



# **MUUTOSPROSESSI TIIMITYÖSKENTELYYN**

**CASE POHJOISMAINEN PANKKI X**

Pro gradu -tutkielma  
Jenni Lustig  
Kevät 2018  
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella \_\_ / \_\_ 20\_\_ arvosanalla \_\_\_\_\_

---

**Tekijä** Jenni Lustig

---

**Työn nimi** Muutosprosessi tiimityöskentelyyn – Case Pohjoismainen pankki X

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Laskentatoimi

---

**Työn ohjaaja(t)** Jari Huikku

---

**Hyväksymisvuosi** 2018

**Sivumäärä** 60

**Kieli** suomi

---

### **Tiivistelmä**

Lisääntynyt kilpailu luo paineita taitojen moninaisuudelle, joustavuudelle ja nopealle reagoinnille. Voidakseen reagoida nopeammin ja joustavammin odottamattomiin muutoksiin, organisaatiot ovat organisoineet työtä tiimeihin. Vaikka tiimejä on tutkittu monesta eri näkökulmasta, edelleen on tarvetta empiiriselle lisätutkimukselle tiimien toiminnan ymmärtämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella muutosprosessia tiimityöskentelyyn tiimien jäsenten ja esimiesten näkökulmasta ja tutkia minkälaisia haasteita tiimimalliin siirtymiseen liittyy ja mitä muutos edellyttää. Tutkimuksen keskiössä oli erityisesti se, miten tiimien jäsenet ja esimiehet kokevat tiimityöskentelyyn siirtymisen suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen osalta.

Tiimimalliin siirtyminen on ilmiönä vahvasti kontekstisidonnainen, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui siksi laadullinen case-tutkimus. Tutkimus toteutettiin yhden finanssialalla toimivan organisaation case-tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat pääosin tiimien jäsenten ja esimiesten teemahaastattelut. Tiimityöskentelyyn siirtyminen on osa kyseisen case-organisaation isompaa strategista muutosta, joten case-tutkimuksen avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä muutosvaiheesta ja tiimityöskentelyyn siirtymisestä pankkikontekstissa.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempaa käsitystä siitä, että muutosprosessi tiimityöskentelyyn aiheuttaa useita samanaikaisia muutoksia ja haasteita. Muutos tiimimalliin edellyttää tiimien jäseniltä ja esimiehiltä ennen kaikkea toiminta- ja ajattelutavan muutosta. Suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen osalta korostui tiimitason seurannan mahdollistaminen ja myös muun kuin rahallisen palkitsemisen tärkeys. Tutkimus vahvisti myös kontekstin merkitystä ja huomioon ottamista.

Keskeisimmät jatkotutkimusaiheet liittyvät tiimien kokoonpanoon sekä tiimityöskentelyyn siirtymisen asiakasvaikutuksiin. Empiiristä lisätutkimusta kaivataan myös tiimien suorituksen arvioinnista ja palkitsemisesta.

---

**Avainsanat** tiimit, muutosprosessi, tiimien suorituksen arviointi, tiimipalkitseminen

---

---

**Author** Jenni Lustig

---

**Title of thesis** Change Process to Teamwork - Case study Nordic Bank X

---

**Degree** Master of Science in Economics and Business Administration

---

**Degree programme** Accounting

---

**Thesis advisor(s)** Jari Huikka

---

**Year of approval** 2018

**Number of pages** 60

**Language** Finnish

---

### **Abstract**

Increased competition creates pressure on skill diversity, flexibility and rapid reaction. In order to respond faster and more flexibly to unexpected changes, companies have been organizing work into teams. Although teams have been studied from many different perspectives, there is still a need for empirical further research to better understand the team's performance and improve efficiency.

The aim of the study was to look at the change process to teamwork from the point of view of team members and their superiors, and to explore the challenges associated with the transition to team model and what that change requires. The focus of the research was especially how team members and superiors feel about performance evaluation and rewarding when transitioning to teamwork.

The transition to a team model as a phenomenon is strongly context-oriented, so a qualitative case study was selected for the research method. The survey was conducted as a case study by one financial sector organization and the material collection method was mainly theme interviews with team members and supervisors. Transition to teamwork is part of the larger strategic change of that case organization, so case study was used to increase understanding of the transition phase and transition to teamwork in the banking context.

The results of the study confirmed the previous view that the change process into teamwork causes several simultaneous changes and challenges. Transforming to the team model requires team members and supervisors, above all, to change their mindset and thinking. Regarding performance evaluation and rewarding, the study emphasized the importance of enabling team level monitoring and also the importance of non-monetary reward. The study also confirmed the importance and relevance of the context.

The further research topics are related to the team composition and the customer impact of switching to teamwork. Further empirical research is also required for performance evaluating and rewarding of teams.

---

**Keywords** teams, change process, evaluation of team performance, team-based rewards

---

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	1
1.1. Tutkielman aihe	1
1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	2
1.3. Motivaatio tutkimukselle	3
1.4. Tutkielman rakenne	4
<b>2. KIRJALLISUUSKATSAUS</b>	5
2.1. Tiimit osana organisaatioita	5
2.1.1. Kehitys kohti matalampia organisaatioita	5
2.1.2. Tiimien yleistyminen	7
2.1.3. Tiimin määritelmä	8
2.1.4. Tiimimalliin siirtyminen	10
2.1.5. Esimiehen rooli ja tiimin johtajuus	11
2.2. Tiimien ohjaus, suorituksen arviointi ja tavoitteet	12
2.2.1. Muutos johdon ohjausjärjestelmissä	12
2.2.2. Tiimin suorituskyky ja tehokkuus	13
2.2.3. Tiimien tavoitteet ja mittarit	14
2.2.4. Tiimin osallistaminen	15
2.3. Palkitseminen ja motivaatio	16
2.3.1. Palkitsemisen merkitys ja kannustimet	16
2.3.2. Tiimipalkitseminen	19
2.3.3. Motivaatio	20
2.4. Muutoksen merkitys ja muutosvastarinta	23
2.5. Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys	24
<b>3. TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	30
3.1. Laadullinen Case-tutkimus	30
3.2. Tutkimusmenetelmän rajoitukset, validiteetti ja reliabiliteetti	31
<b>4. EMPIRIA</b>	33
4.1. Tutkimuksen konteksti	33
4.1.1. Case-organisaatio	33
4.1.2. Finanssialan murros	33
4.1.3. Case-organisaation muutosohjelma	34

4.2. Tutkimuksen toteutus	36
4.3. Tutkimuksen empiiriset havainnot	38
4.3.1. Muutos tiimimalliin	38
4.3.2. Näkemykset ja kokemukset tiimityöstä	42
4.3.3. Motivaatio ja kannustimet	48
4.3.4. Tavoitteet	49
4.3.4. Suorituksen arviointi ja palkitseminen	51
<b>5. TULKINTA JA ANALYYSI</b>	54
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	59
<b>LÄHTEET</b>	61

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Organisaatioiden kehityskulkuja. (Skyttä, 2005)	6
--	---

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Muutosprosessi tiimityöskentelyyn	24
Taulukko 2. Yhteenveto haastatteluista	37
Taulukko 3. Muutosprosessi tiimityöskentelyyn - Case Pohjoismainen Pankki X	54

## **LIITE**

Haastattelurunko

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkielman aihe

Tämän Pro Gradu-tutkielman aiheena on tiimityöskentelyyn siirtyminen, mikä on yleistynyt monissa organisaatioissa. Lisääntynyt kilpailu luo paineita taitojen moninaisuudelle, joustavuudelle ja nopealle reagoinnille. Kozlowski et al. (1991) mukaan tiimit mahdollistavat näitä piirteitä organisaatioille. Voidakseen reagoida nopeammin ja joustavammin odottamattomiin muutoksiin, organisaatiot eri puolilla maailmaa ovat uudelleen organisoineet työt tiimien ympärille. Tiimit ja työryhmät ovat keskeisessä roolissa työelämässä, mutta länsimaisessa kulttuurissa ajattelutapa on vahvasti yksilökeskeinen. (Salas et al., 2008). Työn luonne muuttuu ja kiinnostus tiimejä kohtaan kasvaa edelleen. Taustalla on kasvava muutosvauhti ja muutoksen ennalta arvaamattomuus. (Kozlowski et al., 1991).

Tutkimus toteutetaan yhden finanssialalla toimivan organisaation case-tutkimuksena. Kyseinen case-yritys on merkittävä tekijä toimialallaan ja siksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Finanssiala on murroksessa ja työtä uudelleen organisoidaan. Asiakaspalvelussa työskentelevän pankkitoimihenkilön työ on aiemmin ollut itsenäistä ja vastuu asiakkaista on ollut yksilöllä. Nyt ollaan siirtymässä malliin, jossa asiakasvastuu on koko tiimillä ja yksilötavoitteiden sijasta seurataan tiimin menestymistä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tiimien suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen. Näihin liittyy olennaisesti motivaatio, joten pohjaa tutkimukselle haetaan eri motivaatioteorioista.

Tiimien suoritusta voidaan mitata useilla eri menetelmillä, niin kvantitatiivisilla kuin laadullisillakin mittareilla. Erilaisilla suoritusmittareilla pyritään ohjaamaan käytöstä ja sitä seuraavaa tulosta. Tärkeä osa suorituksen arviointia on tavoitteiden asettaminen. Tätä ovat tutkineet esimerkiksi Locke & Latham (2002), joiden mukaan haastavat tavoitteet lisäävät suorituskykyä eniten. Suorituksen arviointiin liittyy myös palkitseminen. Esimerkiksi Aime et al. (2010) ja monet muut ovat tutkineet tiimien palkitsemista ja erilaisten palkitsemismallien vaikutusta tiimien suoritukseen. Yksi palkitsemisen muoto ovat rahalliset kannustimet, jotka voidaan myös nähdä motivointikeinona (Bonner & Sprinkle 2002).

Motivaation lähteistä ja synnystä löytyy useita eri teorioita ja niistä käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisempia: Vroomin (1964) Odotusarvoteoria, Banduran (1977) Minäpystyvyysteoria ja Locken & Lathamien (1990) Päämääräteoria. Motivaatioon liittyy myös oikeudenmukaisuus ja vapaamatkustajaongelma.

## **1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset**

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus yhden case yrityksen osalta tutkia, mitä muutosprosessi tiimimalliin tarkoittaa, mitä haasteita siihen liittyy ja mitä se vaatii tiimien jäseniltä ja esimiehiltä. Tarkoituksena on tarkastella tiimityöskentelyyn siirtymistä osana isompaa strategista muutosta ja keskittyä muutosvaiheeseen tiimien jäsenten ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä on erityisesti se, miten tiimien jäsenet ja esimiehet kokevat tiimimalliin siirtymisen suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen osalta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

***Minkälaisia haasteita tiimityöskentelyyn siirtymiseen liittyy ja mitä muutos edellyttää tiimien jäseniltä ja esimiehiltä?***

***Minkälaisia aspekteja liittyy suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen siirryttäessä tiimimalliin?***

Tutkimus keskittyy muutosvaiheeseen ja tiimimalliin siirtyminen on osa isompaa strategista muutosta. Kontekstin kannalta tulee ymmärtää myös laajemmin organisaation strategista muutosta ja sen vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja muutos otetaan huomioon syynä siirtymiselle tiimimalliin. Tutkimuksessa ei syvällisemmin käydä läpi teoriaa strategian implementoinnista tai muutoksen johtamisesta. Tutkimuksessa ei myöskään tarkemmin tutkita tiimin muodostamista. Kulttuurisilla tekijöillä on myös vaikutusta tiimimalliin siirtymisessä, kun esimerkiksi länsimaisessa kulttuurissa ajattelutapa, on ollut vahvasti yksilökeskeinen (Salas et al., 2008).

Tässä tutkimuksessa jätetään kuitenkin kulttuuriset tekijät tarkastelun ulkopuolelle, sillä tutkimus keskittyy ainoastaan Etelä-Suomen alueella työskenteleviin tiimien jäseniin ja heidän esimiehiinsä.

Case-tutkimuksessa tuloksia ei voida tilastollisesti yleistää koskemaan koko populaatiota. Tilastollisen yleistyksen sijaan case-tutkimuksen kohdalla puhutaan teoreettisesta yleistyksestä, jossa teoriaa voidaan yleistää pätemään yhä useammassa tapauksissa ja samalla kehittää erilaisen kontekstin avulla (Scapens, 1990). Tämän tutkimuksen keskittyessä yhteen case-yritykseen, on tavoitteena yleistettävyyden sijaan enemmän empirian lisäys nykyiseen tiimitutkimukseen.

### **1.3. Motivaatio tutkimukselle**

Erilaiset tiimit ovat yleistyneet organisaatioissa ja ne ovat osa jokapäiväistä elämää, mutta esim. Kozlowski & Ilgen (2006) mukaan on olemassa epä tietoisuutta tiimien toiminnallisuudesta ja mitkä asiat tekevät tiimeistä tehokkaita. Epäonnistumisia tapahtuu esimerkiksi tiimin johtamisessa, koordinoinnissa ja kommunikoinnissa ja siksi on tärkeää saada lisää tietoa tiimeistä ja niiden toiminnasta. (Kozlowski & Ilgen 2006.) Kirjallisuudessa tiimejä on tutkittu monesta eri näkökulmasta, mutta edelleen empiiriselle lisätutkimukselle on tarvetta tiimien toiminnan ymmärtämiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi (Kozlowski & Ilgen, 2006.) Esim. Bonner & Sprinkle (2002) ovat tutkineet palkitsemista ja suorituksen arviointia, mutta tutkimus on keskittynyt yksilötasolle. Empiirinen tutkimus tiimeistä ja esimerkiksi ymmärrys tiimien palkitsemisesta on vähäisempää (Bandiera et al., 2013). Kozlowski et. al (1991) mukaan työn luonne muuttuu ja kiinnostus tiimejä kohtaan kasvaa edelleen. Organisaatioiden kasvavaa monimuotoisuus ja erilaiset työn organisointimuodot tarkoittavat sitä, että tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi pohtia kontekstin vaikutuksia. Tiimit ovat monimutkaisia, dynaamisia järjestelmiä, ja tiimityön kehittäminen vaatii tiimien tarkkailua niiden omissa olosuhteissa. (Salas et al., 2008). Esimerkiksi motivaatio ja tiimisuoriutumisen on saanut enemmän teoreettista kuin empiiristä huomiota (Guzzo & Dickson, 1996). Salas et al. (2008) korostavat, että vaikka tieteellinen ymmärrys tiimeistä on vahvaa, paljon on vielä selvittämättä. Tulevaisuudessa on paljon haasteita ja mahdollisuuksia, joten tarvitaan lisätutkimusta ja parempaa mittausta.



Aikaisempi kirjallisuus todistaa, että pelkästään ihmisten yhdistäminen ja heitä yhdistävä teknologia eivät riitä takaamaan tehokasta tiimityöskentelyä. Tiimitutkimus edistää tiimityön tehokkuutta samalla tavoin, kuin yksilötutkimus edistää yksilön tehokkuutta. (Salas et al., 2008).

Muutos on organisaatioille aina haastava ja tämän tutkimuksen case-organisaatiolle tiimimalli on uusi, joten tutkimuksen konteksti on mielenkiintoinen. Kyseessä olevassa pankkikontekstissa tiimimalliin siirtymistä ei ole aikaisemmin tarkasteltu. Case-tutkimuksen avulla voidaan tuoda uusia näkökulmia tiimimalliin siirtymiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä muutosvaiheesta ja tiimityöskentelyyn siirtymisestä pankkikontekstissa.

#### **1.4. Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma lähtee liikkeelle kirjallisuuskatsauksella, jossa käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja. Tutkimuskysymysten kannalta keskeistä on käydä läpi aikaisempaan tiimitutkimukseen perustuvaa teoriaa tiimeistä, suorituksen arvioinnista, palkitsemisesta ja motivaatiosta. Lisäksi tutkimuksen keskittyessä muutosvaiheeseen, sivutaan teoriaa muutoksesta. Kirjallisuuskatsaus päättyy yhteenvetoon ja teoreettiseen viitekehykseen, joka toimii ikään kuin linsseinä, joiden läpi empiriaa tarkastellaan.

Tutkielman kolmas luku sisältää esittelyn käytetystä tutkimusmenetelmästä, sen soveltuvuudesta ja menetelmän mahdollista rajoituksista. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen empiria osioon. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys, tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa empiirisiä havaintoja tulkitaan teoreettisen viitekehyksen avulla ja keskustellaan niistä sekä esitetään viitekehyksen pohjalta muodostettu kuva case-organisaation muutosprosessista tiimimalliin. Viimeisessä luvussa kuusi esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielman lopusta löytyvät vielä käytetyt lähteet ja liitteenä haastattelurunko.

## **2. KIRJALLISUUSKATSAUS**

Tässä luvussa käydään läpi tiimeihin liittyvää kirjallisuutta, jotta ymmärretään miksi organisaatiot ovat organisoineet töitä tiimeihin tai siirtymässä tiimityöskentelyyn. Aikaisempaa tiimitutkimusta läpikäymällä pyritään selvittämään minkälaisia haasteita muutos aiheuttaa ja mitä työn uudelleen organisointi vaatii tiimien jäseniltä ja esimiehiltä. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tutkimusta varten tiimien kannalta tavoitteiden asettamista, suorituksen arviointia ja palkitsemista. Näihin olennaisesti liittyy motivaatio, joten teoreettista pohjaa näihin teemoihin haetaan eri motivaatioteorioista. Tämän tutkimuksen keskittyessä muutosvaiheeseen on myös oleellista käydä läpi hieman teoriaa muutoksesta. Kirjallisuuskatsaus päättyy teorian pohjalta muodostettuun viitekehykseen, jonka kautta analysoidaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia.

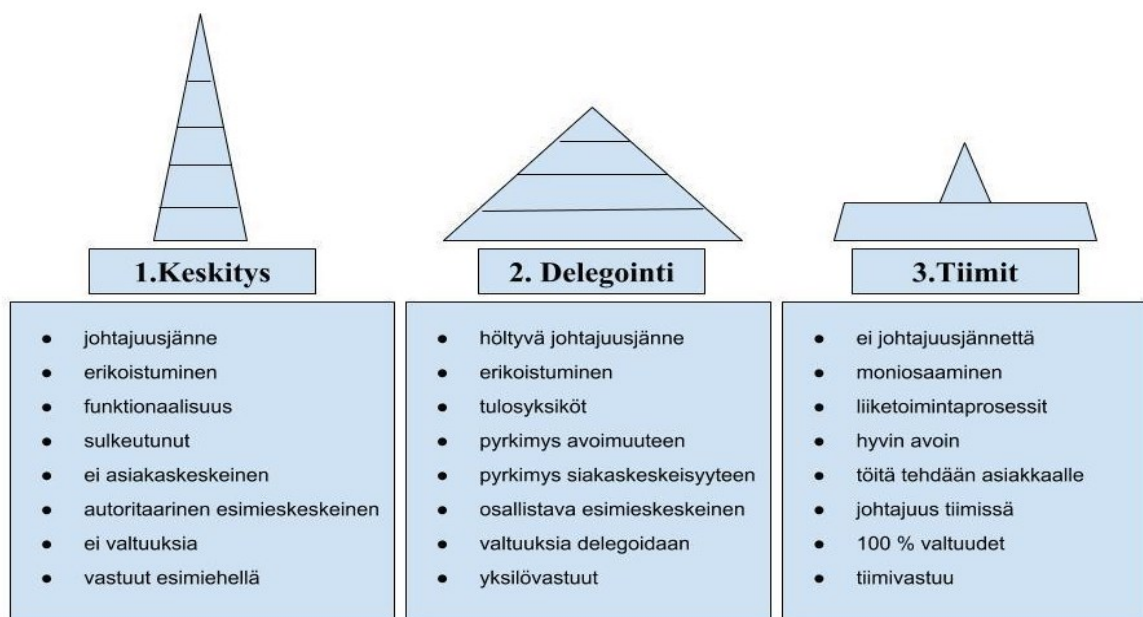
### **2.1. Tiimit osana organisaatioita**

#### **2.1.1. Kehitys kohti matalampia organisaatioita**

Organisaatioiden rakenteiden historiassa voidaan erottaa erilaisia vaiheita ja yksi vaihe kehityskaareissa ovat tiimiorganisaatiot. Skyttä (2005) mukaan organisaatioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita ja tiimejä on jatkunut pitkään. Hän kuvaa organisaatioiden kehitystä oheisella kuviolla (Kuvio 1.), jossa hän on jakanut organisaatioiden kehityskaaren kolmeen eri vaiheeseen:

Keskitysvaiheessa vastuu oli vain esimiehellä ja organisaatio oli sulkeutunut. Korkeasta hierarkiasta alettiin siirtyä delegointivaiheeseen 1970-luvulla, jolloin johtajuusjänne höltyi. Delegointivaiheessa yleinen työskentelytapa on ryhmätyöskentely ja periaatteena pysyi keskittymisvaiheen mukainen perinteinen työn organisointi eli erikoistuminen kapealle osa-alueelle. Ryhmä on yleensä esimiehen johtama ja se osallistuu, jos esimies jaksaa osallistaa. Delegointivaiheessa näkökulmana ovat yksilöt ja heidän vastualueensa. Tiimit taas ovat 1990-luvulla käynnistynyt vaihe, jossa johtajuus viedään suurelta osin tiimin sisäpuolelle.

Tiimivaiheessa tiimi on se, jolle sovitaan tarkoitus, tavoitteet ja mittarit. Vastuu ja valtuudet siirtyvät tiimille ja mennään kohti itseohjautuvuutta. Tiimivaiheessa osaamisohja pyritään saamaan niin laajaksi, että ydinosaaminen ei ole yhden ihmisen varassa, sillä erikoistumisen on nähty saavan aikaan haavoittuvuutta. Tiimivaiheessa organisaatioilmapiiri pyritään saamaan hyvin avoimeksi, koska silloin tiimit tekevät parhaan tuloksensa. Jyrkkä organisaatio ei ole Skytän mukaan asiakaskeskeinen. Delegointivaiheessa alkoi pyrkimys asiakaskeskeisyyteen, mutta edelleen on olemassa organisaatioita, joissa asiakaskeskeisyys ei ole vielä arkipäivää. Tiimit ovat askel kohti todellista asiakaskeskeisyyttä, vaikka asiakaskeskeisyyden saaminen todelliseksi osaksi jokapäiväistä ajattelua on haaste. Kuviota voidaan Skytän mukaan käyttää organisaation nykytilan arvioinnin apuvälineenä.



Kuvio 1. Organisaatioiden kehityskulkuja. (Skyttä, 2005)

### 2.1.2. Tiimien yleistyminen

Lisääntynyt kilpailu luo paineita taitojen moninaisuudelle, joustavuudelle ja nopealle reagoinnille. Tiimien on nähty mahdollistavan näitä piirteitä. (Kozlowski et al., 1999). Voidakseen reagoida nopeammin ja joustavammin odottamattomiin muutoksiin, organisaatiot eri puolilla maailmaa ovat uudelleen organisoineet työt tiimien ympärille. Tiimeistä on tullut strateginen valinta, kun organisaatiot kohtaavat monimuotoisia ja vaikeita haasteita. Tiimejä käytetään, kun tehtävän monimutkaisuus ylittää yksilön suorituskyvyn, kun tehtäväympäristö on epäselvä ja stressaava tai kun useita ja nopeita päätöksiä tarvitaan. Tiimejä käytetään useilla toisistaan hyvin erilaisilla toimialoilla, esimerkiksi terveydenhuollossa, teollisuudessa ja rahoitusallalla. Monimutkaisuus työpaikoilla kasvaa edelleen, joten organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia tiimeistä. (Salas et al., 2008.)

