



Tiimityön kehittäminen yrityksessä X

Niina Salomaa

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiimityön kehittäminen yrityksessä X

Niina Salomaa
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2020

Niina Salomaa

Tiimityön kehittäminen yrityksessä X

Vuosi

2020

Sivumäärä

36

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää erään yrityksen tiimikokeilun toimivuutta. Tiimikokeilu kulkee yrityksessä nimellä tiimipilotti, jota termiä käytän myös tässä työssäni. Tarkoituksena on kartoittaa tiimipilotin tähänastinen kehitys ja ideoida seuraavia kehitysaskeleita tiimikokeilun tulevaisuutta varten. Tarkoituksena on kehittää nykyistä tiimityöskentelyä entistä paremmaksi.

Tiimipilotti on ollut nyt noin kaksi vuotta käytössä yrityksessä ja sen koetaan olleen edistykseinen askel yrityksen toiminnassa. Tiimipilotin kulmakivenä on asiakaslähtöisyys. Tavoitteena on, että kaikki toiminnot tehdään asiakasnäkökulmasta.

Opinnäytetyössäni perehdytään ensin tietoperustaan, miten tiimi toimii, miten tiimi voi kehittyä, millaisia ongelmia voi tulla eteen tiimityössä sekä millaisia tavoitteita tiimityöhön voidaan asettaa. Tietoperustaa olen hankkinut eri kirja- ja verkkolähteistä, sekä yrityksen X omasta sisäisestä materiaalista koskien tiimipilottia.

Olen tutkinut tiimipilotin toimivuutta kyselyn muodossa, jonka olen jakanut kaikille tiimin jäsenille vastattavaksi. Tutkimuksen merkittävänä tuloksina pidän tietoa siitä, että jokainen tiimin jäsen on kokenut tiimipilotin kannattavana kokeiluna ja tiimin toivotaan saavan jatkaa toimintaansa myös tulevaisuudessakin. Tutkimuksessani selvisi myös tiedottamisesta sekä tiedon jakamisesta olevan parantamisen varaa. Tiimin yhteishenki koetaan olevan hyvällä tasolla. Koettiin, ettei työn tekemisestä jaeta tarpeeksi palautetta, varsinkaan positiivista palautetta. Tiimin toiminnan tavoitteista koettiin ristiriitaisuutta.

Kehittämissuhteiksi pyrin ottamaan esille sellaisia työkaluja, jotka olisivat resurssien puolesta mahdolliset toteuttaa. Tiedon kulun edistämiseksi pyrittäisiin pitämään kerran viikossa palaveri, jossa jaettaisiin tietoa jokaisella tiimin jäsenellä olevista ajankohtaisista projekteista ja tehtävistä. Positiivisten palautteiden ja onnistumisten kirjaaminen otettaisiin käyttöön kuukausipalavereissa. Lisäksi tiimihuoneeseen otettaisiin käyttöön taulu, josta näkisi konkreettisesti kaikki työt, mitkä menevät tiimin läpi ja seurattaisiin niiden edistymistä.

Asiasanat: Tiimityö, tiimi, tiimityöskentely, pilotointi

Niina Salomaa

Teamwork development in company X

Year	2020	Pages	36
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to clarify the functionality of a team experiment in one company. The team experiment in this company is called ‘‘Team pilot’’, which is the term that will also be used in this thesis report. The purpose is to map out the development of the team pilot so far, and to come up with the next development steps for the future of this team experiment. The aim is to improve the current teamwork even better.

The team pilot has now been in use for about two years in the company, and it is perceived as a progressive step in the company’s operations. The cornerstone of the team pilot is customer orientation. The goal is that all operations are done from a customer perspective.

The thesis report first provides orientation to the knowledge base and such questions as how the team works, how the team can develop, what kinds of problems can arise in teamwork and what kinds of goals can be set for teamwork. Printed and online literature were utilised as information sources, as well as the company’s internal materials about the team pilot.

The functioning of the team pilot was examined through a questionnaire, which was distributed to all the team members. The significant results of the study were the information that each team member has experienced the team pilot as a worthwhile experiment, and the hope that the team will be able to continue its activities in the future as well. The research also revealed room for improvement in informing and information sharing. The team spirit is felt to be at a good level. It was felt that not enough feedback was shared about the work, especially the positive feedback. There was a contradiction in the goals of the operations in the team

As development suggestions, tools are proposed that could be implemented as resources. In order to improve the flow of information, a meeting could be held once a week to share information about current projects and the tasks of each team member. Recording of positive feedback and successes could be introduced in monthly meetings. In addition, a whiteboard could be used in the team room to concretely see all the operations ongoing in the team. The board would be also a visual tool for monitoring the progress of each operations.

Keywords: Teamwork, team, teamworking, piloting

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tiimipilotti yrityksessä X.....	7
3	Tiimityöskentelyn tavoitteet ja edellytykset	8
4	Lean-ajattelu tiimin kulmakivenä	9
5	Hyvä tiimi	12
6	Tiimityön heikkoudet	12
7	Tiimityön kehittäminen	14
8	Tutkimuksen suorittaminen	15
	8.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusmenetelmä	15
	8.2 Tutkimuksen toteutus	16
9	Tutkimuksen tulokset.....	17
10	Tutkimustuloksista syntyneet johtopäätökset	22
11	Tiimipilotin kehitysehdotukset tulevaisuutta varten	25
12	Kehitysehdotusten käyttöönotto yrityksessä.....	27
13	Loppupohdinta.....	28
	Lähteet.....	30
	Kuviot	31
	Taulukot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö kertoo eräässä yrityksessä suoritetusta tiimipilotti- kokeilusta, jossa osa työntekijöistä siirrettiin kokeilemaan työskentelyä tiiviinä ryhmänä. Yritys harjoittaa kiinteistöliiketoimintaa ja tarjoaa asiakkailleen asuntojen vuokraus- ja ylläpitopalveluita. Yritys vuokraa asiakkaidensa omistamien kiinteistöjen asuntoja sekä tuottaa kyseisiin kiinteistöihin ylläpidollisia palveluita. Yrityksellä on useita toimipisteitä ympäri Suomea. Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen yhden toimipisteen tietyn asiakkuuden tiimityöhön. Ennen tiimikokeilua työryhmän jäsenet ovat työskennelleet yrityksessä hyvin hajanaisesti isona ryhmänä ja ilman suurempia rajoituksia. Ei ole ollut tarkkaa tehtävänjakoa, kuka vastaa mistäkin asiakkuudesta, vaan moni työntekijä työskenteli monen eri asiakkuuden parissa. Yrityksessä on työnjako aikaisemmin jakautunut maantieteellisesti, eikä asiakkuuskohtaisesti. Maantieteellinen työnjako on ollut työntekijöiden näkökulmasta hyvä, sillä he ovat voineet vaikuttaa siihen, millä alueilla he ovat voineet tuottaa vuokraus- ja ylläpitopalveluita. Kuitenkin ongelmaksi oli työskentelyssä noussut esiin vastuiden puuttuminen asiakkaan näkökulmasta.

Asiakkaan puolelta oli tullut yritykselle X toive, että he saisivat yritykseltä sellaisen palvelun, jossa tiedetään tarkalleen, ketkä henkilöt hoitavat mitäkin osa-alueita toiminnoissa. Tätä toivetta varten yritys X perusti opinnäytetyössäni tarkastellun erään asiakkuuden asiakkuuspäällikön aloitteesta tiimikokeilun, jossa olisi selkeästi tiedossa, että juuri kyseisen tiimin jäsenet vastaavat tämän tietyn asiakkuuden asioista. Tiimipilotti otettiin käyttöön vuoden 2018 syksyllä. Tiimipilotin käyttöönotossa suurena avainhenkilönä on ollut silloinen vuonna 2018 työskennellyt asiakkuuspäällikkö, joka vei eteenpäin tiimikokeilua. Hän on omassa opinnäytetyössään selvittänyt tiimityön asiakaslähtöistä näkökulmaa ja halusi viedä tietämystään eteenpäin käytäntöön, eli testata toimisiko asiakaslähtöinen tiimityö tässä tilanteessa. Yrityksessä päätettiin ratkaisuun, jossa päätettiin kokeilla tiimiyttää osa yrityksen työntekijöistä projektiluontoisesti. Projekti nimettiin yrityksessä ”tiimipilotiksi”, jossa tiiminvetäjänä toimi silloinen asiakkuuspäällikkö.

Pilotissa tiimiytettiin osa yrityksen työntekijöistä yhden asiakkuuden ympärille. Tiimipilottiin valitut työntekijät keskittyivät vain ja ainoastaan tämän yhden asiakkuuden palveluntarjontaan, muita asiakkuuksia tiimin jäsenet eivät saaneet hoitaa. Ennen tiimipilotin käyttöönottoa konsepti esiteltiin perehdytyspäivässä tiimiin valituille työntekijöille. Tiimiin pyrittiin saamaan jokaisesta asuntovuokraustoiminnan yksiköstä työntekijöitä mukaan, eli vuokrauksesta sekä ylläpidosta. Tiimi koostuu assistenteista, isännöitsijöistä, asuntotarkastajista, välittäjistä, tiiminvetäjistä sekä päälliköistä. Tiimiin valittiin työntekijät haastatteluiden sekä suositusten perusteella. Tiimikokeilu otettiin käyttöön perehdytyspäivän jälkeen ja pilottiryhmä

siirrettiin erilliseen työskentelytilaan, joka oli erillään muista työtiloista. Työskentelytilaa saivat käyttää vain ne henkilöt, jotka kuuluivat pilottiryhmään. Pilottiryhmän tuli työskennellä tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu, jotta yritys X saisi tietoa siitä, miten tiimikokeilu on toiminut kahden vuoden aikana. Tiimipilotin toimivuutta ei ole tutkittu sen jäsenten näkökulmasta vielä kertaakaan, joten on koettu tarpeelliseksi tietää, miten tiimin toiminta on onnistunut ja mitä mahdollisia ongelmia toiminnassa on noussut esiin niiltä avainhenkilöiltä, jotka ovat merkittävässä roolissa tiimin toiminnassa mukana, eli tiimin jäseniltä. Pilotin syntymävaiheen tiiminvetäjä on laatinut selkeät toimintatavat tiimille sen syntymävaiheessa, mutta hänen poistuessaan pilotista, on tiimikokeilun kehityksen seuranta jäänyt toteuttamatta. Opinnäytetyöstä yritys saa tärkeää informaatiota tiimikokeilun sujuvuudesta tiimin henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön päätavoitteena on laatia tiimityöhön kehitysehdotuksia, jotka auttaisivat tiimiä toimimaan paremmin arjessa. Samalla on tarkoitus kartoittaa tiimin nykytila, miten tiimi on toiminut kahden vuoden aikana, sekä selvittää mitä mahdollisia kehityskohtia tiimin toiminnasta löytyisi. Kehitysehdotusten laatimisessa tarkoituksena on, että ne olisi mahdollista ottaa käyttöön helposti ja niiden aikaansaamiseen ei vaadittaisi suuria rahallisia resursseja, vaan hyödynnettäisiin jo olemassa olevaa resurssipääomaa sekä työkaluja niiden toteuttamiseen.

2 Tiimipilotti yrityksessä X

Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia- ja ratkaisuja tiimipilotin tulevaisuutta varten, jotta se voisi toimia entistä paremmin. Yrityksen X tiimipilottiin asetettiin pehdytyspäivän aikana tahtotila, johon jokaisen jäsenen tulisi pyrkiä mahdollisuuksiensa mukaan. Tiimin tahtotila piti seuraavia asioita sisällään; Ammattimaisuus omassa työskentelyssä, joka näkyy myös asiakkaille päin. Jokaisella tiimin jäsenellä on selkeät vastuut, sekä tehtävänkuvaukset käydään läpi. Prosessien läpikäyntiä ja kehitystä. Tunnistetaan erilaisia epäkohtia esimerkiksi omassa työskentelyssä ja eri prosesseissa ja pyritään tekemään niistä laadukkaampia. Tavoitteena tahtotilassa oli myös, että joitain päivittäisiä toimintoja pystyttäisiin automatisoimaan, jolloin työntekijöille vapautuisi enemmän aikaa pois manuaalisesta työstä. Myös tahtotilana oli, että tiimille laadittaisiin toimintakäsikirjat, jolloin jokainen tiimin jäsen pystyy työskentelemään tasavertaisesti laadukkaalla tavalla. Tahtotilana oli laaduntarkkailu ja sen seuranta. Tällöin pystytään seuraamaan ajantasaisesti tiimin onnistumisia sekä mahdollisia kompastuskiviä. Myös mahdolliset koulutustarpeet henkilöstölle pystyttäisiin huomioimaan, kun laaduntarkkailua suoritetaan. Seuranta myös osoittaa resurssien riittävyyden, jos seuranta tehdään jatkuvasti.

