

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Sami Miettinen

TYÖKALUJA TUKEMAAN TIIMIN TOIMINTAA HENKILÖSTÖMUU-
TOKSISSA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2024



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2024
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Sami Miettinen

Nimeke
Työkaluja tukemaan tiimin toimintaa henkilöstömuutoksissa

Toimeksiantaja
Elisa Oyj

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa tiimien käytettäväksi virtuaaliseen työhön soveltuvia työkaluja, jotka auttavat tiimiä kehittämään toimintaansa ja saavuttamaan tiimille asetettuja tavoitteita. Työkalut suunniteltiin erityisesti tilanteeseen, jossa tiimin työskentelyyn vaikuttavat henkilöstön muutokset. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Elisa Oyj:lle.

Opinnäytetyössä tutustuttiin ensin tiimien rakentumisen historiaan ja tiimiytymisen eri vaiheisiin ja rakentumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen tutustuttiin henkilöstömuutoksiin ja muutoksien käsittelyssä auttaviin resilienssiin sekä muutosjohtamiseen. Oppien pohjalta rakennettiin työkaluja helpottamaan tiimin jäsenien tutustumista ja tiimiroolien ymmärtämistä sekä tiimin tiedon säilytystä ja viestintää mahdollistaen myös lisää vuorovaikutusta tiimin toimintaan. Työkaluja kokeiltiin yhteistyössä asiakas-palvelutiimin kanssa ja opinnäytetyö sisältää tutkimusta tiimin suoriutumisen työkalojen käyttöönoton jälkeen. Tiimin jäsenet pääsivät vastaamaan kyselyyn työkalujen vaikutuksesta ja kyselyn tulokset ovat läpikäytyinä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tuloksena tiimin suoritustaso nousi ja käyttöön otetuilla työkaluilla nähtiin olevan merkittävä rooli henkilöstömuutoksen läpiviennissä. Erityisesti tiedon ja työkalujen linkkien säilytykseen suunniteltu tiimin kotisivupohja nähtiin todella merkittävänä kehityksenä verrattuna perinteisen Teams-kanavan käyttöön.

Kieli
suomi

Sivuja 46
Liitteet

Asiasanat
henkilöstömuutos, virtuaalinen työ, tiimityö



THESIS
March 2024
Business Administration

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author
Sami Miettinen

Title
Tools to support team operations during personnel changes

Commissioned by
Elisa Oyj

Abstract

The aim of this thesis was to develop tools suitable for virtual work to assist teams in improving their operations and achieving their set goals. These tools were specifically designed for situations where team dynamics are affected by personnel changes. The thesis was commissioned by Elisa Corporation.

The thesis began by exploring the history of team formation, various stages of team cohesion, and factors influencing team building. Following this, it delved into personnel changes and resilience, as well as change management strategies. Based on these principles, the tools aimed to facilitate team members' acquaintance with and understanding of their roles, as well as enhance information storage and communication within the team, allowing for increased interaction. The tools were tested in collaboration with a customer service team, and the thesis includes research on the team's performance after the implementation of these tools. Team members also provided feedback on the impact of the tools, and the results of the survey are discussed in the thesis.

As a result of the thesis, the team's performance level increased, and the implemented tools were seen to play a significant role in adapting to personnel changes. Particularly noteworthy was the team homepage template designed for storing information and links to tools, which was considered a significant advancement compared to the traditional use of Teams channels.

Language

Finnish

Pages 46

Appendices

Keywords

personnel change, virtual work, teamwork

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta	5
1.2	Aikaisempia opinnäytetöitä aiheeseen liittyen	6
2	Tiimin ja sen kulttuurin rakentuminen	10
2.1	Työorganisaatioiden järjestäytyminen tiimeiksi	10
2.2	Kehittyminen huipputiimiksi	13
2.3	Tiimin jäsenien roolit	16
2.4	Työn merkityksellisyys ja tavoitteet tiimin arjessa	20
2.5	Yrityksen kulttuuri	21
3	Muutoksien vaikutus työyhteisöön	22
3.1	Henkilöstömuutokset	22
3.2	Resilienssi	23
3.3	Muutosjohtaminen	24
4	Opinnäytetyön menetelmä	26
4.1	Opinnäytetyön menetelmän valinta	26
4.2	Opinnäytetyön suunnittelu	27
4.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	28
5	Opinnäytetyön toteutus	31
5.1	Pohdintaa työkalujen aiheista	31
5.2	Sharepoint-sivupohja helpottamaan tiimin viestintää	32
5.3	Viestinnän vuorovaikutuksen lisääminen Whiteboardia hyödyntäen	36
5.4	Tiimin jäseniin tutustuminen virtuaaliympäristössä	37
5.5	Työkalujen vaikutuksen tutkimusta asiakaspalvelutiimissä	38
6	Yhteenveto	42
	Lähteet	45

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Lähtiessäni suunnittelemaan opinnäytetyötä minua kiinnosti sitoa aihe henkilöstömuutoksien ympärille. Työskennellessä alalla, jossa tiimien jäsenenä on kesätyöntekijöitä ja työn ohella opiskelevia, tapahtuu paljon luontaista vaihtuvuutta henkilöstössä. Koin, että sekä omassa tiimissäni kuin myös muissa organisaation tiimeissä ei vielä osattu parhaalla tapaa läpi viedä muutosta. Näin ollen ei myöskään pystytty saavuttamaan parhaita mahdollisia tuloksia asetetuille tavoitteille. Koska osassa tiimeissä muutokset menivät helpommin läpi, tein myös johtopäätöksen, että emme jakaneet parhaita käytäntöjämme kaikkien hyödynnettäväksi.

Kävin silloisen esihenkilöni kanssa keskustelua aiheesta ja totesimme tarpeen tuottaa esihenkilöiden hyödynnettäväksi työkaluja auttamaan tiimin toimintaa henkilöstömuutoksien yhteydessä. Läpikäydessäni opinnäytetyön ajatusta kulttuuripääällikkömme kanssa sain häneltä ideaa miettiä työkaluja koko tiimin käytettäväksi esihenkilötyön lisäksi. Tämä toi opinnäytetyön aiheeseen vankemmin mukaan ajatuksen käsitellä tiimiä pelkän henkilöstömuutoksen johtamisen sijaan. Näin ollen opinnäytetyössä tuli alkuun pohtia millaisista henkilöistä tiimit rakentuvat. Tuli selvittää millä tapaa heistä tulee tiimi ja miksi ylipäänsä he haluavat työskennellä yhdessä. Sen lisäksi piti läpikäydä miten organisaatio ja sen kulttuuri voi vaikuttaa tiimiytymisen prosessiin. Tämän jälkeen tuli palata jälleen miettimään tiimiä ja sen yksilöitä tilanteessa, jossa he kohtaavat muutoksia. Millä tapaa erilaiset ihmiset kokisivat muutoksia ja millä tapaa he sopeutuisivat sekä pohtia miten muutoksen johtaminen vaikuttaisi tilanteeseen.

Lopulta tavoitteesta muodostui opinnäytetyön aihe. Tavoitteena on löytää sellaisia työkaluja, jotka auttavat esihenkilöä ja tiimin jäseniä tutustumaan ja tunnistamaan omat roolinsa sekä toistensa roolit työyhteisössä. Lisäksi tavoitteena on tukea tiimin viestintää muutoksen aikana ja nopeuttaa tiimin tuloksien kehittymistä kohti tavoitteita. Opinnäytetyön lähteisiin tutustumisen myötä oli myös

tärkeää valita tavoitteeksi, että viestintä on vuorovaikutuksellista, jolloin tiimissä ei jää käsittelemättä kysymyksiä, joita henkilöstömuutoksien aikana herää.

1.2 Aikaisempia opinnäytetöitä aiheeseen liittyen

Satu Karila on tutkinut opinnäytetyössään henkilöstömuutoksien vaikutusta finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on tapahtunut useita organisaatiomuutoksia sekä henkilöstön vaihtuvuutta tutkimusta edeltäneiden vuosien aikana. Hänen tutkimuksensa tavoitteena on ollut löytää toimintamalleja, joiden avulla pystytään reagoimaan ja käsittelemään muutoksen työyhteisölle aiheuttamiin negatiivisia vaikutuksia, jolloin organisaatio pystyy paremmin suoriutumaan muutoksen jälkeen työtehtävistään ja työhyvinvointi paranee. (Karila 2019, 2–3.)

Karilan opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa hän on alkuun analysoinut organisaation nykytilaa muutoksen jäljiltä organisaation jäsenille teetetyillä teemahaastatteluilla. Teemahaastattelujen perusteella eniten henkilöstömuutoksien on nähty vaikuttavan kolmeen pääteemaan: työtehtävien jakautumiseen, uusien tiimin jäsenien perehdyttämiseen ja tiedon säilymiseen tiimin sisällä. Muutokset on koettu kohdeorganisaatiossa melko myönteisenä. Esille nousseiden kolmen pääteeman alle on tutkimuksessa koottu tiimin jäsenien kokemia negatiivisia piirteitä ja keskitytty opinnäytetyössä negatiivisten piirteiden analysointiin ja sieltä esille nousevien kehityskohteiden toteuttamiseen. (Karila 2019, 22–25.)

Negatiivisina piirteinä organisaation muutoksissa on havaittu työtehtävien vakiintumattomuutta ja töiden keskeytymistä aiheuttaen myös kiireen tunteen lisääntymistä. Lisäksi muutoksessa on nähty uhkakuvina asiakasvastuiden mahdollinen lisääntyminen ja haasteet työtehtävien jakamisessa tiimin jäsenien kesken. Perehdyttämisen osalta uhkakuvina on nostettu esille epäsopevan hakijan virherekrytointi ja perehdyttämisen laadun varmistaminen. Muutoksessa on myös nähty uhkana tiimin sisällä olleen tiedon katoaminen henkilön siirtyessä pois tiimistä sekä mahdollinen negatiivinen palaute asiakkailta. (Karila 2019, 27.)

Toimintatutkimuksen kehitystoimenpiteet on myös suunniteltu kolmen pääteeman mukaisesti. Työtehtävien jakautumiseen liittyen organisaation kehitystoimenpiteiksi on suunniteltu muun muassa työtehtävien laajaa taltiointia ja palauttekeskusteluja sekä tiimin jäsenien työtilanteiden läpikäyntiä säännöllisesti. Perehdyttämiseen liittyen kehitystoimenpiteenä on suunniteltu resurssoinnin varmistamista varaten esimerkiksi erillinen tila perehdyttämiseen ja käyttäen enemmän aikaa perehdytyksen suunnitteluun ja itse perehtymiseen kommunikoiden myös selkeämmin, jos joku tiimin jäsenistä ei pysty työtilanteessaan auttamaan uutta työntekijää. Tiedon säilymiseen liittyen kehitystoimenpiteenä on suunniteltu tuotettavaksi selkeät ohjeet käytettävistä prosesseista ja jaettavaksi ohjeiden päivitysvastuu. Lisäksi on sovittu uusien asioiden opettamisesta muille tiimin jäsenille. (Karila 2019, 33–35.)

Suunniteltuja kehitystoimenpiteitä on hyödynnetty tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja toimenpiteet on koettu myönteiseksi. Tutkimuksessa on syntynyt kohdeorganisaatiolle ratkaisumalli henkilöstömuutoksien negatiivisten vaikutuksien käsittelemiseksi. (Karila 2019, 37; 44.)

Matilda Tistelgren on opinnäytetyössään tutkinut tiimin muutoskyvykkyyttä, resilienssikykyä Covid-19-pandemian aikana. Pandemia on aiheuttanut muutoksen tiimien työkuultuureihin siirryttäessä suurissa määrin paikka- ja aikariippumattomaan etätyöskentelyyn ja laadullisessa tutkimuksessa on keskitytty havainnoimaan mikro- ja pienyritysten kokemaa ja tehtyjä toimenpiteitä tiimien pyrkiessä sopeutumaan äkilliseen kriisiin. Tavoitteena tutkimukselle on ollut luoda pohjaa resilienssikyvyn valmentamiselle liiketoimintana löytäen olennaisia tekijöitä muutoskyvykkyyden muodostumiseen ja sen kehittämiseen. (Tistelgren 2020, 6–7.)

Tutkimuksessa on haastateltu yrityksiä monipuolisesti eri toimialoilta. Kaikki haastateltavat yritykset ovat sijainneet Suomessa ja keskittyneet pääsääntöisesti Länsi- ja Etelä-Suomeen. Haastatteluissa on havaittu, että tiimien sisäiset roolit, jäsenien erikoisosaaminen ja työtehtävät ovat hyvin selkeitä tiimien vetäjille. Haastatteluissa on ollut nähtävissä resilientin johtajan piirteitä, kuten positiivista ajattelua ja valmentavaa johtamistyyliä kriisitilanteen johtamisessa. Yhdistävänä tekijänä yrityksien tiimeihin on rakennettu positiivista kulttuuria ja johtajien

empaattinen ja ihmisläheinen ote on ollut osa johtamistyyliä. Työntekijöitä on myös erityisesti huomioitu muuttuneessa tilanteessa ja pyritty osallistamaan tiimien jäseniä aikaisempaa enemmän. Näin on saatu sitoutettua organisaatio tarvittavan muutoksen toteuttamiseksi. (Tistelgren 2020, 39–41.)

Pandemia-aikaa ei ole tutkimuksen haastatteluissa koettu erityisen kuormittavaksi, vaan alun selviytymisen jälkeen on haettu mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa. Muutos on nähty opettavana ja se on auttanut tiimien itsevarmuuden ja luottamuksen rakentumisesta. Tiimikulttuureihin on rakentunut me-henkeä ja esimerkiksi etätö on nähty aikaisempaa positiivisempänä. Muutoskyvykkyyttä lisäävän tiimikulttuurin rakentumisessa merkityksellistä on ollut yhteinen aika ja yhdessä käyty keskustelut. Myös selkeän mission ja vision sekä näistä johdetut selkeät tavoitteet ovat auttaneet resilienssiä tukevan tiimikulttuurin rakentumisessa. (Tistelgren 2020, 43–46.)

