



TIIMIEN SUORIUTUMINEN TAVOITTEILLA JA TIEDOLLA JOHDEUSSA  
TOIMINTAMALLISSA

- Case Verohallinto

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden maisterin pro gradu -tutkielma

2023

Jaana Salomäki

Tarkastajat: Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

Professori Aino Kianto

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Jaana Salomäki

Tiimien suoriutuminen tavoitteilla ja tiedolla johdetussa toimintamallissa - Case Verohallinto

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

82 sivua, 18 kuvaa ja 4 taulukkoa

Tarkastajat: tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja professori Aino Kianto

Avainsanat: tiimien suoriutuminen, itseohjautuvat tiimit, tiimien hyvinvointi

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia tiimien suoriutumista tavoitteilla ja tiedolla johdetussa toimintamallissa. Tutkimus toteutettiin Verohallinnossa, missä toimintamalli otettiin kaikkien asiakaspalvelutiimien käyttöön vuosina 2020–2021. Uuteen toimintamalliin liittyy ketteriä toimintatapoja, kuten virtuaaliset tilannehuoneet ja itseohjautuva tiimityö. Tiimien suoriutumista uudessa toimintamallissa mitattiin kolmella osa-alueella: asiakaspalvelutyön tuloksellisuutta eli nopeutta, tiimien itseohjautuvuuden kehittymistä ja työhyvinvoinnin kokemusta. Ajallisesti tutkielma ajoittuu näihin toimintamallin käyttöönoton kahteen ensimmäiseen vuoteen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, empiirisellä havaintoaineistolla. Tilastollisesti analysoidut tulokset osoittivat, että työn tuloksellisuus ei kohonnut toimintamallin käyttöönoton kahden ensimmäisen vuoden aikana, mutta tiimien itseohjautuvuus parani ja tiimit kokivat jaksamisensa parantuneen.

Tutkimus antaa tietoa itseohjautuvien tiimien kehittymisestä ja tuloksellisuudesta tiimien toimintaympäristön muutoksessa kuin myös tiimien itsemääräämisoikeuden lisääntymisen vaikutuksesta tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Lisäksi julkisorganisaatioissa hankkeiden onnistumista harvoin mitataan (pelkästään) rahalla, vaan vaikuttavuuden arviointi on tärkeä osa hankkeen onnistumisen arviointia. Työn tilaajalle, Verohallinnolle, tutkimus tuotti tilastollisesti tutkittua tietoa vaikutusten arviointia varten.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Jaana Salomäki

Teams' performance in a goal and knowledge managed operating model – Case Tax Administration

Master's thesis

2022

82 pages, 18 figures and 4 tables

Examiners: Associate professor Anna-Maija Nisula and Professor Aino Kianto

Keywords: team performance, self-directed teams, team well-being

The goal of this Master's thesis was to investigate the performance of teams in the goal and knowledge managed operating model. The study was carried out in the Tax Administration where the operating model was adopted for all customer service teams in 2020–2021. The new operating model includes agile methods of operation, such as virtual situation rooms and self-directed teamwork. The performance of the teams in the new operating model was measured in three areas: the effectiveness of customer service work, ie. speed, the maturation of the teams' self-direction, and the teams' well-being at work. In terms of time, the study is dated to these first two years of the implementation of the operating model.

The research was carried out as a quantitative study, with empirical observation data. The statistically analyzed results showed that work productivity did not increase during the first two years of the implementation of the operating model, but the teams' maturity and self-management developed, and their wellbeing improved.

This study provided information on the development and performance of self-directed teams in the change of the team's operating environment, as well as the effect of increasing team autonomy performance and work well-being. In addition, in public organizations, the success of projects is rarely measured (only) by money, but the evaluation of effectiveness is an important part of the evaluation of the project's success. For the client of the work, the Tax administration, the study produced scientifically researched information for impact assessment.

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	5
1.1.	Tutkimuksen tausta ja rajaukset.....	6
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	9
1.4.	Tutkimuksen rakenne .....	10
2.	Tavoitteilla ja tiedolla johdettu toimintamalli.....	12
2.1	Itseohjautuvat tiimit.....	15
2.2	Tiimien kehittyminen .....	16
3.	Tiimien tuloksellisuus.....	20
3.1	Tavoitteilla kohti tuloksia.....	22
3.2	Tiimien tuloksellisuus vs. kehittyminen .....	23
4.	Tiimien työhyvinvointi .....	26
4.1	Tiimien työssäjaksamisen kokemus .....	28
4.2	Tiimien saaman palautteen merkitys .....	29
4.3	Työhyvinvointi vs. tuloksellisuus.....	30
5.	Tutkimusmalli ja hypoteesit.....	33
6.	Empiirinen tutkimus .....	36
6.1	Aineiston keräys, kuvailu ja analyysimenelmät.....	36
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	44
7.	Tulokset .....	48
7.1	Tiimien tuloksellisuuden muutos.....	48
7.2	Tiimien kehittymisen ja hyvinvoinnin muutos .....	51
7.3	Suoriutumismittareiden keskinäinen riippuvuus.....	55
7.4	Tulosten yhteenveto.....	55
8.	Tulosten pohdinta .....	57
9.	Yhteenveto.....	64
	Lähteet.....	66

# 1. Johdanto

Hyvinvointivaltioiden nykyiset ja tulevat sukupolvet on haasteen edessä yrittäessään hillitä julkisen sektorin paisuvia kuluja. Tämän vuoksi julkiseen sektoriin kohdistuu voimakkaita odotuksia kulujen karsimisesta ja toiminnan tehostamisesta, sillä samat lakisääteiset palvelut ja velvollisuudet pitäisi hoitaa vähemmällä määrällä resursseja. Toiminnan tehostamiseksi otetaan usein apuun strateginen suunnittelu, teknologia ja uudet toimintamallit. Tämän tutkielman kohteessa olevassa julkishallinnon organisaatiossa on otettu käyttöön uusi tavoitteilla ja tiedolla johdettu toimintamalli, jonka vaikutuksia tässä tutkimuksessa tutkitaan.

Jos julkishallinnon toimintatavat onkin perinteisesti koettu jäykäksi ja byrokraattiseksi (Vero, 2021; Heinonen, 2009, 11), niin niitä on 2000-luvulla lähdetty rohkeasti uudistamaan kehittämishankkeilla ja rakenteellisilla uudistuksilla. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Verohallinnossa, paikalliset organisaatiot on muutettu tiiviimmin valtakunnalliseksi ja toimintatavoista on kehitetty entistä paikkakuntariippumattomampia. Teknologisia ratkaisuja ja robotiikkaa on kehitetty harppauksin, organisaatorakennetta on kevennetty ja uudenlaisia toimintatapoja on rohkeasti otettu käyttöön. Samaan aikaan työntekijöiden hyvinvointia seurataan aktiivisesti erilaisilla mittareilla, sillä henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja hallinta on tavoitteellista ja tulostavoitteellista toimintaa.

Nyt käyttöön otettu toimintamalli jatkaa Verohallinnossa tehtyjen merkittävien rakenteellisten uudistusten sarjaa, koska sen myötä luotiin edellytykset tavoitteilla ja tiedolla johtamiseen koko organisaatiossa. Uudessa toimintamallissa perinteinen hierarkkinen esimiesmalli vaihdettiin valmentavaan johtajuuteen, yksilötyö tiimityöhön, itseohjautuvuus nostettiin tiimien toiminnan keskiöön ja data-analytiikka toi oman työn merkityksen jokaisen tiimin ulottuville. Uuden toimintamallin myötä koko organisaation toimintakulttuuri uudistui, jonka vuoksi mallin käyttöönoton vaikutuksia on tärkeä selvittää.

Julkishallinnossa suoriutumista ei pääsääntöisesti mitata, eikä edes voida mitata rahassa, vaan merkittävänä osana suoriutumisen mittaamisessa on vaikuttavuus, mikä tarkoittaa asiakkaan kokeman palvelun laatua tai yhteiskunnassa yleisemmin saatua hyötyä (VTV, 2011, 11). Vaikuttavuuden mittaaminen ei ole helppoa, jos edes aina mahdollista, sillä vaikuttavuus voi ilmetä toisinaan vasta vuosienkin päästä (Aistrich, 2014). Tässä tutkimuksessa käyttöönoton

vaikutuksia tutkittiin kolmella mittarilla asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien tuloksellisuudella, tiimien kehittymisellä ja työhyvinvoinnilla. Mittarit ovat suhteessa toisiinsa erilaisia, mutta perusteltuja, sillä näin saadaan kokonaisvaltaisempaa tietoa uuden toimintamallin käyttöönoton vaikuttavuudesta tässä suuressa julkishallinnon organisaatiossa.

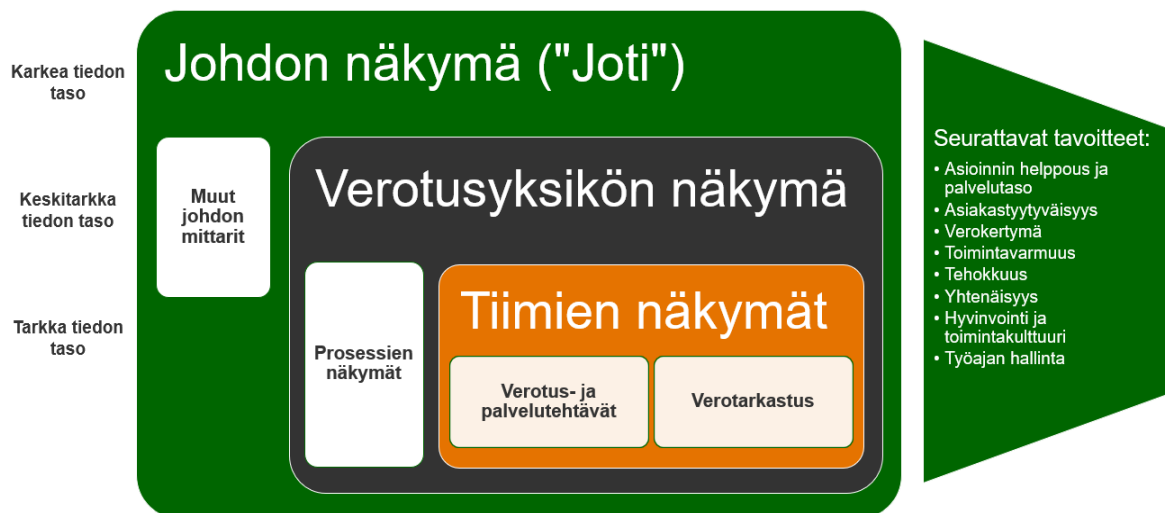
## 1.1. Tutkimuksen tausta ja rajaukset

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Verohallinto, kuuluu valtiovarainministeriön alaisuuteen ja sen tehtävänä on verotuksen toimittaminen, verovalvonta, verojen ja maksujen kanto, perintä ja tilitys sekä veronsaajien oikeudenvallvonta sen mukaan kuin erikseen säädetään (Laki Verohallinnosta 2§). Parhaillaan eletään Verohallinnon strategia-ajanjaksoa 2019–2024, jossa tavoitteet ovat verotulojen varmistaminen, oikeudenmukaisesti toimitettu verotus ja positiivinen asiakaskokemus. Strategian mukaan pannaan aiempaa enemmän painoarvoa tulevien vuosien kehittämistarpeiden tunnistamiselle (Verohallinto 2020a.) sekä tavoitteilla ja tiedolla johtamiseen. Jotta tavoitteilla ja tiedolla johtamisessa onnistuttaisiin, perustettiin strateginen hanke ”Toimintatapojen kehittäminen”, jossa vuosien 2020 ja 2021 aikana luotiin ja tuotiin verohallintolaisten työarkeen itseohjautuva työskentelymalli. (Verohallinto 2021a.) Hankkeen tavoitteena oli luoda ja käyttöönottaa toimintamalli, menettelyt, välineet sekä muut edellytykset tavoitteilla ja tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi Verohallinnossa. (Könnömäki, 2021). Tämä toimintamalli on tämän tutkimuksen kohteena.

Toimintatapojen kehittäminen -hankkeen ytimessä oli tavoitteilla ja tiedolla johtamisen toimintamallin käyttöönotto, jossa tiimit tuetaan itseohjautuvuuden piiriin ja valmentava johtaminen juurrutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Valmentava johtaminen ei ole tämän tutkimuksen kohteena, vaikka sillä kiistatta on ollut suuri vaikutus tiimien itseohjautuvuuteen ohjaamisessa. Tavoitteilla johtamista tarvittiin, jotta liian laajoiksi koetut strategiset tavoitteet saataisiin terävöitettyä verohallintolaisten arkeen ja tiedolla johtamista, jotta tieto tulisi paremmin saataville, varmistuttaisiin tiedon luotettavuudesta ja kytkettäisiin tieto systemaattisesti päätöksentekoon ja asiakasymmärrykseen (Könnömäki, 2021).

Toimintatavan muutos -hankkeen aikana yli 80 % Verohallinnon henkilöstöstä siirtyi uuteen toimintamalliin. Toiminnan keskiössä on johdettu itseohjautuvuus, jossa päätöksentekovalta on hajautettu ja tiimeillä on vastuu suunnitella työtään ja kehittää oman työn tekemisen

tapoja. Mallissa toimintaa tukevat virtuaaliset tilannehuoneet, joiden avulla voitiin arvioida tuloksia, havainnoida ongelmakohtia ja keskustella kehittämiskohteista. Käyttöön otettu tilannehuone palveli kaikkia organisaatiotasoja johdosta yksittäiseen virkailijaan saakka (Kuva 1).



Kuva 1. Toimintatapojen kehittämisen -hankkeessa käyttöön otetun tilannehuoneen näkymät ja sisältö (Könnömäki, 2022a).

Verohallinnon johdon tilannehuoneessa saadaan tietoa operatiivisen toiminnan sujuvuudesta, toimintaympäristön muutoksista ja strategian toteutumisesta, verotusyksikön näkymässä kuvataan tiimien ja prosessien tulokset keskitetysti, prosessien näkymässä näytetään mittarit yhteisten tavoitteiden mittaamiseen ja tiimeillä näkyvät valikoidut mittarit tiimien tarpeisiin. Tämä tutkimus sijoittuu tiimitasolle ja aineiston tämän tutkimuksen empiiriseen osioon ovat tuottaneet tiimien tilannehuoneet, mutta muuten tilannehuoneiden toiminta jää tämä tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen aineisto on kerätty Verohallinnon käyntitoimipisteissä asiakaspalvelutyötä tekevien asiakaspalvelijoiden tilannehuoneista sekä heille samana ajanjaksona teetetyistä kypsyys- ja työhyvinvointikyselyistä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu puhelin- ja chat -asiakaspalvelua tekevät tiimit. Kaikki asiakaspalvelutiimit siirtyivät uuteen toimintamalliin vuosien 2020 ja 2021 aikana vaiheittain. Siirtyminen tapahtui useassa aallossa, alkaen pilottiryhmästä vuoden 2019 lopussa päättyen viimeiseen aaltoon loppuvuonna 2021. Varsinaista tiimiytymisprosessia ei tässä tutkimuksessa käsitellä, sillä tiimit oli luotu jo kaksi vuotta aiemmin uuden Asiointiyksikön perustamisen yhteydessä, mutta teoriaosuudessa

sivutaan itseohjautuvien tiimien muodostamista, koska sen avulla voidaan paremmin ymmärtää tiimien toimintaa.

Verohallintoa laajemmassa kontekstissa tutkimus käsittelee itseohjautuvien tiimien kehittymistä ja tuloksellisuutta tiimien toimintaympäristön muutoksessa kuin myös tiimien itsemääräämisoikeuden lisääntymisen vaikutusta tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten uudistumista ja itseohjautuvuutta tukevan toimintamallin käyttöönotto vaikutti tiimien tuloksellisuuteen, kehittymiseen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkastellaan, että muuttuiko suoriutuminen uudessa toimintamallissa, siirtymästä alkaen, kahden vuoden tutkimusperiodin aikana. Päättökysymystä tukevat kolme alakysymystä, joista ensimmäinen käsittelee muutosta tiimien tilannehuoneissa mitattavassa tuloksellisessa ydintyössään, eli asiakaspalvelutyössä. Toinen alakysymys tarkastelee muutosta työhyvinvoinnissa sekä tiimien kokemuksessa oman tiiminsä itseohjautuvuudesta, sillä uudessa toimintamallissa asiakaspalvelutiimeillä oli aiempaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suunnitteluun ja työnsä kehittämiseen. Viimeinen alakysymys lähestyy näiden kolmen edellä mainitun suoriutumisen mittarin vuorovaikutusta, eli selvittää oliko niiden välillä keskinäistä riippuvuutta ja jos oli, niin mihin suuntaan.

Päättökysymys on:

Mitkä ovat tavoitteilla ja tiedolla johtamisen toimintamallin vaikutukset tiimien suoriutumiseen?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Miten asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien työssä tuloksellisuus muuttuu uuden toimintamallin käyttöönottovaiheessa?
2. Millä tavoin tiimin jäsenten kokemus itseohjautuvuudesta ja työhyvinvoinnista muuttui tutkimusajanjakson aikana?
3. Minkälaisia riippuvuussuhteita tiimien työssä tuloksellisuuden, itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin kokemusten välillä havaitaan?



### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Tavoitteilla ja tiedolla johdettu toimintamalli* on uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva malli, joka otettiin käyttöön vuosina 2020–2021 lähes koko Verohallinnossa osana Toimintatapojen kehittäminen -hanketta. Toimintamalli juurruttaa valmentavan johtamisen organisaatiokulttuuriin, tukee tiimit itseohjautuvuuden piiriin ja ohjaa kohti tavoitteiden saavuttamista jatkuvasti uudistumalla. Mallin ytimessä olevat itseohjautuvat tiimit työskentelevät vuorovaikutteisesti valmentajansa tukemana kohti yhteisiä tavoitteitaan. Toiminnan tuloksia seurataan virtuaalisesta tilannehuoneesta ja tiimit kokoontuvat säännöllisesti tilannehuonepalaveriin arvioimaan työnsä tuloksia suhteessa tavoitteisiin ja pohtimaan ratkaisuja esiin nousseisiin ongelmiin. Malliin kuuluu myös vaikutusten arviointi, eli tiimit pohtivat omaa toimintaansa suhteessa Verohallinnon yhteisiin tavoitteisiin.

*Tiimi* on kokoelma henkilöitä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia tehtävässään ja jakavat vastuun tehtävän lopputuloksesta. Tiimin jäsenet näkevät itsensä, kuten heidät nähdään myös tiimin ulkopuolta, sosiaalisena yhteenliittymänä yhdessä tai useammassa suuremmissa sosiaalisissa systeemissä (esimerkiksi liitetoimintayksikössä tai yrityksessä), joka hallinnoi itse suhteitaan yli organisaation rajojen (Cohen & Bailey, 1997, 242). Tiimi on eri asia kuin ryhmä – josta tiimin kehittyminen usein alkaa.

*Itseohjautuva tiimi* työntekotiimi, jonka jäsenet suunnittelevat päivittäiset työnsä ja hoitavat tehtävänsä joko kokonaan itsenäisesti tai osittain itsenäisesti, ilman valvontaa. Itseohjautuvassa tiimissä sen jäsenillä on valta (sovituisissa puitteissa) työntekoon liittyvistä päätöksistä ja tiimin tehtävänä on johtaa itsenäisesti toimintaansa kohti sille asetettuja yhteisiä tavoitteita. (Parker ym. 2015.)

*Tiimien suoriutumisella* viitataan usein tiimityöskentelyn tulosten arviointiin ja tiimin tuottavuuteen (Hackman, 1987). Suoriutumista kuvaavat termit eivät ole kirjallisuudessa yhdenmukaisia, sillä samaa tarkoittaen käytetään terminä suoriutumista (performance), vaikuttavuutta/tehokkuutta (effectiveness/efficiency) ja tuottavuutta/tuloksellisuutta (profitability/productivity). Tässä tutkimuksessa tehdään lukukokemuksen selkeyttämiseksi keinotekoinen ero termin 'suoriutuminen' käyttöön: viitattaessa asiakaspalvelutiimien tekemään työhön käyntiasiakaspalvelupisteissä käytetään sanaa 'tuloksellisuus' ja sanalla 'suoriutuminen' viitataan tiimien kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen uudessa

toimintamallissa, eli se sisältää kaikkien mitattujen muuttujien vaikutuksen. Teoriaosiossa käytetään tiimien suoriutumisesta niin ikään sanaa 'tuloksellisuus'.

*Tiimien kehittyminen* (kypsyminen, maturoituminen) on prosessi, jonka ryhmät käyvät läpi tullakseen tiimeiksi. Tämän prosessin aikana tiimit ratkovat muun muassa viestintään ja konsensuksen saavuttamiseen ja pitämiseen liittyvät haasteet. Kehittyneet tiimit pystyvät ratkaisemaan itse sisäiset konfliktinsa, mobilisoimaan tarvittaessa resursseja ja tekemään valistuneita päätöksiä aiempiin kokemuksiinsa perustuen. Tiimin kypsymisprosessissa on samoja piirteitä kuin yksilöiden kypsymisessä. (Bennis & Shepard, 1965.)

*Tiimien työhyvinvointi* osa tiimiläisten kokonaisvaltaista omaa hyvinvointia, eikä sitä voi siitä erilleen irrottaa. Hyvinvointi on subjektiivinen kokemus terveydestä, onnellisuudesta, mukavuudesta ja tyytyväisyydestä omaan elämään (Waddell & Burtonin, 2005). Kansainvälisesti työhyvinvointiin mielletään usein vain työterveys ja työkyky (Manka, 2016), mutta suomalainen työhyvinvoinnin käsite laaja-alaisempi, sillä se sisältää sujumisen arjessa ja yltäen siten vapaa-aikaan asti.

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

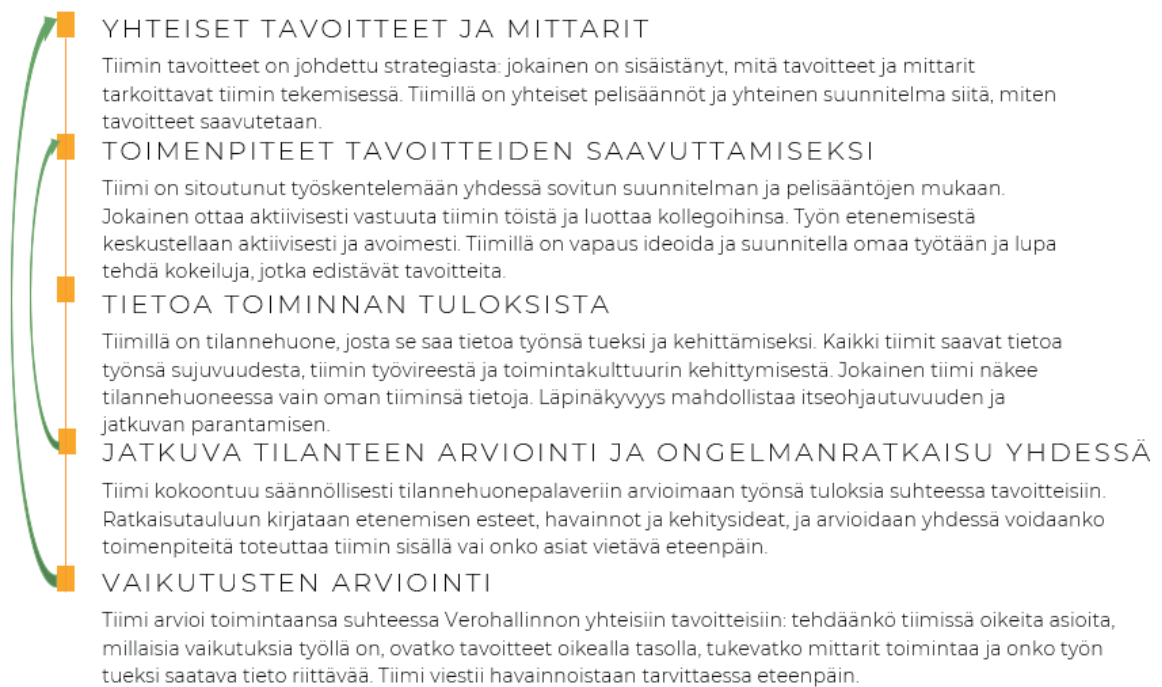
Tutkimus muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta: ensimmäinen pääluku kuvailee kohdeorganisaatiossa käyttöön otetun uuden tiedolla ja tavoitteilla johdetun toimintamallin, itseohjautuvat tiimit ja tiimien kehittymisen prosessia. Toisessa pääluvussa esitellään tiimien tuloksellisuutta käsittelevien mallien runsauden sarvesta muutama, keskittyen etenkin tavoiteorientaatioon. Pääluvun lopussa yhdistetään tiimien kehittyminen tuloksellisuuteen. Viimeinen pääluku ennen empiiristä osiota avaa työhyvinvoinnin määritelmää, sen merkitystä ja keinoja tiimien voimavarojen lisäämiseksi. Työhyvinvoinnin lukuisista osa-alueista otettiin lähempään tarkasteluun, empiiristä osiota tukemaan, kaksi: jaksamisen kokemuksen ja saadun palautteen. Näitä tarkastellaan sekä tiimin että yksikön näkökulmasta, sillä työhyvinvointi on mitä suuremmassa määrin yksilöllinen kokemus. Pääluvun lopussa yhdistetään työhyvinvointi tuloksellisuuteen.

Teoreettisen osion jälkeen tutkimus etenee empiiriseen osioon seuraavassa järjestyksessä: tutkimusmallin ja hypoteesien asettaminen, aineiston ja menetelmien esittely, tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi, hypoteesien testaus, tulosten pohdinta ja yhteenveto.

## 2. Tavoitteilla ja tiedolla johdettu toimintamalli

Tavoitteilla ja tiedolla johdettu toimintamalli on systemaattinen jatkuvan parantamisen malli, jossa on viisi toisiaan seuraavaa vaihetta (Könnömäki, 2021). Malli on kuvattu yksityiskohtaisemmin kuvassa 2.