Skyttä (2005) esittää kuusi eri syytä miksi tiimit ovat yleistyneet:

1. Muutosnopeus kasvaa yritysten sekä asiakkaiden maailmassa. Muutokset tulevat aina nopeammin ja nopeammin. Selviytyäkseen tulevaisuudessa, organisaatioiden pitää pystyä vastaamaan muutosvaatimuksiin ja tämä ei onnistu jos organisaation perusrakenne on raskas ja monimutkainen. Parhaillaan tiimi auttaa reagoimaan muutoksiin nopeammin.
2. Asiakaskeskeisyys ja asiakasrajapinnassa olevien ihmisten merkitys korostuu ja toimintaa ohjataan asiakkaan tarpeista lähtöisin. Tiimien tarkoitus lähtee asiakkaiden tarpeista ja tiimirakenteella pyritään virittämään koko organisaation henkilöstö ohjautumaan asiakkaista.
3. Lean-ajattelu ja teknologian kehitys on mahdollistanut organisaatorakenteiden keventämisen. Tiimit pystyvät vastaamaan niihin haasteisiin, joita rakenteiden keventyminen asettaa toiminnalle, esimerkiksi itseohjautuvuuden hyödyntäminen.
4. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että tiimit voivat ylittää korkeampiin panostuotoksia kuin kenties mikään muu organisoiminen tapa erityisesti silloin, kun tiimi kehittää toimintaansa ja oppii aidosti tiiminä.

5. Ihmisten osaaminen halutaan hyödyntää yhä paremmin ja osaamisen laajapohjaisemman hyödyntämisen lähtökohtana on sellaisten osaamisrakenteiden muodostaminen, joiden avulla osaajat ja organisaatio voivat olla tyytyväisiä osaamisten käyttöasteeseen.
6. Tiimien avulla halutaan luoda motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Vaikutusmahdollisuudet työssä ovat hyvin tärkeä motivoitumisen lähde. Tiimitoiminta tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia todelliseen motivaatioon ja sitoutumiseen. Skytän mukaan yksilö saa tiimin jäsenenä yleisiä motivaatiota lisääviä tekijöitä, kuten toiminnan vapautta, mielekkään ja vaihtelevan työn sekä osaamisen laajenemisen, kehittymisen mahdollisuuden omien mieltymysten mukaan, mahdollisuuden tukeen ja apuun, tulosten mukaiset ansiot, tasapuolisuutta ja nopeaa päätöksentekoa ja toimeenpanoa.

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella syynä tiimimalliin siirtymiseen on siis erityisesti se, että vastatakseen kilpailuun, organisaatioiden on oltava asiakaslähtöisiä ja sopeuduttava muuttuneisiin asiakastarpeisiin nopeasti. Tiimien on koettu tuovan tässä tarvittavia etuja. Ennen, kuin pohditaan tarkemmin tiimityöhön siirtymisen edellytyksiä ja haasteita, tulee määritellä, mitä tiimillä itse asiassa tarkoitetaan.

### **2.1.3. Tiimin määritelmä**

Vaikka tiimejä on tutkittu paljon useiden vuosikymmenten ajan, tiimi käsitteelle ei ole yhtä selkeää määrittelyä. Cohen ja Bailey (1997) määrittelevät tiimin joukoksi yksilöitä, joiden tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia ja jäsenet ovat yhdessä vastuussa tuloksista. Heidän mukaansa tiimi on osa suurempaa organisatorista kokonaisuutta, kuten liiketoimintayksikköä tai yritystä. Kozlowskin ja Ilgenin (2006) mukaan tiimi on kahden tai useamman jäsenen muodostama, muuhun organisaation ja ympäristöön sidoksissa oleva, mutta siitä selkeästi erotettava järjestelmä. Jäsenet ovat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa ja heillä on vähintään yksi yhteinen tavoite ja he ovat toisistaan riippuvaisia. Kozlowskin ja Ilgenin (2006) mukaan tiimien jäsenillä on erilaisia rooleja ja vastuita, ja konteksti ja tehtäväympäristö ohjaavat tiimityönvaatimuksia.

Myös McGraft (1991) mukaan tiimit ovat osa isompaa sosiaalista systeemiä, ja tämä ympäröivä järjestelmä määrittää sen, missä kontekstissa tiimi toimii. Hänen mukaansa haasteen aiheuttaa se, että yksilöt kuuluvat usein useampaan kuin yhteen ryhmään ja tiimit voivat olla osa useampaa, kuin yhtä järjestelmää. Tiimejä voidaan kirjallisuudessa nähdä myös kutsuttavan työryhmiksi, mutta usein sana tiimi on korvannut sanan ryhmä tai on esitetty, että ryhmistä tulee tiimejä, kun ne kehittyvät ja yksilöt ovat sitoutuneet toisiinsa. (Guzzo & Dickson, 1996.) Myöskään tiimin optimaalisesta koosta ei ole yksimielisyyttä ja esimerkiksi Skyttä (2005) esittää, että ihanne jäsenmäärä muotoutuu sen mukaan, millainen vastuualue tiimille sovitaan. Salas et al. (2008) mukaan tiimit on yleensä muodostettu hierarkisesti ja joskus ne ovat maantieteellisesti hajallaan. Tiimien jäsenten täytyy jakaa tietoja, koordinoida ja tehdä yhteistyötä vaatimusten muuttuessa. Tiimien jäsenet harjoittavat sekä yksittäisiä tehtäviä että tiimitehtäviä. Tiimityö voidaan määritellä toisistaan riippuvaisiksi prosesseiksi, joka vaatii tiimien jäsenten suorituksen koordinoitua. Tiimin suorituskyky on monitasoinen prosessi, joka syntyy, kun tiimien jäsenet sitoutuvat tiimityöhön ja tiimityön prosesseihin. (Salas et al., 2008.)

Kuten määrittelyn perusteella voidaan nähdä, on tiimejä olemassa hyvin erilaisia, mutta useimmiten tiimi määritellään kahdeksi tai useammaksi yksilöksi, jotka ovat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa fyysisesti tai virtuaalisesti, on tuotu yhteen suorittamaan organisaation näkökulmasta olennaisia tehtäviä, ja joilla on yhteiset tavoitteet. Nykypäivänä jäsenten ei tarvitse olla fyysisesti samassa paikassa, vaan teknologian kehityksen myötä tiimien jäsenet voivat toimia yhdessä eri ajassa ja paikoissa. (Bell & Kozlowski, 2002b.)

### *Virtuaalitiimit*

Globalisaatio, tarve joustavuuteen ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet ovat edistäneet myös virtuaalitiimien muodostamista. Axtell et al. (2004) määrittelevät virtuaalitiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta, heidät on jaoteltu eri lokaatioihin ja he kommunikoivat keskenään pääasiassa ICT:n välityksellä. Virtuaalitiimejä on tutkittu paljon, mutta empiirinen tutkimus on ollut vähäisempää. (Hertel, Geister & Konradt, 2005.) Virtuaalitiimien jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan elektronisesti ja etäisyys aiheuttaa epävarmuutta. Luottamuksen saavuttaminen korostuu, koska välimatkan takia suora kontrolli on estynyt.

Hakonen (2010) esittää, että samaistuminen eli ryhmään kuulumisen tunne ja jaetun tiimidentiteetin muodostaminen on välttämätöntä varsinkin virtuaalitiimeille, koska se mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tunteen, vaikka face-to-face vuorovaikutus puuttuu. Samaistuminen edellyttää oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Luottamus on menestystekijä yhteistyössä ja käsitys oikeudenmukaisuudesta sekä koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa organisaation sitoutumiseen, käyttäytymiseen, stressitasoon, terveyteen sekä yksilön suoriutumiseen. Se mikä nähdään oikeudenmukaisena ja reiluna ja mikä ei ja miten tähän reagoidaan eli kokemus organisaation oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kautta tulokseen. (Hakonen, 2010.)

Luottamuksen saavuttaminen ja oikeudenmukaisuus korostuvat erityisesti tiimeissä, jotka ovat fyysisesti eri paikoissa ja yhteydessä vain virtuaalisesti, sillä sitoutumisen voidaan tällöin nähdä olevan haastavampaa. Nämä teemat liittyvät kuitenkin myös fyysisesti samassa paikassa oleviin tiimeihin. Oikeudenmukaisuutta ja siihen liittyvää vapaamatkustajaongelmaa pohditaan tarkemmin motivaatio-osiossa. Ennen tiimien tavoitteita ja suorituksen arviointia pohditaan hieman tiimimalliin siirtymistä, tiimien johtajuusvaihtoehtoja ja esimiehen roolia, jotta saadaan pohjaa tiimimallin edellytyksille.

#### **2.1.4. Tiimimalliin siirtyminen**

Esimerkiksi Guzzo & Dickson (1996) mukaan tiimin käynnistämisessä tärkeä vaihe on tiimien jäsenten valinta ja tiimin osaamispuheen varmistaminen. Organisaation toiminta vaikuttaa siihen millaisia tiimejä muodostetaan. Tutkimuksissa on esitetty, että tiimin kokoonpanolla on vaikutusta. (esim. Guzzo & Dickson, 1996.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kontekstin takia syvennytä tarkemmin tiimin muodostukseen. Skytän (2005) mukaan tiimiksi kasvaminen on prosessi ja tiimitoiminnan käynnistämiseen vaaditaan kehittämisprosessi, johon osallistetaan koko organisaation ihmiset. Hänen mukaansa tiimiä voidaan viedä läpi joko järjestelmäkeskeisesti tai prosessikeskeisesti. Järjestelmäkeskeisessä tiimiäytöksessä tiimimalliin siirtymistä perustellaan organisaation tarpeilla, johto käynnistää toteutuksen ja tiimiäytys toteutetaan nopealla aikataululla järjestelmien kautta. Useimmille organisaatiolle vieraammassa prosessikeskeisessä läpiviennissä taas otetaan myös ihmisten tarpeet huomioon ja suunnitelmat tarkentuvat prosessin aikana.

Myös Kozlowski et al. (1991) ovat jo aikaisemmin esittäneet, että tiimit kehittyvät eri vaiheiden kautta ja tiimiksi kehittymisessä on kyse oppimisen ja taitojen hankinnan prosessista. Skytän mukaan haasteena on saada työntekijät sitoutumaan kehittämistyöhön. Kehittämisprosessiin voi hänen mukaansa liittyä asenneongelmia, puutteellisia valmiuksia ja puutteellisia menettelytapoja. Skyttä esittää, että tiimiytyksen pitäisi alkaa koko organisaation perusrakenteen muutoksesta. Hänen mukaansa aikaisemman tutkimuksen perusteella on esitetty, että rakenteiden merkitys muutoksessa on 55 %, järjestelmien 33 % ja ihmisten vain 15 %. Muutosprosessi vie aikaa ja uudet tavat toimia saavat aikaan muutosvastarintaa. Muutosta käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa.

### **2.1.5. Esimiehen rooli ja tiimin johtajuus**

Erityisessä asemassa tiimiytyksen läpiviemisessä ja tiimien kehityksessä on Skytän (2005) mukaan tiimien välitön esimies. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa on tuotu esille johtamisen tärkeyttä, kun esimerkiksi DeMent (1996) mukaan kehitys kohti tiimipohjaista ja asiakaslähtöistä organisaatiota lähtee kolmesta samanaikaisesta muutoksesta: (1) työntekijöiden muutos tiimien jäseniksi, (2) muutos hierarkisesta organisaatiosta kohti itseohjautuvia tiimejä ja organisaatiota, jossa valtuudet annetaan tiimeille sekä (3) johtajien muutos management-johtajista leadership-tyylin johtajiksi. Management-johtaminen voidaan ajatella asiajohtamisena, jossa johtaja johtaa organisaatiota oman aseman tuomalla auktoriteetilla. Leadership-johtaja taas on innovatiivinen ja keskittyy johtamaan ihmisiä omalla johtaja karismalla. Leadership on kykyä vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tiimien yleistyessä vaaditaan leadership-johtajuutta ja management tyylin johtajuus delegoidaan muualle organisaatioon. (Daft, 2008.) Skytän mukaan tiimillä on neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa: yksi vetäjä, kiertävä johtajuus, asiantuntijajohtajuus tai vetäjää ei nimetä lainkaan. Sopiva valinta näiden välillä riippuu tiimin tilanteesta. Esimiehellä on tiimitoiminnassa tärkeä rooli kannustamisessa ja palkitsemisessa, esimerkiksi tiimitasoisien tulospalkkion sopimisessa tiimin kanssa.



## **2.2. Tiimien ohjaus, suorituksen arviointi ja tavoitteet**

Tiimien suoritusta voidaan mitata useilla eri menetelmillä, niin kvantitatiivisilla kuin laadullisillakin mittareilla. Erilaisilla suoritusmittareilla pyritään ohjaamaan käytöstä ja sitä seuraavaa tulosta. Tärkeä osa suorituksen arviointia on tavoitteiden asettaminen. (Locke & Latham, 2002.) Organisaation prosessien, rakenteen ja teknologisten tekijöiden tulisi tukea muutosta tiimimalliin. (Sisaye, 2004). Muutos tiimimalliin vaatii muutosta johdon ohjausjärjestelmissä. Seuraavaksi käydään läpi, mitä muutos tiimimalliin tarkoittaa johdonohjausjärjestelmien kannalta, mitä tiimin suorituskyvyllä ja tehokkuudella tarkoitetaan ja miten tavoitteet tulisi asettaa tiimille, jotta toiminta saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi.

### **2.2.1. Muutos johdon ohjausjärjestelmissä**

Johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan kaikkia menetelmiä, järjestelmiä, sääntöjä, käytäntöjä ja arvoja, joiden tavoitteena on ohjata työntekijöiden käyttäytymistä kohti organisaation tavoitteita (Malmi & Brown, 2008). Muutos tiimimalliin vaatii yhtäaikaista muutosta johdon ohjausjärjestelmissä. Bedford et al. (2016) mukaan ohjausjärjestelmien tehokkuus riippuu, niiden sopivuudesta strategiseen kontekstiin ja eri ohjauskeinojen tulisi olla yhteensopivia. Tiimimalliin siirryttäessä Bedford et al. mukaan ohjausjärjestelmissä tulisi jatkossa painottaa tiimin ohjausrakenteita, kuten Laatujohtamista (TQM) ja Liiketoimintaprosessien uudistamista (BPR). Se minkälaisia ohjausjärjestelmiä käytetään, riippuu yrityksen strategiasta. Eri laskentatoimen menetelmien tulisi tukea joustavammin organisaation rakenteita ja järjestelmiä, jotta voidaan johtaa tiimien ja prosessien muutosta. Tiimimalliin siirtyminen tarkoittaa, että johdon ohjausjärjestelmiä muutetaan yksilötason budjettitavoitteista tiimiperusteiseen suorituksen arviointiin. Suorituksen arviointi ja palkitseminen on enemmän sidottu tiimiperusteisiin tavoitteisiin. Muutokset johdon ohjausjärjestelmissä johtavat kulttuurin muutokseen. (Bedford et al., 2016).

### 2.2.2. Tiimin suorituskyky ja tehokkuus

Salas et al. (2008) mukaan tiimin suorituskyky on monitasoinen prosessi, joka syntyy, kun tiimien jäsenet sitoutuvat tiimityöhön ja tiimityön prosesseihin. Kozlowski & Ilgenin (2006) mukaan tiimin tehokkuus tarkoittaa tiimin työskentelyprosessien arviointia suhteessa tiettyihin kriteereihin. Tiimitason suorituskyvyn ja tehokkuuden määritelmät ovat heidän mukaansa hyvin päällekkäisiä yksilötason suorituskyvyn ja tehokkuuden määritelmien kanssa. Suorituskyky määritellään toiminnaksi tehtävien suorittamisen aikana ja tehokkuus edellyttää kyseisen toiminnan tulosten arviointia (Kozlowski & Ilgen, 2006). Salas et al. (2008) mukaan tiimien suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä on monia, esimerkiksi: tiimien kokoonpano ja työn sekä tehtävien rakenne. Virheet viestinnässä, toiminnan koordinoinnissa sekä puutteellinen yhteistyö tai halu työskennellä tiiminä eli motivaation puute heikentävät yhteisen näkemyksen luomista tiimien jäsenten välillä ja tämä johtaa heikkoon suorituskykyyn. Salas et al. (2008) jatkavat, että vaikeuksia tiimeille aiheuttavat myös useat samanaikaiset tehtävät, epävarmuus, suunnitelmien muuttuminen ja korkea työmäärä. Selkeä strategia ja viestintä voivat auttaa ja parantaa tiimin suorituskykyä. Tiimitutkimus on myös johtanut teknologian kehitykseen, joka tukee tiimityötä ja tiimien suorituskykyä, esimerkiksi työvälineitä tiimin suorituskyvyn seurantaan. Hyvin suunniteltu tekniikka voi Salas et al. mukaan parantaa tiimin suorituskykyä, mutta pelkkä teknologia ei ole tae tiimin suorituskyvyn paranemisesta. Teknologian on kuitenkin oltava tiimityötä ohjaavaa ja teknologiaa kehitettäessä tulee ymmärtää tiimien tarpeita. Tiimien suorituskykyyn vaikuttaa myös tiimin yhtenäisyys ja kirjallisuuden mukaan tiimit, joilla suurempi usko omiin kykyihin on tehokkaampi. (Tämä liittyy minäpystyvyysteoriaan, jota käsitellään motivaatio-osiossa.) Tiimien suorituskykyyn vaikuttavat lisäksi resurssien ja tehtävien jako tiimin jäsenten kesken sekä yksilö- ja tiimitavoitteiden tasapainottaminen. (Salas et al., 2008.) Tiimien suorituskyky ja tehokkuus ovat sidoksissa koko organisaatioon ja sen tehokkuuteen. Tutkimuksissa (esim. Guzzo & Dickson, 1996) on käynyt myös ilmi, että taloudellisen suorituskyvyn indikaattorit osoittavat parannuksia, kun samanaikaisesti tehdään useita muutoksia organisaatorakenteen, henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja teknologian näkökulmista. Suurin vaikutus taloudellisiin lukuihin oli Guzzo & Dicksonin tutkimusten perusteella itsenäisten työryhmien ja tiimien kehitys, mutta taloudellisiin tekijöihin oli vaikutusta myös työn uudelleen organisoinnilla ja lisääntyneellä työntekijän osallistamisella.

Tiimien muodostus tuo tehokkuutta organisaatioon, mutta tähän liittyy useampi muutos kuin vain tiimien muodostus. (Guzzo & Dickson, 1996.)

### **2.2.3. Tiimien tavoitteet ja mittarit**

Tiimien tavoitteilla voi olla useita muotoja esimerkiksi määrä, nopeus tai tarkkuus. Esimerkiksi Locke & Latham (2002) ovat tutkimuksissaan löytäneet todisteita siitä, että selkeät ja haastavat tavoitteet lisäävät suorituskykyä eniten verrattuna siihen, että tavoitteita ei ole tai ne ovat huonosti määriteltyjä. DeMent (1996) korostaa, että tiimillä täytyy olla selkeä näkemys tavoitteista. Hänen mukaansa tavoitteiden ollessa selkeitä ja kun tiimille annetaan vastuu, niin jäsenet myös ottavat sen vastuun. Skytän (2005) mukaan tiimien tavoitteiden tulee olla riittävän tarkkoja ja sitä kautta toimintaa ohjaavia. Tärkeimmät tavoitteet liittyvät hänen mukaansa yleensä yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin eli asiakkaisiin, omistajiin ja henkilökuntaan. Tehokkuus ja taloudellisuus ei Skytän mukaan voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, ellei sisäinen toimivuus eli yhteistyö, osaaminen ja motivaatio ole kunnossa. Tulos ja tehokkuustavoitteiden lisäksi tulisi olla sisäisiä tavoitteita: esimerkiksi sisäinen yhteistyö, yhteistyö muiden tiimien kanssa, palautteen toimivuus ja tiimin motivaatiotaso. Tavoitteiden ja mittareiden pitäisi olla yksinkertaisia, ymmärrettäviä, riittävän tarkkoja, oikeudenmukaisia ja dynaamisia. Myös vaikeasti mitattaville alueille olisi kriittistä löytää mittareita. Kaikkien tavoitteiden tulisi olla tiimin vastualueen sisällä ja jokaisen jäsenen tulisi ymmärtää tavoitteet. (Skyttä, 2005). Merchant & Van der Stede (2007) korostavat, että tavoitteiden asettamisessa pitää ottaa huomioon tekijät, joihin ei voida vaikuttaa, esimerkiksi talous, kilpailutekijät, luonnonmullistukset ja riippuvuussuhteet. Tavoitteiden pitää olla selkeitä, selvästi kommunikoitu ja palautetta saatavilla. Jotta saavutetaan oikeanlaista käytöstä, tulosten mittareiden tulee olla täsmällisiä, objektiivisia, ajankohtaisia ja ymmärrettäviä.

#### *Tiimitavoitteet vs yksilötavoitteet*

Locke & Latham (2002) mukaan tiimikohtaiset tavoitteet vaikuttavat tiimin yhteistyöhön, lisäävät panostusta ja tätä kautta suorituskykyä. Tiimitavoitteiden lisäksi on usein yksilötavoitteita, ja näiden tavoitteiden ollessa ristiriidassa, voi esiintyä toimintahäiriöitä.

Vaikka tiimi- ja yksilökohtaiset tavoitteet olisivat yhteensopivia, niin suorituskky ei välttämättä ole korkeampi molempien tavoitetyyppien esiintyessä verraten siihen, että vain toinen tavoitetyyppi olisi olemassa yksin. (Locke & Latham, 2002). Esimerkiksi Mitchell & Silver (1990) havaitsivat tutkimuksissaan, että molempien yksilö- ja tiimitavoitteiden olemassaolo ei johtanut korkeampaan suoritukseen, kuin pelkästään tiimitason tavoitteet yksin. Skytän (2005) mukaan tiimivaiheessa tiimi on se, jolle sovitaan tarkoitus, tavoitteet ja mittarit. Hänen mukaansa vastuunkannon perusyksikkö on tiimi ja yksilöt tiimin sisällä sopivat keskenään asioista. Tiimien jäsenten tulee ymmärtää ja hyväksyä se, että myös yksilön tulokset ja onnistuminen ovat kiinni siitä, että tiimi saavuttaa omat tavoitteensa. Yksilö saavuttaa omat tuloksensa tiimiin ja sen menestymiseen sitoutumalla. Tiimimalliin siirryttäessä organisaatiossa tulisi Skytän mukaan jatkossa johtaa tiimejä, ei yksilöitä.

#### **2.2.4. Tiimin osallistaminen**

Viimeaikaiset tutkimukset johdon ohjausjärjestelmistä (esim. Sisaye, 2004) ovat osoittaneet, että johdon päätökset koskien ohjausjärjestelmiä voisivat parantua huomattavasti, jos tiimit ja työryhmät otettaisiin mukaan organisaation päätöksentekoprosesseihin. Sisaye (2004) tuo esille, että kun vallitsee osallistaminen, se voi vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja yhteistyötä. Hänen mukaansa organisaation prosessit tulisi muuttaa osallistamista tukevaksi. Sisaye jatkaa, että tutkimusten mukaan, kun tiimiin liittyvät rakenteelliset muutokset yhdistetään osallistamisprosesseihin ja informaatiota on saatavilla, yksilön työtyytyväisyys kasvaa ja tätä kautta tiimin suorituskky paranee. Tämä perustuu siihen, että osallistamisen kautta, yksilöt ovat sitoutuneempia tiimiin ja sitoutuneisuus korostuu erityisesti epävarmoissa tilanteissa. Kokonaan tiimipohjainen ohjaus perustuisi Sisayen mukaan siihen, että tiimit itse jakaisivat vastuita ja neuvottelisivat tiimin tavoitteista. Dialogin kautta saavutettaisiin yhteinen näkemys omista ohjausjärjestelmistä ja itseohjautuvien tiimien tavoitteista. Tiimin jäsenet loisivat itse suoritussmittarit ja palkitsemissysteemit eli omat sääntönsä johtaakseen tiimin suoritusta. (Sisaye, 2004).

