

**HAASTEET
TIIMITYÖMALLIN
KÄYTTÖÖNOTOSSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
HAMK Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketalouden koulutusohjelma
Kevät, 2020
Mariia Vallin

Liiketalouden koulutusohjelma

HAMK Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Mariia Vallin	Vuosi 2020
Työn nimi	Haasteet tiimityömallin käyttöönotossa	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin syitä, joiden vuoksi suomalaisessa palkanlaskentayrityksessä toimivissa tiimeissä ei ole saatu otettua käyttöön yrityksen omaa tiimityömallia toivotulla tavalla. Ongelmaa lähestyttiin kehittämisenäkökannasta tuoden esille konkreettisia keinoja, joilla tiimityömallia voitiin lähteä rakentamaan tiimissä, jossa sitä ei ole vielä otettu käyttöön. Työssä kerrottiin yrityksen tiimityömallin tavoitteista ja henkilökunnan näkemyksistä tiimityömallin käyttämisestä palkanlaskentatiimeissä.

Työn teoriaosuudessa kerrottiin tiimityöstä yleisesti. Tiimityötä lähestyttiin sen määrittelyn, tavoitteiden, rakentumisen, edellytysten ja käyttötapojen kautta. Lisäksi kerrottiin siitä, miten tiimiä johdetaan tai saavutetaan hyviä tuloksia erittäin vähällä johtamisella.

Opinnäytetyöhön kerättiin keinoja, joita voitaisiin jatkossa hyödyntää, jotta tiimityömalli saataisiin käyttöön yrityksen sisällä. Lisäksi opinnäytetyön tuotteena syntyi yrityksen henkilöstöosaston sisäiseen käyttöön tehty kooste siitä, miten henkilöstö kokee tiimityömallin hyödyttäneen palkanlaskijan työtä. Koosteeseen saatiin myös anonyymiä palautetta ja kehitysehdotuksia tiimityömallin parantamiseksi. Tiimityö todettiin hyväksi työskentelytavaksi palkanlaskennassa.

Avainsanat tiimityö, palkanlaskenta, kehitys

Sivut 48 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Degree Program in Business Administration
Hämeenlinna University Centre

Author	Mariia Vallin	Year 2020
Subject	Issues in taking a teamwork model in use	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The thesis examined a teamwork model in a Finnish payroll company. The teamwork model was specialized for use in an investigated company. All teams in the company were not using the teamwork model. The problem was approached from an aspect of development by bringing out solid tools for building the teamwork model in teams that have not started using the model. The thesis included the objectives of company for teamwork model and perceptions that personnel of company had about working in teams and using the model.

The theory section described teamwork in general. Teamwork was approached from the viewpoints of a definition, ambitions, forming, requirements and uses. Furthermore, was related how to manage teams. Alternatively, it considered how good results could be reached by remarkably little management.

The thesis gathered ways to introduce the teamwork model within the company. The thesis also produced a summary about thoughts for the benefits of the teamwork model of the personnel. The summary was given to internal use for the human resources department. Anonym feedback and improvement propositions were given for improving the teamwork model. Teamwork was mentioned as a good working style in payroll work.

Keywords teamwork, payroll computation, development

Pages 48 pages including appendices 5 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimusongelmat	1
1.2	Aihealueen rajausta.....	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.4	Työn rakenne.....	4
2	TIIMITYÖ	5
2.1	Tiimityön määritelmä	5
2.2	Tiimityön käyttötapa.....	5
2.3	Esimies tiimissä	6
2.4	Itseohjautuva tiimi	8
2.5	Tiimityömallin tavoitteet.....	10
2.6	Tiimien kehitysvaiheet	11
2.7	Tiimityön edellytykset	12
2.8	Tiimityön haasteet.....	14
2.9	Älykkäämpää tiimityötä	16
3	TIIMITYÖ TOIMEKSIANTAJALLA	20
3.1	Tiimityömallitavoite	20
3.2	Toimenpiteet tiimityömalliin pääsemiseksi	21
3.3	Haasteet	22
3.4	Henkilökunnan näkemyksiä yrityksen tiimityömallista.....	26
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	29
4.1	Opinnäytetyön tyyppi ja luonne.....	29
4.2	Tiedon kerääminen	31
4.3	Kehitystyö.....	32
5	KONKREETTISIA TOIMENPITEITÄ.....	34
5.1	Ohjeiden päivittäminen.....	34
5.2	Sähköpostikäytäntöjen yhtenäistäminen	35
5.3	Tiimityölistaus	36
5.4	Paperitulosteiden vähentäminen.....	36
5.5	Työtehtävien väheneminen	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	43

Liitteet

Liite 1	Kysymykset kehityspäällikölle 11.11.2019
Liite 2	Tiimityömallin toiminta, kysely henkilöstölle 8.1.2020
Liite 3	Tiimityölistaus

1 JOHDANTO

Tiimityöstä on alettu puhua Suomessa jo 1980-luvulla ja siitä lähtien tiimejä on tutkittu paljon (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019 s. 66). 1990-luvulla monessa yrityksessä alettiin toimimaan tiimeissä (Hyppänen 2013, s. 89). Tiimityö on siis ollut jo pitkään työskentelymalli, jolla monia erilaisia töitä on suoritettu. Tiimityötä tehdään tuotantolaitoksissa, terveydenhuollossa, asiakaspalvelussa, urheilukentillä sekä monissa muissa paikoissa ja työyhteisöissä. Tiimit ovat eri tilanteissa ja tehtävissä erilaisia, eri tavalla koottuja, pysyviä tai vain väliaikaisia kokoonpanoja.

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan suomalaisen palkanlaskentayrityksen yrityksen sisällä toimivan tiimin vaiheista kohti tiimityömallia, joka oli tarkoitus ottaa kaikkien yrityksen sisäisten tiimien käyttöön viimeistään vuoden 2019 aikana. Koska tarkastelun kohteena ollut tiimi saavutti hajoamispisteensä ennen kuin tiimityömalli saatiin siinä käyttöön, laajennettiin tarkastelu koskemaan muitakin yrityksen sisällä toimivia tiimejä. Tiimityömalli oli ollut jo aiemmin käytössä useissa tiimeissä samoin kuin ohjeet sen toteuttamiseen. Ohjausta tiimityömalliin pääsemisen avuksi oli annettu, projekteja tiimityömallin käyttöön ottamiseksi käynnistetty sekä osittain viety loppuunkin. Kuitenkin muutamassa tiimissä tiimityömalli oli vielä jäänyt ottamatta käyttöön. Tässä työssä on pureuduttu tiimityömallin käyttöönoton vaiheisiin ja syihin, jotka ovat vaikuttaneet siihen, ettei malli ole päässyt käyttöön toivotulla tavalla.

1.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyötä lähdettiin tekemään viiden tutkimuskysymyksen johtamana. Kysymykset oli muotoiltu alla olevan luettelon mukaisesti.

1. Mitkä ovat tiimityön edut verrattuna nykytilaan?
2. Miksi tiimityöskentelyä ei ollut saatu toimimaan?
3. Mitä keinoja tiimityöskentelyn tueksi on olemassa ja miten niitä voidaan hyödyntää?
4. Mitä vaiheita tarvitaan, jotta työ olisi jatkossa mahdollista tehdä tiimityöskentelymallissa?
5. Miten tiimityöskentelymallin toimiessa otetaan uusi työntekijä osaksi tiimiä?

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää tiimityön etua alkuperäiseen tilanteeseen. Tutkinnan kohteena olleen tiimin tilanne oli yksi vaikeimmista mahdollisista. Opinnäytetyössä keskityttiin tämän tiimin ongelmiin ja niiden ratkaisuun, mutta tarkastelun kohteena olleen tiimin hajottua, tutkittiin myös muita yrityksessä toimivia tiimejä, joilla tiimityö ei ollut käytössä. Tavoitteena opinnäytetyölle oli saada tiimityömalli käyttöön tiimissä, jota opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää. Tämän tiimin sisällä haluttiin saada tiimin jäsenet hoitamaan kukin hyvin jokin osa-alue tiimin tehtävistä. Koska kyseinen tiimi oli pieni, toivottiin lopputuloksena olevan tiimi, jossa osa-alueiden hoito olisi koko tiimin osuusosuutta. Tämä tavoite jäi kuitenkin saavuttamatta tiimin hajottua.

Yrityksen tavoitteena oli ottaa tiimityömalli, jossa tiimi toimii luvussa 3. esiteltävien roolien mukaisesti, käyttöön kaikissa palkanlaskentatiimeissä vuoden 2019 loppuun mennessä. Tässä mallissa olisi luovuttava myös selkeästä vastuualuejaottelusta ja otettava yhteisvastuu kaikista yrityksistä ja niiden maksuryhmistä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi oli paljon tehtävää. Lähtötilanteessa tiimissä oli useita uusia palkanlaskijoita, joille kaikki yritykset ja maksuryhmät olivat uusia.

Toinen kysymys käsitteli ongelmien kartoittamista; syitä sille, ettei tiimityötä ole saatu otettua käyttöön aiemmin. Tämän selvittämiseksi myös yritystasolla tehtiin laajempi kartoitus tiimityön käyttöönoton ongelmista. Yrityksen henkilöstölle lähetettiin kysely, jossa kysyttiin haasteista, onnistumisista ja henkilöstön ajatuksista tiimityömallin käyttöönottoon ja käyttöön liittyen (Liite 2). Lisäksi asiasta kysyttiin yrityksen kehityspäälliköltä, joka on ollut luotsaamassa tiimityömallin käyttöönottoprojekteja (Liite 1). Syistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

Opinnäytetyössä haluttiin myös avattavan tarjolla olevia keinoja, joilla tiimityömalli saataisiin otettua käyttöön sekä niiden hyödyntämistapoja. Näistä keinoista on myös kerrottu luvussa 3. Hyödyntämistavoista on kerrottu myös luvussa 5. Lisäksi haluttiin selvittää vaiheita, joita tarvitaan, jotta tiimityötä pystyttäisiin jatkossa toteuttamaan. Näistä vaiheista on kerrottu luvuissa 3. ja 5. Myös perehdyttäminen tiimin jäseneksi oli mukana tutkimuskysymyksissä. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää tapoja, joilla uusi työntekijä saataisiin parhaiten mukaan tiimin jäseneksi. Tätä kysymystä ja sen ratkaisuja sivutaan useammassa kohdassa tätä opinnäytetyötä. Ensisijaisesti opinnäytetyön oli tarkoitus saada vallinnut haastava tilanne käännettyä yrityksen toivomaan suuntaan. Jatkoajatuksena oli saada onnistuneella tuloksella motivoitua tiimin jäseniä myös jatkossa vastaantulevien muutosten toteuttamiseen.

1.2 Aihealueen rajaus

Opinnäytetyötä lähdettiin tekemään kehittämisprojektina, jossa tarkoituksena oli ottaa toimeksiantajalla käytössä oleva tiimityömalli käyttöön tiimissä, jossa opinnäytetyön tekijä työskenteli. Työn teoriaosuuteen päätettiin kerätä tietoa nykyaikaisesta tiimityöstä ja keinoista, joilla tiimityö saadaan toimimaan sekä selvittää haasteita, joita tiimityön onnistumisen esteenä usein on.

Koska tiimityön toteutustapojen suuri ero on esimiehen sijoittuminen tiimiin nähden, selvitettiin myös esimiehen roolia ja tarvetta tiimissä. Esimiestyö ei kuitenkaan ollut opinnäytetyössä keskiössä, joten tiimityömalleista valikoitui tarkempaan tarkasteluun itseohjautuva tiimi. Yhdeksi olennaiseksi osaksi opinnäytetyötä muodostuikin juuri itseohjautuvuus, joka on yksi tyypillinen piirre nykyaikaiselle tiimityön toteutukselle monissa työyhteisöissä. Itseohjautuvuutta tutkittiin kuitenkin vain tiimin näkökannasta ja yksittäisen henkilön itseohjautuvuus rajattiin pois käsittelystä. Itseohjautuvuutta sivutaan opinnäytetyössä monessa kohdassa. Lisäksi sille on luvussa 2. oma alaluku, 2.4.

Itseohjautuvuus sopii nykyaikaan, jossa muutosta tapahtuu koko ajan ja joka puolella. Robottiikka on muuttanut jo nyt monia työtehtäviä ja poistanut monia välivaiheita, joita on aiemmin tarvittu tavoitteiden saavuttamiseksi. Maailman muuttuessa on tullut tarve

saada tehtyä nopeita päätöksiä. Itseohjautuva tiimi onnistuu nopeassa päätöksenteossa paremmin kuin tiimi, jossa päätökset täytyy hyväksyttää joka kerta esimiehellä. (Savas-puro, 2019 s. 39)

Toimeksiantajalla käytössä olevassa tiimityömallissa on piirteitä myös Lean-metodista, jolla tiimityöstä pyritään tekemään tehokkaampaa tutkimalla prosessin vaiheita, poistamalla hukkia ja kehittämällä työn vaiheita jatkuvasti. Lean-metodin laajempi tutkiminen päätettiin kuitenkin jättää pois tästä työstä. Pelkästään Lean-metodia käsitteleviä opinnäytetöitä on tehty useampia. Esimerkiksi Aleksandra Weck käsitteli aihetta palkanlaskennan näkökannasta vuonna 2019 opinnäytetyössään *Lean-toimintastrategia - Voiko lean-toimintastrategiaa soveltaa Tilitoimisto Aarnio Oy:n palkanlaskentapalveluun?* (2019). Lean-metodista löytyy tietoa paljon, eikä niin suurta kokonaisuutta ollut mielekästä ottaa mukaan työhön, jossa keskityttiin tiimityön haasteisiin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen vuonna 2001 perustettu palkanlaskentayritys, joka kuuluu isompaan konserniin yhdessä kolmen sisaryrityksensä kanssa. Palkanlaskennan lisäksi yritys tuottaa myös muita palveluja mm. raportointiin ja henkilöstöjohtamiseen sekä niiden kehittämiseen liittyen. Yrityksellä on yhteensä neljä toimipistettä Suomessa ja lisäksi yksi toimipiste Virossa. Tässä opinnäytetyössä toimipisteistä puhutaan palvelukeskuksina, kuten yrityksessä on tapana. Henkilöstöä on yhteensä noin 300, joista noin 200 henkilöä laskee palkkoja palkka-asiantuntijana tai avustavia tehtäviä tehden palkka-assistenttina. Toimeksiantajan nimi ei opinnäytetyössä tule esille opinnäytetyösopimuksessa sovitun mukaisesti. Tästä syystä jatkossa toimeksiantajasta puhutaan nimellä Yritys X tai viitaten toimeksiantajaan muutoin selkeällä tavalla.

Palkanlaskentatiimillä, jota tutkimuksessa oli tarkoitus kehittää, oli opinnäytetyötä aloitettaessa hoidettavanaan useita asiakasyrityksiä, joissa kussakin oli 2-10 maksuryhmää. Maksuryhmissä oli pääsääntöisiä palkanmaksupäiviä 1-3 kertaa kuukaudessa riippuen siitä, maksettiinko maksuryhmässä työntekijöiden vai toimihenkilöiden palkkoja. Työntekijöiden palkat maksettiin joka toinen perjantai. Toimihenkilöiden palkat maksettiin kerran kuukaudessa, kuukauden keskivaiheilla. Lisäksi usein tehtiin myös lisäajoja varsin naisten palkka-ajojen lisäksi. Lisäajoja tehtiin virheiden korjaamiseksi tai esimerkiksi kertaluontoisten palkkioiden maksamiseksi.

Tiimityömalli kuuluu toimeksiantajalla isompaan projektiin, joka oli käynnissä yrityksessä vuonna 2019. Projekti käynnistyi jokaisen vuosikvartaalin alussa jaetusti aina useammassa tiimissä yhtäaikaaisesti siten, että kaikki tiimit kävivät sen läpi vuoden aikana. Projektin oli tarkoitus saada analytiikkaa parannettua raporttikäytäntöjä muokkaamalla ja analytiikan mahdollisuuksia selvittämällä ja hyödyntämällä. Digitalisaatiota oli tarkoitus tiimityömallin päästyä käyttöön hyödyntää tehokkaammin sekä varmistaa palkka-asiantuntijoiden osaamista laadunseurannan parantamisella ja palkanlaskenta- ja järjestelmäosaamisen lisäämisellä. Prosesseista pyrittiin saamaan nopeampia ja virheettömämpiä hyödyntämällä digitalisaatiota ja osaamista. Toimintatapoihin oli tarkoitus tehdä muutoksia selvittämällä asiakkaiden nykyhetken tarpeita, päivittämällä ohjeita ja

muuta dokumentaatiota sekä ottamalla tiimityömalli käyttöön tiimeissä, joissa se ei vielä ollut käytössä. (Yritys X, 2019)

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu yhteensä kuudesta luvusta. Varsinainen opinnäytetyö alkaa luvusta 2., jossa on käsitelty tiimityötä teoreettisesti yleisemmällä tasolla. Luvussa käsitellään tiimityön käyttötapoja, tavoitteita, edellytyksiä ja haasteita. Lisäksi on tutkittu esimiehen roolia sekä itseohjautuvuutta ja tiimiälyä. Luvussa 2.6. on esitelty tiimityön edellytyksiä, jotka pitää saada kuntoon, jotta tiimityötä olisi mahdollista toteuttaa. Luvussa on kerrottu myös näihin edellytyksiin liittyvistä ongelmista. Luvussa 2.7. puolestaan esitelty muunlaisia haasteita, joita tiimityön toteutuksessa usein kohdataan.

Luku 3. on tutkimuksellisempi luku, jossa on esitelty tiimityötä toimeksiantajalla sekä toimeksiantajan että toimeksiantajan tiimeissä toimivien työntekijöiden näkökannasta. Luvussa on tutkittu tiimityömallia, joka toimeksiantajalla on käytössä, haasteita sen käyttöönotossa sekä toteutusta ja toimenpiteitä, joilla käyttöönotto on mahdollistunut. Luvussa 4. on esitelty käytettyjä tutkimustapoja ja toimintatutkimusta opinnäytetyön menetelmänä. Työn toiminnallinen osuus on käsitelty luvussa 5., jossa on kerrottu toimenpiteistä, joita tiimityömalliin pääsemiseksi on tehty. Nämä toimenpiteet ovat sellaisia, joita tehtiin tiimissä, jota oli alun perin tarkoitus kehittää. Näitä toimenpiteitä on tarkoitus myöhemmin soveltaa muihin tiimeihin, joissa opinnäytetyön tekijä on mukana sekä muihin yrityksessä toimiviin tiimeihin, joissa tiimityömalli ei ole päässyt toivotulla tavalla käyttöön. Luvussa 5.5. on kerrottu lopputuloksesta, joka opinnäytetyön tiimissä, jota opinnäytetyössä oli tarkoitus kehittää, kohdattiin. Luvussa on myös tarkempaa selitystä tiimin hajoamisesta ja sen ohella syistä, joiden vuoksi opinnäytetyön luonne muuttui siitä, miten se alun perin oli tarkoitus toteuttaa. 6. luku pitää sisällään raportin työn etenemisestä sekä opinnäytetyön kirjoittajan omia näkemyksiä projektista. Luvussa 6. on esitelty myös toimeksiantajalta opinnäytetyöstä saatu palaute.

