



Benjamin Christian

Työnjaon kehittäminen, Neles Finland Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

15.4.2022

Tiivistelmä

| | |
|-----------------------|---|
| Tekijä: | Benjamin Christian |
| Otsikko: | Työnjaon kehittäminen, Neles Finland Oy |
| Sivumäärä: | 36 sivua + 3 liitettä |
| Aika: | 15.4.2022 |
| Tutkinto: | Insinööri (AMK) |
| Tutkinto-ohjelma: | Tuotantotalous |
| Ammatillinen pääaine: | ICT-liiketoiminnan johtaminen |
| Ohjaajat: | Lehtori, Harri Hiljanen Lehtori, Jussi Alhonrinne MRO Customer Service Process Owner, Katja Sjöholm |

Tämä insinöörityö toteutettiin suomalaiselle pörssiyhtiölle, jossa työskentelin insinöörityön toteutuksen aikana. Kohteena olleessa yksikössä oli edeltävästi tapahtunut organisaatorakenteellisia muutoksia. Työn tarkoituksena oli tutkia, millaiseksi kohdeorganisaatiossa työnjako koettiin muutosten jälkeen. Tavoitteena oli luoda kehitysehdotus työnjaon kehittämiseksi tutkimuksen pohjalta. Työ toteutettiin siten, että ensin selvitettiin kyselytutkimuksen sekä haastattelututkimuksen kautta millaisia haasteita tiimin työnjaossa koetaan olevan ja mitä siinä pitäisi kehittää, jotta työnjakoa voitaisiin muuttaa entistä mielekkäämmäksi sekä tehokkaammaksi tiimin näkökulmasta. Työn ohessa opiskelija muodosti alustavia työnjaon malliehdotuksia. Kerätyn aineiston pohjalta muodostettiin kehitysehdotus tiimin työnjaon kehittämiseksi.

Tiimien työnjako on yleisesti ottaen haasteellinen kokonaisuus, sillä usein tiimeissä on hyvin erilaisia toiveita ja näkemyksiä siitä, mikä olisi paras tapa toteuttaa työnjakoa. Työssä seurattiin Kaizen-filosofian ydinajatusta siitä, että on hyödyllistä osallistuttaa operatiivisen tason työntekijöitä kehitystyöhön ja hyödyntää heidän näkemystään ja kokemustaan prosessien kehityksessä.

Insinöörityön avulla onnistuttiin kuvaamaan tiimin työnjaossa olevia haasteita sekä luomaan kehitysehdotus niiden pohjalta. Sekä tilanteen kartoituksesta että tutkimuksen pohjalta tehdystä kehitystyöstä oli käytännön hyötyä tiimin työnjaon uudelleenjärjestelyissä. Kyselytutkimuksen sekä haastattelututkimuksen kautta selvinnyt tarve tiimin työnjaon uudelleenjärjestelylle osoittautui oikeaksi.

Avainsanat: tiimityö, kaizen, työnjako

Abstract

Author: Benjamin Christian
Title: Improving Work Distribution, Neles Finland Oy
Number of Pages: 36 pages + 3 appendices
Date: 15 April 2022

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management and Engineering
Professional Major: ICT
Supervisors: Senior Lecturer, Harri Hiljanen
Senior Lecturer, Jussi Alhonrinne
MRO Customer Service Process Owner, Katja Sjöholm

This thesis was carried out for a Finnish corporation, where the author worked during the time of the thesis. The target unit of the thesis had undergone some organizational changes previously. The purpose of the thesis was to find out how the unit's personnel felt about work distribution after the organizational changes. The aim of the thesis was to create a proposal for improving the current work distribution based on the data collected during the thesis. This was achieved by performing both a survey and interviews to find out what kind of challenges could be perceived in work distribution in the team and what should be developed in order to make the current work distribution both more meaningful and efficient from the team's point of view. The author also formed preliminary model examples of work distribution during the thesis.

Work distribution in general is a challenging entity as team members often have very differing views on how work distribution should be implemented best. The thesis followed the key principle of Kaizen philosophy, which stresses the importance of involving all employees from the operational level in process development work and taking advantage of their insight and experience.

This thesis succeeded in describing the challenges in the target team's work distribution and creating a proposal for improving the current work distribution in the target team based on the findings of this research. The need to reorganize the unit's work distribution was proven correct by this thesis. Both the current state analysis and development work carried out in this thesis were of practical use in reorganizing the unit's work distribution.

Keywords: teamwork, kaizen, work distribution

Sisällys

Lyhenteet

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tutkimusmenetelmät | 2 |
| 2.1 | Tutkimuksen rakenne | 3 |
| 2.2 | Kyselytutkimus | 4 |
| 2.3 | Analysointi ja mallintaminen | 5 |
| 2.4 | Haastattelututkimus | 6 |
| 3 | Nykytila | 7 |
| 3.1 | Tiimin työnjaon lähtötilanne | 7 |
| 3.2 | Kyselytutkimuksen tulokset | 8 |
| 3.3 | Mallintamisen ja analysoinnin tulokset | 11 |
| 3.3.1 | Geograafinen aluejaon malli | 13 |
| 3.3.2 | Standardoitu malli | 15 |
| 3.3.3 | Hybridimalli | 16 |
| 3.4 | Haastattelututkimuksen tulokset | 16 |
| 4 | Organisaatioiden kehittäminen | 21 |
| 4.1 | Kaizen | 21 |
| 4.2 | Lean | 22 |
| 4.3 | Roolien määrittelyn merkitys | 23 |
| 4.4 | Yhteenveto | 24 |
| 5 | Kehitysehdotus | 25 |
| 5.1 | Työtehtävien kategorisointi | 25 |
| 5.2 | Alustavan mallin muodostaminen | 27 |
| 5.3 | Malliin liittyvät havaitut riskit | 29 |
| 5.4 | Mallin toimivuuden mittaminen | 31 |
| 5.5 | Työnjako | 31 |
| 6 | Jatkotoimenpiteet | 32 |
| 6.1 | Työpaja | 33 |
| 6.2 | Mallin testaaminen ja käyttöönotto | 33 |

| | | |
|---|---|----|
| 7 | Yhteenveto ja arviointi | 34 |
| | Lähteet | 36 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1: Haastattelujen muistiot | |
| | Liite 2: Tiimin työnjaontila – kyselylomake | |
| | Liite 3: Tiimin työnjaontila - vastaukset | |

1 Johdanto

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatiot joutuvat muuttamaan jatkuvasti prosessejaan vastatakseen asiakasorganisaatioiden, yhteistyökumppaneiden sekä muiden sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin, samoin kuin myös markkinoiden trendeihin. Organisaatioiden sisäisten prosessien ja rakenteiden on tuettava ulkoisten tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistettava niiden tavoittelemisen. Yksi laajasti käytetty tapa kehittää organisaatioiden sisäisten prosessien tehokkuutta on hyödyntää Kaizen-filosofian mukaisesti ”ruohonjuuritason” työntekijöiden asiantuntijuutta prosessien kehityksessä.

Tämän insinööriyön tilaajana oli Neles Finland Oy:n tilausten käsittelyn yksikkö. Neles Finland Oy on suomalainen pörssiyhtiö, jonka perustamisesta on insinööriyön toteutuksen aikana kulunut noin 65 vuotta. Yritys tunnetaan prosessiteollisuuden alalla teollisuusventtiilien ja virtauksensäätöratkaisujen toimittajana. Neles on globaali brändi, ja se toimii laajalti eri puolella maailmaa ja sillä on asiakkaita jopa 115 valtiossa. (Neles 2022.)

Kohteena olleessa yksikössä oli hiljattain ennen insinööriyön toteutusta tapahtunut rakenteellisia muutoksia, jotka olivat vaikuttaneet kyseisen yksikön työnjaon toteuttamiseen. Insinööriyön toteuttanut opiskelija työskenteli insinööriyön aikana harjoittelijana kyseisessä yksikössä.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, minkälaiseksi työnjaon tilanne kyseisessä tiimissä koetaan tapahtuneiden organisaatiomuutosten jälkeen ja minkälaisia asioita työnjaossa pitäisi kehittää, jotta työnjako tiimissä koettaisiin sekä tehokkaampana että mielekkäämpänä. Tavoitteena oli luoda tutkimuksen aikana kerätyn aineiston pohjalta kehitysehdotus kohdeorganisaation työnjaon kehittämiseksi.

Insinööriytyö rajoittuu kohdettiimin työnjaon nykytilan tarkasteluun sekä kehitysehdotuksen luomiseen tutkimuksen ohella syntyvän aineiston sekä aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumisen pohjalta. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Insinööriytyön toteutus aloitettiin tarkastelemalla ensin nykytilaa. Nykytilan ymmärtämiseksi insinööriytyöntekijä hyödynsi hänellä jo olemassa olevaa tietoa organisaatiosta ja toteutti kyselytutkimuksen tiimille. Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen muodostettiin opiskelijan toimesta erilaisia alustavia työnjaon malliehdotuksia. Tämän jälkeen suoritettiin haastattelututkimus, jonka avulla kerättiin tarkempaa tietoa kyselytutkimuksen tuloksiin sekä alustaviin työnjaon malliehdotuksiin liittyen. Sen jälkeen insinööriytyöntekijä tutustui aiheeseen liittyvään teoriaan ja loi lopulta kerätyn aineiston pohjalta kehitysehdotuksen siitä, miten työnjakoa voitaisiin kehittää.

2 Tutkimusmenetelmät

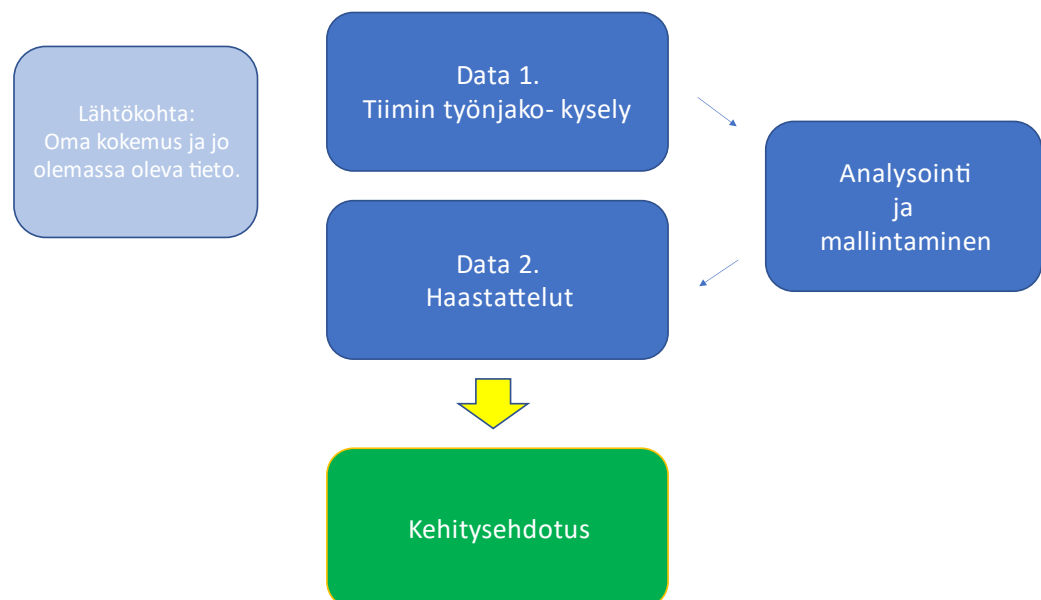
Tässä luvussa käydään läpi, minkälaisia tutkimusmenetelmiä tässä insinööriytyössä on käytetty. Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä viitataan määrälliseen tutkimukseen. Hanna Vilkka esittää teoksessaan ”Tutki ja kehitä”, että kyselylomakkeen avulla suoritettu kyselytutkimus on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty tapa kerätä aineistoa. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin sen vuoksi, että sen avulla on mahdollista saada selville arkaluontoista sisältöä, koska vastaajien ei tarvitse vastata kysymyksiin omalla nimellään. Vilkan mukaan yksi yleisimpiä haasteita kyselytutkimuksen toteuttamisessa on alhainen vastausprosentti, mutta koska insinööriytyöntekijä työskenteli samassa tiimissä haastateltavien kanssa, tämä ei osoittautunut merkittäväksi ongelmaksi tässä tutkimuksessa. (Vilka 2021.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan puolestaan tutkimusaineiston hankkimista ihmisten kokemuksiin perustuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusainestoa kerätään yleensä haastattelujen avulla, vaikka Vilka painottaakin, ettei se ole ainoa kvanlitatiivisen tutkimuksen menetelmä tutkimusaineston keräämiseksi. Haastattelut voidaan suorittaa monin eri tavoin, ja Vilka esitteleekin kirjassaan erilaisia haastattelutapoja, kuten esimerkiksi lomakehaastattelun, teemahaastattelun ja avoimen haastattelun. Tässä tutkimuksessa toteutettiin yksilöhaastatteluja syvemmän ymmärryksen saamiseksi tutkimuksen kohteesta. (Vilka 2021.)

2.1 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen rakenne ja minkälaisia menetelmiä siinä on käytetty sekä miten tutkimus on toteutettu.



Kuva 1. Kaavio tutkimuksen rakenteesta.