Yrityksissä on myös pyritty hyödyntämään pandemia-aikana yksilöiden erikoisosaamista, ja tiimin jäsenien erilaisuus on ollut vahvuus muuttuneessa tilanteessa (Tistelgren 2020, 51–52). Muutoksen on nähty mahdollistaneen yrityksille uusia tapoja tehdä liiketoimintaa esimerkiksi verkkokaupan myötä ja se on muokannut yritysten tiimien välistä yhteistyötä aikaisempaa tiiviimmäksi (Tistelgren 2020, 57).

Tutkimuksen yhteenvedossa on todettu tiimin muutoskyvykkyyden kulmakivinä resilientin johtamisen, tiimien positiivisen ja muutokseen kykenevän asenteen, avoimen ja kannustavan tiimikulttuurin rakentamisen ja nopean kyvyn panna toimeen muutoksia auttavan tiimejä selviytymään muutoksesta (Tistelgren 2020, 59–61).

Tarja Liimatainen on tutkinut opinnäytetyössään tiimityöskentelyn rakentumista opetusalan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut havaita tiimityöskentelyn rakentumisvaiheeseen liittyviä haasteita ja löytää mahdollisia keinoja haasteiden voittamiseksi. Tutkimus on toteutettu Liimataisen oman tiimin havainnointina laadullisena tutkimuksena. (Liimatainen 2021, 8–9.)

Havainnoinnin kohteena oleva organisaatio on aloittanut siirtymisen tiimiorganisaatiomalliin 2020 osana ammatillisen opetuksen reformia. Tiimeihin järjestäytymisellä vastataan reformin osaamisperusteiseen opetukseen ja parannetaan mahdollisuuksia opiskelijoiden osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Lisäksi tiimiorganisaatiolla haetaan parempia mahdollisuuksia saavuttaa taloudelliset tavoitteet. (Liimatainen 2021, 12.)

Tiimiytymisen prosessia havainnoidessa on tutkimuksessa havaittu kehitysvaiheita. Alkuvaiheessa tiimin jäsenet ovat vielä työskennelleet itsenäisinä asiantuntijoina, eikä yhdessä tekeminen ole ollut luontevaa. Tiimiytymistä on tuettu kehittämispäivillä toimintaa suunnitellessa ja aikaa yhdessä viettämällä. (Liimatainen 2021, 31–33.) Tiimin muotoutumisen edetessä teetetyssä kyselyssä haasteeksi on nostettu uusi toimintakulttuuri, jossa on tarve esihenkilötyölle ja jossa jäseniltä odotetaan avoimempaa yhteistyötä vanhan yksilösuorittamisen sijaan. Kyselyn aikaan tiimin jäsenien erilaisuutta ei ole vielä opittu hyödyntämään yhteistyön helpottamiseksi. Henkilöstökyselyssä tiimin jäseniltä saadussa palautteessa on toivottu yhteistä aikaa ja myös vapaamuotoisempia kohtaamisia. (Liimatainen 2021, 36–39.)

Tiimin muotoutumisen seuraavaa vaihetta on kuvattu myrskyvaiheella, jossa korostuu luottamuksen puute kollegoita kohtaan sekä se, etteivät tiimin jäsenet toimi yhteisiä tavoitteita kohti (Liimatainen 2021, 36). Tutkimuksessa on löydetty selkeänä havaintona luottamuksen puutteen vaikutus koko tiimiytymisen prosessin hankaloitumiseen. Tiimin jäsenet korostavat omaa rooliaan ja toimintaansa eivätkä uskalla olla omia itsejään mikä heikentää tiimin yhtenäisyyttä. Lisäksi havaintona on, ettei tiimiytyminen käynnisty vain päätöksellä organisoitua tiimeiksi. Tiimin muotoutumiseen vaikuttaa toimialan kulttuuri, tässä tapauksessa liiketoiminnan koulutuksen opetushenkilöstön kulttuuri. Tämän vuoksi tiimiytymisen prosessia ei kannata välttämättä vertailla saman organisaation eri toimialojen sisällä toisiinsa, vaan verrata ja oppia ennemmin saman toimialan tiimeiltä. (Liimatainen 2021, 40–43.)

Opinnäytetyöni aiheeseen liittyviä aikaisempia opinnäytetöitä läpikäydessä huomaan, että oma aiheeni sitoo hyvin esiteltujen töiden teemoja yhteen. Työni

jatkaa henkilöstömuutoksien vaikutusten tutkimusta. Lisäksi siinä käydään läpi muutoskyvykkyyden sekä tiimiytymisen prosessin ja kulttuurin merkitystä henkilöstömuutoksiin. Työni on tarkoitus nostaa erityisesti esille mahdollisuuksia. Muutoksia läpikäyvät tiimit voivat nousta uudelle tasolle uskaltaessaan kokeilla uusia työkaluja osana muutosprosessia. Näen, että tekemäni opinnäytetyötä pystytään hyödyntämään organisaatiossani ja muissa organisaatioissa tiimikulttuurien kehittämiseksi. Oikeilla työkaluilla pystytään välttämään henkilöstömuutoksien yhteydessä tuloksien heikkeneminen ja varmistamaan tiimin tuloksen kehittyminen muutosprosessin aikana. Opinnäytetyön prosessi myös auttaa minua lisäämään asiantuntijuuttani ryhmäpäällikkönä toimiessa ja pystyn kehittämään saamillani opeilla oman tiimini kulttuuria ja toimintaa.

2 Tiimin ja sen kulttuurin rakentuminen

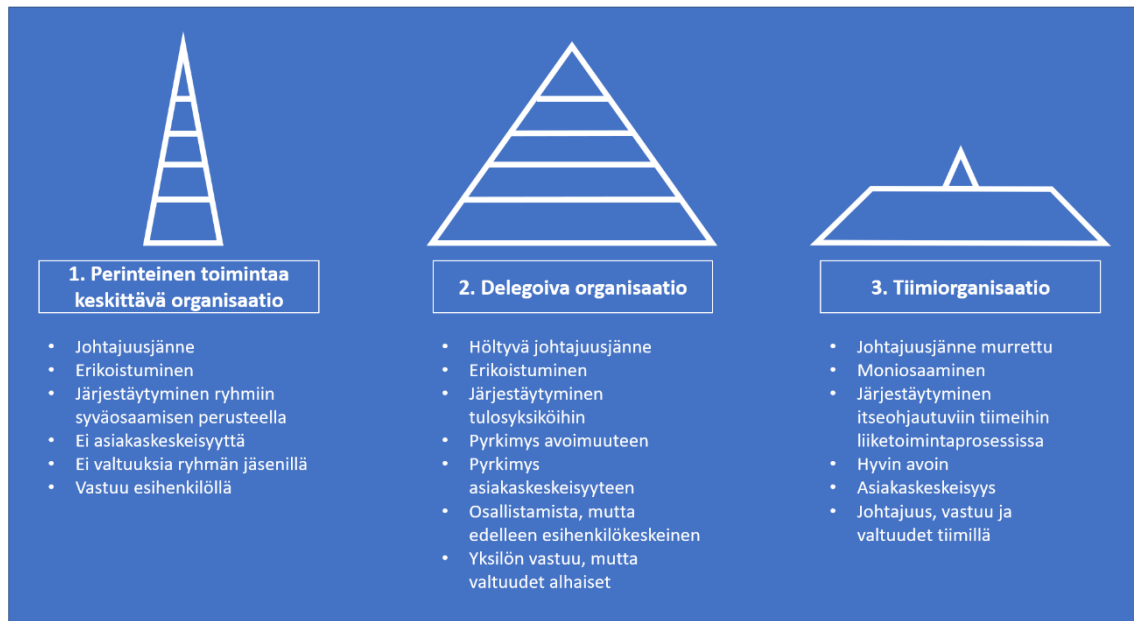
2.1 Työorganisaatioiden järjestäytyminen tiimeiksi

Yritykset haluavat olla asiakaskeskeisiä menestyäkseen ja tiimit pystyvät rakentamaan oman olemassaolonsa tarkoituksen asiakkaan kokemuksen arvostamisen näkökulmasta. Tiimiytymistä tutkinut Antti Skyttä on havainnut, että aitoja tiimejä toimiessaan pystytään kehittämään toimintaa ja oppimaan yhdessä saavuttaen 30–40 % parannuksia panos-tuotostehokkuudessa aikaisempaan verrattuna. Havainnot hän on tehnyt 1990-luvulla ohjatessaan tiimiytymistä eri yrityksissä. (Skyttä 2000, 5; 10–12.)

Työorganisaatioiden kehityskulkua Skyttä kuvaa kolmella eri vaiheella. Perinteinen organisaatioiden järjestäytyminen on pohjautunut jyrkkään pyramidimalliin, jossa työnteko ja osaaminen on ollut hyvin keskitettyä. Taustalla on ollut ajatus työntekijästä, joka keskittyessään tiettyyn kapeaan osaamisalueeseen pystyy saavuttamaan syvän osaamisen tason. Organisaation laajan osaamisen on katsottu rakentuvan siten monesta kapean alueen syväosaajasta. Perinteisestä organisaatiomallista on myös leimannut selkeä johtajuusjänne. Organisaation työryhmät ovat jakautuneet pieniksi ryhmittymiksi. Tämä on perustunut ajatukseen,

jossa yhden esihenkilön alaisuudessa pystyy työskentelemään kuudesta kahdeksaan jäsentä tehokkaan työnohjauksen toteuttamiseksi. Saman osa-alueen syväosaajat on näin ollen perinteisessä organisaatiomallissa jaettu samoihin ryhmiin, jossa informaatio on kulkenut pyramidin pystysuunnassa. Ongelmia ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa ratkaisu on vaatinut ryhmien välistä yhteistyötä. Työtä on suoritettu esihenkilölle eikä ole nähty työn arvoa asiakkaan suuntaan. Lisäksi ryhmän jäsenille ei ole jaettu valtuuksia, vaan valtuudet ja päätösvalta on ollut yksinomaan esihenkilöllä, joka myös vastannut työnteosta. (Skyttä 2000, 12–15.)

1970-luvulta lähtien organisaatioiden järjestäytymisessä on alettu siirtyä delegointimalliin pyrkimyksenä lisätä työyksiköiden välistä avoimuutta höllentämällä pyramidirakenteen johtajuusjännettä. Tavoitteena on myös ollut lisätä asiakaskeskeisyyttä. Delegointimallissa ryhmän erikoistuminen kapeisiin osaamisalueisiin on säilynyt, mutta on haluttu rakentaa ryhmiä, joissa jäseniä osallistetaan mukaan toiminnan suunnitteluun perinteisen esihenkilön suunnittelun ja tehtävien jakamisen sijaan. Lisäksi tässä vaiheessa on yleistynyt tapa järjestäytyä tulosityksikköihin, joille on jaettu toiminnan valtuuksia toimia. Tällä on haluttu motivoida työntekijöitä ja mahdollistaa yhteistyön lisääntymistä organisaation sisällä. Vastuu työnteosta on pyritty kuvaamaan yksilötasolle asti, mutta delegointimallia kuvaa luottamuksen puutteesta vastuun jakamisen pihistely. Tämän myötä vastuu on pitkälti ollut edelleen esihenkilöllä, ja työntekijöiden oma vastuu on jäänyt alhaiseksi. (Skyttä 2000, 12–15.)



Kuva 1. Skytän kuvaus organisaatioiden kehityskulusta (Skyttä 2000, 13).

1990-luvulta lähtien organisaatiot ovat siirtyneet yhä enemmän kohti tiimiorganisaatioita. Niissä on murrettu vanhaa johtajuusjännettä antamalla tiimeille ja niiden jäsenille täydet valtuudet suorittaa työtehtäviään. Tiimeistä on haluttu rakentaa itseohjautuvia ja on siirrytty organisaation järjestäytymisessä liiketoimintaprosessien malliin. Liiketoimintaprosessissa prosessin omistaja kasaa prosessin alle tarvittavan määrän itseohjautuvia tiimejä, jotka työskentelevät rinnakkain prosessin sisällä. Järjestäytymistapa ja sen erilaisuus verrattuna perinteisen osaamista keskittäneen mallin ja delegointimallin pyramidirakenteeseen on hyvin nähtävissä kuvasta (Kuva 1). Tiimeille on osoitettu täysi luottamus, jolloin tiimit pystyvät rakentamaan oman tarkoituksensa, tavoitteensa, mittarinsa ja kantamaan vastuuta kokonaisvaltaisesti tiiminä verrattuna perinteisempiin esihenkilön tai yksilön vastuumalleihin. On myös nähty, että tiimien koko ei ole perinteisen ajattelun mukainen kuudesta kahdeksaan jäsentä, vaan kooksi muotoutuu tiimin vastuualueen tarvitsema optimi määrä. (Skyttä 2000, 13–15.)

Organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän kykyä reagoida muutoksiin ja tämän myötä yrityksissä on siirrytty hyödyntämään työntekijöiden toimimista tiimeissä. Näin pystytään vastaamaan nopeaan ja alati nopeutuvaan muutostahtiin. Tiimejä

muodostamalla on pystytty keventämään organisaatiota ja mahdollistamaan eri organisaatioiden välinen verkostoituminen. Tiimin käyttämisen tavoitteena on myös hyödyntää niin yrityksen kuin työntekijän näkökulmasta onnistuneesti työntekijän moniosaamista. Tämä synnyttää työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia ja sitouttaa ja motivoi häntä työssään. (Skyttä 2000, 10–12.) Moniosaamisen avulla on myös pystytty taklaamaan perinteisten organisaatiomallien erikoistumisen ongelmaa, jossa syväosaaminen on saattanut keskittyä vain yksittäisille työntekijöille. Osaamisen jakautuessa moniosaamisen myötä laajemmin, on organisaatio vähemmän haavoittuvainen yksittäisten henkilöiden poissaololle. (Skyttä 2000, 13–15.)

Karl-Johan Spiik nostaa esille kokemuksiaan tiimien rakentumisesta organisaation sisällä. Hänen mukaansa yksi vaara puhuttaessa tiimistä ja tiimityöstä on käyttää termiä, vaikka työtä ei oikeasti tehdä yhdessä. On monia organisaatioita, joissa tiimiläiset raportoivat työnsä tuloksia yksilöinä, mutta he kuuluvat samaan tiimin vain tapana jakaa työorganisaation työntekijöitä pienempiin ryhmiin. Vasta kun tällainen joukko varaa aikaa keskusteluille ja tuo niissä ilmi omia mielipiteitään käyden keskustelua avoimesti, voidaan puhua tiimistä, joka on tiimiytymisen alkutaipaleella. (Spiik 2022, 10–13.)