2 TIIMITYÖ

Tiimityö on yksi mahdollinen toimintamalli, jota yrityksissä käytetään työtehtävien hoitamiseen. Tiimit sekoitetaan usein määrittelyssä työryhmiin. Työryhmä on kuitenkin eri asia kuin tiimi. Tiimi kantaa vastuun työtehtävistä yhdessä, tiimin jäsenet pyrkivät kohti yhteistä tulosta ja hoitavat työtehtävät tiimin sisällä. Työryhmä koostuu ihmisistä, jotka tekevät yhdessä töitä, mutta kullakin työryhmän jäsenellä voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet. (Hyppänen, 2013, s. 90)

2.1 Tiimityön määritelmä

Tilastokeskuksen (n.d.) määritelmässä tiimityöllä tarkoitetaan pysyvässä ryhmässä yhteisen tehtävän eteen työskentelyä siten, että ryhmä voi itse suunnitella työtään. Yhdistävää tiimeille ovat myös yhteiset tavoitteet. Tiimejä voidaan rakentaa jatkuvaa tai yhtä hyvin projektiluontoista tehtävää varten. Samassa määrittelyssä tiimi erotetaan työryhmästä sillä, että työryhmässä voidaan tehdä työtä osa-aikaisesti, muusta työajasta irrallaan. Tiimityötä voidaan kutsua myös ryhmä- tai solutyöskentelyksi.

Tiimi on työyhteisö, joka on sitoutunut tavoitteisiinsa. Tiimi on yksikkö, jossa tarkkailun alla on lähtökohtaisesti koko ryhmä. Tiimi toimii itsenäisemmin kuin esimiesjohtoinen työryhmä. Tiimi toteuttaa esimiehen kanssa sovittuja tavoitteita, yhteisvastuullisesti, jakaen keskenään vastuita työtehtävistä ja seuraten yhdessä tavoitteiden toteutumista. Kun tiimiä arvostellaan, kohdistuu arvostelu kaikkiin jäseniin yhteisesti, eivätkä onnistumiset tai epäonnistumiset kuulu vain yhdelle tiimin jäsenelle. (Salminen, 2017, s. 21-22)

2.2 Tiimityön käyttötapoja

Tiimityötä käytetään useissa erilaisissa työyhteisöissä. Asiakaspalvelussa tiimityö on arkipäivää monella alalla. Usein tiimityöskentely tulee vastaan terveydenhoidossa. Tiimityötä kuitenkin tehdään monissa muissakin työtehtävissä kuten erilaisissa tuotantolaitoksissa, toimistotöissä ja päiväkodeissa. Yritysten sisällä voi olla monia erilaisia tiimejä. Tällaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi johtamista hoitava tiimi, tuotannollinen tiimi, asiakaspalvelua hoitava tiimi sekä muunlaiset projekti- ja kehitystiimit. (Salminen, 2017, s. 24)

Terveydenhoidossa tiimityön on tuonut käyttöön kaikkein näkyvimmin hollantilainen Buurtzorg, joka on vuonna 2007 perustettu vanhusten kotihoitopalvelu. Kunkin tiimin tiedossa on olemassa olevat resurssit ja tavoitteet. Yritys on ollut aluksi vain neljän hoitajan yritys, joka on kasvanut hurjasti. Yrityksellä, joka vuonna 2015 työllisti jo 9500 hoitajaa, oli samaan aikaan n. 50 hengen tukitiimi, joka huolehti palkoista ja yrityksen muista sosiaalisista velvoitteista. Tiimit toimivat omilla alueillaan itsenäisesti sopien ja suunnitellen työnsä tiimin jäsenten kesken. Tämä on esimerkki erittäin hyvin itseohjautuvia tiimejä käyttävästä yrityksestä. (Ojala & Mäki, 2017 s. 269)

Suomessa sairaaloissa ja terveyskeskuksissa käytetään laajasti tiimityötä potilaiden hoidossa. Yksi hyvä esimerkki tiimityötä hyödyntävästä terveydenhuollon yksiköstä on Debora, joka hoitaa Launeen vanhusten kotihoitopalvelua 15 hengen itseohjautuvalla tiimillä, jonka tavoitteet on luotu asiakkaan tyytyväisyyteen ja hoitoon sekä yrityksen budjettiin ja tiimin jäsenten hyvinvointiin tähdäten. (Ojala & Mäki, 2017 s. 269)

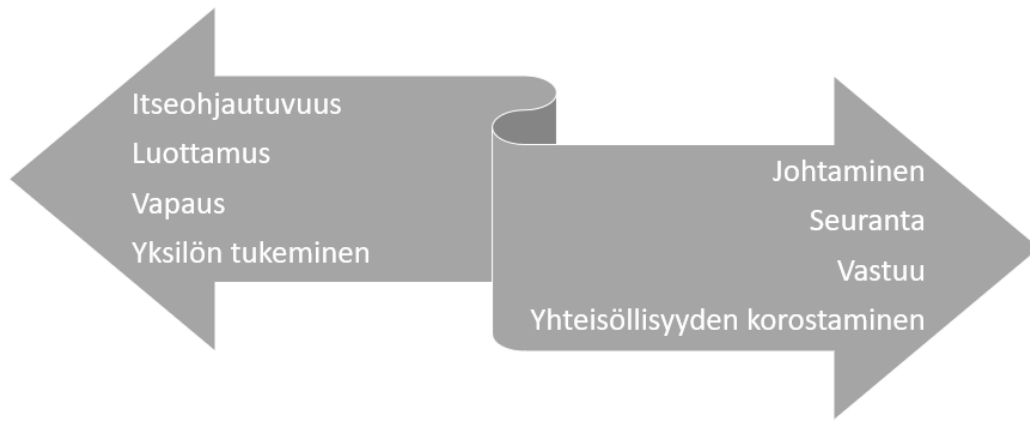
Tiimityö on tuttua myös urheilupiireissä. Suomalaiset näyttävät pärjäävän hyvin lajeissa, joissa tiimityöllä saavutetaan parhaita tuloksia (Lokki, 2018). Joukkueurheilussa tiimin muodostaa tietenkin joukkue, jossa jokainen tekee parhaansa, jotta koko joukkue voisi saavuttaa tavoitteensa. Jalkapallokentällä jokainen tietää oman pelipaikkansa ja vastuunsa, joita hänellä on muuta tiimiä, joukkuettaan, kohtaan. Kuitenkin myös yksilölajien harrastajilla on usein takanaan tiimi, johon kuuluu valmentajan lisäksi urheilijan terveydestä ja suorituskyvystä huolehtivia ammattilaisia, kuten fysioterapeutteja, lääkäreitä ja hieroja. Esimerkiksi kilpailevalla mäkihyppääjällä voi olla tiimissään hieroja, jotka ovat erikoistuneet tiettyyn lihasryhmään. (Mattila, 2020)

It-konsultointiyhtiö Bilot on ottanut jalkapallotermin käyttöön myös omassa yrityksessään. Tiimejä nimitetään joukkueiksi, joilla on valmentajinaan liiketoimintayksiköiden vetäjät. Nämä valmentajat varmistavat, että maali ja keinot sinne pääsemiseksi ovat koko joukkueen tiedossa. (Savaspuro, 2019, s. 109)

2.3 Esimies tiimissä

Tiimityömallit ovat muuttuneet myös digitalisaation vuoksi. Tiimityön määrä on kasvanut, kun perinteisten stabiilien tiimien rinnalle on tullut erilaisia projektitiimejä, joita muodostetaan vain ennalta määräytyksi ajaksi. Moni tiimi toimii virtuaalisesti ilman fyysisiä tapaamisia. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden ja esimiesten yhteistyö on lisääntynyt 50 prosenttia muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämä näyttäisi olevan seurausta tiimityömallien muutoksesta. (Hiila ym., 2019, s. 61)

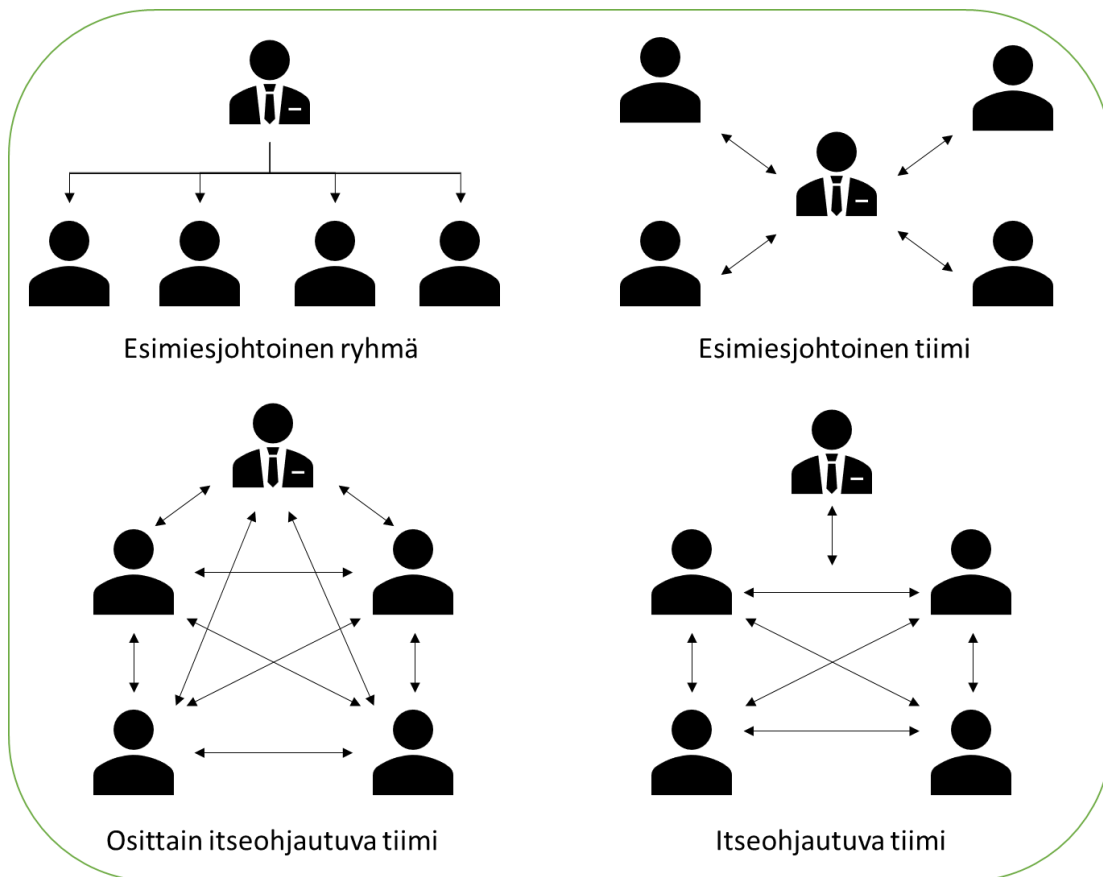
Tiimiä johtavan esimiehen työ on erilaista kuin työryhmää johtavan esimiehen työ. Vastuu jakautuu tiimissä kaikille sen jäsenille, kun työryhmässä jokainen on vastuussa omasta työstään ja raportoi siitä esimiehelleen. Tiimin esimiehen on tasapainoiltava johtamisessaan seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 1) esiteltyjen vastinparien välillä löytäen keinoja, joilla ohjata tiimin työskentelyä oikeaan suuntaan käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Vaikka esimies johtaakin tiimiä, on tärkeää muistaa myös, että tiimi koostuu yksilöistä. Tiimi voidaan koota myös toimintojen väliseksi tiimiksi siten, että tiimissä on mukana useamman esimiehen alaisia. Tällöin tiimin tavoitteet asettanut henkilö on hankkeen ”omistaja”, joka johtaa tiettyyn tehtävään rakennettua tiimiään. (Hyppänen, 2013, s. 91)



Kuva 1. Tiimiä johtavan esimiehen haasteet. (Hyppänen, 2013, s. 91)

Tiimi voi toimia hierarkkisesti, tiukasti esimiehen johdolla, mutta sille on myös vaihtoehtoja. Esimiestyö on muuttunut tiimityön muutoksen mukana. Hierarkkisen johtamisen rinnalle, ja osittain tilallekin, on tullut erilaisia tapoja johtaa tiimejä. Tiimeillä ja niiden jäsenillä on erilaisia tarpeita esimiehen toiminnalle. Erikokoiset ja erilaisia tarpeita varten luodut tiimit asettavat ehtoja esimiehen toiminnalle. Jos tavoitteena on johtaa yksilöllisesti tiimiä ja sen jäseniä jokaisen alaisen tarpeet huomioiden, on alaisten määrä pidettävä riittävän pienenä. (Savaspuro, 2019, s. 33)

Esimiestyötä tehdään monista eri lähtökohdista. Esimiehenä toimiva henkilö on aina juridisesti työnantajan edustaja tiimin jäsenille. Esimiehen tehtävänä tiimissä on kertoa, mitä tiimiltä odotetaan ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, sekä huolehtia siitä, että yrityksessä tarpeellinen tieto kulkee alaisille asti. Esimies pitää yleensä myös kehityskeskusteluja tiimin jäsenille. Samantapaisia keskusteluja on hyvä pitää myös yhteisesti koko tiimille. Esimies ei johda tiimiä aina vain omalla tyylillään vaan myös tiimin ja sen jäsenten tarpeen mukaisesti. Toiset tiimit tarvitsevat enemmän esimiehen ohjausta ja valvontaa kuin toiset tiimit. Kuvassa 2 on esitetty tapoja, joilla esimiehen rooli muuttuu suhteessa erilaisiin tiimeihin. Joskus tiimin esimies on tiimin sisällä toimiva tiiminvetäjä, jolla on tiimin jäsenenä tällöin suurempi vastuu tiimin tavoitteiden toteutumisesta kuin muilla tiimin jäsenillä. (Hyppänen, 2013, s. 90)



Kuva 2. Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (Hyppänen, 2013, s. 91)

2.4 Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuvuus on nykyään yleinen ja toivottu ominaisuus tiimityössä. Itseohjautuvalla tiimillä on vapaus päättää työtavoistaan ja vastuu tiimin yhteiseen päämäärään pääsemisestä. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa, valmentaa ja kannustaa itseohjautuvaa tiimiä, jos tiimillä on tiimiä johtava esimies. On myös organisaatioita, joissa tiimit on ajateltu itseohjautuviksi, itse itseään ohjaaviksi yksiköiksi. Itseohjautuvat tiimit ovat parhaimmillaan yksiköitä, jotka suunnittelevat, tekevät ja ohjaavat työtään koko yrityksen tavoitteita kohti. Tällaisia tiimejä ohjaavat tavoitteet, eivät toteutustavat tai työvaiheet. Itseohjautuvassa tiimissä jokainen pääsee osaksi päätöksentekoa. (Hiila ym., 2019, s. 179- 180)

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus. Tiimin tai organisaation käytöstä voidaan siten käyttää myös nimitystä itseorganisoituminen. Itseohjautuvat ihmiset ovat usein motivoituneempia työntekijöitä. Motivoitunut työntekijä useammin ajattelee asiakkaan näkökannasta asioita, oppii ja kehittää itseään työssään tehokkaammin ja tuloksellisemmin ja saa aikaan työpäivän aikana enemmän. Itseorganisoitumisen etuna on kustannussäästöt, joita tulee, kun esimiesten tarve vähenee. Kun itseohjautuvuus tuo mahdollisuuksia jatkuvaan kehitykseen, muodostuu itseohjautuvuutta hyödyntävästä yrityksestä uusiutumiskykyinen ja ketterä. (Martela & Jarenko, 2017, s. 322)

Savaspuro (2019, s. 51) on listannut itseohjautuvuuden vahvistamisen mahdollistaviksi psykologisiksi perustarpeiksi omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden. Nämä ovat perustarpeita, jotka työntekijän on tunnistettava, jotta hän voisi toimia itseohjautuvan tiimin itseohjautuvana jäsenenä. Omaehtoisuudella tarkoitetaan tunnetta vapaudesta tekemiseensä. Tämä johtaa sisäisen motivaation syntyyn ulkoisen sijasta. Kyvykkyys on tunnetta omasta osaamisesta, haasteista selviämisestä ja aikaansaamisesta. Yhteisöllisyys on sekä itseen että muihin kohdistuvaa tunnetta siitä, että jokainen on välitetty ja arvostettu. Näiden toteutumiseksi yritys tarvitsee luottamusta, josta syntyy psykologista turvallisuutta, jota avataan paremmin luvussa 2.9.

