

Laura Leino

TOIMINNANOHJAUSTAULUJEN HYÖDYT
TIIMIN OHJAUKSESSA
CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ

Liiketoiminnan koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2008

TOIMINNANOHJAUSTAULUJEN HYÖDYT TIIMIN OHJAUKSESSA
CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ

Leino, Laura
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Joulukuu 2008
Teppola, Petteri
UDK: 65.01
Sivumäärä: 69

Asiasanat: toiminnanohjaustaulu, tiimityö, palaverit

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheena olivat toiminnanohjaustaulujen tuottamat hyödyt tiimien ohjaukseen ja tiimipalavereihin kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Nordea Pankki Suomi Oyj. Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien tuomien hyötyjen lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen henkilöstön suhtautumista niihin. Toiminnanohjaustaulut ovat yrityksessä uusia päivittäisjohtamisen välineitä, eikä niiden tuottamia hyötyjä tai henkilöstön suhtautumista niihin oltu ennen tätä työtä tutkittu, joten tutkimukselle oli kohdeyrityksessä ajankohtainen tarve. Ohjaustaulut ovat kohdeyrityksessä tiimikohtaisia, joten työssä tutkittiin myös tiimejä ja niiden johtamista sekä yleisellä että käytännön tasolla.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kyselylomakkeiden ja teemahaastattelujen avulla kohdeyritys Nordea Pankki Suomi Oyj:n kolmessa konttorissa; Raumalla, Uudessa-kaupungissa ja Laitilassa. Kyselylomakkeet osoitettiin konttoreiden henkilöstön jäsenille ja teemahaastatteluihin osallistui sekä henkilöstön että esimiesten edustajia. Tutkimus toteutettiin kesä-elokuun 2008 aikana.

Tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, etteivät toiminnanohjaustaulut ole vielä saavuttaneet kaikkia niitä tavoitteita, joiden perusteella ne alun perin otettiin käyttöön. Henkilöstölle ei ole muodostunut selvää kuvaa toiminnanohjaustaulujen tuottamista hyödyistä eikä niiden käyttö ole vielä tullut aktiiviseksi osaksi päivittäistä työtä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tulisi kohdeyrityksessä jatkossa panostaa henkilöstön perehdyttämiseen toiminnanohjaustaulujen käyttöön. Henkilöstön jäsenten pitäisi ymmärtää toiminnanohjaustaulujen tuottamat hyödyt, jotta he ottaisivat ne tehokkaasti käyttöön ja osaisivat hyödyntää niitä mahdollisimman monipuolisesti.

THE BENEFITS OF TAKT BOARDS IN LEADING A TEAM CASE: NORDEA BANK FINLAND PLC

Leino, Laura

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Organizations and Human Resource Management

December 2008

Teppola, Petteri

UDC: 65.01

Number of pages: 69

Key Words: takt board, team work, meetings

The aim of this thesis was to investigate the benefits of takt boards in leading a team and team meetings. The study was commissioned by Nordea Bank Finland Plc. Furthermore the aim was to learn what the personnel of the target company felt about them. Takt boards are new types of visual tools for running daily operations of the company. Neither the benefits they provide nor the personnel's opinions on these tools have been investigated before, which prompted to conduct this study. In the target company, every team employs its own takt board, so the teams and the manner to lead them in theory and in practice are also investigated in this thesis.

The survey was conducted with the help of questionnaires and theme interviews in three offices of Nordea Bank Finland Plc; in Rauma, Uusikaupunki and Laitila. The questionnaires were completed by the personnel of these three offices and the theme interviews were conducted with the personnel and superiors. The survey was conducted between June and August 2008.

The results of the study indicate that the takt boards have not reached all the goals set by the organization yet. The personnel do not have a clear perception of the benefits that takt boards can produce and that is why they so far don't use the boards actively in their daily work.

The company should concentrate on training the personnel to use the takt boards properly. The personnel should know all the benefits that takt boards can provide in their daily work, and by seeing these benefits, they will also employ the boards actively and efficiently.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	7
3 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	9
4 TIIMITYÖ.....	11
4.1 Tiimin määritelmä.....	15
4.2 Tehokkaan tiimin ominaisuudet.....	16
4.3 Tiimin johtaminen.....	18
4.4 Tiimin tavoiteulottuvuudet.....	21
5 TOIMINNANOHJAUSPALAVERIT.....	25
5.1 Toiminnanohjaus vuosi- ja kuukausitasolla.....	25
5.2 Palaverit.....	26
5.3 Toiminnanohjaustaulut.....	34
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	38
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	38
6.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä.....	39
6.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	40
6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	41
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	43
7.1 Kyselylomakkeeseen vastanneiden työntekijöiden taustatiedot.....	43
7.2 Haastateltavien työntekijöiden ja esimiesten taustatiedot.....	45
7.3 Tiimityöskentely.....	47
7.4 Toiminnanohjaustaulut ja –palaverit.....	53
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
LÄHTEET.....	68
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot pyrkivät löytämään toimintatavat, jotka parhaiten mahdollistavat nopean reagoinnin muutoksiin. Kilpailijoiden päihittämiseen yritykset tarvitsevat käyttöönsä uusimmat tiedot ja taidot. Jotta kilpailussa pysytään mukana, on nopean reagoinnin lisäksi merkittävää toiminnan jatkuva tarkkailu ja kehittäminen. Yksi vastaus organisaatioiden tarpeisiin on ollut tiimityön lisääminen. Tiimityön avulla nopean reagoinnin lisäksi pyritään lisäämään esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä, ihmisten osaamisen entistä parempaa hyödyntämistä sekä motivaatiota ja omaan työhön vaikuttamista.

Opinnäytetyöni kohdeyrityksessä Nordeassa on tiimityöllä pyritty toiminnan tehostamiseen ja asiakaskeskeisyyden parantamiseen. Yhtenä osana tiimien toiminnanohjausta on Nordeassa vuonna 2007 otettu käyttöön tiimikohtaiset toiminnanohjaustaulut. Toiminnanohjaustaulut toimivat toisaalta ilmoitustauluina, joille kerätään tärkeitä ja askarruttavia asioita, mutta sen lisäksi niillä myös seurataan esimerkiksi myyntitavoitteiden täyttymistä. Toiminnanohjaustauluja käytetään päivittäin joka-aamuisten toiminnanohjauspalaverien yhteydessä. Näiden toiminnanohjaustaulujen avulla pyritään mahdollistamaan nopea reagointi sekä tehostamaan toiminnanohjausta ja sitä kautta vapauttamaan aikaa. Vapautunut aika taas pyritään entistä enemmän käyttämään asiakkaitten parissa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, millä tavoin toiminnanohjaustaulut kohdeyrityksessä toimivat tiimipalaverien työkaluina ja minkälaisia hyötyjä niillä on saavutettu henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi pyrin selvittämään, mitä uudet toiminnanohjauspalaverit merkitsevät henkilöstölle ja millä tavoin toiminnanohjaustaulut ovat vaikuttaneet tiimien toimintaan ja johtamiskäytäntöön. Toiminnanohjaustaulujen ja –palaverien lisäksi kerään teoriaosaan tarkempaa tietoa tiimeistä yleensä, niiden tavoiteulottuvuuksista sekä tiimien ohjauksesta niin vuosi- kuin päivittäistasollakin.

Toiminnanohjaustaulut ovat uusi asia kohdeyrityksessä, eikä niiden tuottamia hyötyjä ole vielä tutkittu. Tästä syystä opinnäytetyöni tuottamat tutkimustulokset ovatkin kohdeyritykselle hyödyllisiä. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatio saa tietoa siitä, ovatko toiminnanohjaustaulut täyttäneet niille asetetut odotukset ja millä tavoin henkilöstö niihin suhtautuu.

Tutkimuksen suoritan kohdeyritys Nordean kolmessa konttorissa, Raumalla, Uudessakaupungissa ja Laitilassa. Toteutan tutkimuksen kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden avulla. Kyselylomakkeet osoitan yhteensä kuudellekymmenelle konttorien henkilöstön jäsenelle, jolloin henkilöstön mielipiteitä tiimityöskentelystä sekä toiminnanohjaustauluista tiimipalaverien työkaluina saadaan selville. Kahdeksan teemahaastattelua puolestaan kohdistuvat henkilöstön jäsenten lisäksi myös esimiehille. Näin toiminnanohjaustaulujen käytännön työnteolle tuottamien hyötyjen lisäksi saadaan tarkempaa tietoa taulujen tavoitteista organisaation näkökulmasta.

Kohdeyritys Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä halutaan pitää salaisina tiedot, jotka ovat saatavilla vain organisaation sisällä. Näitä ovat esimerkiksi osa Intranetistä poimimistani tiedoista ja tietyt henkilökohtaisten tiedonantojen perusteella käsiini saamani tiedot. Tästä syystä joudun poistamaan opinnäytetyöstäni tiettyjä kohtia, erityisesti toiminnanohjaustaulujen koostumuksen ja toiminnanohjauspalaverien periaatteiden osalta.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

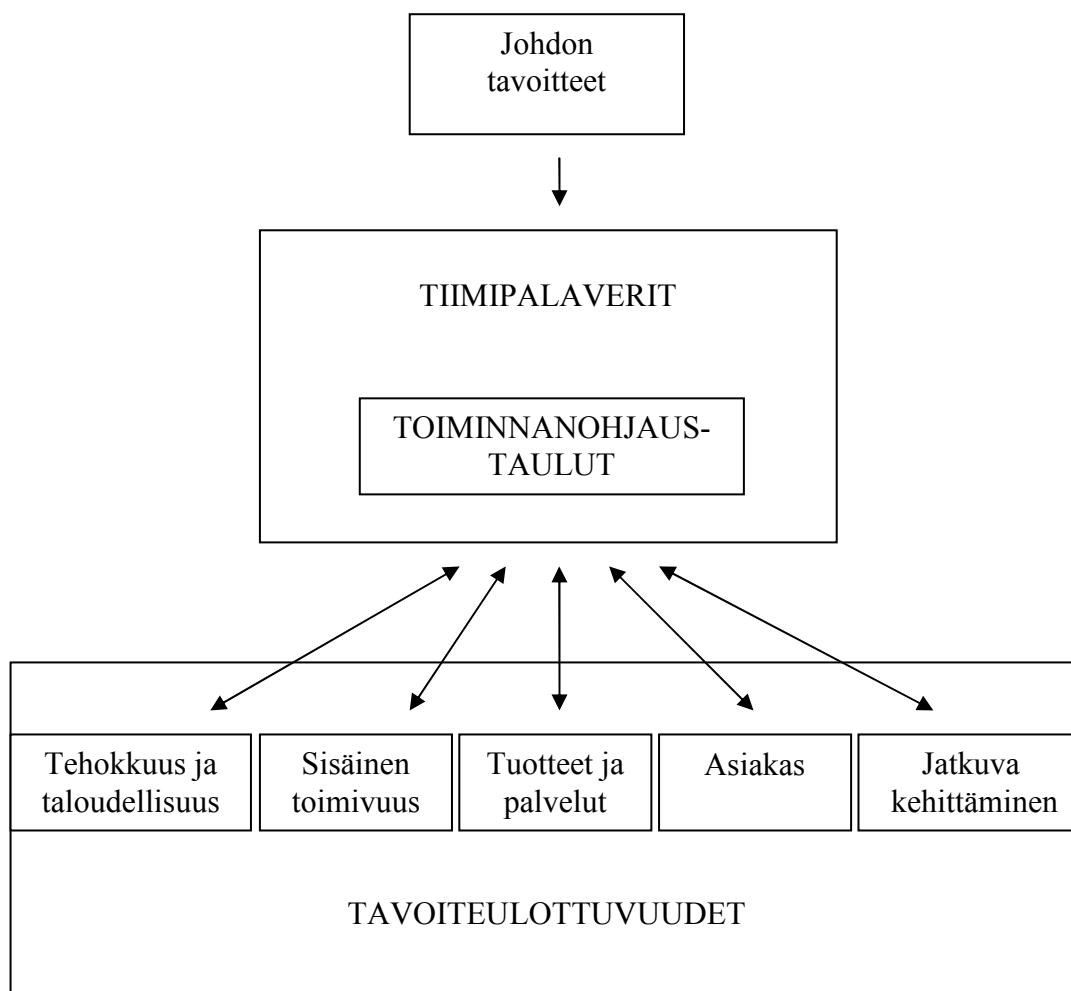
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä toiminnanohjaustaulut ovat tuoneet kohdeyritys Nordeassa tiimien ohjaukseen ja tiimipalavereihin. Erityisesti pyrin selvittämään henkilöstön suhtautumista toiminnanohjaustauluihin. Pyrin saamaan selville, kohtaavatko yrityksen johdon toiminnanohjaustauluille asettamat tavoitteet ja henkilöstön näkemykset niistä. Tutkimukseni pohjaksi kerään aihetta koskevaa teorian tietoa, johon Nordean käytäntöä ja tutkimuksen tuloksia vertaan.

Opinnäytetyöllä on siis seuraavanlaiset tavoitteet:

- Tutkia, ovatko toiminnanohjaustaulut täyttäneet niille asetetut tavoitteet kohdeyrityksessä
- Tarkastella henkilöstön suhtautumista uusiin toiminnanohjaustauluihin ja –palavereihin kyselyn ja haastattelujen avulla
- Kerätä teorian tietoa tiimeistä ja niiden ohjauksesta, johon vertaan käytäntöä kohdeyrityksessä
- Tarkastella palavereja osana tiimien ohjausta sekä teoriassa että kohdeyrityksessä
- Antaa kohdeyritykselle hyödyllisiä vinkkejä toiminnanohjaustaulujen ja –palaverien kehittämiseen

Tutkimuksesta on käytännön hyötyä yritykselle, koska sen avulla yritys saa ennen tutkimatonta tietoa henkilöstön suhtautumisesta uusiin toiminnanohjaustauluihin. Tutkimustulosten avulla saadaan tietoa työntekijöiden ajatuksista ja asenteista, jolloin toimintaa pystytään jatkossa kehittämään. Pyrkimyksenä on saada toiminnanohjaustauluista ja päivittäisistä toiminnanohjauspalavereista irti mahdollisimman suuri hyöty.

Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys.

Viitekehys (Kuvio 1) osoittaa, kuinka sekä johdon tavoitteet että tiimin eri tavoiteulottuvuudet vaikuttavat tiimien toiminnanohjauspalavereissa käsiteltäviin asioihin. Toiminnanohjauspalavereissa taulun äärellä käsitellään siis organisaation johdolta tulevien aiheiden lisäksi esimerkiksi asiakkailta tai eri tuotteista lähtöisin olevia asioita, jotka vaativat yhteistä keskustelua tai ongelmanratkaisua.

3 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Nordean juuret ovat neljässä Pohjoismaisessa pankissa, jotka ovat suomalainen Merita Pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Fuusion seurauksena kaikki konsernin osa-alueet ovat toimineet Nordean nimellä joulukuusta 2001 lähtien. Nordean pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja konsernijohtajana on huhtikuusta 2007 lähtien toiminut Christian Clausen. (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 3.)

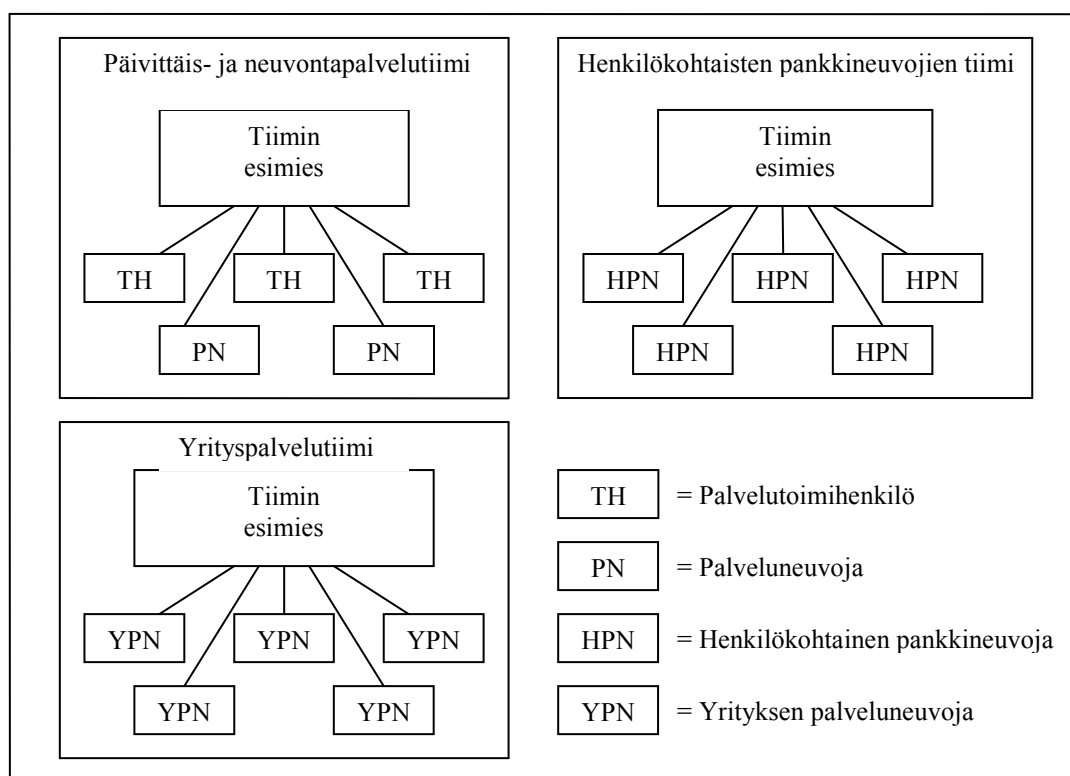
Nordean henkilöstömäärä vuoden 2007 lopussa oli 35 000 ja konttoreita oli yli 1300. Pohjoismaisten konttoreiden lisäksi noin 180 konttoria sijaitsee kasvumarkkina-alueilla, eli Venäjällä, Puolassa, Liettuassa, Latviassa ja Virossa. Kaiken kaikkiaan Nordealla on tytäryhtiöiden, sivukonttoreiden ja edustustojen kautta toimintaa 19 maassa ympäri maailmaa. Yhteensä Nordealla on lähes 10 miljoonaa asiakasta. (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 2.)

Nordean osake noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä ja suurimmat yksittäiset osakkeenomistajat ovat Ruotsin valtio (19,9 % osakkeista), Sampo Group (10,0 %) ja Nordea Denmark-fonden (3,9 %) (Maaliskuu 2008). Yhteensä Nordealla on noin 486 000 osakkeenomistajaa. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: <http://www.nordea.com>.)

Nordeassa toteutettu organisaatiouudistus astui voimaan 1. kesäkuuta 2008. Uudistuksen mukaan konsernilla on kolme liiketoiminta-aluetta, joilla kullakin on kokonaisvastuu omista asiakassuhteistaan. Nordean liiketoiminta-alueita ovat *Pohjoismainen pankkitoiminta* (Nordic Banking), *Yksityispankki* (Private Banking) sekä *Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta* (Institutional and International Banking). Näiden liiketoiminta-alueiden lisäksi Nordea jakaa tuotteensa kahteen tuotealueeseen, jotka ovat *Pankkituotteet* sekä *Pääomamarkkinat ja säästäminen*. Kaikkia liiketoiminta- ja tuotealueita tukemassa on jatkuvasti erilaisia tukitoimintoja, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstöön, lakiasioihin ja riskienhallintaan. Suomessa Norde-

an markkinaosuus henkilöasiakkaitten talletuksista on n. 33 % ja yritysasiakkaitten talletuksista n. 44 %. Luottojen annossa Nordean markkinaosuus Suomessa on henkilöasiakkaiden kohdalla n. 30 % ja yritysasiakkaiden kohdalla n. 37 %. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: <http://www.nordea.com>.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen suoritan siis Nordean kolmessa konttorissa, Raumalla, Uudessakaupungissa ja Laitilassa. Kohdeyrityksen konttoreissa työtä tehdään tiimeissä. Tiimien määrä ja suuruus riippuu konttorin koosta, mutta alla oleva kuvio (Kuvio 2) antaa esimerkin siitä, millainen tiimien koostumus konttorissa voi esimerkiksi olla.



Kuvio 2. Esimerkki Nordean konttorin tiimien koostumuksesta

4. TIIMITYÖ

Organisaatiot ovat kautta historian olleet muutoksen ja kehityksen kohteena. Vanhat opit ovat hiljalleen väistyneet uusien kehityssuuntien tieltä. Tiimityöskentely on kehityssuuntana melko uusi. Yhtenä sen edelläkävijänä voidaan pitää Japanissa sijaitsevia Toyotan tehtaita, jotka 1950-luvulla ryhtyivät kehittämään omaa ”Lean”-filosofiaansa ja ovat sen jälkeen herättäneet huomiota korkealla laadullaan ja osaamisellaan. Myös Nordeassa on tiimitoimintaa kehitettäessä otettu oppia Lean-filosofiasta, ja kerronkin siitä tarkemmin alakohdassa 5.3 Toiminnanohjaustaulut. Suomessa tiimiytymisen voidaan katsoa alkaneen pääasiassa 1990-luvulla. (Liker 2006, 3; Lämsä & Hautala 2005, 127; Skyttä 2005, 10.)

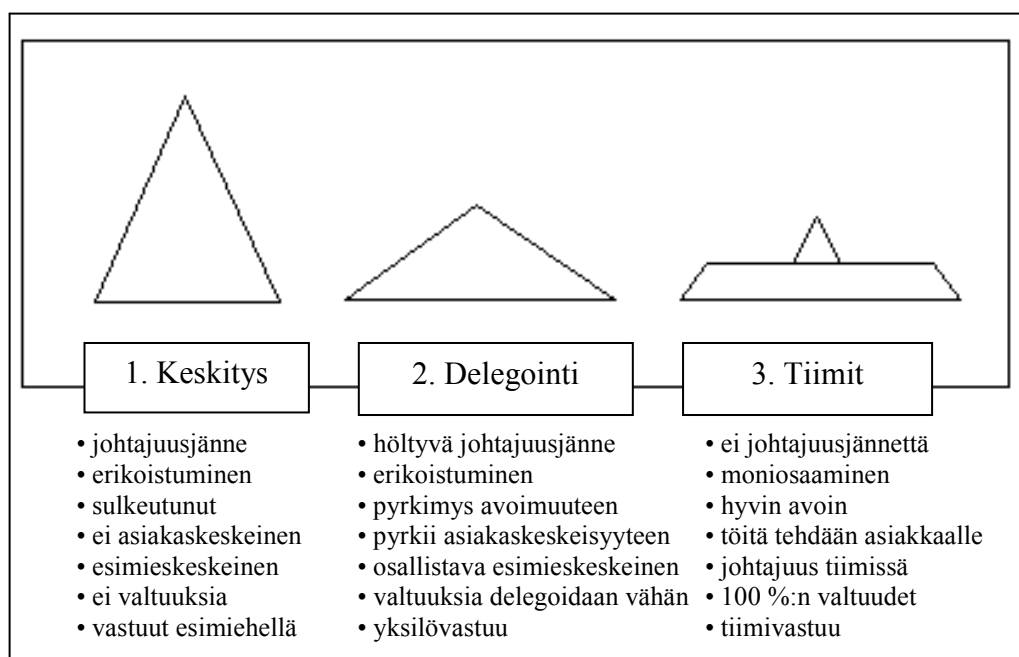
Tiimiorganisaatioiden kehittymiseen voidaan löytää muun muassa seuraavanlaisia syitä. Nopeasti muuttuva maailma vaatii organisaatioilta nopeaa reagointikykyä sekä organisaatorakenteiden keventämistä ja madaltamista. Tiimityöskentely parantaa työn laatua ja tehokkuutta, sillä parhaimmillaan toimiessaan tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Myös ihmisten osaamisen parempi hyödyntäminen, työmotivaatio, sitoutuminen, ristiriitojen rakentava käsittely sekä asiakastyytyväisyyttä lisäävä asiakaslähtöinen toimintatapa ovat esimerkkejä tiimityön tuomista hyödyistä. (Lämsä & Hautala 2005, 132; Skyttä 2005, 10-12)

Skyttä (2005, 12-16) havainnollistaa kuvion avulla kehittymistä kohti matalia organisaatorakenteita ja tiimejä (Kuvio 3). Ensimmäistä vaihetta hän kutsuu keskitysvaiheeksi. Tässä vaiheessa organisaatiot olivat jyrkän pyramidin muotoisia. Johtamista pa oli voimakkaasti ylhäältä ohjaava. Esimies suunnitteli ja antoi tehtävät, joita alaiset toteuttivat. Esimies piti myös kaikki valtuudet ja vastuun itsellään. Keskitysvaiheessa erikoistuttiin kapeille osaamisalueille, jotta työntekijä saisi mahdollisimman syvän osaamisen omasta alueestaan. Rakenteiden lähtökohtana oli ajatus niin kutsutusta johtajuusjängteestä, jossa yksi esimies johtaa aina kuutta - kahdeksaa alaista.

Seuraavaan, eli delegointivaiheeseen, voidaan katsoa siirtyvän 1970-luvun alkupuolella. Tällöin pyramidimuoto oli vielä olemassa, mutta aiempaa matalampana ja le-

veämpänä. Erikoistuminen pysyi vielä periaatteena, mutta valtuuksia pyrittiin jo jakamaan eri yksiköille ja vastuu siirtyi yksilöille. Johtaminen oli edelleen esimieskeskeistä vaikka alaisia pyrittiinkin jo osallistamaan. Delegointivaiheessa alkoi myös pyrkimys asiakaskeskeisyyteen. Asiakas ei ollut enää välttämätön paha, vaan töitä alettiin hiljalleen tehdä asiakkaan tarpeista lähtöisin. Johtajuusjänne alkoi jo höltyä.

