

Sara Lahdensuo & Katariina Lohilahti

Tiimityöskentelymallin rakentaminen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijät: Sara Lahdensuo ja Katariina Lohilahti

Työn nimi: Tiimityöskentelymallin rakentaminen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa esimiehille malli ja henkilökunnalle opas tiimityöskentelystä. Kaupan ala elää jatkuvassa muutoksessa. Tehokkaat toimintatavat tuovat mahdollisuuden kiristyvässä kilpailutilanteessa. Yrityksen tehokkuutta voidaan parantaa tiimityöskentelyn avulla.

Teoreettisessa osuudessa käsitellään tehokkuutta neljästä eri näkökulmasta. Käsiteltävät näkökulmat ovat johtajuus, henkilöstö, prosessit sekä asiakkaat. Teoriaosuudessa käsitellään myös tehokkuuden kehittämistä tiimityön merkityksen ja moniosaamisen kautta.

Empiirinen osuus koostuu konstruktivisesta tutkimuksesta, jossa menetelminä olivat benchmarking, kyselyt ja haastattelut. Kyselyt ja haastattelut suunnattiin kahden myymälään eri toiminta-alueille. Empiirisen osuuden tavoitteena oli saada käytännön tietoa tiimityöskentelystä mallin ja oppaan rakentamiseen.

Tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella tiimityöskentelystä laadittiin esimiesten malli ja henkilökunnan opas. Esimiesten mallissa kerrotaan käytännön asioita uuteen toimintamalliin siirryttäessä. Henkilökunnan oppaassa kerrotaan tiimityöstä, sen tarkoituksesta sekä toimintatavasta. Lisäksi oppaassa on tietoa oman asenteen muuttamisesta positiivisemmaksi. Laadittu malli ja opas otetaan käyttöön pilotoitavaksi yhdessä Eepeen myymälässä.

Avainsanat: tiimityö, tehokkuus, osaaminen, muutosvastarinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Authors: Sara Lahdensuo and Katariina Lohilahti

Title of thesis: Building a teamwork model for Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2017

Number of pages: 76

Number of appendices: 4

The thesis was made as a development project for Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. The main purpose of the thesis was to create, with respect to teamwork, a model for supervisors and a guide for staff. The trade sector is constantly changing. Effective working methods provide an opportunity in the tightening competitive environment. The company's efficiency can be improved through teamwork.

The theoretical framework of the thesis takes a look at efficiency from four different perspectives. The perspectives are management, personnel, processes, and customers. The key concepts are teamwork, efficiency, competence, and resistance to change.

The empirical part of the thesis consists of a constructive study, in which the methods used were surveys, benchmarking, and interviews. The surveys and interviews about teamwork were directed to two markets in different operating areas. The aim of the empirical part was to obtain practical information about teamwork in order to create the model and the guide.

As a result of this thesis study, the model for supervisors and the guide for staff were prepared. The supervisor model provides practical information for the company for adopting the new operating model. The guide for staff deals with teamwork, the purpose of teamwork, and the operating mode. The guide also includes information on changing your attitude to more positive. The model and guide will be introduced for piloting at one of Eepee's markets.

Keywords: teamwork, efficiency, competence, resistance to change

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa.....	6
1.2 Tavoite.....	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.4 Kohdeorganisaation esittely.....	8
2 TEHOKKUUS ERI NÄKÖKULMISTA	9
2.1 Mitä on tehokkuus?.....	10
2.2 Johtamisteorioiden näkemyksiä tehokkuuden kehittämisessä.....	12
2.2.1 Tehokkaan johtamisen tehtävät.....	16
2.2.2 Tehokkaan johtamisen välineet.....	18
2.3 Tehokkuus ja työelämän laatu tiimityössä.....	20
2.3.1 Tiimirakenne ja tiimityypit.....	21
2.3.2 Tiimin ongelmat.....	22
2.3.3 Työhyvinvointi.....	24
2.4 Tehokkaat prosessit.....	28
2.5 Tehokkuus asiakkaan kannalta.....	33
3 TEHOKKUUDEN KEHITTÄMINEN	36
3.1 Tiimityön merkitys.....	36
3.1.1 Tehokkaan tiimin jäsenen ominaisuudet.....	37
3.1.2 Tehokkaan tiimin kehittyminen.....	38
3.2 Moniosaaminen.....	40
3.2.1 Osaaminen.....	41
3.2.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen.....	44
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	48
4.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusmenetelmän valinta.....	48
4.2 Kyselylomakkeen laatiminen.....	49

4.3 Sähköpostihaastattelun laatiminen.....	50
4.4 Tutkimuksen toteuttaminen	50
4.5 Tutkimuksen tulokset	50
4.5.1 Työntekijöille suoritettun kyselyn tulokset	51
4.5.2 Esimiesten sähköpostihaastattelujen tulokset.....	60
4.6 Tutkimuksen luotettavuus	60
5 MALLIEN RAKENTAMINEN EEPPEELLE	62
5.1 Esimiesten malli	62
5.2 Työntekijöiden opas	63
5.3 Arviointi	63
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	65
LÄHTEET	69
LIITTEET	71

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17).	9
Kuvio 2. Tehokkuuskaavio.	12
Kuvio 3. Jaksamisen dynamiikka (Salomäki 2002, 64).	25
Kuvio 4. Uupumisen dynamiikka (Salomäki 2002, 65).	26
Kuvio 5. Asiakasrakenne (Selin & Selin 2005, 17).	34
Kuvio 6. Tiimin tavoiteulottuvuudet (Skyttä 2000, 94).	39
Kuvio 7. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).	42
Kuvio 8. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).	47
Kuvio 9. Vastaajien sukupuoli.	51
Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma.	52
Kuvio 11. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä.	52
Kuvio 12. Vastaajien työsuhde.	53
Kuvio 13. Vastaajien tiimityöaika.	53
Kuvio 14. Työskentely tiimeissä.	54
Kuvio 15. Tiimityöhön suhtautuminen.	54
Kuvio 16. Osaamisen ja ammattitaidon käyttö tiimissä.	55
Kuvio 17. Asioiden muuttuminen tiimityötä tehdessä.	57
Kuvio 18. Väittämiä tiimityöstä.	59

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Päivittäistavarakaupassa moniosaava henkilökunta on merkittävä kilpailuetu nykypäivän kovassa kilpailutilanteessa. Moniosaava henkilö on työntekijä, joka osaa työskennellä itsenäisesti kaikissa tuoteryhmissä ja osaa käyttää laitteita ja ohjelmia, joita yksikössä käytetään. Moniosaava henkilö tekee työn oikein, tehokkaasti, palvelee asiakkaita hyvin ja pyrkii kehittämään osaamistaan.

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle. Eepeellä ollaan siirtymässä tehokkaampaan työskentelyyn eli tiimityöhön. Tiimityöskentelyn olisi tarkoitus olla päivittäinen toimintamalli. Tällä hetkellä yksiköissä on jokaisella osastolla oma tuoteryhmähoitaja, joka on vastuussa tilauksista ja osaston toimivuudesta. Prismassa tavaran hyllytyksen hoitaa tuoteryhmässä työskentelevät henkilöt, S-marketeissa tuoteryhmän hyllytyksen hoitaa tuoteryhmähoitaja tai korvaava henkilö. Joinakin päivinä tuoteryhmille/tuoteryhmähoitajalle tämä malli voi olla liian työläs, jota pyritään helpottamaan luomalla tiimitoimintamalli.

Työmme avulla toimeksiantaja saa apua nykyisen toimintamallin vaihtamiseen. Koska tehokkuutta mitataan myynnillä ja tehtyjen työtuntien suhteella, on työskentelymallinkin muututtava. Mielestämme mallin rakentaminen on ajankohtaista, koska työntekijöillä ei ole positiivista näkemystä uudesta toimintamallista. Kuitenkin Eepeellä pyritään tehokkaampaan toimintaan ja sen vuoksi muutokset ovat suuressa roolissa organisaatiossa.

Valitsimme työn aiheen, koska työskentelemme molemmat Eepeellä. Meitä kiinnostaa positiivinen ajattelu, monipuolinen työskentely sekä itsensä kehittäminen. Tämän työn tarkoituksena on tuoda myös työkavereille tietoa tehokkaasta ja toimivasta tiimityöskentelymallista. Omalla asenteella ja halulla kehittää itseään pystyy omaksumaan myös uusia asioita työelämässä.

1.2 Tavoite

Tarkoituksena on kehittää toimintamalli, jonka ansiosta purkaminen on tehokkaampaa ja samalla työntekijöiden osaaminen kehittyisi. Mallissa kerrotaan, kuinka ryhmäpurkaminen tulisi / kannattaisi ottaa yksiköissä käyttöön. Mallin luomisen tärkein tehtävä on tehokkuuden nostaminen yrityksessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että varsinkin tuoretuotteet, joissa säilymisaika on lyhyempi, saadaan hyllytettyä tiimityöskentelyllä nopeammin asiakkaita varten.

Tavoitteena on tehdä erillinen opas marketpäällikölle ja henkilöstölle. Marketpäällikön oppaassa annamme tietoa käytännön asioista tekemiemme kyselyjen tuloksien perusteella. Oppaassa annamme suunnan, kuinka tiimit kannattaisi yksikössä muodostaa eri osastoille. Henkilökunnan oppaassa kerromme tiimityöskentelystä käytännössä sekä oman asenteen ja oppimisen muutoksesta.

Opinnäytetyömme kyselyiden kohderyhmät ovat salaisia sekä esimiesten haastattelujen tulokset. Työssämme tehdyt oppaat ovat salaisia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä osuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tehokkuutta neljästä eri näkökulmasta sekä tehokkuuden kehittämistä. Näkökulmissa tarkastelemme johtamis-teorioiden näkemyksiä, tehokkuutta ja työelämän laatua, tehokkaita prosesseja sekä tehokkuutta asiakkaan näkökulmasta. Tehokkuuden kehittämisessä kerromme tiimityön merkityksestä ja moniosaamisesta. Tiimityön onnistumisen kannalta nämä näkökulmat on oltava yrityksessä tasapainossa, että tehokasta tiimityötä saadaan aikaan.

Empiirinen osuus koostuu sähköpostihaastattelusta ja työntekijöiden kyselyistä. Empiirisen osuuden tavoite on tiimityöskentelymallin luominen erikokoisille yksiköille. Kaikkien tutkimusten yhteisenä tavoitteena on selvittää, miten tiimityöskentelyä tulisi toteuttaa käytännössä erikokoisissa yksiköissä.

1.4 Kohdeorganisaation esittely

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysten muodostama verkosto, johon kuuluu Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat 20 itsenäistä osuuskauppaa, 8 paikallista osuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. S-ryhmän toimipisteitä on marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rauta-, auto- ja maatalouskaupan toimialoilla. (S-ryhmä lyhyesti [12.12.2016].)

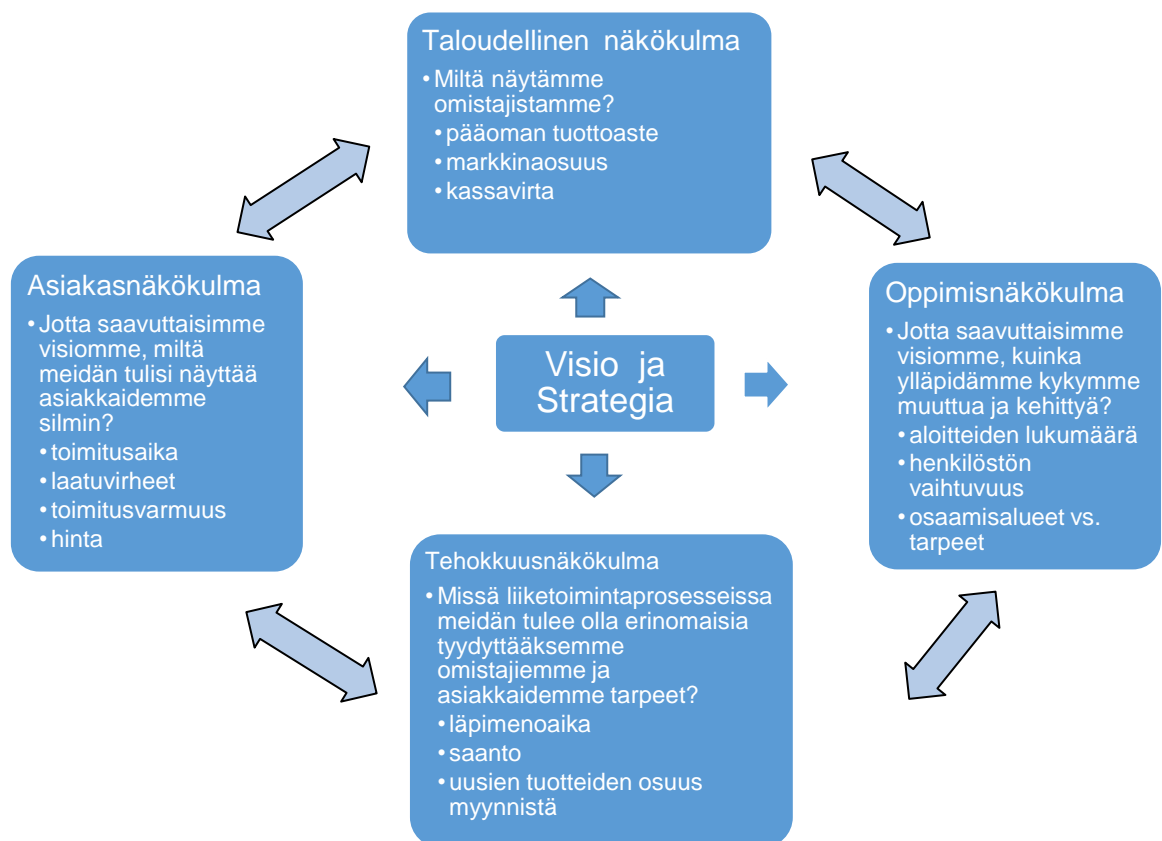
Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän osuuskaupoista. Eepeellä on yli 80 000 asiakasomistajaa ja toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymäläkauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, maatalous- ja rautakauppa sekä auto-kauppa. Eepeellä on yli 80 toimipaikkaa, joissa työskentelee lähes 1300 työntekijää. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisesti ja kannattavasti monipuolisia palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. (Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa [12.12.2016].)

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan ainoa Prisma sijaitsee Hyllykalliolla. Siellä on kattavat palvelut päivittäistavaroita, käyttötavaroita ja rakentamisen ja remontoimisen tavaroita. Liikekeskuksessa on apteekki, kukkakauppa, luontaistuotekauppa, silmälasiliike, suutari, Alko, parturi, Presso, Hesburger, Fazer-leipomo, Nordean toimipiste ja S-pankin toimipiste. Prisma Hyllykallion päivittäistavaraosastolla on monipuoliset valikoimat eri tuoteryhmien tuotteita. Tuoteryhmiä ovat hedelmä- ja vihannes-, liha- ja eina-, maito- ja juusto-, leipä- sekä pakaste- ja juomatuoteryhmä, teolliset elintarvikkeet sekä non-food-tuotteet.

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupassa on 27 erikokoista S-markettia. Sale-yksiköitä on seitsemän. S-marketeista päivittäistavaroiden lisäksi löytyy S-pankin palveluita sekä myymälän koosta riippuen palvelutiski ja postin palvelut. S-marketit ovat erilaisia ja erikokoisia yksiköitä. Salet ovat pienempiä päivittäistavarayksiköitä, joista löytyy kuitenkin monipuoliset tuotteet arjen tarpeisiin.

2 TEHOKKUUS ERI NÄKÖKULMISTA

Balanced Scorecard muodostuu neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Suomen julkisen sektorin organisaatiot käyttävät näkökulmina resursseja ja taloutta, vaikuttavuutta, prosesseja ja rakenteita sekä uudistumista ja työkykyä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)



Kuvio 1. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17).

Taloudellisessa näkökulmassa mitataan asioita yrityksen omistajan kiinnostuksen kohteista. Näkökulman mittareilla on kaksi eri roolia, jotka kuvaavat strategian onnistumista taloudellisesti sekä tavoitteita, joihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulma voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittarit ja asiakaslupausmittarit. Perusmittareilla mitataan markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta, uusien asiakkaiden lukumäärää sekä asiakasuskollisuutta. Asiakaslupausmittareilla pyritään saamaan tietoa perusmittareista ja kuinka niiden tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan prosesseja, joissa taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Joskus joudutaan määrittämään kokonaan uusia prosesseja, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttavat. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmamittareilla arvioidaan organisaation tulevaisuuden kehittymistä ja arvon tuottamista asiakkaille. Näkökulmassa on määriteltävä organisaation oppiminen ja kasvu kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

Työssämme näkökulmia tarkastellaan tehokkuuden kautta. Taloudellisessa näkökulmassa keskitytään tehokkaaseen johtamiseen, sen periaatteisiin, tehtäviin ja työvälineisiin. Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan tehokkuutta asiakkaan silmin. Sisäisten prosessien näkökulmassa kerromme tehokkaista prosesseista. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa keskitymme työntekijöiden tiimityöskentelyyn sekä työhyvointiin.

2.1 Mitä on tehokkuus?

Karlöf ja Lövingsson (2004, 286–287) toteavat, että kaikessa tekemisessämme, niin yksilöinä kuin organisaatioissa, pyrimme tehokkuuteen. Tehokkuudella tarkoitetaan hyödyn tuottamista järkevässä suhteessa sen tuottamiseen käytettyihin resursseihin nähden. Yksilötasolla tuotamme hyötyä yleensä itsellemme, mutta organisaatioissa tuotetaan pääosin hyötyä muille, kuten asiakkaille, työntekijöille, osakkeenomistajille tai kansalaisille.

Tehokkuus on hyvin lähellä taloudellisuus-käsitettä. Taloudellisuudella tarkoitetaan resurssien käyttöä säästävaisesti (Karlöf 2004, 5). Tämän tarkoituksena on siis tuottaa arvo, joka on suurempi kuin arvon tuottamiseen käytetyt resurssit. Tämän vuoksi tehokkuus on yritystalouden kaivattu ydin.

Karlöfin ja Lövingssonin mukaan (2004, 287) tehokkuus-sana sekoitetaan usein tuottavuuteen, joka taas tarkoittaa kykyä tuottaa jotain huomioimatta sen todellista arvoa markkinoilla. *Effectiveness* ja *efficiency* ovat englannin kielellä käytettäviä käsitteitä tehokkuudesta. *Effectiveness* tosin tarkoittaa lähinnä tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta huomioimatta arvon ja tuottavuuden välistä suhdetta.

Tehokkuus-käsitteessä on kaksi eri näkökulmaa, asiakkaan saama arvo sekä tuottavuus (Karlöf & Lövingsson 2004, 288–289). Arvolla tarkoitetaan hyödyn (laadun) ja hinnan välistä suhdetta. Tuottavuudella tarkoitetaan valmistettavien ja toimitettavien tuotosten kustannuksia. Organisaation sisällä pyritään mahdollisimman suureen tuotantoon, mutta asiakkaalle pitäisi pyrkiä saavuttamaan optimaalinen suhde hinnan ja laadun (hyödyn) välille. Asiakkaat eivät ole niinkään kiinnostuneet tuottavuudesta, mutta yrityksille tuottavuus on juuri se tekijä, joka määrittelee tuotteiden ja palveluiden hintatasot. Tehokkuuteen voidaan päästä kahdella eri näkökulmalla ja niiden yhdistelmillä.

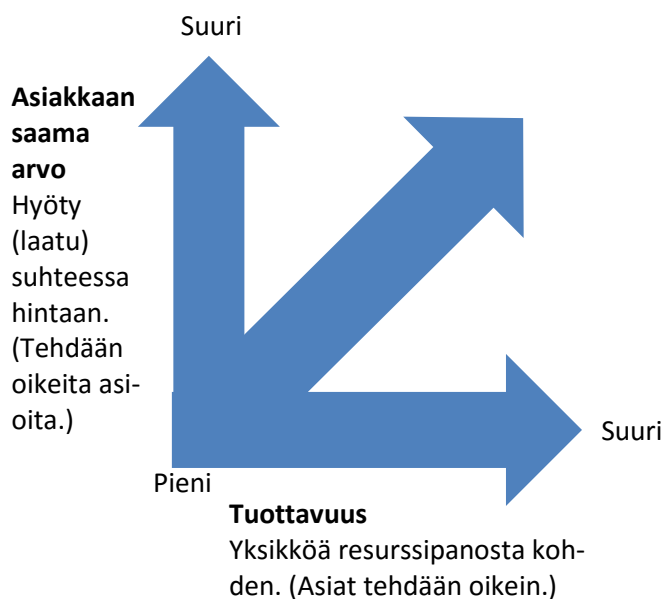
Karlöfin (2004, 11) mukaan tuottavuuden näkökulmasta lyhyellä aikavälillä katsoen tulisi puuttua yksikkökohtaisiin kustannuksiin. Pidemmällä aikavälillä kuitenkin yrityksen menestykseen vaikuttaa enemmän asiakkaan kokemus saamastaan arvosta. Arvon näkökulmasta yrityksellä voi olla hyvä tuottavuus, mutta toimituksen arvo voi olla liian huono tai sitä ei mitata avoimilla markkinoilla.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 291) esittävät, että tehokkuudelle on neljä kysymystä, jotka helpottavat tehokkuuden pohdintaa:

1. Miten määritellään, mitä tuotetaan ja toimitetaan?
2. Miten voidaan laskea kustannukset toimitettua yksikköä kohden?
3. Ketkä arvioivat tuotetun ja toimitetun tuotoksen arvon?
4. Mitä kriteerejä nämä yksilöt käyttävät arvioinnissaan?

Toiminnan tehostamista varten on kehitetty tehokkuuteen perustuvia käsitteitä. Muun muassa BPR (*Business Process Reengineering*), TQM (*Total Quality Management*) sekä läpimenoaikojen mittaaminen kytkeytyvät tehokkuuteen, asiakkaan saaman arvon tai tuottavuuden kohentamisen muodossa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 291–292.)

Strategisella tehokkuudella tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka pyrkivät parantamaan tulevien vuosien kannattavuutta (Karlöf, 2004,100). Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen varsinaista toimintaa (mp.). Tämä tehokkuus on toimintojen ja prosessien valvontaa sekä mittausta. Nämä ovat liitoksissa liiketoimintaan ja asiakkaiden saamaan arvoon tai ne tukevat liiketoimintaprosesseja. Strategisessä sekä operatiivisessa tehokkuudessa käytetään seuraavanlaista tehokkuuskaaviota (Karlöf & Lövingsson 2004, 289):



Kuvio 2. Tehokkuuskaavio.