- Toimintamallin ensimmäisessä vaiheessa ”Yhteiset tavoitteet ja mittarit”, tiimi luo yhteisymmärryksen yhteisistä tavoitteistaan, suunnitelman niiden saavuttamisesta, ymmärryksen mittareista, miten toimintaa mitataan sekä yhteiset pelisäännöt siitä, miten tiimissä toimitaan.
- Toimintamallin toisessa vaiheessa ”Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi”, tiimi sitoutuu laatimaansa suunnitelmaan ja pelisääntöihin. Vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista, toimintaa kehitetään aktiivisesti.
- Toimintamallin kolmannessa vaiheessa ”Tietoa tiimin tuloksista”, tiimi käyttää toimintansa tukena virtuaalista tilannehuonettaan. Siitä he saavat tietoa mm. työnsä sujuvuudesta, tiimin työvireestä ja toimintakulttuurin kehittymisestä. Kaiken kaikkiaan tiimien (Asiakaspalvelun ja Verotarkastuksen) tilannehuoneista oli saatavissa 43 eri mittaria keskeneräisistä tehtävistä asiakasreklamaatioihin ja kehittämiseen käytettyyn aikaan. Läpinäkyvyys mahdollistaa itseohjautuvuuden ja jatkuvan parantamisen.
- Toimintamallin neljännessä vaiheessa ”Jatkuva tilanteen arviointi ja ongelmanratkaisu yhdessä”, tiimi pitää säännöllisiä tilannehuonepalavereita, missä he arvioivat työnsä tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Yhdessä pohditaan etenemisen esteitä, tuodaan esiin havaintoja ja kehitysideoita.
- Toimintamallin viiden vaihe toteutuu muita vaiheita harvemmin, tyypillisesti 1–2 kertaa vuodessa. Viidennessä ”Vaikutusten arviointi” -vaiheessa, tiimi arvioi toimintaansa suhteessa Verohallinnon tavoitteisiin vastaamalla kysymyksillä kuten tehdäänkö oikeita asioita, ovatko tavoitteet oikealla tasolla ja onko työn tueksi saatava tieto riittävää.



Kuva 2. Tavoitteilla ja tiedolla johdetun toimintamallin kuvaus. (Könnömäki, 2022a).

Toimintamallin mukaisiksi itseohjautuviksi tiimeiksi tulemiseen liittyi se, että perinteiset hierarkkisesti johtaneet esihenkilöt muuttivat radikaalisti johtamistapaansa ja ryhtyivät tiimien valmentajiksi. Valmentajan rooli koostui tavoitteilla johtamisesta, uudistumisen ja työssä oppimisen kannustamisesta, työn tekemisen edellytysten varmistamisesta ja työyhteisön sparraamisesta. Valmentajan tehtävänä ei ollut ratkaista tiimin ongelmia, vaan auttaa tiimiläisiä löytämään ratkaisut. (Könnömäki, 2022a.) Valmentajien avulla halutaan aikaansaada muutos, joka vie kohti tavoitteita, sillä tavoite on tulevaisuudessa, ei niinkään nykyhetken tarkastelussa (Harmaja & Hellbom, 2007.)

Jos tiimien itseohjautuvuus -käsite on pahimmillaan ymmärretty toiminnaksi, jossa jokainen tiimiläinen saa vapaasti ja itsenäisesti itseohjautua omien kiinnostustensa mukaisesti (Ristikangas ym., 2021) tai kaaottiseksi tilaksi, jossa jokainen ohjaa itseään ja tekee mitä haluaa tai esihenkilövastuun siirtämiseksi työntekijälle, niin tässä toimintamallissa itseohjautumista johdetaan. Toisin sanoen, esihenkilöllä on tärkeä rooli itseohjautuvuuteen johtamisessa valmentajana, tavoitteiden asettajana, työn esteiden raivaajana ja tiimensä onnistumisen mahdollistajana. Itseohjautuvuudella tavoitellaan kykyä reagoida nopeasti ja

ketterästi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. (Könnömäki, 2022a.)

Riippumatta tiimien ulkoisista ja sisäisistä eroavaisuuksista, toimintamallin käyttöönotto toi kaikille tiimeille merkittävän toimintakulttuurin muutoksen: ennen työtä tehtiin yksilötyönä suhteellisen etäisellä formaalilla esihenkilösuhteella, nyt työtä tehtiin tiimeinä valmentajan tuella. Toimintatapojen kehittäminen -hankkeen loppuraporttiin (Könnömäki, 2021) on poimittu esimerkkejä toimintamalliin siirtyneiden tiimiläisten vastauksista kysymykseen ”Onko tiimisi toimintakulttuurissa tapahtunut muutoksia?”:

*”Avoin keskustelu / rohkeus keskustella on lisääntynyt.”*

*”Itseluottamus on lisääntynyt (on huomattu, että ollaan hyviä).”*

*”Tiimin keskinäinen luottamus on kehittynyt.”*

*”Osaamisen ja kokemusten jakaminen on vahvistunut / omia osaamisen puutteita on tunnistettu.”*

*”Tavoitetietoisuus ja tavoitteellisuus on lisääntynyt.”*

*”Oman työn suunnittelu on parantunut.”*

*”Tietoisuus toiminnan tuloksista on parantunut ja innostus tiedon hyödyntämiseen on kasvanut.”*

*”Aktiivisuus ja kiinnostus oman työn kehittämiseen on lisääntynyt.”*

*”Vastuunotto on kasvanut, tartutaan tarmokkaasti työtä hidastaviin kohtiin.”*

*”Tuloksellisuus ja analyttisyys on lisääntynyt.”*

Vastaukset viestittävät merkittävästä muutoksesta aiempaan toimintakulttuuriin verrattuna.

Tiedolla ja tavoitteilla johdettuun toimintamalliin liittyy ketteriä toimintatapoja, kuten reaaliaikaista tietoa tarjoavat virtuaaliset tilannehuoneet, työskentely itseohjautuvissa tiimeissä ja jatkuva kehittäminen. Niemi & Hietaniemi (2020) sanoittivat ketteryyden kyvyksi päättää ja toteuttaa suunnanmuutos nopeasti uuden tiedon valossa. Työt aloitetaan, vaikka kaikki faktat eivät ole vielä tiedossa ja vaikka valmista suunnitelmaa maaliin pääsemisestä ei ole, suuntaa muutetaan sitä mukaa kun tiedot täydentyvät. Näin toimien säästyä kaikki se työaika, joka on aiemmin käytetty ylitarkkojen, loppuun asti hiottujen suunnitelmien toteuttamiseen, jotka eivät ikinä sellaisenaan toteudu. (Niemi & Hietaniemi,

2020.) Alkuperin sanalla ketteryys haluttiin kuvata nimenomaan sopeutumiskykyä muutokseen: epävarmuuden tunnistamista ja siihen sopeutumista (Medinilla, 2012). Organisaatioiden menestymisen edellytyksenä on nopea sopeutumis- ja muuntautumiskyky.

## 2.1 Itseohjautuvat tiimit

Yhteiskunnan muuttuminen informaatioyhteiskunnaksi on johtanut useissa organisaatioissa perinteisistä hierarkkisista organisaatorakenteista luopumiseen. Organisaatioista poistetaan väliportaan tasoja ja alatasoille annetaan lisää vastuuta ja päätäntävaltaa. Kun organisaatio tekee muutospäätöksen, se on arvoperustainen strateginen valinta, sillä tiimityöskentelyn perustana on erilaiset arvot kuin perinteisen, yksilöllisyyttä korostavan toimintavan (Pirnes, 1998, 23–24). Itseohjautuvat tiimit rakentavat tiimiorganisaation (Spiik, 2007, 117).

Nykyään tiimeistä on muodostunut yksi liiketoiminnan operaatioiden ja strategian keskeisistä toteuttamiskeinoista (Cohen & Bailey, 1997, 239). Tiimeistä tulee itseohjautuvia, kun ne ottavat itse vastuun työstään, valvovat itse suorituksiaan ja kykenevät muuttamaan toimintastrategiaansa ongelmien ratkaisemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Wageman, 1997, 4). Tiimeillä on osaamista, joka pitää sisällään niin tekniset taidot kuin kyvyn johtaa itseään eli kyky hoitaa perinteisesti esihenkilölle kuuluvat vastuut: ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin (Hamel, 2017). Hieman edellistä korkeammalle itseohjautuvuuden tasolle menee Polley & Ribbens (1998) määritelmä, jonka mukaan itseohjautuvalla tiimillä on toimivalta valvoa ja hallita käyttämiään suoritustapoja, päättää omasta rakenteestaan, tiimin suhteesta muuhun organisaatioon sekä mahdollisuus asettaa itse omat tavoitteensa.

Tiimityö työelämässä on lisääntynyt Suomessa koko 2000-luvun. Jo 15 vuotta sitten 90 % valtion työntekijöistä työskenteli tiimeissä (Lehto & Sutela, 2008), sittemmin osuus lienee vielä kasvanut, koska teknologia on mahdollistanut maantieteelliset rajat ja jopa aikavyöhykkeet ylittävän tiimiytymisen. Tiimityön lisääntymisen taustalla vaikuttaa myös osaamistason nousu: työntekijät ovat kouluttautuneempia kuin koskaan aikaisemmin, jolloin voidaan perustellusti vähentää ylhäältä päin tulevaa ohjausta ja valvontaa (Huusko, 2007).

Itseohjautuvien tiimien tehokkuusolettama perustuu tiimiälyyn, joka tarkoittaa tiimin jäsenten älykästä toimintaa yhdessä, hyödyntäen koko yhteisen potentiaalin yhteisen

tavoitteen saavuttamiseen. Älykäs tiimi on enemmän kuin osiensa summa, mikä tarkoittaa, että tiimi pystyy yhdessä parempiin suorituksiin kuin sen jäsenensä yksin. Tiimiäly sopii mainiosti ketterään toimintatapaan, sillä tiimiälyä hyödyntävät tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, uskaltavat ottaa riskejä ja kykenevät kestämaan muuttuvia tilanteita. Tiimiäly ei pidä sotkea parviälyyn (tekoälytutkimuksen osa-alue, joka tutkii itseohjautuvien toimijoiden kollektiivista käyttäytymistä) tai joukkoistamiseen (etukäteen annetun ongelman ratkaisuttaminen määrittelemättömällä ihmisjoukolla). Tiimiäly on edellisistä poiketen selkeästi määritelty toimintamalli, jota voidaan johtaa ja ohjata (ks. seuraava kappale Yhteistyön kehittyminen). (Hiila ym., 2019.)

Tehokkaimmaksi tiimikooksi on määritetty 4–8 henkilöä, mutta tähän vaikuttaa luonnollisesti se, millaiset työtehtävät ja -roolit kuuluvat loogisesti samaan tiimiin. Yli kahdeksan hengen tiimeissä työskentelyn tehokkuuden on havaittu kärsivän, tiedonkulun, sitoutumisen ja keskinäisen riippuvuuden alentuneen vähentäen olennaisesti tiimityöskentelyn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Toisaalta, tiimin jäsenten persoonalliset ominaisuudet, kuten kommunikaatiotaidot ja muu osaaminen, voivat joko estää tai edistää tiimin yhteistyötä. (Heikkilä, 2002.) Luottamuksen rakentuminen on välttämätöntä, sillä ilman sitä ei ole luottamusta siitä, että kukin tiimin jäsen hoitaa oman tehtävänsä sovitusti. Tiimien itseohjautuvuus liittyy kiinteästi tiimien kehittymiseen, sillä molemmissa on samoja elementtejä, kuten yhteinen tavoite, jäsenten välinen luottamus, roolitus ja vuorovaikutus. Tiimien kehittymisestä lisää teoriaa seuraavassa kappaleessa.

## 2.2 Tiimien kehittyminen

Tiimien/ryhmien kehittymisen konseptia on tutkittu jo pitkään, alkaen 1950-luvulta (Bennis & Shepard, 1956) ja se on vuosikymmenien aikana useaan kertaan dokumentoitu (mm. Gersic, 1988; Wheelan & Williams, 2003). Konseptista on luotu useita malleja (esimerkiksi Tuckmanin malli (Tuckman, 1965), joka lienee malleista tunnetuin, TEAM-malli (esitelty Morgan, Salas & Glickman, 1993, mutta malli on kehittynyt lukuisien julkaisujen myötä) ja uutena tulokkaana Col-MM-malli (Boughzala & Vreede, 2015)). Seuraavassa alakappaleessa esitellään vähemmän tunnettu GRPI-malli, joka sopii erinomaisesti tiimin kehittymisen kuvaamiseen tilanteessa, jossa on siirrytty vaikkapa uuteen toimintamalliin ja tiimi pitää saada toimimaan yhdessä. Seuraavan pääkappaleen, joka käsittelee tiimien tuloksellisuutta,

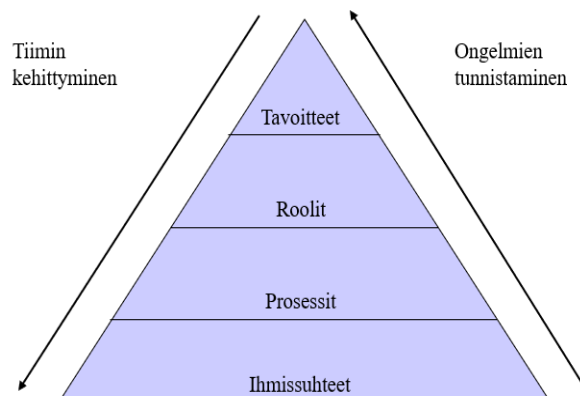


lopussa yhdistetään nämä kaksi teemaa, tiimien kehittyminen ja tiimien tuloksellisuus esitellen mitä tutkimus on havainnut näiden yhteydestä.

## GRPI-malli

Yksi tiimin kehittymismalli on GRPI (=tavoitteet (goals), roolit (roles), prosessit (processes) ja ihmissuhteet (interpersonal relationships)). Malli on Richard Beckhardin kehittämä (Beckman, 1972) ja sitä käytettiin alun perin tiimien epätoiminnallisuuksien diagnosointiin. Tähän malliin voi nykyään törmätä, erityisesti urheilukontekstissa, myös kirjainyhdistelmänä GRIP. GRIP-mallin muoto on ympyrä, joka viittaa eri osa-alueiden riippuvuuteen toisistaan (Last, 2019, 113–114), kun alkuperäisessä GRPI-mallissa toimivan tiimin kehittymiseksi tarvittavat osa-alueet on esitetty pyramidin muodossa (Kuva 3).

Kaikkien tiimien organisoitumisen ensimmäinen taso on yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niin se on myös GRPI-mallin ensimmäinen periaate. Ilman selkeää, yhteistä tavoitetta kaikki tiimin jäsenet eivät sitoudu sen tavoittelemiseen. Toinen taso, roolit, jää tiimien organisoitumisvaiheessa helposti ja usein liian vähälle huomiolle, mikä johtaa roolien yhteentörmäyksiin. On

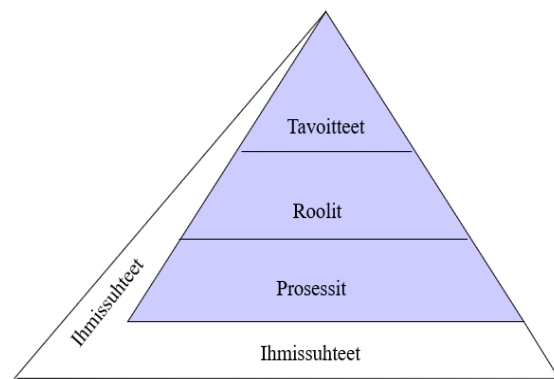


Kuva 3. GRPI-malli (mukaiillen Beckman, 1972).

tärkeää luoda tiimin yhteinen yhteisymmärrys siitä, kuka tekee mitä ja millä reunaehdoilla, jotta tekemisen päällekkäisyyksiltä ja tyhjiltä tiloilta vältyttäisiin. Keskustelu roolien määrittelystä on omiaan myös lisäämään tiimiläisten ymmärrystä siitä, että jokaisen työpanos on tärkeä ja että yhteinen tavoite on mahdollista saavuttaa vain, jos jokainen vastaa omasta roolista. Kolmas taso, prosessit, sisältää koko joukon tiimin suotuisalle kehitymiselle tärkeitä tiimitoimintoja. Tiimin tehtävänä on etsiä yhdessä vastaukset lukuisiin ”Miten”-kysymyksiin, kuten, miten työt tehdään & johdetaan, miten päätökset tehdään, miten resurssit allokoidaan, miten kommunikoidaan ja miten ongelmatilanteet ratkotaan. Keskusteltava on myös kokouskäytännöistä, tiedon jakamisesta, palkitsemisesta, operatiivisten prosessien sujuvuudesta ja suoriutumisen arvioinnista. Viimeinen, eli neljäs taso, on toimivat

ihmissuhteet. Ihmissuhteiden merkitys on suuri, sillä ne määrittävät tiimin sosiaalisen ilmapiirin: avoimuuden ja luottamuksen asteen, tavan, jolla toisiin suhtaudutaan, viestinnän laadun, luovuuden ilmaisemisen ja itse työn suorittamiseen käytettävissä olevan energian määrän. (Plant, 1993; Tartell, 2016, 22.)

Tartell (2016, 22) on korostanut ihmissuhteiden merkityksellistä roolia tiimin kehitykselle muokkaamalla pyramidia siten, että ihmissuhteet ovat osana jokaista tasoa (Kuva 4). Hänen mukaansa ihmissuhteet ovat mukana voiteluaineena kaikilla edeltävillä tasoilla: ihmissuhteet ovat tiimien ongelmien aiheuttajana vain yksi neljästä, mutta tiimin kehittämisessä se voi auttaa kaikilla tasoilla.



Kuva 4. Modifioitu GRPI-malli (Beckman, 1972, Tartell, 2016).

### Yhteistyön kehittyminen

Edellä kuvattuun GRPI-malliin verrattuna toisenlainen on tilanne, jossa tiimit ovat olleet olemassa ja tiimin jäsenet ovat työskennelleet yhdessä jo ennen muutoksen tapahtumista. Toisin sanoen, kyseessä ei ole tiimien kehittyminen tilanteessa, jossa toisilleen tuntemattomat henkilöt muodostavat tiimin ja tiimin elinkaari alkaa siitä hetkestä, vaan kyse on ennemminkin yhteistyön kehittämisestä, eli tiimiälyn rakentumisesta olemassa olevaan tiimiin. Hiila, Tukiainen & Hakolan (2019) mukaan tiimiälyn, eli tiimin jäsenten älykkään yhteistoiminnan, rakentuminen vaatii yleensä herätteen, mikä voi olla mikä tahansa kokonaisuutta ravisteleva asia: uuteen toimintamalliin siirtyminen, uusi strategia, toimitilan muutos, uusi tiimiläinen, joka katsoo kokonaisuutta eri näkökulmasta, tai uusi asiakkuus.

Jotta tiimiälyn rakentamisessa onnistutaan, tulee tiimille antaa työkalut sen rakentamiseen. Hiila ym. (2019) listaamat viisi tärkeintä tiimiälytaitoa ovat:

1. Itsetuntemus – tiimissä tunnistetaan omat ja toisten vahvuudet ja kykyjä tuetaan siten, että niitä pystyy omassa työssään toteuttamaan ja entisestään kehittyä.
2. Yhteinen suunta – tiimissä jaetaan tunne merkitystä ja yhteisestä tavoitteesta. Tavoitteen saavuttamiseksi on määriteltävä mittarit.

3. Salliva ilmapiiri – tiimin sisällä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, joka sallii mielipiteet, kokeilut ja epäonnistumiset, sillä kokemuksista opitaan. Tiimissä uskaltaaan kohdata konfliktit ja ne ratkotaan tuloksellisesti.
4. Lupa ja vastuu toimia – tiimissä on selkeästi viestityt ja jaetut roolit ja niiden puitteissa lupa toimia ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.
5. Rikastava vuorovaikutus – tiimin sisäinen viestintä on avointa, vapaata ja tarkoituksenmukaista.

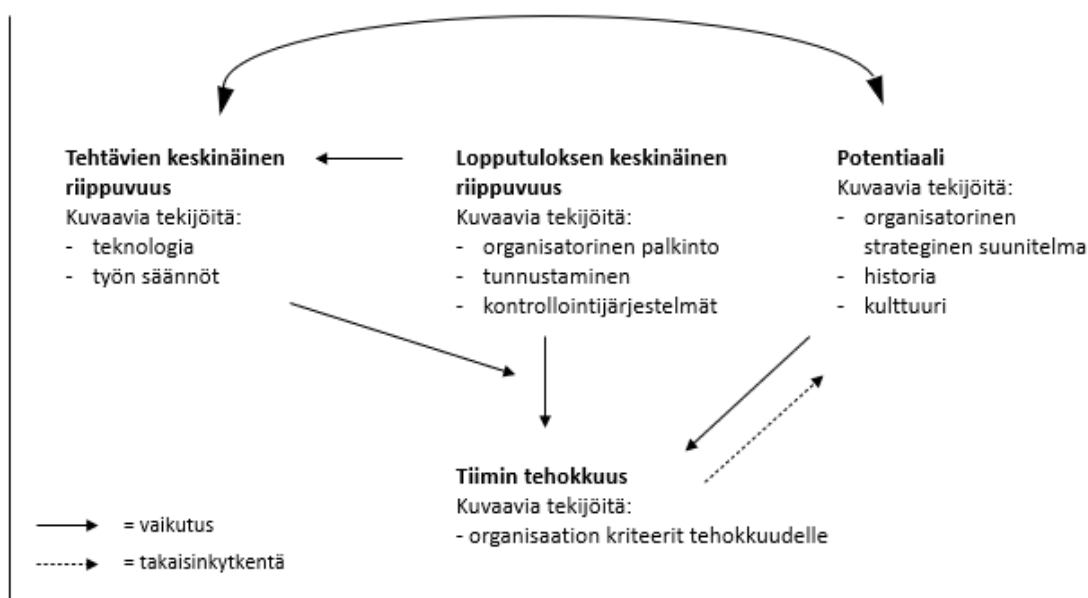
Minkä tahansa organisaation yhteistyötä voidaan kehittää. Onnistunut kehittäminen vaatii taitoa ja halua niin työntekijöiltä, tiiminvetäjiltä kuin johtajiltakin. Työntekijän avaintaidot ovat itsetuntemus, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Tiiminvetäjän avaintaidot ovat edellä mainittujen taitojen lisäksi luoda tiimiin salliva ilmapiiri. Johtajalla on erityinen rooli, sillä hänellä on lupa ja valta mahdollistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat avaintaidot hallussaan. Omalla esimerkillään johtaja voi kehittää organisaation yhteistyötä keskittymällä yhteiseen suuntaan (=merkitys ja hyvin asetetut tavoitteet), sallivaan ilmapiiriin ja rikastavaan vuorovaikutukseen. Kun hyviä käytänteitä, toimintatapoja ja oivalluksia tiimeissä luodaan, ne pitää saada monistettua koko henkilöstön käyttöön, jotta koko organisaatio menee samaan suuntaan. (Hiila ym. 2019.)

### 3. Tiimien tuloksellisuus

Jos tuloksellisuuden/suoriutumisen termin käyttö on moninaista, niin tuloksellisuuden mittaaminen ei myöskään ole yksinkertainen asia. Tiimien tuloksellisuutta voidaan mitata 1) tiimin tuottamalla lopputuloksella, joka voi olla palvelu, tuote tai päätös, ensisijaisesti kuitenkin niin, että asiakas antaa arvion, eikä tiimi itse, 2) tiimin käyttämällä sosiaalisilla prosesseilla, joiden seurauksena hyvin suoriutuvat tiimit erottuvat edukseen vrt. heikommin suoriutuvat (esim. virheiden havaitseminen ennen (suurien) vahinkojen syntymistä) ja 3) tiimin jäsenten henkilökohtaisella hyvinvoinnilla ja ammatillisella kehittymisellä. Viimeksi mainittu kohta on niin tärkeä, että tehokkaassa tiimissä nämä kokemukset olivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia. (Hackman & Wageman, 2005, 272.)

Eräs varhainen malli on Sbea & Guzzon (1987) kehittämä ja empiirisesti testaama tiimien tuloksellisuuden teoria. Artikkelissa puhutaan ryhmistä, mutta tiimin käyttö on mielestäni tässä yhteydessä perusteltua, koska tuolloin näiden termien käyttö ei ollut samassa määrin eriytynyttä kuin nykyään. Sbea & Guzzon teoriassa tiimien tehokkuutta määrittää kolme tekijää (Kuva 5): 1) tehtävien keskinäinen riippuvuus, 2) lopputuloksen keskinäinen riippuvuus ja 3) potentiaali. Tehtävien keskinäisessä riippuvuudessa on kyse siitä, miten tehtävät suoritetaan; suoritetaanko niitä rinnakkain (jäsenet eivät välttämättä edes ymmärrä tehtävien yhteyttä toisiinsa), peräkkäin (toinen jatkaa aina edellisen työtä) vai tiiviisti vuorovaikuttamalla (suorittaminen voi sisältää esimerkiksi yhteistä päätöksentekoa). Viimeksi mainittu on tehokkaan tiimityöskentelyn ominaisuus. Lopputuloksen keskinäisessä riippuvuudessa on kyse loppuunsaatetun tehtävän huomioimisesta: ketä lopputuloksesta palkitaan: yhtä, osaa vai kaikkia tiimin jäseniä tai huomioidaanko heitä muulla tavoin. Kovin eriarvoinen palkitseminen altistaa tehokkaan tiimityöskentelyn kilpailulle, ei-palkittavien jäsenten passiivisuudelle ja jopa toisten jäsenten estämiselle/sabotaasille. Potentiaalissa on kyse tiimin jäsenten kollektiivisesta uskosta siihen, että tiimi voi olla tehokas. Tähän uskoon vaikuttaa se, onko tiimin jäsenillä menestymiseen tarvittavat ainekset, eli koulutusta, taitoja, lahjakkaita jäseniä, rahaa, aikaa, yhteydet avainhenkilöihin ja palautteensaantimahdollisuus. Tiimin potentiaalia saadaan usein käyttöön antamalla sille suoriutumisestaan positiivista palautetta sekä, ensimmäiseen kohtaan palaten, suunnittelemalla työtehtävät mahdollisimman vuorovaikutteisiksi. Tehokkuuden ja potentiaalın positiiviselle riippuvuudelle on sittemmin

osoitettu vahva näyttö (Jung & Sosik, 1999; Gully ym., 2002; Lester ym., 2002). Sbea & Guzzo testasivat malliaan suurehkoissa vähittäiskauppaketjussa ja tulosten todettiin tukevan teoriaa.



Kuva 5. Tiimin tehokkuutta määrittelevien tekijöiden malli (mukaillen Sbea & Guzzo, 1987).

