

Työntekijöiden sitouttaminen tiimityömalliin assistentin työssä

Case: OP-Pohjola

Milla Mäki

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko

2014



<p>Tekijä Milla Mäki</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Työntekijöiden sitouttaminen tiimityömalliin assistentin työssä Case: OP-Pohjola</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 5</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Sampo Mielityinen</p>	
<p>Tiimityötä hyödynnetään nykyisin mitä erilaisimmissa työyhteisöissä ja siitä on tullut osa arkipäivää. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen assistentteja voisi parhaiten sitouttaa tiimityömallisen työn tekemiseen. OP-Pohjola-keskusyhteisökonsernissa käytiin syksyllä 2012 YT-neuvottelut, joiden seurauksena kaikki keskusyhteisökonsernille työtä tekevät assistentit keskitettiin yhteen 1.1.2013 perustettuun Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikköön. Työ rajattiin koskemaan kahta yksikön alun perin neljästä assistenttiryhmästä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä 19.8.–2.9.2013 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin 54:lle tutkittavissa assistenttiryhmässä tutkimusaikana läsnä olleelle assistentille, joista 64,8 % (35 henkilöä), vastasi kyselyyn määräpäivään mennessä. Verkkokysely koostui kuudestatoista kysymyksestä, joista kolmessa ensimmäisessä kysyttiin vastaajien taustatietoja ja lopuilla kysymyksillä kartoitettiin assistenttien kokemuksia tietoperustan mukaisesti kahdesta aihepiiristä: tiimityöstä ja sitouttamisesta.</p> <p>Työn tulokseksi saatiin ajantasainen kokonaiskuva tutkittujen henkilöiden suhtautumisesta tiimityömallisen työn tekemiseen, ja heidän sitoutumisen kokemuksistaan. Henkilöstön sitoutuminen kytkeytyy vahvasti tunteisiin, joten koettuihin epäkohtiin puuttamalla ja niitä kehittämällä on mahdollista kehittää myös työntekijöiden sitoutumista tiimityömalliin.</p> <p>Henkilöstön esille tuomista puutteista selkeimmät olivat työkokonaisuuksien, ohjeiden ja toimeksiantojen epämääräisyys. Ratkaisuehdotuksena on pienryhmien perustaminen valikoitujen tehtäväkokonaisuuksien kehittämiseen. Lisäksi henkilöstö toivoi esimiehiltä läsnäoloa arkeen, joten toisena kehitysehdotuksena on esimiestyön riittävyden turvaaminen.</p>	
<p>Asiasanat Tiimityö, sitouttaminen, tiimit, työn organisointi, työilmapiiri</p>	

Degree programme for Business Studies and
Modern Languages for Management Assistants

<p>Author Milla Mäki</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Promoting Commitment to Teamwork Among Employees in Secretarial Work Case: OP-Pohjola</p>	<p>Number of pages and appendices 45 + 5</p>
<p>Supervisor Sampo Mielityinen</p>	
<p>Teamwork has become a part of everyday working life in organizations of various fields. The objective of this bachelor's thesis was to discover ways to promote assistants' commitment to working as teams. As a result of co-operative negotiations held in the company in the autumn of 2012, all assistants of the OP-Pohjola Group Central Cooperative were centralized into one unit, known as Assistant and Translation Services, which started operating on 1.1.2013. There were originally four groups of assistants in the unit, of which two were asked to take part in this study.</p> <p>This thesis is a case study conducted using qualitative research methods. The online survey was available from August 19th until September 2nd 2013. The survey form was sent to 54 assistants who were present at the time of this study; 64.8 % (35 people) took part in the survey. The online survey was comprised of sixteen questions. The first three were used to gather some background information of those surveyed, and the rest dealt with assistants' experiences regarding teamwork and work commitment, which are the two main themes in this study's theoretical frame of reference.</p> <p>The results provided an up-to-date overview of these assistants' attitudes towards teamwork and their personal experiences regarding commitment. The engagement and commitment of employees is strongly linked to their emotional and psychological well-being, so it is possible to improve the level of commitment towards teamwork by intervening in any area that is in need of improvement.</p> <p>The most frequently mentioned and largest problems involved what was seen as the vagueness of tasks, instructions and assignments. A proposed solution for this problem is to establish small groups, whose task it would then be to further develop the working practices in selected areas of tasks and assignments. In addition, the workers wished their superiors would be more available to them in their everyday work. Another important area for development in the working environment is to ensure that there are enough superior-subordinate contacts.</p>	
<p>Key words Teamwork, commitment, teams, work organization, work atmosphere</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiimiajattelu	3
2.1	Ryhmät ja tiimit: mitä ne ovat?	4
2.2	Tiimiytymisprosessi.....	5
2.3	Toimiva tiimi.....	7
2.3.1	Pieni ryhmä.....	7
2.3.2	Toisiaan täydentävät taidot.....	8
2.3.3	Yhteiset tavoitteet ja päämäärä	8
2.3.4	Yhteinen toimintamalli	9
2.3.5	Yhteisvastuu	10
2.4	Tiimin johtaminen.....	10
3	Henkilöstön sitouttaminen	13
3.1	Sitoutuminen organisaatioon ja tiimiin.....	13
3.2	Yleinen työilmapiiri.....	14
3.3	Motivaatio.....	16
3.4	Palkitseminen.....	16
3.4.1	Aineellinen palkitseminen.....	18
3.4.2	Aineeton palkitseminen	19
4	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen tausta	22
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	22
4.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	25
4.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia	25
4.3.1	Aineistonkeruumetodit	26
4.3.2	Analyysimetodit	28
4.4	Aiemman tutkimustiedon esittely.....	29
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	30
5.1	Kokemukset tiimimallisesta työskentelystä.....	31
5.2	Kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä	33
6	Pohdinta	38
6.1	Kehitysehdotukset tutkimuksen pohjalta.....	39

6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
6.3	Tutkimusmenetelmien pohdinta	41
6.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin pohdinta.....	42
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Tilastokeskus on vuodesta 1977 alkaen toteuttanut laajan työolotutkimuksen noin kuuden vuoden välein. Tutkimuksella selvitetään sitä, miten suomalaiset kokevat työolonsa ja millainen muutos niissä on tapahtunut. Sarjan viimeisin tutkimus on toteutettu vuonna 2008. (Lehto & Sutela 2008, 3.) Tutkimuksen mukaan tiimityön hyödyntäminen työn organisoinnin muotona on kasvanut Suomessa vuodesta 1997 vuoteen 2008 kymmenellä prosenttiyksiköllä (Lehto & Sutela 2008, 93). Varsinaista tiimityötä tekevien määrä taas kasvoi vuodesta 2003 vuoteen 2008 kuudella prosenttiyksiköllä (Lehto & Sutela 2008, 94). Tiimityötä tehdään jotakuinkin kaikilla mahdollisilla aloilla ja työnantajasektoreilla, yleisimmin sitä hyödynnetään sosiaali- ja opetustyössä. Tämän opinnäytteen kannalta mielenkiintoista on se, että toimistotyötä tekevästä lähes 70 % kertoo tekevänsä tiimityötä vähintään osan työajastaan. (Lehto & Sutela 2008, 94–95.)

Vaikka tiimityö on työpaikoilla entistä suositumpaa, onnistuneen tiimityön edellytykset näyttävät kuitenkin reilusti kaventuneen 2000-luvun taitteen jälkeen. Tiimit eivät useinkaan saa valita itse esimiestään tai tavoitteitaan, eivätkä päättää sisäisestä työnjaostaan. Vuodesta 2003 lähtien myös tiimityöläisten usko työn tuottavuuden paranemiseen ja työmäärän tasapuoliseen jakautumiseen sekä tyytyväisyys tiimityön tarjoamiin mahdollisuuksiin yleensä ovat heikentyneet selvästi. (Lehto & Sutela 2008, 96.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on OP-Pohjola-ryhmään kuuluvan OP-Palvelut Oy:n Assistentti- ja käännöspalveluyksikkö. Idea tutkimukseen kypsyi tutkijan toimiessa ryhmän palveluksessa assistenttiharjoittelijana syksyllä 2012. Silloinenkin assistenttitiimi oli muodostettu vastikään, ja tutkimusaihe muotoutui tutkijan omien havaintojen, kokemusten ja pohdintojen pohjalta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen assistentteja voisi parhaiten sitouttaa tiimityöskentelymalliseen työskentelyyn, eli miten assistenttien osaamista ja halua tiimityöskentelyyn voisi parhaiten tukea ja edistää. Tutkimustuloksia analysoimalla on tarkoitus löytää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joilla edistää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä puolestaan parantaa työtehoa ja lisää työn mielekkyyttä. Tutkimus rajattiin koskemaan assistenttiyksikön kahta assistenttiryhmää, Liiketoiminta ja palvelualueet - sekä Asiakkuudet ja kansainväliset asiat -ryhmiä. Näissä ryhmissä työskentelevien henkilöiden

tehtävänkuvat ovat lähimpänä tässä tutkimuksessa käytettyä tiimityöskentelyn määritelmää: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jolla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 59.) Tutkimuksesta rajattiin näin ollen pois kolmas, Konsernijohdon ja hallinnon assistenttiryhmä, yksikköön kuuluva käännöspalveluryhmä sekä 1.4.2013 Opset Oy:n palvelukseen ulkoistettujen assistenttien ryhmä.

Tutkimuksen tietoperusta jakautuu kahteen pääteemaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään tiimiä käsitteenä: tiimin ihanteellista kokoa, tiimin rakentamista, jäseniltä vaadittavaa osaamista sekä tiimin johtamista. Teoriaosan toisena pääteemana on henkilöstön sitouttaminen; erityisesti palkitsemiseen, yleiseen työilmapiiriin, työskentelymotivaatioon ja johtamiseen vaikuttavat seikat.

Varsinainen tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, joka sisälsi 16 kysymystä: kolme taustatietojä varten ja 13 avointa kysymystä tiimityöhön ja sitouttamiseen liittyen. Kyselylomake toteutettiin verkossa, jotta turvattiin tarpeeksi laaja otos ja toisaalta mahdollistettiin kyselyyn vastaaminen täysin anonymisti. Vastaukset analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin sisällönanalyysiä käyttäen. Vastauksia vertailtiin toisiinsa myös taustakysymyksistä saatujen luokitusten perusteella, tavoitteena saada esiin eroavaisuuksia vastauksissa ikäryhmän, hankitun työkokemuksen ja aiemman tiimityökokemuksen perusteella. Merkittäviä eroavaisuuksia ei pohjatietojen perusteella kuitenkaan löytynyt. Tutkimustulokset olivat myös hyvin samansuuntaisia kuin yrityksen vakituisesti teettämien työtyytyväisyys- ja palvelututkimusten tulokset.

2 Tiimijattelu

Tiimiorganisaatioihin on siirrytty vaiheittain organisaatioiden ja johtamisajattelun kehityksessä. Perinteisen johtajuusjätkeajattelun, jonka mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan kuudesta kahdeksaan alaista, höltyminen alkoi 1970-luvun alkupuolella, mutta varsinaisia tiimiorganisaatioita alkoi muodostua vasta 1990-luvulla. Ennen tiimimäistä työskentelytapaa työntekijät erikoistuivat vahvasti ja kaikki todellinen valta ja vastuu olivat esimiehellä. Tiimiorganisaatioihin siirryttäessä toiminnasta on tullut asiakaskeskeisempää ja avoimempaa, työtä jaetaan enemmän prosessien kuin toimintojen mukaisesti, ja valta ja vastuu ovat siirtyneet yhä enenevässä määrin esimiehiltä tiimeille itselleen. (Skyttä 2002, 12–16.) Uusimman tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008, 96–98) mukaan toimenpiteet tiimityön lisäämiseksi eivät kuitenkaan ole aina sisällöllisesti onnistuneet, sillä tyytyväisyys tiimityön toimivuuteen näyttää selvästi laskeneen 2000-luvun alkuun verrattuna.

Spiik (2003, 110–111) katsoo, että nyky-yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa ja työelämä ikään kuin kokoaikaisessa kaaoksessa. Tieto kulkee lähes ajatusta nopeammin ja uusia toimintatapoja otetaan käyttöön ennen kuin edelliseen on totuttu. Jatkuvia muutoksia täytyy kuitenkin pystyä jossain määrin hallitsemaan ja kaaokseen on pystyttävä tuomaan myös järjestystä. Tässä kohden avuksi tulevat nopeasti muutoksiin reagoivat tiimit.

Tiimien suosion kasvuun on vaikuttanut vahvasti myös oppivan organisaation käsite. Sarala & Sarala (2003, 53–54) listaavat teoksessaan useiden tutkijoiden määritelmiä oppivasta organisaatiosta. Näille kaikille määritelmille yhteistä on oppivan organisaation kyky kehittyä ja muuntua jatkuvasti toimintaympäristön sekä yrityksen omiin tarpeisiin. Lisäksi tärkeäksi ominaisuudeksi nousee organisaation halu jakaa vastuuta, viestiä tehokkaasti ja edistää jäsentensä eli henkilöstön mahdollisuuksia erilaiseen toimintaan osallistumiselle. Näin kasvaa myös henkilöstön sitoutuneisuus. Kaikkea edellä mainittua haetaan usein sillä, että siirrytään perinteisestä linjaorganisaatiosta tiimiorganisaatioon.

Siirtyminen perinteisestä organisaatiosta tiimiorganisaatioksi (kokonaan tai osittain) aiheuttaa usein työtehtävissä tai -menetelmissä sekä töiden ja työtilojen organisoinnissa

niin merkittäviä muutoksia, että suunnitelluista muutoksista on käytävä yrityksen ja henkilöstön väliset yhteistoimintaneuvottelut. Yhteistoiminnasta yrityksissä annettua lakia (334/2007) sovelletaan yrityksissä, joiden henkilöstömäärä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Lain 6 luvun 32 §:n mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa tulee käsitellä henkilöstövaikutukset, jotka aiheutuvat muun muassa yrityksen toiminnan lopettamisesta, siirtämisestä, laajentamisesta tai supistamisesta, muutoksista yrityksen palvelutuotannossa tai tuotevalikoimassa ja työn järjestelyistä. Mikäli suunniteltujen muutosten arvellaan johtavan irtisanomisiin, lomautuksiin tai osa-aikaistamisiin, säädetään yhteistoimintamenettelyssä tarvittavista toimenpiteistä vielä erikseen yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (334/2007) luvussa 8.

2.1 Ryhmät ja tiimit: mitä ne ovat?

Rollinson (2008, 317) esittelee Scheinin 1980-luvulta peräisin olevan ryhmän määrittelyn. Sen mukaan ryhmä on mikä tahansa joukko ihmisiä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tietoisia toisistaan, katsovat kuuluvansa ryhmään ja toimivat tarkoituksellisesti saavuttaakseen jonkun tietyn päämäärän tai tavoitteen. Ryhmäksi ei kuitenkaan lueta sellaista ihmisjoukkoa, joka sattumalta on samassa paikassa samaan aikaan, esimerkiksi ihmisiä kaupan kassajonossa. Ryhmän jäsenten tulee myös olla tietoisia toisistaan ja kaikkien vuorovaikutuksessa keskenään, mistä juontaa käsitys siitä, että tehokas ryhmä (tai tiimi) ei voi olla lukumäärällisesti kovin suuri joukko ihmisiä.