2.2 Johtamisteorioiden näkemyksiä tehokkuuden kehittämisessä

Kostamo (2004, 37) kertoo johtamisnäkemyksen olevan johtajan lähestymistapa johtamiseen ja suhtautuminen johtamisoppeihin tai -malleihin. Hän katsoo johtamisnäkemyksen olevan mahdollisesti jopa johtamisfilosofiaa. Johtamisnäkemykset si-

sältävät periaatteita ja tärkeitä pysyviä johtamisajatuksia. Kostamon mielestä johtamisajatuksia ovat arvot, periaatteet, toimintapolitiikka ja organisaation johtamista koskevat merkinnät ja oivallukset. Hän ajattelee oivallusten olevan ydinosaamisen kehittämistä tai oppiva organisaatio.

Salomäen (2002, 10) mielestä johtamisen perinteinen malli rakentuu syvemmällä tasolla autoritaarisen vanhemman kanssa opitun vuorovaikutuksen pohjalta. Johtamisessa on kyse auktoriteetin ylläpidosta, valvonnasta, kurinpidosta ja tarvittaessa rankaisemisesta. Salomäki kuvaa (mp.) johtamisen olevan alaisten perustarpeiden huolehtimista, että he antaisivat maksimaalisen työpanoksen. Vastikkeeksi työntekijä saa hänen mukaansa toimeentulon sekä turvallisuutta ja pysyvyyttä elämäänsä. Salomäki toteaa (mp.), että perinteisessä mallissa työntekemisen mieltäminen ihmiselle on vastenmielistä. Hän sanoo, että ilman työntekijöiden valvontaa eivät he työskentele.

Salomäki (2002, 11) kirjoittaa, että työntekijöiden valvontaa toteutetaan nykypäivänä kellokortilla. Hänen mukaansa tästä on muodostunut perinteinen vaatimus työ- kulttuurissa eli työnteko on tuntien tekemistä. Salomäen näkemys on, että omaa tarpeellisuutta korostetaan nykypäivänä monipuolisella pätevyydellä, työn jatkuvalla ja väsymättömällä suorittamisella sekä tiiviillä aikataululla. Hän katsoo, että tämä tapa on tuonut työpaikoille ihmisiä, jotka tekevät työtä kellon ympäri eli työnarkomaanit.

Malikin (2002, 67) mukaan tehokkaan johtamisen ydin ovat johtamisen periaatteet, jotka määrittelevät, kuinka johtamistehtävät hoidetaan ja miten johtamisen työvälineitä käytetään. Hänen mukaansa organisaatiot tarvitsevat tehokkuuden arvoja, joita voidaan esittää käyttökelpoisemmin periaatteiden muodossa. Nämä periaatteet säätelevät ihmisten toimintaa.

Ensimmäinen periaate on tulossuuntautuneisuus (Malik 2002, 74–77). Tulossuuntautuneisuus on pätevien johtajien yleisin toiminta- ja ajattelumalli. Tätä käytetään jokaisessa organisaatiossa, joka on suorituskykyinen ja jota johdetaan hyvin. Kaikissa organisaatioissa on aina kaksi tulokategoriaa: tulokset, jotka liittyvät ihmisiin ja toisena tulokset, jotka liittyvät rahaan (mp.). Rahaan kohdistuvilla tuloksilla tarkoitetaan tuloksia, jotka liittyvät taloudellisten varojen hankkimiseen ja rahan käyttöön.

Ihmisiin kohdistuvat tulokset liittyvät ihmisten valitsemiseen, kehittämiseen, tukemiseen ja panokseen (mp.). Tulokset eivät siis ole aina pelkästään taloudellisia. Täten jokainen organisaatio tarvitsee ihmisiä ja rahaa.

Malik (2002, 85) korostaa, että tulossuuntautuneisuus on luotu suuntaamaan organisaation ihmisten asenteet, ajatukset sekä toiminnot organisaation tarpeisiin. Kuitenkin tulossuuntautuneisuus on ristiriidassa laajalle levinneiden johtamiseen liittyvien ajatusten ja käsitysten kanssa.

Malik (2002, 86) kertoo toisen periaatteen olevan osa kokonaisuutta. Tällä tarkoitetaan kokonaisuuteen vaikuttamista, joka on perusta vaikeiden johtamisen ongelmien ratkaisemiselle. Osa kokonaisuutta on kokonaisvaltaisen ajattelun ydin. Se on myös tärkeä osa yrittäjämäisen toiminnan ja kestävän motivaation edellytyksiä.

Kolmas tehokkaan johtamisen periaatteista on vähään eli olennaiseen keskittyminen (Malik 2002, 96–100). Hänen mielestään, kun halutaan olla tehokkaita ja menestyneitä, on tärkeää osata valita tärkeimmät, vähäiset painopisteet, joihin tullaan keskittymään. Organisaatiosta, jossa on havaittavissa tehokkuus, menestyminen ja tuloksellisuus, voidaan todeta, että organisaatio on noudattanut vähään keskittymisen periaatetta. Hyvällä johtamisella kuitenkin pyritään tekemään tehokkuutta helpoksi. Organisaatiot on perustettu tuottamaan suorituksia ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Malikin mielestä maailmasta ei puutu ideoita vaan toteutettuja ideoita, joihin kuitenkin tarvitaan asioihin keskittymistä.

Neljäs periaate on olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen (Malik 2002, 107–112). Tällä periaatteella on suurin vaikutus kaikkiin toimiin, jotka liittyvät ihmisiin: ihmisten valitsemiseen ja kouluttamiseen, toimenkuvien kehittämiseen ja virkojen täyttämiseen, suoritusten arviointiin sekä voimavarojen tarkasteluun. Hänen mukaansa huomio kiinnittyy ensimmäisenä aina työntekijän heikkouksiin, on johtajan ensimmäinen velvollisuus selvittää, mitkä ovat työntekijöiden vahvuudet ja mitä he osaavat. Malikin mukaan (mp.) toisena tulisi asettaa työntekijät tehtäviin, joissa heidän osaamisensa jo näkyisi. Hän korostaa, että tehokkaat ja menestyneet johtajat eivät ole kiinnostuneita työntekijöidensä heikkouksista, vaan he etsivät jokaisen

työntekijän vahvuuksia ja muotoilevat virat ja työt niin, että työntekijä pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan työssään. Malik ei tällä kuitenkaan tarkoita sitä, että tulisi jättää heikkoudet huomioimatta. Heikkoudet tulee tuntea, jotta voidaan estää virheet.

Malik (2002, 122) painottaa, että organisaation tarkoitus on saavuttaa tuloksia, jolloin täytyy hyödyntää vahvuuksia. Vahvuuksia hyödyntääkseen on varauduttava heikkouksiin. Heikkoudet tulee Malikin mukaan tuntea ja ne tulee tehdä merkityksettömiksi, eikä missään tapauksessa yrittää poistaa.

Tehokkaan johtamisen periaatteista viides on luottamus (Malik 2002, 123–131). Hän katsoo, että saavuttaakseen vankan johtoaseman tulee johtajan saavuttaa alaistensa luottamus. Malik toteaa, että kaikki johtajat tekevät jopa päivittäin pahojakin johtamisen virheitä, joko haluamattaan tai huomaamattaan. Luottamukseen perustuva johtamistilanne on vankka, ja sen avulla johtamisen virheistä selviydytään. Hänen mielestään hyvälle johtajille alaisten luottamus on tärkeämpää kuin heidän oma imago. Luottamusta herättääkseen heidän täytyy osata kuunnella alaisiaan sekä heidän tulee olla aitoja, omia itsejään. Malikin (mp.) mielestä tärkeintä on luonne ja erityisesti luonteen moitteettomuus. Moitteettomuudella tarkoitetaan sitä, että johtajat tarkoittavat, mitä sanovat ja toimivat myös sen mukaisesti.

Kuudes ja viimeinen periaate on positiivinen ajattelu (Malik 2002, 137–146). Tämän periaatteen tehtävä on kohdistaa johtajien huomio mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Myönteisen ja rakentavan asenteen tuloksena on ajatus, että missä ikinä onkaan, tekee parhaansa. Hän korostaa (mp.), että motivoituneisiin, positiivisesti ajatteleviin ihmisiin tulee panostaa ja heidän kanssaan tulee tehdä töitä, sillä organisaatiot, joissa tulee työntekijöitä jatkuvasti motivoida, eivät pysty toimimaan.

Salomäen (2002, 11) mielestä tehtävään sidottu johtajuus on harvinaisempi malli työn tekemisessä. Malli koostuu työntekijöistä, jotka saavat tyydytystä työstään ja tekevät sitä jaksamisen ja innostuksesta huolehtien. Hän kirjoittaa, että työyhteisö hyödyntää itseohjautuvuutta ja matalaa hierarkiaa koko organisaatiossa. Salomäen (mp.) mielestä ongelmana itseohjautuvuudessa on kuitenkin kaipaus vahvasta johtajasta ja esimiehiä syyllistetään liiallisesta vapauden sallimisesta.

2.2.1 Tehokkaan johtamisen tehtävät

Malik (2002, 151) kertoo tehokkaan johtajan tietävän, mitä hänen pitää ja täytyy työssään tehdä. Johtajalla on ammatillisia tehtäviä sekä johtamistehtäviä. Hän painottaa (mp.), että nämä tehtävät tulee erottaa toisistaan. Ammatillisia tehtäviä ovat muun muassa neuvottelut, liikelounaat ja esitysten hoitamiset eli tehtävät, joita ei voida liittää millään tavalla johtamiseen ja sen tehokkuuteen. Tavoitteista huolehtiminen, päätöksenteko, organisointi, ihmisten kehittäminen ja tukeminen sekä valvonta ovat johtamistehtäviä, jotka määräävät ja mittaavat johtamisen tehokkuutta. Malik korostaa, että organisaation on hoidettava johtamistehtävänsä ammattimaisesti, jotta tulokset voidaan saavuttaa.

Malikin (2002, 165) mukaan ensimmäinen tehtävä on tavoitteista huolehtiminen. Tällä tarkoitetaan, että johtajan tulee huolehtia, että yrityksellä on olemassa tavoitteita. Tavoitteet voidaan määrätä, tai niistä voidaan sopia. Malik korostaa, että tavoitteista sovitaan aina, kun se on mahdollista, koska se motivoi työntekijöitä.

Malik (2002, 166) huomauttaa, että jokaisella organisaatiolla pitää olla tavoitteita. Tavoitteista huolehtiminen sekä tavoitejohtaminen määrittelevät ratkaisevasti organisaation tehokkuutta. Tyypillisimpiä tavoitealueita organisaatioissa ovat tuottavuus, markkina-asema, innovaatio, likviditeetti ja kassavirta, voitto- ja tuottovaatimukset sekä pätevien ihmisten houkuttelemisen (mts. 167).

Malik (2002, 168–169) kertoo toisen tehtävän olevan organisointi. Hänen mielestä tehokkaat johtajat eivät uudelleenorganisoi yrityksiä koskaan tarpeettomasti, mutta jos heidän kuitenkin pitää niin tehdä, ovat he tarkkaan harkinneet toimenpiteitä ja tarvittaviin tukitoimenpiteisiin on ryhdytty. Malikin mukaan jokainen organisaatio on epätäydellinen.

Malik (2002, 178–179) toteaa kolmannen tehtävän olevan päätöksenteko. Hän korostaa useimmiten johtajien ryhtyvän päätöksentekoon välittömästi ja kiirehtien. Malik sanoo, että ensiksi on kuitenkin selvitettävä ongelma ennen kuin päätöksentekoon voidaan ryhtyä. Hän painottaa, että tehokkaat johtajat tekevät vähän päätöksiä, mutta pohtien ja hyvin harkittuina. He tiedostavat myös, että päätöksentekoon

liittyy riskejä ja seurauksia, niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Malik ajattelee päätösten virheiden korjaamisen olevan työlästä sekä energiaa ja aikaa vievämpää kuin tarkoin harkitut ja työstetyt päätökset itsessään.

Päätöksentekoprosessin seitsemän vaihetta ovat Malikin (2002, 185) mukaan seuraavat:

1. Ongelman määrittäminen
1. Vaatimusten erittely
2. Vaihtoehtojen etsiminen
3. Jokaisen vaihtoehdon riskien ja seurausten analysointi
4. Päätös
5. Päätöksen toteutus
6. Palautteen vakiinnuttaminen

Neljäntenä tehtävänä on valvonta, joka on kaikista kiistellyin ja epämieluisin (Malik 2002, 198–200). Hänen mukaansa useimmat johtajat eivät mielellään tee valvontaa, vaikka sitä pitäisi tehdä. Valvonnan parhain toteutustapa hänen mielestään olisi käyttää ns. itsensä valvontaa, jolloin annettaisiin työntekijöille mahdollisuus valvoa itseään mahdollisimman paljon. Valvonnan perustana on luottamus työntekijän suorituskyykyyn sekä suoritusvalmiuteen. Malik ajattelee, että johtajan on luotettava työntekijöihinsä niin paljon kuin mahdollista, mutta hänen tulee saada selville, jos luottamusta käytetään väärin. Hän korostaa, että työntekijöille on kerrottava luottamuksen väärinkäytöstä ja sen seurauksena olevista vakavista seuraamuksista.

Malik (2002, 205) kertoo nykyään organisaatioilla olevan mahdollisuus saada raporteja melkein mistä tahansa. Ongelmana onkin se, että raporttien helppo saatavuus rohkaisee luottamaan niihin. Raporteilla ei kuitenkaan voida valvoa mitään tehokkaasti, koska raportin muodossa ei voida esittää kaikkia tietoja asioiden arvioimiseen. Tämä rajoittaa raporttien varmuutta totuudelle.

Viidentenä ja viimeisenä tehtävänä on ihmisten tukeminen ja kehittäminen (Malik 2002, 213). Hän kertoo olevan neljä keskeistä tekijää, jotka tulee ottaa huomioon ihmisten tukemisessa ja kehittämisessä organisaatioissa. Ne ovat tehtävä, vahvuuksien kehittäminen, esimies ja sijoittaminen.

Malik (2002, 213–219) huomauttaa tehtävän olevan tärkein tekijä, koska ihmiset kehittyvät tehtävissään ja tehtäviensä myötä. Hän sanoo tehtävällä olevan kaksi vaatimusta, jos sen on aikomus kehittää ja tukea. Toinen tekijä on vahvuuksien kehittäminen, jossa kehitetään edelleen ihmisten olemassa olevia vahvuuksia. Kehityksen on siis oltava vahvuuksiin suuntautunutta. Malikin mukaan kolmas tekijä on esimies. Hän kertoo esimiehillä olevan kaksi edellytystä, jotta ne valittaisiin ihmisten kehittämiseen. Heidän tulee olla esikuvina ammatillisessa mielessä ja heidän luonteensa tulee olla moitteetonta. Malikin mainitsema neljäs tekijä on sijoittaminen. Tällä pohditaan, mihin työtehtäviin tämä ihminen tulisi delegoida.

2.2.2 Tehokkaan johtamisen välineet

Malik (2002, 235–236) kertoo tehokkaan johtamisen välineillä tarkoitavan, mistä asioista täytyy tehdä työvälineitä ollakseen tehokas. Työvälineitä ovat kokoukset, raportit, työn suunnittelu ja valvonta, johtajan henkilökohtaiset työmenetelmät, budjetti ja budjetointi, suorituksen arviointi sekä järjestelmällinen jätehuolto. Hän kertoo, etteivät nämä ole automaattisesti työvälineitä ja niiden hallintaa on harjoiteltava. Malikin mielestä jokaisen organisaation johtajan tulee miettiä, mitä työvälineitä hän tarvitsee toimessaan ja mitkä niistä tulee olla jatkuvasti käyttövalmiudessa. Työvälineet eivät ole hänen mielestään johtajan ammatin tarkoitus, mutta ne ovat kuitenkin välttämättömiä ja niitä tulee osata käyttää ja hallita.

Johtajat viettävät kokouksissa merkittävän osan ajastaan (Malik 2002, 238–239). Malik painottaa, että kokouksista täytyy tehdä tuottavia ja niistä saadaan erittäin tehokkaita vähentämällä kokousten määriä ja ehkäistä niiden lisääntyminen organisaatiossa. Myös kokousten valmisteleminen ja päätösten toteuttamiseen Malik huomauttaa, että tulisi varata tarpeeksi aikaa. Malik (mts. 250) toteaa raportin ja myös kaiken muun kirjallisen viestinnän olevan oikein käytettyinä todella tehokkaita tapoja viestiä.

Malikin (2002, 259–264) mukaan tehokkaat tavoitteet edellyttävät työntekijöiden tehtävien ja toimien suunnittelua. Hänen mielestään töitä suunniteltaessa tulee muistaa, ettei työmäärä ole liian vähäistä, mutta ei liian paljoakaan. Malik toteaa tehokkuuden kasvavan, kun tehdään oikeita asioita. Sen vuoksi hänen mielestään

johtajien tulisi varmistaa, että työntekijät ovat sen myös ymmärtäneet oikein. Malik korostaa varmistamisen edellyttävän, että tehtävän ohjauksesta on tehtävä tehokkaan johtamisen työväline.

Malikin (2002, 275–286) mielestä johtajan henkilökohtaiset työmenetelmät ovat yksilöllisiä. Työmenetelmän valintaan vaikuttavat mm. hoidettava tehtävä, ikä, organisaatio, ala ja esimies. Malik esittää (mp.), että työmenetelmien soveltuvuus on tarkistettava ja tarvittaessa muutettava olosuhteiden mukaan noin kolmen vuoden välein. Tehokkaan johtajan tulee hänen mukaansa hallita ns. perusalueet, joita ovat ajankäyttö, viestintätekniikan käyttö, kirjoitusten laadinta, sovitut määräajat, hoitamattomat asiat, tarkistuslista, muistijärjestelmä, sihteerin käyttö sekä suhteiden hoito.

Budjetti ja budjetointi ovat Malikin (2002, 290–291) mielestä jokaisen johtajan työväline eikä pelkästään talousihmisten ja -päälliköiden väline. Hän toteaa, että kokemattomalle johtajalle tai uudessa asemassa olevalle johtajalle budjetti on paras työväline ylipäättään oppia tuntemaan yritys ja vastuualueet. Kokenut johtaja pystyy Malikin mukaan (mp.) organisoimaan suunnitelmansa ja työnsä budjetin ympärille. Malik esittää, että budjetti on myös paras työväline henkilöstön ja johtajien yhdistämiseen koko organisaatioon. Budjetti on hänen mukaansa ainoa työväline, jonka avulla saadaan tietää, miten ja milloin suunnitelmat tulee tarkistaa ja millä tavalla olosuhteet ja oletukset ovat muuttuneet laaditusta budjetista. Malik huomauttaa (mp.), että tehokkaan ja hyvän viestinnän yksi tärkeimmistä perusteista on budjetti. Hän korostaa, että työntekijöiden työn keskipisteenä tulee olla budjetti ja heidän tulee tietää sekä puhua siitä.

Suorituksen arvioinnissa Malikin (2002, 304–306) mielestä on selvitettävä, mitä erityisvahvuuksia kenelläkin on organisaatiossa. Vahvuudet tunnistetaan luotettavimmin siihen asti tehtyjen suoritusten perusteella. Hän kertoo suorituksen arvioinnin tuloksen sisältävän monenlaisia tietoja. Malikin mukaan suoritusta on arvioitava totuudenmukaisesti arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä riippumatta. Lisäksi arviointiin tulevat suorittajan erityisvahvuudet sekä heikkoudet. Arviointi vaatii hänen toteamaan kokemusta ja sitä voidaan kouluttaa ja kehittää.

Viimeisenä työvälteenä on Malikin (2002, 311) mukaan järjestelmällinen jätehuolto. Tällä tarkoitetaan vanhan ja hyödyttömän poistamisprosessia, joka tulisi ottaa käyttöön hänen mielestään jokaisessa organisaatiossa.

2.3 Tehokkuus ja työelämän laatu tiimityössä

Salomäki (2002, 16) toteaa tiimin tehtävänä olevan yhteiseen päämäärään pyrkiminen, tietyllä työntekijäryhmällä. Hän kertoo, että tiimityössä työntekijäryhmän on tehtävä yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Salomäki huomauttaa, että tiimityötä kannattaa tehdä, koska yhdessä tekemällä saadaan aikaan parempia tuloksia. Lisäksi on hänen mielestään useita töitä, joista ei selvitä yksin tekemällä. Tiimityötä ja sen toteuttamista kannattaa Salomäen mielestä arvioida hyödyn näkökulmasta. Tuotannossa ja palveluketjussa hän esittää (mp.) erilaisten osien tuottavan tulosta yksilötyönä ja joidenkin osien tiimityönä.

Sarala ja Sarala (2010, 160) kirjoittavat tiimityön merkitsevän suurta muutosta yksikön toimintakulttuurissa, koska yksilöpainotteisesta toimintatavasta siirrytään yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. Muutos on 2–5 vuoden oppimisprosessi, jota kannattaa johtaa tietoisesti hallittuna muutosprosessina. Saralan ja Saralan mielestä hallitun muutosprosessin tärkein osa on koulutus, jossa luodaan yhteisiä näkemyksiä ja opetellaan tiimityön menetelmiä.

Tiimityö on yhteistyötä, jossa tehtävät on jaettava osaamisen, lahjakkuuden ja yhteisen päämäärän saavuttamisen mukaan (Salomäki 2002, 17). Tiimityössä kannattaa Salomäen mielestä selvittää jäsenten erilaiset osaamisalueet, lahjakkuudet, heikkoudet, persoonalliset ominaisuudet sekä keskinäiset eroavuudet. Salomäki toteaa (mp.), ettei kilpailua esiinny tiimissä, kun jokaisen jäsenen paras osaaminen saadaan käyttöön. Tämän ansiosta myös viihtyvyys ja tyytyväisyys lisääntyvät työssä. Yhteistyö tiimissä edellyttää hänen mielestään myös yhteistyötaitoja.

Spiikin (2004, 110–111) mukaan tarvitaan tiimityöskentelyä ja yhteistyötä, koska näiden avulla pystytään vastaamaan asiakkaiden, henkilöstön sekä markkinoiden muuttuviin tarpeisiin, olosuhteisiin ja yhteiskunnan jatkuviin muutoksiin. Hän huo-

mauttaa, että eletään kiireisissä ja muutoksia sisältävissä organisaatioissa. Muutokset ovat Spiikin mielestä erilaisten toimintatapojen suunnittelua ja oppimista. Hän toteaa, että eletään sykkivässä prosessissa, kokonaisuudessa, joka ei koskaan ole valmiina. Spiik huomauttaa, että muutoksien hallintaan tarvitaan organisointia, jossa järjestys varmistaa suunnitellut tulokset.