## 2.3. Palkitseminen ja motivaatio

Suorituksen arviointiin liittyy myös palkitseminen. Esimerkiksi Aime et al. (2010) ja monet muut ovat tutkineet tiimien palkitsemista ja erilaisten palkitsemismallien vaikutusta tiimien suoritukseen. Murphy & Jackson (1991) mukaan ensimmäinen askel motivoinnissa on suorituksen käsitteellistäminen ja palkitsemisjärjestelmän luominen:

- Mistä palkitaan, mikä on palkitsemisen peruste?
- Mikä on palkitsemisen tähtäin, lyhyen vai pitkän tähtäimen palkitseminen?
- Millä tasolla palkitaan?
- Miten palkitaan, rahallinen vai ei-rahallinen?

Yksi palkitsemisen muoto ovat rahalliset kannustimet, jotka voidaan myös nähdä motivointikeinona (Bonner & Sprinkle 2002).

### 2.3.1. Palkitsemisen merkitys ja kannustimet

Skytän (2005) mukaan tiimitoiminnassa palkitsemisella on suuri merkitys ja jotta se tuottaisi parhaan lopputuloksen on otettava huomioon seuraavia asioita:

- Palkkion pitäisi tulla nopeasti suorituksen jälkeen. Usein palkkio kuitenkin sidottu tiettyyn vuosikellon ajanjaksoon ja onnistuminen saadaan selville vasta jälkikäteen. Tällöin tulospalkkio ei erityisesti ylläpidä motivaatiota, kuten kuuluisi.
- Palkkion peruste tulisi olla jokaisen tiedossa ennen palkkiokauden alkamista. Monesti palkkionperusteet tulevat tietoon vasta palkkiokauden aikana, jolloin ponnistuksia ei pystytä heti suuntaamaan niihin alueisiin, joista palkkio tulee.
- Palkkion pitäisi olla myös subjektiivinen eli palkkion saajien pitäisi kokea saamansa palkkioksi. Tämä vaikuttaa motivoitumisen tasoon ja siksi on tärkeää kuunnella tiimien jäseniä, mikä on heidän mielestään palkitsevaa ja mikä ei.
- Eri henkilöt arvostavat erilaisia palkintoja, joten pitäisi luoda yhteinen käsitys siitä, mitä muita palkitsemisen keinoja on olemassa rahallisen palkkion lisäksi.

Murphy & Jacksonin (1991) mukaan työnantajat ja työntekijät kehittävät itse omat mieltymyksensä joko lyhyen tai pitkän tähtäimen palkitsemiseen.

Jotta motivoidaan jatkuvaan oppimiseen, tulee heidän mukaansa työntekijöitä palkita tänään siitä, mitä he oppivat ja käyttävät huomenna. Merchant & Van der Steden (2007) mukaan kannusteiden tarkoituksena on olla informatiivisia ja herättää työntekijöiden huomio ja vaikuttaa motivaatioon.

#### *Rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen*

Rahallinen palkitseminen ei ole ainoa kannustin, mutta se on yleisin. Esimerkiksi Bonner & Sprinkle (2002) ovat tutkineen rahallisen palkitsemisen vaikutuksia työntekoon ja suoritukseen yksilötasolla. Rahallisia kannustimia ehdotetaan useasti ihmisten motivointi ja suorituksen parantamiskeinoiksi. Rahalliset kannustimet voivat motivoida yhtä tehtävää kohtaan tai motivoida hankkimaan taitoja, jotta tulevaisuuden suoriutuminen on parempaa. Empiirinen tutkimus osoittaa kuitenkin, että rahallisilla kannustimilla on vaihteleva vaikutus ponnistuksiin ja aikaansaannoksiin, eivätkä ne usein paranna suorituskykyä. Teoreettisen näkökulman mukaan rahalliset kannustimet lisäävät vaivannäköä, joka johtaa suorituksen paranemiseen. Bonner & Sprinkle kuitenkin tuovat esille sen, että rahalliset kannustimet ovat vain yksi osa tässä ketjussa ja suoritukseen vaikuttaa lisäksi kognitiiviset ja motivationaaliset mekanismit, vaivannäön/ponnistuksen suunta ja intensiteetti, henkilömuuttujat (esim. taidot), tehtävän muuttujat (esim. vaativuus) sekä ympäristötekijät (esim. määrätty tavoitteet). Myös Murphy & Jackson (1991) ovat jo aikaisemmin ottaneet kantaa rahalliseen ja ei-rahalliseen palkitsemiseen ja heidän mukaansa sekä käytäntö että tutkimus on samaa mieltä siitä, että palkka on ainutlaatuinen kannustin muoto, mutta myös muut ei rahalliset-kannustimet tulee huomioida.

Hulkko-Nymanin (2017) mukaan työn murros ravistelee työelämän palkitsemisjärjestelmiä ja fiksu organisaatio palkitsee työntekijöitä muutenkin kuin rahalla ja perinteisillä luontaiseduilla. Rahallisten kannustimien lisäksi tulisi muistaa erilaiset aineettomat palkinnot, kuten mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä työssä sekä kannustava ja rakentava palaute. Suoriutumisesta palkitsemisen keskiössä tulisi olla hyvä viestintä ja arvostusta välittävä palaute. Raha on tärkeä ja usein palkansaajat katsovat, että oikeudenmukainen palkka määräytyy työn vaativuuden ja toisaalta suoriutumisen perusteella. Työntekijät odottavat, että työsuoritus huomioidaan rahallisesti, mutta se on vain osa palkitsemista. Tärkeintä on selvittää, mikä oikeasti merkitsee ja mikä koetaan palkitsevana. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön tai työajan järjestely voidaan kokea palkitsevana.

Uusimpia suuntauksia Hulkko-Nymanin mukaan palkitsemisessa voidaan nähdä olevan niin kutsuttu yhteisöllinen palkitseminen, mikä tarkoittaa aineettomia palkitsemistapoja, joissa kaikki huomioivat toisiaan. Esimerkiksi kukin työntekijä voi antaa työkaverilleen tai yhteistyökumppanilleen palkitsemispisteitä. Palkitsemisen tavoitteena on toimia houkuttimena ja ohjata organisaation strategian kannalta oikeaan suuntaan. On selvää, että rahallisen palkitsemisen on oltava kunnossa, mutta toisaalta voidaan sanoa, että pelkkä raha ei riitä.

### *Palkkion peruste*

Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää Murphyn & Jacksonin (1991) mukaan joko käyttäytymistä tai tulosta. Agenttiteoristien mukaan käyttäytymiseen perustuva palkitseminen on tehokkaampaa kuin tulokseen perustuva palkitseminen, kun työntekijöiden tekemistä pystytään helposti monitoroimaan. Murphyn ja Jacksonin (1991) mukaan tulosperusteisessa palkitsemisessa, varsinkin asiakkaiden palvelussa, on riskinä, että palkitaan vääränlaisesta käytöksestä. Heidän mukaansa esimerkiksi palvelutyö voi vaatia suorituskky standardeja, jotka ottavat huomioon tunnetyön, jota on vaikea monitoroida ja raportoida. Suurin osa ratkaisevasta palvelusta tapahtuu alipalkkaisten, alatasolla olevien etulinjan työntekijöiden tasolla. Haluttua käytöstä on hankala määritellä ja mitata. Tällaisissa tilanteissa ei-rahalliset palkinnot kuten huomiointi, koulutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet voivat soveltua paremmin. Käytös- ja tulosperusteiden palkitsemisen välissä on taitoperusteinen palkitseminen. Esimerkiksi Lawler & Jenkins (1991) mukaan taitoperusteinen palkitseminen voi motivoida kehittämään taitoja, joita tarvitaan tiimiympäristössä. Taitoperusteinen palkitseminen on liitetty kasvavaan joustavuuteen, laadukkaampaan tulokseen ja alhaisempaan poissaoloon ja työntekijä vaihtuvuuteen. Tulevaisuudessa asiat, mistä palkita tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja erityisesti oikeudenmukaisuus korostuu, kun käyttäytymisen suora monitorointi on hankalaa, kun esimerkiksi työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa kuin esimies.

Huonosti hoidettu palkitsemisjärjestelmä voi aiheuttaa ikäviä seurauksia: ihmiset voivat kokea palkitsemisen epäreiluksi, mikä laskee motivaatiota. (Hulkko-Nyman, 2017).

Murphy & Jackson (1991) ovat jo aikaisemmin tuoneet esille, että on olemassa selkeää näyttöä siitä, että monet järjestelmät epäonnistuvat luomaan selkeän suhteen palkan ja suoriutumisen välille eivätkä tuota niiltä odotettuja positiivisia motivationaalisia vaikutuksia. Mahdolliseksi syiksi epäonnistumisille on esitetty huonoja suoritusmittareita ja heikkoa kommunikointia.

### **2.3.2. Tiimipalkitseminen**

Palkitsemisesta päätettäessä on Murphyn & Jacksonin (1991) mukaan tehtävä valinta siitä, mitä tasoa palkitaan. Pitäisikö palkitseminen sitoa yksilön suoritukseen, vai pitäisikö tiimiä tai työyksikköä. Skytän (2005) mukaan tiimiytyksen alussa on tärkeää tarkistaa organisaation palkitsemisjärjestelmää niin, että se jatkossa ottaa huomioon tiimin tason ja mahdollistaa tiimikohtaisen palkitsemisen. Hänen mukaansa tiimipalkitseminen voi vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja suoritukseen sekä rohkaista tiimityöhön. Muutos tiimipalkitsemiseen vaatii kulttuurin muutosta sekä tiedon ja tulosten jakamista niin, että työntekijät ymmärtävät ne. Tiimipalkitseminen delegoi työntekijöiden toiminnan valvontaa ja monitorointia kollegoille. Tutkimuksen mukaan (esim. Merchant & Van der Stede, 2007) tiimipalkitsemisessa on sekä etuja että haittoja. Merchant & Van der Steden mukaan tiimipalkinnot eivät välttämättä tarjoa suoraa ja vahvaa kannustinta. Jos palkinto perustuu tiimin suoritukseen, yksilö ei välttämättä voi vaikuttaa siihen ja suurimmalle osalle tiimin jäsenistä tiimipalkinto tarjoaa heikon motivaation. Tiimipalkinnot tarjoavat suoran kannustimen vain, jos yksilöt joille palkinto on luvattu uskovat, että voivat vaikuttaa suoritukseen, josta palkitaan.

Merchant & Van der Stede tuovat esiin sen, että tiimipalkinnot luovat mahdollisuuden vapaamatkustajuuteen. Varsinkin isommissa tiimeissä, jotkut tiimien jäsenet voivat löysäillä. Merchant & Van der Stede toivat esille tutkimuksen, jossa selvitettiin myyntihenkilöstön palkitsemista. Tutkimuksessa selvisi, että 62 % käytettiin vain yksilöpalkitsemista ja vain 6 % tiimin suoritukseen perustuvaa palkitsemista. Lopuissa 32 % käytettiin jonkinlaista yksilö- ja tiimipalkitsemisen yhdistelmää, mutta niissäkin yksilösuorituksella oli korkeampi merkitys. (Merchant & Van der Stede, 2007.)



Tutkimusten perusteella ei siis voida sanoa, johtaako tiimi- vai yksilöperusteinen palkitseminen parempaan lopputulokseen, vaan kuten Merchant & Van der Stedekin korostavat, on otettava konteksti huomioon. Murphyn ja Jacksonin (1991) mukaan yksilöpalkitsemista tukee tilanne, jossa nähdään, kuka on vastuussa. Tiimipalkitseminen nähdään heidän mukaansa yleensä kulttuurisesti hyväksyttävänä. Palkinnot jotka hyödyttävät ryhmää yksilön sijaan ovat hyväksytympiä varsinkin kulttuureissa, jotka painottavat kollektivismia individualismin sijaan, mutta myös individualistisissa kulttuureissa on kasvava kiinnostus tiimiperusteiseen palkitsemiseen. Vaikka tiimimalli on yleistynyt, löytyy Murphyn ja Jacksonin mukaan vain harvoja innovatiivisia vaihtoehtoja yksilöperusteiselle tai yksikkökohtaiselle palkitsemiselle. Tiimiperusteisessa palkitsemisessä korostuu erityisesti reiluuden tärkeys, luottamus organisaatioon ja yksilöllisten erojen huomiointi. (Murphy & Jackson, 1991.)

### **2.3.3. Motivaatio**

Motivaation lisääminen on Skytän (2005) mukaan yksi tiimityöhön siirtymisen syistä ja kuten aikaisemmin käsitellystä teoriasta käy ilmi erilaiset motivaatiomekanismit vaikuttavat kannustimien kautta suoritukseen, ja siksi on tärkeää hieman syventyä eri motivaatioteorioihin. Motivaation lähteistä ja synnystä löytyy useita eri teorioita. Seuraavassa käsitellään niistä tunnetuimpia ja tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia: Vroomin (1964) Odotusarvoteoria, Banduran (1977) Minäpystyvyysteoria, sekä Locke & Latham (1990) Päämääräteoria. Näiden teorioiden yhteenvetona muodostetaan käsitys tiimien jäsenten motivaation lähteistä. Motivaatioon liittyy myös oikeudenmukaisuus ja vapaamatkustajaongelma, joita käsitellään teorioiden jälkeen.

#### *Odotusarvoteoria*

Vroomin (1964) Odotusarvoteoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista yritysmaailmassa ja sitä käytetään juuri palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun. Teoriaan kuuluvat käsitteet odotusarvo eli koettu todennäköisyys sille, että panos johtaa hyvään suorituskäyttöön, välineellisyys, joka tarkoittaa koettua todennäköisyyttä sille, että hyvä suorituskäyttö johtaa haluttuihin tuloksiin ja houkuttelevuus eli odotetun tuloksen arvo yksilölle.

Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa toivotun palkkion tai hyödyn, ja palkkio ei ole liian helposti eikä vaikeasti saavutettavissa. Odotusarvoteorian mukaan ihmisten motivaatio on tietoisista ja järkiperusteista ja sen voimakkuus riippuu siitä, miten he kokevat suorituksesta saatavan hyödyn ja palkkion houkuttelevuuden. Teorian mukaan ulkoiset motivaation lähteet vähentävät sisäistä motivaatiota ja motivaatio on suurempaa, jos palkitseminen perustuu yksilön suoritukseen, kuin ryhmän. (Vroom, 1964; Murphy & Jackson, 1991).

### *Minäpystyvyysteoria*

Minäpystyvyys tarkoittaa uskomuksia, joita henkilöllä on omista kyvyistään, kiinnostuksistaan, motivaatioistaan ja kognitiivisista taidoistaan. Näiden uskomusten on todettu vaikuttavan motivaatiotasoon, tunteisiin ja sitä kautta toimintaan. Banduran (1977) minäpystyvyysteorialla tarkoitetaan ihmisen uskoa omiin kykyihinsä ja tämän uskon syntymekanismeja. Banduran mukaan minäpystyvyyteen vaikuttaa neljä eri tekijää: aikaisemmat onnistumiset eli tilanteiden hallinnan kokemukset, mallit eli toisten henkilöiden onnistumiset, toisilta saatu sosiaalinen tuki eli kannustus ja yksilön fysiologiset tekijät. Korkeampi tietoisuus minäpystyvyydestä nostaa teorian mukaan suoritusta, kun taas henkilö, jolla on alhainen tietoisuus minäpystyvyydestään, voi nähdä haasteet todella vaikeina tai jopa mahdottomina suorittaa. Minäpystyvyyden taso määrittää, kuinka paljon voimia ja halukkuutta ihminen kokee omaavansa tehtävän suorittamiseen. (Bandura, 1977).

### *Päämääräteoria*

Locken & Latham (1990) kehittämä teoria lähtee näkökulmasta, jonka mukaan tavoitteiden asettamisella on olennainen vaikutus siihen, miten yksilö toimii päästäkseen tavoitteeseensa. Sillä miten yksilö asettaa itselleen tavoitteet, on merkittävä vaikutus motivaatioon suoriutua tehtävästä hyvin. Kaikki tavoitteet ja päämäärät eivät aina toteudu, vaikka ponnistelu olisi kuinka kovaa eikä saavuttaminen ole kiinni vain yksilön motivaatiosta. Eräs mahdollinen selitys on epärealististen tavoitteiden asettaminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita haastavista tavoitteista luopumista. Tärkeintä on se, että yksilö hyväksyy tavoitteet eikä pidä niitä liian vaikeina saavuttaa. Mikäli yksilö ei usko saavuttavansa tavoitetta, ei hän myöskään ole valmis ponnistelemaan sen eteen.

Teorian mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja selkeästä ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Työskentely selkeää tavoitetta kohti lisää suoritusta ja sitoutumista (Locke & Latham, 1990)

Näiden teorioiden pohjalta voidaan siis yhteenvedona todeta, että motivaatiota lisäävät haastavat, mutta kuitenkin saavutettavat sekä selkeät tavoitteet. (Locke & Latham, 1990). Motivaatiota lisää myös suorituksesta odotettu hyöty ja palkkion houkuttelevuus ja erityisesti odotusarvoteorian mukaan palkitsemisen tulisi motivaation lisäämiseksi perustua yksilön suoritukseen. (Murphy & Jackson, 1991). Banduran (1977) teoriaan pohjautuen motivaatiota lisäävät onnistumiset ja kannustus.

#### **2.3.4. Oikeudenmukaisuus ja vapaamatkustajaongelma**

Kuten jo aikaisemmin läpikäydystä teoriasta käy ilmi, liittyy tiimimalliin siirtymiseen vahvasti oikeudenmukaisuus sekä mahdollisuus vapaamatkustajuuteen. Hakosen (2010) mukaan käsitys oikeudenmukaisuudesta eli mikä nähdään oikeudenmukaisena ja koettu oikeudenmukaisuus eli miten tähän reagoidaan vaikuttaa sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja yksilön suoriutumiseen sekä sitä kautta tulokseen. Bartol & Hagman (1992) esittävät, että tiimitason palkitsemisessa oikeudenmukaisuuden kannalta korostuu erityisesti se, miten palkinto jaetaan tiimin jäsenten kesken. Heidän mukaansa palkinto voidaan jakaa joko tasan kaikkien jäsenten kesken tai perustuen henkilökohtaiseen osuuteen tiimin saavuttamasta tuloksesta. Vaihtoehtona on myös, että osa palkinnosta perustuu henkilökohtaiseen suoritukseen ja osa tiimin tulokseen. Kerr & Bruun (1983) mukaan palkkion jako tasan koko tiimin kesken voi johtaa vapaamatkustajaongelmaan. Vapaamatkustajalla viitataan tiimin jäseneseen, joka hyötyy ryhmän jäsenyydestä, mutta ei kannaa omaa osuuttaan tehtävistä. Vapaamatkustajaongelma johtaa Kerr & Bruun mukaan tiimityön negatiivisiin vaikutuksiin eli tiimien jäsenet saattavat vähentää omaa ponnisteluaan, koska muiden ponnistelu hyödyttää heitä.

## 2.4. Muutoksen merkitys ja muutosvastarinta

Muutos on trendisana ja vahva elementti nykypäivän organisaatioissa. Liiketoimintaympäristön muutos edellyttää jatkuvaa reagoitua ja nopeaa muutosta, jotta organisaatiot voivat pysyä mukana kilpailussa. Muutos tarkoittaa organisaation kehittämistä ja toiminnan muuttamista. Varsinkin nopeat suunnan muutokset edellyttävät organisaatioilta radikaaleja toimenpiteitä. Muutostutkimuksessa muutokset on jaettu vähittäisiin muutoksiin ja radikaalisiin transformaatioihin, joissa johto tekee tarkoituksellisia toimenpiteitä, jotta organisaatio saavuttaisi uuden tilan. Tällainen muutos etenee yleensä ylhäältä alas ja vaikuttaa koko organisaatioon. Muutokset tapahtuvat nopealla vauhdilla ja voivat koskea suuria määriä työntekijöitä. (Merrel, 2012.) Tässä tutkimuksessa tiimimalliin siirtyminen on osa isompaa strategista muutosta ja vaikuttaa useilla eri tasoilla. Muutoksilla on vaikutusta organisaation sidosryhmiin, kuten henkilöstöön ja asiakkaisiin. Whelan-Berryn & Somervillen (2010) mukaan työntekijät havaitsevat muutoksen eri tavalla riippuen siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Muutoksen käynnistymiseen ja etenemiseen sekä onnistumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset tekijät, kuten muutos henkilöstön käyttäytymisessä, toimintatavoissa, arvoissa ja asenteissa. Työntekijät ovat loppu kädessä vastuussa muutoksen toteutumisesta, joten työntekijöiden tuki muutokselle on oleellinen. Organisaatiomuutokset koetaan yleensä kuitenkin työntekijöiden keskuudessa negatiivisena. (Whelan-Berry & Somerville, 2010.)

### *Muutosvastarinta*

Uudet asiat saavat aikaan muutosvastarintaa, sillä muutoksia pelätään eikä niihin osata suhtautua. Muutosvastarinta on osa jokaista ihmistä, mutta ihmiset eivät yleensä vastusta kaikkea muutosta. Muutosvastarintaa ei voida kohdata, ellei sitä saada ensin esille. Muutoksissa korostuu avoimen ilmapiirin luominen, kommunikointi, infoaminen siitä, mitä tapahtuu ja miten muutos etenee. (Skyttä, 2005). Mattilan (2007) mukaan henkilöstön reaktiot muutokseen saattavat johtua siitä, että ei ole joko halua, taitoja tai tietoa. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, sillä tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua ja uudet haasteet pelottavat. Muutokseen saattaa liittyä tietämättömyyttä, näkemyseroja tai organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa. Muutokseen voi liittyä myös pelko työpaikan menettämisestä.