Rollinson (2008, 317–318) jakaa ryhmät virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Virallisia ryhmiä ovat erilaiset, organisaatorakenteen aikaansaamat, jonkin tehtäväkokonaisuuden ympärille muodostetut ryhmät, joiden jäsenet eivät useinkaan saa päättää liittymisestään ryhmään. Epävirallisia ryhmiä muodostuu lähinnä yksilöiden sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttämistä varten. Yhteisön jäsenet muodostavat niitä itse ja omasta halustaan, toisin kuin virallisia ryhmiä. Pysyviä virallisia ryhmiä muodostetaan yhden johtajan alle sellaisista ihmisistä, jotka suorittavat keskenään samankaltaisia tehtäviä. Väliaikaisia, tietyn yksittäisen ongelman ratkaisemiseen tai projektin suorittamiseen perustettuja ryhmiä kutsutaan työryhmiksi ja ne voivat olla hyödyllinen ratkaisu kertaluonteisen tehtävän suorittamiseen. Työryhmän suorituskyky on kuitenkin riippuvainen sen jäsenten kyvystä muotoutua nopeasti toimivaksi ryhmäksi.

Tiimit ovat Rollinsonin (2008, 318) mukaan hyvin tehtävääorientoituneita virallisia ryhmiä, jotka ovat tavanomaisia ryhmiä etevämpiä saavuttamaan organisaation niille asettamia päämääriä ja tavoitteita. Kopakkalan (2011, 39) mukaan tiimin erottaa ryhmästä se, että sen jäsenet ovat tietoisesti sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen. Yhteisiin asioihin sitoutumisen tärkeyttä korostaa myös eräs yleisimmin käytetyistä tiimin määritelmistä: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jolla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 59). Tämä määritelmä toimii myös tämän tutkimuksen tiimikäsitteen määritelmänä.

Sopiva tiimi on Huuskon (2007, 13) mukaan sekä ”juridisesti kelpoinen sopimaan työehdoistaan” että ”liiketaloudellisesti sopiva ja käyttökelpoinen tapa organisoida töitä.”

2.2 Tiimiytymisprosessi

Kuten jo aiemmin on todettu, samassa paikassa samaan aikaan olevat ihmiset eivät muodosta ryhmää, elleivät tietyt edellytykset täyty. Samoin ryhmästä ei muodostu tiimiä ilman tiettyjä, ryhmän muodostumista kiinteämpiä edellytyksiä. Työryhmät, jotka eivät tavoittele kollektiivisia, yhteistä ponnistelua vaativia tuloksia, eivät milloinkaan voi muodostaa todellista tiimiä (Katzenbach & Smith 1993, 101). Jotta tiimiytymisprosessia voitaisiin ymmärtää, tulee ensin tarkastella sitä, miten yksilöistä tulee ryhmä. Ryhmästä, joka sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin, tuloksiin ja päämäärään, muodostuu potentiaalinen tiimi, josta voi suoritusten ansiosta kehittyä aikanaan todellinen tai jopa huipputiimi. (Katzenbach & Smith 1993, 101–102.)

Kopakkala (2011, 48–51) kuvaa teoksessaan yhdysvaltalaisen tutkijan Bruce Tuckmanin 1965 julkaisemaa ryhmän kehitysteoriaa, jota käytetään nykyään yleisesti ryhmän tarkastelussa. Teorian mukaan ryhmä kehittyy neljän vaiheen kautta. Mainitut vaiheet ovat ryhmän muodostusvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), sopimisvaihe (norming) ja hyvin toimivan ryhmän vaihe (performing). Noin kymmenen vuotta myöhemmin Tuckman lisäsi malliinsa vielä viidennen, ryhmän lopettamisvaiheen (adjourning).

Samaan tapaan tiimitymisprosessia kuvaavat myös Katzenbach ja Smith (1993, 106–107). He ovat nimenneet edellä mainitut ryhmän kehitysvaiheet työryhmäksi, valetti-miksi, potentiaaliseksi tiimiksi ja todelliseksi tiimiksi. Lisäksi Katzenbach ja Smith ovat määritelleet käsitteen ”huipputiimi” sellaiseksi todelliseksi tiimiksi, jonka jäsenet ovat vahvasti sitoutuneita paitsi tehtäväänsä, myös toisiinsa. Huipputiimit myös ylittävät toistuvasti kaikki niille asetetut tavoitteet ja odotukset. (Katzenbach & Smith 1993, 81.)

Muodostusvaiheessa ryhmän jäsenet etsivät paikkaansa ryhmässä ja ovat vielä toisi-aan kohtaan kovin muodollisia. Ryhmän tehtävät, säännöt ja toimintatavat alkavat muotoutua, mutta yksittäisten jäsenten asemat ovat vielä epävarmoja. Vaikka ryhmän ilmapiiri muodollisuuden vuoksi onkin yleensä myönteinen, ovat jäsenet epävarmoja ja ahdistuneita, koska tilanne on uusi ja outo. Tehtävän ollessa vielä epävarma työtä tehdään vielä yksilösuorituksia yhdistämällä. (Kopakkala 2011, 49.) Katzenbachin ja Smit-hin (1993, 107) mukaan tällainen yksilösuorituksiin keskittyvä ryhmä ei vielä ole tiimi, vaan vasta työryhmä.

Kuohuntavaiheessa ryhmän sisällä on paljon konfliktitilanteita, kun yksilöt alkavat olla rohkeampia esittämään omia mielipiteitään ja tarttumaan toisten esittämiin ajatuk-siin. Tälle vaiheelle tyypillistä on muutosvastarinta: ryhmän jäsenet vastustavat vetäjää tai saatua tehtävää, tai ovat muuten tyytymättömiä ryhmään tai sen suorituksiin. Kaik-kien ryhmän jäsenten on tässä vaiheessa panostettava siihen, että tehtävät tulevat suori-tetuksi. (Kopakkala 2011, 49–50.) Tällainen ryhmä, jota yhteiset tavoitteet ja vastuu eivät vielä kiinnosta, ja jonka jäsenten yksilösuoritukset yleensä kärsivät ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen vuoksi, on valettiimi. Valettiimit ovat kaikista ryhmätyypeistä heikoi-ten suoriutuvia. (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Sopimisvaihe on paljon seesteisempi kuin kuohuntavaihe. Tässä vaiheessa muodostuu ryhmähenki ja yhteenkuuluvuudentunne, joka hyväksyy ryhmän jäsenten eroavaisuudet. Edelliselle vaiheelle tyypillisiä konflikteja pyritään välttämään, ryhmän ristiriidat on tie-dostettu ja käsitelty ja ryhmän jäsenet ovat oppineet toistensa työskentelytavat. Nyt voidaan todella lähteä luomaan yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita, jotka koko ryhmä hyväksyy. Ryhmän toiminnalle syntyy sääntöjä ja normeja, ja se pyrkii yhteistoimintaan.

Avoimuus ja vapautuneisuus saattavat kuitenkin olla näennäisiä, sillä ristiriitatilanteita ei välttämättä ole täysin ratkaistu, vaan ne on ainoastaan sivuutettu tai niistä vaietaan konfliktin välttämiseksi. (Kopakkala 2011, 50.) Katzenbach ja Smith (1993, 107) ovat nimenneet tämän vaiheen tiimin suorituskäyrällä potentiaalisen tiimin vaiheeksi.

Hyvin toimivaksi ryhmäksi muodostuttuaan ryhmä on toimiva, tehokas ja luova. Ryhmä osaa aidosti ratkaista ristiriitatilanteita ja toimii kokonaisuutena. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyödyksi ja yksilöt toimivat tarkoituksenmukaisissa rooleissa vastuullisesti ja rakentavasti. Työt tehdään yhteisvastuullisesti ja yksilöt ovat valmiita venymään yhteisen hyvän vuoksi. Ryhmän jäsenet arvostavat toisiaan ja ilmapiiri on neuvokas, avoin, joustava, tehokas ja tukeva. (Kopakkala 2011, 50–51.) Tässä vaiheessa ryhmän voi katsoa olevan Katzenbachin ja Smithin (1993, 107) tarkoittama todellinen tiimi tai jopa huipputiimi.

Tiimiytymisprosessi ei myöskään toimi eikä pysy yllä ilman kyvykästä prosessinomistajaa eli tiiminjohtajaa. Skytän (2002, 80) mukaan ”Esimies on parhaimmillaan katalysaattori, joka syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä ja pysähtymästä estäviä impulsseja.”

2.3 Toimiva tiimi

Katzenbach ja Smith (1993, 59–77) listaavat kuusi tiimin toimivuuden kannalta oleellisin tekijää, joita ilman mikään ryhmä ihmisiä ei muodostu todelliseksi tiimiksi. Nämä tekijät ovat tarpeeksi pieni ryhmä, jäsenten toisiaan täydentävät taidot, yhteiset tavoitteet, yhteinen päämäärä, yhteinen toimintamalli ja yhteisvastuu. Lisäksi esimerkiksi Huusko (2007, 61) painottaa vastuun ohella toimivallan jakamista niin, että tiimi voi toimia mahdollisimman itseohjautuvasti, eli myös johtaa itse itseään. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein esimiesten haluttomuus tai kyvyttömyys delegoida valtuuksiaan, sillä esimies ei välttämättä luota työntekijän kykyyn hoitaa niitä (Skyttä 2002, 15).

2.3.1 Pieni ryhmä

Johtajuusjärkeajattelun mukaan yksi esimies voi tehokkaasti ohjata korkeintaan kahdeksaa alaista. Täten ihanteellinen tiimin koko voisi olla 5-6 henkilöä. (Skyttä 2002, 16.) Esimerkkejä on kuitenkin myös täysin toimivista tiimeistä, joissa on 25, 50 tai jopa

enemmänkin jäseniä. Tällaisilla isoilla tiimeillä on kuitenkin taipumus jakautua pienemmiksi alatiimeiksi, koska suuren ihmisryhmän on vaikea pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta ja päästä kaikkia osapuolia tyydyttävään sopimukseen toimintamalleista, aikatauluista ja tulosten laadusta. (Katzenbach & Smith 1993, 59–60.) ”Pieni ryhmä” onkin toimivan tiimin edellytyksistä häilyväisin ja enemmän ohjenuora kuin ehdoton välttämättömyys (Katzenbach & Smith 1993, 59).

2.3.2 Toisiaan täydentävät taidot

Katzenbach ja Smith (1993, 62) jakavat tiimin taidolliset vaatimukset kolmeen luokkaan, jotka ovat

- tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus
- ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot
- vuorovaikutustaidot.

Tiimejä kootaan usein persoonallisuuksien yhteensopivuuden tai muodollisen organisatorisen aseman mukaan, mikä ei loppujen lopuksi juuri edistä tiimin toimivuutta, jos yksilöillä ei ole edellä mainittuja tiimin toimivuuden kannalta olennaisia taitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 62). Esimerkiksi vuorovaikutustilanteet lisääntyvät siirryttäessä yksilökeskeisestä työstä tiimityöhön, eikä niistä voi enää vetäytyä yhtä helposti kuin ennen (Skyttä 2002, 121). Näin ollen myös vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä kasvaa jatkuvasti.

2.3.3 Yhteiset tavoitteet ja päämäärä

Tiimien tavoitteet ja päämäärä liittyvät läheisesti yhteen, sillä ilman yhteistä päämäärää tiimillä ei myöskään voi olla selkeitä lyhyemmän ajan suoritustavoitteita. Sillä, kumpi tiimillä on ensin, ei loppujen lopuksi ole tiimin suorituksen kannalta merkitystä. (Katzenbach & Smith 1993, 70–71.)

Tiimi tarvitsee mielekkään päämäärän, jotta se saisi toiminnalleen selkeän suunnan ja herättäisi jäsenissään suoritustarmoa ja sitoutuneisuutta toimintaan. Tiimin tulisi ”omistaa” päämääränsä ja tiimin päämäärä muotoutuukin yleensä jonkin sen eteen tulleen haasteen tai tilaisuuden pohjalta. Tiimi tarvitsee päämäärälleen suuntaviivat, jotta se voi

päätellä suoritusvaatimukset. Tiimille tulisi kuitenkin jättää riittävästi liikkumavaraa ja tilaa muokata valtuuksiaan, jotta koko tiimi sitoutuisi päämäärään. (Katzenbach & Smith 1993, 64–65.) Ryhmä, jolta puuttuu yhteinen päämäärä, muotoutuu harvoin tiimiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 66.)

Selkeät, yksityiskohtaiset ja mitattavissa olevat suoritustavoitteet auttavat tiimiä saavuttamaan päämääränsä. Tavoitteet toimivat konkreettisina kiinnekohtina ja välietappeina ennen lopulliseen päämäärään saapumista. (Katzenbach & Smith 1993, 68.)

Suoritustavoitteet määrittelevät sen, mitä tiimin tulee saada aikaan. Yksityiskohtaisuus on tärkeää, jotta tiimi voi kommunikoida sujuvasti ja todella paneutua tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tiimin tavoitteet ovat selkeästi mitattavissa, sen on helppo huomata, onko ne saavutettu vai ei, ja olisiko syytä muuttaa välitavoitteita, jotta lopulliset tulokset saavutetaan. Lisäksi yksityiskohtaiset tavoitteet vahvistavat tiimi-identiteettiä ja pienet voitot matkan varrella ovat oiva keino lisätä jäsenten sitoutumista. (Katzenbach & Smith 1993, 68–69.)

2.3.4 Yhteinen toimintamalli

Yhteistä toimintamallia kehitettäessä on muistettava, että toimivakin tiimi koostuu yksilöistä, joilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, osaamisensa ja ennakkoluulonsa (Katzenbach & Smith 1993, 75). Tiimin on yhdessä sovittava työtehtävien jaosta, aikatauluista, päätöksenteosta tiimissä, tiimiläisten taitojen kehittämistarpeesta ja siitä, milloin toimintamallia olisi syytä tarkistaa, jotta annetusta työstä selvittäään (Katzenbach & Smith 1993, 71). Myöskään sosiaalisia seikkoja ei sovi unohtaa. Ilman rakentavia ristiriitoja sekä kyseenalaistaen ja keskustellen hankittua keskinäistä luottamusta tiimille ei muodostu aidosti yhteistä toimintamallia, eikä se näin ollen kehity todelliseksi tiimiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 71–72.)

Työskentelytavoissa täytyy siis huomioida sekä taloudelliset, hallinnolliset että sosiaaliset seikat, jotta toimintamalli olisi aidosti yhteinen ja toimiva (Katzenbach & Smith 1993, 71).

2.3.5 Yhteisvastuu

Katzenbachin ja Smithin (1993, 75) mukaan ”Tiimin yhteisvastuussa on perimmältään kyse vilpittömistä lupauksista, joita teemme itsellemme ja muille, lupauksista, jotka tulevat kahta tiimiin liittyvää tärkeää näkökohtaa: sitoutumista ja luottamusta.” Yhteisvastuuta ei saa aikaan pakottamalla, vaan sitoutuminen ja luottamus syntyvät luonnostaan tiimin työskennellessä yhteistä tavoitetta kohden. (Katzenbach & Smith 1993, 76.)

Tiimin yhteisvastuu edellyttää myös jonkintasoista vapautta valita miten ja missä järjestyksessä työtehtävät suoritetaan. Spiik (2003, 68) toteaa, että työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, kun he saavat vapauden päättää työskentelytavoistaan. Työmotivaatio nousee ja sitä kautta myös työn laatu kasvaa, kun henkilöstö ottaa itse vastuun ja sitoutuu sekä yksilöinä että yhteisönä hoitamaan työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Spiik 2003, 68–69.)

2.4 Tiimin johtaminen

Tiimin tehokkuuden määrittelijänä ratkaisevaa ei ole tiimin koko, vaan sen rakenne. Tiimillä on oltava selkeä vastuualue ja tiimin on pystyttävä toimimaan aidosti itsenäisesti. (Skyttä 2002, 62.) Spiikin (2003, 127) mukaan ”Tiimin toimintaa ohjaa viime kädessä sisäinen tai ulkoinen asiakas. Tiimin johtajuudesta vastaavat asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen.”