Kuvassa 1 nähdään, missä järjestyksessä tutkimus on toteutettu. Tutkimus aloitettiin nykytilan kartoituksella. Aloittaessaan nykytilan kartoittamisen

insinööriyöntekijä hyödynsi hänellä jo olemassa olevaa tietoa tutkimuksen kohteesta, sillä hänellä oli jo työnjakoon liittyen kertynyt omaa näkemystä työkokemuksensa kautta. Jotta saadaan tietoa siitä, miten tiimissä koetaan työnjaon nykytila ja minkälaisia kehityskohteita siinä mahdollisesti koetaan olevan, suoritettiin kyselytutkimus loka- ja marraskuun aikana 2021 (liitteet 1 ja 2). Kysely jaettiin koko tiimille (poislukien esihenkilö) ja tällä tavalla oli tarkoitus saada määrällistä aineistoa tiimin työnjaon toimivuuteen liittyen suoraan tiimiläisiltä. Tämän jälkeen analysoitiin kyselytutkimuksen tuloksia.

Analysoinnin pohjalta voitiin kartoittaa, missä työnjakoon liittyvät haasteet tiimiläisten kokemusten mukaan ovat. Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen insinööriyöntekijä toteutti pohdintaa tuloksiin liittyen, loi määritelmiä vastauksissa esiin tulleista tarpeista, joiden saavuttamista työnjaon mallin pitäisi tukea, sekä loi alustavia erilaisia malleja olemassa olevan tiedon sekä kyselytutkimuksen tulosten pohjalta siitä, miten työnjako voitaisiin toteuttaa. Tämän jälkeen marras-joulukuun aikana 2021 toteutettiin haastattelututkimus, jossa haastateltiin muutamia tiimiläisiä syvemmän ymmärryksen saamiseksi kyselytutkimuksen tuloksiin, siitä tehtyihin johtopäätöksiin sekä alustaviin malleihin liittyen. Näiden pohjalta luotiin tiimin työnjakoon liittyen kehitysehdotus.

2.2 Kyselytutkimus

Nykytilan kartoittamiseksi työn kohteena olevalle tiimille suoritettiin kyselytutkimus, joka on yleinen kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen työkalu. Sen avulla oli tarkoitus selvittää tiimiltä, miten nykyinen työnjako koetaan ja millä alueilla työnjaossa koetaan eniten haasteita ja löytää ns. kipupisteet, jotka kaipaivat muutosta tiimiläisten kokemuksen mukaan. Kyselytutkimus toteutettiin Google Formsilla, joka on Googlen tarjoama ilmainen verkkopohjainen kyselyhallintaohjelmisto. Kysely oli rakennettu niin, että se jakautui viiteen eri pääaihealueeseen:

- taustatiedot
- käytössä olevien työjonojen tehokkuus
- nykyinen toimintamalli
- työtehtävien selkeys
- tyytyväisyys.

Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, rastiruutuun kysymyksiä sekä asteikollisia kysymyksiä ja nämä ovat nähtävissä liitteessä 2. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli mahdollistaa vastaajalle omien ajatusten esiintuominen mahdollisimman vapaamuotoisesti. Monivalintakysymysten sekä rastiruutuun kysymysten tarkoituksena oli selvittää, pitääkö jotkin ennakkoletukset paikkaansa ja onko näissä havaittavissa joitain selkeitä trendejä tiimissä eli tuleeko selkeitä jakaumia vastauksissa esille. Asteikollisten kysymysten tarkoituksena oli puolestaan selvittää tiimiläisten tyytyväisyyttä ja kokemusta tietyistä työnjakoon liittyvistä asioista. Kohteena olleen tiimin työntekijät vastasivat kyselyyn anonymisti, ja vastausprosentti oli 75 % kaikista niistä, joille kysely toimitettiin. Kysymyksiä oli yhteensä 19 ja kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselyn ollessa vastattavissa insinööriyöntekijä muistutteli tiimiläisiä yhteisien kommunikointikanavien ja tapaamisten kautta varmistaakseen riittävän vastausprosentin saavuttamisen, jotta vastauksissa olisi tiimin enemmistö edustettuna.

2.3 Analysointi ja mallintaminen

Kyselytutkimuksen jälkeen insinööriyöntekijä loi vastausten pohjalta tiivistelmän vastauksista, joka on esitelty luvussa 3.2, sekä määritelmät asioista, joiden saavuttamista uuden työnjaon mallin pitäisi tukea (taulukko 2, luku 3.3). Välitulokset esiteltiin sekä tilaajalle että tiimille. Kyselyn tuloksien esittelemisen jälkeen insinööriyöntekijä pohti nykyistä työnjaon mallia ja aiemmin tiimissä

käytössä ollutta työnjaon mallia, josta oli saanut epätarkkoja ja epämääräisiä havaintoja mm. lounaskeskustelujen aikana kokeneemmilta tiimiläisiltä. Analysoinnin ja mallintamisen tulokset on esitelty luvussa 3.3.

2.4 Haastattelututkimus

Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin sekä mallintamisen jälkeen toteutettiin haastattelututkimus, joka on yleinen kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää syvemmin kyselytutkimuksessa esiin nousseita kipupisteitä ja kerätä palautetta kokeneemmilta tiimiläisiltä alustaviin työnjaon malleihin liittyen.



Kuva 2. Haastattelututkimuksen rakennekaavio, jonka mukaan haastatteluissa edettiin.

Kuvassa 2 näemme, minkälainen rakenne toteutetuissa haastatteluissa oli. Haastattelut toteutettiin avoimessa ideoivassa ilmapiirissä, jossa haastattelija esitteli ensin kyselytutkimuksen tuloksia ja analysoinnin johtopäätöksiä sekä määritelmiä asioista, joiden saavuttamista uuden työnjaon mallin pitäisi tukea ja keräsi näihin liittyen palautetta. Tämän jälkeen, kuten kuvasta 2 näemme, haastattelija esitteli kolme erilaista työnjaon mallia ja keräsi näihin liittyen palautetta haastateltavilta. Lopuksi haastattelija kyseli haastateltavilta, mikä oli heidän mielestään paras näistä malleista täyttämään kyselytutkimuksessa esille tulleita tarpeita ja kommentoimaan ja perustelemaan vastaustaan. Haastattelujen muistiot on esitelty liitteessä 1.

3 Nykytila

Tutkimusta aloittaessa insinööriyötä tekevä opiskelija työskenteli insinööriyön kohteena olevassa tiimissä ja näin ollen tekijälle oli jo kertynyt omaa asiantuntemusta käsiteltävänä olevaan aiheeseen eli tiimin työnjakoon liittyen. Tiimin työnjaossa oli noin vuosi ennen tutkimuksen suorittamista tapahtunut organisaatorakenteellisia muutoksia ja insinööriyön avulla tahdottiin selvittää, miten tiimissä tällä hetkellä koetaan tiimin työnjako tehokkuuden ja mielekkyyden näkökulmasta ja missä asioissa koetaan haasteita.

3.1 Tiimin työnjaon lähtötilanne

Noin vuosi ennen insinööriyön toteuttamisen ajankohtaa tilausten käsittelyn yksikössä oli tapahtunut organisaatorakenteellisia muutoksia, joissa kaksi ennen erillistä osastoa oli yhdistetty yhdeksi suuremmaksi osastoksi. Yhdistetyn tiimin hallinta-alue muuttui laajemmaksi ja tiimin koko suuremmaksi.

Työtehtävät oli jaettu siten, että tiimi hallitsi laajaa aluetta erilaisia työtehtäviä. Työtehtävät sijoittuvat hyvin laajalle alueelle eri vaiheisiin tilaus-toimitusketjua ja olivat luonteeltaan senkaltaisia, että ne jakaantuivat luontevasti eri geograafisiin alueisiin. Merkittävä osa tilausten käsittely tiimin kiertävistä työtehtävistä oli merkitty erilliseen listaan, jonka pohjalta työtehtäviä jaettiin tiimiläisille tiimin yhteisissä tapaamisissa. Muut työtehtävät jaettiin joko FiFo (First In, First Out) -periaatteella tai muulla tavalla. Listaan merkityjä työtehtäviä jaettiin melko vapaamuotoisesti, kuitenkin aina yhdessä tiiminä varmistaen, että jokaista työtehtävää kohden oli tekijä, jolla oli riittävä osaaminen tehtävän toteuttamiseen.

3.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa on esitelty tiivistelmä kyselytutkimuksen tuloksista (liite 3). Kyselytutkimus toteutettiin tutkimuksen kohteena olleelle tiimille työnjakoon liittyen. Kyselytutkimukseen vastasi 75 % tiimiläisistä, mikä sisälsi tasaisesti sekä kokeneempia että vähemmän kokeneempia työntekijöitä. Kyselyn 1. ja 2. kysymys koskivat vastaajien taustatietoja. Kysymykset 3 – 7 koskivat työnjaossa käytettäviä työjonoja. Kysymykset 8 – 11 koskivat käytössä olevaa työnteon mallia ja kysymykset 12 – 16 työtehtävien selkeyttä ja loput kysymykset 17 – 19 yleistä tyytyväisyyttä työnjakoon.

Kyselytutkimus sisälsi paljon kysymyksiä ja tässä esitellään tiivistelmä, jonka tutkimuksen toteuttanut opiskelija loi vastausten pohjalta ja jota hän käytti myöhemmässä vaiheessa luodessaan kehitysehdotuksen aineiston pohjalta.

Taulukko 1. Tiivistelmä vastauksista työjonojen tehokkuuteen liittyen.

| Työjonojen tehokkuus (kysymykset 3-6) | |
|--|--|
| 71% vastaajista kokee työjonot hyväksi tai erittäin hyväksi työkaluksi. | Ne jotka eivät olleet tyytyväisiä työjonojen käyttöön olivat tyytyväisiä kuitenkin työnkiertoon tiimissä. |
| Kokeneemmat työntekijät keskimäärin tyytyväisempiä työjonojen käyttöön kuin vähemmän kokeneet työntekijät. | Tyytyväisyydessä ei selvää eroa riippuen siitä minkälaisia työtehtäviä vastaaja tekee pääasiassa. |
| Kokeneemmat työntekijät selvästi vähemmän tyytyväisiä työtehtävien vaihteluväleihin. | "Työjonojen vaihteluväliä määriteltäessä pitäisi ottaa huomioon tehtävän vaativuus . Vastaavasti helpoissa ja rutiininomaisissa työjonoissa vaihteluväli voisi olla nopeaakin" |
| "Yleensä työjonot vaihtuvat sopivaan tahtiin, mutta sitten on niitä työjonoja, jotka ns. henkilöityvät eli niistä ei meinaa päästä millään eroon." | "Työjonot täytyy ottaa niin, että ehtii tehdä ne ajallaan." |
| "Koskien niitä työjonoja, joissa on enemmän huomioitavaa ja opettelua, ei olisi haitaksi, vaikka vaihteluväli olisi pidempikin kuin 4 vkoa." | Suurin osa vastaajista sitä mieltä, että työtehtävät pitäisi suunnitella etukäteen vähintään 1-3kk kerrallaan eteenpäin. |

Taulukossa 1 on esitelty keskeisimmät vastaukset ja huomiot vastauksista kysymyksiin 3-6. Kysymyksen 7 vastausten pohjalta insinööri työntekijä loi tiivistelmän esiin nousevista teemoista:

- Tarvitaan tavoitteellisuutta työjonojen suunnitteluun.
- On varmistettava reiluus ja tasapuolisuus työjonojen kierrossa.
- Tarvitaan erottelua helppojen ja vaikeiden jonojen jakamisen välillä.
 - Työtehtävien kategorisointia.
- Rakenteen tarve työjonojen vastuiden suunnittelussa.
 - Ehdotetaan pikkutiimejä ja maajakoa.
- Turhautuneisuutta nykyiseen työnjakoon.
- Vaikeiden työjonojen välttelyä.
- Työjonojen yhdistelemistä isommiksi kokonaisuuksiksi.
- Tyytyväisyyttä siihen että voi itse vaikuttaa omiin työtehtäviin.
- Tarvitaan selkeyttä työjonojen jakamisperusteisiin.
- Töiden jakaminen laajempiin kokonaisuuksiin, joita voisi tehdä pidemmän aikaan, sen sijaan että yksittäisiä työtehtäviä jaetaan.

Nykyinen toimintamalli, jossa pyritään laajentamaan osaamista (kysymykset 8-11), koetaan tiimissä positiivisena asiana. Laajaa osaamista pidetään hyvänä tavoitteena, mutta vastauksissa on nostettu esille, että nopea työtehtävien kierto on mahdollista vain rutiininomaisissa työtehtävissä. Kysyttäessä vastaajilta, pitäisikö vastualueet tiimin sisällä jakaa entistä tarkemmin ja pidemmiksi aikaväleiksi jollakin tavalla, jotta saataisiin lisää rakennetta ja jatkuvuutta päivittäiseen toimintaan vastaus oli 3.8/5, joka osoittaa, että uudella rakenteella on tiimissä kysyntää.

Kysymyksissä 12-17 esitettiin kysymyksiä työtehtävien selkeyteen liittyen. Suurin osa vastaajista ei kokenut, että työtehtävien selkeydessä olisi merkittäviä ongelmia ja koki myös voivansa hyödyntää olemassa olevaa tietoa tehokkaasti työtehtävissään. Esiin nousevia teemoja näissä vastauksissa oli:

- Epäselvyys työjonoihin kuuluvista vastuista.
- Ohjeet eivät ajantasalla ja se haittaa työskentelyä.
- Muutoksissa liian kova vauhti.
- Ohjeiden käytännöllisyys.

