

# Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien hyödyt tiimityössä ja tiimien ohjauksessa

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö AMK  
Syksy 2009  
Jaana Pöyhönen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JAANA PÖYHÖNEN

Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien  
hyödyt tiimityössä ja tiimien ohjauksessa  
Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

Taloushallinnon opinnäytetyö, 73 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toiminnanohjaustaulujen ja toiminnanohjauspalaverien hyötyjä tiimien jokapäiväisessä toiminnassa ja niiden ohjauksessa. Tutkimus kuvaa case-yrityksen, Nordea Pankki Suomi Oyj Lahden konttorin 1519 tiimityötä ja toiminnanohjausta keskittyen palaveriin ja toiminnanohjaustauluihin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on vertailla tämän työn tutkimuksen tuloksia Leinon (2008) työn aikaisemmin saatujen Rauman, Laitilan ja Uudenkaupungin konttoreiden tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään tiimityön mahdollisuuksia, esimiehen roolia tiimien ohjauksessa ja toiminnanohjausta keskittyen kehityskeskusteluihin, palaveriin ja toiminnanohjaustauluihin. Lähdemateriaalina tutkimuksessa on käytetty kirjallisuutta, Internet-artikkeleita, Nordean vuosikertomusta ja intranetiä.

Tutkimuksen empiriaosuudessa kuvataan case-yrityksen tiimityötä ja toiminnanohjausta keskittymällä toiminnanohjaustauluihin. Osuudessa käsitellään myös esimiehen roolin tärkeyttä tiimien toiminnassa ja ohjauksessa. Empiriaosuus koostuu Nordea Pankki Suomi Oyj:lle tehdystä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan henkilöstön suhtautumista tiimityöhön, esimiehiin ja Nordean käyttämiin toiminnanohjaustauluihin ja -palaveriin. Aineisto empiriseen osuuteen on hankittu henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla.

Opinnäytetyön empiriaosuus eli luvut 5 ja 6 on salattu. Tästä syystä opinnäytetyö käsittää vain teoriaosuuden. Tiivistelmä ja yhteenveto eli luku 7 on myös riisuttu tutkimustulosten osalta.

Avainsanat: tiimityö, esimiehen rooli, toiminnanohjaustaulu, palaverit

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

JAANA PÖYHÖNEN

The benefits of the takt boards and team meetings in teamwork and in team management

Case: Nordea Bank Finland Plc

Bachelor's Thesis in Financial Management, 73 pages, 8 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

---

The aim of this thesis is to explore the benefits of the takt board in teamwork, team meetings and in team management. The goal is to illustrate the current way to manage teamwork and performance management in the case company, Nordea Bank Finland Plc in Lahti 1519, concentrating on team meetings and takt boards. The goal is also to compare this study to Leino's (Leino 2008) study. The earlier thesis about takt boards focused on Nordea Bank Finland Plc Rauma, Laitila and Uusikaupunki.

The theoretical framework introduces the benefits of teamwork, manager's role in guiding teams and performance management concentrating on development discussions, meetings and takt boards. Sources for the study include literature, internet articles related to the research topic, Nordea Bank's Annual Report and Intranet.

The empirical part of the study consists of the current way to manage teamwork and performance management in the case company, with an emphasis on takt boards. It also presents the importance of manager's role in leading and guiding a team. The empirical part of the study includes a survey carried out in Nordea Bank Finland Plc Lahti. The aim of this survey was to explore personnel's attitude towards teamwork, managers, takt boards and team meetings. The data were gathered by a questionnaire and interviews.

Key words: teamwork, role of the management, takt board, meetings

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	TIIMITYÖN MAHDOLLISUUDET	6
2.1	Tiimin määritelmä	6
2.2	Tiimityypit ja tiimin tehtävät	7
2.3	Tiimityön tarkoitus ja tavoite	10
2.4	Tiimityön edut	12
2.5	Tiimin kehittäminen	14
3	ESIMIEHEN ROOLI TIIMIEN OHJAUKSESSA	16
3.1	Tiimien johtamisen taidot	16
3.2	Johtajuuden tarkastelua tiimitasolta	17
3.3	Esimiehen rooli, tehtävät ja haasteet tiimityössä	18
3.4	Itseohjautuvuus ja johtajuusvaihtoehdot sekä tiiminvetäjän ominaisuudet	21
4	TOIMINNANOHJAUKSEN TARKASTELUA KEHITYSKESKUSTELUJEN, PALAVERIEN JA TOIMINNANOHJAUSTAULUJEN AVULLA	23
4.1	Kehityskeskustelut	23
4.1.1	Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoiteasetanta	24
4.1.2	Keskusteluun valmistautuminen	25
4.2	Palaverit	26
4.2.1	Toimiva tiimipalaveri	27
4.2.2	Palaverikäytäntö	28
4.3	Toiminnanohjaustaulut	29
4.3.1	Visuaalinen työväline	30
4.3.2	Toiminnanohjaustaulun tarkoitus ja rakenne	30
5	CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N TOIMINTA	32
5.1	Yritysesittely	32
5.2	Tiimityö Nordeassa	33
5.3	Esimiehen rooli tiimien ohjaamisessa Nordeassa	35

5.4	Toiminnanohjaus, -taulut ja -palaverit Nordeassa	36
5.5	Tutkimuksen tarve ja toteutus	39
6	TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1	Tulosten tarkastelun aloittaminen	41
6.2	Tiimityön edut ja sen kehittämiskohteet	42
6.3	Esimiehen rooli tiimien ohjauksessa ja sen kehittämiskohteet	45
6.4	Toiminnanohjauksen merkitys	49
6.4.1	Kehityskeskustelujen tarve ja niiden merkitys	49
6.4.2	Toiminnanohjauspalaverien ja toiminnanohjaustaulujen hyödyt ja niihin kohdistuvat kehitysideat	50
6.5	Tutkimustulosten vertailua	58
6.6	Johtopäätökset	62
7	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	74

## 1 JOHDANTO

Organisaatiot ja yritykset ovat jatkuvasti sidoksissa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja näiden alati muuttuviin vaatimuksiin. Näiden lisäksi myös muuttuva toimintaympäristö asettaa omat vaatimuksensa. Pysyäkseen mukana kehityksessä organisaatioiden ja yritysten on pystyttävä vastaamaan näihin muutosvaatimuksiin. Toimintoja saatetaan joutua järjestelemään uudelleen, jotta saavutetaan uusiin tilanteiden edellyttämää joustavuutta sekä työntekijöiden toivomaa työsuhteen vakautta. Nämä muutokset ovat mahdollisia vain, jos organisaatioiden ja yritysten perusrakenteet eivät ole raskaita ja monimutkaisia. (Huusko 2007, 23.)

Organisaatioiden ja yritysten rakenteita pyritään jatkuvasti keventämään muun muassa tietohallinnon ja verkostoitumisen avulla. Lisäksi toimintaa pyritään ohjaamaan asiakkaista ja heidän tarpeistaan lähteväksi. Yksi organisaatioiden rakenteiden keventämisen työkalu on ollut tiimityö ja kehittyvä toiminnanohjaus. Muutos näihin mataliin, joustaviin ja avoimiin organisaatioihin sekä yrityksiin on ollut hidasta, mutta varmaa. Tiimiorganisaatioita perustetaan monista muistakin syistä. Asiakaslähtöisyys ja tuotannon tehostaminen ovat varmasti tärkeimpiä syitä niiden syntymiseen.

Tiimien merkitys kasvaa jatkuvasti. Tämä siksi, että markkinat ovat jatkuvasti muutoksessa, asiakkaiden odotukset ovat korkealla sekä kilpailu eri aloilla on kovaa. Kaikki tämä edellyttää taitojen ja kokemusten yhdistämistä sekä läheisempää yhteyttä asiakkaisiin. Tiimiorganisaatioiden on todettu pystyvän tähän, koska tiimit pystyvät yksilöä paremmin yhdistämään taidot ja kokemukset, joita muutokset edellyttävät. Tämän lisäksi työntekijöiden osaaminen voidaan hyödyntää yhä paremmin ja työhön voidaan vaikuttaa yhä enemmän. Tavoitteisiin pääsemiseksi organisaatioiden ja yritysten toimintoja pyritään ohjaamaan tiimityön kautta käyttäen erilaisia johdon työkaluja ja menetelmiä. (Skyttä 2005, 10–12.)

Yrityksillä on monenlaisia vaihtoehtoja toteuttaa toiminnanohjaus. Yritysten tulee tarkastella omia toimintojaan ja omien tarpeiden mukaan suunnitella toiminnanoh-

jaus, josta on eniten hyötyä yritykselle. Toiminnanohjaus voi sisältää esimerkiksi kehityskeskusteluja, tiimipalavereja ja visuaalisten työvälineiden käyttöä. Visuaalisilla työvälineillä tarkoitetaan muun muassa toiminnanohjaustauluja.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiimityön ja toiminnanohjaustaulujen sekä -palaverien hyödyt henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa ja tiimien ohjauksessa. Tutkimuksessa perehdytään tiimien toimintaan, niiden johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Miksi tauluja käytetään ja miten niitä käytetään? Tarkoituksena on selvittää, ymmärtääkö henkilöstö toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien merkityksen. Työssä pyritään myös löytämään vastaus siihen, miten tiimit suhtautuvat tauluihin ja palavereihin sekä kuinka tärkeä osa päivää ne ovat tiimien esimiehille.

Tiimityöstä löytyi yksi opinnäytetyö Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Hirven ja Niemisen tutkimus toimivien tiimien rakentamisesta ja niiden vaikutuksesta Wärtsilän Shared Service Centeriin vuodelta 2007 (Hirvi & Nieminen 2007). Tämän lisäksi löytyi Satakunnan ammattikorkeakoulun tuore Leinon tutkimus toiminnanohjaustaulujen hyödyistä tiimien ohjauksessa vuodelta 2008 (Leino 2008). Työn tekemisen tekee haasteelliseksi se, että Leinon Case-yrityksenä toimii myös Nordea Pankki Suomi Oyj. Valmis tutkimus on kuitenkin suoritettu Nordean kolmessa eri konttorissa: Raumalla, Uudessakaupungissa ja Laitilassa. Tämä tutkimus tehdään Lahden Nordean Aleksis 5:n konttorissa. Teoriaosuus tulee olemaan melko samanlainen rakenteeltaan kuin Leinon työn. Empiirinen tutkimus tulee kuitenkin hieman eroamaan aiemmasta työstä. Tarkoituksena on vertailla näiden kahden tutkimuksen työn tuloksia toisiinsa ja pyrkiä selvittämään, eroavatko eri konttoreista saadut tutkimuksen tulokset toisistaan ja jos eroavat, niin miksi.

Tutkimusongelman tarkoituksena on selvittää, kuinka kohdeyrityksessä toteutetaan toiminnanohjauspalaverit nykyisin ja kuinka toiminnanohjaustaulu toimii. Mitä hyötyä niistä on ja liittyykö taulujen käyttämiseen minkäänlaisia ongelmia? Tutkimuksessa haetaan vastausta myös siihen, onko henkilöstöllä tai esimiehillä

kehitysehdotuksia toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien toimintaan liittyen ja onko olemassa mitään muita keinoja toiminnanohjauksen toteuttamiseksi.

Tutkimuskysymyksiksi ja -ongelmiksi voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta:

- Mikä on toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien tarkoitus ja niiden tavoitteet?
- Mitä hyötyä toiminnanohjaustaulujen käytöstä on tiimeille ja esimiehille?

Alaongelmiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

- Miten henkilöstö suhtautuu toiminnanohjaustauluihin ja -palaveriin ja miten niitä voidaan kehittää?
- Onko olemassa muita keinoja toteuttaa tiimien ohjaus ja toiminnanohjaus?

Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät tiimin rakentamiseen liittyvät asiat ja johtajuus yleisellä tasolla. Johtaminen on laaja aihe, mutta työ on rajattu niin, että siinä käsitellään ainoastaan tiimin johtamista. Toiminnanohjausta voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Tässä työssä sitä käydään läpi kehityskeskustelujen, palaverien ja toiminnanohjaustaulujen avulla.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Survey-tutkimus kerää tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä esimerkiksi kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Sen tarkoituksena on pyrkiä selittämään asioita ja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Tutkimuksessa keskitytään tietyn yrityksen toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien käytäntöön, toimintaan ja hyötyihin sekä niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Tutkimus on kuvaileva. Se nostaa esiin tiimityön merkityksen ja sen hyödyn, kuvailee miten tiimien ohjaus toteutetaan toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien avulla sekä antaa käsityksen toiminnanohjauksesta prosessina.