Ruohotie (2002, 234) kirjoittaa tehokkaan tiimin määritelmästä olevan keskeisintä tehtäväsuuntautuneisuus. Tällöin ominaista on tiimin jäsenten keskinäinen tiedottaminen ja resurssien vaihto, tehtävien ja toimintojen koordinointi sekä jäsenten organisaatiomainen rakenne. Ruohotie katsoo tehokkuuden tiimityössä perustuvan liikkuvuuteen ja joustavuuteen. Tiimissä normit ja roolit kehittyvät ajan kuluessa. Hän kertoo tiimiläisten omaksuvan uusia taitoja työtehtäviä muokatessa ja tavoitteita uudelleen asettaessa. Muuttuvilla toimenkuvilla vuorovaikutus- ja viestintämallit ovat jatkuvassa testissä tiimien sisällä.

2.3.1 Tiimirakenne ja tiimityypit

Skyttä (2000, 58–59) esittää, että tiimit voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin: pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Pysyvän tiimin vastuu on toistaiseksi voimassa oleva ja vastuualue sekä perustarkoitus säilyvät, ellei muutoksia tapahdu. Osaamisen tarkastelu sekä laajentaminen ovat hänen mielestään mahdollisia pysyvässä tiimissä. Skyttä kertoo projektitiimin toimivan projektiluontoisesti, sopimuksessa on sovittu takaraja-aika ja se on kertaluontoinen. Projektitiimissä on oltava johtajuusosaamista alusta saakka, koska sen laajentaminen on rajallista. Ad hoc -tiimit ovat Skyttän mukaan tilapäisiä, lyhyitä kokonaisuuksia. Tämän tiimin tarkoituksena on tehdä jokin osa-alue hyvinkin nopeasti. Hän korostaa, että tiimi edellyttää tiimitoiminnan hyvää ymmärtämistä.

Skyttän (2000, 60) mukaan, kun suunnitellaan tiimin rakennetta, on mietittävä nykyrakennetta ja siihen kaivattavia muutoksia. Tiimiä muodostaessa on hänen mielestään hyvä tarkastella, millaisia muutoksia tiimitoiminta aiheuttaa sekä analysoida johtamiskulttuuria ja muutoksesta tulevia hyötyjä.

Skyttä (2000, 61) toteaa organisaatioiden tiimityön olevan käytännön kannalta järkevin aloittaa tietystä osasta organisaatiota ja edetä vaiheittain koko organisaatioon. Alun oppimiskokemuksia hyödyntämällä voidaan hänen mielestään toimintaa muuttaa paremmaksi prosessin edetessä.

Spiik (2004, 134–135) kertoo hyvän tiimin koostuvan erilaisista ihmisistä ja heidän ammattitaidoistaan. Tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään erilaisuutta. Hän kertoo ihannetiimin koostuvan mm. laajasta ja monenlaisesta osaamisesta, luovasta pohdiskelusta, ennakkoluulottomasta ajattelusta, avoimesta keskustelusta sekä kriittisestä suhtautumisesta. Spiik toteaa (mp.) tiimin tarvitsevan erilaisia persoonia, hallitsevia sekä mukautuvia jäseniä. Hallitsevat ihmiset ovat voimakkaita vaikuttamaan ympäristöön ja ovat nopeita sekä rohkeita tekemään päätösehdotuksia. Mukautuvat ihmiset ovat hänen mielestään sopeutuvaisia ja he tasapainottavat ryhmän toimintaa. Spiik kertoo päätösehdotuksien olevan harkittuja ja laadukkaita. Hän huomauttaa, että kyseessä on ihmiskeskeisiä ja asiakaskeisiä ihmisiä. Spiik painottaa tiimissä erilaisuuden aiheuttavan usein myös ristiriitoja.

2.3.2 Tiimin ongelmat

Salomäki (2002, 30) kirjoittaa erilaisuuden ihmisten välillä aiheuttavan ongelmia työyhteisössä. Ongelmat muodostuvat, koska erilaisuutta ei haluta ymmärtää tai tiedostaa. Hän kertoo, että erilaisuus nähdään usein puutteellisuutena, koska jokainen katsoo asioita omasta näkökulmastaan, arvoista sekä itselle tärkeistä asioista käsin. Erilaisuutta arvioidaan Salomäen mukaan kriittisesti usein persoonallisista piirteistä. Hänen mielestään erilaisuuden voi kuitenkin kääntää hyödyksi ja siten pyrkiä tiimissä ajattelun muutokseen.

Salomäki (2002, 32) huomauttaa, että tiimityössä on kannattavaa välillä pysähtyä normaalista arvostelevasta ja arvioivasta asenteesta. Erilaisuutta voi hänen mielestään nähdä, kun seuraa työtovereiden tapaa olla, tehdä työtä ja kommunikoida toistensa kanssa. Tällöin voi puutteiden sijaan nähdä erilaisuutta työkavereissa ja heidän toiminnassaan. Salomäki korostaa, että on tärkeää tarkastella myös omaa toimintaa. Omassa toiminnassa on tarkkailtava omia tekemisiä ja mitä asioita välttelee.

Lisäksi Salomäen mielestä omaa tekemistään voi seurata rutiininomaisissa tehtävissä, palavereissa, stressitilanteissa sekä ristiriitatilanteissa.

Laamanen (2004, 270) kertoo ihmisten voivan osoittaa mieltään muutosvastarinnalla. Muutosvastarinta syntyy useimmiten tunnesyistä. Pelätään tuntematonta sekä oman aseman menetystä, tunnetaan turvattomuutta, turhautumista, pätemättömyyttä, ahdistusta tai syyllisyyttä sille, ettei pärjätä omassa työssä. Hänen mielestään uuteen asiaan sulattelu voi auttaa ja tärkeintä on saada ihmiset ajattelemaan muutosta monipuolisesti omalta kannaltaan. Laamanen korostaa muutoksessa olevan tärkeää muistaa olla syyllistämättä ihmisiä organisaation aikaisemmasta työkentelystä. Syyllistäminen voisi hänen mukaansa pahimmillaan johtaa konfliktiin, joka tuhoaa työyhteisöjen ihmissuhteita. Laamasen (mp.) mielestä hyväksi havaittu tapa kertoa muutoksen tarpeellisuudesta on esittää organisaation tunnuslukuja.

Ihminen suojautuu muutokseen varauksellisesti luonnostaan (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51). He katsovat taustalla olevan itsesuojeluvaiston, joka on psyykkisesti normaalia toimintaa. Ylikoski ja Ylikoski kertovat tavoitteena olevan tasapainon ja hallinnan tunteen säilyttäminen. Tämän vuoksi ihminen säännöstelee muuttumistaan ja miettii tarkkaan ennen uuteen toimintaan siirtymistä.

Skyttän (2000, 119) mielestä muutosvastarinta prosessin keskivaiheella on haastavaa. Hänen mukaansa osallistujat ovat tietoisia tulevista tehtävistä. Heille on selvinnyt kehittämistoimenpiteet ja haasteet sekä muutoksen laajuudet ja syvyydet. Skyttä kertoo, että on tärkeää pohtia asetettuja päämääriä ja tavoitteita sekä tarkentaa ja varmistaa muutoksen suunta ja sisältö. Hänen mielestään (mts. 120) on tärkeää miettiä hyötyjä ja arviointeja panos – tuotos-tehokkuudessa. Skyttän mukaan prosessin edetessä kirkastuu toteutuva muutos.

Skyttän (2000, 120) mielestä todellisissa muutoksissa näkyy ihmisten pelot. Hänen mukaansa pelkojen käsittelyyn tarvitaan turvallinen ilmapiiri. Skyttä korostaa, että vanhoista rutiineista tulee luopua aktiivisesti. Hänen mielestään käsittelemättömät epäilykset ja pelot on käsiteltävä yhdessä sovitusjärjestyksessä. Skyttä (mts. 121) painottaa, että käytännön kokemuksista on tärkeää viestittää henkilöstölle ja koko organisaatiolle.

Rasila ja Pitkonen (2010, 24) kirjoittavat, että muutosta kuuluukin työyhteisössä vastustaa. Heidän mukaansa muutosvastustuksen puuttuminen aiheuttaisi täydellisen kaaoksen. Pysyvyys kärsii, jos kaiken aikaa haluttaisiin muuttaa asioita. Rasila ja Pitkonen toteavat, ettei muutosvastarinta ole sinänsä pahasta, mikäli se ei häiritse omaa elämää tai muiden työtä. Suurimpana ongelmana muutosvastarinnassa he näkevät paikoilleen jämähtämisen, kieltäytymisen todellisuuden kohtaamisesta ja liian myöhäisen reagoinnin muutoksen tarpeelle.

2.3.3 Työhyvinvointi

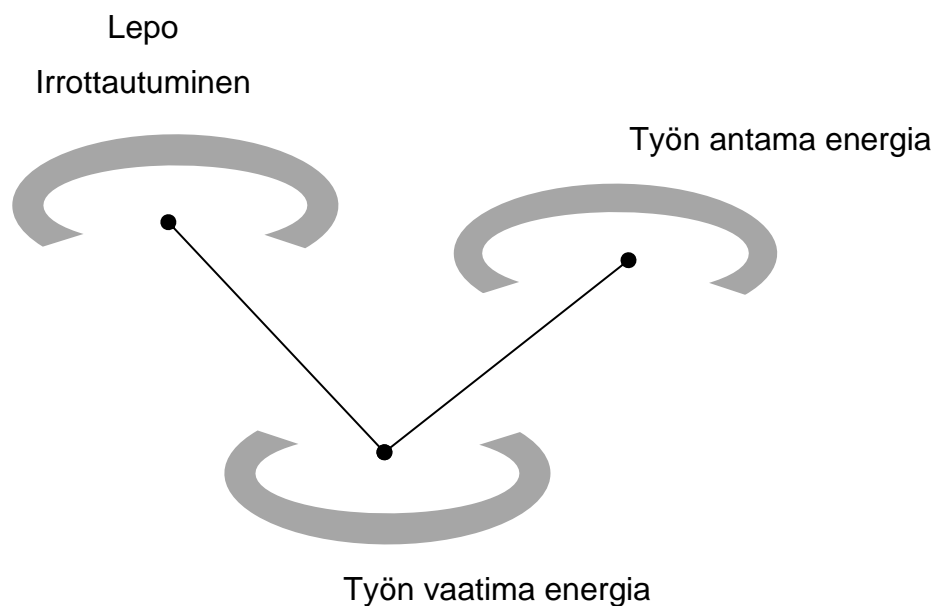
Itsestään huolta pitävä työyhteisö koostuu työntekijöistä, jotka saavat tyydytystä työstään ja tekevät työtä määrältään sopivasti (Salomäki 2002, 11). He myös huolehtivat jaksamisesta ja innostuksestaan. Tällöin hänen mielestään organisaatio on huomannut työntekijöiden oikean asenteen ja tukee työntekijöitä.

Rytikankaan (2011, 27–28) mukaan on tietoisesti pidettävä huolta voimavaroista ja kokonaisuutisuudesta, että olisi energiaa tehdä itselle tai organisaatiolle tärkeitä asioita. Rytikangas kirjoittaa työn fyysisestä ja henkisestä terveydestä sekä vireydestä, joista koostuu voimavarat, mikä näkyy työkunnossa ja -kyvyssä työelämän jaksamisessa. Työn lisäksi halutaan voimia ja läsnäoloa myös yksityiselämään. Lisäksi Rytikangas toteaa, että halutaan toimintakunnon pysyvän eläkkeelle saakka ja sen jälkeenkin. Hän painottaa, että omista voimavaroista voi pitää vain itse huolta, koska kukaan muu ei voi sitä puolesta tehdä.

Salomäen (2002, 59) mukaan työssä jaksaminen on nykypäivän ongelma. Vaikkakin monen ihmisen työn fyysinen rasite on vähentynyt, kun vuosisadan aikana koneet ovat tulleet helpottamaan raskaat ja yksitoikkoiset tehtävät. Salomäki toteaa, että nykypäivänä väsymys koetaan ongelmaksi. Nukkumisen sijaan hakeudutaan hoitoon, eikä laiskottelua sallita, vaikkakin taloudellinen tilanne on parempaa. Suurempana muutoksentehtäjänä hänen mielestään on nähtävissä työn tekemisen laadun muutos. Työ on muuttunut fyysisestä uurastuksesta henkiseksi ponnisteluksi, joka aiheuttaa kuormitusta. Salomäki toteaa liikkumisen vapaa-ajalla sekä työpaikalle olevan nykypäivänä helppoa, eikä siihen tarvitse käyttää lihasvoimaa. Hän

huomauttaa tietojen käsittelyjen ja vuorovaikutussuhteiden jäävän pyörimään mieleen iltaisin, jolloin unet jäävät vähäiseksi. Myös tekninen kehitys Salomäen mielestä aiheuttaa jaksamattomuutta. Hän kertoo työhyvinvoinnin kannalta olevan tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnista.

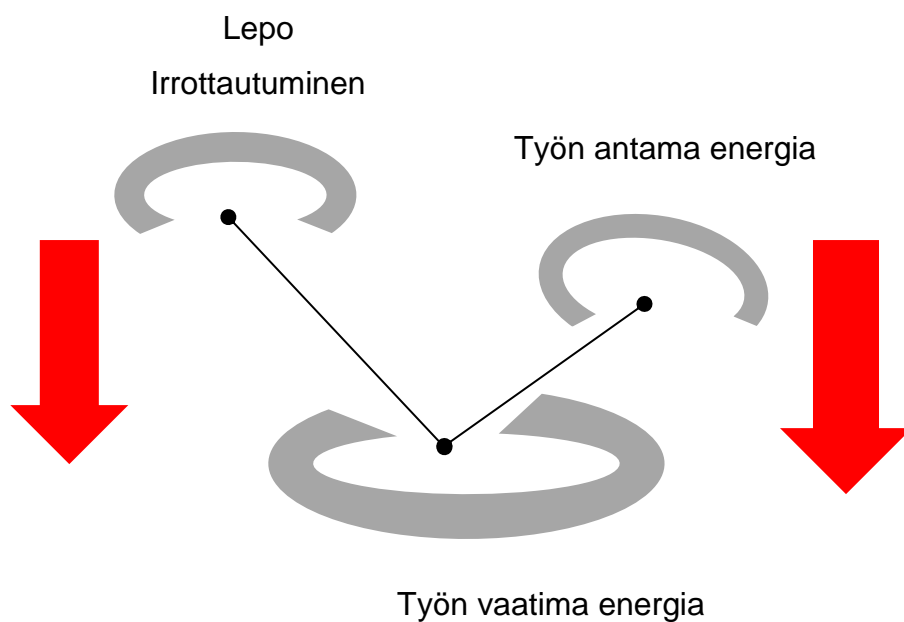
Salomäen (2002, 63) mukaan, jos työ on välttämätön paha, työ ei anna mitään palkintoa. Oma jaksaminen on kiinni muista palkitsevista asioista, joita työstä saadaan. Palkitsevia asioita ovat hänen mielestään esimerkiksi toimeentulo tai tunne kunnon kansalaisuudesta, kun tekee töitä. Jaksaminen on kiinni myös muiden elämäntilanteiden antamasta tyydytyksestä. Jaksamiseen työssä vaikuttaa oikea suhde työn vaatimien voimien, työn antamien voimien, työstä irrottautumisen ja levon suhteen, jota seuraava kuvio kuvaa:



Kuvio 3. Jaksamisen dynamiikka (Salomäki 2002, 64).

Mikäli työ on tärkeintä elämässä, on Salomäen (2002, 63) mielestä loppuun kulumisen mahdollista. Loppuun kulumisessa ihminen antaa työlleen kaiken ja lepo sekä muu vapaa-aika ovat vähäistä, hän toteaa. Loppuun kulumisen voi syntyä myös työn kautta tapahtuvista koettelemuksista. Esimerkiksi työn menettäminen voi tuntua koko elämän menettämiseltä tai työssä tapahtuvat takaiskut koettelevat voimakkaasti ja ihminen palaa loppuun.

Salomäki (2002, 64) kirjoittaa uhkaavan tilanteen jaksamisessa syntyvän, kun työssä suoriutumisesta ja työyhteisön jäsenenä olemisesta syntyvä energia, lepo ja työstä irrottautuminen ovat vähäistä ja vähäenergistä. Hän kertoo näiden jaksamista ylläpitävien voimien olevan kykenemättömiä kannattamaan työssä ja sen vaatimalla energiatasolla. Työn muodostamat energiat voivat romahtaa ja viedä ihmisen mukanaan alas, jota seuraava kuvio kuvaa:



Kuvio 4. Uupumisen dynamiikka (Salomäki 2002, 65).

Useiden tekijöiden vuoksi työn vaatima energiatarve lisääntyy työelämässä (Salomäki 2002, 66). Salomäki korostaa, että muutokset vievät energiaa työtehtävissä, työympäristössä tai työyhteisössä. Tulevat muutokset, epävarmuus ja jatkuvat muutokset kuluttavat paljon voimia. Työpaikan ongelmat hänen mielestään voivat joskus estää kokonaan mielekkään työn teon tai siihen keskittymisen. Myös yhteiskunnalliset muutokset voivat aiheuttaa ongelmia.

Rytikangas (2011, 34) kertoo positiivisella ilmapiirillä olevan työyhteisössä todella suuri merkitys ihmisten viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekokykyyn ja luovuuteen. Positiivinen ilmapiiri on yksi avaintekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Hänen mielestään tulehtunut ilmapiiri kuluttaa turhaan koko henkilöstön energiaa.

Kaikki voivat aina ja tietoisesti valita positiivisen ja hyväksyvän suhtautumisen työyhteisön jäseniin ja sidosryhmiin.

Salomäen (2002, 66) mukaan myös työn organisointi voi olla ongelmana jaksamisessa. Henkilöstön vähäisyys, osaamisen riittämättömyys, työjärjestelyn puutteellisuus, työtehtävien epäselvyydet sekä johtaminen voivat olla ongelmana jaksamisessa. Hän sanoo laajempien yhteiskunnan ja kulttuurien muutoksien tuovan heijastumia jaksamiseen. Työn organisoinnin tavoitteena on Rytikankaan mielestä taloudellisen kasvun nousu ja tästä syntyy paine tuottaa mahdollisimman pienillä resursseilla.

Työilmapiirin ristiriidat puhkeavat ja tulehduttavat työntäjän taholta tulevan paineen vuoksi (Salomäki 2002, 66). Työyhteisön ilmapiirin ongelmat ovat useinkin jaksamisen ongelmien taustalla. Salomäki kertoo ilmapiirin olevan ongelmana, mikäli aamulla on töihin lähtiessä tunne, kuinka jaksaa päivän työkavereiden, esimiehen tai tietyn alaisen kanssa. Hänen mielestään, vaikka työ toisi tyydytystä, voi työpaikan ilmapiiri kuluttaa sitä. Yleensä työyhteisössä muutama reagoi voimakkaasti ja he jäävät sairauslomalla työuupumuksen vuoksi.

Rytikankaan (2011, 34) mukaan organisaatioissa kärsitään tulehtuneissa ihmissuhteista, joka näkyy tiimien sisällä ja pahimmillaan koko organisaatiossa. Taustalla voi olla loukkaantumisia, vääriä tulkintoja, stressiä, ajattelemattomia kommentteja ja ego taisteluja. Vuosien saatoissa Rytikangas pohtii ongelmien kasaantuvan ja ilmapiirin olevan ongelmallista. Hän kertoo myönteisen ilmapiirin syntyvän työyhteisössä avoimuudesta ja toistemme arvostamisesta.

Työilmapiirin ongelmat vähenevät, jos työyhteisössä puhuttaisiin lojaalisuudesta, solidaarisuudesta, hyvästä käytöksestä ja toisen ihmisen kunnioittamisesta (Rytikangas 2011, 57). Hän kirjoittaa, että työpaikalla tulisi olla käyttäytymissäännöt, jotka takaavat kohteliaan käytöksen, arvostuksen ja ettei hyväksytä työpaikkakiusaamista. Rytikankaan mielestä moraalisen ja eettisen näkökulman ottaminen keskusteluun muuttaa työpaikan ilmapiiriä nopeastikin.

2.4 Tehokkaat prosessit

Sydänmaanlakka (2007, 288) kertoo prosessin olevan toimintojen ketju, jotka liittyvät toisiinsa. Asiakkaan tarpeet muodostavat toimintaketjun, joka päättyy, kun tarpeet ovat täyttyneet. Laamanen (2004, 19) toteaa, että prosessi sanaa käytetään monessa eri merkityksessä. Prosessina voidaan ymmärtää erilaiset muutokset tai kehitykset, kuten muutos-, oppimis-, kehitys-, kasvu- tai ymmärtämisprosessi. Prosessina voidaan pitää Laamasen mielestä myös erilaisia toimintoja, kuten lukemis-, syömis-, neuvottelu- ja heräämisprosessi. Lecklinin (2002, 137) mielestä prosessi määritetään toimintaketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa osuudet tuotoiksi asiakkaalle. Prosessia ohjataan siten, että tulokset ja suoritteet sopivat yhteen laatuvaatimuksien kanssa.

Prosessiksi voidaan sanoa kaikkea työtä mitä teemme (Pesonen 2007, 129). Prosessi on tapahtumien sarja, ensin tehdään jotain, lisätään jotain ja vielä tehdään jotakin ja työ on valmis. Prosessi muodostuu vaiheista. Hänen mielestään prosessin kaksi pääasiaa on, että pitää saada jotakin aikaiseksi eli syntyy tulos, prosessin tuote. Toinen asia on, että prosessin tuloksella on asiakas eli halutaan osalliseksi syntyneeseen tulokseen.

Laamanen (2004, 19) kertoo liiketoimintaprosessin olevan jatkuvia, toisiinsa liittyviä toimintoja. Toimintojen toteuttamiseen käytettävien resurssien avulla muutetaan syötteet tuotteiksi. Hänen mielestään toimintaprosessiin liittyvät toiminnat ovat loogisesti liitoksissa toisiinsa. Laamanen korostaa, että toimintojen toteuttamiseen käytettävien resurssien avulla saadaan toiminnan tulokset aikaiseksi. Lecklin (2002, 137) toteaa, että liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat yhdessä hyödyllisen tuloksen liiketoiminnan kannalta katsottuna. Hänen mielestään prosessi tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle.