Perinteisessä pyramidiorganisaatiossa *johtajuus* on usein tarkoittanut samaa kuin *johtaja*. Tiimin kohdalla näin ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä tiimissä ei ole organisaatiotasoja eikä näin ollen myöskään vahvaa johtajaa. Johtajuus sen sijaan on tiimin sisällä toimiva, asioita alkuun paneva voima. (Skyttä 2002, 85.) Tiimin johtajaa ei tulisi valita esimerkiksi aiemman esimiesaseman perusteella, vaan osaamispohjalta. Ihanteellisin tilanne olisi, jos kuka tahansa tiimistä voisi ottaa tiimin vetämisen vastuulleen tiimin yhteisellä päätöksellä. (Skyttä 2002, 86.)

Johtajuusratkaisuja on erilaisia ja tiimin olisi hyvä päästä vaikuttamaan siihen, mikä malli johtajuusratkaisuna toteutetaan. Sopivan johtajuusratkaisun valintaan vaikuttaa myös

tiimin kulloinenkin tilanne. Skyttä (2002, 88–90) on tunnistanut neljä keskenään erilais-
ta johtajuusvaihtoehtoa:

- 1) yksi vetäjä
- 2) kiertävä tiiminvetäjä
- 3) asiantuntijajohtajuus
- 4) ei nimettyä vetäjää/vetäjiä.

Yhden vetäjän malli on perinteinen ja soveltuu etenkin muutostilanteissa käytettäväksi malliksi, kuten perinteisestä organisaatiosta tiimimalliseksi siirryttäessä. Tähän ratkaisuun ei kuitenkaan tulisi jämähtää. (Skyttä 2002, 88–89.) Kiertävän johtajuuden malli sopii Skytän (2002, 89) mukaan tiimeille, joiden kaikilla jäsenillä on laaja johtajuusosaaminen, ja tiimivastuu on kaikille selkeä. Haasteeksi muodostuu sopivan kierto-
välin löytäminen.

Asiantuntijajohtajuus muistuttaa kiertävän johtajuuden mallia, mutta sen sijaan että johtajuus kiertäisi henkilöltä toiselle vuorotellen, asiantuntijajohtajuuden valinneissa tiimeissä on tavallaan useampi johtaja samanaikaisesti. Kukin tiimin jäsen hoitaa johtajuuden omalla ydinosamisalueellaan. Tämä vaihtoehto sopii parhaiten erikoistuneille, sisäisesti eheille ja hyvässä yhteistyöhengessä työskenteleville tiimeille. Myös tiimityökokemusta olisi hyvä olla pitkäkoltalta ajalta ennen tämän vaihtoehdon valitsemista. (Skyttä 2002, 89–90.) Täysin ilman nimettyä johtajaa pystyy toimimaan vain sellainen tiimi, joka on sisäistänyt tiimivastuun erittäin hyvin ja jolla on lähes täydellinen osaamisrakenne. Käytännössä tällaisia tiimejä on kuitenkin hyvin harvassa. (Skyttä 2002, 90.)

Myös Kopakkala (2011, 89) painottaa, että toimivalla ryhmällä on oltava ”joku, joka vastaa sen olemassaololle välttämättömistä tehtävistä.” Tärkeimmäksi asiaksi Kopakkala (2011, 89) nostaa toiminnan eteenpäinviemisen visioiden luonnin ja päätöksenteon kautta. Töiden sisäinen organisointi ja palaute ovat tärkeitä työnjaon syntymiseksi ja ylläpitämiseksi. Resurssien jakaminen ja hallinnointi sekä riittävän tiedon tarjoaminen ovat nekin ryhmän tavoitteellisen toiminnan tärkeitä edellytyksiä.

Nämä tyypillisesti ryhmän esimiehelle kuuluvat tehtävät voidaan myös jakaa ryhmän jäsenten kesken. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee kuitenkin tietää kenelle vastuuta on annettu ja kuinka suuret valtuudet hänellä on toimia, jotta ryhmän toiminta ei kärsi järjestelystä. (Kopakkala 2011, 89.) Huuskon (2007, 60) mukaan tiimien työskentelyä häiritsevän esimiestyön epämääräisyyden pääsyy on usein toimivallan puute. Lain mukaan työnantajalle kuuluvat työn ohjaus- ja valvontavastuut ”ovat esimiehen tehtäviä siihen asti, kun hän on delegoinut ne asianmukaisesti eteenpäin” (Huusko 2007, 48). Työnantajan on huolehdittava siitä, että esimiestyö toteutuu myös tiimiorganisaatiossa. Työnantajan edustaja käyttää työnantajan oikeuksia, mutta huolehtii toisaalta myös työnantajan velvollisuuksista työntekijöitä kohtaan. (Huusko 2007, 58.)

Tiimin vetäjä ei läheskään aina ole sama asia kuin tiimin esimies. Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä useammin esimies toimii täysin tiimin ulkopuolella ja varsinaista tiimitoimintaa ohjaa tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä toimii vastuu- ja yhteyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä, mutta osallistuu useimmiten itsekin tiimin työhön. (Spiik 2003, 184–185.) Kopakkalan (2011, 91) mukaan hyvä tiiminvetäjä johtaa kysyen, keskustellen ja valmentuen. Perinteisestä johtamistyylistä poiketen hyvä tiiminvetäjä rohkaisee tiimiläisiä vaikuttamaan päätöksiin ja tukee tiimiä vastuunkannossa kaikenlaisissa tilanteissa. Varsinainen valta jää kuitenkin usein esimiehelle (Spiik 2003, 193).

3 Henkilöstön sitouttaminen

Lampikoski (2005, 248–252) nostaa esiin neljä tärkeää sitouttavaa tekijää: henkilöstön oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun, luottamuksen niin lähiesimieheen, organisaatioon kuin sen johtoonkin, vuorovaikutteisen ja vaihtelevia osallistumistapoja sisältävän organisaatiokulttuurin sekä innostavan, yhteisöllisen ilmapiirin. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat henkilön tunteisiin ja pohjautuvat henkilön omiin kokemuksiin. Näitä tekijöitä ylläpitämällä ja parantamalla saadaan henkilöstö sitoutettua paremmin organisaatioon ja työtehtävään.

3.1 Sitoutuminen organisaatioon ja tiimiin

Sitoutuminen kytkeytyy vahvasti henkilön tunteisiin. Sitoutunut työntekijä kokee organisaation arvot, visiot ja strategiat omakseen ja näin ollen haluaa myös ylläpitää työsuhdetta työnantajaan. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutumista on eriasteista ja asteet vaihtelevat henkilöstä toiseen elämäntilanteiden ja organisaatioiden tilanteiden mukaan. (Lampikoski 2005, 51.)

Lampikoski (2005, 48–50) tunnistaa useita erilaisia sitoutumisen malleja, kuten tunnepohjainen sitoutuminen (syvä sitoutuminen yritykseen, sen henkilöstöön ja toimintatapoihin), normisitoutuminen (kokemus siitä, että on velvollinen jatkamaan yrityksen palveluksessa), omistautuva ja karrierisitoutuminen (työhön, työtehtävään ja uraan sitoutuminen) sekä ympäristöön sitoutuminen. Usein työntekijä on sitoutunut samanaikaisesti useampaan kohteeseen ja voi näin ollen kokea erilaisia sitoutumisen asteita päivittäisessä työssään (Lampikoski 2005, 51).

Katzenbach ja Smith (1993, 58) toteavat, että ”tiimien sisällä ei ole mitään tärkeämpää, kuin jokaisen tiimin jäsenen sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja siihen liittyviin suoritusavoitteisiin, joista ryhmä pitää itseään yhteisvastuussa.” Miten tiimiin sitoutumisen sitten saa aikaan? Skytän (2002, 47) mukaan sitoutunut yksilö käyttää osaamistaan ja tekee kaikkensa käsillä olevan asian edistämiseksi. Aidon sitoutumisen voi saavuttaa vain, jos yksilölle antaa mahdollisuuden käsitellä omat asenteensa, arvonsa ja pelkonsa, ennen kuin hän voi todellisuudessa sitoutua tiimiin. Kopakkala (2011, 83) katsoo, että

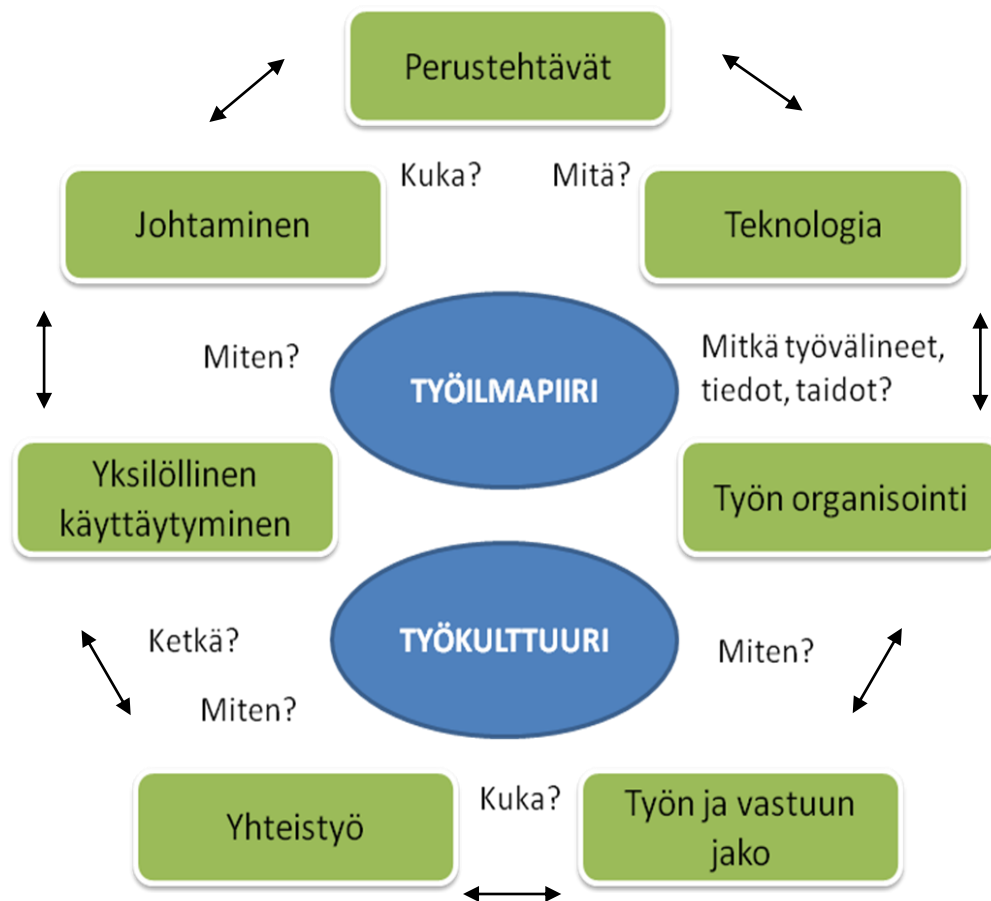
parhaimmillaan tiimi on tuottelias ja luova, sillä on vahva sisäinen tuki toiminnalleen ja yksilöt kokevat vastuun työstään omakohtaisena, vaikka ovatkin sitoutuneita tiimiin.

3.2 Yleinen työilmapiiri

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 §:n yleisvelvoite antaa selkeät raamit työnantajan velvollisuudesta huolehtia työilmapiiristä. Yleisvelvoitteen mukaan: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Lampikoski (2005, 247) toteaa suotuisan työyhteisön luovan sitoutuneen henkilöstön. Suotuisan työyhteisön piirteiksi Lampikoski listaa muun muassa myönteisen ja rakentavan työnjohtoilmaston, viihtyisän ja kannustavan fyysisen työympäristön, hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla, sekä oman työn tekemiseen ja kuormitukseen vaikuttamisen mahdollisuuden. Kannustava työyhteisö myös edistää jatkuvaa oppimista, innovatiivisuutta ja luovuutta, mikä puolestaan kasvattaa sitoutuneisuutta. (Lampikoski 2005, 247.)

Psykososiaalinen työympäristö, eli yleinen työilmapiiri ja -kulttuuri organisaatiossa, vaikuttaa työntekijän motivaatioon, jaksamiseen ja henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. (Sarala & Sarala 2003, 80–81.) Kuvio 1 jäsentää psykososiaalista työympäristöä ja kuvaa hyvin kaiken tekemisen keskinäisiä suhteita.



Kuvio 1. Organisaation psykososiaalinen kokonaisuus (Sarala & Sarala 2003, 81.)

Tiimin ilmapiiriä kohentavat tai huonontavat samanlaiset seikat kuin organisaation yleistäkin ilmapiiriä. Lisäksi ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään ja tulla ryhmässä arvostetuksi ja hyväksytyksi. Me-henki ja epäitsekkäs toiminta tiimin sisällä ovat tärkeitä, sillä liian yksilökeskeinen toiminta ei edistä vuorovaikutusta, yhteistyötä eikä tiimityöhön tarvittavaa avoimuutta. (Spiik 2003, 133.)

Spiikin (2003, 152–153) mukaan hyvä työilmapiiri edistää keskustelua ja luovuutta tiimissä, ja jäsenten keskinäinen kanssakäyminen on rentoa ja rehellistä. Palautetta ja neuvoja annetaan ja otetaan vastaan hyvässä hengessä ja tiimi toimii reilusti niin sisäisten kuin ulkoistenkin yhteistyökumppanien kanssa.

3.3 Motivaatio

”Motivaatio” sanana on hankalasti määriteltävissä, sillä sen voi käsittää eri tilanteissa eri tavoin. Rollinsonin (2008, 196) mukaan motivaatio on tila, jossa henkilöllä on selkeä suunta toiminnalleen ja henkilö pyrkii asetettuun tavoitteeseen tietyllä vireydellä ja periksi antamattomuudella.

Motivaatiolla on suuri merkitys paitsi työn laatuun ja tuloksiin, myös henkilön vireystilaan ja hyvinvointiin. Työntekijöiden motivaatiota voi kasvattaa esimerkiksi ”hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla ja luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä.” (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.) Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset seikat. Sisäisiksi motivaattoreiksi luetaan muun muassa arvot ja henkilökohtaiset tavoitteet työssä kehittymiseen ja kasvuun. Ulkoisia motivaattoreita taas ovat esimerkiksi työolot, työn johtaminen ja työstä saatava palaute. (Kauhanen 2010, 83.) Nykypäivänä työ edellyttää usein itsenäisyyttä, joka taas vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta ja sitoutumista. Näiden taustalla vaikuttaa ensisijaisesti sisäinen motivaatio ja sen mukanaan tuoma kokemus työn antoisuudesta, joka on yksi tärkeimmistä syistä ihmisen työssä pysymiselle. (Luoma ym. 2004, 23.)