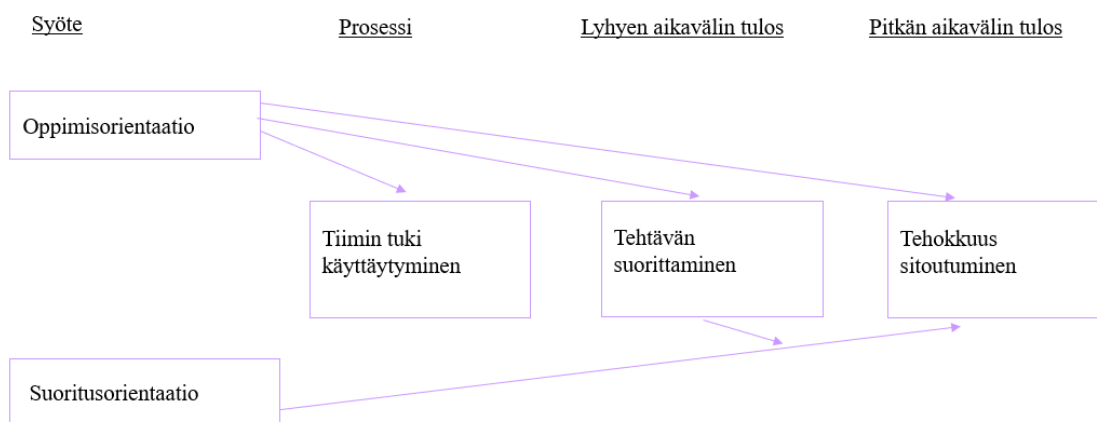
Esihenkilön rooli Sbea & Guzzon (1987) mallissa on fasilitoiva sillä tavoin, että hänen tehtävänä on pitää kirkkaana mielessä mallin kolme avainaluetta ja näihin pelaten ohjata, neuvoa ja tarkkailla tiiminsä työskentelyä. Hänen tehtävänsä ei ole kyseenalaistaa tiimin muodostamia mielipiteitä (esimerkiksi tiimin käsitys tehokkuutensa vaikutuksesta lopputulokseen), vaan muokata kyseinen avainalue sellaiseksi, että tiimin mielipide on linjassa tehokkaan tiimityöskentelyn edellytysten kanssa.

Tiimien tuloksellisuutta kuvaavia malleja on luotu useita kymmeniä, joista tunnetuin lienee Joseph McGrathin (1964) kehittämä Syöte-prosessi-tulos -malli (input-process-output, IPO). Mallista on vuosikymmenien aikana luotu lukuisia muunnelmia, ja näistä on kattavan katsauksen antanut Mathieu ym. (2018, 412–414). IPO-mallissa ensimmäisenä osana ovat syötteet, jotka joko rajoittavat tai mahdollistavat tiimin jäsenten suorittamista. Syötteet ovat organisatorisia (organisaatiomalli, työympäristötekijät), tiimitasoisia (tehtävien selkeys, johtajuus) ja yksilön ominaisuuksia (persoonallisuus, osaaminen). Edellä mainitut syötteet

vaikuttavat mallin keskeisimpiin osiin eli tiimin prosesseihin (tiimin jäsenten teot ja vuorovaikutus). Tiimin prosessit puolestaan määrittävät sen, miten syötteet muuntuvat tuloksiksi (viimeinen osa). Tulokset voivat sisältää tiimin mitattavissa olevan suoriutumisen lisäksi muita mittareita kuten tiimin jäsenten sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Mathieu ym., 2018, 412.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei mennä IPO-malliin syvemmälle, mutta se toimii erinomaisena muistutuksena siitä, että tiimien tuloksellisuus ei ole yksinomaan tiimissä tehtävän työn tulos, vaan prosessissa ovat kaikki organisaation tasot mukana, organisaatiosta yksilöihin asti.

### 3.1 Tavoitteilla kohti tuloksia

Seuraavien vuosien ja vuosikymmenien aikana tiimien tuloksellisuutta tutkittiin tiimin jäsenten koostumuksen, etenkin persoonallisuustyyppien (Barry & Stewart, 1997) ja kognitiivisten kykyjen näkökulmasta (Olsson, ym., 2007). Uusimpana tutkimussuuntauksena on noussut tiimien motivaatiotekijät, eli tavoiteorientaation (goal orientation) rooli tiimien koostumuksessa (Porter, 2005). Kirjallisuudessa on tästä kaksi eri tutkimushaaraa: oppimisorientaatio (learning goal orientation) ja suoritusorientaatio (performance goal orientation), jotka, organisatoriseen kirjallisuuteen ilmestyttyään ja huolimatta tiiminäkökulmastaan, tutkivat usein pääasiassa tiimin jäsenten ominaisuuksia (Huang, ym., 2019, 825–826). Suoritusorientaatioon liittyy vahvasti tiimin itseohjautuvuus ja sen prosessit, kuten suunnittelu, fokuoituminen tehtävän suorittamiseen, uusien ratkaisumallien aktiivinen etsiminen ja soveltaminen, kilpailuhenkisyys ja näyttämisenhalu. Oppimisorientaatiossa tiimin jäsenet ovat yhteisymmärryksessä siitä, että heillä on oppimistavoitteita, haastavia tehtäviä ja näiden saavuttamiseksi tukimekanismeja. (Mehta, ym. 2009, 1027–1029.) Näiden kahden tavoiteorientaation erot on osuvasti kuvannut McGrathin (1964) IPO-mallin pohjalta Porter (2005) (Kuva 6).



Kuva 6. Panos-prosessi-tuotos -malli, joka yhdistää tavoiteorientaation tiimin tukeen, tehtävän suorittamiseen, tehokkuuteen ja tiimin sitoutumiseen (mukaillen Porter, 2005 ja McGrath, 1964).

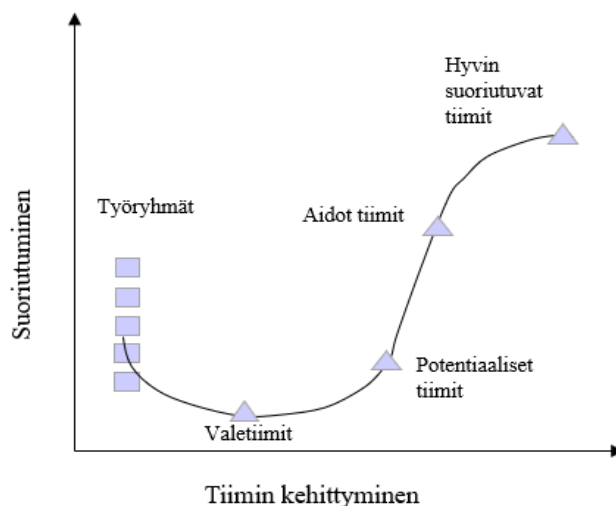
Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tavoitteilla ja tiedolla johdetussa toimintamallissa pannaan paljon painoa tavoitteiden hallinnalle, sillä se on lähtökohta tehokkaalle työskentelylle. Tavoitteet toimivat halutusti kuitenkin vain, jos tiimiläiset 1) ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan (Anderson & West, 1998), 2) oivaltavat, että tavoitteiden tarkoituksena ei ole toimia ruoskana, vaan auttaa heitä ohjaamaan ja priorisoimaan omaa työtään ja 3) käsittävät, että tavoitteet eivät muutu toiminnaksi itsestään, vaan toimintaa pitää suunnata oikein ja toiminnan etenemistä mittaroida tapahtuneiden muutosten havainnollistamiseksi. Näin strategia muuttuu tarkoituksenmukaiseksi toiminnaksi. (Könnömäki, 2022a.) Tavoitteiden hallinnalla on myös suora vaikutus työhyvinvointiin ja henkilöstötuottavuuteen: kun tiimin tavoitteet ovat kirkkaat ja selkeästi määritellyt, auttaa se suunnittelemaan työtä ja keskittymään olennaiseen (Parpei, Könnömäki 2022a:ssa). Kokemus oman työn hallinnasta edistää työhyvinvointia ja vähentää työtaakkaa, kun turhat kuormittavat työt jäävät pois.

### 3.2 Tiimien tuloksellisuus vs. kehittyminen

Tiimin kehittymisen (kypsymisen) ja tuloksellisuuden välinen teoreettinen yhteys kuvattiin 1990-luvulla (Katzenbach & Smith, 1993; 1995) (Kuva 7). Teorian mukaan tiimien

tuloksellisuus kasvaa kehittymisen edetessä, lähtöhetken epätasapainosta siirtymisen jälkeen. Jo tuolloin erityisen kiinnostuksen kohteena olivat itseohjautuvat tiimit.

Mallissa kuvataan viisi suorituskyvyltään erilaista tiimiä: ensimmäinen, mutta ei suorituskyvyltään huonoin, on työryhmä. Sen toiminta perustuu yksilösuorituksiin ja suoritusten yhteissummaan, ei yhteisen tavoitteen eteen ponnisteluun tai yhteisvastuuteen. Toinen tiimi, eli valettiimi on kaikkein heikoin suoriutumisasiansaan. Se kutsuu, saattaa jopa luullakin, itseään tiimiksi, mutta todellisuudessa jäsenet asettavat



Kuva 7. Tiimien suoriutumisen malli (mukaillen Katzenbach & Smith, 1993).

oman etunsa tiimin edelle ilman kiinnostusta asettaa/saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Kolmas taso, potentiaalinen tiimi, on edellistä tasoa tehokkaampi. Sillä on halu parantaa tuloksiaan, se ottaa riskejä suorituskykynsä edistämiseksi ja sillä on mahdollisuudet kehittyä tiimiksi, mutta tässä vaiheessa tiimillä ei vielä selkeää kuvaa tarkoituksesta, tavoitteista ja yhdessä tuotetuista tuotteista. Neljäs taso on nimensä mukaisesti ensimmäinen todellinen tiimi. Tämän henkilömäärältään pienen ryhmän toiminta on tehokasta, korkealla tasolla olevaa ja sen työskentely on yhteiseen tavoitteeseen sitoutunutta. Viides taso on tehokkaimman tason työskentelyyn yltävät huipputiimit. Ne suoriutuvat muita tiimejä paremmin ja ylittävät myös omat tavoitteensa. Jäsenet ovat sitoutuneet toinen toistensa kasvuun ja menestykseen; sitoutuminen on ylläpitävä voima. (Katzenbach & Smith, 1993; 1995.) Katzenbach & Smith (1999) ovat tunnistaneet tiimien tehokkuuden tärkeimmiksi indikaattoreiksi taidot, vastuu ja sitoutuminen.

Tiimin kehittymisen mittaamiseen ei ole ymmärrettävästi yhtä ainoaa oikeaa mittaria. Tiimien tuloksellisuutta on osoitettu edistyneen useat yksittäiset tiimin kehitymisestä kertovat tekijät, kuten tiimin koheesio eli yhtenäisyys ja tunneälykyys (Black ym., 2019; Langfred, 2000), erilaiset vertikaalisen johtajuuden muodot, kuten kollektiivinen johtajuus (Hiller ym., 2006), jaettu johtajuus (D’Innocenzo ym., 2016; Siangchokyo & Klinger, 2022)



ja epävirallinen johtajuus (Neubert, 1999), tehtävien itsenäisyys ja tiimiläisten halukkuus työskennellä ryhmässä (Shaw ym., 2000), luottamus (DeGrosky, 2005; De Jong ym., 2016) ja tiimien autonomisuus (Fausing ym., 2013). Kaikki edellä mainitut ovat kehittämisessä ja itseohjautuvuudessa pidemmälle edenneiden tiimien tunnusmerkkejä. Itseohjautuvien tiimien onkin monesti osoitettu olevan suoriutumisessaan parasta huipputiimien luokkaa (HTP, high-performance-teams) (Carroll, 2000; Albert & Fetzer, 2006, Magpili ym., 2017). Yhtenä syynä tähän on itseohjautuvien tiimien tehokkuuden erityispiirteet: autonomisuus, tiimin jäsenten kyvykkyys ja kevyt ulkoisen kontrollin tarve, mitkä vähentävät resurssien sitoutumista (Wellins, 1992). Muita syitä ovat tiimien sitoutuminen yhteiseen päämäärään (Katzenbach & Smith, 1999), kannustaminen ideointiin ja innovointiin (Muthusamy, 2005; Frankforter & Christensen, 2005, 23) ja sopeutuminen/positiivinen asenne jatkuvaan muutokseen (Frankforter & Christensen, 2005, 23).

Tiimien kehittyminen ei automaattisesti johda parempaan tuloksellisuuteen, sillä tiimit saattavat kohdata huomattavia haasteita itseohjautuviksi tiimeiksi kehittyessään. Balkema & Molleman (1999, 136–138) luokittelevat nämä haasteet neljään luokkaan: johtoon, työntekijöiden asenteisiin, psykologisiin tekijöihin ja itse itseohjautuvien tiimien tarpeisiin liittyvät. Esihenkilöillä voi olla vaikeuksia luopua hierarkkisesta asemastaan ja omaksua ohjaajan/valmentajan rooli (johto). Kaikki tiimiläiset eivät innostu vastuun lisääntymisestä ilman taloudellista palkkiota tai työtehtävien jakamisesta tiimin kesken (asenteet). Heillä voi olla puutteita taidoissa tai oppimiskyvyssä (psykologinen este), joilla on suora vaikutus suoriutumiseen. Toisinaan tiimin suorittamat työtehtävät eivät ole luonteeltaan sellaisia, eli riittävän vaihtelevia, että niihin pystyisi ylipäättään soveltamaan itseohjautuvan tiimin proseduureja (tarve). Glick (1998, 35) mukaan uuteen työskentelytapaan tottuminen ei ole helppo prosessi, vaan todelliseen tuotavuuteen päästään tyypillisesti vasta vuoden tai puolentoista vuoden kehittämisprosessin jälkeen. Langfred (2004) mainitsee itseohjautuvien tiimien korkealle luottamukselle myös haittapuolen: kun tiimin jäsenillä on suuri autonomia ja korkea luottamus, eivät tiimin jäsenet halua valvoa toinen toistaan, mikä voi johtaa alentuneeseen suoriutumiseen. Tutkimuksessa suoriutuminen parani, kun yksilöllinen autonomia oli alhaisempi.

## 4. Tiimien työhyvinvointi

Organisaation tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö pystyy työkykyisenä ja voi hyvin. Henkilöstön hyvinvointi on siis organisaation strateginen menestystekijä, joten sitä kannattaa johtaa suunnitellusti. Julkisella sektorilla näin tehdäänkin, sillä työhyvinvoinnin edistämistoimet vaativat näyttöjä siitä, miten ne edistävät työntekijöiden motivaatiota ja tuloksellisuutta (Cvenkel, 2020). Tällä hetkellä tehtävä ei ole helppo, sillä työelämä on murroksessa, minkä seurauksena työhyvinvoinnin kehittämisestä on tullut aiempaa haastavampaa.

Työhyvinvoinnin määritelmä on viimeaikaisten määrittelyjen valtavirrassa kytkeyty yksilön subjektiivisen hyvinvoinnin käsitteeseen, joka huomioi työn lisäksi muun elämän vuorovaikutussuhteen, jonka vuoksi voisi olla perusteltua puhua työhyvinvoinnin sijaan henkilöstön hyvinvoinnista. Tutkimusta tästä laaja-alaisesta työhyvinvoinnista on silti suhteellisen vähän, sillä menneisyydessä työhyvinvointitutkimus keskittyi työn kuormitustekijöihin ja jaksamiskysymyksiin ja nykyisellään kiinnostus on työn imun ja voimavaratekijöiden tutkimuksessa (Laine, 2015, 41). Tutkimukselle henkilöstön hyvinvoinnista on valtakunnallisestikin iso tarve, sillä työelämän fyysisten vaatimusten vähentyessä työn henkiset vaatimukset ovat kasvaneet sen myötä mielenterveysperusteiset pitkät sairauspoissaolot ovat kasvaneet jyrkästi: mielenterveyden häiriön perusteella sairauspäivärahaa saaneiden lukumäärä kasvoi vuosien 2016 ja 2019 välillä 84 000 henkilöstä 94 000 henkilöön (=43 %), ohittaen tuki- ja liikuntaelinten sairauksista maksetut päivärahopäivät, vastaten nyt yli kolmanneksesta kaikista maksetuista päivärahopäivistä. Kehitykseen on vaikea puuttua, koska mielenterveyshäiriöiden yleistymisen syytä ei varmuudella tunneta. Ilmiö on monimutkainen, eikä mikään yksittäinen tekijä yksinään selitä kehitystä. (Blomgren, 2020.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on viime vuosina siirrytty enenevässä määrin pois ongelmalähtöisyydestä ja keskitytty sen sijaan myönteisten voimavarojan korostamiseen. Tämän myönteisen tavan oppia laittoi alulle jo 1990-luvulla psykologi Martin Seligman esittäessään kokonaan uudeksi kentäksi ”positiivista terveyttä” (Seligman, 2008, 3). Tämä voimavaraalähtöinen malli on innoittanut useita tutkijoita (Kuva 8): mallissa hyvinvointia ja

onnellisuutta pyritään lisäämään usealla eri tasolla yksilöstä itsestä organisaation johtoon saakka.

Ryhmä- eli tiimitasolla voimavaroja lisääviä toimia ovat muun muassa yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Vastapainoisesti pahoinvointia pyritään ennaltaehkäisemään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina ja tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä. Tämän tasapainomalliksikin kutsutun mallin perimmäinen tarkoitus on, että positiiviset voimavarat ylittävät negatiiviset, jolloin tilapäiset vastoinkäymiset



Kuva 8. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. (Kuva: Kirsi Heikkilä-Tammi, alkuperäislähde: Manka, 2016; Robertson & Cooper, 2011; Nielsen ym., 2018).

kestetään ja hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. (Manka ym., 2012, 13.) Malli on tuotteistettu ja jalkautettu laajalti organisaatioiden käyttöön järjestämällä voimavaravalmennuksia, joissa lähtökohta on työyhteisön vahvuuksien ja erilainen osaamisen kartoittaminen ja vahvistaminen. Valmennukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan positiivisten voimavarojen vahvistamiseen, vaan mukana on vahvasti myös ratkaisukeskeisyys, että työn tekemiseen liittyvät haasteet sanoitetaan ja niille etsitään ja testataan erilaisia ratkaisumalleja (Hyväri & Vuokila-Oikonen, 2018, 14.)

Työhyvinvoinnin käsitteen laajuudesta huolimatta, tässä tutkimuksessa tiimien työhyvinvointia tutkittiin vain kahdella mittarilla: oman jaksamisen kokemuksella ja tiimeissä saadun palautteen määrän kokemuksella. Tästä syystä tässä yhteydessä käsitellään vain näiden tekijöiden vaikutusta tuloksellisuuteen.

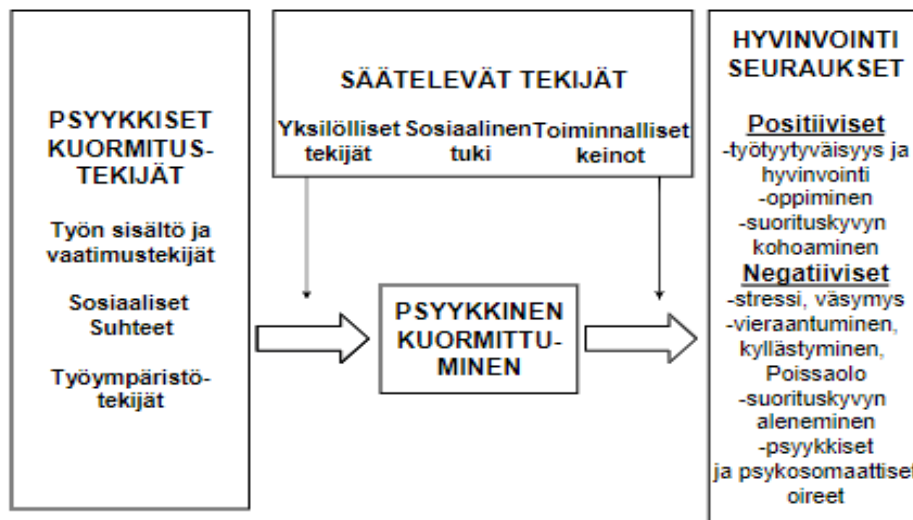
## 4.1 Tiimien työssäjaksamisen kokemus

Jaksamisen kokemus on hyvin perinteinen työhyvinvointia kuvaava muuttuja (Laine, 2015, 41) ja se on yksilöllinen kokemus. Jaksamisen kanssa kiinteästi yhteen kuuluu työstä palautuminen, sillä huolimatta siitä, miten mielekästä työ on, tai etenkin jos se ei ole sitä, pitää siitä työkyvyn, -terveyden ja oman jaksamisen vuoksi päästä palautumaan. Tiimillä ei ole kollektiivista työssäjaksamista tai työstä palautumista, vaan pikemminkin niin, että tiimityön sujuvuus on yksi jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Palautumismekanismin avulla elimistö palautuu stressitilasta lepotilaan, jolloin päivän aikana kulutetut voimavarat palaavat (Manka, 2016). Vaikka työn tekeminen olisi innostavaa eikä sen kokisi aiheuttavan stressitilaa, niin palautumista silti tarvitaan, koska riskinä on liiallinen työhön uppoutuminen, työhölmismi ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen (Hakanen & Perhoniemi, 2012, 35).

Palautuminen pitää sisällään sekä fyysisen että psyykkisen palautumisen. Palautumista tapahtuu voimavarojen säilyttämisteorian mukaan kolmella tavalla: uusien voimavarojen hankkimisella (energia, myönteinen mieliala), uhattujen voimavarojen turvaamisella ja menetettyjen voimavarojen palauttamisella (Hobfoll, 1998). Fyysisistä palauttamismekanismeista tärkein on riittävän pitkä hyvälaatuinen uni, mutta palautumista tarjoaa myös rauhoittumisjärjestelmä, joka aktivoituu, eli poistaa stressiä, esimerkiksi kosketuksesta (Manka, 2016). Psyykkisen palautumisen mekanismit ovat 1) psykologinen irrottautuminen (ei ajatella eikä tehdä työasioita), 2) rentoutuminen (alhainen vireystaso ja myönteinen tunnetila, 3) taidon hallintakokemus (positiiviset osaamisen tunteet vapaa-ajalla) ja 4) kontrolli vapaa-ajalla (mahdollisuus päättää mitä vapaa-ajallaan tekee). (Sonnentag & Froz, 2007).)

Niemelä & Teikari (1984, 127–128) ovat luoneet mallin työn psyykkisestä kuormittavuudesta (Kuva 9). Kuormittuminen aiheutuu ulkoisista tai yksilöllisistä kuormitustekijöistä, mutta niiden vaikutus voi olla positiivista tai negatiivista riippuen yksilöllisistä, sosiaalisista ja toiminnallisista tekijöistä. Hyvinvointiseurauksilla tarkoitetaan työsuoritusten jälkeen yksilössä ilmeneviä hyvinvointimuutoksia. Työntekijöiden jaksamista voidaan parantaa, eli työn kuormittavuutta hallita, puuttamalla toimenpitein mallin eri osa-alueisiin. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi huolehtia työlle sopiva haastavuustaso, työyhteisölle

pelisäännöt, vastuille ja työtehtäville selkeät määrittelyt sekä toimiva työterveyshuolto. Jokaisella on henkilökohtaisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan asenteisiinsa, arvoihinsa ja vuorovaikutustaitoihinsa sekä huolehtia riittävästä levosta, työn ja vapaa-ajan balanssista ja elää terveellisesti.



Kuva 9. Psyykkisen kuormittavuuden malli (mukaellen Kokko & Vartiainen, 2006. Alkuperäislähde: Niemelä & Teikari 1984.)

Korostamatta ei voi olla, että fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen ennalta ja niihin puuttuminen oikeilla toimenpiteillä on kaikkein kustannustehokkain ja inhimillisin tapa toimia. Viime kädessä työnantajan on puututtava työntekijän jaksamiseen, mikäli työntekijä on itse laiminlyönyt sen. Huomattava on myös, että eri ikäisillä työntekijöillä on erilainen resilienssi muutoksiin: varttuneilla työntekijöillä (yli 55-vuotiailla) on heikommat voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita kuin nuoremmilla (18–29-vuotiailla) (Pekkarinen, 2018, 20).

#### 4.2 Tiimien saaman palautteen merkitys

Jos on liian kärjistettyä sanoa, että ilman palautetta ei voi kehittyä, niin ainakaan ei kehity yhtä nopeasti kuin palautteen avulla. Tämän vuoksi tiimien palautekulttuurin kehittäminen on organisaatioissa ensiarvoisen tärkeää. Laadukas palaute on tiimeille tärkeä työkalu, koska sillä voidaan muovata tiimin oppimista ja sitä kautta suoriutumista (Locke & Latham, 1990;

Gabelica ym., 2012, 123). Palaute voi olla yksilötasoista tai tiimitasoisista. Palaute voi koskea suoriutumista, prosesseja; tulla ulkopuolelta, kuten asiakkailta, tai jäseneltä itseltään. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että prosesseja koskevalla palautteella on vaikutusta tiimin toimintaan, oppimiseen ja jäsenten tyytyväisyyteen, kun taas suoriutumista koskeva palaute näyttää parantavan nimenomaan suoriutumista (Gabelica ym., 2012, 127).

Koska tiimit eivät ole käyttäytymisessään staattisia, vaan ne oppivat aktiivisesti, palautteen avulla tiimit oppivat aiemmista kokemuksista (Gabelica ym., 2012) mikä edistää niiden kehittymistä, pitää fokuksen tavoitteessa, mahdollistaa ohjauksen ja edesauttaa kriittisen tarkastelun kautta löytämään uusia näkemyksiä ja lähestymistapoja (Bartram & Roe, 2008). Positiivisen palautteen on osoitettu kohottavan tiimin jäsenten mielialaa sekä lisäävän sitoutumista siihen käyttäytymiseen, joka vie tiimin oppimista kohti haluttua suuntaa (Walter & Van der Vegt, 2009). Lisäksi, kun huomataan, että tiimissä uskalletaan antaa toisilleen palautetta, se kertoo tiimin kehittyneen vaiheeseen, jossa tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamuksen ilmapiiri (Edmondson, 1999, 375), millä on jälleen positiivinen yhteys suoriutumiseen (Peñarroja ym., 2015, 14). Positiivisen palautteen saaminen nostaa lisäksi tunnetta arvostuksesta ja sitä kautta työn merkityksellisyydestä, eli edesauttaa kokemusta työn imusta (Weigelt ym., 2021, 16) Myös palautteen saamisen jälkeisellä tiimin yhteisellä asian reflektoinnilla on positiivinen vaikutus suoriutumiseen (Gabelica ym., 2014, 86; De Dreu, 2007).