Pesosen (2007, 129) mielestä prosesseja mietittäessä tulisi aluksi tietää, kuka ja mitä haluaa. Lähtökohtaisesti hänen mielestään on parasta aloittaa prosessi asiakkaasta, kun määritetään ja kuvataan prosessia. Silloin mietitään, kuka tai mikä on prosessin asiakas. Pesosen mielestä prosessi kokonaisuudessaan on myös lopeutettava asiakkaaseen, eli vaiheeseen, jossa asiakas on saanut haluamansa. Hän kertoo prosessin saavan alkunsa asiakkaasta ja päättyvän asiakkaaseen.

Pesonen (2007, 129) kertoo pitävän prosessin mittarina asiakkaan tyytyväisyyttä eli saiko asiakas haluamansa. Hän toteaa prosessissa lopputuloksen olevan tärkein, mutta itse prosessia on tärkeää seurata ja mitata. Täten voidaan miettiä, onko lopputulos tehokas ja tuottava, sekä onko prosessin aikana tehty tai syntynyt asiat, mitä ollaan suunniteltu.

Käsitteenä prosessi muodostuu toiminnasta (*activity*), resurssista (*resource*) ja tuotoksesta (*artifact*). Nämä täydentävät suorituskykyä (*performance*). (Laamanen 2004, 20.)

Prosesseja kuvaillaan sanoilla ja piirroksilla (Pesonen 2007, 130). Sanat selvittävät tekstiä ja piirrokset ovat prosessikaavioita. Pesonen kertoo kuvausten olevan painettua tekstiä tai sähköisiä asiakirjoja, mutta ne voivat olla myös äänitettyjä tai elokuvakerrontoja.

Lecklin (2002, 140–142) kertoo prosessijohtamisen olevan toimintatapa, missä organisaatio toimii ja prosessien avulla johdetaan toimintaa. Prosesseille määrätään omistajat, jotka hoitavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Hänen mielestä puhtaassa prosessijohtamisessa yrityksen johto muodostuu tärkeimmistä prosessien omistajista. Lecklinin mukaan koko yrityksen toiminta on hierarkkinen prosessirakennelma, jossa verkkomaisesti prosessit liittyvät toisiinsa. Prosessiverkko on oltava yrityksen strategian mukainen hallittu kokonaisuus. Hän huomauttaa, että verkon on vahvistettava yrityksen menestystekijöitä. Lecklinin mielestä prosessit on järkevästi linkitettävä, kiinteästi toisiinsa.

Pesosen (2007, 130) mielestä prosessiajattelun ydinkohtana on, että prosessit ylittävät organisatorisia rajoja. Hän kertoo, että normaalissa toiminnassa organisaation toiminta on organisoitu osastoittain ja osastot tehostavat omaa toimintaansa. Pesonen toteaa prosessiajattelussa olevan tärkeintä asiakkaan etu, huolimatta osastosta missä ollaan. Hän huomauttaa, että prosessissa on kuitenkin huomioitava, onko kyseessä ulkoinen vai sisäinen asiakas. Jotkut organisaatiot ovat päättäneet, että kaikki asiakkaat ovat ulkoisia, koska kaikki sisäisetkin prosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita.

Laamanen (2004, 37) esittää organisaation toiminnan logiikkaa kuvattavan prosesseilla. Niillä näytetään toimintojen sarjaa, jonka avulla organisaation tulokset saavutetaan. Hän toteaa organisaation tavoitteita pyrittävän ymmärtämään prosessikuvausten avulla. Prosessikuvauksilla kohdistetaan mittaaminen ja kehittäminen tavoitteiden saavuttamisen kriittisiin vaiheisiin välttäen osaoptimointi.

Lecklin (2002, 147) huomauttaa prosessien lukumäärien ja sisältöjen vaihtelevan yrityksen mukaan. Prosessien muodostumiseen hänen mukaansa vaikuttavat perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät sekä henkilöstön taidot. Pesosen (2007, 130–131) mielestä organisaatioissa ei kannata olla suurta määrää eri prosesseja. Isoissa organisaatioissa prosesseja on enemmän kuin pienessä organisaatiossa. Hän kertoo seuraavien prosessien löytyvän yleensä jokaisesta organisaatiosta;

- tuotesuunnittelu, tuotekehittely tai prosessi, joka liittyy tuotteiston määrittämiseen
- myynti- tai lupaamisprosessi asiakkaalle
- tekemisen prosessi, ”tuotantoprosessi”, lupauksen lunastaminen
- hankintaprosessi
- johtamisen tai hallinnon prosessi, joka sisältää suunnittelua, seuranta, ohjausta ja toiminnan parantamista.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 215) esittävät prosessien jaettavan kolmeen luokkaan: ohjausprosessit, pääprosessit ja tukiprosessit. Ohjaus- eli johtamis- tai hallintaprosessia hyödynnetään kehittämisen määrittämisessä sekä toiminnan suuntaamisessa. Heidän mielestään nämä prosessit ohjaavat myös muita organisaation prosesseja. Ohjausprosesseja ovat mm. strategiaprosessi, budjetointi ja toiminnan suunnittelu.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 215) kertovat pääprosesseilla eli liiketoiminta- tai ydinprosesseilla tarkoitavan organisaation liike- tai toimintaideaan liittyviä prosesseja. Näiden lähtökohtana on havaitut asiakastarpeet ja näin lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. He kertovat kaupallisen toiminnan pääprosessin kuvaavan liiketoimintaa. Lecklin (2002, 144) toteaa, että ydinprosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita. Prosessien lähtökohtana on ydinkyvyykkyys yrityksessä. Hän painottaa, että prosessien avulla yrityksen kyvyt ja osaaminen kehitetään tuotteeksi, jotka tuovat

lisäarvoa asiakkaalle. Lecklinin mielestä ydinprosessit kannattaa määritellä laajasti, huomioiden liittymät toimittajiin, asiakkaisiin sekä yrityksen sisäiset prosessit. Pesosen (2007, 131) mukaan prosessit ovat erilaisia. Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Hänen mielestään ydinprosessi alkaa ja päättyy ulkoiseen asiakkaaseen. Pesonen kertoo yleisimmiksi ydinprosesseiksi myynti- tai vastaavat asiakasprosessit, tuotekehitysprosessi sekä tuotanto- ja toimitusprosessit.

Karlöf ja Lövingsson (2004, 215) kertovat tukiprosessien mahdollistavan pääprosessien tehokkuuden. Tukiprosesseja ovat mm. henkilöstöön liittyvät prosessit, hallinnolliset prosessit ja IT-prosessit. Pesosen (2007, 131) mielestä tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Näillä prosesseilla ei ole yhteyttä ulkoiseen asiakkaaseen, vaan asiakas on yrityksen sisällä. Silti tämäkin prosessi alkaa ja päättyy asiakkaasta. Lecklin (2002, 144) kertoo tukiprosessien vahvistavan ja auttavan ydinprosessien toimintaa. Tukiprosesseista tyypillisempiä ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto.

Pesonen (2007, 131) toteaa avainprosesseihin kuuluvan kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseihin otetaan mukaan ne, jotka ovat toiminnan kannalta välttämättömiä. Näiden tukiprosessien kaatuessa koko organisaatio on vaikeuksissa. Tällaisia välttämättömiä tukiprosesseja hänen mielestään ovat esimerkiksi tietohallinnon prosessit. Pesonen huomauttaa, että avainprosessit kannattaa selvittää ja tunnistaa. Niitä myös kannattaa seurata ja ohjata. Lecklin (2002, 144) kertoo avainprosessien olevan liitoksissa organisaation menestystekijöihin. Hänen mielestään avainprosessit ovat tärkeimmät ja ensisijaisia kehittämiskohteita yrityksessä.

Pesonen (2007, 132) mainitsee, että prosessilla tulee olla prosessinomistaja. Prosessinomistaja voi olla henkilö, ryhmä tai tiimi. Hän kertoo prosessinomistajan tehtävänä olevan prosessin seuranta ja kehitys niin, että prosessi on kannattava ja toimiva. Pesonen huomauttaa, ettei prosessinomistaja välttämättä osallistu toteutukseen, mutta hän tekee päätökset ja toimintaohjeet. Hän kertoo prosessissa olevan kahdenlaista vastuuta; prosessin määrittämisen vastuu tai vastuu toimia määritysten mukaisesti.

Prosessinomistajan vastuuseen kuuluvat prosessin suunnittelu ja määrittely, tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstöstä huolehtimien (Lecklin 2002, 145). Prosessin suunnittelussa on määritettävä kokonaisuuden sisältö ja sovittava rajat muiden prosessien kanssa. Hänen mukaansa osaprosesseissa omistaja nimeää osaprosessien omistajat. Prosessiomistaja vastaa asetetuiden tulosten saavuttamisesta, ongelmien ratkaisusta tai ongelmista, oikeiden mittareiden valinnasta, seurannasta sekä prosessikatselmuksista laadun varmistamiseksi. Lecklin mainitsee, että omistajan tulee tunnistaa muutostarpeet ja arvioida niiden vaikutukset itse prosessiin. Omistaja vastaa myös henkilöstön toiminnasta ja hankinnasta. Hänen mielestään funktionaalisessa organisaatiossakin olisi kannattavaa nimetä prosessin omistaja. Valinnassa tulisi ottaa huomioon henkilökohtaiset ominaisuudet, prosessin lopputuloksen tärkeys, käytettävissä olevat resurssit ja kriittisten vaiheiden vastuu.

Lecklin (2002, 146–147) kertoo, että prosessien kehittämisessä neuvotaan tekemään tiimityötä. Tiimejä on kahdenlaisia; uudistamis- eli reengineering-tiimit tai laadunkehittämistiimi. Näiden tiimien tehtävänä on määritellä ja kirjata prosessin vaatimukset, kehittää ratkaisuja, järjestää mittauksen ja palautteen kerääminen, varmistaa asiakkaiden hyväksyntä sekä toteuttaa prosessin parantamistoimenpiteet. Lecklinin mainitsema prosessin uudistamistiimin tavoite on tehdä suuria muutoksia prosessiin tai suunnitella se uudestaan, jolloin tarvitaan laajaa asiantuntemusta asioista. Uudistamistiimin jäsenet valitaan eri funktioista suuren kokonaisnäkemysten saamiseksi. Hän mainitsee myös käytettävän ulkopuolista konsulttia apuna tarvittaessa. Uudistamistiimissä tulisi olla osaprosessien tuntemusta eri asioista. Lecklin toteaa, että laadunkehittämistiimissä seurataan prosessin tilaa ja tehdään tarvittavat korjaus- ja kehittämistoimenpiteet. Tiimi muistuttaa normaalia työryhmää. Tiimin hallussa pitää olla hänen mielestään avainalueiden tuntemus, mutta ulkoisia konsultteja harvoin tarvitaan.

Prosessikartta esittää kuvausta organisaation prosesseista ja niiden yhteyksistä (Pesonen 2007, 133). Kartasta saa käsityksen organisaation koko toiminnasta. Kartan piirtäminen on hänen mielestään kannattavaa, koska silloin ajatellaan mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Prosessikarttaa voi muuttaa ja täsmentää koko ajan

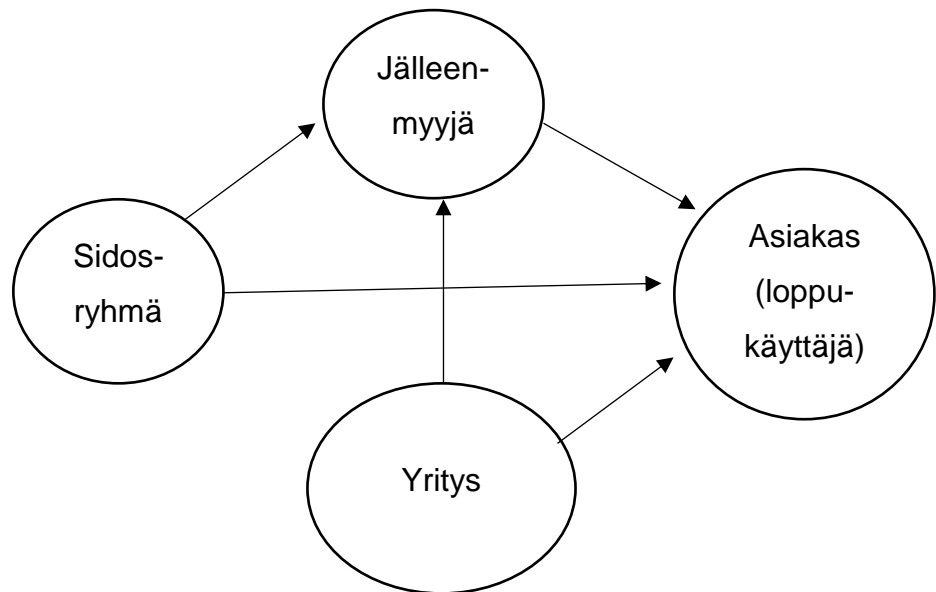
ajatuksen kehittyessä. Pesonen kertoo tavallisimmiksi syiksi muuttamiselle yksittäisten prosessien alkamis- ja loppuvaiheiden nimeämiset ja määrittämiset.

Pesonen (2007, 135) toteaa organisaatiossa prosessikartan tekijäksi johdon, koska heillä on paras kokonaisnäkemys toiminnasta. Prosessikartassa määritetään ja nimetään organisaation prosessit. Hän kertoo prosessikartan esitystapoja olevan monenlaisia. Esityksen on oltava todellinen sekä selkeä, ja sen on oltava kaikkien ymmärrettävissä. Pesonen kertoo tavallisimmaksi esitystavaksi ns. vesiputousmallin, jossa seurataan asiakkaan maailmaa ja toiminnan etenemistä.

Pesosen (2007, 139–140) mielestä prosessilla on aina vaatimuksia, jossa tuotos on oletettu ja tuloksena tyytyväiset asiakkaat. Tällöin puhutaan prosessin suorituskyvystä. Prosessin suorituskyvyllä hän tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan odotettuja, suunniteltuja tuloksia. Prosessin tuotos on positiivinen, haluttu aikaansaannos. Pesonen huomauttaa, että prosessi voi saada aikaan myös negatiivisia asioita. Tuotoksen määritykset tulevat organisaatiosta ja asiakkaalta. Organisaation on mahdollista seurata, ohjata ja parantaa prosessia ja lopputulosta. Hän mainitsee, että prosessiajattelun mukaan jokainen asiakasryhmä on saatava tyytyväiseksi.

2.5 Tehokkuus asiakkaan kannalta

Asiakas on tuotteen tai palvelun ostaja ja maksaja (Selin & Selin 2005, 17). Liiketoiminnassa on tärkeää selkiyttää asiakas-käsitettä koko henkilöstölle, koska lopulta asiakas on yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja. Selinin ja Selinin mukaan on tärkeä tietää, kuka todellisuudessa on asiakas. Seuraava asiakasrakennekuva selventää asiaa:



Kuvio 5. Asiakasrakenne (Selin & Selin 2005, 17).

Selin ja Selin (2005, 18) kertovat, että yrityksen on kannattavaa tunnistaa asiakasrakenne. Asiakasrakenteen tunnistamalla yritys voi selvittää asiakkaiden tarpeita ja vastata niihin. Selinin ja Selinin mukaan yritys voi myydä tuotteet jälleenmyyjälle, joka myy ne edelleen omalle asiakkaalleen eli loppukäyttäjälle. Yritys voi myydä tuotteet usein myös suoraan asiakkaalleen eli loppukäyttäjälle. Silloin asiakas ostaa tuotteen hyödykseen ja maksaa siitä. Selinin ja Selinin mielestä yrityksen on tärkeää tiedostaa, miksi asiakas ostaa yrityksen tuotteita ja mitä todellista hyötyä asiakas ostaa. Sidosryhmät auttavat myyntitapahtumia tai estävät niitä. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat, vakuutusyhtiöt, asiantuntijat ja lehdistö.

Lecklin (2002, 89) kirjoittaa laadun arvioijan olevan asiakas. Asiakassuhde muodostuu, kun asiakas on yhteydessä yritykseen. Yhteys yritykseen muodostuu esimerkiksi henkilöstön, tuotteen, toimipaikan, järjestelmän tai mainoksen kautta. Selinin ym. mielestä yrityksen kehittäminen on tarpeellista, mutta ei pelkästään tuotekehityksen kannalta. Kokonaisvaltaisessa ajattelussa on tuottavampaa miettiä asiakassuhteen kehitystä.

Suora asiakas on yhteydessä tarvitsemaansa palveluun yrityksessä (Lecklin 2002, 89–91). Asiakas voi esimerkiksi myynti- ja asiakaspalvelussa pyytää tarjouksen, tehdä tilauksen, maksaa laskun tai vastaanottaa toimituksen. Tällaisen asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tunnistaminen eivät ole vaikeata. Lecklin toteaa, että epäsuora asiakas ei ole suorassa yhteydessä yritykseen, mutta käyttää yrityksen

tuotteita. Epäsuorankin asiakkaan tyytyväisyydestä on välitettävä. Ulkoinen asiakas on yrityksen toiminnallinen rahoittaja. Mikäli sisäisessä asiakkuudessa on ongelmia, heijastuu se myös ulkoiselle asiakkaalle palvelu- tai tuotevirheenä.

Lecklinin (2002, 94) mukaan yrityksen on tunnistamisen lisäksi tiedettävä asiakkaiden tarpeet. Asiakkaat tekevät hankintansa tarpeidensa tyydyttämiseksi. Päätöksiin vaikuttavat valintatilanteissa odotukset, toiveet, vaatimukset, kokemukset sekä arvot. Hän toteaa yrityksillä sekä kuluttaja-asiakkailla olevan omat arvomaailmat, mihin hankittavat tuotteet tai palvelut kuuluvat. Arvoja ovat käyttö- tai omistusarvo, käytön seuraukset sekä käyttötilanne.

Yrityksen asiakkailla on tietynlainen odotusarvo yrityksen tuotteista ja palvelusta (Lecklin 2002, 102). Odotusarvo muodostuu aiemmista kokemuksista, yrityksen imagosta, asiakkaan tarpeesta ja kilpailevista toimijoista. Myös tuotteiden laatu, toimivuus, ammattimaisuus, asiantuntemus, uskottavuus, yhteistyökyky ja osaaminen vaikuttavat odotuksiin.

Lecklin (2002, 106–107) kertoo, että asiakassegmentoinnin avulla pystyy tunnistamaan yrityksen asiakkaiden tarpeet sekä huomioimaan ne markkinoinnissa ja koko yrityksen toiminnassa. Hän kirjoittaa olevan tärkeää tuloksen ja kannattavuuden vuoksi kohdistaa resurssit oikeaan paikkaan. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ostokäyttäytymisen ja tarpeiden mukaan omiin ryhmiin. Asiakaskohtaisilla tiedoilla muodostetaan asiakasprofileja. Segmentointiperusteina voidaan käyttää mm. maantieteellistä sijaintia, väestötekijöitä, yritysluokitusta, asiakkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, ostokäyttäytymistä, tuoteryhmiä sekä asiakassuhdetasoja.

Asiakassegmentoinnin perusteena käytetään yleensä asiakassuhdetasoja (Lecklin 2002, 110). Tasoja ovat avainasiakkaat, vakioasiakkaat, satunnaisasiakkaat, potentiaaliset asiakkaat sekä entiset asiakkaat. Segmentoinnin avulla yritys pystyy tekemään paremmin tarjoukset ja markkinointikampanjat.

Lecklin (2002, 120) kirjoittaa yrityksen menestyksen takana olevan tyytyväiset asiakkaat. Hänen mielestä myynnin kehitystä ennakoivat asiakastyytyväisyystutkimukset. Myös tutkimusten suunnittelu ja suorittaminen ovat tärkeä prosessi yrityksessä. Lecklin korostaa, että prosessia on koko ajan kehitettävä ja se on liitettävä yrityksen johtamisjärjestelmään.

3 TEHOKKUUDEN KEHITTÄMINEN

3.1 Tiimityön merkitys

Tiimityö on yleistynyt organisaatioiden kehityskaaressa ja se jatkuu edelleen (Skyttä 2000, 10). Skytän mielestä elämme maailmassa, jossa muutokset seuraavat toisiaan, on organisaation pystyttävä vastaamaan näihin muutoksiin. Työskentelemällä tiimeissä on mahdollisuus reagoida muutoksiin hyvinkin nopeasti.

Skyttä (2000, 11) kirjoittaa yrityksen toiminnan ohjautuvan asiakkaasta ja hänen tarpeistaan lähteväksi. Asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten merkitys korostuu tässä tilanteessa. Hän kertoo tiimien tavoitteena olevan saada aikaan hyötyjä asiakkaalle. Tiimityön tavoitteena on myös parantaa panos-tuotossuhdetta. Skytän mukaan tiimityötä voi parantaa uudistamalla toimintaa sekä oppimalla toimimaan tiiminä. Tiimityössä työ tehdään asiakasta varten.

Tiimityötä voi johtaa erilaisilla tavoilla (Salomäki 2002, 53). Salomäen mielestä oma persoona näkyy tiiminvetäjässä. Johtaminen on luontevaa, mikäli johtamistapa ja oma persoona kohtaavat. Hän kirjoittaa johtajan toimivan tiimin ja ulkopuolisten vaatimuksien mukaan. Johtaja saa tiimistä resurssien mukaisen tehokkaan toiminnan. Salomäen kertoo johtajan tuovan esiin tiimin päämäärän ja tavoitteet, auttavan visiossa sekä ongelmassa. Hänen mielestä tärkein tehtävä tiimin johtajalla on ymmärtää tiimiä ja sen kokonaisia prosesseja, suhteessa ulkopuolisiin rajoitteisiin ja vaatimuksiin. Salomäki toteaa kehittyneen ja toimivan tiimin tulevan toimeen ilman johtajakin.

Salomäki (2002, 11) kirjoittaa, että tiimityössä pyritään eroon auktoriteettisesta johtajuudesta ja massiivisesta byrokratiasta. Täten työntekijät ja työryhmät saavat työskennellä omatoimisesti. Hänen mukaansa muutosten myötä organisaatiotasoa mataltuu, kustannukset vähenevät ja päätöksenteko nopeutuu.

Skyttä (2000, 12) kirjoittaa usein perinteisessä työelämässä käytettävän rutiininomaista osaamista. Ihmiset ovat kuitenkin monitaitoisia ja monipuolisia osaajia. Hänen mielestä käytännössä yritykset eivät ole saaneet käyttöön työntekijän parasta

osaamista. Tällöin myöskään työntekijä ei ole tyytyväinen oman osaamisen hyödyntämiseen yrityksessä. Skyttä kirjoittaa suurimmalla osalla yrityksen työntekijöistä olevan erilaista osaamista ja niitä pitäisi paremmin hyödyntää käytännössä moniosaamisena.