Tiimipilotin perehdytyspäivässä otettiin esille viikoittainen kokouskäytäntö, jolloin tiimin jäsenten olisi tarkoitus vaihtaa yhteisesti keskenään tietoa. Viikkopalaverissa suunniteltaisiin tulevan viikon työt, käytäisiin läpi edellistä viikkoa ja keskustella viikon tapahtumista töiden osalta.

Tärkeimpänä tahtotilana tiimikokeilussa oli nostettu asiakastyytyväisyys, niin asukkaiden kuin toimeksiantajan näkökulmasta. Tämä tiimikokeilu olikin lähtöisin siitä ajatuksesta, että miten asiakastyytyvyyttä saataisiin parannettua.

Opinnäytetyössäni selvitän tiimipilotin kehitystä noin kahden vuoden aikana, sekä sen aikaansaamia saavutuksia ja eteen tulleita ongelmia kyselytutkimuksen muodossa. Tiimikokeilu on nyt ollut käytössä lähes kaksi vuotta, jonka aikana olen itse ollut myös tiimipilotissa jäsenenä.

3 Tiimityöskentelyn tavoitteet ja edellytykset

Hyppäsen (2013, 81) mukaan tiimejä perustaessa on tavoitteena aikaansaada sellaisia tiimejä, jotka tekevät parempaa tulosta organisaatiolle, kuin yksittäiset ihmiset samaisessa organisaatiossa.

Tiimi koostuu henkilöistä, joilla on yhteinen tavoite sekä jokainen tiimin jäsen on sitoutunut tavoitteeseen. Tavoitteiden toteutumisesta tiimi vastaa yhdessä jäsentensä kesken. (Humalto 2018.) Tiimityöskentely edellyttää avointa vuorovaikutusta tiimin henkilöiden kesken sekä pitkäjänteistä suunnittelua koko tiimin avustuksella. (Humalto, 2018.)

Humalto (2018) onkin listannut edellytyksiä, jotka edistävät tiimityön onnistumista. Ensimmäiseksi Humalto (2018) painottaa, että tiimityötä tulee suunnitella tiimin jäsenten kesken. Toiseksi tiimin tulisi aina määrittää yhteiset tavoitteet, johon kaikilla on halu ja mahdollisuus sitoutua. Humalto (2018) painottaa myös, että vastuiden jakaminen tiimin sisällä on tärkeää. Tiimin henkilöiden vastuut sekä tehtävänjako tulee olla selkeästi määritelty ja niiden tulee jakautua tasapuolisesti tiimin henkilöiden kesken. Myös tiimiä tulee johtaa ja siihen tehtävään tulee valita tiimistä joku/jotkut henkilöt. Humalto (2018) kertoo tekstissään, että onnistunut tiimityö vaatii avointa vuorovaikutusta sekä viestintää tiimissä. Tiimin toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja jokaisen tiimin jäsenen tulee olla tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimissä tulisi Humalton (2018) mukaan myös määrittää aikatauluja yhteisesti, jotta jokainen jäsen tietää suunnitella oman työnsä niin, että pysytään aikatauluissa kiinni. Myös aikatauluttaminen on tärkeää tiimin toimivuuden seurannassa, jotta esimerkiksi mahdollisista viivästyksistä voidaan tehdä tarvittavia johtopäätöksiä ja sen jälkeen kehittää ilmenneitä ongelmia. Tiimityön onnistumisen edellytyksenä on Humalto (2018) kirjannut myös tiimin tavoitteiden toteutumisen seurannan ja arvioinnin. Näin pysytään ajan tasalla siitä,

mikä tiimissä toimii hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää. On tärkeää, että seuranta tehdään jatkuvasti ja sen tuloksia analysoidaan, jotta epäkohtiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. Yksi tärkeimmistä asioista, onnistuneessa tiimityöskentelyssä on jokaisen tiimin jäsenen arvostus. Arvostus tiimin jäsenten kesken edesauttaa tiimin jäsenten yhteistyöhalua ja näin saadaan jokainen jäsen sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, kun jokaisen työpanosta ja itse henkilöä arvostetaan tiimin keskuudessa. Tiimin jäsenet saadaan puhaltamaan niin sanotusti yhteen hiileen. Hyvässä tiimissä tavoitteena on se, että tiimin jäsenet tukevat toisiaan sekä täydentävät toistensa osaamista. (Heikkilä 2008, 43.) Humalton (2018) mukaan on tärkeää tunnistaa tiimin vahvuudet sekä osata myös hyödyntää niitä työskentelyssä. Tiimin on tärkeää myös määritellä sen resurssit, kuten ajankäytölliset sekä taloudelliset resurssit. (Humalto, 2018.)

Hyvässä tiimissä myös työntekijät voivat hyvin. Työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeitä kulmakiviä ovat Kopakkalan (2008, 140) mukaan työskentelystä saatava asianmukainen palaute, esimiesten toiminnan oikeudenmukaisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Humalto (2018) neuvookin, että ennen tiimin käyttöönottoa, olisi tärkeää pitää jonkinlainen aloituspalaveri, jossa määritellään tiimin ja tiimin jäsenten vastuut sekä tavoitteet. Aloituspalaverissa olisi myös hyvä sopia aikatauluista sekä laatia pelisäännöt tiimin toiminnalle. Tiimin johtaminen ja siihen valittavat henkilöt tulisi Humalton (2018) mukaan myös määritellä aloituspalaverissa.

Tiimityöskentelyllä on parhaimmassa tapauksessa suuri positiivinen vaikutus yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. (Heikkilä 2008, 383.) Tiimityöskentely on työskentelyn muoto, jossa jokainen tiimin jäsen on tietoinen tiimin tavoitteista, yhteisistä päämääristä, sekä tietoinen toisten jäsenten osaamisesta. Hyvin toimivassa tiimissä voidaan keskustella avoimesti asioista ja kertoa rehellisesti omia mielipiteitä, sillä luottamus on avainasemassa tiimin toiminnassa. Erilaisten näkemysten esille tuominen on luottamuksellisessa ilmapiirissä helpompaa ja tiimin jäsenet hyväksyvät yksilöiden erilaisuuden (Heikkilä 2008.)

4 Lean-ajattelu tiimin kulmakivenä

Yrityksen tiimipilotin pohjana toimii Lean-ajattelu. Lean-ajattelussa on keskeinen lähtökohta se, että arvoa tuotetaan nimenomaan asiakkaalle, eli kaikki toiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin ja toiminta on aina asiakaslähtöistä. Koska asiakastytyväisyyden parantaminen oli tiimikokeilun perustamisen syy, koettiin Lean-ajattelun olevan keskeinen työkalu tiimin toiminnassa.

Tiimin tuli omaksua Lean-ajattelun peruseriaatteet, jotta tiimi voisi toimia halutulla tavalla. Peruseriaatteista ensimmäisenä oli arvo. Asiakaslähtöisessä toiminnassa palvelun arvo määritellään asiakasnäkökulmasta (Pääkkönen 2018). Tulee myös ymmärtää mitkä toiminnot tuottavat arvoa asiakkaalle. Toisena peruseriaatteena on arvoketju. Arvoketjussa mietitään, mitkä prosessit ovat tehokkaita arvon tuottamiselle, ja tehottomat prosessit tulisi jättää pois toiminnoista. Myös on tärkeää ymmärtää, millaisista prosesseista asiakkaan saama arvo muodostuu (Pääkkönen 2018). Kolmantena peruseriaatteena on virtaus. Palvelut tuotetaan asiakaille ilman keskeytyksiä ja viivästyksiä (Pääkkönen 2018). Neljäntenä peruseriaatteena on imu. Palveluiden tuottamine perustuu täysin asiakkaan tarpeisiin, eikä sellaisia palveluita tuoteta, joista ei ole asiakkaalle tarvetta (Pääkkönen 2018). Viidentenä peruseriaatteena on täydellisyys. Lean-ajattelun viidennessä peruseriaatteessa kaikessa toiminnassa pyritään täydellisyteen. Tämän mahdollistaa se, että toimintaa ja prosesseja kehitetään jatkuvasti ja pyritään saamaan niistä mahdollisimman täydelliset (Pääkkönen 2018). Lean-ajattelussa ongelmallista on kuitenkin se, että valitettavasti jokaista yksittäistä asiakkaan mielipidettä ei voida huomioida varsinkaan suurissa massoissa, mutta tavoitteena olisi kuitenkin se, että aina pyritään huomioimaan jokainen toive ja mielipide parhaan mukaan. Tässä myös tärkeänä tekijänä on ammattimaisuus, jotta asiakasta pystytään kuuntelemaan ja ottamaan vakavasti jokainen mielipide (Pääkkönen 2018).

Lean-ajattelussa tärkeää on taata yrityksen ja sen työntekijöiden jatkuva oppiminen. Tämä on juurikin taustaa Lean-ajattelun viidenteen peruseriaatteeseen, eli täydellisyteen. Oppiminen tuo aina työntekijöitä lähemmäs täydellisyyttä, kun heillä on tarvittavat työkalut hoitaa työtään. Lean-ajattelussa pureudutaan nimenomaan ihmisten kehittämiseen (Pääkkönen 2018). Lean-ajattelussa on tärkeää hyödyntää intensiivistä tiimityöskentelyä, jota myös opinäytetyöni tarkastelemassa yrityksessä hyödynnetään. Nämä tiimiin valitut henkilöt työskentelevät sata prosenttisesti tämän yhden asiakkuuden parissa parantaakseen tyytyväisyyttä niin asiakkaiden, kuin toimeksiantajan hyväksi. Lean-ajattelussa onkin tärkeää, että tiimin jäsenille annetaan mahdollisuudet keskittyä arvoa tuottavaan työhön (Pääkkönen 2018).

Perehdytyspäivässä esiteltiin Lean-ajattelun yksi keskeinen työkalu työn ohjausta varten. Perehdytyspäivässä toivottiin, että tiimihuoneeseen laadittaisiin tämä Kanban-taulu. Taulussa on kolme eri saraketta, jotka kuvaavat eri työvaiheita. Ensimmäiseen sarakkeeseen kirjataan tehtävät työt. Toiseen sarakkeeseen kirjataan käynnissä olevat työt. Ja kolmanteen sarakkeeseen kirjataan tehdyt työt. Kanban-taulu on hyvä visuaalinen työkalu, joka auttaa näkemään kokonaisuutena tehtävien kulun sen vastaanottamisesta täysin valmiiksi asti. Voidaan huomata, että jotkin tehtävät ovat hitaampia tehdä, kuin toiset, jolloin tulisi pysähtyä miettimään, miten prosessin läpimenoaikaa olisi mahdollista kehittää parempaan suuntaan.

Tehtävät työt	Käynnissä olevat työt	Tehdyt työt

Taulukko 1: Kanban-taulu

Lean-ajattelua hyödynnetään tiimikokeilussa sen tutkittujen positiivisten vaikutusten perusteella. Lean-ajattelun koetaan murtavan organisaatorakenteita ja näin siiloutumisen vaara vähenee. Tavoitteena onkin, että tiimissä otetaan työskentelyyn mukaan kaikki ne tarvittavat henkilöt, joita koetaan tarvittavan kyseisessä työtehtävässä, huomioimatta sitä, mihin organisaatioryhmään henkilö kuuluu. Lean-ajattelussa intensiivinen tiimityö on tärkeässä roolissa. Onnistuva tiimityö tuottaa iloa tiimin jäsenille ja jäsenet kokevat yhdessä tekemisen positiivisena asiana. Avoin ja turvallinen ilmapiiri tiimissä auttaa siihen, että ongelmista on helppo puhua. Kun tiimin jäsenet ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, myös viestintä jäsenten välillä muuttuu tehokkaammaksi. Yhdessä tekeminen parantaa tiimin jäsenten siteitä toisiinsa ja luottamus heidän keskuudessaan kasvaa. Myös jatkuva vuoropuhelu sekä avoin ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden omaa itsevarmuutta työn tekemisessä. (Pääkkönen 2018.)

