

TIIMIEN TOIMIVUUS TUOTTAVUUTEEN PERUSTUVASSA PALKKA- JA TYÖAIKAMALLISSA

Case: Itella Oyj

Mika Salonen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SALONEN, Mika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.02.2011
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TIIMIEN TOIMIVUUS TUOTTAVUUTEEN PERUSTUVASSA PALKKA- JA TYÖAIKAMALLISSA Case Itella Oyj		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Itella Oyj		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Itellan jakeluhenkilöstö kokee tiimien toimivuuden tuottavuuteen perustuvassa palkka- ja työaikamallissa. Kyseinen työmalli on otettu käyttöön tutkittavissa jakelutoimipaikoissa vuoden 2008 aikana. Itella Oyj eli entinen Suomen posti on Suomen valtion omistama postiyritys, jolla on palveluvelvoite arkisin toimitettavista kirje- ja pakettipalveluista. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin jakelutoimipaikkoja kahdelta eri alueelta, Pirkanmaalta ja Keski-Suomesta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, jotka lähetettiin Pirkanmaan ja Keski-Suomen jakelutoimipaikkoihin sähköpostitse. Kysely suoritettiin 11.1.2011 – 19.1.2011. Vastauksia saatiin 169 kappaletta. Tulokset syötettiin SphinxSurvey – tilasto-ohjelmaan, minkä jälkeen tulokset muutettiin havainnollisiksi taulukoiksi ja kuvioiksi Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tiimityöskentelyn tärkeimpiä periaatteita ja tämän lisäksi esiteltiin tarkemmin Itellan toimintaympäristöä, tuottavuuteen perustuvaa palkka- ja työaikamallia sekä kehitysryhmätyötä.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että tupa-malli nähdään yleisesti ottaen toimivana ja potentiaalisena työmallina. Tiimityöskentelymalliin työntekijät suhtautuvat kuitenkin vielä varauksella ja suurimmat kehityskohdat löytyvätkin päivittäisten työtehtävien organisoinnista ja yleisesti tiimityöskentelystä. Myös koulutus nähtiin puutteellisena etenkin lyhyemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden parissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esitettiin kehitysehdotuksia, joiden avulla Itella pystyy tehostamaan toimintaansa ja kehittämään tuottavuuteen perustuvaa palkka- ja työaikamallia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tiimityöskentely, tupa-malli, kehitysryhmätyö, arviointi		
Muut tiedot		



Author(s) SALONEN, Mika	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.02.2011
	Pages 79	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title TEAM FUNCTIONALITIES IN THE SALARY AND WORK TIME MODEL BASED ON PRODUCTIVITY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Itella PLC		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the effects of productivity based salary and work time model (TUPA model) in the organization and more specifically in team work. The thesis was made for Itella Oyj, a company formerly known as Suomen Posti. Itella Oyj is a Finnish government owned establishment that has a service obligation to provide postal deliveries both in letter and parcel distribution during weekdays. The aim was to study the experiences of the distribution personnel and how their teams were affected by the TUPA model. TUPA model has been implemented in the distribution sites during 2008. For the study distribution sites were selected from both Central Finland and Pirkanmaa region.</p> <p>A quantitative approach was selected for the study and empirical research data was gathered through questionnaires. The questionnaires were sent to selected distribution sites via email. The inquiry took place between 11 January and 19 January 2011. 169 replies were collected and the data was input into statistical analysis software called SphinxSurvey. The results were analyzed and transformed into illustrative graphs and tables with Microsoft Excel spreadsheet application.</p> <p>The theory part of the thesis concentrates on understanding team work principles and the theory behind TUPA model. In addition, the operating environment of Itella Oyj and development team work methods are reviewed to help analyze the results of the study.</p> <p>The study showed that TUPA model was generally viewed as a potential incentive model. However, attitudes towards team work were still rather reserved. Hence, most of the development ideas concerned team work and especially how daily work tasks were organized. Training for both TUPA model and team work capabilities were also seen as inadequate, especially among personnel with shorter employment contracts.</p> <p>Development suggestions were made from the conclusions of this thesis. With these Itella Oyj can further develop the TUPA model and enhance their overall performance.</p>		
Keywords team work, productivity based salary and work time model (TUPA), development team work, assessment		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	5
2. ITELLA OYJ.....	6
2.1 Itella Viestinvälitys.....	7
2.2 Postialan kilpailuympäristön muutos – Itellan näkökulma	8
2.3 Tutkimuksen jakelutoimipaikat.....	9
3. TUOTTAVUUTEEN PERUSTUVA TYÖAIKA- JA PALKKAMALLI	10
4. TIIMITYÖSKENTELEY.....	15
4.1 Mikä tiimi on?	15
4.2 Tiimien tarve.....	16
4.3 Tiimityöskentelyyn siirtyminen.....	18
4.4 Roolit.....	19
4.5 Työilmapiiri tiimissä	20
4.6 Tiimin kehittyminen ja kehittäminen	21
4.6.1 Muutoksen hallinta	22
4.6.2 Vertaisarviointi – työkalu tiimin kehittämiseen	23
4.6.3 Uhkakuvat.....	25
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
5.1 Tutkimusmenetelmät	27
5.2 Tutkimuksen perusjoukko	28
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	28
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1 Kokemusvuodet Itellassa.....	30
6.2 Tupa-malli yleisesti.....	31
6.3 Tiimityöskentely ja työtehtävät.....	35
6.4 Kehitysryhmätyö.....	41
6.5 Arviointi ja tavoitteet	45

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	51
7.1 Tupa-malli yleisesti.....	51
7.2 Tiimityöskentely ja työtehtävät.....	53
7.3 Kehitysryhmätyö	56
7.4 Arviointi ja tavoitteet	57
7.5 Tärkeimmät kehityskohdat.....	60
9. POHDINTA.....	62
LÄHTEET	64
LIITTEET	66
Liite 1. Tutkimuksen toimipaikat.....	66
Liite 2. Kyselylomake.....	67
Liite 3. Tulosten ristiintaulukoinnit.....	69

TAULUKOT

Taulukko 1. Kokemusvuodet Itellassa	30
Taulukko 2. Kehitysryhmään kuuluminen	44
Taulukko 3. Halukkuus kehitysryhmässä olemiseen	44

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstö liiketoimintaryhmittäin.....	7
Kuvio 2. Tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin tavoitteet	11
Kuvio 3. Mistä palkka muodostuu uudessa mallissa	12
Kuvio 4. Tupa-mallin ymmärtäminen	31
Kuvio 5. Tyytyväisyys tiimityöskentelyyn	32
Kuvio 6. Henkilöstön mielipiteet.....	33
Kuvio 7. Töiden organisointi	34
Kuvio 8. Tiimissä työskentely	35
Kuvio 9. Päivittäiset työjärjestelyt	36
Kuvio 10. Päivittäiset työtehtävät	37
Kuvio 11. Työtehtävien jakautuminen.....	38
Kuvio 12. Tiimityön tehokkuus.....	39
Kuvio 13. Koulutus tiimin työtehtäviin	40
Kuvio 14. Kehitysryhmän tuntemus	41
Kuvio 15. Kehitysryhmän mahdollisuudet.....	42
Kuvio 16. Kehitysryhmän onnistuminen.....	43
Kuvio 17. Lähiesimiehen arvostus.....	45
Kuvio 18. Työtiimin arviointi.....	46
Kuvio 19. Työtiimille asetetut tavoitteet	47
Kuvio 20. Työtiimin omat tavoitteet.....	48
Kuvio 21. Vertaisarvioinnin tuntemus	49
Kuvio 22. Työtovereiden arviointi	50

1. JOHDANTO

Tiimien avulla organisaatiot pystyvät kohtaamaan tulevaisuuden haasteet, lisäämään henkilöstönsä sitoutumista ja tekemään organisaatiostaan tehokkaasti toimivan joukkueen. Etenkin taloudellisesti epävarmoina aikoina on tärkeää panostaa tiimityöskentelyn kehittämiseen.

Yksittäisen ihmisen työpanos tiimissä on nähtävä palasena suurta kokonaisuutta. Ihannetilanne on se, että tiimit toimivat oppivien organisaatioiden rakennuspalikoina. Tiimeihin jaettu organisaatio kykenee parhaimmillaan nopeisiin ja joustaviin päätöksiin. Tämä kuitenkin edellyttää luonnollisesti sitä, että tiimien henkilöstö koostuu monipuolisista osajista, toimivasta yhteistyöstä ja yhteisistä pelisäännöistä. Haasteena onkin, kuinka voidaan toimia niin, että työskentely on tuloksellista ja ihmisten hyvinvointi taataan.

Postiala kokee tällä hetkellä suurta murrosta. Itella Oyj kokee suuria muutoksia nyt ja tulevaisuudessa; sähköinen viestintä on syrjäyttämässä kuljetettavan postin määrää ja taloudellisella taantumalla ja lamalla on ollut omat vaikutuksensa Itellan toimintaan. Lisäksi postilain muutokset tuovat alalle uusia kilpailijoita. Itellan tulevaisuus on haasteellinen ja siihen on vastattava muun muassa uudennlaisilla työskentelymalleilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tiimit ja tiimityöskentely toimivat tuottavuuteen perustuvassa palkka- ja työaikamallissa Itellan jakelutoimipaikoissa Sisä-Suomen alueella. Itella on siirtynyt vuonna 2008 käyttämään suurimmassa osassa jakelutoimipaikkojaan tuottavuuteen perustuvaa palkka- ja työaikamallia, jonka myötä on siirrytty tekemään päivittäiset työtehtävät tiimityönä jakelutiimeissä.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Itella Oyj. Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Itellan Oyj:n Sisä-Suomen projektipäällikkö Timo Alapiha.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Idea opinnäytteen teosta Itella Oyj:lle tuli ollessani töissä yrityksessä. Työskentelin entisen Postin aikana yrityksessä jo vuonna 2005 opiskelujen ohessa. Vuosina 2009–2010 olen työskennellyt yrityksessä kokopäiväisesti sekä opiskelujen ohessa. Työharjoittelun suoritin myös Itellassa kesällä 2009.

Vuonna 2008 suurimmassa osassa Itellan jakelutoimipaikkoja otettiin käyttöön tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli eli niin sanottu tupa-malli. Tupa-malli perustuu organisaatiolle uudenlaiseen työskentelymalliin eli tiimityöhön. Tämän takia on mielestäni ajankohtaista ja tärkeää tutkia jakeluhenkilöstön mielipiteitä työskentelytavoista, jotka ovat olleet käytössä kahden vuoden ajan.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka tiimit ja tiimityöskentely toimivat osana uutta työaika- ja palkkamallia jakeluhenkilöstön kokemusten mukaan.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui seuraava kysymys:

Miten jakeluhenkilöstö kokee tiimityön toimivuuden tuottavuuteen perustuvassa palkka- ja työaikamallissa?

Pääongelman lisäksi etsitään vastauksia seuraaviin alakysymyksiin, jotka tuovat lisäarvoa tutkimusongelmaan:

Miltä tiimissä työskentely yksilön näkökulmasta tuntuu?

Onko tiimityöskentely parantanut henkilöstön tehokkuutta ja tuottavuutta?

Kuinka hyvin kehitysryhmätyö tunnetaan ja uskotaanko sen mahdollisuuksiin?

Kuinka hyvin tiimityötä arvioidaan?

2. ITELLA OYJ

Itella Oyj on kansainvälinen palveluyritys, joka on erikoistunut asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Suomessa tärkein perustehtävä on tarjota päivittäiset postipalvelut kaikille koko maassa. Itellalla on toimintaa Pohjois- ja Keski-Euroopassa sekä Venäjällä. Liikevaihdosta 96 prosenttia tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä. Kansainvälisen liikevaihdon osuus on noin kolmannes. Tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, palvelut ja media. (Itella lyhyesti 2010.)

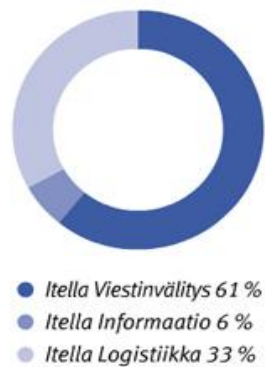
Itellan liikevaihto oli 1 898 miljoonaa euroa vuonna 2009, ja se tarjoaa työtä noin 30 000 ihmiselle. Yhtiön kaikki osakkeet omistaa Suomen valtio. (Itella lyhyesti 2010.)

Itellan konserniin kuuluu kolme liiketoimintaryhmää

- Itella Viestinvälitys
- Itella Informaatio
- Itella Viestinvälitys

(Itella lyhyesti 2010.)

Henkilöstön määrä jakautuu liiketoimintaryhmittäin seuraavasti:



KUVIO 1. Henkilöstö liiketoimintaryhmittäin (Henkilöstötietoa avainlukuina 2010.)

Itellan postinjakelutoiminta kuuluu Itellan Viestinvälityksen piiriin. Opin- näytetyössä tutkitaan jakelutoimipaikkojen tiimityömallia ja niiden henkilös- töä, joten seuraavassa esitellään tarkemmin Itellan Viestinvälitys liiketoi- mintaryhmää.

2.1 Itella Viestinvälitys

Itella Viestinvälitys tarjoaa yrityksille ja yhteisöille kirjeiden, lehtien ja suo- ramainosten jakelupalveluja sekä asiakassuhdemarkkinoinnin ratkaisuja, joilla ne tavoittavat omat asiakkaansa tuloksekkaasti.

Itella huolehtii myös suomalaisen yhteiskunnan tarvitsemista päivittäisistä postipalveluista. (Itella Viestinvälitys 2010.)

Itella Viestinvälityksen suorat asiakkaat ovat pääosin yrityksiä ja yhteisöjä (noin 95 %), mutta palvelujen loppukäyttäjistä, eli viestin vastaanottajista yli 90 % on kuluttajia. Merkittävimmät asiakastoimialat ovat vähittäis-

kauppa, lehtikustantajat, energiayhtiöt, teleyritykset, pankki- ja vakuutusyhtiöt sekä postitus-, suoramarkkinointi- ja etämyyntiyritykset. (Itella Viestinvälitys 2010.)

Itella Viestinvälityksellä on ainoana toimijana Suomessa koko maan kattava viisipäiväinen jakelupalvelu. Lisäksi sillä on seitsemänä päivänä viikossa toimiva sanomalehtien varhaisjakeluverkko. Varhaisjakelussa markkinaosuus on 75 % ja osoitteettomissa suorajakeluissa 40 %. Vahvuutena on ylivoimainen kyky tavoittaa Suomen kaikki 5,3 miljoonaa kuluttajaa ja 240 000 yritystä jokaisena työpäivänä. Jakelupalvelujen kilpailukyky perustuu kattavaan osoitetietojärjestelmään sekä kustannustehokkaaseen lajittelu- ja jakeluprosessiin. (Itella Viestinvälitys 2010.)

2.2 Postialan kilpailuympäristön muutos – Itellan näkökulma

Marraskuun lopulla 2010 eduskunnan käsittelyyn meni uusi postilaki, jonka on tarkoitus tulla voimaan 1.3.2011. Uusi postilaki luo haasteita kilpailukyvyn ja työpaikkojen säilyttämiselle Itellassa.

Laissa keskeistä on EU:n postidirektiivin mukaisesti postin yleispalvelujen turvaaminen kansalaisille, eikä uusi laki tuo juurikaan muutoksia kuluttajien postipalveluihin. Postia tullaan edelleen jakamaan kaikkialla Suomessa viitenä päivänä viikossa. (Itellan näkemyksiä uudesta postilaista 2010.)

Uusi laki muuttaa kuitenkin merkittävästi postialan kilpailuympäristöä. Direktiivin keskeisenä lähtökohtana on kilpailun helpottaminen. Suomessa kilpailijoita on odotettavissa yritysten lähettämien postien jakamiseen tiheästi asutuilla alueilla. Tämä tuo haasteita harvaan asuttujen alueiden postitoiminnan rahoittamiseen. Tiheään asutuilta alueilta saatavilla jakelutuloilla ei oletettavasti voida kattaa entiseen tapaan haja-asutusalueiden postipalvelujen kustannuksia. (Itellan näkemyksiä uudesta postilaista 2010.)

Lakiehdotuksen mukaan kilpailija voi tulla markkinoille olennaisesti helpommin ehdoin, keskeisen veloitteen eli viisipäiväisen jakelun säilyessä vain Itellalla. Suomen olosuhteissa yleispalvelun ja markkinaehtoisin kilpailun yhdistelmä aiheuttaa erityisiä haasteita, sillä EU:n postidirektiivi on tehty tiheästi asutun Keski-Euroopan lähtökohdista, eikä se huomioi harvaan asutun maan erityispiirteitä. (Itellan näkemyksiä uudesta postilaista 2010.)

Itellassa kilpailua sinällään ei koeta ongelmaksi, mutta haastavaksi tilanteen kuitenkin tekevät toimijoille asetettavat erilaiset veloitteet.

Lainsäädännön muuttumista enemmän postitoimialaan vaikuttaa meneillään oleva tiedonkulun sähköistyminen, joka vähentää selvästi jaettavan paperisen postin määrää. (Itellan näkemyksiä uudesta postilaista 2010.)

2.3 Tutkimuksen jakelutoimipaikat

Opinnäytetyössä tutkitaan kahta eri aluetta Sisä-Suomesta, joihin kuuluvat Keski-Suomi ja Pirkanmaa. Jokaiselta alueelta on valittu jakelutoimipaikkoja, joissa työskentelee päivittäin n. 15–20 postityöntekijää. Näin jokaisesta alueesta ja toimipaikasta saadaan vertailukelpoisia tutkimustuloksia. Tarkkoja työntekijämääriä on vaikea ilmoittaa, koska ne vaihtelevat johtuen tuottavuuteen perustuvasta palkka- ja työaikamallista. Tutkimuksen jakelutoimipaikat alueittain on esitelty liitteessä 1.

3. TUOTTAVUUTEEN PERUSTUVA TYÖAIKA- JA PALKKAMALLI

Itella Viestinvälityksen tavoitteena on säilyttää kotimaan liiketoiminta kilpailukykyisenä ja kannattavana toimintaympäristön muuttuessa. Se tarkoittaa tuotantoprosessin tehostamista, tuotannon joustavuuden lisäämistä sekä palveluiden uudistamista. Toimintaympäristön muuttumiseen on varauduttava tulevina vuosina. Paperisia viestejä siirtyy yhä enemmän sähköiseen verkkoon, mikä vähentää jaettavien kirjeiden kokonaismäärää. Lähetysten määrä vaihtelee yhä voimakkaammin viikon ja kuukauden eri päivinä, jolloin hiljaisten ja ruuhkaisten päivien ero on entistä suurempi. Myös kilpailijoita ilmestyy lähivuosina Suomen jakelumarkkinoille. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 2.)