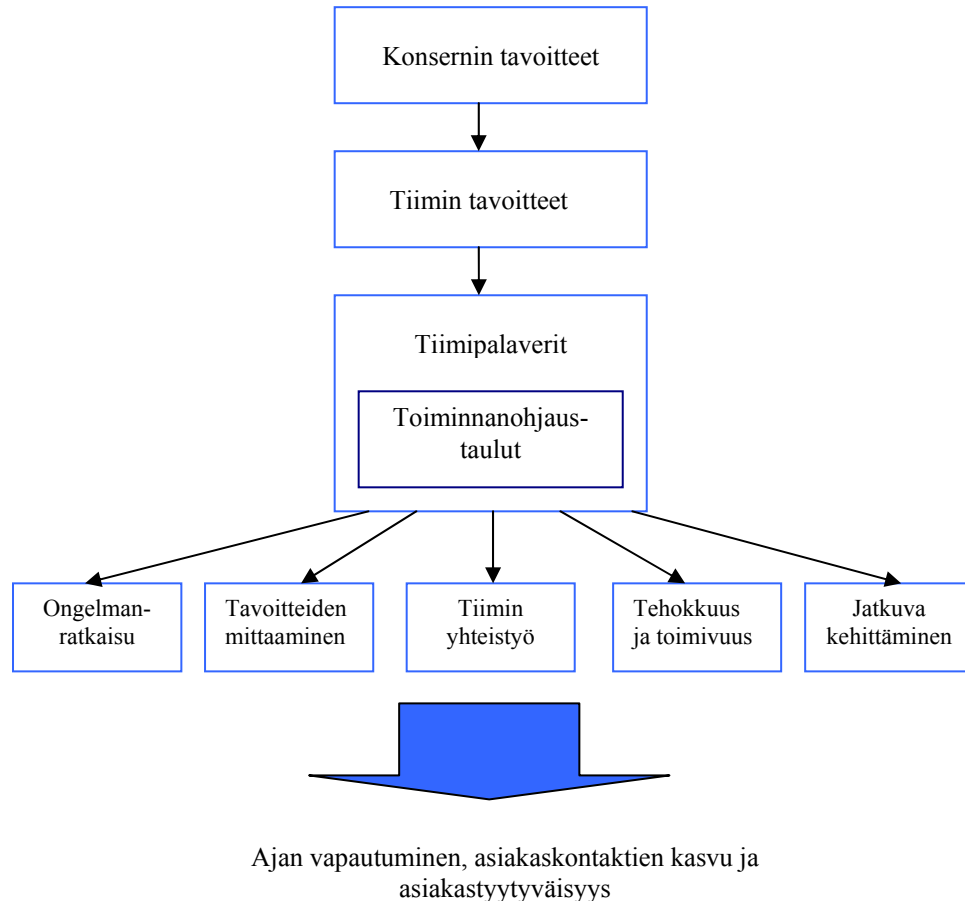
Työn teoriaosuus suoritetaan kirjoituspöytätyönä, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallista tietoa tiimeistä, johtamisesta, palaverista ja toiminnan-ohjauksesta. Lähdemateriaalina käytetään kirjallisuutta (Skyttä, Lämsä & Hautala, Hyppänen, Sydänmaanlakka jne.), internet-artikkeleita, Nordean vuosikertomusta sekä Nordean sisäistä internet-portaalia eli intranetiä. Empiirisen osan aineisto hankitaan standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Hankintametodina käytetään kyselylomaketta sekä haastattelua. Kyselylomakkeen avulla kerätyn aineiston analysointi on helppoa, ja sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto. Haastattelun avulla pyritään vielä syventämään saatavia tuloksia. Sen avulla voidaan pyytää perusteluita esitetyille mielipiteille sekä esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195, 205.)

Kyselylomake tehdään henkilöstölle (80 kpl), koska juuri heidän mielipidettään pyritään selvittämään toiminnanohjaustaulujen käytöstä. Haastatteluita (2 kpl) pyritään suorittamaan eri tiimien toimijoiden välillä ja lisäksi kahden eri tiimin esimiestä tullaan haastattelemaan.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ on jaettu rakenteellisesti kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuus jaetaan kolmeen pääluokkaan; tiimityöskentelyyn, tiimien johtamiseen ja toiminnanohjaukseen, jota käydään läpi kehityskeskustelujen, palaverien ja toiminnanohjaustaulujen avulla.

Ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan, mitä tiimit ovat ja mitkä ovat niiden tehtävät. Tiimien johtamiseen tutustutaan lähemmin toisessa pääluvussa, jossa käydään läpi esimiehen rooli tiimiorganisaatiossa ja sitä, mitä vaaditaan hyvältä tiimi-johtajalta. Kolmannessa luvussa käydään läpi toiminnanohjausta kehityskeskustelujen, palaverien ja toiminnanohjaustaulujen avulla ja selvitetään, mitä hyötyä näistä toimintatavoista on. Ohessa kuvio 1, josta selviää opinnäytetyön tutkimuksen rakenne ja tavoite.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksessa eli työn empiirisessä osassa kuvataan mahdollisimman selkeästi se, miten Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä toteutetaan tiimityö ja toiminnanohjaus ennen kaikkea palaverien ja toiminnanohjaustaulujen avulla. Tavoitteena on selvittää henkilöstön mielipide toiminnanohjaustauluista ja -palavereista sekä niiden konkreettisista hyödyistä.

## 2 TIIMITYÖN MAHDOLLISUUDET

Organisaatiot ovat jo pitkään kehittyneet kohti matalampia rakenteita ja kohti tiimityöskentelyä. Kehitykseen on vaikuttanut useiden samanaikaisten suuntausten kokonaisuus. Muutosnopeus ympäröivässä maailmassa kasvaa kaiken aikaa. Organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan näihin muutosvaatimuksiin. Se tarkoittaa sitä, että organisaatiotasoa joudutaan madaltamaan ja yksinkertaistamaan. On ymmärretty, että organisaatioiden täytyy suunnata toimintansa asiakkaasta lähtöisin, koska asiakkaan tarpeista ohjautuminen ratkaisee menestymisen. Kaikkia organisaation rakenteita on pyritty keventämään ja organisaatioiden välille on alettu rakentaa verkostoja. Tietohallinnon kehittäminen on mahdollistanut itseohjautuvuuden entistä laajemman hyödyntämisen. (Skyttä 2005, 10–11.)

Toimintatavat, joilla parannetaan organisaatioiden panos-tuotossuhdetta, kiinnostaa organisaation johtoa. Tiimityön avulla se on mahdollista. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisen hyvän tuottamiseen. Tiimityön avulla myös ihmisten osaaminen voidaan hyödyntää yhä paremmin ja se tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuksia motivaatioon ja sitoutumiseen sekä omaan työhön vaikuttamiseen. Tiimityöskentelyn avulla voidaan paremmin kohdata ja hallita asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä kohtaamaan yhteiskunnan koko ajan muuttuvat olosuhteet. Tiimityön avulla ratkaistaan ongelmia ja luodaan vahvaa tulevaisuutta. (Spiik 2004, 110; Skyttä 2005, 11–12; Morgan 2009.)

### 2.1 Tiimin määritelmä

Tiimejä on määritelty monella eri tavalla. Niitä voi olla erikokoisia ja -näköisiä, samoin niiden vastualueet voivat olla monen kokoisia. Tiimit voivat olla pitkäikäisiä ja niillä voi olla jatkuvasti jokin kokonaisuus, josta ne vastaavat. On myös olemassa tiimejä, jotka on perustettu kehittämään jotakin uutta tai ratkaisemaan jotain laajempaa ongelmaa. (Spiik 2004, 40.)

Katzenbachin ja Smithin määritelmä tiimeistä on yksi tunnetuimmista:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1998, 60.)

Pienellä ryhmällä tässä tarkoitetaan tiimejä, joissa on korkeintaan 20 henkeä. Suurimmassa osassa tiimejä on alle kymmenen henkeä. Tätä käsitystä ohjaa selkeimmin johtajuusjänne, jonka mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan ja valvomaan korkeintaan 6–8 henkeä käsittävää tiimiä. Jäsenten määrälle ei ole varsinaista ylärajaa ja joidenkin organisaatioiden tiimit ovat suuruudeltaan 30–35 henkeä. Niillä on kuitenkin kokonsa vuoksi vaikeaa pitää yllä rakentavaa vuorovaikutusta ja vaikeuksia syntyy päätösten tekemisessä. (Katzenbach & Smith 1998, 60; Skyttä 2005, 62.)

Tiimit tarvitsevat toisiaan täydentäviä taitoja, kuten toiminnallista asiantuntemusta, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Näiden avulla ne voivat toimia tehokkaasti. Tiimeillä on oltava aina myös päämäärä ja suoritustavoitteet. Näiden avulla ne löytävät toiminnalleen suuntaviivat ja edistävät jäsenten sitoutumista toimintaan ja yhteiseen toimintamalliin. Tämä saavutetaan kehittämällä yhteiset työskentelytavat, joilla pyritään saavuttamaan päämäärä. Tiimin tulee lisäksi tuntea vastuuta itsestään tiiminä, ennen kuin siitä voi tulla tiimi. Tässä on kyse lupauksista, joilla tuetaan sitoutumista ja luottamusta. Kun tiimin jäsenet lupaavat olla vastuussa tiimin tavoitteiden saavuttamisesta, kasvatavat he luottamusta, jonka varaan jokainen tiimi on rakennettava. (Katzenbach & Smith 1998, 61–76.)

## 2.2 Tiimityypit ja tiimin tehtävät

Tiimejä on helppo määritellä yleisellä tasolla, mutta tiimejä on kuitenkin erilaisia. Niitä voidaan erotella toisistaan tiimityypinsä perusteella. Tavanomaisimpia erotteluperusteita voivat olla tehtävä, itsenäisyys ja suorituskkyky. Tiimeillä voi olla tehtävän mukaan erilaisia tarkoituksia sen suhteen, mitä ne tekevät ja miksi

ne on perustettu. Lämsän & Hautalan (2008, 133) mukaan tyypillisiä tehtävän sisällön mukaisia tiimejä ovat:

- operationaalinen tiimi
- tiedonkulkua edistävä tiimi
- toimintojen välinen tiimi
- ongelmanratkaisutiimi

#### *Operationaalinen tiimi*

Operationaalinen tiimi voi hoitaa organisaation käytännön työtoimintaa, kuten esimerkiksi päivittäispalveluista vastaamista. Tälle tiimityypille keskeistä on se, että toinen jäsen voi tarvittaessa joustavasti paikata toisen työntekijän työpanoksen tämän poissaollessa.

#### *Tiedonkulkua edistävä tiimi*

Tiedonkulkua edistävän tiimin jäsenten työ on toisistaan riippuvaista. Hierarkiata-soltaan tiimin jäsenet voivat tulla samalta tai eri organisaatiotasolta. Tiimi voi siis olla horisontaalinen tai vertikaalinen. Viimeiseksi mainittu tiimi välittää ja kerää tietoa nopeasti eri puolilta organisaatiota.

#### *Toimintojen välinen tiimi*

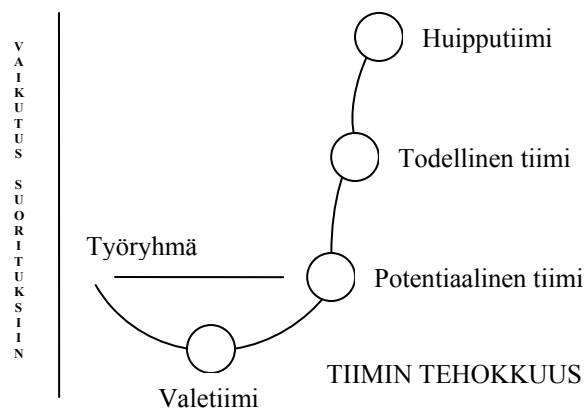
Toimintojen välisestä tiimistä puhutaan silloin, kun tiimin jäsenet tulevat tiimin jäseniksi organisaation eri osastoilta. Tämä tiimi tavoittelee muun muassa sitoutumista organisaation hankkeisiin ja toiminnan joustavuutta. Näiden tiimien avulla organisaatioon muodostuu yhteen kytkeytyviä kokonaisuuksia, joissa tietämys siirtyy nopeasti paikasta toiseen sekä osastojen väliset raja-aidat kaatuvat.

#### *Ongelmanratkaisutiimi*

Tämän tiimityypin jäsenet tapaavat toisiaan säännöllisin väliajoin keskustellakseen ja analysoidakseen omaan toimintaan liittyvistä ongelmista. Sen tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. Ongelmanratkaisutiimi soveltaa käytännössä monesti jotakin työn tai organisaation kehittämisen menetelmää, kuten laatujohtamista.

Kuten aikaisemmin mainittiin, on tiimejä mahdollista ryhmitellä myös niiden itsenäisyyden mukaan. On olemassa ulkoisesti ohjattuja tiimejä, joissa tiimin johtaja kertoo jäsenille, mitä heidän tulee tehdä. Osallistuvassa tiimissä jäsenet osallistuvat toiminnan kehittämiseen vapaaehtoisesti. Korkean suorituskyvyn tiimi voi tehdä toimintaansa koskevia kehittämisehdotuksia. Pitkälle itsenäinen toiminnassaan on ainoastaan itseohjautuva tiimi. Jäsenet voivat itse jakaa työtehtävät ja vastuut keskenään. Tällainen tiimi on hyvin itsenäinen päätöksissään ja heillä on kyky oppia omasta toiminnastaan. (Lämsä & Hautala 2008, 133–135.)

Tiimityyppien kuvaamisessa on kriteerinä käytetty myös tiimin suorituskykyä (Kuvio 2). Tiimin suorituskyvyn ajatellaan muuttuvan jatkumona ajan myötä.



KUVIO 2. Tiimin vaiheet suorituskyvyn mukaan (Lämsä & Hautala 2008, 135).

Käyrällä on viisi tärkeää kohtaa, jotka näkyvät yllä olevassa kuviossa 2. Työryhmillä ei ole yhteistä päämäärää, vaan niiden suoritukset ovat yksilösuorituksia. Valettiin jäsenet saattavat kutsua itseään tiimeiksi, vaikka niillä ei ole kiinnostusta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, päämäärään ja tuloksiin. Potentiaaliset tiimit pyrkivät tosissaan parantamaan suorituksiaan, mutta ne kohtaavat väistämättä riskiriitoja vastuukysymyksissä, ryhmärooleissa ja työnjaossa. Todellinen tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja yhteisiin tavoitteisiin. Huipputiimistä on kyse silloin, kun sen jäsenet ovat sitoutuneita vahvasti niin tiimin kuin myös toistensa kasvuun ja menestykseen. Tiimi ylittää parempiin suoriin kuin muut tiimit ja usein se myös ylittää tavoitteensa. Huipputiimiksi ke-

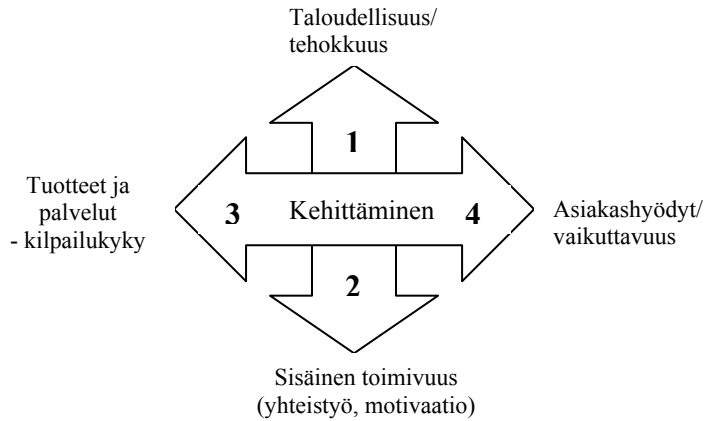
hittyminen vaatii jäseniltä keskinäistä luottamusta sekä rohkeutta heittäytyä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Sen keskeisenä haasteena on huipulla pysyminen, koska se vaatii jäseniltään uhrautuvaa työntekoa ja tavoitellun päämäärän selkeää hyväksymistä. (Katzenbach & Smith 1998, 106–108; Lämsä & Hautala 2008, 135–136.)

### 2.3 Tiimityön tarkoitus ja tavoite

Tiimi on sidoksissa asiakkaisiin, sen tarkoituksena on tehdä työtä ja tuottaa hyötyä asiakkailleen. Tiimien tehtävänä on ottaa selvää, ketkä ovat heidän asiakkaitaan, tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja selvittää itselleen, miten nämä tarpeet tullaan täyttämään sekä miten tämä asiakasprosessi tullaan jakamaan tiimien kesken. Tiimin on mahdollista tuottaa hyötyä asiakkailleen tavoitteiden ja mittareiden avulla. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niissä päästäisiin mahdollisimman tarkkoihin ja sitä kautta toimintaa hyvin ohjaaviin tavoiteasetteluihin. Mittareita mietittäessä on löydettävä sellaisia mittareita sellaisille tavoitealueille, joita on vaikea mitata. (Skyttä 2005, 93.)

Se, mitä tavoitteita tiimin tulee asettaa omalle toiminnalleen löytyy tiimin tärkeimmistä sidosryhmistä: asiakkaista, omistajista ja henkilökunnasta. Kun näiden tavoitteet on otettu huomioon, ovat tiimin tärkeimmät tavoitteet myös hahmotettu. Tasapainokohta sidosryhmien välillä voi vaihdella yrityksestä toiseen ja ajankohdasta toiseen. Sen takia onkin tärkeää, että organisaatio kiinnittää huomiota kaikkiin menestyksen kannalta tärkeisiin sidosryhmiin. Kun koko organisaatio on sitoutunut tuloksiin, tärkeimmät sidosryhmät pääsevät hyötymään näistä tuloksista. (Katzenbach & Smith 1998, 197; Skyttä 2005, 94.)

Tiimin tavoiteulottuvuuksia voidaan kuvata Skytän (Skyttä 2005, 94) laatimalla kuviolla 3, josta näkyy tiimin viisi tärkeintä tavoiteulottuvuutta.



KUVIO 3. Tiimin tavoiteulottuvuudet (Skyttä 2005, 94).

#### *Taloudellisuus ja tehokkuus*

Omistajanäkökulma on tullut tärkeäksi taloudellisuudesta ja tehokkuudesta puhuttaessa. Vaikka organisaation taloudellinen tulos ajaisikin asiakkaiden etuja, työntekijöiden ja tavarantoimittajien panoksia, on silti varottava keskittymästä liikaa pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin. Se merkitsee usein asiakas- ja työntekijäkeskeisyyden unohtamista. (Katzenbach & Smith 1998, 197; Skyttä 2005, 94.)

#### *Sisäinen toimivuus*

Tämä ulottuvuus sisältää yhteistyöhön, osaamiseen ja motivoituneisuuteen liittyvät asiat. Jos organisaation sisäinen toimivuus ei ole kunnossa, ei tehokkuus ja taloudellisuus toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivassa tiimissä hyödynnetään ihmisten ammattitaitojen erilaisuutta, jäsenet ymmärtävät tavoitteet ja ottavat vastuuta tiiminä. (Spiik 2004, 134–137; Skyttä 2005, 94.)

#### *Tuotteet ja palvelut – kilpailukyky*

Tiimin tulee pystyä tarjoamaan tuotteensa ja palvelunsa kilpailukykyisesti muihin toimialalla oleviin tiimeihin verrattuna. Asiakkaan arvoa ja omaa kilpailukykyä voidaan kasvattaa ja tehostaa laajalla tuote- ja palvelutarjoomalla sekä laajalla osaamisella. Kilpailuetua pyritään saamaan aikaan differoimalla tuotteita ja palveluja. (Skyttä 2005, 94; Tikkanen 2005, 36, 59, 108.)



### *Asiakashyödyt ja vaikuttavuus*

Vaikuttamalla hyvin asiakkaiden elämään pystytään varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä. Se tarkoittaa sitä, että tiimillä on oltava valmiuksia ja kykyä asettua asiakkaan asemaan. Voidaan sanoa, että asiakas on organisaation todellinen työnantaja. Asiakas määrittelee tarpeet, tehtävät, aikataulut ja tavoitteet. (Spiik 2004, 127, 129; Skyttä 2005, 94.)

### *Kehittäminen*

Kehittämistavoitteet voivat tulla mistä neljästä perusulottuvuudesta tahansa. Kehittäminen on tärkeä osa tiimityöskentelyä. Siinä pyritään saamaan asioihin uusia näkökulmia ja asiantuntijaratkaisuja. Toiminnan jatkuva kehittäminen parantaa tiimien osaamista ja yhteistyökykyä sekä kasvattaa työn tehokkuutta ja parantaa laatua. Tällöin myös asiakassuhteiden arvo kasvaa ja kilpailukyky paranee. (Spiik 2004, 225; Skyttä 2005, 44, 94.)

Tiimin tavoitteiden asettamisessa yksi käyttökelpoisimmista välineistä on tuloskortti (balance scorecard). Se auttaa päätöksenteossa, parantaa taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, mahdollistaa tasapainon pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden välillä sekä parantaa eri organisaatiotasojen kommunikatiota. Eri mittareita käytettäessä on kuitenkin tärkeää, että kaikki tavoitteet ovat tiimin vastualueen sisällä, tiimin jäsenet ymmärtävät kaikki tavoitteet sekä kaikki tavoiteulottuvuudet on tarkistettu, joko kuvion 2 mukaisesti tai tuloskortin avulla. Näin varmistutaan siitä, että ”oikeat” tavoitteet löytyvät. (Malmi, Peltola & Toivonen 2002, 47–48; Skyttä 2005, 95.)

## 2.4 Tiimityön edut

Tiimityöllä pyritään parantamaan organisaation onnistumista. Keskeisin piirre tiimiksi kehittämiseen on työyhteisön halu oppimiseen. Tiimityöllä saatetaan saavuttaa monenlaisia etuja, jos organisaatioon onnistutaan saamaan tiimin oppimista tukeva ilmapiiri. On todettu, että tiimityöskentelyn avulla voidaan paremmin kohdata ja hallita asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. (Spiik 2004, 110; Lämsä & Hautala 2008, 140.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 141–143) mukaan tärkeimpiä tiimityön etuja ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Tehokkuus ja tuottavuus

Tiimityön avulla toimintaan uhrattujen panosten ja aikaansaadun tuotoksen suhde lisääntyy. Tiimityön avulla on mahdollista saavuttaa nopeammat tuotannon läpimenoajat ja siten nopeampi prosessi. Tiimityö lisää myös tehokkuutta, parempaa laatua ja tuottavuutta. Tuottavuus lisää kilpailukykyä ja taloudellista kasvua.

- Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeinen toiminta paranee tiimien keskittäessä organisaation resurssit asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Tiimin itsenäisyys päätöksenteossa tuo lisää joustavuutta asiakassuhteen hoitamiseen. Asiakkaan kannalta saavutetaan parempi lopputulos, kun tiimi pääsee yhdessä pohtimaan asiakkaiden ongelmia ja hyödyntää jäsenten tietoa ja erilaisia näkökulmia.

- Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen

Tiimityön on todettu lisäävän työntekijöiden motivaatiota. Tiimityössä tehdään suurempia työkokonaisuuksia yhdessä. Tämän vuoksi oman työn merkitys on helpompi ymmärtää. Etuna on myös se, että jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä. Tällä on positiivinen merkitys muun muassa organisaation menestykseen, aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen.

- Työprosessit ja toimintajärjestelmät

Työprosesseja ja toimintajärjestelmiä voidaan parantaa tiimityön avulla. Jäsenten kiinnostus työtään ja sen kehittämistä kohtaan kasvaa tiimissä toteutuvan vastuun avulla. Vaikuttamisen mahdollisuus edistää työprosessien ja järjestelmien oma-aloitteista parantamista tiimissä.

- Monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen

Tiimien on mahdollista suoriutua tehokkaasti useammista tehtäväkokonaisuuksista. Esimiesten määrä vähenee tiimien ottaessa vastuuta enemmän ja monipuolisemmin. Tällainen muutos lisää tiimin jäsenten monipuolisuutta, edistää työn tekemisen laatua sekä vähentää kustannuksia.

- Luovuus ja oppiminen

Tiimi saattaa yhteen ihmisiä, joilla on erilaiset taustat, tavoitteet ja arvot. Tiimikehityksessä päästään etenemään pitkälle, kun tällaiset henkilöt keksivät yhdessä uusia näkökulmia ja luovat keskustelua, jossa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja. Tiimi oppii omasta toiminnastaan, jos se saa jatkuvasti kehittäväää ja rakentavaa palautetta.

## 2.5 Tiimin kehittäminen

Organisaation ja tiimien on sopeuduttava jatkuvasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Osaamista on parannettava ja kehitettävä jatkuvasti, jotta tiimien ja organisaation on mahdollista uusiutua säännöllisesti. Osaamisen kehittäminen on nousut yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden ja tiimien toimintaa. Kehittämisestä puhuttaessa on kuitenkin syytä analysoida tiimien, yksilöiden ja koko organisaation yksityiskohtaiset kehittämistarpeet liittyen työtehtäviin ja tulevaisuuteen. (Kauhanen 2006, 140–142.)

Tiimien ja yksilöiden kehittämisessä on syytä yhdistää organisaation, tiimin ja yksilöiden tavoitteet. Kehittäminen koskee jäsenien koko kyvykkyyttä eikä vain tietoja ja taitoja. Itsensä kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio luo oppimisedellytyksiä, tukee oppimista sekä tarjoaa tiimeille ja yksilöille mahdollisuuksia. Kehittämismenetelmiä on paljon ja ne voidaan jakaa työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2006, 147, 149.)

TAULUKKO 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2006, 149).

Työpaikalla toteutuvat	Työpaikan ulkopuolella toteutuvat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sijaisuudet</li> <li>- työkierto</li> <li>- projektityöskentely</li> <li>- työn rikastaminen</li> <li>- työn laajentaminen</li> <li>- vastuulliset erityistehtävät</li> <li>- toimiminen kouluttajana</li> <li>- perehdyttäminen</li> <li>- mentorointi</li> <li>- jokapäiväinen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opintokäynnit</li> <li>- ammattilehtien lukeminen</li> <li>- ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>- itseopiskeluohjelmat</li> <li>- opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>- opiskelu kouluorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla</li> <li>- monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelu)</li> </ul>

Tiimien on mahdollista kehittää toimintaansa taulukon 1 mukaisesti. Tiimien ja yksilöiden on ymmärrettävä, että jokaisen jäsenen osaaminen ja yhteistyökyky kasvavat oma-aloitteisuuden myötä. Organisaation on mahdollista kutsua erilaisia asiantuntijoita apuun organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Tiimivalmennukset ja benchmarking ovat myös keinoja kehittää tiimejä. Ideoiden ja virikkeiden hakeminen muualta, esimerkiksi kilpailijoilta voi olla hyvä idea. Tiimien ja tiimin jäsenien tulisi myös jatkuvasti kyseenalaistaa toimintaansa. Työtapoihin on tehtävä muutoksia aina välillä, jotta nähtäisiin uusia mahdollisuuksia ja keksittäisiin uusia ideoita sekä ratkaisuja tiimien toiminnan kehittämiseksi. (Spiik 2004, 225–226.)

Näiden asioiden lisäksi tiimi voi parantaa ja kehittää omia suorituksiaan ja omaa työtään muutamilla yksinkertaisilla asioilla. Tiimin tavoitteiden kannalta tiimin jäsenten tulisi säännöllisesti kokoontua yhteen miettimään tapoja, jotka johtavat heidät saavuttamaan nämä tavoitteet ja päämäärät. Palaverien tarkoituksena on lujittaa tiimin tavoitteita ja painottaa jokaisen jäsenen panoksen tärkeyttä tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimin jäsenten on ymmärrettävä, että kaikilla on vahvuutensa ja heikkoutensa ja kaikkia on autettava. Tämän lisäksi tiimin esimiehen on ymmärrettävä oman työpanoksensa tärkeys tiimityössä. Hyvä esimies kehittää omaa työtään ja samalla kehittää tiimin jäseniä rohkaisemalla heitä ilmaisemaan mielipiteitään aktiivisemmin. Nämä tekijät yhdessä kehittävät ja parantavat niin tiimin kuin esimiehenkin työn laatua. Esimiehen rooli on siis erittäin tärkeä tiimin ohjaamisessa ja niiden kehittämisessä. (Kantha, 2009.)

### 3 ESIMIEHEN ROOLI TIIMIEN OHJAUKSESSA

Organisaatioiden madaltumisen myötä, asiakkaiden sekä toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa ja tiimien lisääntyessä, on myös esimiestyön luonne muuttunut. Esimiestyö on vähentynyt organisaation madaltumisen yhteydessä. Se ei ole kuitenkaan kokonaan hävinnyt. Tiimillä on oltava jonkinlainen yhteys omaan esimieheensä, jolta se voi tarvittaessa kysyä neuvoja. (Huusko 2007, 23, 35.)

Tiimien esimies on erityisessä asemassa tiimiytyksen läpiviennissä ja tiimien kehittymisessä. Jotta tiimin esimies osaisi auttaa tiimejä kasvamaan, on hänellä oltava erityisiä taitoja, jotka hän tiedostaa ja ymmärtää. Esimiehen tulisi käsittää, mitkä johtamisalueet hänen roolissaan korostuvat. (Skyttä 2005, 80.)

#### 3.1 Tiimien johtamisen taidot

Esimiehen tulee pitää tiimiytymisprosessia yllä koko ajan. Hänen pitää ymmärtää, miten tiimiytymisprosessi kulkee, jotta hän voi edistää prosessin kulkua ja tiimien kehitystä sekä estää prosessia pysähtymästä. Tärkein apuväline tässä on tiimisopimus, jossa on sovittu tiimin toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Sopimus on esimiehen ja tiimin jäsenten yhdessä laatima. (Skyttä 2005, 80–81.)

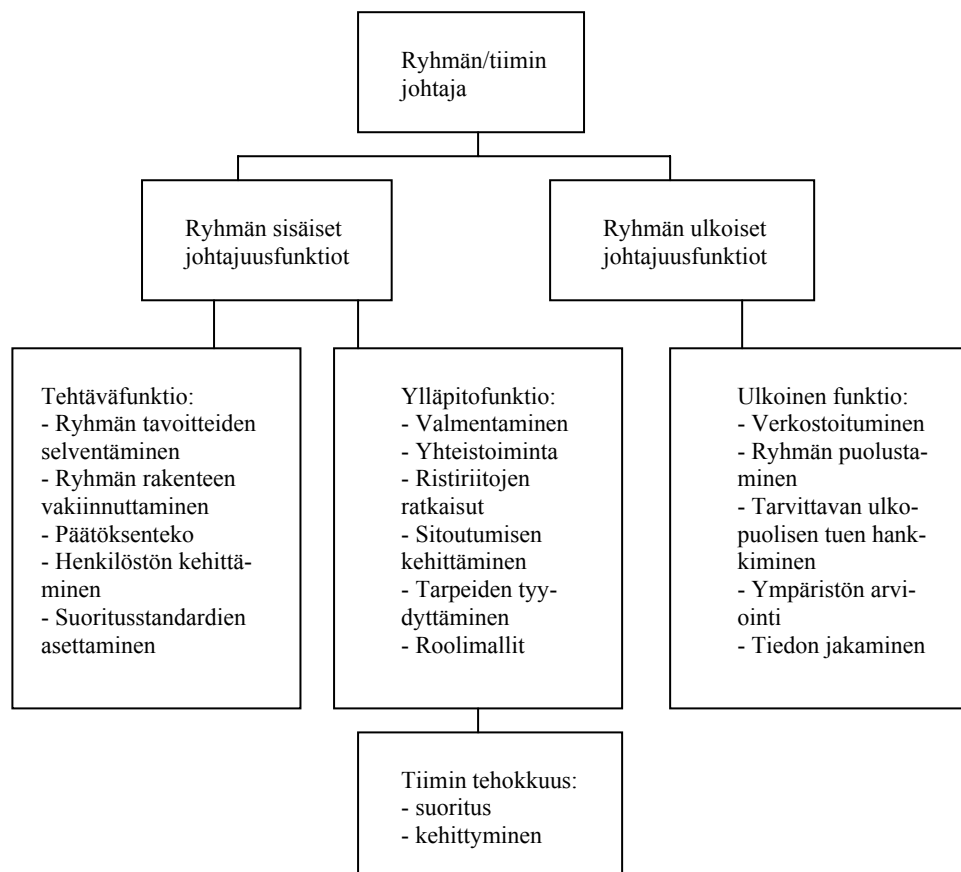
Pelissäännöt sovitaan tiimin tekemässä porukkasopimuksessa. Tämä sopimus auttaa tiimiä itseohjautuvuuteen. Esimiehen on hyvä olla paikalla sopimuksen syntyemisvaiheessa. Häneltä voi saada tarvittavan tuen ja avun sekä ohjausta tiimin omaan sisäiseen pohdintaan. Tällaisen itsenäisen työskentelytavan avulla tiimi kulkee enemmän kohti itseohjautuvuutta ja aitoa tiimiä. Esimiehen on ymmärrettävä, miten tiimejä voi auttaa kohti itseohjautuvuutta. (Skyttä 2005, 81.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös keskeisten tiimitaitojen hallinta. Hänen on ymmärrettävä tiimitaidot käytännössä ja omalla esimerkillään auttaa tiimiä kasvamaan ja oppimaan uusia tiimitaitoja. Johtajuutta on mahdollista osoittaa myös antamalla tiimin jäsenille haasteita koetella kykyjään ja luoda kokemuksia kierrättämällä töitä. Tunnustusten antaminen, luottamuksen osoittaminen, rohkaiseminen, palkitse-

minen ja tiimin kehittäminen ovat myös tärkeitä asioita esimiestaitojen ja johtajuuden osoittamisessa. (Fleming 1999, 49–54; Skyttä 2005, 81.)

### 3.2 Johtajuuden tarkastelua tiimitasolta

Menestyvien ryhmien ja tiimien johtajuutta on kuvattu johtamiskäyttäytymisen funktiona eli tehtävinä. Lämsä ja Hautala (2008, 214) esittävät Hillin tiimi johtajuuden mallin, jonka tarkoituksena on yhdistää se, mitä tiedämme tiimeistä, johtamisesta ja tehokkuudesta. Se tarjoaa tiiminvetäjille ja jäsenille välineen, jota voi käyttää päätöksenteon ja arvioinnin yhteydessä. Mallin avulla voidaan analysoida ja kehittää tiimin toimintaa (Kuvio 4) (Sydänmaanlakka 2004, 50–51.)



KUVIO 4. Tiimi johtajuuden malli (Lämsä & Hautala 2008, 214).

Tehtäväfunktion mukaan onnistuneen ja tehokkaan tiimitoiminnan avainasioita ovat ryhmän suoritus ja kehittyminen. Johtajan on saatava tavoitteiden edellyttämät työt valmiiksi. Hänen on muun muassa tehtävä päätöksiä ja autettava tiimiä muutoksiin sopeutumisessa. Ylläpitofunktiosta on kyse silloin, kun tiimiä pidetään yllä kehittämällä sitä jatkuvasti. Tähän kuuluu myös myönteisen ilmapiirin luominen, tiimin jäsenten erilaisten tarpeiden huomioon ottaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen. Ulkoisessa johtajuusfunktiossa johtajan tulee ymmärtää ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja auttaa tiimiä toimimaan samassa ympäristössä olevien tahojen kanssa. Tärkeää on myös kyetä analysoimaan ja tasapainottamaan ryhmän sisäisten ja ulkopuolisten tahojen vaatimuksia. (Lämsä & Hautala 2008, 214–215.)

Tiimejä käytetään yhä enemmän toiminnan organisoinnin perustana. Tämän takia organisaation päätöksenteko ja ongelmanratkaisut tapahtuvat monesti ryhmissä. Päätöksenteon laatuun vaikuttavat monet seikat. Tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat viestinnän selkeys, jäsenten halukkuus edistää tiimin tavoitteita, erimielisyyksien sopiminen sekä esimiehen rooli. (Lämsä & Hautala 2008, 215.)

### 3.3 Esimiehen rooli, tehtävät ja haasteet tiimityössä

Esimiehen tehtävänä on kehittää visio tulevaisuutta varten, saada työntekijät mukaan toimintaan ja osoittaa heille oikea suunta. Esimiehen kuuluu motivoida, innostaa sekä rohkaista voittamaan matkalla syntyvät esteet. Tiimityöskentelyn avulla esimies tehostaa toimintaa sekä mahdollistaa paremman asiakaspalvelun, tehokkaammat sisäiset prosessit sekä motivoituneen henkilöstön. (Sydänmaanlakka 2004, 198.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on selvittää yksikön perustehtävät ja tavoitteet itselleen ja alaisilleen. Hänen on korostettava asiakasnäkökulmaa ja tarkasteltava organisaation toimintaa tuotteiden ja palvelujen käyttäjien näkökulmasta. Esimieheltä odotetaan toiminnallisten ja taloudellisten tunnuslukujen seuranta ja niihin vaatimien toimenpiteiden tekemistä. (Hyppänen 2007, 11.) Tämän lisäksi esimiehen tehtävänä on huolehtia, että tiimityö sekä yhteistyö ryhmien ja organisaatioiden kanssa sujuu mahdollisimman hyvin. Hänen vastuulla on myös tiimin

tulosten esittäminen johdolle, tiimin edustaminen sen ulkopuolella sekä tiimin puolesta neuvottelemine toimeksiantajien kanssa. (Krüger 2004, 23–26.)

Hyppäsen (2007, 11–12) mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat:

- varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen
- tukea ihmisten kehittymistä
- arvioida ja kehittää osaamista
- huolehtia motivaatiosta, kannustaa ja antaa palautetta
- hyödyntää erilaisuutta ja kehittää toimintaa
- huolehtia jaksamisesta ja ilmapiiristä
- varmistaa henkilöstön ja tiimin sitoutuminen
- varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku
- asettaa selkeitä tavoitteita ja seurata tuloksia
- olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen
- auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa

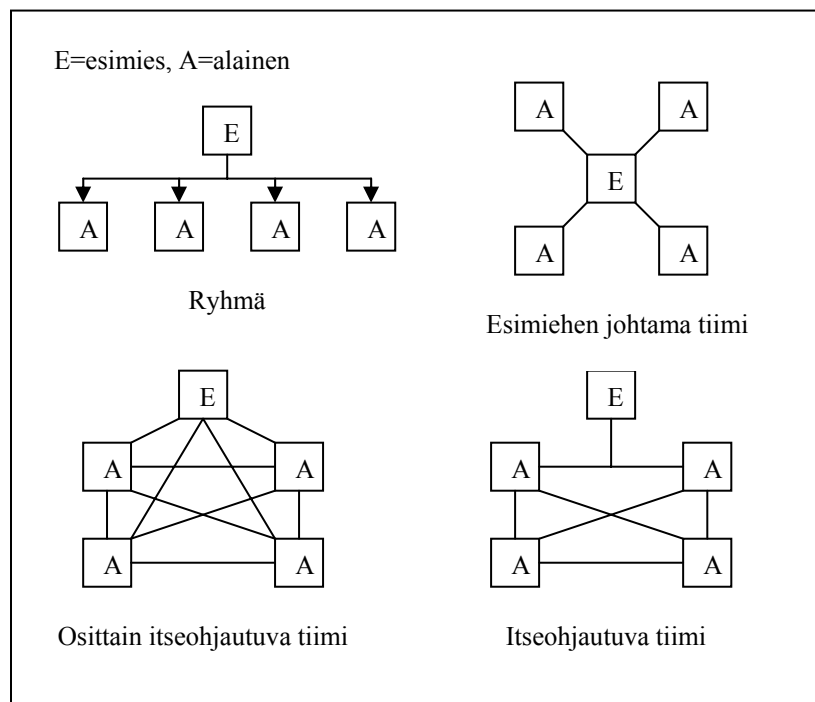
Esimies ei kuitenkaan ole tehtävässään yksin. Yleensä hänellä on tukenaan oma esimies, kollegoita ja organisaation johto.

Tiimipohjaisessa organisaatiossa esimiehen on hyvä omaksua ihmissuhdetaitoja ja ihmistenjohtamistaitoja. Esimiehen on autettava tiimin jäseniä hyödyntämään taitojaan ja vahvoja puoliaan. Auttamalla tiimiä tarjoamalla omia ideoitaan, antamalla ohjausta ja vaihtoehtoja esimies kannustaa alaisiaan oma-aloitteisuuteen ja itsenäisyyteen. Osallistuva tiimin johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies tarvitsee huomattavasti enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja hän jakaa osan päätöksentekovastuun tiimille. Esimiehen vastuu on kuitenkin valvoa, että päätökset tehdään ja ongelmat ratkaistaan. Tiimien osallistuminen päätöksentekoon ei kuitenkaan merkitse sitä, että esimies ja johto sanoutuvat irti tulosvastuusta. Esimiehen rooli kehittyy jatkuvasti tiimin ohjaajasta ja valvojasta tiimityön avustajaksi, jonka tehtävänä on huolehtia tiimin ja muun organisaation kytkennöistä. (Shonk 1994, 133–134.)



Esimiehen on lisäksi otettava huomioon tiimin kyky ottaa itse vastuuta töiden organisoinnista. Oleellista on, että yksikön vetäjän ja tiimin vetäjän välillä on hyvä yhteistyö ja tiimille on selkeästi määritetyt ja viestitetyt tehtävä- ja vastuujaoit. Esi-miehen rooli erilaisissa tiimeissä on hyvin erilainen. Joskus esimies on tiimin vetäjä, mutta taas itseohjautuvassa tiimissä esimiehen rooli on jaettu tiimin eri jäsenten kesken. Itseohjautuvan tiimin johtaminen on jatkuva prosessi. (Hyppänen 2007, 82–83.)

Esimiehen roolia erilaisissa tiimeissä voidaan havainnollistaa Sydänmaanlakan (2004, 49) laatiman kuvion 5 avulla.



KUVIO 5. Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (Sydänmaanlakka 2004, 49).

Tiimityöskentelyn johtaminen on esimiehelle haaste, sillä se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä. Se on tasapainoilua myös luottamuksen ja seurannan, vastuun ja vallan sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Kokemuksen myötä voi löytää parhaan johtamistavan. Esimiehiä on kuitenkin erilaisia ja esimiestyötä voidaan tarkastella myös erilaisten roolien kautta. Esimiesasemassa oleva on kuitenkin aina työnantajan roolissa, riippumatta siitä miten oman esimiesroolinsa mieltää. (Hyppänen 2007, 9, 83.)

### 3.4 Itseohjautuvuus ja johtajuusvaihtoehdot sekä tiiminvetäjän ominaisuudet

Perinteisesti pyramidiorganisaatioissa on johtajuutta ja johtajaa pidetty samana asiana. Nykyään johtajuus jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen johtajuuteen. Tiimityksessä yritetään nostaa sisäisen johtajuuden osuus koko ajan suuremmaksi eli tiimille itselleen. Tiimin on ymmärrettävä, ettei esimiesasema ole välttämätön ehto johtajuuden onnistuneelle toteuttamiselle. Riittää, että tiimillä itsellään on riittävä määrä riittävän tasoista johtajuusosaamista. (Skyttä 2005, 85–86.)

Tiimin on ymmärrettävä millaisia vaihtoehtoja sillä on käytössä, kun se on tekemässä johtajuusratkaisuaan. Skyttä (2005, 88–90) erottelee neljä erilaista johtajuusvaihtoehtoa, jotka ovat seuraavat:

- tiimillä on yksi vetäjä
- vetäjän rooli on kiertävä
- asiantuntijajohtajuus
- ei lainkaan vetäjää

#### *Tiimillä on yksi vetäjä*

Jos tiimille valitaan yksi vetäjä, on jollakin tiimin jäsenellä oltava riittävästi osaamista vetäjän roolin hoitamiseksi. Tämä yhden vetäjän (esimiehen) malli soveltuu niihin organisaatioihin, jotka ovat siirtymässä organisaatiokulttuurista tiimiytymiseen. Tiimi voi alkaa toteuttaa toista ratkaisua, kun tiimitoiminta alkaa vakiintua.

#### *Vetäjän rooli on kiertävä*

Kiertävän vetäjän vaihtoehto on suositeltavaa, kun johtajuusosaamista on melkein kaikilla tiimin jäsenillä. Tämä vaihtoehto toimii, kun tiimivastuu on selkiytynyt kaikille, työvaiheet tiimissä ovat tasavertaiset eikä kukaan tiimin jäsenistä pyri viemään johtajan asemaa itselleen. Merkittäväksi tässä mallissa nousee vetäjäkerän pituus, joka yleensä kestää puolesta vuodesta vuoteen.

#### *Asiantuntijajohtajuus*

Tiimissä voi olla useampi vetäjä yhtä aikaa. Jäsenet hoitavat vetäjän tehtävät silloin, kun ollaan kunkin jäsenen varsinaisella ydinosaamisalueella. Tiimin vastuulla on tällöin erillisiä työkokonaisuuksia, jotka vaativat erityisosaamista. Tämä

malli toimii, jos yhteinen vastuu porukassa on sisäistetty sekä jäsenillä on positiivinen yhteistyöhenki.

### *Ei lainkaan vetäjää*

Tämä vaihtoehto tuntuu yleensä tavoiteltavimmalta. Kun tiimillä ei ole vetäjää, se pääsee toimimaan itseohjautuvasti. Huipputiimit toimivat niin, mutta silloin tiimivastuun tulee olla erittäin hyvin sisäistetty sekä osaamisrakenteen tulee olla kohdallaan. Tällaisen tiimin malli on kuitenkin harvoin realistinen.

Tiiminvetäjälle voidaan listata monenlaisia vaatimuksia ja ominaisuuksia, joita hänellä tulee olla. Tiimin vetäminen vaatii sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä, avoimuutta, luotettavuutta ja kommunikointikykyä. Tiimin vetäjän täytyy voida tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, hänen tulee olla ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekotaitoinen ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä pysyä olennaisissa asioissa. (Krüger 2004, 27; Lämsä & Hautala 2008, 139–140.)

Tiimin vetäjäksi voidaan valita tiimin esimies tai joku tiimin jäsenistä. Esimiehen tulee kuitenkin aina viime kädessä varmistaa tiimien tehtävät, vastuut ja tavoitteet. Tämä sen takia, että tiimi tarvitsee aina jonkun ulkopuolisen huolehtimaan ja opastamaan tärkeissä asioissa. Täysin itseohjautuvaa tiimiä ei siis voida saavuttaa. (Skyttä 2005, 81; Järvinen 2006, 36.)

Esimiehen tulee osata kehittää omaa työtään ja tiimin työtä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, jossa selvitetään menneen kauden ja tulevan kauden tavoitteet. Tärkeintä on, että esimies pystyy parantamaan tiimityöskentelyn edellytyksiä järjestämällä mahdollisuuksia parantaa ongelmanratkaisutaitoja ja vuorovaikutustaitoja. Toiminnanohjaus on tärkeä osa tiimiorganisaatioita ja tämä on vain yksi esimerkki siitä. (Hyppänen 2007, 82–83.)

#### 4 TOIMINNANOHJAUKSEN TARKASTELUA KEHITYSKESKUSTELUJEN, PALAVERIEN JA TOIMINNANOHJAUSTAULUJEN AVULLA

Toiminnanohjauksen tavoitteena on tukea organisaatioiden päivittäistä työtä tiimien tavoitteiden ja sitä kautta ylemmän tason tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on kokonaisvaltainen prosessi, johon liittyy tehokas yksilöiden ja tiimien ohjaus sekä johtaminen. Sen tavoitteena on tehdä toimivia suunnitelmia, pitkän tähtäimen tavoitteita sekä tuoda ihmisten johtaminen ja tiimit yhdeksi kokonaisuudeksi. Toiminnanohjauksella pyritään myös parantamaan ja kehittämään toimintaa tiimi- ja organisaatiotasolla sekä tarjoamaan mahdollisuus tiimin ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja uusien suhteiden luomiseen. (Cannell 2009.)

Organisaatiossa joudutaan jatkuvasti kehittämään henkilöstöä ja tiimejä. Vuorovaikutustaidot, sitoutuminen ja tiimien onnistunut johtaminen takaavat organisaation menestyksekkään liiketoiminnan. Tiimin onnistunut johtaminen vaatii kuitenkin päivittäistä yhteydenpitoa tiimin esimiehen kanssa palaverien, kehityskeskustelujen sekä muiden tapaamisten kautta. Päivittäisjohtamisen tarkoituksena on tuntee alaisensa sekä osata ohjata heitä oikein ja tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2007, 109–111.)

##### 4.1 Kehityskeskustelut

Säännölliset kehityskeskustelut takaavat tiimien ja yksilöiden onnistuneen johtamisen. Ne ovat toiminnanohjauksen yksi tärkeimpiä työkaluja. Niiden tarkoituksena on edistää työn tuloksellisuutta, selventää tavoitteita sekä parantaa avointa kommunikointia. Ylimmän johdon tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan tiimi- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Yhtenä osana kehityskeskustelua esimies käy yksilökohtaiset tavoitekeskustelut alaisensa kanssa. Kehityskeskusteluun kuuluu myös käydä läpi työntekijöiden edellisen vuoden onnistumiset tehtävissä ja tavoitteissa sekä asettaa uudet tavoitteet tulevalle vuodelle. (Järvinen 2006, 44–45; Sydänmaanlakka 2007, 98–101.)

Kehityskeskustelut pidetään monissa yrityksissä ja organisaatioissa kerran vuodessa, mutta joissakin jopa kaksi kertaa vuodessa. Esimiehen ja alaisen vuorovai-  
kituksen tulee toimia, jotta kehityskeskustelu onnistuisi. Keskustelu ei saa olla pakonomainen eikä esimies saa olla liian tuomitseva alaisiaan kohtaan. Päinvas-  
toin, tarkoitus on kehittää alaisten itseluottamusta ja ylläpitää valmentava sekä  
positiivinen ote keskustelun ajan. Keskustelu on yleensä vakava itsetutkiskelun  
paikka niin alaiselle kuin hänen esimiehelleenkin. (Kansanen 2004, 137–138; Jär-  
vinen 2006, 24.)

#### 4.1.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoiteasetanta

Sydänmaanlakan (2007, 92) mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelu on esimie-  
hen ja työntekijän välillä käytävä toistuva ja systemaattinen keskustelu, jonka  
avulla pyritään parantamaan suoritusta ja kommunikointia. Suunnittelu- ja kehi-  
tyskeskusteluilla on viisi konkreettista tavoitetta, joita ovat:

- saavutettujen tulosten arviointi
- seuraavan vuoden tavoitteista sopiminen
- kehittämistarpeiden määrittäminen ja henkilökohtaisen kehityssuun-  
nitelman laatiminen
- esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
- työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen

On tärkeää, että esimies ja alainen molemmat ymmärtävät suunnittelu- ja kehitys-  
keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet. On hyvin todennäköistä, että keskustelut  
epäonnistuvat, jos näitä tavoitteita ja tarkoitusta ei ymmärretä. Tämän takia tarkoi-  
tuksen määrittelyyn ja sen selventämiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa. (Sydän-  
maanlakka 2007, 92.)

Onnistuneen tavoiteasetannan avulla työntekijän on helpompi ymmärtää organi-  
saation tavoitteet ja kytkeä hänen tavoitteensa kokonaisuuteen. Tällä tavalla löy-  
detään selkeät avaintehtävät ja -tavoitteet, joiden avulla työntekijän on helpompi  
priorisoida töitään. Onnistuneen tavoiteasetannan edellytyksenä on, että tavoitteet  
tulee määritellä yhdessä ja molempien osapuolten sitoutuminen niihin on tärkeää.

Tavoiteasetannan onnistumiseen vaikuttavat suuresti esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä esimiehen kyky esittää asiat. (Hyppänen 2007, 61.)

Hyvä kehityskeskustelu liittyy olennaisesti johtamisjärjestelmään ja on osa järjestelmää. Parhaimmillaan keskusteluissa vauhditetaan strategian ja arvojen toteutumista sekä saadaan ideoita, miten voidaan kehittyä. Työntekijät, jotka ovat innostuneita ja sitoutuneita varmistavat organisaation kehittymisen. Se on tilanne, jossa työntekijälle suodaan mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa itselle tärkeistä asioista. Yksi tärkeimmistä asioista keskustelussa on selvittää työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja millä tavalla näihin tavoitteisiin päästään. (Haapalinna 2006, 14–15.)

#### 4.1.2 Keskusteluun valmistautuminen

Keskustelun tarkoituksen ja tavoitteen ymmärtäminen eivät pelkästään riitä. Keskusteluihin on myös valmistauduttava hyvin. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan aina onnistu hyvin. Epäonnistuneet keskustelut voivat muun muassa laskea työmotivaatiota ja synnyttää turhautuneisuutta molemmiin puoliin. Parhaimmillaan ne synnyttävät luovaa dialogia ja pahimmillaan ne ovat toistensa syytelyä. Onnistuakseen hyvin ne vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä kohdata ristiriitaja. (Sydänmaanlakka 2007, 100–102.)

Esimiehen ja alaisen on molempien valmistauduttava keskusteluun hyvin. Mahdolliset ongelmat keskusteluihin liittyen on syytä poistaa heti. Esimiehen tulee kuunnella alaistaan aktiivisesti ja luoda avointa ilmapiiriä, jossa alaisen on helppo tuoda omat näkemyksensä esille. Keskusteluissa on mahdollisuus oppia uusia asioita, jotka auttavat parantamaan suorituksia jatkossa. Niissä tulisi käsitellä avoimesti asioita, jotka edesauttavat yhteistyön kehittymistä alaisen ja esimiehen välillä ja koko tiimissä. Keskustelun onnistumiseen auttaa myös esimiehen mahdollisuus saada palautetta. (Sydänmaanlakka 2007, 104–105; Hyppänen 2007, 65.)

Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimissä. Tällaisista tiimikeskusteluista voi olla hyötyä, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät, yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa, työ tehdään pääasiassa tiimissä sekä johdettavien määrä on

suuri. Tiimikeskustelut eivät kuitenkaan korvaa yksilökeskusteluja, mutta voivat täydentää niitä. Niissä määritellään lähinnä tavoitteet, arvioidaan yhteistä tulosta, käydään läpi työnjakoa sekä arvioidaan tiimin toimivuutta. (Hyppänen 2007, 63–64; Sydänmaanlakka 2007, 108.)

## 4.2 Palaverit

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tiimin käytettävä kaikkia resurssejaan. Tiimin tulee hoitaa tehtävät, hallita muuttuvat tilanteet ja toimia niissä joustavasti. Sen on syytä välillä pysähtyä tarkistamaan suuntaansa ja sopimaan asioista. Tässä kohtaa kuvaan astuvat palaverit. Niiden tarkoituksena on käsitellä toiminnan kannalta oleellisia asioita. Niillä voi olla myös paljon muitakin merkityksiä, kuten ongelmien ratkaisu, toiminnan kehittäminen, päätösten toteuttaminen, heikkojen signaalien tunnistaminen, ajatusten vaihto ja oppiminen. Ennen kaikkea palaverien tarkoituksena on tehdä yhteistyötä. (Surakka 2006, 9; Spiik 2004, 212.)

Palavereja on monenlaisia ja usein niiden onnistumisista vastaa esimies. Hänen ja johdon vastuulla ovat palaverien toimivuus ja resurssien sekä osaamisen tehokas käyttö. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimien jäsenet tietävät vastuunsa sekä käyvät palavereissa tekemässä tavoitteellista yhteistyötä. Esimiehellä on puolestaan mahdollisuus toteuttaa palavereissa esimiestehtäviään kokonaisvaltaisemmin. Hänen on mahdollista pitää yllä tavoitteellisuutta, antaa palautetta ja saada sitä itse, tukea työntekijöitä, vaikuttaa ilmapiiriin sekä luoda jäsenille oppimisen mahdollisuuksia. (Surakka 2006, 10–11.)

Palaverien on todettu olevan monensuuntaista käyttöviestintää. Siellä vaihdetaan sanomia, pyritään yhteisiin näkemyksiin ja osallistutaan sosiaaliseen rituaaliin. Monissa organisaatioissa pidetään viikko- ja kuukausipalavereja. Niihin kokoonnutaan säännöllisesti tiettyinä päivinä ja kellonaikoina. On kuitenkin varottava, ettei näistä palavereista tule itsetarkoitusta, joihin esimiehen on mietittävä kuumeisesti mitä asioita hänen on keksittävä käsiteltäväksi. Tiimien ei kannata kokoontua palavereihin, jos tärkeitä asioita ei ole. Tällöin työntekijät voivat käyttää vapautuvan ajan esimerkiksi rästiin jääneiden asioiden hoitoon tai käyttää ajan vaikka

itseopiskeluun. (Vaahtio 2008, 19, 30.)

#### 4.2.1 Toimiva tiimipalaveri

Tiimin tulisi pitää palavereja säännöllisesti, koska ne on havaittu toimivaksi tavaksi pohtia asioita yhdessä. Tämä sen takia, että tiimityö sisältää paljon yhteistä suunnittelua, tiedon hankkimista ja jakamista, päätösten tekemistä, ongelmien ratkaisemista sekä ideointia ja arviointia. Palaverien on myös todettu lisäävän motivaatiota ja sitoutumista sekä edistävän tiimin yhteistyötä ja jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Heikkilä 2002, 232–233.)

Tämän lisäksi viikko- ja kuukausipalaverien ajankäyttö tulisi jakaa niin, että 20–30 % ajasta käsitellään menneitä asioita ja 70–80 % tulevia asioita. Tämä siksi, että menneisyyteen ei voida enää vaikuttaa. Kokemuksista on mahdollista oppia ja tehdä asiat paremmin seuraavalla kerralla. Sen sijaan tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa. Silloin voidaan muun muassa ennakoida erilaisia tilanteita, pohtia vaihtoehtoja sekä ratkaista ongelmia. (Spiik 2004, 214.)

Toimiva ja rakentava tiimipalaveri koostuu monista tekijöistä. Heikkilä (2002, 233–238) ja Huhtinen (2002, 103–111) ovat listanneet asioita, jotka tekevät palavereista parempia:

- huolellinen etukäteissuunnittelu
- toimivat kokoustilat
- jokaiselle osallistujalle kerrotaan palaverien tarkoituksesta ja päämäärästä
- kaikki osallistuvat palavereihin
- palavereihin käytetty aika käytetään tarkoituksenmukaisesti
- osallistujia rohkaistaan kommunikoimaan tehokkaasti
- päätöksenteossa pyritään konsensukseen (päätökseen, jonka kanssa jokainen voi elää)
- palaveri tulisi johtaa tehokkaasti
- osallistujat arvioivat palaverin tehokkuuden
- palaverin päätökset tulisi panna käytäntöön



Tiimin jäsenten kesken täytyy kehittyä keskinäinen luottamus ja tuki, jotta tehokkaan tiimipalaverin pitämiseksi laaditut (yllä olevat) ohjeet toimisivat. Näiden lisäksi tiimillä tulee olla halu tehdä yhteistyötä, halu kehittyä niin ihmisenä kuin tiimin jäsenenäkin sekä halu ymmärtää omista näkemyksistä poikkeavia asioita. Tiimin jäsenten tulisi myös haluta vaikuttaa yhteisiin työskentely- ja arviointitapoihin ja pyrkiä saamaan ajattelu ja toiminta samaan ihmiseen periaatteena 'ajatuksesta tekoihin'. (Heikkilä 2002, 238–239.)

#### 4.2.2 Palaverikäytäntö

Palavereissa tulisi laatia vuositavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Siellä tulisi käydä läpi myös organisaation strategiaa. Palavereissa tulisi luoda yhteistä ymmärrystä, missä ollaan tällä hetkellä, mihin ollaan menossa, miksi ja miten. Palaverien tarkoituksena on myös tavoitteiden seuranta. Siellä on paremmat mahdollisuudet aitoon dialogiin ja asioiden syvälliseen käsittelyyn. Siellä on mahdollista myös antaa palautetta ja tukea näin strategian laatimista uusien näkökulmien ja innovaatioiden muodossa. (Surakka 2006, 32.)

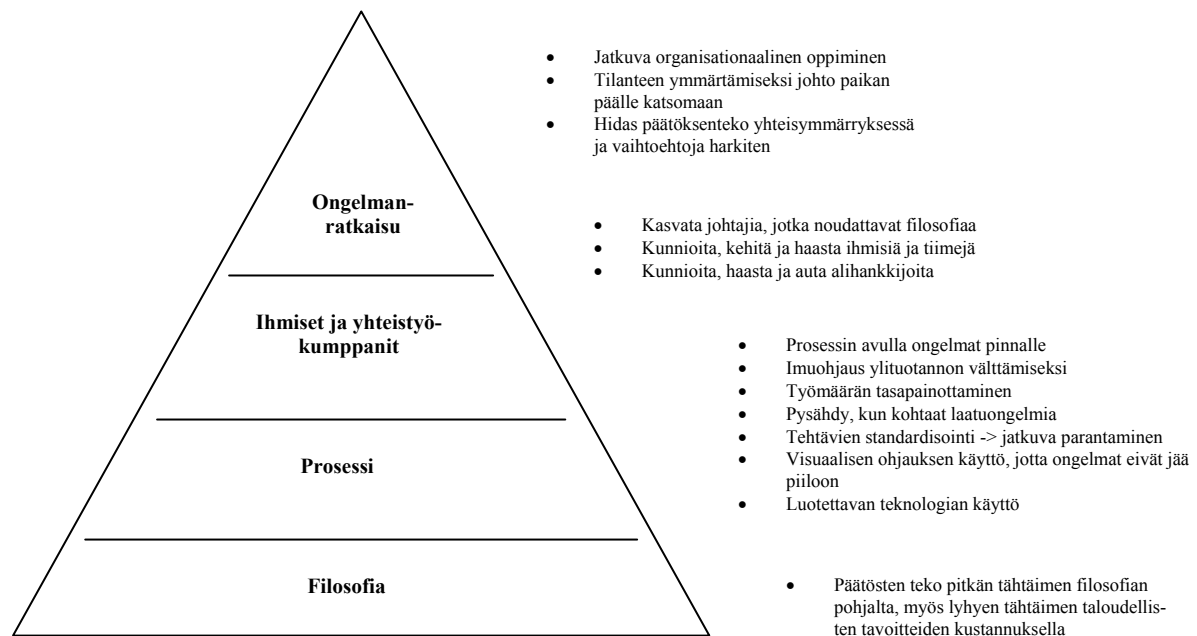
Organisaatioilla on erilaisia apuvälineitä, joiden avulla palavereja vedetään ja joiden avulla tavoitteet tehdään selviksi. Heillä on apuvälineet, joiden avulla nämä tavoitteet viedään käytäntöön ja joiden avulla niiden toteutumista seurataan. Yksi tällaisista apuvälineistä on tuloskortti. Siinä määritellään organisaation menestystekijät, suorituskykymittarit, strategiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä parannustoimenpiteet (Surakka 2006, 36.) Toinen apuvälineistä voi olla toiminnanohjaustaulu. Sen avulla selvitetään organisaation ja tiimin tavoitteet, ongelmat ja niistä johtuneet syyt, ratkaisuvaihtoehdot sekä parannustoimenpiteet.

#### 4.3 Toiminnanohjaustaulut

Toiminnanohjaustaulut ovat lähtöisin lean-ajattelusta. Tämä ajattelutapa on lähtöisin Toyotan tehtailta. Toyota loi lean production -toimintaperiaatteen, josta tiimiorganisaation elementit ovat lähtöisin. Toimintaperiaatteen tarkoituksena on mataltaa organisaatorakenteita, nopeuttaa läpimenoaikoja sekä kehittää joustavia

toimintatapoja. (Skyttä 2005, 38.) Tämä toimintaperiaate on levinnyt teollisesta valmistuksesta myös palvelualoille, kuten pankkeihin, terveydenhuoltoon ja vähittäiskauppoihin. Lean-ajattelun pohjana on ollut kyky kehittää johtajuutta, tiimejä, kulttuuria, laatia strategioita, rakentaa suhteita tavarantoimittajiin ja ylläpitää oppivaa organisaatiota (Liker 2006, 6). Varsinkin palvelualoilla lean-ajattelulla pyritään parantamaan liiketoimintaa. Sen tarkoituksena on maksimoida osakkeenomistajien arvoa vaikuttamalla ja parantamalla muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyttä, laatua, prosessin nopeutta sekä alentamalla kuluja. (George 2003, 6.)

Lean-ajattelu pohjautuu Toyotan autoalalla kuuluisiksi tekemiin työkaluihin ja laadunparannusmenetelmiin. Toiminnanohjaustaulut ovat yksi näistä visuaalisista työkaluista. Liker (2006, 6) on laatinut Toyotan neljän periaateluokan mallin, josta löytyy kohta visuaalisen työkalun käytön tärkeydestä.



KUVIO 6. Toyotan tavan neljän periaateluokan malli (Liker 2006, 6).

Kuviosta 6 selviää, että lean-toimintaperiaate keskittyy tiimityöhön, prosessin parantamiseen, työkalujen aktiiviseen käyttöön, hyvään johtamistapaan ja jatkuvaan oppimiseen.

#### 4.3.1 Visuaalinen työväline

Visuaalinen työväline on mikä tahansa työympäristössä käytettävä viestintäväline. Se kertoo yhdellä vilkaisulla, kuinka työ pitäisi tehdä ja poikkeako se standardista. Lean-toimintaperiaatteen mukaan visuaalista ohjausta käytetään juuri ongelmien etsimiseen ja niiden ratkaisemiseen. Sen avulla nähdään uutta informaatiota, jolla varmistetaan prosessin ja koko toiminnan asianmukainen ja nopea suorittaminen. Sen avulla voidaan seurata tavoitteita ja päämääriä sekä niiden toteutusta ja niistä poikkeamista. Visuaalisella ohjauksella on mahdollista taulukoiden ja kaavioiden esittäminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja työntekijöille. (Liker 2006, 152.)

Visuaalisia välineitä käytetään myös siksi, että monille työntekijöille asiat painuvat parhaiten mieleen katsomalla. Kuvat, värit, kirjoitettu teksti ja muut nähtävät asiat tukevat oppimista. Kuvat ja muut nähtävät asiat hahmotetaan kokonaisuutena, jolloin myös havainnointi on nopeampaa. Tieto ja kuvat jäävät paremmin mieleen, jolloin asioiden muistaminen nopeutuu. (Huhtinen 2002, 124.)

#### 4.3.2 Toiminnanohjaustaulun tarkoitus ja rakenne

Toiminnanohjaustauluilla voi olla monenlaisia merkityksiä ja päämääriä eri organisaatioissa. Pääasiassa toiminnanohjaustaulut osoittavat ja näyttävät työn tärkeyden, tavoitteet ja päämäärät. Niiden tarkoituksena on näyttää päivittäin visuaalisesti toimintojen tehokkuus ja suorituskyky. Toiminnanohjaustaulujen kuuluu tukea tiimien keskinäistä kommunikaatiota, kuin myös työntekijöiden ja johdon välistä kommunikaatiota. Niiden avulla on mahdollista tarjota palautetta tiimin jäsenille, esimiehille ja johdolle sekä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden ja tiimin jäsenten osallisuus jatkuvassa kehityksessä ja oppimisessa. Toiminnanohjaustaulu tai alun perin prosessinohjaustaulu (takt board) suunniteltiin tahdittamaan työntekoa prosessissa, jossa edellytetään tuntemaan asiakkaiden tarpeet. Taulu näyttää halutun työaikataulun ja tavoitteet, työn poikkeavuudet ja ongelmat sekä niiden syyt/seuraukset ja ratkaisuvaihtoehdot. (George 2003, 40–41.)

Liker (2006, 154) esittelee Toyotan varaosavaraston prosessinohjaustaulun. Tämä taulu on kuitenkin vain yksi esimerkki toiminnanohjaustauluista (Kuvio 7).

Prosessinohjaustaulu							
Aika	Hlö1	Hlö2	Hlö3			Kommen- tit	Tämän päivän osat
7:20							<input type="text"/>
8:20							<input type="text"/>
9:35							Hakutahti
10:35							Miesvahvuus

KUVIO 7. Prosessinohjaustaulu Toyotan varaosavarastossa (Liker 2006, 154).

Joka aamu tietokone lajittelee päivän varaosatilaukset, jonka jälkeen tiimin työjohtaja täyttää prosessinohjaustaulut. Tiedot kirjoitetaan valkoisille tauluille käsin huopakynällä. Näitä tauluja löytyy kaikkialta tehtaalta. Taulut sisältävät suuren määrän tietoa ja ne havainnollistavat, miten visuaalinen ohjaus tahdittaa työntekoa ja valvoo etenemistä. (Liker 2006, 154.)

Taulun tulee olla hyvin suunniteltu vastaamaan jokaisen organisaation omia tarpeita, jolloin siitä on eniten hyötyä kyseiselle organisaatiolle. Siitä tulee selvitä kaikki oleellinen tieto. Sen tulee koota tiimin jäsenet visuaalisen työvälineen luo joka päivä, jottei työtä tehtäisi pelkästään yksin. On todettu, että hyvin kehitetty visuaalinen ohjausjärjestelmä tai -väline kasvattaa tuottavuutta, pienentää kustannuksia ja antaa työntekijöille enemmän hallintaa työympäristöön. (Liker 2006, 157–158.)

## 7 YHTEENVETO

Toiminnanohjauksen yhtenä muotona on kehityskeskustelujen, toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien käyttö. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on kehittää toimintaa. Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien tarkoituksena on seurata tiimin päivittäistä toimintaa ja tavoitteiden toteutumista. Niiden tarkoituksena on myös kehitysideoiden näkyväksi tekeminen ja ongelmien ratkaisu. Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien tulisi myös yhdistää tiimiä ja auttaa esimiehiä ohjaamaan tiimiä mahdollisimman hyvin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien tarkoitus ja tavoitteet sekä niistä saatavat hyödyt tiimeille ja esimiehille. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten tiimit suhtautuvat näihin tauluihin ja palavereihin ja voiko toiminnanohjausta ja tiimien ohjausta toteuttaa mahdollisesti muulla tavalla. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin tiimityön mahdollisuudet ja hyödyt, esimiehen roolin tärkeys tiimien ohjaamisessa sekä selvitettiin toiminnanohjauksen merkitys kehityskeskustelujen, palaverien ja toiminnanohjaustaulujen avulla.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin case-yrityksen nykyinen tapa toimia. Tämän lisäksi tutkittiin case-yrityksen henkilöstön suhtautumista tiimityöhön, esimiestyöhön sekä toiminnanohjaukseen eli kehityskeskusteluihin ja toiminnanohjaustauluihin ja -palavereihin. Työn tavoitteena oli myös vertailla tämän työn tutkimuksen tuloksia aiemmin samasta aiheesta tehdyn Leinon (Leino 2008) työn tutkimuksen tuloksia toisiinsa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen avulla. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin haastattelujen muodossa. Haastateltavina olivat kaksi toimihenkilöä ja kaksi eri tiimin esimiestä.

Opinnäytetyöstä nousi esiin pari jatkotutkimuksen aihetta. Tiimit voisivat vieraila toistensa tauluilla, ottaa käyttöön tiimibarometrit, osaamistaulukon ja arvioida palaverreja. Tämän jälkeen voitaisiin tutkia, onko toiminnanohjaustaulujen ja -pala-

verien luonteet muuttuneet. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös esimiehen näkökulmasta eli tutkia toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien hyötyjä esimiestyölle. Lisäksi voitaisiin tutkia, voiko toiminnanohjaustaulua käyttää johonkin muuhun tarkoitukseen ja miten toiminnanohjaus on toteutettu konsernin muissa maissa.

Tutkimuksen tulokset ovat case-yrityksen hyödynnettävissä. Tutkimuksessa tuodaan esiin kehitysideoita toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien toteuttamiseksi jatkossa. Niiden avulla yrityksen on mahdollista parantaa ja kehittää toimintaansa entisestään.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Fleming, I. 1999. Tiimityö. Helsinki: Inforviestintä Oy.

George, M. 2003. Lean six sigma for service: How to use lean speed and six sigma quality to improve services and transactions. New York: McGraw-Hill.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Pirkko Huhtinen.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijät. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Helsinki: WSOY.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: Yhtestyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.

Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivonen, J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja so-  
vella tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum.

Shonk, J. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampia organisaa-  
tioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Spiek, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: Yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Espoo: Talentum.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: Tehtävät, perusprosessi  
ja markkinointistrategia. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Vaahio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa! Helsinki: Edita.

### **Elektroniset lähteet**

Cannell, M. 2009. Performance management: An overview. Cipd [viitattu  
2.9.2009] Saatavissa: [http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/  
perfman.htm?IsSrchRes=1](http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/perfman.htm?IsSrchRes=1)



Haapalinna, E. 2006. Innostuksen avain. Tradenomi 1/2006, 14-15. [viitattu 6.9.2009]. Saatavissa: [http://www.kehityskeskustelu.fi/artikkelit/innostuksen\\_avain.pdf](http://www.kehityskeskustelu.fi/artikkelit/innostuksen_avain.pdf)

Kartha, D. 2009. How to improve teamwork. Buzzle [viitattu 15.9.2009]. Saatavissa: <http://www.buzzle.com/articles/how-to-improve-teamwork.html>

Morgan, L. 2009. Importance of teamwork. Articlesbase [viitattu 15.9.2009]. Saatavissa: <http://www.articlesbase.com/management-articles/importance-of-teamwork-878420.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2009. Nordean ensimmäiset 187 vuotta. Nordea Pankki Suomi Oyj [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordea+historia/Nordean+ensimmäiset+187+vuotta/868472.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2009. Nordean henkilöstö. Nordea Pankki Suomi Oyj [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+henkilöstö/815442.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2009. Organisaatio. Nordea Pankki Suomi Oyj [viitattu 3.9.2009]. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Organisaatio/59662.html>

### **Muut lähteet**

Åkerblom, K. & Ala-Könni, J. 2008. Toiminnanohjauksen ohjeet (Performance management). Nordea Pankki Suomi Oyj [viitattu 14.6.2009].

Leino, L. 2008. Toiminnanohjaustaulujen hyödyt tiimien ohjauksessa. Organisaation ja henkilöstöjohtamisen opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2009. Lean Nordea rahoituksessa [viitattu

28.7.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2009. Lähiesimies aktiivisena johtajana [viitattu 6.8.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2007. Päivittäinen johtamistyö ja valmennus [viitattu 17.8.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2009. Päivittäinen toiminnanohjaus ja sen parantaminen [viitattu 28.7.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2008. Päivä alkaa tehokkaasti toiminnanohjaustaululta [viitattu 2.4.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2008. Tehdään työtä tiiminä! [viitattu 30.7.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2009. Tekemisen johtaminen [viitattu 6.8.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet. 2008. Tiimityö ja tiedonkulku tuottavat tuloksia [viitattu 29.7.2009].

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2007. Toiminta vuonna 2007. Vuosikertomus.

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2008. Vuosikertomus 2008. Nordea Pankki Suomi.

### **Suulliset lähteet**

Esimies A. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 9.9.2009.

Esimies B. Nordea Pankki Suomi Oyj. Lahti. Haastattelu 10.9.2009.

Toimihenkilö A. Nordea Pankki Suomi Oyj. Lahti. Haastattelu 9.9.2009.

Toimihenkilö B. Nordea Pankki Suomi Oyj. Lahti. Haastattelu 10.9.2009.

LIITE 1

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden laitos

Taloushallinto

SAATE

31.8.2009

Hyvä nordealainen,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija Jaana Pöyhönen ja teen opinnäytetyötäni Nordea Pankki Suomi Oyj:lle. Työni tarkoituksena on selvittää toiminnanohjauspalaverien ja -taulujen hyödyt tiimien jokapäiväisessä toiminnassa ja tiimien ohjauksessa Nordea Pankissa. Tutkimukseni suoritan Lahden Aleksi 5:den konttorissa 1519. Tutkimusaineiston keruutapana käytän kyselylomaketta ja haastatteluja.

Toivoisin mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn ja palauttavan sen kirjekuoressa Nordean sisäisessä postissa 4.9.2009 mennessä. Kirjekuoreen voi merkitä ”Jaana Pöyhönen”. Tutkimukseni tulokset ovat sitä luotettavampia ja kattavampia, mitä useampia vastauksia pääsen analysoimaan. Se tekee myös toiminnan arvioimisen ja kehitysehdotusten laatimisen helpommaksi.

Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina. Tällä tavalla kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule julki.

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Toiminnanohjauspalaverit ja –taulut

KYSELY

31.8.2009

**Taustatiedot**

Tiimi johon kuulun \_\_\_\_\_  
Tiimin esimies \_\_\_\_\_

Ympyröi sopivin vaihtoehto:

Sukupuoli a) nainen  
b) mies

Ikä a) -30  
b) 31-40  
c) 41-50  
d) 51-60  
e) 60-

Koulutus a) peruskoulu  
b) ammattitutkinto  
c) ylioppilas  
d) ammattikorkeakoulututkinto  
e) korkeakoulu- tai yliopistotutkinto  
f) 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) 26-30
- h) 30 <

Ympyröi sopivin vaihtoehto:

- 1=täysin eri mieltä**  
**2=jokseenkin eri mieltä**  
**3=en osaa sanoa**  
**4=jokseenkin samaa mieltä**  
**5=täysin samaa mieltä**

### TIIMITYÖ

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Tiimin päämäärä ja suoritustavoitteet ovat selvillä   | 1 2 3 4 5 |
| 2. Kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin | 1 2 3 4 5 |
| 3. Kaikki tiimin jäsenet kantavat vastuuta tavoitteiden toteutumisesta   | 1 2 3 4 5 |
| 4. Tiimityö tuottaa asiakkaille hyötyä ja lisäarvoa  | 1 2 3 4 5 |
| 5. Millaisia etuja tiimityöstä seuraa?   |           |

---



---



---

6. Millä tavalla tiimityötä voi vielä parantaa?

---



---



---

### ESIMIEHEN ROOLI

- |  |           |
|--|-----------|
| 7. Tiimin esimies osaa motivoida, innostaa, osoittaa luottamusta, rohkaista ja kehittää tiimiä | 1 2 3 4 5 |
| 8. Esimies ottaa kaikkien tiimin jäsenten tarpeet huomioon                                     | 1 2 3 4 5 |
| 9. Esimies osaa luoda myönteistä ilmapiiriä ja lisätä tiimin yhteistyötä                       | 1 2 3 4 5 |
| 10. Esimies on selvittänyt tiimin tavoitteet kaikille jäsenille selkeästi ja ymmärrettävästi   | 1 2 3 4 5 |

11. Esimies toimii hyvänä roolimallina ja esimerkkinä tiimin jäsenille 1 2 3 4 5

12. Millä tavalla esimiestyötä voi vielä parantaa?

---



---



---

## TOIMINNANOHJAUS

### Kehityskeskustelut

13. Säännölliset kehityskeskustelut takaavat tiimien ja yksilöiden onnistuneen johtamisen 1 2 3 4 5

14. Kehityskeskustelut edistävät työn tuloksellisuutta, selventävät tavoitteita ja parantavat kommunikointia 1 2 3 4 5

15. Kehityskeskustelut kehittävät tiimin ja yksilöiden itseluottamusta 1 2 3 4 5

### Toiminnanohjauspalaverit ja toiminnanohjaustaulut

16. Toiminnanohjauspalaverien ja toiminnanohjaustaulujen tarkoitus ja tavoitteet ovat kaikille selvät 1 2 3 4 5

17. Palavereissa käydään läpi toiminnan kannalta oleellisia asioita 1 2 3 4 5

18. Palavereissa ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa, tehdään päätöksiä, vaihdetaan ajatuksia ja opitaan uutta 1 2 3 4 5

19. Toiminnanohjauspalaverit ja -taulut lisäävät motivaatiota ja sitoutumista sekä edistävät tiimin yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta 1 2 3 4 5

20. Toiminnanohjauspalaverit ja -taulut tukevat päivittäistä työtä tiimin ja yksilöiden tavoitteiden saavuttamiseksi 1 2 3 4 5

21. Toiminnanohjaustaulujen avulla on voitu vapauttaa aikaa ja lisätä asiakaskontaktien määrää 1 2 3 4 5

22. Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat palaverien pittoon ja taulun käyttöön muun muassa esittämällä ja kirjaamalla omia näkemyksiään ja mielipiteitään 1 2 3 4 5

23. Esimies toimii pääasiassa palaverien vetäjänä ja vastaa taulun käytöstä

1 2 3 4 5

24. Olisiko mahdollista, että palaverien vetäjän rooli olisi kiertävä?

a) Kyllä

Millä tavalla tämä voitaisiin toteuttaa?

---

---

---

b) Ei

Miksi ei?

---

---

---

25. Toiminnanohjauspalavereista ja -tauluista on hyötyä tiimille ja yksilöille

1 2 3 4 5

26. Millä tavalla tiimi hyötyy näistä palavereista ja tauluista?

---

---

---

27. Toiminnanohjauspalaverit ja -taulut antavat positiivisen lähtökohdan tulevan päivän työhön

1 2 3 4 5

28. Millä tavalla toiminnanohjauspalavereita ja toiminnanohjaustauluja voidaan vielä kehittää?

---

---

---

29. Onko olemassa muita keinoja toteuttaa tiimien ohjaus ja toiminnanohjaus?

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**



## HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

### **Tiimityö ja esimiehen rooli**

- Millaisia hyötyjä tiimityöllä tavoitellaan? (konkreettiset hyödyt)
- Millä perusteella/tavalla tiimin tavoitteet asetetaan?
- Milla tavalla tiimi ohjataan tavoitteisiin?
- Onko tavoitteet saavutettavissa?
- Miten tuloksia mitataan ja miten tulokset johdetaan muutoksiin?
- Millä tavalla tiimejä johdetaan? (Nordean käytäntö)
- Millä tavalla tiimityötä on mahdollista parantaa?

### **Toiminnanohjaustaulut**

- Koska toiminnanohjaustaulut on otettu käyttöön?
- Mikä on toiminnanohjaustaulujen tarkoitus ja tavoitteet?
- Mitä hyötyjä toiminnanohjaustauluista on?
- Selkeyttävätkö taulut asioiden käsittelyä, tavoitteiden merkitystä?
- Miten taulut vaikuttavat esimiestyöhön?
- Mikä on niiden vaikutus ongelmien käsittelyyn ja oppimiseen?
- Vapauttavatko taulut aikaa ja lisäävätkö ne asiakaskontaktien määrää?
- Seurataanko taululta lukuja ja tavoitteiden toteutumista säännöllisesti?
- Onko taulu aktiivisesti kaikkien tiimin jäsenten käytössä?
- Onko taululla huonoja puolia?

### **Toiminnanohjauspalaverit**

- Mikä on toiminnanohjauspalaverien tarkoitus ja tavoitteet? (Toteutuuko)
- Mitkä ovat toiminnanohjauspalaverien hyödyt?
- Kuinka usein toiminnanohjauspalavereja pidetään? (Sopiva)
- Onko 10 minuutin palaveri sopivan pituinen?
- Onko palaverien vetovastuu pääasiassa esimiehellä?
- Olisiko mahdollista, että palaverien vetäjän rooli oli kiertävä? (Toteutus)
- Onko toiminnanohjauspalavereilla huonoja puolia?
- Ovatko taulut ja palaverit toimineet hyvin tähän mennessä?
- Millä tavalla tauluja ja palavereja voitaisiin vielä kehittää?
- Onko toiminnanohjausta ja tiimien ohjausta mahdollista toteuttaa muulla tavalla?

## HAASTATTELURUNKO HENKILÖSTÖLLE

### **Tiimityö ja esimiehen rooli**

- Millaista hyötyä tiimityöstä seuraa?
- Onko tiimin tavoitteet selvitetty tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi?
- Onko tavoitteet mahdollista toteuttaa käytännössä?
- Kantavatko kaikki jäsenet vastuuta tavoitteiden toteutumisesta?
- Millä tavalla tiimiä johdetaan?
- Onko tiimin osaamis pohja laaja? Millä tavalla se näkyy?
- Millainen on tiimin ilmapiiri? (yhteistyötä)
- Kasvattaako tiimityö asiakkaiden arvoa?

### **Toiminnanohjaustaulut**

- Milloin toiminnanohjaustaulut otettiin käyttöön?
- Miten henkilöstö suhtautui toiminnanohjaustauluihin?
- Mitä hyötyjä toiminnanohjaustauluista on? (tavoitteet)
- Millainen vaikutus tauluilla on asioiden ja ongelmien käsittelyyn?
- Vapauttaako taulu enemmän aikaa asiakkaille?
- Onko taulu aktiivisesti käytössä tiimin kaikkien jäsenten kesken?
- Onko taululta helppo poimia uutta tietoa?
- Onko taululla huonoja puolia?

### **Toiminnanohjauspalaverit**

- Mitä hyötyä on toiminnanohjauspalavereista?
- Mikä on niiden vaikutus tiimien toiminnanohjaukseen?
- Osallistuvatko kaikki tiimin jäsenet aktiivisesti palaverien pitoon?
- Toimiiko esimies pääasiassa palaverien vetäjänä?
- Voisiko palaverien vetäjän rooli olla kiertävä? (toteutus)
- Ovatko 10 min palaverit sopivan pituisia ja pidetäänkö niitä sopivassa määrin?
- Mitkä ovat palaverien huonot puolet?
- Miten tauluja ja palavereja voidaan kehittää?
- Onko toiminnanohjausta ja tiimien ohjausta mahdollista toteuttaa muulla tavalla?