2.2 Kehittyminen huipputiimiksi

Tiimin rakentuminen on monivaiheinen prosessi. Skyttä kuvaa sitä yksinkertaisuudessaan viisiportaisesti huomauttaen, että jokainen tiimi koostuu siihen vaikuttavista yksilöistä eivätkä vaiheet ole aina selkeitä. Alussa tiimin voidaan ajatella olevan vain joukko ihmisiä, joiden vuorovaikutus on tässä vaiheessa vähäistä ja toiminta varautunutta. Tätä joukkoa ei tunnista tiimiksi, vaan esihenkilö käskee ja ohjeistaa työtehtävien suorittamisen henkilöille. (Skyttä 2000, 111–113; 117.)

Kun tiimin rakentamista jatketaan, alkaa joukossa esiintyä vastareaktiota meneillään olevaan prosessiin. Tiimin jäsenet haikailevat vanhaan tapaan työskennellä eivätkä tunne omaksi asiakseen olla rakentamassa tiimiä. Ominaisena piirteenä

tässä vaiheessa tiimin sisälle syntyy klikkejä yhtenäisen tiimin sijaan. Klikkejä aiheutuu esimerkiksi tilanteissa, joissa tiimissä työskentelee ryhmittymiä, joilla on sama työhistoria tai työskentelykulttuuri kuin toisilla. Negatiivisuudesta huolimatta vaihe on tärkeä, sillä pulmien ja ongelmien tullessa esille voidaan ne käsitellä ja valita tärkeimmät työstettävät asiat. Näin saadaan samalla aikaan tilaa positiivisille tunteille, joita tiimi tarvitsee muuttuessaan joukosta ryhmäksi. (Skyttä 2000, 113–115.)

Ryhmästä voidaan puhua, kun positiiviset tunteet ovat vallanneet tilan puhuttaessa tiimin rakentamisesta ja ryhmässä vallitsee me-henki. Jäsenet myös puhuvat itsestään tiiminä ja vertailevat itseään muihin tiimeihin. Tässä vaiheessa tiimin toimintaan saadaan mukaan myös itseohjautuvuutta, mutta asiakaskeskeinen toiminta on vielä alkutekijöissään. Ryhmä pystyy nyt myös ratkaisemaan viimeiset esille nousseet ongelmat tieltään matkallaan kohti aitoa tiimiä. (Skyttä 2000, 115–116.)

Aidossa tiimissä sen jäsenet työskentelevät itseohjautuvasti ja asiakasta varten tekeminen ymmärretään tärkeimmäksi työn lähtökohdaksi. Tiimin jäsenillä on taito voittaa haasteet ja ristiriidat kuuntelutaidon ja empaattisuuden kehittyessä tiimin sisällä. Skyttä kuvaa, että tähän vaiheeseen pääseminen kestää yleensä neljästä kahdeksaan kuukautta. Kehitystyötä jatkaessaan tiimin on mahdollista nousta huipputiimiksi. Selkeää rajaa aidon tiimin ja huipputiimin välillä ei ole, vaan kehitys on jatkuvaa ja portaatonta. Huipputiimeissä työskennellään intohimoisesti asiakas edellä haluttaen saavuttaa tiimille asetetut tulostavoitteet. Tiimi tunnistaa tarpeet muutoksille ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa. Tiimin olemassaolon tarkoitus on selkeä ja jäsenet työskentelevät itsenäisesti, mutta toisiaan auttaen sen mukaisesti. (Skyttä 2000, 116–117.)

Pentti Sydänmaanlakka käsittelee aihetta tiimin johtamisen askelmina, joita haluttuun ottamalla tiimi voi kehittyä huipputiimiksi. Sydänmaanlakka nostaa olemassaolon tarkoituksen, tiimin roolien ja vastuiden selkeyden luovan huipputiimin lähtökohdaksi. Tällöin tiimin asioiden johtaminen on kunnossa ja tiimi pystyy työskentelemään tehokkaasti. Luovassa huipputiimissä ihmisten johtaminen tähtää yhteistyön mahdollisuuksien rakentamiseen. Tiimiin halutaan luoda avoin

ilmapiiri, jossa myös arvostetaan sen jäsenien erilaisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Luovuuden johtamiseksi tiimiin halutaan luoda mahdollisuus ihmettelyle ja luovuutta tuetaan kaikilla mahdollisilla tavoilla. Luovuudelle asetetaan myös tiimissä selkeät tavoitteet ja tavoitteiden etenemistä seurataan. (Sydänmaanlakka 2009, 272–276.)

Nykypäivänä huipputiimin työskentelyssä korostuvat sen virtuaaliset taidot, joten huipputiimin virtuaalinen johtaminen sisältää virtuaalisia työtiloja. Virtuaalisissa työtiloissa säilytetään ja rakennetaan tiimin tietopohjaa ja niiden avulla tiimissä vallitsee vahva yhdessä tekemisen tunne, vaikka tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoista. Lisäksi huipputiimeissä sen jäsenet ja tiimi kokonaisuudessaan luovat vahvoja kontakteja yrityksen sisälle ja sen ulkopuolelle. Kontakteja myös hyödynnetään tiimin toiminnassa ja vahvalla verkostojen johtamisella tiimi saa kerättyä yhteen onnistumiseen tarvittavat resurssit. (Sydänmaanlakka 2009, 272–276.)

Spiik tuo lisäksi tiimiytymiseen esille kulman, jossa tiimi onkin yhdessä ohjautuva ilman perinteistä esihenkilöä. Koska tiimiytymistä ei johdeta, hän puhuu tiimi-osaamisesta, jossa kehittymiseksi Spiik on rakentanut kolmen portaan ja kahdeksan askelman mallin. (Spiik 2022, 5–6.)

Portaat auttavat tiimissä työskenteleviä pohtimaan ovatko tiimin arjessa perusasiat kuten ajan varaaminen keskusteluille ja mielipiteiden huomiointi kunnossa. Tämän jälkeen pohditaan yhdessä ohjautuvan tiimin johtajuuden jakamista sparraamisen ja arvostuksen näkökulmasta. (Spiik 2022, 6.) Sparraamiseen liittyy osaamisen tunnistaminen tiimin sisällä ja omien oppimishalujen esilletuonti tulevaisuuden suunnittelua varten. Lisäksi sovitaan palautteen antamisesta ja mielipiteen pyytamisestä työtehtävän perusteella. (Spiik 2022, 26.) Arvostuksen tunteen lisäämiseksi tiimin on opittava osoittamaan tukensa kollegan tekemälle työlle ja samaan yhdessä käsiteltäväksi mieltä painavat asiat. Tiimin sisäistä arvostusta lisää myös, kun epäonnistumiset uskalletaan ottaa mukaan käsittelyyn oppimisen kulmalla ja juhlistetaan tiimissä pieniäkin onnistumisia rutiinina. (Spiik 2022, 32.)

Spiikin mallissa tiimiytyminen huipentuu yhdessä ohjautuvaksi tiimiksi, jossa jäsenien välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Silloin tiimissä on uskallus haastaa näkemyksiä työn sisällöissä, mutta myös uskallus kertoa tiimin jäsenille omista mielenkiinnonkohteistaan ja perheestään. Luottamus näkyy myös työajan ulkopuolella tapaamisena. (Spiik 2022, 39.) Yhdessä ohjautuva tiimi osaa myös luoda eri mielipiteistä yhteisen näkökulman, joka kuvaa tiimin suunnitelmaa kohti päämäärää. Suunnitelmaan sitoudutaan ja sen toteuttamiseen liittyy myös parviäly. Parviällyssä tiimi reagoi muutoksiin mukauttamalla omaa työskentelyään yhteisesti sovituilla toimintamalleilla ja erityisen tärkeää on, että muutokset viestitään tiimissä. Tahtotila on, että ulospäin tiimin reagointi vaikuttaa saumattomalta ja helpolta riippumatta tilanteesta mitä tiimi kohtaa. (Spiik 2022, 42–46.)

2.3 Tiimin jäsenien roolit

Meredith Belbin on tutkinut tiimityöskentelyä tiimin jäsenien käyttäytymisen näkökulmasta. Hän on tutkimuksessaan havainnut, ettei tiimin menestys rakennu vain sillä, että se on ryhmä osaavia ihmisiä. Tiimin jäsenten tulee hallita oman työnsä aihealueet. Parhaan menestyksen saavuttavat kuitenkin ne tiimit, joissa sen jäsenien roolien tasapaino tukee tiimin tavoitteiden mukaista työskentelyä. Jos roolien tasapaino ei ole kunnossa, myös työnsä osaavat tiimit tuottavat lähtökohtaisesti huonoja tuloksia. (Belbin 2010, 21.) Belbin on tutkimuksessaan toteuttanut myös harjoitteita, joissa tiimit on tarkoituksella koottu painottaen tiettyjä tiimirooleja. Harjoitteissa parhaiten ovat menestyneet tiimit, joissa sen jäsenet ovat pysyneet tunnistamaan omat vahvuutensa, mutta myös huomanneet heikkoudet, joita tiimiroolien epätasaisuus on aiheuttanut. Tällöin tiimin on ollut mahdollista hyödyntää vahvuuksiaan ja samalla järjestää henkilöitä rooleihin, joita tiimin tehtävän täyttäminen edellyttää. (Belbin 2010, 49–51.)

Kokeneet johtajat nostavat tiimityön merkityksen elintärkeäksi onnistumisen kannalta. Kuitenkin silti rekrytoinnissa henkilön vaikutus tiimin dynamiikkaan jää usein muiden ominaisuuksien taakse. On tarve valita henkilö, jonka katsotaan omaavan paras mahdollinen toiminnallinen tieto työtehtävän suorittamiseksi. Tämä voi myös johtaa tilanteeseen, jossa tiimiin halutaan valita samankaltainen

ihminen kuin tiimin nykyiset menestyjät ovat. Kloonauspolitiikka johtaa siihen, että tiimit muodostuvat epätasaisiksi. Tiimi, jossa tähtipelaajat eivät toimi yhdessä ei pysty tuottamaan hyviä tuloksia. Ratkaisukeinona on todeta tiimiä rakentaessa nykyiset vahvuudet ja pohtia millainen henkilö pystyy aidosti vahvistamaan tiimiä. (Belbin 2010, 93–96.)

Tiimin jäsenet Belbin jakaa heidän käyttäytymisensä perusteella yhdeksän erilaisen tiimiroolin mukaan. Rooleja ovatideoija, resurssien hankkija, koordinaattori, muovaaja, tarkkailija, tiimipelaaja, toimeenpanija, viimeistelija ja asiantuntija. Tiimiroolit kuvaavat niin henkilön vahvuuksiksi kuin sallituiksi heikkouksiksi katsottuja ominaisuuksia. (Belbin 2010, 23.) Henkilön vahvuudet rakentuvat hänen persoonastaan ja niiden peilikuvana on luonnostaan myös tiettyjä heikkouksia. Niin pitkään kuin heikkoudet tuovat henkilöstä esiin hänen vahvuusalueensa ja vahvistavat näin ollen tiimin toimintaa, ovat heikkoudet sallittuja. (Belbin 2010, 51–53.)

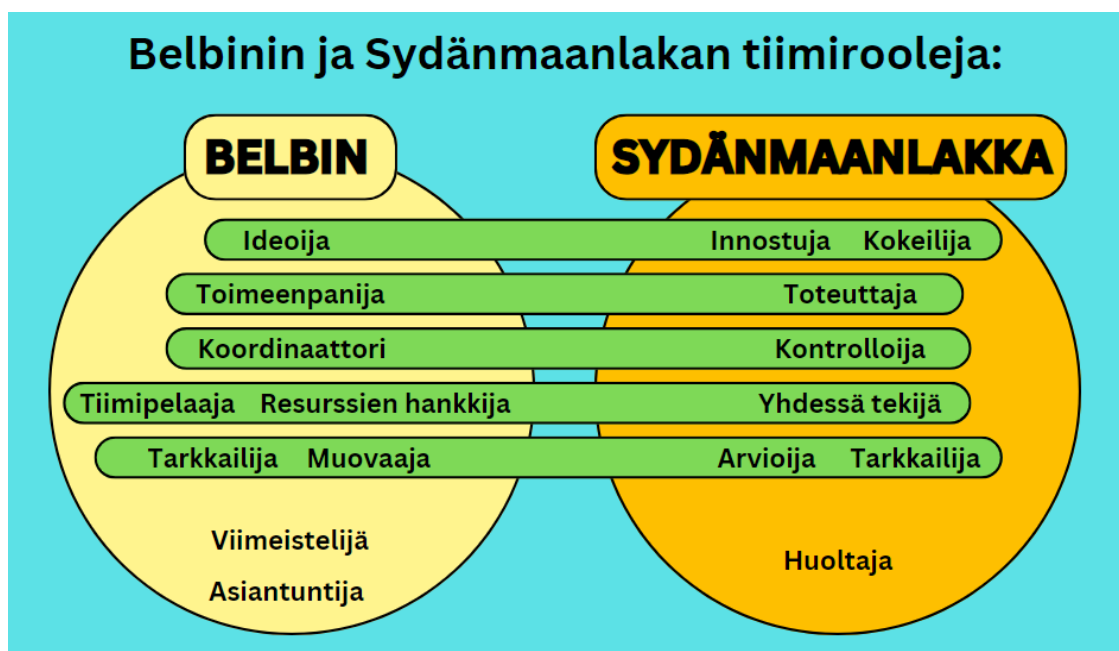
Ideoija pystyy ratkaisemaan ongelmia luovilla epätavallisilla keinoilla uusia ideoita keksien. Tiimin pitää kuitenkin hyväksyä, että hän jättää yksityiskohtia huomioimatta ja hän saattaa olla niin keskittynyt, ettei kommunikoi selkeästi tiimille. Samoin kuin ideoija, myös resurssien hankkija etsii uusia mahdollisuuksia. Hän tekee sen kuitenkin oman innovoinnin sijaan löytämällä ratkaisuja yhteisten tiimissä ja kontaktiansa kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Resurssien hankkija voi olla ylioptimistinen ja menettää kiinnostuksen tiimin työskentelyyn ensi-innostuksen jälkeen. Koordinaattorin katsotaan monesti olevan hyvä puheenjohtaja tiimille koska hän pystyy itsevarmuudellaan viemään ideoita päätöksiksi, osaa selventää tiimin tavoitteita ja delegoi hyvin tiimin työskentelyä muille jäsenille. Tiimin jäsenet saattavat kuitenkin joutua delegoinnin myötä tekemään myös hänelle kuuluvia työtehtäviä. Muovaaja haastaa tiimin toimintaa ja haluaa tällä tavoin ylittää havaittuja esteitä. Hän haluaa viedä tiimiä eteenpäin, mutta hänen suora tyyliinsä aiheuttaa provosoitumista muissa tiimin jäsenissä. Tarkkailija tutkailee tiimin työskentelyssä kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja ja arvioi niiden vaikutuksia, joskus liiankin kriittisesti. Hän työskentelee hyvin suunnitelmallisesti mutta ei pysty innostamaan muita tiimin jäseniä muovaajan tavoin. Tiimipelaaja haluaa tulla toimeen jokaisen tiimin jäsenen kanssa ja on siksi diplomaattinen ja kuuntelee ja