Kolmas vaihe, tiimit, käynnistyi pääasiassa 1990-luvun alussa. Alkuperäisestä pyramidinmuotoisesta organisaatiosta on tässä vaiheessa jäljellä enää ylin ja alin kerros, jolloin esimerkiksi kommunikaatio toimii tehokkaasti vaaka- ja pystysuunnassa läpi koko organisaation. Erikoistumisesta on siirrytty moniosaamiseen, jottei mikään ydinosaaminen ole vain yhden henkilön varassa. Tiimivaiheen organisaatio pyrkii saamaan ilmapiirin hyvin avoimeksi ja toiminta on asiakaskeskeistä. Johtajuus vieään tiimin sisäpuolelle, eli se on parhaassa tapauksessa itseohjautuva. Tiimillä on lisäksi täydet valtuudet sekä vastuu omalla alueellaan.



Kuvio 3. Organisaatioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita

Kuvion 3 perusteella organisaatio voi arvioida omaa nykytilaansa. Skyttä (2005, 16) arvio suurimman osan suomalaisista organisaatiosta olevan pääosin delegointivaiheessa, vaikka organisaatioiden sisällä saattavat jotkut sisällöt olla jo tiimivaiheessa, toiset vielä keskitysvaiheessa.

Nordeassa tiimitoiminnan tehostamisessa on siis otettu oppia Lean-filosofiasta. Aikaisemmin on puhuttu esimerkiksi tulos- ja tilannejohtamisesta, mutta tällä hetkellä ajankohtaista on tiimijohtaminen. Aluksi tiimityöstä puhuttiin lähinnä vain teoriassa, mutta kunnolla sitä alettiin toteuttaa 2000-luvulla. Yhdessä työskentely ja verkostoituminen ovat toki ennenkin olleet olemassa, mutta nyt yhteistoiminta lähtee jo vuosisuunnittelusta ja on systemaattisempaa. Kuten kuvion 3 kohdalla todettiin, myös Nordeassa voidaan havaita eri tiimien olevan eri kehitysvaiheissa esimerkiksi itseohjautuvuuden ja moniosaamisen suhteen. (Kuupakko, Konttorinjohtaja Nordea Pankki Suomi Oyj Laitila, henkilökohtainen tiedonanto 31.7.2008; Nordberg, Palvelupäällikkö Nordea Pankki Suomi Oyj Uusikaupunki, henkilökohtainen tiedonanto 30.7.2008)

Tiimityöskentelyyn ryhtyessä tulee pitää mielessä, että tiimityön tarkoituksena on parantaa organisaation onnistumista. Jollei etuja ja hyötyjä ole havaittavissa, on tiimiytyminen tarpeetonta. Oleellista tiimityön onnistumiselle on organisaation halu oppia ja oppimisen mahdollistavan ilmapiirin luominen. Keskeisiä tiimityön avulla tavoiteltavia hyötyjä ovat esimerkiksi tehokkuuden lisääntyminen, asiakaskeskeisyyden ja -tyytyväisyyden parantuminen, henkilöstön motivaation lisääntyminen laajentuneiden tehtäväkokonaisuuksien seurauksena sekä oma-aloitteisuuden ja sitoutuneisuuden lisääntyminen. (Lämsä & Hautala 2005, 140-142; Skyttä 2005, 11 ja 47.)

Tiimityön periaatteiden tulisi olla lähtöisin yrityksen arvoista, jotka henkilöstö on omaksunut ja joihin se on sitoutunut. Arvot määrittävät ne perusasiat, joita yrityksessä pidetään tärkeinä ja jotka ohjaavat ihmisten päivittäistä toimintaa. Yrityksen arvot eivät siis saisi olla vain painettuja julkilausumia, joiden toteuttaminen unohtuu käytännössä, vaan niiden tulisi olla yhtenevät työyhteisön käyttäytymisen kanssa. Virallisten arvojen saaminen jokapäiväistä käyttäytymistä ohjaaviksi saattaa olla hyvinkin haasteellista. Tiimeille ominaisia arvoja ovat esimerkiksi työn tekeminen asiakkaalle, positiivinen avoimuus, vastuunottohalu, nopea reagointi, itseohjautuvuus, kehitysmishalu sekä laajapohjainen osaaminen. (Isohookana 2007, 224; Skyttä 2005, 66-71.)

Nordeassa kolme tärkeintä arvoa on määritelty seuraavasti: *Erinomaiset asiakaskokemukset*, jonka mukaan etusijalla on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa. Yksittäisen asiakkaan tarpeet ymmärretään ja hänen odotuksensa ylitetään. Lisäksi asi-

akkaita palvellaan asiantuntevasti ja pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Henkilöstön tulee kaikissa arvoketjun osissa ymmärtää, että heidän tekojensa ja asiakkaan kokemuksen välillä on yhteys. Toinen arvo, *ihmiset ratkaisevat*, pyrkii siihen, että Nordeassa ymmärretään ihmisten olevan tärkeintä, sillä liiketoiminnan ja henkilöstön osaamisen kasvua ei voi erottaa toisistaan. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus tulokselliseen työntekoon ja kasvuun. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan. Kolmannen arvon, *yksi Nordean joukkue*, mukaan arvoa pyritään luomaan tiiminä ja työtä tehdään yhdessä yli organisaation rajojen. Toiminnassa osoitetaan luottamusta ja edellytetään vastuunottoa. Säännöt ja ohjeet pidetään selkeinä ja toteuttamiskelpoisina. Nordean tavoitteena on toimia kokonaisuudessaan yhtenä tiiminä. (Nordea Pankki Suomi Oyj:n sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: <http://www.nordea.com>; Nordea – Toiminta vuonna 2007, 8.) Nordean arvoissa löytyy hyvin tiimiorganisaatiolle sopivia asioita, kuten asiakaslähtöisyys, aloitteellisuus, yhteistyön korostaminen ja vastuunotto.

Nordean visiona on olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osavasta henkilöstöstään (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 4-5).

Visio merkitsee näkymää tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja yrityksen tahtotilasta siellä. Visiolla luodaan eräänlainen kehys, joka ohjaa ja suuntaa tulevaisuutta koskevia valintoja. (Isohookana 2007, 224.) Nordean visiossa korostetaan osaavan henkilöstön merkitystä. Tuotteita ja järjestelmiä pystytään jäljittelemään, mutta ainutkertaisella tiimeissä toimivalla henkilöstöllä pyritään erottumaan kilpailijoista. (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 7-14.)

Nordean arvot ja visio uudistettiin keväällä 2007, ja niiden avulla pyritään toteuttamaan Nordean strategiaa, joka kuulostaa seuraavanlaiselta:

Konsernin strategiana on luoda arvoa orgaanisen kasvun avulla sekä Pohjoismaissa että Euroopan uusilla markkinoilla (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 7).

Strategialla tarkoitetaan niitä menetelmiä ja toimintatapoja, joiden avulla organisaation tavoitteisiin pyritään (Isohookana 2007, 225). Arvojen ja vision lisäksi Nordean strategia matkalla hyvästä erinomaiseksi pohjautuu vahvaan tulossuuntautuneisu-

teen sekä selkeään kasvustrategiaan. *Vahvalla tulossuuntautuneisuudella* pyritään parantamaan tuloksia ja luomaan resursseja, joita tarvitaan tulevaan kasvuun. *Organisen kasvun strategialla* Nordea pyrkii hyödyntämään ainutlaatuista asemaansa Pohjoismaiden alueella. Liiketoimia nykyisten asiakkaiden kanssa halutaan lisätä ja toimintaa pyritään laajentamaan Euroopan markkinoilla sekä valituissa segmenteissä maailmanlaajuisesti. Kokonaisuudessaan Nordea kuvaa tehtävänsä lauseella ”Teemme sen mahdolliseksi”. Toisin sanoen Nordean pyrkii erinomaisuuteen tarjoamalla asiakkaille mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa ja unelmansa. Kaiken tämän saavuttamiseksi Nordea pyrkii toimimaan tehokkaasti tiimeissä. (Nordea – Toiminta vuonna 2007, 7-8.)

4.1 Tiimin määritelmä

Tiimin määrittelyminen ja sen erottaminen tavallisesta ryhmästä saattaa olla hankalaa, mutta niitä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa toisiinsa. Ne eroavat toisistaan esimerkiksi vastuunkannon, kommunikaation ja vuorovaikutuksen alueilla. Kun ryhmässä yksilö kantaa vastuun, niin tiimeissä vastuu kannettaan sekä yksilön että koko tiimin kanssa yhdessä. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen tulee tiimeissä puolestaan olla paljon tehokkaampaa kuin ryhmätyöskentelyssä, sillä tiimillä on yhteiset päämäärät. (Heikkilä 2002, 16-24.)

Tiimien määrittelyistä yksi tunnetuin ja lainatuin on Katzenbachin ja Smithin (1998, 59) seuraavanlainen määritelmä:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Pieni ryhmä merkitsee tiimin määritelmässä kahta - kahtakymmentä henkeä. Isomalla ryhmällä on kokonsa vuoksi vaikeuksia pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta tai päästä yksimielisiin sopimuksiin toimenpiteistä. Myös käytännön ongelmat, kuten riittävän tilan ja ajan löytäminen tuottavat ongelmia liian suurille ryhmille. (Katzenbach & Smith 1998, 59-61; Surakka 2006, 81.)

Tiimin jäsenillä tulisi olla oikea yhdistelmä *toisiaan täydentäviä taitoja*, eli kaikkia niitä taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Näitä ovat tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Aloittavalla tiimillä tulisi aina olla valmiudet tarvittavien taitojen kehittämiseen. (Katzenbach & Smith 1998, 61-64.)

Tiimillä tulee olla selkeät *lähiajan tavoitteet*, jotka on johdettu *kokonaispäämäärästä*. Päämäärät joihin tiimi ja sen yksilöt pyrkivät, asettaa johto. Tiimille on kuitenkin annettava valta itse määritellä toimensa päämäärän saavuttamiseksi. Laajat päämäärät tulee muuttaa yksityiskohtaisiksi ja mitattavissa sekä saavutettavissa oleviksi tavoitteiksi, jotka määrittelevät tiimin työtuloksen. (Katzenbach & Smith 1998, 64-70.) Tiimin *yhteinen toimintamalli* tarkoittaa niiden työskentelytapojen määrittelemistä, joilla tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Tiimin tulee sopia kuka tekee minkäkin työn, miten aikataulut laaditaan ja kuinka niissä pysytään, mitä taitoja on tarpeen kehittää ja kuinka päätökset tehdään. Tiimin tulee keskustella avoimesti siitä, kuka sopii parhaiten mihinkin tehtävään ja kuinka kaikki yksilölliset tehtävät yhdistetään. Yhteisen toimintamallin löytäminen on aikaa vievä prosessi, ja valmistuttuaankin sitä on jatkuvasti tarkasteltava ja tarvittaessa muokattava. (Katzenbach & Smith 1998, 71-74.)

Yhteisvastuu tiimeissä kehittyi yleensä luonnostaan, jos tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Yhteisvastuussa on ennen kaikkea kyse sitoutumisesta ja luottamuksesta tiimin jäsenten välillä. (Katzenbach & Smith 1998, 75-77.)

4.2 Tehokkaan tiimin ominaisuudet

Tehokas tiimityö vaatii sekä tiimin jäseniltä että koko organisaatiolta tiimityöhön kannustavan asenteen ja ilmapiirin. Tehokkaalle tiimille ja tiimityöntekijälle voidaan löytää muun muassa seuraavanlaisia ominaisuuksia:

Tehokkaan tiimin muodostuminen vie aikaa. Siksi sen jäsenille tulisi antaa mahdollisuus tutustua ja kehittyä rauhassa tehokkaaksi yksiköksi. Ajan myötä tiimiläiset si-

toutuvat tavoitteisiinsa, jolloin tiimin jäsenet ovat lojaaleja ja vilpittömiä sekä toisiaan että tiimin esimiestä kohtaan. Jäsenet *luottavat*, että tiimin etu on kaikessa toiminnassa aina etusijalla. Tiimin jäsenet ottavat lisäksi täyden *vastuun* sekä tuloksistaan että tiimin ilmapiiristä ja yhteishengestä. (Heikkilä 2002, 59; Skyttä 47.)

Ilmapiirin täytyy koko työyhteisössä olla avoin, luova, erilaisuutta arvostava ja yhteistyötä tukeva eikä se saa kannustaa keskinäiseen kilpailuun. Yksilöitä ja erilaisuutta arvostava ilmapiiri löytää erilaisuudesta aina vahvuudet, ei heikkouksia. Avoimessa ja luovassa työyhteisössä taas syntyy uusia aloitteita ja ideoita. Avoimen ilmapiirin vallitessa tiimin jäsenet *kommunikoivat* kaikista asioista keskenään ja informaatio jaetaan aina vilpittömästi ja mitään salaamatta. Erilaisuuden ymmärtäminen sekä avoin keskustelu ovat avuksi myös *ristiriitojen kohtaamisessa ja ratkaisemisessa*. (Heikkilä 2002, 58-61; Skyttä 2005, 116-150.)

Vuorovaikutus koostuu toisaalta omien kantojen ilmaisemisesta, toisaalta toisten kuuntelemisesta. Vuorovaikutukseen liittyy myös *tunneäly*. Tunteita tulee osata käsitellä ja ilmaista. Lisäksi tarvitaan taitoa esittää *rakentavaa kritiikkiä*. *Palautetta* ja kritiikkiä pitäisi osata esittää siten, että päähuomio pysyy viestin sisällössä eikä ajaudu henkilökohtaiselle, ristiriidoille alttiille tasolle. Kritiikin perusteella toimintaa tulisi myös osata kehittää. (Heikkilä 2002, 58-62; Skyttä 2005, 116-152.)

Tehokas tiimityö vaatii myös *anteeksi pyytämisen ja antamisen* taidon. Anteeksi-pyyntö ja – anto auttaa uusien ajatusten liikkeelle saamisessa ja vanhoista eroon pääsemisessä. Lisäksi *avun anto, pyytäminen ja vastaanotto* auttavat tiimin jäseniä kehittymään työssään, oppimaan toisiltaan ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Heikkilä 2002, 58-62; Skyttä 2005, 116-152.)

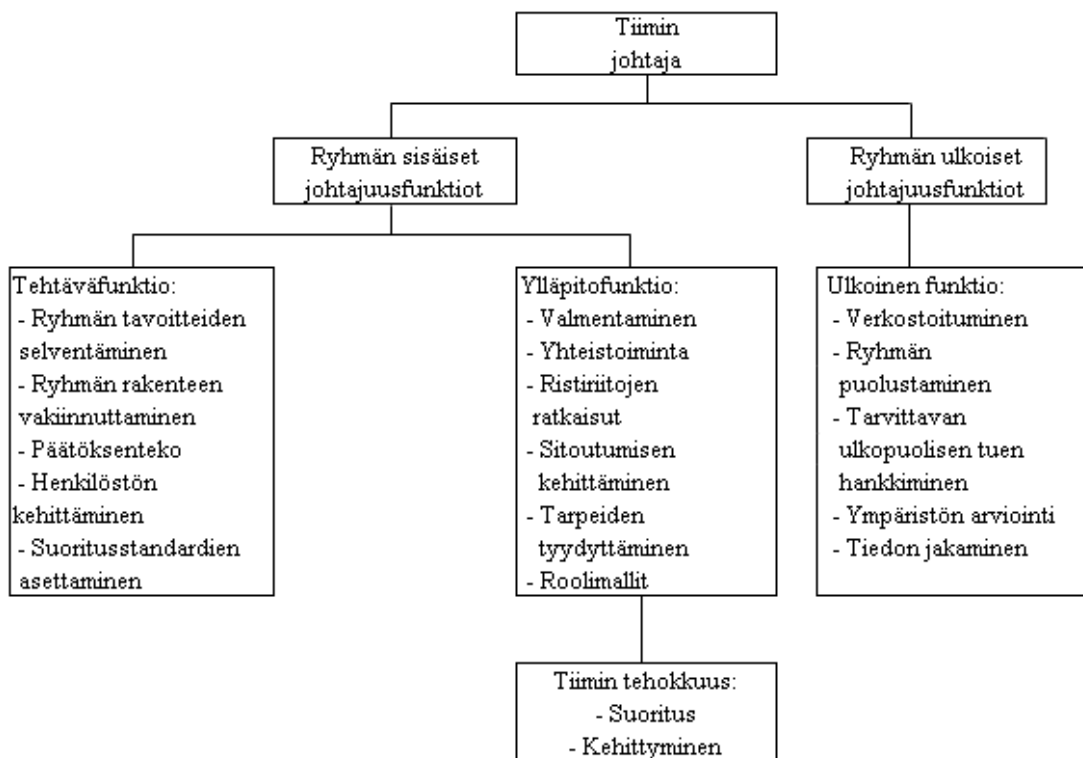
Parhaiten tiimissä menestyy, kun pystyy kokoajan tarjoamaan sille ajan tasalla olevaa *korkeatasoista ammattiosaamista*. Oma osaamista tulee itse myös haluta kehittää. Tiimissäkään yksilöllisyys ei saa hävitä, vaan tärkeää on oman tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta. Hyvä tiimityöntekijä hoitaa oman osansa hyvin ja luottaa, että muut tekevät samoin. (Järvinen 2001, 35; Skyttä 2005, 152.)

Asiakaskeskeisyys on tiimityöskentelyssä avainsana. Aidosti asiakaslähtöisen ajattelun mukaan tiimi tekee työtä asiakkaille ja vain niin se pystyy toteuttamaan tarkoituksensa. Merkittävää on myös *jatkuva kehittäminen*. Tiimi ei saa jäädä paikoilleen, vaan sen pitää pystyä jatkuvasti löytämään itsessään uusia parantamisen kohteita sekä vastaamaan muutostarpeisiin. (Heikkilä 2002, 61; Skyttä 2005, 116-117.)

4.3 Tiimin johtaminen

Monien muiden vaatimusten lisäksi organisaation siirtyminen tiimityöskentelyyn edellyttää tiimijohtamisen osaamista. Valtaosa asioiden pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään viemään tiimin sisäpuolelle, mutta myös ulkoista johtajuutta tarvitaan. Tiimillä voi olla tiimin ulkopuolelta nimetty esimies, tai tiimi voi ratkaista johtajuuskysymyksen tiimin sisällä. Virallisen johtajan on joka tapauksessa aina oltava tiedossa, sillä se luo turvallisuuden tunnetta tiimin sisällä. (Skyttä 2005, 81; Sydänmaanlakka 2004, 49, 130.)

Lämsä ja Hautala (2005, 214) esittelevät Hillin kehittämän tiimijohtajuuden mallin (Kuvio 4), jossa johtajuus kuvataan johtamiskäyttäytymisen funktioina eli tehtävinä.

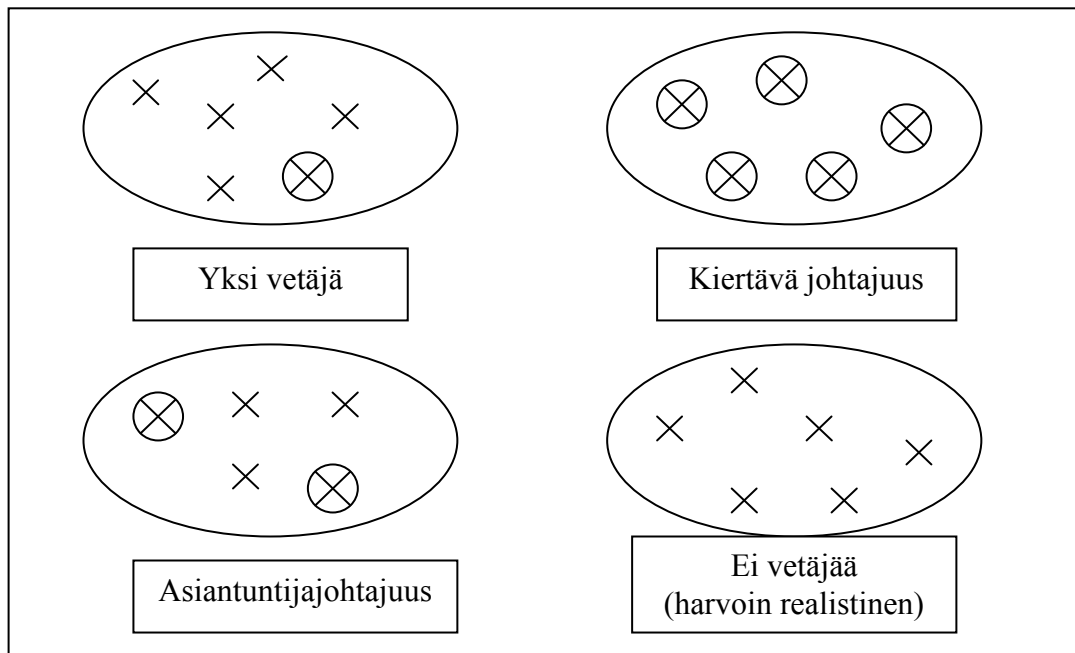


Kuvio 4. Tiimijohtajuuden malli

Mallin mukaan johtajan vastuualueet jaetaan ryhmän sisäisiin ja ryhmän ulkoisiin funktioihin, jotka ovat kriittisiä menestyksellisen tiimijohtajuuden kannalta. Sisäisistä funktioista ensimmäinen, tehtäväfunktio, edellyttää johtajaa muun muassa tekemään päätöksiä, selventämään tavoitteet ja rakenteen sekä kehittämään henkilöstöä. Ylläpitofunktion mukaan johtajan täytyy valmentaa ja sitouttaa ryhmän jäseniä. Hän myös edistää yhteistoimintaa esimerkiksi ratkaisemalla ristiriitoja. Esimiehen tulee toimia roolimallina ja omalla esimerkillään edistää tiimin sisäisiä vuorovaikutustaitoja ja auttaa uusien tiimitaitojen oppimisessa. Johtajan tulee ymmärtää ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja auttaa tiimiä luomaan ympäristöön suhteita. Hän pitää tiimin puolia ja hankkii sille tarvittavan ulkopuolisen avun sekä välittää tietoa tiimin ja ulkoisen ympäristön välillä. Tätä kutsutaan johtajuuden ulkoiseksi funktioksi. Johtajan ei aina itse tarvitse suorittaa kaikkia kriittisiä funktioita, vaan kokeneessa tiimissä tehtäviä voidaan jakaa myös jäsenten kesken. (Lämsä & Hautala 2005, 214-215; Skyttä 2005, 81.)

Varsinkin aloittavalle tiimille esimiehen opastus on erittäin tärkeää. Aloittava ja epävarma tiimi tarvitsee esimieheltään tukea, kannustusta, positiivista palautetta ja tulosten arviointia. Tuloksia tulee arvioida tuloskauden aikanakin, jotta toimintaa voidaan tarvittaessa tehostaa ja uudelleensuunnata. Tulosten arvioinnin lisäksi johtajuuden keskeisiä sisältöjä ovat esimerkiksi palkitseminen ja palaverien järjestäminen. Tiimiytyksen edetessä johtaminen muuttuu entistä enemmän valmentavaksi sekä tiimin tuloksista ja tavoitteista käsin ohjaamiseksi. (Skyttä 2005, 80-87.)

Kun tiimi pohtii sisäistä johtamisratkaisuaan ilman erillistä esimiestä, on sen hyvä tietää, mitä vaihtoehtoja sillä on käytössään. Skyttä (2005, 88-90) antaa tiimille neljä johtajuusvaihtoehtoa, joita hän havainnollistaa kuvion avulla (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tiimin sisäiset johtajuusvaihtoehdot

Tiimille valitaan yksi vetäjä

Tässä vaihtoehdossa tulisi tiimistä löytyä ainakin yksi sellainen jäsen, jolla on riittävästi osaamista vetäjän roolin hoitamiseksi. Tämä malli muistuttaa useimmiten organisaation vanhaa ratkaisua, joten se on usein käytössä tiimiytymistä käynnistettäessä. Tiimitoiminnan vakiintuessa ja tiimin johtajuusosaamisen lisääntyessä on kuitenkin syytä harkita jotain muuta vaihtoehtoa.

Kiertävä johtajuus

Kun kaikilla tiimin jäsenillä alkaa olla tarpeeksi johtajuusosaamista, on suositeltavaa siirtyä kiertävän johtajuuden käyttöön. Tämä malli osoittaa, että jokainen jäsen pitää vetäjän roolia tärkeänä ja kantaa siitä vastuuta. Merkittävää on löytää sopiva yhden vetäjäkerran pituus, joka useissa organisaatioissa on puolesta vuodesta vuoteen.

Asiantuntijajohtajuus

Tiimi voi myös valita vaihtoehdon, jossa sillä on ikään kuin useampi vetäjä yhtä aikaa. Asiantuntijajohtajuudessa vetäjänä toimii aina se jäsen, jonka ydinsaamisalueella kulloinkin toimitaan.