- Tarkkoja ohjeita voi olla hankala löytää.

Kysymyksessä 18 kysyttiin että, mitä tiimin työnjaossa olisi tärkeintä muuttaa, jotta työskentely olisi mielekkäämpää. 1/3 oli sitä mieltä, että nykyinen työjonojärjestely ei kaipaakaan muutosta, 60 % oli sitä mieltä, että "työjonot toimivat hyvin, mutta vaihteluväliä pitäisi pidentää ja selkeyttää, jotta työjonot ehtisi oppia tekemään paremmin". Viimeisessä kysymyksessä annettiin vapaa sana, jos jäi jotain aiheeseen liittyvää sanomatta. Näistä on tiivistelmä alla.

- Työjonot oikein hyvä tapa tehtäviä, mutta työjonoja päivitettävä sekä yhdisteltävä.
- Mitä varten erottelu työtehtävissä eri vaiheiden välillä?
- Positiivista palautetta tämän hetkisellemme työjonojen jaolle, koska voi itse vaikuttaa siihen paljonko ottaa työjonoja ja paljon ei.
- Pitäisi "velvoittaa" ihmisiä ottamaan uusia työjonoja enemmän, jotta osaaminen laajenisi tiimissä.
- Työjonoissa vähän joustovaraa. Voitaisiko työjonot jakaa erilaisiin toisiaan paremmin tukeviin kokonaisuuksiin?

Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta insinöörityöntekijä toteutti erilaisia määritelmiä, joiden saavuttamista tiimin työnjaon mallin pitäisi tukea. Nämä määritelmät esitellään seuraavassa luvussa.

3.3 Mallintamisen ja analysoinnin tulokset

Kyselytutkimuksen tulosten tarkastelun jälkeen insinöörityön toteuttanut opiskelija päätti tarkastella nykyistä työnjaon mallia sekä hahmotella alustavasti erilaisia vaihtoehtoisia malleja, joilla työnjako voitaisiin järjestää. Aluksi kyselytutkimuksen tulosten pohjalta toteutettiin määritelmiä asioista, joiden

saavuttamista kyselytutkimusten vastausten mukaan käytettävän mallin pitäisi tukea.

Taulukko 2. Alustavat määritelmät uudelle mallille on esitetty taulukossa.

| Alustavat määritelmät uudelle mallille. | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Tavoitellisuus | Johdonmukaisuuden varmistaminen työtehtävien kierrossa | Jakamiskriteerien selkeys | Työtehtävien selkeä jakaminen | Tiimin osaamistason kartoitus ja hyödyntäminen |
| Rakennetta | Työtehtävät niputettava isommiksi kokonaisuuksiksi | Suunnitelmallisuutta | Yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen ja henk. koht. ominaisuudet | Tiimiläisten oma vaikutusvalta tekemiseen |
| Reilua ja tasapuolisuutta | Työjonojen tasapuolinen jakautuminen | Työtehtävien erottelu työtehtävien luonteiden mukaisesti | Joustavuutta työtehtävien suorittamiseen ja järjestelyseen | Kokonaisvaltaisempi asiakaspalvelu asiakkaalle |

Taulukossa 2 näemme määritelmät asioille, jotka nousivat kyselytutkimuksesta esille ja joiden saavuttamista tiimin työnjaon mallin pitäisi tukea. Tulosten analysoimisen sekä läpikäymisen jälkeen insinööriyön ohjaajan kanssa ryhdyin alustavasti pohtimaan, miten työnjakoa voitaisiin kehittää. Koska olin kuullut puhetta aikaisemmin käytössä olleesta maajaon mallista ja koska työtehtävät koskivat laajoja eri geograafisia alueita, ryhdyin pohtimaan, millaisia hyviä ja huonoja asioita tähän voisi liittyä. Vertailin tätä maajaon mallia nykyisesti käytössä olevaan malliin. Pohdiskellessani näitä malleja syntyi idea näiden

kahden mallin yhdistämisestä kolmanneksi malliksi. Kuvasta 3 nähdään pääpiirteittäin näiden kolmen erilaisen alustavan malliehdotuksen ominaisuuksia.

| Geograafinen aluejako: | Standardoitu malli: | Hybridi: |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Eurooppa ja kotimaa 2. Aasia 3. Amerikka + Afrikka 4. Muut | <ul style="list-style-type: none"> • 1 iso tiimi • Kattava työtehtävälista • Läpinäkyvyys työkuorman seurannassa | <ul style="list-style-type: none"> • Työjonot jaetaan muutamaan pakettiin • Paketteihin yhdistelmiä helpoista ja vaikeista työjonoista. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Minitimit alueittain, ei kiertoa tai vähän kiertoa. • Laaja hallinta erilaisista työtehtävistä per alue. = sisältäen tiimin kaikki vastuut) • ”Muut” kategoriaan sisältyisi mahdollisimman vähän työjonoja | <ul style="list-style-type: none"> • 1 iso tiimi • Kattava työtehtävälista, joka sisältää laajasti erilaisia työtehtäviä. • Pyritään standardisoimaan mahdollisimman paljon tehtäviä. • Voi helpottaa tiimiläisten työkuorman seurantaa | <ul style="list-style-type: none"> • Supistettu työjonolista • Tiimiläiset jaetaan minitiimeihin, joissa säännöllinen kierto. • Herkästi siirretään paketeista toiseen työkuormatilanteiden muuttuessa |

Kuva 3. Alustavia malliehdotuksia työnjaon toteutukselle.

Kuvassa 3 näemme alustavia määritelmiä erilaisille malleille, jotka voisivat toimia pohjana työnjaon mallin kehittämiseksi tai jatkokehittämiseksi. Nämä alustavat mallit on kuvailtu seuraavissa kolmessa alaluvussa.

3.3.1 Geograafinen aluejaon malli

Tämä malli sai alkunsa siitä, että insinööriyöntekijä oli kuullut satunnaisissa keskusteluissa kokeneempien tiimiläisten kanssa kommentteja siitä, että aikaisemmin tiimissä oli käytössä eräänlainen aluejaon malli, jossa vastualueet oli jaettu tiimin kesken geograafisiin alueisiin rajautuen. Tämä kuulosti opiskelijan korviin loogiselta, sillä tiimin työtehtävät koskivat laajoja geograafisia alueita.

Insinööriyöntekijä loi näiden keskustelujen pohjalta sekä omaan kokemukseen perustuen alustavan geograafisen mallin, jonka hän alustavasti suunnitteli oman tietoonsa ja satunnaisista keskusteluista saamiensa kuvausten mukaan.

Yleisiä ominaisuuksia tässä mallissa olisi:

- Yhden suuren tiimin sijaan olisi tiimi olisi jaettu 2-4 minitiimiin.
- Minitiimit vastaisivat tietyistä geograafisista alueista ja niihin liittyvistä työtehtävistä.
- Yhden tiimin voisi jättää ilman ns. aluevastuita hoitamaan muita mahdollisia työtehtäviä.
- Minitiimit jaettaisiin sen mukaan, miten paljon kyseinen alue työllistää sopivan kokoiseksi.
- Tiimit vastaavat maakohtaisten ohjeiden ajantasalla pysymisestä.
- Tiimiläisten osaaminen eri työtehtävistä kehittyisi tässä mallissa, koska työtehtävien vastuualue olisi laaja.
- Työnajako tiimien sisällä voitaisiin toteuttaa joko nimeämällä yksi henkilö tiimin koordinoijaksi tai jättämällä tiimin itsestäänohjautuviksi.
- ”Kaikki tekee kaikkea” malli alueiden sisällä, eli minitiimeissä ei tarkkoja pysyviä rooleja.
- Minitiimeistä pitäisi kuitenkin löytyä tarvittava määrä osaamista ja kokemusta, jotta kaikki erilainen työtehtävät voidaan toteuttaa.
- Vaihtelua / tiimiläisten siirtymisiä tiimeistä toiseen toteutettaisiin harvoin.

Tässä mallissa eri tilaus-toimitusketjun vaiheisiin liittyvät tehtävät jaettaisiin sen mukaan tiimiläisille, minkä alueen tilauksiin työtehtävät liittyvät, esim. kotimaahan liittyvät työtehtävät kotimaasta vastaavalle tiimille. Tässä mallissa ideana olisi, että kaikki kyseisen alueen työtehtävät jaettaisiin tietyille henkilöille, jotka muodostaisivat oman minitiiminsä.

3.3.2 Standardoitu malli

Tämä mallin luomisen pohjana toimi insinööriyön aikana käytössä ollut malli ja miten sitä voitaisiin kehittää entisestään.

Yleisiä ominaisuuksia tässä mallissa:

- Oman työkuorman hallinta paremmin hallittavissa.
- Mahdollistaa yksittäisen työntekijän työtehtävien painottamisen joko omille vahvuusalueille tai niille alueille, joissa haluaa kehittyä.
- Nopea työtehtävien kierto ja tarkka seuranta työjonoissa mahdollista. Toisaalta raskas jakaa koko tiimin kesken.
- Työtehtävien jako yhteisissä palavereissa, jolloin yksilöillä vahva vaikutusvalta siihen mitä työtehtäviä tahtovat valita.
- Prosessit hyvin standardoitu, jolloin on pienempi riski työtehtävien henkilöitymiselle.
- Selkeä ja yksiselitteinen työnjako.
- Nykyistä työjonolistaa voidaan aina päivittää vastaamaan sen hetken toistuvia työtehtäviä tilanteiden muuttuessa.
- Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus työjonojen jaossa voidaan saavuttaa työnjohdon osallistamisella.

Työtehtävät on jaettu koko tiimin kesken siten, että yksi suuri tiimi vastaa kaikista työkohteena olevista alueista. Työtehtävät voitaisiin erotella toisistaan työnluonteen mukaisesti ja standardoida mahdollisimman kattavasti, sillä standardoidut työtehtävät on helposti lisättävissä työjonolistalle.

3.3.3 Hybridimalli

Hybridimallin ideana on yhdistää sekä standardoidun mallin että geograafisen aluejaon mallin hyvät puolet. Tämän mallin idea tuli insinööriyön tekijälle mieleen hänen pohtiessaan nykyistä standardoitua mallia sekä geograafista aluejaon mallia mielessään. Nimi hybridimalli tulee siis näiden kahden mallin yhdistämisestä. Hybridimalli luotaisiin siten, että tiimin työtehtävien listaa muokattaisiin siten, että se sisältäisi yksittäisten tehtävien listan sijaan suurempia kokonaisuuksia eli ns. paketteja, joihin jaettaisiin tiimiläisiä työkuormatilanteen mukaisesti sopiva määrä vastaamaan useasta työtehtävästä.

Yleisiä ominaisuuksia tässä mallissa:

- kokonaisvaltainen asiakaspalvelu
- osaamisen homogenisoituminen tiimissä paketteihin kuuluvan laajan hallinta-alueen myötä
- yhteisten työtehtävien jakamisen yksinkertaistaminen
- työtehtävien jako paketista vastaavissa tiimeissä
- joustavampi malli
- kiertävät pakettivastuut, jotka ehkäisevät henkilöytymistä.

3.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluissa esiteltiin haastateltaville sekä kyselytutkimuksen että mallintamisen ja analysoinnin tuloksia. Tuloksiin kerättiin haastattelujen avulla syvempää näkemystä ja palautetta neljältä valitulta tiimiläiseltä, jotka oli valittu insinööriyöntekijän toimesta. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka omasivat jo pidemmän kokemuksen yrityksestä työskentelystä ja näkemystä erilaisista työnjaon malleista, kuitenkin edustaen erilaisia taustoja.

Yleistä kaikissa haastatteluissa oli se, että pääpiirteittäin kyselytutkimuksen tuloksia ei pidetty yllättävinä. Haasteltavat olivat yksimielisiä siitä, että nykyisessä käytössä olevassa mallissa on useita haasteita, joiden ratkaisemiseksi nykyistä mallia on joko muutettava tai se on korvattava uudella mallilla.

Seuraavaksi on esitelty tiivistelmät liittyen haastattelu kysymyksiin.

Tiivistelmiin on koottu insinööriyön toteuttavan opiskelijan arvionmukaisesti olennaisimmat osuudet kaikkien vastaajien nostoista. Yhteenvedot kaikista haastatteluista näkee liitteestä 1.