rauhottaa tiimiä. Muut tiimin jäsenet pystyvät kuitenkin helposti vaikuttamaan hänen ajatuksiinsa, eikä tiimipelaaja välttämättä pysty tekemään itsenäisiä ratkaisuja paineen alla. Toimeenpanija työstää tehokkaasti tiimissä syntyneitä ideoita käytännön ratkaisuksi ja työskentelee kurinalaisesti ja tehokkaasti. Hän voi olla kuitenkin joustamaton työskentelytavoissaan ja ei lähtökohtaisesti valitse uusia mahdollisuuksia vaan pitäytyy vanhoissa toimintamalleissa. Viimeistelijä käy läpi tiimin tuotoksen ja korjaa siinä olevia virheitä. Hän varmistaa, että tiimin tuotos valmistuu ajallaan. Viimeistelijä on pikkutarkka ja ei osaa delegoida omia töitään muille tiimin jäsenille. Asiantuntija omaa erikoistietotaitoa ja työskentelee itsenäisesti ja on omistautunut työtehtävälleen. Hänen erikoistietämyksensä alue voi kuitenkin olla kapea, eikä hän ole hyvä näkemään työnsä vaikutusta suurempiin kokonaisuuksiin. (Belbin 2010, 22–24.)

Sydänmaanlakka käsittelee aihetta samansuuntaisesti jakaen yksilöitä kahdeksaan erilaiseen luovuustyyliin, jotka ovat innostuja, kokeilija, toteuttaja, kontrolloija, arvioija, yhdessä tekijä, tarkkailija ja huoltaja. Roolit yhtenevät monelta osin Belbinin roolien kanssa ja Sydänmaanlakka kertookin Belbinin vaikuttaneen vahvasti hänen jaotteluunsa. Lisäksi hän on yhdistänyt luovuustyyliihin muiden tutkijoiden ajatuksia esimerkiksi älykkyydestä ja oppimisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 254–256.) Belbinin ja Sydänmaanlakan roolien yhteneväisyyksiä ja eroja on havainnollistettu kuvassa 2.

Innostuja hyödyntää luovuudessaan tunteita, joiden pohjalta hän toimii. Innostuja on avoin uuden kokeilemiselle ja hän innostuu helposti uusista asioista. Kokeilija haluaa jatkuvasti kokeilla uusien ideoiden toimivuutta virheitä pelkäämättä ja on joustava henkilö. Toteuttaja haluaa nopeasti edetä käytäntöihin kokeiluissa ja on nopea päätöksentekijä, joka pystyy toimimaan itsenäisesti. Kontrolloija tarvitsee selkeän aikataulutuksen ja tavoiteasetannan. Hän haluaa prosessien olevan selkeitä ja ettei niitä jätetä kesken. Arvioijalle tieto on kaiken lähtökohtana. Hän arvioi objektiivisesti prosessin etenemistä ja haluaa päätöksille vankat perustelut. Yhdessä tekijän roolia korostaa vahva sosiaalisuus ja yhteistyö, jolla hän saa tuloksia aikaan. Tarkkailija jättäytyy tiimin työskentelyssä taka-alalle ja koostaa sieltä käsin yhteen yksityiskohdista isompia kokonaisuuksia. Hän tukeutuu vanhoihin toimintatapoihin ja tarvitsee hyvät perusteet muutokselle. Huoltaja ajattelee

prosessia seuratessaan sen vaikutusta muihin tiimin jäseniin. (Sydänmaanlakka 2009, 254–256.)



Kuva 2. Belbinin ja Sydänmaanlakan tiimirooleja.

Tiimien on mahdollista arvioida itseään Belbinin tiimiroolitestin avulla. Tiimin jäsenen ei kuitenkaan välttämättä ole helppo määrittää omaa rooliaan tiimissä. Usein itsevarmoilta vaikuttavat vastavalmistuneet henkilöt eivät osakaan havainnoida omia vahvuuksiaan vaan pyrkivät tiimiroolia arvioidessaan valikoimaan osia useammasta roolista. He etsivät vielä omaa identiteettiään, jonka haluavat ottaa työmaailmassa. Sen sijaan varovaiseksi ja harkitsevaksi näyttäytyvä kokenempi henkilö tunnistaakin helpommin omat vahvuutensa ja heikkoutensa tiimin jäsenenä. Omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunnistaminen henkilönä on suuri etu työmaailmassa ja osa toimivan työilmapiirin rakentamista. Tämän vuoksi on tärkeää pystyä muodostamaan kuva omasta roolistaan tiimistä ja pystyä myös peilaamaan tätä käsitystä muilta tiimiläisiltä saatuun palautteeseen, jolloin henkilölle muodostuu selkeä realistinen kuva itsestään ja johon hän on tyytyväinen. (Belbin 2010, 45–47.)

2.4 Työn merkityksellisyys ja tavoitteet tiimin arjessa

Ihmisillä on tänä päivänä kasvava tarve pohtia merkityksellisyyttä ja tämä näkyy myös työmaailmassa ja muovaa tiimien rakentumista. Työntekijät haluavat toimia työyhteisössä, jossa he tuntevat merkityksen tunnetta ja valitsevat työnantajansa tämän kriteerin pohjalta. Myös yrityksen näkökulmasta merkityksellisuuden tunteeseen kannattaa panostaa. Merkityksellisuuden tunnetta kokevat työntekijät ja heistä rakentuvat tiimit ovat tuottoisampia ja onnellisempia työssään. Tällöin tiimit haluavat vaikuttaa omalla osallaan yrityksen menestymiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 67–69.)

Pelkkä työstä saatava korvaus tuottaa harvoin aitoa merkityksellisuuden tunnetta tiimin jäsenelle. Palkka on hänen markkina-arvonsa mittari, jonka hän voi vaatia myös toiseen yritykseen siirtyessään. Sen sijaan henkilö, joka näkee tiimin työskentelyssä pidemmän aikavälin tarkoituksen ja kokee oman työnsä auttavan tämän tarkoituksen saavuttamisessa, kokee aidosti merkityksellisuuden tunnetta. (Aaltonen ym. 2020, 78–80.) On kuitenkin tärkeä huomata, ettei pelkkä merkityksellisuuden tunteen kokeminen tuota välttämättä työmotivaatiota. Aaltonen ym. nostavat esille psykologi Clayton Alderferin motivaatioteorian, jossa työmotivaatio rakentuu tarpeesta turvata toimeentulo, tarpeesta kokea ihmissuhteita ja tarpeesta pystyä kasvamaan ja toteuttamaan itseään. (Aaltonen ym. 2020, 97–98.)

Tiimin tavoitteet johdetaan yrityksen valitsemasta strategiasta. Strategian tulee olla selkeästi muotoiltu, jotta henkilöstö pystyy hankalassakin asiakastilanteessa tukeutumaan yrityksen valitsemaan suuntaan (Kilpinen 2008, 102–103). Anneli Valpolan mukaan strategian selkeys ja sen jalkautuminen tiimin toimintaan on helppo mitata kysymällä ihmisiltä työhuoneessa heidän toimintasuunnitelmansa. Tämän jälkeen voi mitata miten pitkään vastauksen saamisessa kestää. (Valpola 2021, 17–18.) Henkilöstön johtamisen roolina on varmistaa, että työssä toteutuvat strategiaan valitut tärkeimmät kohteet yrityksen menestymisen kannalta. Strategiaa joudutaan myös alati uudistamaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksissä, joissa pystytään tehokkaasti ja innostavasti jalkauttamaan uudistettu strategia, mahdollistetaan sen siirtyminen nopeasti käytäntöön. (Kilpinen 2008, 96–97.)

2.5 Yrityksen kulttuuri

Lasse Kurkilahden ja Toivo Äijön mukaan yrityksiä arvioidaan yleisesti taloudellisilla mittareilla ja niiden kautta on pyritty rakentamaan menestyksen kaavoja. Menestystä on lisäksi tutkittu perehtymällä sillä hetkellä menestyneiden yritysten strategioihin. Muuttuvassa maailmassa menestymisen mittariksi nousee kuitenkin myös se, miten hyvin yritys pystyy arvioimaan tulevaisuuttaan ja miten hyvin se pystyy reagoimaan muutoksiin. Menestystekijäksi nousee tällöin muutoksiin sopeutuva organisaatiokulttuuri. (Kurkilahti & Äijö 2011, 117.) Organisaation kulttuuria on mahdollista havainnoida erilaisilla testeillä. Kurkilahti ja Äijö kertovat Mark Brownin kehittämästä yrityskulttuurin testistä, jossa yritykset arvioidaan joko vanhanaikaisen johtajuuden dinosauruksiksi tai innovatiivisen uuden johtajuuden delfiineiksi. Dinosauruksia yhdistää yrityskeskeisyys, ongelmien havainnointi ja niiden ratkaiseminen sekä esteiden näkeminen. Lisäksi yrityksen arvot eivät kohtaa työntekijöiden arvoja ja työntekijät eivät ole motivoituneita eivätkä aloitteellisia. Delfiinejä puolestaan yhdistää asiakaskeskeisyys, mahdollisuuksien näkeminen ja ideointiin kannustaminen. Yrityksen arvot kohtaavat työntekijöiden arvojen kanssa ja työyhteisö on motivoitunut ja tekee alati uusia kokeiluita. (Kurkilahti & Äijö 2011, Liite VIII.)

Mahdollistaakseen uusien ideoiden syntymisen ja toiminnan kehittymisen yrityksen kannattaa arvostaa työntekijöiden oppimista ja halua kokeilla uusia menetelmiä ilman epäonnistumisen pelkoa. Kannattamattomassa yrityksessä vältetään virheitä suorittaen vain jo osatut työtehtävät. Kun työntekijän annetaan kokeilla ja onnistua tätä kautta, voidaan luoda jotain uutta. (Kilpinen 2008, 95.) Ideaa ei tule katsoa liian aikaisin kriittisesti arvioiden. Ideointivaiheessa ihmisen tulee olla utelias ja esittää ideansa pelkäämättä virheitä. Kun ideaa viedään käytäntöön, tulee toteutuksen olla suunnitelmallinen ja idean toimivuuden mitattavissa ja seurattavissa. Tämän jälkeen on tarve tarkastella tuloksia kriittisesti. Tiimityössä luovaa prosessia tehdään yhteistyössä. Tässä korostuvat tiimin jäsenten välinen luottamus ja vuorovaikutus. (Sydänmaanlakka 2009, 249–251.)

Yrityksen ja sen työntekijöiden arvoista rakentuva kulttuuri ohjaa vielä tavoitteita ja strategiaa vahvemmin millaisia tuloksia yritys tuottaa (Korhonen & Bergman

2019, 150–152). Kulttuurilla on myös merkittävä osa muutoksien onnistumisessa. Kulttuuri rakentuu hyvin vahvasti sisään yrityksen työntekijöihin ja tämän myötä kulttuuri ohjaa vahvasti toimintaa. Organisaation kokiessa muutoksia on kuitenkin tarve myös uudelle ajattelulla ja uudelle toiminnalle, joten kulttuuria pitää pystyä muuttamaan. Työkaluiksi Kurkilahti ja Äijö nostavat vahvan viestinnän ja uuden kulttuurin näkymisen organisaation visiossa, arvoissa, tavoitteissa ja strategiassa. Kulttuurin muutosprosessi tulee organisoida ja varmistaa, että jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä kuva mitä häneltä odotetaan uusien toimintatapojen myötä. Yrityskulttuuri ei kuitenkaan muutu pelkästään viestinnällä, vaan se vaatii ihmisten osallistamista prosessiin. Osallistamisen kautta työyhteisö pystytään motivoimaan olemaan osa kulttuurinmuutosta. (Kurkilahti & Äijö 2011, 150–151.) Osallistamisen myötä yrityksen johto saa myös työyhteisöltä hyvää ja rakentavaa palautetta. Kun myös negatiiviset asiat saadaan esille, pystytään niihin reagoimaan ja perustelemaan paremmin muutostarpeita. Ilman johdon ja työyhteisön vuorovaikutusta voi jäädä pimentoon työyhteisön muutosvastarinta, varsinkin perinteisemmissä organisaatiomalleissa. (Korhonen & Bergman 2019, 139–142.)

3 Muutoksien vaikutus työyhteisöön

3.1 Henkilöstömuutokset

Henkilöstömuutoksia tapahtuu tiimeissä vanhan työntekijän poistuessa tiimissä tai uuden työntekijän aloittaessa tiimin kanssa. Belbin käy läpi aiheita organisaation näkökulmasta, jossa päätös henkilöstömuutoksista tehdään organisaation toimesta. Tiimin henkilöstön vaihtaminen kannattaa aina tehdä tarkkaan harkiten. Huonosti suoriutuva tiimi tarvitsee usein muutoksen, mutta myös hyvin suoriutuva tiimi kannattaa joskus uudelleenrakentaa, jos huomataan että tiimi on kulke-massa kohti epäonnistumista tulevaisuudessa. Tällöin on usein kyse siitä, että tiimin työtehtävä muuttuu aikaisemmasta yrityksen strategian muuttuessa ja tiimin roolien tasapaino ei enää tue onnistumista uudessa tilanteessa. Yritykselle oikeat henkilöt toimivat tällöin väärässä paikassa. (Belbin 2010, 99–101.)