### 4.3 Työhyvinvointi vs. tuloksellisuus

Tuloksellisuuden kehittäminen perustuu jatkuvaan parantamiseen. Parantamista varten tarvitaan tiedolla johtamista, eli käytetään päätöksenteon apuna mittareiden tuottamaa tietoa siitä, miten tavoitteet on saavutettu, missä kohtaa kohti tavoitteita ollaan menossa ja pitääkö tavoitteen saavuttamiseksi tehdä korjaavia toimenpiteitä. Työhyvinvointi yksi näistä seurattavista mittareista, sillä sen on osoitettu olevan vahvasti yhteydessä organisaatioiden toiminnan tuloksellisuuteen (Ruohotie, 1998, 48–49; Tuomi ym., 2005). Tosin Suomessa tutkimusta on tehty aivan liian vähän pienten ja keskisuurien yritysten keskuudessa, vaikka valtaosa yrityksistämme edustaa juuri tätä kokoluokkaa (Vanhala & Kotila, 2005, 78). Koska kyse on rahasta, ei liene yllättävää, että henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen yhteys

tuloksellisuuteen on noussut yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tutkimusalueista (Boselie ym., 2005).

Jos työhyvinvointi on monitahoisuudessaan vaikeasti mitattava käsite, niin tuloksellisuus ei ole sen helpompi, eli vaihtoehtoja mitattaviksi suureiksi on runsaasti (Vanhala & Kotila, 2005, 71) – puhumattakaan siitä lisähaasteesta, että osa vaikutuksista on nähtävissä vasta pidemmän ajan jälkeen tai näkyy vain välillisesti. Esimerkkejä välittömästi mitattavista talousvaikutuksista ovat sairaus- ja tapaturmakulut ja tehokas työaika, välillisesti mitattavista työn laatu ja innovatiivisuus ja lopullisia talousvaikutuksia organisaation tuloksellisuus ja palvelukyky (pidempi listaus taulukossa 1). On myös tutkimuksia, jotka lähtevät siitä, että tyytyväisyys ja hyvinvointi pitäisi olla sellaisenaan tulos, ei keino eikä väline tuloksellisuuteen (Guest 2002).

*Taulukko 1. Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (mukaillen Manka ym., 2012, 14; Ojala-Ahonen, 2003)*

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Tehokas työaika Sairaus- ja tapaturmakulut Yksilö-/tiimituottavuus Työprosessin toimivuus Kehitystoiminta	Työn tuottavuus Työn laatu Innovatiivisuus ja uudistumiskyky Asiakastyytyväisyys Työvoiman riittävyys Työnantajamaine	Tuloksellisuus Organisaation palvelukyky Organisaatiomaine

Liike-elämän organisaatioista poiketen valtioiden tuottavuuden mittaaminen ei ole yksiselitteistä syystä, että julkishyödykkeiden yhteiskunnallista arvoa ei voida suoraan päätellä tuotantokustannuksista tai tuotos-/panossuhteesta. Tästä syystä tuotoksella tavoitellaan vaikuttavuutta, joka tarkoittaa asiakkaan kokeman palvelun laatua tai yhteiskunnassa yleisemmin saatua hyötyä. (VTV, 2011, 11.) Valtionhallinnossa herääminen työhyvinvointiasioihin tapahtui 1970-luvulla valtaviin työkyvyttömyys- ja varhaiseläkekustannuksien kautta (Okko, 2022). Vuosikymmenien ajan on valtiolla tehty työtä työhyvinvoinnin saralla, mutta yhä vuonna 2020 työkyvyttömyyseläkkeiden osuus

kaikista eläkkeistä oli 14,8 % (Keva, 2022). 2000-luvulla työkyvyttömyyseläkkeiden osuudet ovat siis nousseet, koska vuonna 2004 vastaava osuus oli 8,5 % (VTV, 2005). On spekuloitu, että hallituksen vuonna 2003 käynnistämä tuottavuusohjelma pilasi valtion henkilöstön työhyvinvoinnin (Lehto & Sutela, 2009), mutta tutkimus (Kangasharju & Pääkkönen, 2010) eikä työolobarometri (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009) tukeneet tätä.

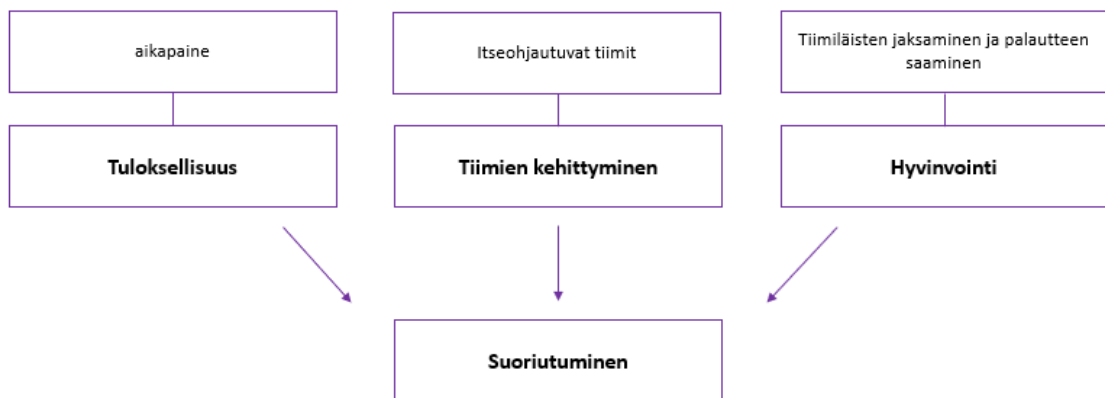
Verohallinnossa tuottavuuden mittaaminen on osittain helpompaa kuin valtiolla yleisesti, koska siellä voidaan mitata suoraan taloudellista kannattavuutta. Kuitenkin myös Verohallinnolla on useita ei-taloudellisilla mittareilla mitattavia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaateita, kuten esimerkiksi huolehtia verotuksen häiriöttömästä toimeenpanosta, pitää verovaje pienenä ja edistää veronmaksajien luottamusta ja veronmaksumyönteisyyttä (Valtiovarainministeriö, 2021, 4–5). Verohallinnon tilinpäätöksen valmistuttua valtiovarainministeriö ottaa näihin ja taloudellisiin vaateisiin kantaa sekä antaa toimintaohjeita tuloksellisuuden parantamiseksi. Vuonna 2021 Verohallinnon tuloksellisuus kehittyi positiiviseen suuntaan, vaikka henkilöstön työtyytyväisyysindeksi laski hiukan edellisen vuoden 3,76:sta 3,70:een. Indeksien tulosta pidettiin silti hyvänä, koska se oli valtion keskiarvoa korkeampi ja se ylitti työtyytyväisyydelle asetetun tavoitteen (Valtiovarainministeriö, 2022).

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen on niin laaja aihe, että siitä voisi rakentaa kokonaan oman tutkimuksensa. Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon.



## 5. Tutkimusmalli ja hypoteesit

Tässä tutkimuksessa tiimien suoriutumista uuden toimintamallin käyttöönoton yhteydessä mitataan kolmella mittarilla: tuloksellisuudella, tiimien kehitymisellä ja hyvinvoinnilla (Kuva 10):



Kuva 10. Tutkimusmalli.

Tavoitteilla ja tiedolla johdetun toimintamallin käyttöönotossa tärkeässä roolissa ovat tavoitteet. Tiimin tavoitteiden määrittely auttaa sekä tiimiläisiä yksilöinä että koko tiimiä (O’Leary ym., 1994) keskittymään tavoitteen tärkeimpiin tehtäviin ja laittaa yksilöt ponnistelemaan omienkin tavoitteidensa saavuttamiseksi (Chen ym., 2005). On osoitettu, että mitä sitoutuneempia tiimien yksilöt ovat tiimin tavoitteisiin, sitä päättäväisempiä he ovat sopeutumaan työssä kohtaamiinsa muutoksiin ja vaikeuksiin (Aubé & Rousseau, 2005). Virtuaalisten tilanhuoneiden käyttäminen tarjoaa reaaliaikaista tietoa tiimin tuloksista, pitää osaltaan tavoitteet kirkkaana mielessä ja havainnollistaa työn etenemistä konkreettisesti (Buhler, 2018, 21).

On selvää, että kaikki tavoitteet eivät ole työmotivaation kannalta samanarvoisia ja tämä on tutkimuksellisestikin osoitettu (Sheldon ym., 2004). Tavoitteen saavuttamisteorian mukaan parhaaseen suoritukseen pääseminen edellyttää, että tavoitteet ovat sopivan haastavia, tarkasti määriteltäviä ja saavutettavissa olevia niin ajallisesti kuin määrällisesti. Muita suoriutumisessa edesauttavia tekijöitä ovat sitoutuneisuus tavoitteeseen, riittävä kyvykkyys tehtävän

suorittamiseen ja riittävät resurssit. (Locke & Latham, 1991; 2002.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset stressitekijät, kuten esimerkiksi aika, voivat parantaa työntekijöiden suoritusta ja lisätä työtyytyväisyyttä, mutta vain jos ne koetaan haasteena eikä esteenä. Raja haasteellisen ja estävän stressitekijän välillä on häilyvä ja haasteellisella puolella motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen alkaa laskea ja stressitekijän negatiiviset vaikutukset ylittävät positiiviset. (Crawford ym., 2010; LePine ym., 2004; Podsakoff ym., 2007.) Useat tutkimukset ovat havainneet positiivisen suhteen aikapaineen ja tiimin suoriutumisen välillä (Chong ym., 2011; Kelly & Loving, 2004; Pearsall ym., 2009).

Mikäli työntekijöille asetetaan työssä aikataivoitteita, tulee niiden olla tavoitteen saavuttamisteorian mukaisesti a) asetettu saavutettaviksi ja b) spesifioitu, jotta työntekijät voi kokea työssään onnistumisen tunnetta (Fried & Slowik, 2004). Lisäksi kokemuksen aikapaineesta tulisi olla lyhytkestoinen (Baethge ym., 2018). Näihin havaintoihin pohjautuen asetetaan ensimmäinen hypoteesi:

*H1: uudessa toimintamallissa tiimien tuloksellisuus paranee ajan myötä.*

Kaikissa tiimeissä, mutta erityisesti itseohjautuvissa, luottamuksellinen ja avoin toimintakulttuuri on kaiken perusta. Tiimin jäsenten on voitava luottaa toisiinsa, sillä he ovat riippuvaisia toisistaan pyrkiessään saavuttamaan yhteisiä tavoitteitaan. Ihmisten välisen luottamuksen rakentuminen tiimeissä ei tapahdu kädenkäänteessä, vaan se vaatii aikaa (Hakanen & Soudunsaari, 2012, 39; Stähle & Laento, 2000), mikä vuoksi itseohjautuviksi tiimeiksi ei tulla yhdessä yössä. Luottamusta rakennetaan pikkuhiljaa esimerkiksi tiimien säännöllisillä palavereilla, rohkaisemalla avoimeen keskusteluun ja palautteen antoon. Myös sopeutuminen organisaation uuteen johtamisentapaan, valmentavan johtamiseen, vaatii aikaa ja johtamiskulttuurin muutosta (Huhta, 2013). Tiimien kehittyminen kohti itseohjautuvuutta on kuitenkin tavoiteltavaa, sillä itseohjautuvilla tiimeillä on osoitettu olevan useita positiivisia vaikutuksia kuten työntekijöiden sitoutuneisuutta, tyytyväisyyttä työhön ja kohentunutta itsetuntoa (Cohen, 1993, 10; Frankforter & Christensen, 2005, 23) sekä korkeampaa motivaatiota ja aktiivisuutta (Perry ym., 2013, 102). Itseohjautuvissa tiimeissä palautteen antaminen ja saaminen ovat keskeisessä roolissa. Palautteen saamisen on osoitettu voimistavan oman työn merkitykselliseksi kokemista (May ym. 2004), kuin on myös avoimen viestinnän ja hyvinvointia tukevan kulttuurin (Lysova, 2019) – työn merkityksellisyyden kokemus on puolestaan yhteydessä hyvinvointiin, mahdollisesti jopa

avain onnellisuuteen koko elämän alueella (Martela, 2015, 259–260). Koska kohdeorganisaation toimintakulttuuri muuttui radikaalisti siirryttäessä perinteisestä hierarkkisesta johtamismallista uuteen itseohjautuvaan toimintamalliin, asetetaan, edellä mainittuihin tutkimustuloksiin nojautuen, seuraavat hypoteesit:

*H2: uudessa toimintamallissa tiimien arviot omasta itseohjautuvuudestaan paranevat ajan myötä.*

*H3: uudessa toimintamallissa tiimien kokemukset omasta hyvinvoinnistaan paranevat ajan myötä.*

Organisaatiomuutokset tehdään lähtökohtaisesti ajatuksella, että niillä on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan ja että tehty investointi kannattaa pitkällä aikavälillä. Näin on asianlaita myös uuden toimintamallin käyttöönoton kohdalla: strategisena tavoitteena oli, että uudentoimintamallin käyttöönotolla on kokonaisvaltaisesti positiivinen vaikutus organisaation toimintaan. Tieteellistä tukeakin tälle on, tosin tekijöille pareittain tutkittuna: tiimin tuloksellisuus ja tiimin kehittyminen (Gren ym., 2020; Rousseau & Aubé, 2010; Elrod & Tippet, 1999), tiimin kehittyminen/itseohjautuvuus ja hyvinvointi/tyytyväisyys (Frankforter & Christensen, 2005, 23; Batt, 2004; Erez ym., 2002, 939–940) sekä tiimin tuloksellisuus ja hyvinvointi (Guest, 2017; Van de Voorde ym., 2012) olivat positiivisesti riippuvaisia toistaan. Tämän tutkimuksen kokonaisvaltainen vaikutus rajoittui kolmeen toisistaan eroavaan mittariin, mutta koska tuloksellisuuden (H1), itseohjautuvuuden kokemuksen (H2) ja työhyvinvoinnin (H3) odotetaan parantuvan tutkimusajanjakson aikana, niin luonnollinen jatkumo on asettaa viimeiseksi hypoteesiksi, että

*H4: uudessa toimintamallissa tiimien tuloksellisuus, itseohjautuvuus ja työhyvinvointi korreloivat positiivisesti keskenään.*

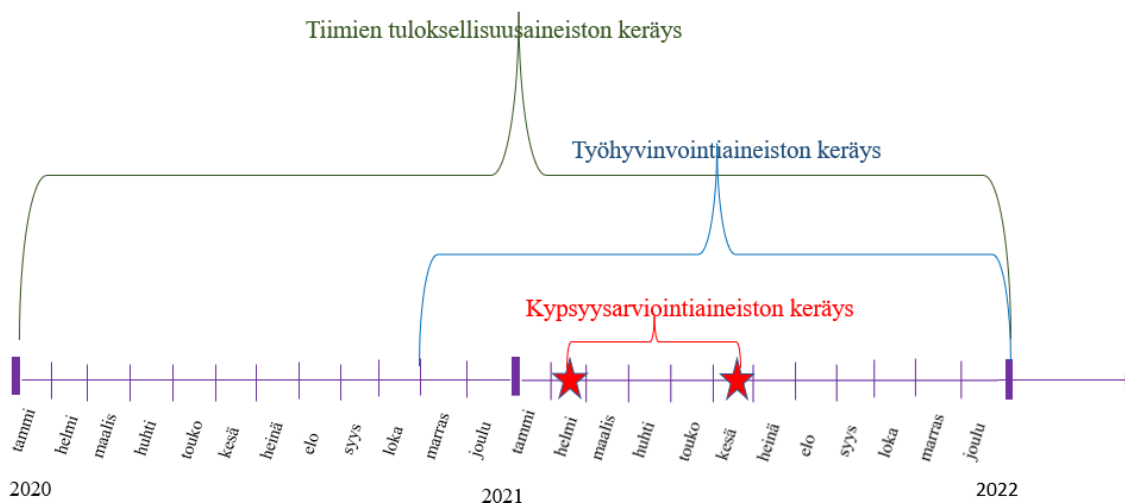
## 6. Empiirinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu empiirisenä, määrällisenä tapaustutkimuksena seuraavanlaisena prosessina: 1) aineiston kerääminen vuosina 2020 – 2021, 2) aineiston analysointi tilastollisia menetelmiä käyttäen R Studio (versio 2022.02.2), 3) hypoteesien testaaminen, 4) tulosten pohdinta ja lopuksi yhteenveto.

### 6.1 Aineiston keräys, kuvailu ja analyysimenelmät

Tutkimuksen aineisto on kerätty verohallinnon toimipisteissä käyntiasiakaspalvelutyötä tekeviltä asiakaspalvelutiimeiltä vuosien 2020 ja 2021 aikana. Tämä aineisto on osa tilannehuoneisiin tallentuvasta ja kerättävästä operatiivisen toiminnan mittausaineistoa. Kyseinen ajanjakso valittiin, koska tänä ajanjaksona vietiin läpi Verohallinnon ”Toimintatavan muutos” -hanke, kaikkiaan viidessä eri aallossa, alkaen alkuvuodesta 2020 ja päättyen vuoteen 2021. Käyntiasiakaspalvelua hoitavia toimipisteitä oli Suomessa vuosina 2020–2021 50 kappaletta, mutta näistä osa oli kokonaan tai osittain suljettuja Covid 19-pandemian vuoksi.

Numeerinen tutkimusaineisto koostuu kolmesta erillisestä datakokonaisuudesta (tiimien tuloksellisuus-, tiimien kehitymis- ja työhyvinvointiaineisto), jotka on kerätty toisistaan riippumattomina ajankohtina (Kuva 11). Vastaajatiimit ovat vastanneet/osallistuneet joko yhteen, kahteen tai kaikkiin kolmeen datakokonaisuuteen. Tiimit muodostuvat asiakaspalvelutyötä tekevistä virkailijoista ympäri Suomen ja niiden koko oli tyypillisesti 25–30 henkilöä. Pienemmissä toimipisteissä tiimit koostuivat saman toimipisteen asiakaspalveluhenkilöstöstä, mutta suurimmassa osassa toimipisteitä tiimejä oli saman toimipisteen sisällä useampia. Työntekijät työskentelivät monikanavaisesti, jolloin heillä saattoi olla pääsääntöisiä palvelukanavia enemmänkin kuin vain yksi. (Tuimala, 2022.) Suurempien kaupunkien toimipisteissä myös vaihtuvuus tiimien sisällä oli suurempaa kuin pienempien kaupunkien toimipisteissä (Raninen, 2022).



Kuva 11. Tutkimuksen kolmen eri datakokonaisuuden keräämisajankohdat vuosina 2020–2021.

Aineistosta on graduprosessia varten poistettu henkilö- ja paikkakuntatunnisteet ja aineisto on luovutettu kirjoittajan haltuun 25.5.2022. Aineistosta ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä virkailijoita, tiimejä tai toimipisteitä, eikä se sisällä virkailijoita kuvaavia taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Kirjoittaja ei ole osallistunut tilannehuoneissa mitattavien mittareiden valintaan, mittaamiseen eikä digitaalisten kyselyiden kysymyksien sisältöihin tai niiden muotoon.

### Tiimien tuloksellisuusaineisto

Tiimien suoriutumista eli tuloksellisuusseurantaa mitattiin uuden toimintamallin virtuaalisiin tilannehuoneisiin tallentuvista operatiivisen toiminnan mittareista, joihin tallentuu asioinnin tavoiteaika sekä toteutunut asiakaspalvelukontaktin pituus. Asiakaspalvelutilanteiden tavoiteajat on jaettu kolmeen eri kategoriaan (12, 18 ja 24 minuuttia) tehtävien vaativuustason mukaan. Esimerkiksi verokorttiasiat kuuluvat 12 minuutin luokkaan ja kansainväliset verotusasiat 24 minuutin luokkaan.

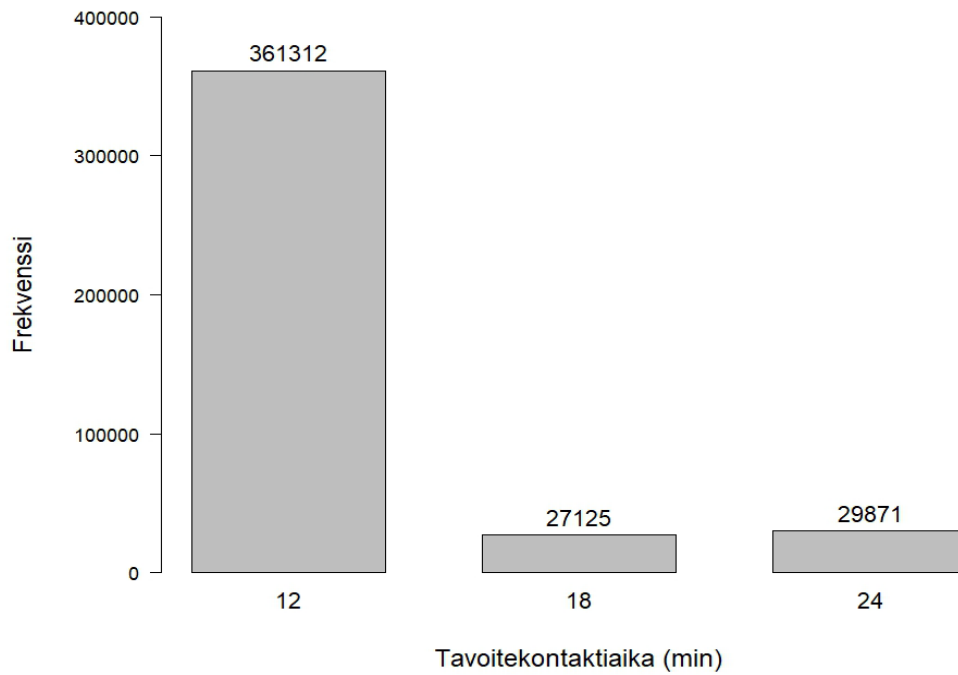
Vuosien 2020 ja 2021 aikana uudessa toimintamallissa Verohallinnon käyntiasiakaspalveluissa ympäri Suomen hoidettiin aineiston mukaan yhteensä 557 215 asiakaspalvelutilannetta. Tapahtumista 299 487 hoidettiin vuonna 2020 ja 257 728 vuonna 2021. Ero vuosien välillä johtuu Covid19 -pandemian aiheuttamista rajoituksista, jotka eivät olleet vielä alkuvuonna 2020 aiheuttaneet muutoksia Verohallinnon työskentelyyn.

Käyntiaineistoa on näiltä kahdelta vuodelta jokaiselta kuukaudelta, mutta koska 138 907 asiakaspalvelutilanteesta puuttui tilannehuoneeseen tallentuva tavoiteaika, nämä jätettiin analyysin ulkopuolelle ja tuloksellisuustarkastelu tehtiin jäljelle jääneestä 418 308 asiakaspalvelutapahtumasta. Dataa tiivistettiin ensimmäisessä vaiheessa siten, että virkailijoiden suoriutumisesta per tiimi tai ajanhetki käytettiin yksittäisten havaintojen, eli asiakaspalvelutilanteiden, sijaan keskiarvoja. Tämän jälkeen käytettiin mittayksikkönä tiimien keskiarvoa, mikä sallii virkailijoiden vaihtuvuuden tiimien sisällä. Tiimejä tässä tuloksellisuusaineistossa oli aineiston perusteella mukana 75 kpl.

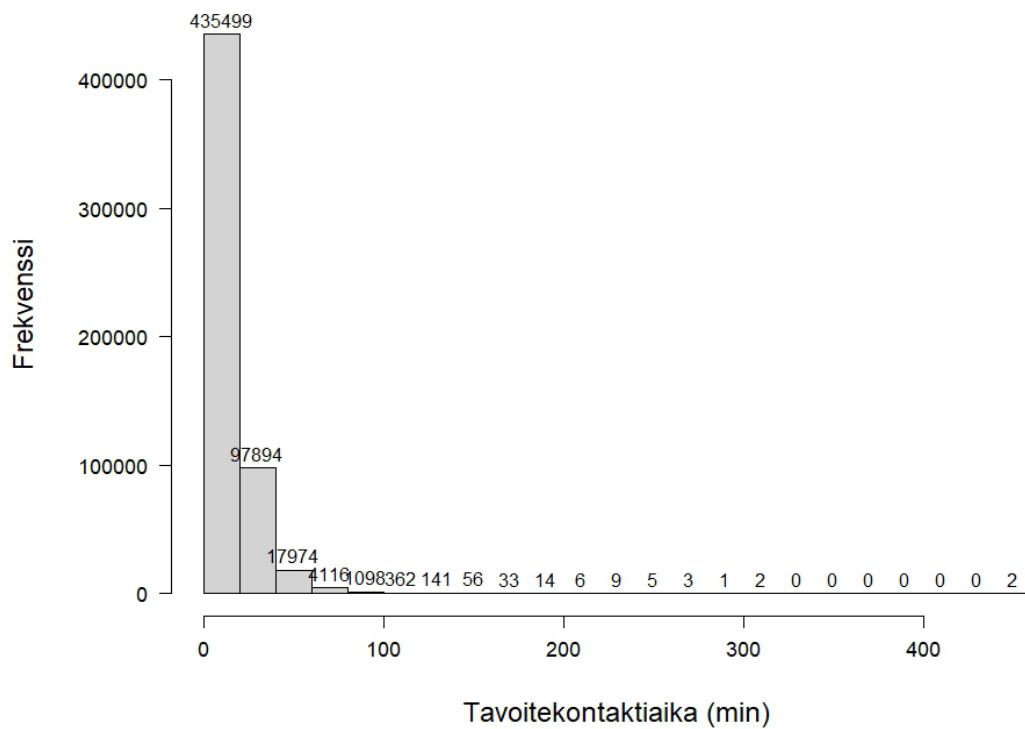
Tässä tutkimuksessa tuloksellisuusseuranta tehtiin tiimitasolla: yksittäisten virkailijoiden asiakaspalvelukontaktien toteutunutta kestoa verrattiin tehtävälle määritettyyn tavoiteaikaan ja näiden erotuksista laskettiin tiimikohtaiset keskiarvot. Negatiiviset arvot tarkoittivat sitä, että tavoiteaikaa ei ollut keskimäärin saavutettu ja positiiviset sitä, että tavoitteisiin oli päästy. Kiinnostuksen kohteena oli muutos, eli että tapahtuiko tutkimusajanjakson aikana muutosta tavoiteaikojen saavuttamisessa jompaankumpaan suuntaan. Tästä syystä analyysimenetelmäksi valittiin lineaarinen regressioanalyysi, sillä se paljastaa suuren ja hajallaankin olevan aineistomäärän mahdollisesti sisältämät trendit (ellei aineistossa ole suoran kulmakerrointa muuttavia/väärästäviä poikkeavia havaintoja).