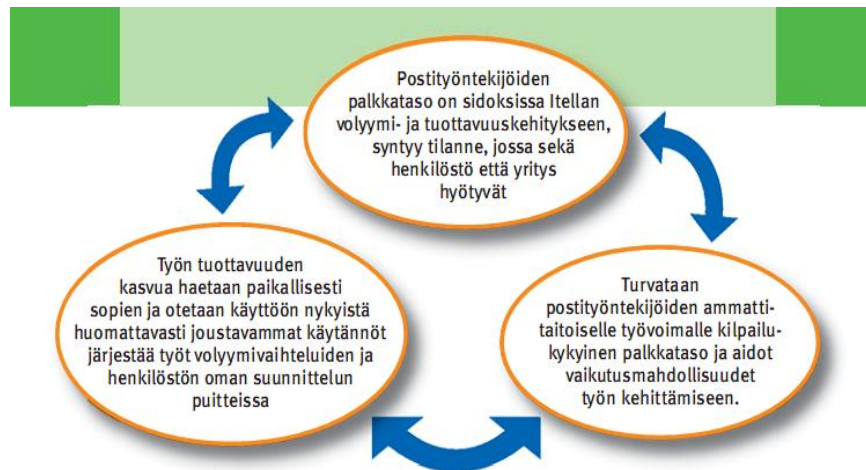
Sisäisiä haasteita ovat työn kuormittavuuden vähentäminen ja työtehtävien mielenkiintoisuuden lisääminen, jotta saadaan riittävästi uutta työvoimaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstökyselyn tulosten mukaan palkka on ollut jo vuosia selvästi suurin tyytymättömyyden lähde. Viestinvälityksen tuotannon henkilöstöstä omaan palkkaansa oli vuoden 2007 kyselyn mukaan tyytyväisiä vain 15 prosenttia. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 2–3.)

Henkilöstökyselyn mukaan muita tyytymättömyyden aiheita ovat: palkitsemista ei koeta oikeudenmukaiseksi, henkilöstöllä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskeviin päätöksiin, ollaan tyytymättömiä työtehtävien jakoon työpaikan sisällä ja ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koetaan niukoiksi. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 2.)

Uuden tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin tavoitteena on, että palkka saadaan kannustavaksi ja henkilöstö pääsee itse mukaan

suunnittelemaan omaa työtään. Uuden palkkamallin avulla henkilöstöllä on mahdollisuus tavoitella työehtosopimusneuvotteluissa sovittuja korotustasoja korkeampaa palkkatasoa, mikäli työyksikön tuottavuus kehittyi positiiviseen suuntaan.

(Tuottavuuteen perustuva työaika- ja palkkamalli 2008, 3.)



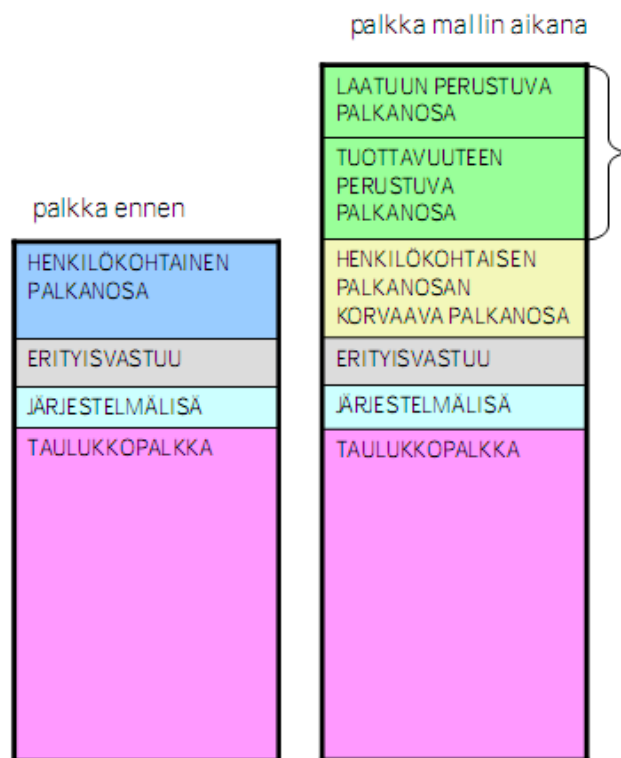
KUVIO 2. Tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin tavoitteet
(Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 3.)

Työehtosopimusneuvotteluissa on sovittu, että paikallisesti sopien voidaan ottaa käyttöön tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli. Tuottavuuteen perustuvaa palkka- ja työaikamallia koskeva paikallinen sopimus tehdään olemaan voimassa toistaiseksi. Paikallinen sopimus on irtisanottavissa kolmen kuukauden pituista irtisanomisaikaa noudattaen. Siirryttäessä tuottavuuteen perustuvaan palkka- ja työaikamalliin henkilökohtainen palkanosa korvautuu samansuuruisella henkilökohtaisen palkanosan korvaa-

valla palkanosalla. Uusi palkka- ja työaikamalli sisältää kaksi uutta palkanosaa.

Toinen näistä uusista palkanosista perustuu tuottavuuteen ja toinen laatuun. Uudella palkka- ja työaikamallilla tavoitellaan tilannetta, jossa sekä henkilöstö että Itella hyötyvät, kun työn tuottavuus paranee. Henkilöstön osuus tuottavuudesta on 40 prosenttia.

(Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 4.)



KUVIO 3. Palkan muodostuminen uudessa mallissa.

(Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 6.)

Tuottavuutta seurataan lähetyksmäärän kehityksen ja siihen käytetyn työpanoksen perusteella. Tuottavuutta mitataan läpäisyluvulla, joka kuvaa

sitä, kuinka paljon kiloja tai kappaleita tuntia kohden käsitellään. Kun volyyymi kasvaa enemmän kuin työtuntien tarve, syntyy tuottavuutta, tai kun volyyymi pysyy samana, mutta työtunnit vähenevät, syntyy tuottavuutta. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 8.)

Paikalliseen sopimiseen perustuvan tupa-mallin tavoitteena on palkita henkilöstöä tuottavuuden parantamisesta sekä vähentää työn kuormittavuutta ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Mallin avulla postinlajittelijat ja -jakajat voivat aiempaa joustavammin osallistua oman työpaikkansa työn organisointiin, jotta posti saadaan käsiteltyä mahdollisimman tehokkaasti. Kun tuottavuus nousee, saa henkilöstö 40 % työn tuottavuuden kasvusta kuukausikohtaisena palkanlisänä. (Itella Henkilöstökertomus 2008, 20.)

Muutoksen läpivienti ja kehitysryhmätyö

Jokaisesta työpaikasta valitaan tai on valittu 3–7 hengen työryhmä miettimään, miten uusi malli voitaisiin ottaa käyttöön omassa työpaikassa. Esimies vetää tätä ryhmää. Ryhmän jäsenyyden on hyvä olla kiertävä, koska silloin kaikkien on mahdollista osallistua siihen. Työryhmä ei kokoontu suunnittelemaan ainoastaan käyttöönottovaiheessa vaan sen toiminta on jatkuvaa. Työryhmä kutsuu tarvittaessa mukaan asiantuntijoita, kuten esimerkiksi suunnittelijan. Esimies ja valittu työryhmä suunnittelevat käyttöön otettavia keinoja yhdessä työpaikan koko henkilöstön kanssa. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 9.)

Lisäansioita on mahdollista tavoitella esimerkiksi vaikuttamalla siihen, millä tuntimäärällä suunniteltua lähetysmäärää lajitellaan tai jaetaan. Tärkeintä on saada työtuntien ja sitä kautta työvuorojen määrä vaihtelevaan riittävästi lähetysmäärän mukaisesti. Suunnittelussa käytetään apuvälineenä ohjauskeskuksen tuottamaa volyyymiennustetta, jonka avulla

muodostetaan kuukausitasoinen, viikkotasoinen ja päivätasoinen työtuntien tarve. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 10.)

Uudessa palkka- ja työaikamallissa on huolehdittava siitä, että eri tehtäviin on riittävästi koulutettuja osaavia henkilöitä. Perehdyttämisen ja kouluttamisen suunnittelu on yksi osa uuden palkka- ja työaikamallin suunnittelua. Kun uusi palkka- ja työaikamalli on päätetty ottaa käyttöön, työpaikan henkilöstö päättää yhdessä, millaista tuottavuuden kehitystä he lähtevät tavoittelemaan. Joka kuukaudelle asetetaan tavoiteläpäisy. Tavoitteen asettamisen apuna käytetään ennustetietoja volyyymista ja kuukauden arvioitua tuntimäärätarvetta. Tuntitarpeesta käydään kuukausittain henkilöstön kanssa keskustelu, jonka perusteella myös työvuorosuunnitelmat tarkennetaan. Yhdessä voidaan esimerkiksi päättää, ette oteta poissaolevalle sijaista, vaan tehdään työ pienemmällä tuntimäärällä, jolloin syntyy lisää tuottavuutta. Näin syntyy yhteinen suunnitelma ja tavoite jollekin tuottavuuden tasolle. (Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaikamalli 2008, 10–11.)

Terveellä pohjalla toimiva kehitysryhmätyöskentely on Tupa-mallin perusedellytys. Kehitysryhmä suunnittelee ja valmistelee työyksikössä toiminnallistettavat kokeilut. Päätöksenteon pohjaksi työnantajan tulee toimittaa kaikki tarvittavat seurantatiedot, mm. lähetysmääräennusteet, toteutuneen työajan seurannan raportit ja poissaolosuunnitelmat. Päätöstä toteutettavasta hankkeesta ei tee yksin työnantajan edustaja. Hän esittää ryhmälle vaihtoehtoja perusteluineen, joista käydään keskustelut. Ryhmä arvioi vaikutuksia ja muita vaihtoehtoja. Henkilöstön tuomat kehitysideat on huomioitava. Kehitysryhmän tekemää päätöstä tulee kunnioittaa. (Tupa-täsmä tiedote 2009.)

Kehitysryhmä tekee päätöksen muutoksen toteutuksesta ja kokeilun aloittamisesta. Kehitysryhmän jäsenten tulee varmistaa, että kokeilulla on työyhteisön hyväksyntä. Luottamusmiesten tulee osallistua kehitysryhmän

työskentelyyn. Kehitysryhmissä tulee kiinnittää huomiota resurssin vähentämisen lisäksi työmäärän päivittäisen vaihtelun tasaamiseen ja jaksamiseen. (Tupa-täsmä tiedote 2009.)

4. TIIMITYÖSKENTELEY

4.1 Mikä tiimi on?

Tiimi sanaa käytetään niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin hyvin yleisesti. On kuitenkin vaikeaa määritellä, mikä tiimi varsinaisesti on ja kuinka se eroaa tavallisesta ryhmästä. Mitä lisäarvoa tiimit tuovat organisaatiolle? Seuraavassa Katzenbachin ja Smithin näkemys, jota käytetään hyvin yleisesti tiimin määritelmänä.

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1996, 59.)

Itellan jakelutoimipaikoissa on totuttu tekemään töitä ryhmässä, mutta kuinka tiimi eroaa ryhmästä?

Tiimin ja ryhmän keskeinen ero on, että ryhmän tavoitteena on rinnakkain työskentely, mutta tiimissä rinnakkain työskentely ei riitä. Tiimissä jokaisen on ”puhallettava yhteen hiileen”. Tiimityössä jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet korostuvat. Vuorovaikutus on keino auttaa asiakkaita ja helpottaa työntekijöiden jaksamista. (Mäkisalo 2003, 92.)

Tärkein ero tiimin ja perinteisen työryhmän välillä on, että perinteisissä työryhmissä vastuu tavoitteiden saavuttamisesta keskittyy yhdelle ihmiselle,

ryhmän esimiehelle. Tiimeissä vastuunkantajia on enemmän, parhaassa tapauksessa kaikki sen jäsenet. (Helin 2006, 213.)

Tiimien varsinainen idea ja lisäarvo liittyvät vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymiseen. Ne saattavat moninkertaistaa perinteisiin työryhmiin verrattuna. Vastuullisuutta voidaan kasvattaa ainakin kolmella keinolla: esimiehen johtamistapaa muuttamalla, yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia parantamalla ja yksilöiden erikoismotivaatioita selkeyttämällä ja hyödyntämällä. Hyvissä tiimeissä vastuun kokonaismäärä on suurempi kuin huonoissa työryhmissä. Tämä ilmenee muuan muassa suurempana omatoimisuutena ja joustavuutena työtehtävissä. (Helin 2006, 214.)

Tiimityyppejä on olemassa erilaisia, ja luonnollisesti erikokoiset ja erilaiset organisaatiot tarvitsevat useampia tiimityyppejä riippuen tehtävistä, joihin tiimi on tarkoitettu. Tiimit voivat keskittyä rinnakkain työskentelyyn muiden tiimien kanssa tai vaihtoehtoisesti voivat hoitaa omaa perustehtäväänsä. Tiimit on totuttu jakamaan kolmeen eri perustyyppiin: tuotantotiimeihin, kehitystiimeihin ja johtotiimeihin. (Helin 2006, 214.)

4.2 Tiimien tarve

Katzenbach ja Smith (1996, 27) uskovat, että todellisten tiimien tulisi olla useimpien organisaatioiden pääasiallisia suoritusyksiköitä riippumatta siitä, minkä kokoisesta organisaatiosta on kyse.

Missä tahansa tilanteessa, jossa tarvitaan reaaliaikaista monenlaisten taitojen, kokemusten ja arviointien yhdistelmää, tiimi saavuttaa väistämättä parempia tuloksia kuin joukko yksilöitä, jotka toimivat ahtaasti määritettyjen työtehtävien ja vastuualueiden rajoissa. Tiimit ovat **tuottavampia** kuin vailla selkeitä suoritustavoitteita olevat ryhmät, koska tiimien jäsenet ovat

sitoutuneet saamaan aikaan konkreettisia suoritustuloksia. Tiimit ja suoritukset ovat lyömätön yhdistelmä. (Katzenbach & Smith 1996, 27.)

Tiimi kokoaa yhteen toisiaan täydentäviä taitoja ja kokemuksia, joiden yhteenlaskettu summa on suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Taitojen ja tietämyksen laajempi yhdistelmä antaa tiimeille mahdollisuuden vastata monisäikeisiin haasteisiin, joita esimerkiksi innovaatiot, laatu ja asiakaspalvelu yrityksille asettavat. Tiimeihin muotoutuu yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja kehitettäessä kommunikointikäytäntö, joka tukee reaaliaikaista ongelmanratkaisua ja aloitteellisuutta. Tiimit ovat joustavia ja kykenevät reagoimaan nopeasti tilanteiden ja haasteiden muutoksiin. Tämän ansiosta ne voivat sopeuttaa toimintaansa nopeammin, täsmällisemmin ja tehokkaammin kuin suurempien organisaatioyksiköiden sokkeleihin juuttuneet yksiköt. (Katzenbach & Smith 1996, 30.)

On muistettava, että jokapäiväiseen työelämään ja työtehtävien suorittamiseen liittyy sosiaalisuus muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisuus on niin työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kuin työn tuloksenkin kannalta tärkeä tekijä, oli sitten kyse tiimityöskentelystä tai yksilötyöstä.

Tiimityöskentelyssä sosiaalisuuden merkitys kuitenkin korostuu, koska ihmisten tavoitteet ovat ihannetilanteessa tiimin, eivät vain yksilöiden tavoitteita. Sosiaalinen ulottuvuus tiimissä palvelee käsi kädessä työn tuottavuutta sekä hallinnollisia näkökohtia. (Katzenbach & Smith 1996, 30.)

Todellista tiimiä ei synny ennen kuin sen jäsenet alkavat uskoa ja luottaa toistensa kykyihin. Samalla he vahvistavat toistensa pyrkimyksiä paneutua henkilökohtaisten tehtävien hoidon ohella myös tiimin yhteisen asian ajamiseen. Ryhmistä tulee tiimejä, kun ne raivaavat tieltään suoritusesteet. (Katzenbach & Smith 1996, 30.)

Tiimit ja tiimityöskentely ei ole suora ratkaisu organisaatioihin ongelmiin ja haasteisiin. Yleensä tiimit kuitenkin yltyvät parempiin suorituksiin kuin tavalliset ryhmät ja yksilöt.

4.3 Tiimityöskentelyyn siirtyminen

Tiimiytysprosessin alkuvaiheessa on otettava huomioon se, minkälaisia tiimiä ollaan luomassa. Tähän vaikuttavat tiimien rakenne ja niiden määrä. Tiimiytymisprosessissa tiimit kategorisoidaan yleensä kolmeen eri malliin: pysyviin tiimeihin, projektitiimeihin sekä niin sanottuihin Ad hoc -tiimeihin, joilla tarkoitetaan eräänlaisia tilapäistiimejä, jotka luodaan nopealla aikataululla ja rajallisiin tehtäviin. (Skyttä 2000, 58–59.) Itellan jakelutoimipaikoissa työskentelevät tiimit ovat pysyviä tiimejä.

Pysyvän tiimin vastuualue on olemassa toistaiseksi. Ellei itse koko organisaation perusrakenteessa ja -tehtävässä tapahdu olennaisia muutoksia, myös tämän tiimin vastuualue ja perustarkoitus säilyy. Pysyvissä tiimeissä on mahdollisuus käydä kypsymisprosessia läpi osana niiden perustehtäviä. Muissa tiimityypeissä tiimiksi kypsymisen haasteet ovat toisenluonteisia ja niillä on ajallisesti erilainen lähtökohta. Pysyvissä tiimeissä osaamisen tarkastelu ja erityisesti laajentaminen on mahdollista ja mielekästä toisella tavalla kuin muissa tiimimalleissa. (Skyttä 2000, 58–59.)

Tiimin muotoumisvaiheessa jäsenet ovat tavallisesti kohteliaita ja pyrkivät näkemään toisissa jäsenissä lisävoimavaroja.

Sekä yksittäisen jäsenen että organisaation kokemus tiimien käytöstä vaikuttaa siihen, miten innokkaasta ja kokeiluhaluiseksi tiimin muodostamiseen suhtaudutaan ja miten sen koetaan edistävän työntekoa. Tehtävän selkeys on erittäin tärkeä perusta sille, miten tiimin jäsenet arvioivat toisiaan ja miten merkitykselliseksi he kokevat oman ja kunkin muun jäsenen aseman tiimin kokonaisuuden kannalta (Huusko 2007, 48.)

Oma ja toisen asema määritetään toisessa vaiheessa, jossa jäsenet ottavat ja antavat rooleja. Vaihe on vaativa sekä tiimin sisäisen että ulkoisen tuen annostelun kannalta. Tiimi tarvitsee tukea säilyttääkseen tuntuman työhön, vaikka osa jäsenistä voi kokea turhautumista esimerkiksi liian hitaan etenemisen tai epäselvän roolijaon vuoksi. (Huusko 2007, 48.)