## 2.5. Yhteenveto ja teorettinen viitekehys

Tässä kirjallisuuskatsauksessa läpikäydyn aikaisemman teorian pohjalta voidaan muodostaa tutkimusta varten käsitys muutosprosessista tiimimalliin, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Viitekehys esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Muutosprosessi tiimityöskentelyyn

<b>MUUTOSPROSESSI TIIMITYÖSKENTELEYYN</b>	
<b>Muutos kohti tiimejä:</b>	Delegointi → tiimit Kehittämispöessi ja yhtäaikainen prosessien, rakenteiden ja teknologian muutos Muutosvistarinnan huomiointi
<b>Syyt tiimimalliin siirtymiselle:</b>	Kilpailun kiristyminen Muutosnopeus Asiakaskeskeisyys Teknologian kehitys Osaamisen hyödyntäminen
<b>Tiimin määritelmä ja edellytykset:</b>	Ei yhtä määritelmää Kokoonpanolla on vaikutusta Luottamus ja oikeudenmukaisuus Esimiehellä tärkeä rooli
<b>Tiimityöhön siirtymisen edut ja haasteet:</b>	Edut: Joustavuus, osaamisen hyödyntäminen, mahdollisuus tukeen ja apuun, tasapuolisuus ja nopeus  Haasteet: Toiminnan koordinointi ja kommunikointi, motivaatio, epävarmuus, oikeudenmukaisuus ja vapaamatkustajuus.
<b>Tiimien suorituksen arviointi ja tavoitteet:</b>	Selkeät ja haastavat tavoitteet Myös sisäisiä tavoitteita Tiimien osallistaminen tavoitteiden asetantaan Tiimitavoitteet
<b>Motivaation lähteet ja tiimien palkitseminen:</b>	Motivaation lähteitä: selkeät tavoitteet, palkkiot, onnistumiset ja kannustus  Rahallisten kannustimien lisäksi aineettomia palkintoja Tiimitason palkitsemisen mahdollistaminen Kontekstin huomiointi. Tiimipalkitsemisessä sekä etuja, että haittoja

## **Muutos kohti tiimejä**

Tiimityöskentelyyn siirtyminen lähtee liikkeelle organisaation nykytilan arvioinnilla. Skytän (2005) mukaan tiimit ovat 1990-luvulla käynnistynyt vaihe ja askel kohti itseohjautuvuutta sekä asiakaskeskeisyyttä. Jo aikaisemmin Kozlowski et al. (1991) ovat esittäneet, että tiimit kehittyvät eri vaiheiden kautta ja tiimiksi kasvaminen on prosessi. Skyttä (2005) esittää, että tiimiytys voidaan viedä läpi joko järjestelmä- tai prosessikeskeisesti ja tiimiytymisen pitäisi alkaa koko organisaation perusrakenteen muutoksesta. Sisayen (2004) mukaan organisaation prosessien, rakenteen ja teknologisten tekijöiden tulisi tukea muutosta tiimimalliin. Myös Salat et al. (2008) korostavat, että vaikka teknologia ei ole taakka tiimin tehokkuudesta, tulee teknologian olla kuitenkin tiimityötä ohjaavaa. Bedford et al. (2016) tuovat esille, että muutos tiimimalliin vaatii yhtäaikaista muutosta johdon ohjausjärjestelmissä ja tiimimalliin siirtyminen tarkoittaa siirtymistä yksilötason budjettitavoitteista tiimiperusteiseen suoritukseen arviointiin. Guzzo & Dickson (1996) ovat jo aikaisemmin tuoneet esille, että tutkimustensa perusteella itsenäisten työryhmien ja tiimien kehityksellä on suurin vaikutus taloudellisiin lukuihin, mutta taloudellisiin tekijöihin oli vaikutusta myös työn uudelleen organisoinnilla ja lisääntyneellä työntekijän osallistamisella. Tiimien muodostus tuo tehokkuutta organisaatioon, mutta tähän liittyy useampi muutos kuin vain tiimien muodostus. (Guzzo & Dickson, 1996.) Skytän (2005) mukaan muutosprosessi vie aikaa ja uudet tavat toimia saavat aikaan muutosvastarintaa. Whelan-Berryn & Somervillen (2010) mukaan työntekijöiden tuki muutokselle on oleellinen ja työntekijät havaitsevat muutoksen eri tavalla riippuen siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Heidän mukaansa organisaatiomuutokset koetaan usein negatiivisina ja esimerkiksi Mattila (2007) on tuonut esille, että muutokseen saattaa liittyä tietämättömyyttä ja jopa pelkoa työpaikan menettämisestä. Muutoksen onnistumisessa korostuu avoimen ilmapiirin luominen ja kommunikointi muutoksen etenemisestä (Skyttä 2005).

## **Syyt tiimimalliin siirtymiselle**

Kirjallisuuskatsauksessa läpikäydyn aikaisemman teorian perusteella syynä tiimimalliin siirtymiselle on erityisesti kilpailun kiristyminen. Vastatakseen kilpailuun organisaatiot ovat organisoineet työtä tiimien ympärille (Salas et al., 2008). Lisääntynyt kilpailu luo paineita taitojen moninaisuudelle, joustavuudelle ja nopealle reagoinnille.

Tiimien on nähty mahdollistavan näitä piirteitä. (Kozlowski et al., 1999). Skytän (2005) mukaan muutosnopeus kasvaa ja parhailaan tiimi auttaa reagoimaan muutokseen nopeammin. Suurimpana syynä tiimimallille voidaan Skytän mukaan nähdä myös asiakaskeskeisyyden korostuminen sekä teknologian kehitys. Vastataksaan kilpailuun, organisaatioiden on oltava asiakaslähtöisiä ja sopeuduttava muuttuneisiin asiakastarpeisiin nopeasti. Tiimien avulla voidaan Skytän mukaan myös paremmin hyödyntää ihmisten osaaminen ja tiimin avulla halutaan lisätä motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

### **Tiimin määritelmä ja edellytykset**

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella tiimille ei ole olemassa yhtä määritelmää, mutta useimmiten tiimi määritellään kahdeksi tai useammaksi yksilöksi, jotka ovat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa ja joilla on yhteisiä tavoitteita. Tiimejä on olemassa hyvin erilaisia ja tiimien jäsenillä on erilaisia rooleja ja vastuita. Tiimityön vaatimuksia ohjaavat konteksti ja tehtävä ympäristö. (Kozlowski & Ilgen, 2006.) Esimerkiksi Guzzo & Dickson (1996) ovat tutkimuksissaan esittäneet, että tiimin kokoonpanolla on vaikutusta ja organisaation toiminta vaikuttaa siihen, millaisia tiimejä muodostetaan. Tärkeänä vaiheena on nähty tiimien jäsenten valinta ja tiimin osaamispuhjan varmistaminen. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut sen, että tiimien jäsenten ei tarvitse olla fyysisesti samassa paikassa ja puhutaan ns. virtuaalitiimeistä (esim. Bell & Kozlowski, 2002b, Axtell et al., 2004). Hakonen (2010) mukaan luottamuksen saavuttaminen ja oikeudenmukaisuus korostuvat erityisesti tiimeissä, jotka ovat fyysisesti eri paikoissa, sillä sitoutumisen voidaan nähdä olevan haastavampaa. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella esimiehellä on tiimitoiminnassa tärkeä rooli kannustamisessa ja palkitsemisessa. Skytän (2005) mukaan tiimeillä voidaan nähdä olevan erilaisia johtajuusvaihtoehtoja, joiden sopivuus riippuu tiimin tilanteesta.

### **Tiimityöhön siirtymisen edut ja haasteet**

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiimityön etuina voidaan nähdä olevan asiat, joiden perusteella organisaatiot ovat työtä organisoineet tiimeihin.

Esimerkiksi Kozlowski et al. (1991) mukaan tiimit tuovat taitojen moninaisuutta ja joustavuutta. Skytän (2005) mukaan tiimit mahdollistavat paremman osaamisen hyödyntämisen. Hänen mukaansa yksilö saa tiimin jäsenenä yleisiä motivaatiota lisääviä tekijöitä, kuten toiminnan vapautta, osaamisen laajenemisen, kehittymisen mahdollisuuden omien mieltymysten mukaan, mahdollisuuden tukeen ja apuun, tasapuolisuutta sekä nopeutta. Guzzo & Dickson (1996) ovat jo aikaisemmin tuoneet tutkimuksissaan esille, että tiimien muodostus tuo tehokkuutta organisaatioon ja esim. Skyttä (2005) tuo esille, että käytännön kokemusten perusteella tiimit voivat yltää korkeampiin panos-tuotos lukuihin, kuin mikään muu organisointitapa, erityisesti silloin, kun tiimi kehittää toimintaansa ja aidosti oppii tiiminä.

Kirjallisuuden perusteella tiimityöhön siirtymiseen liittyy haasteita, kuten muutoksiin yleensäkin. Kozlowski & Ilgen (2006) tuovat esille, että epäonnistumisia tapahtuu tiimin johtamisessa, koordinoinnissa ja kommunikoinnissa. Myös Salas et al. (2008) tuovat esille haasteet viestinnässä ja toiminnan koordinoinnissa. Heidän mukaansa haasteen aiheuttaa myös puutteellinen yhteistyö tai halu toimia tiiminä eli motivaation puute. Vaikeuksia tiimeille aiheuttavat Salas et. al (2008) mukaan myös useat samanaikaiset tehtävät, epävarmuus, suunnitelmien muuttuminen ja korkea työmäärä. Haasteita aiheutuu tiimityöhön siirtymisessä myös se, miten suoritusta jatkossa arvioidaan ja miten tiimiä palkitaan. Erityisesti näihin liittyen tiimityöhön haasteita aiheuttaa käsitykset oikeudenmukaisuudesta, koettu oikeudenmukaisuus sekä vapaamatkustajaongelma.

### **Tiimien suorituksen arviointi ja tavoitteet**

Esimerkiksi Locken & Latham (2002) mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet lisäävät suorituskyykyä eniten verrattuna siihen, että tavoitteita ei ole määritelty. Myös DeMent (1996) on jo aikaisemmin korostanut, että tiimillä täytyy olla selkeä näkemys tavoitteista. Skyttä (2005) esittää, että taloudellisten ja tehokkuuteen liittyvien tavoitteiden lisäksi tulisi olla myös sisäisiä tavoitteita, esimerkiksi yhteistyöhön liittyen ja palautteen toimivuus sekä tiimin motivaatiotaso. Tavoitteiden ja mittareiden tulisi olla yksinkertaisia, ymmärrettäviä, riittävän tarkkoja, oikeudenmukaisia, dynaamisia ja objektiivisia. Merchant & Van der Steden (2007) mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon tekijät, joihin ei voida vaikuttaa.



Sisayen (2004) mukaan tiimit tulisi ottaa mukaan organisaation päätöksentekoprosesseihin eli osallistaa tiimien jäseniä esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen. Tämä voi Sisayen mukaan lisätä yhteistyötä, työtyytyväisyyttä ja tätä kautta tiimin suorituskykyä. Kokonaan tiimipohjainen ohjaus perustuisi hänen mukaansa siihen, että tiimit itse neuvottelisivat tavoitteista ja loisivat suoritustaritteet.

Locke & Latham (2002) mukaan tiimikohtaiset tavoitteet vaikuttavat tiimin yhteistyöhön, lisäävät panostusta ja tätä kautta tiimin suorituskykyä. Heidän mukaansa tiimitavoitteiden lisäksi on usein yksilötavoitteita, mutta vaikka nämä tavoitteet olisivat yhteensopivia, niin ei suorituskyky ole välttämättä korkeampi molempien tavoitetyyppien esiintyessä. Esimerkiksi Mitchell & Silver (1990) ovat jo aikaisemmin tutkimuksissaan havainneet, että molempien yksilö- ja tiimitavoitteiden olemassaolo ei johtanut korkeampaan suoritukseen, kuin pelkästään tiimitason tavoitteet yksin. Skytän (2005) mukaan tiimivaiheessa tiimin tulisi olla se, jolle sovitaan tavoitteet ja mittarit. Tiimien jäsenten tulisi ymmärtää ja hyväksyä se, että myös yksilön tulokset ja onnistuminen ovat kiinni siitä, että tiimi saavuttaa omat tavoitteensa.

### **Motivaation lähteet ja tiimien palkitseminen**

Motivaatiota lisäävät haastavat, mutta kuitenkin saavutettavat sekä selkeät tavoitteet. (Locke & Latham, 1990). Odotusarvoteoriaan perustuen Murphy & Jackson (1991) esittävät, että motivaatiota lisää myös suorituksesta odotettu hyöty ja palkkion houkuttelevuus. Teorian mukaan palkitsemisen tulisi perustua yksilön suoritukseen. Banduran minäpystyvyysteorian mukaan motivaatiota lisäävät aikaisemmat onnistumiset sekä kannustus. Bonner & Sprinklen (2002) mukaan yksi palkitsemisen muoto ovat rahalliset kannustimet, jotka voidaan nähdä myös motivointikeinoina. Rahallinen palkitseminen ei ole ainoa kannustin, mutta se on yleisin. Bonner & Sprinklen mukaan empiirinen tutkimus osoittaa, että rahallisilla kannustimilla on vaihteleva vaikutus ponnistuksiin ja aikaansaannoksiin, eivätkä ne usein paranna suorituskykyä. Myös Murphy & Jackson (1991) ovat jo aikaisemmin ottaneet kantaa rahalliseen ja ei-rahalliseen palkitsemiseen ja heidän mukaansa sekä käytäntö että tutkimus on samaa mieltä siitä, että palkka on ainutlaatuinen kannustin muoto, mutta myös muut ei-rahalliset kannustimet tulee huomioida.

Hulkko-Nyman (2017) korostaa, että huonosti hoidettu palkitsemisjärjestelmä voi aiheuttaa ikäviä seurauksia: ihmiset voivat kokea palkitsemisen epäreiluksi, mikä laskee motivaatiota. Hänen mukaansa rahallisten kannustimien lisäksi tulisi muistaa erilaiset aineettomat palkinnot, kuten mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä työssä sekä kannustava ja rakentava palaute. Suoriutumisesta palkitsemisen keskiössä tulisi olla hyvä viestintä ja arvostusta välittävä palaute. Tärkeintä on selvittää, mikä oikeasti merkitsee ja mikä koetaan palkitsevana. Uusimpia suuntauksia Hulkko-Nymanin mukaan palkitsemisessa voidaan nähdä olevan niin kutsuttu yhteisöllinen palkitseminen. Skytän (2005) mukaan tiimiytyksen alussa on tärkeää tarkistaa organisaation palkitsemisjärjestelmää niin, että se jatkossa ottaa huomioon tiimin tason ja mahdollistaa tiimikohtaisen palkitsemisen. Hänen mukaansa tiimipalkitseminen voi vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja suoritukseen sekä rohkaista tiimityöhön. Tutkimuksen mukaan (esim. Merchant & Van der Stede, 2007) tiimipalkitsemisessa on sekä etuja että haittoja.

Merchant & Van der Steden mukaan tiimipalkinnot eivät välttämättä tarjoa suoraa ja vahvaa kannustinta ja tiimipalkinnot luovat mahdollisuuden vapaamatkustajuuteen. Heidän mukaansa tutkimusten perusteella ei voida sanoa, johtaako tiimi- vai yksilöperusteinen palkitseminen parempaan lopputulokseen, vaan korostavat, että konteksti on otettava huomioon. Murphy ja Jackson (1991) ovat jo aikaisemmin tuoneet esille, että tiimipalkitseminen nähdään yleensä kulttuurisesti hyväksyttävänä.

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella muutosprosessi tiimityöskentelyyn sisältää useita samanaikaisia muutoksia ja haasteita. Teorian yhteenvedon perusteella voidaan nähdä, että suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyy useita jopa ristiriitaisia аспекteja siirryttäessä tiimityöskentelyyn. Erityisesti kontekstin huomiointi on keskiössä ja siksi empiirisen lisätutkimuksen tarve pankkikontekstissa voidaan nähdä tarpeelliseksi. Empiria-osiossa tarkastellaan tämän viitekehyksen pohjalta Case-organisaation muutosvaihetta tiimimalliin ja tutkitaan tiimimalliin siirtymistä kyseisen yrityksen tiimien jäsenten ja esimiesten näkökulmasta. Muutos tiimimalliin on yritykselle uusi ja osa suurempaa strategista muutosta. Tutkimuksen keskittyessä muutosvaiheeseen, pyritään lisäämään empiiristä ymmärrystä muutoskontekstissa. Ennen tutkimuksen empiriaan siirtymistä ja sen analysointia tämän viitekehyksen perusteella, seuraavassa luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja sen soveltuvuus tutkimukselle.

### **3. TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä sekä perustellaan menetelmän valinta ja soveltuvuus kyseiselle tutkimukselle. Lisäksi pohditaan valitun tutkimusmenetelmän mahdollisia rajoituksia. Erilaisia tutkimusmenetelmiä on tarjolla runsaasti ja eri menetelmät sisältävät erilaisia tiedonkeruu- ja analysointitapoja. Tärkeitä tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tutkittava ilmiö sekä tutkimuskysymysten asettelu. Esimerkiksi kysymykset “miten” ja “miksi” puoltavat case-menetelmän käyttöä (Yin 2003).

#### **3.1. Laadullinen Case-tutkimus**

Tutkimuksessa sovelletaan laadullista tutkimusta, joka on yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä johdon laskentatoimen kirjallisuudessa. Case-tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään tutkimuskohteessa tapahtuvalla havainnoinnilla (Lukka 1999). Tutkimus toteutetaan yhden organisaation laadullisena case-tutkimuksena. Case-organisaatio sekä tutkimuksen käytännön toteutus esitetään seuraavassa luvussa Empiria-osioissa ennen tutkimustuloksia.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä työskentelee itse kohdeyrityksessä ja toimii osana tutkittavaa ilmiötä, joten osallistuvalla havainnoinnilla on suuri rooli tutkimusaineiston keräämisessä. Aikaisemmin vahvaa osallistumista on pidetty haittaavana tekijänä tutkimukselle, mutta Lukka (1999) mukaan field-tutkimusten yleistyttyä osallistuva tutkimustapa on hyväksytympää ja tällaisissa etnografisia piirteitä sisältävässä tutkimuksessa tutkijan jopa oletetaan osallistuvan tutkittavaan ilmiöön.

Case-tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia ajankohtaista ilmiötä todellisessa kontekstissa (Scapens 1990). Siirtyminen tiimimalliin on ilmiönä vahvasti kontekstisidonnainen, joten tämä puoltaa case-menetelmän soveltuvuutta kyseiseen tutkimukseen. Case-tutkimuksen avulla päästään luomaan syvällisempi kuva tutkimusaiheesta ja kyetään kuvaamaan myös mahdollisia ristiriitoja, jotka saattaisivat muilla menetelmillä jäädä havaitsematta. Case-tutkimuksissa aikaisempi teoria ohjaa tiedon keräämistä ja analysointia. Scapensin (1990) mukaan Case-tutkimukset voidaan jakaa vielä käyttötarkoituksensa mukaan eri luokkiin.

Tässä tutkimuksessa on selittävän ja kuvailevan case-tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen taustalla on olemassa oleva teoria, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä.

Usein Case-tutkimuksessa, kuten tässäkin tutkimuksessa, pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut, jotka mahdollistavat syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa on tiedostettava haastattelijan subjektiivinen tulkinta ja henkilökohtainen vaikutus vastauksiin. Haastattelija voi esimerkiksi tahattomasti johdatella ja vaikuttaa haastatteluiden kulkuun. Myös haastateltavien käsitys oikeista tai sosiaalisesti hyväksyttävistä vastauksista saattaa vaikuttaa havaintoihin.

Menetelmän haasteena voidaan nähdä olevan myös se, että aineisto muodostuu liian suureksi, jolloin olennaisen tiedon erottaminen on hankalaa. Aineiston analysointi ja tulkinta vaativat tutkijan subjektiivista tulkintaa ja tutkija vaikuttaa tutkimusprosessiin omien näkemystensä ja uskomustensa kautta. Suuren aineistomäärän vuoksi vain osa havainnoista voidaan nostaa esille, jolloin raportista poisjäävien havaintojen merkitystä ja relevanttiutta tulosten tulkinnan kannalta on syytä arvioida huolellisesti. Teoreettinen viitekehys ohjaa ja auttaa tutkimuksen kannalta keskeisimpien löydösten valintaa ja tutkimuksen eheyttä voidaan parantaa vertailemalla ja analysoimalla teoriaa ja tutkimusaineistoa rinnakkain jatkuvasti tutkimusprosessin aikana. (Ahrens & Chapman, 2006; Scapens, 1990.)

### **3.2. Tutkimusmenetelmän rajoitukset, validiteetti ja reliabiliteetti**

Jokaisella tutkimusmenetelmällä on omat etunsa ja rajoituksensa, jotka on syytä tiedostaa tutkimusmenetelmää valittaessa. Tutkimuksessa on otettava huomioon esimerkiksi tulosten yleistettävyys ja tutkimusmenetelmiin liittyvät myös käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti, joiden avulla arvioidaan tutkimustulosten laatua. Kuten aikaisemmin on mainittu, tutkijan henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat tulkintaan ja sitä kautta koko tutkimusprosessiin, joten täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä. (Scapens, 1990.)

### *Yleistettävyys*

Yksittäisestä case-tutkimuksesta saadun empirian yleistäminen voi olla haasteellista, koska havainnot perustuvat vain yhteen organisaatioon. Vaivion (2008) mukaan laskentatoimen tutkimuksen ei kuitenkaan ole edes tarkoitus tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia. Laadullisen case-tutkimuksen kohdalla voidaan kuitenkin puhua ns. teoreettisesta yleistettävydestä, kun laadullisen tutkimuksen empiirisiä havaintoja sidotaan teoriaan ja aiheesta käytävään tieteelliseen keskusteluun. Empiirisen analyysin pohjalta on mahdollista myötävaikuttaa teoriaan merkittävästikin. (Ahrens ja Chapman 2006)

### *Validiteetti*

Scapensin (1990) mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien tarkoituksenmukaisuutta eli kuinka hyvin menetelmät, tässä tapauksessa teemahaastattelut ja havainnointi, soveltuvat aiheen tutkimiseen eli kuinka hyvin niiden avulla on mahdollista kerätä tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja tutkitaanko sitä ilmiötä, jota on tarkoitus tutkia. Validiteetin varmistamiseksi tulee koko ajan pitää mielessä mitä ollaan tutkimassa ja mitkä ovat tutkimuksen keskeiset tavoitteet.

### *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetti viittaa kerätyn aineiston ja tutkimustulosten luotettavuuteen (McKinnon, 1988). Koska tutkija työskentelee itse case-organisaatiossa, ei ilmiötä ole mahdollista tarkastella täysin objektiivisesti. Toisaalta taas organisaatiossa työskentelevä henkilö saattaa ymmärtää syvällisemmin tutkimuksen kontekstia ja siihen liittyviä taustoja.

Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin parantamiseksi pyritään jatkuvasti tiedostamaan case-tutkimukseen liittyvät rajoitukset. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaation avulla eli moninäkökulmaisuuudella (Scapens, 1990). Tätä pyritään toteuttamaan siten, että haastateltavia on monia ja samoja asioita kysytään useilta henkilöiltä, jolloin aineistoa saadaan kerättyä useammasta eri näkökulmasta. Tutkimuksessa haastatellaan sekä tiimimalliin vasta siirtymässä olevia henkilöitä, että jo tiimissä työskenteleviä ja lisäksi esimiehiä johdon näkökulman saamiseksi. Haastatteluiden lisäksi havainnoidaan työskentelyä ja työilmapiiriä, jolla pyritään havaitsemaan ristiriitoja haastatteluiden ja tutkijan henkilökohtaisten havaintojen välillä.

## **4. EMPIRIA**

Tämä luku käsittää tutkimuksen käytännön toteutuksen sekä tutkimustulokset. Aluksi esitellään tutkimuksen konteksti eli tutkimukseen valittu case-organisaatio ja kyseisen organisaation tilanne. Seuraavana esitetään yhteenveto haastatteluiden toteutuksesta ja tämän jälkeen tutkimuksen empiiriset havainnot.

### **4.1. Tutkimuksen konteksti**

#### **4.1.1. Case-organisaatio**

Tämän tutkimuksen case-organisaationa toimii kansainvälisesti toimiva monikansallinen finanssipalvelukonserni, jonka liiketoiminnan tuotot vuonna 2017 olivat 9,5 miljardia euroa. Yhtiöllä on toimipaikkoja 17 eri maassa ja se työllistää yli 30.000 henkilöä. Tutkimuksessa keskitytään tämän pohjoismaisen pankin Suomen sivuliikkeen Personal ja Business Banking liiketoiminta-alueille ja tutkimus kohdistuu erityisesti asiakaspalvelussa työskenteleviin henkilöasiakaskonttoreihin ja yritysyksiköihin Etelä-Suomen alueella.