Koska vaihtuvuus tiimien kokoonpanoissa, etenkin suurissa kaupungeissa, oli suurta ja koska osa virkailijoista teki työtä käyntiasiakaspalvelussa vähemmän säännöllisesti, muodostettiin tuloksellisuusmittausta varten vielä vertailuryhmä, johon kerättiin ainoastaan virkailijat, jotka olivat hoitaneet tutkimusajanjakson aikana yli 2 000 asiakaspalvelutapahtumaa. Heitä oli 95 kpl. Tämän ryhmän voidaan sanoa tehneen käyntiasiakaspalvelutyötä pääsääntöisenä asiointikanavana.

Verohallinnon käyntiasiakaspalvelussa hoidetuista asiakaspalvelutilanteista valtaosa, eli 86 %, kuului nopeimpaan 12 minuutin luokkaan. Seuraavassa vaativuuskategoriassa, eli 18 minuutin luokassa, hoidettiin 6 % asiakaspalvelutehtävistä ja vaativimmassa 24 minuutin luokassa 7 % (Kuva 12).



Kuva 12. Verohallinnon käyntiasiakaspalvelupisteissä suoritettujen asiakaspalvelutehtävien määrät eri vaativuusluokissa.



Kuva 13. Asiakaskontaktien pituus minuutteina Verohallinnon käyntiasiakaspalvelussa vuosina 2020–2021.

Asiakaskontakteihin käytetty aika oli keskimäärin 14 minuuttia. Lyhimmät asiakaskontaktit olivat muutamien sekuntien mittaisia ja pisimmät useita tunteja. Sekuntien mittaiset asiakaskäynnit saattavat olla prosessivirheitä. Alle minuutin mittaisia asiakaskontakteja oli 16 170 kpl, eli 3,9 % kaikista käynneistä. Koska asiakaspalvelukontaktiaikojen jakauma on huomattavan vino (Kuva 13), on kontaktiaikojen mediaani (11 min) pienempi kuin keskiarvo (14 min).

### Kypsyysarviointiaineisto



Tiimien kokemusta oman tiiminsä kehittymisestä ja itseohjautuvuudesta mitattiin digitaalisina työntekijäkyselyinä toteutetuilla kypsyysarvioinneilla. Itsearviointikyselyn pohjaksi oli valittu mukaan kuusi teemaa:

- 1) **Tavoitteellisuus**; onko tiimin kaikilla jäsenillä ymmärrys verohallinnon yhteisistä tavoitteista ja tietääkö tiimi, miten toimien tavoitteen parhaiten saavuttaa.
- 2) **Luottamus**; luottavatko tiimin jäsenet toisiinsa, uskalletaanko tiimissä antaa palautetta ja keskustella avoimesti onnistumista ja epäonnistumisista – ja kehittää niiden kautta toimintaa.
- 3) **Yhteistyö**; onko tiimi sopinut yhteiset pelisäännöt ja noudattaa niitä, toimiiko vuorovaikutus ilman valmentajan puuttumista, tukevatko tiimin jäsenet toisiaan.
- 4) **Yksilöllisyys**; onko tiimin jäsenten erilaisuudet tunnistettu ja osataanko niitä hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa, jaetaanko onnistumisia koko organisaation käyttöön.
- 5) **Uudistuminen**; tuottaako tiimi työtä parantavia ehdotuksia, onko ideointi rikkaa, kannustavatko tiimiläiset toisiaan, yli tiimirajojen, uudistumaan.
- 6) **Toimintamallin mukainen toiminta**; jakaako tiimi vastuut tilannehuonepalaverissa ja pystyykö toimimaan itsenäisesti, onko työ sujuvaa, suorituskyky noususuunnassa ja tiimillä hyvä työvire.

Yllä kuvattuja teemoja tiimin jäsenet arvioivat asteikolla 1–5. Asteikko kuvasi tiimien kehityksen tasoja ”aloitteleva”, ”kehittyvä”, ”hyvä”, ”edistyksellinen” ja ”edelläkävijä”. Asteikon kunkin tason takaa vastaaja sai näkyviin tarkemman kuvauksen tiimin ominaisuuksista tällä kyseisellä tasolla, jolloin vastaaja pystyi valitsemaan omaan tiimiään mielestään parhaiten vastaavan tason. Tiimien itseohjautuvuutta mitanneiden teemojen tarkemmat kuvaukset eri kehitystasoilla on esitelty taulukossa 2.



Taulukko 2. Kypsyysarvioinnissa tiimien itseohjautuvuutta mitanneet teemat ja niiden eri tasojen kuvaukset.

		1. ALOITTELEVA	2. KEHITTYVÄ	3. HYVÄ	4. EDISTYKSELLINEN	5. EDELLÄKÄVIJÄ
TAVOITTEIDEN YMMÄRTÄMINEN		Tiimissä on keskusteltu yhdessä Verohallinnon strategisista tavoitteista.	Tiimi on keskustellut yhdessä Verohallinnon strategisista tavoitteista ja niiden yhteydestä tiimin tavoitteisiin.	Tiimin jäsenet työskentelevät kohti tiimin yhteisiä tavoitteita ja ymmärtävät oman roolinsa Verohallinnon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.	Tiimin tavoitteista ja työn merkityksestä keskustellaan tiimissä säännöllisesti tietoon perustuen ja tiimi tietää, miten toimien se saavuttaa parhaiten tavoitteensa.	Tiimi tietää, miten toimien se saavuttaa parhaiten tavoitteensa. Tiimi jakaa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojaan muulle organisaatiolle, jolle tiimin tavoitteellinen työote toimii esimerkkinä.
	TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN	Valmentaja suunnittelee ja seuraa tiimin työn etenemistä.	Valmentaja hyödyntää toiminnan tuloksista saatavaa tietoa ja osallistaa tiimiä toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja kehittämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	Tiimi osallistuu yhdessä valmentajan kanssa töiden suunnitteluun, ohjaamiseen ja kehittämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	Valmentajan tukemana tiimi suunnittelee ja priorisoi tekemisensä tavoitteiden pohjalta ja hyödyntää toiminnan tuloksista saatavaa tietoa toimintansa kehittämisessä.	Tiimi suunnittelee työnsä ja valitsee tarkoituksenmukaisimmat tavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiimi ennakoii ja priorisoi tekemistään sekä ohjaa työtään tietoa hyödyntäen.
		 <b>Luottamus</b>				
PALAUTTEEN ANTAMINEN		Valmentaja antaa positiivista palautetta tiimille.	Valmentaja antaa positiivista ja rakentavaa palautetta tiimille.	Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa sekä valmentajan tukemana antavat toisilleen positiivista ja rakentavaa palautetta.	Tiimissä on vahva keskinäinen luottamus, jonka johdosta tiimissä annetaan säännöllisesti ja avoimesti niin positiivista kuin rakentavaa palautetta kaikille. Palaute tukee tiimin ja sen jäsenten kehittymistä ja hyvinvointia tiimissä.	Vahvan luottamuksen ansiosta tiimi käsittelee itsenäisesti myös ristiriitatilanteet.
	AVOIN KESKUSTELU	Valmentaja nostaa onnistumisia yhteiseen keskusteluun.	Tiimin jäsenet nostavat onnistumisia säännöllisesti ja aktiivisesti yhteiseen keskusteluun.	Valmentajan tukemana tiimissä keskustellaan myös epäonnistumisista.	Tiimi jakaa onnistumiset ja epäonnistumiset ja keskustelee niistä ratkaisukeskeisesti, jotta toiminta parane ja kehittyy edelleen.	Tiimi jakaa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti kokemuksiaan ja niitä hyödynnetään koko organisaation kehittämisessä.
		 <b>Yhteistyö</b>				
PELISÄÄNNÖT		Tiimillä on dokumentoimattomat pelisäännöt.	Tiimillä on dokumentoidut pelisäännöt.	Tiimillä on dokumentoidut pelisäännöt, joista on keskusteltu yhdessä ja niistä on yhteinen ymmärrys.	Kaikki tiimin jäsenet toimivat yhteisten dokumentoitujen pelisääntöjen mukaisesti.	Tiimin toiminta yhteisten dokumentoitujen pelisääntöjen mukaisesti näkyy erinomaisena yhteistyönä tiimissä.
	TUEN ANTAMINEN	Valmentajan kannustamana tiimin jäsenet pyytävät tukea toisiltaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään vähintään satunnaisesti.	Yhä useammin ilman valmentajan tukea tiimin jäsenet pyytävät tukea toisiltaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään vähintään satunnaisesti.	Tiimin jäsenet pyytävät tukea toisiltaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään. Tukea myös tarjotaan oma-aloitteisesti.	Tiimin toiminnalle on luontaista pyytää ja tarjota tukea oma-aloitteisesti ja aktiivisesti kaikkien tiimin jäsenten osaamista hyödyntäen.	Tiimin toiminnalle on luontaista pyytää ja tarjota tukea oma-aloitteisesti ja aktiivisesti kaikkien tiimin jäsenten osaamista hyödyntäen, mikä näkyy tiimin jatkuvana oppimisena.



## Yksilöllisyys

	1. ALOITTELEVA	2. KEHITTYVÄ	3. HYVÄ	4. EDISTYKSELLINEN	5. EDELLÄKÄVIÄ
VAHUUDET JA OSAAMISET	Valmentaja tietää tiimin jäsenten vahvuudet ja osaamiset.	Tiimin jäsenet tietävät toistensa vahvuudet ja osaamiset.	Tiimin jäsenet hyödyntävät toistensa vahvuuksia ja osaamista omissa työtehtävissään.	Tiimissä jaetaan aktiivisesti osaamista ja hyödynnetään jäsenen vahvuuksia tiimin töiden suunnittelussa ja organisoimisessa.	Tiimin osaamista hyödynnetään laajasti organisaatiossa. Tiimin monipuoliset vahvuudet näkyvät tiimin erinomaisina tuloksina ja voimavarana.
YKSILÖLLISET TARPEET	Valmentaja kohtaa koko tiimin säännöllisesti.	Valmentajalla on säännöllisesti aikaa kohdata jokainen tiimin jäsen henkilökohtaisesti.	Valmentaja kannustaa ja tukee jokaista tiimin jäsentä yksilölliset tarpeet huomioiden ja tarttuu esiin tulleisiin haasteisiin. Valmentajan tukemana tiimi tunnistaa tiimin jäsenten yksilöllisiä tarpeita ja huomioi ne toiminnassaan.	Tiimi tunnistaa tiimin jäsenten yksilöllisiä tarpeita ja ottaa ne jo ennakolta toiminnassaan huomioon, mikä näkyy työn sujuvuutena.	Tiimi tunnistaa tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet ja tilanteet sekä motivaation lähteet ja huomioi ne toiminnassaan, mikä näkyy loistavina tuloksina, vahvana työnimuna ja erinomaisena ryhmädynamiikkana.



## Uudistuminen

	1. ALOITTELEVA	2. KEHITTYVÄ	3. HYVÄ	4. EDISTYKSELLINEN	5. EDELLÄKÄVIÄ
TOIMINNAN JOUSTAVUUS	Valmentajan aloitteesta tiimi muuttaa toimintatapojaan vain välttämättömän muutostarpeen edessä.	Valmentajan tukemana tiimi tunnistaa muutostarpeita ja muuttaa toimintatapojaan jossain määrin.	Valmentajan tukemana tiimi työskentelee tuloksellisesti muuttuvissakin tilanteissa.	Tiimin jäsenet ideoivat aktiivisesti, miten toimintatapoja voisi uudistaa ja tiimille on ominaista mukautua muutoksiin joustavasti kokeillen.	Tiimi reagoi toimintaympäristön muutoksiin jo ennakolta ja uudistaa toimintatapojaan rohkeasti.
UUDISTUMISTARPEIDEN YMMÄRTÄMINEN	Vähintään välttämättömän muutoksen edessä valmentaja avaa yleisellä tasolla kehityksen taustoja ja kannustaa uudistumiseen.	Valmentajan johdolla tiimissä keskustellaan kehityksen taustoista ja uudistumistarpeista yleisellä tasolla.	Valmentajan johdolla tiimi keskustele aktiivisesti kehityksen taustoista ja tiimin työtapojen uudistumistarpeista.	Tiimin jäsenet kannustavat toisiaan uudistumaan ja kaikki ovat uudistumisessa aktiivisesti mukana.	Tiimin jäsenet kannustavat toisiaan uudistumaan päivittäin ja uudistaa toimintatapojaan ulkopuolelle erittäin aktiivisena kehittämisoitteena.



## Toimintamallin mukainen toiminta

	1. ALOITTELEVA	2. KEHITTYVÄ	3. HYVÄ	4. EDISTYKSELLINEN	5. EDELLÄKÄVIÄ
TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI	Sparraajan tukemana valmentaja ja tiimi opettelevat keskustelemaan työstään ja tavoitteistaan säännöllisissä tilannehuonepalaverissa.	Valmentajan vetäminä osa tiimin jäsenistä keskustele työstään ja tuo tavoitteiden saavuttamisen kannalta havaintoja esille säännöllisissä tilannehuonepalaverissa.	Valmentajan tukemana tiimi keskustele työstään säännöllisissä tilannehuonepalaverissa. Osa tiimin jäsenistä tuo esille tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia havaintoja, joiden perusteella valmentaja ja tiimi tekevät yhdessä työtä koskevia päätöksiä.	Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja oma-aloitteisesti keskusteluun säännöllisissä tilannehuonepalaverissa. Kaikki tiimin jäsenet tuovat esille tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia havaintoja, joiden perusteella tiimi tekee työtään koskevia päätöksiä.	Tiimin itsenäinen työskentely toimintamallin mukaisesti osoittaa jatkuvaa suorituskyyntä parantumista.
TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	Sparraajan tukemana tiimi opettelee tulkitsemaan ja analysoimaan mittareita sekä tunnistamaan etenemisen esteitä.	Valmentajan tukemana tiimi opettelee tulkitsemaan ja analysoimaan mittareita sekä tunnistamaan etenemisen esteitä.	Kaikki tiimin jäsenet osaavat tulkita ja analysoida mittareita sekä valmentajan tukemana tarttuu poikkeamiin ja ratkaista ne.	Kaikki tiimin jäsenet osaavat tulkita ja analysoida mittareita sekä tarttuu poikkeamiin ja ratkaista ne.	Tiimi jakaa aktiivisesti syvästä osaamistaan tulkita, analysoida ja käyttää mittareista saatavaa tietoa, mistä hyöttyy koko organisaatio.
HAVAINNOT JA TOIMENPITEET	Valmentaja dokumentoi ratkaisutaulukkoon tiimin esille nostamia ensimmäisiä havaintoja, korjaavia toimenpiteitä, vastuuta sekä aikatauluja sparraajan tukemana.	Valmentaja dokumentoi ratkaisutaulukkoon tiimin esille nostamia havaintoja, korjaavia toimenpiteitä, vastuuta ja aikatauluja.	Tiimin jäsenet dokumentoivat ratkaisutaulukkoon oma-aloitteisesti esille nostamansa havainnot. Valmentajan tukemana tiimi sopii korjaavista toimenpiteistä, vastuista ja aikatauluista sekä arvioi toimenpiteiden vaikuttavuutta.	Tiimin jäsenet dokumentoivat ratkaisutaulukkoon oma-aloitteisesti esille nostamansa havainnot. Tiimi sopii korjaavista toimenpiteistä, vastuista ja aikatauluista sekä arvioi toimenpiteiden vaikuttavuutta.	Tiimi parantaa jatkuvasti tekemistään ja huomioi aktiivisesti tehtyjen ratkaisuiden vaikutukset toimintaansa, mikä näkyy tiimin työn sujuvuutena ja erinomaisina tuloksina.

Kypsyysarvioinnit toteutettiin uuteen toimintamalliin siirtymisen jälkimmäisenä vuonna (=2021) helmikuussa ja kesäkuussa. Kypsyysarviointianalysissä oli aineiston perusteella mukana 72 tiimiä. Mukaan otettiin vain ne tiimit, jotka ovat vastanneet molempiin kyselykertoihin, mutta huomautettakoon, että koska mittayksikkönä on tiimien keskiarvot, sallii se virkailijoiden vaihtuvuuden tiimien sisällä. Osa virkailijoista on vastannut molempiin kyselyihin, osa vain toiseen, mutta kuitenkin yli 50 prosentissa tapauksista virkailija oli vastannut molempiin kyselyihin.

Tiimien kehittymisen tilastollista eroa kahden eri ajankohdan välillä testattiin parittaisella t-testillä, joka on kahden, tässä tapauksessa riippuvan, ryhmän keskiarvojen vertailuun kehitetty tilastollinen menetelmä. Vertailun tulokset visualisoitiin Box & Whiskers -kaaviolla.

### **Työhyvinvointiaineisto**

Verohallinnossa tiimien hyvinvointia toimintamallin käyttöönoton yhteydessä mitattiin virekyselyllä. Kysymykset virekyselyyn olivat Verohallinnon itsensä tuottamia, mutta kyselytyökaluna käytettiin Celkee Insight-virekyselyä (CCEA, 2022), koska se oli järjestelmänä kevyt ja tehokas ja mahdollisti tulosten reaaliaikaisen jakamisen, mikä tukee modernia johtamista ja johtamista muutoksessa.

Virekyselyllä mitattiin kerran kuukaudessa työntekijöiden spontaani ”tunnelma” sähköposteihin lähetetyillä linkeillä. Muistutusviesti lähetettiin viikkoa myöhemmin niille, jotka eivät olleet ensimmäiseen herätteeseen vastanneet. Virekysely koostuu kuudesta kysymyksestä; joista tässä tutkimuksessa niistä on mukana kaksi: jaksaminen ja palaute. Kyselyn tulokset olivat esihenkilöille reaaliaikaisia ja henkilötasolle asti avoimia, eli ne yhdessä mahdollistivat tilanteisiin välittömän reagoinnin, mutta myös tiimit kävivät tuloksiaan läpi viikoittaisissa tiimipalaverissaan.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin heidän kokemustaan omasta 1) jaksamistaan (”Jaksatko tehdä ja olla energinen työssäsi?”) ja 2) saamastaan palautteesta (”Saatko riittävästi onnistumista tukevaa palautetta?”) asteikolla 1–5. Työntekijöille lähetettiin linkit virekyselyyn marraskuusta 2020 joulukuuhun 2021 välisenä aikana, eli tutkimusajanjakso oli 14 kuukauden pituinen. Suurin osa vastauksista annettiin heti ensimmäisenä lähetyspäivänä, mutta myös muistutusviestin jälkeen vastattiin, kuin myös muina aikoina. Aineisto on

yhdistetty kuukausi- ja tiimitasolle siten, että riippumatta virkailijan vastauspäivästä kaikki lähetyspäivää seuranneet vastaukset, ennen seuraavan kuukauden vastauslinkkiä, on koottu kyseiselle kuukaudelle ja yksittäisten virkailijoiden vastauksista on koottu tiimien keskiarvot. Mukana ovat kaikki kyselyihin osallistuneet tiimit riippumatta siitä, miten moneen kuukausikyselyyn ne ovat 14 kuukauden ajanjakson aikana osallistuneet.

Tilastollisessa testauksessa Levenen testi osoitti ryhmävarianssien eroavan, jonka vuoksi ryhmien vertaamiseen käytettiin ei-parametrista, Kruskal-Wallis-testiä. Tämän osoitettua, että ryhmien välillä on eroja, tehtiin ryhmien välinen tarkempi vertailu Dunnetin Post-hoc testillä. Tulokset visualisoitiin sirontakuviolla ja trendiä kuvaamaan piirrettiin lineaarinen regressiosuora.

Tiimien tuloksellisuuden, tiimien kehittymisen ja työhyvinvoinnin välistä keskinäistä riippuvuutta mitattiin korrelaatiolla ja tulokset esitettiin korrelaatiomatriksin muodossa.

## 6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti eli pätevyys, kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus, 2022a) ja reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus, 2022b).

### **Validiteetti**

Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat; tällöin tutkimusote ja käytetyt menetelmät onnistuvat kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Teoreettisten käsitteiden arvioinnissa tulee olla tarkkana etenkin, ellei valittu menetelmä/mittari ole tieteellisen tutkijayhteisön yleisessä käytössä oleva menetelmä/mittari ko. ilmiön tutkimiseen. (Hiltunen, 2009.)

Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusotteella analysoimalla toimeksiantajan erillisellä luvalla tarjoamat valmiit aineistot. Tutkimuksen validiteettia heikentää se, että

tutkimuskysymyksiä ei oltu määritelty ennen aineistojen keräämisen aloittamista, vaan aineistot kerättiin ensin organisaation omiin sisäisiin tarpeisiin (esimerkiksi virekyselyt, tiimipalavereita ja esihenkilöiden reaaliaikaista reagoitua varten) ja tutkimus tehtiin vasta jälkikäteen retrospektiivisesti, jolloin käytettävissä oleviin muuttujiin tai aineiston keräysajankohtiin ei voinut enää vaikuttaa.

Usein tiimien suoriutumista ajatellaan taloudellisen suoriutumisen kautta (Pavez ym., 2022; Lee ym., 2011, 1153) mutta tässä tutkimuksessa suoriutuminen kattoi kolme eri suoriutumisen osa-aluetta: tiimien tuloksellisen toiminnan, tiimien kehittymisen seuraamisen, koska tiimien muuttuminen itseohjautuviksi oli olennainen muutos uutteen toimintamalliin siirryttäessä, sekä työhyvinvoinnin. Valitut osa-alueet kuvaavat mielestäni paremmin tiimien kokonaisvaltaista suoriutumista uudessa toimintamallissa, kuin mitä vain yksittäiseen muuttajaan keskittyminen olisi tehnyt.

Tiimien tuloksellisuutta kuvaamaan valittiin asiakaspalvelutilanteisiin käytetty aika suhteessa määritettyyn tavoiteaikaan ja tutkimuskysymys koski tämän muuttujan ajassa tapahtunutta muutosta. Aika tuloksellisuutta mittaavana mittausmenetelmä on validi ja tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti hyväksytty (Budacu & Pocatilu, 2018, 71; Maruping ym., 2015; Jones & Harrison, 1996, 62), joskin se on vain yksi menetelmä muiden mahdollisten tiimien tuloksellisuutta kuvaavien menetelmien joukossa (ks. kirjallisuuskatsaus Pavez ym., 2022). Koska tiimien henkilövaihtuvuutta tai tehdyn käyntiasiakaspalvelutyön määrää ei pystytty tässä tutkimuksessa kontrolloimaan, testattiin käytetyn otantajoukon validisuutta vertaamalla saatuja tuloksia yli 2 000 asiakaspalvelutehtävää tutkimusajanjakson aikana hoitaneisiin virkailijoihin, jotka edustivat päätoimisesti käyntiasiakaspalvelutyötä tekeviä.

Tiimien kehittymistä mittaamaan valittiin eri ajankohtina toteutettu kypsyyskysely, jossa tiimiläiset arvioivat oman tiiminsä senhetkistä itseohjautuvuutta mukaan annettujen teemojen (tavoitteet, luottamus, yhteistyö, yksilöllisyys, uudistuminen ja toimintamallin mukainen toiminta) mukaisesti. Mukaan valitut teemat noudattelivat suurelta osin tieteellisen tutkimuksen osoittamia, ketterien ja itseohjautuvien tiimien määrittelyssä olennaisia teemoja (tavoitteet, roolit, pelisäännöt, vuorovaikutus, luottamuksellinen ilmapiiri ja avoin keskustelu) (Wheelan, 2013).

Työhyvinvointia mittaamaan valittiin Celkee-virekyselyn aineisto, jonka kuudesta kysytystä muuttujasta tutkimukseen mukaan valittiin pisimmän keräysajanjakson perusteella kaksi:

jaksaminen ja palaute. Henkilökohtainen jaksamisen kokemus ja työstä saatu palaute ovat kiistatta tieteellisen tutkimuksen työhyvinvoinnin komponentteja (Hannukainen ym. 2006, 177; Berlin 2008, 77), mutta muuttujan validiteettia olisi parantanut, jos aineisto olisi sisältänyt vähintään myös loput neljä työntekijäkokemusta mittaavaa muuttujaa, mutta näitä oli kerätty tutkimusajanjakson aikana vain kuuden kuukauden (2020/11–2021/04) ajan.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti, eli luotettavuus, ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti valittu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin arvioimiseksi voidaan kysyä esimerkiksi, että johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan. Tutkimusmenetelmän reliabiliteettia voidaan tarkistaa arvioimalla sen yhdenmukaisuutta, tarkkuutta, objektiivisuutta ja jatkuvuutta. (Hiltunen, 2009.)

Tiimien tuloksellisuus: asiakaspalvelutilanteisiin käytetyn aika-aineiston keräsi ja tallensi toimintamallin tilannehuoneen data-analytiikka, mikä periaatteessa parantaa aineiston luotettavuutta vrt. manuaalinen/muistinvarainen tallentaminen. Jos kuitenkin tutkimusajanjakson aikana eri tavoiteaikaluokkiin luokitellut tehtävät olisivat muuttuneet tai jos asiakaspalvelijoilla olisi kovin erilaiset käsitykset kuhunkin tavoiteaikaluokkaan kuuluvista neuvontatehtävistä, jonka seurauksena tapahtumat tulisivat kirjatuksi ei-vertailukelpoisesti eri luokkiin, nämä heikentäisivät mittaustuloksen validiteettia, mutta tällaista ei ole allekirjoittaneen tiedossa.

Tiimien tuloksellisuusaineiston määrä oli huomattava, yli puoli miljoonaa havaintoa. Vaikka tavoiteajan puuttuminen liki 140 000 havainnosta vähensi aineiston 418 308:an ja yksittäisten virkailijoiden havainnot tiivistettiin keskiarvoihin, voidaan aineiston silti sanoa olleen tiimien sisällä kattavan (26 583 havaintoa). Käytetty aikamittari ja sen muutos ajassa ovat toistettavissa olevia mittareita, mikäli määrättyt tavoiteaikaluokat ja eri tavoiteaikaluokkiin jaoteltavat asiakaspalvelutehtävät pysyvät samoina.

Tiimien kehittyminen: kyselyn toteuttaminen digitaalisesti, eli täysin identtisesti ja samanaikaisesti kaikille vastaajille paransi kyselyn luotettavuutta, mutta vastaajien vastaaminen eri päivinä mahdollisesti heikensi vertailukelpoisuutta. Vaikka molempiin kyselyihin vastaamattomien tiimien jättäminen analyysin ulkopuolelle vähensi

aineistomäärän melkein puoleen, paransi se mittarin luotettavuutta, kun taas tiimien sisällä tapahtuneet henkilövaihtuvuudet heikensivät sitä. Mittaustuloksen luotettavuutta olisi parantanut myös useampi kuin kaksi mittausajankohtaa. Tiimien kehittymistä mitanneet kysymykset korreloivat voimakkaasti keskenään, mikä viittaa vahvaan kysymyspatteriston konsistenssiin.