3.4 Palkitseminen

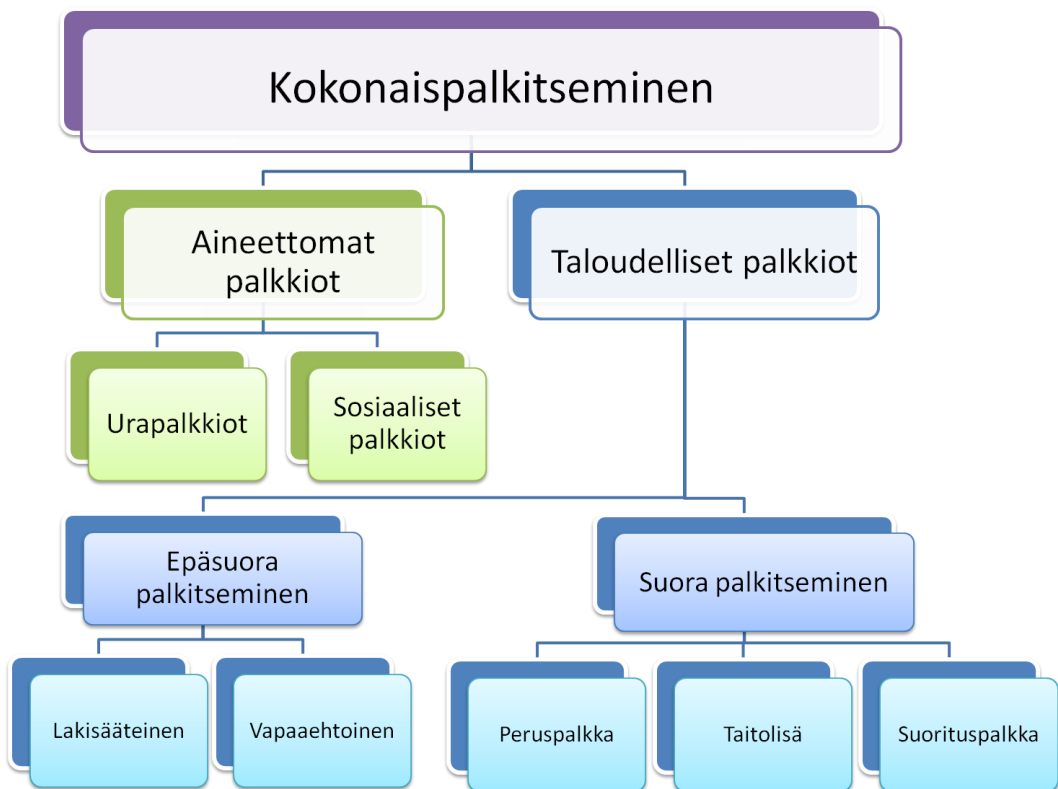
Palkitsemisen käsitteelle tuskin on yhtä yleispätevää määritelmää. Kauhanen (2010, 97) katsoo lavasti, että kaikki työnantajan tarjoamat asiat, joita henkilöstö pitää palkitsevina, voidaan katsoa palkitsemiseksi. Luoma ym. (2004, 34) tiivistävät palkitsemisen kokonaisuuden yksilötasolla seuraavasti: ”Palkitsemisen kokonaisuus on kokoelma siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön.”

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kattaa erityyppisiä aineettomia ja aineellisia elementtejä. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat niin lakien ja työ- tai virkaehtosopimusten määrittelemät palkkiot (kuten rahapalkka), kaikille yhteiset palkkiot (henkilöstöedut, työpaikkaruokailu, tulospalkkiot, koulutus- ja etenemismahdollisuus-

det) kuin yksilölliset palkkiotkin (henkilökohtainen palkanosa, puhelinetu, tunnustus- ja erikoispalkkiot). (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 22–23.)

Organisaation näkökulmasta palkitsemisen ensisijainen tavoite on ”parantaa organisaation strategisia, operatiivisia ja taloudellisia suorituksia ja tuloksia sitouttamalla - - henkilökunta yhtiön keskeisten tavoitteiden toteuttamiseen. - - Usein tavoitteena on myös saavuttaa kilpailijoita parempi työmotivaatio ja työilmapiiri.” (Kamensky 2010, 334.)

Palkitseminen on aina tavoitteellista, sillä sen tarkoituksena on ohjata palkittavan työtä ja toimintaa haluttuun suuntaan. Samalla palkitsemisella pyritään tukemaan ja vahvistamaan yksilön motivaatiota, lisäämään henkilöstön sitoutumista, edistämään yhteistyötä ja osaamisen jakamista sekä tukemaan erilaisten hankkeiden läpivientiä. (Luoma ym. 2004, 36.) Kokonaispalkitsemisen vaikutukset yksilöön riippuvat sekä palkitsemismuodosta että siihen liittyvästä aikajänteestä. (Luoma ym. 2004, 37.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on esitetty kokonaispalkitsemisen käsite tiivistettynä Kauhasta (2006, 110) mukailleen.



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110.)

Palkitsemisen kokonaisuuden jako ei ole yksiselitteinen, mutta seuraavassa palkitsemista on eritelty yhden yksinkertaisimman jaon avulla: jako aineellisiin ja aineettomiin (sekä välillisesti aineellisiin) palkitsemisen muotoihin.

3.4.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on perinteinen palkitsemisen muoto ja se on helposti määriteltävissä palkitsemiseksi. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi rahapalkka ja siihen liitetyt täydentävät palkkaustavat ja palkkioerät, kuten lisät, tulos-, kannustin- ja voittopalkkiot, yksittäiset erikoispalkkiot, innovaatiopalkinnot ja organisaatioittain vaihtelevat henkilökuntaetujärjestelmät, jotka voivat pitää sisällään esimerkiksi lounas-, puhelin- ja autoetuja sekä lakisääteistä laajemmin työterveyshuollon. (Luoma ym. 2004, 39.) Kuvion 2 (s. 17) mukaisesti jaoteltuna edellä olevat kuuluvat kaikki taloudellisten palkkioiden alle; rahalliset palkkiot suoraan palkitsemiseen ja henkilökuntaedut epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2006, 110.)

Rahapalkkaa voi Suomessa saada aika-, urakka-, tai palkkiopalkkana. Yleisin palkka-muoto on aikapalkka (esim. kuukausipalkka), mutta myös urakka- ja palkkiopalkkoja käytetään esimerkiksi teollisuus- ja myyntityössä. (Hakonen ym. 2005, 70.) Aikapalkat voidaan edelleen jakaa tehtävä- ja henkilökohtaiseen palkanosaan, ja muut palkkamallit kiinteään ja muuttuvaan palkan osaan. Tehtäväkohtainen tai kiinteä palkanosa maksetaan kaikille työntekijöille samansuuruisena ja henkilökohtainen tai muuttuva palkanosa vaihtelee henkilön kokemuksen, pätevyyden ja osaamisen mukaan. (Hakonen ym. 2005, 70–71.) Palkkaan saattaa kuulua myös erilaisia pysyviä lisiä ja meriittikorotuksia (Luoma ym. 2004, 39).

Yksittäisiä erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot kuten kiitoskortit, henkilöstölle järjestettävät juhlat ja tapahtumat kuten pikkujoulut ja virkistyspäivät, merkkipäivälahjat sekä kunnia- ja ansiomerkit. (Hakonen ym. 2005, 191–198.)

Edut ovat työsuhteeseen liittyviä etuoikeuksia ja palkkioita. Parhaimmillaan edut vaikuttavat työnantajakuvaan positiivisesti ja saavat henkilöstön sitoutumaan työpaikkaan-

sa. (Hakonen ym. 2005, 140–141.) Etuja on kolmenlaisia: lakisääteisiä, täydentäviä- ja luontoisetuja. Lakisääteiset edut, kuten työterveyshuolto, määritellään laissa tai työ- ja virkaehtosopimuksissa. Täydentäviksi eduiksi luetaan esimerkiksi työnantajan tarjoamat työvaatteet tai päiväkahvit. Luontoisedut ovat palkkaluonteista tuloa, jolle Verohallitus laskee vuosittain raha-arvon tai käyvän arvon, jonka mukaan näitä etuja verotetaan. Yleisimmin käytettyjä luontoisetuja ovat ateria-, asunto-, puhelin-, auto-, autotalli ja täysihoitoedut. (Hakonen ym. 2005, 141.) Sekä täydentävät edut että luontoisedut kuuluvat kuvion 2 (s. 17) mukaisessa jaossa epäsuoran palkitsemisen alle vapaaehtoiseen palkitsemisiin. (Kauhanen 2006, 110.)

3.4.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on kaikkea muuta työntekijän palkitsevaksi kokemaa kuin aineellisia hyödykkeitä. Aineeton palkitseminen on vahvasti sidoksissa myös työntekijän tunteisiin ja motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 43.) Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi esimieheltä (tai asiakkaalta) saatu myönteinen palaute ja kiitos työstä, koetut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, työn sisällön kiinnostavuus, työskentelykulttuurin ja työn mielekkyys ja tyytyväisyys työn ja vapaa-ajan yhdistämismahdollisuuksiin. (Luoma ym. 2004, 43.)

Myös niin sanotusti ”välillisesti aineellinen” palkitseminen voidaan lukea aineettomaksi palkitsemiseksi, koska se ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta sitoo kuitenkin organisaation resursseja ja johtaa palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. (Luoma ym. 2004, 39–40.) Tällaista aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi työhön liittyvät kurssit ja valmennukset, erilaiset työuralla kehittymiseen sekä palautteeseen liittyvät prosessit kuten urapolkujen luominen ja kehityskeskustelut, sekä työsuhteeseen liittyvät, työskentelemistä helpottavat prosessit kuten etätömahdollisuudet ja joustavat työajat. (Luoma ym. 2004, 40.)

Arvostus ja palaute kulkevat käsi kädessä ja ovat aivan palkitsemisen ytimessä (Hakonen ym. 2005, 237). Arvostuksen työelämässä voi Hakosen ym. (2005, 238) mukaan kiteyttää kohteliaaseen, asialliseen ja ystävälliseen tapaan toimia ja kohdella työtovereita. Arvostusta toivotaan niin esimiehiltä kuin kollegoiltaakin. Hakonen ym. (2005, 240–241)

huomauttavat myös, että arvostusta voi käytöksen lisäksi viestiä myös palkalla, palkkioilla ja eduilla, jotka tulisi näin ollen määritellä ja perustella oikeudenmukaisesti.

Palautetta ja tunnustusta annetaan suomalaisissa työyhteisöissä valitettavan vähän sen edullisuudesta huolimatta. (Hakonen ym. 2005, 243, 245; Kauhanen 2006, 135). Palautteen avulla työntekijä saa kuitenkin arvokasta tietoa siitä, missä hän on onnistunut ja missä on vielä kehitettävää. Ilman palautetta jäädessään tai epämääräistä palautetta saadessaan työntekijä voi tuntea työpanoksensa arvottomaksi, eikä ehkä osaa kehittää itseään toivottuun suuntaan. (Hakonen ym. 2005, 243–244).

Työn sisältö koetaan Kauhasen (2010, 98) mukaan usein jo sinänsä palkitsevaksi, mikäli työntekijä pitää työtään mielenkiintoisena ja sopivan haasteellisenä. Jos työ tämän lisäksi sovitetaan yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja kykyihin, lisääntyy palkitsevuus entisestään (Hakonen ym. 2005, 265). Yleisesti ottaen työtä pidetään Hakosen ym. (2005, 265–266) mukaan mielekkäänä, kun se on tekijälleen merkityksellistä ja haastavaa. Tärkeää on myös työn kiinnostavuus, sekä se, että työ on kokonaisuus, johon työntekijä voi itsekkin vaikuttaa.

Urakehitys. Useimmat ihmiset eivät halua jämähtää paikalleen, vaan etsivät aika-ajoin uusia haasteita oppiakseen ja kehittyäkseen (Kauhanen 2010, 98). Uralla etenemisestä puhuttaessa tarkoitetaan Kauhasen (2006, 133) mukaan usein vain työtehtävien vaatavuuden nousun myötä tulevia lisätuloja. Varsinainen työssä kehittyminen tapahtuu kuitenkin oman osaamisen syventämisellä ja laajentamisella sekä erikoisosaamista hankkimalla. Työssä kehittymistä voi edistää ja työtehtäviä rikastuttaa muun muassa työkierron avulla. Työkierrossa henkilöstö monitaitoistuu ja pysyy vireänä. (Hakonen ym. 2005, 258). Toinen tapa kehittyä uralla on perinteinen siirtyminen vaativimpiin tehtäviin. Nykyisin esimieshierarkian rinnalle etenemismahdollisuuksiksi on tunnistettu myös muita rooleja (esimerkiksi erityisasiantuntijan rooli), joissa oman työn asiantuntijuuden syventyminen näkyy ilman johtaja-asemaakin. (Hakonen ym. 2005, 259).

Koulutus ja itsensä kehittäminen on usein tärkeää paitsi työntekijälle itselleen, myös organisaatiolle. Osallistumalla henkilöstön kurssi- ja koulutuskustannuksiin organisaatio pyrkii varmistamaan työntekijöidensä ammattitaidon säilymisen ja henkilöstön kehitty-

misen. Vastuu jää kuitenkin työntekijälle itselleen, sillä kouluttautuminen tapahtuu nykyään usein vapaa-ajalla. (Kauhanen 2006, 132). Koulutusmahdollisuuksina korkeakoulutuksen lisäksi ovat esimerkiksi erilaiset täydennyskoulutukset, koulutusohjelmat, yksittäisten taitojen päivityskurssit sekä työhön perehdytys. (Hakonen ym. 2005, 263–264.)

4 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen tausta

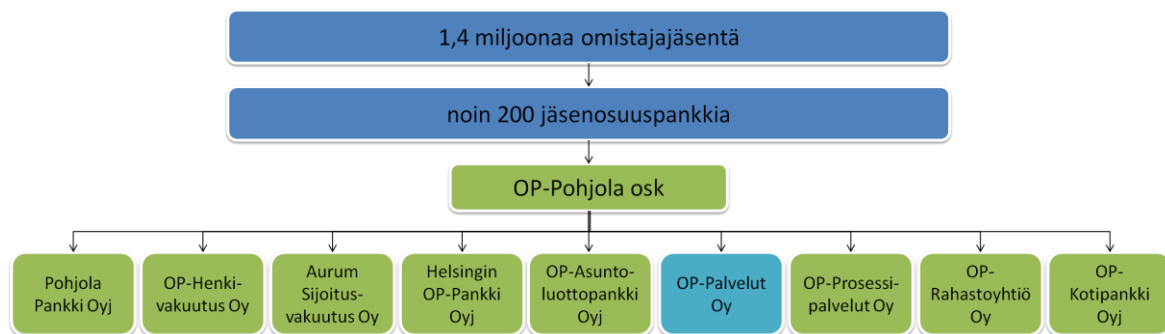
Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusongelma ja rajaukset, tutkimuksen tausta sekä käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät. Kyselyn toteutus ja vastausten analysointi on toteutettu seuraavassa pääluvussa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on 1.1.2013 toimintansa aloittanut OP-Palvelut Oy:n Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö, johon syksyllä 2012 käytyjen YT-neuvottelujen seurauksena keskitettiin kaikki OP-Pohjola-keskusyhteisökonsernin assistenttien työtä tekevät henkilöt. Vuoden 2013 huhtikuussa astui voimaan sopimus, jolla osa assistenteista ulkoistettiin Opset Oy:n palvelukseen, ja Assistentti- ja käännöspalveluyksikköön jäi kolme assistenttiryhmää sekä käännöspalveluryhmä.

OP-Pohjola-keskusyhteisökonsernilla tarkoitetaan OP-Pohjola osk:ta ja sen suurimpia ja siihen läheisimmin liittyviä tytäryhteisöjä: Pohjola-konsernia, OP-Palvelut Oy:tä, Helsingin OP Pankki Oyj:tä, OP-Henkivakuutus Oy:tä, OP-Rahastoyhtiö Oy:tä, sekä OP-Kotipankki Oyj:tä.