Yritys tarvitsee myös autonomiaa, joka on luottamuksen perusedellytys. Autonomia ei tarkoita kuitenkaan rajattomuutta. Rajoja tarvitaan tiimien tavoitteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Viimeinen peruspilari, joka yrityksellä on oltava kunnossa, on mutkaton vuoropuhelu. Jos keskusteluyhteys yrityksen ja sen työntekijöiden kesken ei toimi, tieto ei liiku, eikä johdon käsitys yrityksen toiminnasta ja työntekijöiden ajatuksista auta saavuttamaan luottamusta ja autonomiaa. (Savaspuro, 2019, s. 52)

Vaikka vuonna 2013 julkaistussa kirjassaan, *Esimiesosaaminen*, Riitta Hyppänen vielä kirjoittikin kaikkien tarvitsevan esimiestä (s. 90), on pystytty myös osoittamaan, ettei itseohjautuva tiimi aina tarvitse lainkaan suoranaista esimiestä. Yrityksen johto voi olla vain pienen ihmisjoukon muodostama yksikkö, joka huolehtii työntekijöiden palkoista, sosiaalieduista ja yrityksen sosiaalisista velvollisuuksista sekä budjetista. Tällaisessa tilanteessa tiimeillä on valta päättää, miten työtä, jota varten ne ovat, toteutetaan. Vallan mukana seuraa myös vastuu siitä, että työ tulee toteutetuksi annettujen tavoitteiden mukaisesti. Valitettavan usein kuitenkin vastuu siirtyy tiimeille ennen valtaa. (Savaspuro, 2019, s. 28-32)

Itseohjautuvassa tiimissä jäseniltä vaaditaan kurinalaisuutta oman työn suorittamista kohtaan. Koko tiimin on voitava luottaa, että jokainen sen jäsen tekee, mitä on luvannut, yhteisesti sovittujen aikataulujen puitteissa. Jokaisen täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan ja pystyttävä kommunikoimaan muiden kanssa hyvin, jotta itseohjautuva tiimi voisi toimia. Tiimin jäsenillä tulee olla selkeät yhteiset tavoitteet. Kun vastuu tavoitteiden toteutumisesta on tiimillä itsellään, ei tilanteissa useimmiten ole ketään yksittäistä henkilöä, joka selkeästi antaisi ohjeita ja kertoisi, mitä ja miten pitää tehdä. (Hiila ym., 2019, s. 184)

Itseohjautuvan tiimin toimiessa hyvin, tiimissä saadaan tehtyä ratkaisuja ja pystytään puuttumaan erilaisiin ongelmatilanteisiin nopealla aikataululla. Oppiminen tehostuu, kun työtä tehdään yhdessä ja toisia autetaan vastuurajojen tiimin jäsenten välillä hämärtyessä. Vastuu on yhteinen ja jokainen työskentelee sen saavuttamiseksi. Itseohjautuvassa tiimissä voi olla myös vapaus valita aika ja paikka työn tekemiselle vapaammin kuin hierarkkisesti ohjatussa tiimissä. (Hiila ym., 2019, s. 185)

2.5 Tiimityömallin tavoitteet

Tiimityön käyttämiselle on yleensä tietty tarve ja tavoitteita. Yleensä tiimityöllä pyritään lisäämään tehokkuutta ja tuottavuutta sekä asiakaspalvelun laatua, työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta ja oppimista. Lisäksi tavoitteena on usein työskentelytapojen ja järjestelmien parantaminen sekä tehtäväkokonaisuuksien monipuolistaminen. (Hyppänen, 2013, s. 89)

Asiakaspalvelun laatu on tärkeä kilpailutekijä mille tahansa yritykselle. Hyvällä asiakaspalvelulla luodaan asiakkaille palvelua, jossa paitsi hoidetaan nykyistä asiakassuhdetta ja täytetään asiakkaan tarpeita, ennakoidaan tulevia tarpeita olemalla aloitteellisia asiakkaan tarpeiden täyttämässä. Asiakaspalvelulla saadaan asiakkaille tuotettua lisäarvoa, jolloin asiakassuhteissa toteutuu asiakasuskollisuus ja tyytyväisyys, joita voidaan pitää hyvän asiakaspalvelun mittareina. Asiakaskohtaamisissa rakennetaan yrityksen mainetta. (Aarnikoivu, 2005, s. 58-61)

Yrityksen työntekijät ovat kaikki yrityksensä markkinoijia ollessaan asiakkaan kanssa tekemisissä. Asiakaspalvelija-rooli kuuluu siis lähes kaikille työntekijöille. Aiemmin riitti, että asiakkaalle vastataan. Nykyään asiakas odottaa pro-aktiivisuutta ja palvelua, jossa kyseisen asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioidaan kokonaisvaltaisesti. (Aarnikoivu, 2005, s. 107) Asiakkaan luottamus syntyy hyvästä palvelusta. Asiakaspalvelun laatu on tärkeässä roolissa yrityksen imagon ja asiakkaan luottamuksen kasvattamisessa. Hyvä palvelukokemus voidaan toteuttaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisellä, pro-aktiivisuudella ja oikealla asenteella. (Aarnikoivu, 2005, s. 82-83)

Asiakaspalvelu voi olla laadukasta myös virheiden sattuessa. Tärkeintä on tapa, jolla virheisiin reagoidaan. Asiakkaan luottamus on mahdollista saada jopa kasvamaan virheiden oikeanlaisella käsittelyllä. Avainasemassa on palvelua tuottaneen yrityksen vastuunkantaminen. Nopeasti ja vastuullisesti hoidettu virhetilanne muuttuu lopulta luottamuksen kasvuksi. Asiakas voi luottaa siihen, että virheet korjataan vastuullisesti jatkossakin. (Aarnikoivu, 2005, s. 88)

Hiila ja kumppanit (2019, s. 67-69) listaavat seuraavia asioita tiimityön hyödyiksi:

1. Tiimi on enemmän kuin yksilön vahvuudet.
2. Tiimissä yksilö oppii enemmän.
3. Tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö.
4. Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö.
5. Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö.
6. Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä.

Nämä tiimityön hyödyt yhdessä lisäävät yritysten kilpailuetua. Tiimin jäseniksi on tarvittaessa mahdollista tuoda monen eri alan osaajia yhteen. Mahdollisuus innovaatioiden syntymiseen kasvaa, kun yhden ajattelijan sijaan samaa asiaa työstää useampi eri tavalla asiaa lähestyvä henkilö. Useamman eri tavalla toimivan tiimin jäsenen seuraaminen mahdollistaa laajemman oppimisen. Jokainen tuo tiimiin oman näkemyksensä, jonka avulla pystytään ratkaisemaan ja tunnistamaan ongelmia nopeammin. Nopeammalla ongelmanratkaisulla, innovatiivisuudella ja paremmalla oppimisella tuotetaan parempaa ja tehokkaampaa tulosta. Kun työstä saa onnistumisen kokemuksia, kasvaa myös työntekijöiden työtyytyväisyys. (Hiila ym., 2019, s. 67-69)

2.6 Tiimien kehitysvaiheet

Tiimit käyvät läpi useita vaiheita ennen kuin työryhmästä tulee tiimi. Perustamisvaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja tiimin olemassaolon syihin ja tavoitteisiin. Osa tulevan tiimin jäsenistä odottaa tulevaa innolla, toisten suhtautuessa tulevaan muutokseen vastustaen ja kaivaten vanhoja, turvallisia tapoja. Tiimin perustamisvaiheessa tiimin muodostumista ohjaa ulkopuolelta esimerkiksi esimies tai tiiminohjaaja, jolla on tiimin jäseniä tarkempi näkemys siitä, mitä tiimin tulee olla jatkossa. Joskus tiimin perustamisvaiheessa laaditaan tiimisopimus sen jäsenten ja esimiehen välillä. Tällä sopimuksella sovitaan muun muassa tiimin vastuista ja oikeuksista. (Salminen, 2017, s. 51-53)

Myrskyvaiheesta puhutaan, kun tiimin jäsenet ovat jo oppineet tuntemaan toisiaan ja näyttävät myös avoimemmin tunteitaan. Tiimin tavoitteet eivät välttämättä ole vielä ihan kaikille selvät, eikä toisiin jäseniin vielä luoteta. Myrskyvaiheessa keskitytään enemmän siihen, mitä toinen ei osaa, kuin kunkin jäsenen vahvuuksiin. Tämäkin vaihe on tärkeä tiimin yhdistymiseksi kokonaisuudeksi. Tässä vaiheessa työstetään tavoitteiden yhtenäistämistä ja opitaan tuntemaan toisia jäseniä paremmin. (Salminen, 2017, s. 54-55)

Myrskyvaiheen jälkeen tiimi on oppinut toimimaan paremmin yhdessä ja hyväksymään toistensa ominaisuuksia. Tätä seuraavaa vaihetta kutsutaan oppimisvaiheeksi. Tiimille on mahdollista syntyä yhteishenki, jonka vuoksi tiimin jäsenet alkavat viihtyä keskenään. Oppimisvaiheessa pystytään omaksumaan toimintatapoja, joilla tavoitteita jatkossa pyritään saavuttamaan. Kun oppimisvaihe on ohitse, tiimi saavuttaa suoritusvaiheen. Tässä kohtaa tiimin tavoitteet ovat yhteisiä ja kaikki ymmärtävät ne. Moni tiimi jää tähän vaiheeseen. (Salminen, 2017, s. 56)

Jos tiimillä on pysyvyyden ja tavoitteiden puolesta mahdollisuuksia, voi tiimistä tulla huipputiimi. Tämä on vaihe, jossa tiimin jäsenet ovat enemmän kuin osiensa summa. Tiimi toimii yhtenäisesti ja sujuvasti hyvässä yhteishengessä. Tiimissä voidaan tehdä tehtävien ja vastuiden vaihtoa osaamisen laajentamiseksi. Tavoitteita voidaan kasvattaa tavoitellessa kehitystä tiimin jäsenille. Huipputiimi on arka ulkopuolisille muutoksilla ja taantuminen alemmille vaiheille on mahdollista. Esimerkiksi muutokset tiimin rakenteessa jonkun jäsenen vaihtaessa työpaikkaa, voivat ajaa tiimin takaisin jopa myrskyvaiheeseen asti. (Salminen, 2017, s. 57)

Lopulta tiimi kohtaa hajoamisvaiheensa riippumatta vaiheesta, jossa se oli ennen hajoamista. Hajoaminen tapahtuu, kun tavoitteet on saavutettu tai tiimin jäsenet ovat siirtyneet muihin tehtäviin. Tiimejä saatetaan hajottaa myös yritysten strategisten muutosten vuoksi. Tiimi todennäköisimmin kohtaakin monet kehitysvaiheet useasti. (Salminen, 2017, s. 57)

2.7 Tiimityön edellytykset

Tiimityö ei aina toimi ja siihen on monia syitä. Billingtonin (2005, s. 28) näkemyksen mukaisesti tiimin toimimiseen tarvitaan kolme perusedellytystä: sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Nämä edellytykset luovat pohjan tiimityön onnistumiselle.

Sitoutumisella tarkoitetaan tiimin jäsenten sitoutumista toisiinsa sekä yhteisiin tehtäviin ja niiden toteuttamiseen. Pienessä tiimissä sitoutuminen muodostuu helpommin. Tiimin jäsenmäärän kasvaessa sitoutuminen joutuu usein koetukselle. (Billington 2005, s. 32) Billington (2005, s. 32) mainitsee kymmenen olevan ideaali tiimin enimmäisjäsenmäärä. Salminen (2017, s. 24-25) sanoo tiimin olevan hyvän kokoinen, kun jäseniä on vähintään kolme tai neljä ja korkeintaan 10. Liian suuri tiimi myös hidastaa toimintaa, koska asioista tarvitsee keskustella monen eri henkilön kanssa, jotta saataisiin tehtyä yhteisiä päätöksiä. Palkkapalvelussa sitoutuminen on esimerkiksi tiettyjen asiakkaiden asioiden hoitamiseen sitoutumista, yrityksen lupauksen täyttämiseen sitoutumista ja toisen auttamiseen sitoutumista.

Innotiimin käsityksen mukaan sitoutumiseen tarvitaan asian ymmärtämistä ja hyväksymistä ennen kuin sitoutuminen on mahdollista. Yleinen ajatus on se, että tämä toteutuu tietoa jakamalla esimerkiksi koulutus- tai tiedotustilanteessa. Ihmisten oma osallistuminen tekemiseen ja sen suunniteluun on kuitenkin tehokkaampi tapa saada ymmärrystä tekemisen syihin. Itse tehty suunnitelma on helpompi myös hyväksyä, kun siihen on saanut itse vaikuttaa ja tällöin myös sitoutuminen toteutukseen on vahvempaa. (Salovaara, 2017, s. 73)

Osaaminen on erittäin tärkeää tiimityöskentelyssä. Tiimissä tarvitaan usein monenlaista osaamista. Tiimi tulisi rakentaa ensisijaisesti todellisen osaamisen pohjalle tittleiden ja tiimin jäsenten sosiaalisen aseman sijaan. Kun tiimistä löytyy siinä tarvittava osaaminen, on mahdollista myös laajentaa taitoja ja osaamista muille tiimin jäsenille. (Billington, 2005, s. 34) Palkanlaskentatiimissä perusasiat osaavat yleensä kaikki. Toisella voi kuitenkin olla parempaa osaamista tietystä työehtosopimuksesta tai osa-aikaisten työntekijöiden loma-ajan palkkojen tai ylitöiden laskemisesta tai muusta yksittäisestä asiasta.

Ihmisen osaaminen on tiedon, taidon ja tahdon tulo. Jokainen osaa hieman erilaisia asioita. Tieto on opittua osaamista, jonka soveltaminen käytäntöön on taitoa. Tahto on ihmisen halua työskennellä tehtävässään, juuri kyseisessä yrityksessä ja tiimissä sekä kehittää itseään. Myös hiljainen tieto, jota kertyy kokemuksista ja tilanteista, on tärkeä osa osaamista. Kun perusosaaminen on hallussa, pystytään tuottamaan palvelua. (Hyppänen, 2013, s. 108)

Yhteinen tavoite on jotakin, mitä koko tiimi tavoittelee. Jokaisella tiimillä tulisi olla selkeä olemassaolon syy. Mikä on se yhteinen tavoite, jonka eteen tehdään töitä? Jim Billingtonin (2005, s. 35-37) mukaan tavoitteiden tultua laadituiksi, selkeiksi ja hyväksytyiksi tiimin jäsenet saattavat saada inspiraatioita toimintamallien muuttamiseksi ja uusien toteuttamistapojen kokeilemiseksi.

Onko yhteinen tavoite kuukausittaisten palkkojen maksamisen onnistuminen tai tulorekisteri-ilmoitusten hoitaminen? Suurempana tavoitteena voidaan varmasti pitää palvelulupausten täyttämistä asiakasyrityksille, mutta usein on mielekästä jakaa tavoitteita myös osiin. On hyvä valita yhteinen tavoite esimerkiksi neljännesvuodelle, kuukaudelle tai viikolle.

Tiimin tavoitteiden tulee olla niin selkeitä, että jokainen tietää, mitä itse pitää tehdä, jotta koko tiimi pääsee haluttuihin tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä auttaa, kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää vastuunsa ja sen rajat. Tiimin jäsenten motivaation kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää kunkin tiimin jäsenen työn merkitys. (Savaspuro, 2019 s. 49)

Uusien työtehtävien perehdyttäminen on tärkeä asia tiimityössä onnistumiseen. Hyvä perehdytys antaa pohjan toimivalle tiimityölle. Perehdyttäjän sekä perehdytettävän osaaminen kasvaa perehdytyksen aikana. Perehdyttäjä ei välttämättä ole tehnyt jotakin työtehtävää aiemmin tai edellisestä kerrasta on aikaa, jolloin perehdyttäjänkin saattaa oppia tekemään opetettavan asian paremmin. Myös perehdytettävän esittämät kysymykset voivat saada perehdyttäjän ymmärtämään jotakin työtehtävää paremmin. Perehdyttäminen kasvattaa lisäksi myös perehdyttäjän johtamistaitoja. (Hyppänen, 2013, s. 127)

Perehdytystä tarvitaan monessa vaiheessa ja sitä voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Hyppänen (2013, s. 127-128) listaa työssäoppimistavoiksi mm. vierihoidon, parityöskentelyn, varjostamisen sekä tiimi- ja työryhmätyöskentelyn. Vierihoidossa uusi työntekijä pääsee tekemään työtä itse perehdyttäjän tehdessä muita työtehtäviä vieressä. Perehdyttäjä on tällöin perehdytettävän käytettävissä kysymysten esittämiseen sekä neuvon ja ohjauksen saamiseen. Perehdyttäjä ohjaa perehdytettävää, kun ohjaamiselle näyttää olevan tarvetta. Varjostaminen on toimintamuoto, jossa perehdytettävä seuraa oppipoikamaisesti perehdyttäjän työskentelyä. Perehdytettävän on seurattava toimintaa ja laadittava muistiinpanoja oppimisensa tueksi. (Hyppänen 2013, s. 127)

2.8 Tiimityön haasteet

Tiimissä työskentely ei pelkästään tuo hyviä tuloksia vaan siinä on omat haasteensa. Henkilökemioiden yhteen törmäykset, tiimien liian suuri tai pieni koko sekä aika luovat monesti haasteita. Tiimi ei synny vain tuomalla ihmisiä yhteen. Tarvitaan myös aikaa ja toisten jäsenten tutuksi tulemistä, jotta he voisivat toimia tiiminä. (Hyppänen, 2013, s. 89)

Tehokkuus on yksi tärkeimmistä tiimityön yleisistä tavoitteista. Sen saavuttamiseen vaikuttavat edellisessä luvussa esiteltyjen tiimityön edellytysten lisäksi yhteistyötaitot, yhteisten toimintatapojen selkeys ja oikeudenmukaisuus, ongelmanratkaisutaidot, tiimin jäsenten välinen luottamus sekä halu onnistua yhdessä. Tiimin on pystyttävä toimimaan yhdessä toimimisen lisäksi myös muiden yrityksen tiimien ja henkilöstön kanssa. Verkostoituminen ja tiedonkulku muun työyhteisön kanssa on myös tärkeää. (Hyppänen, 2013, s. 94)

Ihmisten väliset vuorovaikutustavat ovat tärkeä tekijä tiimityön onnistumisen kannalta. Vuorovaikutustavat ovat muuttuneet jo nyt. Vastauksia odotetaan nopeammalla tahdilla kuin ennen. Kaikella tuntuu olevan kiire. Sosiaalisen median kanssa eläneet nuoret viestivät mielellään reaaliaikaisesti sosiaalisessa mediassa, kun taas aiemmat ikäryhmät ottavat mielellään puhelimen käteen ja lähettävät sähköpostia. Nuoret odottavat palautetta tekemisestään eri tavalla kuin aiemmat ikäryhmät. Haasteena on vastata kaikkien tarpeisiin oikealla tavalla. (Hiila ym., 2019, s. 201-202)

Kaikki eivät kykene tiimityöhön sosiaalisten taitojensa tai jopa niiden puuttumisen vuoksi. Toisille ihmisille ikävistä asioista puhuminen on vaikeaa, mutta tiimityössä tätäkin taitoa tarvitaan, jotta ilmapiiri olisi luottamusta ja avoimuutta henkivä. Tiimityössä ei ketään voida jättää ulkopuolelle, tekemään epäsosiaalisia tehtäviä, joita tehdessä muiden kanssa ei tarvitse keskustella. Monelta ihmiseltä puuttuu myös kyky käsitellä saatua palautetta, vaikka palaute olisi annettu aiheellisesti ja rakentavalla tavalla. Myöskään liiallinen itsensä ja työn ulkopuolisten asioiden esilletuominen ei kuulu työpaikalle, jonne on tultu tekemään töitä, joista kukin työntekijä saa palkkansa. Nämä sosiaaliset taidot ovat niitä työelämätaitoja, jotka ehkäisevät myös ihmisestä itsestään johtuvaa työuupumusta ja mahdollistavat tiimityön sopimisen työn toteutustavaksi. (Savaspuro, 2019, s. 54-56)