Työhyvinvointi: virekyselyn toteuttaminen digitaalisesti, samanaikaisesti ja täysin identtisenä kaikille vastaajille paransi kyselyn luotettavuutta. Entisestään luotettavuus olisi parantunut, jos kyselyä olisi tehty koko 24 kuukauden tutkimusajanjakson ajan nykyisen 14 kuukauden sijaan.

Kentien kaikkein suurin tutkimuksen reliabiliteettia alentava tekijä on tutkimusajanjakson osuminen yhteen Covid19-pandemian kanssa, sillä on varsin todennäköistä, että pandemia kaikkine kerrannaisvaikutuksineen vaikutti käyntiasiakaspalvelutyötä tekeviin virkailijoihin ja tiimeihin usein eri tavoin, eikä tätä vaikutusta pystytty tässä tutkimuksessa erottelemaan uuden toimintamallin käyttöönoton vaikutuksista. Ellei tätä seikkaa oteta huomioon, tutkimusmenetelmä ja -mittarit ovat pienin muunnoksin toistettavissa jossakin toisessa asiakaspalvelua tarjoavassa organisaatiossa, missä organisaatorakennetta muokataan ketterämpään suuntaa, eli vähennetään hierarkiatasoja ja johdetaan tiimien työtä kohti itseohjautuvuutta.

Cronbachin alfaat näissä kolmessa datakokonaisuuksissa olivat hyvin alhaiset (0,1; 0,4 ja 0,6), mikä voidaan tulkita siten, ettei eri mittareita pidä yhdistää. Samaan johtopäätökseen päästään myös muuttujien välisiä korrelaatioita tarkastelemalla: mikäli korrelaatiota ei ole tai se on hyvin alhainen, ei muuttujia kannata yhdistää toisiinsa yhdeksi mittariksi.

## 7. Tulokset

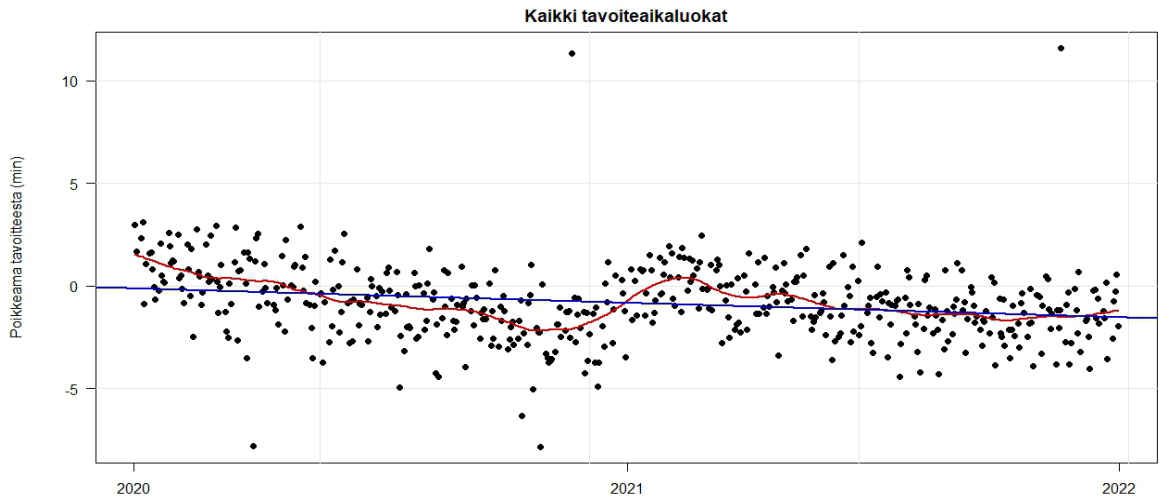
Asiakaspalvelutyön vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyvyydellä, saavutettavuudella ja ydintoimintaan käytetyllä työajalla. Verohallinnolla asiakastyytyvyys on huippuluokkaa (Verohallinto, 2022a), saavutettavuudessa noudatetaan Euroopan Unionin saavutettavuusdirektiiviä, joka on Suomessa toimeenpantu digitaalisten palvelujen tarjoamista koskevalla lailla (306/2019) ja ydintoimintaan käytettyä työaikaa seurataan virtuaalisissa tilanhuoneissa. Tässä pääluvussa raportoidaan tulokset käyntiasiakaspalvelutyön ydintoimintaan käytetyn ajan muutoksista vuosina 2020–2021, samaan ajanjaksona asiakaspalvelutyössä käyttöön otettujen itseohjautuvien tiimien kehittymisestä sekä työhyvinvoinnin muutoksesta, muuttujina jaksaminen ja palautteen saaminen. Lopuksi raportoidaan, olivatko edellä mainitut suoriutumista kuvanneet muuttujat riippuvuussuhteessa toisiinsa.

### 7.1 Tiimien tuloksellisuuden muutos

Tässä tutkimuksessa tiimien tuloksellisuutta mitattiin asiakaspalvelukontaktiin käytetyllä työajalla suhteessa kyseiselle tehtävälle määritettyyn tavoitesuoriutumisaikaan. Positiivinen erotus merkitsi tavoitteen saavuttamista ja negatiivinen tavoiteajan ylittymistä. Datan näistä tiedoista keräsi uuden toimintamallin virtuaaliset tilanhuoneet.

Kun tiimien tuloksellisuus tutkimusajanjakson aikana esitettiin graafisesti sironnakuviona, eli poikkeamisena asetetuista tavoiteajoista, (Kuva 14), ensimmäinen havainto oli, että tuloksellisuudessa oli nähtävissä verovuoden vuosikello. Verovuoden vuosikello viittaa siihen, että kevät on verotoimistoissa kiireistä aikaa, koska verovelvolliset hakevat uusia verokortteja ja yksityiset, maatalousyrittäjät ja valtaosa yrityksistä jättävät edellisen vuoden veroilmoituksiaan. Käyntiasiakkaiden määrä tuki tätä olettamusta, etenkin vuonna 2020, kun koronarajoituksia ei vielä ollut: tammi-toukokuussa käyntiasiakkuuksia hoidettiin 57 % kun vastaavalla ajanjaksolla elo-joulukuussa (43 %). Tästä syystä olikin odottamatonta, että tavoiteaikoihin päästiin useammin alkuvuoden kiireiden keskellä kuin loppuvuoden ajanjaksolla (Kuva 14): kummallekin vuodelle erikseen sovitut regressiosuorat olivat

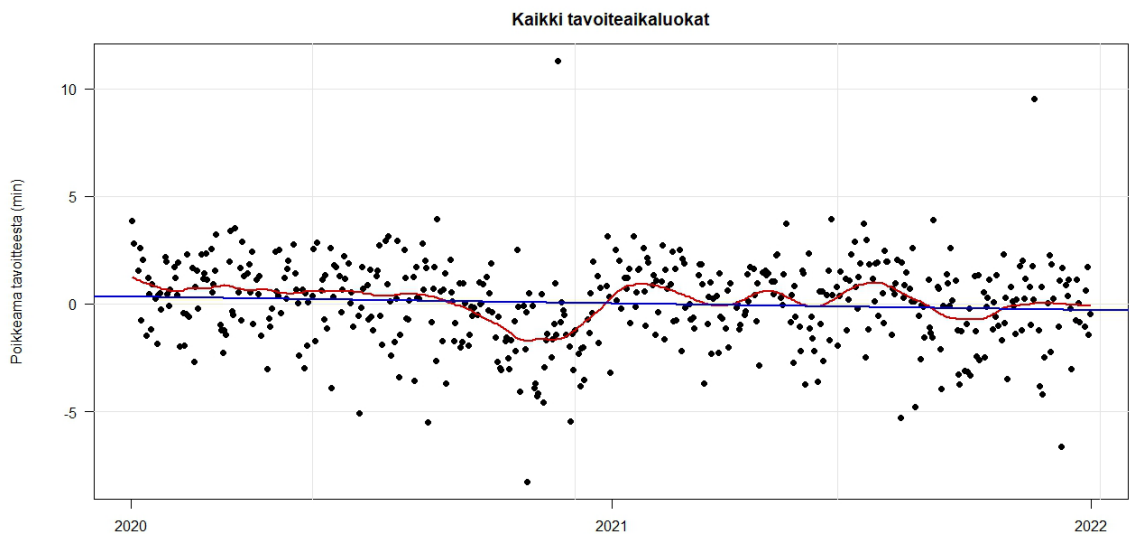




Kuva 14. Käyntiasiakaspalvelutiimien asiakaspalvelukontaktien kesto vuosina 2020–2021 suhteessa asetettuun tavoiteaikaan: tavoitetta ei saavutettu  $< 0$  poikkeama tavoitteeseen  $> 0$ , tavoite saavutettiin).  $n = 506$

tilastollisesti merkitseviä ( $P < 0,01$ ) eivätkä suorat poikenneet tilastollisesti toisistaan. Kun tiimien tuloksellisuutta tarkasteltiin koko tutkimusajanjakson ajalta, lineaarisen regressiomallin sovittaminen aineistoon paljasti, että tuloksellisuus laski tutkimusajanjakson aikana ( $y = 35,03 - 0,0019x$ ,  $n = 506$ ) ja että tämä lasku oli tilastollisesti merkitsevä ( $P < 0,001$ ).

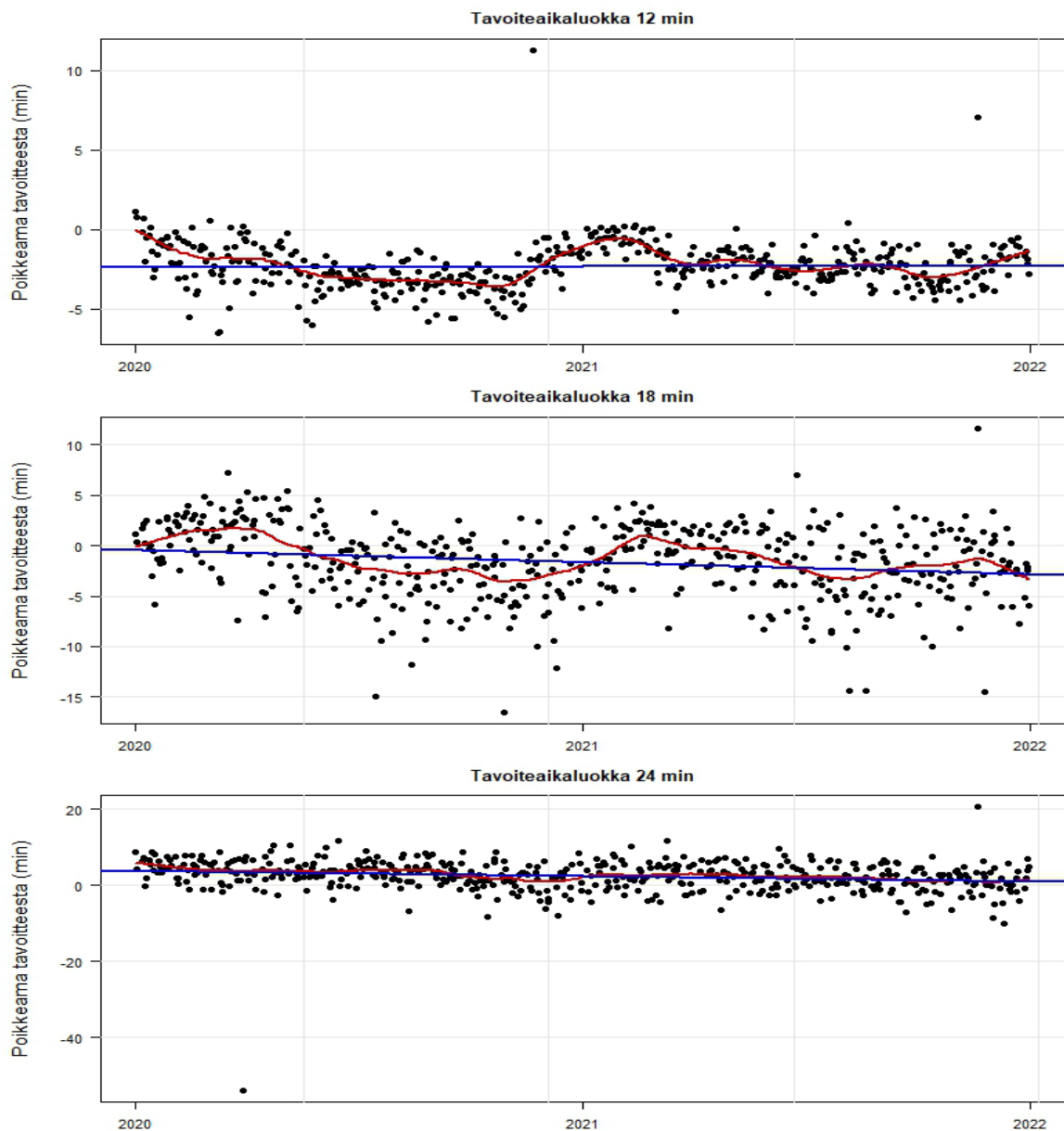
Kun vertailuun otettiin vain yli 2 000 asiakaspalvelutilannetta hoitaneet virkailijat, pysyi tuloksellisuuden trendi yhä laskusuuntaisena, mutta kulmakerroin oli loivempi ( $y = 15,20 -$



Kuva 15. Yli 2 000 asiakaspalvelutapahtumaan hoitaneiden virkailijoiden asiakaspalvelukontaktin kesto vuosina 2020–2021 suhteessa asetettuun tavoiteaikaan: tavoitetta ei saavutettu  $< 0$  poikkeama tavoitteeseen  $> 0$ , tavoite saavutettiin).  $n = 506$

0,00081,  $P < 0,05$ , Kuva 15), mikä merkitsee sitä, että tuloksellisuus ei eronnut yhtä voimakkaasti alkuvuoden ja loppuvuoden välillä.

Tiimien tuloksellisuutta tarkasteltiin myös tavoiteaikalukittain (Kuva 16): 12 minuutin ryhmässä regressiosuoran trendi oli hiuksenhienosti nouseva ( $y = -6,77 + 0,00024x$ ,  $n = 506$ ), mutta tämä nousu ei ollut tilastollisesti merkitsevää. 18 ja 24 minuutin luokkien trendit olivat laskevia ( $y = 59,005 - 0,0033x$  ja  $y = 77,62 - 0,004x$ ,  $n = 505$ ), mutta näistä vain toisessa, eli 18 minuutin ryhmässä alenema oli tilastollisesti merkitsevää ( $P < 0,05$ ). Yli 2 000



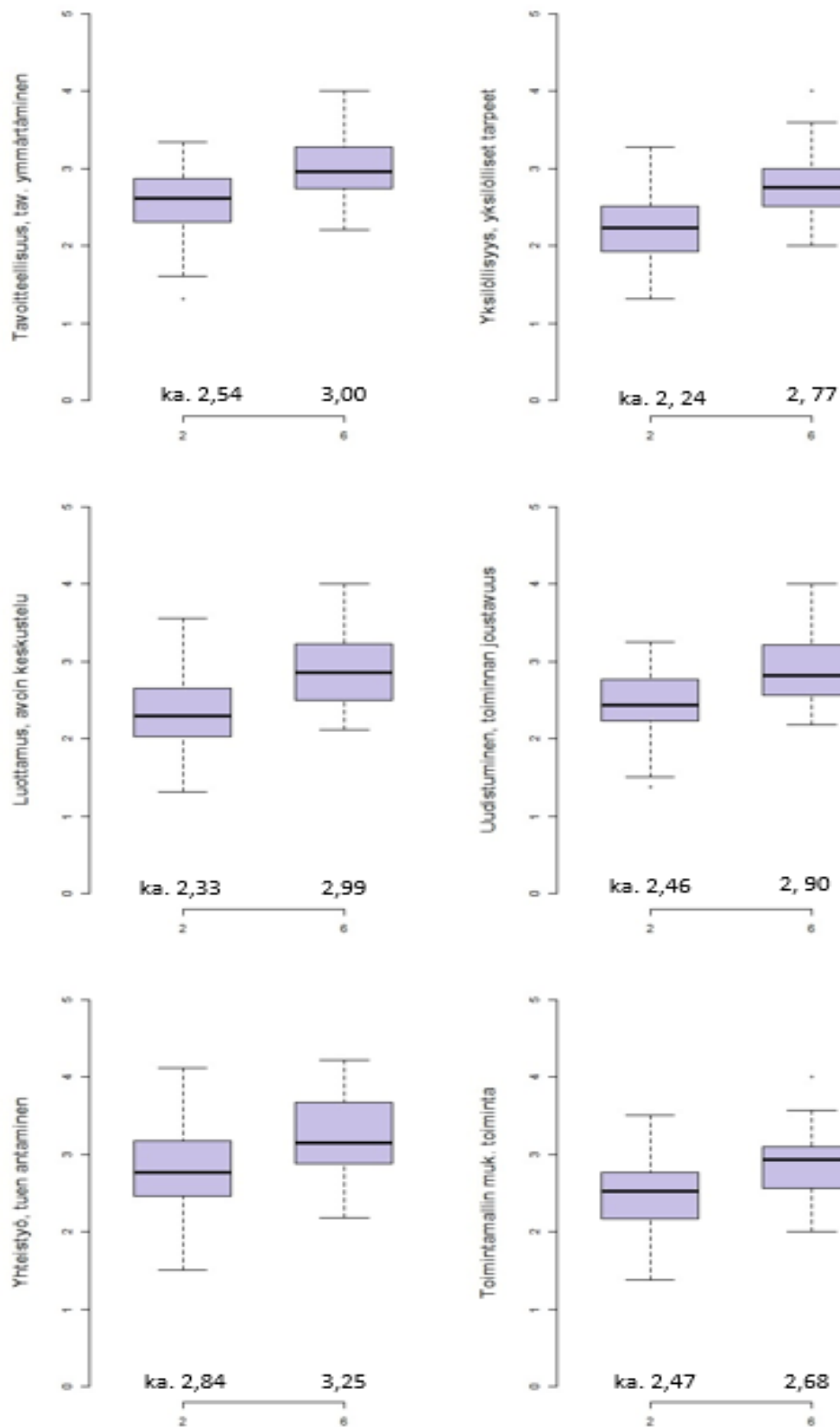
Kuva 16. Käyntiasiakaspalvelutiimien asiakaspalvelukontaktien kesto vuosina 2020–2021 suhteessa asetettuun tavoiteaikaan eri tavoiteaikalukissa (12 min, 18 min ja 24 min): tavoitetta ei saavutettu  $< 0$  poikkeama tavoitteeseen  $> 0$ , tavoite saavutettiin).

asiakaspalvelutapahtumaa hoitaneiden virkailijoiden regressiomallit eri tavoiteaikaluoissa olivat samansuuntaisia kuin koko aineiston.

## 7.2 Tiimien kehittymisen ja hyvinvoinnin muutos

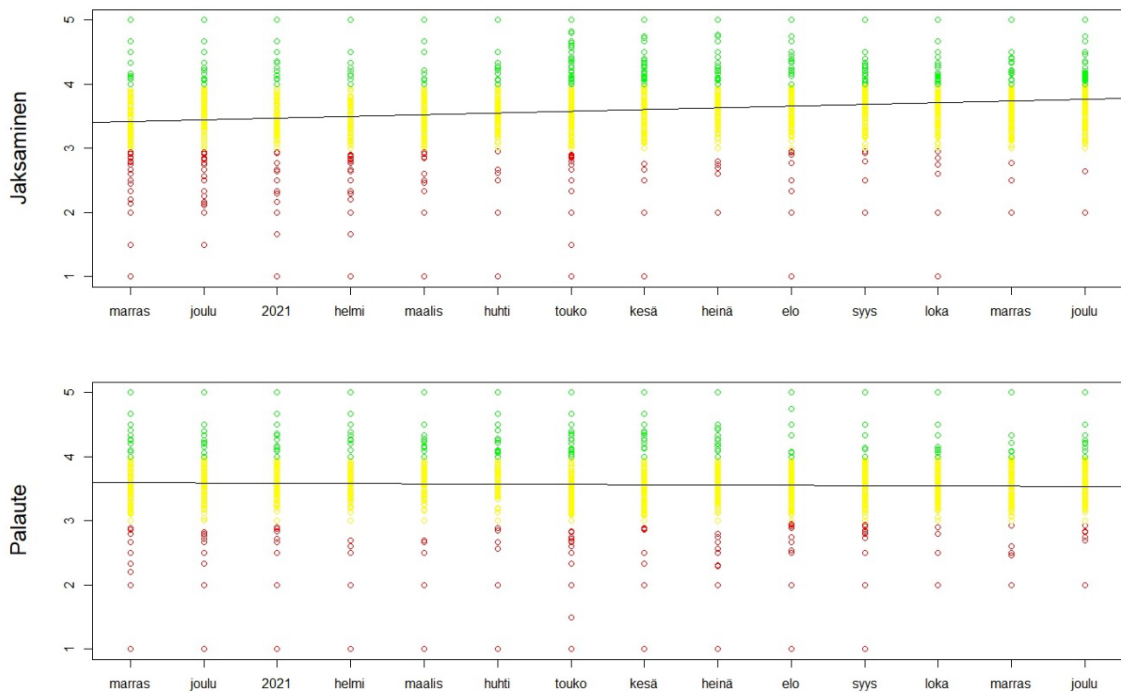
Asiakaspalvelutiimien itseohjautuvuuden kehitystä mittaava kysely toteutettiin tutkimusajanjakson aikana kaksi kertaa: helmikuussa ja kesäkuussa 2021. Kysymyspatteristo oli jaettu kuuteen eri teemaan: tavoitteellisuuteen, luottamukseen, yhteistyöhön, yksilöllisyyteen, uudistumiseen ja toimintamallin mukaiseen toimintaan. Näitä teemoja vastaajat arvioivat asteikolla 1–5. Teemojen kuvailut oli rakennettu siten, että alhaiset pisteet osoittivat tiimien heikkoa kypsymistä ja korkeampiin (4–5) lukemiin mentäessä tiimien toiminta vastasi hyvin pitkälle itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia. Tällaiset tiimit mm. suunnittelevat työnsä asetettuja tavoitteita silmällä pitäen, kehittävät toimintaansa aktiivisesti, jakavat tietoa myös muille tiimeille, osaavat pyytää ja haluavat tarjota tukea toisille, tunnistavat tiimien yksilölliset vahvuudet, seuraavat mittareita ja muuttavat toimintaansa niiden antaman tiedon mukaisesti. Tarkemmat kuvailut kysymyksistä löytyvät taulukosta 2). Kaikkien kysytyjen muuttujien välillä oli voimakas positiivinen korrelaatio ( $P < 0,001$ ).

Yleisesti voitiin havaita, että vain neljässä kuukaudessa tiimien antamat arviot oman tiiminsä kypsymisestä olivat muuttuneet korkeammaksi kuin ensimmäisellä mittauskerralla. Helmikuussa ja kesäkuussa 2021 toteutettujen kyselyjen keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä verrattiin parittaisella t-testillä. Tulosten mukaan kaikissa kuudessa tiimien itseohjautuvuutta mittaavassa kysymyksessä tiimien antamien vastausten keskiarvot olivat tilastollisesti merkitsevästi ( $P < 0,001$ ) korkeammat kesäkuussa 2021 (ka. 2,95) kuin helmikuussa 2021 (ka. 2,48) (Kuva 17). Kun tiimeihin poimittiin vain päätoimisesti käyntiasiakaspalvelua hoitaneet virkailijat (yli 2 000 asiakaspalvelutapahtumaa tutkimusajanjakson aikana), olivat annettujen arvioiden keskiarvot kumpanakin mittausajankohtana koko aineistosta mitattuja korkeammat (2,98 helmikuussa 2021 ja 3,10 kesäkuussa 2021).



Kuva 17. Verohallinnon käyntiasiakaspalvelutyötä tekevien tiimien kokemus tiimensä itseohjautuvuudesta helmikuussa ja kesäkuussa 2021. ka. = keskiarvo. Itseohjautuvuutta mitattiin kuudella kysymyksellä, jotka on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Työntekijöiden työhyvinvointia kartoittava virekysely toteutettiin tutkimusjakson aikana kuukausittain marraskuusta 2020 joulukuuhun 2021. Virekyselyn muuttujista tässä tutkimuksessa analysoitiin kokemusta omasta jaksamisesta sekä tiimin saaman palautteen riittävydestä. Molempien muuttujien sirontakuviioon sovitettiin lineaarinen regressiomalli ajallisen muutoksen havaitsemiseksi (Kuva 18). Mallin mukaan tiimien kokemuksessa omasta jaksamisestaan oli nähtävissä selkeä nouseva trendi tutkimusajanjakson loppua kohti ( $y = -633,31 + 0,32x$ ;  $n = 3135$ ). Vastaavalla ajanjaksolla tiimiläisten kokemus palautteesta ei osoittanut yhtä selkeää trendiä, mutta regressioanalyysi osoitti sen olevan laskusuuntainen ( $y = 112,82 - 0,054x$ ;  $n = 3135$ ).



Kuva 18. Verohallinnon käyntiasiakaspalvelutyötä tekevien tiimien kokemus jaksamisestaan ja saamastaan palautteesta vuosina 2020–2021. Värikoodit: punainen = keskiarvo alle 2.97, keltainen =  $2.98 < \text{keskiarvo} < 3.98$ , vihreä = keskiarvo yli 3.99.

Tilastollisessa testauksessa Levenen testi osoitti Jaksaminen- ja Palaute-muuttujien ryhmävarianssien eroavan, jonka vuoksi ryhmien vertaamiseen käytettiin ei-parametrissa, Kruskal-Wallis-testiä. Tämä osoitti, että Jaksaminen-muuttujan ryhmien välillä on eroja ( $P < 0,001$ ), jonka vuoksi tehtiin ryhmien välinen tarkempi vertailu Dunnetin Post-hoc-testillä. Palaute-muuttujan P-arvo oli 0,06, jonka vuoksi ryhmäkohtaisia vertailuja ei tehty.

Jaksamisen kohdalla tiimit kokivat jaksamisensa parantuneen lähtötilanteeseen 2020 marraskuuhun verrattuna niinkin huomattavasti, että kaikki kuukaudet huhtikuusta 2021 eteenpäin olivat marraskuun keskiarvoa korkeampia ( $P < 0,001$ ). Lähes sama tulos oli joulukuun 2020 keskiarvoa myöhempisiin kuukausiin verratessa: joulukuu erosi tilastollisesti merkitsevästi kesä-heinäkuun ja loppuvuoden keskiarvoista ( $P < 0,05/0,01$ ). Myös alkuvuoden 2021 kuukaudet poikkesivat kesä-heinäkuun 2021 keskiarvoista. (Kuva 18).