Jatkuvalla kehityksellä pystytään oppimaan sellaiset työskentelytavat tiimissä, joissa esimerkiksi ongelmanratkaisuun on tarjolla hyvät työkalut. Jatkuvan kehityksen ylläpitämiseksi on asiantuntijoilla suuri rooli Lean-ajattelussa. Heidän avullaan työtä pystytään kehittämään laadukkaasti ja ammattimaisesti. (Pääkkönen 2018.)

Kun tiimissä on mukavaa työskennellä ja työn teko on motivoivaa, myös palvelun taso paranee, kun jokaisella tiimin jäsenellä on halu onnistua ja tehdä aina parhaansa. Onnistumiset tuottavat iloa niin työn tekijöille, kuin asiakkaille. (Pääkkönen 2018.)

Lean-ajattelussa tärkeä ajatusmaailma on jatkuva parantaminen, eli pyritään jatkuvasti kehittämään palveluja sekä prosesseja kohti täydellisyyttä. Jatkuvan parantamisen takaamiseksi onkin erityisen tärkeää tehdä seurantaa ja laaduntarkkailua jatkuvasti. (Pääkkönen 2018.)

5 Hyvä tiimi

Miten aikaansaadaan hyvä tiimi? Tiimi koostuu ihmisistä, joista jokainen on täysin oma persoonansa. Miten saada erilaiset ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen ja tulemaan toimeen keskenään?

Hyvän tiimin kulmakivenä onkin luottamus. Jokaisen tiimin jäsenen tulee pystyä luottamaan toisiinsa sekä myös luottamaan itseensä. Luottamus tiimissä on avain yhteiselle tekemiselle. Näin jokainen jäsen voi avoimesti kertoa omia näkemyksiään sekä kokemuksiaan tiimissä. Jokainen jäsen voi luottaa toisten jäsenten työpanokseen sekä ammattilaisuuteen. Luottamuksen ilmapiirissä on turvallista työskennellä. Jokainen tiimin jäsen voi luottaa siihen, että kollegat tekevät sen minkä lupaavat. Myös on tärkeää luottaa itseensä, itsevarmuus oman työn tekemisessä sekä oman työn arvostus on tärkeää työelämässä. (Pääkkönen 2018).

Hyvän tiimin tunnistaa siitä, että siellä on positiivinen ilmapiiri. Ihmisten erilaisuus hyväksytään ja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla tiimin toiminnassa. Hyvässä tiimissä voi olla oma itsensä. Hyvän ilmapiirin tavoitteena on hyödyntää jokaisen jäsenen osaaminen yhteisen edun hyväksi. Yhteistä etua tavoitellessa on hyvä ilmapiiri valttikortti, kun kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä tekemään aina parhaansa. Hyvän tiimin keskeinen ajattelu on yhdessä tekeminen ja ajattelu, että ”kaveria ei jätetä”. Hyvässä tiimissä pidetään huolta toisista. Tiimissä sallitaan virheiden teko ja niistä aina opitaan tulevaisuutta varten. On tärkeää, että jokainen työskentelee motivoituneena yhteisten tavoitteiden eteen. (Pääkkönen 2018).

Yhteiset palaverit edistävät tiimin jäsenissä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palavereiden järjestäminen edistävää tiimin työyhteisössä motivaatiota sekä lisää sitoutumista työhön. Tiimin jäsenet voivat kokea, että he saavat palavereista motivaatiota, mutta myös positiivista vahvistusta toimintaansa. (Heikkilä 2008, 232.)

6 Tiimityön heikkoudet

Kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan ja kun tiimit koostuvat erilaisista ihmisistä, voi joskus tulla ja väistämättäkin tulee eteen erilaisia haasteita tiimin toiminnassa.

Joskus tiimin heikkouksia on vaikeaa tunnistaa esimerkiksi jatkuvan kiireen takia. Joskus heikkoudet tiedostetaan, mutta niitä ei haluta kohdata tai niitä jopa pelätään. Pelätään, että heikkouksien esiin tuominen aiheuttaa kierteen negatiivisista asioista ja että se tuo esiin muitakin tiedostettuja heikkouksia tiimissä. Tiimissä saattaa olla ajattelutapana kuuluisa ”poissa silmistä, poissa mielestä”. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 71.) Hyvän tiimin tunnistaakin

siitä, että heillä on halu myös pureutua tiimin haasteisiin. Tiimillä on kyky kohdata ja käsitellä myös negatiivisia asioita. (Hiila ym. 2019, 71.) On tärkeää pystyä tunnistamaan miksi jokin asia ei toimi ja tunnistaa mitä kykyjä tai osaamista mahdollisesti tiimistä puuttuu. (Hiila ym. 2019, 71.)

Hyppänen (2013, 80) uskoo, että tiimityöskentelyssä haasteeksi voi koitua ihmisten erilaisuus, vaikka sen pitäisi olla toisin päin, eli voimavara. Myös se, että ihmisten eroja ei osata ymmärtää tai hyödyntää tiimin työskentelyssä, tuo eteen haasteita. Tiimin työskentelyssä on tärkeää, että erilaisuus nähdään rikkautena. Mitä paremmin tiimin jäsenet tiedostavat tiimin vahvuudet ja heikkoudet, niin itsensä kuin muiden jäsenten, sitä tehokkaammin voidaan näitä ominaisuuksia osata tuoda osaksi tiimin työskentelyn menestykseen. Hyppänen (2013, 80) toteaaakin, että erilaisuus tulisi nähdä tulosten mahdollistavana tekijänä, ei hankaloittavana tekijänä.

Selkeiden tavoitteiden puuttuminen tiimityössä voi aiheuttaa tiimin sisällä epäselvyyksiä ja näin vaikuttaa negatiivisesti työn lopputulokseen. On tärkeää, että tiimin jäsenet ymmärtävät sen, mitä heiltä odotetaan. Kuitenkin tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta niihin on mahdollista päästä. Liian korkeat tavoitteet voivat aiheuttaa liiallisia suorituspaineita, joka vaikuttaa tiimin jäsenen motivaatioon negatiivisesti. (Heikkilä 2008, 318.) Myös aikataulujen epäselvyys tai niiden huono tiedottaminen voi lisätä yhden tai useamman tiimin jäsenen työtaakkaa negatiivisesti, joka horjuttaa myös tavoitteiden saavuttamista tai työn laatu voi kärsiä. (Järvinen 2014).

Tiimin jäsenten luottamuksen ylläpitämiseksi on tärkeää, että viestintä sekä tiedon jakaminen on avointa ja tasavertaista. Mikäli tiedon jakaminen on heikkoa, voivat tiimin jäsenet sen kokea epätasa-arvoiseksi. (Järvinen 2014).

Kommunikaatiotaidot korostuvat tiimin toiminnassa keskeiseksi. Tiimeissä on hyvin erilaisia ihmisiä työskentelemässä ja erilaisuuden sekä niin sanottujen haasteellisten persoonienkin kanssa avoin kommunikointi on avainasemassa. (Heikkilä 2008, 319, 323.) Tiimin jäsenten tulee osata ottaa rakentavaa palautetta vastaan sekä myös osattava antaa sitä toisille. Mikäli kommunikaatiotaidot ovat huonolla pohjalla, saattaa tämä lisätä jännitteitä tiimin jäsenten keskuudessa. Rakentavan palautteen antaminen sekä vastaanottaminen edesauttaa tiimin jäsenten yksilöllistä kehitystä. (Heikkilä 2008, 319.)

Tiimin sisäiset henkilöstönvaihdokset tuovat eteen mahdollisesti ongelmia. (Kopakkala 2008, 136.) Ryhmädynamiikka voi kärsiä hetkellisesti uuden henkilön tulon myötä. Myös tiimin tehokkuus voi hetkellisesti laskea, kun uusi henkilö tulee perehdyttää työhönsä. Tavoitteena olisi kuitenkin, että ryhmädynamiikka saataisiin taas kuntoon ja mahdollisesti jopa parempaan kuntoon, kun tiimiin saadaan täysin uusia näkemyksiä omaava yksilö. (Kopakkala 2008, 136.)

7 Tiimityön kehittäminen

Tiimityön kehittämisessä suositellaan lähtemään liikkeelle kartoittamalla nykyhetki, miten tiimi toimii tällä hetkellä ja miksi tällä tavalla toimitaan. Eli tulisi kartoittaa tiimin nykytila. Tämän jälkeen olisi hyvä selvittää, mitä lähdetään tavoittelemaan. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja niiden tulee olla perusteltuja. Tiimityössä on tärkeää arvioida myös, kuinka tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden määrittelyn tueksi tulisi rakentaa yhtenäinen arvopohja tiimille. Arvopohjaa lähdetään rakentamaan perustehtävien perusteella, ja josta perustehtäviä lähdetään sitten kehittämään. (Koivukoski & Palomäki 2009, 16.)

Hyppänen (2013, 82) mainitseekin kirjassaan samoja asioita, kuin Koivukoski ja Palomäki, mutta painottaa, että tiimityöskentelyssä pyritään kehittämään tehokkuutta. Tiimin tehokkuutta voidaan Hyppäsen mukaan kehittää tiimin päämäärien selkeyttämisellä, tiimin jäsenten tehtäväkuvien selkeyttämisellä, odotusten selkeyttämisellä sekä pelisääntöjen selkeyttämisellä. On tärkeää, että odotukset ovat jokaiselle tiimin jäsenelle selvät ja odotusten tulee olla myös mielekkäät, jotta niihin myös on halua päästä. (Hyppänen 2013, 82).

Tiimityöskentelyn tavat muuttuvat yhteiskunnallisten muutosten myötä. Tämä edellyttää jatkuvaa työn arviointia sekä tiimityön tarpeiden kartoittamista. Tiimin tulee pystyä vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin ja pystyä jo mahdollisesti myös ennakoimaan niihin. Tiimityötä voi jokainen yksilö kehittää oma-aloitteisesti pohtimalla ja kyseenalaistamalla omaa työtä. Yksilö voi pohtia toimintamallien ja prosessien järkevyyttä ja tehokkuutta. Hyvin toimivassa vuorovaikutteisessa tiimissä nämä yksilön havainnot ovat tärkeitä tuoda avoimesti ja rakentavasti esille tiimin kesken. (Koivukoski & Palomäki 2009, 16, 23.)

Tiimityön kehittämisessä joskus riskinotto kyky tulee tarpeeseen. Riskien ja niiden aiheuttamia tunnetiloja tulisi pystyä analysoimaan tiimin sisällä. (Heikkilä 2002, 291.) Tiimityön kehittämisessä tulisi myös tiimin jäsenten pystyä myöntämään olevansa väärässä ja antaa tilaa toisten tiimin jäsenten ideoille, jotka saattavat olla johonkin tilanteeseen parempia. Vaikka joskus yksilöistä toinen on väärässä ja toinen oikeassa, tulee ihmisten kunnioittaa toisiaan näissä tilanteissa. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on tiimityön kehittämisessä avainasemassa. (Heikkilä 2002, 295.)

Niin kuin Lean-ajattelunkin pohjana, niin myös tiimityön kehittämisen pohjalla on asiakkaan tarve. Kehitystä tehdään asiakkaan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

8 Tutkimuksen suorittaminen

Suoritin opinnäytetyöni tutkimuksen yrityksen X tiimipilotista. Pyrin selvittämään tutkimuksessani, mitkä asiat olivat vaikuttaneet tiimin onnistumisiin ja mitkä olivat mahdollisesti hankaloittaneet onnistumista. Tutkimustulosten perusteella laadin kehittämisideoita tiimipilotin tulevaisuutta varten. Hyödynsin tutkimuksessani kyselylomaketta, jonka olen jakanut vastattavaksi jokaiselle tiimipilotin jäsenelle.