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden kokonaisuuden. Ryhmän toiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuuden hoito. OP-Pohjola-ryhmän muodostavat noin 200 itsenäistä osuuspankkia, niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk sekä keskusyhteisön tytär- ja lähiyhteisöt, kuten Pohjola Pankki Oyj, Helsingin OP Pankki Oyj ja OP-Palvelut Oy (OP-Pohjola-ryhmä 2013a, 8), kuten ilmenee seuraavasta kuvio-osta. Tämän työn toimeksiantajayritys on korostettu kuvioon erivärisellä taustalla.



Kuvio 3. OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2013a, 8).

OP-Pohjola osk on osuuskunta, jonka jäseniä ovat kaikki yhteenliittymään kuuluvat talletuspankit ja muut luottolaitokset. OP-Pohjola osk ohjaa ja valvoo pankki- ja vakuutusryhmittymän toimintaa ja toimii OP-Pohjola-ryhmän strategisena omistusyhteisönä. OP-Pohjola osk siis koordinoi ryhmän yhtenäisyyttä ja luo edellytykset ryhmän kokonaisvaltaiselle menestymiselle. (OP-Pohjola-ryhmä 2013a, 10.)

Talletuspankkien yhteenliittymästä annetun lain (599/2010) 4 §:n mukaan ”Keskusyhteisö saa tarjota yhteenliittymään kuuluvien yritysten tarvitsemia palveluja, omistaa osakkeita ja osuuksia yhteenliittymään kuuluvissa yrityksissä ja harjoittaa muuta yhteenliittymän kannalta perusteltua sijoitustoimintaa.” Lisäksi sillä on velvollisuus lain 5 §:n mukaisesti valvoa jäsenluottolaitosten toimintaa, ohjeistaa niitä riskien hallinnasta, luottotavasta hallinnosta ja sisäisestä valvonnasta sekä antaa niille ohjeita yhtenäisten tilinpäätösperiaatteiden noudattamiseksi yhteenliittymän yhdistellyn tilinpäätöksen laatimisessa. Keskusyhteisöllä on myös oikeus vahvistaa jäsenluottolaitoksille yhteenliittymän kannalta merkittävässä toiminnassa noudatettaviksi yleisiä toimintaperiaatteita.

OP-Palvelut Oy on OP-Pohjola osk:n sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö, joka vastaa muun muassa ryhmän tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä, tuottamisesta ja ylläpidosta. Yritys tarjoaa ryhmän muille yrityksille liiketoiminnan kehittämis- ja tietotekniikkapalveluita sekä liiketoimintaprosessien hoitoa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa verkkopalvelujen ja yhteyskeskuksen toiminnasta, pankki- ja sijoituspalvelujen sujumisesta sekä erilaisten materiaalien tuotannosta huolehtimista. (OP-Pohjola-ryhmä 2013b.) OP-Palvelut Oy:ssä on neljä palvelualueita, joiden puitteissa yhtiö tuottaa palveluita: tuote- ja palvelukehitys, liiketoiminnan tukipalvelut, sisäiset

tukipalvelut sekä ICT-palvelut. Palvelualueet jakautuvat organisaatioihin ja edelleen yksiköihin. (OP-Palvelut Oy 2013.)

Sisäiset tukipalvelut -palvelualueen alaiseen hankinta- ja hallintopalvelut -organisaatioon kuuluvassa **assistentti- ja käännöspalvelut -yksikössä** hoidetaan erilaisia assistenttien tehtäviä osastonassistentin tehtävistä johdon assistenttien tehtäviin saakka, sekä muita liiketoimintaa tukevia tehtäviä kuten kokous- ja matkajärjestelyjä, puhelinliittymien hallintaa ja erilaisia hankintoja. Käännöspalveluryhmä vastaa erilaisten materiaalien, kuten markkinointi- ja esitysmateriaalien, kääntämisestä pääasiassa ruotsin ja englannin kielelle.

Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikössä työskentelee noin 90 henkilöä. Assistenttien työtä tekevät henkilöt on jaettu kolmeen ryhmään, joista kussakin on noin 25–30 henkilöä. Konsernijohdon ja hallinnon assistenttiryhmään kuuluvat henkilöassistentteina toimivat ylimmän johdon assistentit ja hallinnon assistentit. Liiketoiminta- ja palvelualueet -ryhmän assistentit sekä Asiakkuudet ja kansainväliset asiat -ryhmän assistentit työskentelevät laajemmalle toimeksiantajajoukolle, ja pääasiallinen toimeksiantokanava on sähköinen palvelupyynnöjärjestelmä ITSM. Asiakkuudet ja kansainväliset asiat -ryhmän assistenteista noin puolet tekee töitä muista kuin pääkaupunkiseudun toimipisteistä käsin, mikä myös asettaa työlle omat haasteensa. Kahdessa viimeksi mainitussa ryhmässä toimii myös pienempiä alatiimejä, jotka on muodostettu joko yhtiökohtaisesti, tai tietyn tehtäväkokonaisuuden ympärille. (OP-Palvelut Oy 2014.)

Tiimien johtamistakin on tutkittavissa ryhmissä jaettu hieman eri tavoin. Liiketoiminta- ja palvelualueet -ryhmän esimies vetää itse kutakin alatiimiään. Asiakkuudet ja kansainväliset asiat -ryhmän esimiehellä on apunaan tiiminvetäjät, jotka huolehtivat esimerkiksi siitä, että työ jakautuu tiimin jäsenille tasapuolisesti. Varsinainen esimiestyö on kuitenkin tässäkin ryhmässä jätetty ryhmäpäällikölle. Tämän tutkimuksen valmistumishetkellä tutkija työskentelee viimeksi mainitussa ryhmässä, joten tutkijalla on omakohtaista kokemusta molemmista tiimin johtamistyypeistä.

Opset Oy, johon yksi assistenttiryhmä ulkoistettiin vielä huhtikuussa 2013, on OP-Pohjola osk:n ja ISS Palvelut Oy:n omistama yhteisyritys, joka tuottaa laadukkaita ja

kustannustehokkaita palveluratkaisuja OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminnoille. (OP-Pohjola-ryhmä 2014.)

4.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimus lähtee yleensä liikkeelle ongelmasta, joka ei ratkea olemassa olevan tiedon pohjalta, vaan sen ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi täytyy hankkia jotakin uutta tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 19.) Tämän tutkimuksen kantava tutkimusongelma on, miten assistentteja voisi parhaiten sitouttaa tiimityömallisen työn tekemiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa ei selvitetä yksittäisten alatiimien toimintaa prosessina sinänsä, eikä tiimien suhdetta asiakkaisiin tai sidosryhmiin. Tavoitteena oli saada yleiskuva tiimityön toimivuudesta assistenttien omien kokemusten pohjalta.

Tutkittavasta joukosta on rajattu pois kolme ryhmää: konsernijohdon ja hallinnon assistenttiryhmä, käännöspalveluryhmä sekä Opset Oy:n palveluksessa olevat assistentit. Konsernijohdon ja hallinnon ryhmä on rajattu pois, sillä siihen kuuluu pääasiassa ylimmän johdon assistentteja ja hallintoassistentteja, joiden työnkuviin kuuluu paljon henkilökohtaisia erityistehtäviä. Tiimiytyminen ei siten näy konkreettisesti heidän arjessaan yhtä paljon kuin kahden muun ryhmän työssä.

Käännöspalveluryhmä on rajattu pois, koska siihen kuuluvat henkilöt eivät tee assistenttien työtä, eivätkä täten sovi tutkittavaan joukkoon. Opset Oy:n assistentit taas eivät ole tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen palveluksessa, minkä vuoksi myös heidät rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle siitä huolimatta, että he tekevät assistenttien työtä.

4.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia

Hirsjärven ym. (2009, 132) mukaan ”tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta.” Käytännössä siis päätetään, minkä tyyppisin menetelmin asetettuun tutkimusongelmaan lähdetään etsimään ratkaisua. Perinteisesti tutkimusstrategiat eli tutkimustyyppit on jaettu kolmeen ryhmään: kvantitatiiviset (määrälliset) tutkimustyyppit, kvalitatiiviset (laadulliset) tutkimustyyppit sekä tapaustutkimus, joka voidaan toteuttaa sekä määrällisesti, että laadullisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 191.)

Määrällisiä ja laadullisia lähestymistapoja voi kuitenkin käyttää myös rinnakkain. (Hirsjärvi ym. 136.)

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää kvalitatiivisen kyselyn avulla, miten työntekijät kokevat tiimityöskentelyn, miten tiimityökokemusta voisi kehittää, sekä mikä vaikuttaa assistenttien sitoutumiseen ja miten sitoutumista voisi syventää. Tämä tutkimus on siis kvalitatiivisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus, jossa tutkittavana tapauksena ovat OP-Pohjola-ryhmän keskusyhteisökonsernille työtä tekevät assistentit.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä laadullisten aineistonkeruumenetelmien ja induktiivisen eli yksityisestä yleiseen etenevän analyysin käyttö, sekä tutkimuksen kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti juuri tutkittavaa tapausta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimetodit on tarkemmin eritelty ja perusteltu seuraavissa alaluvuissa.

4.3.1 Aineistonkeruuset

Kvalitatiivinen tutkimus on perusluonteeltaan joustavaa ja mahdollistaa myös useampien tutkimusmenetelmien rinnakkaisen käytön. (Koivusalo 2013, 5.) Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin käytettäväksi tapaustutkimuksissa, sillä kvalitatiivinen tutkimusprosessi on mahdollista suunnitella juuri haluttua tutkimuskohdetta varten.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkossa toteutettua kyselyä, joka koostui 16 kysymyksestä. Kolme ensimmäistä kysymystä olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, joilla kartoitettiin taustatietoja vastaajista (ikäryhmä, työkokemuksen määrä sekä aiempi tiimityökokemus) tuloksien vertailun mahdollistamiseksi. Sukupuolen kysyminen ei tässä tutkimuksessa ollut relevantti taustatieto, sillä kaikki potentiaaliset vastaajat olivat naisia. Loput kysymykset olivat avoimia ja koskivat henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä heidän työstään. Kysymykset oli jaettu tutkimusongelman mukaisesti ja teoriapohjaan perustuen kahteen pääteemaan: kysymykset 4-8 sekä 14-15 käsittelivät tiimityötä: haastateltujen nykykokemuksen suhdetta aikaisempaan tilanteeseen, muutoksia työssä, tiimityön etuja ja haittoja sekä siihen liittyviä odoituksia. Kysymykset 9-13 perustuvat henkilöstön sitouttamisen teoriapohjaan. Kysy-

myksissä käsiteltiin sitoutuneisuutta yleensä, motivaatiota, palkitsemista, strategian ja arvopohjan tuntemusta sekä työilmapiiriä. Tarkoitus oli selvittää, ovatko assistentit sitoutuneita työhönsä ja toteutuvatko heidän mielestään työhön sitoutumisen edellytykset, sekä mitä niistä ensisijaisesti tulisi kehittää. Kyselyn viimeinen, 16. kysymys koski esimiestyön toimivuutta ja kehittämistarvetta. Tämä kysymys liittyi molempiin tietoperustan aihepiireihin ja vastaajat ottivatkin kantaa esimiestyöhön myös muihin kysymyksiin vastatessaan. Kaikki haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Avoimet kysymykset valittiin kysymystyypiksi sen vuoksi, että kysymysten haluttiin olevan kaikille yhteiset, mutta vastauksia ei haluttu ohjailta tai rajoittaa millään tavalla. Kysymyksiin ei kuitenkaan ollut mahdollista jättää kokonaan vastaamatta, vaan kaikki kysymykset oli määritelty pakollisiksi. Kyselyn toteuttaminen verkkokyselynä mahdollisti vastaamisen täysin anonyymisti ja silloin, kun se kullekin vastaajalle parhaiten sopi. Tämä helpotti aineiston keräämistä kiireiseltä ammattikunnalta verrattuna esimerkiksi haastatteluun toteutettuun aineiston keräämiseen. Ilman verkkokyselyn tuomaa anonyymiteettä vastaukset olisivat myös saattaneet jäädä kaunistellummiksi, sillä tiimiytyminen on vielä kohtuullisen tuore asia, eikä koettuja hankaluuksia ehkä olisi uskallettu kertoa kasvokkain tapahtuvissa haastatteluissa samaan tapaan.

Lisäksi verkossa toteutettu kysely mahdollisti vastausten keräämisen mahdollisimman laajalta vastaajajoukolta, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen reliabiliteettia ja edesauttaa tutkimusaineiston saturaatiopisteen saavuttamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kootaan usein ”paikan päällä”, mikä edellyttää tutkijalta selkeitä valintoja tutkimuksen tekopaikasta ja siihen osallistuvista henkilöistä (Koivusalo 2013, 4). Tämä aiheuttaa sen, että aineiston koko (otos) jää usein kvantitatiivisin menetelmin tehtyä tutkimusta pienemmäksi. Otoksen pienuus kompensoidaan laadullisessa tutkimuksessa sillä, että tutkimuskohteeksi valikoidaan sellaisia henkilöitä, joiden asiantuntemus ja kokemus tutkimusongelmasta on mahdollisimman laaja. (Koivusalo 2013, 9, 17.) Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli joka tapauksessa tarkasti valikoitu ja ongelma erityisesti heitä koskeva, joten kvalitatiivisten menetelmien käyttö oli luontevaa. Tutkimusongelma liittyi suoraan tutkittavien työskentelytapoihin ja omiin kokemuksiin, joten heillä voidaan todeta olevan riittävästi kokemusta ja asiantuntemusta tutkimusongelmasta.

Kyselyn heikkoutena on kysymysten saattaminen sellaiseen muotoon, että monitulkintaisuus olisi mahdollisimman vähäistä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tiimin käsite olisi pitänyt määritellä kyselylomakkeella tarkemmin, sillä osa vastaajista käsitteli tiiminä omaa alatiimiään ja osa koko assistenttiryhmäänsä. Tämä monitulkintaisuus aiheutti sen, että yksittäiset vastaukset eivät kaikissa kysymyksissä ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Useimmiten vastaajat kuitenkin kertoivat, kummasta tiimistä kertoivat näkemyksiään, joten suurta haittaa epäselvyydestä ei ollut.

4.3.2 Analyysimetodit

Keskeinen analyysimenetelmä tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Grönfors (2011, 91) toteaa, että sisällönanalyysin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtenäistä menetelmää, vaan tutkija voi käytännössä järjestellä aineistonsa sille parhaiten sopivalla tavalla. Huonona puolenä systemaattisen mallin puuttumisessa on se, että aikaisempia kokemuksia ei voida hyödyntää ja usein virheet ja puutteellisuudet toistuvat.

Sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella kvalitatiivisin menetelmin hankitun tutkimusmateriaalin sisältöä, mutta sisällönanalyysi sinällään ei vielä johda johtopäätöksiin, vaan tämä vaatii tutkijan omaa ajatustyötä toteutetun analyysin pohjalta. Sisällönanalyysiin saadaan mukaan syvyyttä yhdistämällä siihen myös kontekstianalyysi, joka kertoo asioiden esiintymistiheyden lisäksi myös kontekstin, jossa asia esiintyy. (Grönfors 2011, 94.)

Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia analysoitiin kysymys kysymykseltä suhteuttaen niitä tietoperustasta poimittuihin näkemyksiin siitä, milloin kysytty asia on hyvin tai toimii, taikka huonosti tai ei toimi. Vastauksista etsittiin toistuvia sanoja tai ilmauksia, jotka luokiteltiin myönteisiin, neutraaleihin tai kielteisiin. Jos kysymyksessä kysyttiin näkemystä muutokseen, vastaukset luokiteltiin myös sen mukaan, koettiinko muutosta ylipäänsä tapahtuneen vai ei. Tämän jälkeen listattiin vastauksissa yleisimmin toteutuneet ilmaisut tai muuten merkittävimmät asiat, jotka nostettiin lähempään tarkasteluun ja joista tehtiin päätelmiä ja yleistyksiä. Lisäksi tuloksia analysoitiin kontekstianalyysin keinoin, eli millaista taustaa vasten henkilö oli vastannut niin kuin oli vastannut. Kon-

tekstit muodostettiin kyselyn ensimmäisistä kysymyksistä, joissa kysyttiin tutkittavan ikää, työkokemusvuosien määrää ja aiempaa tiimityökokemusta.

