



**Toimivan tiimin käytännöt ja niiden kehittäminen –  
Vertaileva tapaustutkimus Schneider Electric Finlandissa**

Christel Vuorenheimo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Christel Vuorenheimo
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Toimivan tiimin käytännöt ja niiden kehittäminen – Vertaileva tapaustutkimus Schneider Electric Finlandissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen Schneider Electric Finlandin tiimityöskentelyn toimintamalleja ja tutkia niiden toimivuutta sekä esittää mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyössä toimintamalleja tutkitaan tiimitasolla eri näkökulmista, ja tiimien välisiä eroavaisuuksia pyritään tuomaan esille. Aiheesta on kirjallisuudessa saatavilla tutkimustietoa, jota tämä opinnäytetyö pyrkii sekä hyödyntämään että täydentämään. Erityisesti tämä opinnäytetyö pyrkii tuottamaan kohdeyritykselle hyödyllisen analyysin vallitsevista toimintatavoista sekä tarjoamaan käyttökelpoisia kehitysehdotuksia.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena vertailevana tapaustutkimuksena. Opinnäytetyössä käytetty empiirinen osio koostui lähinnä tätä opinnäytetyötä varten kerätyistä teemahaastatteluiden tuloksista sekä kohdeyrityksen tarjoamista henkilöstökyselyiden vastauksista. Opinnäytetyötä varten haastateltavana oli kolme tiimiä, joista kustakin oli erikseen haastateltavana tiiminvetäjä ja kolme jäsentä. Haastattelut olivat vapaamuotoisia ja niissä pyrittiin kannustamaan haastateltavia tuomaan esille heille itselleen tärkeitä teemoja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että kaikissa tiimeissä vallitsee hyvä ilmapiiri, joka nähtiin yhtenä tärkeimmistä työnantajaan sitouttavista tekijöistä. Tiimeissä korostui positiivisen palautteen ja palkitsemisen merkitys työmotivaatioon. Tiiminvetäjät kokivat tiiminsä tukemisen ja kehittämisen sekä tiimiläisten suoritusten mittaamisen tärkeimmiksi tehtävikseen. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi opinnäytetyössä nousi tavoitteiden selkeyttäminen tiimissä ja niihin liittyvä vuorovaikutus. Tiimin motivoinnin tärkeydestä olisi hyvä muistuttaa kaikkia esihenkilöitä ja yritys voisi harkita kannustimia palautteen keruuseen ja hyödyntämiseen. Kiireen ja työmäärän vähentämiseksi tehtävänkuvia tulisi tarkastaa ja selkeyttää.</p>
<b>Asiasanat</b> Tiimi, Tiimijohtaminen, Tiimityö

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Johdatus aiheeseen .....	1
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	1
1.3	Tutkielman rakenne .....	3
2	Teoreettinen viitekehys .....	4
2.1	Tiimi käsitteenä .....	4
2.2	Toimiva tiimi .....	4
2.3	Tiimin johtaminen .....	6
2.4	Tiimin tuloksellisuus .....	8
3	Tutkimusmenetelmät .....	10
3.1	Tutkimusasetelma .....	10
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	11
3.3	Aineiston keruu ja analyysi .....	12
3.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	14
4	Tiimikohtaiset tulokset .....	17
4.1	Tiimi 1 .....	17
4.2	Tiimi 2 .....	18
4.3	Tiimi 3 .....	19
5	Tiimien välisten tulosten vertailu .....	21
5.1	Tiimiläisten näkemys tiimijohtamisesta .....	24
5.2	Tiiminvetäjien haastatteluiden tutkimustulokset .....	27
6	Pohdinta .....	33
6.1	Tiimien nykytila .....	33
6.2	Tiimijohtamisen nykytila .....	36
6.3	Johtopäätökset .....	39
6.4	Kehittämissuhteet .....	40
6.5	Oman oppimisprosessin pohdinta .....	42
	Lähteet .....	44
	Liitteet .....	48
	Liite 1. Haastattelukutsu .....	48
	Liite 2. Haastattelukysymykset .....	49
	Liite 3. Aikataulu .....	50

## **Taulukot**

Taulukko 1 Peittomatriisi.....	3
Taulukko 2 Empiirisen tutkimuksen eteneminen .....	14
Taulukko 3 Tiimin 1 tulokset .....	17
Taulukko 4 Tiimin 2 tulokset .....	18
Taulukko 5 Tiimin 3 tulokset .....	19
Taulukko 6 Toimivan tiimin tunnusmerkit .....	21
Taulukko 7 Näkemykset tiimijohtamisesta .....	24
Taulukko 8 Tiiminvetäjien haastattelujen tulokset .....	27

## **Kuviot**

Kuvio 1 Toimivan tiimityön malli .....	6
Kuvio 2 Tutkimusasetelma.....	10

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Tiimityöskentely mahdollistaa yhä kasvavasta työmäärästä suoriutumisen ja tekee työnteosta tehokkaampaa. Tiimityöskentely on ajankohtainen aihe, sillä työskentely tapahtuu COVID-19 pandemian vuoksi yhä enemmän etänä. Tämä on mutkistanut perinteistä tiimityöskentelyä ja vaatinut tiimin johtamiselta mukautumista dynaamisiin olosuhteisiin. Johtamisella on suuri merkitys tiimin suoritukseen ja työhyvinvointiin. (Galleta-Williams, Esmail, Grigoroglou, Zghebi, Zhou, Hodkinson & Panagioti 2020.) Johtaminen ja näin ollen myös tiimin työpanos vaikuttaa olennaisesti yrityksen menestykseen. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukyvyn lähteistä (Gratton & Ghoshal 2003; Egan, Yang & Bartlett 2004). Huonolla johtamisella ja tehottomilla toimintamalleilla voi olla negatiivisia seurauksia, ja ne voivat pahimmillaan johtaa jopa yrityksen liiketoiminnan kaatumiseen. Siilasmaa (2018) totesi huonojen johtamispäätösten ja vakiintuneiden tehottomien toimintamallien olleen merkittävä osasyyn Nokian matkapuhelinliiketoimintojen ”tuhoon”. Koska johtamisella ja tiimityöskentelyllä on suuri merkitys yrityksen menestymiseen, on aihetta myös syytä tutkia perusteellisesti.

Johtaminen on moniulotteinen ilmiö, joka muodostuu sekä pitkistä perinteistä että trendeistä. Erilaisille yhteisöille ja ihmisille saattavat sopia parhaiten hyvinkin erilaiset johtamistyyli. Yritysten kannalta erityisen mielenkiintoista on se, voidaanko tietynlainen johtajuus yhdistää korkeisiin tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä johtajuutta tarkastellaan etenkin ominaisuutena, jota voi kehittää. Liike-elämän muuttuessa jatkuvasti myös johtamisen tulee pysyä ajan tasalla ja vastata muuttuviin olosuhteisiin.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Schneider Electric Finlandille. Schneider Electric on energianhallinnan ja energiatehokkuuden asiantuntija, joka tuottaa järjestelmiä energianhallintaan. Ranskalainen yhtiö toimii yli 100 maassa. Suomessa yhtiöllä on toimintaa 20 paikkakunnalla, joissa se työllistää yli 400 henkilöä. Schneider Electricin tavoitteena on tehdä energiasta ja siihen liittyvistä prosesseista turvallisia, tehokkaita ja ympäristöystävällisiä. Pyrkimyksenä on yhdistää energiateknologiat, ohjelmistot, palvelut ja automaatio luoden ratkaisuja, jotka hyödyttävät niin koteja kuin teollisuuttakin. Schneider Electric noudattaa eettisiä periaatteita ja haluaa yrityksenä olla monimuotoinen, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen, luodakseen yhtäläiset mahdollisuudet kaikille kaikkialla. Tämän uskotaan näkyvän parempina suorituksina ja henkilöstön tyytyväisyyden kasvuna.

Yhtiö haluaa luoda työntekijöilleen vapauden toimia ja työskennellä omaa arviointikykyään hyödyntäen, uskoen vapauden synnyttävän innovaatioita. (Schneider Electric 2021.) Tutkimuksen kohteena on se, millaiset tiimin käytännöt koetaan toimiviksi Schneider Electric Finlandilla ja miten niitä voidaan kehittää. Tarkoituksena ei ole etsiä absoluuttista totuutta hyvästä johtajuudesta, vaan löytää toimintamalleja, jotka esiintyvät samaan aikaan hyvän tiimijohtamisen kanssa, tarkastella niitä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja esitellä tuloksista johdettuja kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan tiimin toimintatapoja ja käytäntöjä sekä tiiminvetäjien että alaisten näkökulmasta tiimitasolla, sillä sekä esihenkilöiltä että tiimin jäseniltä saadaan monipuolisempi kuva tiimijohtamisen nykytilasta Schneider Electric Finlandilla, ja useamman tiimin tarkastelu mahdollistaa myös vertailun. Tulosten ja aiemman kirjallisuuden pohjalta esitellään tiimijohtamisen kehittämideoita. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että kehittämisehdotusten implementoinnin seurauksena tiimin tehokkuus paranisi, mikä taas pitkällä tähtäimellä vaikuttaa myös tiimien tulokseen. Näin myös kannattavuus, joka on tuotantoprosessien taloudellisen tuloksellisuuden mitta, paranisi. Tutkimus on innovatiivinen, sillä se tuottaa kohdeyritykselle uudenlaista tietoa; Schneider Electric Finland ei ole ennen teettänyt vastaavanlaista akateemista tutkimusta. Tutkimusasetelman tarjoama anonymiteetti mahdollistaa myös erilaisen tiedon keräämisen kuin yrityksen omat henkilöstökyselyt.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatellaan kolmea eri tiiminvetäjää ja kolmea heidän tiimiläistään. Tutkimus toteutetaan vertailevana tapaus tutkimuksena ja primääriaineisto kerätään teemahaastatteluilla. Lisäksi hyödynnetään yrityksen tarjoamaa sekundääridataa viime vuosien henkilöstökyselyistä. Tavoitteena on saada monipuolisesti tietoa siten, että haastateltavilla on mahdollisuus tuoda näkemyksiään vapaasti esille välttämättä haastattelun ohjaamista liikaa. Haastatteluja ja tutkimusmenetelmiä avataan enemmän kappaleessa 3. Tutkimuksessa lisätään akateemista ymmärrystä aiheesta ja tuodaan etenkin lisäarvoa yritykselle tuottamalla kokonaisvaltaista analyysiä tiimityöskentelystä ja sen kehityskohteista. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen: **Millaiset tiimin käytännöt koetaan toimiviksi Schneider Electric Finlandilla ja miten niitä voidaan kehittää?** Pääkysymys on jaettu kolmeen alakysymykseen:

- 1) Minkälaiset toimintamallit tiimin jäsenet kokevat hyödyllisinä?
- 2) Miten tiimien toimintamallit eroavat toisistaan?
- 3) Mitkä ovat tiiminvetäjien näkemykset näistä asioista?

Kerätyn aineiston pohjalta pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen tuloksia verrataan keskenään, ja sitten vielä peilataan aiempaan akateemiseen tutkimustietoon. Analyysin lisäksi tutkielmassa on tarkoitus esittää kehitysehdotuksia, jotka niin ikään pohjautuvat vallitsevaan tieteelliseen käsitykseen.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys ja sen pohjalta muodostettu malli, joka esittää toimivan tiimin komponentteja. Kolmannessa kappaleessa perehdytään varsinaisen tutkimuksen suorittamiseen ja esitetään tutkimusprosessin menetelmät, asetelma ja vaiheet. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset tiimikohtaisella tasolla. Tiimien keskeisimmät tulokset on esitetty yksittäin, ja luvussa 5 niitä verrataan keskenään vertailevalle tapaustutkimukselle tyypillisesti. Kuudennessa luvussa verrataan tuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehyykseen, kerrataan vastaukset tutkimuskysymyksiin, esitellään kehitysehdotuksia ja reflektoidaan tutkimusprosessia.

Alla oleva peittomatriisi havainnollistaa tämän tutkimuksen kannalta relevantit rajaukset ja antaa yleiskuvan tutkimuksesta.

<b>Millaiset tiimin käytännöt koetaan toimiviksi Schneider Electric Finlandilla ja miten niitä voidaan kehittää?</b>	Viitekehys	Tulokset
Minkälaiset toimintamallit tiiminjäsenet kokevat hyödyllisinä?	2.2, 2.3	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.3
Miten tiimien toimintamallit eroavat toisistaan?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3
Mitkä ovat tiiminvetäjien näkemykset näistä asioista?	2.3, 2.4	5.2, 6.3

Taulukko 1 Peittomatriisi

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä aineiston analyysin perustana toimivat teoriat. Luvussa käydään läpi tiimin käsitettä, tiimin tavoitteita sekä tiimitoiminnan vaikutuksia tuloksellisuuteen.

### 2.1 Tiimi käsitteenä

Ihmisellä on tarve olla osa ryhmää. Ihminen luontaisesti hakee tasa-arvoista paikkaansa osana ympäröivää yhteisöään, eikä halua joutua sen ulkopuolelle. Tämä pätee myös työelämässä, jossa yhteisöllisyys lisää viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä työhön. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.) Koska tutkimuksessa käsitellään tiimien johtamisen käytäntöjä ja niiden koettuja hyötyjä, tiimin käsite on olennainen ymmärtää. Tiimi määritellään tässä työssä Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 59). Kyseistä määritelmää käytetään tässä työssä, koska se on yleisesti hyväksytty ja vakiintunut.

Tiimiä ja ryhmää saatetaan arkikielessä käyttää synonyymeinä, mutta niiden välillä on kuitenkin eroavaisuuksia. Ryhmä on laajempi käsite kuin tiimi, ja se määritellään henkilöiden muodostamaksi joukoksi, joka on keskenään vuorovaikutuksessa ja työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. (Heikkilä 2002, 16; Levi, 2007, 5.) Ryhmän jäsenet hakevat yksilötuloksia, mikä saattaa näyttäytyä myös keskinäisenä kilpailuna (DiTullio 2010, 3). Tiimin ja ryhmän käsitteitä verrattaessa voidaan havaita, että suurin eroavaisuus on nimenomaan tiimin yhteisvastuu tuloksista, ryhmän yksilövastuun sijaan. Tiimi on ryhmää sitoutuneempi, ja heillä on yhteinen tavoite tai päämäärä, johon he pyrkivät yhdessä keskinäisen kilpailun sijaan. Tiimiläiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin kaikkien henkilökohtaiset taidot ja kyvykkyydet täydentävät yhteistä tekemistä. Tiimille on tyypillistä, että kaikki ovat osallisena työn jakamiseen, tekemiseen ja aikatauluttamiseen liittyvissä päätöksissä. (Janhonen 2010, 19; Kopakkala 2005, 39; Levi 2007, 5.)

### 2.2 Toimiva tiimi

Tiimin perustaminen ei tee siitä automaattisesti toimivaa. Organisaation on tärkeä tukea tiimin kehittymistä ja antaa sille aikaa kehittyä toimivaksi yksiköksi (Husko 2007, 80). Kaikkien tiimiläisten tulee ymmärtää tiimin tarkoitus, sillä se auttaa suuntaamaan energian



keskeisiin asioihin ja asettaa tavoitteet tiimin toiminnalle. Toimivaa tiimiä rakentaessa on tärkeää luoda myös yhteisöllisyyttä tiimin sisälle (Hayes 2002, 56). Tiimillä tulisi lisäksi olla selkeä tarkoitus ja paikka myös yrityksen organisaatorakenteessa. Yrityksen on tärkeää tarjota tarvittavat resurssit toiminnalle ohjailematta sitä liikaa. Vapaus valita kyseisen tiimin kannalta parhaat työskentelytavat motivoi työskentelyä. On myös tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tuntee olevansa vastuussa tavoitteisiin pääsemisessä ja työskentelee päämäärätietoisesti niiden eteen. (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10.) Yksilötasolla kaikkien jäsenten tulee aidosti hyväksyä tavoitteet, sillä sitoutuminen on aina vapaaehtoista (Huusko 2007, 82–84; Jäppinen 2012, 83).

Tiimityöskentely on pitkälti yhteistyötä, ja yksi toimivan tiimin tunnusmerkeistä onkin kollektiivinen vastuunotto. Kollektiivisella vastuunotolla eli yhteisvastuulla tarkoitetaan, että kaikki tiimiläiset kantavat vastuuta samanaikaisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti (Jäppinen 2012, 96). Vastuu sekä toimintatavoista että tavoitteiden saavuttamisesta yhdistää niitä tiimejä, jotka pääsevät huipputuloksiin (Skyttä 2005, 137). Vastuunotto onkin yksi toimivan tiimin tunnusmerkeistä.