8.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusmenetelmä

Tein opinnäytetyössäni tutkimusta siitä, miten yrityksen X tiimipilotti on koettu toimivan tähän asti viimeisten kahden vuoden aikana. Tutkimuksessa otettiin selvää, mitkä asiat ovat pilotitokeilussa onnistuneet tiimin jäsenten mielestä ja mitkä asiat taas vaativat kehitystä. Tutkimukseni oli kvalitatiivinen. Pyrin saamaan hankittua tutkimuksellani paljon näkökulmia vastaajilta tiimikokeilusta. Pyrin saamaan tutkimuksellani myös laajemman käsityksen tiimin toiminnasta sekä millaisia ajatuksia se on herättänyt tiimin jäsenissä. Tutkimusmenetelmänä käytin opinnäytetyössäni kyselymenetelmää. Tiimin jäsenten haastattelu oli ensisijainen vaihtoehtoni, mutta vuoden 2020 alusta asti vallitseva Korona pandemia oli hankaloittanut jo normaalia työntekoa, joten haastatteluiden järjestämisen virtuaalisesti isolle joukolle koin liian aikaa vieväksi työntekijöiden omien aikataulujen sovittamisen vuoksi. Kyselyyn olivat tiimin jäsenet vastanneet anonyymisti. Tällöin myös koin, että vastaukset ovat olleet paljon rehellisempiä ja niin sanotusti kaunistelemattomampia. Jos olisin jokaista jäsentä haastatellut kasvotusten tai tiennyt heidän nimensä, koin että niin suoraa palautetta ei olisi välttämättä saatu vastaajista irti, vaikka haastatteluun annetut vastaukset olisivat olleet anonyymeja.

Tutkimusmenetelmänä kysely on tehokas menetelmä saada kerättyä aineistoa suureltakin määrältä ihmisiä ja kyselyssä on helppoa kysyä monia eri asioita. Kyselytutkimus saattaa olla kuitenkin hyvin pinnallinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen suorittajan on vaikeaa arvioida, kuinka vakavasti kyselyyn vastanneet henkilöt ovat vastanneet kyselyyn, joka vaikuttaa suoraan tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Ongelmaksi kyselytutkimuksessa nousee myös se, että ei voida arvioida, kuinka vastaajat ymmärtävät kysymykset. Kysymysten laatija sekä vastaaja saattaa ymmärtää kysymykset eri tavalla, joka suoraan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Myös se, ovatko vastausvaihtoehdot monivalintakysymyksissä vastaajille tarpeeksi selkeät. Tämä voi tuottaa ongelmia tulosten analysoinnissa, mikäli vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä epäselvät. (Ojasalo, Moilanen, Ritakoski 2014, 122.)

En ole pystynyt vaikuttamaan vastaajan vastauksiin, niin kuin haastattelumenetelmässä olisin varmasti voinut. Tällä tarkoitan sitä, että haastattelutilanteessa olisin pystynyt pyytämään mahdollisesti vielä laajemmin vastaamaan kysymyksiini, kun nyt näin vastaukset vasta jälkikäteen niiden laajuudessaan tai lyhydessään, enkä voinut enää pituuteen siinä vaiheessa vaikuttaa.

Kyselymenetelmässä riskinä on myös se, että kyselyyn vastaaminen voi tuntua joistakin vastaajista liian pitkältä ja kyllästyvät siihen vastaamiseen, jolloin tutkimustulosten laatu kärsii. Kyselyä laadittaessa tulisi muistaa, että vastaajat eivät usein tunne tutkittavaa aihetta niin hyvin, kuin itse kyselyn laatija. Kysymysten tulee olla esitettynä kyselyssä yksinkertaisina, mutta silti kysymysten tulee olla laadittu täsmällisellä kielellä. (Ojasalo ym. 2014, 132.) Pyrin itse kyselyä laatiessani pitämään kysymykset yksinkertaisina, helposti ymmärrettävinä ja kyselyn kohtuullisen lyhyenä, jotta kyselyyn ehdittäisiin ja jaksettaisiin vastata laadukkaasti.

Olen hyödyntänyt kyselyn laatimisessa niitä tavoitteita, joita tiimipilotin perehdytyspäivässä on määritelty. Kyselystä pitäisi saada irti tutkimustuloksia, joilla pystyn analysoimaan, onko tiimissä työskennelty tavoitteita kohti ja mitä ongelmia on tullut esiin tavoitteiden saavuttamisessa. Olen hyödyntänyt kyselyssä myös opinnäytetyöni aikaisemmissa kappaleissa esittämäni tietoperustaa tiimityöstä eri kirja- ja verkkolähteiden avulla. Myös se, että olen itse tiimikokeilun jäsenenä, olen pystynyt sen avulla laatimaan kyselyyn sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksista koen olevan apua kehitysehdotuksieni perustaan. Vaikka olen itse tiimikokeilun jäsenenä, tein kyselystä sellaisen, ettei se johdattele vastaajia kannattamaan omia mielipiteitäni kokeilusta, vaan olen nimenomaan halunnut saada selville kuinka eri tavalla tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimipilotin toimivan.

8.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kyselyn muodossa. Kysely on ollut verkossa täytettävä kyselylomake (ks. Liite 1.). Olen hyödyntänyt kyselylomakkeena Google Formsia. Google Forms tarjoaa mahdollisuuden luoda kyselylomakkeen verkossa ja jakaa kyselyä vastaajille hyperlinkin muodossa. Hyperlinkin kautta vastaajat pääsevät vastaamaan kyselyyn. Google Forms näyttää reaaliaikaisesti, millaisia vastauksia kyselyyn on saapunut vastaajilta ja sivusto luo myös monivalintakysymyksistä automaattisesti tilastoja. Kyselyyn vastaajille on annettu viisi päivää aikaa vastata kyselyyn. Kysely on lähetetty jokaiselle tiimin jäsenelle, pois lukien minulle. Kysely on lähetetty vastattavaksi 12 henkilölle. Kysymyksiä oli yhteensä 11 kappaletta. Kahdeksan kappaletta kysymyksistä on ollut vapaamuotoisesti vastattavia kysymyksiä ja kolme kysymystä monivalintakysymyksiä, joissa on annettu valmiit vastausvaihtoehdot vastaajille, joista heidän on tullut valita omasta mielestään paras väite. Kyselyn vastauksia on analysoitu monivalintakysymyksissä ympyräkaavioiden avulla, joista saa helposti visuaalisen käsityksen, mitä vastausvaihtoehtoja on valittu. Kysymykset, joissa on annettu vapaamuotoisia vastauksia, on analysoitu niin, että olen tuonut jokaisen vastauksen esiin tuloksissa. Olen kuitenkin yhdistänyt samoja vastauksia tulosten alle, niin että en ole jokaista samaa vastausta käsitellyt erikseen omissa lauseissaan, vaan kertonut tiivistetysti, että useampikin on todennut saman asian. Olen lisäksi nostanut esiin lainauksia vastauksista, joita ei ole määrällisesti kuin vain yksi tai vastausta olisi voinut olla haastavaa tiivistää, ettei vastauksen merkitys muuttuisi.

9 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 12 kappaletta, eli kaikki vastasivat kyselyyni. Käyn seuraavaksi läpi tutkimustuloksia kysymys kerrallaan. Suurimpaan osaan kysymyksistä vastaustapa oli pitkä vapaamuotoinen teksti. Kolmeen kysymykseen oli annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot, josta tuli valita omaa näkemystä vastaava vastaus. Käyn seuraavaksi läpi kyselyn tulokset kysymys kerrallaan.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajilta ”Millainen työskentelyilmapiiri tiimissä on mielestäsi ollut?” Tällä kysymyksellä yritin saada selville, millaisia ajatuksia vastaajilta on herännyt tiimin hengestä ja juurikin ilmapiiristä. Millaista on ollut työskennellä näiden ihmisten kanssa ja mitä ajatuksia yhteistoiminta on herättänyt. Tähän kysymykseen vastaukset olivat hyvin samantyyliisiä, vastaajat kokivat, että ilmapiiri on hyvä. Vastaajat mainitsevat, että ilmapiiri on avoin, joustava ja yhteistyökykyinen. Vastaajat kertovat, että saavat työskennellä osaavan ja kivan tiimin kanssa. Vastaajat kokevat, että tiimin kanssa on ollut helppoa tehdä töitä ja kaikki auttavat toisia. Eräs vastaaja painotti sitä, että hyvä työskentelyilmapiiri on edesauttanut työssä jaksamista.

Kysymyksessä numero 2 kysyttiin vastaajilta ”Ovatko kaikki tiimin jäsenet olleet mielestäsi sitoutuneet yhteistoimintaan?” Kysymykselläni pyrin selvittämään sitä, että ovatko kaikki yhtä valmiita panostamaan yhteiseen hyvään. Tiimityössä on erittäin tärkeää, että jokainen jäsen puhaltaa samaan hiileen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kysymys on ollut muodoltaan monivalintakysymys. Vastausvaihtoehtoina on ollut vain kyllä tai ei. 100% vastaajista kokee, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteistoimintaan, eli jokainen vastaaja valitsi kyllä- vaihtoehdon. Tämä kertoo selkeästi sen, että jokainen jäsen on hyvin sitoutunut.

Kysymyksessä numero 3 kysyttiin: ”Koetko tiimin olleen avoin ideoinnille ja kehitykselle? Voiko tiimissä esimerkiksi tuoda esille avoimesti omia mielipiteitä tai kehitysehdotuksia?” Kysyin tutkimuksessani tätä kysymystä selvittääkseni, kuinka avoin tiimi on toisten jäsenten ideoille ja mielipiteille. Onko tiimissä helppoa tuoda esiin kehityskohtia työssä vai onko tiimissä esimerkiksi pelkoa tuoda omia ideoita esiin. Ollaanko tiimissä suvaitsevaisia ja ovatko jokainen tiimin jäsen yhtä arvokas, eli kuunnellaanko jokaisen ääntä. Jokainen vastaajista on vastannut kyllä. Tiimi on avoin ja jokaista yksilöä ja hänen ideoitaan kuunnellaan. Muutamia negatiivisia kommentteja vastauksista löytyi. Vaikka tiimi on avoin ja tiimin jäsenten ideoita kuunnellaan, niin valitettavasti ideoita/kehitysehdotuksia ei oteta käyttöön yrityksessä. Eräs vastaaja on maininnut, että ideoita kuunnellaan ja mahdollisuuksien mukaan otetaan käyttöön. Eräs vastaaja on vastannut, että ideoita kuunnellaan, mutta niitä harvoin toteutetaan. Eräs vastaaja on myös maininnut, että hankalan asiakkaan takia kehitysehdotuksia on haastavaa saada eteenpäin. Vaikka kaikki olivatkin vastanneet, että tiimi itsessään on kyllä avoin

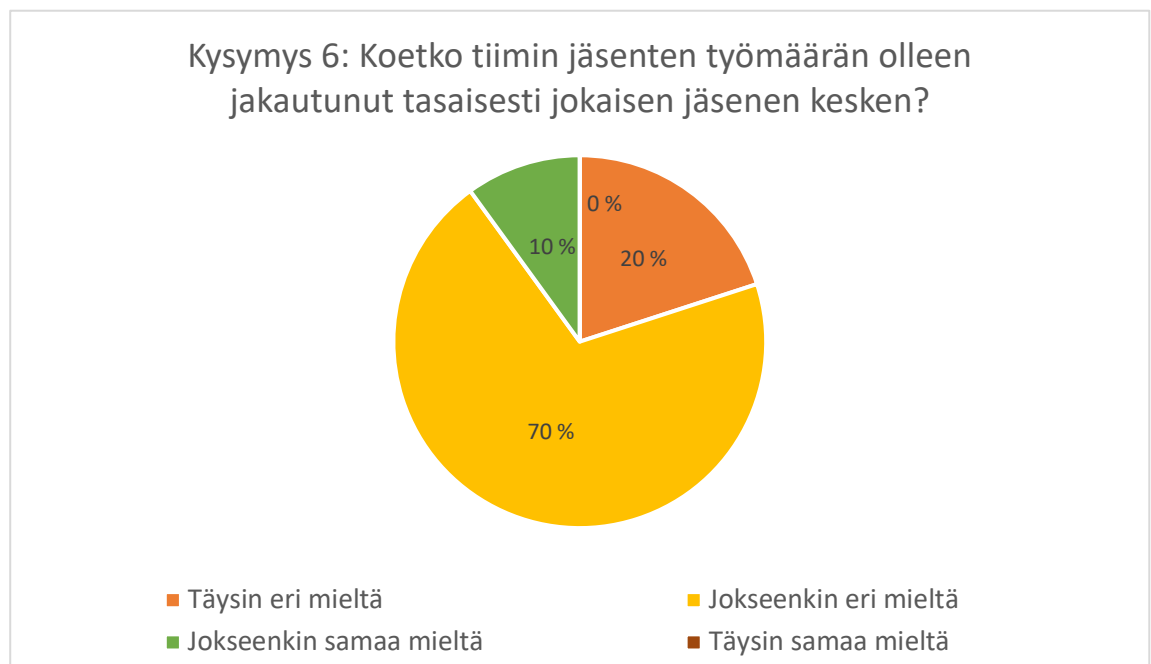
ideoinneille ja mielipiteille, mutta kehitysehdotuksia on ilmeisesti haastavaa saada eteenpäin vietyä käytäntöön asti erinäisistä syistä.