Taulukko 3. Kommentteja kyselytutkimuksen tuloksien ja uuden mallin määritelmien läpikäyntiin liittyen.

| Kommentteja kyselytutkimuksen tuloksien ja uuden mallin määritelmien läpikäyntiin liittyen. | |
|---|---|
| 1. | Liian usein tapahtuvat työtehtävien vaihdokset luovat kaaosta tiimin työnjaossa. |
| 2. | Yksilöllisyyden huomioiminen tärkeää työnjaon suunnittelussa, sillä se lisää mielekkyyttä. |
| 3. | Työjonojen vaihteluvälien on oltava tarpeeksi pitkät ja tasapainossa tehtävien luonteiden mukaan. |
| 4. | Tiimiläisten on tärkeä ymmärtää toistensa toimenkuvat, sillä se vähentää "epäreiluuden" tunnetta. |
| 5. | Työjonoja on tärkeä niputtaa ja vähentää. |
| 6. | Alueiden perusteella hyvä jakaa vastuita. |
| 7. | On tärkeää, että jollakin on "koppi" työnjaosta, esihenkilö loogisin vaihtoehto. |
| 8. | Tärkeää edellyttää tiimiläisiltä jatkuvaa kehittymistä. |
| 9. | On tärkeää että pakolliset työtehtävät eivät vie 100% työajasta, vaan on jätävä ylimääräistä aikaa. |

| | |
|-----|--|
| 10. | Maajaossa ennakointi vaikeaa ja tämä johti aikaisemmassa mallissa epätasaiseen työnjakoon. |
| 11. | Työjonot ovat auttaneet työkuorman seurannassa. |

Taulukossa 3 on esitelty tiivistelmä haastateltavien kommentteista liittyen kyselytutkimuksen tulosten sekä uuden mallin alustaviin määritelmiin liittyen. Monet vastauksista joko vahvistivat kyselytutkimuksessa esiin tulleita seikkoja tai tarkensivat niitä vastaajan henkilökohtaisesta näkökulmasta.

Taulukko 4. Kommentteja liittyen malliin 1.

| Kommentteja liittyen malliin 1. | |
|---------------------------------|---|
| 12. | Nopealla työjonojen uudelleendelegoisella voi ehkäistä epätasaista työkuormaa. |
| 13. | Jos tiimi jaetaan minitiimeihin, jokaisesta minitiimistä löydyttävä tarvittavan laajasti osaamista. |
| 14. | Työnjaossa on tärkeää huomioida, että ei olla liian kauan saman tiimin kanssa. |
| 15. | Minitimeihin jakautuminen voisi tukea osaamisen kehittymistä tiimissä. |
| 16. | Ryhmiä olisi oltava 3-4 hlö:ä. Minitimeissä synergiaetu. |
| 17. | Työnjaossa olisi oltava kokonaisvaltainen työnkuva + asiakaspalvelu. |

Taulukossa 4 on esiteltynä tiivistelmä haastateltavien vastauksista koskien mallia 1, joka on esitelty kuvassa 3 luvussa 3.3. Erityisen tärkeinä kommentteina insinööriyöntekijä piti vahvistusta tarpeesta työnjaon kannalta kyetä uudelleendelegoimaan nopeasti resursseja työkuormatilanteiden muuttuessa sekä palautetta siitä, että minitiimeihin siirtyminen kehittäisi laajaa osaamista tiimissä.

Taulukko 5. Kommentteja liittyen malliin 2.

| Kommentteja liittyen malliin 2. | |
|---------------------------------|---|
| 18. | Tiimi kaipaa uudenlaista työnjaon mallia, nykyinen malli ei toimi. |
| 19. | Tässä mallissa "ikävät hommat" jää helposti ahkerien ongelmaksi ja "rohkeimmat" saavat otettua kirsikat kakun päältä. Tämän takia yhteinen sopiminen koko tiimin kesken ei toimi. |
| 20. | On tärkeää, että työnjako on esihenkilön käsissä. |
| 21. | Olisi hyödyllistä jakaa samojen asiakkaiden tilausten seuranta samalle henkilölle. |
| 22. | On tärkeää vähentää työjonoja ja "siistiä" nykyistä työnjakolistaa, tällä hetkellä se on "liian pieninä palasina". |

Taulukon 5 vastauksissa käy hyvin esille tarve nykyisen työnjaon mallin kehittämiseksi. Kommentit vahvistavat monia kyselytutkimuksessa esille nousseita seikkoja, kuten tarpeen työjonojen listojen vähentämiseksi sekä työtehtävien jakoon liittyvät haasteet.

Taulukko 6. Kommentteja liittyen malliin 3.

| Kommentteja liittyen malliin 3. | |
|---------------------------------|--|
| 23. | Parempi hallinto, koska vähemmän työjonoja. |
| 24. | Tässä olisi niputettava ja jaettavat resurssit työllistävyyden mukaan. |
| 25. | Kokonaisvaltainen asiakaspalvelu. |
| 26. | Haaste: isojen pakettien sisällä työtehtävien jakaminen tasaisesti. |
| 27. | Olisi hyvä idea, että nopeista työjonoista ja/tai kaikista viikkolähdöistä muodostettaisiin oma paketti. |
| 28. | Jos työkuormatilanne kohtuullinen paketeissa, tämä malli erittäin hyvä. |

Taulukossa 6 esitellään haastateltavien kommentit koskien mallia 3. Työjonojen kiteyttämisen tarve ja kokonaisvaltaisuuden lisääminen työtehtävien jaossa nousee selkeästi esille vastauksissa.

Taulukko 7. Kommentteja kysymykseen, miten itse järjestelisit työnjaon.

| Kommentteja kysymykseen, miten itse järjestelisit työnjaon. | |
|---|---|
| 29. | Mallien 1 ja 3 viilaaminen yhteen. Tärkeää määritellä tarkoin pakettien koko ja henkilöiden määrä per paketti. |
| 30. | Malli 1. Viikkolähdöille oma työjono paketti. |
| 31. | Henkilökemioiden kannata erinomainen idea jakautua pienemmiksi tiimeiksi. Minitiimeissä helpompi tutustua toisiin tiimiläisiin paremmin |
| 32. | Malli 3. vastaajan oma suosikki pienin korjauksin. Tarkisteltava huolellisesti monta henkilöä per paketti ja että natsaa työllistävyyteen. Nopea uudelleendelegointi paketista toiseen loistava ominaisuus. |
| 33. | Työkuormatilanne raportoinnin sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeää, että yhtä pakettia kohden vähintään 2 henkilöä. |
| 34. | Puhdas maajako (malli 1) tuskin toimisi, mutta osittainen voisi toimia hyvin. |
| 35. | Jokaisesta minitiimisä olisi löydettävä 1. joka osaa katselmointivaiheen, 1-2 jotka osaavat tilausten seuranta ja 1-2 jotka osaavat huolintaa. Tämä auttaisi osaamisen laajentumista tiimissä. |
| 36. | Ryhmiä ei olisi hyvä vaihtua kaikkien kerrallaan paketista toiseen. |

Taulukossa 7 on esiteltyä tärkeimpänä tutkimuksessa pidetyt kommentit liittyen haastateltavien vastauksiin liittyen kysymykseen: ”Miten itse järjestelisit tiimin työnjaon?”. Vastauksissa ilmenee selvästi, että malleissa 1 ja 3 olisi eniten potentiaalia täyttämään kyselytutkimuksessa esille tulleet haasteet tiimin työnjakoon liittyen, mutta pientä hajaannusta siitä, kumpi malleista voisi toimia paremmin.

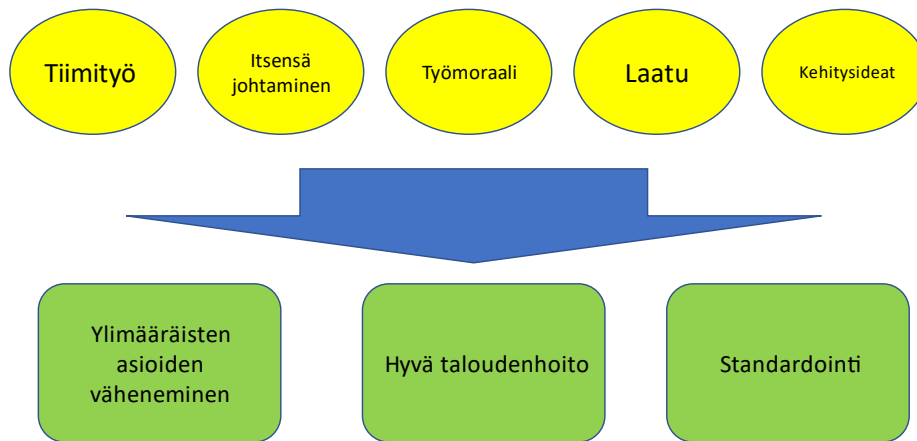
Yhteenvedona haastattelututkimuksen tuloksista todettakoon, että haastattelututkimus pääosin vahvasti kyselytutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

4 Organisaatioiden kehittäminen

Tässä luvussa esitellään organisaatioiden kehittämiseen liittyvää teoriaa, jota on sovellettu tässä insinööriyössä.

4.1 Kaizen

Kaizen tulee sanoista Kai ja Zen. Kai tarkoittaa hyvää ja Zen tarkoittaa muutosta. Yhdessä nämä sanat tarkoittavat ”muutosta parempaan”. Kaizenissa on kyse japanilaisesta liiketoiminnan filosofiasta, jossa pääperiaatteena on koko organisaation laajuinen jatkuvan kehittämisen – ajattelutavan toteuttaminen. Tämä koskee vahvasti työntekijöiden suorittaman työn laadun kehittämistä. Kaizenissa painotetaan erityisesti pienten muutosten tekemistä, joiden avulla voidaan saada aikaan suuria muutoksia lopputuloksessa sekä koko organisaation mukaanlukien työntekijöiden osallistamista työn laadun kehittämiseen. Päinvastoin kuin miten usein suurissa organisaatioissa oletetaan, Kaizen-filosofian mukaan yleensä paras asiantuntijuus työtehtävien ongelmiin liittyen löytyy kyseistä työtehtävää suorittavilta työntekijöiltä ja että näiden henkilöiden osallistaminen työn ja sen tehokkuuden kehittämiseen on elintärkeää. Tämä on ollut myös ydinajatus tässä insinööriyössä. (Hargrave 2021.)



Kuva 4. Kaizenin yleiset periaatteet (mukaillen Hargrave 2021.).

Kuten kuvassa 4 näemme, Kaizenin 5 yleistä periaatetta sisältävät tiimityöskentelyn, itsensä johtamisen, parannetun työmoraalin, laadun sekä kehitysehdotusten luomisen läpi organisaation aina lattiatasosta ylimpään johtoon. Näiden soveltamisen toivotaan johtavan kolmeen lopputulokseen: ylimääräisten asioiden vähentämiseen (elimination of waste), hyvään taloudenhoitoon sekä standardointiin. Ideaalissa tilanteessa Kaizen iskostuu kaikkiin organisaation henkilöihin ja kulttuuriin siten, että sitä toteutaan organisaatiossa jopa huomaamatta. (Hargrave 2021.).

4.2 Lean

Englanninkielisillä 'Lean'-termillä ei viitata ainoastaan johonkin työkaluun, jolla voidaan kehittää prosesseja, vaan ajattelutapaan tai filosofiaan, joka vaikuttaa Lean-työkalujen takana. Filosofian ytimessä on ajatus arvonluonnin maksimoimisesta ja arvonluonnin kannalta ylimääräisten asioiden minimoimisesta. Perusoletuksena on, että asiat voidaan aina tehdä järkevämmällä tavalla kuin miten ne nykytilassa tehdään. Tätä filosofiaa sovellettiin alun perin vain tuotannolliseen teollisuuteen Japanissa, mutta myöhemmin tämän soveltaminen laajeni ja mullisti tuotannollisen teollisuuden lisäksi myös johtamisen ja tietotyöskentelyn. (Gauci 2010; Do 2017.)

Jo 1930-luvulla tutkijat ja yritysjohtajat havaitsivat, että työntekijöitä ei voi kohdella kuin koneita, ja monet esittivät, että pikkutarkalla johtamisella eli ns. micromanagementilla ei saada motivoitua työntekijöitä antamaan parastaan. Osallistamalla työntekijöitä liiketoimintaa koskeviin päätöksiin huomattiin jo silloin olevan yhteys yrityksen suorituskykyyn ja jonkun aikaa yrityksissä mentiinkin tähän suuntaan, mutta monissa organisaatioissa on oltu menossa takaisin pikkutarkkaan ylhäältä käsin toteutettavaan johtamiseen. Tässä hyödynnetään enenevässä määrin automaattisesti toimivia algoritmeja. Tällä trendillä on kuitenkin havaittu olevan kauaskantoisia negatiivisia vaikutuksia niin yrityksen kuin työntekijöidenkin kannalta. (Cappelli 2020.)

Useissa organisaatioissa taivutaan herkästi optimoimaan ja tehostamaan prosesseja nimenomaan panostamalla prosesseihin ja laiminlyömällä sekä hyödyntämättä työntekijöiden asiantuntijuutta prosesseista, sillä prosessien optimointi on yksinkertaisempaa ja helpompi rajata tuloksen tai kustannusten mukaisesti, kun taas ihmisten johtaminen on vaikeampaa. Tutkimusten mukaan kuitenkin juuri pikkutarkka tehostamiseen keskittyvä johtaminen tuottaa pänvastaisia tuloksia kuin halutaan. Ideaalisin tilanne on Cappellin mukaan se, kun yhdistetään sekä optimointi että työntekijöiden osallistaminen prosessien kehittämiseksi. (Cappelli 2020.)

