK.

Nordström, Kjell A & Ridderstråle, Jonas. 2006. Funky business, Talentum Media Oy.

Ruuska, Kai, 2008, Pidä projekti hallinnassa, Talentum Media Oy.

Skyttä, Antti 2002, Tiimitys ja sen läpivienti, Innotiimi.

Spiik, Karl-Magnus, 2004, Tulokseen tiimityöllä, WSOYpro.

Svensberg, Ari, Opinnäytetyö Tiimityö tiiminjäsenen näkökulmasta, 2009 Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.

Tiimityöskentelyn edellytykset
-----Tavoitteiden asettelu
-----PAT-ajattelu

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimieltä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä		x			
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen				x	
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa	x				
Tiimityö on parantunut tuottavuutta		x			
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa	x				

Komennenttikenttä

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja
-----Projektiiimin elinkaari kuukausina

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimieltä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle				x	
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa	x				
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa					x
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla			x		
Onko palaute tuloksista riittävää					x
Vapaa kommenttikenttä					

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:					Tilaaajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

Tavoitteiden asettelu

PAT-ajattelu

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä		x			
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen			x		
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa	x				
Tiimityö on parantunut tuottavuutta			x		
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa	x				

Komennenttikenttä

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiimin elinkaari kuukausina

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle			x		
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa			x		
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa					x
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla				x	
Onko palaute tuloksista riittävää		x			

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tuottajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

tilaajalta luottamus ammattitaito toimittajalta ammattitaitoiset resurssit

Tavoitteiden asettelu

molemmat asettavat omansa, lisäksi voidaan asettaa yhteistyössä projektipalaverissa yhteiset

PAT-ajattelu

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä					x
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen		x			
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa			x		
Tiimityö on parantunut tuottavuutta			x		
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa					x

Komennenttikenttä

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiimin elinkaari kuukausina

1 - 12

Samaa mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Neutraali
Jokseenkin erimielistä
Eri mieltä

Mikä sopii väittämiin parhaiten

Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle	x
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa	x
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa	x
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla	x
Onko palaute tuloksista riittävää	x

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tuottajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset
Hyvä ilmapiiri

Tavoitteiden asettelu
Tilanteen ja kohteen mukaan tavoitteet

PAT-ajattelu
En ole kuullut ko. termistä / menetelmästä.

Samaa mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Neutraali
Jokseenkin erimielistä
Eri mieltä

Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.

Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä

x

Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen

x

Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa

x

Tiimityö on parantunut tuottavuutta

x

Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa

x

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Melko vähän kumpaakaan.

Projektiiimin elinkaari kuukausina

1 – 4 kk

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimieltä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle					x
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa			x		
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa					x
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla					x
Onko palaute tuloksista riittävää			x		

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tuottajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

Tiimityöskentelyllä on hiukan huono maine. Itse suosin projektityöskentelyä, jossa jokaisella on oman alueen vastuut ja valta tehdä ratkaisuja omalta vastuualueella. Tiimityöskentely edellyttää tiivistä yhteistyötä ja palaverointia. Muuten saattaa käydä niin, että esim. työlajien työt eivät etene sovitusti.

Tavoitteiden asettelu

Tavoitteet pitää asetella riittävän selvästi. Mm seuraavat asiat pitää olla selvät: - Yleisinfon saa kaikki - Projektivastuut ovat riittävän selvät - aikataulutavoitteet tunnetaan - kustannustavoitteet

PAT-ajattelu

Monesti ko. roolit seikoittuvat. Päättäjä voi olla myös alueen paras asiantuntija. Toisaalta käyttäjillä pitää olla vankka asiantuntemus, jotta käyttäjän asiantuntijuudelle on kompetenssia. Esimerkkejä ei heti tullut mieleeni.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä					x
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen		x			
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa				x	
Tiimityö on parantunut tuottavuutta				x	
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa	x				

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiiimin elinkaari kuukausina

12 – 24 kk

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle		x			
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa			x		
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa			x		
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla		x			
Onko palaute tuloksista riittävää		x			

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tilaajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

Edellytykset tiimityöskentelylle ovat jo olemassa.

Tavoitteiden asettelu

Projektikohtaisesti

PAT-ajattelu

Tilaaajan työntekijöiltä saa monesti hyviä vinkkejä projektiin.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä		x			
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen		x			
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa				x	
Tiimityö on parantunut tuottavuutta		x			
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa		x			

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiin elinkaari kuukausina

3 kk

Liite 6/2

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle	x				
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa	x				
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa				x	
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla				x	
Onko palaute tuloksista riittävää					x
Vapaa kommenttikenttä Hommia tehdään, ollaan tiimissä tai ei.					
Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:					Tuottajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

Tavoitteiden asettelu

PAT-ajattelu

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä	x				
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen		x			
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa			x		
Tiimityö on parantunut tuottavuutta			x		
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa			x		

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiiimin elinkaari kuukausina

4 kk

Samaa mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Neutraali
Jokseenkin erimielistä
Eri mieltä

Mikä sopii väittämiin parhaiten

Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle	x
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa	x
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa	x
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla	x
Onko palaute tuloksista riittävää	x

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tilaajaa

Tiimityöskentelyn edellytykset

Tavoitteiden asettelu

PAT-ajattelu

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Sopivatko seuraavat väittämät tiimityöskentelyyn verkottuneessa tilaaja-tuottaja organisaatiossa.					
Tiimityö on parantunut organisaation viihtyvyyttä työympäristönä	x				
Tiimityö on parantunut organisaation motivaatiota osaamisen kehittämiseen			x		
Tiimityö on parantunut organisaatiossa ideointivoimaa ongelmanratkaisussa			x		
Tiimityö on parantunut tuottavuutta			x		
Tiimityö on mataloittanut organisaation hierarkiaa		x			

Arvio ryhmä- ja tiimityön eroista: Onko toiminta mielestäsi enemmän ryhmä- kuin tiimityötä?

Kyllä

Kommentteja

Projektiiimin elinkaari kuukausina

5 kk

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali	Jokseenkin erimielistä	Eri mieltä
Mikä sopii väittämiin parhaiten					
Onko tilaaja/tuottajan johdolta riittävästi tukea tiimityölle					x
Onko käytettävissä ulkopuolista (PAT) apua tarvittaessa		x			
Onko Onko käytettävät mittarit tiimityön tulosten mittaamiseen olemassa			x		
Onko raportointi hoidettu tiimityöhön sopivalla tavalla			x		
Onko palaute tuloksista riittävää			x		

Vapaa kommenttikenttä

Loppukysymys päättötyötä varten: Edustatko organisaatiossa:

Tuottajaa