

V, 1997

Arja

TIIMITYÖN TULOKSELLISUUDESTA

Arja Ropo

TIIMIT JA TYÖYHTEISÖT -teemailtapäivä
Psykiatrinen lääkäriasema Egofunktio Oy, 14.2.1997

JOHTAMINEN, MUUTOS,
AIKIJURKMINEN

INTEGRAATIO

TIIMITYÖN TULOKSELLISUUDESTA

1. TYÖORGANISAATIOIDEN MUUTOSSUUNTA - MIKSI TIIMEJÄ?

* mitä ongelmia pyritty
ratkomaan tiimityöllä?

* mitä ongelmia tiimityö tuo
tullessaan?

autonomia
& koordinointi
johdossa

luottamusta
toimitaan
yht. työ
vaaditt. aikaa

* määrittämistä ong.
* Offiisi/omistajan
haluttomuus/työ-
vyötönmyyksiä

no. koodi
johtamis

kompromissi ratkaisu
johtamisessa
onko resursseja riittävästi
ei taloud. perusta johtamis-
& toimintak. välttäm.

2. TULOKSELLISUUDEN ONGELMALLISUUS

* miten kuvata tiimityön tulosta?

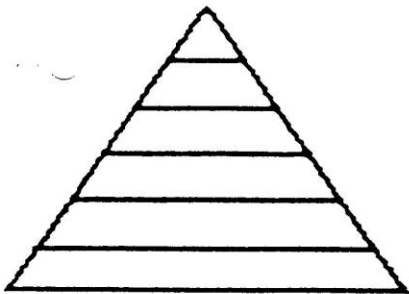
* millä aikajänteellä?

* kuka mittaa tulosta?

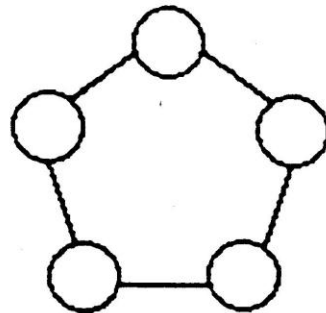
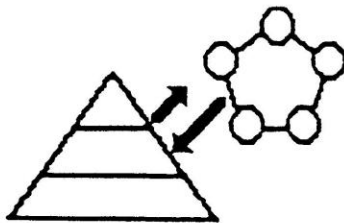
* mistä näkökulmasta?

YRITYSORGANISAATION MUUTOSSUUNTA

**Perinteinen
hierarkkinen
organisaatio**



**Tavoiteltava
joustava
organisaatio**



* **käskyvalta ylimmällä
johdolla**

* **määritellyt tehtävät
eriytyneet toisistaan,
standardointi**

* **tottelevaisuus ja
lojalisuus**

* **asiantuntijavalta**

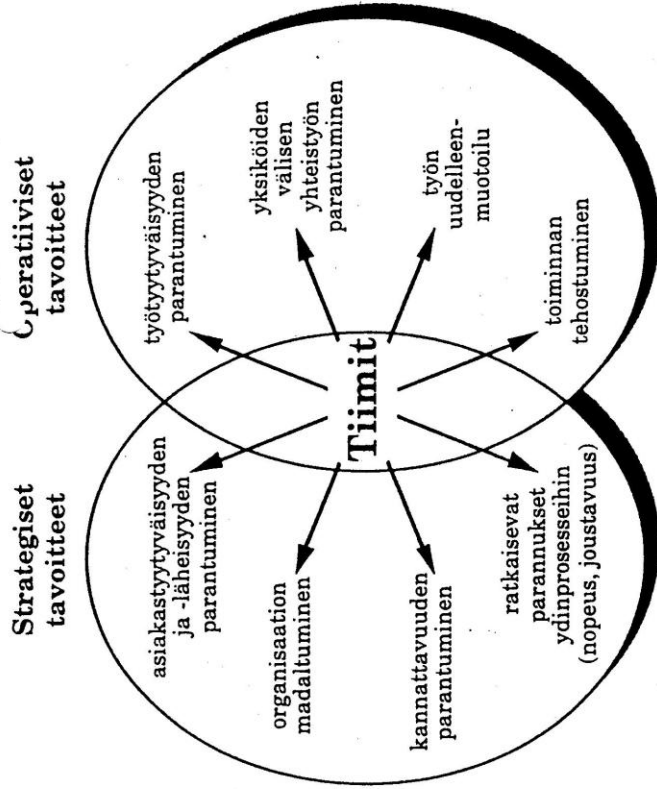
* **tehtävien jatkuva
uudelleenmäärittely,
vuorovaikutus**

* **sitoutuminen omaan
työhön**

MIKSI TIIMEJÄ?