Joku tiimin jäsenistä voi kokea tiimiytysprosessin jonkinlaisena väliaikaisena kokeiluna, jolloin tiimityöskentely ja tiimiytyminen ei motivoi panostamaan työntekoon eikä myöskään hyvän yhteistyön ja työilmapiirin rakentamiseen. On tärkeää muistaa, että tiimiytymisprosessia johtaa esimies ja hän ”ohjaa” tiimiä oikeaan suuntaan.

Esimiehen on syytä muistaa, että tiimi ei ole itsetarkoitus, vaan se on tapa organisoida työn tekemistä. Tiimin jäsenet pitää saada tekemään työtä. Työn ohjaus ja valvonta ovat esimiehen tehtäviä siihen asti, kun hän on delegoinut ne asianmukaisesti eteenpäin. (Huusko 2007, 48.)

Niin roolien löytäminen kuin normien muodostaminenkin sisältävät asianmukaisen delegoinnin valmistelua ja toteuttamista. Näissä vaiheissa tunnustellaan tiimin vastuunottokykyä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Jos ryhmän normit saadaan kehitettyä sellaisiksi, että ne edistävät sekä sisäistä toimivuutta, että ryhmän asemaa organisaation toimijana, toiminta muuttuu tiimimäiseksi. Tällöin tiimissä tehdään töitä ja kehitetään yhteistä toimintamallia, joka saa myös johdon hyväksynnän. (Huusko 2007, 48–49.)

4.4 Roolit

Ihmisellä on elämässään erilaisia rooleja. Näin on myös työyhteisössä ja tiimitoiminnassa. Tiimin jäsenten itselleen ottamat tai muilta saadut roolit vaikuttavat tiimin työskentelyyn. Tiimissä roolit voidaan työskentelyn kannalta jakaa kolmeen ryhmään.

1. Tehtävän suorittamista edistävät roolit, kuten esimerkiksi aloitteentekijä, tietojen etsijä, asiantuntija, täsmentäjä, kriitikko tai järjestelijä

2. Tiimin hyvää ilmapiiriä ylläpitävät sekä toimintaa helpottavat roolit, kuten esimerkiksi rohkaisija, mukaan vetäjä, normien seuraaja, tunteiden ilmaisija, sovittelija tai jännityksen laukaisija.

3. Tiimin toimintaa häiritsevät roolit, kuten esimerkiksi hyökkääjä, jarruttaja, huomion tavoittelija, kilpailija, vetäytyjä, klikkiytyjä, saivartelija, itsensä väheksyjä tai ylimielinen.

(Mäkisalo 2003, 105.)

Mitä enemmän ja mitä tasaisemmin jakautuneina tiimissä on tehtävän suorittamista edistäviä sekä tiimin ilmapiiriä ylläpitäviä ja toimintaa helpottavia rooleja, sitä paremmin tiimi toimii. (Mäkisalo 2003, 105.)

4.5 Työilmapiiri tiimissä

Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä on suuri merkitys siellä työskentelevien ihmisten hyvinvoinnille. Hyvän ilmapiirin ajatellaan edistävän mm. työntekijöiden terveyttä, tiimien innovatiivisuutta, tiedonkulkua, asiakastyytyvyyttä ja viime kädessä työntuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Hyvää ilmapiiriä pidetään myös ikäjohtamisen välineenä, sillä sen avulla ihmiset saadaan pysymään pitempään töissä ja antamaan kokemuksen myötä karttunut osaamisensa yhteiseen käyttöön. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 6.)

Hyvässä tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuutta, eli tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja. Ihannetiimissä löytyy monenlaista ja laajaa osaamista, ennakkoluulotonta ajattelua, luovaa

pohdiskelua, avointa keskustelua, kriittistä suhtautumista ja niin edelleen. (Spiik 2004, 134.)

Spiik kuvaa teoksessaan sitä minkälainen vaikutus hyvällä työilmapiirillä ja niin sanotulla me-hengellä on tiimin toimintaan. Ihannetilanteessa yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan monia myönteisiä asioita.

Kun tiimissä on hyvä henki, tiimin pelisäännöistä keskustellaan ja niistä pidetään myös kiinni. Jos joku poikkeaa säännöistä, annetaan hänelle kannustavasti palautetta. Positiivinen kurinalaisuus toimii tiimissä. Tiimissä, jossa ilmapiiri on avoin ja positiivinen, jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteistään. Toisten tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua, ja palaute annetaan suoraan ja rakentavasti. (Spiik 2004, 152.)

4.6 Tiimin kehittyminen ja kehittäminen

Opinnäytetyön yksi suuri kysymys on se, onko tiimityöskentelyyn siirtymisessä huomioitu Itellan henkilöstön mielipiteet ja näkemykset kyseisestä työmallista.

Tiimityöskentelyn kehittäminen ja kehittyminen on mahdotonta, ellei henkilöstölle ole annettu tarpeellisia työkaluja ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Tiimityön perusajatus on se, että tiimi itse sisäistää tiimityöskentelyn hyödyt ja kokee tiimiyden työtä helpottavana elementtinä eikä niinkään organisaation tuottavuuden parantamisena.

Toimivat tiimit eivät synny nimeämällä tai työnantajan yksipuolisella ilmoituksella uuden organisaatorakenteen käyttöönottamisesta. Useimpien tutkimusten mukaan tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja organisaation johdon tuen. (Huusko 2007, 80.)

Tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on se, että tiimillä on yhteinen tavoite, jonka tiimin jäsenet myös voivat mieltää yhteiseksi. Yhteinen tavoite on eri asia kuin sama tavoite. Useimmat yksilötyöhön tottuneet työntekijät eivät automaattisesti käytä aikaa tai energiaa sen pohtimiseen, mihin suurempaan kokonaisuuteen oma työpanos liittyy. Johdon tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että tiimin jäsenet mieltävät tavoitteen yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. (Huusko 2007, 82.)

Yhteisen päämäärän ja yhteisen tavoitteen merkitys liittyy tiimin ja organisaation johdon väliseen linkitykseen, jolla on tärkeä merkitys esimerkiksi tiimin resursoinnin kannalta. Yhteisen tavoitteen ja yhteisen toimintamallin välinen kytkentä puolestaan kuvaa tiimin tavoitteen jalkautumista tiimin jäsenten toimintaan ja käytäntöihin. Siten yhteinen tavoite on se tekijä, joka sitoo tiimin jäsenet organisaation strategian toteuttajiksi tiimin kautta. On mahdotonta kuvitella toimivaa tiimiä, jolla ei ole yhteisiä tavoitteita. (Huusko 2007, 83.)

4.6.1 Muutoksen hallinta

Siirtyminen yksilötyöstä tiimityöskentelyyn voi olla suuri muutos monelle työntekijälle. Ajatus tiimityöskentelymallista voi olla joillekin työntekijöille helppo sisäistää, kun taas toiset kokevat sen uhkana ”vanhalle” ja tutulle työskentelytavalle. On tärkeää, että muutos saadaan sisäistettyä positiivisena ja työoloja kehittävästä tekijänä. Etenkin taloustilanteen kiristyessä moni pitää uudistuksia automaattisesti negatiivisina ja omaa työkuvaava huonontavina toimina. Uudistuksilla pyritään parempaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn parantamiseen, mutta työntekijät voivat kokea sen kuormittavana ja työtä lisäävänä. On myös muistettava, että työntekijöiden kokemukset tiimityöskentelystä ovat erilaisia.

Tiimityöhön siirtyminen on usein monimutkainen muutosprosessi. Se voi olla suuri haaste niille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet laajemmin yh-

teistyötä. Tiimityöskentely edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, melko usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. (Spiik 2004, 46.)

Tiimityöskentely alkaa, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun ja keskustelun työskentelytavastaan.

Kun tiimi oppii uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy, on johdon ja esimiesten myös kuunneltava tiimin näkemyksiä. Vasta kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan puhua varsinaisesta tiimityöstä. (Spiik 2004, 46–47.)

4.6.2 Vertaisarviointi – työkalu tiimin kehittämiseen

Sanalla vertainen tarkoitetaan johonkin rinnastettavissa olevaa, samanve-roista, samanarvoista, yhdenvertaista ja tasa-arvoista. Vertaistyöskentelyn keinoja on useita. Esimerkiksi konsultointi ja erilaiset vertaisryhmät ovat vertaistyöskentelyn keinoja. Yksi tärkeimmistä keinoista parantaa ja kehittää tiimityöskentelyä on vertaisarviointi. (Mäkisalo 2004, 118.)

Vertaistuessa korostetaan vertaisten tasa-arvoisuutta, ei toisen osapuolen parempaa asiantuntijuutta. Vertaistuen edellytyksenä on työntekijöiden keskinäinen kollegiaalisuus ja luottamus työtovereiden apuun, tukeen ja rohkaisuun. (Mäkisalo 2004, 118.)

Vertaisarvioinnin tavoitteena on tukea niin yksilöä kuin työyhteisöäkin ja auttaa jokaista löytämään itsessään olevat vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehittämistarpeiden tunnistamisen lähtökohtana ei ole virheiden etsiminen vaan jatkuvan oppimisen mahdollistaminen ja salliminen. Vertaisarvioinnissa työtoverit nähdään keskenään tasavertaisina. (Mäkisalo 2004, 119.)

Vertaisarvioinnilla on kolme keskeistä tavoitetta:

- 1. Työntekijöiden toinen toisiltaan oppiminen*
- 2. Omasta toiminnasta tietoiseksi tuleminen*
- 3. Kollegan auttaminen menestymään työssään vieläkin paremmin*

(Mäkisalo 2004, 119.)

Työyhteisöissä vertaisarviointia voidaan käyttää arviointimenetelmänä, jossa samoissa työtehtävissä toimivat tai samalla tasolla ammatillisessa kasvussaan olevat työtoverit eli vertaiset arvioivat säännöllisesti toistensa toimintaa tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa. Tämä edellyttää dialogista vuorovaikutusta, jossa tilannekohtaiset ja yksilölliset asioille annetut merkitykset tulevat kaikille osapuolille näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Vuorovaikutuksen tavoitteena on erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja arvostaminen sekä toinen toisiltaan oppiminen. (Mäkisalo 2004, 119–120.)

Vertaisarviointi voidaan järjestää työyhteisön sisäisenä tai työyhteisöjen välisenä toimintana ja se voi toteutua parityöskentelynä, pienryhmissä, tai pienryhmien välillä. Vertaisarviointi perustuu vertaisten keskinäiseen sopimukseen, jossa vertaisarviointiin osallistuvat määrittelevät etukäteen arvioinnin sisällöt, kriteerit sekä arviointiin ja palautteen antamiseen liittyvät toimintatavat. (Mäkisalo 2004, 120.)

On muistettava, että vertaisarvioinnissa arvioidaan työn sisältöön liittyviä asioita eikä ihmisten persoonallisia ominaisuuksia. Vertaisarviointi on oppimisprosessi ja tavoitteellista toimintaa. Sitä ei saa rinnastaa tavalliseen arkipäivän keskusteluun.

Vertaisarvioinnin sisällöt ja kriteerit perustuvat vertaisten työtoimintaan. Kriteerit voivat olla laatutyöskentelyssä työyhteisössä hyväksytyjä laatu-kriteereitä ja työntekijöiden itsensä määrittelemiä asioita, joista he haluavat saada palautetta. Vertaisarvioinnin tavoitteena on tukea niin yksilöä kuin

työyhteisöäkin ja auttaa jokaista löytämään itsessään olevat vahvuudet ja kehittämistarpeet. Vertaisarviointin avulla yksilö voi tulla tietoiseksi omasta ja työtovereidensa toiminnasta ja ymmärtää erilaisia näkökulmia sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Tämä mahdollistaa sen, että työyhteisöissä voidaan kehittää avointa ja erilaisia mielipiteitä sallivaa keskustelukulttuuria. Samoin se auttaa tunnistamaan olemassa olevat hyvät käytänteet ja kehittämään niitä yhdessä eteenpäin. (Mäkisalo 2004, 120–121.)

4.6.3 Uhkakuvat

Edellä mainitut tiimityöskentelyyn siirtymisen puolesta puhuvat asiat herättävät varmasti monissa epäilyjä. Paperille kirjoitettuna asiat saattavat kuulostaa monen mielestä toimivilta ja erittäin kannattavilta, mutta niiden ottaminen käyttöön käytännön työelämässä tuottaa vaikeuksia. Moneen ihmiseen yksilösuorittaminen on juurtunut niin syväälle, että tiimissä toimiminen ja tiimityöskentelyn kyseenalaistaminen tulee jo alitajunnasta.

On olemassa kolme selvää syytä, minkä takia tiimejä yleensä vastustetaan: uskonpuute, henkilökohtaiset pelot ja riskit sekä organisaation heikko suoritusmoraali. (Katzenbach & Smith 1996, 33.)

1. Uskonpuute

Kaikki ihmiset eivät usko, että tiimit todellakin suoriutuvat tehtävistä yksilöitä paremmin muutamia epätavallisia tai ennakoimattomia tilanteita lukuun ottamatta. Jotkut ajattelevat, että tiimit aiheuttavat enemmän ongelmia kuin hyötyä, koska niiden jäsenet tuhlaavat aikaa tuottamattomiin kokouksiin ja keskusteluihin ja saavat aikaan enemmän valituksia kuin rakentavia tuloksia. Toiset ajattelevat, että tiimit ovat luultavasti inhimillisesti katsoen hyödyllisiä, mutta ovat haitaksi silloin, kun on kyse työnteosta, tuottavuudesta ja määrätietoisestä toiminnasta. (Katzenbach & Smith 1996, 33.)

2. Henkilökohtaiset pelot ja riskit

Monet ihmiset pelkäävät tiimissä työskentelyä tai suhtautuvat siihen varauksellisesti. Jotkut ovat todellisia yksinpuurtajia, jotka työskentelevät parhaiten omassa hiljaisuudessaan. Useimpien ihmisten tiimejä kohtaan tuntema varauksellisuus johtuu kuitenkin siitä, että he pitävät tiimiajastusta liian aikaa vievänä, liian epävarmana tai liian riskialttiina. Jotkut ihmiset kaihtavat näkemystensä esiintuomista, osallistumista tai muunlaista näkyvillä oloa ryhmätilanteissa. Yksilövastuu ja yksilön korostaminen ovat sääntö, toisten luottamiseen perustuva yhteisvastuu on poikkeus. Haluttomuus ottaa riskejä ja jättää kohtalonsa tiimin suorituksen varaan on siis melkein synnynnäistä. (Katzenbach & Smith 1996, 36.)

3. Organisaation heikko suorituspöraali

Haluttomuus jättää kohtalonsa tiimin varaan on luonteenomaista useimmille heikon suorituspöraalin omaaville organisaatioille.

Tällaisilta yrityksiltä puuttuu vakuuttava päämäärä, joka vetoaisi työntekijöiden järkeen ja tunteisiin. Organisaatiolle tällainen käyttäytyminen kertoo, että johto on kiinnostuneempi sisäisestä politikoinnista tai ulkoisista suhteista kuin sitoutumisesta selkeisiin tavoitteisiin, jotka vastaisivat tasapuolisesti asiakkaiden, osakkeenomistajien ja työntekijöiden odotuksiin. Organisaatio odottaa, että jokainen merkittävä päätös on tehtävä ylimmässä johdossa tai että siihen tarvitaan ainakin tarpeeksi monen johtamistason hyväksyntä, jotta päätöksen toteuttajan tausta on turvattu. Painopiste siirtyy suorituksesta politikointiin. Politikoinnissa käytetään väistämättä hyväksi yksilöiden epävarmuutta, mikä murentaa entisestään uskoa ja uskallusta panostaa tiimiajatteluun. (Katzenbach & Smith 1996, 36–37.)

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, johon Itella Viestinvälityksen jakeluhenkilöstö vastasi. Kyselyssä kerättiin tietoa tuottavuuteen perustuvasta palkka- ja työaikamallista sekä tiimityöskentelyyn ja sen arviointiin liittyvistä asioista.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kysely toteutettiin yhdessä Itellan projektipäällikkö Timo Alapihan kanssa. Kysely lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen kanssa jakelutoimipaikkojen esimiehille, jotka tulostivat vastauslomakkeet jakeluhenkilöstölle. Kyselyyn vastattiin 11.1.2011–19.1.2011. Täytetyt lomakkeet palautettiin postitettuna viimeistään 21.1.2011.

Kyselylomake sisälsi 21 kysymystä, jotka jaettiin neljän eri teeman mukaan.

- Tupa-malli yleisesti
- Tiimityöskentely ja työtehtävät
- Kehitysryhmätyö
- Arviointi ja tavoitteet

Lisäksi taustatietona selvitettiin vastaajan kokemusvuodet Itellassa sekä jakelutoimipaikka. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kysymykset koostuvat pääosin skaala-kysymyksistä. Näin kyselylomakkeesta saatiin yksinkertainen sekä helposti täytettävä arkisen työn lomassa.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin myös, että jakelutoimipaikkojen eroja ei vertailla ja käsitellä tässä opinnäytetyössä, mutta Itella voi hyödyntää näitä tietoja jatkossa.

Kyselylomaketta testattiin ennen jakelua yhdeksällä eri ihmisillä, jotka toteivat sen selkeäksi ja helposti täytettäväksi. Myös toimeksiantaja piti kyselylomaketta yksinkertaisena ja helppona täyttää postityöntekijän näkökulmasta. Kyselylomake on liitteessä 2.

Kyselyn tulokset analysoitiin SphinxSurvey-tilasto-ohjelmalla. Tulokset muutettiin taulukoiksi käyttämällä Microsoft Office Excel 2007 -taulukko-ohjelmaa.

5.2 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuksen perusjoukko koostuu Sisä-Suomen alueella Itellassa työskentelevistä postityöntekijöistä. Kysely lähetettiin 13:een eri toimipaikkaan, jotka sijaitsevat Keski-Suomen ja Pirkanmaan maakunnissa. Toimipaikat on listattu tarkemmin liitteessä 1.

Kyseisissä toimipaikoissa työskentelee yhteensä n. 200 postityöntekijää. Tarkkaa työntekijämäärää ei voida määrittellä, koska määrät vaihtelevat riippuen volyymin muutoksista ja päivien ”suuruudesta” tupa-mallin myötä. Vastauksia saatiin 173 kappaletta, joista 4 jouduttiin hylkäämään. Vastausprosentti oli noin 85 %, joten näin ollen tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin toimeksiantajan kanssa antamalla riittävä ohjeistus kyselylomakkeen täyttämiseen paikallisille esimiehille ja postityöntekijöille, sekä kertomalla taustoja tutkimuksen tarkoituksesta.

Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa mittaria tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen validiteetti varmistettiin hankkimalla tarvittava teoria- ja taustatieto tutkittavista asioista sekä tutustumalla tarkemmin Itellan toimialaan. Toimeksiantaja piti kyselylomaketta selkeänä ja siinä tutkittiin ja mitattiin oikeita asioita.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset. Tulokset syötettiin SphinxSurvey-tilasto-ohjelmaan, jolla saatiin jokaisesta kyselylomakkeen kysymyksestä vastausjakaumat. Tämän jälkeen jakaumat muutettiin esitettäväiksi kuvioiksi ja taulukoiksi Microsoft Excel 2007 laskentaohjelmalla.

6.1 Kokemusvuodet Itellassa

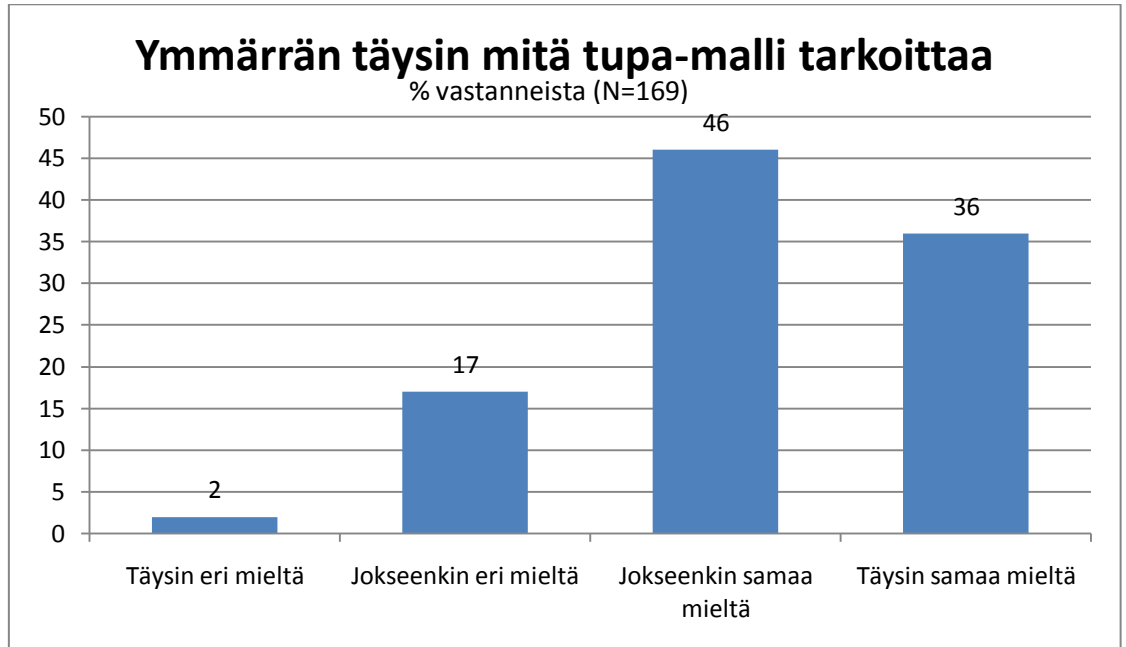
Yli puolet (53 %) vastaajista on työskennellyt yli 15 vuotta Itellassa.

TAULUKKO 1. Kokemusvuodet Itellassa

Kokemusvuodet	Vastaajat	% vastaajista (N=169)
0–5 v	32	20 %
6–10 v	30	19 %
11–15 v	14	9 %
yli 15 v	84	53 %

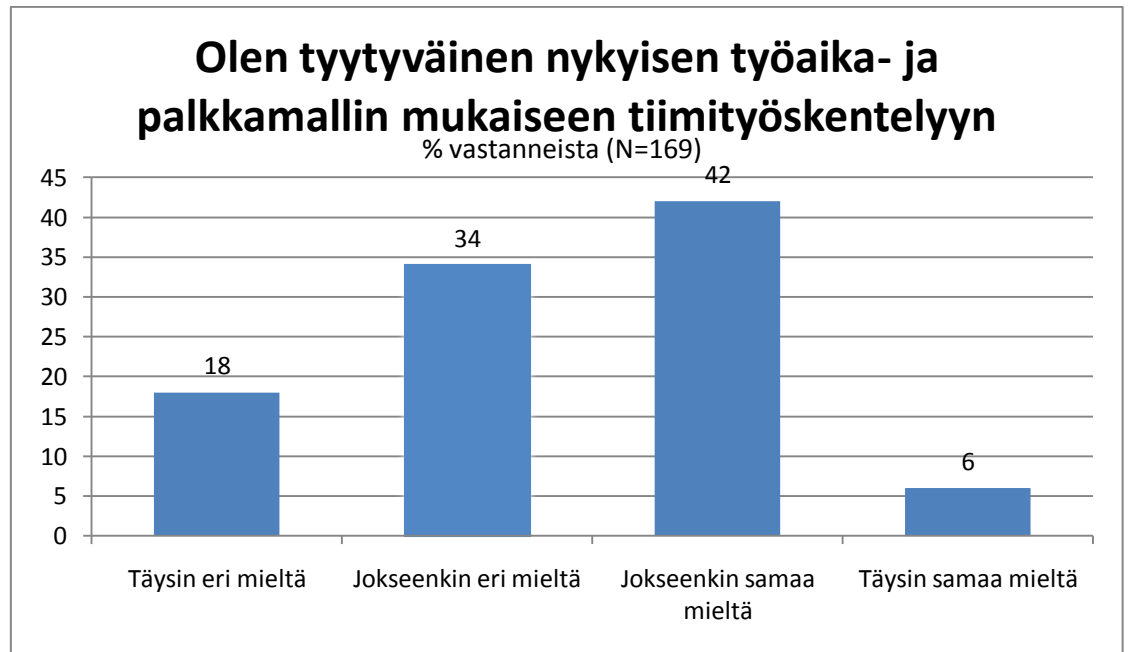
6.2 Tupa-malli yleisesti

Suurin osa vastaajista (82 %) ymmärtää täysin tai osittain tupa-mallin tarkoituksen.



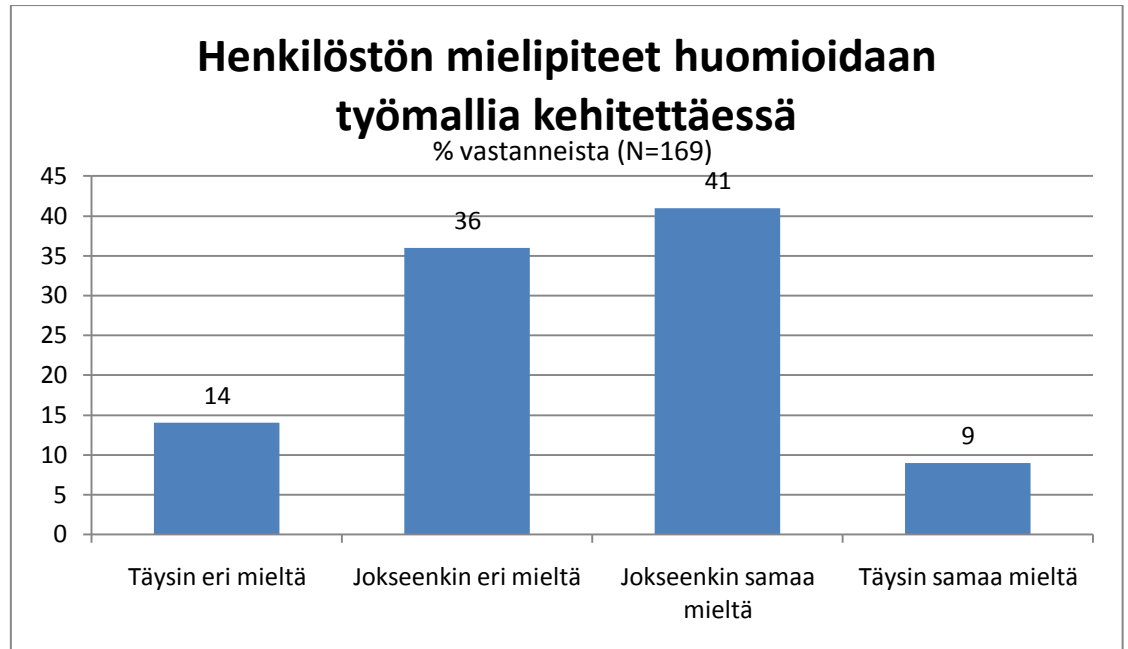
KUVIO 4. Tupa-mallin ymmärtäminen

Hieman yli puolet (52 %) vastaajista ei ole täysin tyytyväisiä nykyiseen tiimityöskentelymalliin.



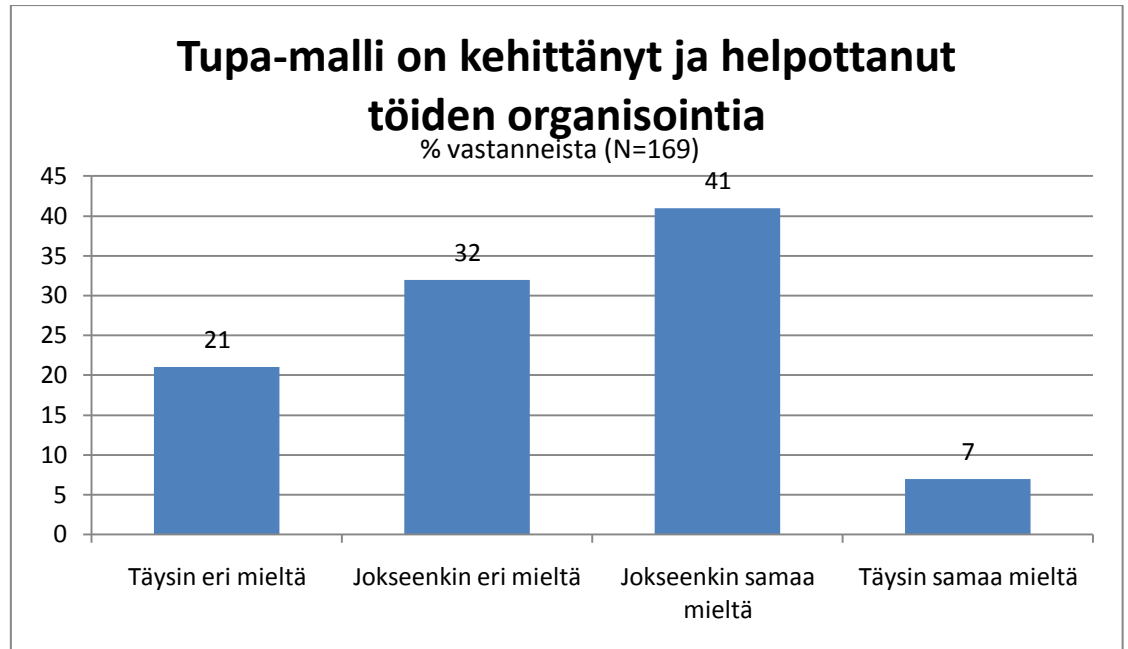
KUVIO 5. Tyytyväisyys tiimityöskentelyyn

Väittämä työmallin kehitystyöstä jakaa mielipiteet tasaisesti. Tasan puolet (50 %) vastaajista on sitä mieltä, että henkilöstön mielipiteitä huomioidaan työmallia kehitettäessä.



KUVIO 6. Henkilöstön mielipiteet

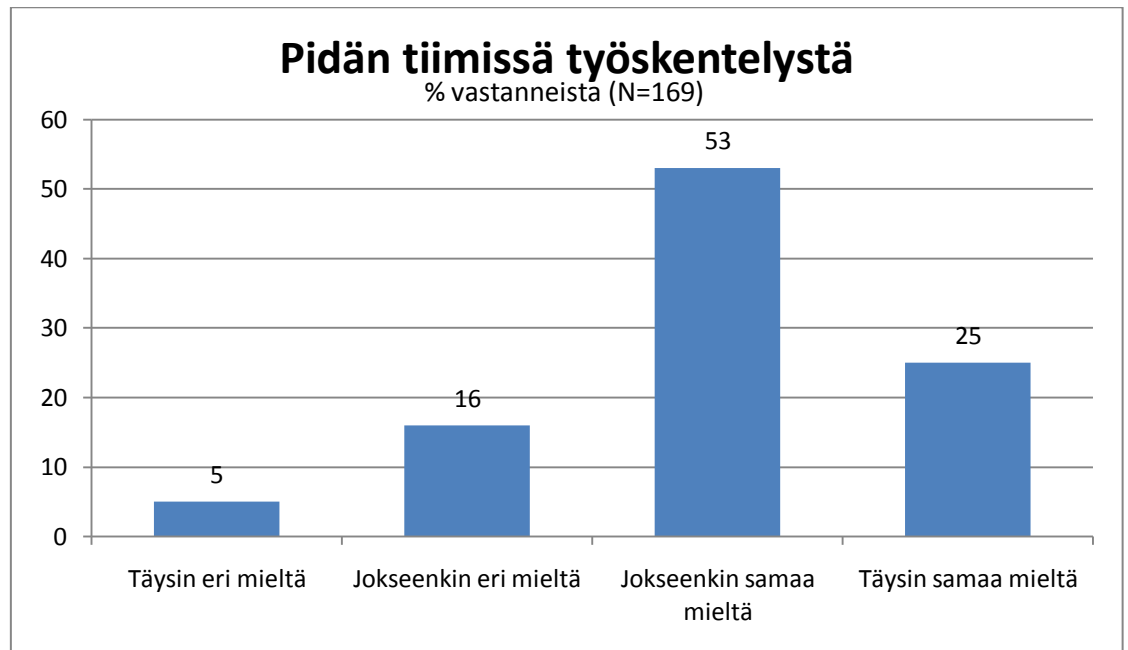
Hieman yli puolet (53 %) vastaajista on sitä mieltä, että tupa-malli ei ole kehittännyt ja helpottanut töiden organisointia heidän odotustensa mukaisesti.



KUVIO 7. Töiden organisointi

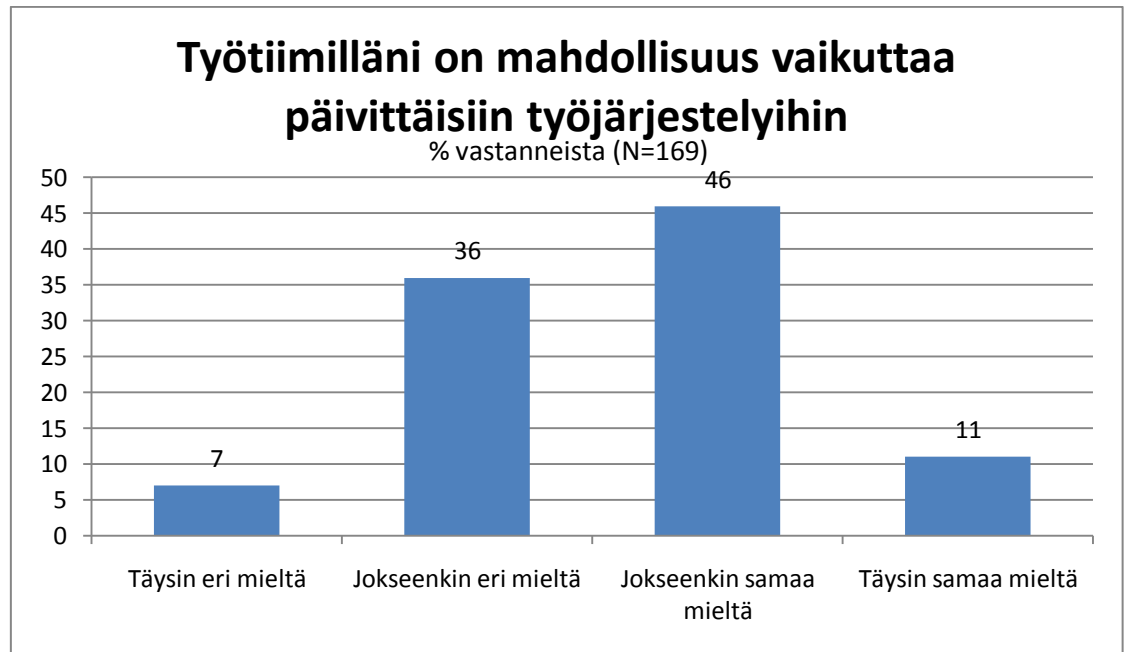
6.3 Tiimityöskentely ja työtehtävät

Suurin osa (78 %) vastaajista pitää ainakin jossain määrin tiimissä työskentelystä.



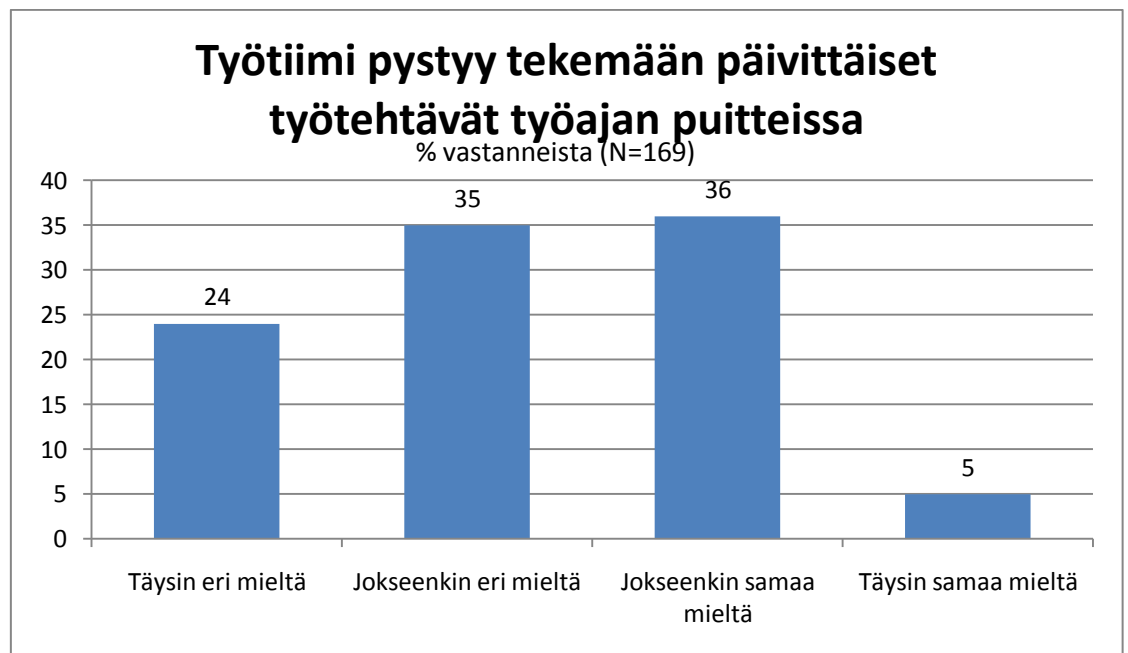
KUVIO 8. Tiimissä työskentely

Yli puolet (57 %) vastaajista on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päivittäisiin työjärjestelyihinsä.