Kysymyksessä numero 4 kysyttiin ”Onko tiimikokeilussa asetettu selkeät tavoitteet toiminnalle niin yksilö, kuin tiimitasolla? Onko näiden tavoitteiden edistymistä ja onnistumista seurattu aktiivisesti, esimerkiksi viikko-/kuukausi- tai kvartaalitasolla?” Pysin selvittämään kysymyksellä sitä, ovatko perehdytyspäivänä asetetut tavoitteet edelleen kaikkien tiedossa ja seurataanko tavoitteiden edistymistä vastaajien mielestä millä tavalla. Kokevatko vastaajat, ovatko heille asetetut tavoitteet selkeät, jotta jokainen tietää mitä heidän tulee tehdä tavoitteisiin pääsemiseksi. Halusin myös saada selville, onko uusia tiimin jäseniä perehdytetty tiimin tavoitteisiin. Vastaukset eivät olleet yhtenevät. Noin puolet vastaajista koki, että tavoitteet ovat selkeät ja taas toinen puolisko vastaajista koki, ettei tavoitteita ole asetettu. Kaksi vastaajaa kertoi, että tavoitteiden edistymistä seurataan kuukausi- ja kvartaalitasolla. Yksi vastaajista koki, että onnistuminen työssä on hidasta johtuen päämiehestä. Yksi vastaajista mainitsi, että tavoitteita ei ole oikeastaan asetettu ja että työmäärä on niin suuri, että jokainen yrittää vain selvittää siitä jotenkin. Kolme vastaajaa vastasi, ettei heille ole asetettu tiimissä selkeitä tavoitteita, mutta kokevat tietävänsä, mitä tehtäviä heidän työnkuvaansa kuuluu tiimissä.

Kysymyksessä numero 5 kysyttiin ”Miten tiimin sisäinen viestintä on mielestäsi toiminut? Onko tiimissä tiedotettu tarpeeksi ajankohtaisista ja yhteisistä asioista?” Pysin kysymykselläni selvittämään, millaisella pohjalla tiimin viestintä on ollut kuluvinä vuosina. Onko viestintä toiminut hyvin vai onko siinä parannettavaa. Tiimin sisäisen viestinnän toimivuus on erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa myös osaltaan siihen, kuinka läpinäkyvää tiimin toiminta on. Eli jaetaanko kaikille tietoa, vai jätetäänkö osaa tiimin jäsenistä tiedon jakamisen ulkopuolelle. Hyvä viestintä edesauttaa sitä, että jokainen tiimin jäsen on kartalla siitä, millaisia projekteja ja tehtäviä on meneillään. Vastauksissa oli myös tässäkin kysymyksessä hajontaa. Vain muutama vastasi, että tiedottaminen ja viestintä on kohtuullisen hyvää. Suurin osa vastaajista koki, että tiedotus ja sisäinen viestintä kaipaisi parannusta. Vastauksista kävi ilmi, että tieto ei kulje, tai tiedottaminen ei jostain syystä kulje kaikille tiimin osapuolille. Koettiin että tiedotus voisi olla aktiivisempaa ja toivottaisiin, että tiimille järjestettäisiin sisäisiä tiimipalaverieja, joiden järjestäminen on jäänyt kokonaan pois. Useampi vastaajista toivoi, että tiimin sisäistä viestintää parannettaisiin. Eräs vastaaja vastasikin, että usein on käynyt tiedottamisessa virheitä, joissa osa avainhenkilöistä, joille viesti olisi kuulunut, on jäänyt kokonaan tiedottamisen ulkopuolelle.

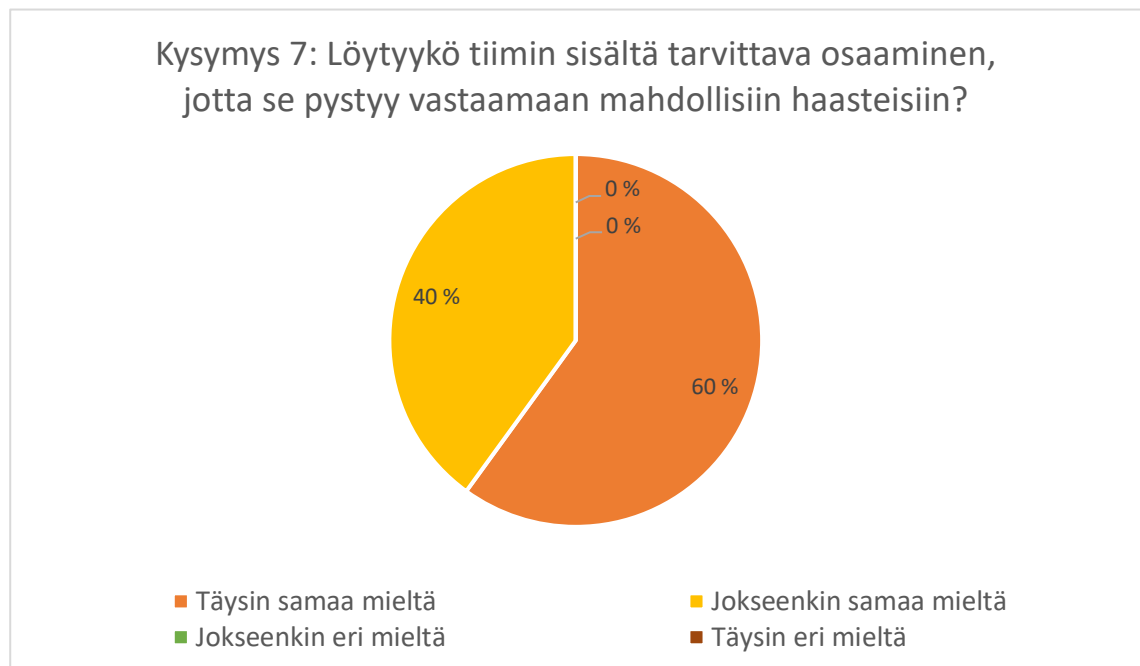
Kysymyksessä numero 6 kysyttiin ”Koetko tiimin jäsenten työmäärän olleen jakautunut tasaisesti jokaisen jäsenen kesken?” Selvitin kyseisellä kysymyksellä tiimin jäsenten työtilannetta. Kokevatko he, että kaikilla on sama määrä töitä tehtävänänsä vai onko kenties henkilöitä,

joilla on merkittävästi enemmän töitä verrattuna toisiin tai onko joillain merkittävästi vähemmän töitä verrattuna toisiin. Onko tiimissä onnistuttu jakamaan työtehtävät tasaisesti jokaisen jäsenen kesken, vai jakautuvatko työtehtävät epätasaisesti. Kysymys on ollut muodoltaan monivalintakysymys. Vastausvaihtoehtoja on ollut neljä kappaletta. Vaihtoehdot olivat: Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaa- jista ei kukaan valinnut väittämää ”Täysin samaa mieltä”. Vastaukset jakoutuivat suurim- maksi osaksi kahden negatiivisen väittämän kesken. 70 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoeh- don ”Jokseenkin eri mieltä”, 20 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Täysin eri mieltä” ja 10 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Jokseenkin samaa mieltä”.



Kuvio 1: Kysymys numero 6: Koetko tiimin jäsenten työmäärän olleen jakautunut tasaisesti jokaisen jäsenen kesken?

Kysymyksessä numero 7 kysyttiin ”Löytyykö tiimin sisältä tarvittava osaaminen, jotta se pystyy vastaamaan mahdollisiin haasteisiin?” Pyrin selvittämään kysymykselläni sitä, pystyykö tiimi itsenäisesti toimimaan vai tarvitseeko se jotain osaamista tiimin ulkopuolelta. Halusin selvittää, puuttuuko tiimistä jotain osaamista, mikä tietysti vaikuttaisi siihen pystyykö tiimi itsenäisesti vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. Onko tiimi riippuvainen joistain tiimin ulkopuolisista tekijöistä? Kysymys on ollut muodoltaan monivalintakysymys. Vastausvaihtoehtoja on ollut neljä kappaletta. Vaihtoehdot olivat: Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaa- jista kukaan ei ollut valinnut negatiivisia vaihtoehtoja. 60 prosenttia vastaajista oli valinnut väittämän ”Jokseenkin samaa mieltä” ja 40 prosenttia vastaajista oli valinnut väittämän ”Täysin samaa mieltä”.



Kuvio 2: Kysymys numero 7: ”Löytyykö tiimin sisältä tarvittava osaaminen, jotta se pystyy vastaamaan mahdollisiin haasteisiin?”

Kysymyksessä numero 8 kysyttiin ”Minkälaisia ongelmia olet tiimin toiminnassa havainnut? Mitä niistä on mielestäsi selvitty eteenpäin?” Kysymykselläni pyrin selvittämään, onko tiimiko-keilun aikana tullut eteen jonkinlaisia haasteita ja miten ne on ratkaistu, vai onko niitä ollenkaan ratkaistu. Pyrin kartoittamaan, millaisia ongelmakohtia mahdollisesti tiimin toiminnassa on ollut tai on vieläkin. Näitä ongelmakohtia olisi tarkoitus pyrkiä ratkomaan laatimissani kehitysehdotuksissani yhdessä kyselyn muiden kysymysten vastausten kanssa. Tähän kysymykseen voivat vastaajat vapaamuotoisesti vastata, koska aiemmat kysymykseni ovat olleet muotoa ”miten asia x on sujunut”, eli aikaisemmat kysymykseni ovat olleet rajattuja johonkin tiettyyn aiheeseen. Tähän kysymykseen pystyvät vastaajat nyt kertomaan avoimemmin muitakin epäkohtia mitä on tullut vastaan tiimin toiminnassa. Kysymykseen vastaaminen toteutui vapaamuotoisen vastaustekstin muodossa. Vastauksissa nousi esiin se, että asiat eivät tapahdu aina riittävän nopeasti. Ongelmaksi koettiin myös tiedottaminen, josta tulikin negatiivista palautetta myös kysymykseen numero viisi. Useat vastaajat nostivat myös tässä kysymyksessä esiin tiedottamisen sekä viestinnän puutteet. Eräs vastaaja koki ongelmaksi tiimin suuren henkilöstön vaihtuvuuden. Nostan tähän esiin yhden pidemmän vastauksen, jossa on useampia tärkeitä huomioita tiimin toiminnan ongelmista: ”Toisilla työtaakka on isompi tai kokee työnsä stressaavana kiireen ja kasvavan tehtävälisan takia. Jotkut tehtävät kasaantuvat yhden kahden ihmisen harteille. Aika korjaa ja keskustelut auttavat. Joskus on valitettavasti vain venyttävä, mutta pidemmän päälle jatkuva venyttäminen ja liikajoustaminen ei palvele tiimiä. Silloin tarvitaan esimiesten tarttumista asiaan.” Myös eräs vastaus kertoi siitä, että henkilöstön huomattavan runsas vaihtuminen on noussut ongelmaksi. Eräs vastaajista vastasi

kysymykseen seuraavasti: ”Usein työpaikan vaihdokselle syy on tyytymättömyys nykyiseen työhön ja mahdollisesti myös työn määrään. Tästä saadaan aikaan nopeasti kierre. Kun työtaakkaan ei puututa ja työn teko ei ole enää mielekästä, työntekijä alkaa mahdollisesti etsimään muuta työtä. Kun työntekijä lähtee, nousee muiden työntekijöiden työmäärä.” Eli seuraavia tärkeitä seikkoja nousi esiin vastauksissa; Työn määrä on jakautunut epätasaisesti, suuret työmäärät lisänneet stressiä, työn suuri määrä saattanut olla syy työpaikan vaihdokselle, jatkuva venyminen ja liikajoustaminen suuren työmäärän alla ei palvele tiimiä, esimiesten tulisi puuttua asiaan, viestintä sekä tiedottaminen kaipaavat parannusta.