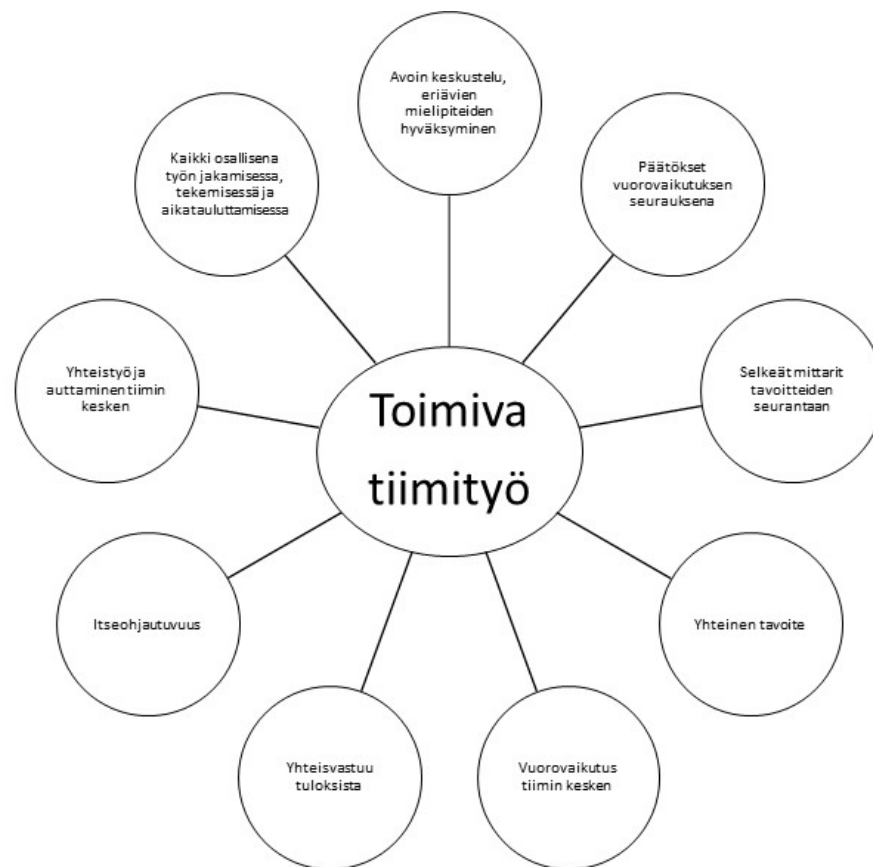
Mielekäs yhdessä työskentely vaatii tiimiläisiltä valmiuksia yhdessä tekemiseen. Kun tiimi on keskenään tasapainossa, yhteisvastuu ja yhteiset pelisäännöt siivittävät tekemistä. Kaikki myös ymmärtävät, miksi pelisäännöt ovat laadittu ja mitä etuja ne tuovat. (Spiik 1999, 119.)

Itseohjautuvuus kertoo myös tiimin toimivuudesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että päätökset syntyvät keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena, sen sijaan että päätökset tulisivat suoraan ylhäältä päin. Näin ollen työntekijöille syntyy tekemiseen vahva autonomia. Itseohjautuvan tiimin jäsenet luottavat paitsi omaan tekemiseensä ja osaamiseensa, myös tiimiläisiinsä. Kaikki ovat vastuussa siitä, että suorittavat osuutensa annetuista vastuista. (Spiik 2004, 209.)

Toimivassa tiimissä keskustelu on avointa. Avoin keskustelu yksinään ei riitä, vaan ilmapiirin kokonaisuudessaan tulee olla avoin. Kun keskusteluilmapiiri on avoin, voidaan sitä kehittää kohti vuoropuhelua. Toimivasta tiimistä löytyy resursseja ja taitoja sekä ristiriitojen että ongelmien ratkaisemiseen. Kaikilla tiimiläisillä on tilaa tuoda esille mielipiteensä, vaikka ne eroaisivat jo esitetyistä argumenteista tai vallitsevista normeista, ja niille annetaan mahdollisuus. Kaikki tiimiläiset ovat näin ollen osallisia ongelmanratkaisussa. (Rasila & Pitkonen 2009, 11; Skyttä 2005, 121; Zairi & Jarrar 2001.)

Hyvä tiiminvetäjä huolehtii, että viestintä on avointa tiimin kesken, ja kaikki uskaltavat jakaa mielipiteensä (Zairi & Jarrar 2001).

Kun edellä mainitut kriteerit toteutuvat tiimissä, se mahdollistaa tiimin tehokkaan yhteistyön. Toimiva tiimi pääsee myös tiiminvetäjän asettamiin tavoitteisiin. Lisäksi tiimiläisten tulisi olla sitoutuneita, jotta tavoitteisiin päästäisiin mahdollisimman hyvin. (Shonk 1994, 134 - 135.) Tavoitteiden saavuttaminen vaatii, että yrityksen tavoitteet ovat selkeitä, kirjoitettu ylös ja niistä ollaan samaa mieltä (Coulter 1979). Tavoitteet tulee olla kirjattu ylös tarpeeksi täsmällisesti ja tarkasti, jotta onnistumisista voidaan olla yhtä mieltä (Kirschhoff 1977). Alla olevalla kuviolla mallinnetaan, mitä toimiva tiimityö pitää sisällään.



Kuvio 1 Toimivan tiimityön malli

### 2.3 Tiimin johtaminen

Ilman tiiminvetäjää päätöksenteko tiimissä saattaa muuttua epämääräiseksi, yhteydenpito muualle organisaatioon jäädä, ja sille asetetut tavoitteet unohtua (Salomäki 2002, 53).

Tiiminvetäjä on keskeisessä roolissa, sillä hän suunnittelee, organisoii ja valvoo tiimin

toimintaa (Spiik 2004, 183). Tiiminvetäjällä tulee olla tarvittavat taidot kyseisiä tehtäviä ajatellen. Näitä taitoja ovat esimerkiksi palautteenanto-, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky (Virtanen 2005, 108). Northouse (2016, 14) luettelee johtamistyöksi osaamisalueiden tunnistamisen, kehityskohteiden määrittelyn, tukemisen, esimerkin näyttämisen ja ilmapiirin ja asenteiden luomisen. Zairin ja Jarrarin (2001) mukaan hyvän johtajan taidoissa erottuvat lisäksi luotettavuus, stressinsietokyky, päätöksentekokyky sekä proaktiivisuus. Johtamista on helpointa ymmärtää, kun tutkitaan toimintoja, jotka nimenomaan vaikuttavat tuloksellisuuteen ja onnistumiseen (Adizes 2004).

Tiimipohjainen johtamismalli on Aaltion (2008) mukaan havaittu useissa yrityksissä toimivammaksi kuin perinteinen muodollinen toimintamalli. Zairin ja Jarrarin (2001) mukaan johtajan tulee ennen kaikkea välttää hierarkian ja byrokratian syntymistä. Erityisesti valmentava johtajuus, jaettu johtajuus ja esimerkillä johtaminen ovat tiimijohtamista tukevia johtamistyyliä, jotka on havaittu toimiviksi sekä tiiminvetäjää tukevinä että tiimin toimintaa kehittävinä. (Jäppinen 2012, 16; Pohjanheimo 2012, 37; Spiik 2004, 198; Whitmore 2009, 144.)

Tiiminvetäjä toimii linkkinä tiimin ja muun organisaation välillä (Spiik 2004, 184). Tiiminvetäjän tulee olla tietoinen tiimiä koskevista vaatimuksista ja rajoitteista sekä hyödyntää tiimiläisten erityisosaamista, jotta yhteiset päämäärät saavutetaan. Tiiminvetäjän vastuulla onkin varmistaa, että yritysjohto tarjoaa paitsi selkeät tavoitteet, myös mittarit, joilla niitä seurataan (Harvard Business School Press 2005, 42). Ilman olemassa olevaa ja selkeää mittaristoa ei voida seurata, miten annetuissa tavoitteissa onnistutaan. Tarvittaessa tiiminvetäjän on muistutettava tiimiläisiä siitä, mitä yhteiset päämäärät ja tavoitteet ovat, sekä auttaa ratkaisemaan mahdolliset haasteet. Tässä tärkeässä osassa on tiedostaa jokaisen tiimiläisen osaamistaso ja taidot (Salomäki 2002, 53). Tiiminvetäjä myös valvoo päätöksentekoa ja vastaa siitä, että tehdyt päätökset hyödyttävät tiimiä. Jos ongelmia ilmenee, on tiiminvetäjän vastuulla, että ne ratkaistaan. Kun tiimi on organisoitu tehokkaasti, tiimin tuottavuus kasvaa. Näin ollen tiiminvetäjän ei kannata keskittyä liikaa tiimin jäseniin yksilöinä, vaan ennemmin koko tiimin suorituskyvyn maksimointiin. (Zaccaro, Rittmann & Marks, 2001.)

Tiiminvetäjän tulisi yhdessä tiimiläisten ja johdon kanssa määrittää aikaväli, jolle tavoitteet asetetaan. Toisiin suhtautuminen, tavoitteiden saavuttaminen, tiimikeskeisyys ja luottamus ovat tekijät, joista valmentava johtajuus koostuu. Valmentavalla johtajuudella voidaan ylläpitää me-henkeä ja luoda intoa tulevaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43). On huomattu, että positiivisuudella ja kannustuksella saavutetaan parempia tuloksia

kuin ankaralla, sanelevalla lähestymistavalla (Spiik 2004, 201; Tombaugh, 2005). Tiimiläiset yleisesti ottaen haluavat tuntea tulevansa arvostetuksi ja että heidän panoksensa huomataan. Huomaamattomuus ja tietämättömyys asioista johtavat aliarvostetuksi tulemisen tunteeseen. (Yukl 2010, 375.)

Tasa-arvoisuus ja suhtautuminen tiimiläisiin ovat valmentavan johtajuuden kulmakiviä. Viestintä ja vuorovaikutus tiimin kesken ovat tärkeitä tiimin kehittämisessä parempaan, ja tiimin sisäisiä vuorovaikutustaitoja kannattaakin kehittää ja ylläpitää. Erityisesti huomio kiinnittyy tiimin täyden potentiaalin aktivoimiseen ja hyödyntämiseen. Toimiva tiimi tarvitsee panostusta kaikilta sen jäseniltä, ja mitä enemmän tiimi työskentelee yhdessä, sitä sujuvammaksi työskentely muuttuu. Valmentava johtajuus voidaan jaotella viralliseen ja epäviralliseen johtajuuteen. Valmentava johtajuus koskettaa jokaista tiimiläistä, ei vain tiiminvetäjää. Virallinen valmentava johtajuus on esihenkilön tehtävä, mutta epävirallinen taas kaikkien, ja kuka tahansa voikin hyödyntää ja kehittää omaa valmentavaa johtajuuttaan työarjessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Tiimijohtajan tulee ennen kaikkea rohkaista ja tukea tiimissä työskentelyä. Onnistuakseen tässä roolissa tulee johtajan ylläpitää vapaata ja avointa työskentelyilmapiiriä. Kun ilmapiiri on tarpeeksi rento, luottavat työntekijät johtajaansa ja ovat tehokkaampia. Toimiviksi tavoiksi tiimityöskentelyyn rohkaisemisessa on havaittu erilaiset palkkiojärjestelmät. Kun tiimin yksilöt saavat henkilökohtaista hyötyä siitä, että koko tiimi menestyy, motivoi se yksilöitä toimimaan yhdessä yksin puurtamisen sijaan. (Aaltio 2008.)

Tiiminvetäjän vastuulla on huolehtia tiimin yhteisistä palavereista, joissa sovitaan yhteisistä asioista. On tärkeää, että tiiminvetäjä priorisoi palaverihin osallistumista. Tiimipalavereissa sovitaan myös esimerkiksi eri tiimien välisestä yhteistyöstä. Tiiminvetäjän tulee olla hyvin selvillä omasta tehtävänkuvastaan ja hänelle kuuluvista vastuualueista, jotta hän osaa viestiä myös tiimiläisilleen, mitä kaikkea toimenkuva pitää sisällään. (Spiik 2004, 184-188.)

## **2.4 Tiimin tuloksellisuus**

Vaikka tuloksellisuus ei ole työn pääteema, on sen merkitys olennaista ymmärtää, sillä se kuvastaa sitä, kuinka tiimi ja tiiminvetäjä ovat toiminnassaan onnistuneet. Johtamisen lisäksi tuloksellisuuteen vaikuttavat ympäristötekijät, joista erityisesti työympäristön merkitys korostuu. Myös yrityksen strategia, riippuvuus muista ja hallinto vaikuttavat tuloksen syntymiseen. (Lumijärvi 2009, 11.)

Johtaminen on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja periaatteessa kaikki yrityksen toimintatavat, tekijät tai piirteet, voivat selittää johtamisen vaikutusta tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin etsimään ominaisuuksia, jotka ovat toistuvasti tulleet esille aiemmassa kirjallisuudessa tutkittaessa tuloksellista johtamista. Organisaatio saattaa asettaa tiukat raamit sille, millainen johtajuus on hyväksyttävää. Näin ollen kaikenlainen johtaminen ei välttämättä ole mahdollista, vaikka tuottaisi parempia tuloksia. Johtamisen on aina istuttava kyseiseen organisaatioon. (Lumijärvi 2009, 13.)

Johtaminen ei välttämättä suoraan näy yrityksen tuloksessa, mutta välilliset vaikutukset voivat olla suuriakin. Jos johtamisella onnistutaan vaikuttamaan työntekijöiden työskentely motivaatioon parantavasti ja kasvattamaan heidän työtyytyväisyyttään, välilliset vaikutukset tulokseen voivat olla huomattavat. Vastaavien kausaalisten ketjujen havaitseminen on organisaation tuloksellisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Lumijärvi 2009, 13.)

### 3 Tutkimusmenetelmät

#### 3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutetaan laadullisena, vertailevana tapaustutkimuksena. Tutkimusstrategia kuvaa niitä valintoja, joilla tutkimus toteutetaan. Alla oleva grafiikka havainnollistaa tutkimuksen suunnittelun vaiheita.



Kuvio 2 Tutkimusasetelma

Empiirinen tutkimus on tutkimuskohteen havainnointia, analysointia ja mittaamista. Konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto toimii tämän tutkimuksen perustana. Laadullisessa tutkimuksessa fokuksessa ovat tutkittavien asioiden merkitykset. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tutkia, kuvata ja selittää tapauksia miten- ja miksi-kysymysten avulla. Näin pyritään mahdollistamaan tutkittavien kohteiden ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen hahmottaminen. Perustana tutkimuksessa on, että tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Vertailevalla tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jossa näiden valittujen tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja havainnoidaan. Tutkittavien kohteiden tulee olla joillain tavoin yhteismitallisia, jotta niitä voi vertailla. (KvaliMOt 2021.)

Valittu tutkimusmetodi mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Tiimien sisäisten käytäntöjen tutkiminen onnistuu käytännössä ainoastaan käyttämällä haastattelua datankeruussa, sillä käsitykset tiimin toimivuudesta muodostuvat tiimissä sisäisesti. Haastattelu mahdollistaa myös vapaamman ilmaisun kuin kyselytutkimus, ja haastattelutilanteessa on mahdollista antaa tutkimuskohteiden valita keskustelun suunta ja siten olennaiset aiheet. Tapauksina tutkimuksessa on kolme keskenään hyvin samankaltaista tiimiä asiakasyrityksessä Schneider Electric Finlandilla, mikä mahdollistaa vertailun. Haastattelemalla kyseisten tiimien kolmea jäsentä ja heidän tiiminvetäjään, etsitään näistä tiimeistä hyväksi havaittuja malleja ja vertaillaan saatuja tuloksia keskenään.

Tutkimuksessa hyödynnetään kahta eri aineistoa. Teemahaastattelulla päästään tutkimaan tiimin jäsenten käsityksiä tiimistä ja johtamisesta. Toimeksiantajayritykseltä saatiin lisäksi sekundääridataa eli yrityksen keräämää dataa, jota sai hyödyntää tutkimuksessa. Sekundääridata sisältää kyseisten tiimien koostetut henkilöstökyselyiden vastaukset vuodesta 2018 lähtien. Kyselytuloksia ei ollut eritelty tiimikohtaisesti, vaan data oli koostettu kaikilta haastatteluilta tiimeiltä. Koostettu data mahdollistaa myös haastateltavien anonymiteetin suojelemisen paremmin kuin eritelty data.