Yli 2 000 asiakaspalvelutapahtumaa tutkimusajanjakson aikana hoitaneiden virkailijoiden kokemus jaksamisesta seurasi koko aineistosta mitattua nousevaa trendiä, mutta nousu oli loivempi. Heidän kokemuksensa saadun palautteen määrästä oli koko aineiston tuloksesta poiketen nouseva ( $y = -244,56 + 0,12; n = 318$ ), mutta nousu ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

### 7.3 Suoriutumismittareiden keskinäinen riippuvuus

Tutkimuksen eri osa-alueita mittavien muuttujien keskinäiset riippuvuussuhteet haluttiin selvittää. Korrelaatiomatriksiin kerättiin kaikkien yhdeksän muuttujan parittaiset korrelaatiot. (Taulukko 3).

*Taulukko 3. Tässä tutkimuksessa suoriutumista eri tavoin mittaavien mittarien keskinäinen korrelaatio. (\*\*\*)  $P < 0,001$ ,  $n = 920$ )*

	jaksaminen	palaute	poikkeama tavoitteesta	luottamus	toim.mallin muk. toiminta	yhteistyö	tavoitteellisuus	yksilöllisyys	uudistuminen
jaksaminen	1								
palaute	0.67***	1							
poikkeama tavoitteesta	-0.08	0.06	1						
luottamus	-0.01	0.14	-0.29	1					
toim.mallin muk. toiminta	-0.10	0.05	-0.11	0.74***	1				
yhteistyö	-0.12	0.10	-0.21	0.80***	0.71***	1			
tavoitteellisuus	0.03	0.18	-0.28	0.77***	0.73***	0.68***	1		
yksilöllisyys	0.02	0.23	-0.28	0.77***	0.70***	0.69***	0.87***	1	
uudistuminen	-0.06	0.08	-0.27	0.78***	0.79***	0.86***	0.86***	0.82***	1

Korrelaatioanalyysin mukaan tuloksellisuus asiakaspalvelukontaktien tavoiteajoissa ei korreloinut minkään muun muuttujan kanssa. Työhyvinvointia kuvanneet muuttujat Jaksaminen ja Palaute korreloivat keskenään, samoin tiimien kehittymistä mitanneen kypsyysmittauksen kysymyspatteriston kaikki kuusi muuttujaa korreloivat keskenään, mutta eri osa-alueiden muuttujien välisiä korrelaatioita ei havaittu lainkaan (Taulukko 3).

### 7.4 Tulosten yhteenveto

Ennen tutkimustulosten ja hypoteesien vertailua, alle on koottu yhteenveto tässä empiirisessä tutkimuksessa saaduista tutkimustuloksista:

- Tiimien tuloksellisuus laski asiakaspalvelutilanteiden kestolla suhteessa annettuun tavoiteaikaan mitattuna tutkimusajanjakson aikana tilastollisesti merkitsevästi ( $P < 0,001$ , Kuva 14).

- Tiimien kehittyminen ja itseohjautuvuus arvioitiin tiimiläisten toimesta tilastollisesti merkitsevästi korkeammaksi ( $P < 0,001$ ) jälkimmäisellä mittauskerralla verrattuna ensimmäisen mittausajankohdan tuloksiin (Kuva 17).
- Tiimien kokemus omasta jaksamisesta parani tilastollisesti merkitsevästi ( $P < 0,001$ ) tutkimusajanjakson aikana (Kuva 18). Toisella hyvinvointiin liittyvällä muuttujalla, eli palautteen saamisella, ei havaittu tilastollisesti merkitseviä trendejä.
- Tässä tutkimuksessa mitattujen, suoriutumista kuvaavien muuttujien (tiimien tuloksellisuus, tiimien itseohjautuvuus ja hyvinvointi) välillä ei havaittu riippuvuussuhteita (Taulukko 3).

Tutkimuksessa testattiin neljää hypoteesia. Testatut hypoteesit ja niiden tarkastelut on kerätty taulukkoon 4.

*Taulukko 4. Työn hypoteesien tarkastelu tutkimustulosten valossa.*

<b>Hypoteesien tarkastelu tutkimustulosten valossa</b>		
H1	Tiimien tuloksellisuus paranee tutkimusajanjakson aikana	<i>hylätään</i>
H2	Tiimien arviot itseohjautuvuudestaan paranevat tutkimusajanjakson aikana	<i>hyväksytään</i>
H3	Tiimien kokemukset omasta hyvinvoinnistaan paranevat tutkimusajanjakson aikana	<i>hyväksytään</i>
H4	Tiimien suoriutuminen, itseohjautuvuus ja työhyvinvointi korreloivat positiivisesti	<i>hylätään</i>

Kun asetettuja hypoteeseja tarkasteltiin tutkimustulosten valossa, hylättiin niistä kaksi: H1 (Tiimien tuloksellisuus paranee tutkimusajanjakson aikana) ja H4 (Tiimien suoriutuminen, itseohjautuvuus ja työhyvinvointi korreloivat positiivisesti). Aineisto tuki näin ollen siis hypoteesiä H2 (Tiimien arviot itseohjautuvuudestaan) ja osittain H3 (Tiimien kokemukset omasta hyvinvoinnistaan paranevat tutkimusajanjakson aikana), sillä saadun palautteen määrässä ei tapahtunut muutoksia.



## 8. Tulosten pohdinta

Tämän Pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tavoitteilla ja tiedolla johdetun toimintamallin käyttöönotto vaikutti tiimien suoriutumiseen kohdeorganisaatiossa. Suoriutumisen mittareina käytettiin tuloksellisuutta, jota arviointiin uuden toimintamallin virtuaalisiin tilannehuoneisiin tallentamasta datasta asiakaskäyntien pituuksista suhteessa niille asetettuihin tavoiteaikoihin, tiimiläisten kokemusta oman tiiminsä itseohjautuvuudesta sekä hyvinvoinnistaan.

### **Tuloksellisuuden muutos**

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin, että miten tiimien tuloksellisuus muuttui tutkimusajanjakson aikana. Tässä yhteydessä testattiin ensimmäinen hypoteesi (H1) ”Tiimien tuloksellisuus paranee tutkimusajanjakson aikana”. Tilastollinen analyysi ei tukenut hypoteesia, sillä tiimien tuloksellisuus laski tilastollisesti merkitsevästi tutkimusajanjakson aikana. Kun tarkastelu tehtiin tarkemmalla tasolla, eli kullekin kolmesta tavoiteaikaluokasta erikseen, havaittiin, että tuloksellisuus laski vaativimmissa 16 ja 24 minuutin luokissa. Helpoimmassa 12 minuutin luokassa tuloksellisuus hieman parani, mutta tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Tästä huolimatta operatiivisessa mielessä tällä tuloksella voi silti olla merkitystä, sillä 86 % kaikista hoidetuista asiakaspalvelutilanteista kuuluivat tähän 12 minuutin luokkaan.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työskentely lähekkäin ja kokoaikaisesti parantaa merkittävästi tiimin suorituskykyä (Dingsøyr & Lindsjörn, 2013; Moe ym., 2009). Kohdeorganisaatioon sovellettuna, tiimien Covid 19-pandemian vuoksi pakotettu etäisyyden pitäminen voisi selittää tuloksellisuuden laskua, mikäli tuloksellisuus olisi laskenut kaikissa tavoiteaikaluokissa. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan tuloksellisuudet poikkesivat eri tavoiteaikaryhmissä siitä huolimatta, että kaikki asiakaspalvelutiimit työskentelivät samanlaisella etäisyydellä ja kokoaikaisesti riippumatta palvelutiskin vaativuustasosta. Tästä huolimatta voidaan silti hiukan spekuloida, että tuloksellisuuden lasku liittyisi Covid19-pandemiaan: vaikka käyntiasiakkaiden määrä Verohallinnossa on digitaalisten palvelujen kehittymisen seurauksena vähentynyt jo usean vuoden ajan, pandemia vauhditti kehitystä entisestään. Kun vuonna 2019 käyntiasiointeja Verohallinnon toimipisteissä oli 590 000, niin

vuonna 2020 niitä oli enää 280 000 ja vuonna 2021 vain 212 730 kpl (= 1 % kaikista veroasioista) (Verohallinto, 2022b). Toisin sanoen, mitä enemmän veroasioita hoidettiin Omaverossa ja mitä huonompi saavutettavuus alueellisiin toimipisteisiin pandemia-aikaan oli (esimerkiksi ns. normaaliaikana Helsingissä oli auki 15 tiskiä, kun pandemia-aikaan niitä oli ajoittain auki vain muutama (Raninen, 2022)), sitä todennäköisemmin käyntiasiakastoimipisteisiin lähdettiin asioimaan erityisen haastavissa tilanteissa, joissa kaivattiin henkilökohtaista apua. Tähän viittaa myös Nordmanin (2020) havainto opinnäytetyössään, että käyntiasiakaspalveluun mentiin hoitamaan asioita, jota ei oltu saatu Omaverossa hoidettua loppuun.

Jatkoa edelliseen spekulatioon tarjoavat vuonna 2021 tapahtuneet useat merkittävät muutokset verotuksessa: Brexit tuli voimaan, kansainvälisessä arvonlisäverotuksessa otettiin EU:n kuluttajakauppaan liittyvä arvonlisäveron erityisjärjestelmä One Stop Shop, Tuloveroilmoittaminen laajeni eläkkeisiin ja etuuksiin, autoveron menettelyt muuttuivat ja ensimmäisen pandemiavuoden aikaiset tilinpäätökset eräänntyivät jätettäväksi. Tämän kaltaiset isot uudistukset ovat saattaneet aiheuttaa epätietoisuutta verovelvollisissa ja henkilökohtaista neuvontaa on käyty hakemassa Verohallinnon toimipisteiden käyntiasiakaspalvelutiskeillä. Virkailijat puolestaan ovat hakeneet uusia rutiineja muuttuneisiin haastaviin asioihin, mikä on epäilemättä vaatinut aikaa eikä tuloksellisuuden paraneminen tämän vuoksi kenties ehtinyt näkyä tutkimusajanjakson aikana.

Sen lisäksi, että verotuksen saralla tapahtui vuonna 2021 isoja muutoksia, myös organisaation sisällä tehtiin uudistuksia: asiointiyksikkö, jossa kaikki asiakaspalvelijat olivat toimineet vuodesta 2018 lähtien, lopetettiin vuoden 2021 alussa, ja entinen Asiointiyksikkö, yhdessä Henkilö-, Yritys- ja Veronkantoyksikön kanssa, muodostivat uuden Verotusyksikön. Uudet prosessit aloittivat toimintansa syyskuun alussa 2021, eli tämäkin hallinnollinen muutos on aiheuttanut ainakin jonkinlaista uudelleen orientoitumista käyntiasiakaspalvelutiimeissä.

Kuten yllä jo viitattiin, on mahdollista, että mittausajanjakso oli yksinkertaisesti liian lyhyt tuloksellisuuden muutoksen tutkimiseen, sillä viimeiset aallot lähtivät mukaan uuteen toimintamalliin vain kuukausia ennen tutkimusajanjakson päättymistä. Joskin juuri tämän ajallisen vaihtelun aiheuttamia mahdollisia vaikutuksia tuloksellisuuteen testattiin vertaamalla saatuja tuloksia päätoimisesti käyntiasiakaspalvelua tekevien virkailijoiden tuloksiin eivätkä näiden tulokset poikenneet koko aineistosta.

## Tiimien kehittymisen muutos

Toisen alatutkimuskysymyksen ensimmäisessä osassa selvitettiin, että miten tiimien kokemus omasta itseohjautuvuudestaan muuttui tutkimusajanjakson aikana. Tässä yhteydessä testattiin toinen hypoteesi (H2) ”Tiimien arviot itseohjautuvuudestaan ja hyvinvoinnistaan paranevat tutkimusjakson aikana”. Tämä hypoteesi hyväksyttiin, sillä tutkimuksen aikana tiimit arvioivat tiimiensä kehittyneen eli itseohjautuvuuden parantuneen.

Tulos tiimien itseohjautuvuuden paranemisesta ei suuresti yllätä, kun tietää, että toimintamalliin siirryessä kohdeorganisaatiossa pantiin huomattavan paljon resursseja siihen, että valmentajat saivat tukea uuteen tehtäväänsä: oli sparraajia, jotka tukivat valmentajaa ja tiimiä, oli valmentajaverkosto, joka antoi vertaistukea valmentavaan johtamiseen sekä jakoi kokemuksia ja parhaita käytänteitä, oli mentorointikokeilu, joka tarjosi henkilökohtaista vertaistukea valmentavaan johtamiseen ja oli runsaasti kirjallista ja audiovisuaalista tukimateriaalia (Könnömäki, 2021). Lisäksi GRPI-mallin (Beckman, 1972) mukaisesti, tiimit sopivat heti toimintamallin käyttöönoton yhteydessä yhteisen työskentelyn pelisäännöt ja ne kirjattiin tiimisitoumukseen. Toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheissa tiimit tekivät osallistavia harjoituksia teemoista, kuten esimerkiksi luottamus, tavoitteen hallinta, rakentava vuorovaikutus ja yhteistyö tiimissä, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä voimavarat ja itsensä johtaminen. Materiaaleja käytiin yhdessä läpi tilannehuonepalaverissa tai muissa palavereissa esihenkilön fasilitoimana – pandemian vuoksi verkossa.

Yleisesti voidaan sanoa, että kaikki tiimien kommunikaatioon panostaminen kaikissa organisaatioissa on kannattavaa, sillä kommunikaatio nostetaan tutkimuksessa jatkuvasti kaikkein tärkeimmäksi yksittäiseksi tiimien suoriutumisen komponentiksi (meta-analyysi Marlow ym., 2018). Pentland (2012, 62, 65) esimerkiksi osoitti, että huipputuloksen tekevät tiimit pystytään erottamaan sen perusteella, miten tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään: he puhuvat ja kuuntelevat tasavertaisesti lyhyillä ja asiaan keskittyvillä puheenvuoroilla, jäsenet hakeutuvat kasvokkain ja heidän eleensä ovat energisiä, keskusteluja ei käydä ainoastaan esihenkilön välityksellä, vaan niitä käydään myös kahdenvälisesti sekä myös oman tiimin ulkopuolella tuoden uusia raikkaita ideoita omaan tiimiin. Pentlandin tutkimuksen hieman yllättäväkin lopputulos oli, että huipputiimiä ei rakenneta valitsemalla siihen huippuyksilöitä, vaan se rakennetaan kehittämällä tiimin kommunikaatiota. Samankaltaiseen tulokseen on päätyneet myös Google, jonka tutkimuksessa täydellisen tiimin

tärkeimmäksi rakennuspalikaksi osoittautui psykologinen turvallisuus, eli tiimin jäsenten tasa-arvoinen vuorovaikutus, empatia ja luottamus siihen, että epämiellyttävienkään asioiden ääneen sanominen ei johda syrjintään (Duhigg, 2016).

Tiimien kehittymisen häiriötä on ollut mahdollista tapahtua Verohallinnon suurten kaupunkien käyntiasiakastoimipisteiden erittäin vaihtuvissa asiakaspalvelutiimeissä, joskaan Ranisen (2022) mukaan tällaisesta ei ollut viitteitä. Carrollin (2000) kuvauksessa uusien tiimiläisten integraatio kehitymisessä pidemmällä olevaan itseohjautuvaan tiimiin aiheutti selkeän häiriön tiimin kehittymiselle kohti huipputiimiä, koska uusia jäseniä ei saatu sitoutumaan tiimin yhteisiin tavoitteisiin eikä työnjakoa toimivasti sanoitettua. Kuvatussa tapauksessa ristiriitojen ratkaisu ei onnistunut ilman valmentajan puuttumista – joka puolestaan ei halunnut puuttua, koska se olisi vienyt tiimin kehitystä taaksepäin, joten tiimin moraali ja tuottavuus kokivat huomattavan laskun. Lopulta tiimi sai ratkaistua ongelmat, mutta aikaa oli tuhlaantunut. Verohallinnon käyntiasiointipisteissä integraatio-ongelmia ennaltaehkäistiin selkeällä työnjaolla ja jakamalla työvuorot ja -tehtävät asiakaspalvelijoiden osaamisprofiilien mukaisesti (Raninen, 2022).

### **Tiimien hyvinvoinnin muutos**

Toisen alatutkimuskysymyksen jälkimmäisessä osassa selvitettiin, että miten tiimien kokemus omasta työhyvinvoinnistaan muuttui tutkimusajanjakson aikana. Tässä yhteydessä testattiin kolmas hypoteesi (H3) ”Tiimien arviot hyvinvoinnistaan paranevat tutkimusjakson aikana”. Tämä hypoteesi hyväksyttiin osittain, sillä tutkimusajanjakson aikana tiimit kokivat jaksamisensa kohentuneen, mutta onnistumista tukevan palautteen määrä ei tiimien mielestä tänä aikana lisääntynyt. Mainittakoon, että Palaute-muuttujan keskiarvo oli kuitenkin selkeästi tasolla yli 3,5 koko tutkimusajanjakson ajan.

Tulos jaksamisen parantumisesta oli jossain määrin yllättävä, koska samaan aikaan uuteen toimintamalliin siirtymisen kanssa Suomessa ja Euroopassa riehui Covid19-pandemia. Tämä ennenkokematon, tuntematon tilanne aiheutti monille stressiä, huolta, ahdistusta, uupumusta, terveysongelmia ja yksinäisyyttä; toisille etätöiden vuoksi ja toisille lähityön vuoksi (Rožman & Čančer, 2021, 63–68; Ipsos, 2020). Verohallinnossa siirryttiin pääosin etätöihin – olosuhdemuutos, jonka on osoitettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta (Toscano & Zappalà, 2020; Luukkonen, 2021; George ym., 2022, 2–4). Käyntiasiointityötä tekevästä riskiryhmästä siirrettiin niin ikään etätöihin ja muiden käyntiasiointia tekevien osalta

etätöön tekemisen mahdollisuudet pyrittiin maksimoimaan esimerkiksi tiimien käynti-, chat-Omavero- ja puhelinasiointikiertoilla. Tästä huolimatta etätömahdollisuuksien ja työtehtävien välinen riippuvuus saattoi aiheuttaa käyntiasiointityötä tekevien keskuudessa pandemian aikana eriarvoisuuden kokemuksia. (Könnömäki, 2022b). Nämä pääsääntöisesti käyntiasiakaspalvelutyötä tehneet virkailijat edustivat suurella todennäköisyydellä tämän tutkimuksen testiverrokkiryhmää eli yli 2 000 asiakaspalvelutapahtumaa hoitaneita, joiden jaksaminen, yllättävää kyllä, myös parani mittausajanjakson aikana. Yksi selittävä tekijä voisi olla itseohjautuvissa tiimeissä työskentely, sillä stressin hallinta oli parempaa tiimeissä, joissa oli päätösvaltaa (Laant, 2013).

Jos verrataan koko Verohallinnon työtyytyväisyysindeksiä käyntiasiakaspalvelutiimien työhyvinvoinnin (Jaksaminen) nouseviin trendeihin, niin tulokset ovat samansuuntaiset: vuonna 2020 Verohallinnon työyhteisöindeksi oli 3,95, mutta vuonna 2021 3,98 (VMBaro, 2021, 2022, asteikko 1–5). On kuitenkin huomattava, että käyntiasiakaspalvelutyötä tekevät virkailijat edustavat vain pientä osaa kaikista Verohallinnolla työskentelevästä noin 5 200 työntekijästä. Mielenkiintoista sen sijaan on, että mikäli Väänänen-Tomppon (2004, 31) Valtiokonttorille tekemän kyselytutkimuksen tulos pitää yhä paikkansa, niin valtion henkilöstön mielestä kaikkein tärkein työssäjaksamista edistävä tekijä on varmuus työpaikan säilymisestä. Verohallinnossa luottamus palvelussuhteen jatkuvuuteen oli tutkimusajanjakson aikaa hyvin korkea ja nousi molempina vuosina: 3,98:sta (v. 2019) 4,04:än (v. 2020) ja 4,19:än (2021) (VMBaro, 2020, 2021, 2022, asteikko 1–5).

Työhyvinvoinnin/-pahoinvoinnin tutkiminen on joka tapauksessa kaikissa olosuhteissa haastavaa, sillä vaikka työntekijöiden vapaa-ajan olosuhteet jätettäisiin huomiotta (mitä ei suomalaisessa määritelmässä tehdä), pelkästään työpaikalla vaikuttavien muuttujien verkosto on mittava. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat muun muassa organisaation toimintatapa ja johtaminen, työpaikan sosiaalinen ilmapiiri, itse työ ja työntekijän oma asenne (Manka, 2016). Luottamuksen/epäluottamuksen kokemus, tiimityöskentelyn laatu, osallistumismahdollisuudet, työntekijöiden kuuleminen, oikeudenmukainen palkitseminen, työn suunnittelu, yhtäläiset mahdollisuudet, perhemyönteisyys ja häirinnän vastaiset käytännöt ovat kaikki tekijöitä, joilla voi olla yksilölle suuri, tai pieni, merkitys (Cvenkel, 2020).

## **Suoriutumista mitanneiden muuttujien riippuvuus**

Viimeisessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin, että oliko suoriutumista mitanneet muuttujat: tiimien tuloksellisuus, tiimien kehittyminen ja tiimien hyvinvointi, keskenään positiivisesti riippuvaisia. Tässä yhteydessä testattiin viimeinen hypoteesi (H4) ”Uudessa toimintamallissa tiimien tuloksellisuus, itseohjautuvuus ja työhyvinvointi korreloivat positiivisesti keskenään”. Aineisto ei tukenut tätä hypoteesia, luonnollisestikaan, koska tilastollisissa testeissä havaittu muutos näissä kolmessa muuttujissa ei ollut samansuuntainen.

Se, että tiimit kehittyivät ja niiden itseohjautuvuus parani, ei näkynyt tässä tutkimuksessa tuloksellisuuden parantumisena. Myöskään jaksamisen paraneminen ei näkynyt tiimien tuloksellisuuden parantumisena. Eettisesti ja inhimillisesti ajatellen tilanne, jossa työntekijätiimit saavat aiempaa enemmän autonomiaa, työntekijät kokevat jaksavansa työssään paremmin ja asiakkaatkin ovat tyytyväisiä (Verohallinto, 2022a), on parempi kuin päinvastainen tilanne – vaikka sitten tuloksellisuus jäisikin hetkellisesti tavoitteesta.

Tiimien itseohjautuvuuden paranemisen on osoitettu parantavan tuloksellisuutta (Gren ym., 2020; Rousseau & Aubé, 2010; Elrod & Tippet, 1999). Itseohjautuvassa tiimissä rakentavaa ja kannustavaa palautetta annetaan ja saadaan tiimiläisten välillä aktiivisesti. Tämä kehittää tiimin toimintaa. Tässä tutkimuksessa tiimit eivät kokeneet, että valmentajilta/esihenkilöilta saatu onnistumista tukevan palautteen määrä olisi lisääntynyt tutkimusajanjakson aikana. Lisääntymistä tärkeämpää kuitenkin on, että positiivista palautetta ylipäättään annetaan. On runsaasti tieteellistä näyttöä siitä, että oikeanlainen, ohjattu palaute vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen (Vashdi, 2013; Gabelica ym., 2014; Andiola, 2014).

Palautteen antamisen lisäksi tavoitteiden määrittelyyn ja selkeyteen on tärkeää panostaa. Kyselykyselyssä tiimiläisten käsitys omien tiimiensä tavoitteellisuudesta ja tavoitteiden ymmärtämisestä parani kyllä 2,5:stä 3,0:en, mutta tätä olisi mahdollista vielä parantaa. Julkisella puolella tutkimusta tiimien suoriutumisesta on tehty paljon vähemmän kuin yksityisellä puolella, mutta kun Hollannissa tutkittiin julkisella sektorilla 105 tiimin suoriutumista, niin johtopäätös oli, että sekä tavoitteiden selkeys että itseohjautuvuus vaikuttivat positiivisesti tiimien suoriutumiseen (van der Hoek ym., 2018). Yksityisellä sektorilla tavoitteiden määrittelyn positiivinen vaikutus suoriutumiseen on useasti osoitettu (West & Anderson, 1996; Kleingeld ym., 2011; Kramer ym., 2013), mutta julkisella puolella kaivattaisiin lisää tutkimusta.

Hackmanin (1987) mukaan tiimien suoriutumisessa parhaaseen lopputulokseen päästään oikeanlaisissa olosuhteissa: tiimillä on 1) mukaansatempaava suunta, joka tarjoaa sopivasti haastetta, 2) vahva rakenne, jossa on sopiva sekoitus ja määrä jäseniä erilaisine osaamisineen ja 3) taustatuki, joka mahdollistaa tiimin tehokkaan toiminnan (esim. tekniset valmiudet, palkitsemis- ja koulutusjärjestelmä). Neljäntenä tekijänä on jaettu ajattelutapa (Haas & Mortensen (2016, 74). Se viittaa tunteeseen, jossa tiimin jäsenet kokevat olevansa yhtä tiimiä. Asiakaspalvelutyötä fyysisesti samoissa tiloissa tekevillä, organisaation tukevalla itseohjautuvalla mallilla työtään tekevillä tiimeillä, moniosaavine jäsenineen on siis erinomaiset olosuhteet päästä parhaaseen lopputulokseen.

## 9. Yhteenveto

Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin mitkä ovat tavoitteilla ja tiedolla johtamisen toimintamallin vaikutukset tiimien suoriutumiseen. Tilastollinen tarkastelu tehtiin uuden toimintamallin virtuaalisiin tilannehuoneisiin toimintamallin käyttöönoton kahden ensimmäisen vuoden aikana tallentuneesta datasta. Tulokset osoittivat, että tuona aikana asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien työn tuloksellisuus laski, mutta tiimiläisten kokemus tiimiensä itseohjautuvuudesta ja omasta jaksamisestaan nousi. Suoriutumista mittaamaan valitut kolme muuttujaa eivät korreloineet keskenään.

Yleisesti voidaan sanoa tavoitteilla ja tiedolla johtamisen toimintamallin käyttöönoton sujuneen Verohallinnossa hyvin, sillä organisaatiomuutos, jossa hierarkkista rakennetta puretaan ja johtamista muutetaan vertikaalisen sijaan horisontaaliseksi, ei ole helppoa ja yksinkertaista. Tiimien kehittyminen itseohjautuviksi tiimeiksi on aina aikaa vievä prosessi ja tätä muutosta pitää johtaa tiimejä tukien. Verohallinnossa tiimien kehittyminen itseohjautuviksi tiimeiksi saatiin kahdessa vuodessa hyvälle alulle, mistä on hyvä jatkaa eteenpäin. Myös työntekijöiden jaksaminen osoitti positiivista kehitystä, sillä huolimatta tehdyistä organisaatiomuutoksista ja maailmanlaajuisesta pandemiasta, tiimien hyvinvointi jaksamisella mitattuna parani. Tämän tuloksen kanssa samansuuntaista viestiä, eli yllättävän korkeaa työtyytyväisyyttä, signaloivat myös Verohallinnon vuosien 2020 ja 2021 työyhteisöindeksit, jotka nousivat kumpanakin vuotena edelliseen vuoteen verrattuna (VMBaro, 2021, 2022).