Kysymyksessä numero 9 kysyttiin ”Koetko tiimihuoneen olleen välttämätön tiimin toimivuuden sujumisessa? Ovatko muutokset työskentelytiloissa (esim. yhteiset työtilat, CleanDesk) hankaloittaneet työskentelyäsi tai vaihtoehtoisesti edistäneet sitä?” Olen pyrkinyt selvittämään kysymykselläni sitä, voiko tiimi toimia ilman fyysistä tiimihuonetta ja onnistuuko työskentely, vaikka tiimin jäsenet ovat esimerkiksi etätöissä. Koetaanko tiimihuone enää niin houkuttelevaksi työskentelytilaksi, vaikka sen ulkoasua on muutettu tiimikokeilun aikana. Koetaanko että tiimihuone olisi mahdollisesti tärkeä sosiaalisten kontaktien takia, mutta ei niinkään työn tekemisen kannalta. Vastauksista selvisi, että tiimihuonetta ei ole koettu välttämättömäksi vastaajien keskuudessa, mutta on koettu, että se on ollut hyväksi tiimille. Tiimihuone on vastaajien mukaan hyvä paikka välittää tiimin jäsenten kesken tietoa ja keskustella asioista. Eräs vastaaja teki huomion, että nykyinen tiimihuone koetaan hyväksi myös niille jäsenille, jotka kaipaavat sosiaalista kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Hän mainitsi, että tiimihuone on sosiaalinen kohtaamispaikka. Eräs vastaaja kertoi myös, että tiimihuone ei ole mitenkään viihtyisä/kodikas. Eräs vastaaja ehdotti, että tiedonkulkua edistämään hän ehdotaisi enemmän palavereiden pidon ja viestinnän tehostamisen, kuin samassa huoneessa istumisen. Tiimihuonetta ei koettu välttämättömäksi, sillä suuri osa tiimin jäsenistä tekee kuitenkin pääasiassa itsenäistä työtä, eräs vastasi. Useat vastaajat kertoivat, että tiimihuone on eräänlainen sosiaalinen kohtaamispaikka, jossa tietoa on helppoa välittää sekä työn tekeminen on mielekkäämpää yhdessä ihmisten kanssa, jotka ovat samojen asioiden äärellä.

Kysymyksessä numero 10 kysyttiin ”Jaetaanko tiimissä mielestäsi tarpeeksi palautetta? Ovatko toiset tiimiläiset olleet kannustavia?” Pyrin selvittämään kysymyksellä sitä, saavatko tiimin jäsenet palautetta työstään. Annetaanko heille koskaan palautetta heidän onnistumisistaan tai hyvin tehdystä työstään. Annetaanko heille rakentavaa palautetta, jotta he pystyvät kehittämään omaa toimintaansa. Halusin selvittää myös sitä, antavatko tiimin jäsenet tukea toisilleen esimerkiksi haastavissa tehtävissä, eli kannustavatko he toisiaan. Vastaukset olivat hyvin erilaisia keskenään. Osa vastaajista koki, että kannustavaa palautetta tulee, kuitenkin suurempi osa vastaajista koki, että kannustavaa palautetta ei tule. Eräs vastaaja kertoi, että rakentavan palautteen saaminen on vähäistä. Kahdessa vastauksessa toivottiin vielä erikseen, että positiivista palautetta jaettaisiin enemmän. Eräs vastaaja koki tiimin yhteistyössä huumorin ja spontaanit keskustelut tärkeäksi välineeksi toimia ja purkaa omia harmituksiaan.

Enemmistö vastaajista koki, että tiimin yhteishenki on hyvä ja tiimin jäsenet kannustavat toinen toisiaan, mutta palautteen jako on vähäistä.

Kysymyksessä numero 11 kysyttiin ”Mikä on mielestäsi ollut positiivista tiimin toiminnassa? Onko tiimityöskentely ollut mielestäsi kannattava kokeilu?” Pysin selvittämään kysymykselläni asioita, mitkä asiat ovat koettu onnistuneiksi tiimikokeilussa ja mitä positiivisia asioita tiimin toiminnassa on havaittu. Halusin myös selvittää, onko tiimin jäsenten mielestä kokeilu ollut kannattava ja onko siitä ollut minkäänlaista hyötyä verrattuna normaalin tavan työskentelyyn yrityksessä. Kaikki vastaajat ovat kokeneet tiimikokeilun hyvänä asiana ja tiimikokeilua on pidetty kannattavana kokeiluna. Positiivisia asioita tiimin toiminnasta on nostettu esille useita. Tiimillä koetaan olevan hyvä yhteishenki, suuri osa vastaajista painotti tätä. Eräs vastaajista mainitsikin, että ilman yhteen hiileen puhaltavaa tiimiä, työ olisi monin kerroin raskaampi. Eräs vastaaja mainitse, että tiimin siteet ovat hyvin luotu, sillä yhteys kollegoihin pysyy myös tiimihuoneen ulkopuolella. Eräs vastaajista mainitsi, että tiimikokeilu on ollut kannattava, sillä nyt tietää, että meitä on saman asian äärellä monta kymmentä ihmistä.

10 Tutkimustuloksista syntyneet johtopäätökset

Tiimikokeilun koetaan olleen hyvä kehitysaskel asiakkuuden hoidossa. Tiimin jäsenet ovat todella sitoutuneita tiimin toimintaan, joten olisi hyvä, että tiimin toimintaan panostettaisiin enemmän ja tiimin toimivuutta seurattaisiin myös oman tutkimukseni jälkeen, jotta ilmenneisiin ongelmiin pystyttäisiin paneutumaan nopeammin. Tiimikokeilun toimivuutta ei ole tutkittu aikaisemmin ennen omaa tutkimustani. Nämä tutkimustulokset ovat siis ensimmäiset tiimin jäsenten palautteet, mitä on kerätty vuosien 2018-2020 aikana.

Tiimin sisällä on hyvä työskentelyilmapiiri, joka myös auttaa ihmisiä jaksamaan hektisessä työssä. Koetaan että kun ihmiset työskentelevät saman tyylisten asioiden parissa, on myös heillä paljon samaistumispintaa. Onkin hyvä, että ihmiset pystyvät jakamaan avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan tiimin keskuudessa ja se on tutkimuksen perusteella ollut tiimin yksi iso vahvuus. Hyvä työskentelyilmapiiri sekä hyvä yhteistyö kulkevat käsi kädessä. Kun tiimissä on positiivinen ilmapiiri, myös tiedon jakaminen avoimesti on helpompaa.

Yhteistyö purkaa siloja. Kun halutaan tehdä yhdessä töitä yhteisen hyvän eteen, on tärkeää ymmärtää toisten toimenkuvat. Tiimin jäsenten toimenkuvien ymmärtämisellä ja hyvällä yhteistyöllä, motivoitunut työntekijä pystyy parhaassa tapauksessa auttamaan tiimin jäseniä myös toimenkuvansa ulkopuolissa tehtävissä, jolloin siloutumista pystytään vähentämään. Kun yhteistyö ulottuu yli toimenkuvien, pystytään välttymään ns. toimenkuvien välisten harmaiden alueiden tekemättä jättämisen. Usein hyvin siloutuneessa yhteistyöhaluttomassa työ-

yhteisössä ristiriitoja voi syntyä siitä, kumman toimenkuvaan jokin tehtävä kuuluu. Hyvä työskentelyilmapiiri edesauttaa asennetta ”Kaveria ei jätetä”, jolloin tiimin jäsenet pyrkivät tekemään hyvää toiselle jäsenelle, esimerkiksi auttamaan jossakin pikku askareessa, jolloin toisen jäsenen työtaakka helpottaa. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, mikäli toinen ei kykene auttamaan askareessa, eli tässä on juurikin korostuu se, että on tärkeää ymmärtää myös toisten toimenkuvat ja peilata sitä omaan tekemiseen. Esimerkiksi on tärkeää ymmärtää mikä tieto on tärkeää kenellekin tiimin jäsenelle ja näin pystyy auttamaan toista tiimin jäsentä tekemään työnsä paremmin, kun ymmärtää jakaa omaa tietoa myös sitä tarvitseville muille tiimin jäsenille. Näin yhteistyö sekä tiimin työskentelyilmapiiri pysyy hyvänä, kun tekeminen on avointa ja jokainen haluaa puhaltaa yhteen hiileen. Pyritään välttämään asennetta ”Ei kuulu minulle”.

Osa tiimin jäsenistä koki, että kannustavaa tai positiivista palautetta ei jaeta tarpeeksi. Mikäli kannustavaa tai positiivista palautetta ei jaeta työntekijöille, saattaa se vähentää ihmisten halukkuutta kehittää omaa sekä tiimin toimintaa, kun omilla ideoilla ja ehdotuksilla ei koeta olevan painoarvoa. Myös työntekijän palkitseminen positiivisella palautteella on tärkeää, jotta hän kokee oman työpanoksensa olevan tärkeä. Positiivinen palaute motivoi työntekijää. Myös rakentavan palautteen saaminen on avainasemassa työntekijän ammatillisen kehittymisen kannalta. Mikäli työntekijä ei saa minkäänlaista palautetta työstään, mistä hän tietää toimiiko hän oikein. Positiivisen palautteen antaminen yksittäiselle tiimin jäsenelle myös edesauttaa tiimin toimintaa kokonaisuutena, sillä tiimin jäsenet, jotka saavat työstään myös palkintoa ovat valmiita tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen intohimoisemmin, kun he tietävät, että heidän työpanostaan arvostetaan, kun tavoitteisiin on päästy.

Tutkimuksessani nousi esille tavoitteiden ristiriitaisuus. Osa vastaajista koki, että tavoitteita on asetettu ja niitä seurataan, ja osa koki, ettei selkeitä tavoitteita ole tuotu esiin. Tavoitteiden puute voi johtaa erinäisten ristiriitojen esiintymiseen. Jos tiimin jäsen ei tiedä, mitä tavoitteita häneltä odotetaan, miten hän pystyy toimimaan jotakin päämäärää kohden, jos päämäärää ei ole määritelty. Jos toinen tiimin jäsen vuorostaan tietää, mitä tavoitteita kohti hän tekee työtään, voi näiden kahden tiimin jäsenen välille syntyä ristiriitaisuuksia siitä, kumman jäsenen päämäärät ovat ne oikeat mitä tavoitellaan. Olisikin nyt tulevaisuutta ajatellen tärkeää tuoda koko tiimin tietoisuuteen tämän hetkiset tavoitteet, niin yksilö kuin tiimitasolla ja seurata niitä vähintään kvartaalitasolla. Tavoitteiden seuraaminen on tärkeää, jotta pystytään nopeasti reagoimaan mahdollisiin epäkohtiin, jotka vaikeuttavat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden asettaminen selkeyttää myös työn priorisointia, eli jokainen tiimin jäsen osaisi tavoitteiden asettamisen jälkeen myös järjestää työnsä niin, että isoimmalla prioriteetilla ovat ne työt, jotka myös edesauttavat tavoitteisiin pääsyä.

Tiimin sisältä koetaan lähtökohtaisesti löytyvän tarvittava osaaminen haasteiden vastaamiseen. Kuitenkaan kaikki eivät olleet tässä samaa mieltä, joten tähän kannattaa pureutua,

jotta tiimi olisi mahdollisimman ammattitaitoinen. Mahdolliset sisäiset koulutukset sekä erilaisten tutkintojen suorittaminen varmasti toisi tämän seikan lähemmäs täydellisyyttä, mikäli yrityksellä on resursseja panostaa tähän. Ammattimainen ja koulutettu henkilökunta on aina yritykselle etu. Onkin tärkeää, että osaamista ylläpidetään, jotta yhteiskunnan muuttuessa henkilökunta pystyy toimimaan viimeisimpien tietotaito- varantojen puitteissa. Yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan ajantasaiset työkalut työn tekemiseen.