Ei nimettyä vetäjää

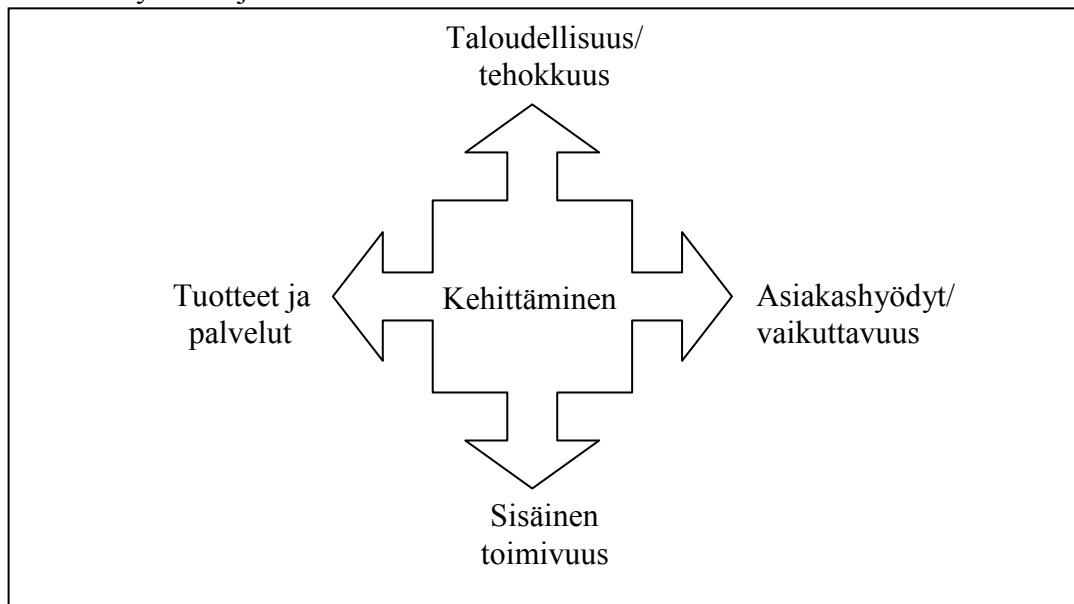
Johtajuusvaihtoehtoa, jossa nimettyä vetäjää ei ole ollenkaan, voidaan pitää todellisen huipputiimin vaihtoehtona, joskin harvoin realistisena sellaisena. Onnistuakseen toimimaan itseohjautuvasti on tiimillä oltava runsaasti johtajuusosaamista. (Skyttä 2005, 86-90.) Skyttä (2005, 90) kirjoittaa, ettei ole itse vielä koskaan nähnyt tällä tavalla toimivaa tiimiä. Myös Sydänmaanlakan (2004, 52-53) mukaan virallinen johtajuus tulee säilyttää tiimiorganisaatioissakin, eikä ilman johtajuutta toimiva tiimi ole realistinen. Virallinen vetäjä tulisi löytyä, vaikka hän ei olisikaan selkeästi näkyvillä päivittäisessä työssä.

Hyvälle tiiminvetäjälle voidaan listata monenlaisia ihanneominaisuuksia. Hänen tulisi persoonallisuudeltaan olla ulospäinsuuntautunut, empaattinen, motivoiva, avoin, luotettava ja arvostusta nauttiva. Hänen tulisi omata ihmissuhde- ja ongelmanratkaisutaitoja, kykyä organisoida, tehdä päätöksiä, antaa palautetta ja hallita ristiriitatilanteita sekä taitoa hahmottaa kokonaisuuksia. Lisäksi hyvän tiiminvetäjän tulisi olla tasapuolinen, kuuntelutaitoinen ja aikatauluissa pysyvä. Hänen tulee pystyä toimimaan siinä ristiriitaisessa tilassa, jossa hänen toisaalta pitää puolustaa oman ryhmänsä etuja, ja toisaalta ymmärtää koko yrityksen kokonaisuuden. Nämä ovat kaikki ominaisuuksia, joita jokaisen esimiehen on hyvä itsessään tarkkailla ja kehittää. (Järvinen 2001, 35; Lämsä & Hautala 2005, 139-140.)

4.4 Tiimin tavoiteulottuvuudet

Tiimille tulee määritellä riittävän tarkat ja ymmärrettävät, yrityksen strategiasta lähtöisin olevat tavoitteet, jotta se osaa suunnata toimintansa oikein. Kaikkien asetettujen tavoitteiden on oltava tiimin vastuualueen sisällä. Varsinkin koko organisaation tavoitteista johdetut tiimitavoitteet jäävät usein liian laajoiksi ja hankaliksi ymmärtää. Tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta on tärkeää, että tavoitteet pystytään antamaan mitattavassa muodossa. Tavoitteita voidaan löytää organisaation eri sidosryhmistä, joista kaikkiin tulee huomioida. Merkittävää on löytää oikea tasapaino eri sidosryhmien välille. (Katzenbach & Smith 1998, 197; Skyttä 2005, 93-95.)

Skyttä (2005, 94) esittää kuvion avulla (Kuvio 6), mistä eri ulottuvuuksista tiimin tavoitteet yleensä johdetaan.



Kuvio 6. Tiimin tavoiteulottuvuudet

Tehokkuus ja taloudellisuus

Tehokkuus ja taloudellisuus ovat yhtä kuin omistajanäkökulma. Tästä ulottuvuudesta pystytään yleensä löytämään tavoitteita kaikille tiimeille. Taloudellisia tuloksia on myös helppo seurata ja mitata. Keskittyminen pelkästään taloudelliseen tulokseen merkitsee kuitenkin usein asiakas- ja työntekijäkeskeisyyden unohtumista. Taloudellisiin tunnuslukuihin keskittyminen onkin nykyisten tiimiorganisaatioiden aikana vähentynyt ja muita sidosryhmiä on alettu arvostaa enemmän. (Katzenbach & Smith 1998, 197-; Skyttä 2005, 94.)

Sisäinen toimivuus

Tiimin tehokkuus ja taloudellisuus saadaan mahdollisimman toimiviksi vain, jos tiimin sisäiset asiat ovat kunnossa. Tähän sisältyvät esimerkiksi yhteistyö, osaaminen ja motivoituneisuus. Työntekijät ovat vastuussa kaikkien tavoitteiden toteutumisesta, joten heillä tulee olla osaamista ja kokemusta sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät tuottavat parhaan tuloksen. Tiimin keskittyessä poikkeuksetta päämääräänsä ja kunnianhimoisiin tavoitteisiinsa, alkaa muodostua todellinen huipputiimi. Tiimin sisäiseen toimivuuteen ja tehokkuuteen paneuduttiin tarkemmin jo kohdassa 4.2. (Katzenbach & Smith 1998, 195-201, Skyttä 2005, 94.)

Tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky

Tiimin tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät tavoitteet ovat lähtöisin asiakkaiden tarpeista. Tiimin täytyy pystyä tarjoamaan tuotteensa ja palvelunsa kilpailukykyisesti verrattuna markkinoiden muuhun tarjontaan. Kilpailukykyä kehitettäessä tulee pohtia tarkkaan, mitkä ovat ne strategiset kilpailuedut, joissa yritys on parempi kuin kilpailijansa. Kilpailuetu voi perustua esimerkiksi erinomaiseen tuote- tai palvelukonseptiin, erilaistumiseen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, kustannusjohtajuuteen tai henkilöstön osaamiseen ja innovatiivisuuteen. (Isohookana 2007, 10; Skyttä 2005, 94.)

Asiakashyödyt

Tavoiteulottuvuuksista tärkein on vaikutus asiakkaan elämään. Jos tämä ulottuvuus pystytään hoitamaan kunnolla ja asiakas saadaan pidettyä tyytyväisenä, voidaan varmistaa toiminnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä. Asiakkaan voidaan sanoa olevan organisaation todellinen työnantaja, sillä sieltä tulevat tarpeet, tehtävät ja aikataulut. Vaikka ei itse työskentelisikään asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti, on tärkeää ymmärtää olevansa osa kokonaisuutta, joka työskentelee asiakkaan tarpeista lähtöisin. Tämä asiakkaan tarpeista lähtevä työskentelymalli on koko tiimityöskentelyn ydin. (Skyttä 2005, 94; Spiik 2004, 127-129.)

Jatkuva kehittäminen

Skyttä (2005, 94) asettaa viidennen tavoiteulottuvuuden, tiimin kehittymisen, kuvion keskelle. Jatkuvan kehittämisen kimmoke voi olla lähtöisin mistä tahansa neljästä eri tavoiteulottuvuudesta. Kehittämisen merkitystä korostetaan nykyään suuresti ja siihen on hyvä uhrata riittävästi aikaa. Kehittämistyö voi koskea sekä asioiden että ihmisten kehittämistä. Tärkeää on saada työntekijät sitoutumaan ja ottamaan vastuuta kehittämistyöstä. (Skyttä 2005, 44-45, 94-95.)

Tavoiteulottuvuuksille tulisi yhdessä sopia mittarit, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Mittareiden tulisi tukea strategista suunnittelua sekä tiimin tarkoitusta ja niistä täytyisi olla apua myös käytännön päätöksenteossa. Mikäli mittareiden tulokset eivät anna signaalia toiminnan parantamiselle, on mittaaminen turhaa. Yrityksen tulisi tarkkaan pohtia, mitkä ovat sen tärkeimmät mitattavat ulottuvuudet missäkin strategisessa tilanteessa ja täsmentää mittarinsa niiden mukaan. Usein mit-

tarit ovat perustuneet ainoastaan rahallisten tulosten mittaamiselle, mutta yhä useammat yritykset ovat alkaneet ottaa käyttöön myös ei-rahallisia mittareita, kuten nopeus-, laatu- ja innovaatiomittareita, joiden merkitystä nykyisin korostetaan suuresti. (Hope & Hope 1998, 221; Keskinen Arto, 2008.)

Mittareiden käyttäminen innostaa ja parempia tuloksia voidaan saavuttaa, kun kaikki yhteistyössä pohtivat parannuskeinoja. Mittareille voidaan asettaa tiettyjä kriteerejä, jotka niiden tulisi täyttää. Mittareiden täytyy ensinäkkin olla *yksinkertaisia*, jotta tulokset on helposti saatavilla. Kaikkien mittaria käyttävien täytyy *ymmärtää* se samalla tavalla, jotta sen avulla voidaan tehokkaasti ohjata. Kun mittari voidaan *levittää* muillekin tiimeille, helpottuu tiimien välinen yhteistyö. Hyvä levitettävyyys säästää myös resursseja, kun jokaista mittaria ei tarvitse erikseen rakentaa. Mittarin käytön tulisi olla hyöty-kustannussuhteessa *edullista*. Yksinkertaisuuden ja ymmärrettävyyden lisäksi mittarin tulisi olla *helppokäyttöinen*, jotta jokainen tiimin jäsen pystyy tarvittaessa käyttämään sitä. Mittarin tulee olla *riittävän tarkka*, jolla tarkoitetaan sitä, että tiimi pystyy itse ohjaamaan toimintaansa mittarin tulosten perusteella. Mittarin tulee myös olla *oikeudenmukainen* ja mitata kaikille samalla tavalla, sekä *dynaaminen*, eli sellainen joka todella auttaa toiminnan ohjaamisessa. (Skyttä 2005, 95-96.)

Mittarien rakentaminen on vaikeaa, ja aluksi kannattaakin asettaa vain muutama mittari ja katsoa miten ne toimivat. Suhteellisen helppoa on mitata esimerkiksi euroja, tunnuslukuja ja virheitä. Taloudelliset mittarit kertovat kuitenkin usein vain menneisyydestä, joten olisi tärkeää mitata myös ei-taloudellisia tekijöitä, jotka varmistavat jatkuvuuden tulevaisuudessa. Rakennettaessa mittareita palvelualalla, voidaan huomio kiinnittää esimerkiksi tiimin myyntiin verrattuna kilpailijoihin, asiakastytytyvyyteen, palvelun tasoon ja sujuvuuteen tai järjestykseen ja siistiyyteen. Toimistotiimillä mittarit voivat puolestaan koskea muun muassa aikataulujen pitävyyttä, joustavuutta, tiedon välitystä ja palautteen antamisen aktiivisuutta. (Spiik 1998, 99-109.)

5 TOIMINNANOHJAUSPALAVERIT

Onnistunut yksilöiden ja tiimien johtaminen vaatii jatkuvaa päivittäistä yhteydenpitoa, erilaisia palavereja sekä säännöllisiä ja vähintään kerran vuodessa toteutettavia kehityskeskusteluja. Näiden kaikkien tulee olla tavoitteellisia ja osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Päivittäisjohtaminen muodostaa perustan vuositason ohjaukselle, joka samanaikaisesti ohjaa, tukee ja antaa suuntaa päivittäisohjaukselle (Sydänmaalakka 2002, 102). Sekä vuositason tavoitteista lähtevää että jokapäiväistä toiminnan ohjausta tarvitaan ja merkittävää on osata selventää henkilöstölle yhteys niiden välillä. (Järvinen 2001, 43-45.)

Useissa organisaatioissa toiminnanohjaus jää ylimmältä johdolta valvomatta, jolloin siitä saattaa tulla vain kokoelma muotoseikat täyttäviä tapahtumia. Jotta ohjaus pitkällä ja lyhyellä aikavälillä saadaan onnistuneeksi ja kehittäväksi, tulee ylimmän johdon itse panostaa järjestelmään ja edellyttää samaa myös alaisiltaan. (Kauhanen 2006, 101-102.)

5.1 Toiminnanohjaus vuosi- ja kuukausitasolla

Tietyn sovitus ajanjakson jälkeen tulee arvioida sitä, miten henkilö tai tiimi on työtehtävänsä suorittanut. Usein se tehdään kehityskeskustelun yhteydessä 1-4 kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluissa yrityksen strategiaa viedään käytäntöön, kun ylimmän johdon tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi ja edelleen tiimi- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen tai tiimin välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä sekä säännöllinen ja järjestelmällinen toteutus. On yleistä, että ennen kehityskeskustelua alainen itse arvioi itseään ja arviointikeskustelu käydään esimiehen kanssa alaisen itsearviointin pohjalta. Keskustelussa käydään usein strukturoidun lomakkeen avulla läpi, miten henkilö tai tiimi on onnistunut tehtävissään ja tavoitteiden saavuttamisessa viime keskustelun jälkeen, annetaan ja vastaanotetaan palautetta siitä miten on toimittu ja mitä on mahdollisesti jostain syystä jäänyt tekemättä sekä suunnitellaan työn kehittämistä

tulevaisuudessa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Lomakkeet dokumentoidaan ja viedään organisaation tietojärjestelmiin, jotta niitä voidaan käyttää osana tulevaisuuden suunnittelua. Suoritusten arviointi osana johtamisjärjestelmää on viime vuosina sekä yksilö- että tiimitasolla huomattavasti yleistynyt ja sitä käytetään organisaatioissa lähinnä urakehityksen, palkitsemisen ja henkilöstön sekä organisaation kehittämisen suunnitteluun. (Järvinen 2001, 45; Kauhanen 2006, 97-102.)

5.2 Palaverit

Vuosi- ja kuukausitasolla tapahtuvan toiminnanohjauksen lisäksi tiimit tarvitsevat päivittäisjohtamista eli ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä (Sydänmaanlakka 2002, 103). Yksi päivittäisjohtamisen muoto on palaverit. Palaverien avulla tiimi pyrkii ylläpitämään identiteettiään ja ryhmähenkeään sekä ymmärtämään toimintansa tarkoituksen. Palaverit ovat osa johtamisen ydintä. Ne ovat keskeinen kanava, kun yrityksen vuositason strategiaa pyritään saamaan osaksi päivittäistä työtä. Palaverit eroavat erilaisista kokouksista ja neuvotteluista muun muassa siinä, että ne ovat vapaamuotoisempia ja yhteistyösuuntauneempia ja kaikilla osallistujilla on palavereissa yhteinen tavoite. Palavereissa ei pohdita *mitä* tehdään, vaan ennen kaikkea *miten* asiat tehdään. (Barker 2007, 4; Huh-
tinen 2002, 98; Surakka 2006, 9-31.)

Erilaisia palaverityyppejä

Palaverit voivat erota toisistaan esimerkiksi tarkoituksen, muodon tai jatkuvuuden näkökulmista. Osa palavereista on säännöllisesti toteutettavia, osa liittyy tiettyyn projektiin ja osa toteutetaan tilanteen niin vaatiessa. Säännöllisten palaverien kokonaisuus kannattaa toteuttaa tukemaan sekä organisaation visiota ja strategiaa että jokaisen yksittäisen työntekijän työtä. Yhdellä palaverilla voi olla useampia eri tarkoituksia, mutta tarkoituksen tulee aina olla palaverin suunnittelun lähtökohtana. (Surakka 2006, 26.)

Palavereja voidaan luokitella esimerkiksi Skytän (2005, 142-143) esittämällä tavalla kolmeen tyyppiin; tiimin vakiopalaveriin, ongelmanratkaisupalaveriin ja prosessipalaveriin.

Tyypillisiä *tiimin vakiopalavereja* ovat päivä-, viikko- ja kuukausipalaverit, joissa jaetaan informaatiota ja sovitaan tulevista töistä kokonaisuuden toimivuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Palaverin sisältöä ohjaavat tiimin tavoitteet. Vakiopalaverilla voi olla erilaisia tehtäviä ja usein se sisältää monia eri osa-alueita, kuten uusien asioiden maastouttamista käytäntöön, kehittämistä ja spontaania ideointia tai projektien suunnittelua, käynnistämistä ja seuranta. Vakiopalaverin sisältö on yleensä osittain vakio ja osittain vaihtuva. (Skyttä 2005, 142; Surakka 2006, 27-28.)

Ongelmanratkaisupalavereja toteutetaan yllättävissä yksittäisissä ongelmatilanteissa. Ongelma voi olla lähtöisin joko tiimin ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä, kuten tiimiläisten välisistä ristiriidoista. Ongelmanratkaisupalaveri pitäisi voida käynnistää hyvin nopeasti esimerkiksi yhteisesti sovitusta merkistä, jolloin kaikki tietävät että on toimittava heti. Myös palaverin läpiviennin rakenne kannattaa olla ennalta sovittuna. Merkittävää on aluksi tiedostaa, mitä ongelmaa ollaan selvittämässä ja mitä tulosta halutaan saada aikaan. Jos kyse on ihmisten välisistä riidoista, täytyy aluksi käydä läpi ja selventää osapuolten näkemykset asiasta ja sitten ryhtyä etsimään yhteistä ratkaisua. Asiaa käsiteltäessä saadaan eri vaihtoehdot esille esimerkiksi käyttämällä niiden kirjaamisessa apuna seinätaulua tai käsittelemällä vaihtoehtoja pienryhmissä. Kun päätös on muodostettu yhteisymmärryksessä, täytyy sopia myös jatkosta, eli mitä toimenpiteitä toteutetaan ja missä aikataulussa sekä kuka on vastuussa mistäkin. Ongelman ratkettua seurataan päätösten toteutumista osana tiimin vakiopalavereja. On hyvä pitää mielessä, että yksi tehokkaan tiimin tuntomerkeistä on juuri ongelmien ja ristiriitojen rohkea kohtaaminen ja selvittäminen. (Skyttä 2005, 142-143; Surakka 2006, 26-28.)

Prosessipalaverin tarkoituksena on auttaa kehittelyn alla olevaa asiaa eteenpäin, kohti yhteisiä päämääriä. Ratkaisevaa on, että joukossa on joku joka osaa ohjata kehittämisprosessia. Varsinkin tiimin alkuvaiheessa tiimin sisältä ei tätä osaamista vielä löydy, vaan esimiehen apua tarvitaan. Prosessipalavereja voidaan pitää säännöllisesti

prosessin edetessä, eli käynnistysvaiheessa, prosessin aikana ilmenevien ongelmien yhteydessä ja saatettaessa sitä päätökseen. (Skyttä 2005, 143; Surakka 2006, 28.)

Nordeassa palaverikäytännöt vaihtelevat konttoreittain. Suurin yksittäinen tekijä palaverien muotoon ja tiheyteen vaikuttaisi olevan konttorin koko. Tämä on ymmärrettävää, sillä pienissä konttoreissa kaikkien kokoontuminen yhteen tapahtuu huomattavasti helpommin kuin suuremmissa konttoreissa. Kun pienessä konttorissa kaikki kokoontuvat yhteiseen palaveriin joka aamu, saatetaan suuressa konttorissa kokoontua koko konttorin yhteiseen palaveriin vain pari kertaa kuussa. Tiimipalaverille sen sijaan on organisaatiossa selkeä ohje, sillä ne ovat vakiopalavereja joihin kuuluisi kokoontua joka aamu. Nämä toiminnanohjauspalaverit sisältävät myös ongelmanratkaisu- ja prosessipalaverien ominaisuuksia ja niistä kerron jatkossa tarkemmin.

Palaverieihin liittyviä ongelmia

Palaverit vievät runsaasti työaikaa, joten niistä tulisi saada irti mahdollisimman paljon. Tiimien säännöllisten palaverien suurin ongelma on, että niistä tulee pelkkää rutiinia. Palaverit tuntuvat tällöin turhilta eikä niissä saada päätöksiä aikaan tai omaa mielipidettä kuulluksi. Huonosti toteutettu palaveri voi pahimmillaan aiheuttaa turhautumista, hämmennystä ja alhaista työmoraaalia. (Barker 2007, 10 ja 132; Surakka 2006, 10.)

Syyt palaverien epäonnistumiseen löytyvät Barkerin (2007, 10-11) mukaan usein samoista tekijöistä. Ensinnäkin palaveri voi koskea rutiininomaista työtä joka ei kaipaa lisäkeskustelua, jolloin palaveri on täysin *tarpeeton*. Palaveri voi myös olla pidetty *väärästä syystä* esimerkiksi tapauksissa, joissa esimies käyttää sitä keinona osoittaa oma valta-asemansa ja ilmaista valmiita päätöksiään, tai kun se toteutetaan lähinnä sosiaalisista syistä, keinona välttää yksinäistä työskentelyä oman pöydän takana. Palaveri epäonnistuu, jos sen *tavoite* on epäselvä eivätkä osallistujat tiedä miksi ovat paikalla. Palaverissa voivat myös olla paikalla *väärät ihmiset*, joilla ei ole valtaa tehdä tarvittavia päätöksiä. Joskus palaverista puuttuu oikeanlainen *kontrolli*. Aikataulu pettää, keskustelu heittelehtii ja ajautuu väärille poluille eikä ilmeneviä ongelmia ratkaista. Tämän tyyppiset ongelmat voivat johtua liian löyhästä kontrollis-

ta, mutta myös liian ankara kontrolli tekee palaverista tehottoman. *Huono ympäristö*, kuten epämukava palaverinpitopaikka tai huonot välineet voivat myös heikentää keskittymistä. Viimeisenä yleisenä palaverien ongelmana Barker mainitsee *huonon ajoituksen*. Palaverit voidaan pitää päätöksenteon kannalta vääränä ajankohtana, niiden aloitus- ja lopetusajat pettävät tai ihmiset saapuvat niihin myöhässä.

Huhtinen (2002, 99-102) on listannut erityisesti vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia palavereissa. Ne ovat usein vuodesta toiseen toistuvia ilmiöitä yhteisön käytänteissä, joihin ei joko osata tai haluta puuttua. ”Ping-pong-efektiksi” hän kutsuu tilannetta, jossa keskustelu leviää moneen suuntaan siksi, ettei puheenvuoroja osata kohdentaa selkeästi. Jotta tämän tyyppiseltä efektiltä välttyttäisiin, tulee välttää liian väljiä keskustelunavauksia. Sekavia puheenvuoroja aiheuttavat myös ylipitkät ja jäsen telemättömät puheenvuorot. Kun osa palaverin osallistujista dominoi ja muut eivät pääse lainkaan ääneen, jää suuri osa tiimin tiedoista, taidoista ja voimavaroista hyödyntämättä. Erityisen huono on tilanne, jossa puheenjohtaja käyttää valtaosan ajasta omiin puheenvuoroihinsa. Myös liiallinen yksimielisyys on vaarallista, sillä se alentaa päätösten laatua ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Eriävän mielipiteen esille tuomista saattaa estää myös auktoriteetin pelko. Hälyttävää on, jos palaverin jälkeen käydään käytäväkeskusteluja siitä, miten asiat oikeasti olisi pitänyt päättää. Tiimin sisäiset klikit ja ongelmat voivat näkyä niin, että vain periaatteesta vastustetaan tietyn ihmisen tekemää ehdotusta. Ylikriittinen ilmapiiri puolestaan aiheuttaa nopeaa ehdotusten teilaamista, jolloin luovuus kärsii.

Tehokas tiimipalaveri

Parhaimmillaan toimiessaan tiimipalaverit parantavat motivaatiota, sitoutumista, synergiaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan osallistujien välille keskinäistä luottamusta ja tukea, sekä halua kehittyä ja ymmärtää omista näkemyksistä poikkeavia asioita. Seuraavassa käyn läpi lähinnä Heikkilän (2002, 233-239) kirjassaan listaamia ohjeita, jotka auttavat saamaan tiimipalavereista mahdollisimman tehokkaita ja rakentavia.