4.3 Roolien määrittelyn merkitys

Australialaisen johtamiseen erikoistuvan yrityksen Leadership Successin mukaan kriittisiä asioita tiimityöskentelyn onnistumisessa ovat mm. roolien selkeys tiimissä, konfliktien ratkaiseminen rakentavassa hengessä sekä tukeva käyttäytymismalli (eng. Back-up behaviour). ”Managing teamwork” -artikkelin mukaan roolien määrittelemisen sekä ymmärtämisen parantaa tiimityöskentelyssä ongelmien omistajuutta ja rajaamista. Tämä auttaa myös ymmärtämään, minkälaisia asioita tiimiläiset voivat odottaa toisiltaan työtehtävissä ja tuo tilivelvollisuuden niistä tehtävistä, jotka on rajattu kuhunkin rooliin. (LeadershipSuccess 2022.)

Konfliktien esiintyminen tiimityöskentelyssä on tavallista, ja se on tullut myös esille joissakin osissa tämän insinööriyön toteuttamista. Artikkelin mukaan konflikteja ilmenee erityisesti tilanteissa, joihin liittyy paljon epäselvyyttä rooleista sekä työtehtävistä. On tärkeää, että ne käsitellään rakentavassa hengessä, sillä muutoin ne voivat vaikuttaa negatiivisesti tiimityöskentelyn tehokkuuteen. Roolien määrittelyn sekä ymmärtämisen tiimeissä pitäisi artikkelin mukaan vähentää konfliktien ilmenemistä. (LeadershipSuccess 2022.)

Samassa artikkelissa esitetään, että tiimit, joissa kyetään tukevan käyttäytymismallin mukaisesti uudelleenjakamaan työtehtäviä tehokkaasti pärjäävän kuormittavissa työkuormatilanteissa paremmin kuin tiimit, joissa tätä käyttäytymismallia ei toteuteta. Artikkelissa esitetään, että työtehtävien uudelleenjakamisen mahdollistamiseksi on tärkeää, että 100% tiimiläisten työajasta ei ole sidottuna tiettyihin tehtäviin, sillä tällöin ei ole joustovaraa, josta voitaisiin tarvittaessa tinkiä. Artikkelin mukaan on myös kriittistä, että esihenkilö varmistaa, että uudelleenjakamisen tarve ei johdu epätehokkuudesta tai laiskuudesta, sillä tämä voisi johtaa kitkaan tiimissä. (LeadershipSuccess 2022.)

4.4 Yhteenveto

Cappelli esittää Harvard Business Review'n artikkelissa "Älä tee ihmisten johtamisesta insinööritiedettä", että tärkeimpiä asioita työntekijöiden menestymisen kannalta tuottavaisuudessa ovat työntekijöiden yhteydenpito toisiinsa, työn merkityksellisyyden tunne sekä osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon. Tämä käy yhteen myös Kaizen-filosofian keskeisten ajatusten kanssa ja tätä ajattelutapaa on noudatettu tämän insinööriyön perusoletuksissa. (Cappelli 2020; Hargrave 2021.)

Tämän insinööriyön lähtökohtana on ollut sama oletus, joka on esitetty Cappellin Harvard Business Review'ssa sekä Kauppalehdessä julkaistussa artikkelissa, että työntekijöillä on vähintäänkin vahva asiantuntijuus liittyen heidän suorittamaansa työtehtävään. Tätä asiantuntijuutta on haluttu hyödyntää

parhaan ratkaisun löytämiseksi työnjaon järjestelyyn toteuttamalla kyselytutkimus sekä haastattelututkimus itse työntekijöille. (Cappelli 2020.)

5 Kehitysehdotus

Luvussa 3.3 esiteltiin kolme potentiaalista alustavaa mallia, joita voitaisiin hyödyntää tiimin työnjaon kehittämisessä. Luvussa 3.4 esitellään haastattelututkimuksen tulokset, jossa näihin erilaisiin malleihin kerättiin näkemystä tutkimuksen kohteena olleesta tiimistä. Yhdistelemällä kyselytutkimuksen tulokset ja haastattelututkimuksen tulokset tutkimuksen tekijä päätyi näiden pohjalta siihen lopputulokseen, että luvussa 3.3.3 esitelty hybridimalli voisi olla potentiaalinen vaihtoehto kehittämään tiimin työnjakoa sekä lieventämään kyselytutkimuksessa ja haastattelututkimuksessa esille tulleita kipupisteitä. Hybridimallissa voitaisiin yhdistää luvussa 3.3.1 esitellyn geograafisen aluejaon mallin sekä luvussa 3.3.2 esitellyn standardoidun mallin hyviä puolia. Tässä luvussa esitellään, miten tutkimuksessa edettiin alustavan työnjaon mallin luomista kohtin.

5.1 Työtehtävien kategorisointi

Tiimin kesken jaettavat työtehtävät työllistävät eri tavoin. Vaihtelevuutta esiintyy sekä vaativuustasossa että ajassa, joka kuluu työtehtävien toteuttamiseen. Kategorisoimalla työtehtävät voidaan luokitella tehtävät ajan vievyyden mukaisesti ja tätä tietoa voidaan hyödyntää työnjaon suunnittelussa.

Taulukko 8. Työtehtävien kategoriat.

| | |
|---------------------------|--|
| 1. Kategorian työtehtävät | Kuvaus: Vähän aikaa vievät tehtävät. |
| 2. Kategorian työtehtävät | Kuvaus: Keskiverran aikaa vievät tehtävät. |
| 3. Kategorian työtehtävät | Kuvaus: Eniten aikaa vievät tehtävät. |

Taulukossa 8 on esitelty työtehtävien alustava kategorisointi. Työtehtävät on jaoteltu ajan vievyyssasteen mukaisesti kolmeen eri kategoriaan. Kategorisointia voi hyödyntää kokonaisten pakettien muodostamiseen.

Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat työtehtävät ovat ajaltaan vähintään kohtuullisen nopeita tehdä ja helppoja opettaa uudelle työtehtävästä vastaavasta tekijälle. Toiseen kategoriaan kuuluvat työtehtävät ovat haastavampia oppia ja vievät selvästi enemmän päivittäisesti työajasta kuin ensimmäisen kategorian työtehtävät. Kategoriaan 3 kuuluvat työtehtävät ovat vaatavuustasolta sitä luokkaa, että niitä ei sisällytetä kokonaisuuksien suunnitteluun vaan niitä kohdellaan erikseen.

Alustavan kategorisoinnin jälkeen näistä erilaisista työtehtävistä voidaan muodostaa työllistävyydeltään optimaalisen kokoisia kokonaisuuksia eli ns. paketteja esimerkiksi kolmella eri tavalla:

1. voidaan yhdistellä useita 1. kategorian työtehtäviä
2. voidaan yhdistellä joitain 1. ja 2. kategorian työtehtäviä
3. voidaan yhdistellä vain 2. kategorian työtehtäviä.

5.2 Alustavan mallin muodostaminen

Luvussa 5.1 esiteltyä alustavaa kategorisointia voi hyödyntää alustavan mallin eli kehitysehdotuksen luomisessa. Perusajatus mallin muodostamisessa on, että yleisessä jaossa olevia työtehtäviä yhdisteltäisiin osaksi suurempia kokonaisuuksia, jotta koko tiimin kesken jaettavia työjonoja jäisi entistä vähemmän jaettavaksi ja tällä tavoin työnjako muuttuisi käytännöllisemmäksi. Näistä suuremmista kokonaisuuksista vastaisi vähintään kaksi henkilöä kerrallaan.

Taulukko 9. Malliehdotus siitä, miten työjonot voitaisiin järjestellä paketteihin.

| | |
|--|--|
| Paketti 1: 1. kategorian työtehtäviä | Paketti 2: 1. kategorian työtehtäviä |
| Paketti 3: 1. ja 2. kategorian työtehtäviä | Paketti 4: 1. ja 2. kategorian työtehtäviä |
| Paketti 5: 1. kategorian työtehtäviä | Muut: 3. kategorian työtehtäviä |

Taulukossa 9 näemme esimerkin siitä, miltä nämä uudet kokonaisuudet voisivat näyttää. Jos tiimissä on esimerkiksi 15 henkilöä sekä joitain harjoittelijoita, niin tiimiläisiä per paketti voisi olla 2-5 henkilöä, aina työkuormatilanteen vaativuuden mukaan. Paketteihin 1-4 voitaisiin sijoittaa esimerkiksi tiettyihin geograafisiin alueisiin liittyvät työtehtävät ja pakettiin 5 esimerkiksi ne työtehtävät, jotka ovat aikasidonnaisia.

Ideana tässä mallissa olisi yhdistää luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 mainittujen mallien hyviä puolia, geograafisen aluemallin selkeä työtehtävien rajausta ja kokonaisvaltainen asiakaspalvelu ja toisaalta standardoidun mallin mahdollistama työtehtävien kierto, jolloin työtehtävät eivät henkilöidy tiettyihin tiimiläisiin, jolloin esimerkiksi sijaistuksien järjestäminen on haastavampaa.

Hybridimallin pitäisi helpottaa työnjakoa koko tiimin kesken isossa kuvassa, sillä se vähentää koko tiimin kesken jaettavien työtehtävien määrää. Sen sijaan, että jaetaan koko tiimin kesken työtehtäviä yksityiskohtaisesti, riittää, että jokaista pakettia kohden on kerrallaan riittävästi tekijöistä sekä osaamista. Paketteihin sijoitettaisiin sen mukaan tiimiläisiä, että niistä löytyisi tarpeeksi laajaa osaamista tiimin eri osaamisalueista työtehtävien toteuttamiseksi. Vastuu työtehtävien toteuttamisesta paketeissa olisi kaikilla paketteihin sijoitetuilla henkilöillä, jolloin osaamisen pitäisi kehittyä ja laajentua tiimissä pakettien hallinta-alueiden ollessa laajoja.

Hybridimallin pitäisi tukea myös tiimiytymistä, sillä siinä yhden ison tiimin sijaan tiimiläiset sijoitettaisiin minitiimeihin, joissa tiimiläisten voi olla helpompi tutustua toisiinsa joutuessaan olemaan tiiviisti toistensa kanssa tekemisissä.

Minitimeissä tiimiläisten olisi mahdollista koordinoita ja sopia tehtävien toteuttamisesta keskenään. Tämä toisi tiimiläisille lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan päivittäiseen tekemiseen sekä kaivattua joustavuutta. Hybridimallin pitäisi myös vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen, sillä työnkuva muuttuisi kokonaisvaltaisemmaksi tiettyjen rajattujen työtehtävien sijaan.

5.3 Malliin liittyvät havaitut riskit

Alustava malliehdotus on potentiaalinen kehitysehdotus tutkimuksen aikana työnjakoon liittyvien kipupisteiden korjaamiseksi, joita on esitelty luvussa 3 esitellyissä tuloksissa. Muutokseen liittyy aina kuitenkin riskejä. Tässä luvussa on esitelty insinööriyön ohella luotu SWOT-analyysi niistä riskeistä, jotka on tässä vaiheessa huomattu sekä ehdotukset niiden lieventämiseksi.

Tässä luvussa on esitelty SWOT-analyysi, joka on yleinen työkalu prosessin sisäisten sekä ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien havainnollistamiseen.

Taulukko 9. SWOT-analyysi.

| | |
|---|--|
| <p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketteryys - Joustavuus - Mielekkyyys - Yksinkertaisuus - Vaikutusmahdollisuudet minitiimeissä | <p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pakettien epätasainen työkuorma - Epätasainen työpanos tiimeissä - Henkilökemia haasteet |
| <p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltaisempi, laadukkaampi ja tehokkaampi asiakaspalvelu | <p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hämmennys asiaksorganisaatiossa - Henkilötyminen |

Uuden mallin ajatuksena olisi muodostaa sopivan kokoisia minitiimejä, jotka vastaisivat paketteihin merkityistä työtehtävistä. Ajatuksena olisi, että resurssit

minitiimeissä pidettäisiin herkästi siirreltävinä työkuormatilanteiden tarpeen mukaisesti, jolloin ylläpidettäisiin isossa kuvassa reagointi valmiutta muuttuviin työkuormatilanteisiin nähden. Tällä tavalla työnjako olisi ketterää, kuten taulukossa 9 esitetään. Työnjakaminen isossa kuvassa olisi myös yksinkertaisempaa, sillä sen sijaan että jaetaan koko tiimin kesken yksityiskohtaisesti työtehtävät, resurssit jaettaisiin paketteihin vastaamaan niistä. Tiimiläisille jäisi kuitenkin paketeissa mahdollisuus keskinäiseen sopimiseen, minkä takia malli lisäisi vaikutusmahdollisuuksia oman työn järjestämiseen samoin kuin joustavuutta esim. yllättävissä tilanteissa.

Ongelmiksi tässä mallissa sen sijaan voisi nousta pakettien epätasainen työkuorma, sillä työkuorman ennustaminen etukäteen on vaikeaa. Myös minitiimien henkilökemiat sekä epätasainen panostus minitiimeissä työhön voisi muodostua haasteeksi samoin. Kun ei ole tarkasti määritelty kenen vastuulla tietyt työtehtävät ovat, on mahdollista, että kukaan ei ota vastuuta työtehtävistä. Hybridimalli itsessään ehkäisisi henkilökemioista mahdollisesti koituvia ongelmia, sillä yksi perusajatus tässä mallissa olisi henkilöiden kierto paketeissa, jolloin kenenkään ei pitäisi joutua työskentelemään erityisen pitkään samana henkilön kanssa ja tiimiläiset pääsevät työskentelemään vaihtelevasti eri tiimiläisten ja henkilöiden kanssa.