Ihmiset ovat monin tavoin erilaisia. Tiimityön toimimisen kannalta haasteellisia ihmisiä löytyy monista erilaisista ihmistyypeistä. Kuitenkin erilaiset ihmistyytit voivat hyvin sopia samaan tiimiin. Tiimin jäsenten opittua tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet, jäsenet voivat oppia hyötymään toistensa erilaisuudesta. Se, mikä on aluksi tuntunut haasteelta, on mahdollista kääntää koko tiimin eduksi. (Hyppänen, 2013, s. 94) On tärkeää, että monenlaiset ihmiset löytävät paikkansa tiimissä. Tiimit tarvitsevat rauhallisia ajattelijoita, introvertteja ihmisiä tasapainottamaan vauhdikkaampien, ekstroverttien toimintaa. Jotta vain vahvat henkilöt eivät saisi ääntään kuuluville, on tiimin varmistettava, että myös tiimin hiljaisempia jäseniä kuunnellaan. (Salminen, 2017, s. 29)

Sisäinen kilpailu on myös yksi tiimityön riski. Kun tiimin jäsenet pyrkivät olemaan parhaita tiimissään, syntyy sisäistä kilpailua, joka heikentää hyvienkin työntekijöiden toiminta- ja ratkaisuntekokykyä. Sisäistä kilpailua syntyy usein silloin kun tiimissä on niin

sanottuja alansa huippuja. Usein yrityksissä ajatellaan tällaisten tiimien saavuttavan parhaita tuloksia, mutta läheskään aina niin ei ole. Mitään selkeää syytä sille, miksi tiimi toimii hyvin yhdessä, ei ennalta voida sanoa. Kuitenkin teknologiajätti Googlen tekemässä tutkimuksessa nousi esille yksi asia, joka lopulta yhdistää kaikkia hyvin toimivia tiimejä. Tiimin jäsenet kokevat tiimissä turvallisuuden tunnetta, jolloin myös riskejä otetaan rohkeammin. (Hiila ym., 2019, s. 71-73)

Muutosta edeltää yleensä sen tarve. Tarpeita on erilaisia. Toimintaa halutaan esimerkiksi nopeuttaa, tehostaa, eriyttää tai yhdistää. Asiakasmäärien kasvu, asiakkaiden tarpeiden muutokset, strategiauudistukset ja yrityksen omat rakenteelliset muutokset ovat hyvin yleisiä muutoksia, joiden vuoksi myös tiimien työskentely voi joutua muutoksen alle. Osa ihmisistä ahdistuu muutoksista, toisten saadessa muutoksista uutta virtaa työntekoon. (Hyppänen, 2013, s. 249-250)

Myös tiimityömallin aloittaminen on iso muutos monelle. Muutos on aina jonkun mielestä pelottava, eikä sitä aina edes tiedosteta. Toisaalta toiset ihmiset viihtyvät erittäin hyvin muutosten keskellä. He ovat työntekijöitä, jotka näkevät muutoksien mahdollisuudet. Kaikki eivät siis pysty vastaanottamaan muutoksia samalla tavoin. Tämä on luonnollista ja asia, johon ihmisen ulkopuolelta ei pystytä vaikuttamaan kovinkaan helposti. Muutokseen suhtautuminen on kuitenkin lopulta monen asian summasta johtuvaa. (Hiila ym., 2019, s. 146-148)

Kaikki tiimityön haasteet eivät johdu tiimin jäsenistä. Tiimit tarvitsevat tarpeidensa mukaista tukea toimintaansa. Tiimityön toimimiseen tarvitaan johtamista tavoilla, joita on esitelty luvussa 2.3. Lisäksi tiimit tarvitsevat oikeanlaisia resursseja sekä asenteita myös yrityksen suunnalta. (Hyppänen, 2013, s. 94)

2.9 Älykkäämpää tiimityötä

Nykyään puhutaan myös tiimiälystä. Yritys, jossa hyödynnetään tiimiälyä, pyrkii vahvistamaan henkilöstönsä kykyjä toimia osana erilaisia ja erikestoisia tiimejä. Hiilan ja kumppaneiden kirjassa, Tiimiäly (2019, s. 65), verrataan tiimiälyä lintuparveen, joka muuttaa toimintaa ympäristönsä mukaisesti. Tiimiälyllä tuodaan tiimin toiminnalle turvaa erilaisien muutosten keskellä.

Tiimiäly on termi, josta puhutaan myös kollektiivisena älykkyytenä. Tiimiälyä pystytään kehittämään tiimissä, jossa kaikilla on hyvät vuorovaikutustavat ja kyky hyödyntää jäsentensä erilaisia taitoja ja tietoja. Empaattisuus ja sosiaalinen herkkyyks ovat tärkeitä lähtökohtia tiimiälylle. Näitä ominaisuuksia tarvitaan, jotta tiimin jäsenet pystyisivät ymmärtämään paitsi omaa osaamistaan ja tunteitaan, myös toistensa tunteita ja eleitä. (Salminen, 2017, s. 27-28)

Tiimiäly on ominaisuus, joka saa tiimin jäsenet luomaan tiimin, joka on enemmän kuin osiensa summa. Se on joustava ja tiimin tarpeisiin mukautuva ominaisuus. Tiimeissä, joissa hyödynnetään tiimiälyä, siinä toimivien ihmisten vahvuudet voimistuvat saaden tiimin tuottamaan parempia ja luovempia ratkaisuja. Tiimiälyä karttuu kokemuksista ja tiimin jäsenten tiedoista ja taidoista. Tiimiäly ei ole parviälyä, vaan tiimiäly hyödyntää sitä. Tiimiäly on ohjattavissa oleva toimintamalli. Jatkuvasti digitalisoituvammassa maailmassa yksittäisen työntekijän voima on pieni. Kuitenkin joukossa, jossa ihmiset toimivat tiimiälyn voimalla, on mahdollista rakentaa hyvä pohja innovaatioille, joita tietokoneet eivät pysty tekemään. Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa tiimissä, jossa hyödynnetään tiimiälyä. Ihmiset, jotka tuntevat kuuluvansa yhteen, tuottavat tutkitusti parempaa tulosta. Yrityksen liikevaihdolle tällä on yleensä hyvinkin positiivinen vaikutus. Tiimiäly on väylä hyvään tiimityöhön, joka myös edesauttaa työhyvinvointia ja uuden omaksumista. (Hiila ym., 2019, s. 65-67)

Tiimiäly ei ole itsestäänselvyys. Toisiin tiimeihin tiimiäly kuitenkin tuntuu syntyvän kuin itseksensä, mutta toisinaan tiimiälyä täytyy rakentaa pitkän aikaa. Tiimiälyä voidaan rakentaa myös tiimiin, jossa sitä ei ole aiemmin ollut. Tiimiälyä on joukossa, jossa henkilöillä on tiimiälytaitoja, joita on mahdollista opetella ja parantaa. Tiimiälytaidot eivät ole mitenkään erikoisia taitoja. Ne ovat taitoja, joita työelämässä tarvitaan muutenkin. Niitä ovat Hiilan ja kumppaneiden (2019, s. 77-78) mukaan:

1. itsetuntemus
2. yhteinen suunta
3. salliva ilmapiiri
4. lupa ja vastuu toimia
5. rikastava vuorovaikutus.

Yleisesti työelämässä työntekijän on hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa voidakseen kehittyä sekä käyttää taitojaan. Yhteistä suuntaa tarvitaan työelämän eri osa-alueilla. Toisaalta menestyvä yritys pyrkii kohti visiotaan, jossa yksilö tekee oman osuutensa. Tiimissä yhteisen suunnan tavoittelu tarkoittaa samaa asiaa kuin yrityksesäkin. Yhteisen suunnan tavoittelu on myös helpompaa silloin kun ilmapiiri sallii epäonnistumisen ja jokaisella on lupa olla tasa-arvoinen tiimin jäsen. Jokaisen tiimin jäsenen rooli ohjaa toimintaa. Jotta tiimiäly voisi toteutua, on jokaisen voitava tehdä roolinsa mukaisesti päätöksiä ja toimia. Avoimessa ja vapaassa vuorovaikutuksessa tietoisuus jakautuu tiimin jäsenille rikastaen näkemyksiä ja kasvattaen osaamista. (Hiila ym., 2019, s. 70-73)

Itsetuntemukseen kuuluu ihmisen tietoisuus minuutensa eri puolista sekä niiden hyväksyminen. Näitä puolia löytyy ihmisen kyvyistä, luonteesta, tunteista ja motivaatorakenteesta. Kun ihminen tuntee itsensä, on hakeutuminen työhön, jossa pystyy menestymään parhaiten, helpompaa. Yrityksessä, jossa hyödynnetään tiimiälyä, myös osataan sijoittaa työntekijä, jolla on hyvä itsetuntemus, oikeisiin tehtäviin. Oikea ihminen oikeissa tehtävissä helpottaa yrityksen, joka tuntee oman toimintansa, pääsemistä tavoitteisiinsa. Hyvä itsetuntemus työnhakutilanteessa palvelee sekä henkilöä itseään, että rekrytoijaa erittäin hyvin. Kun yritys on saanut työntekijän, joka vastaa yrityksen tarvetta ja tuntee itsensä, saavutetaan parhaita mahdollisia tuloksia. Yritysten kannalta on tärkeää päästä hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia. Itsetuntemus on myös tärkeässä roolissa oppimiselle ja työhyvinvoinnille. (Hiila ym., 2019, s. 88-91)

Yritykselläkin voi olla hyvä itsetuntemus, joka auttaa hankkeiden läpiviemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Tiimille itsetunto tarkoittaa samoja asioita kuin yksittäiselle työntekijälle. Tiimillä on hyvä itsetuntemus, kun tiimin sisällä tunnetaan sen vahvuudet ja heikkoudet, ymmärretään henkilökemioiden vaikutus, tiedetään mihin tiiminä pystytään ja miten tiimin tehtäviin motivoitutaan. Yhteinen tekeminen ja tavoite lisäävät tiimin itsetuntemusta. Heikkouksien tunnistaminen tiimissä voi olla vaikeaa tai jopa tahdonvastaista. Kuitenkin on paljon helpompi kehittää sellaista, mikä on tunnistettu ja hyväksytty kuin sellaista, jota ei ehkä haluta ajatellakaan. (Hiila ym., 2019, s. 94-96) Myös Savaspuron (2019, s. 48-49) mielestä itsetuntemus on ehdottomasti tärkein asia paitsi itseohjautuvalle tiimille, myös yritykselle. Arvojen ja niiden toteutumisen ymmärtäminen ja käsitys siitä, millainen työpaikka yritys omasta ja työntekijöidensä näkökannasta on, ovat ensimmäisiä asioita, joita tarvitaan, jotta yrityksessä pystyttäisiin rakentamaan ja tukemaan itseohjautuvia tiimejä.

Yhteinen tavoite on yksi tiimityön edellytyksistä (Billington, 2005, s. 28). Yhteisen suunnan tunnistaminen on siten tärkeä osa myös tiimiälyä. Yhteiset tavoitteet antavat tiimin toiminnalle merkityksen. Tiimi, jossa yhteinen suunta ja tavoitteet on selkeästi ymmärretty, toimivat tuloksellisesti. Yhteinen suunta ja merkityksellinen työ motivoivat ihmisiä tekemään työnsä hyvin. Tavoitteiden saavuttaminen saa aikaan onnistumisen kokemuksia tiimien jäsenille sekä osaltaan lisää työhyvinvointia, työssä jaksamista ja motivaatiota jatkaa kohti seuraavia tavoitteita. (Hiila ym., 2019, s. 119)

Yhteinen suunta löytyy, kun kaikki tiimin jäsenet tietävät, miten vastata kysymyksiin: mitä tiimi tekee, miten tiimi toteuttaa työtään ja miksi tiimissä tehdään kyseistä työtä? Näistä kysymyksistä miksi-kysymys on yleensä vaikein. Samalla kysymys on tärkein

yhteisen suunnan kannalta. Se motivoi työntekijöitä toteuttamaan tehtäviä yrityksen tavoilla. Yrityksessä tuohon kysymykseen pitäisi vastata siten, että se kertoisi, miksi juuri tämä yritys tekee tätä. Mikä on se syy, jonka vuoksi yritys on alallaan paras, tai mitä erityistä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen, jotta yrityksen jokaisessa tiimissä jokainen työntekijä voisi sanoa toimivansa sen vuoksi tai siitä syystä? (Hiila ym., 2019, s. 120)

Tiimiälyllä toimivissa tiimeissä toteutetaan usein erilaisia muutoksia. Muutoksia on helppoin toteuttaa sallivassa ilmapiirissä. Tiimiälyä hyödynnettäessä muutoksien aiheuttamiin reaktioihin osataan varautua. Kun pelot ja innostus osataan hyväksyä ja kääntää muutokseen tarvittavaksi energiaksi, saadaan muutos vietyä läpi kevyemmin. Tavat, joilla ihmiset suhtautuvat muutoksiin, ovat erilaisia. Ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat erilaisista asioista. Toiselle tärkeintä ovat työhön liittyvät ihmiset, toiselle työtehtävät. Motivaatio työn tekemiselle voi olla hyvinkin erilainen. Jotta erilaiset ihmiset erilaisine motivaatioineen, mielenkiinnon kohteineen sekä tunteineen onnistuisivat muutoksissa, tarvitaan ympärille salliva ilmapiiri. Sallivassa ilmapiirissä tunnistetaan tällaiset haasteet, hyväksytään ne ja ollaan niiden suhteen avoimia. (Hiila ym., 2019, s. 146-148)

Sallivassa ilmapiirissä on lupa kokeilla ja epäonnistua. Virheet ovat tehokas väylä oppimiseen. Virheitä tehdäkseenkin ihmisen on kokeiltava ja yritettävä. Yrittämisen kautta taidot kasvavat ja lopulta virheetkin vähenevät. Sallivassa ilmapiirissä tiimin jäsenillä on psykologinen turva ja tiimiäly mahdollistuu rakentavalla tavalla. Psykologinen turva antaa työntekijälle luvan epäonnistua sekä puhua ajatuksistaan ja ideoistaan pelkäämättä tiimin reaktioita. Sallivaa ilmapiiriä pidetään jopa tiimiällyn kannalta tärkeimpänä ominaisuutena. (Hiila ym., 2019, s. 162-168)

Psykologinen turva on sitä, että yrityksen johto luottaa tiimien jäseniin, virheitä saa tapahtua ilman, että niiden tekijä joutuisi eriarvoiseen asemaan muihin verrattuna, ongelmakohtia saa tuoda esille ja kritiikkiä on lupa esittää myös yrityksen johdolle tarvittaessa. Työntekijät, jotka kokevat olevansa turvassa, tekevät tehokkaammin töitä kuin ihmiset, jotka pelkäävät tekevänsä virheitä ja saavansa niistä rangaistuksia. (Savaspuro, 2019 s. 48)

Vaikka toimivassa tiimissä jäsenet tietävätkin tehtävänsä ja paikkansa, tarvitaan tiimin sisällä luottamusta. Luottamus ei synny hetkessä. Sitä kerrytetään pikkuhiljaa. Luottamus on paljon vaikeampi saavuttaa kuin menettää, eikä se pysy, ellei virheitäkin saa tapahtua. DNA:n vuonna 2012 käyttöön ottaman Mutkaton työ - konseptin idea oli antaa vastuuta ja luottaa ihmisiin. Konseptin kulmakivet olivat:

1. työn joustavuus, jolla tarkoitettiin nimenomaan vapautta ja vastuuta,
2. johtaminen, jonka painotus oli inhimillisyydessä, ihmislähtöisyydessä ja tavoitteissa,
3. luottamus ja avoin yhteistyö henkilöstön kanssa,
4. vahva yhteishenki sekä
5. arvot, joiden mukaisesti kaikki toiminta tapahtuu.