Organisaation tekemän päätöksen lisäksi henkilöstömuutoksia aiheuttaa myös työntekijöiden siirtyminen uuteen työpaikkaan tai uuteen rooliin työpaikan sisällä. Lisäksi osa työstä on määräaikaista, kuten esimerkiksi kesätyö ja tämä aiheuttaa tiimeihin henkilöstömuutoksia. Muutoksien määrää voi mitata henkilöstövaihtuvuudella, joka yhdistää työntekijöiden aloittamisen ja poistuman vaikutukset yhdeksi mittariksi. Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2021 julkaistussa tarkastelussa kerrotaan palvelualojen henkilöstövaihtuvuuden määräksi 24 % vuosina 2019–2020. Erityisen suuri työntekijöiden poistuma on ollut matkailu ja ravintolalalla pandemian vaikutusten myötä, mutta kokonaisuudessaan uusien työntekijöiden aloittamisen myötä tulovaihtuvuus on ollut lähtövaihtuvuutta suurempaa palvelualoilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)

3.2 Resilienssi

Kohtaamme työelämässä samoin kuin muussakin elämässä jatkuvasti muutoksia. Tätä varten jokaisella on yksilöllisiä keinoja muutostilanteiden käsittelemiseen. Krisse Lipponen käy läpi resilienssin eli muutoskyvykkyyden ymmärtämisen vaikutusta tieteeseen. Aiemmin vaikeiden kokemusten on nähty tuottavan kielteisiä ilmiöitä ja keskitytty tutkimaan niiden vaikutuksia. Resilienssitutkimuksen myötä nykyään muutoksien kohtaamista ei nähdä henkilöä heikentävänä ja mitata miten suuri vaikutus muutoksella on häneen ollut. Sen sijaan kiinnostus on enemmän vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa. Tämä auttaa näkemään muutoksissa selviytymisessä voimavaroja ja ratkaisuja. Lipposen mukaan resilienssikykynä mielletään usein sinnikkyys, sisukkuus ja halu voittaa vaikeudet. Hänen mukaansa kuitenkin resilienssi on usein myös taitoa luopua eli nähdä milloin muutokselle on tarve. (Lipponen 2020, 11–12.)

Työorganisaatioissa resilienssi on yleensä nähty tiimin ketterytenä päästä eteenpäin muutoksen jälkeen. Resilienssiä tuottavia piirteitä sen sijaan voi olla hankalampi tunnistaa. Tutkimuksessa keskitytään usein yksittäisen henkilön kykyyn sopeutua muutokseen, mutta samalla on todettu, että yksittäisen henkilön hyvä resilienssi ei yksin tee tiimistä resilienssiä vaan pahimmillaan heikentää sitä,

jos muut tiimin jäsenet eivät omaa samanlaista muutoskyvykkyyttä. Tiimitasolla resilienssiä päästään parhaiten kehittämään luomalla tiimissä tilaa avoimelle keskustelulle, jolloin yksilöiden kyvyt pääsevät siirtymään tiimin käytettäväksi. Muutoksessa kohdataan niin negatiivisia kuin positiivisia tunteita ja organisaatio, joka mahdollistaa näiden käsittelyn tukee parhaalla tavalla tiimien resilienssiä. Johtamisessa motivoiva ja läheinen johtamistyyli auttaa lisäämään positiivisten tunteiden esilläoloa ja vähentävän negatiivisten tunteiden esille pääsemistä auttaen tiimin resilienssin kehittymisessä. (Lipponen 2020, 118–121.)

Harri Gustafsberg on väitöskirjassaan tutkinut poliisien resilienssiä. Hän kuvaa organisaation resilienssin rakentumista Lipposen tapaan henkilökohtaisen resilienssin pohjalta. Kun organisaatiossa työskentelevät yksilöt pystyvät kehittämään muutoskyvykkyyden taitojaan, rakentuu näistä pohja koko organisaation kyvyille olla muutoksissa joustava ja tehokkaasti tuloksia aikaansaava. Poliisien henkilökohtaisen resilienssin kehittämisen osina hän listaa esimerkiksi tilanneymmärryksen kehittämisen ja harjoittelun sekä mentaaliharjoittelun tarpeen erittäin hankalien tilanteiden ratkaisemista varten. (Gustafsberg 2021, 25–29.)

3.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen tarpeen ymmärtäminen työyhteisön jäsenien keskuudessa vaikuttaa huomattavasti muutokseen sopeutumiseen. Yrityksien on markkinaa seuratesaan ja analysoidessaan valikoitava parhaaksi katsomansa aika muutokselle ja yrityksen koko organisaation oltava tällöin valmis uuden strategian käyttöönottoon. (Kilpinen 2008, 177–180). Menestyäkseen yrityksen tulee saavuttaa strategian jalkauttamisessa ja toteuttamisessa kilpailuetu suhteessa kilpailijoihinsa. Vain tällöin hyvä strategia voidaan muuntaa tosimaailmassa menestykseksi. (Kurkilahti & Äijö 2007, 229.) Uuden strategian on tarkoitus koota yhteen vanhan toiminnan oppeja ja yhdistämällä sitä tuoreeseen analyysiin tuoda ilmi millä tapaa yritys aikoo jatkossa menestyä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Keskustelemalla avoimesti muutoksesta ja sen tarpeesta luodaan työyhteisölle ymmärrys ja saadaan heidät innostumaan muutoksen tuomista mahdollisuuksista. (Valpola 2021, 19–20.)

Kurkilahti ja Äijö nostavat esille kaksi yleistä haastetta tutkiessaan muutoksen jalkauttamista ja muutoksen läpiviennin valvomista. Ensimmäinen haaste on, että muutoksen läpivienti nähdään yrityksen keskijohdon tehtävänä ylemmän johdon keskittyessä vastaamaan isommista linjauksista. Toinen haaste on, että uskotaan muutoksen toteutuvan pelkällä hyvällä tiedottamisella, vaikka läpivienti vaatii pelkkää viestintää kokonaisvaltaisemman lähestymisen. (Kurkilahti & Äijö 2007, 230.) Työyhteisölle kyseisellä hetkellä käynnissä olevat toimenpiteet ja projektit, työyhteisön jäsenten sanat, tehtävät päätökset ovat kaikki viestintää ja ne kannattaakin sitoa osaksi meneillään olevaa muutosta. On tärkeää huomioida, että viestintään kuuluu myös toistuva palautteen kysyminen työntekijöiltä. (Korhonen & Bergman 2019, 123–125.)

Hille Korhonen ja Tytti Bergman käyvät läpi yrityksen viestintämahdollisuuksia osana muutoksen läpivientiä. Yrityksien käyttämät intranetit ovat esimerkki perinteisistä tiedotuskanavista. Ne ovat yleisesti yksisuuntaista viestintää vaille vuoro-vaikuttamista. Intranet-sivustoja kyllä kehitetään, mutta usein kehityksen pääta-voitteena on helpottaa tiedon löytymistä verrattuna aikaisempaan versioon. Viestinnän kanavana intranet-sivustot eivät tämän vuoksi useinkaan onnistu herättämään työyhteisössä uusia ajatuksia. Viestinnän onnistumisessa ratkaisevaan rooliin nousee monikanavainen viestintä. Intranetin tyyppisiä sisäisen viestinnän kanavia tuetaan hyödyntämällä valmennuksia ja koulutuksia paikkoina viestiä käynnissä olevaa muutosta. Yrityksissä käytetään myös paljon esimerkiksi projektien yhteydessä digitaalisia yhteistyöskentelytiloja. Näitä voidaan hyödyntää myös tiimeissä palautteen saamiseksi työyhteisöltä ja esihenkilö saa tätä kautta myös keinoja korjata nopeasti mahdollisia väärinymmärryksiä, ennen kuin ne haittaavat koko muutoksen läpivientiä. Yritykset voivat myös hyödyntää pelillisiä elementtejä, joiden avulla työyhteisöltä saa innostavalla keinolla vastauksia käsiteltävään aiheeseen. (Korhonen & Bergman 2019, 125–136.)

4 Opinnäytetyön menetelmä

4.1 Opinnäytetyön menetelmän valinta

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän käytettäväksi jokin konkreettinen työkalu, jota opinnäytetyön tilaaja voi käyttää jatkossa hyödykseen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 36–38). Tilaajalle toteutetaan työ, joka pyrkii opastamaan arjen toimintaa tai tuoman tilaajan käytettäväksi uusia toimivia toimintamalleja (Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Päätaalo 2018). Toteutettu työ voi olla esimerkiksi ohjevideo, toteutettu tapahtuma tai kotisivu (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Työn tilaaja on merkittävässä roolissa toiminnallisessa opinnäytetyössä, koska työn lopullinen suunnitelma rakentuu tilaajan tarpeiden mukaisesti (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16–18).

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos ja siihen johtanut prosessi dokumentoidaan osaksi opinnäytetyötä. Näin ollen menetelmä on sopiva projektimuotoiselle työskentelylle, jossa kehitetään jokin tilattu työ alusta loppuun. Prosessista on tärkeää kuvata opinnäytetyön suunnittelun vaihe, jonka jälkeen raportoidaan itse tuotettu työ. Lopuksi opinnäytetyössä käydään myös läpi toteutetun työn onnistuminen ja oppimiskokemukset. (Saastamoinen ym. 2018.)

Opinnäytetyön menetelmää valitessani pohdin millainen opinnäytetyö tarjoaisi minulle ammattitaitoni kehittämisen kannalta parhaan kokemuksen. Lisäksi harkitsin millä menetelmällä opinnäytetyöstä saataisiin työn tilaajalle kaikkein eniten hyötyä. Näiden pohdintojen pohjalta päädyin valitsemaan menetelmäksi toiminnallisen opinnäytetyön. Työskentely ryhmäpäällikön roolissa antoi minulle havaintoja mahdollisuuksista ja haasteista liittyen henkilöstömuutoksiin. Lisäksi työn toteutusvaiheen ajankohtaan tapahtunut muutto ja aloittaminen uuden tiimin ryhmäpäällikkönä antoi mahdollisuuden kokeilla toiminnallisen opinnäytetyön projektia osana tiimiytymistä uusien kollegoideni kanssa, sen sijaan että olisin joutunut etsimään toteutusta varten jonkun toisen henkilöstömuutoksia läpikäyvän tiimin. Pelkän tutkimuksen ja tiedon keräämisen sijaan pystyin toiminnallisen

opinnäytetyön menetelmällä tuomaan oppeja suoraan käytäntöön ja keräämään tuloksia, joita voidaan tarkastella, kun arvioidaan opinnäytetyön tuotoksen käyttöönottoa muihin tilaajan tiimeihin.

4.2 Opinnäytetyön suunnittelu

Opinnäytetyötä suunnitellessani ja toteuttaessani olen saanut työskennellä eri tiimeissä organisaatiomuutoksien myötä. Ympärilläni on vaihtunut niin esihenkilöitä, ryhmäpäällikkökollegoita kuin myös omia tiimiläisiä. Esihenkilönä työskentelyni aikaan on olennaisesti liittynyt myös Covid-19 pandemian jälkeinen virtuaalisen työn murros. Jos aikaisemmin tiimit ovat rakentuneet paikallisesti ja etätyöpäivät ovat olleet yksittäisiä, olemme nykyisin siirtyneet maailmaan, jossa etätyötä tehdään jopa enemmän kuin toimistotyötä, ja tiimit rakentuvat yli paikkakuntarajojen, jopa yli maarajojen. Viimeisimpänä olemme myös joutuneet tiimeissäni pohtimaan tarvetta nähdä jopa enemmän toisiamme toimistoilla.

Virtuaalisen työn murros on ohjannut ajatuksiani opinnäytetyötä tehdessä. Tarkoituksena on ollut tuottaa sellaisia virtuaaliseen työhön soveltuvia tiimityökaluja, jotka auttavat tiimejä nousemaan huipputiimien tasolle. Työni sisältää työkaluja käytettäväksi virtuaalisessa ympäristössä, jossa työtä tehdään sekä etänä, että toimistoilla. Aihealueita ovat tiedon jakaminen ja säilyttäminen, tiimien jäsenien tutustuminen, tiimien jäsenien roolien tunnistaminen, viestinnän parantaminen ja kysymyksien helpompi nostaminen käsittelyyn. Lopputuotoksena olen halunnut tuoda esille oman näkemykseni Sydänmaanlakan kuvaamasta huipputiimin virtuaalisesta yhteistyötilasta. (Sydänmaanlakka 2009, 272–276.) Työkaluja on suunniteltu erityisesti auttamaan tiimejä henkilöstömuutoksien aikana, mutta niitä pystyy hyödyntämään myös normaalissa tiimiarjessa. Tässä opinnäytetyössä työkalujen toimivuutta on testattu yhdessä asiakaspalvelutiimissä ja käytännön kokeilusta on kerätty tuloksia niin tiimin suoriutumiseen liittyen kuin myös tiimiläisille teetetyllä palautekyselyllä.

Työkalut on rakennettu Microsoftin ohjelmia Sharepointia ja Whiteboardia hyödyntäen. Kyseiset työkalut linkittyvät helposti muihin Office-tuoteperheen

ohjelmiin mahdollistaen tiedostojen siirtämisen helppouden. Erityispiirteenä opin-
näytetyössäni haluan painottaa päätöstä ottaa käyttöön Sharepoint-sivupohja pe-
rinteisesti käytetyn Teams-kanavan sijaan. Päätöksen taustalla on tavoite tehdä
virtuaalisen tiimin arjesta visuaalisempi ja helpompi kokemus Teamsin tiedosto-
kansion sijaan. Sharepointin sivupohjalla tiimi pystyy rakentamaan itselleen
eräänlaisen oman kotisivun. Kollegani Mari Hernesniemi on opinnäytetyössään
perehtynyt visuaaliseen johtamiseen asiakaspalvelutiimeissä ja olen kiitollinen,
että hän on entisenä tiimiläisenäni myös sparrannut minua visuaalisten työkalu-
jen käytössä. Virtuaalisessa työympäristössä aistimme ja havainnoimme asioita
näyttöruudultamme ja on tarpeen miettiä keinoja tiedonkulkuun ja tasalaatuisen
ja motivoivaan työn johtamiseen. Visuaalisuus on tehokeino organisaatiolle ja
mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. (Hernesniemi & Sippola 2021, 122–124.)