- 1. Tuo yhteen täydentäviä taitoja ja kokemusta.**
- 2. Vahvistaa työnteon sosiaalista ulottuvuutta.**
- 3. Yhdessä on mukava tehdä töitä.**
- 4. Käyttäytymismuutoksia tapahtuu useammin ryhmissä kuin yksilöinä.**
- 5. Vahvistaa sekä top-down että bottom-up -vaikuttamista.**

*Smith 1993
Katzenbach-Smith 1993*



Kuva 4 Tiimitoiminnan tavoitteet

Jukka - Pöyhönen - Kilpi - Kirsi, 1995

TIIMITYÖN TULOKSET ?

*concept of
group effectiveness
- 3 dimensioita*

1. Tavoitteiden mukainen tuotos

- * tuote / palvelu / päätös
- * laatu / määrä / ajoitus
- * kuka arvioi tuotosta?
- * kuka määrittelee tavoitteet?

2. Kyky työskennellä yhdessä tulevaisuudessa

3. Ryhmän jäsenten henkinen kasvu ja henkilökohtainen hyvinvointi

Tuloskriteereille eri painoarvoja:

- * yksittäinen tehtävä → 1 dimensio painotte
- * uuden oppiminen, kokemusten hankkiminen → 2-3 painotte

1. Tiimityön merkitystä ylläpidetään.
Tuloksellisuus on monien asiain summa
- tiimit riippuvaa, syntyä positiivista

2. Niiden tulokset, mikä on riittävä



TULOSELLISEN TIIMITYÖSKENTELEN EDELLYTYSTEN LUOMINEN

johtaminen on ylläpidetään ylläpidetään
realiajassa (= antaa tulla ja mahdollistuu
yrittäjästä tulla)

Tuloksellisuuden prosessikriteerit:

- to. työssä
kustannus
nähti
1. Riittävä työpanos. *effort problem*
 2. Sopivat tiedot ja taidot. *talent problem*
 3. Sopivat työskentelytavat. *strategy problem*

Eivät takaa tiimityön onnistumista,
mutta luovat edellytyksiä
onnistumiselle.

Helpottavat tiimityön
tuloksellisuuden arvioinnissa ja
ongelmien paikantamisessa.

TULOSELLISEN TIIMITYÖSKENTELYN EDELLYTYSTEN LUOMINEN (Hackman, R. 1990)

Työntekoympäristö *m. kolme*
skala 1-5 *anää*

Dynamiikka
1. RAKENNE 2. ORGANISAATIO 3. DYNAMIikka
konkreetti *dynamiikka*
- välittömät
- välittömät

Prosessi- kriteerit

PANOS

Tehtävien
motivaation

Palveluksen
työ

korva. org
parant.
o. tulevien
vaikutusten

TIEDOT
JA TAIDOT

Dynamiikka
Sehoorpano

työ- kriteerit
työ

työ- kriteerit
työ- kriteerit
työ- kriteerit

TYÖSKENTELEY-
TAVAT

työ- kriteerit
työ- kriteerit

työ- kriteerit
työ- kriteerit

työ- kriteerit
työ- kriteerit

MITEN RYHMÄN RAKENNE VOI PARANTAA TIIMITYÖN TULOKSELLISUUTTA?

Näitä asioita tulisi kysyä kun ryhmä perustetaan:

1. Tehtävät

- mielenkiinto, vastuullisuus,
motivoivuus, *seloisyys*

2. Ryhmän koostumus

- koko, riittävä asiantuntijuus,
ihmissuhdetaidot, erilaisuus vs.
samanlaisuus *(ant. oppimista vs. yhä. työskely)*

3. Normit

- hyväksyttävä käyttäytyminen

helpottaa soordinoimista

MITEN ORGANISAATIO VOI PARANTAA TIIMITYÖN TULOKSELLISUUTTA?