Muutamassa vuodessa konseptin käyttöönoton jälkeen henkilöstön tyytyväisyys oli kasvanut noin 20 % useimmilla osa-alueilla ja vuonna 2017 yritys saavutti tuloksen, johon se ei ollut vielä koskaan aiemmin päässyt. (Savaspuro, 2019, s. 100 - 104)

Luottamus syntyy, kun kaikilla tiimin jäsenillä on lupa toimia ja ottaa vastuu toiminnastaan. Jokaisella tiimiälyä hyödyntävän tiimin jäsenellä on lupa tehdä päätöksiä ilman muiden reaktioiden ajattelemista. Toisaalta jokaisella on myös vastuu yhteisestä tavoitteesta ja sen toteutumisesta. Tiimissä, jossa lupa ja vastuu toimia kuuluvat kaikille, on jokaisella mahdollisuus tehdä aloitteita ja toteuttaa työtään itse parhaaksi näkemällään tavalla. Kukin saa esimerkiksi toteuttaa omalla persoonallisella, itselleen sopivalla, hyvällä tavalla asiakaspalvelua. (Hiila ym., 2019, s. 174-176)

Luvan antaminen on erilainen tapa kuin monissa yrityksissä vallitseva tapa tulkita sääntöjä tarkemmin kuin olisi tarpeen. Omaa harkintaa käyttämällä olisi mahdollista päästä eroon näkymättömistä esteistä, jotka vaikeuttavat ehdotusten tekemistä. Toiset eivät ole varmoja, miten asia pitäisi esittää. Toinen pelkää muiden reaktioita. On paljon syitä, miksi hyvätkin ideat jäävät vain niitä ajattelevan henkilön mietteiksi. Kun tiimin jäsenillä on tieto siitä, että asioita on lupa edistää ja tuoda epäkohtia ja muutostarpeita esille, päämäärään pääsemistä on mahdollista tehostaa. Tiimi voi olla niin hierarkkisesti kuin itseohjautuvastikin toimiva, mutta mallin tulee kuitenkin sopia yrityksen ja kyseisen tiimin tarpeisiin. Tärkeintä tiimiälyn kannalta on saada tiimin jäsenet ottamaan vastuuta ja rohkaistumaan aloitteiden ja päätösten tekemisessä. (Hiila ym., 2019, s. 194)

Viides tiimiälytaito Hiilan ja kumppaneiden (s. 77-78, 2019) mukaan on rikastava vuorovaikutus. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä tekijä tiimityössä. Haasteet, joita vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa koetaan, ovat muuttuneet digitalisaation ja etätyön yleistymisen myötä. Ihmisten toimiessa eri paikoissa ja ajassa, jopa eri aikavyöhykkeillä, työtä tehdään koko ajan. Työtä tehdään matkustaessa ja yhä useammin myös vapaa-ajalla. Jos työtä ei eroteta vapaa-ajasta, hämärtyy raja myös siitä, milloin odotetaan saatavan vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Yrityksissä ja tiimeissä on useissa tilanteissa tehtävä rajoituksia esimerkiksi vastausaikoihin liittyen. Vuorovaikutusta kohtaan on odotuksia, jotka ovat muutoksessa. Tiimiälyn avulla on mahdollista selvittää, miten missäkin tiimissä odotuksiin vastataan. (Hiila ym., 2019, s. 198-199)

Kun yrityksessä tiedetään ja ymmärretään jokaisen työnkuva ja miten kukin työnkuva vaikuttaa muiden työhön sekä lisäksi ymmärretään koko tiimin olemassaolon syy yrityksen ja muun maailman tarpeita ajatellen, on työntekijän paljon helpompi tietää, mistä kysyä apua, tehdä oma-aloitteisesti oikeita ratkaisuja ja tuottaa yritykselle oman osaisensa kautta lisäarvoa. Rikastava vuorovaikutus on yhteydessä jaettuun tietoisuuteen. Rikastava vuorovaikutus koostuu empatiasta, voimauttavasta palautekulttuurista ja rakentavasta puheesta. Jaettu tietoisuus pitää sisällään tiedon siitä, mitä yrityksen muut työntekijät tekevät ja mistä syystä. Palautetta annetaan sekä yksittäisen työntekijän, tiimin että koko yrityksen tasolla. Palautekulttuuri voi olla hyvin erilainen erilaisissa yrityksissä. Toisissa yrityksissä palautetta annetaan vain sille ennalta varatuissa tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa. Avoin palautteen antaminen nopeuttaa ongelma-kohtien selviämistä ja siten myös nopeuttaa niihin reagoimista oikealla tavalla, tarvittaessa oikeiden ihmisten avulla. Jokainen voi tuoda asiansa rakentavasti esille, mikä tukee yrityksen sisäisen viestinnän avoimuutta. Empaattisilla ihmisillä on sosiaalista tiimiälyä, jota voi kehittää mm. opettelemalla ymmärtämään, että toisten auttaminen lisää yhteistä hyvää vähentämättä mitään itseltä. (Hiila ym., 2019, s. 203-220)

3 TIIMITYÖ TOIMEKSIANTAJALLA

Toimeksiantajalla on eri kokoisia tiimejä. Koko vaihtelee neljästä henkilöstä yli kymmenen hengen tiimeihin. Tiimityömalli on otettu käyttöön hieman eri aikaisesti kunkin tiimin kohdalla. Osa tiimeistä on päässyt jo hyvin käynnistämään tiimityömallia, kun taas osassa tiimeistä vielä mietitään, miten tehtäviä jaettaisiin eri roolien välillä ja päästäisiin tilanteeseen, jossa tiimityömalli olisi luonteva toimintatapa. Tiimityölle oli asetettu useita tavoitteita, joista moni esiteltiin paremmin jo luvussa 2.

Yrityksessä on pyritty saamaan tiimejä ottamaan tiimityömalli käyttöön jo vuonna 2018, mutta silloin vielä moni tiimi jäi syystä tai toisesta toteuttamaan aiempaa toimintatapaansa. Vuodelle 2019 asetettiin hanke, jonka ensimmäinen ja tärkein tavoite oli saada kaikki tiimit toteuttamaan tiimityömallia. Hankkeessa oli monenlaisia tehtäviä, joista vaadittiin tietty prosenttiosuus suoritetuksi tiimityömallin käyttöönoton lisäksi, jotta tiimi sai luvattun palkkion hankkeen suorittamisesta. (Yritys X, 2019)

3.1 Tiimityömallitavoite

Yrityksessä on ollut selkeät tavoitteet, joihin tiimityömallin on ajateltu olevan ratkaisu. Ensimmäinen tavoite on ollut saada tiimityömalli käyttöön kaikissa tiimeissä tiimin tehtäviin sopivalla tavalla. Jatkossa tiimillä tarkoitetaan yrityksen työryhmää, vaikka se ei vielä toimisikaan tiimin tavoin.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista on osaamisen kasvattaminen. Oli tarkoitus, että kukin hallitsisi hyvin muutaman maksuryhmän hoitamisen toisten tiimin jäsenten hallitessa osittain samoja ja osittain eri maksuryhmiä siten, että jokaisen tehtävän hoitaminen onnistuisi useammalta tiimin jäseneltä. Osaamisen kasvattaminen tukee toista tavoitetta, joka on sijaisjärjestelyjen helpottuminen. Kun tiimeissä on sairauslomia tai muita poissaoloja, tiimistä löytyy joku muu, joka osaa tehdä poissaolijan kanssa samat työtehtävät, eivätkä ne jää tekemättä. (Q. haastattelu 11.11.2019)

Myös muut tavoitteet tarvitsevat toteutuakseen osaamisen kasvattamista. Jotta työkuormitusta saadaan jaettua paremmin tiimin jäsenten kesken, on osaamista oltava useammalla tiimin jäsenellä. Tiimityömallin käyttöönotolla haluttiin vähentää myös työpiikejä, jolloin kiire on kovimmillaan sekä saada työtehtävät näkyviksi kaikille. Tavoitteena oli, että kaikki tietävät, mitä tiimissä tehdään. (Q. haastattelu 11.11.2019)

Aiemmin tehdyissä sisäisissä auditoinneissa oli havaittu erilaisia ongelmia, joihin tiimityömallin käyttöönoton uskottiin myös olevan mahdollinen ratkaisu. Myös tehokkuutta ja asiakaspalvelun laatua haluttiin parantaa tiimityömallin avulla. (Q. haastattelu 11.11.2019) Kehitettävässä tiimissä oli myös paljon papereiden käsittelyä. Paperipostin avaaminen ja kulkeminen oli hidasta ja aiheutti monesti materiaalien viivästymistä ennalta sovitusta materiaalien toimituspäivistä. Todellisena riskinä oli myös postin katoaminen matkalla, jolloin esimerkiksi muutosverokortti tai lääkärintodistus saattoi jäädä käsittelemättä ajoissa.

3.2 Toimenpiteet tiimityömalliin pääsemiseksi

Yrityksessä oli käytössä malli, jossa asiakkuudet oli jaettu tiimeille työehtosopimusten tai käytettävän palkkajärjestelmän perusteella. Tiimit olivat kuitenkin keskenään hyvin erilaisissa tilanteissa. Työohjeet ja toimintatavat olivat toisissa tiimeissä jo valmiiksi helposti tiimityömalliin muokattavissa, kun taas toisissa lähdettiin ensin korjaamaan ohjeita, yhtenäistämään toteutustapoja ja rakentamaan erillisistä, työryhmänä työskentelevistä, ihmisistä yhdessä toimivaa tiimiä.

Tiimityömallin käyttöönottoa ovat olleet koordinoimassa toimeksiantajan palvelukeskusten konsultit vuosina 2018-2019 ja vuoden 2019 alusta lähtien aiemmin mainitun hankkeen projektipäälliköt. Suurin vastuu toteutuksesta on kuitenkin ollut tiimien esimiehillä ja palvelukeskusten päälliköillä. Aiemmat konsultit sekä myöhemmät projektipäälliköt ovat osallistuneet tiimityömallin suunnitteluun ja ideointiin. Käyttöönoton jälkeen tiimi on voinut yhdessä esimiehen kanssa muokata tiimin sisällä rooleja ja niiden toteuttamistapoja sekä aikatauluja. (Q. haastattelu 11.11.2019)

Tiimeille on luotu tiimityöaikatauluja. Näihin aikatauluihin on kirjattu seuraavassa kohdassa esiteltyjä rooleja ja palkkakausilla hoidettavana olevia tehtäviä. Aikataulun sijasta on voitu käyttää myös muuta dokumenttia, jossa on esitelty tiimin tehtäviä ja toimintatapoja. Jokaiselta tiimiltä on vaadittu jonkinlaista dokumenttia, josta tiimin tehtävät voidaan katsoa riittävän tarkalla, yhdessä sovitulla tasolla. (Q. haastattelu 11.11.2019)

Toisissa tiimeissä on käytetty Microsoft Teams-sovellusta alustana, jossa on jaettu tiimin töihin liittyviä dokumentteja ja aikatauluja. Toiset ovat käyttäneet Microsoftin SharePointia tai Outlookin kalenteriominaisuutta, joka on liitetty tiimin omaan sähköpostiprofiiliin. Koska tiimeillä on ollut mahdollisuus käyttää heille parhaiten sopivaa tapaa, on kaikille löytynyt sopiva alusta tiimityön hallitsemiselle. (Q. haastattelu 11.11.2019) Luvussa 5. on esitelty tutkimuksen aikana muutamia toteutettuja ratkaisuja tiimityön yhteisiksi dokumenteiksi. Kuvassa 3 on esitetty yksi ehdotus viikkoaikatauluksi.

Yrityksen ohjeistuksen mukaisesti tiimityössä käytetään kolmea roolia. Roolit ovat payroll ja post-payroll sekä asiakaspalvelu (aspa). Näitä rooleja vaihdellaan sovitun tiimityöaikataulun mukaisesti, jotta jokainen pääsisi hoitamaan vuorollaan eri tehtävää. Tiimien sisällä myös tehtävien jakoa sovelletaan kunkin tiimin tarpeiden mukaisesti. Tätä soveltamista on tarkoitus myös jatkaa vielä käyttöönoton jälkeenkin. (Q. haastattelu 11.11.2019)

VIKKOSUUNNITELMA



"ABC Dream Team"					
	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Person	WhatsApp	Document	Document	WhatsApp	Gear
Person	Document	WhatsApp	Document	Gear	Document
Person	Document	Document	WhatsApp	Document	Briefcase
Person	Document	Document	WhatsApp	Document	Document
Person	Heart	Heart	Document	Document	WhatsApp
Person?	Gear	Gear	Gear	WhatsApp	WhatsApp

Kuva 3. Esimerkki tiimin viikkosuunnitelmasta (Yritys X, 2019)

Aspa-roolissa työskentelevän palkanlaskijan päätehtävänä on sähkö- ja kirjepostin sekä puheluiden hoitaminen. Tiimien sisällä on jonkin verran vaihtelua siinä, miten saapuva materiaali käsitellään aspa- ja payroll-roolien välillä. Toisissa tiimeissä aspa tallentaa materiaalit palkkajärjestelmään ja toisissa tiimeissä aspa vie materiaalin vain sähköisiin tai fyysisiin käsiteltävän materiaalin kansioihin. Aspa-roolissa oleva laskija myös tekee palvelunhallintaan liittyviä tehtäviä, kuten palvelupyynnöitä järjestelmäasiantuntijoille.

Payroll-tehtävää hoitavan palkanlaskija päätehtävä on käsitellä aineistoa ja tallentaa muutoksia tulevalle palkkakaudelle. Tarkoitus on tehdä kaikki valmiiksi, jotta post-payroll-roolissa toimiva palkanlaskija pystyy ajamaan palkka-ajon ja tekemään sen jälkeiset työtehtävät, kuten kirjanpilotiedostojen ja tulorekisteri-ilmoitusten ajaminen. Payroll-tehtävän laajuus vaihtelee jonkin verran tiimien toisistaan eriävien työtehtävien vuoksi. Toisissa tiimeissä ajetaan nettolista, josta selviää kullekin palkansaajalle maksettavat ansiot palkkalajeittain, asiakkaan tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tämä lista ajetaan ennen palkka-ajoa ja siihen voidaan palkka-ajon jälkeen täsmäyttää raportteja, joista pitää tarkistaa maksettavia summia. Toisissa tiimeissä asiakasyritys tekee tarkistukset vasta palkka-ajojen jälkeen. Jokaisessa tiimissä payroll-roolissa palkanlaskija tarkistaa virhelistat ja tekee tarvittavat korjaukset palkkatapahtumille. Post-payroll-roolissa palkanlaskija myös tekee palkkajärjestelmän tarkistusraporttien vaatimia toimenpiteitä.

3.3 Haasteet

Palkanlaskentatiimissä, jota tutkimuksen alussa tutkittiin, oli jo pitkään ollut tilanne, jossa kukin tiimin jäsen oli tehnyt hiljaisesti omaa työtään, omalla tavallaan ja välittämättä juurikaan siitä, mitä muut ympärillä tekivät. Asiakasyritysten, joiden palkka-asioita tiimissä oli hoidettu, yhteyshenkilöt olivat olleet osalle tiimistä tuttuja lähinnä vain nimeltä. Tämä oli aiheuttanut sen, että tiimin toimintatavat eivät olleet päässeet kehittymään, työ oli uuvuttanut tekijöitään ja uusien tiimin jäsenten perehdyttäminen oli ollut haastavaa.

Ennen tiimityömallin käyttöönottoa yrityksen tiimeissä oli tilanne, jossa yhdestä muutama palkka-asiantuntijaan vastasi asiakkuudesta. Tämä sama henkilö tai pieni ryhmä teki kaiken asiakaspalvelusta palkka-ajon raportteihin ja viranomaisilmoituksiin asti. Vaikeuksia ilmestyi heti, kun joku pakka-asiantuntija jäi sairauslomalle tai piti perehdyttää uusi henkilö tiimin jäseneksi. (Yritys X, 2019)

Kysyttäessä ennako-odotuksista kehityspäälliköltä L.Q. (haastattelu 11.11.2019), vastasi hän tiimien jäsenillä olleen erilaisia ennako-odotuksia tiimityömallin käyttöönottoon liittyen. Vaikka monet palkanlaskijat odottivatkin tiimityömallin tuovan selkeyttä ja sujuvuutta prosesseihin ja arjen toimintaan, oli monilla palkanlaskijoilla myös epäileviä ajatuksia. Toimintatapojen muuttaminen, perehdytys ja uuden oppiminen koettiin työlääksi. Ennako-odotuksista kysyttiin myös työntekijöiltä itseltään heidän avullaan toteutetussa kyselyssä (Liite 2). Odotukset olivat osittain hyvinkin positiivisia. Resurssipulan ja työn sujuvuuden ajateltiin parantuvan, kun tiimityömalli otetaan käyttöön. Toisaalta ajateltiin, ettei tiimityömalli pelasta tilannetta, jossa työtä tehdään isossa, vaikeasti hallittavassa tiimissä. Toisilla oli pelkoa siitä, että vastuu jakautuu epätasaisesti vain tietyille tiimin jäsenille joidenkin tiimin jäsenten pakoilla sitä. Ajateltiin myös, että tehtävien toteutumisen seuraaminen tulisi olemaan hankalaa, kun selkeistä vastuurajoista oltiin luopumassa ja työn toteutuminen olisi tiimityöroolien varassa.

Tutkimuksen alussa pääkohteena olleen tiimin jäsenten lomien tai muiden poissaolojen hoitaminen oli ollut haastavaa. Vaikka ohjeiden päivittäminen oli ollut asialistalla jo pitkään, oli moni ohje vielä päivittämättä tai jopa puuttui kokonaan. Palkka-ajoihin ohjeet olivat pääasiassa olleet olemassa jo jonkin aikaa. Vain muutamasta käsiteltävästä maksuryhmästä puuttui kokonaan palkanajon ohje. Palkanajo-ohjeita oli tehty vähintään sillä ajatuksella, että joku toinen voisi edes hoitaa palkat asiakasyritysten työntekijöille kunkin maksuryhmän varsinaisen palkanlaskijan poissa ollessa. Ohjeet oli kuitenkin tehty siten, että niitä osasi seurata henkilö, joka tunsu järjestelmän ja oli ainakin yhden kerran seurannut vierestä kyseisen maksuryhmän palkkojen tekemisen. Ohjeista saattoi puuttua loogisesti etenevä järjestys tai määritysten tiedot olla puutteellisia. Ohjeiden merkitys korostui, kun tiimi hajosi ja tiimin hoitamien asiakasyritysten hoito siirrettiin kokonaan toiseen palveluyksikköön.

Ohjeet ovat oikeastaan kirjauksia toimivista käytänteistä. Millä tavoin juuri tässä maksuryhmässä saadaan palkat maksettua oikein? Mitä toimia on tehtävä, jotta virheitä sattuisi mahdollisimman vähän? Tallentamalla tieto hyvistä tavoista toteuttaa tehtäviä toimenpiteitä, pystytään jakamaan se tehokkaasti sitä tarvitseville tiimin jäsenille tai naapuritiimeillekin. On hyvä tallentaa tarvittavat ohjeet ja muut käytänteet siten, että niitä tarvitseva tai hyödyntämään kykenevä ihminen löytää tiedon helposti. (Hiila ym., 2019, s. 159)

Kaikissa tiimeissä, jossa on pitkään tehty töitä siten, että kukin on vastannut omista asiakkaistaan, ei ole ollut tarvetta tehdä ohjeita siten, että kuka vain tiimin jäsen osaisi ohjeiden avulla hoitaa kyseisen asiakkaan palkkapalvelun. Vaikka työntaja on antanut ohjeita varten valmiita pohjia ja tallennuspaikkoja, ei ohjeita ole kaikissa tiimeissä päivitetty tarpeen vaatiessa. Monesti ohjeet ovat olleet henkilökohtaisia mappeja, joissa tieto on ollut tallessa ja käytettävissä työpaikalla. Sähköiset ohjeet ovat jääneet

päivittämättä, kun niitä ei ole käytetty. Yrityksen tarjoamia tallennuspaikkoja on olleet mm. suojattu verkkolevyasema sekä Microsoft Teams ja Sharepoint.

Tutkimuksen alkaessa tutkittavana olleessa tiimissä hoidettavien asiakasyritysten käytämissä työehtosopimuksissa oli eroja ja niiden opetteleminen oli tehtävä, joka vei paljon aikaa sekä aiheutti erilaisia hankalia tilanteita palkanlaskijoiden työssä. Myös lukuisat paikalliset sopimukset asiakasyritysten sisällä toivat haasteita palkkojen oikeellisuuteen. Järjestelmät, joita tiimissä käytettiin, olivat osittain vanhoja ja hankalasti nykyhetkeen soveltuvia. Vanhat järjestelmät aiheuttivat manuaalista työtä ja vaikuttivat näin virheiden mahdollisuuteen kasvattavasti. Myös yrityksen muissa tiimeissä oli samantyyppisiä haasteita osaamisen kanssa. Asiakkaita oli monella tiimillä useita ja asiakasyritysten kanssa oli sovittu erilaisista toimintatavoista, jotka saattoivat olla hyvinkin erilaisia keskenään. Jokainen asiakasyritys ja sen maksuryhmät oli ymmärrettävä omaksi osaamisalueekseen perinteisen palkanlaskennan, järjestelmäosaamisen sekä työehtosopimusten ja muiden palkanlaskemista ohjaavien ohjeiden ja lakien lisäksi.