4.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön prosessiin kuuluu myös työn tuloksena tuotetun tiedon totuuden-
mukaisuuden arviointi (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Arviointi voi käyttää kvanti-
tatiivisen eli määrällisen tai kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuus-
den arvioinnin keinoja. Tutkija vastaa siitä, että arvioinnissa tapahtuvat keinot so-
veltuvat toteutettuun tutkimukseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013,
189–210.)

Käsittelen opinnäytetyön luotettavuutta refleksiivisyyden ja uskottavuuden osalta.
Refleksiivisyys tarkoittaa, että ymmärrän opinnäytetyön tekijänä tutkijan roolissa
taustani ja lähtökohtieni vaikutuksen tutkimuksen toteutukseen ja työn tuloksien
tarkasteluun (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 203). Olen avannut opin-
näytetyössä roolini ryhmäpäällikkönä. Tiedostan työroolin vaikuttavan siihen, mil-
laisia teemoja olen valinnut toiminnalliseen opinnäytetyöhön, koska koen muu-
toksia niin tiimiläisen kuin esihenkilön roolissa. Esihenkilörooli tuo mukanaan
oman ulottuvuutensa tiimin toiminnan havainnointiin ja jos minulla ei olisi esihen-
kilöroolia, olisi osa valituista teemoista voinut jäädä pois tai näyttäytyä erilaisena.
Kuten johdannossa on avattu, tilaajan tarpeiden myötä opinnäytetyössä on käsi-
teltäviä tiimiytymistä ja henkilöstömuutoksia koko tiimin näkökulmasta tiimin

johtamisen sijaan. Tämän vuoksi opinnäytetyössä on kerätty palautekysely tiimin työntekijöiltä tukemaan omaa pohdintaani. Sillä tavoin opinnäytetyöhön on saatu paremmin näkyviin koko tiimin kokemaa pelkän esihenkilöroolista tehdyn tarkastelun sijaan.

Uskottavuuteen arviointikriteerinä kuuluu, että opinnäytetyön prosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198). Prosessia on pyritty toteutetussa työssä kuvaamaan opinnäytetyön aiheen valinnasta aina lopputuotokseen asti mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyössä on tuotu esille taustaa, joka on johtanut tavoitteiden asettamiseen ja kirjallisuuslähteet on valittu huolella toiminnallisen opinnäytetyön toteutus silmällä pitäen. Työssä on pyritty myös avaamaan mitä kirjallisuuslähteitä on varsinkin käytetty opinnäytetyön toteutusvaiheessa ja arvioitu pohdinnassa millä tapaa valinnat ovat vaikuttaneet työn lopputulokseen. Opinnäytetyön tuloksena tuotetut työkalut on dokumentoitu kuvana nähtäväksi. Osa kuvista on aitoja, osa taas havainnekuvia samanlaisista työkaluista, joita tutkimuksen asiakaspalvelutiimissä on ollut käytössä. Havainnekuvia on käytetty, koska asiakaspalvelutiimin työkalut on muokattu tilaajayrityksen tarpeiden mukaan ja sisältävät myös yrityksen tietoja, joista ei voi ottaa kuvakaappauksia julkisesti esille laitettavaan opinnäytetyöhön. Jälkeenpäin tarkasteltuna prosessin läpinäkyvyyttä olisi parantanut, jos esimerkiksi liitteenä olisi ollut kuvakaappauksia työkalujen rakennuksesta eri ohjelmistoissa.

Tutkimuksen uskottavuudessa vahvuutena on tiimin tuloksien mittaamiseen valitut mittarit, joita voidaan toistaa myös eri yritysten ja toimialojen asiakaspalvelutiimeissä. Varsinkin kontaktitehokkuus on hyvä esimerkki mittarista, joka ei ole tilaajayrityskohtainen mittari, vaan tiimin suoriutumista tehokkuudessa voidaan mitata samalla tapaa oikeastaan missä vain asiakaspalvelutiimissä. Heikkoutena tutkimuksessa on kyky tarkasti hahmottaa, mikä käytettyjen työkalujen rooli on ollut tiimin suorituksen kehittymisessä. Tulosten kehittymiseen vaikuttavat hyvin monet asiat, kuten valmentaminen, markkinatilanne tai työntekijöiden motivaatio. Tämän vuoksi työssä on asiakaspalvelutiimin palautekyselyssä kysytty tiimiläisiltä arviota siitä, miten merkittävänä käyttöön otettujen työkalujen rooli nähdään tiimin tuloksen kehittymisessä. Kysely on toteutettu anonymyminä, jotta vastaukset

saadaan mahdollisimman rehellisenä. Toinen tunnistettu heikkous tutkimuksessa on työkalujen testaaminen yhdessä asiakaspalvelutiimissä, jolloin tutkimus on toteutettu hyvin rajalliselle työntekijämäärälle. Tätä aihetta on myös käsitelty pohdintaosiossa, ja listattu jatkotutkimusaiheeksi työkalujen laajempi testaaminen.

Tämän opinnäytetyön eettisyyttä tarkastelen tutkimusaiheen valinnan sekä plagioinnin osalta. Eettisyyden arviointi tutkimusaiheen valinnassa sisältää tarkastelua työn yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksista tulevaisuudessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–219). Opinnäytetyön teoriaosuudessa on avattu henkilöstömuutoksien määriä Suomen elinkeinoelämässä. Näen, että henkilöstömuutoksien määrän laajuus on merkittävä syy valita se tutkimusaiheeksi yhteiskunnallisen merkityksensä vuoksi. Lisäksi työssä läpikäyty kuvaus Covid-19 pandemian jälkeisestä virtuaalisen työn lisääntymisestä on toinen yhteiskunnallisesti merkittävä aihe. Opinnäytetyöni tutkimus avaa mielenkiintoisia näkökulmia näihin aiheisiin ja koen, että opinnäytetyöni toimii keskustelun avaajana erityisesti virtuaalisen työn työkalujen mahdollisuuksien pohtimiseen ja jatkotutkimuksien myötä sillä voi olla merkittävää vaikutusta tiimien suoriutumiseen, mutta myös henkilöstön hyvinvointiin.

Eettisyyden arviointiin plagioinnin osalta kuuluu toisen työn tuloksien tunnustaminen käyttämällä oikeita ja paikkaansa pitäviä lähdeviittauksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 224–225). Lisäksi on syytä arvioida lähteiden paikkansapitävyyttä, varsinkin käytettäessä materiaalia internetistä (Vilka & Airaksinen 2003, 78). Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt pääasiallisesti kirjallisuuslähteitä ja tuonut eri teoriaosuuksiin tietoa useammasta eri lähteestä ja myös mahdollisuuksien mukaan verrannut lähteiden näkemysten yhteneväisyyksiä ja eroja. Internetin puolelta otetut lähteet ovat olleet joko luotettavaksi arvioimaani tilastotietoa Elinkeinoelämän Keskusliitolta tai viittauksia aikaisempiin opinnäytetöihin sekä oppilaitosten tutkimusjulkaisuihin. Osa kirjallisuuslähteistä on luettu e-kirjamuodossa Nexstory-alustalla ja tämä on tuotu ilmi lähdeluettelossa. Plagioinnin välttämiseksi olen tarkistuttanut kirjoittamani tekstin Turnitin-alustalla, joka auttaa tutkimuksen tekijöitä tarkistamaan kirjoitetun tekstin samankaltaisuuden määrän verrattuna alustan tietokannasta löytyviin kirjallisiin julkaisuihin.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Pohdintaa työkalujen aiheista

Työskennellessäni eri tiimeissä ja eri tiimien esihenkilönä olen aina palannut muutamaa teemaan, kun olen reflektoinut tiimien aloitusta. Kahtena tärkeimpänä teemana ovat toistuneet viestintä ja tiimiytyminen.

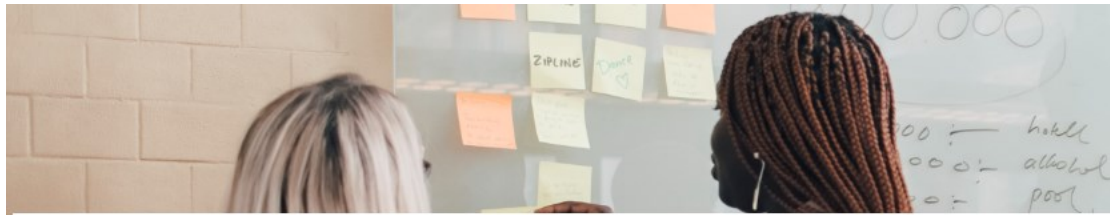
Viestinnän osa-alueessa kehitettävää on löytynyt sekä olemassa olevan tiedon säilyttämisessä kuin myös muutosviestinnässä ja tiimissä heräävien kysymysten käsittelyssä. Karilan opinnäytetyössä uhkana henkilöstömuutoksissa on nähty tiedon katoaminen ja toimenpiteenä tehty dokumentointia tiimeissä (Karila 2019, 27;33–35). Omassa opinnäytetyössäni olen halunnut tarjota työkalun tämänkaltaisen tiedon jäsentämiseen ja helppoon säilyttämiseen. Korhosen ja Bergmanin oppien mukaisesti olen myös tuonut työkaluihin mukaan vuorovaikutuksen mahdollisuutta, jolloin tieto muutosviestinnässä ei ole vain helposti saatavilla, vaan viestintä on myös kaksisuuntaista. Työkalut toimivat digitaalisina yhteistyöskentelytiloina koko tiimille ja ovat ketteriä keinoja vuorovaikutuksellisessa viestinnässä. (Korhonen & Bergman 2019, 125–136.)

Skytän kuvaus tiimiytymisestä on viisiportainen ja havaintojeni perusteella jokaisessa henkilöstömuutoksessa tiimiytyminen alkaa alusta ja siinä on havaittavissa samoja piirteitä kuin Skytän kuvauksessa (Skyttä 2000, 111–117). Kuitenkin harvoin henkilöstömuutoksissa koko joukko ihmisiä on toisilleen tuntemattomia, vaan yleensä tiimeissä vaihtuu osa sen jäsenistä. Sen vuoksi kuppikuntien muodostuminen on iso riski ja olenkin halunnut opinnäytetyössäni ottaa yhdeksi aiheeksi tiimin jäsenien tutustumisen. Näen, että uusien tiimin jäsenien pääseminen mukaan porukkaan alusta alkaen nopeuttaa matkaa kohti tavoitteensa saavuttavaa tiimiä. Tiimin jäsenien tutustumiseen on myös helppo yhdistää roolien ymmärtämisen elementtiä käyttäen avuksi esimerkiksi Belbinin (2010, 23) tai Sydänmaalakan (2009, 254–256) roolikuvauksia. Tämä auttaa tiimien jäseniä aloittamaan yhteistä työskentelyä ja jakamaan vastuuta eri jäsenien vahvuuksien mukaisesti.

5.2 Sharepoint-sivupohja helpottamaan tiimin viestintää

Microsoftin Teams-ohjelmasta on tullut tiimien yleisesti käyttämä kommunikatio-sovellus. Ohjelma tarjoaa tiimin käyttöön esimerkiksi tiedostojen selaussovelluksen ja chatin viestintäsovelluksen. Teams toimii Sharepoint-ohjelman päällä, joten jos tiimillä on käytössään oma Teams-kanava, pystytään myös rakentamaan Sharepoint-sivupohjan. Käyttöönotto on helppoa, koska erillisiä käyttöoikeuksia ei tarvita, vaan jokainen Teams-kanavan jäsen pystyy automaattisesti selaamaan ja muokkaamaan tiimin Sharepoint-sivupohjaa. Seuraavaksi on esitelty sivupohjan esimerkki ja vertailtu sen hyötyjä pelkän Teams-kanavan käyttämiseen.

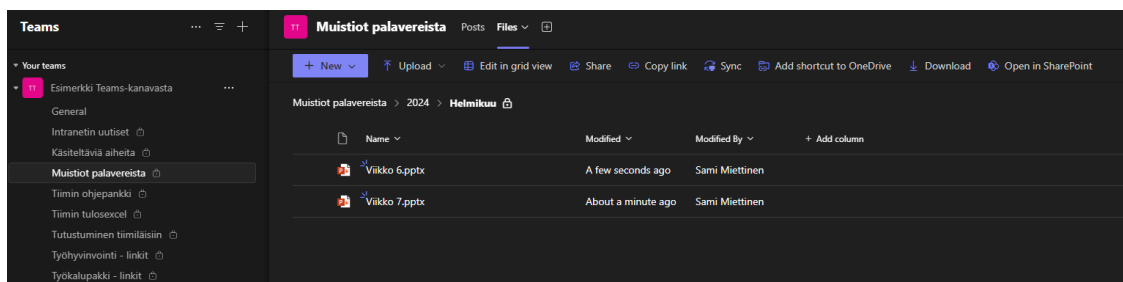
Sharepointin sivupohjaan kannattaa aluksi luoda koontisivu, joka toimii tiimille eräänlaisena kotisivuna (Kuva 3). Pohjaa on helppo muokata suoraan internet-selaimessa, missä myös sivun selaaminen tapahtuu. Muokkaus on kerrallaan auki yhdelle tiimin jäsenelle kerrallaan. Olen lisännyt esimerkkipohjaan tiimille soveltuvia pikalinkkejä, sekä kuvana tiimin viikkosuunnitelman. Sharepoint mahdollistaa myös esimerkiksi Powerpoint-tiedoston tai YouTube-videon upottamisen suoraan sivun näkymään.



Tiimin esimerkkikotisivu



Kuva 3. Sharepoint-sivupohjan koontisivun esimerkki.