Tavanomaiset työskentelytavat eivät usein tarjoa motivaatiota nykypäivän työelämässä (Skyttä 2000, 12). Nykyisin yrityksissä on otettu käyttöön osallistavampaa johtamistapaa sekä tehostettu delegointia ja vaikutusmahdollisuuksia. Skyttä kertoo vaikuttamisen omaan työhön lisäävän motivaatiota. Hänen mielestään tiimityö antaa ihmisille mahdollisuuden todelliseen motivaatioon ja sitoutumiseen.

Salomäki (2002, 41) toteaa, että työssä selviytyäkseen on tärkeää kestää erilaisia muutoksia. Nykypäivänä muutokset ovat jatkuvia ja niitä on vaikea ennakoida aikaisemmin. Hän katsoo tiimityön olevan tärkeää muutosprosesseissa. Tiimi on myös joustava ja nopea reagoimaan muutospaineisiin. Muutospaineita tulee sekä organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Sisäisiä muutospaineita ovat mm. tiimin muutostarpeet kokoonpanossa, tiimin kehittyminen ja siitä aiheutuvat muutokset.

3.1.1 Tehokkaan tiimin jäsenen ominaisuudet

Tiimin jäseniltä vaaditaan monia eri ominaisuuksia tehokkaaseen työskentelyyn (Heikkilä 2002, 58–60). Jäsenet on hyvä kouluttaa taitaviksi osaajiksi johtamistyyleissä sekä heidän tulee hallita useita tiimi- ja työskentelyrooleja. Heikkilä kertoo, että tiimin jäsenellä on oltava selkeät työskentelytavat ja rento työskentelyilmapiiri. Johtajalla ja tiimin jäsenellä tulee olla hänen mielestä keskinäinen luottamus toisiinsa. Tiimin jäsenillä tulisi olla samanlaiset arvot, päämäärät ja tarpeet, joista heidän motivoituneisuus tehostaa näitä toimintoja. Heikkilän mielestä koulutuksen avulla jokainen jäsen voi halutessaan kehittää omaa työskentelypotentiaaliaan.

Heikkilän (2002, 60–62) mielestä tiimin jäsenten tulee luottaa ja uskoa itseensä. Tarpeen vaatiessa tiimin jäsenet auttavat toisiaan. Hän uskoo luovuuden edistävän ilmapiiriä, kun kokeillaan uusia asioita ja otetaan riskejä. Tiimin jäsenten on oltava avoimia ja rehellisiä myös tiedon jaossa. Heikkilän mukaan tiimin jäsenten on hallittava omat tunteensa eikä rasi-tettava toisia tiimin jäseniä turhilla mielen ailahteluilla.

Hän katsoo, että tiimin jäsenen on muutettava omia näkökulmiaan toisten jäsenten näkemyksien mukaan. Tiimin jäsenen on oltava joustava ja sopeutuva muuttuviin tilanteisiin.

3.1.2 Tehokkaan tiimin kehittyminen

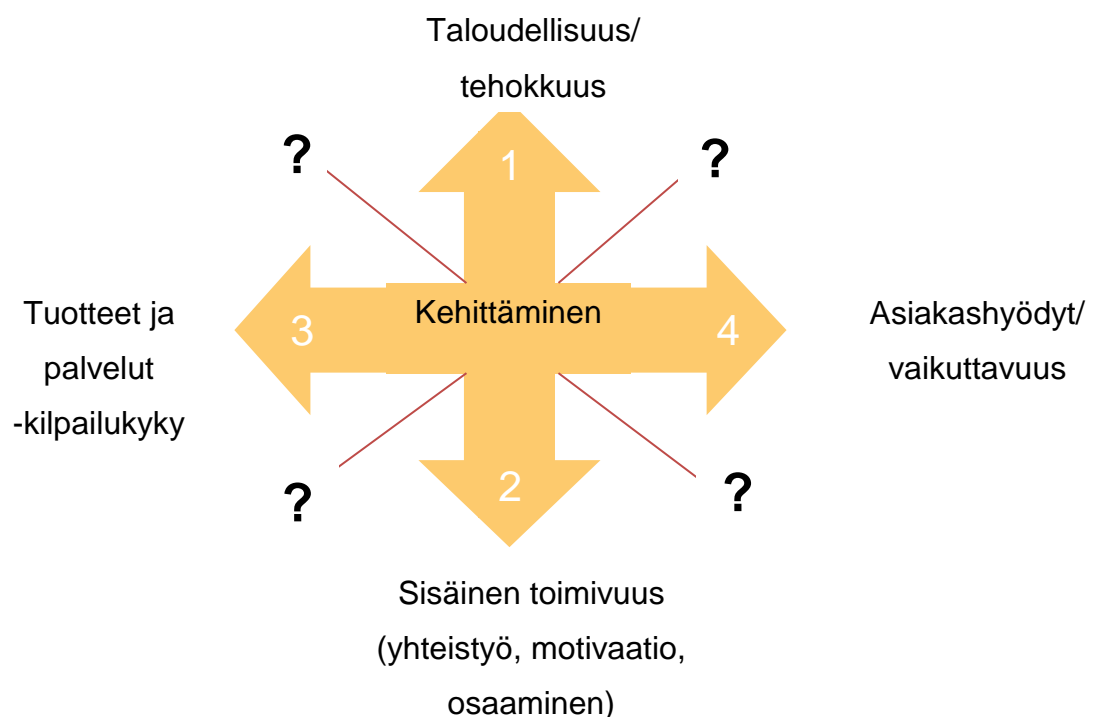
Heikkilän (2002, 275) mukaan tiimin on kehityttävä neljän vaiheen kautta, jotta se kykenisi ajan myötä tehokkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn. Nämä vaiheet ovat muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. Jokainen tehokkuuteen ja menestykseen pyrkivä tiimi käy nämä vaiheet läpi omassa aikataulussaan (mts. 276).

Muotoutumisvaiheessa tiimi etsii omaa tyyliään ja kehittää sitä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 191). Heikkilä (2002, 276) toteaa, että suurin osa muotoutumisvaiheen ajasta ja energiasta kuluu alustaviin tunnusteluihin, ja vähitellen tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet kohtaavat toisensa ja alkavat työstää niin omia kuin yhteisiäkin stressin aiheita. Yhteistyöhön pyrittäessä jokaisen tiimin jäsenen tulee opetella jäsenien roolit tiimissä. Sopimisvaiheella tarkoitetaan menettelytapojen sopimista ja kehittymistä. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet alkavat hyväksyä toisten rooleja ja samalla ryhmähenki muotoutuu. Yhteisesti tehtyjen sopimusten kautta muotoutuvat kehitysprosessit. Tiimin päästyä suoritusvaiheeseen he ovat sitoutuneet vahvasti yhteiseen ponnisteluun sekä tiimin tavoitteisiin (Heikkilä & Heikkilä, 191). Tämän tason saavutettuaan on tiimi saavuttanut valmiuden työskentelyn laadun nostamiselle (Heikkilä 2002, 276).

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 188–191) katsovat tiimin kehittyvän itseohjautuvaksi tiimiksi, kun he kehittävät keskeisimpiä osaamisalueitaan. Itseohjautuvalla tiimillä he tarkoittavat yhtenäistä ihmisryhmää, jotka ottavat vastuun koko organisaation työskentelyprosessista tai alueesta, jossa he työskentelevät. Osaamisalueet ovat sitoutuminen, luottamus, tarkoitus, kommunikaatio, osallistuminen sekä prosessorientoituminen. Heikkilän ja Heikkilän mielestä sitoutumisella tarkoitetaan tiimin jäsenten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Luottamuksella tarkoitetaan muiden tukemista ja myös tuen vastaanottamista. Tarkoituksella selvitetään tiimin jäsenten sisäistämistä

tiimin tarkoituksesta ja merkityksestä. Kommunikaatiossa painotetaan vuorovaikutamisen laajuutta ja syvyyttä tiimin jäsenten välillä ja ulkopuolisissa yhteyksissä. Osallistumisessa tulisi ymmärtää tiimiroolit ja päätökset tehdään yhdessä. Prosesorientoitumisen painopisteenä on ymmärtää, miksi toimitaan yhdessä ja mihin toiminnalla ollaan menossa.

Skyttä (2000, 94) ajattelee, että tiimin tavoitteet on hahmoteltava tärkeimpien sidosryhmien kautta. Nämä sidosryhmät ovat asiakkaat, omistaja ja henkilökunta eli me itse. Kuviossa on kuvattu tiimin tärkeimmät tavoiteulottuvuudet.



Kuvio 6. Tiimin tavoiteulottuvuudet (Skyttä 2000, 94).

Tiimin taloudellisuus ja tehokkuus on kuvattu omistajan näkökulmasta. Skyttä (2000, 94) kertoo, ettei sisäinen toimivuus ole kunnossa, mikäli taloudellisuus ja tehokkuus eivät toteudu parhaalla mahdollisella tasolla. Sisäistä toimivuutta ovat yhteistyö, osaaminen ja motivoituneisuus. Tuotteet ja palvelut on kuvattu asiakkaista lähtevillä tavoitteilla. Skyttä kertoo, että tiimin pitää tarjota kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut toimialallaan. Hänen mielestään tärkein tavoiteulottuvuus on asiakashyötyyn vaikuttaminen. Sitä tulee hoitaa riittävällä tasolla, jotta voidaan varmistaa toiminnan jatkuminen. Kuvion keskiosa kuvaa tiimin kehittymistä. Kehittymistavoitteet

muodostuvat muista tavoiteulottuvuuksista. Skyttä toteaa, että tiimitoiminnan kehittäminen ja kehittyminen ovat merkittäviä, jonka vuoksi se muodostaa oman tavoiteulottuvuutensa. Hänen mukaansa (mts. 95) käyttökelpoisin väline tiimin tavoitteiden asettamiselle on tasapainotettu tuloskortti eli *balanced scorecard*.

3.2 Moniosaaminen

Moniosaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, hiljaisesta tiedosta, intuitiosta, osaamisen kehittymisestä, tilanneälykkyydestä ja monialaisuudesta.

Virtainlahti (2009, 23) kirjoittaa jokaisen käyttävän omaa osaamistaan päivittäin eri työtehtävissä. Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen kehittyy useista ammatissa tarvittavissa tiedoista ja taidoista sekä persoonallisuudesta ja perimästä. Hän toteaa perimän luovan peruslähtökohdat, jonka päälle tulee osaaminen ammatista ja muista elämänalueista. Hänen mielestään lahjakkuudesta huolimatta osaamista pitää kuitenkin kehittää koko ajan.

Osaamista voidaan kehittää työkierrolla. Hätönen (2011, 98) kirjoittaa työkierron olevan suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöstön sekä organisaation kehittämistä. Tällöin työtä tehdään samalla palkalla ja siirrytään väliaikaisesti ja vapaaehtoisesti tehtävästä toiseen. Hätösen mielestä työkierrolla lisätään henkilökunnan pätevyyttä ja toimintavalmiutta sekä edistetään yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Hän kertoo työkierron tuovan lisää osaamista toisen työtä tarkkaillen ja hoitaessa erilaisia tehtäviä. Hätösen mukaan henkilö saa työkierrolla kasvatettua omaa motivaatiotaan sekä koko organisaation henkilökunta heidän hyvinvointiaan.

Hätönen (2011, 98) kirjoittaa työkierron päätavoitteiden olevan:

- ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä laaja-alaistaminen
- henkilöstön pätevyyden sekä toimintavalmiuden kasvattaminen
- kontaktiverkoston suurentaminen
- henkilön itsetuntemuksen syventäminen
- mahdollistaminen uuden oppimiselle ja muutosvalmiudelle.

Työkierrolla kehitetään työyhteisöä usealla eri tavalla (Hätönen 2011, 98). Hätönen kertoo uusien työntekijöiden tuovan uusia ajatuksia ja ammatillista näkemystä. Hän uskoo osallistumisen virkistävän ja motivoivan työyhteisöä. Uusi työntekijä voi Hätösen mielestä tuoda kehitysehdotuksia työyhteisöön. Hän korostaa työkierrossa olevien henkilöiden alkavan arvostamaan enemmän omaa työtänsä sekä he voivat saada uusia näkökulmia ja keinoja oman työn kehittämiseen. Hätönen toteaa erilaisten tehtävien näkemisen tuovan hyvät ja huonot ominaisuudet esille työtavoista. Hän kertoo työkierron edesauttavan uudenlaisten työtapojen ja ajattelun oppimista sekä tuovan keskustelua työasioista työyhteisöön.

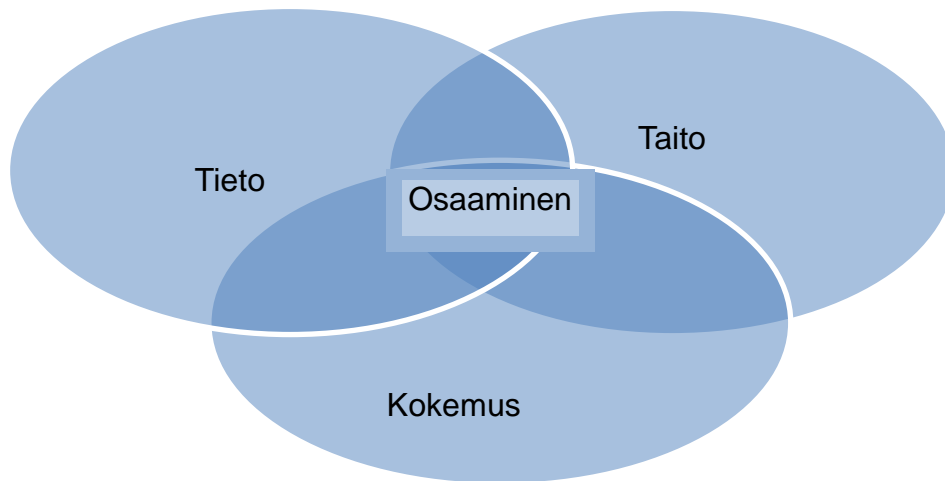
3.2.1 Osaaminen

Virtainlahden (2009, 23–24) mukaan osaaminen määritellään erityiseksi tiedoksi ja taidoksi, joka esiintyy ja jota sovelletaan käytäntöön tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa. Työssä osaaminen on työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa sekä näiden sovittamista käytännön työtehtäviin. Virtainlahden mielestä osaamista rakennetaan koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitetään tekemällä työtä ja toteuttamalla asioita käytännössä. Kokemusta saadaan työssä ja elämässä olemalla mukana erilaisissa tilanteissa. Virtainlahti toteaa työssä erilaisten kontaktien tai verkostojen lisäävän omaa osaamista. Myös asenteella on hänen mielestään suuri merkitys osaamiseen ja kehittämiseen. Osaamiseen ja oppimiseen liittyvät olennaisesti myös sisäinen energia ja motivaatio.

Aaltonen ja Wilenius (2002, 10) määrittävät osaamisen käsitteen laajenevan ja monipuolistuvan maailman muuttuessa. Olennainen osa osaamisesta liittyy kykyyn ennakoida, mihin osaamisen kehittämistä tulisi suunnata. Heidän mielestään haasteet ovat kognitiivisia, tiedostamiseen liittyviä prosesseja. Osaltaan ne määrittävät sitä, miten maailmaa tarkastellaan ja mitä siellä nähdään.

Tuomen ja Sumkinin (2012, 26–27) määritelmän mukaan osaaminen on toimintaa, joka muodostuu kokemuksista, tiedoista ja taidoista. Työ puolestaan muodostuu osaamisesta ja toiminnasta eli osaamisesta ja tekemisestä. He kirjoittavat tavanomaisen työn olevan mm. palkkatyötä, jossa työntekijä saa palkan ja työnantaja määräämänsä työsuoritteet. Tuomen ja Sumkinin mielestä työ voidaan kuitenkin

määritellä myös osaamisen kautta, koska työn tekeminen edellyttää osaamista. Itse työ kehittää osaamista ja osaaminen kehittää työtä.



Kuvio 7. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Virtainlahti (2009, 26) toteaa, että nykyisin osaaminen ja osaamisvaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa. Osaamista kannattaa kuitenkin kehittää koko ajan. Osaaminen on osallistuvaa ja muuttuvaa tietämistä, jossa tiedon sisältö sekä soveltaminen yhtyvät ja näitä muokataan Virtainlahden mielestä toimintaympäristön vaatimuksien mukaan. Nykypäivänä osa osaamisesta vanhentuu ja uutta tietoa on hankittava tilalle. Tietämisen lisäksi osaaminen on tekemistä ja sen hallintaa. Hän kirjoittaa, että tekemisessä korostuu sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen sekä muutoshalukkuus.

Virtainlahti (2009, 39–41) kertoo ihmisillä olevan työssä ja arkielämässä useita erilaisia taitoja. Hänen mielestään hiljaista tietoa käytetään monissa eri toiminnoissa, vaikka sitä itse ei huomaisi. Yleensä asiat, jotka hallitaan hyvin, muuttuvat automaattisiksi ja niiden tunnistaminen on vaikeaa omassa toiminnassa. Virtainlahti toteaa automaattisten toimintojen vaikuttavan toimintaan ja päätöksentekoon. Hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi kutsutaan näitä automatisoituneita taitoja, jotka ovat läsnä arjessa jatkuvasti. Virtainlahden mielestä ammattitaito perustuu hiljaiseen tietämykseen ja sitä kautta työssä vastataan erilaisiin tehtäviin ja ongelmiin.

Hiljaisen tiedon avulla työskentely on sujuvaa, koska se parantaa tehtävissä suoriutumista, laatua ja tuo tehokkuutta päätöksentekoon ja asiakaspalvelutilanteisiin (Virtainlahti 2009, 46–47). Virtainlahti kertoo yleisimmän määritelmän hiljaisesta tiedosta olevan Polanyin (1966) ajatuksia, jossa hänen mukaansa ”tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan”. Tietämyksen taustalla on hiljainen ulottuvuus, joka vaikuttaa toimintaan ja ajatteluun, mutta jota ei osata selkeästi ilmaista muille. Esimerkiksi tiedetään, miten polkupyörällä ajetaan, mutta toimintoa ei osata kirjoittaa tai kertoa toiselle.

Virtainlahden (2009, 54) mukaan hiljainen tieto sisältää aihealueen mielipiteen, näkemyksen, aavistuksen ja kokemuksen, idean, arvon ja tuntemuksen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikea muotoilla näkyväksi, abstraktin luonteen vuoksi. Hän kirjoittaa hiljaisen tiedon jaettavan kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja kognitiiviseen. Ulottuvuuksista tekninen on taitotietoa, joka on sormenpäissä ammattilaisilla. Kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa mentaalista mallia, uskomuksia ja odotuksia.

Hiljaista tietoa pidetään henkilökohtaisena, mutta se voidaan jakaa yksilöiden välillä tiimissä (Virtainlahti 2009, 55). Virtainlahti toteaa tiedon olevan abstraktia, mutta ilmaistavissa muuten kuin sanallisesti. Lisäksi tieto vaikuttaa henkilön lahjoihin itsenäisessä ja kyvykkäässä toiminnassa. Hän toteaa hiljaisen tiedon saavutettavan kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon luonteeseen yhdistetään myös henkilökohtaisuus, kulttuuri, yhteys ja kokemus sekä kehollinen, sosiaalinen ja intuitiivinen piirre.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 67) kirjoittavat hiljaisen tiedon olevan summa kokemuksista ja kompetensseista, jotka tekevät ihmiset toimimaan työyhteisössä kykenevästi ja oppimaan uusia asioita. Heidän mielestä sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat välttämättömiä hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Huotari ym. näkevät hiljaisen tiedon siirtyvän käytännön yhteydessä, esimerkiksi mallioppimisella. Heidän mukaansa perinteillä on ensisijainen tehtävä, sillä niiden välittäminen on osaamisen ja tiedon välittämistä sosiaalisesti.

Virtainlahti (2009, 136–138) kirjoittaa johtamisen olevan merkittävässä roolissa hiljaisen tietämyksen jakamisen taustalla. Hän toteaa hiljaisen tietämyksen jakamisen olevan monimuotoinen prosessi ja sen onnistumiseksi on huomioitava useita eri asioita. Esimiehet ja henkilöstön kehittäjät vaikuttavat omalla toiminnallaan hiljaisen

tietämyksen jakamiseen. Esimiehen tehtävä on luoda sopivat olosuhteet, tunnistaa työyhteisön ongelmat ja selvittää ne, sekä muut ongelmat. Virtainlahden mukaan tietämyksen jakaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta tehokkaan tuloksen saamiseksi ihmisten välillä. Tietämystä voidaan osaksi kirjata ja jakaa, mutta pelkästään järjestelmät eivät riitä tietämyksen jakamiseen. Tietotekniset ratkaisut auttavat tietämyksen jakamista, välimatkoista huolimatta. Hän toteaa, että onnistuneeseen ratkaisuun tarvitaan kuitenkin yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Osaamista johdetaan myös palkitsemisjärjestelmällä ja ei-rahallisin keinoin eli kannustamalla. Virtainlahti toteaa tietämisen jakamiseen tarvittavan aikaa, koska se ei tapahdu hetkessä. Hänen mielestä tietämyksen jakaminen on oppimisprosessi, jossa motivaatio on tärkeää jakajan ja vastaanottajan välillä. Myös henkilöiden oppimistyyliä olisi hyvä huomioida oppimistilanteissa. Organisaation osaamista ja tietämystä parantaa jaettu tietämys henkilöstön välillä. Virtainlahti katsoo osaavan henkilöstön olevan avain menestykseen. Tehokkaasti osaamista ja tietämystä jakava organisaatio panostaa tulevaisuuteensa. Lisäksi tehokkuus ja laatu paranevat sekä organisaation kilpailukyky paranee pitkällä aikavälillä.

Organisaation toiminnan osaaminen ja tietämyksen arvostus sekä organisaation kulttuuri näkyvät hiljaisen tiedon tunnustamisena (Virtainlahti 2009, 194). Näitä asioita voidaan tarkastella työtyytyväisyystutkimuksessa, ilmapiirimittauksella ja työ-
kulttuurikartoituksen avulla.

3.2.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen

Toimintaympäristön muutokset ja vaatimukset tarvitsevat nopeaa reagointia muuttuvan työelämän haasteissa (Virtainlahti 2009, 13). Virtainlahden mielestä organisaatioiden on käytettävä terävyyttä ja osaamisen hyödyntämistä vastatakseen haasteisiin. Hän kertoo työyhteisössä olevan todella tärkeää yhteistyö, jossa jaetaan osaamista ja tietämystä sekä kehitetään liiketoimintaa. Tärkeää on myös työn tuottavuuden parantaminen. Virtainlahti toteaa osaamisen ja tietämyksen olevan tässä näkökulmassa tärkeitä asioita.