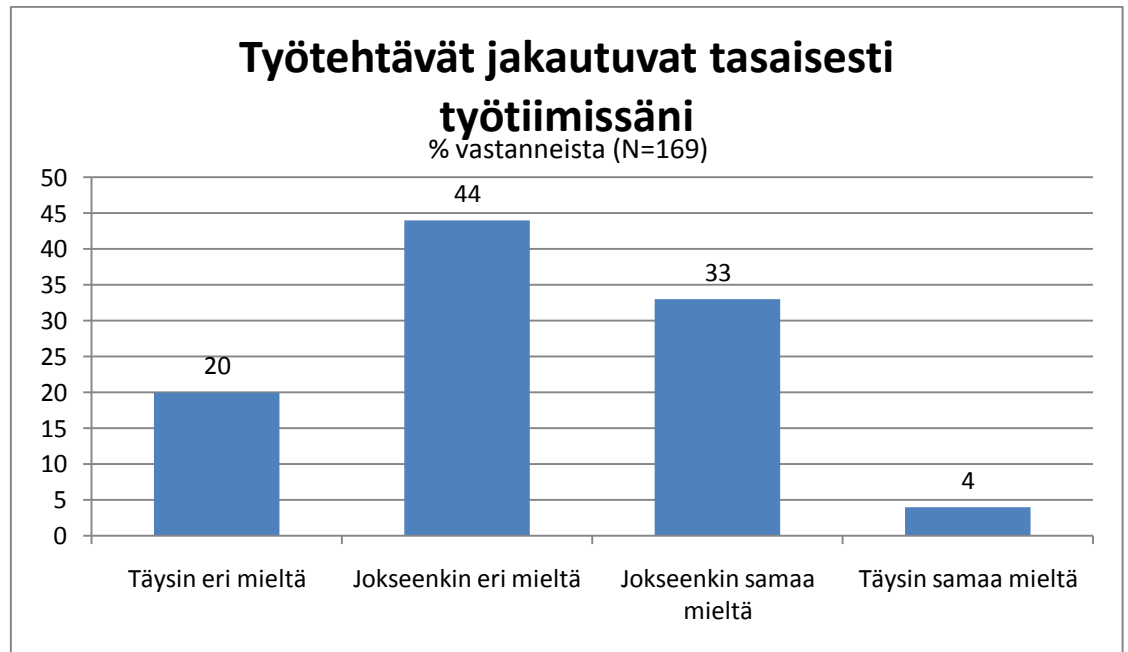
KUVIO 9. Päivittäiset työjärjestelyt

Yli puolet (59 %) vastaajista on sitä mieltä, että työtiimi ei pysty tekemään kaikkia päivittäisiä töitään työajan puitteissa.



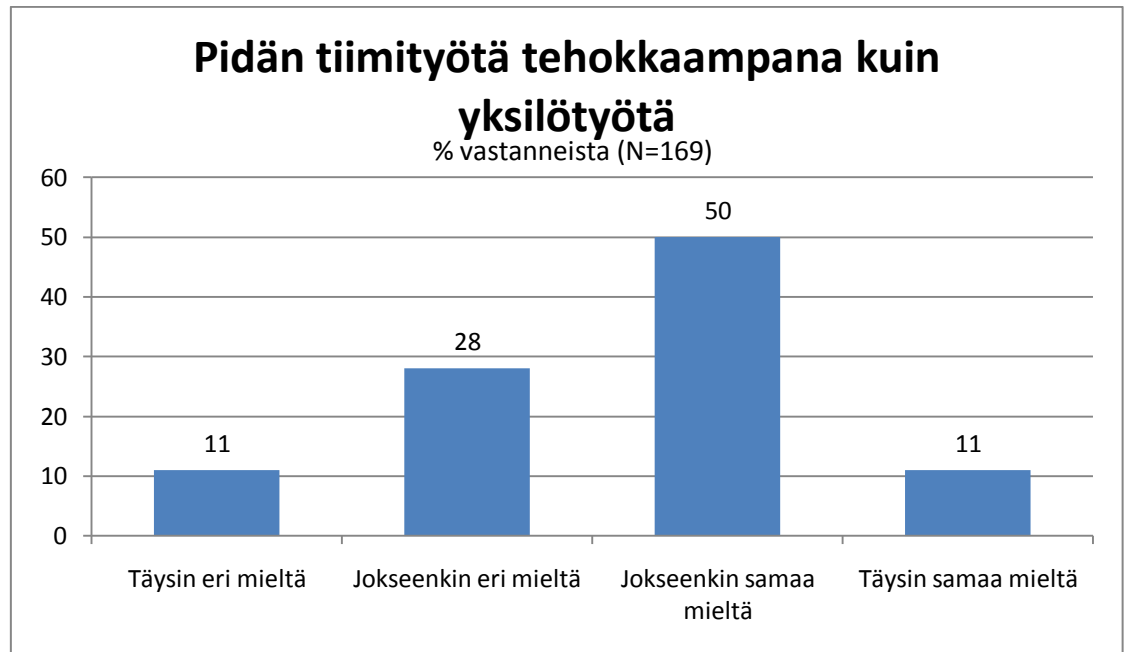
KUVIO 10. Päivittäiset työtehtävät

Noin kaksi kolmasosaa (64 %) vastaajista on sitä mieltä, että työtehtävät eivät jakaudu tarpeeksi tasaisesti työtiimissä.



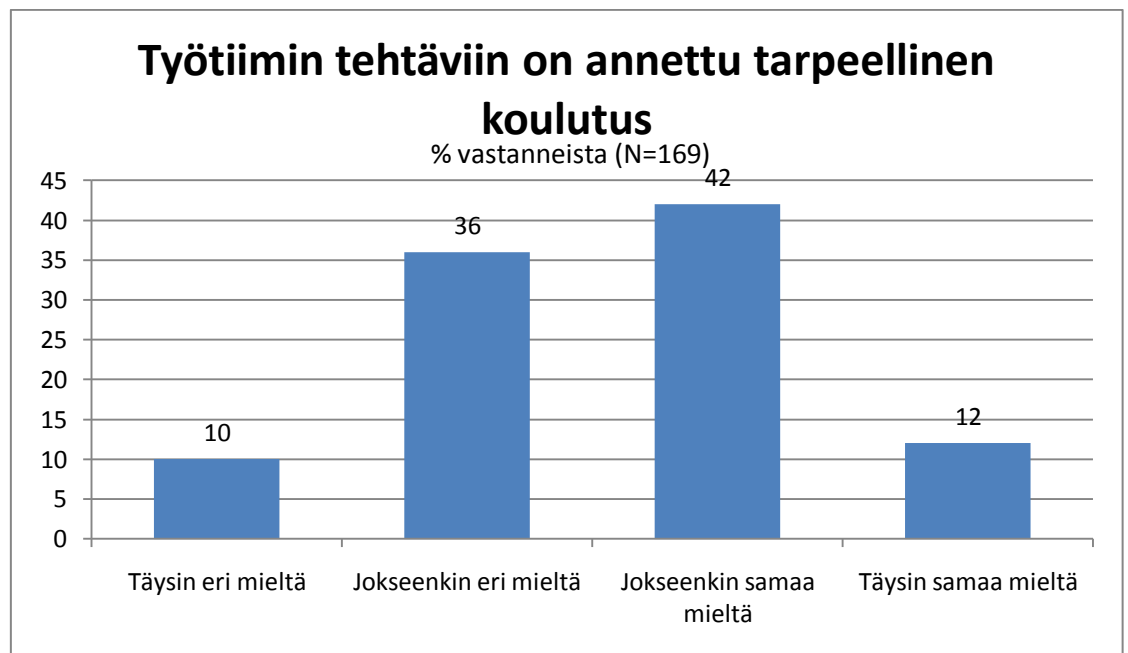
KUVIO 11. Työtehtävien jakautuminen

Melkein kaksi kolmasosaa (61 %) vastaajista pitää tiimityötä tehokkaampana kuin yksilötyötä.



KUVIO 12. Tiimityön tehokkuus

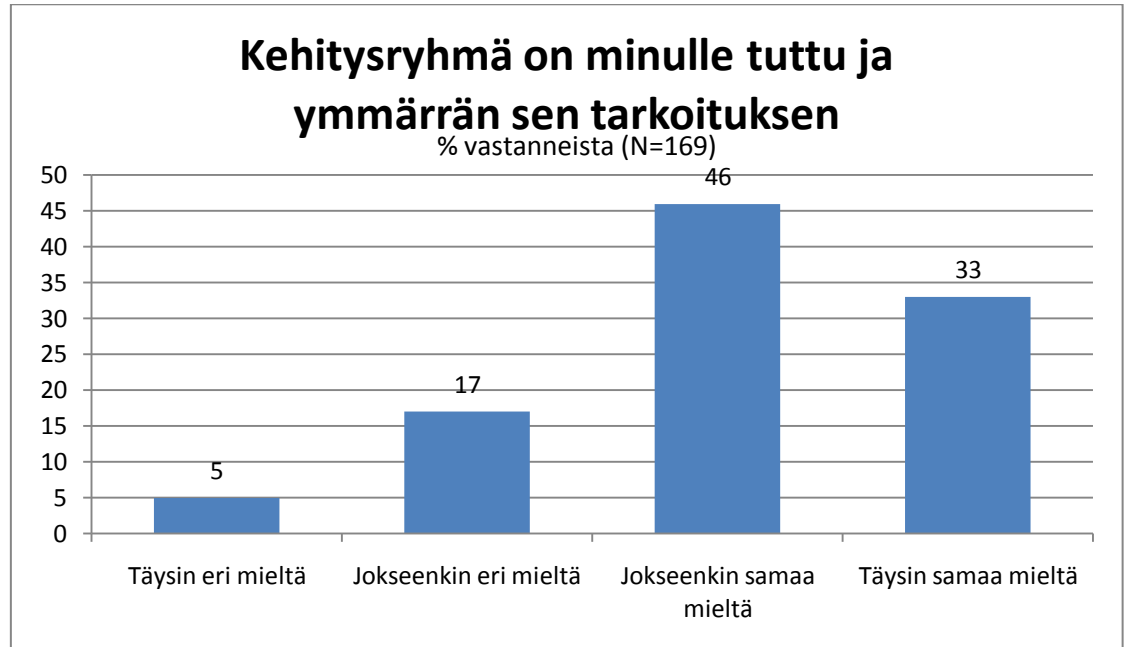
Noin kaksi kolmasosaa (64 %) vastaajista on sitä mieltä, että työtiimin tehtäviin on annettu tarpeellista koulutusta.



KUVIO 13. Koulutus tiimin työtehtäviin

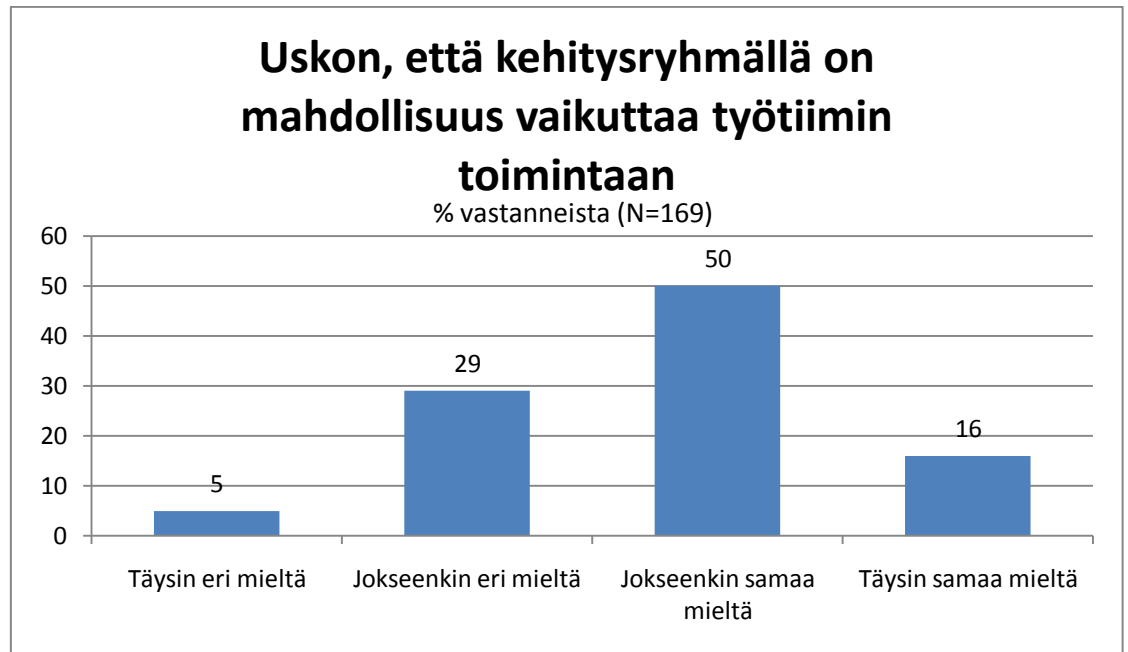
6.4 Kehitysryhmätyö

Vain noin viidesosalle (22 %) vastaajista kehitysryhmän toiminta ei ole täysin tai osittain tuttua.



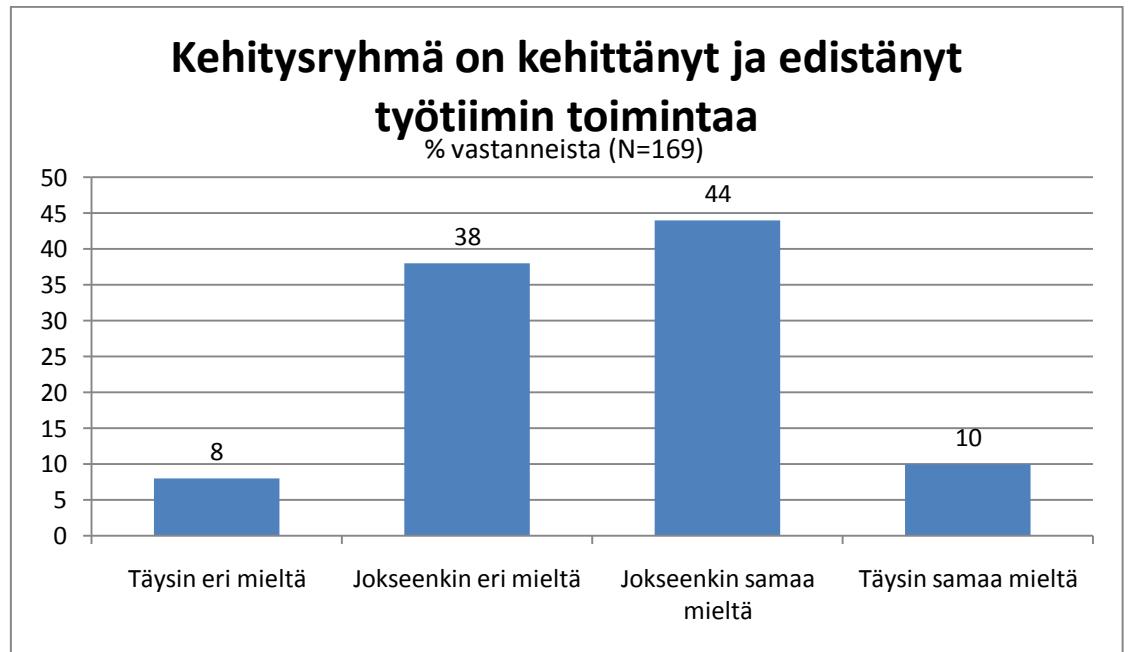
KUVIO 14. Kehitysryhmän tuntemus

Kaksi kolmasosaa (66 %) vastaajista uskoo, että kehitysryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa työtiimin toimintaan.



KUVIO 15. Kehitysryhmän mahdollisuudet

Hieman yli puolet (54 %) vastaajista on sitä mieltä, että kehitysryhmä on kehittänyt ja edistänyt työtiimin toimintaa.



KUVIO 16. Kehitysryhmän onnistuminen

Hieman alle puolet (44 %) vastaajista on mukana kehitysryhmässä.

TAULUKKO 2. Kehitysryhmään kuuluminen

Olen mukana kehitysryhmässä	Vastaajat	% vastaajista (N=169)
Kyllä	71	44 %
Ei	90	56 %

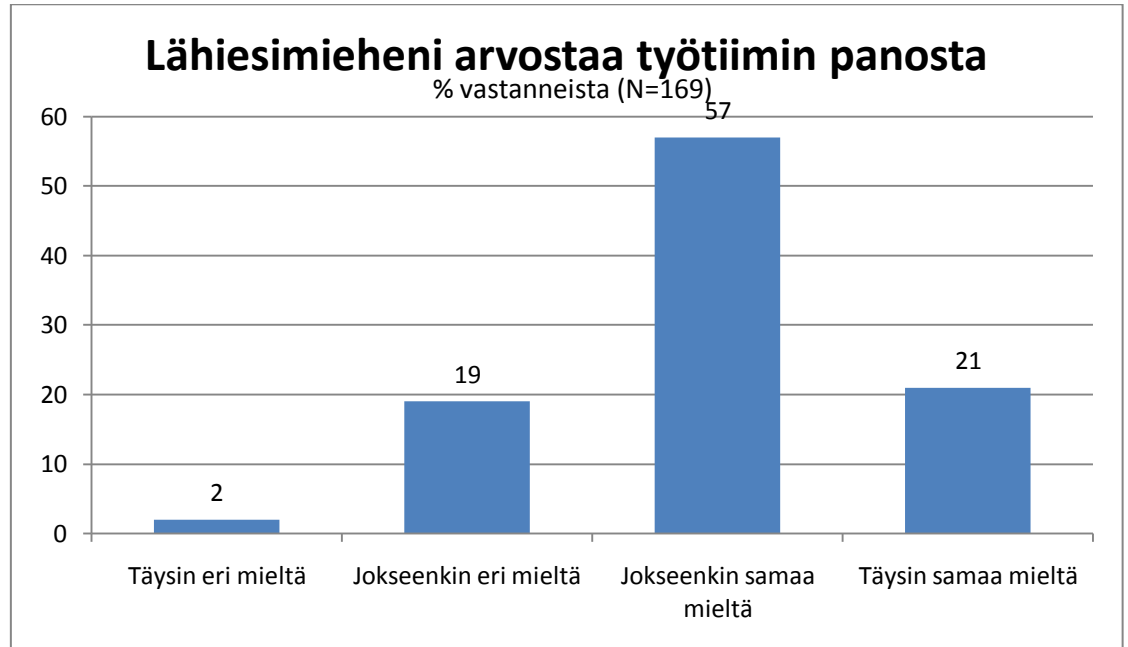
Niistä vastaajista, jotka eivät ole mukana jo kehitysryhmässä, vain viidesosa (20 %) haluaisi olla mukana kehitysryhmässä jatkossa.