*pidetään ehkä ilmeisää, selkeää / ongelmattomana
mitä on todettu oleellisesti parantavan / keuhkovan
työmaan tulo.*

1. Palkitsemisjärjestelmä.

- ryhmä vs. yksilö *sohtausuus (miten kannustaa)*
- kunnustus, *positiivisesti sidottava vuorokausen*

2. Koulutusjärjestelmä. *(onko tarjolla apua)*

- tiedot, taidot, kokemus
- ryhmän aloite vs.

koulutustarjonta *(kuha määrittelee milloin
koulutusta tarvitaan)*

3. Informaatiojärjestelmä.

- pääsy tietokantoihin

MITEN RYHMÄDYNAMIIKKA VOI PARANTAA TIIMITYÖN TULOKSELLISUUTTA?

*Erityisen tärkeää on yhteistyönäkökulma ryhmässä,
jolla ei ole paljon kokemusta yhteistyöstä*

1. Työpanoksen suhteen:

- koodinointiongelmien ratkaiseminen
- ryhmäsitoutumisen rakentaminen

*→ koulutus-
→ johtaja*

*auttaminen -
koulutus*

ong. diagnost.

*1. prosess-
koulutus*

*2. prosess-
koulutus*

2. Tietojen ja taitojen suhteen:

- yksilön vs. ryhmän osaaminen
- yhteisen osaamisvarannon kehittäminen

*mitä
päättää?*

*osaamisen
jakaaminen*

3. Työskentelytapojen suhteen:

- toimeenpano-ongelmien ratkaiseminen
- luovien työskentelytapojen kehittäminen

ERITYYPPISET TIIMIT - ERILAISET TULOKSELLISUUSEDELLYTYKSET

Oppimisen eritimet:

- Työskentelytahti ja työnteon rytmi

- aikataulut, määräajat

- Auktoriteetti

*suhteet - autaromman este
aristokratian pakko*

*intensiivinen
ajatus taito*

- Asia- vs. tunnelataus

KOHTE:
TOP - valtaa vastustaminen

POJ - ideat, tilomat

TUKI - lämpöä

ESIT - peli (play)

HOITO - ihminen, kunnioitus, kontrolli

ARITIT - arvot

TUOITUS - teknologia

- Hyvät ja huonot kehät

hyvä alue -> kollektiivista -> suostumista

*hyvä
suostumista -> kilpas*

Kuka pääsee tähän tilaan?

1. alku asettuna

2. pos/neg. tapahtumat

- alkuperäiset näkökulmia

- erilaisia ympäristötilanteita

"leimat"

*hyvä -> hyvä
huono -> huono*

summit, keuhko, kuka

TIIMIEN ERITYISET RISKIT JA MAHDOLLISUUDET

	RISKIT	MAHDOLLISUUDET
JOHTOTIIMIT	ei org. tuloa katoavat koka aikansa kukaan	rikkoutuminen, autonomia joksen gloriaa nolla
PROJEKTITIIMIT	uus. tiimi ja kukaan mitään	olevat tarve sitä laadut
<i>Maajits</i> TUKITIIMIT - tilin, ylläpito - eväts, kanta	riippuvuus hissistä, reaktiivisuus	suhteen saaminen se osittain
<i>"performing group"</i> ESITTÄVÄT TIIMIT - urheilun, kukaan - mielihyvä	ei org. tuloa	muokataan ylläpito sitä laadut
<i>lääkärivaltio vaikuttaa muiden onkari + muut sidos- mit konstanssi muut sidos- mit onkari</i> HOITOTIIMIT - prosessit, kukaan - (muut sidos- mit)	kontrolli autonomia laatu- ja tulos suuren bud- jetin, kukaan hinta kontrolli	mitä laadut mitä laadut Oulussa
<i>konstanssi muut sidos- mit</i> ASIAKASPALVELU- TIIMIT	konstanssi mitä laadut	suhta org. n ja asiakkaan välillä
<i>konstanssi muut sidos- mit</i> TUOTANTO- TIIMIT	pako teknologian ei yhteyttä LayHajaan	johtaminen kukaan suhteen