### 3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Primääridatan kerääminen toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaan, mutta ei kuitenkaan rakennu kokonaan valmiiksi muodostettujen kysymysten varaan. Tavoitteena on ennen kaikkea antaa haastateltavalle tilaa tuoda omat näkemyksensä esille ohjailematta keskustelua liikaa. Haastattelussa korostuvat siten teemat, joita haastateltava itse pitää tärkeimpinä. Haastattelut voivat keskenään olla hyvinkin erilaisia ja edetä eri järjestyksessä. (KvaliMOTV 2021.) Tavoitteena on kuitenkin saada käytyä kaikki suunnitellut teemat edes jollain tasolla läpi. Koska tutkimus tehtiin toimeksiantona Schneider Electric Finlandille, haastateltavat on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämä tukee tutkimuksen toteutusta juuri teemahaastatteluna, sillä sille tunnusomaista on valita haastateltavaksi henkilöt, joilla arvellaan olevan parhaiten tietoa tutkimuksen kohteesta.

Haastateltavia yleensä ottaen motivoi mahdollisuus kertoa omista kokemuksista ja tuoda omat mielipiteet esille. Myös aiemmat myönteiset kokemukset haastateltavana olosta laskevat kynnystä osallistua uudestaan haastattelutilanteeseen (Eskola & Vastamäki 2010, 27-28). Haastattelija vastaa haastattelun suunnittelemisesta ja hänen vastuullaan on myös paikan valitseminen. Ohjenuorana on se, että paikan tulisi olla tarpeeksi rento, jotta haastateltava tuntisi olonsa mukavaksi. Lisäksi haastattelu toteutetaan tarpeeksi rauhallisessa paikassa, jotta haastateltava voi keskittyä aiheeseen ilman suurempia ulkopuolisia häiriötekijöitä. (Eskola & Vastamäki 2010, 29-30.)

Laadullisessa haastattelututkimuksessa sekä tärkeintä että haastavinta on suunnitella haastattelukysymykset, joilla saadaan vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Kysymysten suunnittelussa kannattaakin olla luova ja hyödyntää aiempia tutkimuksia aiheesta. (Eskola & Vastamäki 2010, 35.) Haastattelunauhoituksen litterointi mielletään usein hyvin työlääksi vaiheeksi. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan (Eskola 2010, 179 - 180). Laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen, mikä vaikuttaa paitsi aineiston

tulkittamiseen, myös sen pohjalta tehtyihin päätelmiin. Tuloksia tulkitaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jotta ne voidaan liittää laajempaan kontekstiin (Eskola & Vastamäki 2010, 197). Tämä tutkimus on vertaileva tapaustutkimus, jolloin tutkimuskysymyksiin etsitään ensin vastauksia tapauskohtaisesti, jonka jälkeen tapauksia verrataan, ja lopuksi teemoja katsotaan laajemmassa kontekstissa suhteessa aiemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen.

### 3.3 Aineiston keruu ja analyysi

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021. Suunnittelu alkoi huhtikuussa 2021, samalla kun teoriakehystä rakennettiin haastattelukysymyksiä pohjaksi. Haastattelukysymyksiä luodessa tavoitteena oli luoda mahdollisimman selkeät ja helposti ymmärrettävät kysymykset, jotta haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset ilman teoriaan perehtymistä. Toisena ja tärkeimpänä tavoitteena oli pitää kysymysten asettelu suhteellisen avoimena, jotta haastateltavalle jää tilaa kertoa ajatuksiaan ilman minkäänlaista ohjailua. Kysymykset pohjautuivat työn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen tavoite on selvittää tiimin johtamisen nykytila, jonka pohjalta voidaan antaa kehittämissuhteita, jotka pitkällä tähtäimellä parantavat tiimin johtamista.

Haastatteluiden suunnitteluvaiheessa lähestyttiin ensin kolmea tiiminvetäjää ja heidän tiimejään. Tiimit sijaitsivat eri puolilla Suomea, jotta kokonaiskuva tiimijohtamisesta olisi mahdollisimman laaja, ja toisaalta etteivät mahdolliset alueelliset erot ja käytännöt vaikuttaisi tuloksiin. Kaikki tiimit olivat huoltotiimejä, eli tehtävänkuvat vastasivat hyvin toisiaan vertailukelpoisuuden varmistamiseksi. Osaa potentiaalisista haastateltavista lähestyttiin ensin sähköpostitse, toisia puhelimitse, olettaen että kenttätyöntekijät ovat helpommin saavutettavissa puhelimitse. Haastateltaville kerrottiin laajasti ja avoimesti tutkimuksen aiheesta, teemahaastattelusta haastattelumuotona ja mahdollisuudesta tuoda omia näkökulmiaan esille. Haastatteluissa luvattiin lisäksi säilyttää täysi anonymiteetti. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelut litterointia ja aineiston analyysia varten. Kaikki kaksitoista potentiaalista haastateltavaa vastasivat myöntävästi haastattelukutsuun. Sähköpostitse lähetetty haastattelukutsu löytyy liitteistä (liite 1), ja puhelinkeskustelu sisälsi samat asiat.

Tutkittaviin tiimeihin kuului 12-14 jäsentä. Tiimeillä on samankaltaisia työtehtäviä, ja tutkimukseen haastateltujen tiimiläisten työnkuvat vastaavat toisiaan. Kaikissa tiimeissä on laaja ikäjakauma, mikä tarkoittaa, että tutkittavien taustoissa on tiimien sisällä merkittäviä eroja. Tiimeistä löytyy sekä ihmisiä, jotka ovat olleet töissä vain Schneider Electric Finlandilla, että ihmisiä, jotka ovat olleet saman alan töissä muualla ennen



nykyistä työpaikkaansa. Kokonaisuutta tarkastellessa tiimit ovat keskenään samanlaisia, vaikka niiden sisältä löytyy hajontaa. Ammatillisilta taustoiltaan sekä tiimiläiset että tiiminvetäjät ovat vertailtavissa keskenään. Haastatelluilla tiimiläisillä oli kaikilla joko ammattikoulusta tai ammattikorkeakoulusta tehtävään soveltuva tutkinto. Kaikilla tiiminvetäjillä oli kokemusta asentajatyöstä, josta he olivat hakeutuneet esihenkilöasemaan eri puolille Suomea. Tiimit valittiin tutkimukseen juuri sen takia, että saadut tulokset olisivat mahdollisimman hyvin vertailukelpoisia.

Tiiminvetäjien ja tiimiläisten haastattelurungot erosivat toisistaan, sillä haastatteluissa oli tarpeen korostaa eri näkökulmia, mutta kaikki haastattelut sisälsivät kuitenkin samat teemat kokonaiskuvan yhtenäisyyden säilyttämiseksi. Analyysivaiheessa yrityksestä tarjottiin mahdollisuus olla yhteydessä huoltopuolen henkilöstöjohtamisen yksikköön, jos tutkimuksessa tarvitsisi yrityksen näkemyksen esiin nousseiden muutosten taustoista, esimerkiksi säästötoimenpiteistä ja lainsäädännöllisistä muutoksista. Aiheiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen osaltaan lisää johtopäätösten yleistettävyyttä sekä rajaa kehittämiskohteita, jos esimerkiksi laillisesti niitä ei ole mahdollista toteuttaa.

Koronaviruspandemia vaikeutti haastattelujen järjestämistä. Yrityksen politiikan mukaisesti haastattelut oli järjestettävä etänä Teamsin kautta. Jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman rauhallinen ja hyvä hetki haastatteluun osallistumiseen, heidän annettiin valita itselleen sopivin aika haastattelulle työkalenterista, josta näkyivät jo varatut haastatteluajat. Työnantaja myös tuki tiimien haastatteluihin osallistumista: kaikki haastattelut tehtiin työajalla, ja haastateltavilla oli mahdollisuus käyttää neuvotteluhuoneita. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta saatiin poikkeusoloista huolimatta suoritettua häiriöttä. Yhdelle haastateltavista tuli kiireellinen työasia, minkä takia haastattelu tehtiin loppuun myöhemmin samana päivänä.

Haastatteluiden litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin. Teemoittelu valikoitui analyysimenetelmäksi, jotta aineistosta saataisiin nostettua esiin keskeisiä aiheita, jotka muodostavat eri kokonaisuuksia kuin kirjallisuudesta nousseet teemat. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin perusmenetelmistä, jossa keskeisiä aihepiirejä eli teemoja pyritään hahmottamaan tutkimusaineistosta. Aiheet, jotka toistuvat haastatteluissa, ovat näitä teemoja. Analysointi alkaa teemojen muodostamisella ja ryhmittelyllä. Ryhmittelyn jälkeen aletaan teemoja tarkastella yksityiskohtaisemmin. Teemoittelussa huomioitiin tämän aiemman kirjallisuuden kautta nousseet asiat verrattuna viitekehukseen, mutta

samalla oltiin hyvin joustavia siihen, mitkä asiat tässä nimenomaisessa aineistossa painoutuivat. (KvaliMOTV 2021; Myers 2013, 122.)

Teemoja ammennettiin aiemmasta kirjallisuudesta, mutta aineistosta oli mahdollista nostaa myös sellaisia teemoja, jotka näkyivät vain aineistossa, mutta eivät kirjallisuudessa. Lopullisiksi teemoiksi tiimien jäsenten haastatteluisa nousivat Ilmapiiiri ja viihtyvyys työpaikalla, avoin vuorovaikutus, yhteinen tavoite, selkeät mittarit, eriävien mielipiteiden hyväksyminen, kollektiivinen vastuunotto, tarkoitus olemassa ololle, itseohjautuvuus, näkemys tiimijohtamisesta tiimeittäin, tavoitteiden asettaminen, vastuunjako, osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen, sitouttaminen ja palkitseminen sekä yhteydenpito. Tiiminvetäjien haastatteluisa nousseita teemoja olivat tiimin tukeminen ja kehittäminen, palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen, suorituksen mittaaminen, sitouttaminen ja palkitseminen, tiimiläisten motivointi ja oma tuki tehtävään.

Empiirisen tutkimuksen vaihe	Tavoite	Prosessi ja tulos
Haastatte lurungon suunnittelu	Tehdä haastattelurunko, olla saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa tiimien nykytilasta ja joka rohkaisee haastateltavia kertomaan laajasti aiheesta ohjailematta heitä	Tiimiläisille ja tiiminvetäjille mietittiin omat kysymyssarjat, jotka täydentävät toisiaan. Kysymykset laadittiin avoimiksi ja mahdollisimman neutraaliksi. Kysymyksiä tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva tiimien nykytilasta, tiimien johtamisesta ja mahdollisista kehitysohjeista. Tu loksena oli kaksi valmista kysymyspohjaa, toinen tiimiläisille, toinen tiiminvetäjille.
Tiimien valinta	Löytää keskenään vertailtavissa olevia tiimejä	Tavoitteena oli löytää kolme mahdollisimman vertailtavissa olevaa tiimiä, joiden työntekijöiden työnkuvat vastaivat toisiaan, samoin kuin ikäjakauma, kokemus- ja koulutustausta. Tutkimusta varten valittiin kolme huoltotiimiä, joiden tehtäväkuva on sama.
Haastattelusta sopiminen	Saada tarpeeksi haastateltavia, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja sen perusteella voidaan tehdä uskottavia johtopäätöksiä	Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sekä sähköpostitse että puhe llimitse. Osa kenttätyöntekijöistä oli helpommin saavutettavissa puhe llimitse. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihe, tavoitteet ja toimintatavat. Yhteydenotossa pyrittiin olemaan mahdollisimman kattavia ja avoimia. Kaikki potentiaaliset haastateltavat suostuivat haastatteluviksi. Haastateltaville annettiin mahdollisuus ehdottaa heille sopivia haastatteluajkoja, jotta tilanne olisi mahdollisimman kiireetön. Heillä oli myös nähtävissään haastattelijan kalenteri, josta näkyi jo varatut ajat.
Haastatteluiden pitäminen	Luoda mahdollisimman rento ja luottamusta herättävä ilmapiiiri, jossa haastateltavat voivat avoimesti kertoa ajatuksiaan ja näkemyksiään	Vallitsevasta poikkeustilasta ja yrityksen linjauksista johtuen haastattelut jouduttiin järjestämään videohaastatteluna. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työajalla. Haastattelut saatiin suoritettua onnistuneesti.
Haastatteluiden litterointi	Pidetyt haastattelut litteroidaan ja litteroinnit tulostetaan	Kun kaikki haastattelut on pidetty, ne litteroidaan tiimi kerrallaan mahdollisimman tarkasti, jättämättä mitään pois, jotta viihetulkinnolle ei jääsi sijaa.
Aineiston analysoiminen tapauskohtaisesti	Litteroidusta aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä teemoja	Aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta relevantteja asioita. Tämän perusteella muodostetaan kuva tiimien ja tiimijohtamisen nykytilasta, ensin tiimi kohtaisesti tarkaste ltuuna.
Aineiston analysoiminen vertailemalla tapauksia keskenään	Keskeisiä teemoja verrataan	Katsotaan, miten havaitut teemat toimivat eri tiimeissä ja tutkitaan, onko niissä tiimi kohtaisia eroavaisuuksia
Tulosten heijastus aiempaan tutkimukseen	Pyritään saamaan kuva tiimijohtamisen nykytilasta ja kehitysohjeista	Keskeiset havainnot heijastetaan viitekehukseen

Taulukko 2 Empiirisen tutkimuksen eteneminen

### 3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Haastattelututkimusta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä. Haastattelututkimus on yleisesti kertaluontoinen, joten on tärkeää pystyä

arvioimaan sen luotettavuutta. (Vehkalahti 2008, 40.) Laadullinen tutkimus eroaa luonteeltaan olennaisesti määrällisestä. Jokainen tutkimus on erilainen, joten pätevyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida soveltavasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232).

Vaikka edellä mainitut mittarit eivät sovellu käytettäväksi laadullisessa tutkimuksessa, se ei tarkoita, etteikö tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta pystyisi arvioimaan. Tutkimuksen tarkka, avoin ja luotettava raportointi on erityisen tärkeää, jotta lukija pystyy arvioimaan, miten tutkimus on toteutettu. Kun kuvaus tutkimuksesta ja tutkijan tulokset kohtaavat, voidaan tutkimuksen validiteettia arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.) Luotettavuutta mitattaessa kiinnitetään huomiota siihen, miten hyvin tutkija on selostanut tutkimuksen vaiheet. Jokaisen vaiheen tulee olla tarkkaan selostettu. Raportista tulee selvittää olosuhteet ja paikat, joissa haastattelututkimukset on suoritettu, kauanko haastattelut kestivät, ilmenikö niiden aikana häiriöitä, mahdolliset virhetulokset ja tutkijan oma arvio tilanteesta. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tuloksensa keräämistään aineistosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.)

Validiteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaatii teorian läpikäymistä ja käsitteiden analysoimista, eli on arvioitava, onnistuuko käsitteistö vastaamaan tutkittuun ilmiöön. Validiteetti parantuu, kun tulokset yhdistetään kirjallisuuteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaiken tulisi pohjautua kirjallisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa työn reliabiliteetti voidaan määrittää sillä, kuinka luotettavana tutkijan omaa analyysia aineistosta voidaan pitää.

Tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin on kiinnitetty huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tekoprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta luottamusta työtä kohtaan voidaan kasvattaa. Kaikki vaiheet ja kohdeyrityksen kanssa käydyt keskustelut on tuotu esille, jotta lukijalle muodostuu mahdollisimman tarkka kuva prosessista. Luotettavuutta työtä kohtaan lisää se, että kaikki kerätty aineisto on hyödynnetty tutkimusta tehdessä. Rajaukset haastateltavien yksityisyyden säilyttämiseksi on tuotu esille ja perusteltu sekä niihin liittyvät asiat käyty mahdollisuuksien mukaan koostaan läpi. Jokaisen tiiminvetäjän vastaukset on käyty läpi, jotta mahdollisimman tarkka kuva johtamisen nykytilanteesta tulee esille. Luottamusta lisää myös tiimien nimeäminen, joka ylläpitää haastateltavien yksityisyyden, mutta antaa lukijalle tarkan kuvan tiimikohtaisesta tilanteesta ja mahdollisuuden verrata tiimejä keskenään. Luvusta 1.3 löytyvä peittomatriisi kuvaa koko työn rakennetta sekä empirian ja tietoperustan välistä yhteyttä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittaa haastatteluiden määrä. Haastatteluita tehtiin yhteensä 12, mikä on tämän kokoisessa tutkimuksessa ja kohdeyrityksessä riittävä otos, mutta tuloksia ei voida yleistää organisaatiokenttään laajemmin. Haastatteluilla kerätty data oli saturoitunutta, eli niissä toistuivat samat asiat, jolloin lisähaastattelut eivät toisi uusia näkökulmia. Tutkimuksen tavoite oli kuitenkin selvittää nimenomaan Schneider Electric Finlandin tiimien tilannetta, joten otos, data ja kehitysehdotukset ovat riittäviä ja kohdennettuja. Tutkija itse on töissä kohdeyrityksessä, mikä helpottaa yrityskulttuurin ymmärtämistä, mutta voi vaikuttaa haastateltaviin. Jos luottamuksen herättäminen haastateltavissa ei onnistu, on mahdollista etteivät he uskalla tuoda esille todellisia mielipiteitään. Siksi luottamukseen ja puolueettomuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota läpi koko haastatteluprosessin.