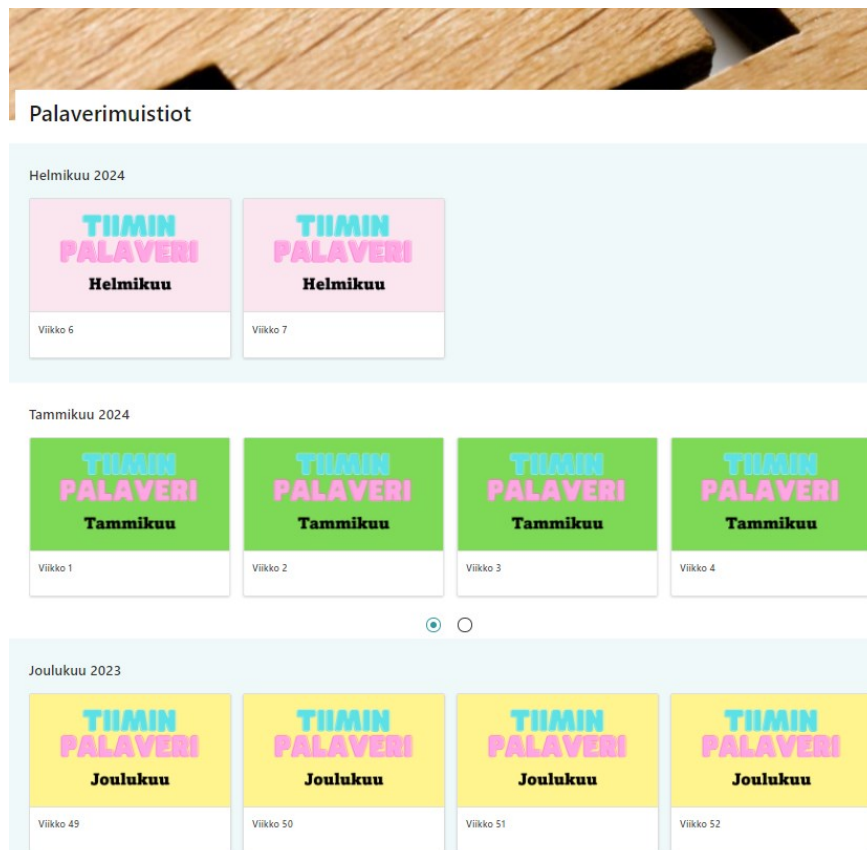


Kuva 4. Teams-kanava, jossa auki tiedostonäkymä.

Hyötynä verrattuna perinteiseen Teams-näkymään (Kuva 4) on visuaalisen ilmeen lisäksi linkkien käyttämisen helppous ja tehokkuus. Linkit aukeavat suoraan oikeaan paikkaan ja oikeisiin työkaluihin. Perinteisessä Teams-näkymässä

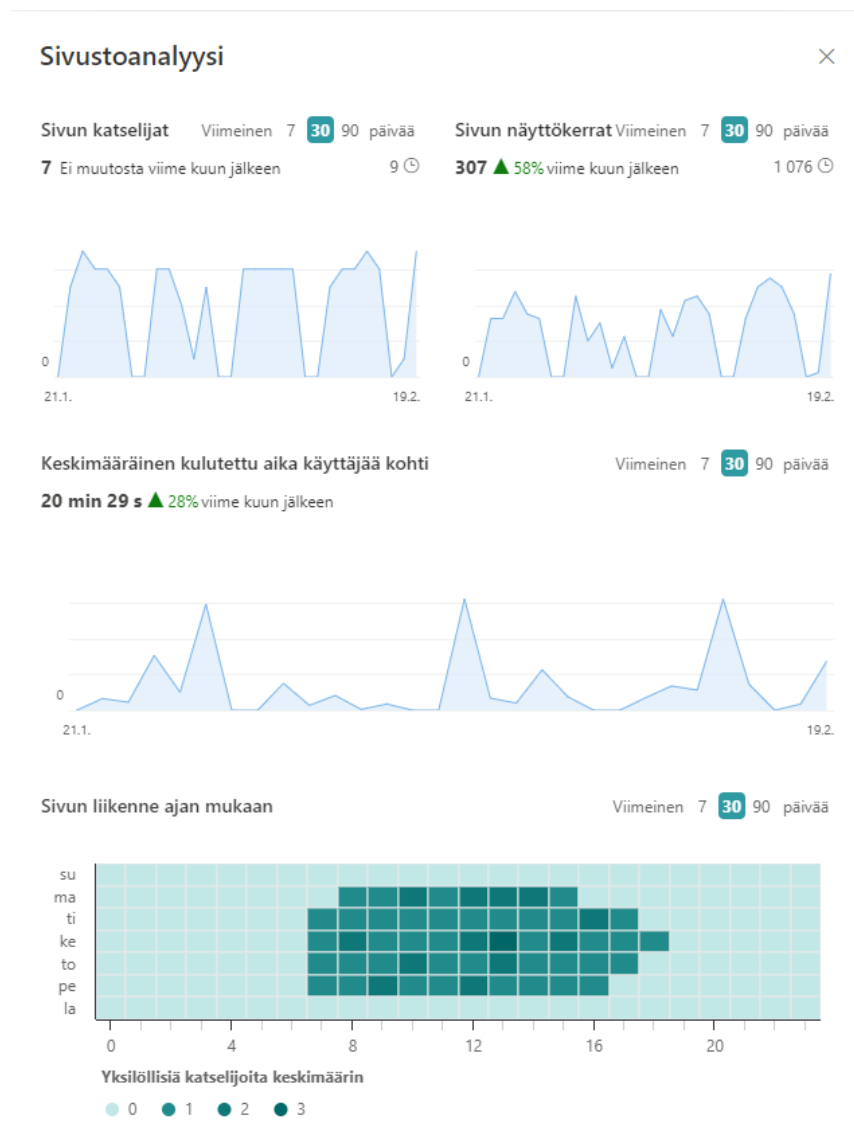
esiin aukeaa vain chat-näkymä, jonne linkki pitää kirjoittaa erikseen, ja jossa se jää äkkiä piiloon uusien chat-viestien alle. Omassa tiimissäni Sharepointin hyödyt ovatkin johtaneet siihen, että Teams-kanavaa käytetään vain tiimin chattina muun viestinnän ollessa keskitettynä internetselaimeen ja sivupohjaan.

Sharepointin sivupohjan käyttäminen helpottaa tiedon löytämistä ja tekee selaamisesta mielekkäämpää verrattuna Teamsin tarjoamaan tiedostonäkymään. Sivupohjan helppo muokkaus mahdollistaa Powerpoint-palaverimuistioiden jäsentelyn kuukausien perusteella (Kuva 5), jolloin tiimin jäsenen on helppo palata esimerkiksi loman jälkeen takaisin töihin ja käydä katsomassa parilla klikkauksella poissaolon aikaiset palaverimateriaalit. Myös tiimissä olevan tiedon säilyttäminen ja dokumentointi erilliseen ohjepankkiin on mahdollista toteuttaa samankaltaisella sivulla, tai hyödyntäen jotain muista Sharepointin tarjoamista muotoilumahdollisuuksista.



Kuva 5. Palaverimuistioiden järjestäminen kuukausittain Sharepoint-sivulle.

Muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämisen näkökulmasta Sharepoint-sivupohjan yhtenä isoimpana hyötynä on sivuston tarjoama automaattinen analytiikkatyökalu (Kuva 6). Sen avulla on helppo mitata tiedon saavuttamista, koska työkalu mittaa niin sivuston yksilöidyt kävijämäärät kuin myös katselukerrat. Lisäksi se mittaa sivulla käytetyn ajan ja määrittää mihin aikaan työviikosta käyttöä on eniten. Sivuston tarjoama analytiikka auttaa varmistamaan, että tieto saavuttaa tiimin jäsenet. Esimerkiksi vertaamalla kävijämääriä koontisivulla ja erillisellä palaverimuistioille varatulla sivulla voidaan nähdä löytävätkö tiimin jäsenet palaverimuistiot ja miten usein muistioita käydään selaamassa.



Kuva 6. Sharepoint-sivun automaattiset analytiikkatyökalut.

5.3 Viestinnän vuorovaikutuksen lisääminen Whiteboardia hyödyntäen

Muutosprosessin ollessa käynnissä tiimin jäsenille herää jatkuvasti kysymyksiä ja tarpeita läpikäydä erinäisiä asioita. Yleensä asia nostetaan esille tiimin vetäjälle toiveena, että hän käsittelee aihetta palaverissa. Toinen yleinen vaihtoehto on, että tiimin jäsen nostaa suoraan itse häntä mietityttävän asian esille palaverissa. Välillä käy kuitenkin niin, ettei arjen keskellä kysymyksiä herättänyt asia ole enää muistissa, kun tiimi on kokoontunut palaveriin, tai palaverin tilanne ja agenda ei sovellu asian läpikäyntiin. Pahimmillaan tämä voi johtaa siihen, että asia jää käsittelemättä ja aiheuttaa myöhemmin epäselvyyttä ja ongelmia tiimin muutosprosessissa etenemiseen. Tämän vuoksi seuraavana työkaluna olen ottanut käyttöön Whiteboard-ohjelman tiimin arjen tueksi.

Whiteboardissa tiimi pystyy rakentamaan monia erilaisia työkaluja käyttöönsä, ja ohjelma tarjoaa myös valmiita ideoita helppoon aloittamiseen. Viestinnän vuorovaikutustyökalu (Kuva 7) on tehty hyödyntäen yhtä Whiteboardin valmiista ideapohjista. Työkalun linkki on tallennettu suoraan tiimin käyttämälle SharePoint-sivupohjalle, jolloin sitä pääsee käyttämään yhdellä klikkauksella.



Kuva 7. Viestinnän vuorovaikutustyökalu Whiteboardissa.

Työkalun ideana on, että kuka vain tiimiläisistä voi käydä kirjoittamassa virtuaaliselle lapulle aihealueen, jonka haluaa otettavan käsitteilyyn tiimissä. Lappuja voi olla useampi, ja tiimin kannattaakin sopia yhteinen käytäntö viikkopalaveriagendojen sopimiseksi. Esimerkiksi maanantaina viikon aluksi tiimi voi sopia mitä

aiheita otetaan käsittelyyn kyseisen viikon palaverissa. Aiheiden käsittelylle aikataulutetaan tietty osuus palaverista, jotta palaveri pystytään pitämään sovitussa aikataulussa. Lopuksi työkalussa kirjataan ylös palaverissa sovittuja päätöksiä. Tavoitteena on siis, että jokainen aihelappu kulkee läpi palaverikäsittelyn päätyen joksikin päätökseksi tiimin työstämänä. Samalla varmistetaan, etteivät esille nousevat kysymykset jää piiloon muutosprosessissa vaan niille löytyy aika ja paikka käsittelyä varten.

5.4 Tiimin jäseniin tutustuminen virtuaaliympäristössä

Tiimin henkilöstömuutoksissa sen jäsenet joutuvat tutustumaan uusiin ihmisiin. Eri tiimeissä voi olla esimerkiksi isoja ikäjakaumia, eri etnisiä taustoja ja erilaisia työuria. Henkilöstömuutoksien yhteydessä tiimiytyminen alkaa alusta ja tavoitteena on rakentaa yhteistyötään aloittavasta ryhmästä huipputiimi.

Rakentaessa työkalua tiimin tutustumisen helpottamiseksi mielessäni on ollut Spiikin ajatus keskinäisestä luottamuksesta, joka ilmenee kykynä jakaa kollegoille tietoja itsestään myös työmaailman ulkopuolelta (Spiik 2022, 39). Hyvin harvoin henkilöstömuutoksissa tiimi vaihtuu kokonaan, vaan yleensä olemassa olevaan tiimin siirtyy yksittäisiä työntekijöitä tai sieltä poistuu yksittäisiä tekijöitä. Itselleni tilanne oli juuri tämänkaltainen edellisen kerran tiimiä vaihtaessani. Muut tiimiläiset tunsivat toisiaan jo ennestään. Tunnistan mahdollisena haasteena tämänkaltaisessa tilanteessa, että uusi tiimiläinen ei pääse kunnolla mukaan työporukkaan vaan hän jää etäiseksi muuhun tiiviimpään porukkaan verrattuna.

Käyttöön otettu työkalu on rakennettu Whiteboardin pohjalle lisäten pohjaan muotojen avulla tiimiläisille omat tiimikortit (Kuva 8). Tavoitteena on tuoda tiimien käytettäväksi helppo ja kevyt työkalu, jossa tiimin jäsenet saavat kertoa itsestään mitä haluavat. Kerrottavia asioita voivat olla esimerkiksi perhe, asuinpaikka, harrastukset sekä suosikkielokuvat ja -sarjat. Jokainen tiimiläinen rakentaa oman korttinsa työkalussa, ja kortit ovat kaikkien tiimiläisten katsottavissa Whiteboardissa. Työkalun tarkoituksena on rakentaa yhä parempaa luottamusta tiimin jäsenten välillä ja avata keskustelunaiheita työn ulkopuoliselle keskustelulle.

Harrastuksien ja suosikkisarjojen kysyminen ovat esimerkkejä aiheista, joissa tiimin jäsenten on myös mahdollista löytää yhteisiä piirteitä ja näen että tämä tarjoaa kivan mahdollisuuden varsinkin uudelle tiimiläiselle lähteä tutustumaan uusiin tiimiläisiinsä.

Tiimikortteihin on lisäksi helppo yhdistää tiimiroolien ymmärtämisen elementti. Esimerkiksi Belbinin tiimiroolitestin tulokset voi yhdistää työkaluun. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia tiimille keskusteluun erilaisista tiimirooleista ja parhaillaan toimivissaan voi olla avuksi myös rekrytoinnissa, kun tiimi voi luoda työkalun avulla kuvaa siitä, millainen henkilö vahvistaisi tiimiä kaikkein parhaiten.



Kuva 8. Havainnekuva Whiteboardin tiimikorteista.