TAULUKKO 3. Halukkuus kehitysryhmässä olemiseen

Haluaisin olla mukana kehitysryhmässä	Vastaajat	% vastaajista (N=81)
Kyllä	16	20 %
Ei	65	80 %

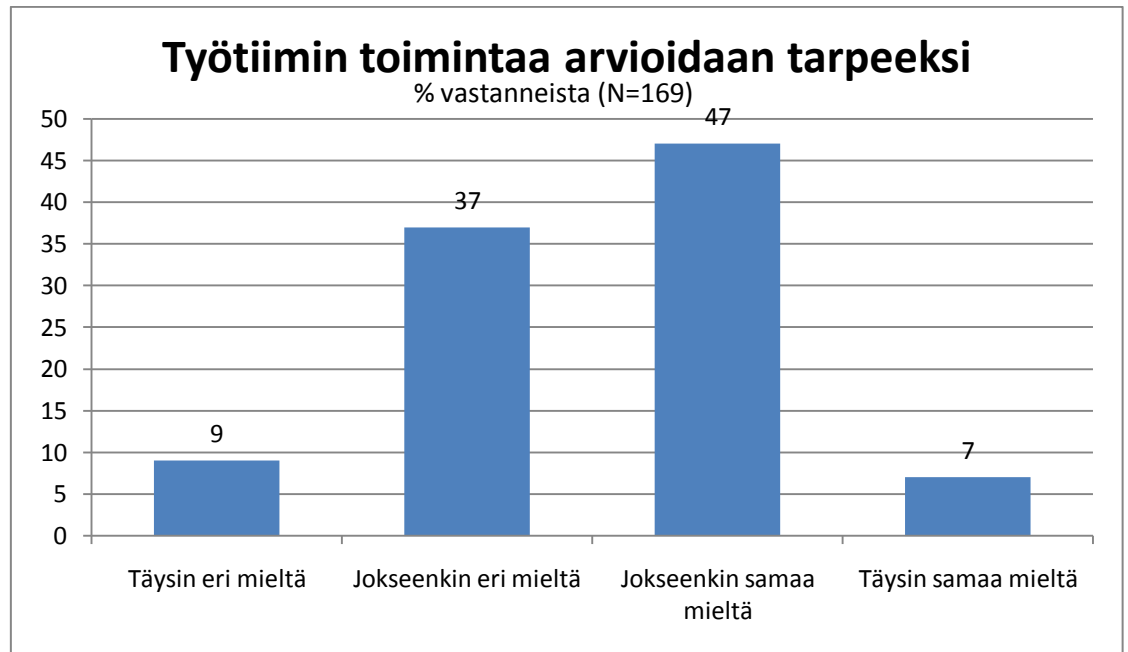
6.5 Arviointi ja tavoitteet

Vain reilun viidesosan (21 %) mielestä lähiesimies ei arvosta tarpeeksi työtiimin panosta.



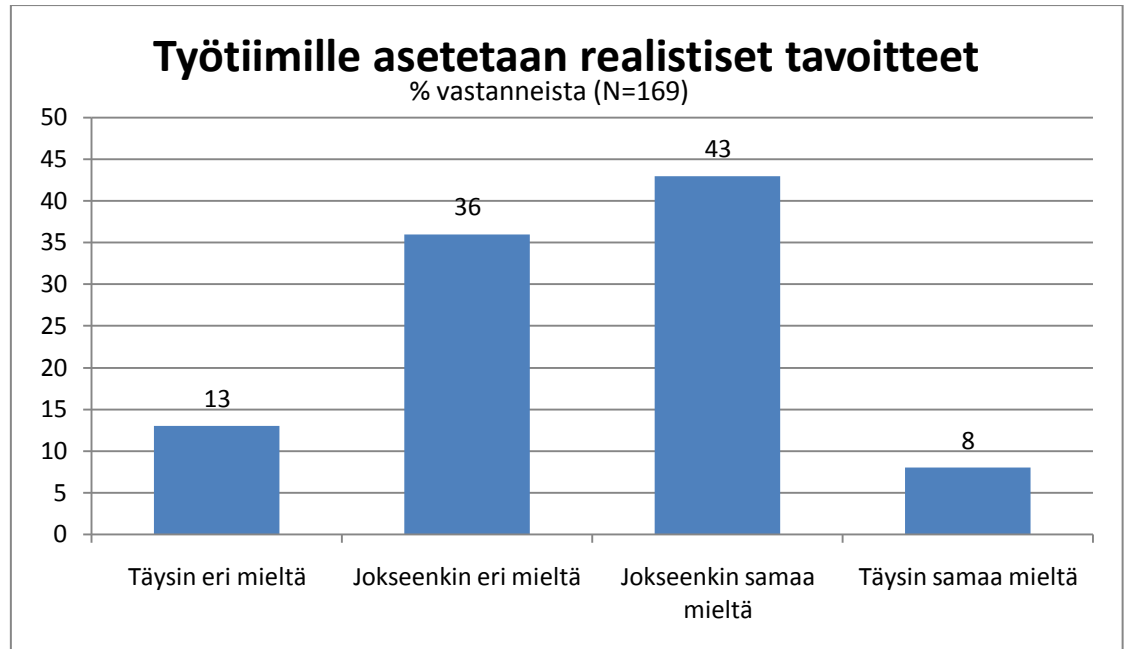
KUVIO 17. Lähiesimiehen arvostus

Hieman yli puolet (54 %) vastaajista on sitä mieltä, että tiimin toimintaa arvioidaan tarpeeksi.



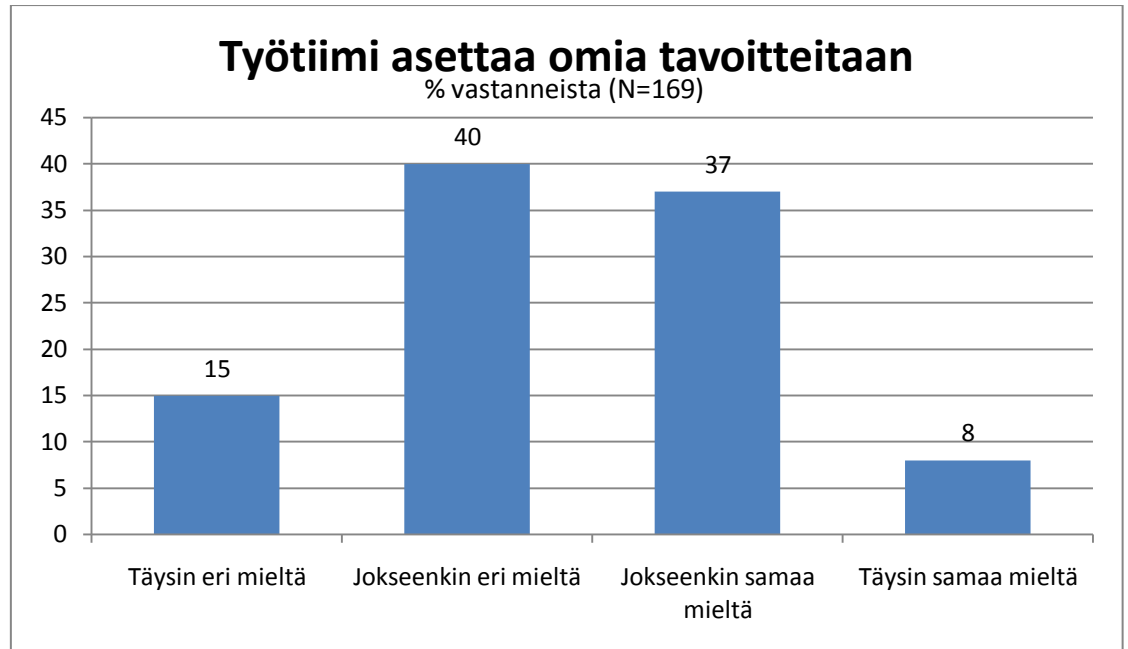
KUVIO 18. Työtiimin arviointi

Tiimin tavoitteiden asettelu jakaa vastaukset samalla lailla kuin työtiimin arviointi. Noin puolet (51 %) vastaajista on sitä mieltä, että tiimille asetetaan realistisia tavoitteita.



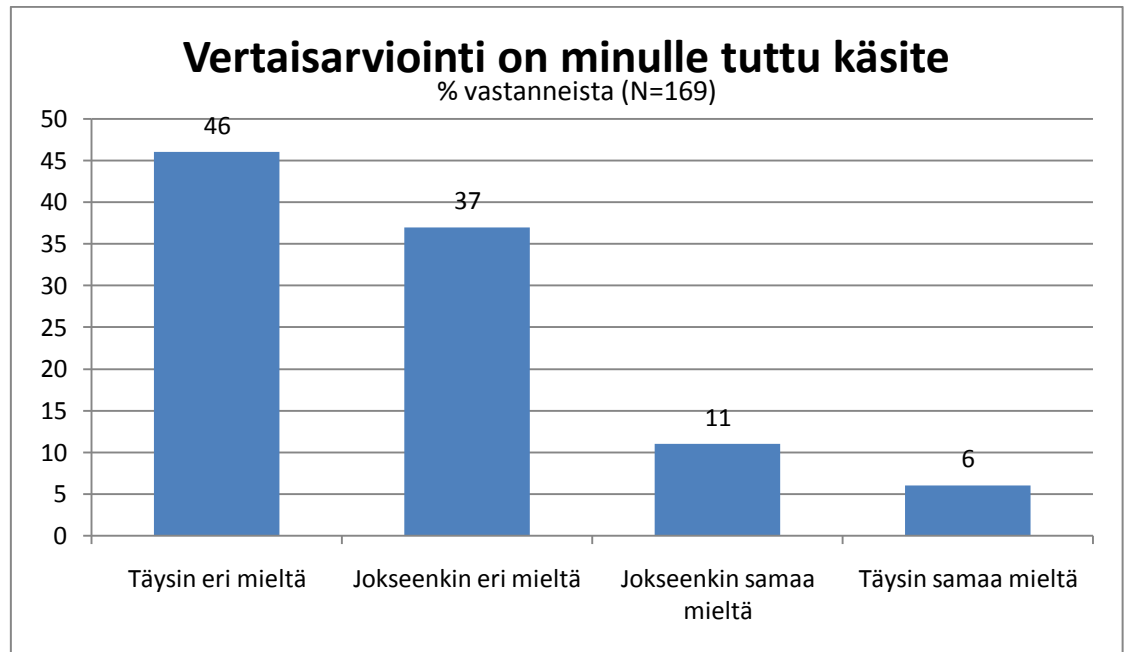
KUVIO 19. Työtiimille asetetut tavoitteet

Kun kysytään tiimin omien tavoitteiden asettelusta, vastaajien mielipide muuttuu hieman. Yli puolet (55 %) vastaajista on sitä mieltä, että tiimi ei aseta tarpeeksi omia tavoitteitaan.



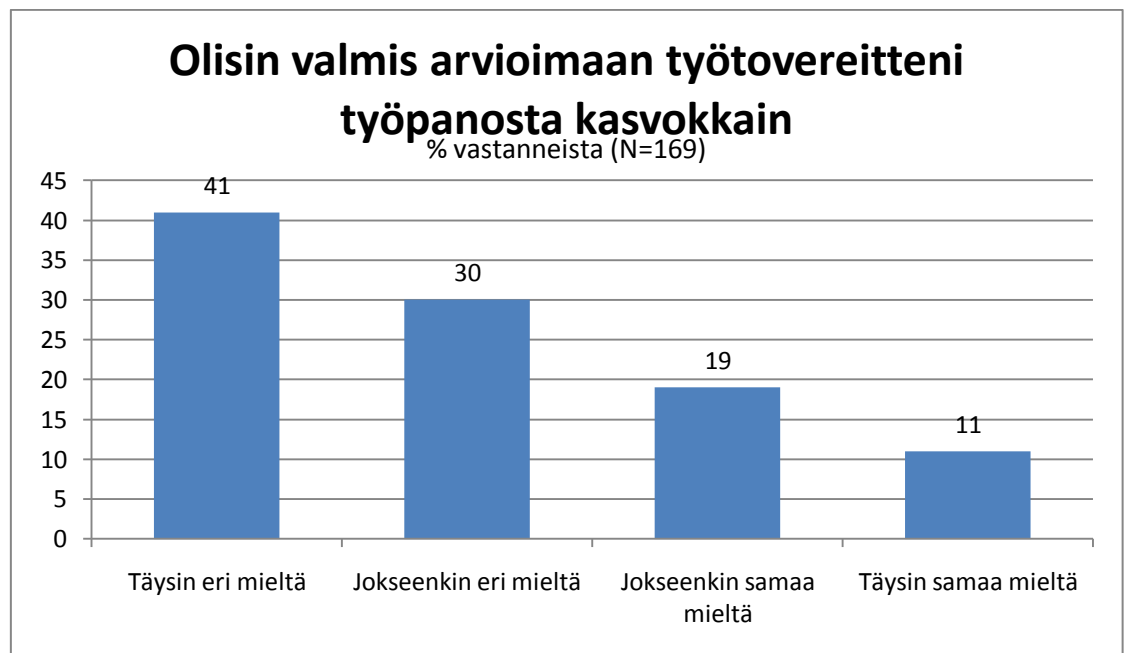
KUVIO 20. Työtiimin omat tavoitteet

Vain alle viidesosalle (17 %) vastaajista vertaisarviointi on ainakin jossain määrin tuttu.



KUVIO 21. Vertaisarvioinnin tuntemus

Vajaa kolmannes (30 %) vastaajista olisi valmis arvioimaan työtovereitaan kasvokkain.



KUVIO 22. Työtoverien arviointi

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Seuraavassa käydään läpi tarkemmin mitä, tuloksia tutkimuksesta saatiin ja kuinka niitä voidaan tulkita. Johtopäätökset käydään läpi teemoittain, koska myös kyselylomake oli neljän teeman mukaan laadittu. Kyselystä saadut tulokset tulevat myös myöhempään käyttöön Itellassa. Tulosten perusteella Itellassa voidaan tarkastella muun muassa alue- ja paikkakunta-kohtaisia eroja. Tulkinnan yhteydessä tehdään kehitysehdotuksia, joiden avulla voitaisiin parantaa ja kehittää tupa-malliin ja tiimityöskentelyyn liittyviä asioita.

SphinxSurvey-tilasto-ohjelman avulla tehtiin ristiintaulukointeja, joiden avulla voidaan verrata henkilöstön mielipiteitä kokemusvuosiin. Tiettyjen teemojen kohdalla kokemusvuosien merkitys korostui hyvinkin selvästi. Ristiintaulukoinnit on esitetty liitteessä 3.

7.1 Tupa-malli yleisesti

Tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin käyttöön siirryttiin tutkimuksessa mukana olevissa jakelutoimipaikoissa vuoden 2008 aikana. Henkilöstöltä haluttiinkin kyselyssä ensin selvittää, kuinka hyvin kyseinen palkka- ja työaikamalli tunnetaan ja kuinka hyvin sen tarkoitus on sisäistetty henkilökohtaisella ja tiimitasolla.

Tupa-malli ja sen tarkoitus ymmärretään yleisesti ottaen hyvin. Noin 20 %:n osuus vastaajista ei ymmärrä täysin tai osittain tupa-mallin tarkoitusta. Tässä kohdassa korostuu hyvin kokemusvuosien merkitys. Mitä kauemmin henkilö on Itellassa työskennellyt, sitä paremmin tupa-mallin tarkoitus oli sisäistetty. 0-5 vuotta Itellassa työskennelleet tunsivat tupa-mallin selvästi huonommin kuin muut. Tämä johtuu luultavasti perehdytyksen puutteesta. Paikallisten esimiesten ja vanhemman henkilöstön tulisikin kouluttaa ja opastaa nuorempia työntekijöitä paremmin, minkälaisen

työmallin mukaan toimitaan. Tämä täytyy huomioida erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla.

Tupa-malli toi mukanaan entistä tiiviimmän tiimityöskentelymallin, johon suhtautuminen jakautui hyvin paljon. Hieman yli puolet (52 %) ei ollut tyytyväinen tiimityöskentelymalliin. Tutkimuksesta selvisi, että etenkin kokeneemmat työntekijät suhtautuvat tiimityöskentelymalliin negatiivisemmin kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat.

On ymmärrettävää, että kokeneemmat työntekijät ovat muutoksien suhteen pessimistisempiä, koska työhön ja päivittäiseen työskentelyyn liittyviä uudistuksia pidetään yleisellä tasolla negatiivisina ja uhkana omalle asemalla työyhteisössä. Vähäisemmän työkokemuksen omaavat työntekijät taas ovat tottuneet tuoreempaan tiimityöskentelymalliin, joka on tasaisesti kasvattanut suosiotaan 90-luvulta asti. On myös otettava huomioon, että esimerkiksi kaksi vuotta yrityksessä työskennellyt henkilö ei välttämällä ole työskennellyt muuten kuin tupa-mallin tiimityön mukaisesti ja tällöin vertailupohja muunlaiseen työskentelyyn saattaa puuttua.

Uutta työmallia kehitettäessä tulisi henkilöstön mielipiteet huomioida erityisen tarkasti. Tällä hetkellä henkilöstön mielipide asiasta jakaantuu tasan kahtia. Puolet kokee, että työmallia kehitetään henkilöstön mielipiteet huomioiden, ja puolet vastaajista on eri mieltä. Eroavaisuuksia huomataan jälleen tarkasteltaessa eri ikäryhmien antamia vastauksia. Kokeneempi henkilöstö kokee henkilöstön mielipiteiden huomioimisen suuremmaksi kuin vähemmän kokeneet. Pitemmän työkokemuksen omaavilla työntekijöillä on yleensä enemmän sananvaltaa ja he tuovat epäkohtia ja kehitysehdotuksia paremmin esille yhteisissä palavereissa.

Työntekijöiden oma aktiivisuus korostuu, kun työmallia halutaan kehittää. Vaikka kehitysehdotuksia ei heti saada konkretisoitua, on muistettava, että

kyse on isosta yrityksestä. Muutokset ja työmallin kehittäminen vie oman aikansa ja ymmärrettävästi kaikkia ei voida miellyttää.

Henkilöstö on samoilla linjoilla, kun tarkastellaan sitä, onko tupa-malli kehittänyt ja helpottanut töiden jokapäiväistä organisointia. Hieman yli puolet (53 %) ei koe tupa-mallin käyttöönoton parantaneen töiden organisointia riittävästi.

On muistettava, että tupa-malli on hyvinkin tuore uudistus. Henkilöstölle on annettava riittäviä vapauksia ja työkaluja kehittää päivittäisten töiden hoitamista. Jakelutiimillä on oltava johdon ja esimiesten tuki organisoida asioita itseohjautuvasti ja omien mieltymystensä mukaan. Tuottavuus ja laadun mittaaminen eivät yksistään anna henkilöstölle tarvittavaa lisäarvoa työn sisältöön.

Henkilöstölle on luotava oikeanlainen kuva uudesta työmallista ja annettava mahdollisuus siihen, että tupa-mallin hyödyt näkyvät oman työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen parantamisena. Kun henkilöstö kokee työnsä miellyttävämmäksi ja tehokkaammaksi, se heijastuu parempana tuottavuutena ja laadun kehittymisenä.

7.2 Tiimityöskentely ja työtehtävät

Tiimissä työskentely on merkittävin uudistus tupa-mallin käyttöönoton myötä. Ennen jakeluhenkilöstöllä oli omat henkilökohtaiset jakelureittinsä ja niihin liittyvät omat työtehtävänsä. Tiimityöskentelyyn siirtyminen tarkoitti, että päivittäisestä postinjakamisesta ja lajittelusta tuli yhteinen työkokonaisuus, johon liittyvät työtehtävät hoidetaan tiimityönä.

Tutkimuksen mukaan henkilöstö pitää tiimissä työskentelystä. Se on hyvä lähtökohta tupa-mallin kehittämiseksi, koska jos tiimityöskentelystä ei pidettäisi, olisi se jo melko ratkaiseva este uuden työmallin ”myymiselle” työntekijöille. Huomioitavaa tässä tilanteessa onkin se, että tupa-mallin

mukaista tiimityöskentelyä ei nähdä henkilöstön joukossa yhtä positiivisessa valossa. Itellan kannalta on kuitenkin hyvä asia, että työntekijät pitävät yleisesti ottaen työskentelystä tiimeissä. Tässä kohtaa pääongelmaksi muodostuu se, kuinka tiimityöskentelymallia voidaan hyödyntää oikealla tavalla, jotta se voidaan valjastaa osaksi töiden organisointia ja tuottavuuden parantamista.

Reilusti yli puolet (57 %) vastaajista kertoo, että työtiimillä on mahdollisuuksia vaikuttaa päivittäisiin työjärjestelyihin. Tässä on yksi tärkeimmistä kehityskohdista. Jos tiimillä annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia päättää oman työnsä järjestelyistä, sitä tehokkaammin työt pystytään hoitamaan. Tiimillä on toki oltava tietyt raamit ja säännöt, mutta esimiesten ja johdon tulisi toimia nimenomaan tukena ja ohjaavana ”taustahahmona”. Tiimeille ei saa antaa liikaa painetta tuottavuus- ja laatumittareilla vaan tilaa erilaisille kokeiluille ja omien työmetodien kehittämiseksi.

Henkilöstöstä yli puolet (59 %) pitää päivittäisten työtehtävien hoitamista vaikeana työajan puitteissa. Kannettavan postin määrä on vähenemässä kokoajan, ja tämän takia työvahvuutta joudutaan pienentämään, jotta tuottavuutta syntyy. Tupa-mallin periaate liittyy vahvasti siihen, että uudella menetelmällä ja etenkin tiimityöskentelyllä pystytään tehostamaan työtehtävien hoitamista, jotta työtuntien määrää saadaan laskemaan linjassa vähenevän postimäärän kanssa. Tiimityöskentelyllä pystytään varmasti tehostamaan työntekoa.”Jokainen tiimi on enemmän kuin yksilöidensä summa” -väite pitää täysin paikkansa.

Merkittävää tässä tapauksessa on se, että pitemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden mielestä päivittäisiä työtehtäviä ei voida hoitaa työajan puitteissa, kun taas lyhyemmän työkokemuksen omaavien mielestä ne pystytään hoitamaan. Tämä viittaa vahvasti siihen, että kokeneemmat työntekijät ovat tottuneet vanhaan työmalliin, jossa jokaisella oli henkilökohtaiset työt ja ne hoidettiin myös sen mukaisella asenteella.

Nyt kun työt ovat yhteisiä, koetaan että oma työtaakka on kasvanut ja, vaatimukset ovat kovemmat kun toimitaan yhdessä.

Yksi suurimmista ongelmista on se, että enemmistön mielestä työtehtävät eivät jakaudu tasaisesti työtiimissä. Tämä on tosiasia, joka kohdataan monen eri tiimimuodon kohdalla. Niin sanottuja ”vapaa-matkustajia” löytyy useista tiimeistä ja niiden kitkeminen voi olla hankalaa. Tämä vaikuttaa todella ratkaisevasti koko työyhteisön ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Esi miehet ja johto ei voi jakaa työtehtäviä tasaisesti, vaan kaiken on lähdetävä tiimistä itsestään. Jos koetaan, että kaikki eivät hoida omaa osaansa yhteisistä tehtävistä on se nostettava rohkeasti esille tiimin keskuudessa ja haettava ratkaisuja töiden uudelleen organisoinnilla. Näitä asioita voidaan kehittää muun muassa vertaisarvioinnin avulla.

Tämä vaikuttaa osaltaan moneen muuhun asiaan. Melkein kaksi kolmasosaa (61 %) pitää tiimityötä tehokkaampana kuin yksilötyötä. Mikäli työtehtävät saadaan jakautumaan tasaisemmin, niin varmasti useampi pitäisi tiimityötä tehokkaampana. Huomioitavaa on myös se, että kokeneempi henkilöstö ei koe tiimityötä yhtä tehokkaana kuin lyhyemmän työkokemuksen omaava henkilöstö. Tässäkin kohtaa voidaan olettaa, että kokeneemmat työntekijät ovat tottuneet hoitamaan ainoastaan henkilökohtaiset työnsä, ja yhteisiin töihin siirtyminen saa monet ajattelemaan, että työnteon monimutkaistuminen on ”syönyt” tehokkuutta töiden hoitamisesta.

Tiimin työtehtäviin on annettava esimiesten puolelta oikeanlainen ja kattava koulutus. Melkein puolet (46 %) vastaajista kertoo, että koulutus tiimin työtehtäviin ei ole ollut riittävää. Vaikka tiimien pitää antaa kehittyä itseohjautuvasti, on erittäin tärkeää, että tiimin toimintaa tuetaan oikeanlaisella ja riittävällä koulutuksella. Tästä on vastuussa erityisesti jakelutiimin lähiesimies, jonka täytyy pitää huoli siitä, että joka ikinen tiimin jäsen osaa hoitaa työtehtävänsä sataprosenttisesti. Ei ole väliä, onko kyseessä koko

työuransa Itellassa toiminut veteraani vai kausiapulainen. Riittävä koulutus antaa tiimille varmuutta ja ammattitaitoa hoitaa työnsä oikealla tavalla. Jos työn laatu kärsii siitä, että koulutus työtehtäviin ei ole ollut riittävää, vastuu tästä on nimenomaan esimiehillä.

7.3 Kehitysryhmätyö

Kehitysryhmätyöllä pyritään saamaan tupa-mallista mahdollisimman toimiva työmalli. Se perustuu ennen kaikkea yhdessä suunnitteluun, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin puolelta. Vuorovaikutuksella ja kehityspalavereilla pystytään toteuttamaan riittävän tiuhaan tahtiin palautteen antoa puolin ja toisin työmallin mahdollisista epäkohdista ja kehitysideoista sekä paikallisella, että yleisellä tasolla.

Vastaajista melkein puolet (44 %) on mukana kehitysryhmässä, mikä on kehitysryhmätyön kannalta todella hyvä asia. Tämä osoittaa, että työntekijöiden puolelta löytyy aktiivisuutta kehittää asioita eteenpäin. Kehitysryhmistä löytyy tasaisesti niin kokeneempaa kuin kokemattomampaakin henkilöstöä, joten näin saadaan mahdollisimman moni näkökulma tuotua esiin.

Tutkimus kuitenkin osoittaa, että halukkuutta kehitysryhmään kuulumiseen löytyy melko vähän niiden puolelta, jotka eivät kehitysryhmään tällä hetkellä kuulu. Ainoastaan 20 % haluaisi olla mukana kehitysryhmässä. Kehitysryhmän tärkein tehtävä on saada mahdollisimman paljon uutta tietoa ja kehitysehdotuksia. Tämän takia olisi erittäin tärkeää, että kehitysryhmiin saataisiin mahdollisimman paljon vaihtuvuutta ja uusia näkökulmia.

Kehitysryhmän toiminta on yleisesti tuttua henkilöstölle, mutta lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät kokevat kuitenkin kehitysryhmätoiminnan tuntemattommaksi. Esimiesten tulisikin pitää huoli siitä, että uudet työntekijät tehtäisiin tietoisiksi tällaisista mahdollisuuksista. On hyvinkin mahdollista, että kehitysryhmätoiminta on

vierasta, koska siitä ei yksinkertaisesti ole informoitu uusia työntekijöitä. Tässäkin tapauksessa lähiesimiehillä on vastuu tehdä asia selväksi muun työhön liittyvän koulutuksen yhteydessä.

Kaksi kolmasosaa (66 %) vastaajista uskoo, että kehitysryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa työtiimin toimintaan. Tämä osoittaa, että kehitysryhmätyöhön uskotaan tosissaan henkilöstön keskuudessa ja että se on oikeanlainen menetelmä kehittää työmallia ja tiimityöskentelyyn liittyviä ajankohtaisia ja päivittäisiä asioita. Vastaajien mielestä kehitysryhmä ei ole kuitenkaan onnistunut kehittämään ja edistämään työtiimin toimintaa riittävästi. Hieman yli puolet (54 %) henkilöstöstä on sitä mieltä, että kehitysryhmätyö on onnistunut kehittämään työtiimin toimintaa, mutta on otettava huomioon, että kehitysryhmän mahdollisuuksiin uskotaan enemmän, kuin mitä se on pystynyt toteuttamaan konkreettisesti.

Tärkeintä tässä vaiheessa on, että henkilöstö pitää kehitysryhmätyötä tärkeänä ja uskoo sen mahdollisuuksiin. Jos hyvät kehitysehdotukset saataisiin konkretisoitua tehokkaammin, niin varmasti myös arjen työssä näkyvät tulokset nostaisivat yhä edelleen kehitysryhmätyön arvostusta ja sen kehittämismahdollisuuksiin uskottaisiin vielä laajemmin. Kehitysryhmän toimintaan voitaisiin suhtautua myös paremmin, jos vaihtuvuus ryhmissä olisi suurempi. Tällöin yhä useampi työntekijä voisi nähdä, mistä kehitysryhmätyössä on todella kyse, ja se voisi innostaa henkilöstöä tarttumaan tehokkaammin mahdollisiin epäkohtiin ja kehitystarpeisiin.

7.4 Arviointi ja tavoitteet

Jakelutiimien toiminnan arviointi on kehitysryhmätyön ohessa todella tärkeä elementti, kun halutaan kehittää tiimin toimintaa tehokkaammaksi ja tavoiteperusteiseksi. Arviointi ja tavoitteiden asettaminen on myös kehitysryhmätyön tärkeimpiä tehtäviä. Jakelutiimeille tulee asettaa johdon puolelta tavoitteita, joilla tuottavuus ja laadukas palvelu varmistetaan. Näitä tavoit-

teita tulee mitata ja arvioida oikeanlaisilla mittareilla. Tuottavuus- ja laatu-mittarit näyttävät numeroiden valossa, millaista tulosta työtiimi pystyy tekemään, mutta arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös muut tekijät, kuten työssä jaksaminen ja yleinen työviihtyvyys.

Elintärkeää on myös se, että tiimit asettavat omia tavoitteitaan. Nämä tavoitteet voivat olla tuottavuuteen, laatuun tai vaikka ryhmähenkeen liittyviä. Tärkein on, että tiimi itse asettaa nämä tavoitteet. Näitä tavoitteita voidaan kuitenkin käydä läpi myös yhdessä johdon kanssa, jolloin molemmat osapuolet näkevät työtiimin toimintaan liittyvän kokonaisuuden paremmin. Pohjan tiimin toiminnan arvioinnille ja tavoitteiden asettamiselle luo lähiesimiehen arvostus tiimin työpanosta kohtaan. Suurin osa (78 %) vastaajista kokee, että lähiesimies arvostaa työtiimin panosta. Tämä on todella hyvä asia. Mikäli lähiesimies ei arvosta tiimin työpanosta, olisi todella vaikea saada aikaan työtiimi, joka on motivoitunut ja tavoitteellisesti toimiva.

Hieman yli puolet (54 %) vastaajista, on sitä mieltä, että tiimin toimintaa arvioidaan tarpeeksi. Olisikin tärkeää selvittää, koetaanko laatu- ja tuottavuusmittareilla mitatut tulokset tiimin toiminnan arvioinniksi vai arvioidaanko työtiimin yleistä toimintaa myös muilla tavoin. Esimerkiksi lähiesimiehen päivittäinen palaute alaisilleen antaa mahdollisuuden rakentavaan vuorovaikutukseen.

Väittämä tavoitteiden asettelun realistisuudesta organisaation puolelta jalkaa vastaukset. Pieni enemmistö (51 %) on sitä mieltä, että tavoitteet ovat realistisesti asetettuja. Tätä enemmistöä voitaisiin kuitenkin kasvattaa, kun tiimin itse asetetut tavoitteet saataisiin linjaan organisaation asettamien tavoitteiden kanssa. Yli puolet (55 %) vastaajista kokee, että tiimi ei aseta omia tavoitteitaan. Jos tiimit saataisiin aktiivisemmin asettamaan kuukausittaisia tavoitteita, voitaisiin kokea edistystä myös organisaation antamien tavoitteiden saavuttamisessa.

Kuinka tiimi saataisiin sitten asettamaan omia tavoitteitaan? Kehitysryhmä on oiva ”portaali” näiden tavoitteiden asettamiseen. Aktiivisella kehitysryhmätyöllä voidaan myös tarkastella tavoitteiden saavuttamista riittävän usein ja halutuin aikavälein.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tuttu käsite vertaisarviointi on jakeluhenkilöstölle. Vertaisarviointia on todistettu toimivaksi arviointimenetelmäksi monessa eri organisaatiossa ja oppilaitoksessa.

Organisaatio ja johto voivat arvioida jakelutiimien toimintaa, tuottavuutta ja laatua toimipaikka- ja tiimitasolla, mutta vertaisarviointi antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää sisäisesti oman tiimensä toimintaa. Lähtökohtaisesti vertaisarvioinnilla voidaan hioa tiimin palasia eli yksittäisiä ihmisiä toimimaan työssään paremmin ja tehokkaammin.

Vertaisarviointi koetaan melko vieraana käsitteenä, sillä ainoastaan vajaa viidesosa (17 %) tunsi käsitteen. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä vaihtoehtoa, että työntekijät eivät voisi kiinnostua kyseisestä arviointimenetelmästä. Tämän takia tutkimuksessa haluttiinkin selvittää, haluaako henkilöstö arvioida toistensa työsuoritteita kasvokkain.

Melkein kolmasosa (30 %) olisi valmis arvioimaan työtovereiden suoritteita kasvokkain. Tämä kertoo siitä, että vertaisarviointi kiinnostaa yllättävän paljon. On ymmärrettävää, että ensi alkuun työtovereiden arviointi kasvokkain kuulostaa pelottavalta ja jopa mahdottomalta.

Tutkimustulosten perusteella työtovereiden arviointiin negatiivisemmin suhtautuvat pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät, kun taas lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät taas olisivat valmiimpia vertaisarvioinnin kokeiluun. Tämä osoittaa jälleen sen, että lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät ovat innokkaampia uudenslaisiin kokeiluihin, jotka liittyvät työntekoon ja sen sisältöön.

7.5 Tärkeimmät kehityskohdat

Seuraavassa tiivistetysti kehityskohtia, joita tutkimuksesta nousee esiin.

1. Uusien työntekijöiden koulutus ja perehdyttäminen koetaan puutteelliseksi. Kiinnittämällä huomiota etenkin uusien työntekijöiden koulutukseen ja perehdyttämiseen varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää tupa-mallin tarkoituksen ja sen mukaan työskentelyn. Koulutuksessa koettiin puutteita yleisellä tasolla myös pitemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden joukossa, joten kaikkiin uusiin työtehtäviin on annettava tarpeellinen ja riittävä koulutus. Koulutuksesta ja perehdytyksestä on vastuu lähiesimiehillä. Täytyy kuitenkin muistaa, että myös lähiesimiehet on koulutettava asemansa mukaisesti.
2. Pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden asennoitumisessa tiimityöskentelymalliin on kehitettävää. Kyseessä on hyvin tuore työmalli, joten ajan kanssa suhtautuminen tiimityöskentelyyn muuttuu luultavasti positiivisempaan suuntaan. On kuitenkin varmistettava, että tiimityöskentelymalli nähdään tehostavana tekijänä eikä työtehtävien monimutkaistajana. Ennakkoluulot uusia työmalleja ja kokeiluja kohtaan ovat huomattavasti suuremmat niillä, jotka omaavat pitkän työkokemuksen yrityksessä.
3. Jakelutiimeille on annettava mahdollisuus toimia riittävän itseohjautuvasti. Johdon ja esimiesten on asetettava raamit ja yhteiset pelisäännöt, mutta muuten toimittava mahdollisimman paljon taustalla ja annettava tiimille riittävät vapaudet päivittäisten työtehtävien organisointiin. On annettava mahdollisuus vaikuttaa päivittäisiin työjärjestelyihin mahdollisimman paljon → erilaiset kokeilut ja työmenetelmät.

4. Tupa-mallista on annettava oikeanlainen kuva työolosuhteiden kehittäjänä. Laatu- ja tuottavuusmittarit eivät luo tarpeellista lisäarvoa työnteolle, mutta työiihtyvyyden ja tehokkuuden kasvattaminen palkitsee henkilöstöä päivittäin.
5. Työtehtävien on jakauduttava työtiimeissä tasaisemmin. Tutkimus osoittaa selvästi tämän kehityskohdan. Tähän on kuitenkin todella vaikeaa vaikuttaa ylemmältä taholta, koska tällaisen kehityksen on lähdeittävä tiimin sisältä, kun työtehtäviä päivittäin organisoidaan. Tällaisten epäkohtien kehittäminen tiimin sisällä onnistuu esimerkiksi vertaisarvioinnin keinoin. On muistettava kuitenkin, että vertaisarviointiin pitää osallistua ainoastaan oman halukkuuden pohjalta.
6. Kiinnostavuus kehitysryhmätyötä kohtaan nähdään tutkimuksen mukaan positiivisena. Kehitysryhmään on kuitenkin saatava riittävästi vaihtuvuutta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon uutta tietoa ja kehitysehdotuksia. Etenkin uusien työntekijöiden informoiminen kehitysryhmätyöstä perehdyttämisen yhteydessä on tärkeää.
7. Jakelutiimien on asetettava jatkossa enemmän omia tavoitteita eikä ainoastaan toimia organisaation johdon asettamien tavoitteiden mukaan. Näitä tavoitteita voidaan tuoda aktiivisesti esiin kehitysryhmissä, joissa asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan myös seurata riittävästi usein ja sopivin väliajoin.
8. Lähiesimies voi vaikuttaa tiimin toimintaan jatkuvalla ja päivittäisellä arvioinnilla. Arvioinnin ei siis tarvitse aina perustua erilaisiin mittareihin, vaan se voi olla vapaamuotoista ja jokaisen tiimin kohdalla eri lailla toteutettua riippuen yhdessä sovitusta menetelmästä.

9. POHDINTA

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten Itellan jakeluhenkilöstö kokee tiimien toimivuuden tuottavuuteen perustuvassa palkka- ja työaikamallissa. Tupa-malli on otettu käyttöön vuoden 2008 aikana jokaisessa tutkimuksen toimipaikassa ja tutkimus osoittaa, että työmallissa on vielä kehitettävää.

Tutkimuksen mukaan tupa-malli on pääosin onnistunut työmenetelmien ja työtehokkuuden kehittämisen saralla. Tiimityöskentelymalliin työntekijät suhtautuvat vielä varauksella, ja suurimmat kehityskohdat löytyvätkin päivittäisten työtehtävien organisoinnista ja yleisesti tiimityöskentelystä.

Myös koulutus koettiin puutteelliseksi etenkin lyhyemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden joukossa, mutta myös kokeneempi henkilöstö koki koulutuksen jossain määrin puutteelliseksi. Tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin suhteen on myös tehtävä töitä, mutta yleisesti ottaen tupa-malli nähdään toimivana ja potentiaalisena työskentelymallina.

Tutkimuksessa esiintyneisiin kehityskohtiin on syytä kiinnittää huomiota ja seurata niiden kehittymistä seuraavien vuosien ajan. Näitä asioita tulisikin jatkossa mitata tarpeeksi tihein aikavälein uusilla tutkimuksilla. Näin saataisiin vertailukelpoisia tuloksia ja nähtäisiin, onko työmallin kehittämisessä onnistuttu.

Itella pystyy hyödyntämään tämän tutkimuksen toteuttamiseen käytettyjä kyselylomakkeita myös paikkakuntakohtaisten erojen mittaamiseen. Jatkossa tulisikin ottaa huomioon, voisiko vastaavan tutkimuksen tehdä painottaen nimenomaan alueellisia eroja. Tällöin saataisiin uutta perspektiiviä tupa-mallin vaikutuksista erilaisilla toiminta-alueilla. Esimerkiksi haja-asutusalueiden ja taajama-alueiden eroavaisuudet toimintaympäristöinä vaikuttavat päivittäisessä postityössä erittäin paljon koko toimipaikan toi-

mintaan ja menetelmiin, joilla työn tehokkuutta voidaan nostaa. Tämä näkyy osaltaan myös laatu- ja tuottavuusmittauksissa.

Tutkimusprosessi eteni teoratiedon ja muun materiaalin hankinnasta kyselyn laatimiseen ja tulosten analysointiin johdonmukaisesti, mikä mahdollisesti sen, että opinnäytetyö saatiin tehtyä suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Tutkimusongelmaan löydettiin tutkimuksessa vastauksia, ja opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Opinnäytetyö pyrkii tuomaan Itellan ulkopuoliselta taholta uusia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia tuottavuuteen perustuvan palkka- ja työaikamallin kehittämiseen ja sitä voidaan hyödyntää Itellan organisaation eri tasoilla vapaasti.

LÄHTEET

Ahola, T. Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Ahola, T., Furman, B. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum.

Handolin, S. 2008. Tradenomien sijoittuminen työelämään. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jämsänkosken Tiimiakatemia, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.1.2011.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19104/jamk_1213618324_5.pdf?sequence=2

Helakorpi, S. 1998. Tiimihallinta. Hämeenlinna: Hamk.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5 p. Helsinki: Talentum.

Henkilöstötietoa avainlukuina. Itellan Internet-sivut. Viitattu 1.12.2010.
<http://itella.fi/group/vastuullisuus/sosiaalinen/avainlukuja.html>, tietoa Itellasta, vastuullisuus, sosiaalinen, avainlukuja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 p. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, H. 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ylempi AMK-tutkinto, teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 9.1.2011.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17852/jamk_1195637065_5.pdf?sequence=2

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen?. Helsinki: Edita Prima.

Itella henkilöstökertomus 2008. Itellan Internet-sivut. Viitattu 28.11.2010
<http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/ItellaHenkilostokertomus2008.pdf>, tietoa Itellasta, taloustiedot, vuosi 2008, vuosikertomus 2008.

Itella lyhyesti. Itellan Internet-sivut. Viitattu 5.11.2010
<http://itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>, tietoa Itellasta, yritystietoa, Itella lyhyesti.

Itella Oyj Viestinvälitys 2008. Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaika-malli.

Itella Oyj Viestinvälitys 2010. Tuottavuuteen perustuva palkka- ja työaika-malli Koulutusmateriaali

Itellan näkemyksiä uudesta postilaista. Itellan Internet-sivut. Viitattu 5.12.2010

http://itella.fi/group/tiedotteet/2010/20101021_itellannakemyksiauudesta-postilaista.html, tietoa Itellasta, media, mediatiedotteet.

Katzenbach, J. & Smith, D. 2009. Tiimit ja tuloksekas yritys. 4 p. Porvoo: WSOY.

Laine, V. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2 p. Helsinki: Tammi.

Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino.

Posti- ja logistiikka-alan unioni Pau 2009. Tupa-täsmä tiedote 18.9.2009.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa. Yritystaito.

Vesterinen, P. 2006 Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Vienola, H. 2010. Tuottavuutta palveluyritykseen yhteistoiminnallisella kehittämisellä. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Taloushallinto, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.1.2011.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17074/Vienola_Heidi.pdf?sequence=1

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen toimipaikat

KESKI-SUOMI:

40520 JYVÄSKYLÄ
40950 MUURAME
41340 LAUKAA
42100 JÄMSÄ
43100 SAARIJÄRVI

VASTAUKSIA:

12
15
10
17
9

PIRKANMAA:

28360 PORI
33470 YLÖJÄRVI
33580 TAMPERE
33880 LEMPÄÄLÄ
34800 VIRRAT
35300 ORIVESI
37600 VALKEAKOSKI
39500 IKAALINEN

12
16
12
9
10
20
16
11

YHTEENSÄ: 169

Liite 2. Kyselylomake

Vastausohjeet

1. Vastaa jokaiseen kysymykseen
2. Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto
3. Vastaa yhteen kohtaan vain yhdellä ympyrällä

Vastausasteikko

Täysin samaa mieltä	4
Jokseenkin samaa mieltä	3
Jokseenkin eri mieltä	2
Täysin eri mieltä	1

Tupa-malli yleisesti

- | | |
|--|----------------|
| 1. Ymmärrän täysin mitä tupa-malli tarkoittaa | 1 2 3 4 |
| 2. Olen tyytyväinen nykyisen työaika- ja palkkamallin mukaiseen tiimityöskentelyyn | 1 2 3 4 |
| 3. Henkilöstön mielipiteet huomioidaan työmallia kehitettäessä | 1 2 3 4 |
| 4. Tupa-malli on kehittänyt ja helpottanut töiden organisointia | 1 2 3 4 |

Tiimityöskentely ja työtehtävät

- | | |
|--|----------------|
| 5. Pidän tiimissä työskentelystä | 1 2 3 4 |
| 6. Työtiimilläni on mahdollisuus vaikuttaa päivittäisiin työjärjestelyihin | 1 2 3 4 |
| 7. Työtiimi pystyy tekemään päivittäiset työtehtävät työajan puitteissa | 1 2 3 4 |
| 8. Työtehtävät jakautuvat tasaisesti työtiimissäni | 1 2 3 4 |
| 9. Pidän tiimityötä tehokkaampana kuin yksilötyötä | 1 2 3 4 |
| 10. Työtiimin tehtäviin on annettu tarpeellinen koulutus | 1 2 3 4 |

Kehitysryhmätyö

- | | |
|--|----------------|
| 11. Kehitysryhmä on minulle tuttu ja ymmärrän sen tarkoituksen | 1 2 3 4 |
| 12. Uskon, että kehitysryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa työtiimin toimintaan | 1 2 3 4 |
| 13. Kehitysryhmä on kehittänyt ja edistänyt työtiimini toimintaa | 1 2 3 4 |

Vastaa seuraaviin väittämiin; 1 = kyllä tai 2 = ei

14. Olen mukana kehitysryhmässä 1 2
15. Haluaisin olla mukana kehitysryhmässä * 1 2

* Älä vastaa tähän jos olet jo kehitysryhmässä!

Arviointi ja tavoitteet

16. Lähiesimieheni arvostaa työtiimin panosta 1 2 3 4
17. Työtiimin toimintaa arvioidaan tarpeeksi 1 2 3 4
18. Työtiimille asetetaan realistiset tavoitteet 1 2 3 4
19. Työtiimi asettaa omia tavoitteitaan 1 2 3 4
20. Vertaisarviointi on minulle tuttu käsite 1 2 3 4
21. Olisin valmis arvioimaan työtovereitteni työpanosta kasvokkain 1 2 3 4

Taustatiedot (Vastaa kirjoittamalla/ympyröimällä oikea vaihtoehto)

1. Jakelutoimipaikka _____ (esim. 40950
MUURAME)
2. Kokemusvuodet Itellassa **1) 0-5v.** **2) 6-10v.** **3) 11-15v.** **4) yli
15v.**

Kiitos osallistumisesta!

Liite 3. Tulosten ristiintaulukoinnit

Tupa-mallin ymmärtäminen x Kokemusvuodet

Tupa-mallin ymmärtäminen/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	3,1%	0,0%	0,0%	1,2%	1,3%
Jokseenkin eri mieltä	28,1%	10,0%	14,3%	13,1%	15,6%
Jokseenkin samaa mieltä	46,9%	60,0%	42,9%	41,7%	46,3%
Täysin samaa mieltä	21,9%	30,0%	42,9%	44,1%	36,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tyytyväisyys tiimityöskentelyyn x Kokemusvuodet

Tyytyväisyys tiimityöskentelyyn/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	15,6%	6,7%	21,4%	21,4%	17,5%
Jokseenkin eri mieltä	34,4%	30,0%	35,7%	35,7%	34,4%
Jokseenkin samaa mieltä	46,9%	60,0%	35,7%	35,7%	42,5%
Täysin samaa mieltä	3,1%	3,3%	7,1%	7,1%	5,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Henkilöstön mielipiteet x Kokemusvuodet

Henkilöstön mielipiteet/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	15,6%	10,0%	7,1%	15,5%	13,8%
Jokseenkin eri mieltä	40,6%	33,3%	42,9%	35,7%	36,9%
Jokseenkin samaa mieltä	37,5%	50,0%	28,6%	39,3%	40,0%
Täysin samaa mieltä	6,3%	6,7%	21,4%	9,5%	9,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Töiden organisointi x Kokemusvuodet

Töiden organisointi/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	12,5%	10,0%	14,3%	27,4%	20,0%
Jokseenkin eri mieltä	43,8%	33,3%	35,7%	28,6%	33,1%
Jokseenkin samaa mieltä	40,6%	46,7%	50,0%	38,1%	41,3%
Täysin samaa mieltä	3,1%	10,0%	0,0%	6,0%	5,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tiimissä työskentely x Kokemusvuodet

Tiimissä työskentely/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	0,0%	6,7%	0,0%	8,3%	5,6%
Jokseenkin eri mieltä	9,4%	10,0%	0,0%	21,4%	15,0%
Jokseenkin samaa mieltä	53,1%	63,3%	71,4%	46,4%	53,1%
Täysin samaa mieltä	37,5%	20,0%	28,6%	23,8%	26,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Päivittäiset työjärjestelyt x Kokemusvuodet

Päivittäiset työjärjestelyt/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	3,1%	3,3%	0,0%	10,7%	6,9%
Jokseenkin eri mieltä	31,3%	46,7%	21,4%	36,9%	36,3%
Jokseenkin samaa mieltä	53,1%	40,0%	64,3%	40,5%	45,0%
Täysin samaa mieltä	12,5%	10,0%	14,3%	11,9%	11,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Päivittäiset työtehtävät x Kokemusvuodet

Päivittäiset työtehtävät/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	6,3%	23,3%	21,4%	32,1%	24,4%
Jokseenkin eri mieltä	31,3%	30,0%	42,9%	35,7%	34,4%
Jokseenkin samaa mieltä	56,3%	46,7%	35,7%	26,2%	36,9%
Täysin samaa mieltä	6,3%	0,0%	0,0%	6,0%	4,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Työtehtävien jakautuminen x Kokemusvuodet

Työtehtävien jakautuminen/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	18,8%	16,7%	14,3%	21,4%	19,4%
Jokseenkin eri mieltä	40,6%	53,3%	57,1%	40,5%	44,4%
Jokseenkin samaa mieltä	37,5%	30,0%	28,6%	33,3%	33,1%
Täysin samaa mieltä	3,1%	0,0%	0,0%	4,8%	3,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Tiimityön tehokkuus x Kokemusvuodet

Tiimityön tehokkuus/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	3,1%	3,3%	14,3%	16,7%	11,3%
Jokseenkin eri mieltä	15,6%	23,3%	21,4%	35,7%	28,1%
Jokseenkin samaa mieltä	65,6%	63,3%	50,0%	39,3%	50,0%
Täysin samaa mieltä	15,6%	10,0%	14,3%	8,3%	10,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Koulutus tiimin työtehtäviin x Kokemusvuodet

Koulutus tiimin työtehtäviin/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	6,3%	3,3%	0,0%	14,3%	9,4%
Jokseenkin eri mieltä	37,5%	36,7%	28,6%	36,9%	36,3%
Jokseenkin samaa mieltä	40,6%	56,7%	57,1%	36,9%	43,1%
Täysin samaa mieltä	15,6%	3,3%	14,3%	11,9%	11,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Kehitysryhmän tuntemus x Kokemusvuodet

Kehitysryhmän tuntemus/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	12,5%	6,7%	0,0%	2,4%	5,0%
Jokseenkin eri mieltä	15,6%	13,3%	21,4%	15,5%	15,6%
Jokseenkin samaa mieltä	56,3%	33,3%	50,0%	46,4%	46,3%
Täysin samaa mieltä	15,6%	46,7%	28,6%	35,7%	33,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Kehitysryhmän mahdollisuudet x Kokemusvuodet

Kehitysryhmän mahdollisuudet/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	0,0%	6,7%	7,1%	6,0%	5,0%
Jokseenkin eri mieltä	34,4%	23,3%	35,7%	25,0%	27,5%
Jokseenkin samaa mieltä	50,0%	46,7%	50,0%	53,6%	51,3%
Täysin samaa mieltä	15,6%	23,3%	7,1%	15,5%	16,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Kehitysryhmän onnistuminen x Kokemusvuodet

Kehitysryhmän onnistuminen/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	3,2%	10,3%	7,1%	9,6%	8,3%
Jokseenkin eri mieltä	41,9%	20,7%	57,1%	38,6%	37,6%
Jokseenkin samaa mieltä	45,2%	58,6%	28,6%	41,0%	44,0%
Täysin samaa mieltä	9,7%	10,3%	7,1%	10,8%	10,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Olen mukana kehitysryhmässä x Kokemusvuodet

Olen mukana kehitysryhmässä/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Kyllä	38,7%	51,7%	50,0%	42,3%	44,1%
Ei	61,3%	48,3%	50,0%	57,7%	55,9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Haluaisin olla mukana kehitysryhmässä x Kokemusvuodet

Haluaisin olla mukana kehitysryhmässä/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11- 15v.	yli 15	TOTAL
Kyllä	27,8%	16,7%	14,3%	20,0%	20,8%
Ei	72,2%	83,3%	85,7%	80,0%	79,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Lähiesimiehen arvostus x Kokemusvuodet

Lähiesimiehen arvostus/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	1,9%
Jokseenkin eri mieltä	28,1%	13,3%	21,4%	16,7%	18,8%
Jokseenkin samaa mieltä	50,0%	76,7%	64,3%	53,6%	58,1%
Täysin samaa mieltä	21,9%	10,0%	14,3%	26,2%	21,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Työtiimin arviointi x Kokemusvuodet

Työtiimin arviointi/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	12,5%	3,3%	7,1%	8,3%	8,1%
Jokseenkin eri mieltä	40,6%	30,0%	28,6%	39,3%	36,9%
Jokseenkin samaa mieltä	43,8%	63,3%	64,3%	42,9%	48,8%
Täysin samaa mieltä	3,1%	3,3%	0,0%	9,5%	6,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Työtiimille asetetut tavoitteet x Kokemusvuodet

Työtiimille asetetut tavoitteet/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	9,4%	10,0%	7,1%	14,5%	12,0%
Jokseenkin eri mieltä	21,9%	43,3%	42,9%	37,4%	35,9%
Jokseenkin samaa mieltä	65,6%	43,3%	42,9%	36,1%	44,0%
Täysin samaa mieltä	3,1%	3,3%	7,1%	12,1%	8,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Työtiimin omat tavoitteet x Kokemusvuodet

Työtiimin omat tavoitteet/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	12,5%	20,0%	21,4%	12,2%	14,6%
Jokseenkin eri mieltä	37,5%	30,0%	28,6%	46,3%	39,9%
Jokseenkin samaa mieltä	43,8%	46,7%	42,9%	30,5%	37,3%
Täysin samaa mieltä	6,3%	3,3%	7,1%	11,0%	8,2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Vertaisarviointi x Kokemusvuodet

Vertaisarviointi/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	34,4%	40,0%	57,1%	48,8%	45,0%
Jokseenkin eri mieltä	40,6%	46,7%	42,9%	34,5%	38,8%
Jokseenkin samaa mieltä	18,8%	13,3%	0,0%	8,3%	10,6%
Täysin samaa mieltä	6,3%	0,0%	0,0%	8,3%	5,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Työtovereiden arviointi x Kokemusvuodet

Työtovereiden arviointi/Kokemusvuodet	0-5v.	6-10v.	11-15v.	yli 15	TOTAL
Täysin eri mieltä	43,8%	16,7%	57,1%	44,1%	40,0%
Jokseenkin eri mieltä	15,6%	53,3%	28,6%	29,8%	31,3%
Jokseenkin samaa mieltä	25,0%	20,0%	14,3%	17,9%	19,4%
Täysin samaa mieltä	15,6%	10,0%	0,0%	8,3%	9,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%