Huolellinen etukäteissuunnittelu on tarpeen, vaikka palaverissa ei virallisen kokouksen periaatteita noudatetakaan. Koko organisaation yhteiset palaverikäytännöt helpottavat silloin, kun yksi henkilö joutuu osallistumaan usean eri tiimin palavereihin (Isohookana 2007, 246). Yleensä tiimin esimies tai valittu vetäjä valmistelee palaverin. Valmistautumista voidaan pitää koollekutsujan tärkeimpänä tehtävänä ja onnistuneen palaverin pohjana (Surakka 2006, 40). Ennen palaveria tulisi miettiä kokoontumisen syitä, kysyä osallistujilta ehdotuksia ja valmistella niitä mahdollisimman perusteellisesti. Mikäli palaverissa käytetään asialistaa, tulisi siitä käydä ilmi ainakin kokoontumispäivämäärä, aika, paikka, lista osallistujista, käsiteltävät asiat ja palaverin eri osista vastuussa olevien nimet. Käsiteltävistä asioista on mielekästä jättää viimeiseksi kaikkia kiinnostava ja suhteellisen helppo asia, jolloin palaveri voidaan päättää leppoisasti ja hyvillä mielin (Huhtinen 2002, 105). Kaikki palaveriin liittyvä informaatio tulee jakaa jokaiselle osallistujalle samaan aikaan ja tarpeeksi ajoissa, jotta kaikki tuntevat tulevansa kohdelluiksi tasapuolisesti ja ehtivät tutustua materiaaliin. (Heikkilä 2002, 234.)

Toimivien kokoustilojen merkinä on, että kaikki tiimin jäsenet näkevät ja kuulevat toisensa. Esimerkiksi soikeat ja hevosenkengän muotoon järjestetyt pöydät ovat usein sopivia. Istumajärjestyksen muuttelu palaverissa on eduksi, jotta opittaisiin työskentelemään kaikkien osallistujien kanssa. Surakka (2006, 53-54) kirjoittaa, kuinka seisaallaan toteutetut palaverit usein edistävät tehokkuutta ja aktiivisuutta sekä osallistujien vireyttä. Puhuessa ei tarvitse nousta tuolilta, vaan kaikki ovat jo valmiiksi ”estradilla”, jolloin omien ajatusten esilletuomisen kynnys madaltuu. Seisaallaan oleminen edistää myös tasavertaisuuden tunnetta verrattuna tilanteeseen, jossa yksi esittelee asiaa seisten ja muut istuvat. Kun seisaallaan pidettävissä palaverissa on vielä esimerkiksi valkotalu vieressä seinällä, madalta havainnointivälineen välitön läheisyys osaltaan osallistujien kynnystä ilmaista ajatuksiaan. Lisäksi palaveripaikan tulisi olla riittävän iso ja ilmanvaihdon toimiva, jotta jaksaa paremmin ja ajatus virtaa. (Heikkilä 2002, 234; Huhtinen 2002, 108-109.)

Tiimin jäsenet osallistuvat palaveriin paremmin ja vuorovaikutus toimii tehokkaammin, kun palaverin *tarkoitus ja päämäärä* ovat selvillä (Heikkilä 2002, 234). Tavoitteet on hyvä tiivistää muutamaan ytimekkääseen lauseeseen ja ne tulee määritellä riittävän tarkasti. Virallisten tavoitteiden lisäksi palaverilla on usein epävirallisia

tavoitteita, kuten yhteistyön, sitoutumisen ja oppimisen edistäminen, työntekijöiden tukeminen ja yhteisen tiedon tuottaminen. (Huhtinen 2002, 104; Surakka 2006, 48-49.)

Tiimipalaverien ideana on tiimin jäsenten säännöllinen tapaaminen, joten *kaikkien osallistuminen* on tärkeää. Tapaamistiheys voidaan määritellä tiimikohtaisesti, mutta mitä useammin palavereja järjestetään, sitä enemmän ne edistävät yhteenkuuluvuudentunnetta. Pelkkä paikalla oleminen ei kuitenkaan riitä, vaan palaverissa kaikkien tulisi myös *kommunikoida tehokkaasti*. Tehokkaan viestinnän avulla syntyy tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhteisestä määränpäästä sekä saadaan käsitys siitä, mitä asioista ajatellaan, mitä osaamista työyhteisöstä löytyy ja mitä tarvittaisiin lisää sekä miten yksittäinen työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen. Yhteistä aikaa tulee käyttää tasapuolisesti, joten jokaisen on tärkeää sekä kertoa omia mielipiteitään että kuunnella muita. Uusien ideoiden kehittämiseen tulisi rohkaista ja niitä tulisi kunnioittaa ja tarkastella. Milloinkaan uusia ideoita ei saisi heti arvostella ja torjua, sillä palaverit ovat se paikka, jossa ideoita päästään kehittämään yhteistyöllä. Jokaisen tulee myös tehdä selventäviä kysymyksiä, jolloin osoittaa olevansa aktiivisesti mukana ja väärinkäsityksiltä välttyään. Tärkeää on että jokaiselta löytyy tahto osallistua vuorovaikutukseen, sillä ilman omaa tahtoa eivät hyvät vuorovaikutustaidot auta. (Heikkilä 2002, 234-237; Surakka 2006, 78-79.)

Palaveriin *käytettävä aika tulisi jakaa tarkoituksenmukaisesti* asioiden laajuudesta ja käsittelytarpeesta riippuen. Puheenvuorot tulee pitää lyhyinä ja ytimekkäinä eikä aikaa kuluteta turhaan yleiseen keskusteluun. Tärkeää on myös se, että kaikki saapuvat palaveriin jo vähän ennen sen alkamisajankohtaa, jottei aikaa tuhlaantuisi. Aloitusajankohdan lisäksi myös lopetusajankohdan tulee olla etukäteen sovittu, jolloin välttyään palaverin yllättävältä venymiseltä ja työskentely tehostuu. (Heikkilä 2002, 235; Skyttä 2005, 145.)

Tiimipalaverien päätöksenteossa tulisi pyrkiä *konsensukseen*. Tämä tarkoittaa, että päätöksen kanssa jokainen voi elää ja toimia, vaikka se ei olisikaan juuri itsestä parhaalta tuntuva vaihtoehto. Kun kaikki suostuvat tukemaan yhteistä päätöstä, tiimi myös sitoutuu siihen. Todellista hyötyä palavereista on vain, jos niiden *päätökset myös pannaan käytäntöön*. Usein palaveri on vasta alku asian käsittelylle, joten tar-

keät jatkotoimet, vastuut ja aikataulut on syytä sopia ennen palaverin päättämistä. (Heikkilä 2002, 237-238; Skyttä 2005, 145.)

Palaveria tulisi *johtaa tehokkaasti*. Puheenjohtajan tehtävänä on saada jokainen osallistumaan aktiivisesti yhteisten asioiden käsittelyyn, mikä omalta osaltaan luo perustaa päätöksiin sitoutumiselle. Puheenjohtajan tulee osata rajoittaa oman puheensa määrää. Jos puheenjohtajan merkitys puheen kontrolloijana ja puheenvuorojen jakajana korostuu, muuttuu palaveri perinteiseksi kokoukseksi. (Heikkilä 2002, 237-238; Surakka 2006, 78-79.)

Jotta saadaan selville, miten yhteiset palaverit onnistuvat ja mitä niiltä odotetaan, tulee *osallistujien arvioida palavereja*. Arvioinnissa voi kiinnittää huomiota esimerkiksi kommunikaation tehokkuuteen, asioiden valmisteluun ja esittämiseen, ajankäyttöön ja puheenjohtajan toimintaan. Osallistujien avoimen palautteen ja kehitysehdotusten mukaan tiimipalavereja voidaan jatkossa parantaa. (Heikkilä 2002, 238.) Skyttän (2005, 145) mukaan tiimin olisi syytä arvioida palaverejaan pari kertaa vuodessa.

Palaveriinkin liittyy myös erilaisia rooleja, joiden vastuunkannosta tiimin tulisi yhdessä sopia. Keskeisin rooli on palaverin vetäjän tai puheenjohtajan rooli. Lisäksi olisi hyvä sopia muistiontekijän rooli, sillä useimmiten palaverin pääkohdat ja ratkaisut on syytä kirjata ylös. Kolmas tärkeä rooli on ajankäytön tarkistaja, joka seuraa esimerkiksi alkoiko palaveri ajallaan ja informoi palaverin aikana siitä, kuinka paljon aikaa on vielä jäljellä. Kaikkia näitä rooleja olisi hyvä kierrättää tiimin jäsenten kesken joko palaverista toiseen tai yhteisesti sovitun ajanjakson kuluttua. Kun jokainen vuorollaan vetää palaveria, oppii ymmärtämään tämän roolin tärkeyden ja haasteet sekä löytää uutta näkökulmaa myös osallistujan rooliin. (Huhtinen 2002, 103; Skyttä 2005, 143-144; Surakka 2006, 51)

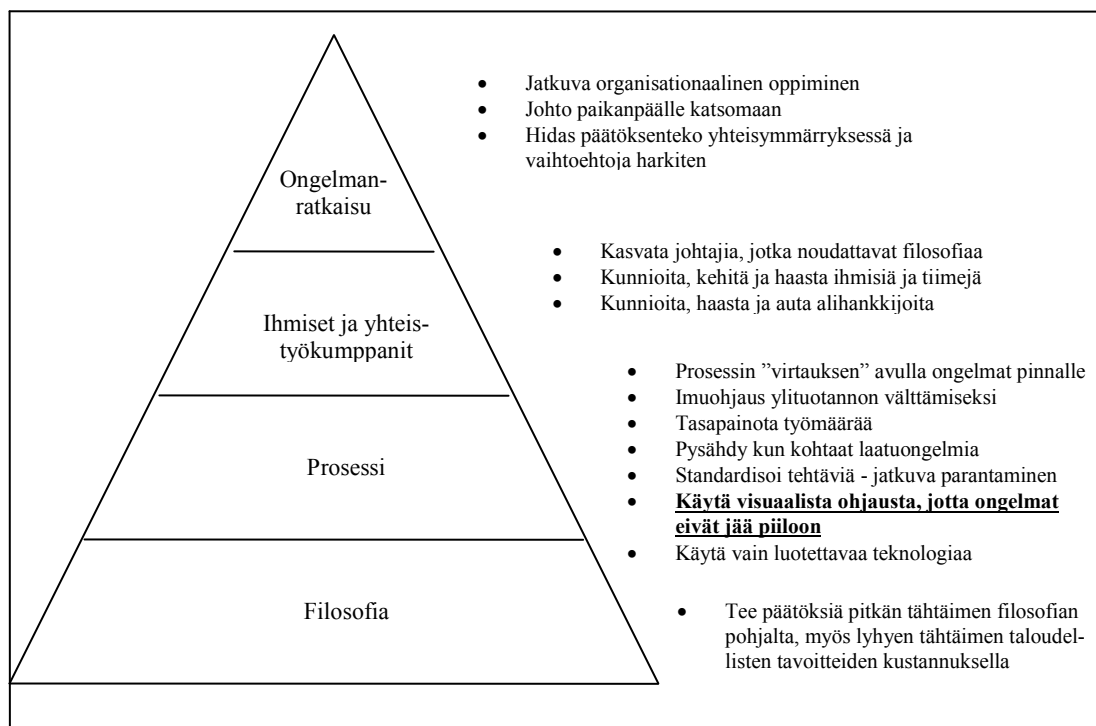
Organisaatiokulttuurilla on voimakas vaikutus kommunikointiin ja esimerkiksi siihen, mihin palavereissa saa ottaa kantaa. Organisaation ilmaistut toimintaperiaatteet, kuten strategia ja arvot, ohjaavat työyhteisöä tiettyyn suuntaan toiminnassa. Organisaatioissa on kuitenkin myös piileviä odotuksia, jotka saattavat olla ristiriitaisia ilmaistujen arvojen kanssa. Nämä odotukset ovat muotoutuneet koko organisaation historian ajan ja niitä pidetään itsestään selvinä ja ne ovat vaikeasti havaittavissa.

Piilevät odotukset vaikuttavat esimerkiksi ilmapiiriin ja palaverien muodollisuuteen usein enemmän kuin ilmaistut toimintaperiaatteet. Organisaation yhteisten piirteiden lisäksi voi esimerkiksi eri yksiköissä olla myös erilaisia alakulttuureita, jotka osaltaan vaikuttavat palaverikäyttäytymiseen. Aikaisemmat menettelytavat ja kokemukset synnyttävät palaverin osallistujissa aina odotuksia ja tottumuksia. Palaverien tehotomuus ei yleensä johdu sen osallistujista, vaan liittyy niihin odotuksiin ja käyttäytymistapoihin, jotka organisaatiossa ovat muodostuneet. Kun palavereja aletaan kehittää, on oltava tietoinen kaikista työyhteisön jäsenten toimintatapoihin vaikuttavista kulttuurisista tekijöistä. Palavereissa ryhmän vuorovaikutus ei ole hallitsematon asia, vaan sitä voidaan kehittää esimerkiksi opettelemalla kommunikaatiotapoja. (Surakka 2006, 19-22, 89.)

5.3 Toiminnanohjaustaulut

Viittasin jo tiimityötä koskevan luvun ensimmäisessä kappaleessa Japanin Toyotan tehtaisiin, joita voidaan pitää tehokkaan tiimityön edelläkävijöinä. Myös toiminnanohjaustaulu tai alun perin prosessinohjaustaulu (Takt Board) on Toyotan tehtaiden ”Lean”-ajattelusta lähtöisin. Alkuperäinen sana ”takt” tulee saksan kielestä ja tarkoittaa metronomia, eli taulun avulla ikään kuin tahditetaan työntekoa. Lean-filosofia on siis lähtenyt teollisesta valmistuksesta, mutta sen periaatteita on sovellettu myös useilla palvelualoilla, kuten terveydenhuollossa, pankeissa ja vähittäiskaupassa. Toyotan menestystä on käsitelty monissa kirjoissa, joissa menestyksen todetaan olevan usean tekijän summa. Siihen ovat vaikuttaneet muun muassa Toyotan kyky kehittää johtajuutta, tiimejä ja kulttuuria, laatia strategioita, rakentaa suhteita tavarantoimittajiin ja ylläpitää oppivaa organisaatiota. Näiden ohella Toyota on tuonut kuuluisaksi erilaisia työkaluja ja laadunparannusmenetelmiä avuksi operaatioihin. Toiminnanohjaustaulut ovat yksi näistä Lean-työkaluista. (George 2003, johdanto, 41; Liker 2006, 6.)

Liker (2006, 6) kuvaa Toyotan neljän periaateluokan mallin, johon hän on lisännyt erikseen vielä 14 Toyotan periaatetta (Kuvio 7).



Kuvio 7. Toyotan neljän periaateluokan malli

Toiminnanohjaustaulut ovat yksi visuaalisen ohjauksen työkaluista, eli ne löytyvät kuviosta ”prosessi” periaatteen alta. Kokonaisuudessaan Lean-ajattelussa merkittävää on muun muassa tiimityö, kommunikaatio, resurssien tehokas hyödyntäminen, jatkuva parantaminen sekä lisä-arvoa tuottamattomien toimintojen ja jätteen minimointi. (Womack, Jones & Roos 1991, johdanto). Kaiken kaikkiaan Lean-ajattelu on kuitenkin niin kattava oma filosofiansa, että sen lähempään tarkasteluun en tässä työssä voi ryhtyä.

Nordeassa Lean-toimintatapaa alettiin soveltaa ensikerran vuoden 2004 lopulla. Tavoitteena oli alun perin parantaa kustannustehokkuutta ja pitää kulut hallinnassa. Pian kuitenkin huomattiin, että Leanin avulla voitaisiin auttaa myös kasvuun keskittyvän työkuulttuurin vahvistamista ja sitä kautta parantaa kykyä mukautua muutoksiin nopeasti ja lisätä joustavuutta. Leanin innostamana pyritään nyt kannustamaan henkilöstöä esittämään uusia ideoita työskentelytapojen parantamiseksi, josta henkilöstön lisäksi hyötyvät myös asiakkaat. Jatkuvaan parantamiseen pyrkivä yrityskulttuuri pystyy parantamaan tuottavuutta ja täyttämään paremmin asiakkaitten vaatimukset. Leanin työskentelymenetelmien avulla pyritään myös vapauttamaan entistä enemmän aikaa asiakkaille. Lean-toiminta ei merkittävästi poikennut aikaisemmista toimintatavoista, mutta sen avulla työskentelytavoista on saatu yhteneviä ja järjestelmällisiä. (Kromann 2006, 10-11.)

Lean-filosofian mukaan visuaalista ohjausta käytetään, jotta ongelmat eivät jäisi piiloon vaan ne huomattaisiin jo ennen kuin ongelma pulpahtaa pinnalle. Visuaalisten ohjainten tavoitteena on, että yhdellä silmäyksellä pystytään näkemään, kuinka työ pitäisi tehdä ja poikkeako se standardista. Esimerkiksi juuri palaveritilan seinillä olevien viestintävälineiden kaavioiden ja diagrammien tulisi yhdellä vilkaisulla kertoa työtehtävien etenemiselle olennaisia tietoja, kuten ollaanko aikataulusta edessä vai jäljessä tai onko tullut uutta informaatiota. Kuvat, värit, kaaviot, kirjoitettu teksti ja muut nähtävät asiat tukevat oppimista, sillä kuva hahmotetaan kokonaisuutena (Huhtinen 2002, 124). Työntekijät, jotka haluavat tehdä hyvää työtä, näkevät välittömästi miten työ sujuu. (Liker 2006, 149-152.) Toiminnanohjaustaulut Nordeassa kuvastavat hyvin visuaalisten ohjainten yleisiä käyttötarkoituksia.

Toiminnanohjaustaulun rakenne

Usein monimutkaisista tietokonejärjestelmistä huolimatta päivittäistä työtä hallitsevat avaintyökalut ovat hyvin toteutetut visuaaliset hallintatyökalut. Visuaalisten ohjainten tulee olla hyvin suunniteltuja, jotta niiden tiedot voidaan ymmärtää välittömästi. Yhteinen ohjaustaulu on esimerkiksi sähköpostilla levitettävää informaatiota parempi siksi, että ohjaustaululla asiaa käsitellään yhdessä jolloin asiasta kommunikoidaan paremmin ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Prosessi- tai toiminnanohjaustaulun rakenne tulee muokata juuri omaan organisaatioon sopivaksi, jotta sillä saavutetaan parhaat hyödyt. Ohjaustaulun tulee olla sellainen, että jokainen tiiminjäsen pystyy ja osaa käyttää sitä. Hyvän visuaalisen ohjausjärjestelmän on todettu kasvattavan tuottavuutta, parantavan turvallisuutta, pienentävän kustannuksia ja antavan työntekijöille enemmän hallintaa työympäristöön. (Liker 2006, 152-158.)

Liker (2006, 154) esittelee prosessinohjaustaulun Toyotan varaosavarastolta (Kuvio 8). Joka aamu tietokone lajittelee päivän varaosatilaukset ja työnjohtaja täyttää ohjaustaulut sen mukaan. Tiedot kirjoitetaan käsin huopakynällä valkoisille tauluille, joita sijaitsee ympäri suurta varastorakennusta. Juuri kyseisen varaston tarpeisiin luotu taulu sisältää suuren määrän tietoa ja havainnollistaa, miten visuaalinen ohjaus tahdittaa työtä ja valvoo etenemistä.

Prosessinohjaustaulu							
Aika	hlö 1	hlö 2	hlö 3	hlö	Suunn. Yht.	Suunn. Yht.	Kommentit
7:20					12 12	12 12	
8:20					12 24	12 24	
9:35					11 35		
10:35					12 47		
12:20					12 59		
13:20					12 71		
							Tämän päivän osat
							Erät
							Hakutahti
							Miesvahvuus

Kuvio 8. Prosessinohjaustaulu Toyotan varaosavarastossa

Toyotan varaosavaraston prosessinohjaustaulu on vain esimerkki ohjaustauluista. Tärkeää on löytää taululle juuri ne tiedot, jotka ovat merkittäviä omassa organisaatiossa omalle tiimille. Kohdeyritys Nordeassa pidettiin tärkeänä, ettei heidän toiminnanohjaustaulunsa koostumus pääse julkisuuteen, joten minun oli poistettava se, kuten myös tietyt taulun käyttöä koskevat periaatteet, tästä opinnäytetyöni julkisuuteen jäävästä versiosta.

6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Kohdeyritys Nordeassa otettiin vuoden 2007 aikana käyttöön uudet toiminnanohjaus-
taulut osana uudistettua konttorien päivittäistä toiminnanohjausta. Toiminnanohjaus-
taulujen tavoitteiden toteutumista tai henkilöstön suhtautumista niihin ei vielä ole
tutkittu, joten päädyin tekemään opinnäytetyöni näitä asioita tutkien. Tutkimukseni
suoritin Uudenkaupungin, Laitilan ja Rauman konttoreissa. Tutkimus koostui kah-
desta osasta, kesäkuussa 2008 lähetin yhteensä kuudellekymmenelle näiden kolmen
konttorin henkilöstön jäsenelle kyselylomakkeen, jonka lisäksi tein heinä- ja elokuun
2008 aikana sekä henkilöstön jäsenille että esimiehille yhteensä kahdeksan teema-
haastattelua. Kyselyt lähetin vastaajille sähköpostilla, jossa kehotin heitä tulostamaan
kyselyn paperille ja palauttamaan sen minulle Nordean kirjekuoressa sisäisen postin
mukana, jolloin vastaajalle itselleen ei aiheutunut kyselyyn vastaamisesta minkään-
laisia kuluja. Teemahaastattelut tein heinä-elokuussa 2008 menemällä itse paikan
päälle jokaiseen konttoriin.

Sekä henkilöstölle osoittamani kyselylomakkeet että henkilöstön ja esimiesten haas-
tattelut noudattavat kaikki samaa asia-rakennetta kuin työni teoriaosa. Tästä syystä
käsittelen tutkimustuloksissa näitä kaikkia rinnakkain ja toisiaan täydentävinä. Tä-
män lisäksi olen käyttänyt esimiesten haastatteluista keräämiäni tietoja hyväksi jo
teoriaosuudessa. Tutkimustulosten alkuun selvitän sekä kyselyyn vastanneiden että
haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden taustatiedot, jonka jälkeen käsittelen tu-
loksia noudatellen teoriaosan rakennetta.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategiani on muodoltaan *soveltava tutkimus*, eli sillä pyritään johonkin
käytännön tavoitteeseen. Soveltavan tutkimuksen avulla haetaan uutta tietoa, joka
auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään kei-
noja ongelmista selviämiseen. Soveltavan tutkimuksen tunnusmerkkejä on myös
esimerkiksi se, että tutkimus on tarkasti aikaan sidottu ja asiakkaalle eli tilaajalle

suunnattu. Tutkimukseni voidaan luokitella myös *survey-tutkimukseksi*, jossa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tyypillisessä survey-tutkimuksessa tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä, joilta kerätään aineisto yleensä kyselylomaketta tai haastatteluja apuna käyttäen. Kerätyn aineiston avulla pyritään esimerkiksi vertailemaan ja selvittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 19 ja 129-130.)

Tutkimukset voidaan jaotella myös *kvantitatiivisiin* (määrällisiin) ja *kvalitatiivisiin* (laadullisiin) tutkimuksiin. Näiden kahden suuntauksen eroista on keskusteltu pitkään ja jotkut pitävätkin määritelmiä hyvin epäselvinä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä voidaan kuitenkin pitää muun muassa perustuvuutta aikaisempiin teorioihin ja johtopäätöksiin, käsitteiden määrittelyä, määrällistä ja numeraalista mittaamista, aineiston saattamista tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien tekoa havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruutapoihin puolestaan yhdistetään yleensä ei-numeraalisia piirteitä, kuten suulliset selonteot, haastattelut, havainnointi ja kenttätutkimukset. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaisempaa tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on lähinnä kerätä tietoa, kun kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tietoa pyritään myös ymmärtämään syvemmin ja analysoimaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 131-160.) Käytin opin- näytetyössäni sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

6.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Valitsin opinnäytetyöhöni käytettäväksi kahta eri tiedonkeruumenetelmää, kyselyä ja teemahaastattelua. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa aineistoa kerätään tietystä ihmisjoukosta poimituilta yksilöiltä standardoidusti, eli kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla kysyttynä. Kyselyn avulla tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita. Aineiston käsittely ja analysointi myös onnistuu tietokoneella nopeasti ja surveyn avulla kerätty aineisto käsitelläänkin yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimusta voidaan kuitenkin pitää myös melko pinnallisena, eikä voida varmistua esimerkiksi siitä miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaaji-

en mielestä olleet tai kuinka hyvin vastaajat ovat ylipäättään perillä alueesta jota kysely käsittelee. Joissakin tapauksissa kyselyn ongelmakohdaksi saattaa myös muodostua kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 188-190.) Valitsin kyselyn osaksi opinnäytetyötäni siksi, että sen avulla saisin mahdollisimman monen henkilön mielipiteen selville mahdollisimman monesta asiasta. Lähetin kolmen konttorin henkilöstölle yhteensä 60 kyselyä, joihin yhden muistutusviestin jälkeen sain yhteensä 36 vastausta. Vastausprosentiksi muodostui täten 60. Kirjallisuudessa luotettavan kyselytutkimuksen vastausprosentin vaatimus vaihtelee, mutta esimerkiksi Babbien (1990, 182) mukaan 50% voidaan pitää riittävänä analyysia ja raportointia varten, 60% hyvänä ja 70 % erittäin hyvänä vastausprosenttina. Tämän määritelmän mukaan opinnäytetyöni kyselyn vastausprosentti on siis hyvä ja suhteellisen luotettava. Eri konttorien kesken vastausprosentit vaihtelivat, Udestakaupungista kaikki 14 kyselyn saanutta myös vastasivat siihen, eli vastausprosentti oli 100. Raumalla vain 16 yhteensä 35:stä kyselyn saaneesta vastasi, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46 ja Laitilassa 11:stä kyselyn saaneesta vastasi 6, jolloin vastausprosentti oli siellä 55. Sekä Rauman että Laitilan tuloksia voidaan pitää lähinnä suuntaa antavina. Uskon Uudenkaupungin konttorin korkean vastausprosentin johtuvan siitä, että olin konttorin henkilöstölle työntekijänä jo ennestään tuttu.