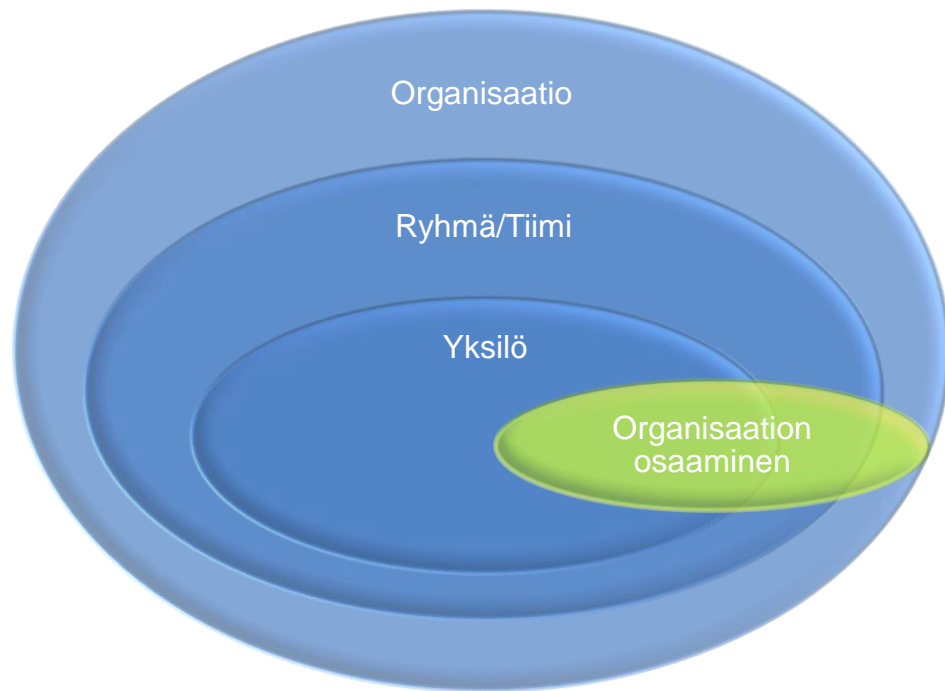
Virtainlahti (2009, 14) kertoo yksilön kannalta olevan merkittäviä osaamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyvät kysymykset. Kehittämällä omaa osaamista yksilö voi varmistaa ”markkina-arvonsa” työmarkkinoilla. Hänen mielestään osaamisen merkitystä vahvistavat työmarkkinat, koska työntekijät eivät sitoudu yrityksiin koko työuransa ajaksi ja toisinpäin. Nykypäivänä osaaminen ja tietämys ovat vaihdannan välineitä, joita kehittämällä oma kilpailukyky varmistetaan. Virtainlahti kirjoittaa, että organisaation kilpailukyky varmistetaan olennaisella tiedolla ja tietämyksellä. Tietämystä kannattaa jakaa eteenpäin ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Hänen mielestään yrityksen kannalta jaettu tieto ja tietämys ovat hyödyllistä. Yrityksen voimavarana ovat tietoa jakavat, innovatiiviset ihmiset. Virtainlahti toteaa työyhteisön menestymisen olevan yrityksessä kiinni siitä, kuinka työntekijät jakavat ja käsittelevät yrityksen tietoa. Asiantuntemus on hänen mielestään jakautunut pienelle alueelle eri henkilöille. Tiedon ja tietämyksen jakamisella osa-alueet on kuitenkin yhdistettävissä liiketoiminnassa.

Tuomi ja Sumkin (2012, 5) katsovat, että tulevaisuudessa yksi menestystekijä on osaamisen johtaminen, joka näkyy työpaikalla tahtona uudistaa työelämän lainsäädäntöä ja osaamisen kehittymisenä. Menestymisen kannalta yrityksen yhteinen osaaminen on merkittävää. Yrityksen visio toteutuu yhteisellä osaamisella ja työtä tekemällä. Tavoitteellisen työn tekeminen organisaatiossa edellyttää motivaation, osaamisen ja johtamisen yhtenevyyttä. Motivaatio kuvaa henkilön tahtotilaa suhteessa tavoitteeseen. Toiminnan johtaminen yrityksessä on työn, osaamisen ja motivaation suhde verrattuna tavoitteeseen. Tuomi ja Sumkin korostavat (s. 27), että työn tuloksellisuuden kannalta kaikkien osien oltava läsnä työssä.

Tuomen ja Sumkinin (2012, 13) mielestä osaamisen johtamiseen liittyy perusajatus, että yrityksen yhden työntekijän oppiminen ei takaa kaikkien työntekijöiden oppimista, mutta kuitenkin yrityksen työntekijät voivat oppia oppivien työntekijöiden avulla. Organisaatio joka, haluaa oppia, rakentuu viidestä peruselementistä; henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen sekä systeemijattelu. Heidän mielestä kehittäminen ei tapahdu virheitä korjaamalla yrityksessä, vaan pitää tarkastella niiden takana olevaa toimintaa. Tällä tavoin päästään vaikuttamaan toimintamalleihin ja tekemään niistä kehittyneempiä.

Tuomi ja Sumkin painottavat (2012, 14), että yrityksessä tarvittavaa osaamista on johdettava määrätietoisesti. Osaaminen ei tapahdu hetkessä, ja se edellyttää aktiivista johtamista. He kirjottavat yrityksen toiminnan tulevaisuuden perustuvan strategiaan, jossa määritellään osaaminen ja kehittyminen. Henkilöstön kehittäjien vastuulle kuuluu osaamisen johtaminen. Tuomi ja Sumkin kirjoittavat osaamisen johtamisen olevan strategian mukaisen arkitoiminnan sekä työn johtamista, ei yksittäisen osaamisen lisäämistä. He kertovat osaamisen johtamisen olevan johtamistyötä, jota tehdään yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa.

Tuomen ja Sumkinin (2012, 51) mukaan ryhmässä tai tiimissä tuotettavaa osaamista on parhaassa tapauksessa enemmän kuin yksilöiden osaamisessa. Yhteistyöllä saadaan aikaan ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksilö ei pysty tuottamaan. Tuomen ja Sumkinin mielestä tiimi tai työpari pystyy kehittämään, jakamaan tai luomaan ajatuksia, joiden raaka-aineena on ideoita, joista tarpeen mukaan luovutaan tai jalostetaan. Toimintamallien on kuitenkin yrityksessä mukauduttava ja muututtava uusien tavoitteiden ja vision suuntaisesti. Tuomen ja Sumkinin mielestä nykyisin ajatellaan, että yrityksen rakenteiden tulisi muuttua strategian mukaisesti. Osaamisen kokonaisuus yrityksessä on yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmä. Kokonaisuus organisaation osaamisesta kehittyy, kun osaaminen yksilöissä kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta organisaation osaamiseksi. Seuraava kuvio havainnollistaa organisaation osaamisen kokonaisuutta:



Kuvio 8. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

Tuomi ja Sumkin (2012, 52) korostavat, että yrityksessä on tunnistettava, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan asiakkaiden tarpeisiin. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on lähdettävä strategiasta ja kokonaisuutta osaamisen kehittämisessä täytyy katsoa jokaisella tasolla, Tuomi ja Sumkin toteavat. Tulevaisuudessa pelkästään yksilöiden kehittäminen ei tuota riittävää osaamista tulevaisuuden yrityksissä. Tuomen ja Sumkinin mielestä yrityksen kehittämisen kannalta keskeisintä on, että vuorovaikutus ja viestintä ovat yksilöiden, ryhmien ja organisaation osien välillä riittävää ja kannustavaa. Tavoitteiden suunnat on oltava samat ja tiedostetut sekä yksilöissä, ryhmissä että organisaatiossa. Heidän mielestä on myös vahvistettava ryhmätoiminnan sitoutumista organisaation tavoitteisiin nähden. Osaamisen johtaminen vaatii tarkoituksellista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien sekä rakenteiden muuttamista yrityksessä. Tuomen ja Sumkinin mielestä kehitettäessä osaamista, työtä ja toimintamallia, on huomioitava työntekijöiden toimintatapa sekä oppimiseen tarvittava aika uusissa tilanteissa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimintamalli, jonka avulla saadaan työntekijöistä tehokkaampaa ja työntekijöistä tulisi moniosaajia. Mallin tärkeimpänä tehtävänä on tehokkuuden lisääminen yksiköissä. Työn tavoitteena on tehdä kaksi erillistä mallia, joista toinen on suunnattu esimiehelle ja toinen henkilöstölle. Esimiehen malli sisältää tietoa käytännön asioista ja henkilöstön opas sisältää tietoa tiimityöstä ja oman asenteen sekä oppimisen muuttamisesta.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 65) kertovat kyseessä olevan konstruktivinen tutkimus, kun kehittämistehtävänä on aikomus luoda jokin konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla esimerkiksi malli tai suunnitelma. Ojasalo ym. (mts. 66) toteavat, että konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisu olemassa olevaan käytännön ongelmaan. Konkreettisella tuotoksella saadaan aikaan uusi rakenne, joka voi parantaa ominaisuuksia, toimintaprosesseja tai tekniikkaa. Ratkaisun kehittämiseen tarvitaan teoreettista tietoa sekä uutta, empiiristä tietoa.

Ojasalo ym. (2014, 65) kirjoittavat, että konstruktivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä niiden toteutusta ja testaamista. Ratkaisun laatimiseksi ovat mukana myös käytännön toimijat eli organisaation johto. Konstruktivinen tutkimus korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.

Ojasalon ym. (2014, 68) mukaan konstruktivisen tutkimuksen aineisto kannattaisi kerätä monella eri tavalla. Tyypillisimpiä menetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja ryhmäkeskustelut. Ojasalo ym. (mp.) huomauttavat, että tutkimuksen tuotosta laatiessa tulisi tuntea perusteellisesti käyttäjien tarpeet. Tulevia käyttäjiä kannattaa hyödyntää kehittämisprosessin aikana.

Opinnäytetyömme tiedonhankintamenetelminä käytimme esimiehille kohdistettuja sähköpostihaastatteluja sekä henkilökunnalle suunnattuja kyselylomakkeita. Esimiesten haastattelut teimme, koska halusimme käytännönläheistä ja oikeaa tietoa tiimityöskentelystä. Heillä on jo useamman vuoden kokemus työskentelytavasta.

Henkilökunnan kyselylomakkeen kysymykset käsittelivät tiimityöskentelyä ja työhyvinvointia. Kyselylomakkeen avulla saimme tiedon työssä jaksamisesta sekä itse työnteosta.

Teorian merkitys näkyy esimiehen mallin rakentamisessa tehokkaan johtamisen tehtävinä. Tällaisia johtamistehtäviä ovat päätöksenteko, organisointi, ihmisten tukeminen ja kehittäminen sekä valvonta. Esimiehen malli on rakennettu käytännön asioiden ja sähköpostihaastattelujen tulosten perusteella. Teoriassa käsiteltiin asiakkaan odotusarvoja yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Työssä olemme tiedostaneet asiakkaan arvot ja olemme miettineet asiakkaan näkökulmaa esimiehen mallia tehdessä. Henkilöstön oppaassa hyödynnettiin teoriaa ja työntekijöiden ajatuksia tiimityöstä. Teoreettisia asioita käsiteltiin tiimityön hyödyllisyyden ja käytännöllisyyden näkökulmasta. Lisäksi oppaassa käsiteltiin osaamista ja sen kehittymistä sekä muutosvastarintaa. Teoriassa syvennyttiin tehokkaisiin prosesseihin. Kokonaisuudessaan tiimityöskentely on monivaiheinen prosessi, jossa alun toimintatapaa muutetaan haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi.

Koska Eepeellä ei ole käytössä tiimityöstä toimintamallia, käytimme benchmarkingia apuna mallien suunnittelussa. Benchmarkingin kohteiksi valittiin toiselta toimintalueelta kaksi myymälää, joissa on ollut tiimityöskentely käytössä jo useamman vuoden ajan. Myymälät valikoituivat ystävyyssuhteiden avulla. Valitut myymälät osallistuivat innokkaasti mukaan tutkimukseen.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kahden myymälän työntekijöille laadittu kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä (liite 1). Kysymykset laaditaan teoriassa käsiteltyjen asioiden perusteella ja niiden lisäksi mietimme kysymyksiä kaupan töiden käytännöllisyyden kannalta. Taustakysymyksinä kysytään vastaajien sukupuolta, ikäryhmää ja työskentelyvuosia yrityksessä. Lisäksi kysytään työsuhteesta, tiimityöajasta ja tiimityöhön suhtautumisesta. Haluamme kyselyssä selvittää myös oman osaamisen ja ammattitaidon käyttämistä tiimityössä. Matriisikysymyksissä kysytään asioiden muuttumista tiimityötä tehdessä ja mielipiteitä erilaisista väittämistä. Avoimessa kysymyksessä vastaaja voi antaa kehitysehdotuksia tiimityöskentelystä.

4.3 Sähköpostihaastattelun laatiminen

Kahden myymälän esimiehille laadittu sähköpostihaastattelu koostuu avoimista kysymyksistä (liite 2 salainen). Haastattelussa kysytään käytännön läheisiä asioita päivittäistavarakaupan tiimityöskentelystä. Taustakysymykset koskivat tiimityön käyttöä ja kauanko se on ollut yksikössä käytössä. Haastattelussa kysytään lisäksi, miten tiimityötä toteutetaan käytännössä päivittäin, viikonloppuisin ja sesonkiaikoina. Käytännön kysymykset kohdistuvat lomiin, työvuorojen suunnitteluun, hyllykarttojen toteutukseen, lähetyslistojen tarkastamiseen, alentamiseen, saatavuuteen ja tilausten tekemiseen. Myymälän yleisilmeen kysymykset koostuvat yleisestä siisteydestä ja varastoista. Esimiehen omaan työhön kohdistuvassa kysymyksessä kysytään tiimityöskentelyyn siirtymisen vaikutuksesta. Lopussa kysytään tiimityöskentelyn onnistumista, ongelmia ja kehitysehdotuksia. Vastausten avulla rakennamme esimiehille tiimityöskentelymallin. Esimiehille suunnatuissa kysymyksissä päädyimme avoimiin kysymyksiin, koska emme halunneet johdatella vastaajien vastauksia, vaan annoimme mahdollisuuden vapaamuotoiseen vastaamiseen.

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyn linkki lähetettiin esimiesten sähköpostiin ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Kyselyn kohde-ryhmään kuului 43 työntekijää. Kysely oli avoinna 23.3. – 12.4.2017. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 51 prosenttia.

Esimiehille suunnattu haastattelu toteutettiin sähköpostilla. Lähetimme sähköpostin liitteenä haastattelukysymykset ja vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastatteluun osallistui sovittujen myymälöiden esimiehet sekä apulaisesimies. Haastatteluun annoimme aikaa 23.3. – 7.4.2017.

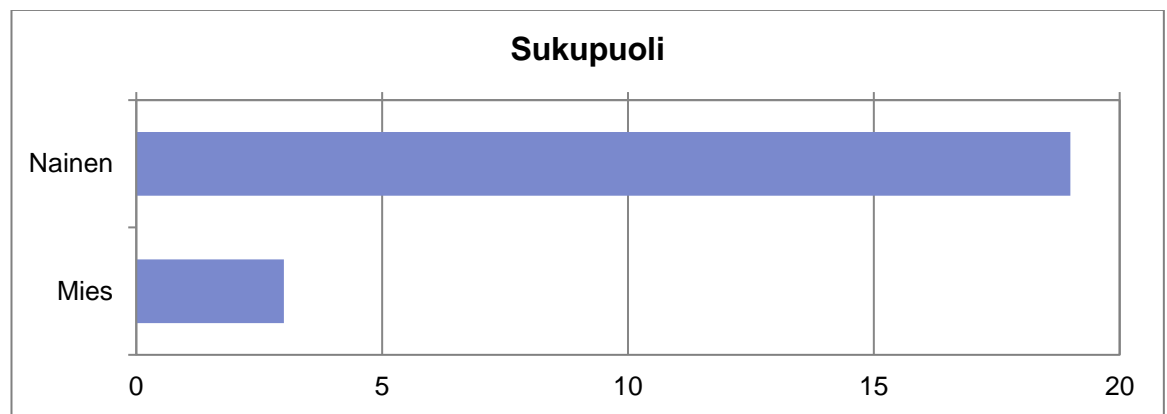
4.5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksista selviää, että tiimityöskentely on erittäin hyvä toimintatapa. Tiimityön avulla työntekijöistä saadaan moniosaajia, koska he työskentelevät tiimeissä

eri osastoilla. Samalla tiimityötä pidetään mieluisana ja työtaakka jakaantuu jokaiselle työntekijälle tasaisesti. Tiimityö on tehokasta ja nopeaa sekä sosiaalinen kanssakäyminen on lisääntynyt työntekijöiden keskuudessa. Tiimityö on HOK-Elannon toimintamalli.

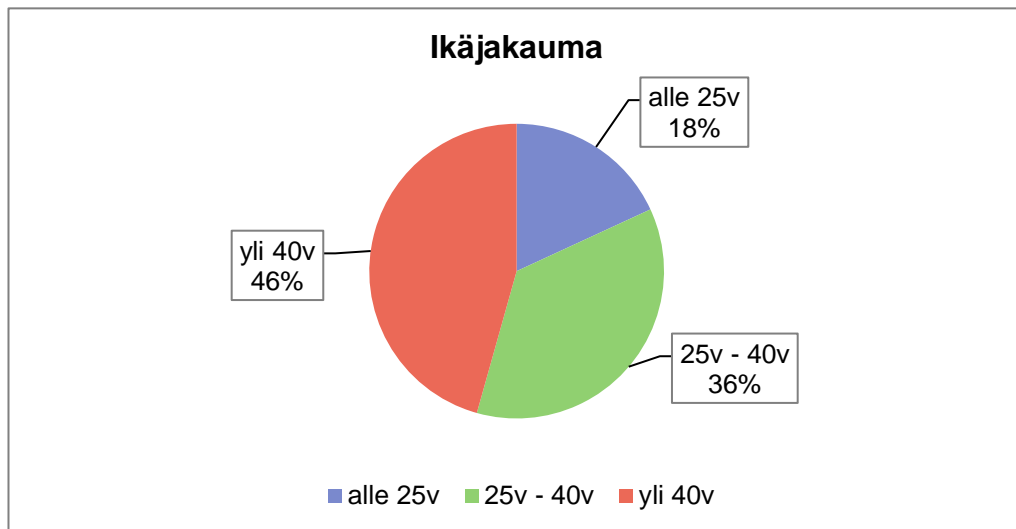
4.5.1 Työntekijöille suoritettun kyselyn tulokset

Taustakysymyksiä kysyttiin vastaajien sukupuolta ja ikää. Kyselyyn vastasi 22 vastaajaa. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien sukupuolta. Kyselyyn vastasi 19 naista ja 3 miestä. (Ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Vastaajien sukupuoli.

Vastaajien ikää kysyttiin toisessa kysymyksessä. Vastaajien ikäjakaumista suurin oli yli 40-vuotiaat, joita oli 46 prosenttia vastaajista. Ikäjakaumista toiseksi suurin oli 25–40 vuotiaat, joita oli 36 prosenttia vastaajista. Alle 25-vuotiaita oli 18 prosenttia vastaajista. (Ks. kuvio 10.)



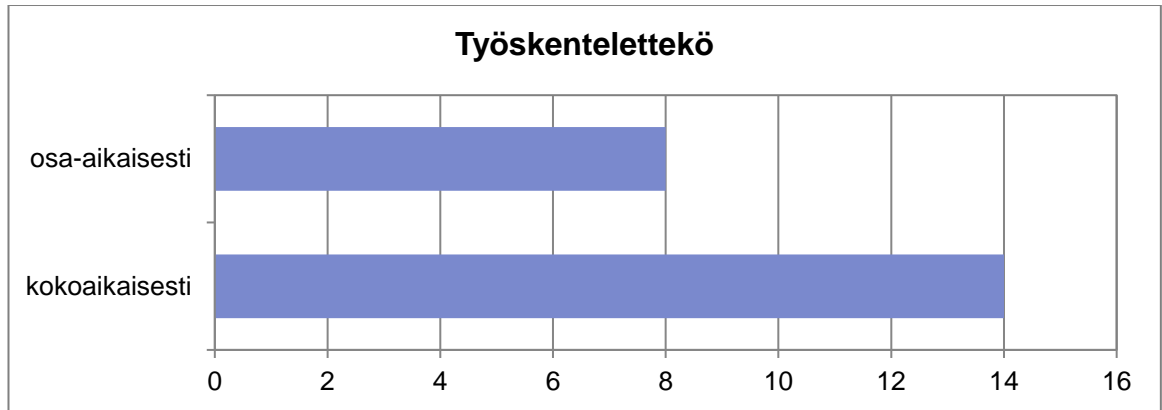
Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien palveluvuosia yrityksessä. Vastaajista 8 eli 37 prosenttia on työskennellyt yrityksessä 5–10 vuotta. Yli 10 vuotta työskennelleitä oli 6 henkilöä eli 27 prosenttia. Neljä vastaajista eli 18 prosenttia on työskennellyt 1–3 vuotta yrityksessä. 9 prosenttia eli kaksi henkilöä vastaajista on työskennellyt 3–5 vuotta ja vastaajista 9 prosenttia eli kaksi henkilöä on työskennellyt alle vuoden yrityksessä. (Ks. kuvio 11.)



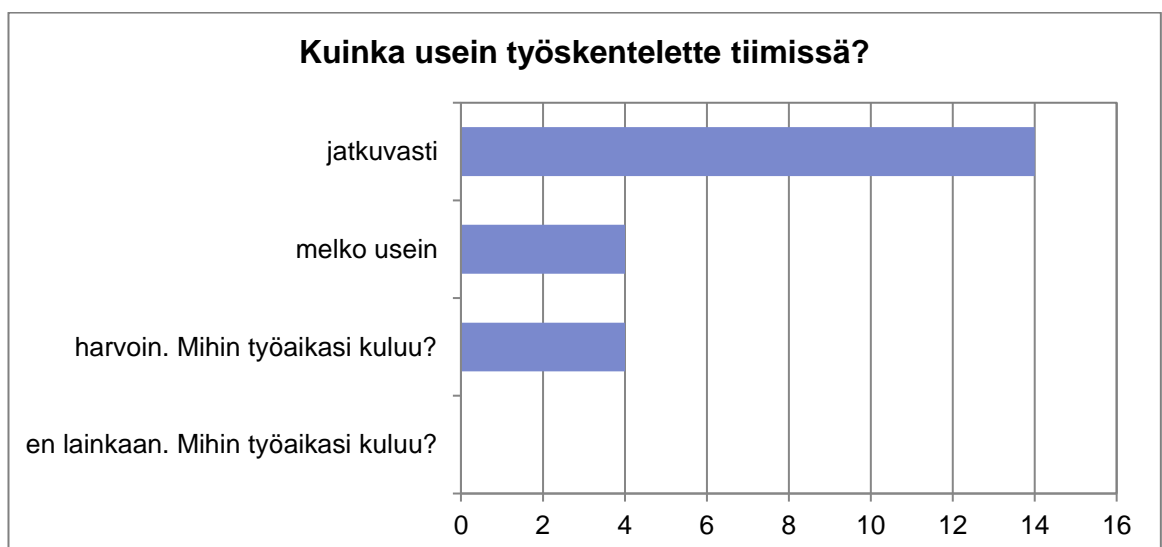
Kuvio 11. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä.