On hyvä huomata, että perehdyttäminen on yksi tärkein osa-alue osaamisen laajentamisessa. Kaikki alkaa perehdyttämisestä, joka myöhemmin muuttuu osaamisen laajentamiseksi. Perehdyttäminen on haaste, joka kohdataan yrityksessä monessa vaiheessa. Asioita on paljon ja aikaa käytettävissä perehdytykseen usein liian vähän. Perehdytysohjeet ovat olemassa ja niitä käytetään, mutta ne eivät sovi suoraan jokaiseen tilanteeseen. Palkanlaskennassa on myös asioita, joita ei voida perehdyttää silloin kun ne eivät ole ajankohtaisia. Osaaminen ei laajene, jos joku tiimistä hoitaa tehtäviä kaikkien puolesta, yksinään. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi vuodenvaihteen verokorttien päivitys tai lomavuodenvaihteen lomasaldojen tarkistaminen ja päivittäminen. Kysyttäessä yrityksen henkilöstöltä, miten tiimityömallin käyttöönotto on vaikuttanut tiimin osaamiseen, 62 % vastaajista vastasi osaamisen parantuneen ainakin osittain.

Tiimien sisällä on tapahtunut monenlaisia muutoksia. Tiimeissä on ollut vaihtuvuutta niin henkilöstössä kuin asiakkuuksissakin. Palkanlaskijoita on siirtynyt yrityksen sisällä uusiin tehtäviin sekä lähtenyt muualle töihin. Perehdyttäminen uusiin toimitapoihin on ollut haaste, joka on saattanut hidastaa tiimin pääsemistä tiimityömalliin.

Ennen tutkimuksen alkamista kehitettäväksi valikoituneessa tiimissä oli neljä työntekijää. Parin kuukauden aikana näistä neljästä henkilöstä yksi oli jäänyt pitkälle sairauslomalle ja kolme muuta irtisanoutunut. Irtisanoutumisten välissä tiimiin oli tullut kolme uutta työntekijää. Tutkimuksen alkaessa tiimissä oli neljä työntekijää, joista yksi oli edelleen 50 % työajasta sairauslomalla. Toinen työntekijä oli tehnyt töitä kahden tiimin välillä siten, että työajasta noin 40 % oli käytetty tutkimuksen kohteena olevan tiimin tehtävien hoitamiseen. Toiset kaksi palkanlaskijaa palkattiin yrityksen ulkopuolelta uusina työntekijöinä. Tiimin rakenne oli siis muuttunut radikaalisti lyhyellä aikavälillä. Tämä oli johtanut siihen, että vastuualueita oli muuteltu tilanteeseen sopivaksi siten, että kaikki tiimin tehtävät saatiin toteutettua. Aiemmasta maksuryhmäkohtaisesta vastuualuejaottelusta oli siirrytty asiakasyrityskohtaisiin vastuualueisiin.

Koko yrityksen tasolla asiakkuuksissa oli tapahtunut muutosta pääasiassa yrityksen sisäisten keskittämispäätösten vuoksi. Yhden palvelukeskuksen toimintaa päätettiin muokata rajusti. Tämän vuoksi useita yrityksiä siirrettiin muihin yksiköihin ja lähes kaikkiin

tiimeihin tuli uusia asiakkuuksia hoidettavaksi. Joitakin uusyrityshankintojakin tehtiin. Paitsi tiimit, myös palvelukeskukset muuttuivat tässä tilanteessa jonkin verran. Uusia työntekijöitä oli palkattava uusien asiakkuuksien hoitamista varten sekä tiimien kokoonpanoja muokattava siirtämällä osaavia ihmisiä tiimeistä toisiin.

Sekä uusien henkilöiden perehdyttäminen että uudet asiakkuudet ovat aiheuttaneet haasteita myös resurssoinnissa. Tiimityömallin päästyä paremmin käyttöön, oli resurssointiakin pystytty parantamaan kohdentamalla uusia tehtäviä ja jakamalla olemassa olevia työtehtäviä paremmin. Nämä muutokset ovat kuitenkin sellaisia, joita tiimit tulevat jatkossakin kohtaamaan. Tiimityömallin käyttöönotto ei ole poistanut tarvetta sopeutua henkilöstö- ja asiakkuusmuutoksiin.

Yrityksessä tiimit ovat monesti suuria. Luvussa 2.7. käsiteltiin myös tiimin kokoa. Ihanne tiimin koolle oli korkeintaan kymmenen henkilöä. Henkilökunnalle tehtyyn kyselyyn vastanneista henkilöistä lähes 26 % vastasi työskentelevänsä yli 10 hengen tiimissä. Kuitenkin saman verran vastaajista työskentelee 4 hengen tiimissä. Tiimityömalli on siis käytössä hyvin erikokoisissa tiimeissä. Myös hoidettavien asiakkuuksien koko vaihtelee kovasti. Toisissa tiimeissä käsitellään alle 1000 henkilön laskelmia. Monella muulla tiimillä on hoidettavanaan kuukausittain yli 4000 henkilön laskelmat. Tiimityömallin käyttöönotto oli kyselyyn vastanneista lähes 60 %:n mielestä kuitenkin parantanut resurssointia ainakin vähän. Aikaa oli saatu säästettyä tiimityömallin käyttöönoton myötä.

3.4 Henkilökunnan näkemyksiä yrityksen tiimityömallista

Osana tutkimusta toteutettiin yrityksen henkilöstölle kysely, jolla haettiin kokemuksia siitä, miten tiimityömalli on saatu käyttöön ja miten käyttöönotto on vastannut odotuksiin. Kyselyyn saatiin yhteensä 42 vastausta, mikä vastaa noin 25 % yrityksessä työskentelevistä palkka-asiantuntijoista. Mukana vastauksissa saattaa olla myös yrityksen muissa toiminnoissa toimivia henkilöitä, mutta kaikki ovat vastanneet kyselyyn omaa tiimiään ajatellen. Vastaajia oli kaikista yrityksen Suomessa toimivista palvelukeskuksista.

Kysyttäessä suhtautumisesta tiimityömalliin työskentelymallina, mallia pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Tiimityömalli oli monen mielestä hyvä lähtökohta työn tekemiseen ja helpottaisi poissaolojen tuurausta sekä toisi joustoa ja tehokkuutta tekemiseen. Tiimityömallin koettiin lisäävän yhteishenkeä ja vastuun jakautumista. Haasteita tiimityömallissa koettiin tulevan soveltamisen puutteesta, robotiikan hyödyntämisen vähyydestä sekä kommunikoinnin puutteesta tai henkilökemioiden yhteentörmäyksistä.

Olennaisinta tiimityön toteutukselle koettiin olevan ohjeet ja tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ohella tärkeänä pidettiin tasa-arvoa tiimin jäsenten välillä. Vastauksista nousi esille tarve tehdä töitä tiimissä, jossa muut ajattelevat ja toimivat samoin kuin itse toimisi. Tällä tavoin toivottiin löydettävän yhteishenkeä ja keinoja päästä yhteisiin tavoitteisiin yhdessä, tiiminä. Erilaisuuden hyväksymistä ei ollut unohdettu eikä tahtoa sitoutua tiimiin sen jäsenenä. Moni koki myös osaamisen olevan ehdottomasti tärkein edellytys tiimityön toteutumiselle. Kaikki Billingtonin (2005, s. 28) näkemyksen mukaiset edellytykset, jotka ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite, nousivat kyselyssä esille. Näistä edellytyksistä on kerrottu tarkemmin Luvussa 2.7. Edellytysten toteutumisesta kysyttiin myös erikseen ja vain 7 % kertoi, ettei tiimissä toteutunut riittävästi mikään Billingtonin (2005, s. 28) luettelemista tiimityön edellytyksistä.

Moni tiimi tuntui olevan vielä myrskyvaiheessa, jossa luottamus muihin ei ollut sillä tasolla, että sen jäsenet pystyisivät kokemaan olevansa sitoutuneita. Osaamista koettiin olevan monessa tiimissä liian vähän, mutta sen kasvattamisesta oltiin kiinnostuneita. Myös keinoja yhteisten tavoitteiden luomiseksi nousi esille. Useampi vastaaja kertoi voivansa auttaa muita enemmän ja jakavansa omaa osaamistaan muille. Yhteisen tavoitteen eteen oltiin valmiita tekemään töitä. Tiimityön vaiheista kerrottiin tarkemmin luvussa 2.6.

Tiimityömallia ei kuitenkaan ollut kaikissa tiimeissä otettu kunnolla käyttöön. Moni vastaaja koki tiimin koon ja työmäärän haasteellisimmaksi tiimityömallin toteutumisen kannalta. Tiimityömallia pidettiin pääsääntöisesti hyvänä toimintatapana, kunhan resurssit olivat riittävät ja tiimien koko sellainen, että jokainen voisi tehdä tiimissä kaikkia työtehtäviä. Tiimeissä, joissa tiimityömallia ei ollut otettu käyttöön kokonaan tai vielä ollenkaan, suureksi ongelmaksi oli muodostunut resurssipuute ja epätasaisesti jakautuneet taidot. Myös luonnollista muutosvastaisuutta ja muita asenteellisia esteitä tiimityömallin toteutumiselle oli ollut.

Tiimityömallia kohtaan oli erilaisia ennakko-oletuksia. Toiset odottivat mallin tuovan helpotusta arkeen osaamisen laajentamisen, työtehtävien tasaisemman jakautumisen ja toimintatapojen yhtenäistymisen muodossa. Osa vastaajista odotti tiimityömallin lisäävän toisten tekemien asioiden tekemistä uudelleen, koska tieto siitä, mitä on tehty, ei ole vain omassa tiedossa eikä välttämättä kulje yhdeltä tiimin jäseneltä toisille. Asiakaspalvelun laadusta oltiin huolissaan, kun vastuun oli tarkoitus jakautua koko tiimille, eikä vain yksi ihminen ollut enää vastaamassa kaikkiin tietyn asiakkaan viesteihin ja tietoinen kaikesta, mitä tämän asiakkaan palveluun kuului. Vain 17 % vastaajista oli kertonut, etteivät odotukset olleet toteutuneet ollenkaan.

Yrityksessä tiimit eivät olleet vielä niin itseohjautuvia, että esimies olisi voinut toimia vain etäältä, kuten luvussa 2. monessa kohtaa on esitetty tiimin voivan toimia. 60 % vastaajista kaipasi esimieheltä tukea. Tuen tarve oli varsin konkreettista kuten töiden jakamista, vastuunottamista päätöksistä, apua suunnitteluun sekä ohjausta kaikkien osallistumiseen. Tiimit tuntuivat olevan hieman epätietoisia siitä, miten tiimin tulisi jatkossa toimia ja miten ratkottaisiin ongelmatilanteita. Suurin osa vastaajista (71 %) vastasi saavansa esimieheltään jonkin verran tukea, 29 % vastasi jäävänsä täysin ilman kaipaamaansa tukea eikä kukaan vastaajista saanut mielestään riittävästi tukea esimieheltään. Esimiesten ajateltiin olevan ylityöllistettyjä, eikä heidän ajateltu huolehtivan siitä, että tiimityömallin käyttöönoton jälkeen olisi tehty tarkistuksia tiimin kanssa siitä, miten malli on lähtenyt käyttöön, mikä oli onnistunut ja mitä olisi pitänyt kehittää.

Pääsääntöisesti palkka-asiantuntijat tekivät työtä missä tahansa roolissa miettimättä, mikä niistä olisi itselle mieluisin. Kuitenkin muutama vastaaja oli osannut valita itselleen suosikkiroolin. Aspa-roolista tykkäsivät vastaajat, jotka pitivät monipuolisuudesta ja asiakaspalvelusta sekä kokonaisuuksien hahmottamisesta. Payroll-roolista pitivät ihmiset kokivat pääsevänsä valitsemassaan roolissa tekemään monipuolista palkanlaskijan työtä rauhassa keskeytyksiltä. Post-payroll-roll oli mieluisin henkilöillä, jotka eivät välittäneet olla yhteydessä asiakkaisiin.

Tässä tiimityömallissa, jossa oli käytössä edellä mainitut roolit, koettiin olevan pääsääntöisesti paljon (36 % vastaajista) tai jonkin verran (49 % vastaajista) kehitettävää. Rooleissa pysyminen koettiin vaikeaksi työtehtävien luonteen vuoksi. Soveltamista ei ole joko osattu tehdä tai ei ole tiedetty, että se on ollut lähtökohtaisestikin tarkoitus tiimityömallin käyttöönotossa. Tiimityömalli oli monen mielestä otettu liian nopeasti käyttöön ilman, että sen toteutuksen suunnitteluun olisi päässyt osallistumaan ja tällä tavoin sitoutumaan malliin, jolla työtä oli tarkoitus tehdä. Roolien kierrättämistä pidettiin hyvänä ajatuksena. Roolien kierrättämistä oli monen vastaajan mielestä kuitenkin vaikea alkaa toteuttaa, koska riittävästä resurssoinnista ja osaamisesta ei ollut huolehdittu ennen tiimityömallin käyttöönottoa. Yrityksessä tarjottiin Lean-koulutusta keväällä 2020, mikä oli erään vastaajan mielestä aivan liian myöhään. Hänen mielestään Lean-metodi olisi kannattanut esitellä ja kouluttaa ennen kuin lähdettiin toteuttamaan siirtoa tiimityömalleihin, joiden olisi tarkoitus toimia osittain myös Lean-metodin mukaisesti.

Tiimityömallista oli löydetty myös paljon hyvää. Ohjeita oli päivitetty, jotta työtehtävien oli helpompi kiertää tiimin jäsenten kesken. Tämä oli tärkeää myös uusien tiimin jäsenten kannalta. Koettiin myös, että tiimit ja yksittäiset työntekijät voivat helpommin auttaa myös muita tiimejä, kun kaikilla on samanlainen tiimityömalli käytössä. Käsitys siitä, että tavoitteet ovat yhteisiä, oli selkeytynyt monelle ja tuonut turvallisuuden tunnetta siitä, että työt tulevat tehdyiksi myös poissaolojen aikana. Samasta syystä työt olivat myös jakautuneet tasaisemmin, kun enää ei ollut niin tarkasti omia töitä, joiden suorittaminen oli vain yhden ihmisen vastuulla. Myös keskustelu asioista oli lisääntynyt, eikä ongelmat jääneet enää yhden ihmisen mietittäviksi. Ratkaisuja oli alettu pohtia yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Eräessä tiimissä oli käytössä myös hankalien tilanteiden käsittelytuokio. Kahtena päivänä viikosta käytiin läpi aspa-roolille tulleet tilanteet, joita aspa-roolia hoitanut ei ollut osannut tai pystynyt itsekseen käsittelemään. Tällä ratkaistiin se, että muut saivat keskittyä omiin rooleihinsa ja niihin kuuluviin tehtäviin muun ajan viikosta.

Työt jakoutuivat eri tiimeissä hyvin eritavoin sen jäsenten kesken. 44 % vastaajista oli kertonut työtaakan jakautuneen osittain tai jopa selkeästi tiimin jäsenten kesken. Yli puolet vastaajista oli kuitenkin kertonut töiden jakautuvan edelleen vain osalle tiimin jäsenistä tai vain yhdelle, joka kantaa vastuun tiimin töiden toteutumisesta (54 % vastaajista). Osaamisen koettiin kuitenkin kasvaneen ainakin jonkin verran (57 % vastaajista) tiimityömallin käyttöönoton myötä. Vastaajista 38 % oli sitä mieltä, ettei osaaminen ollut kasvanut tiimityömallin käytön vuoksi.

Tiimityö oli siis monelle toivottu lähtökohta työn tekemiselle. Tapa ja tämä malli, jolla yrityksessä tiimityötä oli tarkoitus lähteä toteuttamaan, oli monen mielestä hyvä paperilla ja ajatuksena, mutta käytäntöön olisi kaivattu toisenlaista otetta työnantajan taholta. Koska työ oli vaihtelevaa ja tilanteet muuttuivat nopeastikin, roolit eivät jokaisessa tiimissä toimineet sellaisenaan. Työntekijät olisivat kaivanneet konkreettisempaa apua tiimityömallin käyttöönottoon. Myös yhtenäisyyden puute joidenkin tiimin jäsenten välillä tuntui puuttuvan, minkä vuoksi tiimityömallia oli vaikea ottaa käyttöön.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

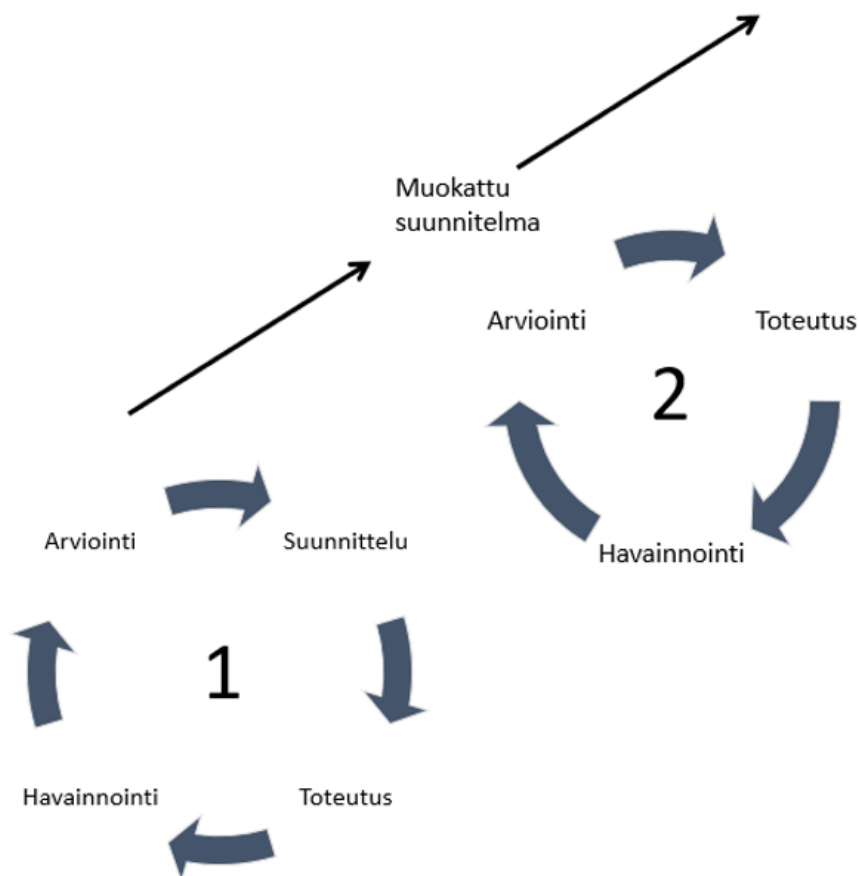
Tutkimuksen lähteinä käytettiin kirjallisuutta sekä tutkimuksen tekijän omia havaintoja ja keskusteluita yrityksen sisällä. Tutkimusta tehtiin toimintatutkimuksena, kehittämisprojektin kuvauksena. Tehtyjä toimenpiteitä on kuvattu luvussa 5.