Kyselylomakkeeni koostui ensimmäisen sivun taustatietojen selvittämisen lisäksi 61 kysymyksestä. Kysymykset olivat tyypiltään asteikkoihin perustuvia, joissa jokaisen väittämän jälkeen vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoista sen, mikä parhaiten kuvaa hänen mielipidettään esitetystä väittämästä. Asteikoksi valitsin viisiportaisen asteikon, jossa vaihtoehto 1 merkitsi että vastaaja on väittämän kanssa täysin eri mieltä ja vaihtoehto 5:n valinnut vastaaja taas oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vaihtoehto 3 merkitsi neutraalia kantaa väitteeseen.

6.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kyselyn vastauksia syventääkseni tein kahdeksan teemahaastattelua. Kolme haastatteluvasta oli esimiehiä ja viisi henkilöstön jäseniä. Suoritin haastattelut yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa pystyin vielä selventämään ja syventämään kyselyiden tuloksia, sekä löytämään motiiveja tulosten takana.

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun etu muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden on se, että haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelutavalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita monipuolisesti ja lisäkysymysten avulla vastauksista saadaan selventävämpiä ja syvempiä kuin esimerkiksi kyselylomakkeen vastauksista. Teemahaastattelu määritellään puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Tämä tarkoittaa, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat, mutta kuten strukturoidussa haastattelussa olisi tapana, teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Se ei kuitenkaan ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä vie toisaalta enemmän aikaa kuin kysely, varsinkin, jos keskustelu ajautuu itse aiheen kannalta epäoleellisiin seikkoihin. Ratkaisevaa on, miten haastatteliija osaa tulkita haastateltavan vastauksia ottaen huomioon myös kulttuuriset merkitykset haastateltavan käyttäytymisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Hirsjärvi ym. 2007, 199-204.)

Jokainen haastateltava suostui haastattelujen tallentamiseen kasettinauhuria ja mikrofonia apuna käyttäen. Jokainen myös suostui siihen, että haastateltavien nimet saa julkaista työssä ja vastaukset saa julkaista nimettöminä. Kaikki haastattelut ja niiden taltiointi sujuivat ongelmitta lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka aikana viereisen tietyön aiheuttaman melun takia en ollut huomannut kasetin puolen loppumista. Tämän takia haastattelusta jäi taltioimatta pari minuuttia, mutta en koe sen häiritsevän haastattelujen analysointia.

6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, sillä vaikka virheitä pyritäänkin välttämään, voivat tulosten luotettavuus ja pätevyys kuitenkin vaihdella. Tutkimuksen *reliabilitydella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksia voidaan pitää reliabeleina esimerkiksi kun kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai kun samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Opinnäytetyöni toistettavuus olisi kyselylomakkeiden osalta melko hyvä, sillä tulokset olisivat varmasti lähes samanlaiset, jos kysely suoritettaisiin uudestaan saman konttorin jäsenille. Muille Nordean konttoreille ei tutkimustuloksia sen sijaan voi suoraan yleistää. Opinnäytteeni case toki koskeekin vain näitä kolmea konttoria, eli sen tarkoitus ei olekaan olla yleistävä. Teemahaastattelujen osalta reliaabelius on heikompi, sillä haastattelut koskivat sen verran pientä joukkoa konttorien henkilöstöstä. Toisaalta haastateltavat oli koottu tasaisesti eri konttoreista ja eri tiimeistä, joka mahdollistaa eri näkökantojen esilletulon mahdollisimman hyvin. Ajallisesti suoritin kaikki haastattelut viikon sisällä 30.7.2008 – 6.8.2008, joten mitään mielipiteisiin vaikuttavia muutoksia ei siinä ajassa ehtinyt tapahtua.

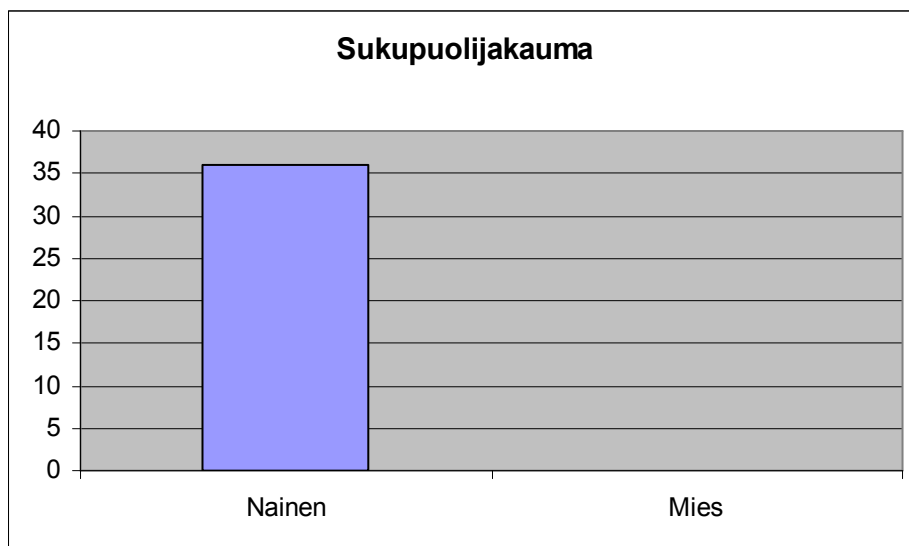
Toinen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytettävä käsite on *validius*, jolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validissa tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kohdalla vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkija on ne tarkoittanut. Kun tutkija kuitenkin edelleen käsittelee vastaukset oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisina, ei tuloksia voida välttämättä pitää pätevinä. Toisaalta validiteetin puuttuminen voi merkitä sitä, ettei tutkimuksessa ole tutkittu niitä asioita joita teoriaosan mukaan oli tarkoitus tutkia, eli empiiriset havainnot ovat menneet teorian vierestä. Tutkimuksen pätevyyttä on vaikea korjata jälkeenpäin, joten se tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228; Uusitalo 1995, 84-86; Vilka 2005, 161.) Tutkimukseni validius oli mielestäni hyvä, sillä sekä kyselylomakkeiden että teemahaastattelujen aiheet olivat suoraan teoriaosasta koottuja, eli teoria ja empiria kulkivat käsikädessä. Kyselylomake oli tosin melko pitkä, joten vastaajien keskittyminen on saattanut heikentyä loppua kohden.

Omaa objektiivisuuttani tutkijana on saattanut heikentää se, että olen itse työskennellyt Nordean Uudenkaupungin konttorissa. Olin näin ollen siis jo ennen tutkimuksen suorittamista tietoin toiminnanohjauksen käytännöistä Uudenkaupungin konttorissa, mutta en Rauman tai Laitilan konttoreissa. Myös Uudenkaupungin konttorin henkilöstön yleinen suhtautuminen uuteen toiminnanohjaukseen on saattanut vaikuttaa ennakoasenteisiini, mutta pyrin kuitenkin tarkastelemaan ja analysoimaan tuloksia mahdollisimman objektiivisesti.

7. TUTKIMUSTULOKSET

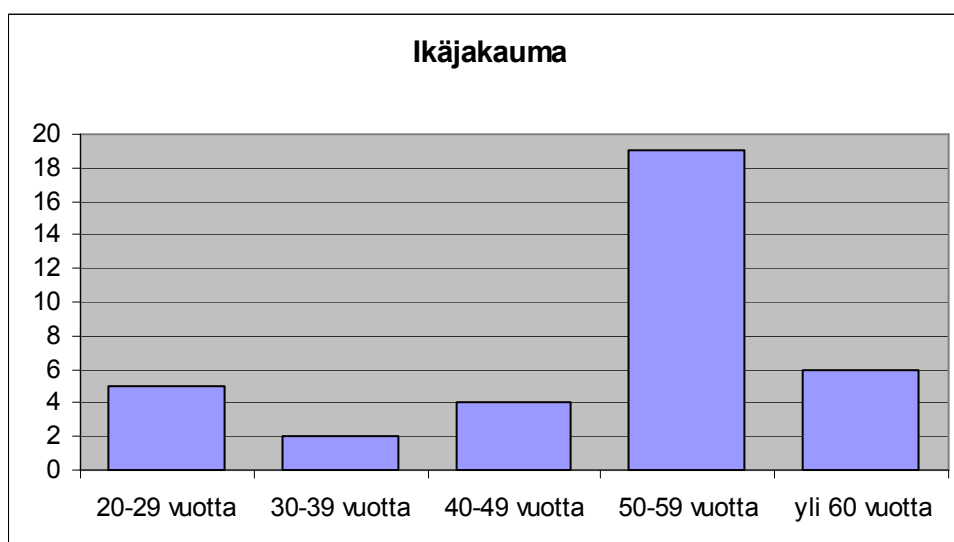
7.1 Kyselylomakkeeseen vastanneiden työntekijöiden taustatiedot

Tutkimukseen liittyneen kyselylomakkeen (Liite 1) lähetin yhteensä kuudellekymmenelle henkilöstön jäsenelle, joista sain takaisin 36 vastausta. Vastaajien sukupuoli-jakauma oli mielenkiintoinen, joskin pankkimaailmassa tyypillisesti havaittavissa. Kaikki 36 vastaajaa olivat nimittäin naisia (Kuvio 9).



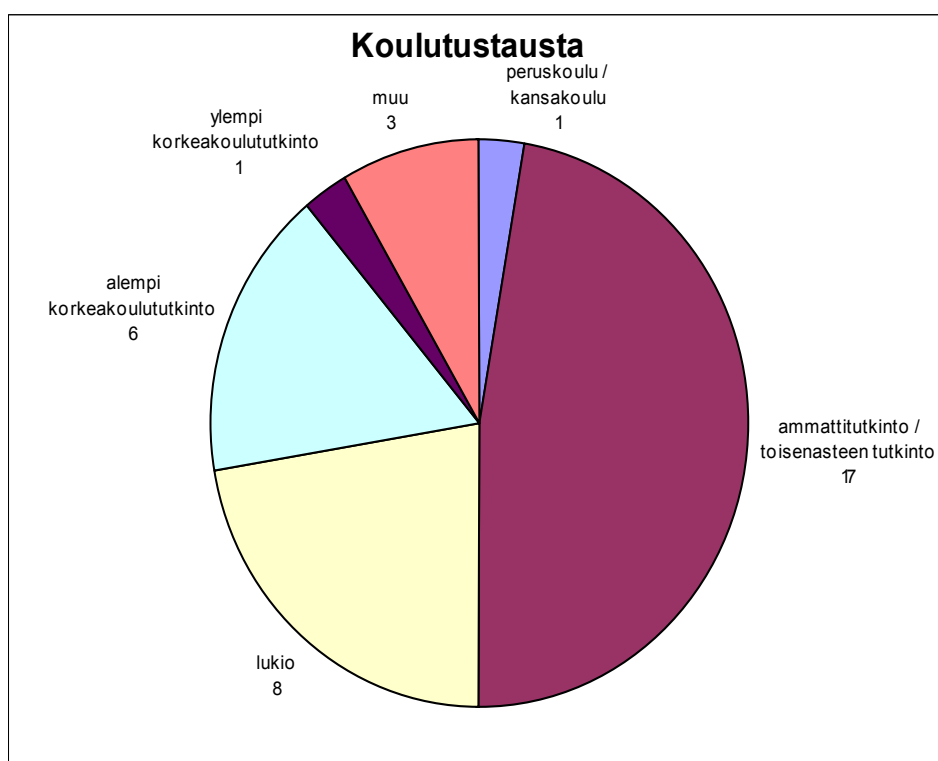
Kuvio 9. Kyselylomakkeeseen vastanneiden sukupuolijakauma

Myös toinen taustatekijä, vastanneiden ikäjakauma (Kuvio 10.), kertoo paljon pankkimaailmassa vallitsevasta tilanteesta. Suuri osa pankkilaisista nimittäin on jo iäkäämpää väestöä, joka asettaa haasteita rekrytoinnille tulevaisuudessa. Yli puolet, eli 19 vastaajaa, oli 50-59 vuotiaita, joille eläkkeelle jääminen todennäköisesti tulee ajankohtaiseksi ensi vuosikymmenen aikana. Yli 60-vuotiaita oli vastanneista kuusi. Alle 50-vuotiaiden osuus oli kokonaisuudessaan vain yksitoista henkilöä eli 30,5% vastanneista ja alle 30-vuotiaiden osuus vain viisi henkilöä eli 14% vastanneista.



Kuvio 10. Kyselylomakkeeseen vastanneiden ikäjakautuma

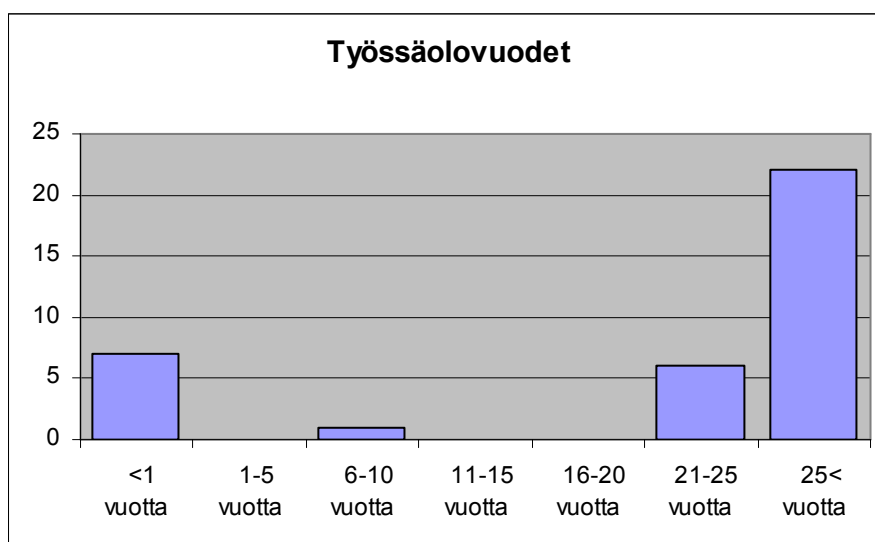
Koulutustausta (Kuvio 11) osoitti ammatti- tai toisen asteen tutkinnon olevan henkilöstön keskuudessa yleisin (17 kpl). Lukio oli toiseksi yleisin koulutus (8 kpl) ja alempi korkeakoulututkinto kolmanneksi yleisin (6 kpl). Vain yhdellä oli taustallaan pelkkä peruskoulu tai kansakoulu ja vain yhdellä oli suoritettuna ylempi korkeakoulututkinto. Sarakkeessa ”muu” on kolme vastaajaa, jotka ilmoittivat koulutustaustakseen vanhan koulutusjärjestelmän mukaisen keskikoulun.



Kuvio 11. Kyselylomakkeeseen vastanneiden koulutustausta

Viimeisenä taustatekijänä henkilöstön kyselylomakkeessa kysyin työssäolovuosia Nordeassa tai sen edeltäjissä (Kuvio 12). Nämäkin tulokset kertovat osaltaan henkilöstön iästä, sillä jopa 61 % eli yhteensä 22 vastaajista kertoi olleensa palveluksessa vähintään 25 vuotta. Toisaalta tämä kertoo tietysti myös pitkästä kokemuksesta ja alan osaamisesta.

Yhteensä seitsemästä alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon koulutustaustakseen ilmoittaneista vastaajista viisi oli työskennellyt Nordeassa korkeintaan vuoden, joten korkeammin koulutettujen osuuden voidaan tutkimuksen ajankohdan ja kyseisten vastaajien iän perusteella olettaa koostuvan lähinnä kesätyöntekijöistä tai juuri vakituiseen työsuhteensa aloittaneista henkilöistä.



Kuvio 12. Kyselylomakkeeseen vastanneiden työssäolovuodet Nordeassa tai sen edeltäjissä

7.2 Haastateltavien työntekijöiden ja esimiesten taustatiedot

Kyselylomakkeiden tulosten syventämiseksi tehtyjen kahdeksan teemahaastattelun haastateltavista kolme oli esimiehiä ja viisi henkilöstön jäseniä. Haastateltavat valittiin konttoreissa sattumanvaraisesti, mutta kuitenkin niin, että mahdollisimman moni eri tiimi tulisi edustetuksi haastatteluissa. Haastateltavat esimiehet määräytyivät sen mukaan, ketkä sattuiivat olemaan konttorissa paikalla kesälomien aikana. Uudessa-kaupungissa valitsin itse haastateltavat henkilöstön jäsenet eri tiimien sisältä, Laitilan

konttorissa haastateltava henkilöstön jäsen arvottiin paperilappujen avulla ja Raumalla apulaisjohtaja Eeva-Liisa Luukkonen oli valinnut haastateltavat minulle valmiiksi. Luukkonen perusteli valintansa minulle niin, että hän oli valinnut mahdollisimman puheliaita ja ulospäin suuntautuneita henkilöitä, joilta uskoi minun saavan tarvittavia vastauksia. Toisaalta henkilövalinnat olivat kiinni myös siitä, kenen kalenteriin haastattelut saatiin kyseiselle päivälle mahtumaan. Uskon, etteivät haastatteluvalinnat vaikuttaneet tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi.

Haastatteluihin osallistuneet esimiehet:

Katriina Norberg, palvelupäällikkö, Uusikaupunki. 30.7.2008.

Yrjö Kuupakko, konttorinjohtaja, Laitila. 31.7.2008.

Eeva-Liisa Luukkonen, apulaisjohtaja, Rauma. 6.8.2008.

Haastatteluihin osallistuneet henkilöstön jäsenet:

Annikki Torppa, palveluneuvoja, Uusikaupunki. 30.7.2008.

Anneli Heikola, henkilökohtainen pankkineuvoja, Laitila. 31.7.2008.

Anneli Itäluoto, yrityksen pankkineuvoja, Uusikaupunki. 31.7.2008.

Outi Ellmen, palveluneuvoja yritysasiakkaat, Rauma. 6.8.2008.

Eija Paavola, henkilökohtainen pankkineuvoja, Rauma. 6.8.2008.

Kuten haastateltavien esittelyistä on havaittavissa, on heillä kaikilla takanaan vankka kokemus työskentelystä pankkimailmassa. Kokemuksensa ansioista he ovat myös hyviä vastaajia kyseltäessä uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä, sillä he ovat nähneet monta entistä järjestelmää ja pystyvät siten vertaamaan niin uuden järjestelmän hyviä kuin huonojakin puolia aikaisempiin järjestelmiin.

7.3 Tiimityöskentely

Henkilöstölle osoittamieni kyselylomakkeiden ja esimiesten sekä henkilöstön jäsenten teemahaastattelujen aihe-alueet noudattivat kaikki samaa rakennetta kuin työni teoriaosa, joten käsittelen sekä kyselyn että haastattelujen tuloksia rinnakkain toisiinsa täydentävinä.

Ensimmäiseksi selvitin yleisiä mietteitä tiimityöskentelystä ja suhtautumisesta siihen. Kokonaisuudessaan suhtautuminen tiimityöskentelyyn oli hyvin positiivista niin kaikkien haastateltavien esimiesten kuin henkilöstön jäsentenkin mielestä. Haastattelujen työntekijöiden mukaan tiimityöskentely näkyy muun muassa yhteistyön ja asiantuntemuksen lisääntymisenä, työntekijöiden osaamispohjan laajenemisena, pyrkimyksenä työnkiertoon, palaverimuotojen muuttumisena tiimikohtaisiksi ja ongelmien yhdessä ratkomisena. Myös vastuun kantaminen omasta työstä on lisääntynyt tiimityöskentelyn mukana. Eräskin haastateltava työntekijä sanoi: *”...tiimit on kuitenkin vähän pienempiä ryhmiä niin se on... yhteisö on semmonen et siin on tavallaan helpompi jokasen osallistua siihen, kuin sit taas jos kaikki olis vaan yhtä ni sit ei ehkä niin kokis et täs nyt täytyy kans oman kortensa kantaa kekoon”*.

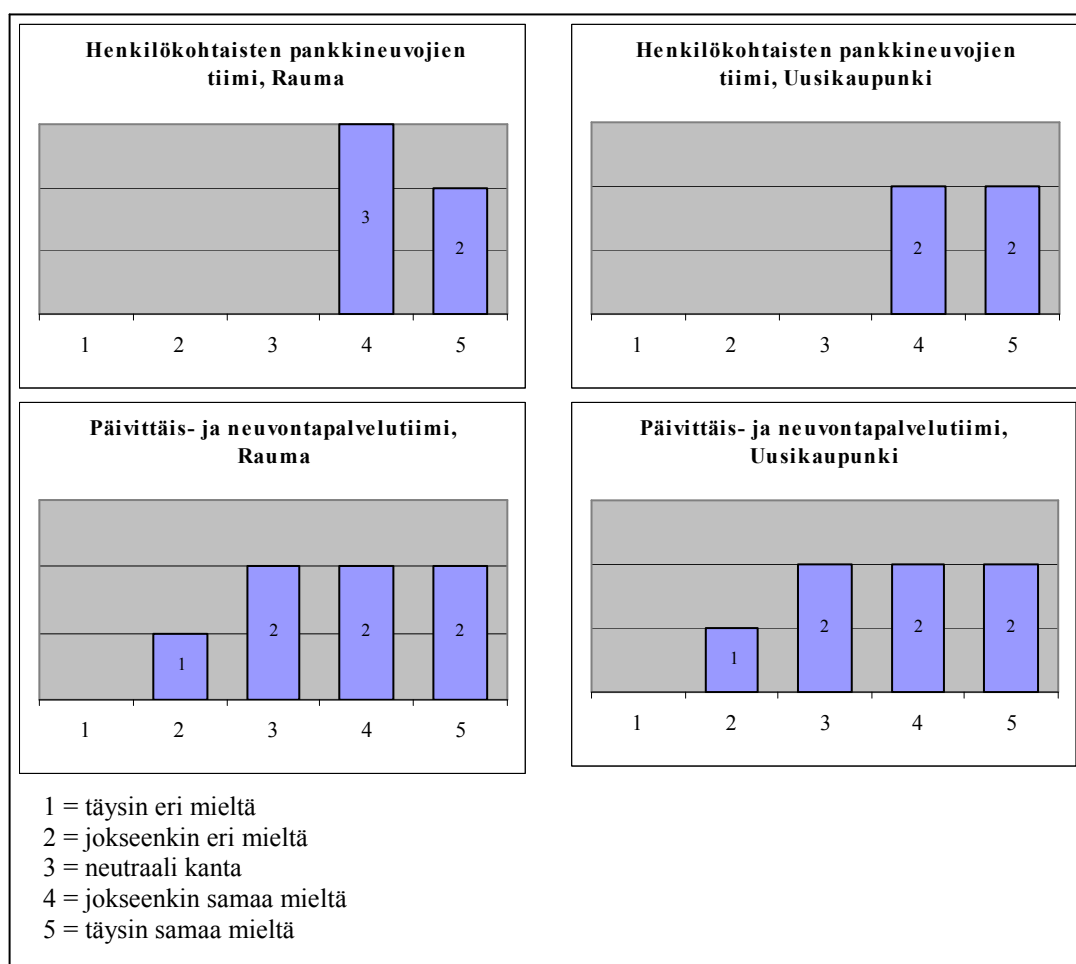
Kyselyn perusteella henkilöstö on kokonaisuudessaan hyvin tietoinen kaikkien tiimin jäsenten taidoista, ja taitojen ja tietojen myös koetaan riittävän tiimin tehtävien suorittamiseen. Kun omat taidot eivät riitä, saa niin tiimin, konttorin kuin koko organisaation sisälläkin apua pyydetessä. Varsinkin Rauman henkilökohtaisten pankkineuvojien tiimissä (HPN-tiimissä) toisten tiimiläisten auttaminen vaikuttaa olevan erinomaista, sillä kaikki viisi vastannutta vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän *”Tiimin jäsenet saavat aina tarvittaessa tukea toisilta jäseniltä”* kanssa. Myös kaikissa muissa tiimeissä väittämän kanssa oltiin jokseenkin tai täysin samaa mieltä, paitsi Rauman yritystiimissä, jossa kaksi vastaajaa otti väitteeseen neutraalin kannan. Kun oma tai tiimin osaaminen ei riitä, voidaan haastateltujen mukaan turvautua esimerkiksi eri asiantuntijoiden, puhelinneuvonnan tai Intranetin apuun. Työntekijät myös tietävät, mitä kautta mitäkin tietoa kannattaa ryhtyä hakemaan. Uutta asiaa tulee kuitenkin esimerkiksi Intranetiin ja sähköpostiin niin paljon, että oma kapasiteetti tulee jo jossain vaiheessa vastaan. Eräs haastateltava totesikin, että johdolta saadaan liian vähän apua uuden oppimiseen, kaikki pitäisi vain lukea itse Intranetistä.