Yritys valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska osana laajempaa strategista muutosta, aikaisemmin pääosin yksilöinä toimineet pankkineuvojat ovat siirtymässä tiimimalliin. Tämä on mielenkiintoinen konteksti tiimitutkimukselle, koska asiakasvastuullisten muutos tiimimalliin on organisaatiossa uusi ja tutkimuksen aikana muutos on päällä.

Tutkimuksessa ei tarkemmin syvennytä strategiseen muutokseen, mutta tutkimuksen kontekstin ymmärtämiseksi on tärkeää kuvata organisaatiossa vallitsevaa tilannetta ja taustaa tiimimalliin siirtymiselle. Seuraavassa kappaleessa esitellään pääpiirteittäin laajempaa strategista muutosta ja syytä sen taustalla.

#### **4.1.2. Finanssialan murros**

Finanssiala on suuressa murroksessa ja edessä on koko toimialaa koskeva rakenteellinen muutos. Suurimpina syinä koko alaa ravistelevalle muutokselle on nopea teknologinen kehitys, asiakkaiden tarpeiden muutos sekä kasvava sääntely.

Digitalisaatio ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja pakottavat perinteiset toimijat miettimään omaa liiketoimintaansa. On ennustettu, että lähitulevaisuudessa finanssituotteita- ja palveluita tuottavat vahvasti muutkin kuin alan perinteiset toimijat. Lainsäädäntöä muutetaan, koska markkinoille halutaan lisää kilpailua, esimerkiksi uusi maksupalveludirektiivi PSD2 määrää, että pankkien on tarjottava kolmansille osapuolille pääsy esim. ylläpitämilleen maksutileille. Mukaan tulee uusien startup-firmojen lisäksi isoja toimijoita, kuten Google ja Facebook. Finanssimaailman digitalisoituminen ja markkinan muutos ovat perinteisille toimijoille sekä uhka, että mahdollisuus. Markkinoiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä perinteisillä finanssitoimijoilla on vaihtoehtona olla muuttumatta, jolloin riskinä on kuihtuminen kokonaan pois, kun ansainta perinteisistä liiketoiminnoista pienenee. Toisena vaihtoehtona on toiminnan tehostaminen ja uudistuminen toimialan rajoissa. Jotkut toimijoista ovat myös lähteneet muuttamaan toimintaansa niin, että jatkossa merkittävä osa ansainnasta tulee aivan uudelta liiketoiminnasta. Tehostaminen ja teknologian kehitys johtavat esimerkiksi taustatöiden robotisoitumiseen. Paljon työtä automatisoituu, jolloin tietynlaista työtä häviää. Toisaalta liiketoiminnan muutos tuo mukanaan vaatimuksen uudelta osaamisesta. Uutta osaamista ja työvoimaa tarvitaan esimerkiksi järjestelmämuutosten toteuttamiseen.

#### **4.1.3. Case-organisaation muutosohjelma**

Case-organisaation ylemmän johdon mukaan pankkitoiminta on murroksessa ja muutos on nopeaa. Muuttuva toimintaympäristö haastaa ja luo mahdollisuuksia pankkiliiketoiminnan kehitykselle. Muutoksen taustalla suurimpina tekijöinä ovat muuttuneet asiakastarpeet ja kilpailukyvyyn varmistaminen. Kuten edellä esitetty, nopea teknologinen kehitys luo uusia liiketoimintamalleja ja tämän myötä kilpailu kiristyy. Taustalla on myös kaupungistuminen ja kasvun painottuminen kasvukeskuksiin sekä pankkeihin kohdistuva regulaation kiristyminen ja compliance vaatimukset. Asiakkaan odotukset pankkipalveluista muuttuvat ja muutoksia tehdään, jotta voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Toimintamallin muutos on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Johdon mukaan muutos vaatii isoa organisaatiokulttuurin muutosta. Toimintakulttuurin täytyy muuttua, jotta selvittää toimialan rakenteellisesta muutoksesta.

Case-organisaatio uudistaa palvelumalliansa ja lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Käynnissä olevan muutosprosessin tavoitteena on mukauttaa prosessit ja järjestelmät asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Tavoitteena on digitaalinen, ketterä, tehokas ja vahva pankki. Organisaation muutosprosessi on ollut käynnissä jo kaksi vuotta. Konsernissa on vahvistettu merkittävästi compliance- ja riskienhallintatoimintoja sekä investoitu tekniikkaan, kuten peruspankkijärjestelmään ja muihin IT-järjestelmiin sekä digitaalisiin pankkipalveluihin. Muutoksen investointivaihe on kasvattanut kuluja huomattavasti ja konsernin kulurakenteen muuttamiseksi ja tehostamiseksi on käynnistetty muutosprosessin seuraava vaihe. Pankin muutoksessa ei ole kyse ainoastaan tekniikasta ja prosesseista vaan myös ihmisistä. Muutosprosessi vaatii muutosta henkilöstön osaamisessa ja kilpailukyvyn varmistamiseksi organisaation on tarkoitus vähentää henkilöstöä. Tämän tutkimuksen aikana käytiin yhteistoimintaneuvotteluita ja nämä kohdistuivat tutkimuksen kohteena oleviin yksiköihin, sillä erityisesti näillä Personal ja Business Banking liiketoiminta-alueilla oli tutkimuksen aikaan henkilöstön vähennystarpeita.

Tässä muutoksen seuraavassa vaiheessa osaamista pyritään keskittämään yhä enemmän ja luomaan tehokkaita ja automaattisia prosesseja. Tavoitteena on asiantunteva palvelu joustavasti ja kustannustehokkaasti. Erityisesti korostuvat digitaaliset palvelut ja valtakunnalliset verkostot. Digitaalisten palveluiden kehittämiseen investoidaan edelleen ja tulevaisuudessa neuvonta tapahtuisi enenevässä määrin etänä digitaalisissa kanavissa, kuitenkin pankin edelleen ollessa vahvasti läsnä kasvukeskuksissa. Painopiste on jatkossa strategisessa henkilökohtaisessa neuvonnassa ja helppokäyttöisissä digitaalisissa palveluissa. Organisaatiota on tarkoitus madaltaa ja tehdä siitä joustavampi hyödyntämällä robotisaatiota ja prosessien automatisointia. Manuaalista työtä keskitetään palvelukeskuksiin toiminnan tehostamiseksi. Jotta saavutetaan asiakaslähtöisyys, vaaditaan yhteistyötä yli organisaatorajojen ja uusia tapoja tehdä työtä.

Organisaation johdon mukaan muutosprosessi etenee vaiheittain ja muutoksista tiedotetaan paikallisesti vakiintuneiden käytäntöjen mukaan heti kun se on mahdollista. Johto pyrkii avoimuuteen ja vuoropuheluun henkilöstön edustajien kanssa. Johdon mukaan tulevaisuus on hämärän peitossa, eikä kukaan osaa vastata kysymykseen, minkälaiseksi pankkitoiminta tulevaisuudessa tulee muotoutumaan.



## 4.2. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiria on kerätty pääasiassa case-organisaation Personal ja Business Banking liiketoiminta-alueiden pankkineuvojien ja esimiesten teemahaastatteluista. Haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää tiimin jäsenten ja esimiesten näkökulmasta muutosta tiimimalliin. Haastattelurunko löytyy tämän tutkielman liitteistä. Haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana case-yrityksen toimitiloissa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja yhteensä 12 henkilöä haastateltiin. Haastateltavista kaksi toimii esimiehinä, kolme henkilöä työskentelee jo tiimissä ja haastateltavista seitsemän on siirtymässä tiimimalliin. Työvuosia haastateltavilla oli pankissa kertynyt 2,5 vuodesta 35 vuoteen. Suurin osa haastatteluista tapahtui fyysisesti kasvotusten ja osa Skypen välityksellä. Taulukossa 2. esitetään yhteenveto haastatteluista. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi kunkin haastattelun jälkeen. Nauhoituksia ja litterointeja analysointiin yleisemmällä tasolla keskeisten havaintojen saamiseksi jo ensimmäisten haastatteluiden jälkeen. Tällöin pystyttiin myös jonkin verran muokkaamaan kysymyksiä seuraavia haastatteluja varten. Tavoitteena oli alustavalla analysoinnilla ja kysymysten muokkauksella selvittää mahdollisia ristiriitaisia vastauksia ja syitä näihin havaittuihin ristiriitaisuuksiin. Haastatteluiden edetessä tietyn tyyppiset vastaukset alkoivat toistua ja yhä vähemmän uutta tutkittavaan aiheeseen liittyvää tietoa nousi esille. Tämän perusteella teemahaastatteluiden voitiin nähdä saavuttaneen niin kutsuttu saturaatiopiste eli tutkimusaineistoa voitiin ajatella olevan riittävästi.

Tiimien jäsenten ja esimiesten haastatteluiden lisäksi aineistoa on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla jo pidemmän ajan. Tutkielman tekijä on työskennellyt case-organisaatiossa yrityksen pankkineuvojana kohta kolme vuotta, toimii itse tiimin jäsenenä ja on osana muutosprosessia. Havainnot ja ymmärrys tutkimusympäristöstä auttavat aineiston analysoinnissa, mutta on myös tiedostettava selkeästi, että tutkijan ollessa itse osa tutkittavaa ilmiötä sekä haastattelijan ja haastateltavien tuntiessa toisensa, aiheuttaa tämä haasteita objektiivisuudelle. Tutkijalla on työssään ollut myös pääsy esimerkiksi liiketoiminta-alueiden säännöllisiin skype-palaveriinhin, joiden avulla on ollut mahdollista havainnoida viestintää muutoksesta sekä ylemmän johdon näkemyksiä strategisesta muutoksesta sekä muutoksesta tiimimalliin.

Taulukko 2. Yhteenveto haastatteluista.

Pvm	Tehtävä organisaatiossa	työvuod et	haastattelun kesto min.
16.1.	Pankkineuvoja A	2,5	55
22.1.	Konttorinjohtaja A	34	32
23.1.	Yrityksen pankkineuvoja A	30	34
25.1.	Yrityksen pankkineuvoja B	13	32
26.1.	Specialist, luottopäätöstuki	17	30
30.1.	Yrityksen pankkineuvoja C	7,5	43 *
1.2.	Pankkineuvoja B	3	36
2.2.	Konttorinjohtaja B	19	33
12.2.	Yrityksen pankkineuvoja D	31	21 *
12.2.	Yrityksen pankkineuvoja E	10	32 *
15.2.	Yrityksen pankkineuvoja F	35	21 *
15.2.	Yrityksen pankkineuvoja G	32	22 *
haastatteluiden kesto yhteensä 6 h 31 min.			

\*haastattelu toteutettu Skypen välityksellä.

### 4.3. Tutkimuksen empiiriset havainnot

Seuraavaksi esitetään haastatteluiden ja havaintojen pohjalta saatuja näkemyksiä case-yrityksen tiimimalliin siirtymisestä.

#### 4.3.1. Muutos tiimimalliin

Haastatelluissa henkilöasiakas- ja yrityskonttoreissa on käynnissä muutos tiimimalliin. Haastateltavilla pankkitoimihenkilöillä on aikaisemmin ollut omat asiakassalkut ja vastuu omista asiakkaistaan. Tavoitteet on asetettu yksilöille liittyen aktiviteetteihin, myynteihin ja tuottoihin. Seuranta on tapahtunut pääosin yksilötasolla. Muutos tiimimalliin tarkoittaa, että siirrytään “minun asiakkaista” “meidän asiakkaisiin” ja arvioidaan yksilöiden sijaan tiimejä. Muutos on tutkimuksen aikana vaiheessa. Osa haastateltavista on jo siirtynyt tiimimalliin ja osa vasta siirtymässä. Haastateltavilta kyseltiin tämän hetkistä tilannetta, ja ne ketkä ovat vasta siirtymässä tiimimalliin, kokevat, että periaatteessa ovat tiimissä, mutta käytännössä tiimi ei vielä toimi, vaan työtä tehdään yksin:

*“Eiks me yksin työskennellä, en mä tiä onhan meillä tiimi, mutta on tää aika yksinäistä.” (Yrityksen pankkineuvoja E)*

*“Enemmäki yksin käytännössä. Ei ole pinnalla pidetty tiimimallia, on siitä ollut puhetta, mutta lähinnä lomaturaukset missä näkyy, että tiiminä jonkun verran tehdään töitä. Jokainen hoitaa omat asiakkaansa. Nimi, kun lukee, se on oma asiakas hoidettavaksi.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Muutoksen vaikutukset omaan työhön olivat vielä hyvin epäselviä ja osa oli huolissaan oman työn jatkumisesta tai tehtävänkuvan muutoksesta. Osa pohti, mitä muutokselta toivoisi ja minkälaisia vaikutuksia muutoksilla on:

*“Olettaisin, että ei aina ole niitä omia asiakkaita. Voi asioida kenen tahansa asiakkaan kanssa. Näkisin sen niin että saatavuus varmasti paranee. Miten se konkreettisesti vaikuttaa, niin pitää olla paljon paremmat muistiinpanot. Pitää muuttaa se työteko sellaiseksi, että kuka tahansa pystyy jatkamaan siitä mihin itse jäänyt.” (Yrityksen pankkineuvoja E)*

*“Toivon että vaikuttaisi silleen, että tiimissä työskennellään enemmän. Ei ole väliä kuka palvelee ketäkin asiakasta. Silloin työt ehkä jakaantuisi tasapuolisemmin. Tulee sellainen tunne, että miksi mulla on töitä ja toiset istuvat. Osaaminen jakaantuu silloin ryhmässä eri lailla. Tietyt tehtävät ei ole oma juttu, olisi helpompi sanoa, että hoida sä asiakkaan tämä puoli niin mä hoidan tämän. Kun ei vielä olla tiimissä tulee sellainen tunne, että en voi laittaa toisen hoidettavaksi, koska se on mun asiakas.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Jos puhutaan pelkästään tiimimallista, niin ei varmaan hirveen paljon vaikutusta, ehkä enemmänkin, että olisi mahdollisuus keskittyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen eikä tarvitse osata kaikesta kaikkea. Mutta jos puhutaan laajemmasta muutoksesta, aika vaikea sanoa miten vaikuttaa työhön, riippuu mitä tulee, onko edes töitä ylipäätään. Voi olla aika isotkin muutokset tai sitten mitä viimeisimmät rivien välistä ollut luettavissa voi olla, ettei tule muutosta juuri ollenkaan. Jää nähtäväksi.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä muutoksella tavoitellaan ja selkeimmin nousi esille saatavuus, asiakkaiden palvelu joustavammin ja paremmin, jota myös johto korosti alueen Skypeissä muutoksen syiksi. Ylemmän johdon mukaan tavoitteena on asiantunteva palvelu, valtakunnallinen verkosto, kehittyminen paremmiksi myyjiksi sekä tiimin voima. Asiakkaiden käyttäytymisen muutos ja kilpailuedun saaminen vaativat kulttuurin muutosta ja uusia työtapoja. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että vaikka muutoksen tavoitteet ymmärretään ja osasta ollaan samaa mieltä, niin muutosta myös kyseenalaistetaan ja erityisesti ollaan huolissaan siitä, että asiakkaalle ei jatkossa ole yhteyshenkilöä:

*“Asiakkaiden palvelu paremmin ja joustavammin. En tiedä toteutuuko. moni asiakas ehkä tullut asiakkaaksi siksi, että on oma yhteyshenkilö, voi olla haasteellista.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*Se mitä sanotaan, että tavoitellaan on se, että asiakas saa joustavasti ja nopeasti meidät kiinni, pääsee neuvotteluihin ja asia tulee hoidettua. Ja kyllä näen samalla tavalla. Nyt esim. poistuneet yhteyshenkilöt/asiakassalkut/käytännössä asiakasvastuu. En vastaa enää tietystä asiakaskunnasta vaan nyt meillä on tiimi, joka vastaa tiimin asiakkaista. Onhan se nyt oikeasti aika hyvä, ei tarvitse venaila kolmea viikkoa aikaa mulle tai jollekin toiselle, vaan saa ensimmäisen vapaan ajan, on se verkossa tai missä vaan, se saatavuus tulee siitä.” (Pankkineuvoja A)*

*“Tiedän mitä tavoitellaan, sitä että asiakkaille helppoa, saatavuus on helppoa. Toisaalta nyt asiakas pystynyt yhden henkilön kanssa asioimaan, eikä ole tarvinnut kertoa kaikkea alusta, se jää tiimimallissa ehkä heikommalle. Siinä korostuu se mistä ollaan niin monta kertaa puhuttu, muistiinpanot. Siinä paljon tekemistä, koska nyt työskentelee yksin ja tietää mitä itse tehnyt.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Muutoksella tavoitellaan kahta suurta asiaa, toinen on se, että maailma muuttuu, niin meidän pitää olla ajantasalla ja tiimimallissa itsensä ajantasalla pitäminen helpottuu. Toinen iso asia on asiakastyytyväisyys. Nyt kun tulee tiimimalli, saadaan laajemmalle asiakkaan palveleminen, nopeammin. Meistä tulee enemmän ammattilaisia tiimissä ja asiakkaalle se on hyväksi.” (Konttorinjohtaja A)*

Teorian mukaan, muutos tulisi viestiä organisaatiossa selkeästi ja osallistaa työntekijät muutokseen. Syyt muutokselle tulisi esittää selkeästi ja muutoksen onnistumiseksi työntekijöiden tulisi ymmärtää syyt muutoksen taustalla. Haastatteluissa selvitettiin, onko syyt muutokselle esitetty selkeästi ja useista vastauksista kävi ilmi, että syiden ja erityisesti perusteluiden osalta kommunikointia olisi pitänyt olla enemmän.

Vaikka tiedotusta on ollut paljon ja johdon mukaan asioista on tiedotettu heti, kun se on ollut mahdollista, niin erityisesti muutokseen eteneminen vaiheittain on tuntunut monista hankalalta. Myöskään seurantamenetelmät, toimintatavat tai työvälineet eivät ole tukeneet muutosta:

*“Ehkä on esitetty selkeästi, mutta onko perusteltu selkeästi, niin ei mun mielestä. En tiedä mitä asiakkaat oikeasti hyötyvät.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Ei ole esitetty selkeästi. On selkeää, että asioiden pitää muuttua, mutta itse muutos liian suuri pala yhdellä kertaa. Varmasti tulee asiakasmenetyksiä ja henkilöstömenetyksiä, joita on jo tullut ja uskon että lisää lähtee. Silkkää tyytymättömyyttä työhön liian suuri ja epäselvä muutos.” (Pankkineuvoja A)*

*“Ei ole ihan selkeästi. Syynä voi olla se, että se on tapahtunut vaiheittain ja meidän työkalut eivät ole olleet tukemassa muutosta. Suurin muutos, että aikaisemmin omat asiakkaat ja tiimissä on tiimin salkku/asiakkaat. Työvälineet eivät ole taipuneet siihen. On ollut henkilökohtaiset tavoitteet ja sen on ollut yksi iso syy, miksi ei ole lähdetty selkeämmin ajamaan tiimimallia ja tavoitteita. Uuden organisaatiomuutoksen myötä, tämä on se vaihe missä oikeasti tiimimalli tulee käyttöön. Hankala saada luottamus, kun henkilötasolla seurataan. Ensisijaisesti hoitaa omat asiakkaat ja sitten kaverin.” (Konttorinjohtaja A)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten muutos on heidän mielestään edennyt ja kävi ilmi, että muutos ei ole konkreettisesti yrityspoolella juurikaan edennyt, mutta henkisesti ollaan valmiimpia tiimimalliin. Vastausten perusteella erityisesti viestinnässä olisi parantamisen varaa ja koetaan, että konttoritaso ei pysy muutoksessa mukana. Esimiestasolla kuitenkin koettiin, että muutos on edennyt järjestelmällisesti ja muutoksessa ollaan nyt päästy konkretiatasolle. Whelan-Berryn & Somervillen (2010) mukaan työntekijät havaitsevat muutoksen eri tavalla riippuen siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Empiria tukee tätä havaintoa, sillä vastausten perusteella muutos koetaan hyvin eri tavoin. Osan mukaan muutos on edennys rytinällä ja nopeasti, kun taas toiset kokevat, että muutos on edennyt hitaasti tai ei ollenkaan:

*“Rytinällä, itse pystyn sopeutumaan aika hyvin muutokseen ja menen virran mukana, mutta kaikki ei ole sellaisia, joillekin tosi vaikeaa.” (Pankkineuvoja B)*

*“Tuntuu, että järkeentyy tietyissä palveluissa, kaikki asiakkaat ei voi mennä digiin. Liian suuri kokonaiskuva ja hahmotelma, mutta ei alaotsikoita, että miten se tehdään. Halutaan että asiat menisivät näin, mutta konttoritasolla arjen ymmärrys ei ole mukana.” (Pankkineuvoja A)*

*“Hitaasti ja huonosti ja epäselvyyksiä. On oman alueen luennot ja koko Suomen luennot, toistetaan samoja, ei ole tullut mitään uutta. Tätä on hitaasti mennyt. On joutunut löysässä hirressä olemaan ja miettimään.” (Yrityksen pankkineuvoja G)*

Teorian mukaan muutos aiheuttaa epävarmuutta, koska uudet haasteet pelottavat. Muutokset koetaan työntekijöiden keskuudessa usein negatiivisina. (Whelan-Berry & Somerville, 2010.) Haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä muutoksen haastavuudesta ja miten he kokevat voitavansa vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Kävi ilmi, että suurin osa ei koe itse muutosta tiimimalliin haastavaksi, mutta yhtäaikaiset muutokset ja epätietoisuus siitä, mitä tulee tapahtumaan, aiheuttavat ahdistusta. Muutosvastarintaa on aina olemassa ja pitkään voimassa olevien toimintatapojen muuttaminen on haastavaa. Osa myös kokee haastavana tulevan tekniikan ja sen, miten seuranta jatkossa tapahtuu ja mahdollistaako muutos vapaamatkustajuutta.

*“En koe haastavaksi sitä muutosta, että palvelee kaikkia asiakkaita mutta ehkä tekniikkapuoli eli miten seurataan ja miten se tulee oikeasti menemään, niin sen koen haasteelliseksi.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Ei muuten varmaan olisi haastava, mutta siinä vaiheessa, kun oma työpaikka ja elanto kiinni, niin on haastavaa. Ilman YT:itä voisi olla siedettävä En koe, että olen muutosvastainen, mutta nyt kun siinä on oma palkka kiinni.” (Pankkineuvoja A)*

*“Kun muutetaan yksilötason tekeminen tiimitason tekemiseksi, siinä on haastetta. Meillä on ne jotka muutenkin tekee ryhmässä ja sitten on niitä jotka haluaa tehdä yksilöinä töitä, miten yhdistää ne, että yhteinen tahtotila saavutetaan. Usein tulee kysymys, että mitä jos ei kaikki olla yhtä ahkeria, pääseekö joku ratsastamaan tiimin avulla. Vapaamatkustajuus, oikeudenmukaisuus ollut kielteisenä ajatuksena.” (Konttorinjohtaja A)*

Muutoksen onnistumisen kannalta koettiin tärkeäksi se, että ollaan avoimin mielin, haastetaan ja keskustellaan sekä ohjataan asiakkaita muutoksen kannalta oikeaan suuntaan:

*“Positiivisella asenteella ja antamalla mielipiteitä, ehkä haastamalla. En tiedä miten ollaan valmiina vastaanottamaan haastoa...Tiimimallimaisesti käsitellä. Keskustelua, jossa voi olla eri mielipiteitä. Eihän muutosprosessi tapahdu jos kaikki on spanieleita.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Yrittää pitää tiimissä positiivista ajatusmallia, ehkä kuitenkin pitkässä juoksussa auttaa tekemään työtä paremmin, vaikka nyt tuntuu, että vaikeutetaan.” (Pankkineuvoja B)*

*“Yrittää olla mahdollisimman paljon, ettei antaisi tän vaikuttaa omaan työskentelyyn, mutta kyllähän sen näkyy ilmapöörissä. On mentävä mukana. Oma vaikutusmahdollisuus keskustelun kautta, mutta on päätetty korkeammalla tasolla kuka jää ja minne.” (Pankkineuvoja A)*

Yleisesti muutos tiimimalliin koettiin hyvänä asiana, mutta huolta aiheutti se, miten asiakkaita jatkossa palvellaan ja miten muutos teille viestitään. Vastauksissa korostui se, että tiimimalli toimii, jos tiimillä on selkeät sovitut pelisäännöt ja kaikki jäsenet noudattavat niitä.

Ristiriitoja aiheutuu työn järjestämisestä ja tällä hetkellä tekniikka ei tue tiimityöskentelyä.

Haasteita aiheuttaa se, että edelleen ajatellaan: “ei toi ole mun asiakas, ei kuulu mulle”:

*“Niin kauan kuin lukee jonkun henkilön nimi asiakkaan alla, niin vaikeata luopua, että ei ole oma tai jonkun muun asiakas, vaan voi hoitaa kaikkia samanlailla. Järjestelmät ei tue muutosta.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Riskinä se, että kun seurantaa on joka tapauksessa siellä yksilötasolla, niin joku siellä sitten poimii rusinat pullasta....Helposti eriarvoistumista tulee tiimin sisällä tossa tilanteessa ja saattaa aiheuttaa myös tosi isoja ristiriita tilanteita...Riippuu miten töitä jaetaan.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

*“Uskon siihen, että saattaa mennä hetki aikaa, mutta kun siihen pääsee ja ihmiset sisäistää, että nyt ollaan tiimimallissa ja toimintatapa on vähän erilainen. En usko, että sitten enää halutaan välttämättä takaisin.” (Konttorinjohtaja A)*

### 4.3.2. Näkemykset ja kokemukset tiimityöstä

Tiimityön etuina haastateltavat kokivat erityisesti töiden mahdollisesti paremman ja tasaisemman jakautumisen, mahdollisuuden saada erilaisia asiakascaseja sekä avun saamisen ja yhteisöllisyyden. Hyvänä asiana koettiin osaamisen jakaminen ja mahdollisuus erikoistumiseen. Asiakkaan puolelta etuna nähdään saatavuuden paraneminen sekä se, että työt eivät jäisi oman loman takia hoitamatta. Vastauksissa korostui kuitenkin, että tiimityöstä saatavat edut riippuvat siitä, minkälaisia ihmisiä tiimissä on ja miten tiimi toimii. Tärkeää on töiden jakaminen tasaisesti ja yhteiset toimintatavat:

*“Asiakas tavoittaa helposti jonkun henkilön. Pystyisi jakamaan töitä enemmän ja erilaisia caseja, ei tiettyä omaa yksipuolista salkkua Uusi näkökanta asioihin, näkee jotain ehkä mitä toinen ei ole nähnyt. Paljon kiinni tiimistä, miten hyvin toimii, minkälaisia ihmisiä siellä on ja onko kauhean semmoisia, jotka haluaa auttaa ja sellaisia, jotka käyttävät toisten avuliaisuutta hyväksi.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Saa keskittyä siihen mitä oikeasti tykkää tehdä. Ennen tuli kaikkea tuutin täydeltä ja piti vain itse hoitaa ja oli epätasapainossa työmäärä. Joillakin pursusi kalenteri ja joillakin vajavainen. Nyt aika tasaisesti jakautunut. Saa tehdä mitä tykkää ja työt jakaantuu tasaisesti.” (Pankkineuvoja B)*

*“Kyllähän se parhaimmillaan on yhteisöllisyyttä, mitä nyt tietysti avokonttorityöskentelykin on tehnyt aika paljon verrattuna siihen että jokainen työskentelee omassa työhuoneessaan, mutta varmasti tiimimallissa vielä enemmän, riippuen miten töitä jaetaan, varmasti toisi vielä enemmän keskustelua työkaverin kanssa. Eikä tuijotettaisi vaan sitä omaa näyttöpäätettä.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Tiimityön heikkouksina nähtiin se, että työnjako voi olla epäreilua ja mahdollisuus vapaamatkustajuuteen lisääntyy. Haasteita aiheutuu, jos yhteistyö ei toimi ja tiimiläiset eivät luota toisiinsa. Mahdollisena ongelmana koettiin myös se, että fokusoidutaan liikaa ja ajatellaan omaa erikoistumisaluetta eikä asiakkaan parasta. Asiakkaat voivat kokea ongelmana sen, että ei ole jatkossa omaa yhteyshenkilöä, joten miten varmistetaan saatavuus:

*“Joku kuorii kermat päältä ja ne ei niin kivat hommat jää tekemättä, kukaan ei niihin halua tarttua.” (Yrityksen pankkineuvoja F)*

*“Pelkään sitä, että nyt kun ollut omat asiakkaat jokainen hanskannut ne omat ja yrittänyt saada hyvää tuottoa. Kun on tiimi, niin sieltä pystyy joku luistamaan. Varmaan sairaslomat lisääntyy. Ei ole enää sitä vastuuta samalla tavalla... Sä et joudu tiimissä ottamaan semmoista vastuuta, kun sä yksin joudut ottamaan. Otan ton työn tosta, tosta tulee hyvät tuotot ja tota mä en ota, rusinat pullasta. Pystyy luistamaan ihmiset. Ei ole semmoista tsemppiä, pelkään että ollaan helpommin pois töistä, ei ole sitä vastuun ottamista. Tiimissä ei ole omia tavoitteita ei tarvitse päästä mihinkään, voit mennä tiimin virran mukana.” (Yrityksen pankkineuvoja G)*

*“Eri työt nähdään eriarvoisina sekä työnantajan että tekijöiden näkökulmasta. On aika isokin heikkous siinä mielessä, miten tiimityö saadaan pyörimään. Jos sen saisi järkevästi ratkaistua en näe muita heikkouksia, pois lukien, että jos mieltii etenemistä, jos jokainen tiimin jäsen nähtäisiin samanarvoisena tiimin jäsenenä, niin miten pystyisit sitten etenemään yksilönä.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Tiimien jäsenten mukaan tiimi tuo lisäarvoa asiakkaalle, jos tiimi toimii oikealla tavalla. Tiimin nähdään lisäävän erityisesti saatavuutta ja nopeutta ja asiantuntemusta. Asiakkaat saattavat olla tottuneita tiettyyn henkilöön, joten jatkossakin asiakkaalla on mahdollisuus varata aika haluamalleen henkilölle:

*“Kyllä varmastikin ainakin siitä näkökulmasta, että tiimissä on asiantuntemusta varmasti enemmän kuin mitä yhdellä ihmisellä on ja tietysti myöskin se, että saa todennäköisesti hoidettua ne asiansa nopeammin kun tekijöitä on useampi, ei tarvitse odottaa milloin oma neuvoja on vapaana kahden viikon päästä vaan voi saada ajan jopa tälle päivälle.” (Pankkineuvoja A)*

Haastatteluissa kyseltiin tiimien jäseniltä, mitä tiimimalliin siirtyminen heidän mielestään edellyttää. Vastausten mukaan tiimimalliin siirtyminen ja sen onnistuminen on tiimien jäsenistä kiinni. Haastatteluissa kävi ilmi se, että tiimien kokoonpanolla on vaikutusta ja osaamis pohjan tulisi olla laaja. Esimiehiltä selvitettiin tiimien muodostusta, mutta kävi ilmi, että suurin osa tiimeistä muodostetaan konttorissa olemassa olevista henkilöistä ja ainoastaan kasvukeskuksissa on mahdollisuus muokata tiimejä:



*“Tiimille tosi tärkeää että ei kenestä tahansa voi muodostaa oikeasti tiimiä. Pitäisi katsoa että ihmiset olisi sellaisia. Mikä ei onnistu tässä tilanteessa, kun luodaan tiimejä konttoreista. Mutta pitäisi olla erilaisia, eri osaamistasoja, että tiimi olisi toimiva. Pitää olla hyvät välit tiimin kesken. Kaikkien pitää ottaa kaikki huomioon, on asia mikä tosia tärkeää. Ei voi käyttää ketään hyväksi. Tiimi on tiimi, ei saisi olla ketään ylitse muiden, eikä saisi ketään käsitellä niin. Eihän aina kaikkien kemiat vaan toimi.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Kun tiimit perustetaan, tärkeintä pitää mielessä ensin miksi ja sitten miten. Hyvä olisi jos vapaaehtoisuuden pohjalta, mutta uskon, että se ei onnistu. Muodostuu sen pohjalta, missä asuu ja mitä tekee, mitä osaamista on. Isoilla paikkakunnilla helpompaa, tulee enemmän tiimejä. Pienellä paikkakunnalla ei pysty samalla tavalla vaikuttamaan vaan käytännössä tiimi on ne henkilöt ketä siellä on. Isommilla kasvukeskuksilla, missä enemmän jäseniä ja tiimejä, pystyy helpommin muokkaamaan tiimin...Yksilö voi pärjätä toisessa tiimissä paremmin ja toisessa huonommin.” (Konttorinjohtaja A)*

Muutos tiimimalliin edellyttää erityisesti ajattelu- ja toimintatavan muutosta. Myös järjestelmien pitäisi tukea tiimityötä:

*“Ohjelmat ei tällä hetkellä tue, ohjelmat pitäisi ensin saada kuntoon, että toimisi saumattomasti. Edellytyksenä se, että meidän toimihenkilöt muuttaa ajatuksen päässä, että nyt toimitaan tiimissä eikä ole omia asiakkaita ja niistä pidetään henkeen ja vereen kiinni. Vaatii meiltä avointa suhtautumista.” (Yrityksen pankkineuvoja E)*

*“-99 vuodesta ollut salkkuperiaate, niin ne ketkä siihen kasvaneet, on vaikeaa heillä ajatella eri tavalla. Se on haaste. Itse olen niin uusi täällä, en ole urautunut. Tiimimalli ollut puheena kohta vuoden tai kaksi. On harjoiteltu. Tosi paljon haastetta. Istuu niin tiukassa, aina katsotaan, kuka on yhteyshenkilö riippumatta siitä mitä henkilö tekee. Vaatii ajattelu- ja toimintatavan muutoksen.” (Pankkineuvoja B)*

*“Tiimin pitää olla suurempi kuin kolme. Haasteena erilaisuus, tiimissä pitää olla luottamus toisiin, pitää luottaa että joku toinen osaa hoitaa “mun” asiakasta yhtä hyvin. Pitää itse olla valmis muuttamaan työtapoja. On edellytys sille, että tiimi toimii.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

Tärkeänä koettiin yhteiset toimintatavat ja myös esimiehen rooli sekä yksilötason seuranta, joita käydään tarkemmin läpi myöhemmin:

*“Edellytyksinä yksilötason seurantaa ei voi olla, jos ollaan yhteistyössä. Jokainen hoitaa oman tonttinsa ja auttaa tarvittaessa kaveria. Tällä hetkellä järjestelmät ei tue tiimimallipuolta. Nimi lukee asiakkaiden kohdalla, niin kyllä työ tipahtaa hoidettavaksi sille jonka nimi siellä lukee. Mitä laajemmalla skaalalla osaamista tiimin jäsenissä on, niin aina sitä paremmin toimii. Nimenomaan ajatuksella ei tarvitse kaikkien osata kaikkea vaan yksi osaa jonkun osa-alueen vähän paremmin kun mitä muut tiimin jäsenet. Silloin parhaiten toimisi tiimi.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

*“Johtamisen puolelta, pitäisi olla joku tiimin vetäjä. Nyt ei ole vetäjää, tiimin organisointi ei toimi.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*Ei tiedä miten tulee oikeasti muotoutumaan, mutta tärkeää tietenkään se, että kaikki sitoutuu viemään muistiinpanot ja ei ole eri sääntöjä kenellekään. Kaikkien pitää noudattaa sääntöjä.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Tiimityössä tulee korostumaan, varsinkin isossa kuvassa kun on vain asiakkaita joita kaikki hoitaa muistiinpanojen tärkeys tulee olemaan todella kriittinen. Jos käydään asiakkaan kanssa lainakeskustelua ja siitä ei tehdä kunnollisia muistiinpanoja niin toinen joutuu aloittamaan alusta kun jatkaa siitä. Tiimityössä tulossa todella isoon arvoon että kaikesta mitä tekee pitää muistaa jonkun näköiset muistiinpanot asiakkaan tietoihin kirjailla.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Tiimin ilmapiirin koettiin olevan hyvin tärkeä asia tiimin suorituskyvyn kannalta ja kehitettävää oli erityisesti kommunikaatiossa. Huono ilmapiiri heikentää vastausten mukaan työmotivaatiota. Ilmapiirin lisäksi korostui luottamus tiimien jäseniä kohtaan:

*“Kyllähän se saa sellaisen tekemisen meiningin aikaan. Kun niin sanotusti hyvä pössis. YT ja kaikki avoimna olevat isot kysymykset selvästi vaikuttaa ilmapiiriin myös tiimin osalta vaikka ei tiimistä johtuvaa. Suorituskykyyn vaikuttaa varsinkin hyvinkin paljon kun on isoja kysymysmerkkejä ilmassa.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

*“Arjessa vitsit lentää, on hauskaa keskenämme. Huomaan, että kun lähestytään niitä asioita, joista ei haluta puhua, että ei nyt vaan pahotettaisi kenenkään mieltä, niin sitten tulee syvä hiljaisuus ja vaan jatketaan samaan malliin, miten aikaisemminkin... Ei ole aikaa keskinäiseen kommunikaatioon, ainakaan nyt muutoksen aikana. Kun YT:t ohi ja kaikilla parempi mieli.” (Pankkineuvoja A)*

*“Ei ole huono henki, mutta ihan luonnollista että jokaisella välillä huonompi päivä. Huono päiväkin saa näkyä, mutta siitä olisi hyvä aamulla mainita, että olen tänään huonolla tuulella. Aina ei pysty olemaan yhtä iloinen. Tuurataan toisiamme tosi hyvin, mutta tiimityöskentely ei vielä toimi. Tiedän että voin luottaa jos jättää yhdelle tiimin jäsenelle jotakin niin hoituu, mutta jonkun toisen tiimin jäsenen jälkeen joutuu tarkistamaan onko hoidettu. Riippuu tiimin jäsenistä. Pitäisi oppia luottamaan, ei voi jäädä tarkastelemaan. Tiimimallissa pitää luottaa, että kaikki hoitaa, toisaalta kun ei ole omia asiakkaita vaan yhteisiä, niin ei tarvitse miettiä hoitiko joku oman asiakkaan. Silloin halutaan, että asiakas kokee, että riippumatta kenen kanssa keskustelee, niin tulee hoidettua. Herkemmin sanottu asiakkaalle, että odotatko omaa henkilöä, jos tuurannut, mutta jatkossa ei voi enää siirtää.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

Suurin osa koki, että tiimien jäsenet kantavat vastuuta, mutta koettiin myös, että tavoitteiden toteutumisessa on haasteita ja edelleen keskitytään omiin asiakkaisiin. Tavoitteita koskevaa empiriaa käydään vielä myöhemmin läpi tarkemmin.

*“Minkä tavoitteiden, ei ole tavoitteita. Jos ei ole annettu tavoitteita, niin vaikea sanoa. Uskon että kaikki tekee parhaansa. Kukaan ei ole sellainen, että yrittäisi olla tekemättä parhaansa.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*“Kyllä mun mielestä joo. Ei ihan kuitenkaan 100 prosenttisesti. Jos mietitään, mitkä on tiimin tavoitteet, niin tietyt tavoitteet sellaisia, jotka jokainen pystyy saavuttamaan. Ei meidän tiimissä jokainen ei ole edes yrittänyt päästä tavoitteeseen. Tapaamismäärä sellainen johon pystyy vaikuttamaan. Yksi haaste voi olla tiimissä, että minkälaiset tavoitteet jatkossa. Henkilökohtaisia tavoitteita ei voi olla, ei voi tietää minkälaisia asiakkaita kohtaa.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Kaikki yrittää parhaansa, ei ole ketään vapaamatkustajia meillä olemassa. Mutta jos miettii tarkemmin tiimin tavoitteiden toteutumisesta, niin enpä mä tiedä että tuijottaako kovinkaan moni niitä tiimien tavoitteiden toteutumista, kun ei sitä oikeasti seurata sitä tiimin tavoitteiden toteutumista muuta kuin tuottokasvun osalta on seurattu mutta muuten juurikaan ei. Jokainen tuijottaa omien tavoitteiden toteutumista ja sitä kautta tulee hoidettua myöskin ne tiimin tavoitteiden toteutumiset niin hyvin kun kukakin pystyy. Kun kaikki seuranta tapahtuu omien tekemisten osalta, niin niitähän jokainen katsoo.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Haastatteluissa selvitettiin myös minkälaisena tiimien jäsenet näkevät esimiehen roolin tiimissä ja miten tiimiä tällä hetkellä johdetaan. Vastauksista kävi ilmi, että tiimit eivät vielä ole itseohjautuvia, mutta tiimien jäsenet ja esimiehet uskovat tulevaisuudessa itseohjautuvuuteen, sillä esimies ei enää jatkossa ole fyysisesti paikalla:

*“Jos ajattelisin niin olisi parasta että tiimi keskenään yrittäisi asioita sopia, mutta se on tiimistä kiinni ja siitä minkälaisia ihmisiä tiimissä on. onko henkilöitä jotka lusmuilee tai sillä lailla. Sellaisia jotka helposti jättää tekemättä. Vaikea kenenkään sanoa. Siinä tarvitaan esimiestä. Paljon pitäisi tapahtua ihan keskenään. Tiimimäisesti saadaan lomina sopia ja muita.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Tiimillä pitää olla esimies. Ei ole vielä itseohjautuva, olisi paras jos olisi. Osa on osa ei ole, mutta tällä hetkellä ei ole. Vaatii tosi paljon. Tosi vähän tiimipalavereita, joita kaipaisin. Nyt ei ole ollenkaan. Esimiehen pitäisi kalenteroida kuukausittain, varsinkin kun on muutoksia paljon ja kaikkien pitäisi omaksua ne.” (Pankkineuvoja B)*

*“On tiimi hyvinkin itseohjautuva, kun ei esimies edes ole joka päivä paikan päällä, niin tavallaan aika vähän loppujen lopuksi esimiestä tarvitaan. On lähinnä sitten se sparraaja tarvittaessa ja tekee luottopäätöksiä. Jos tulee jotain isompaa kysymysmerkkiä mihin tiimi ei löydä ratkaisua, niin sitten esimies ottaa johdon siinä kohtaa. Niin sen pitää mennäkin toimitaan sitten tiiminä tai ei. Käytännössä hyvä esimies tekee itsestään tarpeettoman.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Erityisesti muutostilanteessa toivottiin vahvaa esimiehen ohjausta ja tukea sekä yleisesti esimieheltä toivottiin kannustamista, palautetta ja tiimien jäsenten eteenpäin viemistä. Esimiehen roolina nähdään erityisesti se, että tiimi lähtee toimimaan:

*“Saa olla itseohjautuvakin, mutta varsinkin tässä alkuvaiheessa esimiehen työ on ohjata tiimimalliin ja pitää huoli siitä, että alkaa sujumaan. Ei lipsuta takaisin vanhaan. Esimiehen tehtävä on varata kaikki yhteiset jutut.” (Yrityksen pankkineuvoja E)*

*“Uskon, että tiimi löytää oman mallinsa...Mikä on se raja, milloin tiimin itse pitää ottaa kantaa epäkohtiin. Tiiminjäsen ei ole esimies. Tiimin pitää olla itseohjautuva. Esimiehiä vähennetään koko ajan. Tiimillä oma voima ja oma osaaminen. Uskon, että muodostuu erilaisia tiimejä. Voi olla kilpailuhenkisiä, voi olla tiimejä jotka tarvitsee enemmän apua... Alussa, kun rakennetaan tiimiä, niin esimies on lähemmin mukana. Voi olla että tiimin jäsenet ei tunne toisiaan, pitää järjestää, niin että pääsevät keskustelemaan toistensa kanssa. Aika nopeasti tiimi on niin ohjautuvainen, että se itse päättää milloin on tiimipalaverit, milloin katsellaan miten tavoitteet toteutuneet päivätasolla viikkotasolla. Pienet vastoinkäymiset tiimi kestää, isommat esimiehen rooli, mutta epäilen että esimies läsnä joka päivä tiimeissä, uskon että esimiehellä monta tiimiä.” (Konttorinjohtaja A)*

Osa haastateltavista toivoi vielä erikseen tiiminvetäjää, mutta sen tarve riippuu vastausten perusteella tiimistä ja tehtävien jaosta. Koettiin myös, että tiiminvetäjän rooli voisi vaihdella:

*“Esimestä tarvitaan isoihin päätöksiin, voisi olla tiiminvetäjä, joka huolehtisi sisäisestä tiedottamisesta ja pysyisi kärryillä. Uskon, että toimisi itseohjautuvuus, tarvitsee kuitenkin yhden tiimin vetäjän, joka keskittyy enemmän organisointiin, että kaikilla hommia. En tiedä miten jatkossa tulee olemaan, Ei ole selvää miten tehtävät jaetaan. Riippuu miten tulee caseja, että tarvitaanko tiiminvetäjää vai ei.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*“Tiimistä kiinni, onko luontaista tiiminvetäjää. En usko siihen malliin että määrätään joku. Ollaan erilaisia. osalta käy luonnostaan ja osalta ei. Jos esimies ei kalenteroi, pitäisi tulla muuta kautta. Ei tule kuunneltua jos jää omaan, että tutkii ja katsoo. Kukaan ei pysy kärryillä. eikä mahdollisista seurata. Tiimipalavereita pystyy pitämään, mutta luennot ja muut mitä on, paljon sellaista mikä tulee ylhäältä päin kertaluontoista pitää olla joku joka koordinoi.” (Yrityksen pankkineuvoja F)*

*“Aika useasti niin on että joku ottaa tiiminvetäjän roolin, voi vaihdella eri päivinä eri henkilö ottaa vetovastuun. riippuu tiimin jäsenistä miten toimii. Jonkun pitää ottaa vetovastuu. Ei tarvitse olla koko ajan sama, menee asia kerrallaan. Joku miettii sen probleeman osalta ja ottaa johtajuuden.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Haastatteluissa otettiin esille myös tulevaisuuden malli, jossa tiimin jäsenet eivät fyysisesti ole läsnä eli ns. virtuaalitiimit ja selvitettiin, miten haastateltavat kokevat tällaiset tiimit ja niiden vaikutuksen tiimityöskentelyyn. Suurin osa koki, että fyysinen etäisyys aiheuttaisi sen, että kokemus tiimistä jää heikommaksi ja varsinkin avun saaminen olisi vaikeampaa ja kaikki tieto ei välttämättä kantaudu niille, ketkä eivät ole fyysisesti paikalla. Esimiehillä oli jo jonkin verran kokemusta tiimeistä, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa ja koettiin, että tiimiä ei ole helppo saada yhtenäiseksi välimatkan takia, vaan fyysinen läheisyys luo tiimin. Osa kuitenkin koki, että ei ole eroa ollaanko fyysisesti läsnä vai ei, mutta onnistuminen riippuu organisoinnista:

*“Ei sen ihmeemmin vaikuta, jos olisi kauempana. Organisoinnista lähtee. ihan sama onko linjan päässä vai kasvotusten. Seurannut miehen työtä, jossa tiimi eri puolilla, näkee tosi harvoin, näyttää toimivan hyvin. Näkee muutaman kerran vuodessa. Luottamus toiseen tulee työn kautta, oman tekemisen kautta. Kaikilla pitää olla osaaminen ja edellytykset toimia.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*“Onko sitä tiimiä, onhan se tiimi fyysisesti joo, mutta missä tulee se, että me ollaan tiimi? Voi jäädä heikommaksi, jos ei koskaan tapaa. Yksi asia, joka paljon auttaa tiimiytymiseen on se, että ollaan fyysisesti yhdessä, nähdään mitä tapahtuu, voidaan äkkiä auttaa.” (Pankkineuvoja B)*

*“Pitää olla tosi voimakas tiimi, että tiimi osaa toisensa niin voi olla eri paikkakunnilla, mutta jos uusi tiimi, niin silloin ei hyvä. Pitäisi olla fyysisesti rakentamassa tiimiä. Jos tiimi saanut rakentaa pelisäännöt itse ja työ ja toimintatavat selkeitä, niin välimatka ei vaikuta.” (Konttorinjohtaja A)*

### 4.3.3. Motivaatio ja kannustimet

Haastatteluissa selvitettiin tavoitteiden ja palkitsemisen pohjaksi motivaation lähteitä, rahallisten kannustimien tärkeyttä ja myös sitä, mikä heikentää motivaatiota. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöitä motivoi palkan lisäksi erityisesti onnistumiset, arvostus ja asiakkaat:

*“Ai miksi teen töitä muuta kuin rahan takia. Onnistumiset motivoi, pitkäjänteisyyden kautta onnistumiset. Mua motivoi se, että huomiodaan, en tarvitse palkintoja, vaan voi vain sanoa, että hyvää duunia. En kaipaa kilpailua. Asiakkaat motivoi.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Palkka, tykkään työstä, on kivaa mitä tehdään, hyvä tiimi, kivat työkaverit.” (Specialist)*

*“Uralla etenemisen mahdollisuudet tietenkin motivoi ja tietysti se hyvä henki työpaikalla motivoi aika paljonkin. Työvälineet ja tilat hyvät ja toimivat. Jos joutuu onnettomilla työvälineillä tekemään jossain pimeässä kellarissa tekemään ei hirveän motivoivaa ole. Näissäkin hommissa huomaa kun rupeaa kone tökkimään niin nakertaa motivaatiota heti aika pahasti siinä kohtaa. Viimeisenä tuolla listassa palkka kyllä sekin motivoi, motivoisi ehkä vielä enemmänkin jos se olisi oikeasti kohdallaan siihen että mitä on vaatimustaso. Asetetaan haasteellisia tavoitteita, niin pitäisi myös se palkitseminen olla tasapainossa tavoitteiden kanssa, jotta olisi jotain järkeä.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Kuten jo edellä olevista vastauksista käy ilmi, palkka on tärkeä motivaation lähde, mutta sen tärkeydestä tuli hyvinkin ristiriitaisia vastauksia. Osalle palkka oli ehdottomasti tärkein motivaattori tehdä työtä. Toisille taas palkka ei noussut esille ensimmäisenä, mutta koettiin, että palkan pitäisi olla sopivalla tasolla työn vaativuuteen ja määrään nähden. Rahalliset palkinnot toimivat motivaation lisääjinä, sillä yleisesti palkkauksen alalla koettiin olevan heikkoa. Tulokseen perustuvaa palkkausta ei kuitenkaan toivottu, vaan esille nostettiin muiden etujen, kuten työterveyden merkitys:

*“Meillä on iso vastuu ja se vastuu kasvaa jatkuvasti. Koen, että meillä on aika huonot palkat. Palkka on tärkeä. Motivoisi, jos ajatellaan eteenpäin, tarpeeksi palkkaa vastuuseen nähden.” (Pankkineuvoja B)*

*“Jos puhutaan palkasta, pankissa ei ole hyvät palkat. Työterveyskin on rahallinen etu, mikä meillä on. Muu ilmapiiri on tärkeämpi kuin raha, mutta mieluummin rahallista palkitsemista/kannustimia, vaikka palkka ei tärkein. 6 leffalippua/300e miehuemmin 300e. Raha ei tuo päällimmäistä motivaatiota Minulle motivoituneisuus ei tule siitä että voittaa jonkun kisan ja saa rahallista palkkiota vaan siitä, että asiakas saa jotain.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Ei palkka missään nimessä tärkein ole, mutta kyllä se palkka pitää olla siihen tavoitteisiin nähden tasapainossa... Kun kokee että palkka ei ole kohdallaan niin siirtyy rahallisen palkitsemisen puolelle millä pystyisi lisäämään motivaatiota aika helpostikin. Jos palkka olisi jo suhteellisen hyvin kohdallaan niin ehkä silloin ei olisi niin rahallisella palkitsemisella niin isoa painoarvoa. Ehkä silloin että saa tehdyille työlle tunnustusta ja aukeaisi niitä etenemismahdollisuuksiakin niin olisi varmasti isompi motivaattori siinä kohtaa.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Motivaatiota heikensi erityisesti arvostuksen puute, palkkataso ja toimimattomat työvälineet. Myös muutostilanne aiheuttaa motivaation heikkenemistä, jos ei ole ymmärrystä asioista ja pelisäännöt eivät ole selkeät:

*“Jos ei arvosteta, jos ei ole fiilistä että olisi hyödyllinen ja se näkyy myös palkassa Palkka on yksi arvostuksen mittari. (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*“Tällä hetkellä nämä muutokset. Tuntuu, että meiltä vaaditaan enemmän ja enemmän, tuntuu välillä, että mikään ei riitä. YT, liittoasiat, vaatimuksia. Vie motivaatiota. Tuntuu ettei arvosteta.” (Pankkineuvoja A)*

*“Huono työilmapiiri ehdottomasti heikentää. Sitten tietysti nämä epävarmuustekijät mitä aikalailla ilmassa muutosjutun osalta kun ei edes tiedä onko työpaikkaa kohta. Jos palkka suhteessa työn vaativuuteen ei ole kohdallaan, niin se heikentää. Positiivisen palautteen puute, jos ei sitä positiivista tule ollenkaan vaan negatiivista niin ihan varmasti heikkenee motivaatio siinä kohtaa. Jos työvälineet ei ole ajantasaiset ja tökkii, niin kuin meillä aikalailla on. Jos tavoitteet utopistiset, mahdottomat, epäselvät, tai näkee heti että ei mitenkään ei saavutettavissa, niin toimii jopa päinvastoin kun tavoitteilla yleensä tarkoitus saada motivaatioita lisää ja silloin yleensä toimii motivaation lisääjänä jos hyvin asetettu tavoitteet. Jos ne on asetettu liian korkeaksi niin rupee toimimaan toisinpäin eli vähentää motivaatiota.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

#### **4.3.4. Tavoitteet**

Haastatteluissa selvitettiin tiimien jäsenten ja esimiesten näkemyksiä tavoitteiden selkeydestä, saavutettavuudesta ja siitä miten tavoitteet tulisi asettaa tiimille. Lisäksi selvitettiin tiimin vaikutusmahdollisuuksia tavoitteisiin. Tutkimuksen ajankohtana konkreettisia tavoitteita ei tiimeillä tai yksilöillä ollut tiedossa muutosvaiheen takia. Ylempi johto esitti tavoitteiden ulottuvuuksia ja niihin kuuluivat tuottokasvu, asiakastyytyväisyys, aktiviteetit sekä verkkotapaamiset. Ylempi johto korosti Skypeissä, että tiimien jäseniä pyritään osallistamaan tavoitteiden asettamiseen. Tulevaisuudessa tiimi voisi johtaa itse itseään ja tiimi asettaisi tavoitteet, jolloin myös palkitseminen siirtyisi tiimin sisälle.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa tiimien jäsenistä koki tavoitteet selkeinä, mutta osa taas ei. Erityisesti muutosvaihe aiheutti haasteita myös tavoitteiden osalta ja toivottiin, että tilanteen rauhoittuessa myös tavoitteet käytäisiin läpi selkeästi:

*“Tällä hetkellä ei edes tavoitteita tiedossa. poikkeuksellinen tilanne. Viime vuosina olleet hyvissä ajoin kaikki henk.koht tavoitteet ja sen myötä myöskin organisaation. Ei tiedetä missä ollaan ja kuka saa jäädä, haasteellinen aika. Niin paljon kysymysmerkkejä.” (Yrityksen pankkineuvoja F)*

*“Onhan ne selkeät, mutta viimeisin tavoite, joka oli tiimillä asiakastytyvyisyys. Jos olisi ainoastaan henkilökohtaisia, niin silloin ainoastaan itse vaikutat siihen. Mutta jos tiimin tavoite on asiakastytyvyisyys, jos tiimissä X määrä henkilöitä ja yhdenkin henkilön toiminta voi tehdä niin että tavoite ei toteudu niin se kismittää.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

Tärkeimpänä koettiin, että tavoitteet olisivat haastavia, mutta saavutettavissa ja tavoitteet ilmoitettaisiin selkeästi. Vastausten perusteella toivottiin kovien numerotavoitteiden lisäksi pehmeämpiä tavoitteita esimerkiksi liittyen yhteistyöhön ja tiimin ilmapiiriin:

*“Pitäisi asettaa vuoden alussa ja olla koko vuoden samat eikä muutella ja vaihdella ja lisätä sinne kesken kaiken. Kyllähän ne on selkeästi sanottu mitä on, mutta kun ne hyppii ja vaihtelee niitä. Mun mielestä se on väärin kesken vuotta.” (Yrityksen pankkineuvoja G)*

*“Nyt on numerotavoitteet, selkeät eurot. voisiko olla muita tavoitteita, voisiko olla ei aineellisia tavoitteita, mikä voisi motivoida myöskin. esim. jollain tavalla yhteistyön petraamista tiimissä. Lukuihin perustuvia, keskitytään omaan. Voisi olla jotain tykyyn liittyvää. Voi olla yksilötavoitteitakin.” (Pankkineuvoja B)*

*“Siten, että ne ovat haastavat mutta kuitenkin saavutettavissa. Pätee molempiin sekä tiimille että yksilöille. Aika lailla haasteita, että miten tavoite asetetaan tiimitasolle. Jos seuranta on pelkästään tiiminä, jos tällä hetkellä tavoitteet konttorille muodostuu, että on meidän yksilötason tavoitteet laskettuna yhteen, niin käytännössä jos tiimitavoite tehdään samaa periaatetta noudattaen on silloin realistinen ja toimiva.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Tavoitteiden asettamisessa tiimille koettiin olevan haasteita. Kuten jo aikaisemmista vastauksista käy ilmi, suurin osa oli selkeästi tiimitavoitteiden kannalla ja vastauksissa korostui se, että jos on tiimi, niin tavoitteet tulee olla tiimitasolla. Osan mielestä yksilötavoitteita voisi olla vapaamatkustajuuden kitkemiseksi, mutta toisaalta koettiin, että yksilötavoitteet voisivat aiheuttaa “kermojen kuorintaa”:

*“Hyvä, että seurattiin yksilötasolla, ei vapaamatkustajuutta. Saattoi olla tiimikisoja, mutta seurattiin yksilötasolla ja ynnättiin loppuun. Ihan hyväkin koska pitää kaikki kartalla, vapaamatkustajat selviää. Kun itse onnistunut tosi hyvin niin tulee itsellekin parempi mieli, että saat siitä henkilökohtaisiin nimiin eikä näytä kasvottomalta koko potissa.” (Yrityksen pankkineuvoja E)*

*“Jos lähdetään puhtaasti tiimimalliin, niin silloin tiimillä yhteinen tavoite, ei silloin voi olla erillisiä tavoitteita, jos halutaan, että tiimimalli toimii. Niin kauan kuin on henkilökohtaiset tavoitteet, ei voi koskaan toimia täysin. Silloin se kermojen kuorinta poistuu paremmin, jos ei ole niitä henk.koht tavoitteita, mutta niin kauan kun niitä on jokainen meistä on aika inhimillinen kumminkin.” (Yrityksen pankkineuvoja F)*

*“Tarvitsee olla tiimitavoitteet kuitenkin. Jos työskentelet tiimissä ja on henkilökohtaiset tavoitteet, voi olla vaikeaa. Koska silloin riippuu siitä, mitä asiakkaita palvelet. Ei motivoi, jos tavoitteet on asetettu sellaiselle tasolle, että tiedät, että ne on mahdotonta saavuttaa. Tavoitteet pitää olla korkeat että pitää tehdä töitä mutta kuitenkin realistiset. Ei aina saa korottaa.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Tiimitavoitteet. Se pelko, että jos asetetaan yksilölle, niin lähdetään oman edun ja oman myynnin tavoitteluun ja unohdetaan se tiimi. Nyt ollut viikkotavoite tiimillä ja toimii tosi hyvin. Välillä toinen tekee enemmän ja välillä toinen, riippuu viikosta. Paijataan toista olkapäälle.” (Pankkineuvoja A)*

Esimiehiltä kysyttiin, millä perusteilla tavoitteet asetetaan ja kävi ilmi, että tavoitteet asetetaan konttoritasolle ylhäältä korkeammalta tasolta perustuen aikaisempiin volyymeihin ja tulevaisuuden näkyymiin. Tiimien jäsenet kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden asetantaan, vaan ne määrätään ylhäältä. Toiveissa oli kuitenkin, että tiimimallissa jäsenillä olisi vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden asetantaan. Esimiesten vastauksissa korostui, että tiimien tavoitteet tulevat olemaan ovat samalla tasolla ja tärkein vaikutusmahdollisuus on palautteen anto esimiehelle, jos tavoitteisiin ei päästä. Koska tiimejä on erilaisia, niin se miten tavoitteisiin päästään voisi vaihdella eri tiimeissä eli tiimien jäsenillä olisi vaikutusvaltaa siihen, miten ylhäältä määrättyihin tavoitteisiin päästään:

*“Toivottavasti olisi, kyllähän se motivaatioita lisäisi, jos saisi olla itse mukana niitä määrittelemässä. Ja ne olisivat jollain tavalla realistiset. Jos menee liian utopistiseksi/kauas ei enää motivoi.” (Yrityksen pankkineuvoja F)*

*“Aikalailta ylhäältä saneltuja on, ainoat tiimin vaikutusmahdollisuudet ehkä on siinä kun ne asetettaisiin tavoitteet tiimitasolle, niin tiimi voisi itse miettiä miten tiimin sisällä kakkua jaettaisiin, kuka rupee mitäkin kautta tavoitetta hakemaan. Jos joku selkeästi vahva jollain alueella, ottaa enemmän vastuuta sen tavoitteen toteutumisesta.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

#### **4.3.4. Suorituksen arviointi ja palkitseminen**

Haastatteluiden ja havainnoinnin kautta kävi ilmi, että tutkimuksen aikana muutosvaiheessa tekemisen seuranta ja suorituksen arviointi oli jäänyt taustalle. Esimiestasolla koettiin, että kun tilanne selkenee, päästään käytännön tekemiseen ja säännölliseen seurantaan. Tavoitemaailma pitäisi esimiesten mukaan saada niin selkeäksi ja mahdollisimman oikeudenmukaiseksi, jotta tavoitteita ei voida kyseenalaistaa. Tärkeimpänä nousi esille suorituksen arvioinnin läpinäkyvyys sekä helpot seurantatyökalut, jotka ohjaisivat toimintaa päivätasolla. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tiimityöskentelyssä suoritusta pitäisi arvioida tiimitasolla, sillä muuten tiimi ei toimi.



Tiimin jäsenet eivät voi vaikuttaa siihen, millaisia asiakascaseja tulee hoidettavaksi, joten ainakaan viikkotasolla ei tulisi seurata yksilön tekemistä. Järjestelmien toivottiin tukevan tiimitason seurantaa. Tiimitasolla arvioinnissa koettiin kuitenkin olevan mahdollisuus vapaamatkustajuuteen ja siksi osa toivoi lisäksi yksilötason seurantaa. Myös esimiesten vastauksissa korostui se, että varsinkin alussa suorituksen arviointi tulisi tapahtua sekä yksilö- että tiimitasolla, jotta varmistutaan siitä, että kaikki tiimien jäsenet suoriutuvat ja työ jakaantuu tasapuolisesti:

*“Jos on tiimityöskentely, niin pitäisi arvioida tiimitasolla. Mutta sitten tullaan tähän vaikeaan kysymykseen, toiset myy hirveesti ja toiset ei myy hirveästi. Voiko tulla vapaamatkustajuutta. Tavoitteiden arvioiminen tosia vaikeaa. Mitä kaikkea arvioidaan, en tiedä miten tavoitteet pitäisi asettaa. Tuotot oli jees, mutta aina yhtäkkiä muutellaan. Kappaletavoitteet on mun mielestä tosi huonoja.” (Yrityksen pankkineuvoja D)*

*“Tiimitasolla mutta kyllä haluan tietää mitä itse olen tehnyt tiimin sisällä. Mikä ollut oma panos. Ei mitään manuaalista seurantaa, pitää tulla järjestelmistä. Järjestelmät kuntoon, niiden pitää tukea ja olla läpinäkyvät.” (Yrityksen pankkineuvoja A)*

*“Pitäisi tiiminä silloin arvioida, mutta onhan se väärin jos yksi tiimissä tekee työt ja muut ei tee niin on väärin sitä yhtä kohtaan. Pitäisi olla sitten jotain yksilöarviointia. Kaikista paras olisi jos jokainen olisi yksilönä, olisi selkeä ja näkisi miten kukakin tehnyt töitä.” (Yrityksen pankkineuvoja G)*

*“Jos halutaan että tiimityö oikeasti toimii, niin arviointi pitäisi tapahtua tiiminä ei yksilötasolla, muuten se ei käytännössä tue tiimin toimintaa jos vielä katsotaan yksilötasolla. Vapaamatkustajuus on mahdollista, mutta käytännössä pitää olla niin, että kaikille tiimin jäsenille se on ok että siellä on vapaamatkustaja. Jos kerran tällainen päätös on tehty. En usko että mikään tiimi tulisi vapaamatkustajaa sietämään kuin mitä yksilömallissakaan sitä olisi. Mutta mikä kenenkin silmissä tulkitaan vapaamatkustajaksi, se joka hoitaa nippelinappelyöt joka ei näy tuloksissa, niin onko se johdon mielestä vapaamatkustaja mutta ei välttämättä tiimin silmissä ole vapaamatkustaja vaan saattaa olla todella arvokas tekijä siinä tiimissä.” (Yrityksen pankkineuvoja C)*

Tiimimalliin siirryttäessä suurin osa haastateltavista toivoi, että myös palkitseminen tapahtuu tiimitasolla varsinkin, jos seuranta tapahtuu jatkossa tiimitasolla. Tiimitason palkitseminen koettiin oikeudenmukaisimmaksi siten, että koko tiimi palkitaan tiimin suoriutumisesta. Haastateltavat kaipasivat myös yksilöpalkitsemista hyvästä suoriutumisesta, mutta vastauksissa tuotiin esille myös se, että toisaalta tiimi on mahdollistanut yksilön hyvän suorituksen. Tärkeimpänä koettiin, että palkitsemismalli on selkeä ja palkkion peruste on selvillä ennen kuin seurantajakso alkaa. Palkitseminen voisi tiimin jäsenten ja esimiesten mukaan olla muutakin, kuin rahallista palkitsemista:

*“Tiimille, kun tiimi saavuttaa. Jos ollaan tiimissä, niin sen tulee olla tiimi tiimi tiimi. Kaikille yhtä paljon olisi reilua. Tietysti jos joitain osa-aikaisia jos ei tee yhtä paljon tunteja, jos samat tunnit/työmäärä, niin reilua kaikille. Voisi tulla tiimin sisäistä kannustamista, kun yhteinen tavoite ja mahdollisuudet. Tulisi kateutta, jos yksilöpalkitsemista. Vaikuttaa tiimihenkeen, jos yhteinen palkinto ja päämäärä...Voisi olla tiimipalkitsemista mutta myös hyvästä suoriutumisesta yksilöpalkitsemista.” (Yrityksen pankkineuvoja B)*

*“Kaipaisin tiimi ja yksilötasolla onnistumisista palkitsemista. esim. koko tiiminä aamupalalle. Ei välttämättä rahallista, käydään ulkona syömässä ja tommosta. Ei kovia provikkapalkkiota, se olisi liikaa, ei motivoisi, vaan pehmeämpää.” (Pankkineuvoja B)*

*“Joskus kiva saada yksilöpalkitsemista, en toivo että olisi rahapalkintoja. Ei ole ollut hirveästi palkitsemista tiimitasolla. Kyllä esimies kannustaa ja kiittää ja kehuu. Ei ole palkitsemista tällä hetkellä. Pitäisi palkita kaikille yhtä paljon, jos jätettäisiin osa pois, niin toisi lisää ongelmia.” (Pankkineuvoja A)*

Haastatteluiden ja havaintojen perusteella siirtyminen tiimimalliin ja varsinkin muutosvaihe on monitasoinen prosessi ja aiheuttaa paljon haasteita. Muutos tiimimalliin edellyttää useita samanaikaisia muutoksia asenteissa, työtavoissa, suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa. Tiimien jäsenet ovat kaikki yksilöitä ja siksi haastatteluissa tulee esiin osin ristiriitaisia vastauksia. Seuraavassa kappaleessa tulkitaan ja analysoidaan näitä saatuja tuloksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja muodostetaan kuva case-yrityksen muutosprosessista.

## 5. TULKINTA JA ANALYYSI

Haastatteluiden ja havaintojen perusteella voidaan nähdä, että kyseisen Case-yrityksen muutosprosessissa tiimimalliin on paljon yhtäläisyyksiä aikaisemman teorian kanssa. Seuraavaksi verrataan empiriassa saatuja tuloksia kirjallisuuskatsauksen teoriaan ja analysoidaan niitä teoreettisen viitekehyksen avulla. Yhteenvetona taulukko 3. esittää viitekehyksen pohjalta muodostetun case-yrityksen muutosprosessi tiimityöskentelyyn.

Taulukko 3. Muutosprosessi tiimityöskentelyyn - Case Pohjoismainen Pankki X

<b>MUUTOSPROSESSI TIIMITYÖSKENTELYYN</b> <b>CASE Pohjoismainen Pankki X</b>	
<b>Muutos kohti tiimejä:</b>	Delegointivaiheesta tiimeihin Osa isompaa strategista muutosta Haasteena kommunikaatio
<b>Syyt tiimimalliin siirtymiselle:</b>	Kilpailukyvyn varmistaminen Asiakaslähtöisyys Joustavuus Saatavuus
<b>Tiimin määritelmä ja edellytykset:</b>	Tiimejä erilaisia Pääosin muodostetaan konttorissa olemassa olevista henkilöistä Esimiehen rooli tärkeä
<b>Tiimityöhön siirtymisen edut ja haasteet:</b>	Etuina: tasapuolisuus, osaaminen, mahdollisuus apuun, saatavuus Haasteena: vapaamatkustajuus, luottamus, saatavuuden varmistaminen
<b>Tiimien suorituksen arviointi ja tavoitteet:</b>	Selkeät ja haastavat tavoitteet Myös sisäisiä tavoitteita Tiimien osallistaminen tavoitteiden asetantaan Tiimitavoitteet, mutta myös yksilöseurantaa.
<b>Motivaation lähteet ja tiimien palkitseminen:</b>	Motivaation lähteinä: onnistumiset, selkeät tavoitteet ja palaute palkkio, joka ei liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa.  Palkan lisäksi muita palkkioita Tiimipalkitseminen hyväksytympää, mutta mahdollisuus vapaamatkustajuuteen.