## 4 Tiimikohtaiset tulokset

Tässä luvussa esitellään analyysin tulokset tiimiläisten ja tiiminvetäjien haastatteluiden pohjalta, osin sekundääridataa hyödyntäen. Aluksi tarkastellaan jokaista tiimiä vetäjineen erikseen, jonka jälkeen niitä vertaillaan keskenään.

### 4.1 Tiimi 1

Ilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla	x
Avoin vuoro-vaikutus	x
Yhteinen tavoite	x
Selkeät tavoitteet	
Eriävien mielipiden hyväksyminen	x
Kollektiivinen vastuunotto	x
Tarkoitus olemassa ololle	x
Itseohjautuvuus	
Tavoitteiden asettaminen	
Vastuunjako	x
Osaamisen kehittäminen	x
Palautteen antaminen	x
Sitouttaminen ja palkitseminen	x
Yhteydenpito	

Taulukko 3 Tiimin 1 tulokset

Tiimin 1 haastattelut osoittivat tiimiläisten olevan suhteellisen tyytyväisiä asioiden nykytilaan, mikä on nähtävissä yllä olevasta taulukosta. Kaikki haastatteluun osallistuneet tiimin 1 jäsenet olivat tyytyväisiä vallitsevaan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen ja kokivat, että viestintä ja vuorovaikutus tiimin kesken toimi ja heillä oli tilaa tuoda esille myös eriävät mielipiteet. Ero on huomattava verrattuna vuoden 2019 henkilöstökyselyn tuloksiin, jossa vain 60 % vastanneista koki työympäristön hyvänä. Myös yhteinen tavoite oli tiimiläisten kokemuksen mukaan tiedossa, ja he kantavat kollektiivisesti vastuun tavoitteistaan. Kaikki haastateltavat kokivat työnsä tarkoituksenmukaiseksi. Parannusta tiimissä 1 kaivattiin mittaristoon, joilla tavoitteita mitataan. Myös itseohjautuvuuteen toivottiin parannusta, sillä kaikki haastateltavat näkivät päätökset ja tavoitteet ylhäältä päin annettuina.

Vastuunjaossa ei ollut ongelmaa ja osaamisen kehittämiseen tiiminvetäjä tarjosi mahdollisuuksia. Myös palautteen antamiseen ja palkitsemiseen oltiin tyytyväisiä, ja tiimissä koettiin, että omaa tekemistä huomioidaan. Sen sijaan yhteydenpidossa oli tiiminvetäjän puolelta paranneltavaa.

”Esihenkilö hoitaa työnsä ja ottaa vastuuta isommista asiakkaista. Hän ottaa kantaa asioihin ja auttaa tarvittaessa.” (Tiimin 1 jäsen)

Tiimin 1 esihenkilö koki onnistuneensa tiiminsä tukemisessa ja kehittämisessä sekä suoritusten mittaamisessa. Hän koki myös saavansa organisaatiolta tarpeeksi tukea tehtävänsä. Sen sijaan tavoitteiden asettamisessa ja tiimiläisten motivoinnissa oli selkeästi varaa kehittyä. Myöskin palautteen, etenkin positiivisen, antaminen ja palkitseminen unohtui kiireen keskellä.

## 4.2 Tiimi 2

Ilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla	x
Avoim vuoro-vaikutus	x
Yhteinen tavoite	
Selkeät tavoitteet	
Eriävien mielipiden hyväksyminen	
Kollektiivinen vastuunotto	
Tarkoitus olemassa ololle	x
Itseohjautuvuus	
Tavoitteiden asettaminen	
Vastuunjako	
Osaamisen kehittäminen	x
Palautteen antaminen	
Sitouttaminen ja palkitseminen	
Yhteydenpito	x

Taulukko 4 Tiimin 2 tulokset

Taulukko kuvastaa niitä asioita, joissa tiimin 2 haasteltavat yksimielisesti kokivat tietyn aihealueen onnistuneen tiimissään. Tiimin 2 jäsenet kokivat ilmapiirin ja viihtyvyyden toimiviksi asioikseen tiimissään, ja myös viestintä ja vuorovaikutus nähtiin onnistuneena. Sen sijaan eriävillä mielipiteillä ei tiimiläisten mielestä annettu mahdollisuutta. Myös tavoitteet ja niiden mittarit jäivät tiimiläisille kaukaisiksi ja he kokivat, ettei niistä ole tiedotettu. Sekundääridatan osalta viimeisimmässä henkilöstökyselyn tuloksissa 80 % koki, että esihenkilö tiedottaa hyvin. Myös auttamisen kulttuuriin ja kollektiiviseen vastuunottoon kaivattiin parannusta. Tässä tiimissä korostui tiimiläisten eri osaamistasot ja ongelmat, mitä se voi aiheuttaa. Tiimin jäsenet, joilla oli enemmän osaamista ja kokemusta, saivat

haastateltavien mielestä suhteettoman paljon vastuuta, joka näyttäytyi liian suurena työkuormana. Kaikki tekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja halusivat jatkaa nykyisissä tehtävissään. Esihenkilön ei koettu antavan tarpeeksi palautetta tai palkitsevan hyvin tehdyistä töistä. Haastatteluista kävi ilmi, että positiivinen palaute ja palkitseminen vaikuttaa erittäin paljon haastateltavien työmotivaatioon.

Tiimin 2 esihenkilö koki onnistuvansa tiimin tukemisessa ja kehittämisessä sekä tiimiläistensä motivoinnissa. Hän koki myös, että hänen saamansa tuki esimieheltä on riittävää. Sen sijaan tavoitteiden suhteen haastattelussa ilmeni, että tiiminvetäjä kokee ne ylhäältäpäin annetuiksi, ja niiden seuraaminen on unohtunut. Palautteen antamisessa oli kehitettävää, ja sitä annettiin lähinnä palavereissa. Kaikenlaisen palautteen, etenkin positiivisen, määrää toivottiin suuremmaksi.

### 4.3 Tiimi 3

Ilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla	x
Avoin vuoro-vaikutus	
Yhteinen tavoite	
Selkeät tavoitteet	
Eriävien mielipiden hyväksyminen	
Kollektiivinen vastuunotto	x
Tarkoitus olemassa ololle	x
Itseohjautuvuus	
Tavoitteiden asettaminen	
Vastuunjako	x
Osaamisen kehittäminen	x
Palautteen antaminen	
Sitouttaminen ja palkitseminen	
Yhteydenpito	

Taulukko 5 Tiimin 3 tulokset

Tiimissä 3 koettiin, että viihtyvyys ja ilmapiiri työpaikalla olivat hyvät. Sen sijaan avoin vuorovaikutus ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen nähtiin ongelmallisina. Viestintää selvästi heikentää tiimiläisten kaukaisuus ja se, ettei erilaisille mielipiteille anneta tilaa. Viestit ja kehityskohteet menevät ohi tai ne sivuutetaan. Myös tavoitteiden asettaminen koettiin epäonnistuneeksi, sillä yhteinen tavoite on monelle epäselvä. Tavoitteiden nähtiin tulevan yrityksen johdolta, mikä vaikuttaa heikentävästi tiimin itseohjautuvuuteen.

Tavoitteiden ollessa epäselvät, myöskään onnistumisen mittareita ei kukaan tiimin 3 jäsen osannut kuvailla. Vastuunjakoa pidettiin onnistuneena ja kollektiivisena. Osaamisen kehittämiseen tiimiläiset kokivat saaneensa hyvin mahdollisuuksia ja se olikin osa-alue, joka keräsi erityisesti kiitosta tiimin 3 haastateltavien keskuudessa. Yhteydenpidossa tiimi 3 oli ainoa, jossa kaikki tiimiläiset näkivät petrattavaa. Kaksi kolmesta haastatellusta tiimiläisestä toivoi saavansa enemmän palautetta, erityisesti positiivinen palaute oli vähissä. Lisäksi palkitsemista voisi tiimiläisten mielestä lisätä.

Tiimin 3 esihenkilö koki onnistuneensa tiimin tukemisessa ja kehittämisessä sekä palautteen antamisessa. Hän tiedosti, että tavoitteiden asettamisessa olisi petrattavaa, eikä uskonut tiimiläistensä tietävän heille asetettuja tavoitteita. Suoritusten mittaamiseen oli selkeät välineet, jotka olivat aktiivisessa käytössä ja kuvastivat tiiminvetäjälle sitä, miten tiimiläiset suoriutuivat heille annetuissa tehtävissä. Tiimiläisten motivoiminen ja palkitseminen oli aihealue, jossa esihenkilö ei ollut varma siitä, mikä hänen roolinsa on. Hän koki ongelmalliseksi tilanteen, jossa hänen tehtävänsä olisi motivoida tiimiläisiä. Palkitsemisen keinoista hän oli tietoinen, mutta niiden käyttö oli jäänyt hyvin vähäiseksi.



## 5 Tiimien välisten tulosten vertailu

Tiimiläisten haastatteluissa keskityttiin selvittämään sekä tiimien nykytilaa että heidän käsitystään tiimijohtamisesta. Haastateltavat tiimiläiset koostuivat kolmesta eri tiimistä, jotka sijaitsivat eri puolilla Suomea mahdollisimman laajan kokonaiskuvan luomiseksi. Jokaisesta tiimistä haastateltiin kolmea jäsentä, eli haastateltavia oli yhteensä yhdeksän. Tiimien anonymiteetin säilyttämiseksi niihin viitataan numeroilla 1,2 ja 3. Haastatteluiden tulokset on esitetty taulukossa, johon on kerätty teoriasta toimivan tiimin tunnusmerkit ja arvioitu, miten ne täyttyvät kunkin tiimin kohdalla.

Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna, jossa kysyttiin avoimia kysymyksiä taulukon teemoista. Haastattelurunko on liitteenä (liite 2).

Toimivan Tiimin tunnusmerkit	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 3
Ilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla	x	x	x
Avoin vuorovaikutus	x	x	
Yhteinen tavoite	x		
Selkeät mittarit			
Eriävien mielipiteiden hyväksyminen	x		
Kollektiivinen vastuunotto	x		x
Tarkoitus olemassa ololle	x	x	x
Itseohjautuvuus			

Taulukko 6 Toimivan tiimin tunnusmerkit

Yllä oleva taulukko näyttää, missä tiimeissä kyseiset asiat onnistuvat. Jos yksikin jäsen tiimissä oli selvästi tyytymätön kyseiseen alueeseen, ei siitä ole laitettu rastia.

Ilmapiiriä ja viihtyvyyttä lähdettiin kartoittamaan haastatteluissa ensimmäiseksi. Kaikki tiimiläiset kokivat ilmapiirin ja viihtyvyyden työpaikalla hyväksi. Työ on luonteeltaan hyvin itsenäistä, ja suurin osa työtehtävistä tehdään yksin. Ilmapiiri koettiin avoimeksi ja tiimirajat ylittäväksi. Vaikka ilmapiiri koettiin kaikkien osalta hyväksi, myös kehityskohtia löytyi.

”Meillähän on käytännössä kaksi tiimiä, mutta tuntuisi kuin oltaisiin yksi iso tiimi.” (Tiimi 1 jäsen)

”Viihdyn hyvin tiimissäni. Pitkään olleet työntekijät voisivat kyllä ottaa paremmin huomioon uudet työntekijät.” (Tiimi 2 jäsen)

Viihtyvyyden jälkeen alettiin tarkastella avointa vuorovaikutusta ja tiimin sisäistä viestintää. Tiimeissä 1 ja 2 viestintä koettiin kaikkien tiimiläisten osalta hyväksi, mutta tiimissä 3 koettiin tiedonkulku haasteelliseksi ajoittain, mikä vaikutti vuorovaikutukseen sekä tiimin sisällä että asiakkaan suuntaan. Vuorovaikutusta tapahtuu sekä kasvotusten että etänä, muun muassa puhelimitse, sähköpostitse, sekä hyödyntäen Whatsapp- ja Teams-sovelluksia. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on edellisen vuoden aikana vähentynyt merkittävästi, koronaviruspandemiasta johtuen. Toisaalta tämä on näkynyt etäyhteyksien parantumisena. Teamsiä on alettu hyödyntämään entistä tehokkaammin, erityisesti kun sovelluksessa voi jakaa näytön ja siten auttaa reaaliaikaisesti.

”Kommunikaatiomme on hyvin avointa, eikä kynnys olla yhteydessä ole iso.” (Tiimi 1 jäsen)

”Tekemisemme on hyvin itsenäistä, joka näkyy myös kommunikoinnissamme. Olisi hyvä, jos tieto kulkisi ja asioista raportoitaisiin. Helpottaisi myös asiakkaille menoa.” (Tiimi 3 jäsen)

Yhteinen tavoite toteutui vain tiimin 1 osalta. Tavoitteet olivat hyvin epäselviä suurimmalle osalle haastateltavia. Vain tiimissä 1 kaksi haastateltavaa osasi laajemmin kuvailla tavoitteita, ilman arvelua siitä, mitä ne saattaisivat olla. Kaikissa tiimeissä tavoitteet koettiin liian numeerisiksi ja ylhäältä päin annetuiksi. Useampi haastateltava myös totesi, ettei tavoitteita ole, tai sitten he eivät ole kuulleet niistä. Tavoitteet, jotka tiedettiin, nähtiin kuitenkin enemmän tiimi- kuin henkilökohtaisina tavoitteina.

”Tavoitteet tulevat jostain ylhäältä päin ja ne liittyvät tulokseen, työturvallisuuteen ja läpivientiaikoihin. Tarkemmin en muista.” (Tiimin 3 jäsen)

”Itseasiassa henkilökohtaisia tavoitteita ei tänä vuonna käyty kehityskeskusteluissa ollenkaan läpi. Toisin sanoen en tiedä mitä ne ovat.” (Tiimin 3 jäsen)

”Tiimikohtaisia tavoitteita ovat asiakastyytyväisyys, kate, joka saattaa tulla jostain korkeammalta ja ehkä jotain liikevaihdollista lukemaa, sen lisäksi

turvallisuutta ja turvallisuushavaintoja mitataan. Niitä tulisi olla 10 vuosittain. Myös suosittelumyyntiä mitataan. Esihenkilö määrittelee henkilökohtaiset tavoitteet osaamisen mukaan, jotka sisältävät suosittelumyynnin, turvallisuushavainnot ja tuntien kohdistamisen.” (Tiimin 1 jäsen)

Selkeät mittarit olivat toinen niistä arvioinnin kohteista, joita yksikään tiimi ei osannut tarkentaa. Tiimien sisällä oli myös suurta hajontaa vastauksissa sen suhteen, mitataanko suoriutumista ollenkaan. Arvailuja mahdollisista mittareista tuli, mutta vain muutama tiesi varmasti, mitä mittareita on käytössä. Arvailut osuivat kuitenkin hyvin pitkälle oikeaan.

”Vaikea sanoa, että suoriutumista mitattaisiin millään tavalla. Jotain dataa esimiehet meistä saavat.” (Tiimin 1 jäsen)

”Varmaan kohdistusprosentilla ja asiakastyytyvyydellä.” (Tiimin 3 jäsen)

Eriäviin mielipiteisiin suhtauduttiin parhaiten tiimissä 1, jossa kaikki haastateltavat kokivat ilmapiirin avoimeksi uusille mielipiteille, ja näkivät ne loistavana mahdollisuutena kehittää toimintaa. Tiimeissä 2 ja 3 eriäviin mielipiteisiin suhtauduttiin hyvin, mutta haasteita myös koettiin.