Kun mallissa työtehtävät jaettaisiin aluettain, tämän pitäisi johtaa kokonaisvaltaisempaan asiakaspalveluun, sillä asiakkaalle jäisi tässä mallissa vähemmän kontakteja, joiden kanssa olla tekemisissä. Kun työtehtäviä hoidetaan kokonaisvaltaisesti, se synnyttää myös synergiaetuja tekijälle.

Olenlaisin tapa ehkäistä epämääräisyyttä työtehtävien hoitamisen vastuusta on varmistaa, että tiimiläisillä on ymmärrys ja tieto siitä, mitä heiltä odotetaan ja minkälaisia vastuita heidän vastaamaan pakettiin sisältyy. Pakettien työllistävyysasteen seuraaminen on kriittisen tärkeää, jotta saadaan resursseja allokoitua sopivasti sinne, missä tarve on suurin. Seuraamalla tarkasti pakettien työllistävyysastetta voidaan varmistaa, että resursseja allokoidaan sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Näin millekkään paketille ei pitäisi kohdistua kohtuutonta

työkuormataakkaa. Myös luvussa 4.3 esitettyjen tiimityöskentelyn parhaiden käytäntöjen toteuttaminen käytännössä ehkäisee mallin heikkouksina ja uhkina havaittujen ongelmien kasvamista.

5.4 Mallin toimivuuden mittaminen

Mallin toimivuuden seuraaminen olisi kriittisen tärkeää, jotta sen toimivuutta voitaisiin seurata tarkasti ja reagoida mahdollisiin haasteisiin nopeasti, erityisesti silloin kun malli otettaisiin ensimmäisen kerran testattavaksi. Mallin toimiminen edellyttäisi jatkuvaa seurantaa, aluksi päivittäin ja myöhemmin esim. 2-3 viikossa.

Yksi vaihtoehto työkuorman mittaamisen järjestämiseksi olisi, että jokaisesta minitiimistä aina vuorollaan 1 henkilö vastaisi työkuormatilanteen raportoinnista esihenkilölle ja muulle tiimille. Tämä voitaisiin suorittaa esimerkiksi työtehtävien tunnuslukuja seuraamalla, joissa raportoitaisiin eri tehtävien aukiolevien työtehtävien määrät. Työtehtävien tunnuslukujen lisäksi työkuormatilanteen raportoinnista vastaava henkilö voisi tiedustella subjektiivisen kokemuksen minitiimin henkilöiltä työkuormatilanteen kuormittavuudesta ja sitten raportoida tämä sekä esihenkilölle että muulle tiimille esimerkiksi yhteisissä palavereissa.

Sekä subjektiivinen työkuormatilanteen kokemus että tunnusluvut voivat antaa virheellisen kuvan työkuormatilanteesta, mutta yhdessä nämä antavat yleensä melko havainnollistavan ymmärryksen siitä, mikä työkuormatilanne milloinkin on.

5.5 Työnjako

Luvussa 3 esiteltyjen tutkimusten kautta on tullut ilmeiseksi, että tiimissä kaivataan sekä mahdollisuutta vaikuttaa itse omiin työtehtäviinsä että työnjohdolta tulevaa johdonmukaisuutta ja tavoitteellisuutta työtehtävien jakoon.

Hybridimalli itsessään tukisi jo jonkun verran näiden tarpeiden täyttymistä. Vaikka esihenkilö suunnittelisi minitiimit osaamisen ja kokemuksen perusteella sopivan kokoisiksi ja siten, että kaikista minitiimeistä löytyisi työtehtävien vaatima osaaminen, niin minitiimeihin jäisi selvästi tiimiläisille kuitenkin vaikutusvaltaa siihen, miten haluavat työtehtänsä järjestellä ja tehdä. Tämän pitäisi lisätä työssäviihtyvyyttä. Kuitenkin ilman esihenkilön osallistamista tavoitellisuuden ja suunnitelmallisuuden tavoittaminen työnjaossa on vaikeaa. Tämän tutkimuksen perusteella on suositeltavaa, että esihenkilö osallistetaankin pakettivastuiden jakamiseen.

6 Jatkoimenpiteet

Tässä luvussa esitellään, miten tämän insinööriyön tutkimuksen perusteella pitäisi edetä alustavan mallin kehittämiseksi testikelpoiseksi malliksi. Luvussa 5 on esitelty, miten insinööriyöntekijä päätyi suosittamaan alustavan hybridimallin käyttöönottoa tiimissä, mutta insinööriyössä hybridimallia ei tehty valmiiksi, vaan kehitysehdotus rajautuu alustavan mallin ehdotukseen, joka ei ole vielä testikelpoinen. Työtehtävien kirjo tiimissä on erittäin laaja ja työtehtäviin liittyy monenlaisia sidoksissa olevia tehtäviä ja näiden kaikkien läpikäyminen ja määrittäminen ja lopullisen ratkaisun toteuttaminen tämän insinööriyön puitteissa ei ollut mahdollista.

Kehitysehdotus on kuitenkin hyödynnettävissä tiimin työnjaon jatkokehityksessä. Tämän tutkimuksen pohjalta insinööriyöntekijä suosittelee, että tiimin työnjaon kehityksessä seuraavaksi järjestettäisiin tiimin kesken työpaja ja seuraavassa luvussa esitellään, mitä työpajassa tulisi käsitellä.

6.1 Työpaja

Luvussa 4.1 esitellyn Kaizenin mallin mukaisesti työpajan ideana on hyödyntää tiimissä olevien työntekijöiden asiantuntijuutta sekä kokemusta ja näkemystä työnjaon kehityksessä. Tämän tutkimuksen kautta saatua tietoa sekä sen pohjalta tehtyjen johtopäätösten ja ehdotusten validioimiseksi sekä jatkokehittämiseksi testikelpoiseksi malliksi olisi suositeltavaa, että järjestettäisiin työpaja kaikille tiimiläisille joko yhdessä tai erikseen.

Työpajassa tulisi käsitellä ainakin seuraavat asiat:

- Minkä kokoisiksi kokonaisuuksiksi tiimiläiset kokevat, että paketit tulisi järjestellä?
- Kuinka pitkät vaihteluvälit paketteihin tulisi määrittää?
- Miten vaihtelut haluttaisiin toteuttaa eli kuinka monta henkilöä kerrallaan siirtyisi pakettivastuusta toiseen?
- Mitkä kaikki työtehtävät sisällytettäisiin paketteihin ja mitkä rajattaisiin niiden ulkopuolelle ja miten ulkopuolisista työtehtävistä vastattaisiin?

6.2 Mallin testaaminen ja käyttöönotto

Edellisessä luvussa esitellyn työpajan jälkeen työpajassa kerätyn datan perusteella voitaisiin määritellä testikelpoinen malli tai toteuttaa tarvittavat jatkotutkimukset työpajasta tulleen uuden datan perusteella.

Jos työpajassa saataisiin vahvistus sille, miten uusi malli haluttaisiin määritellä, minkälaiset vaihteluvälit sekä muu tarvittavata data testikelpoisen mallin muodostamiseksi, voitaisiin seuraavaksi määritellä testiaika uudelle mallille. Testiaikana uusi malli voitaisiin ottaa käyttöön, aluksi seuraten päivittäin mallin toimivuutta. Testiaikana ylläpidettäisiin valmius siirtyä takaisin aikaisempaan malliin, mikäli malli osoittautuisi sopimattomaksi tiimille. Testiajaksi voitaisiin

määritellä uuden mallin tukihenkilöiksi 1-3 henkilöä, jotka vastaisivat uuteen malliin liittyvien haastetilanteiden ratkomisesta sekä tekisivät tarvittaessa päätöksen testin lopettamisesta ja vanhaan malliin takaisin siirtymisestä.

Testiajan jälkeen tiimille voitaisiin tehdä uusi kysely, jossa tiedusteltaisiin, miten malli on koettu. Kyselyn avulla saadun datan perusteella voitaisiin siten tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet malliin ja tehdä johtopäätökset siitä, toimiko malli niinkuin oli tarkoitus ja ratkaisiko se niitä ongelmia, joita aikaisemmin nousi esiin.

7 Yhteenveto ja arviointi

Tämä insinööriyö toteutettiin Neles Finland Oy:n tilausten käsittelyn yksikölle. Työn tavoitteena oli tutkia, miten tiimin työnjaon tilanne koetaan organisaatorakenteellisten muutosten jälkeisenä aikana ja millaisia muutoksia tiimissä kaivataan työnjaon osalta sekä luoda näiden pohjalta kehitysehdotus tiimin työnjaon kehittämiseksi.

Työnjohtavana ydinajatuksena oli Kaizen-filosofian mukaisesti osallistuttaa koko tiimi työnjaon kehittämiseen ja saada kerättyä mahdollisimman kattavaa palautetta tiimiläisiltä tähän liittyen. Myös insinööriyön tuloksena ollut kehitysehdotus sekä jatkotoimenpiteet työpajan järjestämiseksi pysyvät tässä samassa ydinajatuksessa, jonka tarkoituksena on hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti tiimiläisten kokemusta ja näkemystä siitä, miten työnjakoa kohdeorganisaatiossa voitaisiin kehittää.

Tiimin työnjako on monella tavoin haasteellinen kokonaisuus, sillä usein tiimiläisillä on toisistaan hyvin erilaisia toiveita ja näkemyksiä siitä, miten työnjakoa pitäisi toteuttaa. Myös organisaatioissa ja eri yksiköissä organisaatioiden sisällä on vaihtelevuutta työnjaon järjestelyissä, sillä näkemyseroihin vaikuttavat vahvasti henkilökohtaiset mielipyykset ja

työkulttuuri ja tottumukset. Tämän takia laajempi tutkimus työnjaosta olisi suositeltavaa esimerkiksi koko organisaation tasolla, jotta voitaisiin hyödyntää eri osastojen parhaita käytäntöjä laajemmin ja kenties saada standardoitua työnjaossa sovellettava käytäntö laajemmassa ympäristössä. Tämä kuitenkin oli tämän insinööriyön laajuuden ulkopuolella.

Insinööriyön avulla onnistuttiin kuvaamaan tiimin työnjaossa olevat haasteet sekä luomaan kehitysehdotus niiden pohjalta. Sekä tilanteen kartoituksesta että tutkimuksen pohjalta tehdystä kehitystyöstä oli toimeksiantajan mukaan käytännön hyötyä tiimin työnjaon uudelleenjärjestelyissä. Kyselytutkimuksen sekä haastattelututkimuksen kautta selvinnyt tarve tiimin työnjaon uudelleenjärjestelylle osoittautui oikeaksi ja insinööriyön lopputuloksena syntynyttä työnjaon mallia hyödynnettiin tiimissä työnjaon kehityksessä ja tarkoituksena on edetä mallin sekä jatkotoimenpiteiden mukaisesti tiimin työnjaon toteutuksessa ja suunnittelussa. Tutkimuksen toteuttaminen oli opiskelijalle opettavainen kokemus tiimin työnjakoon ja ylipäättään tiimityöskentelyyn liittyvistä haasteista teollisuusorganisaatioissa.

Lähteet

Gauci, James. What is lean. Verkkoaineisto.

<https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-lean> . Julkaistu 6.8.2019. Luettu 6.2.2022.

Do, Doanh. The Five Principles of Lean. The Lean Way. Verkkoaineisto.

<https://theleanway.net/The-Five-Principles-of-Lean> . Julkaistu 5.8.2018. Luettu 6.2.2022.

Hargrave, Marshall. Kaizen. Verkkoaineisto.

<https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp> . Päivitetty viimeksi 11.2.2021. Luettu 6.2.2022.

Cappelli, Peter. Harvard Business Review: Älä tee ihmisten johtamisesta

insinöörityötä. Verkkoaineisto. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/harvard-business-review-ala-tee-ihmisten-johtamisesta-insinooritiedetta/c4b703e8-ed0a-4a20-8b02-63b067a8818b> . Julkaistu 20.12.2020. Luettu 6.2.2022.

Managing Teamwork – Collaboration. Verkkoaineisto.

<https://www.leadershipsucces.co/managing-teamwork/collaboration>
Luettu 9.2.2022.

Vilka, Hanna. "Tutki ja kehitä." E-Kirja. 5. päivitetty painos. Julkaistu 2021. PS-kustannus 2021.

"Neles yrityksenä". Verkkoaineisto. <https://www.neles.com/fi/yritys/> Luettu 26.2.2022.

Liite 1: Haastattelujen muistiot

Haastattelun 1 muistio, 26.11.2021

Palautetta tuloksista ja analysoinnista sekä muut kommentit:

- Liian usein tapahtuvat työtehtävien jakamiset koko tiimin välillä luovat kaaosta.
- Yksilöllisyys tärkeää tehtävien jaon suunnittelussa, sillä tämä lisää mielekkyyttä.
- Työjonojen vaihteluvälien oltava tarpeeksi pitkät.
- Työjonoja niputettava / vähennettävä nykyisestä.
- Tiimiläisten toimenkuvien ymmärtäminen tärkeää.
- Maiden perusteella jakaminen järkevää.

Malli 1:

- Jos vaihtelua 3kk välein alueissa, voisi toimia hyvin.
- Nopealla resujen uudelleendelegoinnilla voisi ehkäistä epätasaista työkuormaa.
- Kokonaisvaltaisempi asiakaspalvelu.
- Tasaisuuden varmistaminen työkuormissa voi olla haastavaa.
- Minitiimeissä pitäisi olla tarpeeksi laajalti osaamista.
- Revisio ja vastaanottotehtävien vastuiden sijoittaminen?

Malli 2:

- Tämä malli ehkäisee tehokkaasti henkilöitymistä.
- Voisi toimia hyvin, jos kaikki tiimiläiset osaisivat muodostaa itsenäisesti oman työskentely rutiinin riittävällä ammattitaidolla.
- Tällä hetkellä tämä malli ei oikein toimi – tiimi kaipaa uutta.
- Hankala arvioida miten muut tiimissä tekevät työtehtävänsä.
- Yksittäisi työtehtäviä työjonolistalla liikaa.
- Nykyinen malli tullut tiensä päähän.

Malli 3:

- Tämän mallin hallinnointi helpompaa, koska työjonoja reilusti nykyistä vähemmän.
- Kokonaisvaltainen asiakaspalvelu.
- Työtehtävät olisi hyvä niputtaa isommiksi kokonaisuuksi ja järjestellä resurssit työllistävyyden mukaan.
- Miten varmistetaan tasainen työnteko minitiimien sisällä?

Muita kommentteja:

- Oma suosikki malli: 1 ja 3 mallin yhdistelmä. Määriteltävä pakettien koko, henkilöiden määrä per paketti sekä vaihteluvälit.

Haastattelun 2 muistio, 29.11.2021**Palautetta tuloksista ja analysoinnista sekä muut kommentit:**

- Tärkeää, että jollakin on koppi työtehtävien jaosta. Tällä henkilöllä oltava ymmärrys tiimiläisten henkilökohtaisista tavoitteista sekä tiimin kollektiivisista tavoitteista.
- Tärkeää varmistaa, että ei-suositut työtehtävät kiertävät myös.
- On hyvä että tiimiläiset voivat itse vaikuttaa työtehtäviinsä, sillä se helpottaa oman työkuormatilanteen hallintaa.

Malli 1:

- Hyvää että pääsisi tekemään sekä tilaustenseurannan että toimitusvaiheen tehtäviä.
- Tärkeää huomioida riittävät vaihteluvälit, jotta ei ole samat henkilöt samassa mini tiimissä liian kauan.
- Miten huomioidaan erilaiset toimenkuvat omaavat henkilöt tiimeissä?

Malli 2:

- Tämä malli johtaa siihen, että voimakastahtoisimmat tiimiläiset voivat haalia itsellensä mieluisimmat työtehtävät ja ei-suositut työtehtävät jäävät hiljaisille ja tunnollisille.
- Kaikkien työjonolistan tehtävien yhdessä jakaminen koko tiimille ei toimi ollenkaan tasapuolisesti eikä johdonmukaisesti.
- Tärkeää on, että esihenkilö osallistetaan työtehtävien jakamiseen.

Malli 3:

- Kiva idea, että nopeista ja toistuvista työjonoista muodostettaisiin oma paketti.

Muita kommentteja:

- Oma suosikki: malli 1.
- Viikkolähdöille olisi hyvä olla oma paketti.
- Henkilökemioiden kannalta olisi hyvä että yhden suuren tiimin sijaan olisi pienempiä tiimejä. Tämä tukisi tiimiytymistä ja tiimiläisiin tutustumista nykyistä paremmin. 1 iso tiimi on liikaa.

- Minitiimeissä voisi olla määritelty vastuuhenkilö, joka raportoi työkuormatilanteesta muulle OM tiimille.

Haastattelun 3 muistio, 30.11.2021

Palautetta tuloksista ja analysoinnista sekä muut kommentit:

- Työtehtävien vaihteluvälit tärkeää saada tasapainoon.
- Tärkeää vaatia tiimiläisiltä kehittymistä.
- Esihenkilöltä kuluu paljon aikaa työtehtävien jaon järjestämiseen tiimille ja tämä ei voi jatkua näin.
- Työtehtävien suunnittelussa tärkeää, että jää myös FiFo tehtäville aikaa ja muille tarkkaan määrittelemättömille tehtäville aikaa.
- Esihenkilön varmistettava että ei-suositut työtehtävät kiertävät.

Malli 1:

- Miten voidaan varmistaa tasainen työkuorma minitiimeille, kun tilanteet ovat yllättäviä?
- Subjekttiivinen työkuormatilanne raportointi voi olla epätarkkaa ja pahimmillaan harhaanjohtavaa.
- Epätasaiset työkuormatilanteet voivat luoda kitkaa OM tiimissä.
- Työjonolistan läpinäkyvyys auttaa arvioimaan yksilöiden kokonaisvaltaista työkuormatilannetta.

Malli 2:

- Voisiko tilaustennopeutus käsittelety lisätä tässä mallissa yhdeksi työjonoksi?
- Samojen asiakkaiden tilaukset pitäisi saada saman henkilön seuranta, sillä siitä muodostuu synergia etua.
- Vaikea arvioida kuinka paljon DO työjonot työllistävät.
- Kuriirityötehtävän jakaminen aamu- ja iltapäivä työvuoroihin ei ole kannattavaa. Tämän työtehtävän liiallinen vaihtelu henkilöltä toiselle ei myöskään ole kannattavaa.
- Erilaisia työtehtäviä on työjonolistalla liikaa ja niitä pitäisi vähentää ja listaa siistiä.
- Työjonot ovat liian pieninä palasina tällä hetkellä listalla.

Malli 3:

- Mikäli työkuormatilanne pysyy kohtuullisena, niin tämä malli olisi hyvä.

- Tärkeä huomioida, että paketit eivät saisi työllistää pakettivastuista huolehtivia minitiimiläisiä liikaa.
- Tiimiläisten kierto minitiimeissä tapahduttava tarpeeksi usein.
- Asiakaspalvelussa kierto voi aiheuttaa hämminkiä.

Muita kommentteja:

- Oma suosikki: 3. malli pienillä korjauksilla.
- Pakettien kohdalla katsottava tarkkaan kuinka monta henkilöä vastaa yhdestä paketista.
- Resurssien nopea uudelleendelegointi paketista toiseen työkuormatilanteiden muuttuessa olisi suuri voimavara.
- Silloin kun pakettivastuuta hoitaa vähintään 2 henkilöä, työkuormatilanteesta uskalletaan kertoa herkemmin ja saadaan luotettavampaa tietoa. Tämä ehkäisee yksilöiden ylisuorittamista, joka johtaa uupumukseen ja ehkäisee myös ”vapaamatkustamista”.
- Minitimit hyvä ratkaisu oppimisen ja kehittymisen kannalta.
- Puhdas maajako ei liene hyvä idea jäykkyyden takia, mutta osittainen maajako voisi toimia hyvin.

Haastattelun 4 muistio, 30.11.2021**Palautetta tuloksista ja analysoinnista sekä muut kommentit:**

- Lean-mukaisen työnjaon aikana on ollut kyselytutkimuksessa esille tulleita ongelmia: tavoitellisuuden puute, reiluuden puute, suunnitelmallisuuden puute.
- Maajakojen aikaan ryhmät eivät olleet homogeenisia ja 1 henkilö per maa ei ollut koskaan tasainen jako, koska ennakointi mahdotonta.
- Työjonojen kautta tasapuolisuuden varmistaminen ollut helpompaa.
- Tiimiläisillä oltava ainakin jonkunverran vaikutusvaltaa tehtäviin.

Malli 1:

- Malli tukisi osaamisen laajentamista tiimissä mm. synergia edun kautta.
- Malli tukisi myös kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun tuottamista.
- Ryhmien koko olisi hyvä olla 3-4 henkilöä.
- Olisi hyvä että samat minitiimit hallinnoisivat koko tilauksen aina tilauksen vastaanottamisesta laskutukseen saakka.
- Pitäisi olla vähintään 3kk vaihteluvälit.
- Haasteellista olisi henkilökemioiden toimivuuden varmistaminen minitiimeissä ja minitiimien suunnittelu.

- Siiloutuminen voisi tulla ongelmaksi ja tämä edellyttää jatkuvaa opettelemista.

Malli 2:

- Tämä malli voitaisiin saada sopivin viilauksin toimimaan.

Malli 3:

- Ei kommenttia / vastattu muissa kysymyksissä.

Muita kommentteja:

- Tärkeää olisi, että jokaisessa minitiimissä olisi: 1 henkilö joka ymmärtää katselmointivaiheen työtehtävistä, 1 tai 2 jotka ymmärtäisivät tilausten seurannasta ja 1 tai 2 jotka ymmärtäisivät huolinnan työtehtävistä.
- Minitiimeissä olisi tärkeää, että tiimiläiset opettaisivat toinen toisiaan ja tämä johtaisi osaamisen homogenisoitumiseen.
- Ryhmien ei tarvitsisi vaihtua samanaikaisesti paketista toiseen.
- Selvitettäväksi jäisi vielä että miten a) työjonoja vaihdettaisiin 3. mallissa eli miten esihenkilö voitaisiin tähän osallistuttaa mahdollistaen samalla tiimiläisten vaikutusvallan, b) miten osaamismatriisia voitaisiin hyödyntää ja c) miten paketit rajattaisiin.

Liite 2: Tiimin työnjaontila – kyselylomake

Tiimin työnjaon nykytila - kysely - Saved

Questions

Responses **15**

Tiimin työnjaon nykytila - kysely

Tilausten hallinnan ja huollinnan yhdistämisestä on kulunut reilu vuosi ja työnjaossa on tapahtunut monia muutoksia mm. tiimien yhdistymisen vuoksi.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tiimin **työnjaon nykytilaa** ja selvittää **kuinka toimivaksi ja mielekkääksi työnjako tällä hetkellä koko tiimissä koetaan**. Tavoitteena on saada ymmärrystä siitä, että mitkä asiat tiimin mielestä toimivat nykyisessä työnjaon mallissa hyvin ja mitkä asiat eivät. Tätä tietoa on tarkoitus hyödyntää työnjaon suunnittelussa ja kehittämisessä. Vastaathan siis huolellisesti kysymyksiin!

Kyselyyn vastataan **anonyymisti** ja vastausaika on noin 20 minuuttia.

Section 1

...

Taustatiedot

1. Työn pääpainopisteesi on: *

- Tilaustenseurannan (follow-up) työtehtävissä
- Huolinnan (forwarding) työtehtävissä
- Vastaanottovaiheen (receiving) työtehtävissä
- Tilausseurannan että huolinnan työtehtävissä tasapuolisesti (max60/40).
- Other

2. Työkokemus nykyisessä työpaikassa / yrityksessä *

- Alle 2v
- 2-5v
- Yli 5v

Työjonojen tehokkuus

Työvastuita jaetaan tällä hetkellä kasvavassa määrin koko tiimille työjonojen kautta.

3. Kuinka tehokkaaksi työkaluksi koet nykyisesti käytössä olevan MRO OM:n työjono excelin? (5 erittäin tehokas, 1 ei ollenkaan tehokas) *

- 1 2 3 4 5
-

4. Kuinka koet nykyiset vaihteluvälit työjonojen käytössä? *

- Ehdin tehdä aina vuorollani sopivan aikaa minulle osoitettuja työjonoja.
- En ehdi tekemään samoja työjonoja tarpeeksi kauan - vaihtelua tapahtuu liian usein.
- Työjonot vaihtelevat liian hitaasti ja joudun tehdä samoja työjonoja liian kauan.
- Other

5. Tuntuuko sinusta usein työjonoja tehdessäsi siltä, että tarvitset neuvoa kokeneemmalta tiimiläiseltä / et selviä työjonon hoitamisesta ilman apua ? (5 todella usein, 1 ei juuri koskaan) *

- 1 2 3 4 5

6. Kuinka pitkälle ajalle kerrallaan mielestäsi työtehtävät pitäisi suunnitella kerrallaan? *

- ~1vko
 2-4vkoa
 1-3kk
 Yli 3kk

7. Onko sinulla jokin ajatus siitä miten haluaisit työtehtäviä jaettavan? Kerro omin sanoin ajatuksistasi työjonoihin liittyen! (vapaaehtoinen)

Enter your answer

Nykyinen toimintamalli

Uuden mallin mukaisesti osaamista pyritään laajentamaan tiimissä siten, että useammat henkilöt kykenevät tekemään eri "vastuualueiden" (follow-up/huolinta jne.) työtehtäviä ja työjonot jakautuvat laajemmalle osaamisalueelle.