Tiimin sisäisessä viestinnässä koetaan tutkimuksen tulosten perusteella olevan parannettavaa. Tiimin hyvän yhteishengen säilyttämiseksi on tärkeää, että tietoa jaetaan jäsenille tasavertaisesti. Tiimipilotin perehdytyspäivässä oli mainittu, että sisäisen viestinnän tehostamiseksi otetaan käyttöön lyhyet viikoittaiset sisäiset tiimipalaverit, joissa jaettaisiin yhteisesti tietoa keskenään. Tämä palaverikäytäntö on jäänyt pois ja vastaajista osa toivoikin, että palavereja tultaisiin tulevaisuudessa taas järjestämään. Palaverien lopettaminen aiheutti sen, että tieto ei kulkenut enää tiimin sisällä ja informatiivisten sekaannusten myötä yrityksen johto sekä asiakas toivoivat, että nämä toiminnot otettaisiin takaisin käyttöön. Toimintojen hetkellinen lopetus johtui tiimin vetäjien mielestä siitä, ettei heitä ollut perehdytetty kunnolla tiimipilottiin ja kokivat että palaverien järjestäminen oli kiireisessä työtilanteessa haastavaa, joten ne lakkautettiin kokonaan. Tiimin vetäjät kokivat palaverit tarpeettomiksi. Kuitenkin tiimin muut jäsenet sekä yrityksen johto kokivat, että tiedon jakaminen kärsi tästä paljon ja toivoivat vetäjiltä ratkaisua tähän.

Useaan kysymykseen on tutkimuksessani vastattu, että työmäärä on joillain tiimin henkilöillä suurempi verrattuna toisiin. Tämä on koettu olevan useassa toiminnassa tiimin ongelma. Osa tiimin jäsenistä kokee olevansa stressaantunut ja kyllästynyt venymään sekä joustamaan työssään, jotta suuret työmäärät saataisiin tehtyä. Vastauksissa koettiin, että tämä ei palvele tiimiä ja esimiesten tulisikin puuttua asiaan. Ongelma johtaa varmasti myös juuriaan erääseen vastaukseen, jossa kerrottiin henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Usein työpaikan vaihdokselle syy on tyytymättömyys nykyiseen työhön ja mahdollisesti myös työn määrään. Tästä saadaan aikaan nopeasti kierre. Kun työtaakkaan ei puututa ja työn teko ei ole enää mielekästä, työntekijä alkaa mahdollisesti etsimään muuta työtä. Kun työntekijä lähtee, nousee muiden työntekijöiden työmäärä. Työmäärien noustessa vajaanmiehityksen paikkailussa myös muut työntekijät saattavat kokea tyytymättömyyttä työhön. Kun tähän yhtälöön otetaan mukaan mahdollinen uusi työntekijä, voi hän kokea työn epämiellyttävänä jatkuvan kiireen takia. Kun muilla työntekijöillä on työtaakka suuri, on uuden työntekijän perehdyttäminen sekä huomioiminen joskus haastavaa. Tämä voi tuntua uudesta tekijästä vaivaannuttavalta ja samalla hän joutuu myös katsomaan vierestä muiden työntekijöiden kiirettä ja mahdollista pahaa oloa työpaikalla, joka ei anna työstä hyvää kuvaa. Riskinä voi olla, että he eivät sitoudu pitkäaikaisiksi työntekijöiksi yritykselle, kun näkevät tai kokevat suuret työtaakat ja stressaantuneita kollegoita. Kun työntekijöitä ei saada sitoutettua, on vaihtuvuus myös suurempaa ja näin kierre on valmis. Kuitenkin valitettavasti aina yrityksellä ei ole näihin asioihin mahdollisuutta

puuttua, esimerkiksi tiukkojen resurssien takia. Tällöin aineettomat kannustimet työn teossa ovat avainasemassa, esimerkiksi ihan suullinen positiivinen palaute.

11 Tiimipilotin kehitysehdotukset tulevaisuutta varten

Tutkimustulosteni perusteella olen seuraavaksi esittämässä kehitysehdotuksia tiimin tulevaisuutta varten, jotta se pystyisi toimimaan paremmin.

Ensimmäisenä kehitysehdotuksenani on lyhyiden noin 10 minuutin viikoittaisten palaverien käyttöönotto. Tiimipilotin perehdytyspäivässä mainittiin, että viikoittaisia lyhyitä noin 10 minuutin palavereja pidetään tiedonsiirrollisista syistä, jotta jokaisella tiimin jäsenellä on ajantasainen tieto siitä, millaisia projekteja ja tehtäviä asiakkuudessa käsitellään sillä hetkellä. Tutkimukseni mukaan useat tiimin jäsenet toivoivat parempaa viestintää sekä tiedottamista tiimissä, johon tämä viikoittainen 10 minuutin palaveri on nimenomaan suunnattu. Palaverin aikana ei ole tarkoitus alkaa ratkomaan ongelmia, vaan tämän palaverin tarkoitus on tiedon levittäminen. Palaverin tulee olla hyvin kevyt, jotta sen viikoittainen toteutus on mahdollista, eli palaveria ei tarvitse valmistella, eikä siihen tarvitse luoda mitään erillisiä materiaaleja. Tarkoitus on, että palaveri toteutetaan esimerkiksi Microsoft Teamsin avulla tai vapaamuotoisella kokoontumisella tiimihuoneessa. Palaverin aikana jokainen tiimin jäsen kertoo lyhyesti, mitä projekteja ja tehtäviä hänellä on meneillään tai kertoo asioista, jotka kokevat olevan myös tärkeää jakaa tiimin muille jäsenille.

Toisena kehitysehdotuksenani on Kanban-taulun käyttöönotto. Tiimipilotin perehdytyspäivässä esiteltiin Kanban-taulu, joka auttaa visuaalisesti hahmottamaan tiimillä olevia ajankohtaisia projekteja ja tehtäviä. Kanban-taulu piti ottaa käyttöön tiimihuoneessa, kuitenkin sitä ei koskaan jalkautettu osaksi tiimin työskentelyä, kuin vain hetkeksi. Kehitysehdotuksenani minulla on, että tulevaisuudessa Kanban-taulu otetaan käyttöön, jotta jokainen tiimin jäsen näkee yhdessä paikassa tiimin läpi menevän projekti- ja tehtävävirrän. Näin jokainen jäsen saa yleiskuvan siitä, mitä töitä on tulossa, mitä on käynnissä ja mitkä ovat saatu tehtyä. Samalla taulusta voidaan tehdä huomioita, että jonkin työn läpivienti taulussa saattaa kestää huomattavan kauan ja sen nopeampaa läpivientiä olisikin hyvä kehittää.

Usein tiimin jäsenillä on omana tietonaan suurin osa meneillään olevista töistä, ja ne eivät välttämättä näy muille tiimin jäsenille. On tärkeää, että myös nämä niin sanotut näkymättömät työt ja projektit tuotaisiin Kanban-tauluun, jolloin saadaan käsitystä siitä, paljonko erilaisia tehtäviä jäsenillä on ja poikkeavatko työmäärät merkittävästi muista jäsenistä. Työskentelystä saadaan taulun avulla myös huomattavasti avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Ehdotuksenani on myös, että viikkopalaverissa läpikäytyt työtehtävät ja projektit kirjataan Kan-

ban-tauluun ja niiden edistymistä seurataan viikkotasolla. Myös jäsenet voivat tietty itse lisätä tehtäviä ja päivittää tehtävien edistystä tauluun sitä mukaa, kun edistysaskeleita tapahtuu. Eli taulua saa päivittää myös viikkopalaverien välissä ja se olisikin erittäin suotavaa, jotta viikkopalaverit pysyisivät lyhyinä. Näin viikkopalaverihin Kanban-tili olisi aina ajan tasalla, ettei palaverien alussa tarvitse alkaa käymään läpi, onko tehtävä edelleen oikeassa sarakkeessa taulussa. Kanban-tilin pystyy myös rakentamaan Microsoft Teamsiin. Nykyhetkenä kun työt tehdään lähes 100 prosenttisesti etätöinä, saa Kanban-tilin virtuaalisesti tekemisen kartoittamisen tueksi tiimin yhteiseen Teams kanavaan. Tätä myös esimieheni sekä asiakkuuspäällikkö pitivät hyvänä ideana.

Kolmantena kehitysehdotukseni on se, että tiimin sisäisiin palaverihin, ei nopeaan viikkopalaveriin, vaan esimerkiksi kuukausipalaveriin tuodaan esille enemmän tiimin onnistumisia, ja samalla jaetaan positiivista palautetta loppuun saatetuista projekteista ja tehtävistä. Tutkimuksestani sain selville, että osa tiimin jäsenistä kokevat, ettei positiivista palautetta jaeta. Myöskään rakentavaa palautetta saa ilmeisesti harvoin. Nämä palautteenjaot onnistumisista on hyvä tuoda avoimesti esille koko tiimin keskuuteen, ja mahdollisesti välittää tietoa onnistumisista myös asiakkaalle asti. Palaverien sisältöön olisi hyvä tuoda esille positiivisia asioita, eikä vain koota listaa tekemättömistä töistä tai parannusta vaativista asioista. Ne ovat myös tärkeässä roolissa, mutta tiimin jäsenten motivaation ja työhön 100 prosenttisen sitoutumisen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi on myös hyvä tuoda esiin asioita, joissa on onnistuttu ja jakaa niistä positiivista palautetta.

Neljäntenä kehitysehdotukseni on, että jokaiselle tiimin jäsenelle sekä tiimille kokonaisuudessaan asetetaan yhteiset tavoitteet. Huomattavien henkilöstön vaihdosten myötä välttämättä kaikilla ei ole tietoa siitä, millaisia tavoitteita tiimille on asetettu tiimipilotin perehdytyspäivässä. Esimerkiksi Lean-ajattelun hyödyntämisestä tiimityöskentelyyn on mainittu vain perehdytyspäivässä, joten on erittäin tärkeää, että sitä tuodaan esille tavoitteiden asettamisessa myös niille työntekijöille, jotka ovat tulleet tiimin jäseniksi vasta perehdytyspäivän jälkeen. Tämä on hyvä käydä läpi esimerkiksi tiimin sisäisessä kuukausipalaverissa ja mahdollisesti myös päivittää tavoitteita vastaamaan nykyhetkeä. Tavoitteet ovat kuitenkin laadittu jo lähes kaksi vuotta sitten. Henkilökohtaisten tavoitteiden läpikäynti ja asettaminen on hyvä tehdä esimerkiksi tiiminvetäjien toimesta. Kuukausipalaverissa käydään läpi koko tiimin yhteiset tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet käydään läpi tiiminvetäjien kanssa. Kun henkilökohtaiset tavoitteet määritellään kahdenkeskeisesti, on samalla mahdollisuus syvempään ja henkilökohtaisempaan keskusteluun yksilön kanssa.

Kehitysehdotuksieni takana on tietty aina mahdollisuus, ettei niitä ole mahdollista toteuttaa. Pyrin laatimaan sellaisia kehitysehdotuksia, jotka koen itse maltillisiksi, mutta tehokkaiksi.

Näihin kehitysehdotuksiin ei tarvitsisi suuria rahallisia investointeja, vaan suuri osa ehdotuksista on jo olemassa olevien käytäntöjen tehostamista ja päivittämistä, sillä ne ovat todettu tiimipilotin alkuvaiheessa yrityksen johdon mielestä tehokkaiksi.

Esimerkiksi Kanban-taulun voi luoda Microsoft Teamsiin tai piirtää tiimihuoneen valkotaululle ja sinne kirjailla näitä työtehtäviä ylös. Viikkopalavereiden pitäminen vaatii tietty aina jonkun/jotkut henkilöt perustamaan palaverit kalenteriin. Mielestäni aikataulullisten suunnitelmien helpottamiseksi viikkopalaverille määrättäisiin jo ennalta jokin tietty päivä, esimerkiksi joka tiistai klo 10:00. Näin jokainen tiimin jäsen pystyy suunnittelemaan viikon aikataulujaan selkeämmin, kun viikkopalaverin päivät ovat sovittu jo etukäteen esimerkiksi yhden kvartaalin ajaksi. Tietty on sellaisia päiviä, jolloin tulee jotain akuuttia eteen, jolloin palaveriin osallistuminen on mahdotonta, mutta satunnaiset poissaolot ei pitäisi vaikuttaa silti palavereiden pitämiseen, ovathan ihmiset luonnollisesti myös lomilla.