”Erilaisiin mielipiteisiin suhtaudutaan hyvin suppeasti.” (Tiimin 2 jäsen)

”Erilaisiin mielipiteisiin suhtaudutaan hyvin. Jos joku asia on aina tehty tietyllä tavalla ja joku heittää idean, eikö tämän voisi tehdä toisellakin tavalla, niin idea otetaan hyvin vastaan ja katsotaan, olisiko siitä johonkin. Toisin sanoen, kaikkia kuunnellaan.” (Tiimin 1 jäsen)

Kollektiivinen vastuunotto onnistui erittäin hyvin. Ainoastaan tiimissä 2 koettiin, että kehittämisen varaa vastuiden osalta olisi, eivätkä vastuut jakaudu tasaisesti eri tiimiläisten kesken. Kaksi kyseisen tiimin jäsentä huomautti asiasta, ja kolmas ei osannut sanoa muuta kuin sen, että vanhempien työntekijöiden vastuutaakka on kasvanut uusien perehdyttämisen myötä. Tiimeissä 1 ja 3 kaikki haastateltavat kokivat vastuiden jakautuvan reilusti ja jokaisen kantavan vastuun omista töistään.

”Rajoja vastuiden suhteen voitaisiin rikkoa, jolloin vastuut jakautuisivat tasaisemmin.” (Tiimin 2 jäsen)

”Meillä on selkeät vastualueet, jotka tekevät työn tekemisestä suoraviivaisempaa.” (Tiimin 3 jäsen)

Jokainen haastateltu tiimiläinen koki työnsä tarkoituksenmukaiseksi. Työtehtävät koettiin tärkeiksi ja oma panos merkitykselliseksi. Tämä heijastui erityisesti haastattelun lopussa kysyttäessä, millaisena näet tulevaisuutesi Schneiderilla. Suurin osa halusi kehittyä omassa tehtävänkuvassaan. Oma työ nähtiin tärkeänä, eikä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kukaan halunnut edetä urallaan tai vaihtaa työtehtävää.

Itseohjautuvuus ei toteutunut yhdenkään tiimin kohdalla. Haastattelemani tiimiläiset toivoivat, että päätökset syntyisivät enemmän vuorovaikutteisesti nykyisen käytännön sijaan, jossa päätökset tulevat ylhäältä. Erityisesti tavoitteista puhuttaessa tämä osoittautui ongelmalliseksi. Päätöksistä tiedottamiseen toivottiin kaikkien tiimien osalta parannusta.

### 5.1 Tiimiläisten näkemys tiimijohtamisesta

Tiimiläisille tehdyssä haastattelussa kartoitettiin myös heidän näkemystään tiimijohtamisen nykytilasta, ja tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon. Taulukon kriteerit on ammennettu aiemmasta akateemisesta tutkimuksesta ja esitelty teoreettisessa viitekehyksessä.

<b>Näkemys tiimijohtamisesta tiimeittäin</b>	<b>Tiimi 1</b>	<b>Tiimi 2</b>	<b>Tiimi 3</b>
Tavoitteiden asettaminen			
Vastuunjako	<b>x</b>		<b>x</b>
Osaamisen kehittäminen	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Palautteen antaminen	<b>x</b>		
Sitouttaminen ja palkitseminen	<b>x</b>		
Yhteydenpito		<b>x</b>	

Taulukko 7 Näkemykset tiimijohtamisesta

Tiimiläisille esitetyn haastattelun runko löytyy työn liitteistä (liite 2). Edellisen mukaisesti tähänkin taulukkoon on laitettu rasti vain, jos kaikki kyseisen tiimin haastateltavat ovat olleet selvästi tyytyväisiä kyseisen kohdan järjestämiseen. Moni osa-alue, kuten palautteen antaminen ja yhteydenpito, heikentyivät, jos esihenkilö ei ollut samalla paikkakunnalla kuin tiimin jäsen itse.

Tavoitteiden asettaminen onnistui vain tiimissä 1, tämän lisäksi vain yksi henkilö tiimistä 3 tiesi tiimilleen asetetut tavoitteet.

”Tavoitteet asetetaan osaamistason mukaan ja ne ovat saavutettavissa olevia.” (Tiimin 1 jäsen)

”Ei ole yhteisiä tavoitteita asetettu.” (Tiimin 2 jäsen)

Vastuunjako onnistui tiimeissä 1 ja 3. Myös tiimissä 2 yksi jäsen koki vastuunjaon toimivaksi. Kysymyksessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, kokivatko tiimiläiset vastuun jakautuvan tasaisesti, ja toisaalta siihen, kokivatko he vastuun olevan jollain tavalla jaettu. Työn ollessa luonteeltaan sellaista, että tehtävät vaativat tiettyä osaamista, jakautui vastuu suhteellisen luonnollisesti. Toisaalta osa koki, että osaavampien tekijöiden työkuorma ja vastuu kasvoi suhteettoman suureksi.

”Osaamistasojen rajoja pitäisi rikkoa enemmän, jotta työkuormaa voitaisiin jakaa tasaisemmin. Tällä hetkellä työt eivät jakaudu tasaisesti eri tekijöiden välillä.” (Tiimin 2 jäsen)

”Jokainen on aika lailla vastuussa omista töistään ja työt saa tehdä itsenäisesti.” (Tiimin 1 jäsen)

Kaikki haastatellut kokivat saavansa tilaisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta nähtiin yhtenä suurimmista vahvuuksista Schneider Electric Finlandilla. Koronaviruspandemian aiheuttamien poikkeusolojen nähtiin tuoneen parannusta muun muassa etäkoulutuksien pitämisiin. Teamsin tarjoama mahdollisuus nauhoittaa koulutuksia koettiin erityisen hyödylliseksi, kun koulutus on mahdollista katsoa ongelman ilmaannuttua.

”Itse tykkään tehdä keikoilla niin, että ongelman ilmaantuessa, katson siihen liittyvän koulutuksen. Koulutus on parantunut siltä osin, että nykyään koulutukset löytyvät verkosta, sillä nykyään koulutukset nauhoitetaan.” (Tiimin 1 jäsen)

”Koulutuspuoli toimii. Jos jotain koulutusta kokee tarvitsevansa työhön liittyen niin sitä saa nopeallakin aikataululla, että ei tarvitse paria vuotta odotella.” (Tiimin 1 jäsen)

”On ollut positiivinen yllätys, että esimiehen suunnalta kannustetaan kouluttautumaan.” (Tiimin 3 jäsen)

Palautteen antamisessa korostui rakentavan palautteen määrä suhteessa positiiviseen palautteeseen. Useampi tiimiläinen totesi olettavansa kaiken olevan kunnossa, jos mitään ei kuulu. Moni toivoi saavansa lisää positiivista palautetta ja koki sen merkityksen tärkeäksi. Muutama tiimiläinen piti palautteenantotilanteita ahdistavina ja toivoi saavansa tiedon epäkohdista ajoissa voidakseen korjata asiat.

”Harvoin ainakaan mitään positiivista palautetta tulee, joskus on tullut. Olisi hyvä, jos saisi palautetta niin saisi mahdollisuuden kehittää itseään.” (Tiimin 2 jäsen)

”Kai se pitää kehuna ottaa, kun ei haukkuja tule vai miten se menee. Ei ole hirveästi tullut palautetta puoleen eikä toiseen. Ei paljoa olla tekemisissä.” (Tiimin 3 jäsen)

Sitouttamisen ja palkitsemisen keinoin oltiin varsin tyytyväisiä muissakin kuin tiimissä 1. Muissa tiimeissä ongelmalliseksi koettiin se, ettei saatavilla olevia palkitsemiskeinoja hyödynnetty. Haastatellut tiimiläiset olivat yhtä mieltä siitä, että hyvästä suorituksesta palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon, ja toisaalta myös ohjaa tekemistä parempaan suuntaan. Erityisesti Schneider Electric Finlandin käyttämä Step Up - palkitsemisjärjestelmä keräsi kiitosta ja se koettiin hyvin mielekkäänä. Mahdollisuus antaa järjestelmän kautta kiitosta kollegalle koettiin erittäin hyvänä lisänä, jossa tärkeintä ei ollut palkinnon suuruus vaan mahdollisuus saada ja antaa tunnustusta hyvistä suorituksista, ja itse palkinto nähtiin toissijaisena asiana.

”Kyllä täällä palkitaan, jos tekee työnsä hyvin. Tavoitteet ovat olleet realistisia ja niiden perusteella on saanut hyvät bonukset keväisin. Myös suosittelumyyntibonus ja rekrytointibonus ovat käytössä.” (Tiimin 1 jäsen)

”Emme ole perehtyneet palkitsemisjärjestelmiin. Olisi hyvä saada perehdytystä, miten ne toimivat.” (Tiimin 3 jäsen)

Yhteydenpito oli taulukon kriteereistä se, joka tarvitsisi selkeästi eniten kehittämistä. Tiimissä 2 oltiin tyytyväisiä yhteydenpidon määrään. Toisaalta tiimin 2 jäsenet arvostivat

erityisesti työn itsenäisyyttä. Yhteydenpidon merkitys kasvoi niissä tapauksissa, joissa esihenkilö oli eri paikkakunnalla, kun tiimiläinen itse. Esimiehen kiire heijastui ikävällä tavalla tiimiläisiin yhteydenpidon hankaloitumisena. Esimerkiksi kehityskeskustelut nähtiin erityisen tärkeinä silloin, kun tiimi ja tiiminvetäjä olivat eri paikkakunnilla. Useampi henkilö koki ongelmalliseksi sen, että esimiehen työkuorma oli heidän näkemyksistään liian suuri, mikä ilmeni ajanpuutteena ja hankaluutena tavoittaa esihenkilöä.

”Kiire on vaikuttanut erityisesti tiimipalaverihin, joita esihenkilö on joutunut perumaan. Esimiehen ollessa eri paikkakunnalla ainakin omalla kohdallani olisi kiva saada hänen kanssaan juteltua. Ajankäytössä olisikin kehitettävää.” (Tiimin 3 jäsen)

## 5.2 Tiiminvetäjien haastatteluiden tutkimustulokset

Tiiminvetäjien haastatteluissa käytetyt kysymykset pohjautuvat tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Haastatteluun osallistui edellä haastateltujen tiimiläisten esihenkilöt, joita oli kolme. Alla olevaan taulukkoon on kerätty tiimijohtamisen kannalta tärkeät osa-alueet, ja katsottu, miten ne täyttyvät jokaisen tiimin kohdalta. Osa kirjallisuuden teemoista, kuten esihenkilöiden saama koulutus tehtävään, on jätetty listaamatta haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Vastaavat kohdat on käyty mahdollisuuksien mukaan yleistäen läpi. Haastattelussa käytetty kysymyspohja oli kaikille haastateltaville sama ja löytyy työn liitteistä (liite 2).

<b>Tiiminvetäjien haastattelu tulokset</b>	<b>Esihenkilö 1</b>	<b>Esihenkilö 2</b>	<b>Esihenkilö 3</b>
Tiimin tukeminen ja kehittäminen	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Palautteen antaminen			<b>x</b>
Tavoitteiden asettaminen			
Suorituksen mittaaminen	<b>x</b>		<b>x</b>
Sitouttaminen ja palkitseminen			
Tiimiläisten motivointi		<b>x</b>	
Oma tuki tehtävään	<b>x</b>	<b>x</b>	

Taulukko 8 Tiiminvetäjien haastattelujen tulokset

Tiiminvetäjien esihenkilötoimintaa kartoitettiin haastattelussa ensin kysymällä heidän taustaansa. Kaikilla haastateltavilla tiiminvetäjillä oli kokemusta myös muista kuin nykyisistä tehtävistään Schneider Electric Finlandilla. Tilaisuuden tarjoutuessa he ovat hakeutuneet tehtävään. Taustan jälkeen kartoitettiin haastateltavien koulutusta tehtävään. Kaikki tiiminvetäjät nostivat esille yrityksen tarjoaman esihenkilökoulutuksen, joka oli koettu erittäin hyväksi haastateltavien keskuudessa ja tuoneen heille tukea

tehtävänkuvaa. Muuten koulutuksen suhteen esiintyi eroavaisuuksia tiiminvetäjien keskuudessa; oli sekä itseoppinut että johtamiseen koulutusta saanut tiiminvetäjä. Myös jokaisen tiiminvetäjän vastuut kartoitettiin haastattelun alussa, jotta saataisiin mahdollisimman selkeä kuva siitä, mitä he tekevät, ja toisaalta se mahdollistaa tehtävänkuvien ja työmäärien vertaamisen. Aiempi koulutus ja kokemus olivat luonteeltaan sellaista taustamateriaalia, joka on helppo yhdistää vastauksen antajaan, joten ne on jätetty tästä opinnäytetyöstä pois.

Tiimin tukemista ja kehittymistä lähdettiin kartoittamaan kysymällä tiiminvetäjiltä, miten he tukevat tiiminsä kehitystä. Kaikki esihenkilöt kokivat onnistuneensa tiiminsä tukemisessa ja kehittämisessä. Tiiminvetäjiltä välittyi aito halu tukea alaistensa kehittymistä myös yksilötasolla, ja he näkivät sen arvon koko tiimin kannalta. Myös avoimuus uusille ideoille ja ajatuksille nousi esille tapana viedä tiimiä eteenpäin. Tiimin kehittämisessä koettiin tärkeäksi kehittää tiimiläisten omia taitoja ja saada heidät oivaltamaan asioita sen sijaan, että heille annettaisiin esimerkiksi valmiit vastaukset kysymyksiin.

”Järjestelmätkin tukevat meillä lisäkouluttautumista. Jos huomataan halua kehittyä, niin mietitään yhdessä, miten ja mitä, sekä katsotaan työtehtäviä niin, että ne tukevat kehittymistä. On loistavaa, jos tekijän saa siirtymään talon sisällä.” (Esihenkilö 1)

”Kerran kuussa käytävissä kehityskeskusteluissa käymme läpi kehittämiskohtia.” (Esihenkilö 2)

”Olen aina valmis kuuntelemaan uusia ajatuksia ja ideoita. En sano suoria vastauksia vaan johdattelen tiimiläiseni oikeaan suuntaan, jotta hän itse ymmärtää ja oivaltaa asian.” (Esihenkilö 3)

Palautteen antamista tutkittiin kysymällä, miten tiiminvetäjä antaa palautetta tiimin jäsenille. Palautteen antamisessa vain esihenkilö 3 koki onnistuvansa. Toisten tiimien vetäjät kokivat antavansa liian vähän palautetta tai haastatteluissa kävi ilmi, että positiivisen palautteen antaminen unohtui. Myös siihen kiinnitettiin huomiota, oliko palautteen antaminen enemmän keskustelunomaista vai yksipuolista. Kehityskeskusteluissa tiimiläisten kanssa palautteenanto tuli luonnostaan, mutta työskentelyn lomassa etenkin positiivinen palaute herkästi unohtui.



Esihenkilö 1 kuvaili itseään hyvin suoraksi palautteenantajaksi ja näki sen lähtökohtaisesti ainoana oikeana tapana antaa palautetta. Tavoitteena hänellä oli palautteenannossa kuulla myös kyseistä tiimiläistä ja tämän kokemus tilanteesta. Kyseinen tiiminvetäjä kuitenkin totesi sortuvansa liikaa rakentavan palautteen antamiseen ja unohtavansa positiivisen palautteen. Palautteiden suhde onkin hyvin epätasapainossa tässä tiimissä. Esihenkilö itse toteaaakin tämän yhdeksi kehitettäväksi kohteekseen. Kyseinen esihenkilö koki myös palkan tarkastelut tärkeäksi palautteeksi hyvin tehdystä työstä.

”Kuukausittaisissa kehityskeskusteluissa tulee annettua palautetta, mutta muuten sen antaminen, ellei ole joku mennyt vikaan, herkästi unohtuu.”  
(Esihenkilö 2)

Esihenkilö 3 koki onnistuvansa hyvin palautteen annossa. Hänkin kuvaili itseään suorana palautteen antajana, jolle on tärkeää huomioida palautteen saaja palautteenantotavassa. Palautteen välittömän antamisen merkitys korostui useampaan otteeseen haastattelun aikana. Kyseinen tiiminvetäjä koki palautteen antamisen helpommaksi kasvokkain. Positiivista ja rakentavaa palautetta hän koki antavansa molempia ja etenkin negatiivisen palautteen käyvänsä tarkasti lävitse yhdessä tiimiläisen kanssa. (Esihenkilö 3.)

Tavoitteiden asettamisessa ei kukaan tiiminvetäjistä kokenut edes itse onnistuvansa, ja he näkivät siinä paljon kehitettävää. Tiiminvetäjät epäilivät, ettei heidän tiimiläisillään ole tietoa siitä, mitä tavoitteita heille on asetettu. Tavoitteiden seuranta on jäänyt, eikä niitä ole muistettu päivittää. Tavoitteet koettiin esihenkilöiden suunnalta myös numeerisiksi ja ylhäältä päin annetuiksi. Annettuja tavoitteita ei koettu kovin hyviksi.