8. Kuinka toimivaksi koet tällä hetkellä työtehtävien jaottelun OM-tiimin sisällä, jossa tiimiläiset saavat tehdä vaihtelevissa määrin eri vastuualueiden (follow-up/forwarding/receiving jne) työtehtäviä ? (5 erittäin toimiva, 1 ei lainkaan toimiva) *

- 1 2 3 4 5

9. Onko mielestäsi hyvä asia että tiimiläisten osaamista pyritään laajentamaan vai olisiko parempi jos voisi rajata oman työpanoksensa vähemmän vaihtelevasti omille vahvuusalueelle ? (valitse MAX 2 vaihtoehtoa) *

- Mielestäni on hyvä, että kaikki opettelevat uusia työjonoja. Laaja osaaminen on tiimin joustavuuden kannalta tärkeää ja osaamisen laajentamiseen tulee panostaa.
- On kivaa ja virkistävää opetella uusia työjonoja. Työtehtävien vaihtelu lisää työssä viihtyvyyttä, lisää motivaatiota työntekoon ja samalla tehokkuutta. Samojen työtehtävien tekeminen olisi turhauttavaa ja/tai tylsää.
- Mielestäni kaikkien ei tarvitse osata kaikkea – vähemmän laaja mutta syvempi osaaminen ja kokemus on ratkaisevaa tehokkuuden ja työtyytyväisyyden kannalta. Työtehtävien kiertoa on vähennettävä nykyisestä / tai pidettävä vähäisenä, jotta tiimiläisten vahvuudet saadaan parhaiten hyödynnettyä.
- Työtehtävät ja prosessit kehittyvät jatkuvasti - työjonojen osaamistaidon ylläpito on aikaavievää ja raskasta. Muunmuassa tästä syystä on tärkeää että kiertoa ei ole paljon, vaan tiimiläiset pysyvät tarpeeksi kauan samoissa tehtävissä / vahvuusalueillaan.
- Other

10. Kuinka samaa mieltä olet seuraavan väittämän kanssa ? (1, täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä)

"Mielestäni vastualueet tiimin sisällä on jaettava entistä tarkemmin ja pidemmiksi aikaväleiksi jollakin tavalla, jotta saadaan selkeyttä ja jatkuvuutta/rakennetta päivittäiseen toimintaan"

*

- 1 2 3 4 5

11. Kerro vapaasti ajatuksistasi nykyiseen toimintamalliin liittyen, jossa tiimiläiset laajentavat osaamistaan. Mikä mielestäsi tässä toimii ja mikä ei ? (vapaaehtoinen)

Enter your answer

Työtehtävien selkeys

12. Ovatko työtehtäväsi pääasiassa selkeästi järjestetty eli tiedät yleensä mitä sinun täytyy tehdä päivittäisten työtehtävien/kyselyjen kohdalla? *

- Työtehtävät ovat pääasiassa hyvin selkeitä ja pääosin tiedän mitä minun täytyy tehdä.
- Työtehtävät ovat jokseenkin selkeitä, mutta kohtaan päivittäin tilanteita, joissa en ole varma miten minun tulisi toimia.
- Työtehtäväni ovat toisinaan vähän epäselviä ja kokisin voivani työskennellä tehokkaammin, jos työtehtävät olisi tarkemmin määritelty.
- Minua häiritsee päivittäisessä työskentelyssä työtehtävien epäselvyys ja/tai epämääräisyys ja tähän on tarvitaan ehdottomasti muutos.
- Other

13. Kuluuko sinulla paljon työaika ohjeiden lukemiseen tai sen selvittämiseen, että miten jokin työtehtävä täytyy tehdä? (5 kuluu merkittävästi työaika tähän, 1 ei kulu juurikaan ylimääräistä aikaa) *

- 1 2 3 4 5
-

14. Joudutko usein aloittamaan työtehtävän tekemisen (esim. kyselyyn vastaamisen) "from the scratch" vai voitko hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa tehokkaasti? (5 voin hyödyntää hyvin olemassa olevaa tietoa, 1 en voi hyödyntää juuri ollenkaan) *

- 1 2 3 4 5

15. Kuinka hyvin pääsääntöisesti löydät tarvittavan tiedon (esim. prosessikuvauksen) työtehtäviesi toteuttamiseen? (5 lähes aina, 1 en melkein koskaan) *

- 1 2 3 4 5


16. Haluatko kommentoida omin sanoin jotakin työtehtävien selkeyteen liittyen? (vapaaehtoinen)

Enter your answer

| Questions | Responses 15 |
|---|---------------------------|
| Section 5 ... | |
| <h3>Tyytyväisyys</h3> | |
| 17. Kuinka tyytyväinen olet työtehtävien järjestelyn osalta työhösi tällä hetkellä ? (5 erittäin tyytyväinen, 1 en lainkaan tyytyväinen) * | |
| 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| 18. Mikä mielestäsi olisi tärkeintä muuttaa tiimimme työnjaossa (jos mikään), jotta työskentely olisi mielekkäämpää? (valitse 1 tai useita) * | |
| <input type="checkbox"/> Ei mitään. Työnjako toimii hyvin ja olen oikein tyytyväinen nykytilanteeseen. | |
| <input type="checkbox"/> Työjonot ovat hyvä tapa jakaa työtehtäviä – työjonotaulukkoa on vain kehitettävä kattamaan entistä laajemmin tiimin kaikki muutkn pääasialliset työtehtävät. | |
| <input type="checkbox"/> Työjonot tulisi jakaa selkeästi alueisiin (esim. rekka viikkolähdöt / ilma ja meriviikkolähdöt, tilausten nopeutuskyselyt, maajako tms.) ja nimetä tiimiläisiä vastaamaan näistä alueista. | |
| <input type="checkbox"/> Työjonot toimivat hyvin, mutta vaihteluväliä pitäisi pidentää ja selkeyttää, jotta työjonot ehtisi oppia tekemään paremmin. | |
| <input type="checkbox"/> Työjonot eivät ole toimiva tapa jakaa työtehtäviä alkuunkaan ja tähän tarvitaan pikaisesti muutos. | |
| <input type="checkbox"/> <input type="text" value="Other"/> | |
| 19. Jäikö jotain aiheeseen liittyvää mieleen, jota et saanut vastauksissa kerrottua? Tähän voit kirjoittaa mitä vain asiaan liittyviä ajatuksiasi. (vapaaehtoinen) | |
| <input type="text" value="Enter your answer"/> | |






Liite 3: Tiimin työnjaontila – vastaukset

Tiimin työnjaon nykytila - kysely

[View results](#) Open in Excel

1. Työn pääpainopisteesi on:

[More Details](#)[Insights](#)

| | |
|---|---|
|  Tilaustenseurannan (follow-up...) | 3 |
|  Huolinnan (forwarding) työteh... | 6 |
|  Vastaanottovaiheen (receiving...) | 0 |
|  Tilausseurannan että huolinn... | 5 |
|  Other | 1 |



2. Työkokemus nykyisessä työpaikassa / yrityksessä

[More Details](#)[Insights](#)

| | |
|---|---|
|  Alle 2v | 3 |
|  2-5v | 5 |
|  Yli 5v | 7 |



3. Kuinka tehokkaaksi työkaluksi koet nykyisesti käytössä olevan MRO OM:n työjono excelin? (5 erittäin tehokas, 1 ei ollenkaan tehokas)

[More Details](#)
[Insights](#)

15

Responses

3.73

Average Number

4. Kuinka koet nykyiset vaihteluvälit työjonojen käytössä?

[More Details](#)

- Ehdin tehdä aina vuorollani so... 7
- En ehdi tekemään samoja työj... 2
- Työjono vaihtelevat liian hitaa... 1
- Other 5



5. Tuntuuko sinusta usein työjonoja tehdessäsi siltä, että tarvitset neuvoa kokeneemmalta tiimiläiseltä / et selviä työjonojen hoitamisesta ilman apua? (5 todella usein, 1 ei juuri koskaan)

[More Details](#)
[Insights](#)

15

Responses

2.13

Average Number

6. Kuinka pitkälle ajalle kerrallaan mielestäsi työtehtävät pitäisi suunnitella kerrallaan?

[More Details](#)
[Insights](#)

- ~1vko 0
- 2-4vkoa 6
- 1-3kk 8
- Yli 3kk 1



7. Onko sinulla jokin ajatus siitä miten haluaisit työtehtäviä jaettavan? Kerro omin sanoin ajatuksistasi työjonoihin liittyen! (vapaaehtoinen)

[More Details](#)

8

Responses

Latest Responses

"Pääsääntöisesti työjonojen sopiva pituus on max 4 vkoa. Muutama ty...

"Ylipäättään pitäisi saada selvyys millä perusteella näitä jaetaan kenel...

8. Kuinka toimivaksi koet tällä hetkellä työtehtävien jaottelun OM-tiimin sisällä, jossa tiimiläiset saavat tehdä vaihtelevissa määrin eri vastuualueiden (follow-up/forwarding/receiving jne) työtehtäviä? (5 erittäin toimiva, 1 ei lainkaan toimiva)

[More Details](#)
[Insights](#)

15

Responses

3.27

Average Number

9. Onko mielestäsi hyvä asia että tiimiläisten osaamista pyritään laajentamaan vai olisiko parempi jos voisi rajata oman työpanoksensa vähemmän vaihtelevasti omille vahvuusalueelle ? (valitse MAX 2 vaihtoehtoa)

[More Details](#)

| | |
|--|---|
| ● Mielestäni on hyvä, että kaikki... | 9 |
| ● On kivaa ja virkistävää opetell... | 9 |
| ● Mielestäni kaikkien ei tarvitse ... | 4 |
| ● Työtehtävät ja prosessit kehitt... | 4 |
| ● Other | 2 |



10. Kuinka samaa mieltä olet seuraavan väittämän kanssa ? (1, täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä)

"Mielestäni vastualueet tiimin sisällä on jaettava entistä tarkemmin ja pidemmiksi aikaväleiksi jollakin tavalla, jotta saadaan selkeyttä ja jatkuvuutta/rakennetta päivittäiseen toimintaan"

[More Details](#)

[Insights](#)

15

Responses

3.8

Average Number

11. Kerro vapaasti ajatuksistasi nykyiseen toimintamalliin liittyen, jossa tiimiläiset laajentavat osaamistaan. Mikä mielestäsi tässä toimii ja mikä ei ? (vapaaehtoinen)

[More Details](#)

10

Responses

Latest Responses

"Laaja osaaminen on hyvä asia joustavuuden kannalta, mutta usean t...

"Itse näen uhkana, että varsinkin huolinnassa että aletaan tehdä ene...

12. Ovatko työtehtäväsi pääasiassa selkeästi järjestetty eli tiedät yleensä mitä sinun täytyy tehdä päivittäisten työtehtävien/kyselyjen kohdalla?

[More Details](#)

[Insights](#)

| | |
|--|----|
| ● Työtehtävät ovat pääasiassa h... | 11 |
| ● Työtehtävät ovat jokseenkin s... | 3 |
| ● Työtehtäväni ovat toisinaan vä... | 0 |
| ● Minua häiritsee päivittäisessä ... | 1 |
| ● Other | 0 |



13. Kuluuko sinulla paljon työaika ohjeiden lukemiseen tai sen selvittämiseen, että miten jokin työtehtävä täytyy tehdä? (5 kuluu merkittävästi työaika tähän, 1 ei kulu juurikaan ylimääräistä aikaa)

[More Details](#)

[Insights](#)

15

Responses

2.6

Average Number

14. Joudutko usein aloittamaan työtehtävän tekemisen (esim. kyselyyn vastaamisen) "from the scratch" vai voitko hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa tehokkaasti? (5 voin hyödyntää hyvin olemassa olevaa tietoa, 1 en voi hyödyntää juuri ollenkaan)

[More Details](#)

[Insights](#)

15

Responses

3.6

Average Number

15. Kuinka hyvin pääsääntöisesti löydät tarvittavan tiedon (esim. prosessikuvauksen) työtehtäviesi toteuttamiseen? (5 lähes aina, 1 en melkein koskaan)

[More Details](#)

[Insights](#)

15

Responses

3.73

Average Number

16. Haluatko kommentoida omin sanoin jotakin työtehtävien selkeyteen liittyen? (vapaaehtoinen)

[More Details](#)

7

Responses

Latest Responses

"Pitkään tiimissä työskennelleenä muistaa paljon niin ohjeita kuin nii..."

17. Kuinka tyytyväinen olet **työtehtävien järjestelyn** osalta työhösi tällä hetkellä? (5 erittäin tyytyväinen, 1 en lainkaan tyytyväinen)

[More Details](#)

[Insights](#)

15

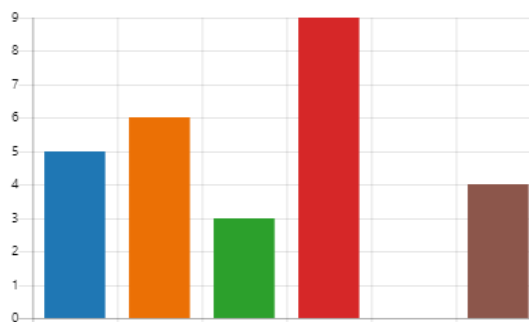
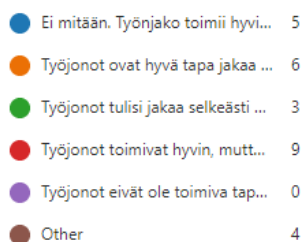
Responses

3.73

Average Number

18. Mikä mielestäsi olisi tärkeintä muuttaa tiimimme työnjaossa (jos mikään), jotta työskentely olisi mielekkäämpää? (valitse 1 tai useita)

[More Details](#)



19. Jäikö jotain aiheeseen liittyvää mieleen, jota et saanut vastauksissa kerrottua? Tähän voit kirjoittaa mitä vain asiaan liittyviä ajatuksiasi. (vapaaehtoinen)

[More Details](#)

4

Responses

Latest Responses

"Työjonoissa on paljon hyviä ja huonoja puolia. Toisaalta ne ovat hyvi..."