Kyselyn 36 vastaajasta 29 oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”*Selkeät ja konkreettiset tavoitteet ohjaavat tiimimme toimintaa*”. Täysin samaa mieltä vastaajista oli kuitenkin vain kolme sen asian suhteen, että tiimi yleensä myös saavuttaisi asetetut tavoitteet. Kappale- tai euromääräiset myyntitavoitteet ovat kyllä siis ymmärrettäviä, mutta vastaajien mielestä liian suuria. Haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet tavoitteita yleisesti ottaen ahdistavina. Tiimeille asetetut tavoitteet tai henkilökohtaisen asiakaskunnan omaaville työntekijöille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet on johdettu suuremmista koko organisaation tavoitteista, eikä niissä haastateltujen työntekijöiden mukaan ole paljoa keskustelun varaa. Tiimityön periaatteiden mukaan tavoitteet tulisi asettaa yhdessä henkilöstön kanssa, jotta se myös sitoutuisi niihin. Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöstön jäsenistä kertoi esimiehen seuraavan tavoitteiden toteutumista säännöllisesti. Varsinkin Uudenkaupungin HPN-tiimin neljästä vastanneesta kaikki olivat täysin samaa mieltä väittämän ”*Esimies seuraa tiimimme tavoitteiden toteutumista säännöllisesti*” kanssa. Tavoitteisiin sitoutuminen ja niistä vastuun kantaminen oli kyselyn perusteella sekä Uudenkaupungin että Rautan konttoreissa huomattavasti parempaa HPN-tiimeissä kuin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeissä. Tämä on uskoakseni peräisin siitä, että HPN-tiimin henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on henkilökohtaiset tavoitteet, kun taas päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeillä on tiimitavoitteet. Yrityspalvelutiimien vastaukset sijoittuivat näiden välimaastoon. Laitilan konttorin ainoassa tiimissä tavoitteisiin sitoutuminen ja vastuun ottaminen näyttäisi olevan parhaalla mallilla, sillä Laitilan kuudesta vastaajasta viisi oli täysin samaa mieltä ja yksi jokseenkin samaa mieltä sekä ”*Jäsenet ovat sitoutuneet tiimimme tavoitteisiin*”, että ”*Tiimissä kaikki kantavat vastuuta tavoitteiden toteutumisesta*” väitteiden kanssa.

Organisaation virallisten arvojen tulisi olla tiimityön periaatteiden perustana, mutta niiden saaminen osaksi jokapäiväistä työtä saattaa olla hyvinkin haasteellista (Skyttä 2005, 66-71). Henkilöstön haastattelujen perusteella Nordean kolme arvoa *Erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat* ja *yksi Nordean joukkue* ovat kuitenkin juurtuneet henkilöstöön, eivätkä siis ole pelkkää sanahelinää. Arvoja ei haastateltavien mukaan useinkaan mieti päivittäisen työn yhteydessä, mutta ne on omaksuttu luonnollisina periaatteina eivätkä ne ole ristiriidassa työn toteuttamisen kanssa. Arvot näkyvät muun muassa haluna tuottaa asiakkaille hyviä kokemuksia, erään haastateltavan mukaan tyytyväinen asiakas antaa itsellekin paljon. Samalla hän kuitenkin toi

esiin pelon siitä, että koska organisaation johdon velvoittamana nykyisin joutuu tuuttamaan asiakkaille liikaa esimerkiksi tiettyä tuotetta, saattaa hyväkin asiakaskoh-
taamistilanne mennä pilalle. Lisäksi arvot näkyvät esimerkiksi tunteena yhdestä suu-
resta Nordean ”joukkueesta”, jossa apua saa muilta ja myös itseään pystyy kehittä-
mään. Erään haastateltavan mukaan joukkuehenkeä pyritään kasvattamaan esimer-
kiksi erilaisten yhteisten tapahtumien avulla. Erinomaisiin asiakaskokemuksiin pyr-
kiminen näkyy myös kyselylomakkeen väitteestä ”*Tiimi toimii asiakaslähtöisesti*”,
jonka kanssa kaikista 36 vastaajasta jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 31. Myös
haastatellut työntekijät uskoivat asiakkaiden kokeman palvelun laadun olevan hyvää
ja asiantuntevaa, ja asiakkaiden tiedetäänkin arvostavan esimerkiksi heille annettua
aikaa ja tervetulleeksi toivottavaa ilmapiiriä.

Väittämä ”*Tiimilläni on selkeät yhteisesti sovitut toimintatavat*” toi taas esiin eroja varsinkin HPN-tiimien ja päivittäis- ja neuvontapalvelutiimien välille. HPN-tiimeillä vaikuttaisi sekä Raumalla että Uudessakaupungissa olevan selkeämmät yhteiset toimintatavat kuin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeissä (Kuvio 13). Yhteisen toimintamallin löytäminen vie toki aikaa, mutta siihen kannattaa panostaa sillä se auttaa tiimiä saavuttamaan parempia tuloksia (Katzenbach & Smith 1998, 71-74).



Kuvio 13. Eri tiimien vastauksia väitteeseen ”*Tiimilläni on selkeät yhteisesti sovitut toimintatavat*”

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että myös kommunikaation ja tiedonkulun osalta HPN-tiimeissä ollaan tiimiytymisessä askeleen edellä sekä päivittäis- ja neuvontapalvelutiimejä että yrityspuolen tiimejä. Yhteensä yhdeksästä kyselyyn vastanneesta henkilökohtaisesta pankkineuvojasta nimittäin vain yhdellä HPN:lla oli neutraali kanta väitteisiin ”*Kommunikointi tiimissäni on avointa ja suoraa*” ja ”*Tiedonkulku tiimin sisällä toimii tehokkaasti*”, kun kahdeksan muuta vastaajaa olivat väitteistä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vaikka HPN-tiimeissä vastaukset näiden väitteiden koh-

dalla osoittivatkin muita edistyneempää tiimiytymistä, eivät tulokset huonoja olleet muissakaan tiimeissä. Avoimuuden ja kommunikaation voidaankin todeta olevan kokonaisuudessaan varsin hyvällä tasolla.

Vain kaksi Rauman yrityspuolen neljästä kyselyyn vastanneesta otti neutraalin kannan väitteeseen *”Tiimissäni on hyvä yhteishenki”*, kun kaikki 34 muuta vastaajaa olivat väitteen kanssa joihinkin tai täysin samaa mieltä. Tämän perusteella lähes kaikissa tiimeissä voidaan siis yhteishengen todeta olevan kohdillaan. Eräs haastateltava totesi tiedonkulun ja yhteishengen osalta *”...ylipäättäänsä ei(pimitetä tietoa), riippuu persoonasta. Mutta kyllä tietoa saa ja osaltani annan. Ilmapiiiri on ylipäättään sellanen kun nyt naisvaltaisessa porukassa voi olla. Oon ollut monessa konttorissa ja kokemuksia on ja tota noin... mut kyl meillä täällä kivaa on”* Jotain pientä erimielisyyttä siis varmasti ajoittain on, mutta ainakin haastateltava itse pitää sitä ”normaalina” naisvaltaisessa työyhteisössä. Muut haastateltavat olivat sitä mieltä että yhteishenki tiimeissä on hyvä, ja vaikka tiimi koostuukin erilaisista persoonista, niin kun toisten heikkoudet ja vahvuudet tiedetään, ne osataan myös ottaa huomioon päivittäisessä työssä. Kaiken kaikkiaan 36 kyselylomakkeeseen vastanneesta 24 oli joihinkin tai täysin samaa mieltä väittämän *”Tiimissäni arvostetaan erilaisuutta”* kanssa. Vastaajista 11 otti väitteeseen neutraalin kannan ja yksi oli sen kanssa joihinkin eri mieltä. Kun erilaisuutta osataan arvostaa, osataan myös tiimeistä löytyviä toisiaan täydentäviä taitoja hyödyntää oikein. Se edistää esimerkiksi laajaa osaamis-pohjaa, ennakkoluulottomuutta, luovuutta, avointa keskustelua ja ristiriitojen rakentavaa ratkaisua. Jokaisen tiimiläisen täytyy myös omalta osaltaan ottaa vastuu tiimin me-hengen kasvattamisesta. (Spiik 2004, 134-137).

Haastatteluista kävi ilmi, että tiimien ohjauksessa on tiimikohtaisesti suuria eroja. Toisilla tiimeillä (erityisesti päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeillä) esimiehen läsnä-olo ja asema koetaan hyvinkin tarpeelliseksi, kun taas toiset tiimit, kuten yrityspuolen tiimit, toimivat osaksi hyvinkin itseohjautuvasti. Vaikka yrityspuolen tiimeilläkin on virallisesti nimetty esimies, eivät haastateltavat kuitenkaan kokeneet hänen osallistumistaan päivittäiseen työhön välttämättömäksi. Molemmat yrityspuolen haastatteluista työntekijöistä kokivat, että heidän tiimensä ovat varsin itseohjautuvia ja päivittäisen työn organisointiin pystytään myös itse. Yrityspuolella myös osaamispuhjan laajentaminen työnkierron avulla näyttäisi olevan käytössä. Vaikkei esimies paljoa

puuttuisikaan työntekoon, on hän haastateltavien mukaan aina tarvittaessa läsnä tai tavoitettavissa. Myös kyselylomakkeen vastausten perusteella kaikkien tiimien jäsenet kokevat saavansa esimieheltä apua sitä tarvitessaan.

Kolmasosa kyselyn vastaajista (12 kpl) otti neutraalin kannan väitteeseen ”*Esimies toimii hyvänä roolimallina ja esimerkkinä tiimin jäsenille*”. Esimerkiksi Uudenkaupungin konttorin henkilöstöstä yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Kokonaisuudessaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vain kuusi vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä 15 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä kolme vastaajaa. Väitteen ”*Esimies hoitaa hyvin yhteydenpidon tiimin ja muun organisaation välillä*” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli vastaajista yhteensä 29 ja jokseenkin eri mieltä kaksi. Viisi kaikista vastaajista otti väitteeseen neutraalin kannan. Esimiehet siis kyselyn perusteella hoitavat yhteydenpidon tiimien ja muun organisaation välillä hyvin.

Tiimien ohjaamiseen käytetty aika, kuten palaverien määrä, vaihtelee sekin tiimeittäin ja konttorien kesken suuresti. Laitilassa koko konttorin käsittävä tiimi kokoontuu yhteiseen toiminnanohjauspalaveriin tai vaihtoehtoisesti kerran viikossa pidempään konttorin palaveriin joka aamu, kun taas esimerkiksi Raumalla saattaa joillain tiimeillä tiimin toiminnanohjauspalaveri olla vain kerran viikossa, pidempi tiimipalaveri kerran viikossa ja koko konttorin yhteinen palaveri kerran viikossa. Säännöllisten palaverien kokonaisuus tuleekin toteuttaa siten, että se parhaalla mahdollisella tavalla tukee niin koko organisaation strategiaa kuin yksittäisen työntekijänkin työtä (Surakka 2006, 26). Erikokoisissa konttoreissa palaverien ja muun yhteisen ajan järjestäminen poikkeaa ymmärrettävästi toisistaan. Toisaalta kuitenkin organisaation yhtenevät palaverikäytännöt helpottavat työskentelyä esimerkiksi silloin, kun sama työntekijä joutuu työskentelemään eri toimipisteissä ja eri tiimien jäsenenä (Isohookana 2007, 246). Mitä useammin tiimipalavereja järjestetään, sitä enemmän ne myös edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta (Heikkilä 2002, 234).

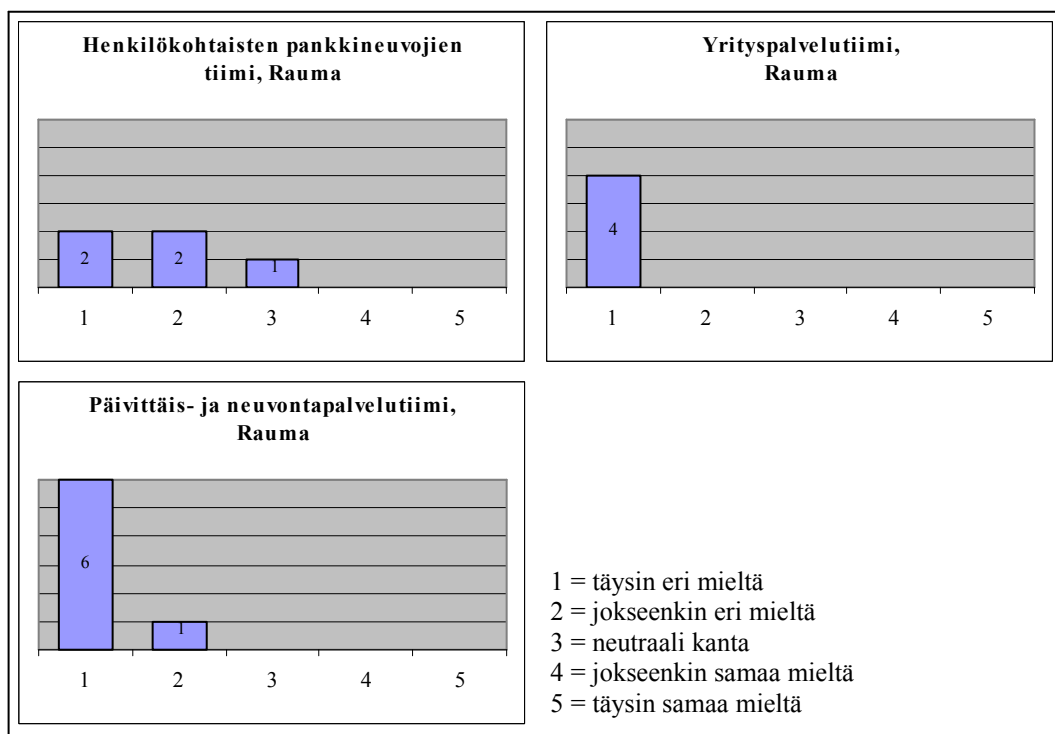
7.4 Toiminnanohjaustaulut ja -palaverit

Toiminnanohjaustaulut osana päivittäistä toiminnanohjausta otettiin kaikissa kolmessa tutkimuksen kohteena olevassa konttorissa käyttöön syksyn 2007 aikana. Sekä Raumalla että Uudessakaupungissa tiimejä on kolme ja kaikilla kolmella tiimillä on oma ohjaustaulunsa. Laitilassa sen sijaan on vain yksi tiimi, jolla on käytössään yksi ohjaustaulu. Konttoreissa taulut etsivät aluksi paikkaansa, mutta haastattelujen perusteella suurin osa tiimeistä on nyt tyytyväisiä oman taulunsa sijaintiin. Esimerkiksi Uudenkaupungin konttorin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimin toiminnanohjaustaulu sijaitsi aluksi konttorin toisessa kerroksessa, mutta siirrettiin myöhemmin ensimmäiseen kerrokseen, koska siellä tiimi myös työskentelee. Näin taulu saatiin lähelle ja sen ääreen on helppo sekä kokoontua aamuisin että kirjata asioita työpäivän aikana. Toisaalta esimerkiksi Laitilan konttorissa toiminnanohjaustaulu sijaitsee pohjakerroksessa kahvi- ja ruokailutilojen yhteydessä. Haastateltavien mukaan taulu on kuitenkin hyvällä paikalla, koska alakertaan on hyvä aamuisin kokoontua aamukahville. Haastattelun perusteella Uudenkaupungin yrityspalvelupuoella on ajatuksia siitä, että heidän taulunsa pitäisi toisen kerroksen sijasta sijaita ensimmäisessä kerroksessa, sillä ensimmäisessä kerroksessa asioi enemmän asiakkaita ja sitä kautta siellä ilmenee enemmän uusia asioita. Väärän sijoituspaikan lisäksi eräs haastatelluista esimiehistä kertoi, että alkuun taulun käyttöönottoa hidastivat muun muassa henkilöstön muutosvastarinta ja tietämättömyys siitä, miten taulua tulisi käyttää oikein. Nyt suurin osa henkilöstöstä näyttäisi jo osaavan käyttää taulua, sillä 36 kyselyyn vastanneesta 20 oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”*Osaan käyttää toiminnanohjaustaulua*” kanssa. Neljä vastaajaa oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja 12 otti väitteeseen neutraalin kannan.

Toiminnanohjausta alettiin kehittää alun perin Lean-nimen alla, jota haastattelujen mukaan suuri osa henkilöstöstä tuntuu vierastaneen. Eräänkin haastateltavan mukaan: *”Ensin meillä oli se Leani, ja se tuntu että nyt on aivan mahdoton toteuttaa tämmösenään. Se on autotehtaalta kopioitu, eihän me nyt voida olla niinkun sieltä, saada kopioitua tänne meille. Sitte se muuttu täks... se oli mun mielestä ihan samanlainen, ni sen takii se varmaan on olluki semmonen vähän että.. puhuttiinkin ens alkuun Leanista mutta sitte tuli et se ei oo Lean vaan toiminnanohjaus.”* Loppujen lopuksi kyseinen haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että *”ei mulla niitä vastaan*

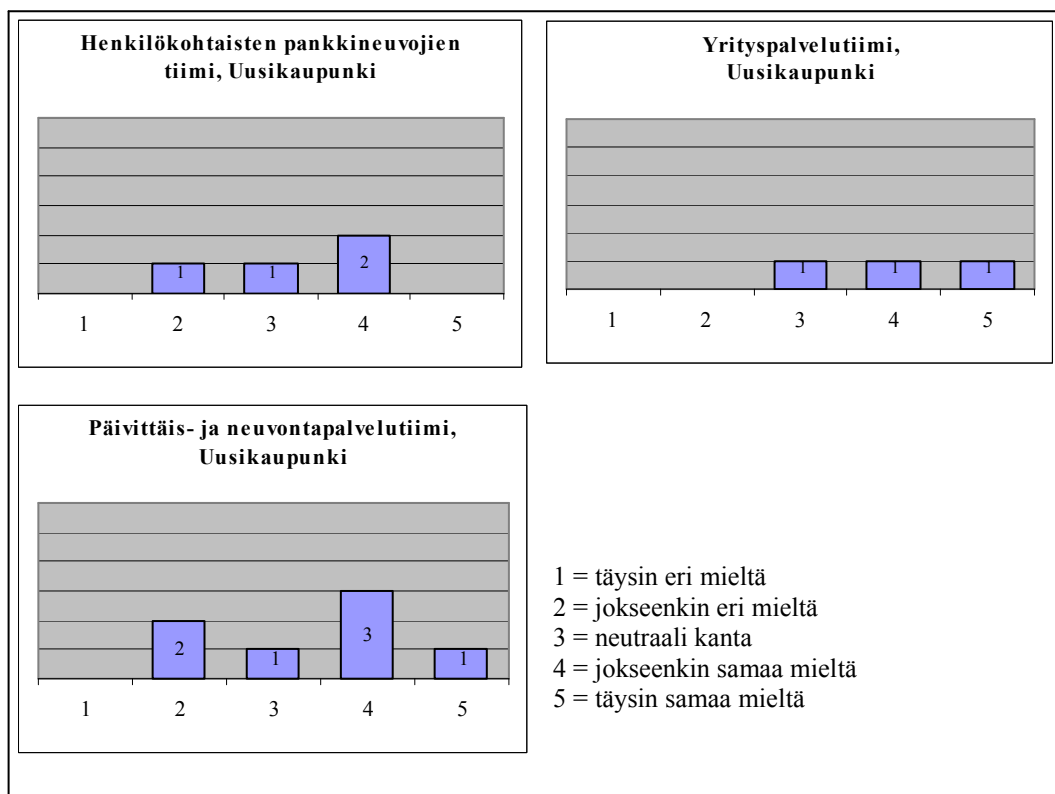
mitään ole”. Henkilöstön sisältä löytyi siis selvästi hieman negatiivista suhtautumista toiminnanohjaustauluja kohtaan sen takia, että idea oli kopioitu autotehtaalta. Todellisuudessa taulun koostumus on aivan erilainen kuin Toyotan tehtaiden taulu alun perin, mutta silti historia loi tietyn mielikuvan teollisesta tuotantolinjasta. Tämä eroavaisuus tulisi tehdä henkilöstölle selväksi. Yhden haastateltavan mukaan uusi asia herättää aina tiettyjä epäluuloja, ja aluksi täytyy mieltää mitä hyötyä uudistuksesta on omaan työhön. Taulu ei alkuun hänen mielestään tuntunutkaan kovin mielekkäältä, mutta nyt siihen on jo tottunut. Yksi haastateltavista sen sijaan on edelleen sitä mieltä että luopuisi koko taulun käytöstä, sillä ei koe tarvitsevänsä sitä mihinkään.

Toiminnanohjauspalaveri pitäisi organisaation ohjeiden mukaan pitää joka aamu. Parhaiten ohjetta näytetään noudatettavan Laitilan konttorissa (Kuvio 16), sillä kuudesta kyselyyn vastanneesta kaikki olivat täysin samaa mieltä väittämän ”*Toiminnanohjauspalaveri pidetään joka aamu*” kanssa. Laitilassa koko konttorin väki koontuu aina yhdessä taulun äärelle aamukahvin yhteydessä. Kaikkein harvimminkin ohjauspalavereja kyselyn vastausten perusteella pidetään Rauman konttorin eri tiimeissä (Kuvio 14).

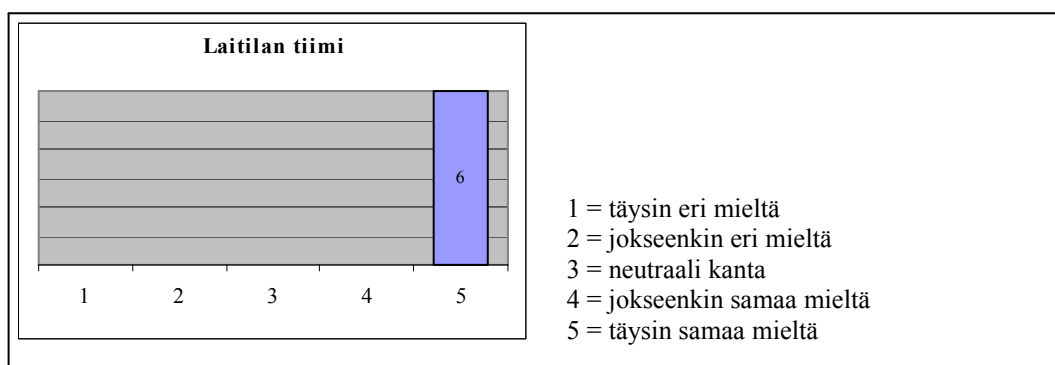


Kuvio 14. Rauman tiimien jäsenten vastaukset väitteeseen ”*Toiminnanohjauspalaveri pidetään joka aamu*”.

Raumalla ohjauspalavereja ei pidetä päivittäin, sillä siellä pidetään yhtenä aamuna koko konttorin palaveri ja yhtenä aamuna tiimin pidempi, puolituntinen palaveri. Eräässä tiimissä Raumalla on yhteisesti sovittu, että ohjauspalaveri pidetään vain tiistaisin. Uudenkaupungin konttorin tiimeissä toiminnanohjauspalaveri pidetään kyselyn vastausten mukaan huomattavasti useammin kuin Raumalla, mutta ei kuitenkaan päivittäin kuten Laitilassa (Kuvio 15). Hämmästyttävää on, kuinka paljon vastaukset varsinkin Uudenkaupungin konttorissa erosivat toisistaan.



Kuvio 15. Uudenkaupungin tiimien jäsenten vastaukset väitteeseen ”Toiminnanohjauspalaveri pidetään joka aamu”.



Kuvio 16. Laitilan tiimin jäsenten vastaukset väitteeseen ”Toiminnanohjauspalaveri pidetään joka aamu”.

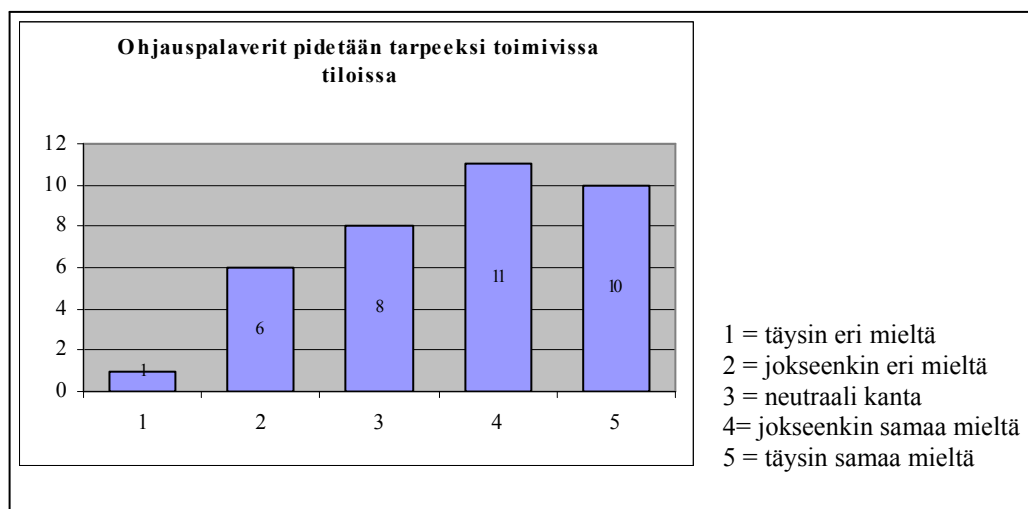
Haastateltavien työntekijöiden yleisin mielipide oli se, ettei kymmenen minuutin toiminnanohjauspalaveria tarvita joka aamu. Eräänkin haastateltavan mukaan ”...*se kymmenen minuutin aikahan menee siihen ku väki kokoontuu siihen nii ja menee pois, et mun mielestä sellasenaan se ei toimi... mut ku se on vähän pidempi et todel-laki ehditään ratkomaan siellä jotakin asioita ni sit toimii*”. Yhden haastateltavan mielestä kymmenen minuuttia on yleensä hyvä aika vapaamuotoiselle päivän aloitukselle, suuremmille aiheille pidettävät palaverit ovat sitten jo erityyppisiä. Eräs haastateltava totesi, ettei kymmenessä minuutissa saada ihmeitä aikaan. Parikin haastateltavista oli sitä mieltä, että he mieluummin kokoontuisivat yhteen pidempään tiimipalaveriin viikossa, kuin joka aamu kymmeneksi minuutiksi. Aika ei heidän mielestään ole riittävä ongelmien pohtimiseen eikä uusien asioiden kertomiseen esimerkiksi lomalta palatessa. Vastaukset kyselylomakkeen väitteeseen ”*10 minuutin aamupalaveri on riittävä aika päivittäiselle toiminnanohjaukselle*” vaihtelivat tiimien sisälläkin suuresti. Eri henkilöt siis kokevat tarvitsevansa enemmän päivittäistä ohjausta ja tukea kuin toiset.