4.4 Aiemman tutkimustiedon esittely

Sekä tiimityöstä että sitouttamisesta on tehty runsaasti tutkimusta viime vuosina. Aiemppaa tutkimusta tiimityöstä laadullisin menetelmin on tehnyt esimerkiksi Jaana Kuosmanen (2012) opinnäytetyössään Tiimityön kehittäminen ministeriössä. Kuosmasen tavoitteena oli selvittää, soveltuvatko tiimityön määritelmän mukaiset näkökulmat ja vaatimukset tutkittavan tiimin työhön ja toteutuvatko ne työssä. (Kuosmanen 2012, 1.) Kuosmanen (2012, 30) haastatteli työtään varten neljää sihteerä.

Tuloksista Kuosmanen (2012, 40) toteaa, että ” Haastatellut ajattelevat toimivansa tiimissä, mikä näkyy vastuun ottamisena ja sitoutumisena tiimin tavoitteisiin, sekä vapaina asiantuntemuksen jakamisena.”. Kuosmasen mukaan (2012, 41) tutkittu tiimi ”toimii tiimimäisesti, mutta ei itseohjautuvasti.” Kuosmasen tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia tässä tutkimuksessa ilmi tulleiden tiimityön hyväksi puoliksi koettujen asioiden kanssa. Kuosmasen tutkimuksessa käytettiin samaa Katzenbachin ja Smithin laatimaa tiimin määritelmää, ja tutkimuksen kohdejoukko kuului samaan ammattikuntaan kuin tämänkin tutkimuksen kohdejoukko. Kuosmasen tutkimus kuitenkin keskittyi tiimityöskentelyn toimivuuden parantamiseen, eikä mukana ollut erityistä painotusta henkilöstön sitouttamiseen.

Esimerkki laadullisin menetelmin toteutetusta, sitouttamisen aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta on Henna Ahvosen ja Mika Ollonqvistin (2008) opinnäytetyö Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, Case: Lammin Osuuspankki. Tutkijat suorittivat kahdeksan puolistrukturoitua haastattelua selvittääkseen, miten rekrytointi ja sitouttaminen on mahdollista hoitaa onnistuneesti. (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 2, 56.) Keskeisiksi tuloksiksi tutkijat löysivät kaksi kehityskohtaa: rekrytointiprosessi kokonaisuutena ja sen suunnitelmallisuus sekä koulutuksen tarjonta ja sisältö (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 67). Ahvosen ja Ollonqvistin tutkimuksessa nousi esille samankaltaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, mitä tämänkin tutkimuksen tuloksista.

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla laadittua kyselylomaketta hyväksikäyttäen 19.8.–2.9.2013 välisenä aikana. Kysely suunnattiin kaikille Asiakkuudet ja kansainväliset asiat - sekä Liiketoiminta- ja palvelualueet-ryhmien työssä oleville assistenteille. Kyselytutkimuksella oli tarkoitus saada yleiskuva siitä, miten assistentit kokevat tiimityöllisen työskentelyn, millaisia kehittämistarpeita heidän tiimityöosaamisessa ylipääntään on ja mitä tarvittaisiin, jotta he työskentelisivät mielellään tiimissä. Kysymykset pohjautuivat tutkimuksen tietoperustassa eriteltyihin aihepiireihin.

Kyselyn saatekirje sekä vielä vastaamattomille vastaajille 28.8. ja 2.9. lähetetyt, linkin kyselyyn sisältäneet sähköpostiviestit ovat tämän tutkimuksen liitteenä (liite 2). Kysely lähetettiin loppujen lopuksi 54 assistentille, joista 35 vastasi kyselyyn määräpäivään mennessä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 64,8 %, mikä on kyselytutkimukselle kohtalaisen hyvä vastausprosentti, sillä posti- ja verkkokyselyssä kato (vastaamattomuus) voi helposti aiheuttaa sen, että vastausprosentti jää vain noin 30–40 prosenttiin (Hirsjärvi ym. 2009, 196).

Vastaajista yhteensä 63 prosenttia oli 46-vuotiaita tai yli ja saman verran vastanneista oli kerryttänyt työkokemusta vähintään 21 vuotta. Vaikka tutkimuksessa ei kysytty suoraan assistenttityössä tai OP-Pohjola-ryhmässä hankitusta työkokemuksesta, voidaan korkeiden prosenttilukujen perusteella olettaa, että vastanneet edustavat hyvin kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä, tutkimusaiheen hyvin tuntevaa joukkoa. Ikäjakama myös vastaa kohtuullisen hyvin koko OP-Pohjola-ryhmän ikäjakamaa, sillä 59 prosenttia ryhmän työntekijöistä on yli 40-vuotiaita. (OP-Pohjola-ryhmä 2013a, 52.) Peräti 86 prosentilla vastanneista oli aikaisempaa tiimityökokemusta, joten tiimityö oli täysin uusi työskentelymalli ainoastaan viidelle vastaajalle.

Tutkija itse työskenteli tutkimusaikana yrityksessä, mutta yhdessä tutkimuksesta pois rajatuista assistenttiryhmistä. Vaikka tutkija ei tutkimusaikana kuulunut tutkittavaan joukkoon, yhteydet sekä toimeksiantajaan, tutkimusaiheeseen että tutkittaviin olivat tiiviit, sillä tutkija siirtyi vakituiseen työsuhteeseen toiseen tutkittavista ryhmistä 16.9.2013. Tämä on toisaalta helpottanut vastausten analysointia ja tuonut omakohtais-

ta kokemusta tiimityöstä. Toisaalta tutkijan näkemykset, pohdinnat ja päätelmät eivät varmasti kaikilta osin ole täysin objektiivisia, koska suhde tutkittavaan joukkoon ja ilmiöön oli niin läheinen.

5.1 Kokemukset tiimimallisesta työskentelystä

Tutkimustehtävää muotoillessa oletama oli, että suurella osalla työntekijöistä ei olisi aikaisempaa kokemusta tiimityöstä, koska se ei ollut ollut yleinen käytäntö aikaisemmassa organisaatorakenteessa. Tämä oletamus osoittautui kuitenkin tutkimuksen edetessä virheelliseksi ja esimerkiksi työnkuva oli osalla henkilöstöä muuttunut varsin vähän. Eroavaisuuksia tai poikkeavuuksia vastauksissa ei ilmennyt sen perusteella, oliko henkilöllä aiempaa tiimityökokemusta vai ei.

”Tiimityöskentelyssä on aina kysymys hyvästä yhteistyöstä, tietojen vaihtamisesta, ongelmatilanteiden yhdessä ratkomisesta ja yhteen hiileen puhaltamisesta, niin että tavoitteet saavutetaan. Tärkeätä on myös kehittää omaa ja toisten toimintaa.”

Tämä erään vastaajan kiteytys tiimityökokemuksesta antaa sellaisenaan erittäin hyvän yleiskuvan tiimityöhön liittyviin kysymyksiin saaduista vastauksista. Kyselyyn vastanneet assistentit suhtautuivat tiimityömalliin ja siihen siirtymiseen pääosin positiivisesti. Tietoperustassa esitellyistä ryhmän kehitysteorian vaiheista tutkittavan joukon voidaan katsoa kuuluvan jonnekin 3. (sopimisvaihe) ja 4. (hyvin toimivan ryhmän vaihe) vaiheen välille. Jokunen vastaaja kokee varmasti itsensä tai tiiminsä olevan vielä aikaisemmissakin vaiheissa. Katzenbachin ja Smithin (1993, 107) määritelmien mukaisesti luokiteltuna suurin osa vastaajista kokee siis kuuluvansa potentiaaliseen tai todelliseen tiimiin, mutta yksittäisiä kokemuksia on myös valetimiin tai työryhmäänkin kuulumisesta.

Vastaajat kokivat esimerkiksi ryhmähengen hyväksi, mutta epäkohtiakin tuotiin esiin. Todennäköisesti assistenttiryhmien muodostetut ala- tai osaamistiimit ovat keskenään eri vaiheessa ryhmän kehityskäyrällä, mikä aiheuttaa hajontaa vastauksiin sen mukaan, ovatko assistentit vastatessaan miettineet omaa alatiimiään, omaa assistenttiryhmäänsä vai peräti koko Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikköä.

Tiimityömallin selkeimmiksi hyviksi puoliksi vastauksista nousivat uuden mallin mukanaan tuomat laajan kollegaverkoston tarjoamat hyödyt (tiedon jakaminen, avun ja neuvojen saaminen) sekä suuren tiimin tarjoama joustovara ja työtaakan jakamisen helpottuminen. Toisaalta tiimin suuri koko koettiin myös heikkoutena, sillä pitkät etäisyydet vähentävät henkilökohtaista kontaktia, eikä kollegoita välttämättä tapaa kasvokkain kovin usein. Työtehtäviä on myös jaettu eri assistenttiryhmien kesken, mikä on aiheuttanut sen, että noin kolmasosa vastaajista kokee työnsä pirstaloituneen ja yksipuolistuneen tai kapea-alaistuneen. Varsinaisia tiimityömallin mukanaan tuomia esteitä nimesi myös noin kolmasosa vastaajista ja suurimpana haittana koettiin se, että assistentti kuuluu organisatorisesti eri tiimiin ja jopa eri yhtiöön kuin mille tekee töitä. Tämä aiheutti assistenteissa muun muassa riittämättömyyden tunnetta, koska toimeksiantojen pohjatiedot saattoivat olla hatarat, eikä työssä näin ollen pysty aina antamaan parastaan, vaikka haluaisikin.

”Ennen pystyi hyödyntämään syväosaamista huomattavasti enemmän ja nyt myös toimeksiantoja tulee sieltä täältä ja koska ei tunne asioiden taustoja eikä tarkoituksia ei myöskään pysty antamaan parastaan. Tämä ei motivoi eikä anna sitä iloa mitä työstään ennen sai. Ennen oli yksikkö johon kuului, nyt teet töitä jollekin mutta tuntuu ettet kuulu mihinkään porukkaan.”

Vain viidesosa vastaajista kertoi kehittyneensä jotenkin tiimityön myötä. Tähän kannattaisi kiinnittää huomiota, sillä lähtökohtaisesti tiimityömalli tarjoaa tiimin yksilöiden kehittymiselle erinomaiset mahdollisuudet, kunhan ne osataan hyödyntää oikein ja myös henkilö itse hoksaa kehittyneensä. Tiimityömalli on kuitenkin verrattain uusi, joten yksittäisen henkilön kehitykselle ei ehkä vielä ole riittänyt resursseja toimintatapojen kehitykseltä.

Noin puolet vastanneista kertoi nykyisen työnsä vastaavan heidän odotuksiaan työskentelystä assistenttitiimissä. Ei-vastauksista tuli kahdeksan ja päällimmäisenä syynä niille oli ohjeiden ja toimintatapojen epäselvyys, mikä vie turhaan aikaa. Yhdeksän vastaajaa ei joko ottanut kantaa tai kertoi, ettei heillä ollut erityisiä odotuksia. Kysymyksenasettelu oli kuitenkin tämän kysymyksen kohdalla vaillinainen, sillä vastaus ei kerro, millaiset odotukset assistenteilla toimintamallista oli vaan ainoastaan sen, ovatko odotukset toteutuneet.

Kysyttäessä, mikä tiimityömallissa on erityisesti ollut hyvää, nousi tiimityön eduiksi pitkälti samoja asioita, joiden assistentit kokivat edistäneen työtään tiimityömalliin siirryttäessä. Tiimityömallin hyväksi puoleksi mainittiin tässä kohden useammin myös se, että assistentit ovat yhtä ryhmää ja saman esimiehen alla. Noin kolmasosa vastaajista (13 vastaajaa) koki tiimityössä erityisen hyväksi asiaksi tiedonkulun parantumisen ja muunkin kollegiaalisen avun. Lähes yhtä moni (9 vastaajaa) piti etuna yhteistyötä ja työtaakan jakaantumista tasaisemmin. Vajaan viidesosan (6 vastaajaa) mielestä on etu, että paljon samaa työtä tekeviä (saman alan asiantuntijoita) on yhdessä, ja assistentit ovat saman hallinnollisen esimiehen alla.

Kysyttäessä, mitä assistentit haluaisivat erityisesti kehittää, liki kolmannes vastaajista ei osannut sanoa erityistä kehityskohdetta. Osittain tämän katsottiin johtuvan siitä, että kaikki on vielä niin uutta, että kehityskohteita on vaikea yksilöidä. Osittain henkilöt varmasti kokivat jo vastanneensa tähän kysymykseen aiemmissa kysymyksissä, eivätkä näin ollen vastanneet enää erikseen tähän kohtaan. Kysymykseen kantaa ottaneiden kahden kolmanneksen kehityskohdetoiveet jakautuivat lähes tasan puoliksi kahteen kategoriaan. Yhtäältä haluttaisiin kehittää työtehtäviä ja toimintatapoja sujuvammaksi ja yhteneväisemmäksi. Toisaalta kehitystä kaivataan myös työntekijöiden henkilökohtaisiin mahdollisuuksiin ja ominaisuuksiin, kuten koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin sekä yhteisöllisyyteen ja yhteistyötaitoihin.

5.2 Kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Kolme neljäsosaa vastanneista koki olevansa sitoutunut yritykseen, tiimiin ja työhönsä ainakin osittain. Vain yksi vastaaja koki, ettei ole ollenkaan sitoutunut. Osittain sitoutuneista vastaajista kaikki kokivat, että ovat viime syksyn YT-neuvottelujen jälkeen vähemmän sitoutuneita työnantajaan ja/tai työhön, mutta suurimman osan mielestä assistenttitiimissä on kuitenkin hyvä henki ja he ovat sitoutuneet tiimiinsä. Yksi vastaaja koki, että nykyinen työskentelymalli on heikentänyt hänen sitoutumistaan. Moni vastaaja nostaa vastauksessaan esille nimenomaan sen, että tiimihenki on hyvä ja tiimiläiset auttavat auliisti toisiaan tarvittaessa. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus motivaatioon ja työssä viihtyvyyteen, mikä puolestaan vaikuttaa työn tuloksiin. Työn tuotta-

vuuden kannalta onkin siis edullista, että henkilöstö kokee saavansa työhönsä tukea kollegoilta aina tarvittaessa. Seuraavissa lainauksissa kiteytyvät hyvin vastaajien kokemukset sitoutumisesta:

”Tiimi tuntuu hyvin tiiviiltä ja yhteistyökykyiseltä. Raja-aitoja on mielestäni kaatunut tiimiytymisen kautta ja tavallaan kaikilla on enemmän kollegoita, ei vain oman yksikön assistentit.”

”Tiimin ilmapiiri on hyvä ja se on aina positiivinen juttu.”

”En YT:n jälkeen ole niin sitoutunut työnantajaan enkä työhöni kuin aikaisemmin. Assistenttitiimi on kuitenkin lähtenyt hyvin liikkeelle - apua saa kollegoilta kun vaan muistaa kysyä. Sekä oma ryhmäpäällikkö saa myös kiitokset joustavasta ja omaa työtä tukevasta johtamisesta.”