”Meillä on lähinnä osastokohtaisia tavoitteita, joiden perusmittarit ovat liikevaihdon kehitys, laskutettavuus, asiakastyytyväisyyden kehitys. Yksilötasolla tavoitteet ovat pitkälti samat, sisältäen vielä suosittelumyynnin kehityksen sekä työturvallisuuden. Nämä kuitenkin vaihtelevat tekijäkohtaisesti.” (Esihenkilö 1)

Esihenkilö 2 kertoi tavoitteiden olevan ylhäältä päin annettuja. Hän on pyrkinyt lisäämään annettujen tavoitteiden oheen myös muutaman tekijäkohtaisen tavoitteen, joita seurattaisiin vuoden mittaan. Näiden tavoitteiden päivittäminen ja seuraaminen vuoden aikana on kuitenkin unohtunut. Hän myös epäilee, että osa on saattanut saavuttaakin heille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, mutta koska seurantaa ei ole tehty, on

saavutukset jääneet huomaamatta. Kuukausittaisten palavereiden myötä tavoitteiden läpikäynnin olisi pitänyt helpottua, mutta ainakaan vielä näin ei ole tapahtunut.

”Meillä tavoitteet tulevat aika paljon annettuina henkilöstöjohdolta. Varsinkin tulostavoitteet ja tämän tyyliiset eivät ole kovin hyviä tällä hetkellä.”

(Esihenkilö 3)

Suoritusten mittaamisessa koettiin onnistuttavan paremmin ja kaksi kolmesta esihenkilöstä koki tämän toimivana. Schneider Electric Finland tarjoaa runsaasti dataa ja havainnollistaa tiimiläisten tekemistä, mikä osaltaan auttaa esihenkilöä saamaan kuvan tiimiläistensä suorituksista. Suoritusta mitataan useammalla eri mittarilla, mutta tiiminvetäjillä ei riitä resursseja päästä seuraamaan tiimiläisten työntekoa käytännössä. Asiakaspalaute ja -kyselyt koettiin hyväksi tavaksi saada informaatiota sekä tekijän että hänen motivaationsa tasosta.

”Käytännössä työssä suoriutumisen seuraaminen tapahtuu mittareiden avulla, ja nyt onkin saatu aika hyvät mittarit, joilla seurata.” (Esihenkilö 1)

Esihenkilö 2 kertoi seuraavansa työssä suoriutumista lähinnä kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta muuten seuraaminen jää vähemmälle, eikä seurantaa tapahdu säännöllisesti.

Esihenkilö 3 tarkensi, että nykyään suoriutumista voidaan seurata hyvinkin tarkasti sekä yksilö- että tiimitasolla. Hän itse kokee kaikista mittareista itse tärkeimmiksi asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantamisen. Tiimin esihenkilö koki, että asiakastytyväisyys ja hyvä tekemisen meininki ovat ensiarvoisia, numeeristen mittareiden tulevan ohessa. Myös työn laadukkuus koettiin hyvin tärkeänä mittarina. Kyseinen esihenkilö ei kokenut nojautuvansa liikaa numeroiden varaan. (Esihenkilö 3.)

Sitouttaminen ja palkitseminen on toinen kategorioista, joissa kukaan tiiminvetäjistä ei kokenut onnistuvansa. Teemaa kartoitettiin haastattelussa kysymällä, mitä palkitsemisen keinoja heillä on käytössä. Sitoutuminen nähtiin esihenkilöiden puolelta enemmänkin työntekijän omana asiana. Palkitsemisen keinoja tiedettiin olevan, mutta kaikki haastateltavat kokivat silti palkitsevansa liian vähän. Palkitseminen nähtiin sekä aineellisena että aineettomana.

Esihenkilö 1 totesi, että onnistumisiin kiinnitetään kaikkiaan liian vähän huomiota heidän tiimissään. Näin myös palkitseminen hyvästä työstä jää. Hän koki tärkeäksi huomioida yksilön miettiessä juuri tälle sopivaa palkitsemisen keinoa. Esimerkiksi kakkukahvit tiimin kesken ja huomion kohdistuminen itseensä saattaa olla epämukavaa toiselle ja toinen saattaa nauttia saamastaan huomiosta. Tiiminvetäjä totesikin haastattelussa, ettei edes muista palkitsemisportaalin nimeä, mikä antaa hyvän kuvan siitä, kuinka usein hän kyseistä sivustoa käyttää.

Myös esihenkilö 2 totesi, että hänen tiimissään palkitsemista voisi kehittää. Hän näki bonukset hyvänä keinona palkita saavutetuista tavoitteista. Hän myös tunnusti käyttäneensä palkitsemiseen tarkoitettua Step Up -portaalia ennen poikkeusoloja huomattavasti enemmän tiimiläistensä palkitsemiseen, mutta nyt unohtaneensa käyttää sitä ja totesikin, että asia tulisi korjata.

Esihenkilöllä 3 palkitsemisen keinoja ei ollut sen suuremmin käytössä, vaikka hänkin oli tietoinen niistä.

Motivointi aiheutti hyvin paljon hajontaa haastateltavien esihenkilöiden keskuudessa. Motivointia kartoitettiin haastattelussa kysymällä, miten nämä motivoivat tiiminsä jäseniä. Aiheena motivointi jäi mietityttämään haastateltavia. Sen merkitystä pohdittiin ja omaa roolia sen ylläpidossa reflektettiin paljon. Motivaation oletettiin lähtevän työstä itsestään.

Esihenkilö 1 oli sitä mieltä, että jokaisessa tiimissä on motivaatiopulaa. Hän koki asian niin, että jokaisella pitäisi olla tietynlainen motivaatio itsessään sen kautta, että kokee oman työnsä merkityksellisenä. Motivaation tulisi tiiminvetäjän mukaan syntyä onnistumisen kokemuksien kautta. Esihenkilö 1 jäi miettimään, motivoiko hän ketään tietoisesti ja koki kysymyksen hyvin haastavana. Tiiminvetäjä palasi vielä haastattelun lopussa kyseiseen kysymykseen, sillä aihe oli jäänyt askarruttamaan häntä. Hän tekikin aiheesta muistiinpanon itselleen voidakseen ja muistaakseen pohtia asiaa vielä myöhemmin enemmän.

”Ei ole käytössä mitään erityisiä motivoimisen keinoja vaan nivoutuu pitkälti päivittäiseen kannustamiseen ja kuukausipalavereihin, jos siellä ilmenee motivaatiohaasteita niin niiden kanssa pyritään auttamaan. Esimerkiksi, jos oma tekeminen tuntuu väkinäiseltä, niin tehtävänkuvaan voidaan yrittää hakea vaihtelua.” (Esihenkilö 2)

Esihenkilö 3 koki, että asiat ovat pielessä siinä kohtaa, jos hänen tarvitsee alkaa pakottamalla motivoimaan tiimiläisiään. Hän ei kokenut käskyttämisen vievän asioita eteenpäin ja näki sen äärimmäisenä keinona. Tiimiesihenkilönä hän näki, että roolitus ja oma paikka prosesseissa johtaa tekemisen intoon, joka motivoi tiimin jäseniä eteenpäin. Myös positiivisten asiakaspalautteiden tulisi nostaa motivaatiota. Omaa rooliaan hän ei nähnyt suurena motivaation kannalta.

Esihenkilön saamaa tukea tehtävässä suoriutumiseen kysyttiin haastattelussa suoraan. Kaksi kolmesta haastateltavasta koki saavansa itse tarpeeksi tukea tehtävään, esihenkilö 3 koki jäävänsä ja jääneensä hyvin yksin kohtaamiensa haasteiden kanssa.

Esihenkilö 1 koki erityisesti Schneider Electric Finlandin järjestämän koulutuksen isona tukena omalle työlleen. Myös vertaistuen merkitys korostui. Oman esihenkilönsä antaman tuen hän koki rajallisena. Hän nosti myös esille mahdollisuuden käyttää työpsykologin palveluita, jonka koki erittäin merkittävänä tekijänä oman jaksamisensa kannalta.

Esihenkilö 2 kertoi saaneensa viime vuosina hyvin tukea tehtäväänsä. Myös hän nosti erityisenä tekijänä esille järjestetyt koulutukset. Tiiminvetäjä koki, että tukea tehtävään varmasti saa, jos sitä kokee tarvitsevansa, ja pitikin Schneider Electric Finlandia sen kannalta todella hyvänä yrityksenä.

Esihenkilö 3 koki jääneensä hyvin yksin kohtaamiensa haasteiden kanssa. Erityisesti aloittaessaan esihenkilönä, tehtävästä oppiminen oli pitkälti itseopiskelua. Haastattelun aikoihin tekemistä katseltiin pitkälti numeroiden valossa, eikä aikaa tuntunut olevan riittävästi. Hän koki, että tuen saamisessa olisi yrityksellä todellinen kehittymisen paikka.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tiimien nykytila

Tutkimuksessa lähdettiin ensin kartoittamaan tiimien ilmapiiriä ja tiimiläisten viihtymistä. Kaikki haastateltavat kokivat viihtyvänsä erittäin hyvin, ja ilmapiiri koettiin avoimena sekä tiimirajat ylittävänä. Sekundääridatassa henkilöstökyselyissä oli myös kysytty kohderyhmän työympäristöistä, ja 60 % kyselyyn vastanneista koki työympäristön hyvänä. Lewinin ja Mintonin (1986) ryhmittelyssä tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä yksi on inhimilliset resurssit, joka pitää sisällään juurikin työvoiman tyytyväisyyden. Tiimijohtajan tehtäviin kuului tiimityöskentelyn tukeminen, jossa tärkeä tekijä on avoin työskentelyilmapiiri, joka näkyi tiimiläisten työskentelyn tehostumisena (Aaltio 2008). Voidaankin todeta, että tiimien viihtyvyys ja hyvä ilmapiiri tukevat tiimien tuloksellisuutta ja tehokasta työskentelyä.

Seuraavaksi haluttiin selvittää eri tiimien sisäistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Tiimeissä 1 ja 2 viestintä nähtiin onnistuneena, mutta tiimeissä 3 oli havaittavissa informaatiokatkoksia. Tiimiläisten keskinäisen vuorovaikutuksen ollessa tärkeässä roolissa, tiimiläisten henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen hyödynnettävyydessä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44), vuorovaikutuksen toimivuuteen on tärkeä panostaa. Tiimityöskentely on pitkälti yhteistyötä, ja toimivat yhteistyötaidot tuovat siihen selkeitä etuja (Spiik 1999, 119). Erityisesti tiimeissä 3 vuorovaikutusta kehittämällä voitaisiin saada parannusta myös tiimikohtaisiin tuloksiin. Haastatteluissakin ilmeni, että erityisesti asiakasvierailut helpottuisivat, jos tieto kulkisi paremmin (Tiimin 3 jäsen). Tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen panostaminen näkyisikin sujuvampana tiimityöskentelynä, joka toisi paitsi aikataulullisia parannuksia, myös aktivoisi tiimin potentiaalia paremmin käyttöön.

Tavoitteiden asettaminen oli yksi niistä tekijöistä, joissa olisi selkeästi parannettavaa. Tavoitteet nähtiin ylhäältä päin annettuina, eikä niitä ollut välttämättä käyty ollenkaan läpi. Kuitenkin sekundääridatan kyselyiden mukaan 75 % kohderyhmän työntekijöistä on vastannut olevansa tietoisia toimintasuunnitelmasta. Haastattelussa tiimiläisiä pyydettiin kuvailemaan, millaisia tavoitteita heillä on. Tässä voidaan havaita, että on helpompi sanoa olevansa tietoinen tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta sitä kysyttäessä, kuin kuvailla mitä ne pitävät sisällään. Verrattaessa tiimiä ja ryhmää keskenään, yksi iso erottava tekijä, joka erotti tiimin ryhmästä, oli nimenomaan yhteisvastuu: samojen tavoitteiden eteen työskenteleminen ja niihin sitoutuminen (Katzenbach ja Smith 1993, 59). Ryhmässä tyypillisesti keskitytään omaan tekemiseen, mikä saattaa näkyä keskinäisenä kilpailuna (DiTullio 2010, 3). Tavoitteiden määrittelemättömyys ja kaukaisuus voikin jättää tiimit

enemmän ryhmätasolle, mikä puolestaan ei ole toivottavaa optimaalisia tuloksia ajatellen. Tavoitteet ja tuloksellisuus ovatkin hyvin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Ollakseen tuloksellinen tiimi, tulee tavoiteltujen tulosten olla selkeästi määritelty ja kaikkien tiedossa (Coulter 1979). Tavoitteiden tulisi olla kaikille tiimin jäsenille selkeitä, jotta tiimiläiset keskittyisivät panostamaan juuri heidän tiimilleen keskeisiin asioihin (Hayes 2002, 56). Kun energia suunnataan kokonaisuuden kannalta merkittäviin tekijöihin ja tiimin yhteisvastuu sisäistetään, tiimikohtaiset tulokset paranevat. Yhteisvastuun kannalta onkin tärkeää, että ainakin pääosin tavoitteet ovat tiimikohtaisia ja tulosten kannalta merkittäviä, sillä yksittäisen tiimiläisen hyvä tulos ei kokonaiskuvassa tuota yhtä hyvin kuin koko tiimin onnistuminen.

Ei riitä, että tiimille on asetettu selkeät tavoitteet, vaan niitä tulisi voida myös mitata (Harvard Business School Press 2005, 42). Yhdenkään haastatellun tiimin kohdalla kaikki eivät tienneet, millä tavoin tavoitteita mitataan. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, ettei tavoitteita mitata ollenkaan. Mittariston merkitys ja selkeys on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan katsoa, miten tiimi on selviytynyt heille asetetuista tavoitteista. Toimintaa on hyvin vaikea lähteä kehittämään, jos ei tiedetä, miltä tasolta lähdetään liikkeelle. Yleensä tiimille on asetettu useampi tavoite, joiden eteen tiimiläiset työskentelevät. Tiimiläisistä kukaan ei osannut sanoa, miten tavoitteita priorisoidaan. Toisinaan toisen tavoitteen tavoittaminen saattaa ilmetä toisen vaihtoehtokustannuksessa, minkä takia tavoitteet on myös keskenään arvotettu (Lumijärvi 2009, 23). Jos tiimiläisillä ei ole tarkkaa kuvaa tavoitteista, niiden mittaamisesta tai siitä, miten eri mittarit asettuvat suhteessa toisiinsa, tiimiläiset saattavat toimia keskenään hyvin eri tavalla. Jos tavoitteiden mittaristo saadaan selkeytettyä ja tuotua tiimiläisten tietoisuuteen kertomalla samalla, miten mittareita priorisoidaan, se selkeyttäisi varmasti tiimiläisten toimintamalleja, ja tekeminen tuottaisi enemmän juuri niitä tuloksia, joita organisaatio kaipaa.

Erlaisiin mielipiteisiin suhtautumisessa oli tiimikohtaisia eroavaisuuksia. Haasteelliseksi koettiin tiimeissä 2 ja 3 se, että eriävät mielipiteet usein ohitettiin tai niiden esittämiseen ei tarjottu tilaisuuksia. Siksi sopivia tilanteita, joissa mielipiteet olisi myös kuultu, ei tiimiläisistä tarjoutunut tarpeeksi. Mahdollisuus ja tila tuoda esille vallitsevista normeista eriäviä mielipiteitä on erityisen tärkeää tiimin ongelmanratkaisukykyä ajatellen (Rasila & Pitkonen 2009, 11; Skyttä 2005, 121). Esimerkiksi kuukausipalavereiden yhteydessä tulisi tietoisesti luoda sellaisia tilanteita, joissa tiimiläiset voivat vapaasti heitellä ideoita ja tuoda omia näkemyksiään esille niin, että ne kuullaan. Parhaimmillaan näin voidaan ratkaista ongelmia ja luoda uusia työskentelytapoja, jotka pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna voivat vaikuttaa tiimikohtaiseen tulokseen merkittävästikin. Tiimin 1 kaikki

haastateltavat näkivät erilaiset mielipiteet nimenomaan mahdollisuutena kehittää toimintaa.

Kollektiivinen vastuunotto toteutui tiimeissä hyvin, ja ainoastaan tiimissä 2 koettiin, että vastuita tulisi jakaa tasaisemmin kaikkien tiimiläisten kesken. Myös tiimissä 2 jäsenet kuitenkin ymmärsivät, että vastuut olivat jakautuneet epätasaisesti tiimiläisten erilaisista osaamistasoista johtuen. Tavoitteisiin pääsemisen kannalta on tärkeää, että jokainen työskentelee saavuttaakseen ennalta määrättyt tavoitteet. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen tulee olla aidosti tavoitteiden puolella (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10). On myös tärkeää, että vastuiden jakautuminen näkyy kaikille tiimiläisille. Kollektiivinen vastuunotto näkyi myös auttamisen kulttuurissa, joka kaikissa tutkimuksissa tiimeissä vallitsi. Kynnystä kysyä apua ei tunnustettu ongelmaksi, ja oman tilanteen salliessa mielellään autettiin muita. Kollektiivinen vastuunotto heijastuu nimenomaan koko tiimin tuloksiin ja niiden parantumiseen. Lisäksi vastuun jakautuminen myös luo yhteisöllisyyttä, joka toisaalta sitouttaa työntekijöitä työnantajaan. Työ on luonteeltaan hyvin itsenäistä, mikä toisaalta selkeyttää vastuualueiden jakoa, mutta toisaalta luo tilanteen, jossa jokainen on pitkälti vastuussa vain omista tehtävistään, jolloin tunne kollektiivisesta vastuunotosta saattaa heikentyä.

Kaikki haastateltavat kokivat merkitystä työkuvansa olemassaololle ja näkivät oman työpanoksensa tärkeänä organisaation kannalta. Toimivan tiimin edellytyksenä onkin, että sillä on selkeä tehtävä ja paikka organisaatorakenteessa (Katzenbach & Smith 2001, 116; Rasila & Pitkonen 2009, 10). Tiimiläisten vahva näkemys omasta asemastaan ja sen tärkeydestä luo erinomaiset lähtökohdat rakentaa toimiva tiimi. Oman tehtävän merkityksellisyyden tunteesta kertoi osaltaan se, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki halusivat kehittyä oman tehtävänsä sisällä. Tämä osaltaan kertoo esimerkiksi siitä, että tiimiläisille on onnistuttu viestimään heidän tehtävänsä tärkeydestä ja mielekkyydestä.

Itseohjautuvuus eli päätösten syntyminen vuorovaikutuksen seurauksena ei toteutunut yhdenkään tutkitun tiimin kohdalla. Päätökset nähtiin poikkeuksetta ylhäältä päin annettuina ja niistä viestiminen puutteellisena. Toimivan tiimin tunnusmerkin ollessa itseohjautuvuus (Spiik 2004, 209), voi saatua tulosta kuvailla jopa hälyttäväksi. Päätösten syntyminen vuorovaikutuksen seurauksena näkyy yleensä luottamuksena omaan tekemiseen.

## 6.2 Tiimijohtamisen nykytila

Tiimijohtamisen nykytilaa tarkastellaan sekä tiimiläisten että tiiminvetäjien näkökulmista vertaillen heidän näkemyksiään ja perustamalla näkemys nykytilasta näistä koottuihin tietoihin.

Tiimin 1 jäsenet kokivat, että tavoitteet oli asetettu heille selkeästi. Samaan aikaan heidän tiiminvetäjänsä ei kokenut onnistuneensa tavoitteiden asettamisessa. Muissa tiimeissä oltiin yhtä mieltä siitä, että tavoitteiden asettamisessa oli epäonnistuttu. Tuloksellisuuden kannalta on kuitenkin kriittistä, että tavoitteet olisi asetettu ja ne olisivat selkeitä, jotta onnistumisista voidaan olla yhtä mieltä (Kirschhoff 1977). Tavoitteiden puuttuminen vaikuttaa herkästi tiimien tuloksellisuuteen, sillä silloin saattaa hämärtyä, mitä tiimiläisiltä odotetaan, ja mitkä asiat ovat yrityksen kannalta olennaisimpia. Ei kuitenkaan riitä, että tavoitteet annetaan, vaan samalla tulisi määritellä tavoitteiden aikaväli (Lumijärvi 2009, 23-24). Haastatteluista ilmeni myös, että tiimiläisille on tärkeää, että tavoitteet ovat saavutettavissa olevia. Tavoitteiden tulee tuntua mahdollisilta, jotta työntekijä on motivoitunut työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Liian kunnianhimoiset ja mahdottomilta tuntuvat tavoitteet saattavat vain lamaannuttaa tekijän. Tavoitteiden onnistumisen ja toimivan tiimin kannalta olisi myös tärkeää, että tavoitteet olisi laadittu yhdessä tiimiläisten kanssa (Spiik 2004, 209). Tavoitteiden asettamisen osalta onkin selvää, että tiimijohtamisen nykytila ei ole aivan sillä tasolla jolla sen tulisi olla, jos halutaan johtamisella saavuttaa mahdollisimman tuloksellinen tiimi.

Vastuunjakaminen on olennainen osa tiiminvetäjän toimintaa (Spiik 2004, 183). Tiimiläisten haastatteluissa ilmeni, että tiiminvetäjät ovat ajoittain hankalasti tavoitettavissa, mikä heijastui tiimiläisten työntekoon ikävästi, esimerkiksi tarvittavan avun viivästymisenä. Onkin tärkeää, että myös tiiminvetäjä osaa tarvittaessa jakaa omaa työkuormaansa. Vastuunjako koettiin tiimiläisille järjestettyjen haastatteluiden perusteella onnistuneiksi tiimeissä 1 ja 3. Sen sijaan tiimeissä 2 koettiin vastuun jakautuneen epätasaisesti erityisesti tiimiläisten osaamistasosta riippuen niin, että taitavampien tekijöiden työkuorma oli ajoittain liian suuri. Tiiminvetäjän onkin tärkeää suunnitella ja organisoida työt niin, että vastuut jakautuvat mahdollisimman tasaisesti. Tällöin tiimin potentiaali voidaan hyödyntää paremmin, kun kukaan ei pala loppuun, eikä toisaalta myöskään kenenkään potentiaali ei jää hyödyntämättä. Näin myös vastuun jakautuminen vaikuttaa tiimin pitkän tähtäimen kykyyn tuottaa tulosta. Nykytilaa ajatellen tiimillä 2 olisi kehitettävää tässä suhteessa.



Palautteen antamista koskevat haastattelutulosten vertailut ovat mielenkiintoiset siltä kannalta, että tiimiläisten haastatteluissa tiimin 1 esihenkilön koettiin onnistuvan palautteenannossa, mutta hän itse ei ollut samaa mieltä. Samankaltainen tilanne, mutta toisin päin oli tiimissä 3, jossa esihenkilö itse koki onnistuvansa palautteenantajana, mutta hänen tiiminsä jäsenet kokivat, etteivät saa minkäänlaista palautetta. Sekundääridatan vastausten mukaan 63 % koki, että tiiminvetäjä antaa tarpeeksi palautetta. Tässä ei kuitenkaan ollut huomioitu rakentavan ja positiivisen palautteen suhdetta, joka todennäköisesti osin selittää havaittua eroa. Palautteen antamisen nykytila ei ole haastatteluiden pohjalta optimaalinen tällä hetkellä, ja sitä tulisi parantaa kaikkien tiimien osalta. Yleisesti tiimiläiset haluavat, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan ja heidän panoksensa huomataan. Palautteen puuttuessa tai ollessa liian vähäistä tiimiläisille saattaa tulla aliarvostettu olo (Yukl 2010, 375). Palauteen antaminen on myös loistava väline tuoda lisämotivaatiota ja ohjata tiimiläisten tekemistä oikeaan suuntaan. Sitouttamiseen ja palkitsemiseen oltiin tyytyväisiä tiimin 1 jäsenten keskuudessa, mutta kukaan tiiminvetäjistä ei kokenut näissä onnistuvansa. Palkitsemisen keinoin oltiin tyytyväisiä muissakin kuin tiimissä 1, mutta ongelmalliseksi hahmottui se, ettei palkitsemisen keinoja hyödynnetty tarpeeksi. Tiimiesihenkilöt näkivät sitoutumisen työntekijän asiana, mutta kokivat kuitenkin tarvetta lisätä palkitsemista tiimeissään. Sekundääridatan tulosten mukaan 44 % kohderyhmän jäsenistä koki saavansa tarpeeksi tunnustusta työlleen. Palkitseminen on toimiva tapa inspiroida tiimityöskentelyyn, ja kun yksilöt saavat henkilökohtaista hyötyä tiimin menestymisestä, se motivoi työskentelemään yhdessä (Aaltio 2008). Aito halu toimia tiimin ja yhteisen hyvän eteen on olennainen osa toimivaa tiimiä, ja sen saavuttamiseen kannattaa laittaa resursseja, sillä onnistuessaan panostus maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Toimiva, yhdessä työskentelevä tiimi on tuottavampi kuin yksilöt, jotka keskittyvät vain omaan tekemiseensä. Nykytilassa sitouttamisen ja palkitsemisen osalta olisi vielä tehtävää.

Yhteydenpitoon oltiin tyytyväisiä vain tiimissä 2. Erityisesti tilanteissa, joissa haastateltavien tiiminvetäjä työskenteli eri paikkakunnalla kuin haastateltava itse, yhteydenpitoon kaivattiin parannusta. Myös muu tiimi jäi silloin etäisemmäksi. Vuorovaikutus ja viestintä ovat avainasemassa tiimin kehityksessä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44), ja vuorovaikutuksen puute saattaa heijastua tiimin paikalleen jäämisenä ja pahimmassa tapauksessa taantumisena. Haastatteluissa ilmeni myös, että tiiminvetäjillä on ollut tapana perua tiimipalavereita, jotka koettiin erityisen tärkeiksi. Tämä koettiin harmillisena varsinkin silloin, kun tiimiläisen ja tiiminvetäjän välillä oli välimatkaa. Tiiminvetäjän tehtävänä on huolehtia tiimipalavereista ja priorisoida näihin osallistuminen, sillä niissä sovitaan yhteisistä asioista (Spiik 2004, 184-188). Nykytilannetta

tarkasteltaessa voidaan kyseenalaistaa se, ymmärtävätkö tiiminvetäjät palaverien merkityksen tiimilleen.

Suoritusten mittaamiseen oltiin tiiminvetäjien suunnilta varsin tyytyväisiä ja siihen koettiin olevan erittäin hyvät ja monipuoliset resurssit. Esihenkilön 2 osalta ongelmaksi muodostui se, ettei hän seurannut mittareita tarpeeksi säännöllisesti. Yritysjohdon tehtävänä on tarjota tavoitteiden lisäksi selkeä mittaristo, jolla tavoitteita seurataan (Harvard Business School Press 2005, 42). Mittaristo on tällä hetkellä selkeästi kunnossa ja palvelee tiiminvetäjien tarpeita. Tiimiläisten haastatteluissa kuitenkin ilmeni, ettei heille ole selkeää, miten heidän onnistumistaan mitataan. Siksi olemassa olevaa mittaristoa ei välttämättä tarvitse muuttaa, mutta sitä pitäisi tuoda vahvemmin myös tiimiläisten tietoisuuteen. Se, että tietää myös millaisilla mittareilla tavoitteisiin pääsemistä seurataan, auttaa hahmottamaan tavoitteet selkeämmin. Toisaalta se myös ohjaa tekemistä entistä enemmän niihin asioihin, joihin tiimiläisten yritysjohdon puolelta toivotaan keskittyvän.

Tiimiläisten motivointi herätti paljon ajatuksia ja pohdintaa tiiminvetäjien keskuudessa. Vain tiimin 2 esihenkilö näki tiimiläisten motivoinnin olevan myös tiiminvetäjän vastuulla, ja hän näkikin yhtenä motivaation keinona tehtävän kuvan vaihtelun. Muut tiiminvetäjät eivät tietoisesti yrittäneet motivoida tiimiläisiään. Välilliset vaikutukset tulokseen voivat olla huomattavat, jos johtamisella onnistutaan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja kasvattamaan työtyytyväisyyttä (Lumijärvi 2009, 13). Tiimin tulosten parantamisen näkökulmasta olisikin tärkeää, että tiiminvetäjille tarjottaisiin työkaluja, joilla he voisivat motivoida tiimiläisiään.

## 7 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa kerrataan vastaukset tutkimuskysymyksiin tulosten ja teoreettisen viitekehysten näkökulmasta. Ensin käydään läpi alakysymysten vastaukset, jotka puolestaan johdattelevat pääkysymyksen pariin.

### ***Alakysymys 1: Minkälaiset toimintamallit tiimin jäsenet kokevat hyödyllisinä?***

Tiimien jäsenten haastatteluissa kaikissa tiimeissä korostui erityisen tärkeänä positiivisen palautteen ja palkitsemisen merkitys työmotivaatioon. Työn sujumuuden kannalta vuorovaikutus tiimin kesken korostui, ja myös yhteydenpito tiimiläisten kesken sekä tiimin ja tiiminvetäjän välillä koettiin ensiarvoisen tärkeäksi esimerkiksi saavutettavuuden kannalta. Vastuun jakautuminen tasaisesti ja kollektiivinen vastuunotto nähtiin olennaisina. Hyvä työilmapiiri oli tärkein tekijä, joka lisäsi työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Tämä tutkimus tukee aiempaa akateemista kirjallisuutta, sillä kaikki nämä tekijät on myös viitekehysessä tunnistettu tärkeiksi tiimin toimivuuden kannalta.

- Palaute ja palkitseminen
- Vuorovaikutus, yhteydenpito ja saavutettavuus
- Vastuun jakautuminen
- Hyvä ilmapiiri

### ***Alakysymys 2: Miten tiimien toimintamallit eroavat toisistaan?***

Tiimien välisiä eroja sen suhteen, mitkä toimintamallit tiimiläiset kokivat hyödyllisinä, ei juuri ollut. Sen sijaan siinä, miten jäsenet kokivat näiden onnistuvan omissa tiimeissään, oli suurta vaihtelua. Analysoitaessa toimivien tiimien tunnusmerkkejä ja näkemystä tiimijohtamisesta tiimeittäin kiinnitettiin huomiota yhteensä 15:een keskeiseen teemaan. Tiimeissä 1 jäsenet kokivat, että kymmenessä teemassa oli onnistuttu, kun taas tiimeissä 2 ja 3 vain viisi osa-aluetta nähtiin onnistuneena. Ero tiimien välillä on siis merkittävä. Eroa selittää muun muassa se, miten fyysiset etäisyydet tiiminvetäjän ja tiimiläisten kesken on ratkaistu, ja miten vastuut on jaettu tiimeissä, erityisesti kun kaikissa tiimeissä oli eri osaamistasoilla olevia jäseniä. Kehittämisehdotuksissa on tarjottu potentiaalisia ratkaisuja näiden asioiden korjaamiseen.

### ***Alakysymys 3: Mitkä ovat tiiminvetäjien näkemykset hyvistä toimintamalleista?***

Tiiminvetäjien haastatteluissa korostui, kuinka tärkeinä he kokevat tiimien tukemisen ja kehittämisen. Tiiminvetäjät näkivät tämän yhtenä tärkeimmistä tehtävistään esihenkilönä.

Tiimiläisten haastatteluissa esiin noussut vuorovaikutus nähtiin erityisen tärkeänä esihenkilöiden keskuudessa. Myös tiimiläisten suoritusten mittaaminen nähtiin olennaisena osana tehtävää, sillä se auttoi hahmottamaan nykytilannetta sekä antoi suuntaviivoja tekemiselle jatkossa. Tiiminvetäjät kokivat oman tuen tehtävään tärkeäksi tehtävässä menestymisen kannalta. Tällä tarkoitettiin sekä omalta esihenkilöltä saatavaa tukea että muiden tiiminvetäjien tarjoamaa vertaistukea. Myös organisaation tarjoama psykologipalvelu nostettiin haastatteluissa esille. Tasainen ja reilu vastuunjako tiimiläisten kesken koettiin tiimin toimivuuden kannalta olennaiseksi. Tiiminvetäjät näkivät tiimiläisten tavoin palautteen tärkeänä, mutta sitä ei annettu tarpeeksi, eikä positiivisen ja negatiivisen palautteen suhde ollut tasapainossa. Myös palkitseminen oli hyvin olemattomalla tasolla ja tiiminvetäjät kokivat, että sen määrää tulisi lisätä. Tiimiläisille tärkeäksi havaittu hyvä ilmapiiri nähtiin myös tiimin esihenkilöiden keskuudessa suoranaisten elinehtona tiimin toiminnalle.

- Tiimien tukeminen ja kehittäminen
- Suorituksien mittaaminen
- Oma tuki tehtävään

**Pääkysymys:** *Millaiset tiimin käytännöt koetaan toimiviksi Schneider Electric Finlandilla ja miten niitä voidaan kehittää?*

Alakysymyksiin saatujen vastausten seurauksena voidaan todeta, että toimiviksi käytännöiksi kohdeyrityksessä on tutkimuksen perusteella havaittu hyvä vuorovaikutus, vastuun jakautuminen tasaisesti, onnistumisten huomioiminen sekä mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Edellä mainitut käytännöt luovat sekä ylläpitävät hyvää työskentelyilmapiiriä. Käytäntöjä voidaan kehittää yhtenäistämällä ja kaikkia osapuolia kuuntelemalla. Tällä hetkellä tiimiläisten ja tiiminvetäjien näkemykset tiimin tilasta eivät aivan kohtaa, ja yhteisymmärrykseen pääseminen paitsi tekisi tiimeistä toimivampia, myös nostaisi niiden tuloksellisuutta.

## 7.1 Kehittämissuhteet

Tärkeimpänä kehityssuhteena tutkimuksessa nousi tavoitteiden kirkastaminen tiimiläisten keskuudessa. Yritysjohdolta tulevat tavoitteet tulisi käydä läpi jokaisen kanssa, ja niiden on oltava taustalla päivittäisessä tekemisessä. Ainakin osa tavoitteista olisi hyvä luoda yhdessä tiimin kanssa, kohdistuen ne juuri kyseiseen tiimiin sopiviksi. Tavoitteita tulisi myös tarkastella esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain, tavoitteen luonteesta riippuen.

Myös mittaristot tulisi tuoda tiimiläisten nähtäville. Tiiminvetäjien ja tiimiläisten keskuudessa oli selvät erot mittariston suhteen: tiiminvetäjät osasivat selkeästi hyödyntää mittareita tiimiläisten työn seuraamisessa, mutta näiden mittaamisen hyötyjä ei ole osattu viestiä eteenpäin. Yhtenä hyvänä keinona olisi lisätä läpinäkyvyyttä Business Intelligence (BI) -mittareihin jakamalla tuloksia säännöllisesti koko tiimin kesken. One to one -palaverissa tulisi tasaisin väliajoin seurata missä mennään ja voisiko jotain muuttaa, sekä tarvittaessa päivittää suuntaa. Mittaristo on selkeästi hyvä ja laaja, mutta sitä ei hyödynnetä tällä hetkellä sillä tasolla kuin olisi mahdollista.

Tiimiläisten keskuudessa vallitsi yhteisymmärrys sen suhteen, että positiivinen palaute sekä palkitsemisen keinot vaikuttavat merkittävästi heidän työmotivaatioonsa. Tiiminvetäjien keskuudesta päällimmäisenä nousi esiin se, että erityisesti positiivista palautetta annettiin liian vähän, ja palkitsemisen keinot herkästi unohtuivat arjen keskellä. Esihenkilöt eivät kokeneet omaksi roolikseen motivoida tiimiläisiä, ja osa näki asetelman ongelmallisena. Motivoinnin tärkeydestä olisikin hyvä valistaa esimiehiä. Jotta kehitystä tapahtuisi ja se jäisi aidosti osaksi tiimien toimintaa, vuosibonuksiin voisi lisätä minimimäärän portaalin kautta annettavalle palautteelle. Annetun palautteen määrä on helposti seurattavissa, viestii sen tärkeydestä ja motivoi myös tiiminvetäjiä kiinnittämään asiaan huomiota. Pidemmällä aikavälillä tämä muuttaisi tiimien kulttuuria ja nostaisi työntekijöiden arvostetuksi tulemisen tunnetta sekä ohjaisi heidän toimintaansa haluttuun suuntaan.

Yhtenä ongelmana tuloksissa ilmenivät osaamiseen liittyvät erot, jotka johtuivat pitkälti siitä, että tiimiläisillä oli eri verran kokemusta. Tämä johti siihen, että vastuu jakautuu nyt epätasaisesti tiimiläisten kesken. Ratkaisuna yritys voisi miettiä esimerkiksi työkiertoa, jossa tiimiläiset pääsisivät näkemään mitä muut tekevät, ja voisivat toisaalta myös inspiroitua oppimaan kyseisestä aihealueesta lisää - etenkin, kun tiimiläisissä oli halukkuutta kehittyä oman toimenkuvansa sisällä etenemisen sijaan. Työkierto voisi olla yksi keino yrityksen puolelta tarjota mahdollisuus uusiin haasteisiin siirtymättä kuitenkaan toisiin tehtäviin.

Haastatteluissa yhtenä isona teemana nousi esille tiiminvetäjien kiire ja tehtävien määrä, joka johti siihen, ettei kaikkia tehtäviä ollut mahdollisuutta hoitaa niin hyvin kuin olisi halunnut. Toisaalta tiimiläiset tunsivat, etteivät saaneet tiiminvetäjään helposti yhteyttä juuri tästä johtuen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tehtävänkuva on lähivuosina vaihtunut suhteellisen usein, mikä on osaltaan lisännyt työn epä johdonmukaisuutta.

Tehtävänkuvan kirkastaminen ja tiiminvetäjien työkuorman vähentäminen vaikuttaisi ratkaisevasti tiimien toimivuuteen. Ei ole kyse siitä, etteikö työkuorma tällaisenaan olisi mahdollista tehdä, mutta se näkyy juuri esihenkilötyön tiettyjen osa-alueiden laiminlyöntinä. Ratkaisuehdotuksena tehtäviä tulisi tarkastella ja miettiä, mitä tiimin esihenkilöiltä voitaisiin jättää pois. Tämä luultavasti tarkoittaisi tarvetta rekrytoida uusi työntekijä, mikä on merkittävä menoerä henkilöstökuluissa. Muutoksen tuomat pitkän tähtäimen vaikutukset työhyvinvointiin mahdollistavat kuitenkin säästöjä. Nämä välilliset kustannukset, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus, ovat merkittäviä, mutta vaikeammin mitattavissa. Toisaalta uusi henkilö voi tuoda mukanaan osaamista ja innovatiivisuutta, jotka tehostavat tiimien toimintaa. Siten tällä muutoksella voitaisiin pidemmällä aikavälillä saavuttaa taloudellisia hyötyjä.

Yhtenä rakenteellisena ongelmana esille nousi tiedonkulku organisaatiossa ja miten asioista viestitään. Tätä havainnollisti esimerkiksi juuri tavoitteiden epäselvyys tiimiläisten keskuudessa. Läpinäkyvyyttä ja viestintää organisaation johdon ja muun henkilöstön välillä tulisikin kasvattaa. Tiimiläisten haastatteluissa esille noussut huomio päätösten yllättävyydestä korjautuisi läpinäkyvyyttä kasvattamalla ja viestintää tehostamalla. Tiimipalavereissa olisikin hyvä varata aikaa näiden asioiden läpikäymiseen ja henkilöstön kuulemiseen, sillä viestinnän avoimuuden varmistaminen on merkittävä panostus tiimien tulevaisuuteen.

## **7.2 Oman oppimisprosessin pohdinta**

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin, tavoitteenani oli tehdä mahdollisimman hyödyllinen työ, joka tuottaisi arvoa toimeksiantajayritykselleni. Halusin muodostaa hyvän kokonaiskuvan tiimijohtamisen nykytilasta Schneider Electric Finlandilla, nähdä mitkä käytännöt on koettu toimiviksi sekä huomioida esiin nousevat epäkohdat ja kehityskohteet. Aiheen kirjallisuudesta etsin teemoja, jotka tarjoavat tutkimukselle hyvän teoreettisen viitekehyksen.

Työ sujui alusta asti hyvin, ja tein heti kunnianhimoisen tavoitteen saada tutkimusraportteineen valmiiksi kymmenessä viikossa. Aikataulu, joka on työn liitteenä (liite 3), oli tiukka. En ollut osannut täysin arvioida, kuinka riippuvainen tulen tutkimusta suorittaessa olemaan muiden aikatauluista, mutta ajanhallintataitoja kehittämällä sain kuitenkin kaiken valmiiksi ajallaan. Olen oppinut paljon prosessin joka vaiheessa ja löytänyt uuden kiinnostuksen tutkimusmenetelmiä kohtaan. Ammatillisesti on ollut upeaa päästä keskustelemaan haastateltavien kanssa ja oppia sekä heidän työnsä sisällöstä että tiimin käyttämistä menetelmistä.

Tutkielman merkittävyys kohdeyritykselle konkretisoituu tutkimustulosten ja kehitysehdotusten muodossa. Tuloksista johdetut kehittämissuositukset ovat helposti implementoitavia ja jo pienillä korjauksilla toimintatapoihin voi olla yrityksen kannalta merkittäviäkin positiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset näkyisivät ennen kaikkea työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja prosessien selkiytymisen sekä parantuneen motivaation myötä tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantumisena.

Jatkotutkimusta aiheesta olisi hyvä tehdä hyödyntäen monimenetelmällistä tutkimustapaa. Pidemmän aikavälin tulostiedot antaisivat syvemmän ja tarkemman kuvan tiimien tilanteesta ja näin ollen olisivat hyvä lähtökohta jatkotutkimuksille.

## Lähteet

Adizes, I. 2004. Management/Mismanagement Styles : how to identify a style and what to do about it. Adizes Institute.

Camilleri, E. 2007. Impact of Leadership Style on Public Sector Organizational Performance. Paper presented in EGPA-conference. Madrid.

Coulter, P. B. 1979. Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1, s. 65–81.

DiTullio, L. 2010. Project Team Dynamics. Enhancing Performance, Improving Results. Management Concepts. Wien.

Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. 2004. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 3, s. 279–301.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset.

Galleta-Williams, H., Esmail, A., Grigoroglou, C., Zghebi, S., Zhou, A., Hodgkinson, A., & Panagioti, M. 2020. The importance of teamwork climate for preventing burnout in UK general practices. *European journal of public health*, 30, 4, s. 36–38.

Gratton, L. & Ghoshal, S. 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European management journal*, 21, 1, s. 1–10.

Harvard Business School Press. Peltola, A. (suomentaja) 2005. Toimiva tiimi. Tulostietoinen johtaja – sarja. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Hayes, N. 2002. Managing Teams. A strategy for success. Thomson Learning. Lontoo.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

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



- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Bookwell Oy. Juva.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. WSOY. Porvoo.
- Kirschhoff, B. A. 1977. Organization Effectiveness Measurement and Policy Research. *The Academy of Management Review*, 2, 3, s. 347–355.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Levi, D. 2007. Group dynamics for teams. Second Edition. Sage Publications Inc.
- Lewin, A. Y. & Minton, J. W. 1986. Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. *Management science*, 32, 5, s. 514–538.
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen : mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Tampere University Press. Tampere.
- Mahoney, T. A. 1967. Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness. *Management science*, 14, 2, s.76–91.
- Myers, M. D. 2013. Qualitative Research in Business & Management. Sage Publications. Lontoo.
- Northouse, P.G. 2016. Leadership. Theory and Practice. 7. painos. Sage, Thousand Oaks, Kalifornia.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 25.05.2021.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Kirjapaino Oy. Forssa.

Schneider Electric 2021

Shonk, J-H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Rastor. Helsinki.

Siilasmaa, R. Fredman, C. & Päckilä, M. 2018. Paranoidi optimisti : näin johdin Nokkia murroksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skyttä, A. 2005. Tiimiyitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy. Vantaa.

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

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Tombaugh, J. 2005. Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths. *Development and Learning in Organizations*, 19, 3, s. 15–17.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Vammala.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching a leadership. Nicholas Brealey Publishing.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. Pearson Education Inc.

Zaccaro, S., Rittman, A. & Marks, M. 2001. Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, s. 451–483.

Zairi, M. & Jarrar, Y. F. 2001. Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Management Style and Structure Best Practices. *Total Quality Management*, 12, 7–8, s. 882–889.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Lähdin lähestymään teitä, sillä teen parhaillaan opinnäytetyötäni toimeksiantona Schneiderille. Opinnäytetyöni käsittelee sitä, millaiset tiimin johtamisen käytännöt koetaan toimiviksi Schneider Electric Finlandilla ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tarkoituksena on löytää toimintamalleja, jotka esiintyvät samaan aikaan hyvän tiimijohtamisen kanssa ja lähteä tätä kautta purkamaan saatuja tuloksia. Tavoitteena on saada kuva tiimijohtamisen nykytilasta ja tiimien toiminnasta. Tämän pohjalta muodostan kehittämisehdotuksia ja kokoan yhteen toimiviksi havaittuja käytäntöjä. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että kehittämisehdotusten implementoiduttua, tiimien käytännöt selkeytyisivät ja tiimikohtaiset tulokset paranisivat.

Tiiminne esihenkilö osallistuu haastatteluun ja toivoisin voivani haastatella myös teitä. Kaikki haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja nimettömiä. Toisin sanoen teidän anonymisyys säilyy ja antamanne tiedot ja ajatukset hyödynnetään osana isompaa kokonaisuutta.

Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina, toisin sanoen minulla ei ole tarkkaa kysymyslistaa, jonka käyn läpi, vaan teemoja, joista haluaisin keskustella. Teillä on myös tilaa nostaa esiin asioita tai teemoja, jotka koette tärkeiksi tai merkityksellisiksi. Jotta varmasti muistaisin kaiken kirjoittaessani, toivon lupaanne nauhottaa haastattelut omaan käyttööni.

Ystävällisin terveisin,  
Christel Vuorenheimo

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Kysymykset tiimiläiselle:

1. Kertoisitko alkuun omasta työhistoriastasi. Millainen tausta sinulla on, miten olet päätenyt tänne töihin, ikä, kauan ollut töissä kyseisessä työpaikassa?
2. Kuvailisitko tyypillistä työpäivääsi?
3. Miten viihdyt tiimissäsi?
4. Miten kommunikoitte tiiminne kesken?
5. Miten tiimissänne suhtaudutaan erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin?
6. Miten esihenkilönne asettuu osaksi tiimiä?
7. Millaisia tilauksia sinulla osaamisesi kehittämiseen?
8. Millaista palautetta saat työstäsi? (kritiikki, palkitseminen)
9. Millaisia tavoitteita tiimillänne on?
10. Miten työssä suoriutumista mitataan tiimitasolla ja yksilötasolla?
11. Miten vastuut jakautuvat?
12. Millainen auttamiskulttuuri tiimissänne on?
13. Millaisena näet tulevaisuutesi yrityksessä?

### Tiimijohtajalle osoitetut kysymykset

1. Kertoisitko alkuun omasta työhistoriastasi. Millainen tausta sinulla on, miten olet päätenyt tänne töihin, ikä, kauan ollut töissä kyseisessä työpaikassa?
2. Kuvailisitko tyypillistä työpäivääsi?
3. Millaista koulutusta sinulla on tehtävään?
4. Mitkä ovat vastuualueesi tiimijohtajana?
5. Millainen esihenkilö olet?
6. Miten tuette tiiminne kehitystä?
7. Miten annat palautetta tiimin jäsenille?
8. Millaisia tavoitteita tiimille on asetettu?
9. Miten työssä suoriutumista seurataan?
10. Miten vastuualueet on jaettu?
11. Miten tiimissä kannustetaan työntekijöitä kehittymään, oppimaan uutta?
12. Millaisia palkitsemisen keinoja on käytössänne?
13. Miten motivoit tiimisi jäseniä?
14. Millaisia palkitsemisen keinoja on käytössänne?
15. Millaista tukea ja tai koulutusta saatte itse tehtäväänne?

**Liite 3. Aikataulu**

Viikko 1 5.-11.4.	Idean esittely Aikataulun luominen Yhteydenotto toimeksiantajan edustajaan
Viikko 2 12.-18.4.	Tapaaminen opinnäytetyön ohjaajan kanssa Tapaamisen sopiminen toimeksiantajan kanssa Tutkimukseen liittyvän teoriaperustan etsiminen
Viikko 3 19.-25.4.	Sekundääridatan läpikäynti Teoriaperustan koostaminen Excel-tiedostoksi
Viikko 4 26.4.-2.5.	ONT-suunnitelman esittely Tapaaminen toimeksiantajan kanssa Peittomatriisin tekeminen
Viikko 5 3.-9.5.	Kirjoittamisen aloitus Haastattelurungon suunnittelu
Viikko 6 10.-16.5.	Kirjoittaminen Haastatteluiden pitäminen
Viikko 7 17.-23.5.	Kirjoittaminen Haastatteluiden litterointi Haastatteluaineiston teemoittelu
Viikko 8 24.-30.5.	Kirjoittaminen Tulosten muodostaminen
Viikko 9 31.5.-6.6.	Työn esittely Viimeistely
Viikko 10 7.-9.6.	Lopulliset viimeistelyt Työn tarkastaminen Urgundissa Työn palautus Kypsyysnäytteen tekeminen