Toiminnanohjauspalaverin tulisi alkaa aina sille määrättyyn aikaan, jotta kaikki tietävän milloin kokoonnutaan eikä aikaa tuhlaannu turhaan. Tämä näyttäisikin toteutuvan, sillä väitteen ”*Toiminnanohjauspalaverit alkavat aina ajallaan*” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 36 vastaajasta yhteensä 30. Ajan jakaminen kymmenen minuutin palaverissa sen sijaan ei kyselyn perusteella mene ihan niin kuin pitäisi, sillä väitteen ”*Palavereissa aika pääsääntöisesti jaetaan kuten ohjeistettu; 2 minuuttia katsotaan eilisen toimintaa, 7 minuuttia ideoidaan ja ratkotaan ongelmia ja 1 minuutti on muille tärkeille asioille*” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli vain 10 vastaajaa ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 15 vastaajaa. 11 vastaajaa otti väitteeseen neutraalin kannan. Palaverin pitäminen 10 minuuttisena näyttäsi toteutuvan vaihtelevasti. Väitteen ”*Toiminnanohjauspalaverit päättyvät aina ajallaan*” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa, jokseenkin tai täysin eri mieltä 9 vastaajaa ja neutraalin kannan otti 10. Vastaukset vaihtelivat suuresti myös eri tiimien sisällä. Palavereissa aikataulutuksesta olisi tärkeä pitää kiinni, jotta yhteiset pelisäännöt eivät tuntuisi turhilta. (Skyttä 2005, 145.)

Organisaation ohjeiden mukaan edellisen päivän tuloksen tulee olla selkeästi esillä ja ohjaustaulun muutenkin ajan tasalla ennen ohjauspalaverin alkua. Tiimi vastaa taulun

päivityksestä. Kyselylomakkeen väitteen ”*Edellisen päivän tulos on aina selkeästi esillä ennen toiminnanohjauspalaverin alkua*” vastaukset olivat tiimien sisälläkin hyvin hajanaisia. Ainoastaan Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimin vastaajat olivat kaikki samaa mieltä väitteen kanssa. Laitilan konttorin kuudesta vastaajasta neljä oli samaa mieltä ja kaksi otti väitteeseen neutraalin kannan. Kaikissa muissa tiimeissä osa vastaajista oli väitteen kanssa eri mieltä.

Toiminnanohjauspalaveri tulisi aina pitää seisten ohjaustaulun edessä. Kyselyn perusteella palaveri toteutetaan pääasiassa seisten ainakin kaikissa Rauman konttorin tiimeissä sekä Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvontapalvelu- ja HPN-tiimeissä. Laitilan konttorissa ja Uudenkaupungin yrityspalvelutiimissä ohjauspalaveri sen sijaan pidetään haastattelujenkin mukaan useimmiten istuvaltaan kahvikupin ääressä. Istuvaltaan toteutettu palaveri saattaa vähentää osallistumisaktiivisuutta ainakin, jos palaverin vetäjä kuitenkin seisoo ja saa täten muut palaveriin osallistujat kanssaan eri asemaan. Palaveritilat näyttäisivät tyydyttävän suurimpaa osaa kaikkien tiimien vastaajista, sillä väitteen ”*Ohjauspalaverit pidetään tarpeeksi toimivissa tiloissa*” vastaukset jakaantuvat seuraavanlaisesti (Kuvio 17):



Kuvio 17. Kaikkien kyselyyn vastanneiden vastaukset väitteeseen ”Ohjauspalaverit pidetään tarpeeksi toimivissa tiloissa”.

Parhaat ja toimivimmat palaveritilat kyselyn perusteella ovat Laitilan konttorilla sekä Uudenkaupungin HPN- ja yrityspalvelutiimeillä. Vähiten omat palaveritilat miellyttävät Rauman yrityspalvelutiimin jäseniä sekä Rauman ja Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimien jäseniä.

Kysyttäessä henkilöstöltä minkä he luulevat olleen syy toiminnanohjauspalaverien käyttöönottoon, oli yleisin vastaus pyrkimys myynnin lisäämiseen ja tehostamiseen. Kovin helposti ei kuitenkaan osattu selittää, millä tavoin palaverit myyntiä lisääisivät. Tarkemman kyselyn jälkeen eräs haastateltava kuitenkin arvioi, että koska palaverin ja taulun avulla pysytään ajan tasalla myyntitilanteesta, on helpompi panostaa juuri niiden tuotteiden myyntiin, joissa tavoitteista ollaan pahiten jäljessä. Toinen haastateltava arvioi, että yhteisten keskustelujen avulla palavereissa voidaan yhdessä suunnitella mitä lähdetään myymään ja kenelle. Muita toiminnanohjauspalaverien tarkoituksia arveltiin olevan muun muassa yhteishengen nostaminen, avoimuuden lisääminen ja mahdollisuuden antaminen asioiden esilletuomiselle vähemmän virallisella tavalla. Pienen pohdinnan jälkeen osa haastateltavista siis osasi nimetä juuri oikeita syitä toiminnanohjauspalaverille, vaikka ensimmäinen vastaus useimmiten olikin ”en tiedä syytä”. Kyselylomakkeen väitteen *”Toiminnanohjaus-palaverien tarkoitus ja päämäärä ovat kaikille selvät”* kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä olivat kuitenkin kaikki vastanneet HPN-tiimien jäsenet sekä kaikki Laitilan konttorin vastaajat. Heikommin tarkoitus näytti vastausten perusteella olevan tiedossa päivittäis- ja neuvontapalvelun sekä yrityspuolen tiimeissä.

Henkilöstön haastatteluissa yleismielipide toiminnanohjauspalavereista oli vaihteleva. Eräs haastateltava totesi aamupalaverin olevan hyvä tilannekatsaus ja aloitus päivään. Hän totesikin, että *”On kiva tietää mitä on saatu aikaseksi ja mitä pitäis vielä tehdä”*. Toisen haastateltavan mielestä toiminnanohjauspalavereissa tai -tauluissa ei ole paljoa plussaa, niitä ei ole opittu käyttämään eikä löydetty niiden tarkoitusta. Muillakin haastateltavilla oli lähes yhtenevä mielipide sen suhteen, että taulujen käyttämisessä on vielä paljon opeteltavaa. Asioita ei huomata automaattisesti kirjata ylös, vaan vasta jälkeenpäin tulee mieleen että tämänhän olisi voinut viedä taululle. Ongelmia myös käsitellään esimerkiksi yhden työtoverin kanssa pitkin päivää, eikä mieleen tule kirjata asiaa taululle muidenkin nähtäväksi ja opittavaksi. Toimintatapa on siis ainakin vielä niin uusi, ettei asioiden vienti taululle tule mieleen. Asioiden kirjaaminen ylös taululle näyttäisi muutenkin olevan eräänlainen kynnyskysymys. Eräskin haastateltavista totesi *”Omien ajatusten vieminen taululle ei toteudu ainaakaan meillä, ei me sinne käydä laittamas mittään omia ajatuksia... siinä on semmonen vaikeus mun mielest ainakin, että ei me uskalleta viedä sinne omia ajatuksia. Mä luulen et siin on semmonen et ruvetaan tota... penäämään... ei niinku haluta...”*.

Asioita ei siis uskalleta viedä taululle, koska pelätään niin sanotusti seurauksia, eli sitä että oma ajatus tehlataan heti tai että sitä vähätellään. Tällaisia pelkoja ei palaverissa saisi olla, sillä palaverien pitäisi nimenomaan olla yhteisen kehittämisen paikkoja, jossa mielipiteet virtaavat vapaasti (Surakka 2006, 78). Samat asiat saattavat myös seistä taululla pitkään, eikä kaikkia käsiteltäviä asioita kirjata taululle. Eihän kaikkea palaverissa esille tulevaa voi eikä tarvitsekaan laittaa ylös, mutta varmasti niitä esimerkiksi kuukauden aikana tulee, sillä kuten yksi haastateltavista kertoi, oli taululla samat asiat silloin kun hän lähti lomalle ja silloin, kun hän sieltä kuukautta myöhemmin palasi. Väitteen ”*Saan taululta nopeasti kaiken uuden informaation, jos en ole päässyt osallistumaan toiminnanohjauspalaveriin*” kanssa täysin samaa mieltä olikin vain kaksi vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 12 vastaajaa. Täysin eri mieltä oli kolme vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä yhdeksän. Kymmenen vastaajaa otti väitteeseen neutraalin kannan. Itse taulun käyttöön olisikin hyvä saada lisää aktiivisuutta.

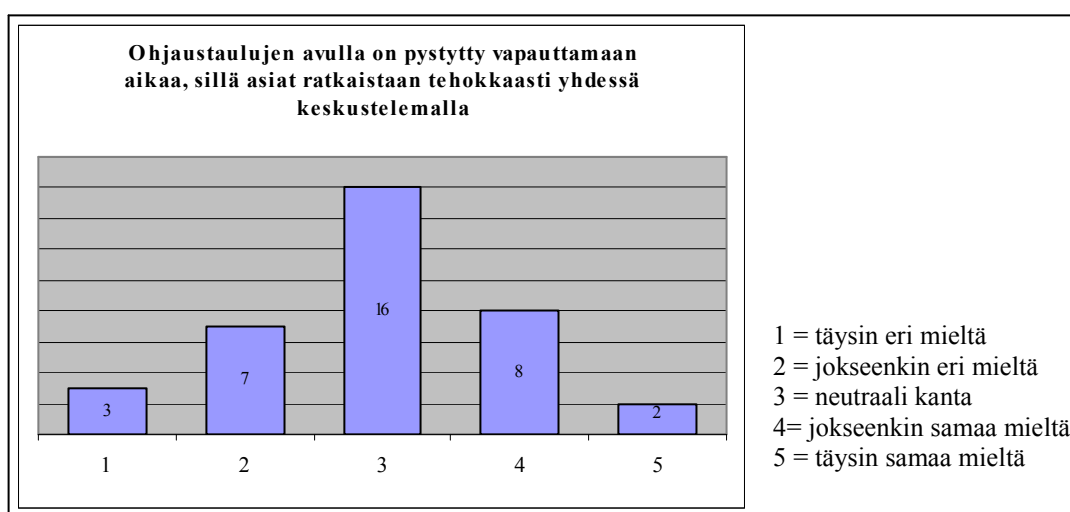
Toiminnanohjauspalaverissa osallistumisaktiivisuus vaihtelee tiimikohtaisesti. Varsinkin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeissä jokaisen ohjauspalaverin pitäminen ja vetäminen näyttäisi olevan vielä pitkälti tiimin esimiehen vastuulla. Varsinkin yrityspuolen tiimeissä esimies taas osallistuu ohjauspalaveriin vain harvoin ja tiimi hoitaa sen järjestämisen itsenäisesti. Myös kyselylomakkeen vastauksista voi todeta, että päivittäis- ja neuvontapalvelutiimeissä ohjauspalaveri jää useimmin pitämättä, mikäli tiimin esimies ei ole paikalla. HPN- ja yrityspalvelutiimeissä ohjauspalaveri sen sijaan pääasiassa pidetään myös ilman esimiehen läsnäoloa, kuten tarkoitus on. Erään haastateltavan mukaan ”*aluksi hän (esimies) veti palaveria, mut jossain vaiheessa hän tais hoksata et hänen ei kuulu vetää sitä ite*”. Kyseinen työntekijä oli tyytyväinen siihen, että tiimin jäsenet saivat nyt itse huolehtia palaverin vetämisestä. Eräs haastateltu esimies totesikin, että suurin haaste on olla itse hiljaa ja antaa väen puhua. Esimiesten haastatteluista käy ilmi myös, että nekin esimiehet jotka vielä ovat useimmiten vastuussa ohjauspalaverin vetämisestä, olisivat pääasiassa halukkaita kokeilemaan toiminnanohjauspalaverissa kiertävän vetäjän periaatetta. Tällöin esimiehen rooli voisi olla erilainen eikä hänen osallistumisensa palaveriin olisi välttämätön. Kiertävän tiiminvetäjän käyttö nostaisi henkilöstössä esiin myös tiimityölle ominaista oma-aloitteisuutta ja vastuukantoa. Kaikilta henkilöstön jäseniltä ei kuitenkaan juuri löydy halukkuutta ottaa vetäjän roolia, erään haastateltavan mukaan se olisi stressaavaa eikä enää voisi niin rennosti osallistua palaveriin.

Kaikki haastatelluista henkilöstön jäsenistä olivat kuitenkin sitä mieltä, että toiminnanohjauspalavereissa osallistuminen on aktiivisempaa ja keskustelu rakentavampaa kuin koko konttorin palavereissa. Erään haastatellun mukaan ohjauspalavereissa asiat käydään läpi keskustelemalla, ei esimiehen sanelemana. Tämä toiminnanohjauspalaverille tyypillinen vapautuneempi ilmapiiri nousee positiivisena asiana esiin kaikista haastatteluista. Vaikka esimies siis toimisikin aina ohjauspalaverin vetäjänä, osallistuvat muut keskusteluun paremmin kuin virallisimmissa palavereissa. Myös esimiesten haastattelujen mukaan toiminnanohjauspalaverit helpottavat henkilökunnan saamista mukaan asioiden pohdintaan. Henkilöstön aktiivisuutta kyseenalaistaa kuitenkin vastaukset väitteeseen *”Palaverin vetäjä käyttää itse suurimman osan palaveriajasta puhumiseen”*, jonka kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 25 kaikista 36 vastaajasta. Kaksi oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja yhdeksän otti siihen neutraalin kannan. Kyselylomakkeen perusteella heikointa osallistumisaktiivisuus näyttäisi olevan Rauman päivittäis- ja neuvontapalvelutiimissä, jossa seitsemästä vastaajasta kuusi oli jokseenkin eri mieltä väitteen *”Kaikki osallistuvat toiminnanohjauspalaveriin aktiivisesti”* kanssa. Myös Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimissä aktiivisuus on kyselyn perusteella muita tiimejä vähäisempää. Ainoastaan Laitilan konttorin ja Rauman HPN-tiimin vastaajista yksikään ei ollut eri mieltä väitteiden *”Asioista uskalletaan aina kertoa oma mielipide”* ja *”Mieltä painavia asioita rohjetaan nostaa esille”*. Eniten väitteen kanssa eri mieltä olivat Rauman päivittäis- ja neuvontapalvelutiimin jäsenet. Henkilöstöä kuitenkin kannustetaan aktiivisuuteen, sillä väitteen *”Palaverin vetäjä kannustaa kaikkia osallistumaan”* kanssa samaa mieltä oli 28 kaikista vastaajista.

Toiminnanohjauspalaverien avulla pyritään ratkaisemaan esiin tulevia ongelmia tehokkaasti yhdessä. Haastateltavien mukaan ongelmat ratkaistaan kuitenkin useimmiten keskustelemalla työpäivän aikana, eivätkä he näe suoraa yhteyttä toiminnanohjauspalaverien ja tehostuneen ongelmanratkaisun välillä. Tarkemmin kyseltynä useimmat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että informaation kulkua helpottaa, kun asia käsitellään ohjauspalaverissa jolloin kaikki tiimin jäsenet saavat asiasta tiedon. Eihän tämä tarkoita sitä, etteikö ongelmia tulisi ratkoa vaikka lähiesimiehen kanssa päivän aikana, mutta ratkaistukin ongelma olisi hyvä kirjata taululle, jotta se tulisi kaikkien tietoon. Näin eri ihmisten ei tarvitse kuluttaa aikaa saman ongelman ratkaisuun montaa kertaa. Erään haastateltavan mukaan ongelmanratkaisua helpottaa pal-

jon myös se, että mikäli asiaa ei saada toiminnanohjauspalaverin aikana selvitettyä, määrätään asialle vastuuhenkilö joka sen selvittää. Kun asia on kirjattu ylös taululle, niin se myös viedään loppuun asti eikä pääse unohtumaan. Kyselyn väitteen ”*Ongelmia ratkaistaan tehokkaasti yhdessä*” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli kaikista vastaajista 20, neutraalin kannan otti 12 ja neljä oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Kaikki nämä neljä olivat Rauman päivittäis- ja neuvontapalvelutiimin jäseniä.

Toiminnanohjaustaulujen avulla nopeutuneen ongelmanratkaisun ja tehostuneen ohjauksen avulla pyritään vapauttamaan aikaa entistä enemmän asiakkaiden kanssa käytettäväksi. Yksikään haastatelluista henkilöstön jäsenistä ei kuitenkaan nähnyt selvää yhteyttä ohjaustaulun avulla säästetyn ajan ja lisääntyneen asiakkaiden kanssa vietetyn ajan välillä. Eräskään haastateltava ei ymmärtänyt millä tavoin taulu säästäisi aikaa, ja omaan asiakaskuntaansa hän on joka tapauksessa säännöllisesti yhteydessä. Toinen haastateltava kyllä myönsi, että selvennettyjen toimintatapojen avulla aikaa on säästynyt, eli jonnekin sitä on myös täytynyt tulla lisää. Tarkemmin pohdittuna muutkin haastateltavat totesivat, että aikaa on saattanut säästyä, kun esimerkiksi ongelmia on ratkottu ohjaustaulun ääressä kaikki yhdessä. Kyselylomakkeen väitteeseen ”*Ohjaustaulujen avulla on pystytty vapauttamaan aikaa, sillä asiat ratkaistaan tehokkaasti yhdessä keskustelemalla*” kaikkiaan 16 vastaajaa otti neutraalin kannan, eli ei oikein osannut sanoa väitteeseen mitään (Kuvio 18).



Kuvio 18. Kaikkien kyselyyn vastanneiden vastaukset väitteeseen ”*Ohjaustaulujen avulla on pystytty vapauttamaan aikaa, sillä asiat ratkaistaan tehokkaasti yhdessä keskustelemalla*”

Vähiten samaa mieltä edeltävän väitteen kanssa oltiin Raumalla, ja eniten samaa mieltä Laitilassa sekä Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvontapalvelutiimissä. Mielestäni lisääntyneen asiakkaiden kanssa vietetyn ajan tulisi organisaatiossa näkyä kasvuna asiakaskontaktien ja palveluneuvottelujen määrässä. Kyselylomakkeen väitteen ”*Ohjaustaulujen käytön ansiosta vapautunut aika on lisännyt asiakaskontaktien määrää*” kanssa ei kuitenkaan esimerkiksi yksikään Rauman konttorin vastaajasta ollut jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Laitilan vastaajat sen sijaan olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä ja Uudenkaupungin 14 vastaajasta yhdeksän otti väitteeseen neutraalin kannan. Henkilöstön sisällä ei selvästikään siis ole huomattu yhteyttä taulun käytön avulla vapautuneen ajan ja lisääntyneiden asiakaskontaktien määrässä.

Usean haastateltavan mielestä myyntilukujen seuraaminen toiminnanohjaustaululla tuntuu turhalta ja harmittavalta, sillä lukuja kuitenkin käsitellään aina myös yhteisesti koko konttorin kesken. Paristakin haastattelusta kävi ilmi myös se, että henkilökohtaisten suoritusten esilläolo kaikkien nähtävillä ei ole kiva asia. Varsinkin lomakausaikoina ja pienissä tiimeissä tiimin taululla nähtävät myyntiluvut saattavat koskea vain yhden henkilön henkilökohtaista myyntiä, jonka haastateltavat siis kokivat epämiellyttäväksi. Jos toiminnanohjauspalaverissa keskitytään liikaa lukuihin ja seurantaan, muuttuvat ne haastateltavan mielestä luonteeltaan ”kovemmiksi” palavereiksi ja menettävät näin vapaa-muotoisen palaverin luonteensa. Varsinkin ne, joilla on omat henkilökohtaiset myyntitavoitteet, kokevat haastattelujen perusteella lukujen seuraamisen taululla turhaksi, sillä he seuraavat lukuja muutenkin tarkasti ja säännöllisesti sekä itse että yhdessä esimiehen kanssa. Erästä haastattelusta kävi myös ilmi, etteivät tiimin jäsenet olleet edes varmoja, mitä luvut taululla tarkoittivat: ”*Seuranta ei sais olla niin monimutkaista kun tossa taannoin huomattiin, et ei niinku tiedetty mitä ne tarkoittaa (luvut taululla)... et kyl sen pitäis olla niin yksinkertaista ja sil taval et ymmärtää mitä siellä on*”. Mittareiden tulee ehdottomasti olla niin selkeitä ja yksinkertaisia, että kaikki tietävät mitä luku taululla koskee, sillä vain ymmärrettävällä mittarilla pystytään ohjaamaan työskentelyä (Skyttä 2005, 95-96). Mittareiden avulla tulisi innostaa ja motivoida työntekijöitä ja ohjata myös toiminnan kehittämiseen. Yksi jokaisen esimiehen ammattitaidon osaamisalue on kannustaminen ja palautteen antaminen, joita myös mittareiden käytössä tarvitaan. (Spiik 2004, 89-100.) Taululla olevia lukuja seurataan henkilöstön toimesta tiimeittäin vaihtelevasti, kyselylomakkeen vastausten perusteella aktiivisinta seuraaminen näyttäisi olevan Laitilassa sekä

Uudenkaupungin päivittäis- ja neuvonta palvelutiimissä. Passiivisimmin taulun luku- ja seurataan Raumalla. Varsinkin henkilökohtaisilla palveluneuvojilla ei näytä olevan kiinnostusta seurata lukuja taululta, koska he saavat joka tapauksessa säännöllisesi raportin omasta myynnistään.

Toiminnanohjaustaulu visuaalisena ohjausvälineenä sekä taulun koostumus vaikuttaisivat kuitenkin pääasiassa olevan henkilöstön mieleen. Taululla esillä ollessaan asiat tuntuvat haastateltavien mukaan konkreettisemmilta ja jäävät paremmin mieleen kuin esimerkiksi sähköpostiviestistä luettuna. Erään haastateltavan mielestä näköhavainto ja hahmottaminen auttavat aina ymmärtämisessä. Mikäli samat asiat vain puhuttaisiin läpi, eivät ne siis jäisi yhtä hyvin mieleen kuin silloin, kun asia on myös kirjattu ylös taululle. Kyselylomakkeen väitteen ”*Visuaalisen ohjaustaulun avulla asiat ovat helpommin ja nopeammin hahmotettavissa*” kanssa eniten samaa mieltä oltiin Uudenkaupungin konttorin tiimeissä ja vähiten samaa mieltä Rauman konttorin tiimeissä.

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitän yhteenvedon tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja pyrin antamaan muutamia hyödyllisiä vinkkejä tiimityöskentelyn ja kohdeyrityksen uuden päivittäisen toiminnanohjauksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyölleni määriteltiin alun perin seuraavanlaiset tavoitteet:

- Tutkia, ovatko toiminnanohjaustaulut täyttäneet niille asetetut tavoitteet kohdeyrityksessä
- Tarkastella henkilöstön suhtautumista uusiin toiminnanohjaustauluihin ja –palavereihin kyselyn ja haastattelujen avulla
- Kerätä teorian tietoa tiimeistä ja niiden ohjauksesta, johon vertaan käytäntöä kohdeyrityksessä

- Tarkastella palavereja osana tiimien ohjausta sekä teoriassa että kohdeyrityksessä
- Antaa kohdeyritykselle hyödyllisiä vinkkejä toiminnanohjaustaulujen ja –palaverien kehittämiseen

Tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen melko hyvin. Tutkimuksen perusteella selviää, etteivät toiminnanohjaustaulut ole vielä täyttäneet kaikkia niille asetettuja tavoitteita, eikä henkilöstön suhtautuminen niihin ole niin positiivista, kuin organisaatiossa varmasti toivottaisiin. Myös tiimityöskentelyyn ja palaveritoimintaan löytyy kehittämisen kohteita.