## **Muutos kohti tiimejä**

Kun verrataan case-yrityksen nykytilannetta Skytän (2005) kehityskuvioon, voidaan nähdä, että organisaatio on siirtymässä delegointivaiheesta kohti tiimivaihetta: asiakaslähtöisyys korostuu ja yksilövastuista ollaan siirtymässä kohti tiimin vastuuta. Prosesseja uudistetaan ja pyritään kohti itseohjautuvuutta. Havaintojen perusteella tiimiytyksen läpiviennin voidaan nähdä olevan sekä järjestelmä-, että prosessikeskeistä. Muutos tiimimalliin on osa organisaation isompaa strategista muutosta ja tiimien lisäksi muutetaan prosesseja sekä järjestelmiä. Tämä tukee teorian (esim. Guzzo & Dickson, Sisaye 2004) näkemystä siitä, että tehokkuuden lisäämiseen liittyy useampi muutos. Sisaye (2004) mukaan organisaation prosessien, rakenteen ja teknologisten tekijöiden tulisi tukea muutosta tiimimalliin, mutta empirian perusteella case-yrityksen järjestelmät eivät vielä tue tiimimallia. Skytän (2005) mukaan muutoksessa korostuu kommunikointi muutoksen etenemisestä, mutta haastatteluiden perusteella tiimien jäsenet kyseenalaistivat muutosta ja koettiin, että muutoksen viestinnässä on ollut puutteita. Mattilan (2007) toi esiin, että muutokseen voi liittyä tietämättömyyttä ja pelkoa työpaikan menetyksestä ja tämä nousi hyvin selkeästi esille haastatteluista. Empiiriset havainnot tukevat kuitenkin Whelan- Berry & Somerville (2010) näkemystä siitä, että muutokset koetaan eri tavoin riippuen siitä, miten ne vaikuttavat omaan työhön.

## **Syyt tiimimalliin siirtymiselle**

Haastatteluiden ja havaintojen perusteella case-yrityksen tiimimalliin siirtymisen syynä voidaan nähdä olevan muuttuneet asiakastarpeet sekä kilpailukyvyn varmistaminen. Case-organisaatio uudistaa palvelumalliansa ja lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Myös aikaisemman teorian perusteella (esim. Salas et al., 2008) suurin syy tiimimalliin siirtymiselle on kilpailun kiristyminen sekä asiakaslähtöisyys. Haastatteluiden perusteella esiin nousseet muutoksen tavoitteet, kuten joustavuus ja saatavuus, ovat linjassa aikaisemman teorian kanssa. (esim. Kozlowski et al., 1991). Myös esimerkiksi Skytän (2005) mainitsema teknologian kehitys, voidaan case-organisaatiossa nähdä olevan yksi syy muutoksen taustalla, sillä digitalisaatio korostui saaduissa vastauksissa.

## **Tiimin määritelmä ja edellytykset**

Empirian perusteella case-organisaatioissa tiimit muodostetaan pääosin konttorissa jo olemassa olevista henkilöistä, vaikka vastausten perusteella koetaan, että tiimin kokoonpanossa on vaikutusta ja onnistuminen on tiimien jäsenistä kiinni. Tiimien muodostus ei tue esimerkiksi Guzzo & Dickson (1996) näkemystä siitä, että tiimien jäsenten valinta ja osaamispohjan varmistaminen ovat tärkeitä. Tiimejä muodostuu case-yrityksessä kuitenkin erilaisia ja jäsenillä on erilaisia rooleja ja vastuita riippuen työn vaatimuksista. Tämä tukee Kozlowskin & Ilgenin (2006) näkemystä siitä, että konteksti ja tehtäväympäristö ohjaavat tiimityön vaatimuksia. Hakosen (2010) mukaan erityisesti virtuaalitiimeissä korostuu luottamuksen saaminen ja oikeudenmukaisuus ja tämä luottamus tiimien jäseniä kohtaan nousi tärkeänä edellytyksenä myös haastatteluissa. Muutos tiimimalliin edellyttää empirian perusteella erityisesti ajattelu- ja toimintatavan muutosta. Haastatteluissa korostui myös se, että järjestelmien pitäisi tukea tiimityötä. Kuten aikaisemmassa teoriassa, myös haastatteluissa tuotiin esille esimiehen tärkeä rooli tukemisessa ja kannustamisessa. Erityisesti muutosvaiheessa toivottiin vahvaa esimiehen roolia, mutta tulevaisuudessa uskottiin tiimien olevan enemmän itseohjautuvia. Osa haastateltavista toivoi tiimin vetäjää, mutta koettiin, että vetäjän rooli voisi myös vaihdella ja tämä tukee Skytän (2005) näkemystä kiertävästä johtajuudesta.

## **Tiimityöhön siirtymisen edut ja haasteet**

Tiimityön etuina haastateltavat kokivat mahdollisuuden töiden tasaisempaan jakautumiseen, avun saamisen ja osaamisen jakamisen. Nämä ovat linjassa esimerkiksi Skytän (2005) mainitsemien etujen: osaamisen hyödyntäminen, tasapuolisuus sekä mahdollisuus tukeen ja apuun kanssa. Kozlowski et al. (1991) ovat jo aikaisemmin tuoneet tiimin työn etuina esille taitojen moninaisuuden ja joustavuuden. Nämä asiat tulivat esille myös haastatteluissa, sillä tiimien jäsenet ja esimiehet kokivat, että tiimin etuna erityisesti asiakasta ajatellen on saatavuuden paraneminen. Vastauksissa kuitenkin korostui, että tiimityöstä saatavat edut riippuvat tiimien jäsenistä, ja tärkeää on töiden jakaminen tasaisesti sekä yhteiset toimintatavat.

Tiimityön haasteina haastatteluissa korostui työnjaon epäreilisuus ja mahdollisuus vapaamatkustajuuteen. Nämä liittyvät suoraan esim. Hakolan (2010) esille tuomaan käsitykseen oikeudenmukaisuudesta ja koetusta oikeudenmukaisuudesta. Salas et al. (2008) toivat esille haasteet yhteistyön toimivuudessa ja tämä tuli esille myös haastatteluissa. Vastauksissa tiimityön haasteeksi koettiin se, että yhteistyö ei toimi tai tiimiläiset eivät luota toisiinsa. Asiakkaan näkökulmasta vastauksissa korostui haasteena saatavuuden varmistaminen.

### **Tiimien suorituksen arviointi ja tavoitteet**

Tutkimuksen aikana konkreettisia tavoitteita ei ollut tiedossa ja tämä on ristiriidassa DeMent (1996) jo aikaisemmin esiin tuoman näkemyksen kanssa, että tiimillä tulisi olla selkeä näkemys tavoitteista. Vastausten perusteella tiimien jäsenet toivoivat haastavia, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka olisivat selkeästi määriteltyjä. Tämä on linjassa Locken & Lathamin (2002) esittämän mukaan, että selkeät ja haastavat tavoitteet lisäävät suorituskäytännön eniten. Haastatteluiden perusteella tiimien jäsenet ja esimiehet toivoivat numerotavoitteiden lisäksi pehmeämpiä tavoitteita liittyen tiimin ilmapiiriin ja yhteistyöhön, kuten myös Skyttä (2005) on esittänyt. Sisäy (2004) mukaan tiimejä tulisi osallistaa tavoitteiden asetantaan, mutta haastatteluista kävi ilmi, että tavoitteet asetetaan ylempältä taholta ja tiimien jäsenet kokevat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden asetantaan. Tulevaisuudessa toivottiin vaikutusmahdollisuuksia ja ylempi johto toi esille, että tulevaisuudessa mennään koti tiimien itse asettamia tavoitteita.

Aikaisemman teorian mukaan tavoitteet tulisi asettaa tiimille, sillä ne lisäävät yhteistyötä. Yksilötavoitteita käytetään myös, mutta esimerkiksi Locken & Lathamin (2002) mukaan suorituskäytännön ei ole välttämättä korkeampi molempien tavoitetyyppien esiintyessä. Suurin osa haastateltavista koki, että siirryttäessä tiimimalliin suoritusta tulisi arvioida jatkossa tiimitasolla ja suurin osa oli tiimitavoitteiden kannalla. Yksilötason seuranta toivottiin kuitenkin vapaamatkustajuuden kitkemiseksi. Vastauksissa tuotiin esille kuitenkin se, että yksilötavoitteet voisivat aiheuttaa ”kermojen kuorintaa”.

## **Motivaation lähteet ja tiimien palkitseminen**

Haastatteluiden perusteella tiimien jäseniä motivoi erityisesti onnistumiset (Minäpystyvyysteoria Bandura, 1977), selkeät tavoitteet ja palaute (Päämääräteoria Locke & Latham, 1990) sekä palkkio, joka ei ole liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa (Odotusarvoteoria Murphy & Jackson, 1991). Palkka koettiin tärkeänä motivaation lähteenä ja sen merkitys korostui motivaation lisääjänä, koska vastausten perusteella koettiin, että palkka ei vastaa työn vaatimuksia. Vastauksissa korostui rahallisten palkintojen lisäksi muiden etujen, esimerkiksi työterveyden ja arvostuksen merkitys. Tämä on linjassa Hulkko-Nymanin (2017) näkemysten kanssa siitä, että rahallisten kannustimien lisäksi tulisi muistaa erilaiset aineettomat palkinnot.

Tiimimalliin siirryttäessä suurin osa haastateltavista toivoi, myös palkitsemisen tapahtuvan jatkossa tiimitasolla. Palkitseminen koettiin oikeudenmukaisimmaksi siten, että koko tiimi palkitaan. Tämä tulee Murphyn & Jacksonin (1991) jo aikaisemmin esittämää näkemystä siitä, että tiimipalkitseminen koetaan kulttuurisesti hyväksyttävämpänä. Kuten Merchant & Van der Stede (2007) toivat esille, myös empirian perusteella nähtiin tiimipalkitsemisessa olevan sekä etuja, että haittoja. Yksilöpalkitsemista kaivattiin hyvästä suoriutumisesta, sillä koettiin, että pelkkä tiimipalkitseminen voi johtaa vapaamatkustajuuteen. Toisaalta esille tuotiin näkemys, että tiimi on mahdollistanut yksilön hyvän suoriutumisen.

Case-organisaation muutosprosessissa tiimityöskentelyyn on nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä jo olemassa olevaan teoriaan, mutta uusi konteksti tuo esille myös arvokasta lisätietoa nykyiseen tiimitutkimukseen. Case-organisaation muutostilanne aiheuttaa lisähaasteen, sillä tiimimalliin siirtymisen lisäksi työntekijät kokevat muitakin haasteita, joten sekä tiimien jäsenten, esimiesten että asiakkaiden on välillä hankala hahmottaa mistä muutokset johtuvat. Tutkimuksen perusteella muutokseen suhtaudutaan kuitenkin positiivisesti ja tiimin voimaan uskotaan enemmän kuin yksilötason työskentelyyn. Kun tiimi toimii, sen koetaan tuovan lisäarvoa työntekijöille sekä asiakkaille.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella muutos tiimityöskentelyyn aiheuttaa useita samanaikaisia muutoksia ja haasteita tiimien jäsenille ja esimiehille. Muutosvaiheessa rakennetaan tiimimallia ja tulevaisuus on vielä avoin. Tiimien suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyy useita kysymysmerkkejä ja näkökulmia, jotka on otettava huomioon. Teoreettisen viitekehyksen ja sen perusteella koostetun case-yrityksen muutosprosessin avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin:

### *Minkälaisia haasteita tiimityöskentelyyn siirtymiseen liittyy ja mitä muutos edellyttää tiimien jäseniltä ja esimiehiltä?*

Tiimityöskentelyyn siirtymisen haasteina korostuu epävarmuus, puutteellinen yhteistyö ja virheet viestinnässä. Haasteita nähdään siinä, miten työt jatkossa jaetaan ja nähdään mahdollisuus töiden epätasaiseen jakautumiseen. Haasteita aiheutuu siitä, miten suoritusta jatkossa arvioidaan ja miten tiimiä palkitaan. Erityisesti näihin liittyen tiimityöhön haasteita aiheuttaa käsitykset oikeudenmukaisuudesta, koettu oikeudenmukaisuus sekä vapaamatkustajaongelma. Tiimityöhön siirtymisen haasteena korostuu myös luottamuksen puute, varsinkin kun tiimi muodostetaan jo toisilleen tutuista henkilöistä. Miten varmistetaan, että vanhat ennakkoluulot eivät vaikuta tiimin työskentelyyn. Teorian mukaan tiimin kokoonpanoon tulisi kiinnittää huomiota. Muutos tiimimalliin edellyttää muutosta suorituksen arvioinnissa ja esimiehen rooli erityisesti muutosvaiheessa on tärkeä. Ennen kaikkea muutos tiimityöskentelyyn edellyttää tiimien jäseniltä ja esimiehiltä toiminta- ja ajattelutavan muutosta.

### *Minkälaisia аспектеja liittyy suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen siirryttäessä tiimimalliin?*

Tutkimuksen perusteella tiimityöskentelyyn siirryttäessä suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen osalta korostuu tiimitason seuranta. Teknologian tulisi tukea muutosta tiimimalliin ja mahdollistaa tiimitason seuranta. Tiimien jäsenet tulisi osallistaa tavoitteiden asetantaan ja kuten yksilötasolla, niin myös tiimitasolla korostuvat selkeät ja haastavat tavoitteet.



Taloudellisten ja tehokkuustavoitteiden lisäksi tulisi olla myös sisäisiä tavoitteita liittyen esimerkiksi yhteistyöhön. Tiimitason tavoitteet voivat lisätä yhteistyötä, mutta yksilötason seurannalla vähennettäisiin vapaamatkustajuuden mahdollisuutta. Rahallisen palkitsemisen lisäksi tulisi olla muutakin aineetonta palkitsemista. Tiimitason palkitseminen koetaan oikeudenmukaisimmaksi, mutta myös yksilötason palkitseminen hyvästä suoriutumisesta voi lisätä tiimien jäsenten motivaatiota.

Käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta yrityksen tulisi muuttaa järjestelmät tiimitason seurantaa tukevaksi. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida selkeästi sanoa, miten suorituksen arviointi ja palkitseminen tulisi toteuttaa, vaan konteksti on otettava huomioon. Tämä tutkimus lisää empiiristä ymmärrystä tiimimalliin siirtymisestä pankkikontekstissa ja kontribuoi aikaisempaan kirjallisuuteen tuomalla esiin muutosvaihetta tiimien jäsenten ja esimiesten näkökulmasta. Koska case-tutkimus on toteutettu yksittäisessä organisaatiossa rajoitetulla aikavälillä ja kohdistuen tiettyyn liiketoiminta-alueeseen ja henkilöstöön ei saatuja tutkimustuloksia voida yleistää.

Kun pohditaan erilaisia palveluyrityksiä, ollaan monissa siirrytty toimintatapaan, jossa ei enää ole tiettyä yhteyshenkilöä, vaan työtä on organisoitu tiimeihin. Kehitys kohti matalia organisaatioita jatkuu edelleen, joten erityisesti empiiriselle tiimien lisätutkimukselle voidaan nähdä olevan tarvetta, sillä tiimit ovat hyvin kontekstisidonnainen ilmiö. Tämän tutkimuksen pohjalta saatujen havaintojen perusteella nousee esille jatkotutkimuksen kannalta tiimien kokoonpanon vaikutukset sekä toisaalta tiimityöhön siirtymisen vaikutuksen asiakkaisiin. Tutkimalla tiimien muodostusta eri konteksteissa ja mahdollisesti mittaamalla asiakkaiden kokemuksia, voidaan saada lisätietoa muutosprosessin ja yleisesti tiimien kehittämisestä. Vaikka tiimien suorituksen arviointia ja palkitsemista on tutkittu paljon, ei edelleenkään ole selkeää, miten tavoitteet tulisi asettaa tiimeille ja palkitsemisjärjestelmissä on haasteita. Lisätutkimusta kaivataan siis myös näille osa-alueille. Myös Hulkko-Nymanin (2017) esiin tuomaan yhteisölliseen palkitsemiseen liittyvää tutkimusta kaivataan varmasti tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Ahrens, T. & Chapman, C.S. (2006). "Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute theory.," *Accounting, Organizations and Society* 31(8), 819-841.

Aime, F. & Meyer, C.J. & Humprey, S.E. (2010). "Legitimacy of team rewards: analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness". *Journal of Business Research* 63, 60-66.

Axtell, C.M., Fleck, S.J., & Turner, N. (2004). "Virtual teams: collaborating across distance". In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 119-133, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bandiera, O., Barankay, I., & Rasul, I. (2013). "Team incentives: evidence from a firm level experiment". *Journal of the Economic Review* 11(5), 1079-1114.

Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review* 84, 191-215.

Bartol, K. M. & Haggmann L.L. (1992). "Team-based pay plans a key to effective teamwork". *Compensation & Benefits Review* 24(6), 24-29.

Bedford, D.S., Malmi, T. & Sandelin, M. (2016). "Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems". *Accounting Organizations and Society*, 51, 12-28

Bell, B.S., & Kozlowski, S.W.J. (2002a). "Adaptive guidance: Enhancing self-regulation, knowledge, and performance in technology-based training.". *Personnel Psychology*, 55, 267-306.

Bell, B.S., & Kozlowski, S.W.J. (2002b). "A typology of virtual teams: Implications for effective leadership". *Group & Organization Management*, 27, 14-49.

Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research". *Accounting, Organizations and Society* 27(4-5), 303-345.

Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management* 23(3), 239-290.

- Daft, R. (2008). "New Era of Management". 2. painos. *Mason; Thomson South-Western*.
- DeMent, J. (1996) "Managers, leaders, and teams in a Team-Based Environment".  
*Hospital Materiel Management Quarterly* Aug 18(1).
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983) "Agency Problems and Residual Claims". *The Journal of Law & Economics* Vol. 26 No. 2, 327-349.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). "Teams in organizations : Recent Research on Performance and Effectiveness". *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hakonen, M. (2010). "Identification with virtual teams". *Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertation Series 2010/5*.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). "Managing virtual teams: A review of current empirical research". *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Hulkko-Nyman, K. (2017) "Vastuullista palkitsemista". *Suomen ekonomit palkkasi 2017, s.4*
- Kerr, N.L. & Bruun, S.E. (1983). "Dispensability of member effort and group motivation losses: free-rider effects". *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.
- Kozlowski, Steve W.J. and Ilgen Daniel R. (2006). "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams". *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 7 No.3, 77-124.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M, Nason, E.R., & Smith, E.M. (1991). "Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time." In D.R. Ilgen & E.D Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance : Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: jossey-Bass.
- Lawler, E.E., & Jenkins G.D. (1992). "Strategic Reward Systems" In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2nd Edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press Inc. (forthcoming)*
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). "A theory of goal setting & task performance". *Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc*

- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey". *American Psychologist* 57(9), 705-717.
- Lukka, K. (1999). "Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa". *Teoksessa H. Hookana-Turunen (Toim.), Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: Professori Reino Majala 65 vuotta. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 1999. 129-150.*
- Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). "Management Control systems as a package - opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research* 19(4), 287-300.
- Mattila, P. (2007). "Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen". *Keuruu: Otavan kirjapaino*
- McGraft, J.E. (1991). "Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups". *Small Group Research*, 22, 147-174.
- McKinnon, J. (1998). "Reliability and validity in field research: some strategies and tactics". *Accounting, Auditing and Accountability* 1, 34-54.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). "Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives". *Second Edition, Prentice Hall Financial Times.*
- Merrel, P. 2012. "Effective Change Management: The Simple Truth". *Management Services* 56(2), 20-23.
- Mitchell, T.R., & Silver, W.S. (1990). "Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol 75(2), 185-193.
- Murphy, P.R. & Jackson, S.E. (1991). "Managing Work Role Performance: Challenges for twenty-First-Century Organizations and Their Employees." In D.R. Ilgen & E.D Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: jossey-Bass.

Salas, E., Cooke, N.J. & Rosen, M.A. (2008). "On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments". *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50(3), 540-547.

Scapens, R.W. (1990). "Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods". *British Accounting Review*, 22, 259-281.

Sisaye, S. (2004). "Teams and Management control systems: a synthesis of three organizational development approaches". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26(3), 172-185.

Skyttä, A. (2005). "Tiimitys ja sen läpivienti, Matkalla kohti matalampia organisaatioita". Innotiimi Oy, Otava 2005.

Vroom, V.H. (1964). "Work and Motivation". McGraw Hill, New York

Whelan-Berry, K. & Somerville, K. (2010). "Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis". *Journal of Change Management* 10(2), 175-193.

## **HAASTATTELURUNKO**

### **Haastattelu Pro Gradu-tutkielmaa varten. Aiheena muutosprosessi tiimimalliin.**

Taustatiedot:

Tehtävä organisaatiossa

Työvuodet

Miten työskentelet tällä hetkellä? yksin vai tiimissä?

Miten tulevat muutokset vaikuttavat työhösi?

## **MUUTOS**

- Mitä muutoksella tavoitellaan?
- Onko syyt muutokselle esitetty selkeästi?
- Miten muutos on mielestäsi edennyt?
- Koetko muutoksen haastavaksi? Miksi?
- Miten voit itse vaikuttaa muutoksen onnistumiseen?
- Muita ajatuksia muutoksesta tiimimalliin?

## **TIIMI**

- Tiimityön edut?
- Tiimityön heikkoudet?
- Tuoko tiimi lisäarvoa asiakkaalle?
- Tiimityön edellytykset ja haasteet?

## **OMA TIIMI**

- kantavatko kaikki tiimin jäsenet vastuuta tavoitteiden toteutumisesta?
- onko tiimin osaamis pohja laaja? millä tavalla se näkyy?
- millainen on tiimin ilmapiiri? Miten ilmapiiri vaikuttaa suorituskyykyyn?
- miten tiimin jäsenten välimatka vaikuttaa? jos ollaan yhteydessä vain digitaalisesti?

## **MOTIVAATIO**

- Mikä sinua motivoi työelämässä?
- Rahallisten kannustimien tärkeys?
- Mitkä tekijät lisäävät motivaatiota?
- Mitkä heikentävät motivaatiota?

## **TAVOITTEET**

- Ovatko organisaation/ tiimien tavoitteet selkeitä?
- Miten tavoitteet pitäisi asettaa tiimille?
- Ovatko tavoitteet sopivan haastavia/ovatko saavutettavissa?
- Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet tiimillä on tavoitteisiin?

## **SUORITUKSEN ARVIOINTI JA PALKITSEMINEN**

- Miten tiimien suoritusta tulisi mielestäsi arvioida?
- Miten tiimitason palkitseminen tulisi mielestäsi toteuttaa?

## **ESIMIEHEN ROOLI**

- Minkälaisena näet esimiehen rooli tiimissä?
- Miten tiimiä tulisi johtaa?

## **LISÄKYSYMYKSET ESIMIEHILLE**

- Tiimien tarkoitus ja tavoitteet?
- Miten tiimit muodostetaan?
- Millä tavalla tiimejä johdetaan?
- Millä perusteella tavoitteet asetetaan?
- Millä tavalla tiimi ohjataan tavoitteisiin?
- Miten tiimityötä voidaan kehittää?
- Mikä motivoi tiimien jäseniä?