4.1 Opinnäytetyön tyyppi ja luonne

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, joka on yksi vaihtoehto puhtaasti tutkimukselliselle, olemassa olevaa tietoa analysoivalle, opinnäytetyölle. Toimintatutkimus on luonteeltaan enemmän toiminnallisen opinnäytetyön kaltainen. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Opinnäytetyöstä voi syntyä portfolio, kirja, opas, tapahtuma tai muu toteutus, joka palvelee opinnäytetyön tilaajan tarpeita. Tarkoituksena on parantaa ohjeistusta, opastusta, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Lopputuotoksen lisäksi on tärkeää, että opinnäytetyö on raportoitu tieteellisen kirjoittamisen tapojen mukaisesti. Toiminnallinen opinnäytetyö on hyvä keino saada selville, mitä työelämässä todella tehdään. Toiminnallinen opinnäytetyö on aina lähtöisin työelämän tarpeista ja käytännönläheinen. Lisäksi siinä yhdistyvät tutkimuksellinen asenne sekä tietojen ja taitojen hallinta, jotka ovat yhteisiä tavoitteita kaikille opinnäytetöille. (Vilkka & Airaksinen, 2003, s. 9-10)

Toimintatutkimusta tehdessä samaan aikaan tutkitaan tietoa ja pyritään saamaan aikaan muutosta. Tällaisella tutkimuksella pyritään yleensä muuttamaan yrityksen tai ihmisten toimintatapoja. Muutos viedään käytäntöön ja tutkitaan sitä, joten työ voi olla hidas toteutettava. Toimintatutkimusta tehdään käyttäen monenlaisia menetelmiä ja yleistä on, että yrityksen henkilöstö osallistuu kehitystyöhön, jota tutkimuksen avulla viedään läpi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, s. 37)

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jolla halutaan saada aikaan muutosta ja ratkaistua ongelmia luoden tietoa ja ymmärrystä. Tutkimuksella tähdätään kohti lopputulosta, jossa asiat ovat, kuten niiden kuuluisi olla. Toimintatutkimukseen tutkittavat osallistuvat tutkijan kanssa yhteistyössä. Yhteistyön tulos saadaan lopulta koko yhteisön käyttöön. Otettaessa tutkittavat henkilöt mukaan työhön, saadaan asiantuntevaa näkemystä siihen, mitä toiminta, jota halutaan kehittää, käytännössä tarkoittaa. On myös mahdollista, ettei muutosta saada tällaisessa tutkimuksessa toteutettua. Esille voi kuitenkin nousta asenteita tai ihmisten keskinäisiin suhteisiin liittyviä syitä, jotka eivät välttämättä tulisi ilmi ilman tutkimuksen toteutusta. Aikataulu ei aina pidä tämän tyyppisessä tutkimuksessa, sillä tutkimus on aina tilanteeseen sidottu ja tilanteet voivat muuttua tutkimuksen aikana. Prosessin vaiheita on esitetty kuvassa 4. (Ojasalo ym., 2009, s. 59 -60)



Kuva 4. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen, mukailten Ojasalo ym., 2009, s. 60

Prosessi, joka on luonteeltaan toimintatutkimus, etenee suunnitelman, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä vaiheiden toistuessa uudelleen ja uudelleen. Prosessin alussa valitaan tavoitteet ja määritellään mahdolliset ongelmat. On tärkeää myös tarkistaa, miten tarkasti aihetta on aiemmin tutkittu. Projektin tavoitteita voidaan tämentää myös kesken tutkimuksen. Tehtyjä toimenpiteitä arvioidaan ja niitä parannetaan tarvittaessa. Tutkija on aina mukana yhteisön, jossa tutkimusta tehdään, aktiivisena toimivana jäsenenä. (Ojasalo ym., 2009, s. 61)

Tämän opinnäytetyön tyyppinen, projektityönä toteutettava opinnäytetyö, voisi olla myös useamman opiskelijan osaprojekteista koostuva työ. Vaikka projektityötä tekisi yksinkin, on aikataulussa pysyminen myös silloin tärkeää. Projektityön alussa työtä lähdetään mielellään suunnittelemaan siten, että mukana on opinnäytetyön tekijän ja ohjaajan lisäksi työelämän edustaja. Työstä syntyy raportti, jolla opinnäytetyön tekijä osoittaa tutkivan viestinnän taitonsa. Alussa selvitetään projektin taustat ja lähtötilanne. Kohde-ryhmä määritellään tilanteeseen sopivaksi. Työn etenemistä seurataan prosessikuvauksella. Työssä tulee kertoa projektin resursseista ja tehtävä mahdollinen kustannusarvio. Työhön voi liittyä väliraportti, joka esitellään ohjaajalle. Väliraportin tarkoitus on antaa tietoa projektin etenemisestä. (Vilka & Airaksinen, 2003, s. 49)

4.2 Tiedon kerääminen

Tiedon kerääminen on olennainen osa opinnäytetyötä. Tässä työssä on käytetty tiedon keräämiseen kirjoitetun tiedon lisäksi kyselyitä ja havainnointia. Kyselyitä käytetään usein tutkimusten tiedonkeruukeinoina. Kysely voidaan toteuttaa helposti ja tehokkaasti saaden paljon vastauksia lyhyellä aikavälillä. Haasteena kyselyiden toteuttamisessa on usein se, etteivät vastaajat keskity kyselyn sisältöön, vaan vastaavat huolimattomasti ja pinnallisesti. Kysely voidaan toteuttaa monella tavalla. Lomakekysely voidaan jakaa esimerkiksi sähköpostilla tai sosiaalisen median alustalla. Kysely voidaan toteuttaa myös haastatteluna kasvokkain tai puhelimitse haastateltavan kanssa. Kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, johon voidaan sisällyttää laadullista tutkimusta avointen kysymysten avulla. Avoimia kysymyksiä ei ole kuitenkaan mielekästä esittää vastaajajoukolle, jolla ei ole riittävästi näkemystä tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym., 2009, s. 121-131)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yrityksen sisällä toimivaa kehityspäällikköä, josta työn tilaajan anonymiteetin säilyttämiseksi käytetään vain nimikirjaimia L.Q. Strukturoitu haastattelu toteutettiin sähköpostikyselynä. Kysymyksiä oli 20 kappaletta. Koska kehityspäällikkö L.Q. (haastattelu 11.11.2019) ei kaikkiin esitettyihin kysymyksiin pystynyt vastaamaan, jäi osa vastauksista etsittäväksi yrityksen sisäisestä koulutusmateriaalista. Haastattelun vastauksia sekä yrityksen sisäistä koulutusmateriaalia on käytetty materiaalina luvun 3. Tiimityö toimeksiantajalla teorian kirjoittamiseen. Haastattelu valikoitui tiedon keräämisen tavaksi, koska opinnäytetyön aloittaminen vaati syvempää ymmärtämistä yrityksen odotuksista toteutettavaa kehitystyötä kohtaan.

Kun opinnäytetyöprosessi oli edennyt niin pitkälle, että kohdeyrityksen tavoitteet oli ymmärretty hyvin, toteutettiin kvantitatiivinen kysely yrityksen henkilöstölle (Liite 2). Webropol-ohjelmalla toteutettu kysely jaettiin saatekirjeen kanssa sähköpostilla yrityksen henkilöstölle 8.1.2020. Muistutusviesti vastaamisesta sekä kiitokset jo saaduista vastauksista lähetettiin 16.1.2020. Kyselyssä kysymyksiä oli 24 kappaletta. Kysymysten joukossa oli 9 kysymystä, jotka näkyivät vain sellaisille vastaajille, joilta haluttiin edelliseen vastaukseensa liittyen lisätietoa. Tällä pyrittiin saamaan selkeitä vastauksia ja säilyttämään vastaajan mielenkiinto kyselyn loppuun asti. Kyselyyn vastasi yhteensä 42 henkilöä 22.1.2020 mennessä. Kyselyllä saatiin tilastollisesti hyvä otos, kun kysely lähetettiin yrityksen noin 300:n työntekijän henkilöstölle. Koko joukko piti sisällään myös yrityksen johdon ja tukitoimintojen työntekijät, joiden ei odotettu vastaavan kyselyyn. Kysely päätettiin lähettää koko henkilöstölle mahdollisimman kattavan otoksen saamiseksi.

Kyselyssä esitetyt kysymykset käytiin läpi yhdessä opinnäytetyötä ohjanneen esimiehen kanssa ennen kyselyn toteuttamista. Lomakkeen toimivuutta ja kysymysten ymmärrettävyyttä testasi yksi palkka-asiantuntija ennen laajempaa sähköpostijakelua. Testaajan palautteen jälkeen ei ollut tarpeen tehdä muutoksia kyselyyn. Kyselyssä oli useita kysymyksiä, joihin vastaajalta odotettiin avointa kommenttia.

Kyselyn kysymykset kuuluivat kaikkien vastaajien päivittäiseen työhön, joten oli odotettavissa saada toisistaan eroavia, kattavia vastauksia ja vastaajat antamaan monipuolista tietoa avointen kysymysten avulla. Oletuksena oli saada sellainen määrä vastauksia, että avointen vastausten tulkitseminen olisi kannattavaa. Kyselyn tuloksista on laadittu yhteenveto yrityksen henkilöstöosastolle tulosten jatkokäyttöä varten. Henkilöstölle tehdystä kyselystä saatiin taustoittavaa tietoa varsinaiselle kehitystyölle, jolla pyrittiin saamaan tiimityömalli käyttöön. Sen vuoksi tässä dokumentissa tuloksia on analysoitu luvussa 3.

Havainnointia pidetään hyvänä, laadullisena, menetelmänä tutkimusta tehtäessä. Havainnointia voidaan tehdä läpi projektin tai se voi olla suunnitelmallisempaa, jolloin ennalta on valittu tilanteita, joissa havainnointia tehdään. (Ojasalo ym., 2009, s. 42) Havainnointi on arvokas tiedon keruutapa toimintatutkimuksessa (Ojasalo ym., 2009, s. 62.). Havainnointia on tehty jatkuvasti opinnäytetyön aikana. Tarkoitus on ollut perehtyä hyvin kehitettäviin toimintoihin ja oppia palkanlaskentatyötä paremmin. Tässä työssä havainnointi toimi myös tukien muita tiedonkeruutapoja. Koska opinnäytetyön laatija työskenteli yrityksessä, jota varten opinnäytetyö toteutettiin, havainnointi oli luonnollinen tapa kerätä tietoa. Opinnäytetyön tekeminen ja sen aihe oli yleisesti tiedossa työn laatijan toimintayksikössä prosessin alusta lähtien, joten prosessin aikana oli helppo tehdä havainnointia sekä jakaa kehittämisideoita muulle yrityksen henkilöstölle.

4.3 Kehitystyö

Tiimityömallin käyttöönotto oli yrityksen sisäinen kehitystyö, jolla oli tarkoitus parantaa mm. asiakaspalvelun laatua ja muita toimintoja, joista kerrottiin luvussa 3. Ojasalo ym., (2009 s. 12) listaavat syitä, jonka vuoksi jatkuvaa kehittämistyötä tarvitaan:

1. Kannattavuuden tai kasvun parantaminen.
2. Uusien toimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehitys, testaus ja kaupallistaminen.
3. Toimivan organisaatorakenteen luominen ja henkilöstön motivoiminen.
4. Asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtäminen.
5. Tulevaisuudessa toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoiminen.
6. Toiminnan ja prosessien tehostaminen ja kehittäminen.
7. Kansainvälistyminen tai laajeneminen uusille kohdemarkkinoille.
8. Ongelmien ratkaiseminen.

Maailma on vahvasti digitalisoituvassa ja globalisoituvassa murroksessa, jossa yritysten on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Ihmiset ovat tietoisempia kuin aiemmin heitä ympäröivän, helposti saatavilla olevan tietotulvan vuoksi. Suuri määrä tietoa aiheuttaa myös hämmennystä. Siksi on tärkeää osata löytää juuri se tieto, mitä tarvitaan, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Kehitystyössä on mahdollista oppia esimerkiksi tunnistamaan kehittämisen kohteita, etsimään tietoa erilaisilla menetelmillä, arvioimaan saavutettua tietoa ja omia ratkaisuja, tunnistamaan asioiden vaikutuksia toisiinsa, ratkaisemaan ongelmia ja jakamaan tietoa muille sekä viemään läpi kehitysprojekteja. Oppimisen lähtökohtana olevasta kehitystyöstä voidaan käyttää nimitystä ”kehittämispohjainen oppiminen”. Tällaisen kehitystyön lähtökohtana on yleensä työelämän kehitysprojekti. (Ojasalo ym., 2009, s. 13-15)

Tässä työssä on ollut tavoitteena saada vietyä läpi kehittämisprojekti, jonka aikana on ollut tarkoitus oppia kaikkia edellä lueteltuja asioita. Projektin aikana on monessa vaiheessa etsitty ja löydetty kehittämisen kohteita, joihin on etsitty ja kehitetty ratkaisuja. Näistä ratkaisuista on kerrottu tarkemmin luvussa 5. Tarve tälle kehitystyölle on ollut olemassa jo pitkän aikaa, mutta työtä ei ole saatu käyntiin toivotulla tavalla, vaikka hyviä keinoja, joista on kerrottu luvussa 3., on ollut käytössä.

5 KONKREETTISIA TOIMENPITEITÄ

Tässä osiossa tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jota työn alussa oli tarkoitus kehittää. Pian tutkimuksen alun jälkeen uusista työntekijöistä toinen irtisanoutui. Tilalle saatiin palkka-asiantuntija tiimistä, jossa tiimityöskentelymalli on ollut jo pidempään käytössä. Tiimityömallin käyttöönottoon päästiin pureutumaan paremmin, vaikka pisimpään tiimissä työskennellyt työntekijä oli vielä hetken osittaisella sairauslomalla. Keväällä tiimiin saatiin tehokas ja oppimishaluinen työharjoittelija, joka jäi myös kesätyöntekijäksi tiimiin sen täysivaltaisena jäsenenä. Myöhemmin kesällä pisimpään tiimissä ollut työntekijä irtisanoutui ja tiimiin jäi vain kolme henkilöä. Tiimissä tehtiin monia konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla päästiin lähemmäksi tiimityömallia. Näitä toimenpiteitä kuvataan tässä luvussa.

5.1 Ohjeiden päivittäminen

Tiimityömallin ensimmäistä askelta, ohjeiden päivittämistä, alettiin tekemään heti projektin alussa. Lomavuodenvaihteen raporttien ja järjestelmään tehtävien päivitysten aikaan tiimissä oli paikalla vain sellaisia henkilöitä, jotka olivat tekemässä lomavuodenvaihteeseen liittyviä asioita ensimmäistä kertaa. Ohjeiden päivittämisen tarpeellisuus tuli jokaiselle, joka silloin oli raportteja ajamassa ja muutoksia tekemässä, hyvinkin selkeäksi tarpeeksi. Vanhat ohjeet olivat kaikki jollakin tavoin keskeneräisiä tai harhaanjohtavia. Ohjeissa neuvottiin ajamaan monenlaisia raportteja, mutta määritysten tiedot tai selitys siitä, mitä raportti tekee, puuttuivat käytännössä kokonaan ohjeista, jos ohjeita oli edes saatavilla.

Ohjeiden päivittämistä alettiin systemaattisesti toteuttaa päivittämällä ensin sairauslomien käsittelyohjeet. Mikään tiimin asiakasyrityksistä ei tehnyt itse palkkatietojen ilmoittamista Kelaan, joten sairauslomien käsittely oli yksi jokaisen palkkakauteen oleellisesti kuuluvista asioista. Tämä oli nopea projekti, sillä kaikilla asiakasyrityksillä käsittely oli pääpiirteittäin samanlaista joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Samalla pohjalla saatiin päivitettyä kerralla kaikille samalla kaavalla toimivat sairauslomien käsittelyohjeet. Tämä oli hyvä lähtökohta siinä mielessä, että huomattiin, että moni muukin ohje oli päivitettävissä siten, että yhdelle maksuryhmälle hyvin tehtyä ohjetta voitiin käyttää pohjana tai jopa sellaisenaan, kun saman toiminnon tai asian ohje päivitettiin toisiinkin maksuryhmiin.

Jokaisen palkkakauteen kuuluvat ohjeet olivat yksi tärkeimmistä ja tarpeellisimmista päivitettävistä ohjeista. Niitä päivitettiin samalla, kun tehtiin palkka-ajaja, kirjanpitosiirtoja ja täsmäytyksiä. Samalla tehtiin muutoksia toimintojen yhtenäistämiseksi. Muutoksia tehtiin raporttien ajamiseen ja järjestelmän oletustietoihin. Järjestelmäasiantuntijat tekivät pyydettyjä muutoksia palkkajärjestelmään prosessien yhtenäistämistä varten tiimin jäsenten pyynnöistä.

Ohjeissa oli monia muitakin kohtia, jotka vaativat päivittämistä. Ohjeita ei kuitenkaan useinkaan voitu päivittää vain siksi, että jokin ohje saataisiin päivitettyä, koska käytännön kokemus erilaisista tilanteista oli vajavaista. Tästä syystä ohjeiden päivittämisestä tehtiin tiimin kesken tapa, jota toteutettiin samalla, kun ohjeen käsittelemää toimintoa oltiin tekemässä. Tätä toimintatapaa käyttäen päivitettiin monenlaisten raporttien määritysten ja ajamisajankohtien ohjeita sekä prosessien kehityksen vuoksi ilmenneitä muutoksia jo olemassa oleviin ohjeisiin. Alkuvuodesta 2020 ohjeet olivat lopulta sellaisessa kunnossa, että ne oli kokonaan käyty läpi ja päivitetty. Kaikki ohjeet oli myös saatu sähköiseen muotoon maksuryhmäkohtaiseksi asiakasohjeeksi, joka sisälsi kaikki vuoden aikana tarvittavat ohjeet, siten että niiden päivittäminen on jatkossakin helpompaa.