Kysymyksessä neljä kysyttiin työntekijöiden työsuhteesta, jolla tarkoitettiin työn osatai kokoaikaisuutta. Vastaajista kokoaikaisia työntekijöitä oli 14 henkilöä eli 64 prosenttia. Osa-aikaisia työntekijöitä vastaajista oli 8 henkilöä eli 36 prosenttia. (Ks. kuvio 12.)



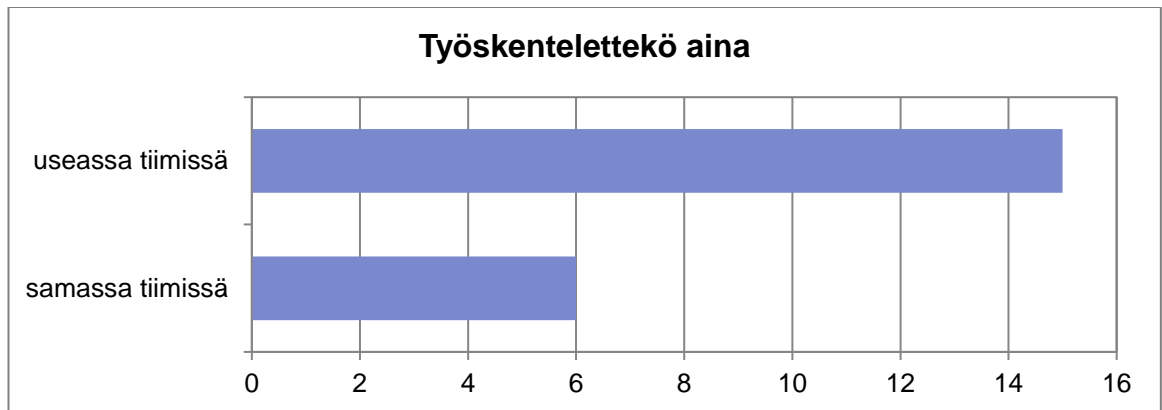
Kuvio 12. Vastaajien työsuhde.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka usein vastaaja työskentelee tiimissä. Vastaajista 14 henkilöä eli 64 prosenttia työskentelee jatkuvasti tiimissä. Melko usein tiimissä työskentelee vastaajista neljä henkilöä eli 18 prosenttia. Harvoin tiimissä työskenteleviä oli neljä henkilöä eli 18 prosenttia. Tiimissä harvoin työskentelevien työaika kuluu vastausten perusteella kassatyöhön, kassahälytysten reagointiin sekä kuorman purkuun. Vastaajista kaikki työskentelee tiimissä jollain tavalla. (Ks. kuvio 13.)



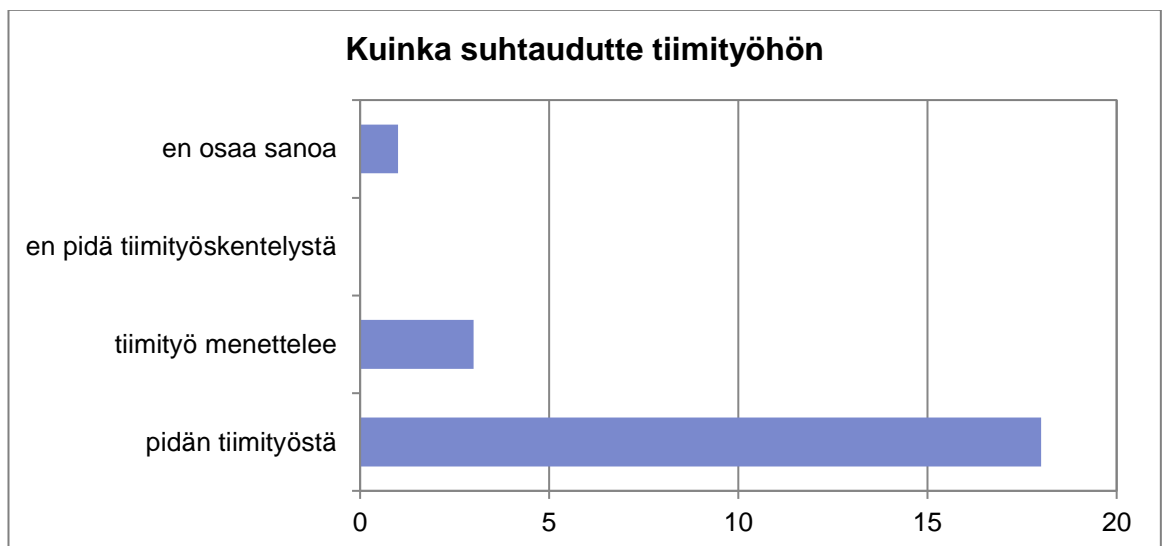
Kuvio 13. Vastaajien tiimityöaika.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin, työskenteleekö työntekijä aina samassa vai useassa tiimissä. Vastaajista 15 henkilöä eli 71 prosenttia työskentelee useammassa tiimissä ja 6 henkilöä eli 29 prosenttia työskentelee aina samassa tiimissä. (Ks. kuvio 14.)



Kuvio 14. Työskentely tiimeissä.

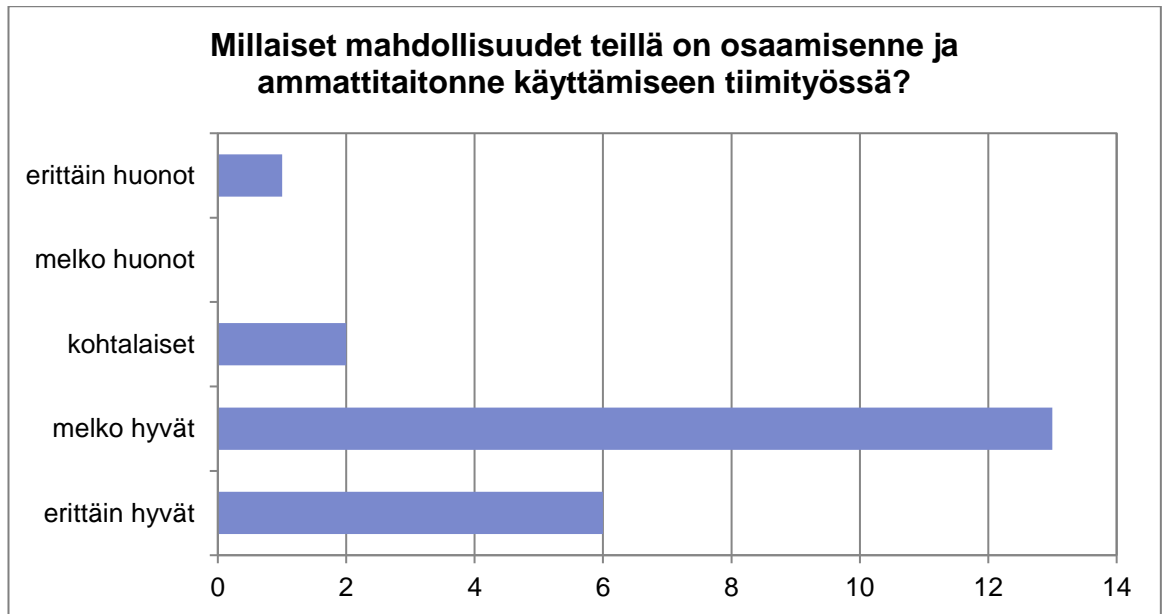
Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin suhtautumisesta tiimityöhön. Suurin osa vastaajista pitää tiimityöstä, joita oli 18 henkilöä eli 82 prosenttia. Kolmen vastaajan eli 14 prosentin mielestä tiimityö menettelee. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tiimityöstä. (Ks. kuvio 15.)



Kuvio 15. Tiimityöhön suhtautuminen.

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin työntekijöiden mahdollisuuksia osaamisen ja ammattitaidon käyttämiseen tiimityössä. Vastaajista 13 henkilöä eli 59 prosenttia oli

sitä mieltä, että on melko hyvät mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen. Erittäin hyvin on omaa osaamista mahdollista käyttää kuuden eli 27 prosentin vastaajan mielestä. Kohtalaiset mahdollisuudet ovat kahden eli yhdeksän prosentin mielestä ja erittäin huonot mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen on yhden vastaajan mielestä. Yhtään vastausta ei tullut melko huonot -kohtaan. (Ks. kuvio 16.)



Kuvio 16. Osaamisen ja ammattitaidon käyttö tiimissä.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin asioiden muuttumisesta tiimityöskentelyä tehdessä. Tällä tarkoitetaan, kuinka paljon tietyt asiat ovat muuttuneet käytännössä siirryttäessä tiimityöhön. **Alaisten ja esimiehen välinen yhteistyö** on pysynyt ennallaan yhdeksän vastaajan mielestä. Yhteistyö on lisääntynyt jonkin verran kuuden vastaajan mielestä ja lisääntynyt paljon neljän vastaajan mielestä. Kaksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen ja yhden mielestä yhteistyö on vähentynyt paljon. (Ks. kuvio 17.)

Työasioihin vaikuttaminen on 13 henkilön mielestä pysynyt ennallaan. Vastaajista kolmen mielestä se on lisääntynyt jonkin verran ja kolmen mielestä lisääntynyt paljon. Vähentynyt jonkin verran, paljon ja en osaa sanoa -kohdissa oli jokaiseen vastannut yksi henkilö. (Ks. kuvio 17.)

Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että **kiire** on pysynyt ennallaan tiimityötä tehdessä. Viiden vastaajan mielestä kiire on lisääntynyt paljon ja neljän mielestä on

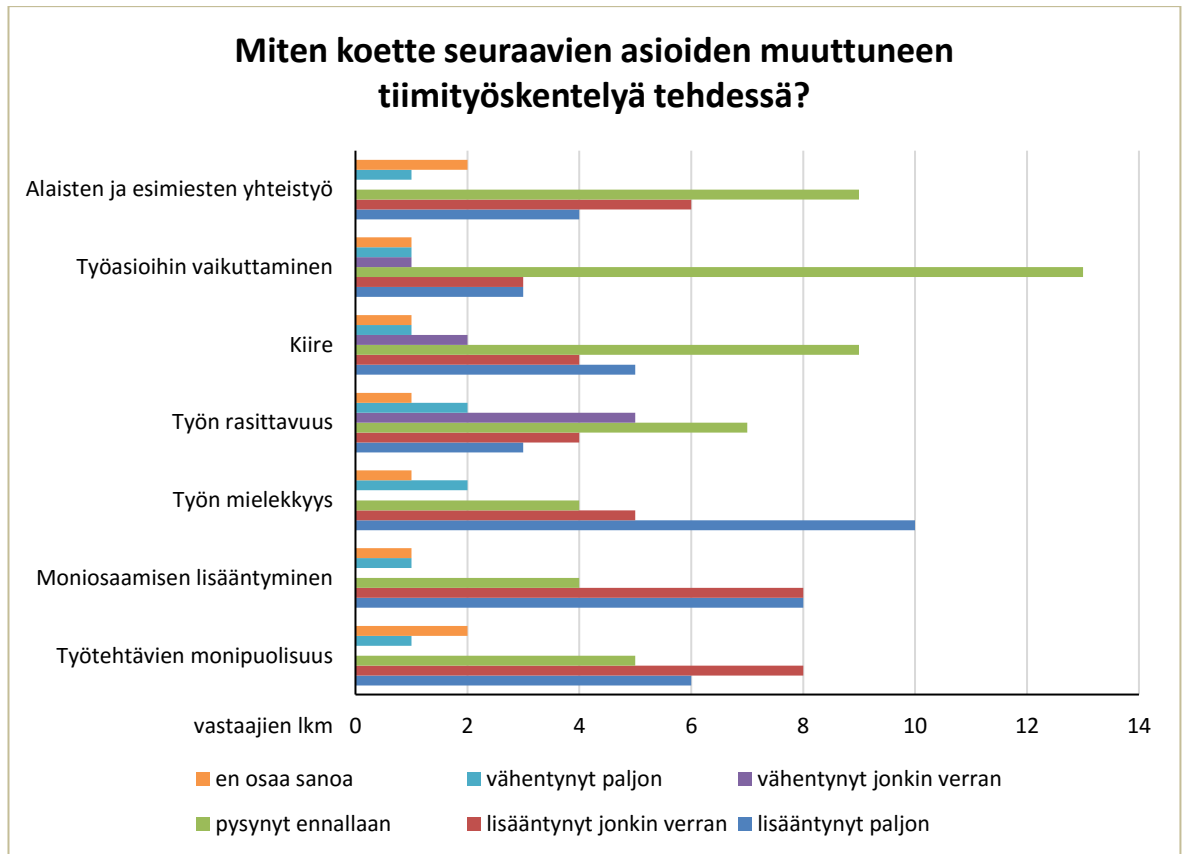
lisääntynyt jonkin verran. Vastaajista kahden mielestä kiire on vähentynyt jonkin verran. Kiire on yhden vastaajan mielestä vähentynyt paljon ja yksi ei osannut sanoa mielipidettään. (Ks. kuvio 17.)

Työn rasittavuus on seitsemän vastaajan mielestä pysynyt ennallaan. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että rasittavuus on lisääntynyt jonkin verran ja kolmen vastaajan mukaan rasittavuus on lisääntynyt paljon. Vastaajista viiden mielestä työn rasittavuus on vähentynyt jonkin verran ja kahden mielestä rasittavuus on vähentynyt paljon. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

Työn mielekkyys on lisääntynyt paljon kymmenen vastaajan mielestä. Vastaajista viiden mielestä mielekkyys on lisääntynyt jonkin verran ja neljän mielestä pysynyt ennallaan. Kaksi vastaajista on sitä mieltä, että mielekkyys on vähentynyt paljon ja yksi ei osannut sanoa mielipidettään. (Ks. kuvio 17.)

Kahdeksan vastaajan mielestä **moniosaaminen** on lisääntynyt paljon ja toisen kahdeksan mielestä jonkin verran. Neljän vastaajan mielestä moniosaamisen lisääntyminen on pysynyt ennallaan ja yhden mielestä vähentynyt paljon. Yksi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. (Ks. kuvio 17.)

Työtehtävien monipuolisuus on kahdeksan vastaajan mielestä lisääntynyt jonkin verran. Kuuden mielestä se on lisääntynyt paljon ja viiden mielestä pysynyt ennallaan. Vastaajista kaksi ei osannut sanoa mielipidettään ja yhden mielestä monipuolisuus on vähentynyt paljon. (Ks. kuvio 17.)



Kuvio 17. Asioiden muuttuminen tiimityötä tehdessä.

Kysymyksessä kymmenen kysyttiin mielipiteitä erilaisista työhön liittyvistä väittämistä. **Tiimityöskentelyn myötä motivaationi on kasvanut** -väittämään, vastaajista seitsemän on melko samaa mieltä ja kuusi vastaajaa on täysin samaa mieltä. Viisi vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väittämästä. Vastaajista melko eri mieltä on kolme henkilöä ja yksi ei osaa sanoa mielipidettään. (Ks. kuvio 18.)

Väittämä **työmäärä jakautuu tasaisesti tiimin jäsenten kesken**, on vastaajista kymmenen melko samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Vastaajista kuusi ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Kaksi vastaajista on melko eri mieltä työmäärän jakautumisesta. (Ks. kuvio 18.)

Tiimin jäsenet saavat palautetta suorituksistaan -väittämästä kahdeksan on melko samaa mieltä ja kolme vastaajaa on täysin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä väittämästä on kuusi vastaajaa. Kolme vastaajista on melko eri mieltä palautteen saamisesta ja kaksi vastaajista on täysin eri mieltä. (Ks. kuvio 18.)

Täysin samaa mieltä on 15 vastaajaa **tiimien välisestä hyvin toimivasta yhteistyöstä**. Kuusi vastaajaa on melko samaa mieltä ja yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä. (Ks. kuvio 18.)

Kymmenen vastaajan mielestä **työn tuloksellisuus paranee tiimityössä**. Melko samaa mieltä on vastaajista seitsemän ja kolme vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä. Kaksi vastaajista on melko eri mieltä työn tuloksellisuudesta. (Ks. kuvio 18.)

Väittämä **ryhmässä on helppo saada apua ja tietoa toisilta**, on 17 vastaajaa täysin samaa mieltä asiasta. Vastaajista neljä on melko samaa mieltä ja yksi ei ole samaa eikä eri mieltä väittämästä. (Ks. kuvio 18.)

15 vastaajaa on saanut mielestään **riittävästi koulutusta** tiimityöskentelyyn. Vastaajista kaksi on melko samaa mieltä ja kaksi ei ole samaa eikä eri mieltä. Vastaajista kaksi on melko eri mieltä ja yksi on täysin eri mieltä väittämän kanssa. (Ks. kuvio 18.)

Vastaajista 12 on melko samaa mieltä, että **työyhteisön ilmapiiri** on useimmiten myönteinen ja kannustava. Kahdeksan vastaajaa on täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja on täysin eri mieltä ja yksi vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. (Ks. kuvio 18.)

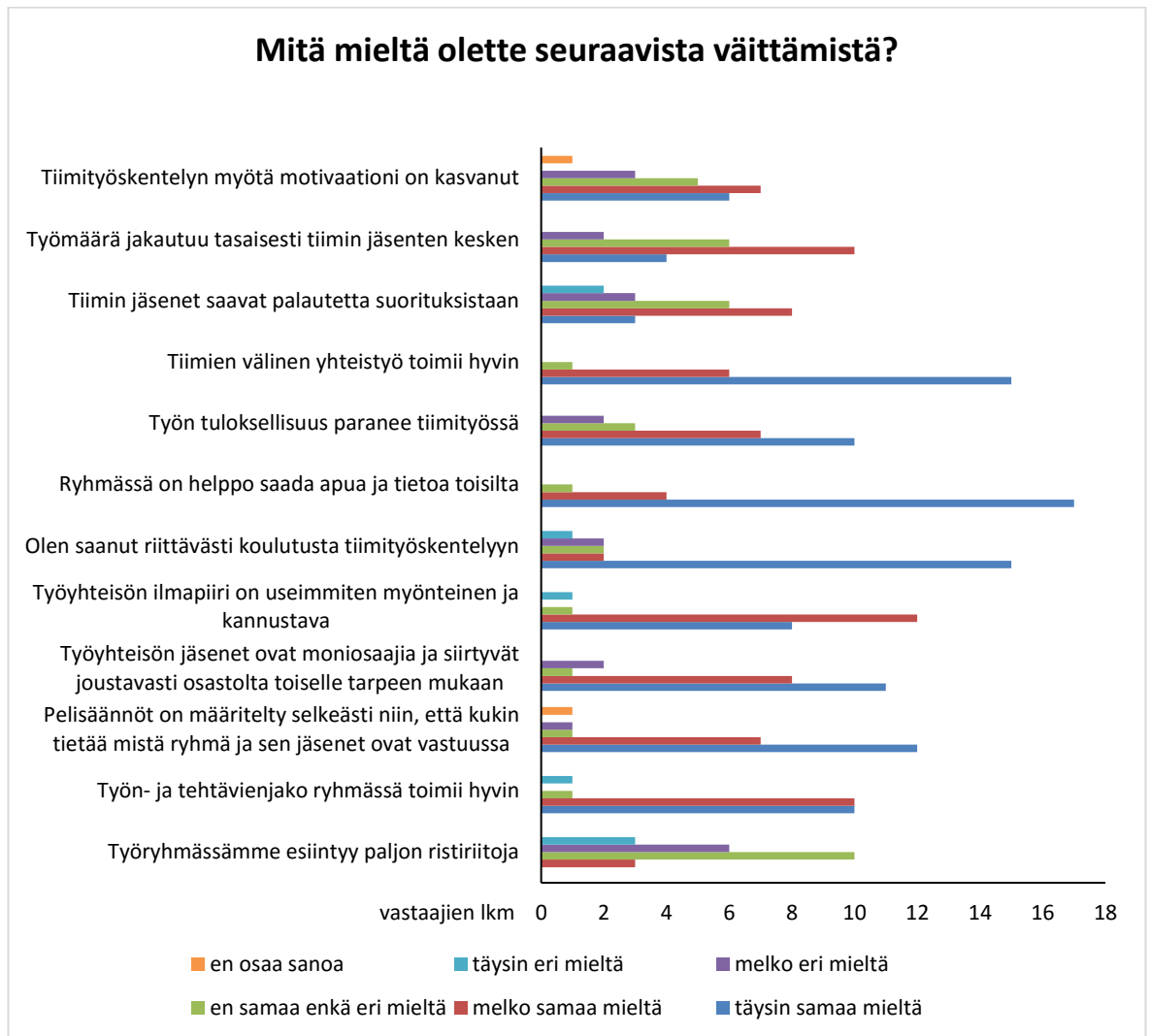
Väittämä **moniosaajista ja joustavasta siirtymisestä** on 11 vastaajan mielestä täysin totta. Kahdeksan vastaajaa on melko samaa mieltä väitteestä. Vastaajista kaksi on melko eri mieltä ja yksi ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. (Ks. kuvio 18.)

Pelisäännöistä on täysin samaa mieltä 12 vastaajista. Melko samaa mieltä vastaajista on seitsemän ja yksi ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Väittämästä yksi vastaaja on melko eri mieltä ja yksi ei osaa sanoa mielipidettään. (Ks. kuvio 18.)

Töiden ja tehtävienjaosta on täysin samaa mieltä kymmenen vastaajaa. Vastaajista melko samaa mieltä on kymmenen henkilöä. Vastaajista yksi ei ole samaa eikä eri mieltä ja yksi on täysin eri mieltä. (Ks. kuvio 18.)