Kyselyn kysymyksistä ehdottomasti eniten erilaisia vastauksia tuli kysymykseen siitä, mikä ihmisiä motivoi työntekoon. Tämä oli odotettavissa, sillä kysymykseen ei annettu minkäänlaisia vastausesimerkkejä tai -vaihtoehtoja. Tällä pyrittiin nimenomaan siihen, että henkilöt kertoisivat aidosti itse kokemistaan asioista, eivätkä vain valitsisi parhaiten sopivaa vaihtoehtoa. Tästä kysymyksestä on mahdotonta nostaa esiin vain yhtä tekijää, jonka voisi katsoa yleisesti motivoivan vastaajia. Vastausten hajonta kertoo siitä, että assistenttitiimissä on hyvin erilaisia ihmisiä, ja vaikka kaikki tekevätkin samankaltaista työtä, kaikkia eivät kannusta ja motivoi samat asiat. Myös motivaatioon liittyvä kysymys olisi kannattanut muotoilla hieman toisin: tällaisenaan vastaukset eivät kerro sitä, toteutuvatko mainitut motivaatiotekijät nykyisessä työssä, vai ovatko ne tekijöitä, joita vastaajat toivoisivat työhönsä, jotta olisivat entistä motivoituneempia. Yhtä kaikki, motivaatiotekijöitä nousi esiin useita ja niihin kaikkiin on jossain määrin syytä kiinnittää huomiota.

Liki puolta vastaajista motivoi työn sisältö, sen kiinnostavuus ja työtehtävien monipuolisuus. Noin 40 % vastanneista nostaa esiin työtoverit motivaatiotekijänä ja vajaat 35 % kokee motivoivaksi kehittymismahdollisuudet: uuden oppimisen ja uudet haasteet työssä. Noin 25 % vastaajista pitää tärkeänä erilaisia sosiaalisia tekijöitä: yhteishenkeä, yhteistyön sujuvuutta ja tunnetta siitä, että kuuluu porukkaan. Muita useassa vastauksessa

nimettyjä motivaatiotekijöitä ovat esimiehen ja työtovereiden luottamus, palautteen ja kiitoksen saaminen työstä ja onnistumisen ilo. Ainoastaan neljä vastaajaa nimesi palkan yhdeksi työssä motivoivaksi tekijäksi, mutta kahdelle heistä raha oli ainoa työmotivaattori. Ikäryhmittäin tarkasteltuna kolmeen alimpaan ikäryhmään kuuluvien (alle 46-vuotiaiden) vastauksissa motivaatiotekijöinä painottuivat kehittymisen mahdollisuus ja työn haasteet, kun taas sitä vanhemmista lähes jokainen motivoitui hyvistä työkavereista sekä luottamuksen ja arvostuksen tunteesta.

Yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta piti hyvänä noin neljäsosa vastaajista, ja sama määrä oli tyytyväisiä palkkaansa. Kaksi vastaajaa ei ottanut kysymykseen kantaa ollenkaan. Noin 60 % vastaajista koki, että yhdellä tai useammalla palkitsemisen osa-alueella olisi parannettavaa. Selkeästi eniten kehitystä toivottiin palkkioihin. Muutama vastaaja kertoi, ettei ole palkkioista kuullutkaan ja moni vastaaja oli myös sitä mieltä, että palkitsemisen tulisi olla selkeämpää ja ylipäättään tärkeää on palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Vastaukset eivät kerro sitä, kuinka hyvin vastaajat tuntevat ryhmän palkitsemisperiaatteet ja palkkiorakenteen, joten voi olla, että kehitystä toivottiin siksikin, ettei palkitsemisperusteita tunneta kunnolla. Reilu kolmasosa vastaajista pitää työsuhde-etuja hyvinä tai jopa erittäin hyvinä, mutta liikuntaseteleitä toivotaan yleisesti lisäeduksi. Myös palautteen antaminen ja saaminen koetaan pääosin helpoksi ja riittäväksi. Kaksi kolmasosaa kehittymismahdollisuuksiin kantaa ottaneista kokee koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien olevan hyvät, joskin suurin osa painottaa, että niiden suhteen on oltava itse aktiivinen.

Tietoperustan mukaan yrityksen strategia ja arvot olisi sisäistettävä, jotta sitoutuminen olisi mahdollisimman vahvalla pohjalla. Vähän yli puolet kyselyyn vastanneista kertookin tuntevansa OP-Pohjola-ryhmän strategian sekä siihen liittyvät arvot ja kokevansa ne omikseen ainakin osittain. Ohessa kahden vastaajan näkemykset asiaan:

”Arvot ovat kaiken tekemisen kivijalka ja ne ohjaavat tekemisen suunnan OP-Pohjola-ryhmässä. Arvot on tunnettava ja omaksuttava, jotta ymmärtää miksi asiat tehdään kuten tehdään.”

”En koe kaikkia arvoja omakseni, mutta se ei estä työskentelyäni ryhmässä ja työssäni kunnioitan ryhmän arvoja ja toimin niiden mukaan.”

Kuusi vastaajaa ei joko kokenut arvoja omakseen tai koki, etteivät ne toteudu käytännön työssä ainakaan täysin. Edeltävän syksyn YT-neuvottelut nousivat tässäkin kysymyksessä esiin muutamassa vastauksessa. YT-neuvottelujen koettiin heikentäneen arvojen merkitystä.

Työilmapiirin koki jossakin suhteessa hyväksi 89 % vastaajista. Erityisesti tiimin ilmapiiri koettiin hyväksi (15 vastaajaa). Kysymyksenasettelun väljyyden vuoksi on kuitenkin huomattava, että kaikki vastaajat eivät välttämättä miellä tässä tiimiä nimenomaan assistenttitiimiksi, vaan esimerkiksi tulosityksiköksi, jolle työskentelevät. Vain kaksi vastaajaa koki nimenomaan tiimin ilmapiirin huonoksi, mutta peräti neljätoista vastaajaa kuvailee yrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä sekavaksi, hämmentäväksi tai huonoksi. Suurin osa kertoo syyksi viimeisyksyn YT-neuvottelut ja sen mukanaan tuomat suuret muutokset ja väen vähennykset, jotka aiheuttavat epävarmuutta. Etenkin pitkän, yli 21 vuoden työkokemuksen hankkineet työntekijät kokevat suurten muutosten huonontaneen yrityksen työilmapiiriä. Yksi vastaaja vertasi ilmapiiriä myös aikaisempiin työskentelyorganisaatioihinsa:

”Aikaisempiin organisaatioihini verrattuna yrityksen ilmapiiri on autoritäärisempi ja keskustelukulttuuri on kehittymätöntä. Tiimissä keskitytään huomattavan paljon sosiaalisiin suhteisiin, olennaista on se, kuka tuntee kenetkin, ei se, miten työ sujuu.”

Kuten teoriaosiossa todettiin, tiimimallisessa työskentelyssä vuorovaikutustilanteet lisääntyvät ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Avoin keskustelukulttuuri olisi tärkeää, jotta tiimi toimii ja pystyy myös kehittymään. Myöskään sosiaaliset suhteet eivät saisi olennaisesti vaikuttaa työn tekemiseen, jotta tasa-arvoisuuden kokemus ja tiimihenki säilyvät hyvinä.

Viimeisenä vastaajia pyydettiin kertomaan odotuksiaan esimiehen toiminnasta. Vastaajilta ei erikseen kysytty, toteutuuko esimiestyö tällä hetkellä heidän toivomallaan tavalla, mutta lähes viidesosa vastaajista totesi spontaanisti esimiestyön toimivan moitteettomasti. Tämä on positiivinen huomio, sillä myönteistä palautetta annetaan tunnetusti

vähemmän herkästi kuin kielteistä. Näinkin runsas, spontaani positiivinen palaute kertoo siis siitä, että esimiestyö on jo nykyisellään toimivaa, ja esimiehiä arvostetaan. Eräs vastaaja kuvailee näkemystään esimiehestään näin:

”Itse asiassa esimieheni täyttää odotukseni. Hän on tehokas, osaava, motivoitunut ja yhteistyökykyinen. Mielestäni hän on oivaltanut hyvän tiimityön idean. Tiimin esimies pyrkii luomaan hyvän ilmapiirin ja puitteet ja toimii tiimin tukena ja apuna, jotta se saavuttaisi tai jopa ylittäisi sille asetetut tavoitteet.”

Samankaltainen näkemys on myös toisella vastaajalla:

”Toivon, että hän jatkaa samanlaisena ihmisenä luottavaisin mielin ja antaa alaisille täyden tukensa ja luottaa, että kyllä ne hommat hoituvat. Hän on nyt jo valioluokkaa :)”

Reilu kolmasosa vastaajista (12 vastaajaa) toivoo esimieheltä sitä, että hän olisi tarvittaessa läsnä arjessa ja tarjoaisi tukea hankaliin tilanteisiin. Tämä on huomionarvoinen tulos sikäli, että iso tiimi asettaa haasteita sille, kuinka hyvin esimies voi tuntee yksittäisen työntekijän arjen ja avuntarpeet. Myös maantieteelliset etäisyydet varmasti etäännyttävät esimiestä työntekijöiden arjesta, halusi esimies sitä itse tai ei. Tärkeintä on varmistaa, että keskusteluyhteys on avoin ja aktiivinen, jotta työntekijän on helppo lähestyä esimiestä kauempaakin apua tarvitessaan. Lähes yhtä moni vastaaja (11) toivookin esimieheltä avoimuutta ja keskustelualttiutta. Assistentit kokevat tärkeäksi, että esimies tiedottaa tärkeistä asioista, nostaa niitä keskusteluun ja auttaa yhteisten asioiden eteenpäin viemisessä. Esimieheltä toivottiin laajalti myös innostavaa ja kannustavaa asennetta sekä luottamusta alaisiin ja siihen, että työt tehdään niin kuin on sovittu.

Tähän kysymykseen jätti vastaamatta viisi henkilöä. Vastaamatta jättäminen saattaa tarkoittaa sitä, että mitään erityisiä odotuksia tai toiveita esimiehen toiminnasta ei ole, mutta vastaamattomuus saattaa kieliä myös tyytymättömyydestä nykytilanteeseen tai tunteesta, ettei esimies voi erityisesti vaikuttaa työhön.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten assistentteja voitaisiin parhaiten sitouttaa tiimityömalliseen työntekoon. Tutkimuksen tietoperusta rakentui tiimitymisen ja tiimityön teoriasta sekä henkilöstön sitouttamisen teoriasta. Kyselylomake laadittiin tietoperustan pohjalta ja sen tavoitteena oli kartoittaa nykytila assistenttien suhtautumisesta tiimimalliseen työntekoon sekä sitoutumisesta yritykseen, tiimiin ja työhönsä. Vastauksia analysoimalla saatiin esiin niitä asioita, jotka työntekijät jo kokevat hyviksi ja toimiviksi, sekä kehityskohteita, joita eteenpäin viemällä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista voidaan edelleen kasvattaa.

Tutkimus tuotti ajantasaista tietoa sitoutumisen ja tiimityöhön suhtautumisen nykytilasta tutkittujen assistenttitiimien osalta. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin mitä tutkimuksen tietoperustana käytetty kirjallisuus antoi olettaa ja assistentit kokivat tiimityön toimivuuteen tai sitoutumiseen vaikuttavan juuri samojen seikkojen, joiden on aikaisemmassakin tutkimuksessa todettu niihin vaikuttavan. Toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia suunnitellessaan ja toteuttaessaan erilaisia henkilöstön ja työtehtävien kehittämishankkeita. Tutkimustulosten perusteella kehittämisen voimavaroja osataan kohdentaa juuri henkilöstölle tärkeimpiin osa-alueisiin, mikä luo positiivisuutta ja välittämisen tunnetta henkilöstön keskuuteen. Tarttumalla henkilöstölle tärkeisiin aiheisiin ja kehittämällä niitä voidaan kohottaa henkilöstön työmotivaatiota ja -halua, mikä puolestaan lisää sitoutumista paitsi työhön, myös yritykseen.

Tutkittavan joukon erityislaatuisuuden ja suhteellisen pienen koon vuoksi tutkimustuloksia ei välttämättä voi kovin laajasti yleistää. Tutkimus tehtiin kahden assistenttiryhmän tarpeita ajatellen, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan varmasti hyödyntää myös muiden organisaatioissa assistenttien työtä tekevien henkilöiden kohdalla. Työtehtävät ovat samankaltaisia ja organisaatiokulttuuri on kohtuullisen yhtenäinen myös muissa assistenttitiimeissä, joten tuloksista voidaan ammentaa hyviä vinkkejä niihinkin.

6.1 Kehitysehdotukset tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksen perusteella tiimityöhön ja toimintaan tiimissä suhtaudutaan pääosin positiivisesti, eli lähtökohdat toimintamalliin sitoutumiseen ovat jo hyvät. Vastaajien esiin nostamat työntekoa estävät tai hidastavat seikat liittyivät pääasiassa työkokonaisuukseen, toimeksiantojen ja ohjeiden epämääräisyyteen. Työkokonaisuuksia täsmentämällä, ohjeita selkiyttämällä ja prosesseja hiomalla työ saadaan sujuvammaksi, mikä varmasti parantaa entisestään assistenttien työntöä.

Aktiivisesti työtehtävien selkiyttämistä voisi edistää perustamalla yksittäisiin asiakokonaisuuksiin ja niiden kehittämiseen keskittyviä pienryhmiä. Ryhmät voisi muodostaa siten, että mukana olisi saman verran (esimerkiksi kaksi ja kaksi) sellaisia henkilöitä, joille kehitettävän asian tekeminen on ennestään tuttua sekä sellaisia henkilöitä, joille tekeminen on uutta, mutta joiden tehtäviin työ jatkossa kuuluu. Ryhmä voisi kehitystyön ohessa laatia myös johdonmukaisesti etenevän ohjeen, miten tehtävä kannattaa hoitaa. Näin varmistettaisiin se, että jo olemassa oleva hiljainen tieto siirtyy myös uusille tekijöille, mutta samalla saataisiin tuore näkemys tehtävän tekemiseen, ja parhaimmillaan päästäisiin eroon aikansa eläneestä tavasta toteuttaa jokin tehtäväkokonaisuus. Tällaisia työryhmiä on isompien asiakokonaisuuksien ja prosessien kehittämiseen yksikössä jo perustettukin, mutta pienten, jokapäiväisten asioidenkaan merkitystä ei tule unohtaa. Arjessa pienilläkin teoilla on merkitystä ja uskon, että pieniä kehitysryhmiä perustamalla työntekijöille saisi luotua myös vahvemman tunteen siitä, että asiat etenevät, ja omaan työhön pääsee itse vaikuttamaan.

Tutkimuksessa tuli myös esille se, että sähköiset työvälineet ovat kasvattaneet merkitystään ja töitä tehdään entistä enemmän virtuaalisesti. Esimiestyö koettiin nykyään toimivaksi, mutta samalla esimieheltä toivottiin riittävää läsnäoloa arjessa. Nykyisessä työskentelymallissa yhdellä esimiehellä on noin 25 alaista, jotka työskentelevät kaukana sekä toisistaan että esimiehestään, mikä asettaa haasteita niin esimiestyön määrälle kuin sen laadullekin. Sähköiset työvälineet, kuten pikaviestimet ja videoneuvottelulaitteet, mahdollistavat nykyisin hyvinkin henkilökohtaisen yhteydenpidon, kunhan niiden mahdollisuudet hyödynnetään kunnolla. Henkilökohtaisia tapaamisiakin tulisi kuitenkin järjestää riittävästi, jotta tunne esimiehen läsnäolosta vahvistuu.

Keväällä 2013 assistenttiyksikössä oli käytössä hotline-palaverit, jotka toteutettiin Lync-kokouksina. Hotline-palavereissa käytiin läpi palvelupyyntöjärjestelmään tulleita tehtäväpyyntöjä ja kehitettiin palvelupyöntötyövälinettä. Lisäksi online-kokouksina toteutetaan yksikkökokouksia sekä alueilla istuvien assistenttien ryhmäkokouksia. Yksi tutkimukseen osallistunut assistentti toivoi nimenomaan hotline-palavereiden jatkuvan, mutta muitakin online-kokouksia kannattaa edelleen jatkaa, sillä yhteydenpito työkaverihin ja esimieheen koettiin tärkeiksi. Etenkin yksikkökokouksissa osallistujamäärä on suuri ja asiaa paljon, joten vuorovaikutus saattaa niissä jäädä vähäiseksi. Mielestäni kokouksia olisikin hyödyllistä pitää joskus myös pienemmille ryhmille, jotta aremmatkin ehtivät ja uskaltavat tuoda asiansa esille.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Vastausten perusteella sähköiset työvälineet (esimerkiksi ITSM-järjestelmä ja Lync) on jo nyt otettu aiempaa laajempaan käyttöön ja niiden merkitys tulee varmasti jatkossa yhä kasvamaan. Myös toimeksiantajat tulevat varmasti liikkumaan tulevaisuudessa enemmän, sillä myös heidän työnsä muuttunee vähemmän paikkasidonnaiseksi sähköisten työvälineiden kehityksen myötä. Moni assistentti koki maantieteelliset etäisyydet jonkinasteisena hidasteena työlleen, minkä vuoksi jatkotutkimusta voisi tehdä sähköisten työvälineiden entistä tehokkaammasta ja tarkoituksenmukaisemmasta hyödyntämisestä. Tutkimukseen voisi kytkeä myös jo edellä mainitun esimiestyön: kun työtä tehdään paljon verkossa, se asettaa tiettyjä haasteita esimiestyölle. Miten virtuaalista tiimiä esimerkiksi tulisi johtaa ja mikä olisi riittävä taso itsenäistä työtä tekevien assistenttien esimiestapaamisille?

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että YT-neuvottelut olivat jossain määrin vaikuttaneet työntekijöiden sitoutumisen kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kartoitettu täsmällisesti sitä, mihin tiimin kehityskäyrän vaiheeseen tutkittavat ryhmät tai niiden alatiimit ovat YT-neuvottelujen jälkeen päässeet. Jatkotutkimusta voisi tehdä ryhmän kehitysvaiheen suhteesta ja vaikutuksesta henkilöstön sitoutumisen asteeseen. Tietoperustan sekä tutkimustulosten pohjalta voidaan olettaa, että tiimin kehitysvaiheel-

la ja henkilöstön sitoutumisen asteella on yhteyksiä, mutta tuloksista ei voi päätellä mitkä tietyt tekijät ne aiheuttavat tai miten vahvoja yhteydet ovat.

6.3 Tutkimusmenetelmien pohdinta

Tämän tutkimuksen validiteettia voi pitää hyvänä, sillä tutkimustuloksista saatiin kattavia vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkija työskenteli itsekin assistenttiyksikössä tutkimusaikana, mutta tutkittavan joukon ulkopuolisessa ryhmässä. Vaikka tutkija luonnollisesti pyrki olemaan objektiivinen, aiheen omakohtaisuuden vuoksi tutkijan omat kokemukset ja näkemykset saattoivat silti jollain tapaa vaikuttaa tulosten analysointi- tai esitystapaan tutkijan huomaamatta.

Kysely tutkimusmenetelmänä oli kohtuullisen toimiva. Jälkeenpäin ajateltuna ainakin osan kysymyksistä olisi voinut asetella monivalinnoiksi, jotta niiden analysointi olisi ollut mahdollista toteuttaa kvantitatiivisesti. Tämä olisi paitsi parantanut tutkimuksen reliabiliteettia, myös havainnollistanut tulosten esittelyä nykyistä paremmin, kun vastauksista olisi saatu aikaiseksi täsmällisiä kuvioita. Toisaalta kvantitatiivisin menetelmin tehtäviä tutkimuksia toteutetaan yrityksessä säännöllisesti muutenkin (henkilöstön tyytyväisyys- ja palvelukuvatutkimukset), mikä oli myös osasyynä siihen, että tämän tutkimuksen kysymysten haluttiin olevan täysin avoimia.

Muutaman kysymyksen muotoiluja olisi ollut tarpeen hieman tarkentaa, jotta kaikki vastaajat olisivat varmasti ymmärtäneet kysymyksen samoin, tai jotta vastauksista olisi saatu vielä vähän informatiivisemmat. Olisi esimerkiksi kannattanut pilotoida kyselylomake ennen sen varsinaista julkaisua pienellä vastaajajoukolla, jotta monitulkintaiset kohdat olisi saatu esille, eikä kysymysten muotoilu olisi jäänyt ainoastaan tutkijan omien tulkintojen mukaiseksi.

Tutkimusaineistoon olisi myös varmasti saanut lisää syvyyttä toteuttamalla kyselyn lisäksi haastatteluja. Myös tätä mahdollisuutta pohdittiin tutkimusta suunniteltaessa, mutta aineisto päätettiin kuitenkin rajata kyselytutkimukseen, jotta se ei ainakaan pääse paisumaan kohtuuttoman suureksi ja rönsyileväksi, mikä olisi hyvinkin saattanut tapahtua aloittelevalla tutkijalla.

6.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin pohdinta

Tämän opinnäytteen laatiminen oli kaiken kaikkiaan todella opettavainen prosessi. Opin paljon paitsi itse aiheesta, myös omista valmiuksistani tämäntapaisten tutkimuksen tekemiseen. Aiheen valinta ja rajausten tekeminen olivat alkuun vaikeita, mutta kun alustavat aihe- ja rajuussuunnitelmat oli lyöty lukkoon, alkoi työ pikkuhiljaa edetä. Myös aikataulun arvioiminen oli hankalaa, sillä minulla ei ollut aiempaa kokemusta näin laajasta työstä, enkä oikein osannut arvioida yksittäisten työvaiheiden kestoja. Huomasin työn edetessä, että itselleni sopivin malli työstää sitä oli viettää sen parissa pitkiä aikoja, jopa kokonaisia päiviä kerrallaan. Työ etenikin sykäyksittäin, lähinnä viikonloppuisin.

Sain toimeksiannon tälle työlle joulukuussa 2012. Tietoperustan keräämisen aloitin jo seuraavana keväänä, mutta muiden opiskelukiireiden vuoksi opinnäytteen varsinainen työstäminen alkoi vasta huhti-toukokuussa 2013. Kysely ei ehtinyt vastaajille ennen kesälomakautta, minkä vuoksi sen toteuttaminen siirtyi noin kolmella kuukaudella. Työn valmistumista viivästytti lisäksi se, että aloitin vakituisessa työssä kesken opinnäytetyöprosessin ja muutin paikkakunnalta toiselle siinä samassa.

Tutkimusmenetelmien valinta osoittautui erityisen haastavaksi, sillä pohjatiedot erilaisista menetelmistä olivat omalla kohdallani lähes olemattomat. Olin kyllä tutustunut erilaisiin tutkimusmenetelmiin niitä käsittelevillä kursseilla, mutta niiden soveltuvuuden arviointi juuri omaan aiheeseeni peilaten ei ollut helppoa. Kuten totesin jo tuloksia analysoidessani, aiheeseen olisi sopinut myös kvantitatiivinen lähestymistapa. Kyselylomakkeen laatimiseen olisi varmasti mennyt tällöin enemmän aikaa ja siitä olisi tullut pidempi, mutta toisaalta tulosten analysointi ja raportointi olisi ollut yksinkertaisempaa. Kvantitatiivisesta kyselystä olisi kuitenkin saattanut tulla myös liian pitkä ja raskas täyttää. Halusin tehdä kyselyyn vastaamisen mahdollisimman helpoksi, jotta turvaisin riittävän suuren aineiston. Tiivistäen voisi sanoa, että olen työhöni tyytyväinen tällaisenaan, mutta toisenlainen lähestymistapa olisi varmasti toiminut myös.

Lähteet

- Ahvonen, H & Ollonqvist, M. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, Case: Lammin Osuuspankki. Amk-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Luettavissa: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/11370/2009-03-05-02.pdf?sequence=1>. Luettu: 26.7.2013.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Hämeenlinna. Luettavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. Luettu: 17.11.2013.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita. Helsinki.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös. Espoo.
- Koivusalo, R. 14.11.2013. Kvalitatiivinen tutkimus ja sen menetelmät. Lehtori. HAA-GA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi: ryhädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Persona Grata. Edita. Helsinki.

Kuosmanen, J. 2012. Tiimityön kehittäminen ministeriössä. Amk-opinnäytetyö. HAA-GA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121219145>. Luettu: 26.7.2013.

Laki talletuspankkien yhteenliittymästä 24.6.2010/599.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Yritysjulkaisut. Edita. Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu: 14.12.2013.

Luoma, K., Troberg, E. Kaajas, S. Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.

OP-Palvelut Oy 2013. Organisaatiokaavio. Opinet. Yhteystiedot. Organisaatiot. Luettavissa: www.op.fi. Luettu: 27.6.2013.

OP-Palvelut Oy 2014. Assistentti- ja käännöspalvelut. Opinet. Yhteystiedot. Organisaatiot. Luettavissa: www.op.fi. Luettu: 23.1.2014.

OP-Pohjola-ryhmä 2013a. OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012. Luettavissa:
http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4282-OP-Pohjola-ryhma_Vuosikatsaus_2012.pdf. Luettu: 3.4.2013.

OP-Pohjola-ryhmä 2013b. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2012. OP-Palvelut Oy. Luettavissa: <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2012/fi/vuosi-2012/op-pohjola-ryhma/op-palvelut-oy>. Luettu: 27.6.2013.

OP-Pohjola-ryhmä 2014. Opset Oy. Luettavissa: <https://www.op.fi/op?cid=151519275>. Luettu: 20.1.2014.

Rollinson, D. 2008. Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach. 4. painos. Pearson Education. Harlow.

Sarala, A. & Sarala, U. 2003. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Palmenia-kustannus. Helsinki.

Skyttä, A. 2002. A-Ö Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. 2. painos. Yritystaito. Helsinki.

Spiik, K-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Liitteet

Liite 1. Verkkokyselyn kysymykset

Taustatiedot:

1. Ikä:

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- yli 56 vuotta

2. Työkokemus:

- 1-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

3. Aiempaa kokemusta tiimityöstä:

- kyllä
- ei

4. Millaisena olet kokenut tiimissä työskentelyn verrattuna aiempaan tilanteeseen? Jos Sinulla on aiempaa kokemusta tiimissä työskentelystä, niin miten nykyinen kokemukse-
si eroaa edeltävästä?

5. Onko tiimityömalliin siirtyminen aiheuttanut työtehtäviisi tai työskentelytapoihisi
muutoksia? Millaisia?

6. Miten tiimissä työskentely on edesauttanut työskentelyäsi? Koetko kehittyneesi jo-
tenkin tiimityön myötä?

7. Onko tiimissä työskentely aiheuttanut työhösi esteitä? Millaisia?
8. Vastaako nykyinen työsi odotuksiasi työstä assistenttitiimissä? Ellei, niin miksei?
9. Koetko olevasi sitoutunut työnantajaasi/työhösi/tiimiisi? ”Puhalletaanko tiimissäsi yhteen hiileen”?
10. Mikä saa Sinut motivoitumaan työhösi?
11. Millaisena koet yrityksen palkitsemiskokonaisuuden? (Mieti ainakin seuraavia: palkka, palkkiot, työsuhde-edut, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palautteen antaminen ja saaminen.)
12. Tunnetko OP-Pohjola-ryhmän strategian ja siihen liittyvät arvot? Koetko ne omaksesi?
13. Millainen työilmapiiri yrityksessä on? Entä tiimissäsi?
14. Mikä tiimityömallissa on ollut hyvää?
15. Mitä haluaisit erityisesti kehittää?
16. Mitä odotat esimieheltäsi? Miten esimiehesi voisi parhaiten edesauttaa ja tukea työskentelyä tiimissäsi?

Liite 2. Kyselyn saatekirjeet

Saatekirje, lähetetty 54 hengelle 19.8.2013.

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen viimeistä vuotta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen assistenttien sitouttamisesta tiimityömalliseen työntekoon ja tavoitteena on selvittää, miten sitouttamisen voisi parhaiten toteuttaa.

Ohessa on linkki kyselyyn, johon toivon Sinun vastaavan 2.9.2013 mennessä. Vastaminen kestää noin kymmenen minuuttia ja se on täysin anonyymiä. Taustatietoja kerätään ainoastaan tulosten vertailua varten, eikä yksittäistä vastausta pystytä yhdistämään vastaajaan. Tulokset analysoidaan syys-lokakuun aikana ja saat halutessasi niistä yhteenvedon ryhmäpäälliköltäsi myöhemmin syksyllä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Milla Mäki

Assistentti, OP-Palvelut Oy

Opiskelija, HAAGA-HELIA amk

Muistutusviesti 1, lähetetty 35 hengelle 28.8.2013.

Hyvä vastaanottaja

Sait jokin aika sitten pyynnön vastata opinnäytetyökyselyyn tiimityökokemuksistasi. Mikäli et vielä ole vastannut, niin haluaisin muistuttaa, että vastausaikaa on jäljellä vielä ensi maanantaihin asti. Toivon, että pääset vastaamaan kyselyyn, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman vertailukelpoiset!

Opiskelen viimeistä vuotta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen assistenttien sitouttamisesta tiimityömalliseen työntekoon ja tavoitteena on selvittää, miten sitouttamisen voisi parhaiten toteuttaa.

Ohessa on linkki kyselyyn, johon toivon Sinun vastaavan 2.9.2013 mennessä. Vastaminen kestää noin kymmenen minuuttia ja se on täysin anonyymiä. Taustatietoja kerätään ainoastaan tulosten vertailua varten, eikä yksittäistä vastausta pystytä yhdistämään vastaajaan. Tulokset analysoidaan syys-lokakuun aikana ja saat halutessasi niistä yhteenvedon ryhmäpäälliköltäsi myöhemmin syksyllä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Milla Mäki
assistentti, OP-Palvelut Oy
opiskelija, HAAGA-HELIA amk

Muistutusviesti 2, lähetetty 23 hengelle 2.9.2013.

Hyvä vastaanottaja

Sait jokin aika sitten pyynnön vastata opinnäytetyökyselyyn tiimityökokemuksistasi. Mikäli et vielä ole vastannut, niin haluaisin muistuttaa, että ehdit vastata vielä tämän päivän ajan. Toivon, että pääset vastaamaan kyselyyn, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman vertailukelpoiset!

Opiskelen viimeistä vuotta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen assistenttien sitouttamisesta tiimityömalliseen työntekoon ja tavoitteena on selvittää, miten sitouttamisen voisi parhaiten toteuttaa.

Ohessa on linkki kyselyyn, johon toivon Sinun vastaavan 2.9.2013 mennessä. Vastaminen kestää noin kymmenen minuuttia ja se on täysin anonyymiä. Taustatietoja kerätään ainoastaan tulosten vertailua varten, eikä yksittäistä vastausta pystytä yhdistämään vastaajaan. Tulokset analysoidaan syys-lokakuun aikana ja saat halutessasi niistä yhteenvedon ryhmäpäälliköltäsi myöhemmin syksyllä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Milla Mäki

assistentti, OP-Palvelut Oy

opiskelija, HAAGA-HELIA amk