Jatkotutkimusta kaipaisivat luonnollisesti tämä tiedolla ja tavoitteilla johdetun toimintamallin seuraavat vuodet. Toimintamallin käyttöönoton yhteydessä on tehty erilaisia skenaarioita tehokkuuden/tuottavuuden potentiaalisista muutoksista (Könnömäki, 2021), jonka vuoksi olisi vaikuttavuuden arvioimiseksi selvitettävä, että onko organisaatiomuutos saavuttanut tavoitellut säästöt. Kiintoisaa olisi myös selvittää, että miksi tuloksellisuuden lasku näkyi asiakaspalvelutyön vaativammissa (18 min ja 24 min) tavoiteaikalukissa, muttei lainkaan helpoimmassa 12 minuutin luokassa. Näitä tuloksellisuuden laskun syitä ei pystytty tässä tutkimuksessa selvittämään. Lisäksi tiimien tuloksellisuudesta olisi tarkoituksenmukaista



luokitella tarkemmin tavoiteaikaluokkien sisältöä, sillä nykyisellä tavoiteaikaluokkatiedoilla ei päässyt kiinni siihen, tarvitsisiko jokin asiakaspalvelun osa-alue tai tiimi enemmän tukea.

Uudessa tavoitteilla ja tiedolla johdetussa toimintamallissa virtuaalinen tilannehuone kerää dataa parhaimmillaan yli 40:stä mittarista. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli muutos, eli että tapahtuiko tutkimusajanjakson aikana muutosta ja jos tapahtui, niin mihin suuntaan. Myös asiakaspalvelutilanteen mutkattomuus, eli että saiko asiakaspalvelija itse ratkaistua asiakkaan ongelman ja onnistuttiinko asia ratkaisemaan yhdellä kontaktoinnilla ovat operatiivisesti tärkeitä mittareita. Näitä jo mitataan, mutta aineistot pitää analysoida ja julkaista. Kypsyyskysely kaipaisi lisätietoa tiimin sisäisestä vaihtuvuudesta, jotta sen vaikutusta tiimin kehittymiseen voitaisiin arvioida ja hyvinvointikyselyssä pitäisi olla enemmän muuttujia kuin kaksi.

Käyntiasiakaspalvelun osuus on Verohallinnossa annetusta kaikesta asiakaspalvelusta kaikkein pienin, joka täytyy ottaa huomioon tämän tuloksen merkitystä ja yleistettävyyttä arvioidessa. Koska suuret asiakasvolyymit ovat verkkopalvelussa (Omavero, Verohallinto, 2022b), sinne suunnattu tutkimus olisi merkitykseltään ja yleistettävyydeltään huomattavasti merkittävämpi. Nyt käytetyn tutkimusmallin voisi skaalata muihin asiakaspalvelukanaviin, jolloin saataisiin entistä pidemmät aikasarjat, mikä entisestään parantaisi tutkimuksen luotettavuutta.

## Lähteet

- Aistrich, M. (2014) Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra 3.3.2014. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.10.2022]. Saatavilla <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Albert, SR. & Fetzer, RC. (2005) Smart community networks: self-directed team effectiveness in action. *Team performance management* 11(5/6), 144–156.
- Anderson, NR. & West, AM. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior* 19, 235–258.
- Andiola, LM. (2014) Performance feedback in the audit environment: a review and synthesis of research on the behavioral effects. *Journal of accounting literature* 33(1–2), 1–36.
- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005) Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group dynamics: theory, research, and practice* 9, 189–204.
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J. & van Dick, R. (2018) A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work and stress* 32(3), 228–247.
- Balkema, A. & Molleman, E. (1999) Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of managerial psychology* 14(2), 134–149.
- Barry, B. & Stewart, GL. (1997) Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. *Journal of applied psychology* 82(1), 62–78.
- Bartram, D., & Roe, RA. (2008) Individual and organizational factors in competence acquisition. Teoksessa: Nijhof, W. (toim.), *The learning potential of the workplace*. Rotterdam, Sense Publishers.

- Batt, R. (2004) Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial relations* 43(1), 183–212.
- Beckman, R. (1972) Optimizing team building efforts. *Journal of contemporary business*, 23–27.
- Bennis, W. & Shepard, H. (1956) A theory of group development. *Human relations* 9, 415–437.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute: alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Väitöskirja. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K. & Sakchutchawan, S. (2019) Self-efficacy and emotional intelligence: influencing team cohesion to enhance team performance. *Team performance* 25(1/2), 100–119.
- Blomgren, J. (2020) Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Kelan tutkimusblogi 29.1.2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2022]. Saatavilla <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management* 15, 67–94.
- Boughzala, I. & de Vreede, G-J. (2015) Evaluating team collaboration quality: the development and field application of a collaboration maturity model. *Journal of management information systems* 32(3), 129–157.
- Budacu, E. & Pocatilu, P. (2018) Real time metrics for measuring team performance. *Informatica economica* 22(4), 70–79.
- Buhler, P. Managing in the new millennium – use of dashboards in the strategic management process. *Supervision* 69(11), 19.
- Carroll, B. (2000) Using focus activities to drive a self-managed team to high performance. *National productivity review* 19(2), 43–50.

CCEA (2022) Muutoksen mittaaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2022].  
Saatavilla <https://ccea.fi/palvelu/muutoksen-mittaaminen/>

Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J.C. (2005) A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of applied psychology* 90, 827–841.

Chong, D., van Eerde, W., Chai, K. & Rutte, C. (2011) A double-edged sword: the effects of challenge and hindrance time pressure on new product development teams. *IEEE Transactions on engineering management* 58, 71–86.

Cohen, S. (1993) Designing effective self-managing work teams. Teoksessa: Beyerlein, M.M. & Johnson, D.A. (toim.) *Advances in interdisciplinary studies of work teams: theories of self-managing work teams* 1, 67–102.

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

Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.R. (2014) Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology* 95(5), 834–848.

Cvenkel, N. (2020) *Well-being in the workplace: governance and sustainability insights to promote workplace health*. 1<sup>st</sup> ed. 2020. Singapore, Springer Singapore.

DeDreu, C.K.W. (2007) Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of applied psychology* 92(3), 628–638.

DeGrosky, M. (2005) Teamwork takes trust. *Wildfire* 14(4), 12–15.

De Jong, B.A., Dirks, K.T. & Gillespie, N. (2016) Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of applied psychology* 101, 1134–1150.

Dingsøyr, T. & Lindsjörn, Y. (2013) Team performance in agile development teams: findings from 18 focus groups. Teoksessa: Baumeister, H. & Weber, B. (toim.) *Agile processes in software engineering and extreme programming*. Berlin, Springer-Verlag.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, JE. & Kukenberger, MR. (2016) A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of management* 42(7), 1964–1991.
- Duhigg, C. (2016) What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York times magazine* 25.2.2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.12.2022]. Saatavilla <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly* 44(2), 350–383.
- Elrod, PD. & Tippet, DD. (1999) An empirical study of the relationship between team performance and team maturity. *Engineering management journal* 11(1), 7–11.
- Erez, A., Lepine, JA. & Elms, H. (2002) Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Personnel psychology* 55(4), 939–948.
- Fausing, MS., Jeppesen, HJ. & Jønsson, TS. (2013) Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team management performance* 19(5/6), 244–262.
- Frankforter, SA. & Christensen, SL. (2005) Finding competitive advantage in self-managed work teams. *Business forum* 27(1), 20–24.
- Fried, Y. & Slowik, LH. (2004) Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach. *Academic of management review* 29(3), 404–422.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijsselaers, W. (2012) Feedback, a powerful lever in teams: a review. *Educational research review* 7(2): 123–144.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., De Maeyer, S., Segers, M. & Gijsselaers, W. (2014) The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change. *Learning & instruction* 34, 86–96.
- George, TJ., Atwater, LE., Maneethai, D. & Madera, JM. (2022) Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: lessons from COVID-19. *Organizational dynamics* 51, 1–9.

- Gersick, C. (1988) Time and transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of management journal* 31(1), 9–41.
- Glick, L.J. (1998) What's so tough about SMTs? *The journal for quality and participation* 21(3), 34–38.
- Gren, L., Goldman, A. & Jacobsson, C. (2020) Agile ways of working: a team maturity perspective. *Journal of software: evolution and progress* 32(6), e2244.
- Guest, D. (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The journal of industrial relations* 44, 335–358.
- Guest, DE. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human resource management journal* 27(1), 22–38.
- Gully, SM., Incalcaterra, KA., Joshi, A. & Beaubien, JM. (2002) A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology* 87, 819–832.
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016) The secrets of great teamwork. *Harvard business review* 94(6), 70–76.
- Hackman, JR. (1987) *The design of work teams*. Teoksessa: Lorsch, JW. (toim.) *Group process and productivity*. London, Sage.
- Hackman, JR. & Wageman, R. (2005) A theory of team coaching. *Academy of management review* 30(2), 269–287.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012) Työn imun ja työuupumuksen siirtymät ja kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Hakanen, M. & Soudunsaari, A. (2012) Building trust in high-performance teams. *Technology innovation management review* 2(6), 38–41.
- Hamel, G. (2017) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki, Alma Talent.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. (2006) Johtamisen kuntokoulu. Jyväskylä, Gummerus.

Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007) Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Prima Oy.

Heikkilä, K. (2002) Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä, Talentum Media Oy.

Heinonen, H-M. (2009) Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 106.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019) Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä, Tuuma.

Hiller, NJ., Day, DV. & Vance, RJ (2006) Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: a field study. *The leadership quarterly*, 17, 387–397.

Hiltunen, L. (2009) Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopiston graduryhmä 18.2.2009. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2022]. Saatavilla [chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfnioldjmmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fwww.mit.jyu.fi%2Fope%2Fkurssit%2FGraduryhma%2FPDFt%2Fvalidius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfnioldjmmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fwww.mit.jyu.fi%2Fope%2Fkurssit%2FGraduryhma%2FPDFt%2Fvalidius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hobfoll, SE. (1998) Stress, culture, and community: the psychology and physiology of stress. New York, Plenum press.

Huhta, P. (2013) Uudistuva esimiestyö Verohallinnossa – kohti valmentavaa johtajuutta. YAMK-opinnäytetyö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2022]. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120420097>

Huusko, L. (2007) Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki, Edita Publishing Oy.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. (2018) Voimavaralähtöinen työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Teoksessa: Tarnanen, P. & Tuomi, J. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin

edistämiseksi – kuusi tulokulmaa. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja B 104, Tampere, Hermes.

Huang, C-Y., Huang, J-C. & Chang, Y. Team goal orientation composition, team efficacy, and team performance: the separate roles of team leader and members. *Journal of management & organization* 25(6), 825–843.

Ipsos (2020) Anxiety, stress and loneliness: COVID's toll on the lives of workers. 28-country Ipsos survey for the World Economic Forum. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.12.2022]. Saatavilla <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-12/impact-of-the-covid-19-pandemic-on-workers-lives-report.pdf>

Jones, MC. & Harrison, AW. (1996) IS project team performance: an empirical assessment. *Information & management* 31(2), 57–65.

Jung, DI. & Sosik, JJ. (1999) Effects of group characteristics on work group performance: a longitudinal investigation. *Group dynamics: theory, research, and practice* 3, 279-290.

Kangasharju, A. & Pääkkönen, J. (2010) Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. *Tutkimukset* 159. Helsinki, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Katzenbach, JR. & Smith, DK. (1993) *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Harvard business review press.

Katzenbach, JR. & Smith, DK. (1995) Why teams matter: an excerpt from the wisdom of teams: creating the high performance organization. *The McKinsey quarterly* 1992(3), 3–27.

Katzenbach, JR. & Smith, DK. (1999) *The wisdom of teams: creating the high-Performance organization*, New York, McKinsey & Company.

Kelly, J. & Loving, T. (2004) Time pressure and group performance: exploring underlying processes in the attentional focus model. *Journal of experimental social psychology* 40, 185–198.

Keva (2022) Kunta-alalta, valtiolta ja kirkolta eläkkeelle siirtyneet. 21.6.2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2022]. Saatavilla



<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjFmMjhhYTMTZjIxOC00ZjE4LWI2MTgtNTZkOTMzNjAwZjM1IiwidCI6IjZiYmE2ZjhmLTJjZDgtNGUxYi1iYTQ2LTc0YTE1NWQzN2M4NCIsImMiOiI9>

Kleingeld A., Van Mierlo H. & Arends L. (2011) The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 96, 1289–1304.

Kokko, N. & Vartiainen, M. (2006) Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Helsinki, Teknillinen korkeakoulu.

Kramer WS., Thayer AL. & Salas E. (2013) Goal setting in teams. Teoksessa: Locke, EA. & Latham, GP. (toim.) *New developments in goal setting and task performance*. New York, Routledge.

Könnömäki, AM. (2021) Toimintatapojen kehittäminen -hanke loppuraportti 19.2.2021.

Könnömäki, AM. (2022a) Johdettu itseohjautuvuus – Toimintatapojen kehittäminen. Materiaalipaketti 06/2022.

Könnömäki, AM. (2022b) Gradupalaveri 23.11.2022.

Laant, M. (2013) Agile and wellbeing – stress, empowerment, and performance in Scrum and Kanban teams. Teoksessa: Sprague, RH. Jr. (toim.) *Proceedings of the 46<sup>th</sup> annual Hawaii international conference on system sciences*. Los Alamitos, IEEE Computer Society.

Laine, P. (2015) Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35(1), 30–41.

Laki Verohallinnosta (2022) [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.9.2022]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>

Langfred, CW. (2000) The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of organizational behavior* 21, 563–585.

Langfred, CW. (2004) Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of management journal* 47(3), 385–399.

Last, S. (2019) *Technical writing essentials: introduction to professional communications in the technical fields*. Victoria, British Columbia, University of Victoria.

Lee, C., Farh, J-L. & Chen, Z-J. (2011) Promoting group potency in project teams: the importance of group identification. *Journal of organizational behaviour* 32(8), 1147–1162.

Lehto, AM. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolojen tuloksia 1977–2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2022]. Saatavilla chrome-extension://iepebpjnkhaiioojkepfniodjmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fwww.tilastokeskus.fi%2Ftup%2Fjulkaisut%2Ftiedostot%2Fisbn\_978-952-467-930-5.pdf

Lehto, AM. & Sutela, H. (2009) Valtion tuottavuusohjelma on jo pilannut työilmapiirin. *Helsingin Sanomat* 12.1.2009.

LePine, JA., LePine, MA. & Jackson, CL. (2004) Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of applied psychology* 89(5), 883–891.

Lester, SW., Meglino, BM. & Korsgaard, MA. (2002) The antecedents and consequences of group potency: a longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of management journal* 45, 352–368.

Locke, EA., Latham, GP. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall

Locke, EA., Latham, GP. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American psychologist* 57, 705–717

Luukkonen, T. (2021) Etätyössä työhyvinvoinnin ehdoilla Verohallinnossa. YAMK-opinnäytetyö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.9.2022]. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103012807>

Lysova, EI., Allan, BA., Dik, BJ., Duffy, RD., & Steger, MF. (2019) Fostering meaningful work in organizations: a multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior* 110, 374–389.

- Magpili, NC. & Pazos, P. (2018) Self-managing team performance: a systematic review of multilevel input factors. *Small group research* 49(1), 3–33.
- Manka, M-L. (2016) *Työhyvinvointi*. Helsinki, Talentum Pro.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere, Tammerprint.
- Marlow, SL., Lacerenza, CN., Paoletti, J., Burke, CS. & Salas, E. (2018) Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: a meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behaviour and human decision process* 144, 145–170.
- Martela, F. 2015. *Valonöörit, sisäisen motivaation käsikirja*. Juva, Gummerrus Kustannus Oy.
- Maruping, LM., Venkatesh, V., Thatcher, SMB. & Patel, PC. (2015) Folding under pressure of rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of management journal* 58(5), 1313–1333.
- Mathieu, J., Maynard, MT., Rapp, T. & Gilson, L. (2018) Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management* 34(3), 410–476.
- May, D., Gilson, R & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology* 77(1), 11–37.
- McGrath, J. (1964) *Social psychology: a brief introduction*. New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Medinilla, Á. (2012) *Agile management leadership in an agile environment*. Berlin, SpringerLink.
- Mehta, A., Field, H., Armenakin, A. & Mehta, N. (2009) Team goal orientation and team performance: the mediating role of team planning. *Journal of management* 35(4), 1026–1046.

- Moe, N., Dingsoyr, T. & Dyba, T. (2009) Overcoming barriers to self-management in software teams. *Software IEEE* 26(6), 20–26.
- Morgan, BB., Salas, E. & Glickman, AS. (1993) An analysis of team evolution and maturation. *The journal of general psychology* 120(3), 277-291.
- Muthusamy, SK., Wheeler, JV. & Simmons, BL. (2005) Self-directed work groups and team competence. *Organization development journal* 23(3), 53–66.
- Neubert, MJ. (1999) Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams, *Small group research* 30(5), 635–646.
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F. & Bültmann, U. (2018) IGLOO: an integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders, *Work & Stress* 32(4), 400–417.
- Niemelä, E. & Teikari, V. (1984) Työn psyykkinen kuormittavuus: käsitteet, malli ja mittaaminen. Helsingin teknillinen korkeakoulu.
- Niemi, A. & Hietaniemi, J. (2020) Just sopivasti ketterä. Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Helsinki. Art House Oy.
- Nordman, L. (2020) Digitalisaation vaikutus asiakasvirtoihin Verohallinnossa. AMK-opinnäytetyö Haaga-Helia.
- O’Leary Kelly, AM., Martocchio, JJ., & Frink, DD. (1994) A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal* 37, 1285–1301.
- Okko, S. (2022) Työhyvinvoinnin lyhyt historia – Kaiku 20 vuotta. Valtiolla.fi 11.11.2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2022]. Saatavilla <https://www.valtiolla.fi/tyohyvinvoinnin-lyhyt-historia-kaiku-20-vuotta/>
- Olsson, B., Parayitam, S. & Bao, Y. (2007) Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of management* 33(2), 196–222.
- Otala, I. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki, WSOY pro.

- Parker, DW., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015) Improving productivity with self-organized teams and agile leadership. *International journal of productivity and performance management* 64(1), 112–128.
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C. & González, VA. (2022) Measuring project team performance: a review and conceptualization. *International journal of project management* 40, 951–971.
- Pearsall, M., Ellis, A. & Stein, J. (2009) Coping with challenge and hindrance stressors in teams: behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational behavior and human decision processes* 109, 18–28.
- Pekkarinen, L. (2018) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. *Kevan tutkimuksia* 1/2018.
- Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J. & Ripoll, P. (2015) How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: a moderated mediation model. *Computers in human behaviour* 48, 9–16.
- Pentland, A. (2012) The new science of building great teams. *Harvard business review* 4, 61–70.
- Perry, E., Karney, D. & Spencer, D. (2013) Team establishment of self-managed work teams: a model from the field. *Team performance management* 19(1/2), 87–108.
- Pirnes, U. (1998) Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. *JTO tutkimuksia sarja* 8. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Plant, R. (1993) Getting a “GRIP” on top teams. *Executive development* 6(4), 26.
- Polley, D. & Ribbens, B. (1998) Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness. *Team performance management* 4(1), 3–21.
- Porter, CO. (2005) Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of applied psychology* 90(4), 811–818.
- Podsakoff, NP., LePine, JA. & LePine, MA. (2007) Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 92(2), 438–454.

Raninen, M. (2022) Gradupalaveri 13.4.2022.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021) Valmentava tiimin johtaminen : yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki, Alma Talent.

Robertson, I. & Cooper, CL. (2011) Well-being: productivity and happiness at work. Great Britain, Palgrave.

Rousseau, V. & Aubé, C. (2010) Team self-managing behaviors and team effectiveness: the moderating effect of task routineness. *Group & organization management* 35(6), 751–781.

Rožman, M. & Čančer, V. (2021) Appropriately organized work and employees' concerns related to work from home during the COVID-19 pandemic: the case in Slovenia. *Employee relations* 44(7), 63–80.

Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki, Oy Edita Ab.

Sbea, GP. & Guzzo, RA. (1987) Group effectiveness: what really matters?: what matters? why it matters what to do a case in point implications references. *Sloan management review* 28(3), 25.

Seligman, MEP. (2008) Positive health. *Applied psychology* 57, 3–18.

Shaw, JD., Duffy, MK. & Stark, EM. (2000) Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of management* 26(2), 259–279.

Sheldon, KM., Ryan, RM., Deci, EL., & Kennon, T. (2004) The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and social psychology bulletin* 30(4), 475–486.

Siangchokyoo, N. & Klinger, RL. (2022) Shared leadership and team performance: the joint effect of team dispositional composition and collective identification. *Group & organization management* 47(1), 109–140.

Sonnetag, S. & Fritz, C. (2007) The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of health psychology* 12, 201–221.

Spiik, K-M. (2007) Tulokseen tiimityöllä. Helsinki, WSOY.

Ståhle, P. & Laento, K. (2000) Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki, WSOY.

Tartell, R. (2016) Understanding teams by using the GRPI model. *Training* 53(1), 22.

Tilastokeskus (2022a) Käsitteet: validiteetti. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2022]. Saatavilla <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tilastokeskus (2022b) Käsitteet: reliabiliteetti. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2022]. Saatavilla <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Toscano, F. & Zappalà, S. (2020) Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability* 12(23), 1–14.

Tuckman, B. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin* 63(6), 394–399.

Tuimala, J. (2022) Gradupalaveri 7.6.2022.

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. (2005) Employees' work ability and company performance: a follow-up study in the metal industry and in retail trade. *International congress series* 1280, 234–237.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) Työolobarometri.

Valtiovarainministeriö (2021) Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välinen tulossopimus vuodelle 2022 sekä ennakkolliset tavoitteet vuosille 2023–2025. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.9.2022]. Saatavilla <chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfnioldjmmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%3A>

2F%2Fwww.vero.fi%2Fcontentassets%2Ff54727fee0594df782755b68477fba92%2Fverohallinto\_tulossopimus\_2022.pdf

Valtiovarainministeriö (2022) Valtiovarainministeriön kannanotto vuoden 2021 tilinpäätöksestä. Tilinpäätöskannanotto 3.6.2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2022]. Saatavilla <chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfniodjmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fvm.fi%2Fo%2Fyja-generic-portlet%2Fyja-api%2Fvahva%2Fdocuments%2F2689548>

van de Voorde, K., Paauwe, J. & Veldhoven, MV. (2012) Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International journal of management reviews* 14, 391–407.

van der Hoek, M., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2018) Goal setting in teams: goal clarity and team performance in the public sector. *Review of public personnel administration* 38(4), 472–493.

Vanhala, S. & Kotila, O. (2005) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4(2), 69–82.

Vashdi, DR. (2013) Teams in public administration: a field study of team feedback and effectiveness in the Israeli public healthcare system. *International public management journal* 16, 275–306.

Vero (2021) Verohallinto ja verot. Kuluttajien asenteet 2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.12.2022]. Saatavilla: <chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfniodjmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fwww.vero.fi%2Fcontentassets%2F744f4f6f036f43678b4ade18d5cd2ce1%2Fverohallinnon-asennetutkimus-2021-henkil%25C3%25B6asiakkaat.pdf>

Verohallinto (2020a) Vuosikertomus – Verohallinnon vuosi 2018. (viim. päivitetty 14.2.2020) [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2022]. Saatavilla [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2018/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2018/)



Verohallinto (2021a) Vuosikertomus – Verohallinnon vuosi 2019. (viim. päivitetty 26.2.2021) [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2022]. Saatavilla [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2019/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2019/)

Verohallinto (2022a) Vuosikertomus – Verohallinnon vuosi 2020. (viim. päivitetty 27.4.2022) [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2022]. Saatavilla [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2020/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/vuosikertomusarkisto/vuosikertomus-2020/)

Verohallinto (2022b) Vuoden tärkeimmät luvut 2021 – toiminta. (viim. päivitetty 28.4.2022) [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.12.2022]. Saatavilla [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/vastuullisuusraportti/vuoden-tarkeimmat-luvut/toiminta/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vastuullisuusraportti/vuoden-tarkeimmat-luvut/toiminta/)

VMBaro, (2020) Valtion henkilöstön työtyytyväisyys vuonna 2019 (VMBaro). Raporttikooste 20.1.2020, Palkeet.

VMBaro, (2021) Valtion henkilöstön työtyytyväisyys vuonna 2020 (VMBaro). Raporttikooste 3.2.2021, Palkeet.

VMBaro, (2022) Valtion henkilöstön työtyytyväisyys vuonna 2021 (VMBaro). Raporttikooste 28.2.2022, Palkeet.

VTV (2005) Hyvinvointi valtiontaloudessa. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitys 116/2005. Helsinki, Edita Prima.

VTV (2011) Tuottavuuden mittaaminen valtiolla. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitys 4/2011. Helsinki, Edita Prima.

Väänänen-Tomppo, I. (2004) Kaikki hyvin työssä? – kysely 2014. Valtiokonttori. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.9.2022]. Saatavilla <https://docplayer.fi/24342000-Kaikki-hyvin-tyossa.html>

Waddell, G. & Burton, KA. (2006) Concepts of rehabilitation for the management of low back pain. *Rheumatology* 19(4), 655–670.

- Wageman, R. (1997) Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational dynamics* 26(1), 49–61.
- Walter, F. & Van der Vegt, GS. (2009) Harnessing positive mood for team learning facilitation: the role of perceived team feedback. Chicago, Academy of management conference.
- Weigelt, O., Schmitt, A., Syrek, CJ. & Ohly, S. (2021) Exploring the engaged worker over time—a week-level study of how positive and negative work events affect work engagement. *International journal of environmental research and public health* 18(13), 6699.
- Wellins, RS. (1992) Building a self-directed work team. *Training & development* 46(12), 24-28.
- West MA. & Anderson NR. (1996) Innovation in top management teams. *Journal of applied psychology* 81, 680-693.
- Wheelan, S. (2013) *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. 4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, Sage.
- Wheelan, SA. & Williams, T. (2003) Mapping dynamic interaction patterns in work groups. *Small group research* 34(4), 443–467.