5.5 Työkalujen vaikutuksen tutkimusta asiakaspalvelutiimissä

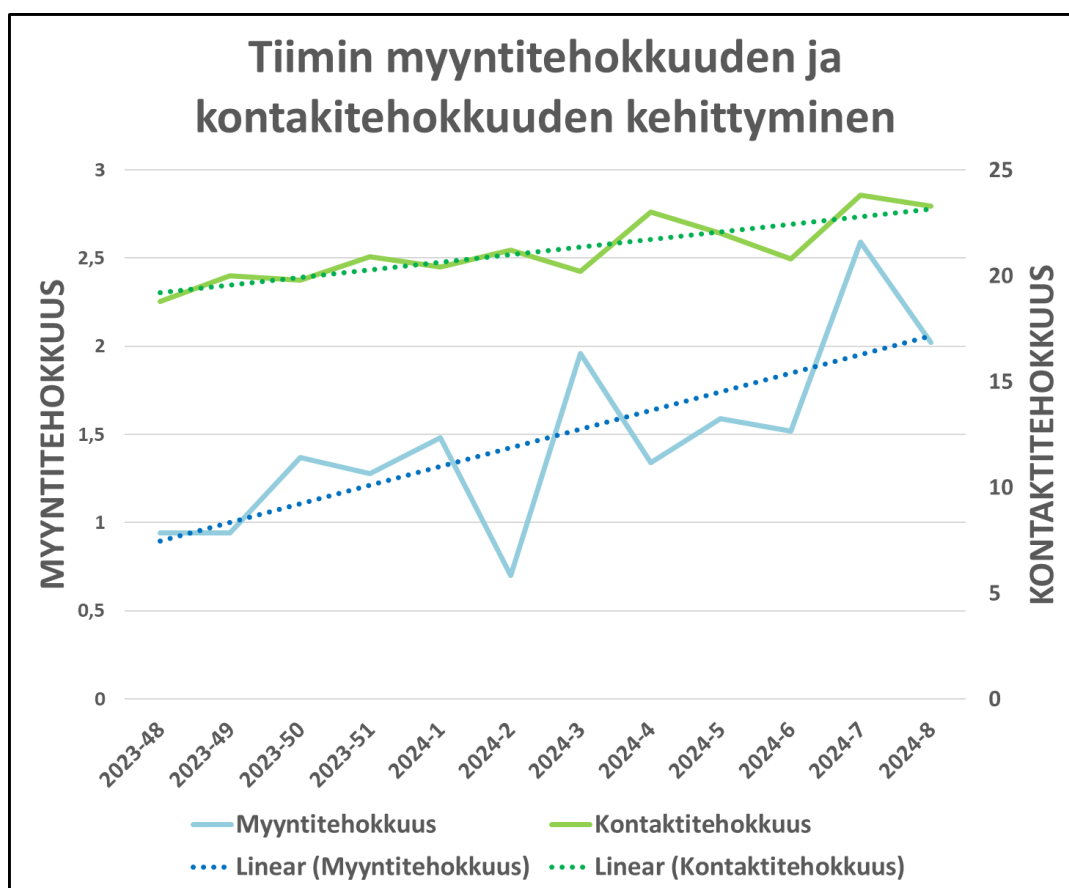
Viimeisin henkilöstömuutos, jossa olin mukana tapahtui marraskuussa 2023 muuttaessani Joensuusta Tampereelle ja aloittaessa siellä uuden tiimin

ryhmäpäällikkönä. Tiimissä oli myös vastikään tapahtunut muita henkilöstömuutoksia kesätyöntekijöiden palatessa opintojensa pariin. Muutoksen myötä tiimin koko muuttui neljäntoista asiakaspalvelijan tiimistä kahdeksan asiakaspalvelijan pienemmäksi tiimiksi. Lisäksi yksi työntekijä poistui joulukuussa tiimistä, jonka jälkeen tiimissä on työskennellyt seitsemän asiakaspalvelijaa ja ryhmäpäällikkö.

Opinnäytetyössä esiteltyjä työkaluja on otettu käyttöön tiimissäni marraskuusta alkaen. Tiimin jäsenet ovat päässeet mukaan muokkaamaan Sharepointin sivupohjaa havaittujen tarpeiden perusteella, ja tämä on näkynyt varsinkin pikalinkkien muokkauksena. Lisäksi sivupohjaan on haettu suoraan uutiset yrityksen Intranetistä. Tämä on mahdollista, jos yrityksen Intranet-sivusto on myös rakennettu Sharepointin pohjalle. Arjessa käyttämämme työkalut ovat samanlaisia kuin opinnäytetyössä esitellyt esimerkit.

Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut tuottaa työkaluja, joiden avulla tiimien muutosprosessi henkilöstömuutoksissa sujuu mahdollisimman vaivattomasti ja tiimin tulostaso saadaan nopeasti etenemään oikeaan suuntaan. Olen käyttänyt tiimin suorituksen mittauksessa mittareina kontaktitehokkuutta ja myyntitehokkuutta viikolta 2023/48 viikkoon 2024/8. Kontaktitehokkuus laskee yhden työntekijän tekemien kontaktien määrän kahdeksan tunnin työpäivän aikana. Myyntitehokkuus puolestaan laskee yhden työntekijän tekemien myyntien määrän kahdeksan tunnin työpäivän aikana.

Viikolta 2023/48 lähtien tiimin kontaktitehokkuus on noussut 18,8 kontaktista 23,3 kontaktiin viikolle 2024/8 mennessä. Tiimin huipputulos on ollut viikolla 2024/7 kontaktitehokkuudella 23,8. Samassa ajassa tiimin myyntitehokkuus on noussut 0,94 myynnistä 2,02 myyntiin huipputuloksen ollessa 2,59 myyntiä viikolla 2024/7. (Kuva 9.) Molemmissa mittareissa on näkyvissä selkeä kehitys ylöspäin ja opinnäytetyön alussa mainittu tutkimusväite oikeiden työkalujen käytöstä osana muutosprosessia näkyy tiimin tuloksen kehittämisessä.



Kuva 9. Tiimin myyntitehokkuuden ja kontaktitehokkuuden kehittyminen.

Tuloksia tarkastellessa on syytä arvioida, miten merkittävä vaikutus työkaluilla on ollut tiimin tulostason nousuun. Esille voi nostaa kysymyksen onko eri aika kalenterivuodesta vaikuttanut millä tapaa kontaktien ja myynnin määrään. Tätä pohdittaessa totean, etten näe tuloksien nousun johtuvan eri kalenterivuoden ajasta. Nousukäyrän jatkuminen vuoden vaihteen jälkeen jopa vahvistaa kokemaa tiimin kehittymisestä eteenpäin. Myynnin puolella loppuvuotta värittävät esimerkiksi Black Friday ja Cyber Monday, sekä joulumarkkina. Silloin asiakkaat ovat kaikkein eniten liikkeellä ostoksilla nostaen perinteisesti sekä kontaktimääriä että myyntimääriä. Vuoden vaihteen jälkeen kontaktivolyymi pienenee ja tulee tilanteita, joissa kontakteja voi joutua odottamaan jonojen ollessa tyhjiä. Tämän myötä voi siis jopa arvioida, että samanlaisessa koko ajan vakiona pysyvässä markkinassa tiimin alkuvuonna 2024 tehdyt tulokset olisivat vieläkin merkittävämpiä.

Tiimin suoritukseen vaikuttaa käytettyjen työkalujen lisäksi esimerkiksi valmentaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittyminen. Tämän vuoksi olen myös halunnut vahvistaa ymmärrystä siitä, miten iso rooli käytetyillä työkaluilla on ollut tiimin muutoskyvykkyyteen sekä tuloksien kehitykseen. Ymmärryksen lisäämistä varten olen avannut tiimin jäsenille viikolla 2024/8 kyselyn käyttäen Microsoftin Forms-kyselypohjaa. Vastauksia on saatu viideltä tiimiläiseltä. Kysely on toteutettu anonyymisti ja kyselyssä on kysytty:

1. Miten hyödyllisenä koet tiimin viestinnän siirtämisen Teams-kanavalta erilliselle Sharepoint-sivustolle (kotisivulle)?
(arviointi 1 = en lainkaan hyödyllistä – 10 = erittäin hyödyllistä)
2. Haluamasi tiedon löytäminen Sharepoint-sivustolta (kotisivulta) on
(arviointi 1 = erittäin hankalaa – 10 = erittäin helppoa)
3. Miten hyödyllisenä koet tiimissä käyttöön otetut työkalut muutoksiin sopeutumisessa?
(arviointi 1 = en lainkaan hyödyllisenä – 10 = erittäin hyödyllisenä)
4. Arvioi, millainen vaikutus tiimissä käyttöön otetuilla työkaluilla on ollut tiimin suoritukseen.
(arviointi 1 = ei lainkaan vaikutusta – 10 = merkittävä vaikutus).

Tutkimuksen tuloksia on nähtävissä Kuvassa 10. Niiden perusteella saadaan kuva, että työkalujen nähdään olevan hyödyllisiä muutoksiin sopeutumisessa muutosprosessin aikana. Niillä nähdään myös olevan merkittävä vaikutus tiimin suorituksen kehittymiseen. Erityisen hyödyllisenä koetaan siirtymä Sharepointin pohjalle rakennettuun tiimin kotisivuun. Tiedon löytäminen Sharepointista koetaan helpoksi ja kokema verrattuna aikaisemmin käytettyihin Teams-kanaviin on erittäin paljon parempi.



Kuva 10. Asiakaspalvelutiimin kyselyn vastauksien keskiarvot.

6 Yhteenveto

6.1 Opinnäytetyön tuloksien reflektointia

Opinnäytetyön tavoitteina oli tuottaa käytettäväksi työkaluja, jotka mahdollistavat tiimin suorituksen kehittymisen henkilöstömuutoksien aikana. Aihealueiksi muodostuivat tiimin jäsenten tutustuminen ja roolien ymmärtäminen, sekä viestinnän kehittäminen tukemaan muutosprosessissa. Työkalujen oli tarve myös tukea viestinnän vuorovaikutuksellisuutta.

Tarkastellessa opinnäytetyön prosessin aikana syntyneitä työkaluja arvioin opinnäytetyön tavoitteen täytyneen. Olen onnistunut rakentamaan tiimien käyttöön työkaluja, jotka myös tutkimustulosten mukaan tukevat tiimien työskentelyä. Koen, että opinnäytetyön prosessi on auttanut minua työkalujen rakentamisessa. Lähteisiin tutustuminen on kehittänyt ymmärrystäni tiimiytyksen eri piirteiden ja kehitysvaiheiden tunnistamisessa auttaen rakentamaan työkaluja prosessissa tukemaan. Lisäksi lähteisiin tutustuminen on lisännyt osaamistani muutoksen vaikutuksien ymmärtämisessä ja kehittänyt muutosjohtamistani ryhmäpäällikkönä. Opinnäytetyön toteutusvaihetta on ohjannut ajatukset Sydänmaalakan huipputiimin virtuaalisesta työtilasta (Sydänmaanlakka 2009, 272–276) sekä Korhosen ja Bergmanin viestinnän vuorovaikutuksesta (Korhonen & Bergman 2019, 125–136). Näiden vaikutus lopulliseen työhön on ollut merkittävä ja olen tyytyväinen keinoista, joilla olen onnistunut toteuttamaan konkreettisesti ajatuksia, joita molemmat kirjallisuuslähteet ovat minulle antaneet.

Rakennetut työkalut ovat olleet minulle erittäin hyödyllisiä oman tiimini johtamisessa. Jo aikaisemmin olen päässyt hyödyntämään opinnäytetyön prosessin oppeja vanhassa tiimissäni. Muuton myötä tapahtunut henkilöstömuutos ja oman tiimin vaihtuminen on avannut mahdollisuuden kokeilla työkalua ja sen tuloksia juuri sellaisessa tilanteessa, jota pohdin opinnäytetyötä aloittaessani. On ollut erittäin hienoa huomata, että oppiminen ja opinnäytetyön tekeminen on muuttunut tuloksiksi työelämässä ja auttanut minua aloittamaan menestystarinaa uuden tiimini kanssa.

6.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyössä esiteltyjä työkaluja on testattu yhdessä asiakaspalvelutiimissä. Tämä avaa hyvän mahdollisuuden jatkaa henkilöstömuutoksien tutkimustyötä käyttämällä opinnäytetyössä esiteltyjä työkaluja eri organisaatioissa ja erilaisissa tiimeissä. Lisäksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi selvittää miten hyvin esiteltyjen työkalujen ideoita voidaan siirtää tarvittaessa fyysiseen ympäristöön, jossa ei toimita tietokoneella tai jossa ei tehdä etätöitä. Ympäristön vaihtuminen tuo mukanaan erilaisia haasteita mutta myös erilaisia mahdollisuuksia.

Vaihdettaessa tutkimuksen kulmaa pois henkilöstömuutoksien tukemisesta, myös jo itsessään virtuaalisten työkalujen kehittäminen on aihealue, joka avaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tiimeissä tallennetaan tietoa ja tehdään viestintää hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä. Tässä opinnäytetyössä on esitetty Sharepointin käyttö Teams-kanavan korvikkeena ja tutkimustuloksen mukaan on nähtävissä tarve pohtia laajemmin siirtymistä Teamsista paremman visuaalisen kokeman tarjoavaan työkaluun. Näin ollen olisi hienoa, jos jatkossa tutkittaisiin kokemuksia tiimeistä, joissa perinteisiä tiedon tallentamisen ja viestinnän paikkoja vaihdettaisiin Sharepointin kaltaisiin työkaluihin ja tutkittaisiin tämän vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Lisäksi tiimien suorituksien kehittyminen tai esimerkiksi virheiden määrän kehitys voisi tarjota mielenkiintoisia kulmia pohtia mitä mahdollisuuksia tiimit saavat, kun uskalletaan kokeilla uusia työkaluja tiimin toiminnan kehittämisessä.

Lähteet

- Belbin, M. 2010. Team Roles at Work. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelu-aloilla – pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen. [Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelu-aloilla - pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#). 18.11.2021.
- Gustafsberg, H. 2021. Do people get shot because some cops panic?: Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program. Helsinki: Otava. Nexstory. 15.2.2024.
- Hernesniemi, M & Sippola, P. 2021. Visuaalinen johtaminen. Teoksessa Päälylysaho, S, Junell, P, Salminen-Tuomaala, M, Uusimäki, S & Saarikoski, S. Seinäjoen ammattikorkeakoulu osaamisen, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kasvattajana. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Karila, S. 2019. Henkilöstön vaihtuvuus finanssialan asiantuntijaorganisaatioissa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokseen. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. Nexstory. 22.5.2022.
- Kurkilahti, L & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella – Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Helsinki: Talentum.
- Kurkilahti, L & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaalossa. Helsinki: WSOYpro.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liimatainen, T. 2021. Tiimityön muotoutuminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Nexstory. 15.2.2024.
- Tistelgren, M. 2020. Tiimin resilienssikyky koronapandemian aikana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypua, J., Alahuhta, M., Päätaalo, K. 2018. Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 45. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018060625407>. 12.3.2024.
- Skyttä, A. 2000. A-Ö - Tiimitys ja sen läpivienti. Helsinki: Otava.
- Spiik, K-J. 2022. Yhdessäohjautuva tiimi. Turku: Karlex Oy. Nexstory. 15.2.2024.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Nexstory. 22.5.2022.

- Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Helsingin kamari Oy. Nexstory. 22.5.2022.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.