Tiimin onnistumisten ja positiivisten palautteiden kirjaus palaverimateriaaliin on mielestäni helppo tapa edistää tiimin jäsenten motivaatiota ja tuoda myös iloa työn tekemiseen. Onnistumisten ja positiivisten palautteiden kirjaaminen esimerkiksi yhdelle dialle muutamalla ranskalaisella viivalla saattaa jo auttaa paljon siihen, että tiimin jäsenet alkavat kokea työn mielekkäämpänä, kun heidän työpanostaan myös muistetaan, eikä vain käydä läpi mitä tulisi tehdä enemmän ja mikä on mennyt vikaan. On tärkeää pysähtyä jatkuvan suorittamisen keskellä miettimään niitä asioita, missä on myös onnistuttu. Yhteisten ja yksilötavoitteiden asettaminen vie aikaa, mutta pitkällä tähtäimellä tämä tulee olemaan tiimin etu, kun jokainen jäsen tietää mihin tulee pyrkiä.

12 Kehitysehdotusten käyttöönotto yrityksessä

Tiimin keskuudessa on syntynyt tiedottamisen sekä kommunikaation puuttumisen myötä useita merkittäviä ristiriitoja, jotka ovat aiheuttaneet suurienkin virheiden tapahtumisen. Tiimipilotin tarkoituksena oli nimenomaan tehdä tiivistä yhteistyötä ja tiedon jakamisen tueksi tiimin toimintaan otettiin käyttöön erilaisia tiedonsiirtoa edistäviä toimenpiteitä sekä toiminnan kartoitusta asiakaslähtöisyys edellä.

Tiimityön alkuvaiheessa tiedon jako parantui ja viikoittaisia palavereja pidettiin tiedonsiirrolisista syistä kuukausipalavereiden ohessa. Myös Kanban-taulua hyödynnettiin päivittäin tiimityössä. Tiimin yhteistyö parantui paljon ja myös yrityksen johto antoi tästä positiivista palautetta.

Myöhemmin tiimin henkilöstön vaihtumisen myötä tiimipilotin tärkeät toimintaperiaatteet sekä toiminnan ohjeistukset eivät siirtyneet uusille työntekijöille. Tästä tiimi sai myöhemmin

palautetta yrityksen johdolta, kun edistymisessä oli otettu takapakkia. Tiimin viikoittaiset tiedonsiirrolliset palaverit lopetettiin, sillä osa tiimin jäsenistä kokivat ne tarpeettomaksi ja työläiksi. Myös Kanban-aulun täyttäminen loppui. Tiimin kuukausittaiset palaverit myös lakkautettiin ja näitä toimia perusteltiin sillä, että palaverieja oli liikaa ja niitä ei ollut aikaa järjestää. Kun palaverikäytännöt loppuivat, myös tiimin yhteistyö huonontui sekä tietoa ei jaettu enää kaikille tiimin jäsenille. Tämä aiheutti sen, että tiimin jäsenet eivät enää saaneet heitä koskevia tärkeitä tietoja itselleen, jota olisivat tarvinneet työtehtäväänsä. Tämä usein aiheutti sen, että asiasta nousi negatiivista keskustelua esiin, kun tietoa ei jaettu sitä tarvitseville. Näin myös tiimin yhteistyö sekä hyvä ilmapiiri kärsi, kun syntyi virheitä, jotka aiheuttivat merkittäväkin vahinkoa. Järvinen (2014) mainitseekin kirjassaan, että helpoin tapa saada aikaiseksi sekaannuksia sekä ongelmia tiimin työyhteisöön, on luopua yhteisistä palaverikäytännöistä. Tällöin tiimin ongelmia ja epäselvyyksiä voidaan epävirallisissa tilanteissa, joissa ei kaikki tiimin jäsenet ole paikalla, joka aiheuttaa jäsenten välillä epätasa-arvoa sekä edesauttaa erilaisten konfliktien syntymistä tiimin työyhteisössä. (Järvinen 2014).

Tiimin uusi asiakkuuspäällikkö otti nämä palautteet hyvin huomioon ja järjesti yhteisen palaverin tiimille, sillä tiimin huono yhteistyö häiritsi jo myös päämiestä. Uusi asiakkuuspäällikkö haastatteli ennen palaveria jokaista tiimin jäsentä ja tiedotti tiimiä yhteisesti, että yhteistyö ei toimi ja tiedon jakaminen on sen myötä todella huonolla tolalla, jonka myötä hän kutsuu tiimin koolle 8.10.2020 palaverin muodossa. Palaverissa hän ehdotti, että tiimipilotin aikaiset käytännöt otettaisiin takaisin käyttöön. Hän luki tämän opinnäytetyön läpi ja otti myös siitä kehitysehdotuksia palaveriin. 8.10.2020 järjestetyssä palaverissa päätettiin opinnäytetyön sekä haastatteluiden perusteella, että viikoittaiset 10 minuutin tiedonsiirrolliset palaverit otetaan takaisin käyttöön sekä Kanban-aulun tapaista tehtävien seuranta aletaan hyödyntämään Microsoftin Teams-palvelussa.

13 Loppupohdinta

Tutkimukseni mukaan tiimin jäsenet kokevat tiimikokeilun olleen hyvä projekti ja itsekin koen niin. Tiimikokeilu tulisi mielestäni nyt jo vakinaistaa ihan toimintatavaksi tämän asiakkuuden kohdalla, eikä enää pitää sitä kokeiluna. Se toisi myös varmuutta ja turvallisuuden tunnetta tiimiin, kun ei tarvitsisi miettiä, että milloin kaikki loppuu.

Tiimissä on hyvä yhteishenki, jota tulisi vaalia ja ylläpitää. Olisi tärkeää, että tiimiä ei myöskään siitä syystä hajotettaisi, sillä selkeästi nämä ihmiset pitävät tästä tavasta tehdä töitä ja ovat edistäneet työskentelyään tehokkaammaksi tiimin avulla. Sosiaaliset tilanteet sekä spontaanit keskustelut tiimin jäsenten kesken edistävät hyvää yhteishenkeä sekä työhyvinvointia. Nämä ihmiset kokevat työn mielekkyyden kannalta tärkeäksi sen, että tiimin sisällä pystytään kertomaan asioita hyvin rennolla otteella toisilleen ja jakamaan omia tuntemuksiaan samojen

asioiden kanssa työskenteleville ihmisille. Arvostan itse myös suuresti sitä, että tiimiin on löytynyt tekijöiksi niin avoimia ja yhteistyöhaluisia ihmisiä. Kaikki haluavat puhaltaa yhteen hiileen ja tiimin jäsenet ovat sitoutuneita omaan työhönsä. Koen tiimin hyvän hengen olevan iso voimavara hektisessä työssä, jossa työ saattaa olla ajoittain myös hyvin kuormittavaa

Koen että näillä kehitysehdotuksillani tiimi saisi paremman käsityksen siitä, mitä kaikkia tehtäviä on tiimin jäsenillä meneillään, ja ymmärretään, millaisia tehtäviä kenellekin tiimin jäsenelle kuuluu. Toimintojen esille tuominen saattaa myös herättää tiimin keskuudessa keskustelua ja ideointia, miten toiminnot voitaisiin hoitaa vielä paremmin. Kun tiimille konkretisoituu se, mitä kaikkia projekteja ja tehtäviä meneekään kovalla tahdilla tiimin läpi asiakkaalle/asiakkaille, saadaan myös käsitys siitä mitkä toiminnot ovat onnistuneet erityisen hyvin ja mitkä vaatisivat vielä kehitystä.

Kun nähdään selkeästi, missä on onnistuttu, siitä tulee myös antaa positiivista palautetta. Tutkimukseni sekä omien kokemusteni perusteella, voin kannattaa niitä väitteitä, ettei positiivista palautetta jaeta paljoa ja rakentavan palautteen saaminen on myös harvinaista. Koen että itsekkin kokisin työni teon mielekkäämpänä, kun joskus nostettaisiin esille missä on onnistuttu.

Tiimin asiakkuuspäällikkö koki, että hän sai hyviä ideoita tiimin yhteistyön edistämiseen opinnäytetyöstä. Etenkin tiedon jakamiseen hän tulee ottamaan käyttöön 10 minuutin yhteiset viikkopalaverit, sekä Kanban-työkalun Microsoft Teamsiin. Esimieheni mielestä opinnäytetyöni oli hyvä, informatiivinen ja arvokas tutkimus yritykselle sisäisesti, jota kannattaa edelleen hyödyntää.

Lähteet

Painetut

Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Suomen Sairaanhoidaja-liitto.

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sähköiset

Humalto, J. 2018. Toimiva tiimityö. Viitattu 12.4.2020. <https://finfamiliaatu.fi/toimiva-tiimityo/>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. painos. Helsinki: Talentum. Sähköinen kirja. Viitattu 28.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAX-BBXATGBEEC#/kohta:6.\(\(20\)Ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)ongelmakierre\(\(20\)\(:Ongelmakierteen\(\(20\)vaiheet\(\(20\)\(:Kykenem\(\(e4\)tt\(\(f6\)myys\(\(20\)selvitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)sofia\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAX-BBXATGBEEC#/kohta:6.((20)Ty((f6)yhteis((f6)n((20)ongelmakierre((20)(:Ongelmakierteen((20)vaiheet((20)(:Kykenem((e4)tt((f6)myys((20)selvitt((e4)((e4)((20)ja((20)sofia((20)/piste:b1)

Julkaisemattomat

Pääkkönen, M. 2018. Yritys X. Powerpoint esitysmateriaali tiimipilotista. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Kysymys numero 6: Koetko tiimin jäsenten työmäärän olleen jakautunut tasaisesti jokaisen jäsenen kesken?.....	19
Kuvio 2: Kysymys numero 7: ”Löytyykö tiimin sisältä tarvittava osaaminen, jotta se pystyy vastaamaan mahdollisiin haasteisiin?	20

Taulukot

Taulukko 1: Kanban- taulu	11
---------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake: Kysely tiimipilotista yrityksessä X.....	33
---	----

Liite 1: Kyselylomake: Kysely tiimipilotista yrityksessä X

Kysely tiimipilotista yrityksessä X

Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jota suoritan Laura Ammattikorkeakouluun Liiketalouden tradenomin koulutusohjelmaan. Kysely on anonyymi, eikä vastauksia käytetä muuhun tarkoitukseen, kuin opinnäytetyöhöni. Myöskään yritystä ei paljasteta työssäni.

Millainen työskentelyilmapiiri tiimissä on mielestäsi ollut?

Oma vastauksesi

Ovatko kaikki tiimin jäsenet olleet mielestäsi sitoutuneet yhteistoimintaan?

Kyllä

Ei

Koetko tiimin olleen avoin ideoinnille ja kehitykselle? Voiko tiimissä esimerkiksi tuoda esille avoimesti omia mielipiteitä tai kehitysehdotuksia?

Oma vastauksesi

Onko tiimikokeilussa asetettu selkeät tavoitteet toiminnalle niin yksilö, kuin tiimitasolla? Onko näiden tavoitteiden edistymistä ja onnistumista seurattu aktiivisesti, esimerkiksi viikko-/kuukausi- tai kvartaalitasolla?

Oma vastauksesi

Miten tiimin sisäinen viestintä on mielestäsi toiminut? Onko tiimissä tiedotettu tarpeeksi ajankohtaisista ja yhteisistä asioista?

Oma vastauksesi

Koetko tiimin jäsenten työmäärän olleen jakautunut tasaisesti jokaisen jäsenen kesken?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Löytyykö tiimin sisältä tarvittava osaaminen, jotta se pystyy vastaamaan mahdollisiin haasteisiin?

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Minkälaisia ongelmia olet tiimin toiminnassa havainnut? Miten niistä on mielestäsi selvitty eteenpäin?

Oma vastauksesi

Koetko tiimihuoneen olleen välttämätön tiimin toimivuuden sujumisessa? Ovatko muutokset työskentelytiloissa (esim. yhteiset työtilat, CleanDesk) hankaloittaneet työskentelyäsi tai vaihtoehtoisesti edistäneet sitä?

Oma vastauksesi

Jaetaanko tiimissä mielestäsi tarpeeksi palautetta? Ovatko toiset tiimiläiset olleet kannustavia?

Oma vastauksesi

Mikä on mielestäsi ollut positiivista tiimin toiminnassa? Onko tiimityöskentely ollut mielestäsi kannattava kokeilu?

Oma vastauksesi