Väittämään **työryhmässä esiintyy paljon ristiriitoja** ei ole samaa eikä eri mieltä kymmenen vastaajista. Melko eri mieltä väittämästä on kuusi henkilöä ja täysin eri

mieltä on kolme henkilöä. Väittämän kanssa melko samaa mieltä on kolme vastaajaa. (Ks. kuvio 18.)



Kuvio 18. Väittämiä tiimityöstä.

Viimeinen kysymys oli avoin, johon pyydettiin työntekijöitä kertomaan, kuinka he kehittävät tiimityöskentelyä. Vastaajista kahdeksalla oli kehitysehdotus tiimityöhön. Kahden vastaajan mielestä pelisääntöjä tulisi selkeyttää. Yksi vastaaja korosti yhteistyön merkitystä ja ehdotti kokonaisuuden näkemisen lisäystä jokaiselle työntekijälle. Osaamisen tärkeyttä korostettiin työntekijöiden kierrättämisellä eri osastoilla, koska se vaikuttaa lomiin ja loma-ajan osajiin. Tasapuolisuutta tulisi lisätä työntekijöiden kesken, jotta kaikki saisivat tehdä tiimityötä. Yhden vastaajan mielestä osajonon asema on merkittävästi huonompi kuin kokoaikaisilla työntekijöillä. Eräs

vastaaja toivoisi lisää käsipareja tiimeihin, koska tehostaminen näkyy ja tuntuu työntekijöissä. Tiimityöskentelyä voidaan kehittää perehdytyksen lisäämisellä ja koulutuksen avulla.

4.5.2 Esimiesten sähköpostihaastattelujen tulokset

Esimieshaastatteluiden tulokset ovat salaisia liikesalaisuuksien vuoksi.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2014, 27) mukaan onnistuneella tutkimuksella saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vilkan (2015, 193) mielestä tutkimuksen tekijät ja lukijat arvioivat tutkimusta vakiintuneella käsitteellä, jotka ovat validiteetti eli tutkimuksen pätevyys ja reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus.

Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Heikkilä 2014, 27). Hän kirjoittaa valideilla mittareilla tehtyjen mittausten olevan keskimääräisesti oikeita. Mittattavat käsitteet ja muuttujat tulee olla tarkoin määriteltyjä, että tulokset ovat valideja. Heikkilä kertoo validiuden olevan vaikea tunnistaa jälkikäteen tarkasteltuna. Validius on suunniteltava huolellisesti etukäteen ja on tarkasti harkittava tiedonkeruumenetelmä. Heikkilä kirjoittaa, että tutkimuslomakkeen kysymysten on katettava tutkimusongelma ja kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita. Validin tutkimuksen toteutumista auttaa perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos sekä korkea vastausprosentti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Tulokset eivät voi olla sattumanvaraisesti tehtyjä. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, Heikkilä kertoo, että tulosten tulisi olla samanlaiset. Tutkimuksen ajan tutkijan tulee olla tarkka ja kriittinen, ettei virheitä synny tiedonkeruussa, syötössä, käsitteilyssä ja tuloksien tulkinnassa. Heikkilä kirjoittaa tulosten tulkinnassa käytettävän tutkijan hallitsemaa analysointimenetelmää. Kyselytutkimuksen otoskoossa kannattaa huomioida mahdollinen lomakkeeseen vastaamattomien määrä. Otoskoon ollessa liian pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia hän kirjoittaa.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, kuinka tiimityöskentelyyn siirtymisen onnistuisi parhaiten yrityksen kannalta ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon. Tämän vuoksi kyselyt toteutettiin eri toiminta-alueen henkilökunnalle, koska heillä on kokemusta tiimityöskentelystä ja sen vaikutuksista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota ja kehittää malli tiimityöskentelyyn Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan eri yksiköille käytettäväksi. Opinnäytetyö vastaa tarkoitustaan ja työ on validi, koska tutkittiin oikeita ja hyödyllisiä tietoja tehokkaan tiimityön kannalta. Tutkimuksen reliabilitetti on luotettava, koska kyselyihin osallistui yli puolet henkilökunnasta ja he eivät tunne opinnäytetyön tekijöitä. Täten kysymyksiin voi vastata anonyyminä rehellisesti ja avoimesti.

5 MALLIEN RAKENTAMINEN EEPEELLE

5.1 Esimiesten malli

Esimiesten malli tiimityöskentelystä (liite 4 salainen) tehtiin toisen toiminta-alueen esimiesten sähköpostihaastattelujen perusteella. Tutkimukseen osallistui kolme esimestä. Malli tiimityöskentelystä rakennettiin esimiesten avuksi, helpottamaan uuteen käytäntöön siirtymistä. Mallissa käydään läpi yleisesti, miksi tiimityötä käytetään ja kuinka se käytännössä vaikuttaa esimiestyöhön sekä yksikköön. Mallissa on esimerkkejä myös käytännön asioista, kuten työvuorojen suunnittelusta, lomaajoista sekä tilaamisesta. Esimiesten malliin saatiin uusi, hyväksi havaittu käytännön idea hyllykarttojen toteutuksesta, jota kannattaisi hyödyntää jokaisessa yksikössä. Malliin koottiin esimiesten ja työntekijöiden kehitysehdotuksia tiimityöskentelyä ajatellen.

Mallin lopussa on kolme erilaista toimintatapaa tiimityön organisoinnista erikokoisiin yksiköihin. Mallit on suunniteltu 8 henkilön yksikköön, 15 + 3 henkilön yksikköön sekä 34 henkilön yksikköön. Malleja tehdessä käytettiin apuna nykyisiä työvuorolistoja, joista nähtiin päivittäiset työntekijämäärät. Kahdeksan henkilön mallissa on käytössä päivittäin aamuvuorossa yksi tiimi lukuunottamatta sunnuntaita. Sunnuntaisin työskentelee kaksi henkilöä koko päivän ajan, joten tiimityötä ei ole tarvetta käyttää. Malli 15 + 3 henkilöä käyttää tiimityöskentelyä aamuisin maanantaista lauantaihin kahden tiimin voimin. Sunnuntaisin ei tule purettavia kuormia, joten tiimityötä ei tarvitse käyttää. Isoon yksikköön rakennettu malli (34 henkilöä) käyttää päivittäin tiimityöskentelyä. Maanantaista lauantaihin on käytössä viisi tiimiä, joista yksi tiimi työskentelee iltavuorossa. Sunnuntaisin työskentelee kaksi tiimiä ja vuorovastava. Tässä mallissa ei ole huomioitu kassatyöntekijöitä, koska kassat toimivat omana osastonaan.

Esimiesten malli on laajuudeltaan 11 sivuinen. Toimeksiantajalle malli toimitetaan sähköisenä ja paperisena versiona. Malli on salainen.

5.2 Työntekijöiden opas

Työntekijöiden opasta (liite 3 salainen) lähdettiin työstämään henkilökunnan webropol-kyselyn tulosten pohjalta. Kyselyyn osallistui 22 työntekijää. Oppaan avulla pyritään antamaan työntekijöille kuvaus tiimityöstä, sen tarkoituksesta sekä toimintatavasta. Työntekijöiden oppaan tarkoitus on saada työntekijät miettimään omaa asennettaan työelämässä tapahtuvissa muutoksissa.

Oppaassa kerrotaan työntekijöille mitä tiimityö on käytännössä ja miksi sitä toteutetaan. Tiimityön hyötyjä tarkasteltiin työntekijän ja yksikön kannalta. Oppaassa käsitellään myös omaa asennetta ja sen muuttamista positiivisemmaksi uuteen työskentelytapaan siirryttäessä. Oppaan lopussa on kyselyistä koottuja työntekijöiden kehitysehdotuksia tiimityöstä.

Työntekijöiden opas on laajuudeltaan neljän sivun mittainen tuotos. Opas toimitetaan toimeksiantajalle sähköisenä ja paperisena versiona. Opas on salainen.

5.3 Arviointi

Toimeksiantaja kertoo mallin olevan todella hyvä tehokkuuden parantamiseen markettoimialalle. Toimeksiantajan yksikössä malli ja opas otetaan käyttöön ja tarvittavat muutokset tehdään toimivuuden lisäämiseksi. Toimialajohtaja sekä marketjohdoryhmä päättävät yhdessä mallin ja oppaan käytöstä koko Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan toiminta-alueella. Toimeksiantajan mukaan tehokkuuden lisääminen on kaikissa yksiköissä tavoitteena ja tiimityö on joissakin Etelä-Pohjanmaan osuuskaupan yksiköissä kokeilussa. Toimeksiantajan näkemyksenä on tiimityön laajentuminen alueen marketeissa. Hän toteaa mallin hyväksi ja mallia kehittämällä saadaan siitä toimivampi eri yksiköille. Henkilökunnan oppaan tärkeimmäksi asiaksi toimeksiantaja nostaa muutosvastarinnan ja oman asenteen muutoksen. Opas ”herättää” työntekijöitä miettimään omia asenteita tiimityöstä.

Mielestämme esimiehen mallista saa apua päivittäisiin käytännön toimiin. Omien kokemusten mukaan tiimityö kannattaa jokaisen yksikön ottaa päivittäiseksi toimintatavaksi, koska työ lisää tehokkuutta ja tarpeettomat hienosäädöt osastoilla jäävät

pois työnteosta. Katsomme mallin antavan hyödyllistä tietoa työvuorojen suunnittelusta sekä hyllykarttojen uudelta tavasta. Hyllykarttojen toteutusta yhdessä lähimarkettien kanssa vaatii esimiehiltä rohkeutta ja muutoshalua uudelle toimintatavalle. Mielestämme tiimityömallit ovat toimivia, koska peilaamme käytäntöä omia työskentely yksiköjä ajatellen. Tiimityömalleihin siirtyminen vaatii uskallusta, avoimuutta ja muutoshalukkuutta uusille tavoille. Henkilökunnan opas antaa käsityksen tiimityön tarkoituksesta ja toimintatavasta henkilökunnalle. Mielestämme opas antaa hyödyllistä tietoa tiimityöstä ja sen hyödyllisyydestä. Opas antaa työnteoille positiivisen kuvan tiimityön hyödyllisyydestä työntekijälle itselle ja yksikölle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kaupanala elää jatkuvassa muutoksessa. Pysyäkseen nykyajassa mukana, toimintatapoja on muutettava toimivammiksi ja tehokkaammiksi. Tämän vuoksi myös työtapoja on kannattavaa tehostaa ja muuttaa entistäkin paremmiksi ja käytännöllisemmiksi. Tiimityöskentely on tutkimuksemme mukaan todettu ja mitattu erittäin toimivaksi ja tehokkaaksi työskentelymuodoksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tiimityöskentelymallin rakentaminen Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle. Mallin avulla yksiköt saisivat apua tiimityöskentelyn aloittamiseen. Tiimityöskentelyssä työ on tehokkaampaa ja samalla työntekijöiden osaaminen kehittyy. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa malli esimiehelle ja opas työntekijöille tiimityöskentelystä.

Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin tehokkuutta neljästä eri näkökulmasta. Näiden näkökulmien avulla selvitettiin, mitkä seikat vaikuttavat tehokkuuteen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Käsiteltävät näkökulmat olivat johtajuus, henkilöstö, prosessit sekä asiakkaat. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös tehokkuuden kehittämistä tiimityön merkityksen ja moniosaamisen kautta. Lähdekirjallisuutta oli aluksi hyvin hankala löytää, mutta lopulta saatiin hyvin kerättyä kirjallisuutta ja kirjoittamisprosessi eteni hyvin.

Teoreettisen osuuden keskeisimmät asiat työmme kannalta olivat tehokkuus, tehokkuuden lisääminen, osaaminen, tiimityö sekä muutosvastarinta. Tehokkaan johtamisen tehtävät tulevat esiin esimiehen mallissa, jossa muutokset vaativat esimieheltä uutta organisointitapaa ja päättäväisyyttä.

Empiirinen osuus koostui esimiesten sähköpostihaastatteluista sekä työntekijöiden kyselyistä, joiden avulla mallit rakennettiin. Esimiehiltä saatuihin sähköpostihaastattelujen vastauksiin olimme todella tyytyväisiä. Vastauksista saimme todella paljon tietoa ja uusia käytännöllisiä asioita tietoomme. Työntekijöiden kyselyihin olisimme kaivanneet lisää vastauksia, mutta toisaalta saimme tarvittavat tiedot oppaan rakentamiseen.

Toimeksiantajan suhtautuminen opinnäytetyöhömmä oli todella hyvää ja kannustavaa. Yhteistyö oli vuorovaikutteista ja sujuvaa. Saimme toimeksiantajalta neuvoja käytännön toteutuksesta mallien tekemiseen. Toimeksiantaja antoi meille mahdollisuuden toteuttaa vapaasti opinnäytetyötämme.

Mielestämme tiimityöskentelyn keskeisin tehtävä on parantaa tehokkuutta ja jakaa fyysisen työtaakan kuormitusta työntekijöiden kesken. Kun tiimityöskentelyä toteutetaan, saadaan henkilökunnasta moniosaajia eri osastoille. Jokainen työntekijä saa mahdollisuuden kehittää itseään ja työyhteisöään. Työn mielekkyys kasvaa ja työ tuntuu palkitsevammalta, kun oppii uusia tietoja ja taitoja. Tiimityön avulla henkilökuntaa voidaan käyttää joustavasti esimerkiksi lomien tai sairauslomien aikana, koska moniosaava henkilökunta pystyy työskentelemään eri työtehtävissä. Sosiaaliset taidot kehittyvät tutustuessa uusiin ihmisiin ja heidän toimintatapoihinsa. Myös omia tiedostamattomia taitoja oppii hyödyntämään vuorovaikutuksessa.

Tiimityöskentelyllä voidaan mielestämme saada aikaan hyvin toimivan työyhteisön, koska kaikilla on tiedossa yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta. Ennen malliin siirtymistä on tärkeää kertoa tavoitteet, joihin pyritään ja asettaa niille selkeät päämäärät. Mielestämme esimiehen täytyy keskustella asioista avoimesti ja rehellisesti henkilökunnan kanssa. Myös mielipiteitä onnistumisista kannattaa kysellä henkilöstöltä. Ristiriitalanteet tulisi hoitaa välittömästi ongelman esiintyessä.

Työntekijöissä näkyvä muutosvastarinta tuli esille tutkimuksessa. Nykypäivän työelämässä muutokset ovat hyvinkin tavanomaisia. Monet kuitenkin kokevat muutokset enemmänkin negatiivisena kuin positiivisena asiana. Jotkut kokevat oman työn sekä työuran panostamiseen käytetyn ajan merkityksettömäksi ja turhaksi. Omalla asenteella on tässäkin asiassa iso merkitys. Negatiiviset asiat saavat työyhteisössä isomman roolin kuin positiiviset, vaikka mielestämme sen pitäisi olla toisinpäin. Muutoksiin kannattaa suhtautua positiivisesti ja olla avoin uusille asioille. Oma asenne voi muuttaa mahdollistamalla uusien asioiden oppimisen ja haastamalla samalla itsensä. Asioita kannattaa tarkastella useasta eri näkökulmasta ja hyväksyä sekä valmistautua tulevaan muutokseen.

Olisi kuitenkin tärkeää muistaa, että myös esimiehen on oltava valmiina muutoksille. Hän ei voi odottaa työntekijöitä muuttumaan, jos ei itse ole siihen valmis. Esimies toimii työyhteisössä suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä. Esimiestyössä vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys, koska työntekijöitä ei johdeta eikä muutoksia saada läpi kurilla ja käskytyksellä. Avoin ja keskusteleva henkilökunta tuo avoimuuden työyhteisöön. Tiimityön aloittaminen vaatii esimieheltä tehokkaan johtamisen taitoa, että uusi toimintamalli saadaan vietyä käytäntöön. Se vaatii esimieheltä suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä uskoa ja luottamusta itseensä sekä henkilökuntaan.

Tiimityön onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää huolehtia tilausjärjestelmät kuntoon, ettei varastoihin keräänny turhaa tavaraa. Hyödyntämällä erilaisia raportteja ja säätämällä tilausohjauksia, voidaan organisoida toimintaa tehokkaammaksi. Käytännön kokemuksesta tiedämme, että raportit antavat oikean kuvan tuotteiden menekeistä ja niitä oikein tulkitsemalla, saadaan tuoreus ja laatu pysymään hallinnassa. Aina tulee luottaa omaan tekemiseen ja tarvittaessa pitäisi ottaa rohkeasti riskejä tilausten tekemisessä. Esimerkiksi juhlapyhien aikaan tulee luottaa raportteihin, mutta kuitenkin tulee huomioida omat näkemykset tuotteiden menekeistä.

Mielestämme tässä opinnäytetyössä tekemämme mallit ovat käytännöllisiä ja toimivia. Mallit on tehty suuntaa antaviksi, jolloin erikokoisten yksiköiden tulisi muuttaa mallia oman henkilökunnan määrän mukaisiksi. Mallin käyttöönotto vaatiikin nyt esimiesten uskallusta ja rohkeutta muuttaa heidän nykyistä toimintatapaansa tehokkaaksi tiimityöskentelyksi. Tiimityön saaminen toimivaksi työskentelymuodoksi yksiköissä vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Tutkimuksessa nousi esille, että tiimityön aloitus on työlästä ja työpaikalla esiintyy muutosvastarintaa, joka on normaalia muutoksissa. Tiimityön onnistumiseen tarvitaan koko henkilökunnan panostusta ja uskoa ensimmäisen vuoden ajan, jolloin muutoksia työskentelyyn tehdään yksikön kannalta sopivammiksi. Tutkimuksen tuloksien mukaan henkilökunta ei halua palata enää takaisin vanhaan toimintamalliin, kun tiimityöskentely on saatu käytännössä toimivaksi ja henkilökunta on saatu ymmärtämään tiimityön hyödyllisyys.

Tutkimuksessa esille tullut hyllykarttatiimi olisi mielestämme erittäin kannattavaa kekeilla käytännössä. Tällä toteutuksella hyllykartat tulisi tehtyä ajallaan ja uudet tuotteet saataisiin nopeasti esille. Hyllykarttojen tekopäivät on huomioitu työvuoroissa,

joten se ei vaikuta yksikön normaaliin toimintaan. Hyllykarttojen tekoon kannattaa mielestämme opettaa useampia työntekijöitä, jolloin voidaan hyllykarttatiimissä käyttää eri työntekijöitä. Mikäli ei hyllykarttatiimiä toteuta, tulisi työvuoroissa ehdottomasti näkyä hyllykarttojen tekopäivät. Tekijöitä kannattaisi tässäkin tyyliässä olla useampi henkilö, ettei hyllykarttojen tekeminen veny viikkoja.

Mielestämme viikoittaiset palaverit pitäisi ottaa käyttöön yksiköissä, jolloin sisäinen tiedotus työntekijöille tehostuu. Palaverin tarkoituksena on käydä läpi edellisen ja kuluvan viikon tapahtumat. Ajaltaan tämä voisi olla 10-15 minuuttia, jolloin esiin nostetaan tärkeimmät luvut, tapahtumat ja asiat. Ajankohta tulisi valita siten, että paikalla olisi suurin osa henkilökunnasta, esim. perjantaina vuorojen vaihdon yhteydessä. Tällä tavalla sisäinen tiedotus on reaaliaikaista ja totuudenmukaista. Tieto tulisi kaikille yhteisesti eikä kuulo- ja huhupuheiden välityksellä. Työntekijöille, jotka eivät ole palaverissa, tehdään muistio käsitellyistä asioista ja heidän pitää allekirjoittaa se luettuaan. Tällä tavalla saadaan tieto siirrettyä kaikille työntekijöille.

Yhteenvetona opinnäytetyöstämme sanomme, että työ on onnistunut mielestämme hyvin. Saimme tutkimuksen tulosten perusteella todella tärkeitä asioita tehokkaasta tiimityöstä. Mielestämme mallista ja oppaasta esimiehet saavat apua käytännön toteutukseen. Tiimityöskentelyn avulla toimintaa saadaan tehokkaammaksi ja toimivammaksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. Ei päiväystä. S-kanava. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.12.2016]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/eepee/etusivu>
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit: avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen: Yritystalouden kaivattu ydin. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -maljeja. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus: rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 5. p. Helsinki: Laatu keskus.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. p. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard: rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suomentaja Mirka Lahti-Sallinen. Helsinki: Multikustannus.
- Pesonen, H. 2007. Laatu: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos: haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.–2. p. Helsinki: WSOY.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- S-ryhmä lyhyesti. Ei päiväystä. S-kanava. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.12.2016]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muuttamisen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITTEET

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

Liite 2. Esimiesten sähköpostihaastattelu kysymykset SALAINEN

Liite 3. Henkilöstön opas tiimityöhön SALAINEN

Liite 4. Malli tiimityöskentelystä esimiehen käyttöön SALAINEN

Liite 1. Työntekijöiden kyselylomake

TIIMITYÖSKENTELYÄ KOSKEVA KYSELY

Tämä kysely on Seinäjoen Ammattikorkeakoulun opiskelijoiden, Sara Lahdensuon ja Katariina Lohilahden, liiketalouden opintojen opinnäytetyötä varten. Tutkimuksen toimeksiantajana on Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa ja tarkoituksena on tutkia tiimityöskentelyä ja sen tehokkuutta. Vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta apua opinnäytetyömme onnistumiseksi.

1. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies

2. Ikä *

- alle 25v
 25v - 40v
 yli 40v

3. Kuinka monta vuotta olette olleet tämän yrityksen palveluksessa? *

- alle vuoden
 1 - 3 vuotta
 yli 3 - 5 vuotta
 yli 5 - 10 vuotta
 yli 10 vuotta

4. Työskentelettekö *

- kokoaikaisesti
 osa-aikaisesti

5. Kuinka usein työskentelette tiimissä? *

- en lainkaan. Mihin työaikasi kuluu?
- harvoin. Mihin työaikasi kuluu?
- melko usein
- jatkuvasti

10. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? *

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Työryhmässämme esiintyy paljon ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn- ja tehtävienjako ryhmässä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt on määritelty selkeästi niin, että kukin tietää mistä ryhmä ja sen jäsenet ovat vastuussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet ovat moniosaajia ja siirtyvät joustavasti osastolta toiselle tarpeen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön ilmapiiri on useimmiten myönteinen ja kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta tiimityöskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmässä on helppo saada apua ja tietoa toisilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tuloksellisuus paranee tiimityössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimien välinen yhteistyö toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet saavat palautetta suorituksistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä jakautuu tasaisesti tiimin jäsenten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimityöskentelyn myötä motivaationi on kasvanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten kehittäisit tiimityöskentelyä? *

Kiitos vastauksistanne!

Lähetä