Kokonaisuudessaan henkilöstön voidaan sanoa olevan tyytyväisiä työntekoon tiimeissä. He ovat omaksuneet tämän työntekotavan itselleen ja kokevat sen olevan hyödyksi omalle työlleen. Henkilöstö on kuitenkin kaikissa konttoreissa pääasiassa sen verran iäkäs, että tiimityön mukanaan tuoma avoimempi ja yhteistyösuuntautuneempi työyhteisö saattaa tuntua heistä vieraalta ja oudolta siihen verrattuna, mihin viime vuosikymmenten aikana on totuttu. Aikaisemmin itsenäistä ajattelua, kyseenalaistamista, palautteen antamista ja eriävän mielipiteen sanomista ei pidetty hyvänä käytöksenä (Spiik 2004, 71). Tämä vanhanaikainen kulttuuri on usein syynä esimerkiksi oma-aloitteisuuden puuttumiseen ja voi muutenkin hidastaa hyvän tiimityöskentelyn kehittymistä eteenpäin. Tutkimuksen perusteella saattaa samassa konttorissa eri tiimienkin välillä vallita erilainen kulttuuri, joka vaikuttaa osallistumisaktiivisuuteen. Pienillä yhteistyötä tukevilla teoilla voidaan näitä vanhoja asenteita kuitenkin muuttaa, ja esimerkiksi Spiikin (2004, 136) mukaan on näytteitä siitä, kuinka nuori työntekijä kyseenalaistaa ja uudistaa asioita tullessaan vanhempien joukkoon. Asenteiden muuttamisen nopeuttamiseksi esimiesten olisikin syytä kannustaa alaisiaan uudenlaiseen toimintatyyliin, eikä oma-aloitteisuudesta saisi ikinä joutua rangaistuksi tai nolatuksi. Henkilöstön kanssa olisi hyvä myös välillä kerrata, minkä takia tiimityöskentelyyn tulee panostaa ja mitä hyötyjä se voi jokaiselle henkilökohtaisesti tuoda esimerkiksi laajentuneen osaamispohjan ja oma-aloitteisuuden tuomien vaikuttamismahdollisuuksien myötä. Ensisijaisesti johdon tulee itse sitoutua johtamaan tiimityöskentelylle ominaista, vapaampaa työyhteisöä. Lisäksi liiallista henkilöstön jäsenten keskinäistä vertailua ja kilpailua tulee välttää, sillä myös nämä tekijät saattavat vähentää motivaatiota ja oma-aloitteisuutta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että toimintatavat eivät kaikissa tiimeissä ole täysin selkeitä ja yhteisesti sovittuja. Lisäsinikin työn loppuun liitteeksi (Liite 4) esimerkin Spiikin (2004) tiimisopimuksesta, jonka avulla tiimi voi sopia yhteisistä pelisäännöistä. Tiimisopimusta tehtäessä määritellään tiimiä koskevia asioita tarkasti, jolloin ulkopuolisen ohjauksen tarve vähenee. Spiikin malli on kuitenkin vain esimerkki sopimuksesta ja siitä tulee tiimiläisten kanssa muokata sopiva juuri omalle tiimille. Tiimin jäsenten osallistuessa sopimus pohjan tekoon he myös sitoutuvat siihen paremmin. Sitoutuminen tapahtuu kuitenkin vain, mikäli jäsenillä on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa sopimuksen sisältöön.

Tiimin jäsenten ja esimiehen yhdessä tekemä tiimisopimus saattaa auttaa myös tavoitteisiin sitoutumisessa, sillä sopimusta laadittaessa tavoitteet käydään yhdessä läpi ja kirjataan ylös. Tämä voisi saada esimerkiksi myös päivittäis- ja neuvontapalvelutiimien jäsenet paremmin sitoutumaan tavoitteisiinsa. Ulkoisessa toimintaympäristössä saattaa tiimisopimuksen voimassaoloaikana kuitenkin tapahtua suuria muutoksia, jonka vuoksi tiimisopimusta tulee muokata aina tarpeen tullen esimerkiksi juuri tiimin tavoitteiden osalta.

Työnkierto kaikissa tiimeissä on ollut tavoitteena koko organisaatiossa, mutta käytännössä se ei vielä näytä toteutuvan. Osa tutkimuksen tiimeistä jo käyttää työnkiertoa päivittäisessä työssään, mutta osa vasta harjoittelee sitä. Työnkierron aloittaminen jokaisessa tiimissä olisi merkittävää henkilöstön osaamispohjan laajentamisen ja sujuvan asiakaspalvelun kannalta.

Toiminnanohjauspalaverit ja toiminnanohjaustaulut vaativat vielä aikaa ja kehittämistä, jotta henkilöstö omaksuu ne luonnolliseksi osaksi päivittäistä työtä. Henkilöstölle voisi järjestää koulutusta aiheen tiimoilta ja toimintaa tulisi kehittää yhdessä henkilöstön kanssa. Olisi myös hyvä selvittää, onko jokin tietty konttori tai tiimi jossain organisaation osassa saanut toiminnanohjaustaulut aktiiviseen käyttöön. Näitä positiivisia kokemuksia voitaisiin hyödyntää ja jakaa eteenpäin. Haasteena on saada palaverien pitäminen ja taulun käyttö aktiiviseksi. Kun palavereja ja tauluja pidetään aktiivisesti osana päivittäistä työtä, alkaa niiden käyttö pikkuhiljaa automatisoitua. Haastattelujen perusteella henkilöstöllä ei ole selvää kuvaa siitä, miten taulut ovat avuksi päivittäisessä työssä. Jotta henkilöstö innostuisi uudenaikaisesta päivittäisen

toiminnanohjauksen työkalusta, täytyy heidän ennen kaikkea sisäistää, mitä hyötyjä siitä heidän omalle työlleen on. Tästä syystä olisikin hyvä vielä kerrata henkilöstön kanssa kaikki toiminnanohjauspalaverien ja –taulujen mukanaan tuomat hyvät puolet. Heille olisi hyvä selventää konkreettisesti esimerkiksi se, millä tavoin asioiden kirjaaminen taululle on kaikille hyödyksi ja kuinka se säästää aikaa. Samaa asiaa ei silloin tarvitse montaa kertaa ratkoa eri henkilöstön jäsenten kesken, vaan kaikki saavat tiedon yhdellä kertaa toiminnanohjauspalaverissa, jolloin siitä voidaan samalla vielä yhdessä keskustella.

Lisää aktiivisuutta uusien asioiden kirjaamiseen voisi saavuttaa esimerkiksi siten, että jokaiselle tiimin jäsenelle annettaisiin oma vastuualue Intranetin uusista uutisista. Tällöin yhden vastuulla olisi vaikka maksuliikenteeseen liittyvät ja toisen vastuulla sijoittamiseen liittyvät uutiset. Kun Intranetiin sitten tulee tietylle aihealueelle uusi uutinen, tulisi sen alueen vastuuhenkilön päättää, onko aihe tärkeä ja hyvä kirjattavaksi taululle. Tällä tavoin uusien asioiden käsittely yhdessä parantuisi ja taululle tulisi enemmän kirjauksia. Eräs henkilöstön jäsenhän harmitteli haastattelussaan sitä, kuinka Intranetin uusien asioiden oppimiseen ei saa tarpeeksi apua esimiestasolta. Tiimin esimiehen tulisi myös kannustaa ja antaa positiivista palautetta aina, kun taululle on tullut uusi kirjaus riippumatta siitä, kuinka vähäpätöisestä asiasta on kysymys. Tällä tavoin henkilöstön jäsenet uskaltavat hiljalleen tuoda kaikenlaisia asioita taululle, eivätkä enää pelkää sitä, että aihe olisi jotenkin epäsovelias tai merkityksetön. Lisäksi esimiehen tulisi ohjata henkilöstöä viemään asioita taululle. Lisääntynyt aktiivisuus ja osallistuminen lisäävät myös päätöksiin sitoutumista. Toinen kirjaamista lisäävä tekijä saattaisi olla se, että kaikissa tiimeissä taulut sijaitsisivat työskentelyympäristön välittömässä yhteydessä.

Mikäli tiimin esimies toimii yleensä ohjauspalaverin vetäjänä, eikä hän jostain syystä ole paikalla, olisi hyvä nimetä joku vetovastuuseen. Tämän niin sanotun ”varavetäjän” rooli voisi olla kiertävä, jolloin kaikki pääsisivät ainakin ajoittain tutustumaan myös palaverin vetäjän rooliin. Henkilöstön jäsenet eivät aina ymmärrä, kuinka vastuullinen ja haastava tehtävä palaverin vetäjän rooli on, sillä vetäjän tulee esimerkiksi päättää palaverissa käsiteltävät asiat, yrittää saada kaikki osallistumaan aiheiden käsittelyyn, varmistaa että asiat on ymmärretty ja saada aikaan ratkaisu jonka mukaan

asioissa edetään. Kun palaverin osallistujat ymmärtävät paremmin vetäjän roolin, saattavat he myös aktiivisemmin osallistua palaverin kulkuun.

Haastatteluissa kritisoitiin myös palaverin 10 minuutin pituutta ja taulun koostumusta varsinkin tavoitteiden seurannan osalta. Olisi hyvä rohkeasti kokeilla erilaisia vaihtoehtoja, kuten palaverin pitämistä säännöllisesti esimerkiksi kolme kertaa viikossa. Näin aiheita ehtisi kertyä enemmän yhtä palaveria kohden ja palaverille voitaisiin varata hieman enemmän aikaa. On turha pysyä huonossa käytännössä liian pitkään, jollei se ala toimia. Myös tavoitteiden tarkkaa seuranta taululla tulee pohtia, sillä monet henkilöstön jäsenet pitivät sitä turhauttavana. Taulun koostumusta voisi kehittää yhdessä henkilöstön kanssa, sillä he sitä loppujen lopuksi työssään käyttävät.

Jatkossa voitaisiin esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua toistaa opinnäytetyöni kysely (Liite1) toiminnanohjauspalaverien ja toiminnanohjaustaulujen osalta. Tällä tavoin saataisiin selville, onko henkilöstö ottanut toimintatavat jo paremmin omakseen ja millä tavoin eri asioiden suhteen on edistytty. Koska valmiita kysymyksiä on Liitteestä 1 paljon saatavilla, kannattaa niistä myös ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Ala-Könni, J. Opinnäytetyö toiminnanohjaustauluista. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: laura.leino@samk.student.fi. Lähetetty 22.4.2008 klo 17.04. [viitattu 25.4.2008].

Babbie, E. 1990. Survey research methods. Belmont CA. Wadsworth.

Barker, A. 2007. How to Manage Meetings. London. Kogan Page

Bertili, E. 2006. Tiimityö paranee ja yhteistyö kasvaa. Nordic Ideas 2, 14-15.

George, M. 2003. Lean Six Sigma for Service. New York. McGraw-Hill.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hope, J. & Hope, T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu. Porvoo. WSOY.

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palaveriisiin. Tampere. Puheviestintä Pirkko Huhtinen.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki. WSOY.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – Eväitä esimiestyöhön. Helsinki. Kirjapaja Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo. WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Keskinen, A. 2008. Opintojakso: Johdon tietojärjestelmät. Satakunnan Ammattikorkeakoulu Liiketalous Rauma.

Kromann, N. 2006. Nordea valmistautuu tulevaisuuteen. Nordic Ideas 2, 10-13.

Kuupakko, Y. 2008. Konttorinjohtaja. Nordea Pankki Suomi Oyj. Laitila. Henkilökohtainen tiedonanto 31.7.2008.

Liker, J. 2004. Toyotan tapaan. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Luukkonen, E-L. 2008. Apulaisjohtaja. Nordea Pankki Suomi Oyj. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 6.8.2008.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Nordberg, K. 2008. Palvelupäällikkö. Nordea Pankki Suomi Oyj. Uusikaupunki. Henkilökohtainen tiedonanto 30.7.2008.
- Nordea. 2008. Nordea – Toiminta vuonna 2007, vuosikertomuksen yhteenveto. Herrmann & Fischer.
- Nordea Pankki Suomi Oyj:n Intranet sivut [verkkodokumentti].[Viitattu 8.4.2008].
- Nordea Pankki Suomi Oyj:n WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2008]. Saatavissa: <http://www.nordea.com>.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa. Otava.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki. WSOY.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki. Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki. WSOY.
- Vilkka, H. 2005 Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1991. The Machine that Changed the World. New York. Harper Perennial.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Kyselylomake henkilöstölle

LIITE 2 Teemahaastattelurunko esimiehille

LIITE 3 Teemahaastattelurunko henkilöstölle

LIITE 4 Tiimisopimus-esimerkki

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous Rauma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

SAATE

23.6.2008

Hyvä vastaaja,

Olen Satakunnan Ammattikorkeakoulun Liiketalous Rauman opiskelija ja teen opinnäytetyötäni Nordea Pankille. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella uusien toiminnanohjaustaulujen käyttöä ja toiminnanohjauspalaverien toteuttamista Nordeassa. Tutkimukseni suoritan Rauman, Uudenkaupungin ja Laitilan konttoreissa.

Toivoisin, että mahdollisimman moni palauttaisi kyselyn kirjekuoressa Nordean sisäisessä postissa 4.7.2008 mennessä. Kirjekuoreen merkintä ”Laura Leino”. Mitä useampia vastauksia pääsen analysoimaan, sitä luotettavampia ja kattavampia ovat tutkimukseni tulokset. Kattavien vastausten valossa myös toiminnan arvioiminen ja kehitysehdotusten laatiminen onnistuu paremmin.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset tullaan julkaisemaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule julki.

Kiitos jo etukäteen avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Laura Leino

Taustatiedot

Konttori _____
Tiimi johon kuulun _____
Tiimin esimies _____

Ympyröi seuraavissa sopivin vaihtoehto:

Sukupuoli a) nainen
 b) mies

Ikä a) -25
 b) 26-30
 c) 31-35
 d) 36-40
 e) 41-45
 f) 46-50
 g) 51-55
 h) 56-60
 i) 60-

Koulutus a) peruskoulu
 b) ammattitutkinto
 c) ylioppilas
 d) ammattikorkeakoulututkinto
 e) muu, mikä _____

Työssäolovuodet Nordeassa tai sen edeltäjissä

- a) < 1
- b) 1-5
- c) 6-10
- d) 11-15
- e) 16-20
- f) 21-25
- g) 25 <

Ympyröi sopivin vaihtoehto:

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = neutraali kanta

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

TIIMITYÖ

1. Olen tietoinen tiimini jäsenten tehtävistä ja taidoista	1	2	3	4	5
2. Tiimin jäsenten tiedot ja taidot ovat riittävät	1	2	3	4	5
3. Tiimini jäsenet saavat aina tarvittaessa tukea toisilta jäseniltä	1	2	3	4	5
4. Tiimimme perustehtävä on kaikille selvillä	1	2	3	4	5
5. Selkeät ja konkreettiset tavoitteet ohjaavat toimintaamme	1	2	3	4	5
6. Tiimini saavuttaa yleensä asetetut tavoitteet	1	2	3	4	5
7. Esimies seuraa tavoitteiden toteutumista säännöllisesti	1	2	3	4	5
8. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimimme tavoitteisiin	1	2	3	4	5
9. Tiimissä kaikki kantavat vastuuta tavoitteiden toteutumisesta	1	2	3	4	5
10. Tiimin valtuudet ovat selkeät	1	2	3	4	5
11. Tiimin valtuudet ovat riittävät	1	2	3	4	5
12. Tiimilläni on selkeät yhteisesti sovitut toimintatavat	1	2	3	4	5
13. Kommunikointi tiimissäni on avointa ja suoraa	1	2	3	4	5
14. Tiedonkulku tiimin sisällä toimii tehokkaasti	1	2	3	4	5
15. Tiimissäni on hyvä yhteishenki	1	2	3	4	5
16. Tiimissä ratkotaan tehokkaasti kaikki esiin tulevat ongelmat	1	2	3	4	5
17. Tiimissäni arvostetaan erilaisuutta	1	2	3	4	5
18. Tiimi toimii asiakaslähtöisesti	1	2	3	4	5
19. Tiimin jäsenet saavat esimieheltä apua aina tarvittaessa	1	2	3	4	5

20. Esimies toimii hyvänä roolimallina ja esimerkkinä tiimin jäsenille	1	2	3	4	5
21. Esimies hoitaa hyvin yhteydenpidon tiimin ja muun organisaation välillä	1	2	3	4	5

TOIMINNANOHJAUSPALAVERIT JA TOIMINNANOHJAUSTAULUT

22. Toiminnanohjauspalaverien tarkoitus ja päämäärät ovat kaikille selvät	1	2	3	4	5
23. Toiminnanohjauspalaveri pidetään joka aamu	1	2	3	4	5
24. Seuraan tavoitteiden toteutumista taululta päivittäin	1	2	3	4	5
25. Ohjaustaulujen avulla on pystytty vapauttamaan aikaa, sillä asiat ratkaistaan tehokkaasti yhdessä keskustelemalla	1	2	3	4	5
26. Ohjaustaulujen käytön ansiosta vapautunut aika on lisännyt asiakaskontaktien määrää	1	2	3	4	5
27. Visuaalisen ohjaustaulun avulla asiat ovat helpommin ja nopeammin hahmotettavissa	1	2	3	4	5
28. Saan ohjaustaululta nopeasti kaiken uuden informaation, jos en ole päässyt osallistumaan toiminnanohjauspalaveriin	1	2	3	4	5
29. Osaan käyttää toiminnanohjaustaulua	1	2	3	4	5
30. Aina kun toiminnanohjauspalaveri pidetään, se pidetään seisten toiminnanohjaustaulun edessä	1	2	3	4	5
31. Edellisen päivän tulos on aina selkeästi esillä ennen toiminnanohjauspalaverin alkua	1	2	3	4	5
32. Kaikkien ideat kirjataan taululle	1	2	3	4	5
33. Kaikkia ideoita käsitellään yhdessä	1	2	3	4	5
34. Ongelma pysyy taululla kunnes se on yhdessä ratkaistu	1	2	3	4	5

Yhteistyö toiminnanohjauspalavereissa

35. Kaikki osallistuvat toiminnanohjauspalavereihin aktiivisesti	1	2	3	4	5
36. Ongelmia ratkaistaan tehokkaasti yhdessä	1	2	3	4	5

37. Asioista uskalletaan aina kertoa oma mielipide	1	2	3	4	5
38. Mieltä painavia asioita rohjetaan nostaa esille	1	2	3	4	5
39. Myös muiden mielipiteitä kuunnellaan	1	2	3	4	5
40. Jollei jotain asiaa ymmärretä, siitä kysellään riittävästi	1	2	3	4	5
41. Keskustelu pysyy aina työnteon kannalta tärkeissä asioissa	1	2	3	4	5
42. Päätöksenteossa pyritään aina konsensukseen	1	2	3	4	5
43. Kaikki sitoutuvat yhteiseen päätökseen	1	2	3	4	5
44. Alkuinnostuksen jälkeen muutokset jäävät usein toteuttamatta	1	2	3	4	5

Toiminnanohjauspalaverien johtaminen

45. Toiminnanohjauspalaverin vetäjä on aina hyvin valmistautunut palaveriin	1	2	3	4	5
46. Palaverin vetäjä kannustaa kaikkia osallistumaan	1	2	3	4	5
47. Palaverin vetäjä kohtelee osallistujia tasapuolisesti	1	2	3	4	5
48. Palaverin vetäjä käyttää itse suurimman osan palaveriajasta puhumiseen	1	2	3	4	5
49. Toiminnanohjauspalaveri jää yleensä pitämättä, mikäli tiimin esimies ei ole paikalla	1	2	3	4	5

Ajankäyttö toiminnanohjauspalavereissa

50. Toiminnanohjauspalaverit alkavat aina ajallaan	1	2	3	4	5
51. 10 minuutin aamupalaveri on riittävä aika päivittäiselle toiminnanohjaukselle	1	2	3	4	5
52. Palavereissa aika pääsääntöisesti jaetaan kuten ohjeistettu; 2 minuuttia katsotaan eilisen toimintaa, 7 minuuttia ideoidaan ja ratkotaan ongelmia ja 1 minuutti on muille tärkeille asioille	1	2	3	4	5
53. Toiminnanohjauspalaverit päättyvät aina ajallaan	1	2	3	4	5

Palaveritilat

54. Toiminnanohjaustaulu on riittävän suuri kaikille asioille	1	2	3	4	5
55. Ohjauspalaverit pidetään tarpeeksi toimivissa tiloissa	1	2	3	4	5
56. Palaverin osallistujat näkevät ja kuulevat helposti toisensa	1	2	3	4	5

Palaverin jälkeen

57. Toiminnanohjauspalaverit antavat positiivisen lähtökohdan tulevan päivän työhön	1	2	3	4	5
58. Palaverien päätökset pannaan aina käytäntöön	1	2	3	4	5
59. Päätöksistä informoidaan myös tiimin ulkopuolelle	1	2	3	4	5
60. Päätösten toteutumista seurataan säännöllisesti	1	2	3	4	5
61. Palavereihin osallistuvat arvioivat palaveritoiminnan laadun jokaisen palaverin päätteeksi	1	2	3	4	5

Lopuksi voit vielä kirjoittaa toiminnanohjaustauluihin ja -palavereihin liittyviä ajatuksiasi, tuntemuksiasi ja kehittämisideoita.

Kiitos vastauksistasi!

- **Taustatiedot**
 - Nimi
 - Työhistoria
- **Tiimityö**
 - Tiimityöllä tavoiteltavat hyödyt
 - Tiimityön tuomat konkreettiset hyödyt
 - Tiimien tavoitteiden asettaminen ja ulottuvuudet joista niitä johdetaan
 - Tavoitteisiin ohjaaminen
 - Tuloksien mittaaminen
 - Mittaustulosten johtaminen muutoksiin
 - Konttorin tiimien koostumus
 - Tiimien johtaminen
- **Toiminnanohjaustaulut**
 - Toiminnanohjaustaulujen käyttöönotto
 - Toiminnanohjaustaulujen tarkoitus ja tavoitteet
 - Visuaalisen työkalun vaikutus aiheiden käsittelyyn
 - Toiminnanohjaustaulujen vaikutus esimiestyöskentelyyn
 - Toiminnanohjaustaulujen vaikutus ongelmien käsittelyyn yhdessä
 - Taulujen merkitys ongelmanratkaisun nopeuteen
 - Toiminnanohjaustaulujen apu ajan vapauttamiseen asiakkaille
 - Ohjaustaulujen tuottamien hyötyjen mittaaminen tähän mennessä
 - Lukujen seuraamisen säännöllisyys
 - Tavoitepoikkeamien johtaminen konkreettiseen toimintaan
- **Toiminnanohjauspalaverit**
 - Joka-aamuisten toiminnanohjauspalaverien pitämisen aloittaminen
 - Konttorin palaverit toiminnanohjauspalaverien lisäksi
 - Toiminnanohjauspalaverien vetovastuu
 - Toiminnanohjauspalaverien tarkoitus
 - Toiminnanohjauspalaverien tavoitteet
 - Toiminnanohjauspalaverien toteuttaminen käytännössä
 - 10 minuutin toiminnanohjauksen riittävyys
 - Toiminnanohjauspalaverien tuomat hyödyt
 - Toiminnanohjauspalaverien huonot puolet

- **Taustatiedot**
 - Nimi
 - Työhistoria

- **Tiimityö**
 - Tiimityön tuoma apu työnteolle
 - Tiimin tavoitteiden selkeys ja saavutettavuus
 - Tiimin johtaminen
 - Organisaation arvot osana työtä
 - Tiimin osaamispohja
 - Avun saanti uusien asioiden oppimisessa
 - Tiimin tehokkuus
 - Tiimin ilmapiiri ja yhteistyön laatu
 - Asiakkaiden kokema palvelun laatu

- **Toiminnanohjaustaulut**
 - Joka-aamuisen toiminnanohjauspalaverin tarpeellisuus
 - Toiminnanohjaustaulujen vaikutus ongelmien käsittelyyn yhdessä
 - Asioiden visualisoinnin vaikutus niiden käsittelyyn
 - Asioiden käsittelyn johtaminen konkreettisiin muutoksiin
 - Toiminnanohjaustaulujen vaikutus reagoinnin nopeuteen
 - Toiminnanohjaustaulujen avulla säästynyt aika asiakkaille
 - Asioiden kirjaaminen toiminnanohjaustaululle
 - Uuden informaation löytäminen toiminnanohjaustaululta
 - Toiminnanohjaustaulujen hyvät ja huonot puolet

- **Toiminnanohjauspalaverit**
 - Toiminnanohjauspalaverien vaikutus tiimin toiminnanohjaukseen
 - Toiminnanohjauspalaverien tarkoitus
 - Toiminnanohjauspalavereihin osallistuminen
 - 10 minuutin päivittäisen ohjauksen riittävyys
 - Palaverien riittävyys kokonaisuudessaan
 - Toiminnanohjauspalaverien tuomat hyödyt
 - Toiminnanohjauspalaverien huonot puolet

1. Tiimin nimi:
2. Sopimusosapuolet (esim. tiimin jäsenet, lähin esimies ja johdon edustaja)
3. Tiimin tarkoitus
4. Asiakkaat (ulkoiset ja sisäiset) ja yhteydenpito heihin:
5. Vastuualue (vastuualueet, yhteiset/erilliset) ja valtuudet
6. Tiimin palvelut ja tuotteet:
7. Tiimin tavoitteet ja mittarit:
8. Tärkeimmät aineelliset resurssit:
9. Henkiset (aineettomat) resurssit:
10. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmät:
11. Miten tiimin vetäjä valitaan ja kuka hän on:
12. Tiimisopimus tehdään vuodeksi kerrallaan ja päivitetään toimintasuunnitelman tai budjetoinnin yhteydessä. Sopimus voidaan päivittää myös silloin, kun markkinoilla tai organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtunut oleellisia muutoksia.
13. Tämä sopimus on tehty vuodelle...
14. Allekirjoitukset: