

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Mira Lötjönen

**TIIMITYÖSKENTELY JOENSUUN TULOJEN KÄSITTELYN PALVE-
LURYHMÄSSÄ**

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 2
80200 JOENSUU
013 260 6800

Tekijä(t)
Mira Lötjönen

Nimeke
Tiimityöskentely Joensuun tulojen käsittelyn palveluryhmässä

Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tehtävä oli kartoittaa Joensuun tulojen käsittelyn palveluryhmään perustettujen tiimien ja tiimien jäsenten kokemukset tiimityöskentelystä, sekä perehtyä tiimityöskentelyyn liittyvään kirjallisuuteen.

Palkeet on valtiovarainministeriön hallinnon alalla toimiva palvelukeskus, joka tuottaa kokonaisvaltaisesti talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. Tulojen käsittelyn palveluryhmässä on vuoden 2014 alkupuolella siirrytty yksintyöskentelystä tiimityöskentelyyn. Tiimityöskentely ei ole tällä hetkellä käytössä Palkeiden muissa prosesseissa tai palveluryhmissä.

Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen ja aineiston keruu suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake oli avoinna vastaajille kahden viikon ajan elokuussa 2014. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 16 kappaletta, näin vastausprosentiksi muodostui 84,2.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan tiimityöskentely toimii hyvin tulojen käsittelyn palveluryhmässä. Tiimityöskentely on tuonut palveluryhmän henkilöstölle uutta osaamista, työnkierrolla saatu työtehtäviin monipuolisuutta, työn kuormitusta on saatu tasapainotettua ja tiimit pystyvät organisoimaan työtehtävät päivittäin entistä tehokkaammin.

Kieli
suomi

Sivuja 47
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
Tiimi, tiimityö, moniosaaminen, vuorovaikutus



THESIS
October 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 2
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)

Mira Lötjönen

Title

Teamwork among the Personnel in Revenue Processing in Joensuu

Commissioned by

The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the teams and the team members' experience of teamwork in the unit of Revenue Processing within the Finnish Government Shares Services Centre for Finance and HR in Joensuu. Another, personal objective was to become familiar with the literature of team work.

The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR, also known as Palkeet, is subordinate to the Ministry of Finance. The Service Centre provides financial administration and human resource services for central government agencies, departments and funds. In the beginning of the year 2014, the service category of Revenue processing initiated team working among the staff. Teamwork is not used as a method in other processes or service categories at Palkeet.

The study was quantitative and data for this study were collected by an electronic questionnaire. The questionnaire was available for respondents for two weeks in August 2014. Altogether 16 replies were received, and thus, the total response rate was 84.2 per cent.

The result shows that all in all teamwork is functioning well among the staff at the Revenue Processing service category. Teamwork has developed new skills to the staff. As a consequence of job rotation, tasks are now more diverse, workload more balanced and the teams are able to organize the daily tasks more efficiently.

Language
Finnish

Pages 47
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords

Team, team work, multi-tasking ability, interaction

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Palkeet.....	6
3	Tiimityöskentelyn tietoperusta	8
3.1	Tiimi	8
3.2	Syyt tiimityöskentelyn syntymiseen ja sen tuomat hyödyt	11
3.3	Tiimiytyksen läpivienti.....	14
3.3.1	Tiimiytysprosessi.....	14
3.3.2	Tiimiytyksen käynnistäminen, tiimivalmentaja	15
3.3.3	Tiimin käynnistäminen	16
3.3.4	Tiimiytyksen jatkuvuuden varmistaminen	19
3.4	Roolit tiimissä.....	19
3.5	Tiimien johtaminen, mikä muuttuu esimiehen näkökulmasta.....	21
3.6	Tiimityöskentelyn haasteet	22
3.7	Tiimitaidot	25
4	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	28
4.1	Tutkimuksen tavoite	28
4.2	Tutkimusmenetelmä	28
5	Toteutus	29
5.1	Aineiston keruu	29
5.2	Aineiston kuvaaminen	30
5.3	Mittareiden luotettavuus	30
6	Tulokset	31
6.1	Tiimityöskentely.....	31
6.2	Työtehtävien organisointi	32
6.3	Tiimin toimivuus	34
6.4	Tiimin osaaminen	36
6.5	Tiedon kulku tiimissä	38
6.6	Tiimin jäsenet	39
6.7	Kehitysideoita.....	41
7	Pohdinta	41
7.1	Tiimityöskentelyn tuomat muutokset	42
7.2	Roolit tiimissä.....	44
7.3	Tuleville tiimeille	45
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1 Saatekirje kyselylle

Liite 2 Kyselylomake

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (myöhemmin Palkeet), Joensuun tulojen käsittelyn palveluryhmässä käyttöön otettua tiimityöskentelyn toimintamallia. Julkishallinto on perinteisesti ollut hyvin hierarkkinen, selkeästi ylhäältä alaspäin johdettua, korostaen yksittäiselle virkamiehelle määrättyjä ja rajattuja työtehtäviä. Muuttunut työelämä ja vallitseva tilanne heijastuvat myös julkisiin organisaatioihin, joiden odotetaan olevan yhä tehokkaampia ja osaavampia. Organisaatiolta ja virkamieheltä edellytetään laaja-alaisempaa näkemystä ja osaamista, kuin pelkän yhden ydintehtävän tai asiakkuuden tuntemusta. Tulojen käsittelyn palveluryhmässä on vuoden 2014 alkupuolella siirrytty yksintyöskentelystä tiimityöskentelyyn. Tiimityöskentely ei ole tällä hetkellä käytössä Palkeiden muissa prosesseissa tai palveluryhmissä, tulojen käsittelyn palveluryhmässä ollaan pilotoimassa uutta ja innovatiivista toimintaa, joka mahdollisesti voitaisiin jatkossa jalkauttaa Palkeiden kaikkien prosessien palveluryhmiin. Opinnäytetyöni toivottavasti jatkossa toimisi eräänä työkaluna tuleville tiimien esimiehille, tiiminvetäjille ja tiimien kaikille jäsenille jotka siirtyvät tiimityöskentelyyn.

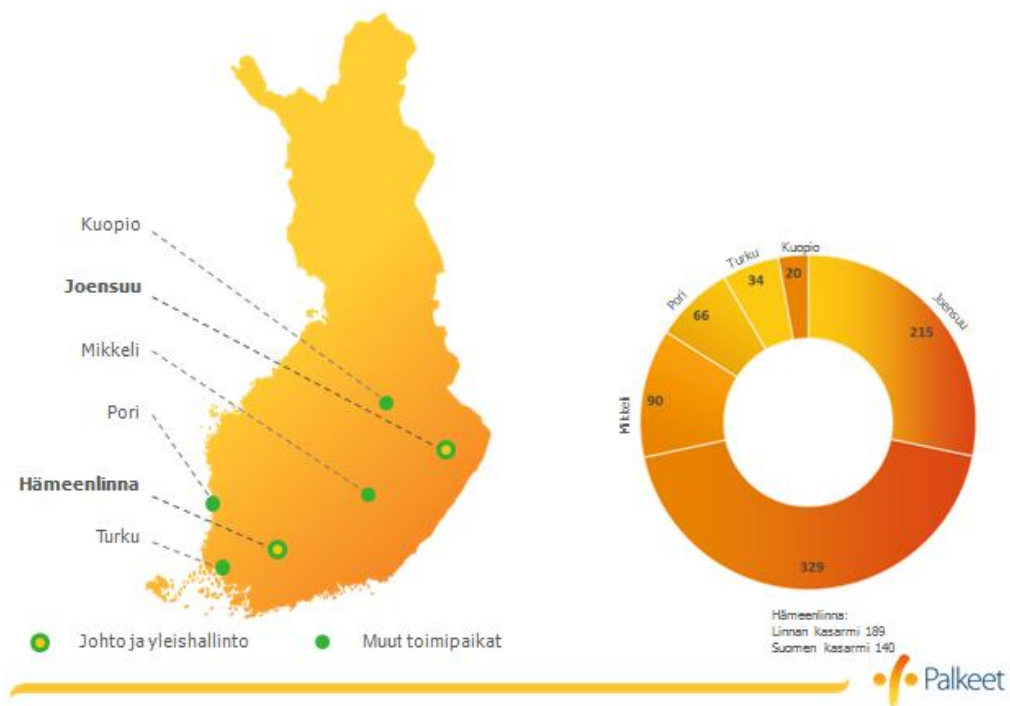
Tulojen käsittelyn tiimityöskentelystä heijastui alusta saakka positiivinen kuva uuden työskentelytavan toimivuudesta, tästä syntyikin ajatus tähän opinnäytetyöhön. Toimiva työskentelytapa tuli saattaa ns. kirjojen ja kansien väliin kaikkien hyödynnettäväksi. Työskentelytapaa tukemaan halusin laatia kyselyn, jolla kartoittaa tiimien ja tiimien jäsenten kokemuksia tiimityöskentelystä. Kyselyn tulokset mahdollisesti vahvistaisivat käsityksiä.

Opinnäytetyön rakenne koostuu siten, että aluksi esittelen toimeksiantajan, käsittelen tiimityöskentelyä kirjallisuuden pohjalta, esittelen tutkimuksen tavoitteet ja menetelmälliset valinnat. Lopussa käsittelen kyselyn tuloksia, ja aivan lopuksi käyn tuloksia syvemmin läpi ja mietin tuloksien perusteella mahdollisia jatkotoimia, jolla tiimityöskentelyä voisi viedä eteenpäin.

2 Palkeet

Palkeet on aloittanut toimintansa vuonna 2010, jolloin neljästä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta muodostettiin yksi, useissa toimipisteissä toimiva virasto. Palvelutuotantoa tuotetaan yli 700 ammattilaisen voimin kuudella paikkakunnalla (kuva 1), hallinnollinen päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa, muut toimipisteet sijaitsevat Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Porissa, Mikkelissä ja Turussa. (Palkeet 2014a.)

Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009/229 1§:n mukaisesti, Palkeet on valtiovarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävä on tuottaa kokonaisvaltaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita mm. valtiohallinnon virastoille, laitoksilla ja rahastoille, sekä heidän palkansaajilleen. Palveluvalikoima koostuu talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalveluiden sekä lisäpalveluiden (kuvio 1) lisäksi asiantuntijapalveluista, sekä tuen ja ylläpidon palveluista. Tulojen käsittelyn, tilauksesta perintään peruspalveluita ovat mm. laskutus, suoritusten käsittely, myyntireskontran hoito, asiakas- ja nimikerekisterin ylläpito ja saatavien valvonta. Lisäpalveluina asiakkaille tuotetaan massalaskutusta, kiirelaskutusta, saldospelvityksiä ja liiketaloudellisten saatavien perintää. (Palkeet 2014b.)



Kuva 1. Palkeet toimipisteet (Palkeet 2014a)

Talouspalvelujen palveluvalikoima		
Hankinnasta maksuun	Tilauksesta perintään	Kirjauksesta tilinpäätökseen
Menojen käsittelyn peruspalvelut -toimittajarekisterin ylläpito -menotositteiden käsittely -maksuunpano -menotiliotteiden käsittely Lisäpalvelut -kierron valvonta kerran viikossa erääntyneistä -kierron valvonta viikon sisällä erääntyvistä	Tulojen käsittelyn peruspalvelut -asiakas- ja nimikerekisterin ylläpito -laskutus -tulotiliotteiden käsittely -suoritusten käsittely -myyntireskontran hoito -saatavien valvonta -perintä Lisäpalvelut -manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva laskutus -massa- ja kiirelaskutus -saldoselvitykset -perintä, liiketaloudelliset saatavat	Peruspalvelut -seurantakohteiden ylläpito -pääkirjanpito -kauden vaihteen tehtävät -tilinpäätös Lisäpalvelut -menotositteiden tiliöinti
Suunnitelmista tuloksiin		
Peruspalvelut -sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito -sisäisten budjettien ylläpito		
Henkilöstöpalvelujen palveluvalikoima		
Palkkaus, palkitseminen ja palvelusuhteen hallinta	Rekrytointi	Matkustus
Peruspalvelut -palvelusuhteen hallinta -palkanlaskenta Lisäpalvelut -organisaatorakenteen luominen ja ylläpito organisaatorakenteen muutostilanteissa -palkasta perittävät muut kuin lakisääteiset erät	Lisäpalvelut -asiakasvirastoille muutoin kuin Heli-järjestelmän kautta saapuneiden hakemusten tallentaminen Heli-järjestelmään -Valtion yhteinen ilmoittelu	Peruspalvelut -matka- ja kululaskujen maksaminen Lisäpalvelut -EU-neuvoston matkakustannusten korvausten käsittely -kirjanpitoyksikön henkilökuntaan kuulumattomien matkustajien matkalaskujen käsittely

Kuvio 1. Palkeiden palveluvalikoima (Palkeet 2014b)

3 Tiimityöskentelyn tietoperusta

3.1 Tiimi

Tiimillä tarkoitetaan itseohjautuvaa työryhmää, joukkoa ihmisiä, jotka yhteistyössä vastaa jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka. (Spiik 1999, 29–31).

Vakkuri (1995, 15) määrittelee tiimin (kuvio 2) laajemmin, varsin itsenäiseksi yksiköksi, monipuolisesti ammattitaitoiseksi joukoksi, joka tekee yhdessä töitä sovituin tavoittein ja päämäärin. Yrityksen vision, arvojen ja strategian mukaisesti tiimillä on valtuudet suunnitella ja suorittaa työ itsenäisesti, sekä seurata itse työnsä tuloksia ja vastata niistä. Tiimi käyttää kaikkien jäsentensä kykyjä hyväkseen pyrkimällä johonkin uuteen, parempaan tai tehokkaampaan. Saavutetuista aikaansaannoksista ja parannuksista tiimi on luonnollisesti mielissään. Tiimit voivat olla monen kokoisia, niiden vastualueet rajautuvat yleensä suhteessa tiimin kokoon ja yksittäinen tiimin jäsen voi kuulua useampaan tiimiin. Tiimit voidaan perustaa pysyviksi tai jotain tiettyä työtehtävää varten, jolloin työn valmistuttua tiimi puretaan.

Johtajuus, jaetut johtamisroolit tiimissä

Vastuut, yksilöllinen ja yhteinen vastuunjako

Kokouskäytäntö, tavoitteena avoin keskustelu ja aktiivinen ongelmanratkaisu

Suoritusmittaus, mittaa suorituskyykyään suoraan arvioimalla yhteisen työsuorituksensa

Työtavat, keskustelu, päättää ja tekee aitoa yhteistyötä

Kuvio 2. Tiimin ominaispiirteet (Spiik 1999)

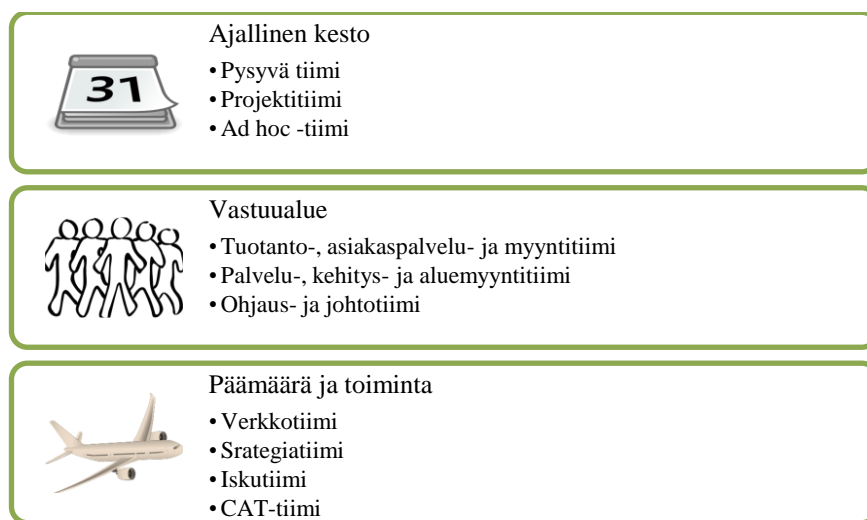
Tiimityypit luokitellaan kirjallisuudessa hieman eri näkökulmien mukaan (kuvio 3), tiimin vastualueen mukaan, tiimin ajallisen keston mukaan sekä tiimin päämäärän ja toiminnan mukaan. (Skyttä 2000, 58–60.) jakaa tiimityypit niiden ajallisen keston mukaan kolmeen perustyyppiin, pysyviin tiimeihin, projektitiimeihin ja ad hoc –tiimeihin. *Pysyvä tiimi* rakentuu usein organisaation pysyvän toimintaprosessin varaan, jolloin tiimin vastualue on olemassa toistaiseksi ja se on koko prosessi tai jonkin osa prosessista. Pysyvässä tiimissä kypsyysprosessi on mahdollista käydä läpi osana tiimin perustehtävää, tiimin osaaminen ja sen laajentuminen on mahdollista ja mielekäästä. Määrällisesti valtaosa tiimeistä on pysyviä tiimejä. *Projektitiimissä* vastaavasti toiminnan luonne

on projektimaista. Tiimi rakennetaan jonkin projektiluonteisen työn suorittamiseen, esim. tuotekehitys tai sillan rakentaminen. Toiminnan luonne asettaa tiimin jäsenille haasteita, koska kasvu aidoksi tiimiksi tulisi olla nopeaa. Tiimin jäsenillä olisikin oltava perusymmärrys tiimitoiminnasta ja tiimitaidoista. *Ad hoc -tiimi* on luonteeltaan hieman projektitiimin kaltainen, erona on kuitenkin sen nopeatempoisuus. Ad hoc -tiimi muodostetaan nopeasti, tilapäisesti, lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Tarkoituksena on jonkin osa-alueen hyvin nopea toteuttaminen mahdollisimman hyvin. Tiimin jäsenellä odotetaan olevan kehittyneempää ja hyvää tiimitoiminnan ymmärrystä ja tiimiapuvälineiden hallintaa.

Spiik (1999, 35–39) puolestaan jakaa tiimityypit kolmeen perustyyppiin näiden vastuualueiden mukaan. *Tuotanto-, asiakaspalvelu- ja myyntitiimi* on kiinteitä perustiimejä, jossa tiimin jäsenet vastaavat yhdessä jostain kokonaisuudesta. Tyypillisenä tuotantotiiminä voidaankin pitää tiimiä, joka tehtaassa valmistaa jotain tuotetta alusta loppuun saakka. Asiakas- ja myyntitiimissä jäsenet vastaavasti voivat työskennellä esim. myyntiosastolla, tehden pitkälti samankaltaista työtä. *Palvelu-, kehitys- tai aluemyyntitiimissä* jokaisella jäsenellä on oma vastuualueensa tai hän edustaa tiimissä jotain tiettyä vastuualuetta, omaa osastoa. Tiimillä on myös yhteinen vastuu, esim. tietty prosessi ja sen toimivuus. Tyypiesimerkkinä voisi olla logistiikkatiimi, jossa vastuualueet jakautuvat ostoihin, kuljetuksiin ja myynteihin. *Ohjaus- ja johtotiimin* toiminta ja vastuu perustuu suurempaan kokonaisuuteen. Perustehtävä on suunnitella, päättää ja ohjata jonkin tiimin toimintaa. Ohjaus- ja johtotiimi perustetaan yleensä jos perustiimin koko kasvaa yli kymmeneen, jolloin tiimi halustaan huolimatta ei pysty enää toimimaan tiimimäisesti ja asioiden käsittely hidastuu. Näin ollen pienemmässä tiimissä, joka koostuu tiimin edustajilta, on helpompi ohjata tiimin toimintaa.

Heikkilä (2002, 27–28) luokittelee tiimityypit näiden päämäärän ja toiminnan mukaan verkkotiimiksi, iskutiimiksi, strategiatimiksi ja CAT-tiimiksi. *Verkkotiimi* toimii ns. epävirallisena tiiminä, jonka syntyminen on seurausta, että sen jäsenet ovat aikaisemmin toimineen yhdessä jossain virallisessa tiimissä ja tiimistä lähtemisen jälkeen kuitenkin säilyttävät yhteyden toisiinsa. Tiimin jäsenet voivat olla jopa eri organisaation johtajia tai osakkaita, jotka kommunikoivat yli osastojen tai yritysrajojen. Verkkotiimejä on usein miten suurissa kansainvälisissä organisaatioissa. *Iskutiimi* voidaan kuvata liikkuvaksi tiimiksi, joka menee ongelma-alueelle tarvittaessa ja se toimii vain sen aikaa mitä

ongelman ratkaisu vaatii. Ongelma kohdassa iskutiimi toimii toiminnan ytimenä rakentaen ympärilleen paikallisen tiimin organisaation työntekijöistä. Iskutiimi tarkoitus on antaa energiaa ja lisäpotkua vanhoille ja jopa väsyneille tiimeille. *Strategiatiimin* tehtävä nimensä mukaisesti on suunnitella, soveltaa ja luoda vaihtoehtoisia lähestymistapoja niin lyhyen kuin pitkän aikavälin strategian laatimiseen. Tiimi ei yleensä itse päättä kehittämänsä toimeenpanosta, vaan luo ideansa esim. verkkotiimin ja CAT-tiimin toteutettavaksi. Tiimin jäseneltä edellytetään erittäin laajaa asiantuntijuutta ja kokemusta alastaan. CAT-tiimillä on valta laittaa edellä mainitun strategiatiimin ratkaisut käytäntöön. Tiimi toimii eräänlaisena ongelmanratkaisutiiminä, jolle ongelmia siirtyy erilaisilta työryhmiltä. Ongelman ratkettu, tiimin päämäärä on saavutettu ja tiimi lakkaa olemasta.



Kuvio 3. Tiimityyppien määrittely (Spiik 1999, Heikkilä 2002 ja Skyttä 2000)

Tulojen käsittelyn palveluryhmässä työskentelee 19 talouspalvelusihteeriä, palveluryhmään on muodostettu neljä, 4-6 jäsenen tiimiä. Tiimityyppi voidaan määrittellä kahden määrittelevän tekijän perusteella, ajallisen keston ja vastuualueen mukaisesti. Tiimit on perustettu palveluryhmään toistaiseksi, jolloin ne voidaan määrittellä pysyviksi tiimeiksi, koska tiimeillä ei ole päättymispäivämäärää. Palkeiden taloushallinnon palvelut on jaoteltu neljään eri prosessiin, tulojen käsittelyn prosessi, tilauksesta perintään, on vastuualueen mukainen määrittelevä tekijä. Palveluryhmä hoitaa taloushallinnon tietyn osa-alueen, tiimit ja niiden jäsenet vastaavat yhdessä jostain kokonaisuudesta, tuotanto-, asiakaspalvelu- ja myyntitiimin kaltaisesti.

3.2 Syyt tiimityöskentelyn syntymiseen ja sen tuomat hyödyt

Skyttä (2002, 10–12) nostaa esille kuusi syytä (kuvio 4) organisaatioiden kehittymisestä tiimiorganisaatioiksi. Suurimpana vaikuttajana voidaan pitää ympäröivän maailman muutosnopeuden kasvamista. Yhteiskunta elää ja asettaa uusia tavoitteita, joihin organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan. Tiimeissä muutoksiin reagointi pystytään parhaimmillaan maksimoimaan tehokkaasti. Osaltaan myös organisaatioiden toiminta on yhä enemmän asiakaslähtöistä ja toiminta kytköksissä asiakkaiden tarpeista. Tiimien olemassaolo ja tarkoitus lähtevät siis asiakkaista ja heidän tarpeistaan, unohtamatta organisaation sisäisiä asiakkaita. Eräänä syynä tiimiorganisaatioiden syntymiseen voidaan pitää myös tarvetta keventää organisaation rakennetta. Tietotekniikan kehittymisen ja pyrkimys ihmisten itseohjautuvuuteen vähentää johtamisen ja johtamistasojen tarvetta. Se mitä organisaation keventäminen asettaa toiminnan tavalle, pystyy tiimi yhdessä vastaamaan haasteeseen.

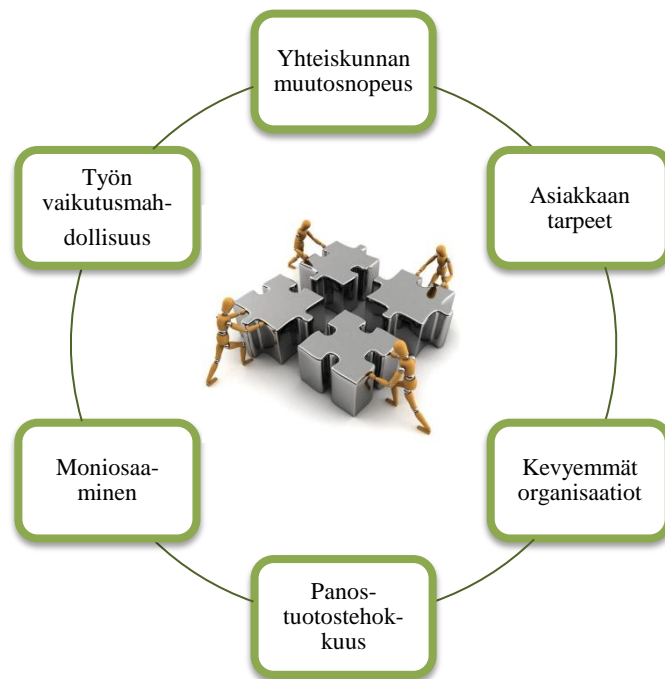
Parhaimmillaan tiimi kehittää toimintaa ja kehittyy toimimaan tiiminä, jolloin on hyvinkin mahdollista parantaa tuottavuuden panos-tuotoslukuja, tiimin kokonaisuus on suurempi kuin osien summa. Synergiaetu syntyy silloin, kun tiiminä työskentely tuottaa enemmän kuin yksittäisten jäsenten summa. Synergia syntyy tiimin jäsenten vuorovaikutuksesta, ideat synnyttävät uusia ideoita, näkökulmat avaavat uusia näkökulmia ja mahdollisuudet luovat uusia mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksessa kehittyvät kaikkien jäsenten tiedot, taito ja viisaus. (Heikkilä 2002, 260–261.) Tiimityöskentely tarjoaa lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, tuoden työtehtäviin monipuolisuutta ja luoden tätä kautta lisääntyntä työmotivaatiota. Tiimin vastuulla olevista töistä saadaan yhdistelemällä yksittäisiä työvaiheita mielekkäitä ja järkeviä kokonaisuuksia. Työn laaja-alaistamiseksi ja monipuolistamiseksi kannattaa lisäksi tiimin sisällä vaihtaa tehtäviä keskenään, töiden vaihtamista kutsutaan työnkierroksi. Tiimin jäsenillä voi olla eritasoinen ja eri asioiden asiantuntijuus ja osaaminen, joten vaihtamalla tehtäviä mahdollistetaan oman osaamisen kehittäminen. Tehtävät ja vastualueet onkin syytä kirjata mahdollisimman tarkasti ja sopia kenellä on päävastuu tehtävistä ja kuka on varahenkilö, sekä päättää millä aikavälillä tiimi kierrättää tehtäviä keskenään. (Spiik 2004, 64–66.)

Muuttunut yhteiskunta on muuttanut työelämää ja asettanut henkilöstölle uusia vaatimuksia, yhä enemmän on alettu korostamaan henkilöstön moniosaamista. Osaamisesta

on tullut yritysten eräs kilpailukeino, menestyminen on riippuvainen siitä mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Organisaation tulosten parantuminen on mahdollista vain, jos organisaation ja henkilöstön suoritukset paranevat samanaikaisesti. Myös julkisten organisaatioiden on toimittava yhä tehokkaammin, kyettävä uusiutumaan muuttavalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan, puhutaankin organisaation oppimisesta. Uusiutumisen on mahdollista, kun organisaatiolla on valmius hankkia jatkuvasti uutta osaamista ja välittömästi pystyy hyödyntämään sitä. (Sydänmaanlakka 2012, 23–27.)

Suoritukset ovat luonnollisesti riippuvaisia siitä osaamisesta, mikä tiimeissä on. Tiimin jäsenten tiedoista, taidoista, asenteista ja kokemuksista muodostuu osa ryhmäoppimista. Tiimi on yhdessä uuden opittavan asian edessä ja saatavilla oleva informaatio on määrältään suurempaa ja ongelmanratkaisuvaihtoehtoja on useampi. Ryhmäoppimisessa yhdistyvät epäsuora, ryhmän välityksellä tapahtuva ja suora, yksilökohtainen oppiminen. Tiimissä oppiminen on sidoksissa vuorovaikutukseen, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamista muille, ja vastaavasti, kuinka vastaanottavat sitä muilta. Tiimin jakaessa ja yhdistäessä tietoa oppiminen tapahtuu luontaisesti, hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja siirtyy osaksi organisaation osaamista. Loppujen lopuksi tiimin osaaminen ei ole vain jäsenten osaamisen summa, vaan enemmän. Mitä enemmän yksittäinen henkilö oppii ja kehittyy, sen sujuvammin ja luotettavammin työtehtävät häneltä sujuvat. Oppiminen tuo mielihyvää, lisää tunnetta olla pätevä ja tarpeellinen sekä vahvistaa oman pysyvyyden tunnetta. (Viitala 2013, 176–179.)

On havaittu, että onnistunut tiimityö lisää henkilön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Yksityöskentelyssä ei välttämättä ymmärretä tai sisäistetä oman työnsä merkitystä organisaation kokonaisuudessa, mutta koska tiimi tekee yhdessä suurempaa kokonaisuutta, työn merkityksen ymmärtäminen kasvaa ja työ tuntuu mielekkäämmältä. Tiimityöskentelyyn kuuluu luonnollisena osana ryhmäpaine, jäsenet valvovat toisiaan tehokkaasti, jolla on epäsuora vaikutus motivaatioon. Tiimityöskentelyssä sisäinen yrittäjäisyys, ihmisten aktiivisuus, oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja sitoutuminen kasvavat. Mitä situneempi ja itseohjautuvampi tiimi on, sen vähemmän on poissaoloja ja tiimin jäsenten vaihtuvuutta. Tiimityöskentelyssä työkuormitusta pystytään jakamaan tasaisemmin tiimin jäsenten kesken, joka on tärkeä työkykyä tukeva tekijä. (Lämsä & Hautala 2004, 141–142.)



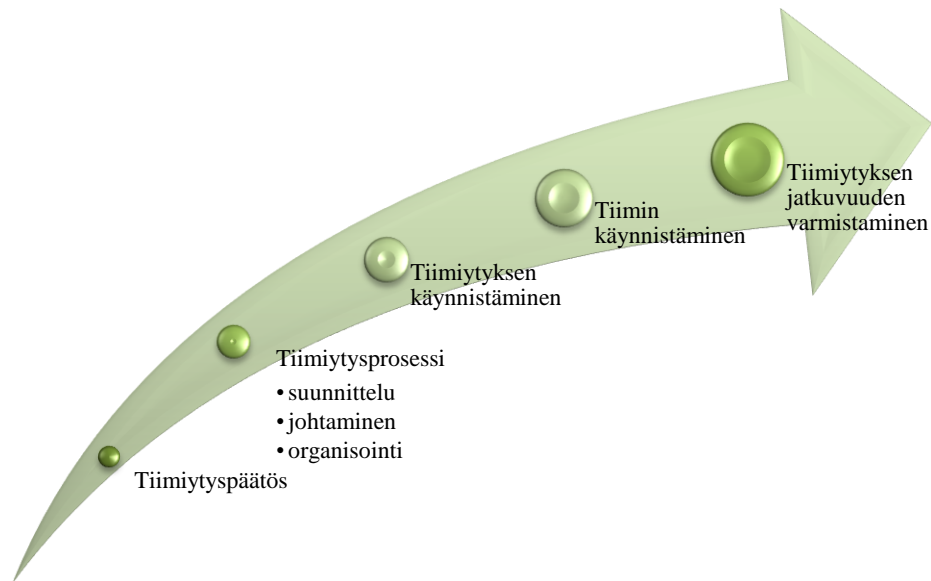
Kuvio 4. Syyt tiimiorganisaatioiden syntymiseen (Skyttä 2002)

Palkeet on vuoden 2014 alussa uudistanut strategiansa Valtiovarainministeriön hallinnonalan yhteisen strategiakarttamallin mukaan, vuoteen 2020 ulottuvissa linjauksissa varaudutaan vahvistamaan roolia valtiohallinnon tukipalvelujen tarjoajana. Palkeiden arvot, minä palvelen, minä osaan ja vastaan ja me onnistumme yhdessä, korostavat jokaisen organisaatiossa työskentelevän palvelutehtävää ja asiakasyhteistyötä. Strategiset tavoitteet ja toimenpiteet strategiakartan osa-alueen ihmiset ja osaaminen mukaisesti, osaaminen vastaa palvelujen ja toiminnan tarpeita, jokainen osaa ja tekee työnsä hyvin, kehittää itseään ja jakaa osaamistaan, laittaa itsensä peliin. (Palkeet 2014c.)

Tulojen käsittelyn tiimien perustamiseen päällimmäinen syy oli töiden sijaistusten helpottaminen. Kun samalle asiakkaalle ja roolille (laskuttaja tai myyntireskontran hoitaja) on useampi tekijä tiimissä, on äkillisten poissaolojen ja vuosilomien sijaistukset aiempaa helpompi hoitaa. Yksityöskentelyssä sijainen ei päävastuullisena hoitanut sijaistettavaa asiakasta, vaikkakin työrooli on samankaltainen, on jokaisella asiakkailla erityispiirteensä. Toinen merkittävä syy siirtymiseen tiimityöskentelyyn on tiedon kulun varmistaminen. Palveluryhmä on iso ja tieto ei aina kulje toivotulla tavalla, aina joku on poissa tai joku ei muista. Tiimissä on useampi korvapari kuulemassa asian, joku aina muistaa ja tiiminvetäjän tehtävä on huolehtia yhteisten viestien jalkauttaminen. (Niemi-nen 2014.)

3.3 Tiimityksen läpivienti

Tiimityöhön siirtyminen on monivaiheinen muutosprosessi (kuvio 5), joka vaatii huolellista suunnittelua, johtamista, organisointia ja yhteisten pelisääntöjen luomista. Ne jotka eivät ole aiemmin tottuneet työskentelemään yhteistyössä, voi siirtyminen tiimityöskentelyyn olla suuri haaste. Tiimityöskentely edellyttää uusien valmiuksien ja taitojen oppimista, sekä mitä luultavimmin omien arvojen ja asenteiden tarkistamista. (Spiik 1999, 33.)



Kuvio 5. Tiimityksen läpivienti (Spiik 1999)

3.3.1 Tiimitytysprosessi

Tiimitytyspäättös aloittaa varsinaisen muutosprosessin. Heti alkuvaiheessa on hyvä pohjustaa muutosta ja ottaa henkilöstö mukaan muutokseen, jolloin luodaan edellytykset onnistuneelle muutosprosessille. Vaaditaankin kaikkia niitä toimia, joilla henkilöstö saadaan mukaan yhteiseen näkemykseen siitä, mihin muutoksella pyritään. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 33–34.) Tiimitytysprosessin suunnitteluvaiheessa on hyvin tärkeä miettiä selkeät päämäärät, tavoitteet ja suunnat, jotka ohjaavat oikean suunnan koko prosessin ajan. Päämäärä, tavoitteet ja suuntaus tarkentuvat matkan varrella, eikä ole lainkaan mahdotonta, että ne jopa muuttuvat. Kartoittamalla sen hetkinen tila, luodaan nykytilan ja päämäärien välille rakenteellinen jännite edistämään prosessia. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös organisoitumistavan miettiminen, mitä apuvälineitä kulloinkin prosessin vaihe tarvitsee, esim. alkuvaiheessa tiimisopimus, sekä valita etene-

mismittarit eri vaiheisiin ja mittaustulosten avulla tehtävät johtopäätökset. (Skyttä 2000, 156–157.)

Muutos kohti tiimityöskentelyä ei kulje itsestään päämääräänsä, vaan sitä tulee aktiivisesti johtaa. Muutoksista ja uudistuksista on tullut osa arkipäivästä työelämää, muutosjohtaminen ei olekaan enää poikkeuksellinen tila pisyvyyden rinnalla vaan päinvastoin. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää ennen kaikkea sitoutumista muutokseen, keskeinen rooli on johdolla, joka toimii inspiroivana toteuttajana ja suunnannäyttäjänä. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 194.) Tiimitysprosessissa on hyvin tyypillistä, että tiimitys hidastelee ja pysähtyy. Pysähtynyttä prosessia on aina vaikea saada uudelleen käyntiin, ylimmältä johdolta edellytetäänkin erityistä ymmärrystä tiimityksen luonteesta ja syvyydestä sekä johtaa sitä määrätietoisesti. (Skyttä 2000, 158.) Esimiehen tehtävä on tukea alaisiaan epävarmuudessa ja muutoksessa kohti onnistumista, joutuen samalla itse sietämään epävarmuutta muutoksen onnistumisesta. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja henkilöstön välillä on avainasemassa muutoksen tuomassa myllerryksessä. Muutoksessa tulisi jokaisen myös tiedostaa, ettei muutos ole pelkästään uuden oppimista, vaan uusien ajattelutapojen ja toimintojen omaksumista. (Hannukainen ym 2006, 197.)

Jos muutoskokonaisuus on laaja, on se syytä organisoida erilliselle ohjausryhmälle. Perustettu ohjausryhmä voi muodostua esim. ylimmän johdon, tiimiytettävän yksikön, tiimin jäsenten ja mahdollisesti erillisen kehittämisresurssin edustuksesta. Ohjausryhmä laatii muutosprosessille yksilöidynnän läpivientisuunnitelman ja vastaa tiedon kulusta asianomaisille henkilöille. Ohjausryhmän tärkeimpänä tehtävä voidaan kuitenkin pitää prosessin selkiyttämistä käytännön tasolle, niille joita muutos koskettaa konkreettisesti. Ohjausryhmä on koko prosessin aktiivivaiheen perillä siitä, missä vaiheessa ja miten prosessi etenee ja seurantatietojen pohjalta suuntaa toimenpiteitään käytännön tasolle. (Skyttä 2000, 162.)

3.3.2 Tiimityksen käynnistäminen, tiimivalmentaja

Tiimityksen käynnistäminen itsessään on valtava muutosprosessi, joka tarvitsee erikseen keskittyviä ulkoisia ja sisäisiä resursseja. Ulkoisen muutosagentin tarve voi olla tarpeen alussa, mikäli organisaatiossa ei ole aiempaa kokemusta tai osaamista ja ymmärrystä muutosprosessista. Tosin yksikään muutosprosessi ei ole toistensa kaltainen,

joten aiemmasta muutoksesta huolimatta olisikin syytä miettiä ulkopuolisen resurssin tarjoamaa apua. Muutosagentti perehdyttää yleisiin kehityssuuntauksiin, sekä luo työkalut ja menetelmät kaikkiin tiimiytyksen osa-alueisiin, ja varmistaa prosessin kulun organisaatiossa omin ohjausresurssein. Muutosagentin työn jälkeen muutosprosessin sisäiseksi eteenpäin viejiksi astuvat tiimivalmentajat. Tyypillisesti ulkoinen muutosagentti ohjaa ja avustaa prosessirupeamia alussa, perehdyttäen samalla tiimivalmentajat roolinsa hoitamiseen. Tiimivalmentajan on tärkeä ensin opetella ymmärtämään ja havainnoimaan tiimiytysprosessia ulkopuolisena katsoja, ennen vastuu siirtämistä hänelle itselleen. Tiimivalmentaja vastaa tiimiytysprosessissa käytetyistä menetelmistä, kehittämistyön jatkuvuudesta, tiimitiedon eteenpäin viemisestä ja muutostarpeiden johdon tietoisuuden saattamisesta. On ensisijaisen tärkeää, että tiimivalmentajalla on oikeat ja etenemistä auttavat menetelmät, jotka tiimit ja tilanteet saavat käyttöönsä tiimiytysprosessissa. Tiimivalmentajan asiantuntijuus prosessin luonnetta kohtaan auttaa tunnistamaan hidastumisen, jolloin hän pystyy tarjoamaan uusia menetelmiä estääkseen prosessin kokonaan pysähtymisen. Tiimitiedon taso organisaatiossa on pitkälti tiimivalmentajan vastuulla, hänellä on tietämyksen lähin ja paras kokemus, jonka hän siirtää tiimeihin joiden valmentajana työskentelee. Tiimivalmentajan rooli on tärkeimmillään tiimiytysprosessin alkupäässä, joka vähenee sitä mukaan, kun tiimit käynnistyvät ja löytävät yhteisen työskentelyn sävelen. Vaikka tiimivalmentaja tekee roolistaan pikkuhiljaa tarpeettoman, on varauduttava siihen, että tiimivalmentajarupeama voi kestää joitakin vuosia. (Skyttä 2000, 168–169.)

Tulojen käsittelyn palveluryhmässä tiimityöskentelyä pohjustettiin henkilöstölle ryhmäpalavereissa, yhdessä ryhmässä käytiin läpi tiimien tavoitteet ja hyödyt. Tiimien käynnistämisen jälkeen ryhmäpalavereissa käytiin läpi tiimien tuntemuksia ja ajatuksia läpi tiimityöskentelystä. (Nieminen 2014.)

3.3.3 Tiimin käynnistäminen

Tiimin jäsenten valinnassa tulisi löytää toimivin yhdistelmä työn tekemiseen tarvittavia taitoja. Valintakriteereinä voidaan pitää jäsenten teknillisiä ja toiminnallisia taitoja, eli oman alansa ja asian substanssiosaamista, ongelmaratkaisutaitoja ja vuorovaikutustaitoja. Olennaista on löytää oikeassa suhteessa jäseniä, joilla on jo tarvittavat taidot sekä jäseniä, jotka voivat keittää taitoja tiimissä. Jokaisella meistä on työn tekemiseen omat vahvuutemme ja heikkoutemme, haaste tiimille onkin, aikooko sen uhrata aikaansa ja

energiaansa potentiaalisen jäsenen kehittymiseen. (Katzenbach & Smith 1993, 136–137.) Tiimin jäsenten taitojen painotus valintavaiheessa voi vaihdella riippuen siitä, muodostetaanko tiimiä aiemmin yksilötyönä tehtyihin töihin vai ollaanko perustamassa uutta organisaatiota tiimipohjaiseksi. Jäsenten valinnassa on myös otettava huomioon toisiaan täydentävien taitojen merkitys, riippuen siitä kuinka paljon jäsenten tekemiset ovat toisistaan riippuvaisia ja missä suhteessa jäsenet korvaavat toisiaan. (Huusko 2007, 70–72.)

Tulojen käsittelyn tiimit on alun perin muodostettu osaamisen perusteella. Tiimit pyrittiin kokoamaan niin, että mahdollisimman paljon ns. vanhaa osaamista on ollut pohjalla. Eli ne henkilöt, jotka olivat jo hoitaneet tiettyä roolia tietyille asiakkaalle, jatkoivat samojen roolien ja asiakkaiden kanssa, näin osaaminen ja tieto saadaan varmasti jalkautettua tiimissä. Jatkossa tiimien kokoonpano tullaan mahdollisesti muuttamaan, ajatuksena on, että mahdollisimman moni henkilö pystyy hoitamaan useita eri tehtäviä eri asiakkaille, eikä olla vain muutaman erityisosaajan varassa. (Nieminen 2014.)

Toimiakseen tiiminä, yhteistyössä työskennellen, on tiimin alkuvaiheessa määriteltävä itselleen yhteisen työnteon suunta, miten tiimi työskentelee ja kuinka yhteisiin päämääriin päästään. Työnteon suunnannäyttäjäksi tiimin olisikin hyvä yhdessä miettiä ja hyväksyä oma visio siitä, mitä varten juuri tämä tiimi on olemassa. Tämän jälkeen voidaan yhdessä ryhtyä miettimään tavoitteet ja työskentelystrategiat, luodaan tiimille pelisäännöt toimimiseen ja yhdessäolon kannalta tärkeisiin asioihin. Ajan saatossa tiimistä tosin löytyy myös kirjoittamattomia pelisääntöjä, joiden olemassa olon huomaa viimeistään silloin, kun niitä rikotaan. Säästyäkseen ristiriidoilta tiimin tehtävät ja vastuunjaot on määriteltävä selkeästi ja riittävän yksityiskohtaisesti. Mitkä ovat tiimin vastuulla olevat työt, miten työt jaetaan, millaisiin osatehtäviin työt voidaan jakaa tai onko niitä järkevää jakaa pienempiin osiin. (Heikkilä 2002, 231–232.) Siirryttäessä tiimityöskentelyyn ei ole enää niin tärkeää kuinka tärkeitä tehtäviä itse hoitaa, vaan selvyys näiden tehtävien jaosta (Mohrman & ym. 1997, 128).

Jotta tiimiä voitaisiin kutsua todelliseksi tiimiksi ja tiimi työskentelisi tehokkaasti ja tuloksellisesti, on sen kuljettava neljän kehitysvaiheen läpi (kuvio 6). Muotoutumisvaiheessa tiimityöskentely ja tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Vaihetta voitaneen kutsua jonkinlaiseksi tutustumisvaiheeksi, jolloin suurin osa ajasta ja energiasta

kuluu alustaviin tunnusteluihin toisiin jäseniin. Näin alkuvaiheessa tiimi tarvitseekin selkeän vetäjähahmon, joka aktiivisesti rakentaa tiimiä ja rohkaisee sekä innostaa muita tiiminjäseniä osallistumaan. Tutustumisvaiheen avulla tiimi etsii omaa persoonallista tyyliään ja vähitellen kokeilee ristiriitojen sietokyvyn kasvua. Myrskyvaihe on tiimin kehityksessä vaikein työstettävä, vaiheessa esiintyy runsaasti kilpailua, negatiivisia ajatuksia, tunteet ovat pinnalla ja tiimin jäsenet kohtaavat omia ja yhteisiä stressin aiheita. Ratkaistavaksi tulee ennalta arvaamattomia konflikteja. Yhteistyöhön pyrkiessä joudutaan väistämättä mittaamaan omaa itseään suhteessa toisiin sekä opetellaan kuka kukin on. Sopimisvaihetta voidaan pitää eräänlaisena asennemuutoksena. Tiimin jäsenet alkavat vapautua, hyväksyvät toistensa roolit ja todellinen tiimihenki alkaa muotoutua. Oivalletaan tarkoitus tiimin olemassa ololle, tiimin tehtäville ja keskinäisen riippuvuuden vaikutus. Tiimiä voidaan tässä vaiheessa jo alkaa kutsua tiimiksi, vaikeuksien kautta on kehittynyt valmius luoda yhteistyössä jotain uutta ja kehittää tiimi-identiteetti. (Heikkilä 2002, 274–292.)

Suoritusvaiheessa esteet on ylitetty ja tiimi on saavuttanut valmiuden nostaa työskentelyn laatua, kyetään yhteistyössä päättämään asioista sekä käyttämään resursseja tehokkaasti ja tarkoituksen mukaisesti. Suoritusvaiheessa työskentely tapahtuu keskinäisen riippuvuuden ehdoilla. Tiimi voi läpäistä edellä mainitut vaiheet hyvinkin nopeasti, on kuitenkin aivan normaalia, että ensimmäisessä ja toisessa kehitysvaiheessa työskentelään kauemmin, kuin kolmannessa ja neljännessä kehitysvaiheessa. Joskus tiimi voi juuttua jollekin tietylle kehitysvaiheelle, tai jopa ottaa takapakkia jo ohitetulle kehitysvaiheelle. Tiimin kehitykselle onkin tärkeää, että jokaisessa kehitysvaiheessa pyritään avoimesti ja riittävän syvällisesti ratkomaan juuri sen tason ongelmia. (Heikkilä 2002, 274–292.) Tiimi ei kuitenkaan voi hypätä kehittymisvaiheiden yli ja pakottaa itseään ja jäseniä toimimaan yhdessä, on tiedostettava eteneminen kohti tiimitoimintaa. On myös huomioitava, jos tiimin kokoonpanoon tulee muutoksia, jäseniä vaihtuu, hidastuu tiimin toiminta hetkellisesti uudelleenorganisoinnin vuoksi. (Huusko 2007, 49.)



Kuva 6. Tiimin kehityksen vaiheet (Heikkilä 2002)

3.3.4 Tiimityksen jatkuvuuden varmistaminen

Tiimin käynnistämisen jälkeen tiimi on jo alkuvaiheessa kohdannut ensimmäisiä pysähdyksiä ja sudenkuoppia, jopa myrskyjä. Tiimityöskentelyn syventyessä ja jatkuessa pidemmän aikaan tiimi voi kohdata toisenlaisen ilmiön, jota kutsutaan toisen vuoden taantumaksi tai keski-ikänsä kriisiksi. Näillä tarkoitetaan tilannetta, jossa tiimi on jumiutunut, sen energisyys ja innostus on vähentynyt, tiimi tuntee avuttomuutta ja sen identiteetti on kadonnut, kukaan ei halua puhua mitään tapahtua tai tapahtui, kyynisyys ja epäluulo valtaavat ilmapiirin, ihmiset syyttelevät ja osoittavat toisiaan selän takana, jne. Pahimmassa tilanteessa jumiutunut tiimi on muuttunut valetiidiksi, koska se on lakannut pyrkimästä tiimisuorituksiin. On kuitenkin keinoja joilla voidaan jo ennalta ehkäistä ajautuminen umpikujaan, esim. opettaa tiimille uusia taitoja, asettaa uudet tavoitteet, kehittää prosesseja ja menettelytapoja tai käyttää tiimin ulkopuolista apua, jopa vierailu toisessa tiimissä voi antaa uusia näkökulmia ja työkaluja. (Katzenbach & Smith 1993, 169–170.)

3.4 Roolit tiimissä

Tiimiroolit voidaan luokitella kahteen päätekijään, tiimin vetäjän tai tiimivastaavan ja tiimin jäsenen rooleihin. Erityisesti tiimin alkuvaiheessa tiimivastaavan roolilla on suuri merkitys, vaikkakin roolin merkitys vähenee myöhemmin. Tiimivastaava toimii tiimissä työn koordinoijana tai puheenjohtajana, tätä roolia ei kuitenkaan tule sotkea esimieheen tai työnjohtajaan. Alkuvaiheessa tiimivastaavan ensisijainen tehtävä on luoda tiimiin luottavainen ja avoin ilmapiiri, sekä saada tiimin jäsenet mukaansa, luonnollisesti uusi tilanne voi luoda jäsenille epävarmuutta ja ahdistusta tilanteeseen. Tiiminvastaava edesauttaa sitä mihin tiimi on menossa, uskoen tiimin päämääriin ja tiimin jäseniin, sekä heidän yksilöllisiin ominaisuuksiin. Tiimivastaavan ei kuitenkaan tulisi missään vaiheessa ajautua siihen, että vain hän ajattelee ja hoitaa asiat. Tiimi on tasa-arvoinen, joka suunnittelee, toteuttaa ja kehittää toimintaansa yhdessä. Tiimivastaava toimii itsekin tehokkaana tiimin jäsenenä, pitäen tiimin puolia niin ulospäin kuin ylöspäin. (Mäkisalo 2003, 106–107.)

Tiimin jäsenen ja tiimin vetäjän tai tiimivastaavan roolin lisäksi roolit tiimissä voidaan työskentelyn kannalta jakaa 3 ryhmään. Roolit, jotka edistävät tehtävän suorittamista (aloitteentekijä, tietojen etsijä, asiantuntija, järjestelijä, jne.), roolit, jotka ylläpitävät hyvää ilmapiiriä sekä edistävät toimintaa (rohkaisija, sovittelija, mukaansa vetäjä, jne.)

ja tiimin toimintaa häiritsevät roolit, kuten hyökkääjä, huomion tavoittelija, kilpailija, jne. (Mäkisalo 2003, 105.) Emme kuitenkaan aina itse tiedosta roolejamme, tai jos tiedostamme, voi vaarana olla rooliin jämähtäminen tai vastaavasti meidän pakotetaan pysymään roolissamme. Tiimissä tulisikin antaa jokaiselle liikkumatilaa omassa roolissa ja erilaisten roolien välillä, näin yksilö pystyy parhaiten toteuttamaan itseään ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tiimin hyväksi. Tiimin toiminnan kannalta on hyvä löytää roolien tasapaino (Kuvio 7). Mitä enemmän ja tasaisemmin jakautuvat tehtävän suorittamista edistävät, tiimin ilmapiiriä ylläpitävät ja toimintaa helpottavat roolit, sitä toimivampi tiimi on. Jos toteuttajia, tulosisihmisiä ja organisaattoreita on paljon, mutta huolehtia, kehittäjä ja ideoisija puuttuvat, puhutaan tiimissä paljon, mutta innostusta ja uusia ideoita on vähän, tai sovittelijan puuttuessa voi esiintyä riitaisuutta. On kuitenkin syytä muistaa, ettei satunnainen tiimin toimintaa häiritsevän roolin esiintyminen vaikeuta pysyvästi tiimityöskentelyä, olemmehan kaikki inhimillisiä olentoja huonoine päivinemme. (Työväen Sivistysliitto, 2001, 12–13.)

Sovittelija

- Suuntaa voimakkaasti käsillä olevaan tehtävään
- Ei aina ole innostunut uudistaja

Tulosihminen

- Kiinnostunut mitä saadaan ja on saatu aikaan
- Tärkeimpinä työkaluina suunnitelmat ja mittarit

Huoltaja

- Sosiaalinen, kiinnostunut toisten hyvinvoinnista, näkee herkästi muiden tarpeet
- Ottaa helposti tehtäviä joita ei ole jaettu kenenkään vastuulle
- Voi kuormittaa liikaa, stressaantuneena muuttuu valittajaksi

Innostaja

- Tiimin voimalla, energialataus, hengenluoja, joka tartuttaa uskoa ja myönteisyyttä
- Näkee mahdollisuuksia myös ongelmatilanteissa,
- Uusien mahdollisuuksien näkijä, jolla huomio visioita ja ideoita tulevaisuuteen

Kehittäjä

- Painottaa uudistamista, näkee uusia mahdollisuuksia realistisemmin ja kriittisemmin kuin innostaja
- Kokee tulosihmisen toimintatavan liian kontrolloivaksi ja menneisyydestä ohjautuvaksi
- Kriittinen, arvostelee vallitsevaa käytäntöä ja epärealistisia ideoita

Organisaattori

- Muutosten ja päätösten vauhdittaja, osaa muuttaa päätökset ja ratkaisumallit toimintasuunnitelmaksi
- Kiinnostunut käytännöstä, mitä tehdään, kuva vastaa ja aikataulu
- Muut voivat kokea hänet hiostajaksi ja hoputtajaksi

Sovittelija

- Diplomaatti, joka rakentaa yhteyksiä ihmisten välille
- Osaa sovittaa ristiriitoja, on hyvä kyselijä ja kuuntelija
- Voi ärsyttää neutraalisuudellaan, koska ei asetu kenenkään puolelle tai vastaan

Kuvio 7. Tiimin roolien tasapaino (Työväen Sivistysliitto 2001)

3.5 Tiimien johtaminen, mikä muuttuu esimiehen näkökulmasta

Tiimityöskentelyssä on kyse tiimien johtamisesta, perinteisen yksilöiden johtamisen sijaan. Yksilön johtaminen ei kuitenkaan poistu, eikä yksilön kohtaamista tule missään tilanteessa unohtaa. Tiimien johtamisessa esimiehen työ ja sen tarpeen muoto muuttuvat. Pyrkimys tiimityöskentelyssä on, että tiimit toimisivat itseohjautuvasti, tai ainakin osittain itseohjautuvasti. Esimies sopii ja jakaa tiimien kesken tehtäväkokonaisuudet, tavoitteet ja aikataulut, jonka jälkeen tiimi toimii keskenään itsenäisesti eikä jatkuvaa ulkopuolista seurantaa ei tarvita. Esimies ohjaa, opastaa ja valmentaa tiimejä kohti itseohjautuvampaa työskentelyä ja vahvempaa osaamista. Esimies muuttuu käskijästä kannustajaksi ja valvojasta valmentajaksi, hän innostaa ja muokkaa keskustelemalla tiimin asenteita, tarpeita ja arvoja. Yleinen tiimityöskentelyn käytäntömallina on ollut, että esimies toimii tiimin ulkopuolella ja tiimiin on nimetty tiiminvetäjä tai tiimivastaava, joka toimii aktiivisena linkkinä esimiehen ja tiimin välillä. Esimiehen tulee kuitenkin aina oltava tietoinen tiimin asioista. Esimiehen päätehtävä on ulkopuolelta varmistaa tiimille paras työskentelyolosuhde, antaa tarpeellinen tieto työn tekemiseen ja varmistaa tiimin toimivuus sekä yhteistyö tiimien välillä. (Spiik 2004, 184–185.) Jos tiiminvetäjä tai vastuuhenkilöä vastaa vain tiimin toiminnasta ja työjärjestelyistä, eikä hän ole varsinaisessa hallinnollisessa esimiesasemassa, tulee määritellä selkeästi ne asiat mistä tiiminvetäjä voi päättää ja mihin tarvitaan esimiestä. Tärkeää on, että esimiehen ja tiiminvetäjän valta- ja vastuusuhteet ovat heille itselleen ja tiimin jäsenille selkeät. Tiimityöskentely voi vähentää osittain esimiehen valtaa ja lisätä tiimin valtuuksia, tämä voi osoittautua esimiestyöskentelyn haasteeksi. Valta esimiehelle voi merkitä arvostusta ja ihmisarvoa ja vallan menetys voi tuntua pelottavana. (Järvinen 2007, 19.)

Tiimien johtamisessa esimiehen ei tule unohtaa yksilön kohtaamista. Suurimmat virheet tiimien johtamisessa ja ohjaamisessa tapahtuvat, jos tiimi johdettaessa unohdetaan yksilöt. Jos yksittäiset tiimin jäsenet jäävät esimiehen liian niukalle henkilökohtaiselle ohjaukselle tai joku tiimin jäsen kokee esimiehen aliarvostavan heitä, voi tämä aiheuttaa tiimin henkilökemiahaasteita, eikä tiimi pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijän saamalla arvostuksella on merkittävä tekijä työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Esimiehen haasteena onkin tasapainoilla yksilön ja koko tiimin huomion välillä. (Sundvik 2006, 12–14.)

Niemisen (2014) mukaan tiimityöskentely ei ole tuonut merkittäviä muutoksia päivittäiseen johtamiseen, sillä vastuu palvelutuotannosta ja sen sujumisesta on edelleen esimiehellä. Puolen vuoden tiimityöskentelyn jälkeen on kuitenkin selkeästi huomattavissa tiimien toiminnan muuttuneen yhä enemmän itseohjautuvaksi, jolloin itsekin on löytänyt luottamuksen siihen, että tiimit toimivat ja tiimien jäsenet hoitavat asiat siten, että ohjaavat toisiaan. Tiedottaminen on myös omalta osaltaan sujuvoitunut ja helpottunut, kun voi luottaa tiimien vetäjien vievän asiat eteenpäin, eikä tarvitse jokaiselta tiimin jäseneltä erikseen varmistaa onko hän kuullut ja tietoinen jostakin asiasta.

Ongelmiakin on luonnollisesti matkavarrella ollut, todellisten tiimien muovautuminen on nostanut esille hieman kilpailuhenkeä tiimien sisällä ja välillä tiimien jäsenet pyrkivät unohtamaan, ettei heillä ole oikeutta tehdä päätöksiä, vaan palveluryhmän kaikki tiimit toimivat samojen ohjeiden mukaisesti ja esimies vastaa siitä, että ohjeita noudatetaan. Tuntosarvet on edelleen pidettävä pystyssä ja nostaa havaitut ongelmat heti esille käsiteltäväksi. Luottamus ja toiveet tiimeihin on kuitenkin korkealla, on iso tehtävä saada ihmiset toimimaan keskenään ja ymmärtämään työpaikan ja työtehtävän merkitys. (Nieminen 2014.)

3.6 Tiimityöskentelyn haasteet

Tiimin koolla on suuri vaikutus tiimityöskentelyn toimivuuteen ja tehokkuuteen. Ihanteellinen ja tehokas tiimin koko on noin neljästä kahdeksaan jäsentä, tästä suuremmat tiimit eivät koskaan saavuta haettua tehokkuutta ja sen hankalampaa on hyödyntää jäsentensä yhteistyötä. Liian suuri tiimikoko vaikeuttaa jäsenten toimintaa, sitoutumista ja tuntemista kuuluvansa tiiviiseen tiimiin. Suuressa tiimissä on vaarana syntyä alaryhmiä, jolloin yhteys ns. päätiimiin vähenee ja voi jopa luoda kilpailua alaryhmän ja päätiimin välille. Työroolien selkeässä jaossa voi myös esiintyä haasteita, samaa tehtävää voi hoitaa kaksikin ihmistä, joka osaltaan kasvattaa kilpailua ja henkilöiden välistä kannausta. Suuri tiimikoko haihduttaa kyvyn astia tiimin yleistä ilmapiiriä ja toisten mielialoja, yksilön havaitsemiskapasiteetti ja tietoisuuden taso ovat luonnollisesti rajallisia. (Heikkilä 2002, 32.)

Yksilötyöskentelystä siirryttäessä tiimityöskentelyyn saattaa herättää negatiivisuutta, uusi koetaan jonkinlaisena uhkana, pelottavana asiana, joka muuttaa totuttuja työtapoja ja pakottaa tiimin jäsenet oppimaan uusia asioita. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin

pitää luonnollisena reaktiona aluksi, kun täytyy luopua jostakin tutusta ja turvallisesta on tehtävä surutyö. Muutosvastarintaa voi syntyä kahdelta eri suunnalta, voimme aiheuttaa sitä itse omalla asenteellamme tai johto aiheuttaa sitä puutteellisilla toimillaan. Vastahakoisuutta tiimityöskentelyyn siirryttäessä voi aiheutua tavasta jolla muutosta toteutetaan, tiimijäätystä ei perustella riittävästi ja epätietoisuus ajaa muutosvastarintaan. On siis erittäin tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, henkilöstöhän tuntee parhaiten käytännön työt ja pystyvät tuomaan esille asioita joita ei ole ehkä tiedostettu. Siirtyminen yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn on henkilölle suuri muutos, oma pelkomme tai laiskuutemme oppia uusia asioita voi synnyttää itse aiheutettua muutosvastarintaa. Vanhasta pois oppiminen ei tapahdu hetkessä, kaikki eivät omaksu uusia asioita yhtä nopeasti, jolloin vastahakoisuutta voi jatkua vielä tiimissäkin. Joku voi kokea muutostilanteen erittäin stressaavaksi, jolloin sairauspoissaolot voivat lisääntyä. Tiimi voi kuitenkin auttaa vähentämään vastahakoisuutta keskustelemalla avoimesti tilanteesta ja tunteista, näin jokainen rohkaistuu ottamaan vastuun ja oman paikkansa tiimistä (Työväen Sivistysliitto 2001, 37–38.)

Tiimi on niin vahva, kuin sen heikoin lenkki. Tiimityöskentelyssä väijäämättä havaitaan, että joidenkin kanssa työskentely sujuu kuin itsestään, kun taas joidenkin kanssa se on energiaa vievää jopa vaikeaa. Vaikka tiimin jäsen olisi alansa vahva asiantuntija, persoonallisten ominaisuuksien takia toiset osoittautuvat vaikeiksi. Voidaankin erotella erityyppisiä ihmisryhmiä, joita tiimityöskentelyn kannalta voidaan pitää ns. ongelmien aiheuttajina, he eivät kykene keskittymään työhönsä, kommunikoimaan riittävästi, tekemään töitä muiden kanssa tai pitämään positiivista asennetta tiimissä. Ongelman aiheuttajat eivät yleensä hallitse tiimin ydinosaa tai eivät pidä sitä edes niin tärkeinä. Kenenkään peruspersoonan muutoksiin ei kukaan toinen kykene vaikuttamaan, sen sijaa tulisi rohkaista toista muuttamaan tiimityöskentelyä häiritsevää käyttäytymistä. Pyrkimys on vahvistaa tiimin ja jäsenten positiivisia piirteitä ja vähentää negatiivisia. Muutos voi lähteä niinkin pienestä asiasta, kuin itse ongelman ja siitä seuraavan ongelman näkyväksi tekemisestä, jo tällä voidaan herättää ns. ongelmaihminen ajattelemaan asiaa eri näkökulmasta. Itsenä vahvistaminen, itseään ymmärtämään oppiminen ja kouluttautuminen ovat samalla muidenkin tiimin jäsenten vahvistamista. (Heikkilä 2002, 323–324.)

Kommunikoimaton ihminen, hänen niukan informaation vuoksi tiimin on vaikea selvittää, mitä hän ajattelee ja onko hän sitoutunut yhteistyöhön tai mikä hänen kulloinenkin työtilanteensa on. Tiimissä työskentely vaatii avointa ja aktiivista kommunikointia kaikkien jäsenten välillä, yhteisen informaation luomiseksi. Kommunikoimatonta ihmisestä tulisi rohkaista keskustelemaan kaikkien kanssa kysyen häneltä usein, jolloin aktivoidaan hänet mukaan yhteiseen kommunikointiin. Kysymykset on kuitenkin syytä kohdistaa johonkin erityisesti alueelle, jolloin avoimella kysymysten asettelulla edesautetaan rikkaampaa kommunikointia. Syytä on siis välttää kysymyksiä, joihin riittää pelkkä kyllä- tai ei-vastaus.

Kuuntelematon ihminen ei kuuntele muita ja ei pidä esitettyä asiaa tärkeänä. Kuuntelemattomuudesta on seurauksena työtehtävien tekemättömyys, koska kuuntelematon ihminen ei koskaan ole kuullutkaan kyseisestä työtehtävästä. Kuuntelemattomalta ihmiseltä tulisikin tarkistaa juuri puhuttu asia esim. pyytämällä häntä kiteyttämään sovitut toimenpiteet, sekä saada hänet aktivoitua kuuntelemaan esittämällä hänelle avoimia ja soveltavia kysymyksiä. Työtehtävien tekemisestä häntä joutuu muistuttamaan yhä uudelleen tai vaihtoehtoisesti kuuntelematon on laitettava kohtaamaan heikkoutensa epäonnistumisen kautta. On kuitenkin syytä tehdä epäonnistuminen psykologisesti turvallisessa tilanteessa, jotta tapahtunut muuttuu koetusta sisäistetyksi tiedoksi ja opettaa kuuntelemaan muita.

Informaation panttaaja salaavat tietoja muita tiimin jäseniltä, joka koetaan tiimissä yhteistyöhaluttomuudeksi. Tiedon panttaamista voidaan pitää vallankäytön välineenä tai panttaajalla on suuri tarve saada henkilökohtaista tunnustusta. Riippuen siitä kumman edellä mainitun takia tietoa pantataan, voi panttaajalle tarjota osia halutusta informaatiosta ja pyytää häntä täydentämään tietoa, näin panttaaja voi antaa sinulle jotain mitä sinä et tiennyt ja tyydytetään hänen vallan tarvetta, tai saadessasi haluamasi informaation, kiitä panttaajaa muiden jäsenten kuullen, jolloin panttaaja kokee todellakin tuoneensa tilanteeseen lisäinformaatiota ja tietävänsä kysyjää enemmän. (Heikkilä 2002, 325–326.)

Yksintekijä vetäytyy mielellään omiin oloihinsa tekemään töitä, he eivät ole luontaisia tiimityöntekijöitä, mutta tiimissä voivat kasvaa sellaisiksi. Yksintekijä voi tiimin kannalta tuntua etäiseltä, suhtautuvan muihin tiimin jäseniin negatiivisesti, eivätkä esitä tiimille omia ideoitaan. Yksintekijä hoitavat työnsä huolellisesti ja täsmällisesti, josta tiimin tulee muistaa olla kiitollinen. Yksintekijä voi kokea paineita sosiaalisessa

tilanteessa ja jokaisen yksityisyyttä tulee kunnioittaa eikä väkisin voi pakottaa. Yksintekijää voi rohkaista osallistumaan enemmän esim. kysymällä hänen mielipidettään tai kommenttejaan ongelmaa tai muuhun asiaan.

Lusmu kaataa tekemättömät työt toisten niskaan, löytäen aina lukuisia syitä ja tekoselityksiä miksi ei ole saanut töitään tehtyä. Lusmu perustelee tehottomuuttaan toisten tekemisillä tai tekemättä jättämisillä, aina syy on muissa kuin itsessä. Lusmu aiheuttaa selittelyllään tiimiin jännitteitä ja konflikteja, vaikuttaen koko tiimin työtehoon. Lusmulle tulee antaa työtehtäville selkeät rajat, eli tarkat työohjeet ja työtehtävien määräajoista. Lusmu on tiimissä hyväksikäyttäjä, auttaminen tulee kohdistaa juuri sellaiseen ongelmaan, josta hän ei itse selviä. Lusmu ei koskaan opi seisomaan omillaan, mikäli häntä autetaan aina jokaisen pikkuongelman kohdalla. Lusmulle tulee kuitenkin osoittaa jonkinlaista myötätuntoa, mutta samalla on muistutettava ja kysyttävä kuinka hän selvittää asian, jotta tehtävä on määräaikaan mennessä valmis. (Heikkilä 2002, 326–327, 334–335.)

3.7 Tiimitaidot

Onnistuakseen tiimityöskentely edellyttää tiimin jäseniltä jo olemassa olevien valmiuksien ja taitojen hyödyntämistä, sekä halua kehittää itseään ja kehittyä todelliseksi tiimipelaajaksi. Tiimityöskentelyn kannalta tärkeimpiä onnistumiseen tarvittavia taitoja ovat;

- vuorovaikutustaidot
- taito motivoitua tiimityöhön
- taito työskennellä tiimissä
- kokousosaaminen
- itsensä johtamisen taidot

Olemalla rehellinen, avoin ja reilu, tiimin jäsen ilmaisee asiansa ja mielipiteensä selkeästi, sekä kunnioittaa toisten erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä, aina yhtä oikeaa vastusta ei ole. Reilu tiimin jäsen ei syytä muita omista vaikeuksistaan ja epäonnistumisesta, vaan nostaa reilusti kätensä ylös ja myöntää tekemänsä, virheistä oppii. Tiimitoiminta perustuu lähtökohtaisesti erilaisten ammatillisten ja tiimin jäsenen muunkin osaamisen yhdistämiseen, hyvä tiimin jäsen tarjoaa avoimesti omaa osaamistaan tiimin käyttöön, sekä tiedostaa muiden osaamisen ja hyödyntää tarjolla olevaa tietoa. Luottamus on niin työelämässä kuin tiimityöskentelyssä lähtökohtaista, jokainen tiimin jäsen luottaa toiseensa siinä että, työtehtävät tulevat hoidettua ajallaan, oikein ja laadukkaasti. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää oman roolinsa merkityksen ja ottaa vastuun koko tiimin

toiminnasta, vastuunkanto on yhteistä ja samalla myös yksilövastuuta. Aktiivinen tiedonhankkija ei jää odottamaan, että tieto tulee hänen luokseen, vaan menee itse tarvitsemansa tiedon luo ja välittää sen tiimissä kaikkien saataville. Hyvä työilmapiiri luo puitteet työssä viihtyvyyteen ja motivaatioon, tiimin jäsenten vastuulla onkin luoda myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä ympärilleen. Tiiviisti työskentelevässä tiimissä tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen, omalla käytöksellä on vaikutus siihen millaisen ilmapiirin tiimiinsä haluaa luoda, kulutetaanko energiaa jatkuvasti epäkohdista valittamiin, vai halutaanko ne ratkaista. (Salminen 2013, 72–76.)

Suora ja konstailematon vuorovaikutus ja kommunikointi ovat tiimitaitojen merkityksellisimmät osa-alueet. Vuorovaikutus on aina kahden kauppa, on ensin ymmärrettävä muita, ennen kuin voi olettaa itse tulevansa ymmärretyksi. Kommunikaatiotaidot voidaan erotella neljään eri perustaitoon, tekstin ja kuvan lukeminen, kirjoittaminen, puhuminen ja kuunteleminen. Kommunikaatiolla tarkoitetaan; kuka sanoo, mitä sanoo ja kenelle, millaisella kanavalla viesti siirretään ja minkä vaikutuksen viesti saa aikaan. Viestin lähettäjä on muunnettava ajatuksensa asiasta esim. puhuttuun tai kirjoitettuun muotoon, sellaiseksi muodoksi, että viesti voidaan lähettää ja vastaanottajalla on mahdollisuus ymmärtää viesti. Viestin vastaanottaja aukiprosessoi viestin kuvaamalla viestin lähettäjän ajatusta tai ideaa. Tämän jälkeen viestin vastaanottaja lähettää viestin lähettäjälle palautteen, jolloin alkuperäinen viestin lähettäjä saa informaation siitä, mikä vaikutus viestillä on ollut ja onko viesti ymmärretty. (Heikkilä 2002, 177–192.)

Joskus viestinnässä voi esiintyä ns. kommunikaatio katkoksia, jolloin viesti ei kulje virheettömästi vastaanottajalle tai viesti tulkitaan väärin ulkopuolisten tai sisäisten häiriöiden vuoksi. Ulkopuolisella häiriöllä tarkoitetaan ympäristön ja viestin lähettäjään liittyvää häiriötä, esim. tilanteet joissa sähköpostin viestikeskus on tukkeutunut tai matkapuhelin on katvealueella, puhuja artikuloi epäselvästi tai viestii ei omalla äidinkielellään. Sisäisillä häiriöillä tarkoitetaan kommunikoinnin osapuolten tunnetiloihin ja asenteisiin liittyviä tekijöitä, osapuolilla on ennakkoluulot toisiaan tai asiaa kohtaan, oma ahdistus tai tunteet estävät viestin ymmärtämisen tai osapuolen asenne on negatiivinen, jolloin informaatio ei kiinnosta ja sitä ei haluta kuunnella. Sisäisten häiriöiden kohdalla olisikin syytä tarkastella omia motiivejaan ja itseään, vai tiedostamalla omat heikkoudet ja vahvuudet, on yksilön mahdollista kehittyä, siirtäen oman kehityksensä koko tiimin kehitykseksi. Tiimi oppii kyvyn jakaa kaikkia koskevan informaation ja taidon oppia

saamastaan ja antamastaan palautteesta edistäen koko tiimin toimivuutta ja työskentelyä. (Heikkilä 2002, 177–192.)

Tiimin jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus ovat hyvän ja toimivan työskentelyn edellytyksiä. Tiimin tuloksellisuus on riippuvainen siitä, kuinka jäsenten yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvat. Vuorovaikutus on tiimissä huonoimmillaan jäsenten välistä kilpailua ja parhaimmillaan tiimin yhteistoimintaa. (Työväen sivistysliitto 2001, 29–30.)

Vuorovaikutus on tiimin jäsenten välinen vaikutussuhde, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tiimin vaikutussuhde tulisi rakentaa vastavuoroiseen suhteeseen, dialogiseen vuorovaikutukseen, jossa pyritään yhteiseen tietämykseen ja ymmärrykseen. Dialogisessa suhteessa ei kuitenkaan pyritä sulautumaan toisiinsa, vaan löytämään uusia aluejäsenten välillä, jolloin syntyy yhteisiä päätöksiä osapuolten näkemyksiä yhdistelemällä. Hyvä vuorovaikutus edellyttää huomiokyvyn ja herkkyyden herkistämistä, toisen kunnioittava kuunteleminen ja avoin keskustelua estävät tiukkojen ennalta lukittujen mielipiteiden muodostumisen. Vuorovaikutuksen kulkuun tulee tietoisesti kiinnittää huomiota, harjoitella ja arvioida sitä, unohtamatta kuitenkaan, että jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu omasta osuudestaan, muutoin dialoginen vuorovaikutus muuttuu ääripään vaikutussuhteisiin, dominoivaan ja loputtomaan joustamiseen. Dominoida vuorovaikutus, aina oikeassa oleva tiimin jäsen ei kykene astumaan laajemmalle omasta näkemyksestään ja asiantuntijuudestaan jakaakseen tiedon muille tai ottaakseen toisen ja hänen näkemyksensä huomioon. Dominoiva vuorovaikutus johtaa helposti muiden tiimin jäsenten vetäytymiseen. Estääkseen loputtomiin joustamisen tiimi on luonut yhteiset pelisäännöt, joita jokainen tiimin jäsen on sitoutunut noudattamaan. Pelisäännöistä poikkeamat ovat tiimin tarkkailun kohteena ja arviot siitä, onko jokin syy perusteltua poikkeamille. Hukkaako joku tiimin jäsen yhteisiä resursseja ja mitä tiimi on valmis hyväksymään. (Mönkkönen & Roos 2009, 145–153.)

Tiimityöskentelyn suurena voimavarana voidaan pitää erilaisuutta, yksilöillä on erilaisia ammatillisia taitoja, vuorovaikutustaitoja, toiminnallisiataitoja ja olemme jokainen oma persoonamme. Jokainen tiimi on omanlaisensa, rakentuen sen jäsentensä erilaisuuksista. (Skyttä 2000, 170–171.)

4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen päätavoite oli kartoittaa tulojen käsittelyn tiimien ja tiimien jäsenten kokemuksia tiimityöskentelystä. Aineiston keruu suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon valikoituivat aiheet tiimityöskentelyn kirjallisuuden. Kyselyllä selvitettiin mm. tukeeko tiimityöskentely oman osaamisen kehittämistä, töiden organisointia ja työkuormittumisen jakautumista, jotka heijastuvat työmotivaatioon ja tämän kautta työhyvinvointiin. Saadut tulokset mahdollisesti tukevat tiimityöskentelyä toimintamallina, joka voitaisiin jalkauttaa kaikkiin tulojen käsittelyn palveluryhmiin ja mahdollisesti kaikkiin tuotantoprosesseihin Palkeissa. Opinnäytetyön toiminnallisena tehtävänä oli kirjata tiimityöskentely toimintaperiaatteineen, sisäisine toimintoineen ja toimintaohjeineen valmiiksi paketiksi, jolloin mahdollinen jalkauttaminen muihin palveluryhmiin helpottuu konkreettisin esimerkkien avulla.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimussuuntauksena käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä lähestymistapaa. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan jaotella kysely- ja haastattelututkimuksiin, havaintotutkimuksiin, kokeellisiin tutkimuksiin ja simulointiin. Tyypillisesti kyselytutkimuksella selvitetään ihmisten mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia, tällä kyselytutkimuksella pyritään selvittämään miten ihmiset kokevat tiimityöskentelyn ja vastausten perusteella tehdä johtopäätöksiä mielipiteiden jakautumisista kokemuksiin tiimityöskentelystä sekä mahdollisesti yleistää tutkittava asian. Kyselytutkimukset pääsääntöisesti noudattavat määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä, ja jolla pyritään tavoittelemaan yleiskäsityksiä. Valittu tutkimussuuntaus noudattaa myös Palkeiden aiempia tutkimuksia, joten oli luonnollista jatkaa jo totutulla mallilla ja voitaisiinhan tiimityöskentelytutkimuksen tuloksia haluttaessa verrata tietyltä osin esim. aiempiin työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin. (Vehkalahti 2008, 11–13.)

Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää myös kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Kyselylomakkeen jokaisessa kysymysosiossa käytettiin myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastasi vapaamuotoisesti. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan

yksityiskohtaisempaa tietoa ja sellaista tietoa, mikä olisi saattanut jäädä muutoin kokonaan havaitsematta. (Vehkalahti 2008, 25.)

Tietoja ja taustaa tulojen käsittelyn tiimien perustamiseen ja esimiehen näkökulmia tiimityöskentelystä tähän opinnäytetyöhön on kerätty keskustelusta palveluryhmän esimiehen kanssa.

5 Toteutus

5.1 Aineiston keruu

Kvantitatiivista aineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeen avulla, joka yleensä suoritetaan joko posti- tai Internet-kyselynä. Kysely- eli survey-tutkimuksessa saadaan koottua suureltakin valitulta joukolta vastaukset samoihin kysymyksiin, helposti ja tutkijan aikaa säästäen. Etuna voidaan pitää myös, että jokaiselta vastaajalta aineisto kerätään tismalleen samalla tavalla, standardoidussa muodossa. Kun tiedot pyritään keräämään kaikista kohderyhmän havaintoyksiköistä, on kyseessä kokonaistutkimus. Vastaavasti jos tiedot pyritään keräämään vain osalta kohderyhmästä, on kyseessä otantatutkimus. (Vehkalahti 2008, 42–43.)

Tässä tutkimuksessa aineiston keruu suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 2), joka todettiin olevan nopein ja vastaaja ystävällisin tapa kerätä haluttu tieto. Kyselyyn vastaaja vastasi kysymysosioden väittämiin omien kokemuksensa mukaisesti asteikolla 1-4, 1=Täysin eri mieltä 2=Osittain eri mieltä 3=Osittain samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä. (Vehkalahti 2008, 36–37). Jokaisessa kysymysosiossa oli lisäksi vastaajalle annettu mahdollisuus kertoa aihealueesta vapaamuotoisesti. Kyselylomakkeella selvitettiin palveluryhmän uuden tiimityöskentely toimintamallin toimivuutta, osittain vertailen entiseen yksintyöskentelyyn. Sähköpostisaatekirje (liite 1) ja linkki kyselylomakkeeseen (liite 2) lähetettiin koko Joensuun tulojen käsittelyn palveluryhmälle, 19 talouspalvelusihteerille. Kyselyyn vastasi 16 (84,2 %) talouspalvelusihteerää, jotka muodostivat perusjoukon ja koko perusjoukko tutkittiin. Kysely toteutettiin heti kesälomakauden jälkeen, elokuussa viikoilla 33–35, jolloin tiimityöskentely toimintamalli oli kokenut ensimmäisen suuren kriittisimmän vaiheen, lomakauden ja sen tuomat tuuraukset. Vastausaikaa kyselyyn vastaajilla oli 2 viikkoa, ja viikkoa ennen kyselyajan umpeutumista

palveluryhmälle lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Vastausajan umpeuduttua aineisto tallennettiin Excel työkirjaan ja aineisto käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.

5.2 Aineiston kuvaaminen

Kvantitatiivinen havaintoaineisto ja sen sisältämä tieto ilmaistaan numeerisesti. Havaintoaineiston muodostavat havaintoyksiköistä mitatut muuttujan arvot. Havaintoaineisto voidaan kuvata taulukoimalla, jakaumilla, tunnusluvuilla ja grafiikalla. Havaintoyksiköön liitetään jotain sen ominaisuutta kuvaava luku eli mittaluku, toimenpiteenä tarkoitetaan jonkin muuttujan mittaamista. Muuttujan arvolle tulee määrittellä mittaamiselle soveltuva mitta-asteikko, joka määrittelee mitkä laskennalliset toimenpiteet ovat sallittuja. Kyselylomakkeissa tyypillisesti käytetty Likertin 4- tai 5-portainen asteikon, täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä, ovat järjestysasteikon muuttujia, jossa toiseen suuntaa samanmielisyys vähenee ja toiseen kasvaa. Likert -asteikollinen muuttuja tulkitaan usein välimatka-asteikolliseksi, koska muuttujan arvojen erotus mielletään numeerisen erotuksen mukaisesti. Tällöin voidaan laskea muuttujista keskiarvoja ja keskihajontoja yleiskuvan antamiseksi. (Karjalainen 2010, 17–22.)

Vapaamuotoisista kysymyksistä saatu tekstimuotoinen aineisto koottiin kysymyksittäin yhteen tiedostoon. Kysymysten vastaukset käytiin huolellisesti läpi useampaan kertaan, jonka jälkeen saaduista vastauksista tehtiin yhteenveto esille nousseiden aiheiden ympärille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 93–94.)

5.3 Mittareiden luotettavuus

Validiteetti eli pätevyys kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Kyselytutkimuksessa validiteetti tarkoittaa, että on varmistettava, että kysymyksillä mitataan juuri tarkoitettua asiaa, sekä kysymykset merkitsevät kaikille vastaajille samaa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, kuinka luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Mittari ei tällöin ole altis ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksille, eikä anna sattumanvaraisia tuloksia. (Karjalainen 2010, 23.)

Tutkimuksessani validiteetti varmistettiin valikoiden kyselylomakkeen aihealueet tarkoin tiimityöskentelyn kirjallisuuden pohjalta, sekä kysymysten oikealla asettelulla. Tutkimustehtävä oli kartoittaa tulojen käsittelyn palveluryhmän tiimien ja tiimien jäsen-

ten kokemuksia tiimityöskentelystä. Luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan vastauskato, jos kyselyyn ei tullakaan saamaan, kuin muutamia vastauksia. Vastauskatoa pyrittiin minimoimaan ajoittamalla kysely ajankohdallisesti heti lomakauden jälkeen, jolloin työtilanne oli normalisoitunut ja palveluryhmän koko henkilöstö oli paikalla. Kyselystä lähetetään vastaajille viikkoa ennen vastausajan umpeutumista muistutusviesti. Ennen kyselylomakkeen julkistamista se testattiin muutamilla ulkopuolisilla vastaajilla, jonka pohjalta tehtiin muutamia korjauksia lomakkeeseen. Kysely pidettiin lyhyenä ja ns. simppeleinä, jotta vastaajan mielenkiinto säilyi lomakkeen lähettämismuutoksen asti. Kyselylomake hyväksyttiin Joensuun palveluryhmän esimiehellä ja opinnäytetyön ohjaajilla.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselyn tulokset vastausten perusteella. Tuloksista kerrotaan se, mitkä ovat mielipiteiden keskiarvot kysymyksiin ja kuvataan vastaukset graafisesti kuvioin. Pohdintaosiossa käydään tuloksia syvemmin läpi ja mietitään tuloksien perusteella mahdollisia jatkotoimia, jolla tiimityöskentelyä voisi viedä eteenpäin ja mitä tulevien tiimien tulee ottaa huomioon.

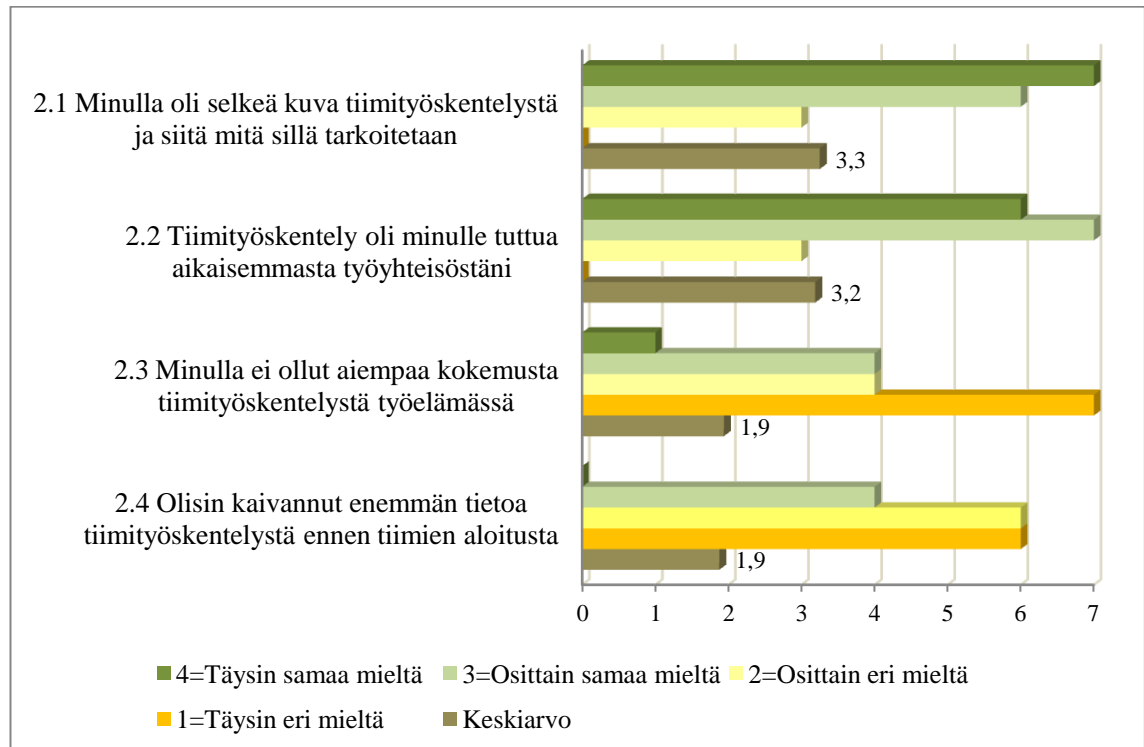
Joensuun tulojen käsittelyn tiimeille suunnattuun kyselyyn vastasi 16 tiimien jäsentä. Linkki sähköiseen kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin sähköpostitse palveluryhmän 19:sta talouspalvelusihteerille, vastausprosentiksi muodostui näin ollen 84,2. Kyselyn päätavoite oli kartoittaa tiimien ja tiimien jäsenten kokemuksia tiimityöskentelystä. Selvitettiin mm. tukeeko tiimityöskentely oman osaamisen kehittämistä, töiden organisointia ja työkuormittumisen jakautumista, jotka heijastuvat työmotivaatioon ja tämän kautta työhyvinvointiin. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa ja sellaista tietoa, mikä olisi saattanut jäädä muutoin kokonaan havaitsematta.

6.1 Tiimityöskentely

Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien aiempia kokemuksia tiimityöskentelystä, sekä pyydettiin heitä omin sanoin kuvailemaan, mitä tiimityöskentely heidän mielestään on. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, käsitetäänkö tiimityöskentely kaikkien tiimien jäsenten välillä samalla tavalla. Melkein jokaisessa vastauksessa nousee esille tiimityöskentelyn tarkoittavan yhdessä tekemistä. Yhdessä tekeminen on tiedon ja osaamisen

jakamista, tiimin jäsenten tukemista ja auttamista, työtehtävien tasaista jakamista sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Yhdessä tekeminen on lisäksi tiimin jäsenten tasa-
puolista kohtelua ja yhteistä me-henkeä.

Vastausten mukaan (kuvio 8) vastaajilla oli aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä (3,2) ja selkä kuva siitä mitä tiimityöskentely on (3,3). Lisätietoa tiimityöskentelystä (1,9) ei koettu kaipaavan.

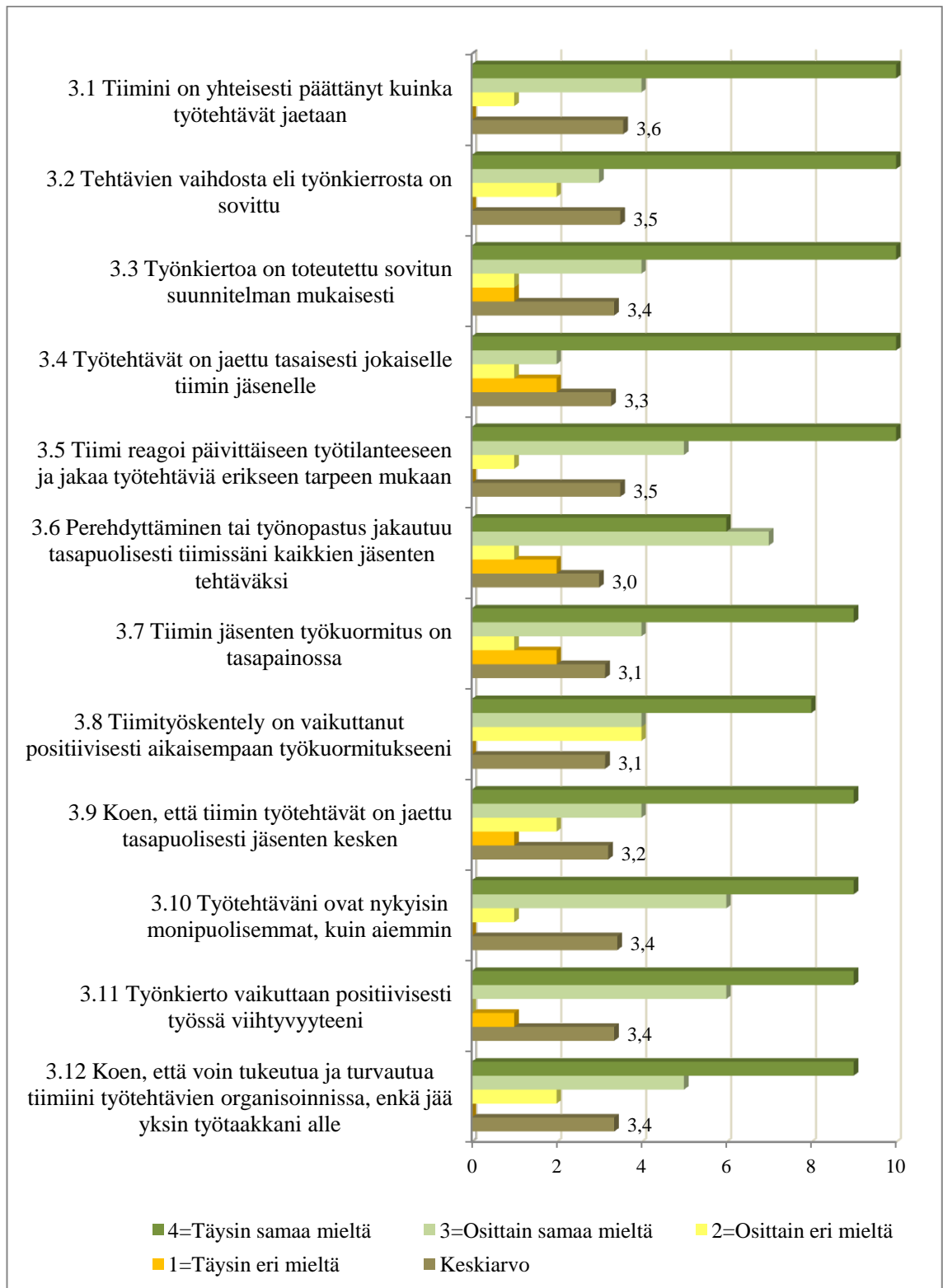


Kuvio 8. Aiemmat kokemukset tiimityöskentelystä (n=16)

6.2 Työtehtävien organisointi

Kuten kuviosta 9 voidaan nähdä, työtehtävien organisointia koskevien kysymysten kaikki keskiarvot asettuvat hyvälle tasolle, valtaosan keskiarvo on 3,3–3,6 välillä. Keskiarvojen perusteella tiimien jäsenet kokevat, että tiimi on yhteisesti päättänyt työtehtävistä ja ne koetaan olevan jaettu tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken, päivittäiseen muuttuneeseen työtilanteeseen reagoidaan ja tiimi jakaa työtehtäviä tarpeen mukaan. Lisäksi vastaajat kokevat (3,4), että he voivat turvautua tiimiin eivätkä jää yksin työtaakan alle. Tiimeissä on sovittu työnkierrosta (3,5), sitä on toteutettu sovitun suunnitelman mukaisesti (3,4) ja työnkierrolla koetaan olevan positiivinen vaikutus työssä viihtyvyyteen (3,4). Kaiken kaikkiaan tiimityöskentely koetaan vaikuttavan positiivisesti aiempaan työkuormitukseen (3,1) ja tiimin jäsenten välillä kuormitus on tasapainossa

(3,1). Huonoimman keskiarvon (3,0) saa perehdyttäminen ja työnopastus, kun kysyttiin sen jakautumista tasapuolisesti kaikkien tiimin jäsenten tehtäväksi.



Kuvio 9. Työtehtävien organisointi (n=16)

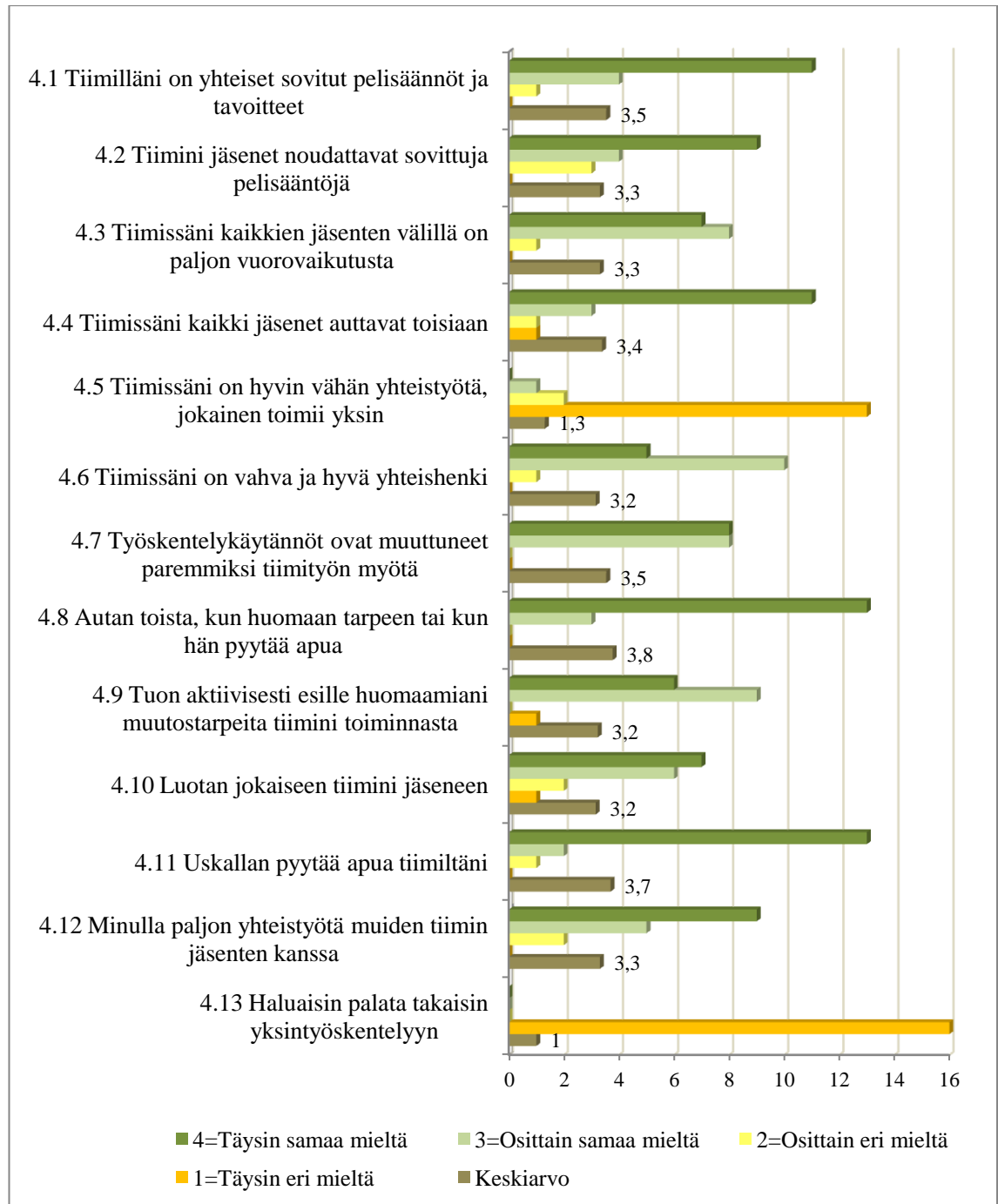
Vapaamuotoisissa vastauksissa koskien työtehtävien organisointia, toimivaksi koetaan työtehtävien tasapuolinen jakaminen ja päivystysvuoron jakaminen tiimissä kahdelle henkilölle, jolloin kumpikin pystyy tekemään sitä omien töiden ohessa. Työnkierrossa tulisi ottaa huomioon se, etteivät virastot ole samanlaisia. Tästä johtuen toisissa virastoissa menee pidempään työtehtävien sisälle pääsemiseksi. Työnkiertoon asettaa lisäksi haasteita ihmisten erilaisuus, tiimin jäsenten työsuorituksissa on eroavaisuuksia.

6.3 Tiimin toimivuus

Tiimin toimivuutta koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää tiimihengen tila. Tiimien jäsenet olivat ennen tiimien muodostamista pitkään tottuneet työskentelemään yksin ja näin ollen yhteistyötä näin mittavassa kaavassa ei ennen ollut.

Kaikki tiimin toimivuutta koskevat keskiarvot asettuvat hyvälle tasolle, ollen 3,2 ja 3,8 välillä (kuvio 10). Tiimeissä on luotu yhteiset pelisäännöt (3,5), jota jokainen tiimin jäsen noudattaa (3,3) ja tiimin toimintaa koskevia muutostarpeita tuodaan aktiivisesti esille (3,2). Vastausten mukaan tiimeissä on hyvä vahva ja hyvä yhteishenki (3,2), tiimien sisällä on paljon vuorovaikutusta (3,3) ja tiimissä autetaan toista (3,4.) Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa (3,2) ja uskaltavat pyytää tiimiltä tarvittaessa apua (3,7) sekä vastavuoroisesti antavat toisille apua (3,8). Väittämään, haluaisin palata takaisin yksintyöskentelyyn, kaikki vastaajat olivat yksimielisesti eri mieltä. Tiimityöskentely koetaan muuttaneen työskentelykäytäntöjä paremmiksi (3,5).

Kysyttäessä vastaajilta, millaisia haasteita tai ongelmia tiimi on kokenut tai mikä erityisesti toimii tiimissäsi, vastaajien mielestä haasteellista on ollut alun uuden opettelu, joka vie paljon aikaa sekä itse tiimityöskentelyn tuomat muutokset. Tiimit toimivan hyvin edellyttäen, että tiimin jäsenet antavat tasaväkisen työpanoksensa ja sisäistetään tiimin tekemän yhdessä töitä, sekä ettei tietoa ja/tai osaamista tietoisesti pantata. Osaltaan haasteelliseksi on koettu työnkierto, joka on saattanut muuttua työtehtäviä jaettaessa. Tiimin toimivuuden lisäämiseksi tiimipalavereita toivotaan järjestettävän useammin. Vastauksista käy lisäksi ilmi, että tiimien tulee huomioida jäsenten erityisosaaminen ja käyttää sitä hyödykseen siten, että koko tiimi oppii. Tärkeää on yhteishenki ja ystävällisyys kiireenkin keskellä.



Kuvio 10. Tiimin toimivuus (n=16)

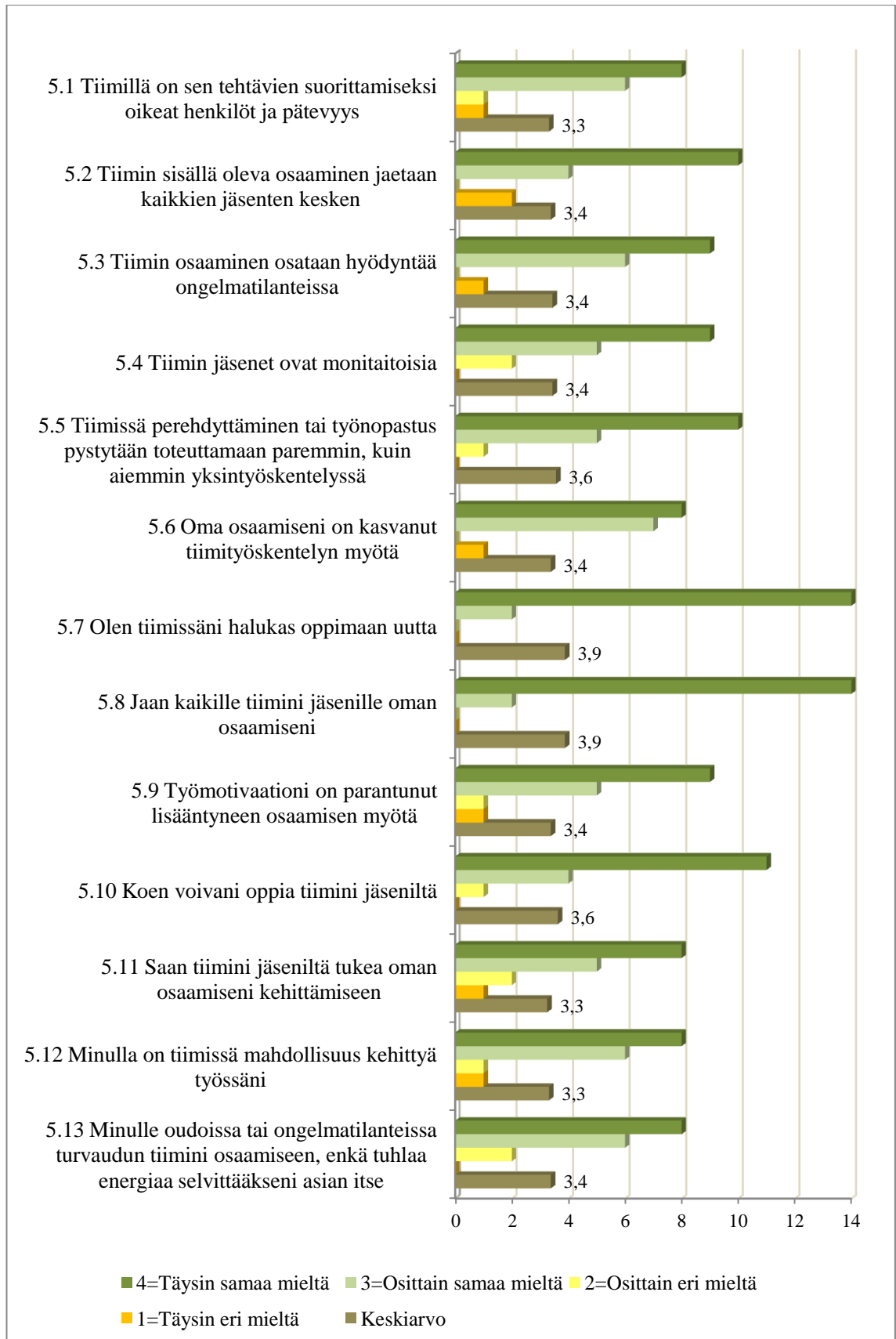
Tässä osiossa kysyttiin avoimella kysymyksellä myös oman roolin ymmärtämistä ja kokemista osana tiimiä ja osana koko tulojen käsittelyn palveluryhmää. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää ja kartoittaa oman roolin tila, joka on muuttanut hieman muotoaan siirryttäessä tiimityöskentelyyn. Aiemmin jokaisen oma rooli oli osa suurempaa kokonaisuutta, tulojen käsittelyn palveluryhmää. Vastauksista käy ilmi, että vastaajat ensisijaisesti ymmärtävät oman roolin olevan osa tiimiä, ja tiimit ovat osa tulojen käsittelyn palveluryhmää. ”Jokainen tiimin jäsen toteuttaa tiimille annettuja tehtäviä. Tiimin

jäsenenä toteutan koko tulojen käsittely -ryhmälle annettuja tehtäviä”. Oma rooli tiimissä koetaan ja ymmärretään siten, että jokaisen työpanos on tärkeä, työt tehdään yhteistyössä ja jokaisen tulee osallistua tiimin tekemiseen, jotta saavutetaan tiimille annetut työtehtävät tavoitteiden mukaisesti. Tiimirooliin kuuluu myös toisten tiimin jäsenten tukeminen, auttaminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen. Tiimit puolestaan vastaavat ja hoitavat osan tulojen käsittelyn tehtäviä, tiimeille on jaettu tasaisesti kaikki palveluryhmän tehtävät ja tiimit auttavat toisiaan, jotta palveluryhmän tavoite saavutetaan.

6.4 Tiimin osaaminen

Tiimin osaamista koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka hyvin tiimeissä pystytään jakamaan osaaminen, ja koetaanko tiimin jäsenten osaaminen olevan erilaista. Yksityöskentelyssä osaaminen voitiin nähdä joiltakin osin erityisosaamisena ja tiimityöskentelyn tarkoituksena on kasvattaa jokaisen moniosaamista.

Kuvion 11 vastausten keskiarvoista voidaan havaita, että tiimin jäsenet ovat monitaitoisia (3,4), tiimeillä on tehtävien suorittamiseen oikeat henkilöt ja pätevyys (3,3), tiimin sisällä oleva osaaminen jaetaan kaikkien tiimin jäsenten kesken (3,4) ja tiimissä vallitsevaa osaamista osataan hyödyntää ongelmatilanteissa (3,4). Tiimin jäsentä koskevien kysymysten vastausten perusteella tiimien jäsenet ovat halukkaita oppimaan uutta (3,9), jakavat oman osaamisensa tiimeille (3,9), voivat oppia muilta tiimin jäseniltä (3,6), saaden tukea muilta tiimin jäseniltä tukea osaamisen kehittämiseen (3,3). Tiimin jäsenet kokevat myös, että heidän oma osaamisen on kasvaneen tiimityöskentelyn myötä (3,4), tiimissä on mahdollisuus kehittyä (3,3) ja lisääntynyt osaaminen on vaikuttanut parantavana tekijänä työmotivaatioon (3,4). Oudoissa tilanteissa tai ongelmatilanteissa tiimi toimii turvana, jonka osaamiseen tiimin jäsenet voivat tukeutua (3,4), eikä energiaa tuhlaata asian itse selvittämiseen. Tämä sama asia käy ilmi myös vastaajien vapaamuotoisissa vastauksissa, joiden mukaan vastaajilla on aina mahdollisuus kysyä tiimiltä, jos itse ei jotain asiaa tiedä. Aina on tiimissä joku, jolle asia on jo entuudestaan tuttu. Tiimeissä koetaan lisäksi, että perehdyttäminen ja työnopastus pystytään nykyisin toteuttamaan paremmin, kuin aiemmin yksityöskentelyssä (3,6).



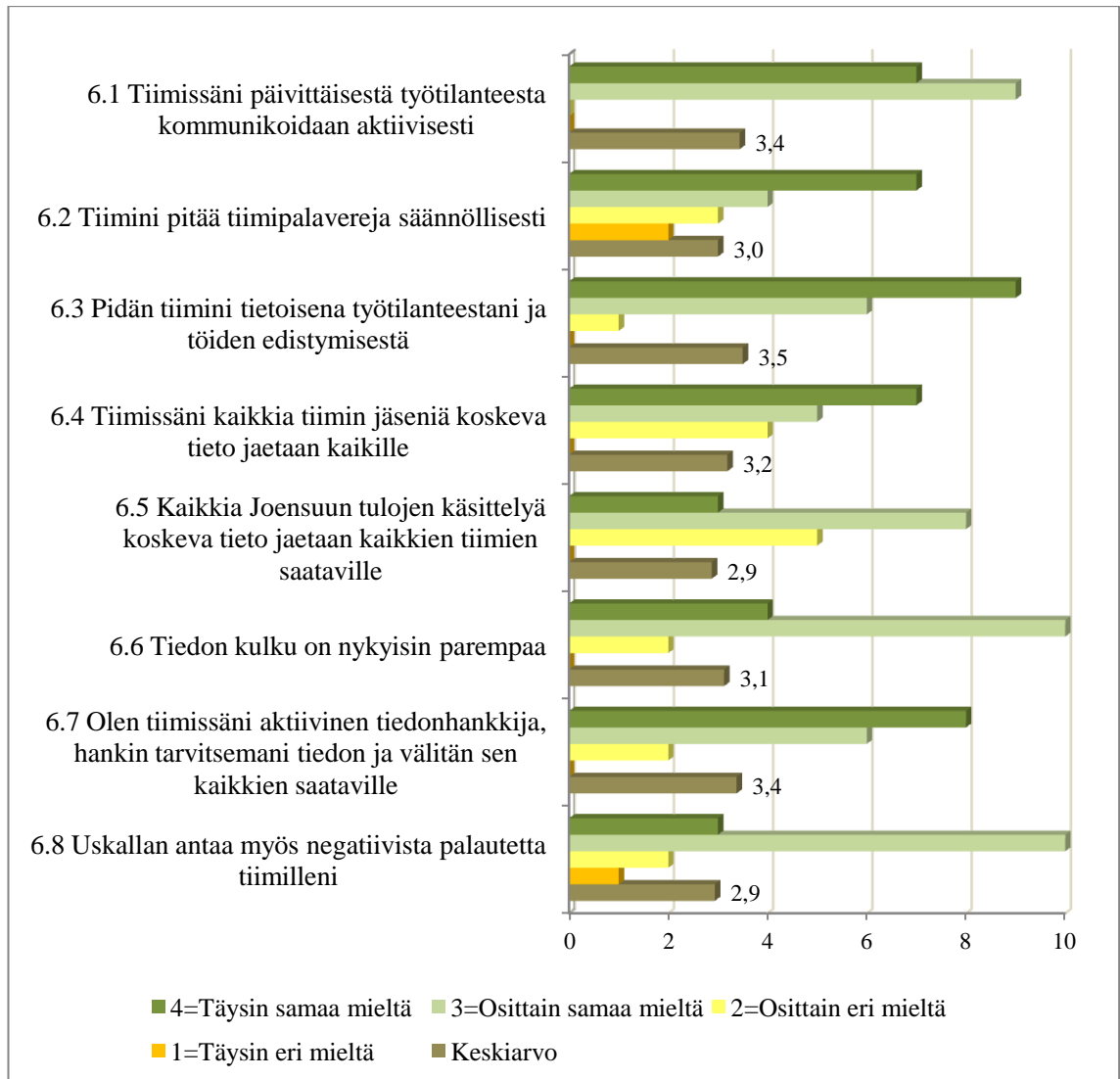
Kuvio 11. Tiimin osaaminen (n=16)

6.5 Tiedon kulku tiimissä

Tiimin tiedon kulkuun on pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin ja sitoutuneesti jokainen tiimin jäsen osallistuu tiedon välittämiseen, vastaanottamiseen ja lähettämiseen.

Vastausten mukaan (kuvio 12) tiimeissä pidetään säännöllisesti tiimipalavereja (3,0), kommunikoidaan aktiivisesti päivittäisestä työtilanteesta (3,4) ja tiimien jäsenet pitävät tiiminsä tietoisena työtilanteestaan ja töiden edistymistä (3,5). Tiimien jäsenet ovat aktiivisia tiedonhankkijoita (3,4) ja tieto jaetaan kaikkien tiimin jäsenten saataville (3,2). Yleisesti ottaen koetaan tiedon kulun parantuneen jonkin verran (3,1). Tiedon kulkua koskevassa osiossa huonoimmat arvosanat (2,9) löytyvät väittämässä, 6.5 kaikkia Joensuuun tulojen käsittelyä koskeva tieto jaetaan kaikkien tiimien saataville ja 6.8 uskallan antaa myös negatiivista palautetta tiimilleni.

Vapaamuotoisella kysymyksellä haluttiin saada tarkennettuja vastauksia siihen, miten tiimin hyvä tiedonkulku on toteutettu tai mitä tiimeissä tulisi tehdä, jotta tiedonkulku on parempaa. Vastaajien mukaan tiimin sisällä tieto liikkuu hyvin, tärkeät sähköpostit välitetään toisille, aamuisin käydään päivän työtehtävät läpi ja tiimien jäsenille kerrotaan esille tulleet uudet asiat, sekä tiiminvetäjät välittävät saamansa tiedon tiimeihinsä. Tiimipalavereista tulisi aina kirjata asiat ylös, jolloin poissaolijalla on mahdollisuus saada kaikki tieto myöhemmin, eikä tieto olisi jonkun muistamisen varassa. Tiedonkulussa koetaan kuitenkin olevan vielä parantamisen varaa, tiimien jäsenet kokevat negatiivisen palautteen antamisen haasteelliseksi ja tiimien väliseen tiedonkulkuun tulisi panostaa.



Kuvio 12. Tiimin tiedon kulku (n=16)

6.6 Tiimin jäsenet

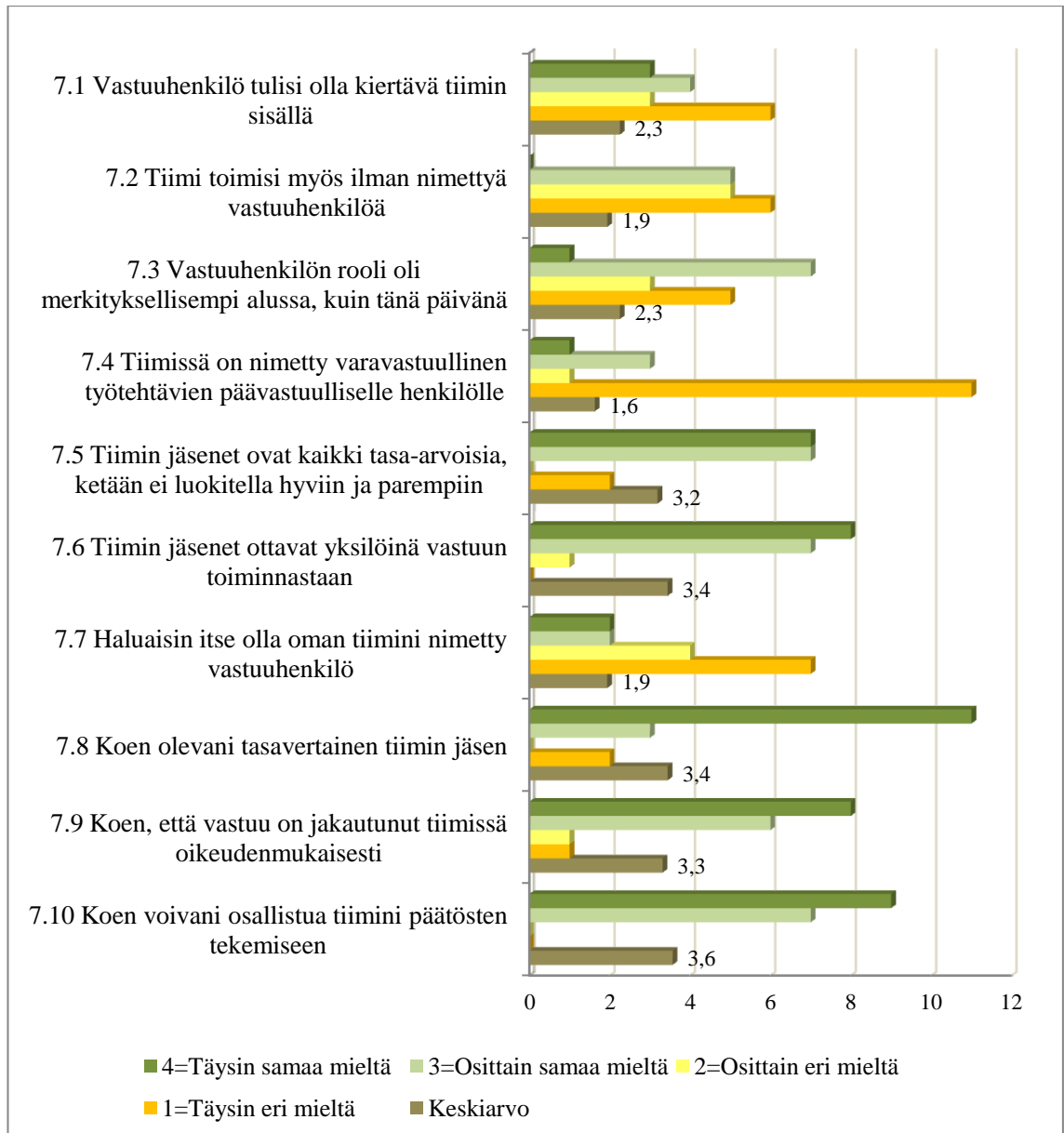
Tiimin jäseniä koskevien kysymysten vastausten keskiarvojen mukaan (kuviot 13) tiimeissä koetaan, että kaikki tiimin jäsenet ottavat yksilöinä vastuun toiminnastaan (3,4) tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisia (3,2) ja yksittäinen tiimin jäsen kokee olevansa tasavertainen tiiminsä jäsen (3,4). Tiimin jäsenet kokevat vastuun jakautuneen tiimissä oikeudenmukaisesti (3,3) ja tiimin jäsenet voivat osallistua päätöksien tekemiseen tiimissään (3,6). Tiimit eivät toimisi ilman vastuuhenkilöä tai tiiminvetäjää (1,9) ja tämän roolin merkitys oli vastausten mukaan merkityksellisempi alussa, kuin tänä päivänä (2,9). Vastuuhenkilön roolin kierrättämisestä tiimin sisällä tiimin jäsenten kesken, vastaaja olivat

osittain eri mieltä (2,3) ja yksittäinen tiimin jäsen oli myös osittain eri mieltä (1,9) siitä, että haluaisi olla tiiminsä nimetty vastuuhenkilö.

Kuviossa 13 on huomioitava, että kysymyksen 7.7 haluaisin itse olla oman tiimi nimetty vastuuhenkilö, havaintoja on poikkeuksellisesti 15. Vaikka sähköiseen kyselylomakkeeseen oli asetettu pakolliseksi jokainen rivitieto, ei yksi havainto syystä tai toisesta ollut tallentunut vastaajan lähettäessä vastauksia. Yhden arvon puuttuminen ei kuitenkaan vaikuta tulokseen ja keskiarvoon oleellisesti. Mikäli vastaaja olisi ollut väittämään täysin eri mieltä (1) tai osittain eri mieltä (2), olisi keskiarvo edelleen sama 1,9. Mutta, jos vastaaja olisi ollut osittain samaa mieltä (3), keskiarvoksi muodostuisi 2,0, ja täysin samaa mieltä (4) ollessa, keskiarvo olisi 2,1. Näin ollen yleisen mielipiteen keskiarvo olisi joka tapauksessa ollut osittain eri mieltä (2).

Omasta vastuustaan tiimin toiminnasta kokemisesta ja ymmärtämisestä tiimin jäsenet vastasivat vapaamuotoisesti. Vastauksista käy ilmi, että tiimin jäsenten päävastuu on hoitaa kaikki heille määrätty tehtävät oikein ja annettujen määräaikaisten puitteissa. Jos määräaika ei saavuteta, on tiimin jäsenten vastuu informoida tiimiään asiasta ja antaa apua sitä tarvitsevalle, jotta työtehtävät tulevat hoidettua. Vastuu on myös omien havaittujen virheiden korjaamisesta alusta loppuun saakka. Oma vastuu koostuu lisäksi sitoutumisesta, tiedon jakamisesta, tiimihengen luomisesta ja tiimin jäsenten tukemisesta.

Tiimin jäseniltä pyydettiin lisäksi tuomaan esille haluamia asioita tiimin jäsenten roolista, tiimin vastuuhenkilön tai omasta roolistaan, kaikki saadut vastaukset koskivat tiimin vastuuhenkilön roolia. Tiimin jäsenten tulisi tietää, mitä tiimin vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu ja tiimin vastuuhenkilö ei saa olla yksintekijä, eikä jyräävä voima. Vastusten mukaan tiiminvetäjän rooli on tärkeä ja sitä tulisi korostaa. Tiiminvetäjän rooli nähdään aktiivisena tiimin jäsenenä, jonka tulisi kehittää tiimin toimintaa, joka ottaisi suuremman vastuun työtehtävien jaosta tiimissä, puuttuisi tiimin mahdollisiin epäkohtiin sekä seuraisi annettujen tehtävien toteutumista ja pitäisi tiiminsä tietoisena työtehtävien toteutumisesta. Kuitenkin tiiminvetäjän rooli nähdään, ettei hänellä ole oikeasti valtaa sanoa miten jonkun tulisi tehtävä hoitaa, tai ongelmatapauksessa, jota ei saada ratkaistua tai kaikki eivät ole samaa mieltä, jollain pitäisi olla valta sanoa viimeinen sana.



Kuvio 13. Tiimin jäsenet (n=16)

6.7 Kehitysideoita

Vastauksista tiimityöskentelyn kehittämiseen ei noussut esille konkreettisia ehdotuksia. Aiempien osioiden avointen kysymysten vastauksissa on käsitelty nämä asiat.

7 Pohdinta

Linkki kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin sähköpostilla 19:sta tiimien jäsenelle, joista 16 vastasi kyselyyn. Vain 3 jätti vastaamatta kyselyyn, joten vastauksista voidaan tehdä yleistyksiä tiimien ja tiimien jäsenten kokemuksiin tiimityöskentelystä. Kyselyn toteutus

aikataulullisesti ajoittui hyvään ajankohtaan, joka luultavasti vaikutti osaltaan hyvään vastausprosenttiin.

Tekemäni kyselyni ja tulosten perusteella, kokonaisuudessaan tiimityöskentely toimii hyvin Joensuu tulojen käsittelyn palveluryhmässä. Se, että vastaajilla oli aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä ja selkeä kuva tiimityöskentelystä, on edesauttanut tiimejä saavuttamaan hyvä työskentelytaso näinkin lyhyessä ajassa. Vaikka tiimeihin ja tiimien kokoonpanoihin on tullut pieniä muutoksia alun jälkeen, tuloksien keskiarvot asettuvat hyvälle tasolle. Tiimit ovat pystyneet hyvin nopeasti organisoitumaan uudelleen ja löytämään yhdessä tekemisen sävelen.

7.1 Tiimityöskentelyn tuomat muutokset

Työtehtävien organisoinnissa tiimityöskentely on tuonut mukanaan palveluryhmään, tiimien jäsenille, enemmän päätösvaltaa ja monipuolisuutta. Tiimit yhteisesti ja itsenäisesti päättävät, kuka tiimin jäsen hoitaa kulloinkin mitäkin tehtävää ja työtehtävät kiertävät tiimin sisällä. Aiemmin yksityöskentelyssä tehtävät ja vastuuvirastot olivat esimiehen määräämiä. Tämä muutos on tuonut työtehtäviin vaihtelua ja monipuolisuutta, sekä jokaiselle uutta osaamista. Tiimityöskentely on tuonut lähempää tukea päivittäiseen tekemiseen, sekä apua ja turvaa uusissa ja itselle oudoissa asioissa. Tiimistä löytyy aina osaamista ja apua, eikä turhaa energiaa tuhjata päällekkäiseen asian selvittämiseen, jonka joku on jo ratkaissut. Se, että tiimistä löytyy aina apua ongelmaan kuin ongelmaan, voi tosin olla myös tietynlainen uhka. Tiimin jäsenten onkin huolehdittava siitä, ettei tiimin osaamista aleta käyttää väärin hyväksi. Vaarana voi olla, ettei ongelmia viititäkään tutkia itse, vaan siirretään se suoraan tiimin ratkaistavaksi, jolloin tiimin jäsenen oma oppiminen, itseohjautuvuus ja ongelmaratkaisutaidon kasvattaminen jää toteutumatta. Osaamisesta vastaajista 14 oli täysin samaa mieltä siitä, että he ovat tiimissä halukkaita oppimaan, 15 täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heidän osaamisensa on kasvanut tiimityöskentelyn myötä ja 14 täysin tai osittain samaa mieltä, että osaamisen lisääntyminen on vaikuttanut työmotivaatioon.

Näkemykseni ja kokemukseni on, että tiimissä toisen osaaminen ruokkii toista oppimaan, oppiminen on osa päivittäistä tiimityöskentelyä, tiimin jäsenten erilainen osaaminen ja näkemys asioista tuovat uusia työkaluja, vinkkejä ja helpotuksia jokapäiväiseen työskentelyyn. Uskon, että palveluryhmässä ollut hiljainen tieto on tiimien myötä saatu

koko palveluryhmän osaamispääomaksi. Tiimityöskentelyllä on lisäksi saatu palveluryhmän työkuormitusta tasapainotettua, koska työtehtävät voidaan jakaa aiempaa tasaisemmin tiimien hoidettavaksi ja tiimit pitävät huolta, että päivittäinen työkuormitus on tasapainossa jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimissä tämä tosin edellyttää hyvää ja aktiivista kommunikointia, tiimin jäsenen on rohkeasti tuotava esille kasvanut työkuormituksensa ja avun tarve, ja vastaavasti tiimin jäsenen on oma-aloitteisesti tarjottava apua. Työkuormituksen tasapainosta puoltaa se, että vastaajista 12 oli täysin tai osittain samaa mieltä, että tiimityöskentelyllä on ollut positiivinen vaikutus aiempaan työkuormitukseen.

Huomioitavaa on myös verrattuna aikaisempaan yksintyöskentelyyn ja poissaolojen aikaisiin sijaistuksiin, on tiimityöskentelyllä saatu merkittävä muutos aikaiseksi työtehtävien organisoinnissa ja työkuormituksessa. Yksintyöskentelyssä jokaisella talouspalvelusihteerillä oli määrätty vastuuvirastonsa ja näihin sijaiset poissaolojen ajaksi. Näin ollen, jokainen yksittäinen talouspalvelusihteerä oli sidoksissa moneen henkilöön, koska tulojen käsittelyn työroolit jakautuvat vaarallisen työyhdistelmän ehkäisemiseksi, laskuttajaan ja myyntireskontranhoitajaan. Vuosilomien aikana yksittäinen talouspalvelusihteerä sijaistikin useaa henkilöä yhtä aikaa, jos lomat ajoittuivat henkilöillä päällekkäin, tämä luonnollisesti kasvatti sijaistajan työkuormitusta. Nykyisellään tiimit pystyvät reagoimaan äkillisiin poissaoloihin paremmin, jakamalla poissaolijan työtehtävät useammalle tiimin jäsenelle, jolloin ehkäistään yksittäisen tiimin jäsenen liiallinen kuormittuminen. Vuosilomat ja muut vapaat pystytään nykyisin suunnittelemaan vapaammin tiimeissä ja ehdottamaan esimiehen hyväksyttäväksi, jolloin tiimit itse ovat varmistaneet sen, että tiimillä on poissaoloista huolimatta riittävästi resursseja. Esimiehen päätös on hyväksyä tai hylätä ehdotukset esim. vuosilomista, sillä perusteella ja näkemyksellä, onko koko palveluryhmässä riittävästi resursseja poissaolojen ajaksi hoitamaan tulojen käsittelyn prosessin edellyttämät tehtävät.

Tiedon kulkuun vastaajista 14 oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tiedon kulku on tiimityöskentelyn myötä parantunut. Parantuneeseen tiedon kulkuun yhtenä tekijä on tiiminvetäjien vastuu tiiminsä tiedottamisesta. Tiimissä vastaavasti on useampi korvapäri kuulemassa yhteisiä asioita, ja jokainen tiiminjäsen on omalta osaltaan entistä enemmän vastuussa tiedottamisesta ja tiedon kulusta. Tiedon kulku ei ole pelkästään tiiminvetäjän vastuulla, vaan se on koko tiimin vastuulla. Tiedon panttaaminen ei ole tiimin,

eikä koko palveluryhmän etu. Tiimien tuleekin tiedostaa ja muistaa myös tiimien välinen tiedon kulku, esim. järjestelmissä havaitut ongelmat tai ratkaisut eivät pelkästään koske yhtä tiimiä, vaan kaikkia palveluryhmien tiimejä.

7.2 Roolit tiimissä

Tiimin vastuuhenkilöinä tai tiiminvetäjinä toimivat esimiehen nimeämät henkilöt, yhteen tiimin on virkavapauden myötä tullut tiiminvetäjän vaihdos. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tiimeissä tiiminvetäjät olisivat kiertäviä rooleja. Kyselyn tuloksien keskiarvojen perusteella palveluryhmässä oltiin osittain eri mieltä siitä, että tiiminvetäjä tulisi olla kiertävä tiimin sisällä. Vain 4 oli täysin tai osittain sitä mieltä, että haluaisi olla tiiminvetäjä ja vastaavasti 7 vastaajista ei haluaisi olla tiiminvetäjä. Tiiminvetäjän roolin vaihdon ajankohdasta ei vielä tässä vaiheessa ole sovittu. Tiiminvetäjän roolin kierrosta, ajankohdan tarkennuttua voisi miettiä, että toteutettaisiinko vaihdos ilmoittautumisperusteella. Tiimin jäsenet, jotka olisivat halukkaita kyseiseen rooliin, ilmoittautumisperusteella osallistuisivat valintaprosessiin ja tiiminvetäjä vaihtuisi, mikäli jollakulla tiimin jäsenellä ilmenee halukkuutta tehtävään. Luonnollisesti esimiehellä on viimeinen päätöksensä asiaan.

Tiimiin kuuluminen on mitä luultavimmin pakottanut meidän jokaisen tiimin jäsenen tavalla tai toisella tarkastelemaan omaa rooliamme työyhteisössä, työrooliamme tiimissä, työpersoonamme ja vastuutamme asioista uusin silmin. Oma tekeminen, ajattelutapa ja vuorovaikutus ovat suuremmassa roolissa mitä ennen, ja suoraan kytköksissä tiimin toimivuuteen. Emme ole enää vastuussa pelkästään omasta tekemisestämme, vaan koko tiimin toiminnasta. Jokaiselle on toki vastuu omasta itsestään, mutta samalla on huolehdittava myös muiden tiimin jäsenten pärjäämisestä. Tiimissä tiimin jäsenen on uskallettava tuoda esille huomioimiaan asioita, myös negatiivisia, eikä sivuuttaa niitä. Huomataan, että joku tiimin jäsen ei pärjää tiimissä, hänellä on vajavainen osaaminen tai hän ei halua tai osaa toimia, kuten toimivassa tiimissä tulisi toimia ja koko tiimin toiminta on ajautumassa kaaokseen. Hyvä tiimin jäsen uskaltaa nostaa esille huomioimiaan asioita tiimin tietoisuuteen, tai vähintäänkin tiedottaa niistä tiiminvetäjälle. Tiiminvetäjillä on esimiehen määräämä tehtävä tiimeissä, heidän vastuullaan on tiimien toimivuus ja velvollisuus nostaa esille huomioituja asioita. Tiimillä on vastuu omasta toiminnastaan ja ensisijaisesti tiimin toimivuuteen tai siihen vaikuttavat ongelmat pyritään tiimissä ratkaisemaan rakentavasti ja itsenäisesti. Mikäli tiimin toiminnan kannalta ei saada asiaa

ratkaistua tai ongelmaan ei tule muutosta, on tiimin velvollisuus saattaa esimies tietoiseksi asiasta.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tulosten perusteella ja oman kokemuksen perusteella, tulojen käsittelyn tiimityöskentely on osoittautunut toimivaksi. Kyselyyn vastanneista kukaan ei haluaisi palata yksintyöskentelyyn. Alun hämmennyksen ja vaikeuksien yli on päästy nopeasti jokaisessa tiimissä ja tiimit itsenäisesti toimivat toivotulla tavalla. Tiimityöskentelyn myötä työskentelykäytäntöjä on saatu parannettua tiimien jäsenten osaamisen kautta, ja esim. perehdyttäminen ja työnopastus pystytään toteuttamaan laadukkaammin, koska se ei ole sidottu pelkästään yhteen henkilöön. Tiimissä kaikki toimivat perehdyttäjinä tai työnopastajina ja tiimin tulee huolehtia, että perehdyttäjällä ja opettamiselle on riittävästi aikaa. Loppujen lopuksi pienillä muutoksilla on saatu koko palveluryhmään paljon hyvää ja toimivaa aikaiseksi. Toivottavasti tämä hyvä laitetaan kiertämään tulevaisuudessa Palkeiden muissakin prosesseissa.

7.3 Tuleville tiimeille

Joensuun tiimien käynnistymistä opittuna ja hyväksi havaittuina, tulevien tiimien on hyvä huomioida tiimityöskentelyyn siirryttäessä muutamia asioita. Ajankohta, jolloin tiimityöskentely aloitetaan, on hyvä miettiä etukäteen tarkoin. Joensuun tiimit käynnistyivät vuoden alkupuoliskolla, tilinpäätöksen jälkeen, joka osoittautui ajankohdallisesti hyväksi. Tiimit ennättivät oppimaan työskentelemään yhdessä ja löysivät hyvän yhteisen tekemisen suunnan, ennen lomakauden alkamista. Joensuun tiimien käynnistämisen myötä myös palveluryhmän työpisteissä on tehty muutoksia. Jokainen tiimin jäsen on sijoitettu työskentelemään liki omaa tiimiään, jolloin kaikki tiimien jäsenet ovat kuuloetäisyydellä toisistaan. Näin koko tiimi pystyy kommunikoimaan keskenään, häiritsemättä kuitenkaan muita, vierellä työskenteleviä tiimejä.

Ennen tiimityöskentelyyn siirtymistä on erityisen tärkeää käydä palveluryhmän kanssa yhteisestä läpi mitä tarkoittaa työskentely tiimissä, mikä tiimien tarkoitus on ja mitkä ovat tiimien tavoitteet. Avoin ja rehellinen kommunikointi voi ratkaista monta ongelmaa jo ennen niiden ilmaantumista. Tiimityöskentelyn haasteet on myös hyvä nostaa esille ja tiedostaa, alussa tiimityöskentely voi tuntua vaikealta, mikään ei toimi, yhteistyö tiimissä voi olla puutteellista ja jokainen on valmis heittäämään hanskat nurkkaan. Tämä on onneksi vain ohi menevä vaihe tiimin kasvussa. Tulevien tiimien jäsenten on

jatkossa ajateltava omaa työpistettään laajemmin, oma tekeminen ja vuorovaikutus ovat suoraan kytköksissä tiimin onnistumiseen ja epäonnistumiseen.

Tiimien käynnistyttyä, jo heti alkumetreillä tiimipalaverissa tiimin on tarkoin käytävä läpi kaikki heille määrättyt työt ja kirjata ylös kuinka ne tiimissä jaetaan. Alussa voi olla vaikea vielä hahmottaa työmäärä ja sen jakautuminen tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Nopeasti kuitenkin päivittäinen työkuormitus hahmottuu tarkemmin ja uudessa tiimipalaverissa voidaan töiden jakautumista tarkentaa. Joensuun tiimipalaverissa myös esimies on ollut osallisena, jolloin tiimi on saanut tukea juuri heitä koskettaviin asioihin. Tällöin myös palaverissa on voitu käydä pienempänä ryhmänä asioita, joita ei välttämättä uskallettaisi tai kehdattaisi nostaa esille ryhmäpalaverissa. Ryhmäpalaverit pidetään kuitenkin normaaliin tapaan palveluryhmässä.

Lähteet

- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E., Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu, vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum Oy.
- Harward Business School Press. Toimiva tiimi. 2005. Helsinki: Perhemedia Oy
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi, miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit –avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Katzenbach, J., Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: Weilin + Göös.
- KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>. 28.7.2014.
- Lämsä, A.-M., Hautal, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mohram, S., Cohen, S., Mohrman, A. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Mönkkönen, K., Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: UNIpress.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme, opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nieminen, K. 2014. Palveluesimies, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 30.7.2014.
- Palkeet. 2014a. Tervetuloa taloon. Joensuu: Palkeet.
- Palkeet. 2014b. Palvelut. Joensuu: Palkeet. <http://www.palkeet.fi/openfile/13>. 28.7.2014.
- Palkeet. 2014c. Strategiakartta vuoteen 2020. Joensuu: Palkeet. <http://www.palkeet.fi/openfile/106>. 19.5.2014.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. 14.8.2014.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä, tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.
- Skyttä, A. 2000. A–Ö Tiimitys ja sen läpivienti, matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.
- Spiik, K.-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.
- Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Sundvik, L. 2006. Toimivan työyhteisö –Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Työväen Sivistysliitto. 2001. Tukeva tiimi –opas tiimin jäsenelle. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL.
- Vakkuri, A. 1995. Tiimityö käytännön opas. Espoo: Lukutoukka Oy.
- Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009/229. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090229>. 28.7.2014.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saatekirje kyselyyn

Hei,

Tradenomiopiskeluissani Karelia-ammattikorkeakoulussa määränpää alkaa häämöttää, ja on tullut aika opinnäytetyön mittaiselle loppukirille.

Opinnäytetyössäni keskityn tutkimaan tiimityöskentelyä ja tällä teille osoitetulla kyselyllä kartoitan Joensuun tulojen käsittelyn tiimien ja niiden jäsenten kokemuksia tiimityöskentelystä.

Kyselyyn vastaa asteikolla 1–4, arvio omaa toimintaasi ja tiimisi toimintaa valitsemalla kyselyssä kulloinkin parhainten kuvaava vaihtoehto.

Toivon sinun vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin 1.9.2014 klo 16:15 mennessä, kyselyyn vastaaminen vie työaikaasi vain noin 10–15 minuuttia.

Kaikki vastaukset tulen käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan vastauksia voida kohdistaa, eikä saatua aineistoa luovuteta kolmansille osapuolille.

Linkki kyselyyn;

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoja kyselystä ja tutkimuksestani.

Ystävällisin terveisin;

Mira Lötjönen

Kyselylomake

Tiimityöskentely Joensuun tulojen käsittelyssä

Tällä kyselyllä selvitetään tulojen käsittelyn tiimityöskentelyä ja tiimien jäsenten kokemuksia tiimityöskentelystä ja sen tuomasta muutoksesta. Tämä kysely on osa opinnäytetyötä tiimityöskentelystä.

Arvio omaa toimintaasi ja tiimisi toimintaa, vastaa asteikolla 1-4 valitsemalla parhaiten kuvaava vaihtoehto 1=Täysin eri mieltä 2=Osittain eri mieltä 3=Osittain samaa mieltä 4=Täysin samaa mieltä

1 Tiimityöskentely

*Kerro vapaamuotoisesti mitä tiimityöskentely mielestäsi on

2 Aikaisemmat tiimityöskentely kokemukset

Mitkä olivat aiemmat kokemuksesi tai mielikuvasi tiimityöskentelystä ennen tiimitoimintaa?

2.1 Minulla oli selkeä kuva tiimityöskentelystä ja siitä mitä sillä tarkoitetaan

2.2 Tiimityöskentely oli minulle tuttua aikaisemmasta työyhteisöstäni

2.3 Minulla ei ollut aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä työelämässä

2.4 Olisin kaivannut enemmän tietoa tiimityöskentelystä ennen tiimien aloitusta

*Jos olisit kaivannut enemmän tietoa tiimityöskentelystä, niin millaista lisätietoa?

3 Työtehtävien organisointi

Arvio tässä osiossa kuinka tiimisi työtehtävät on jaettu

3.1 Tiimini on yhteisesti päättänyt kuinka työtehtävät jaetaan

3.2 Tehtävien vaihdosta eli työnkierrosta on sovittu

3.3 Työnkiertoa on toteutettu sovitun suunnitelman mukaisesti

3.4 Työtehtävät on jaettu tasaisesti jokaiselle tiimin jäsenelle

3.5 Tiimi reagoi päivittäiseen työtilanteeseen ja jakaa työtehtäviä erikseen tarpeen mukaan

3.6 Perehdyttäminen tai työnopastus jakautuu tasapuolisesti tiimissäni kaikkien jäsenten tehtäväksi

3.7 Tiimin jäsenten työkuormitus on tasapainossa

3.8 Tiimityöskentely on vaikuttanut positiivisesti aikaisempaan työkuormitukseeni

3.9 Koen, että tiimin työtehtävät on jaettu tasapuolisesti jäsenten kesken

3.10 Työtehtäväni ovat nykyisin monipuolisemmat, kuin aiemmin

3.11 Työnkierto vaikuttaa positiivisesti työssä viihtyvyyteeni

3.12 Koen, että voin tukeutua ja turvautua tiimiini työtehtävien organisoinnissa, enkä jää yksin työtaakkani alle

*Kerro vapaamuotoisesti jotain työtehtävien organisoinnista, esim. mikä erityisesti toimii tiimissäsi tai mitä pitäisi kehittää / ottaa huomioon

4 Tiimin toimivuus

Arvio tässä osiossa oman tiimisi sisäistä yhteistyötä, millaista jokapäiväinen yhdessä tekeminen on

- 4.1 Tiimilläni on yhteiset sovitut pelisäännöt ja tavoitteet
- 4.2 Tiimini jäsenet noudattavat sovittuja pelisääntöjä
- 4.3 Tiimissäni kaikkien jäsenten välillä on paljon vuorovaikutusta
- 4.4 Tiimissäni kaikki jäsenet auttavat toisiaan
- 4.5 Tiimissäni on hyvin vähän yhteistyötä, jokainen toimii yksin
- 4.6 Tiimissäni on vahva ja hyvä yhteishenki
- 4.7 Työskentelykäytännöt ovat muuttuneet paremmiksi tiimityön myötä
- 4.8 Autan toista, kun huomaan tarpeen tai kun hän pyytää apua
- 4.9 Tuon aktiivisesti esille huomaamiani muutostarpeita tiimini toiminnasta
- 4.10 Luotan jokaiseen tiimini jäseneseen
- 4.11 Uskallan pyytää apua tiimiltäni
- 4.12 Minulla paljon yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa
- 4.13 Haluaisin palata takaisin yksintyöskentelyyn

*Kuinka koet ja ymmärrät roolisi osana tiimiäsi ja osana koko tulojen käsittelyn palveluryhmää?

*Kerro vapaamuotoisesti tiimisi toimivuudesta, esim. mikä erityisesti toimii tiimissäsi, millaisia haasteita tai ongelmia tiimisi on kokenut tiimityöskentelyssä, tulisiko mielestäsi jotain tiimisi toimintaa kehittää

5 Tiimin osaaminen

Arvio tässä osiossa tiimisi ja omaa osaamis pääomaa

- 5.1 Tiimillä on sen tehtävien suorittamiseksi oikeat henkilöt ja pätevyys
- 5.2 Tiimin sisällä oleva osaaminen jaetaan kaikkien jäsenten kesken
- 5.3 Tiimin osaaminen osataan hyödyntää ongelmatilanteissa
- 5.4 Tiimin jäsenet ovat monitaitoisia
- 5.5 Tiimissä perehdyttäminen tai työnopastus pystytään toteuttamaan paremmin, kuin aiemmin yksintyöskentelyssä
- 5.6 Oma osaamiseni on kasvanut tiimityöskentelyn myötä
- 5.7 Olen tiimissäni halukas oppimaan uutta
- 5.8 Jaan kaikille tiimini jäsenille oman osaamiseni
- 5.9 Työmotivaationi on parantunut lisääntyneen osaamisen myötä
- 5.10 Koen voivani oppia tiimini jäseniltä
- 5.11 Saan tiimini jäseniltä tukea oman osaamiseni kehittämiseen
- 5.12 Minulla on tiimissä mahdollisuus kehittyä työssäni
- 5.13 Minulle oudoissa tai ongelmatilanteissa turvaudun tiimini osaamiseen, enkä tuhlaa energiaa selvittääkseni asian itse

*Kerro vapaamuotoisesti mitä osaamista tiimityöskentely on tuonut sinulle tai tiimillesi, tai pitäisikö tiimien huomioida jotain erityistä oppimisessa tai osaamisessa

6 Tiimin tiedon kulku

Arvio tässä osiossa kuinka päivittäinen ja yleinen tiedonkulku sujuu tiimissäsi

- 6.1 Tiimissäni päivittäisestä työtilanteesta kommunikoidaan aktiivisesti
- 6.2 Tiimini pitää tiimipalavereja säännöllisesti
- 6.3 Pidän tiimini tietoisena työtilanteestani ja töiden edistymisestä
- 6.4 Tiimissäni kaikkia tiimin jäseniä koskeva tieto jaetaan kaikille
- 6.5 Kaikkia Joensuun tulojen käsittelyä koskeva tieto jaetaan kaikkien tiimien saataville
- 6.6 Tiedon kulku on nykyisin parempaa
- 6.7 Olen tiimissäni aktiivinen tiedonhankkija, hankin tarvitsemani tiedon ja välitän sen kaikkien saataville
- 6.8 Uskallan antaa myös negatiivista palautetta tiimilleni

*Kerro vapaamuotoisesti tiimisi tiedonkulusta, esim. miten tiimisi hyvä tiedonkulku on toteutettu tai mitä mielestäsi tulisi tehdä jotta se olisi parempaa

7 Tiimin jäsenet

Arvio tässä osiossa tiiminjäsenten ja omaa roolia tiimissä

- 7.1 Vastuuhenkilö tulisi olla kiertävä tiimin sisällä
- 7.2 Tiimi toimisi myös ilman nimettyä vastuuhenkilöä
- 7.3 Vastuuhenkilön rooli oli merkityksellisempi alussa, kuin tänä päivänä
- 7.4 Tiimissä on nimetty varavastuullinen työtehtävien päävastuulliselle henkilölle
- 7.5 Tiimin jäsenet ovat kaikki tasa-arvoisia, ketään ei luokitella hyviin ja parempiin
- 7.6 Tiimin jäsenet ottavat yksilöinä vastuun toiminnastaan
- 7.7 Haluaisin itse olla oman tiimini nimetty vastuuhenkilö
- 7.8 Koen olevani tasavertainen tiimin jäsen
- 7.9 Koen, että vastuu on jakautunut tiimissä oikeudenmukaisesti
- 7.10 Koen voivani osallistua tiimin päätösten tekemiseen

*Miten koet ja ymmärrät oman vastuusi tiimisi toiminnassa?

*Kerro vapaamuotoisesti jotain tiimisi jäsenten roolista, tiimin vastuuhenkilön tai omasta roolista mitä haluaisit tuoda esille

8 Kehitysideoita

*Miten kehittäisit nykyistä tiimityöskentelyä?