5.2 Sähköpostikäytäntöjen yhtenäistäminen

Tiimin käytössä oli kullekin asiakasyritykselle oma sähköpostiosoite ja sähköpostilaatikko. Sähköpostilaatikoissa oli maksuryhmäkohtaisia kansioita, joihin tulleita viestejä olisi ollut tarkoitus siirrellä. Mitään yhtenäistä toimintatapaa ei kuitenkaan ollut sovittu aiemmin ja kukin oli käyttänyt kansioita hieman eri tavalla. Yhteinen piirre kaikille sähköpostilaatikoille oli se, että saapuneiden postien laatikko oli aivan täynnä. Luetut viestit olivat tulkittavissa todennäköisesti käsitellyiksi viesteiksi ja lukemattomat olivat yleensä käsiteltyjä tai odottivat vastauksia.

Tiimi sopi yhdessä toimintatavan, jonka mukaan saapuneet-kansiossa ei enää säilytetty viestejä. Kansiorakenne yhtenäistettiin siten, että jokaisella maksuryhmällä oli kansio, johon maksuryhmää koskevat viestit voitiin siirtää. Tämän kansion alikansiona oli kansio käsitellyille viesteille. Kunkin maksuryhmän pääkansio sovittiin tyhjennettäväksi käsitellyistä viesteistä heti kun mahdollista. Myös koko asiakasyritystä koskeville viesteille sekä ohjeille ja tiedostonsiirtokuittauksille perustettiin omat kansionsa, joihin tällaiset viestit siirrettiin, kun viestit oli luettu. Kaikille tiimin jäsenille luotiin omat värikoodit käytettäväksi keskeneräisissä viesteissä, myös selvityksessä oleville ja vastausta odottaville viesteille luotiin omat värikoodit. Selvityksessä olevaksi merkitty viesti saattoi olla jollakin tiimin jäsenellä hoidettavana esimerkiksi virhetilanteen selvittämisen tai raportin toimittamisen vuoksi. Toinen ja yleisempi syy selvitettäväksi merkitsemiselle oli selvitystyö yrityksen sisällä. Usein viestistä oli tehty palvelupyynnöä järjestelmäasiantuntijoille ja tästä syystä sille oli annettu merkiksi ”selvityksessä”. ”Vastausta odottaviksi” merkittiin viestit, joista oli pyydetty viestin lähettäjältä lisätietoa.

Yhtenäinen, selkeä toimintatapa auttoi pysymään vasteajoissa ja helpotti sähköpostin käsittelyä. Värikoodien käyttäminen selkeytti viestikäytäntöä. Jokainen tiimin jäsen pystyi käsittelemään yhteisiä sähköpostilaatikoita samalla tavoin ja viestit olivat siellä, mistä niitä kukin osasi ensisijaisesti etsiä.

5.3 Tiimityölistaus

Tiimissä alettiin käyttämään listaa (Liite 3), johon oli merkattu kullakin palkkakaudella käsittelyssä olleet maksuryhmät ja keskeisimmät asiat. Jokaisella palkkakaudella listassa oli nettolistan lähetys, nettolistan hyväksyntä, palkka-ajo, tulorekisteri-ilmoitus sekä kirjanpito. Tarvittaessa käytössä olevaan pohjaan voitiin lisätä palkkakaudelle kuuluvia muita tehtäviä ja tarkistuspisteitä. Tällaisia olivat esimerkiksi keskituntiansion (KTA) päivitys tai luottamusmiesten palkkioiden maksaminen.

Listasta pystyi katsomaan pikaisesti kunkin maksuryhmän tilanteen lähestyvää maksupäivää koskien. Tiimin jäsenten oli helppo ottaa tehtäväkseen seuraava maksuryhmä, jota ei esimerkiksi vielä kukaan ollut tehnyt nettolistan lähetykseen asti, kun edellinen maksuryhmä oli käsitelty. Tällöin kaikki maksuryhmät saatiin käsiteltyä ajallisesti rinnakkain, ja mahdollisuus jonkin maksuryhmän hoitamatta jättämisestä poistui. Vastuu kaikkien maksuryhmien hoitamisesta jakautui selkeästi koko tiimin tehtäväksi ja henkilökoh-taisuus asiakkaiden hoitamisesta väheni. Tarkoituksen mukaisesti hoidettavia maksuryhmiä alettiin vaihdella tiimin jäsenten kesken.

Tämä hyväksi havaittu toimintamalli herätti kiinnostusta myös muissa tiimeissä. Ideaa jaettiin käytettäväksi jokaisen tiimin parhaiten näkemällä tavalla. Koska toisissa tiimeissä oli hyvin erilaisia toimintamalleja, ei pohja juurikaan sellaisenaan sopinut muille tiimeille ennen kuin siihen oli tehty tiimin tarvitsemia muutoksia.

5.4 Paperitulosteiden vähentäminen

Tiimissä huomattiin, että paperia tulostettiin paljon. Materiaali tuli pääosin sähköisesti, mutta se tulostettiin ja mapitettiin kansioihin. Jonkin verran tuli myös kirjepostilla verkortteja, sairauslomatodistuksia, Kelan päätöksiä sekä ulosottomääräyksiä. Palkkoja käsiteltäessä otettiin käsittelyyn kansio, johon oli tulostettu kaikki kyseisellä palkkakaudella käsittelyssä olevat aineistot. Paperikasojen käsittelystä päätettiin keväällä 2019 päästä eroon. Muutos vaati asenteiden muuttumista tiimissä. Joillekin kansion selaaminen ja konkreettinen paperi pöydällä tuntui ainoalta oikealta tavalla käsitellä palkkoja. Tähän muutokseen käytettiin paljon aikaa ja se sisälsi monia vaiheita, joita on alla kuvattu tarkemmin.

1. Palkkamateriaaleille luotiin omat maksuryhmäkohtaiset, sähköiset kansiot, joihin voitiin siirtää palkkamateriaalia suoraan oikean palkkakauden aikana käsiteltäväksi. Tämä mahdollisti myös saman aineiston tallentamisen tarvittaessa useamman kauden materiaaliksi. Esimerkiksi merkkipäivälistaus, jonka perusteella maksettiin korvauksia joillekin työntekijöille, sisälsi tietoja monelle kaudelle. Aineistoon oli näin ollen helppo palata tarvittaessa uudelleen ja se voitiin myös toimittaa sovitusti asiakkaalle tai jatkoarkistointiin sähköisesti. Toimeksiantajalla oli valmis ohjeistus kansiorakenteille toimintamallien yhtenäistämiseksi.

2. Asiakkaiden kanssa sovittiin verokorttien ja lääkärintodistusten toimittamisesta sähköisen siirtokansion kautta. Tämä mahdollisti arkistoinnin sähköiseen kansioon, jossa tiedostot ovat automaattisesti tarpeen mukaan aakkos- tai aikajärjestyksessä. Kun sairauslomatodistusten toimittaminen Kelaan muuttui vuoden 2019 loppupuolella sähköiseksi, väheni tulosteiden käsittely myös sairauspäivärahojen ilmoittamisen yhteydessä. Sairauslomatodistuksia ei ollut enää tarve tulostaa lainkaan. Yrityksessä saatiin verokorteille vuoden 2018 lopussa otettua käyttöön sähköinen käsittelytapa. Verokortit oli mahdollista toimittaa robotille, joka käsitteli verokortit, joko sähköisesti tai skannaamalla.
3. Kelan päätökset sovittiin toimitettavaksi suoraan asiakkaille. Tämä siirsi arkistoinnin asiakkaalle, sai palvelun läpinäkyvämmäksi, helpotti asiakkaiden omia täsmäytyksiä ja paransi tietoturva. Päätöksiä oli aiemmin skannattu joillekin asiakkaille. Palkkatiimin oli kuitenkin mahdollista käydä tarvittaessa katsomassa tehtyjä päätöksiä Kelan sähköisessä asiointipalvelussa. Eräs asiakasyritys luopui kokonaan lääkärintodistusten toimittamisesta palkanlaskentatiimille. Kyseinen asiakas lähetti tiedot vain niistä poissaoloista, joista täytyi tehdä sairauspäiväraha-hakemus tai vanhempainvapaan ajalta korvaushakemus, palkanlaskentaan parantaakseen omien työntekijöidensä tietoturva. Lääkärintodistukset toimitettiin asiakasyrityksen henkilöstöosastolta suoraan Kelaan. Kelan palvelusta yrityksen oli mahdollista myös tilata päätökset henkilöstöosastolle sähköisinä. Jotkin asiakasyritykset hyödynsivät myös tätä vaihtoehtoa.
4. Sairauskassojen kanssa sovittiin tietojen lähettämisestä sähköisesti. Sairauskassoihin lähetettiin palkkakausittain tiedosto kaudella tehdyistä pidätyksistä. Joidenkin yritysten kohdalla toimintatapa oli ollut jo pidempään käytössä ja se päätettiin ottaa käyttöön niin monen sairauskassan kanssa kuin mahdollista. Tämä helpotti tietojen perille pääsemistä, kun posti ei kuljettanut kirjeitä enää. Kaikkien sairauskassojen kanssa tätä ei saatu toteutettua vastaanottajan ohjelmistopuutteiden vuoksi.
5. Tiedostokansiot siirrettiin verkkolevyille, josta kaikki tiedostot poistuvat tietyn ajan kuluessa. Henkilötietoja sisältäviä tietoja ei ollut lupa säilyttää sovittua aikaa kauempaa palkanlaskentayrityksen verkkolevyillä. Ajastetusti puhdistuvalla verkkolevyllä pystyttiin varmistumaan siitä, ettei tietoja jäänyt liian pitkäksi ajaksi palkanlaskentayrityksen käyttöön. Käytössä oli myös toinen verkkolevy, jolla säilytettiin sopimuksia, ohjeita ja muita tiedostoja, joiden säilyttäminen palvelun tuottamisen kannalta oli tärkeää.
6. Lopuksi ohjeisiin päivitettiin tiedot siitä, miten tiedostoja jatkossa käsiteltiin, jotta prosessi pysyisi yhtenäisenä.

5.5 Työtehtävien väheneminen

Koska tiimin jäsenten vaihtuvuus oli tutkimuksen aikana suurta, moni asia hyvästä yrityksestä huolimatta hoidettiin puutteellisilla tiedoilla ja taidoillakin. Paljon tietotaitoa lähti tiimistä lähteneiden henkilöiden mukana, minkä seurauksena tehtiin virheitä, joiden korjaamiseen meni aikaa ja energiaa. Tiimissä opittiin pakon edessä paljon uutta. Toimintaa ja prosesseja kehitettiin myös, jotta pienempi määrä tekijöitä pystyisi suorittamaan tiimin tehtävistä.

Yrityksessä huomattiin tiimin tilanne ja lopulta päädyttiin siirtämään tiimin tehtäviä toiseen palvelukeskukseen, toisen tiimin hoidettavaksi. Siirtoa tehtiin yritys kerrallaan. Tämä oli ratkaisu sille, ettei tiimissä käytettyä, erityistä työehtosopimusta osaavia palkanlaskijoita saatu rekrytoitua tiimin jäseniksi. Kiire oli kasvanut suureksi työntekijöiden vähentyessä ja perehdyttäminen alkoi tuntua lisätaakalta tiimin jäsenille. Yrityksen sisällä tehtiin myös muita vastaavanlaisia strategisia, työehtosopimuksiin ja muihin palveluihin liittyviä keskityksiä.

Siirtoa tehtiin asiakasyritys kerrallaan. Jokainen siirto aloitettiin siirtopalavereilla, joissa tutustutettiin vastaanottavan tiimin jäsenet ja esimiehet kunkin yrityksen sopimukseen ja ohjeisiin. Ohjeiden ja sopimusten läpikäynnin jälkeen tehtiin yhdet tai kahdet palkat yhdessä riippuen hieman asiakasyrityksestä, jota oltiin siirtämässä.

Asiakkaiden kanssa pidettiin siirtojen aikana siirtopalavereja, joissa käytiin läpi, mitä on tehty. Asiakkailla oli mahdollisuus kysellä projektin etenemisestä sekä tutustua palkanlaskentatiimiin, joka jatkossa huolehti heidän yrityksensä palkkapalvelusta. Siirtojen aikana näissä palavereissa saatiin alulle myös suurempia uudistuksia, joilla palkkapalvelun laatua oli tarkoitus saada jatkossa parannettua. Osa asiakkaista tuntui olevan innostuneita ottamaan kerralla vastaan useampia uudistuksia. Vanhojen järjestelmien vaihtamisesta uudempiin ja tapojen uudistamisesta kiinnostuttiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ennen tutkimuksen päättymistä tutkittavana olleen tiimin kesätyöntekijä lähti jatkaamaan opintojaan ja toinenkin työntekijä irtisanoutui. Jäljelle tiimiin jäi vain tutkimusta tehnyt tiimin jäsen. Tämän vuoksi projekti oli lopulta hieman erilainen kuin oli ennalta ajateltu. Tässä luvussa käydään läpi projektin etenemistä sekä opinnäytetyöstä tehtyjä johtopäätöksiä.

Tämä projekti sai alkunsa hetkessä, jossa tilanne näytti pysyvän muuttumattomana, eikä pitkään toivottua muutosta ollut saatu käynnistettyä, vaikka sille näytti olevan kaikki mahdollisuudet olemassa. Tullessani uutena vakituksena jäsenenä tiimiin työskennellyäni siinä aiemmin osittaisesti, halusin saada yrityksen asettaman tavoitteen tuotua osaksi tiimin jokapäiväistä toimintaa. Ehdotin opinnäytetyöni aiheeksi tiimini viemistä tiimityömalliin. Aikatavoite asetettiin vuoden 2019 loppuun. Opinnäytetyötä varten tein miellekartan, johon keräsin asioita, joita opinnäytetyössäni halusin tutkia ja saada kehitettyä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Miellekartta 30.3.2019

Alkuvaiheessa työ vaikutti näennäisesti helpolta toteuttaa. Tiimissä oli sitoutuneita työntekijöitä, joilla oli osaamista myös jaettavaksi. Lisäksi tiimin jäsenillä oli näennäisesti yhteinen tavoite maksaa palkat oikein ja ajallaan sekä tuottaa hyvää asiakaspalvelua. Kukin kuitenkin huolehti niin tiukasti omasta osastaan, ettei tiimi ollut tässä työssä kuvailun tiimin kaltainen vaan ainoastaan työryhmä, jossa työt olivat jakautuneet epätaisisesti, mutta tulivat kuitenkin tehdyksi. Tekemistä tuntui olevan lähinnä tiimin yhtenäistämistä ja yhteisen tavoitteen muuttamisessa siten, että jokaisen henkilökohtaiseksi muuttuneet tavoitteet olisivat tulleet koko tiimin tavoitteiksi. Osaamista oli tarkoitus saada jaettua heiltä, joilla sitä oli, uudemmmille tiimin jäsenille.

Tilanne oli kuitenkin ehtinyt muuttua paljon, kun työtä päästiin kunnolla tekemään. Opinnäytetyön varsinaisesti käynnistyttyä tilanne oli muuttunut siten, että tiimissä olivat ihmiset vaihtuneet uusiin, kokemattomampiin palkanlaskijoihin. Silloin olin kuitenkin vielä erittäin toiveikas ja motivoitunut viemään muutoksen läpi tiimissä, vaikka tiimin rakenteen muuttuminen olikin vaikuttanut paljon siihen, miten muutosta oli mahdollista lähteä viemään läpi. Selvää oli, että työstä tulisi minulle henkilökohtaisempi, eikä niin

yhteinen tiimin muiden jäsenten kanssa, koska vanhaa, osaavaa tiimiä ei enää ympärilläni ollutkaan.

Keväällä 2019 tein suunnitelmani opinnäytetyölleni ja toimitin sen ohjaavalle opettajaleni. Suunnitelmassa painottui ajatus saada tiimi toimimaan siten, että siinä olleet asiakkuudet olisivat säilyneet ja tiimi olisi jatkanut toimintaansa tehokkaammin, selkeämmillä ohjeilla, tiimityömallin etujen mahdollistamana. Tavoitteena oli jatkaa oikeana tiiminä, jossa osaamista jaettaisiin ja tavoitteet olisivat yhteisiä. Koska tiimin rakenne muuttui rajusti huhti-kesäkuussa vuonna 2019, ei opinnäytetyö edennyt. Koin hämmästyksiä ja ajoittain epäuskoakin sen suhteen, saanko opinnäytetyötä valitsemastani aiheesta, työn tilaajan tarpeisiin sopivalla tavalla, toteutettua.

Kesän ja syksyn aikana opinnäytetyön kirjoittaminen ei edennyt juuri ollenkaan. Keräsin tietoa ja mietin työni lähestymistapaa uudelleen. Vasta marraskuussa minulle oli selkeytynyt, mitä halusin kysyä kehityspäälliköltä, joka oli luvannut kysymyksiini vastata. Hänen vastauksistaan sain hyvän lähtökohdan uudelle innostukselle palata opinnäytetyöni pariin. Kuitenkin vasta tammikuussa 2020 aloin etsimään ahkerasti lähteitä ja tuottamaan tekstiä opinnäytetyöhön. Yksi suuri kannustimeni oli varmasti puolisoni yhtäaikainen opinnäytetyön tekeminen. Tämän ohella minun piti saada tehtyä vuonna 2018 kilpailukykyopimuksella työehtosopimukseeni sidotut kiky-tunnit, joita olin saanut luvan käyttää opinnäytetyöprosessini edistämiseen. Maaliskuun lopussa 2020 tiimi, jossa työ oli alkanut, oli kokonaan lopettanut toimintansa ja minunkin oli ollut aika siirtyä toisen tiimin jäseneksi.

Henkilöstölle lähettämäni kyselyn päätin tehdä oman tiimini tilanteen muuttumisen vuoksi. Koska materiaalia työhön ei enää tullut tiimistä, jonka oli määrä kokonaan hajota, oli keksittävä toinen keino hankkia tarvitsemani materiaali. Työn luonne muuttui aiotusta kehitystyöstä tutkimuksellisempaan suuntaan. Kuitenkin päätettyäni tehdä kyselyn, sovin myös sen tulosten toimittamisesta henkilöstöosaston käyttöön tiimityömallin kehittämisen työkaluksi. Kysely oli mukava toteuttaa, koska kysymykset olivat pyörineet mielessäni jo työn alusta lähtien. Koska kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä, joihin odotin monisanaisia vastauksia, oli kyselyn tulosten läpikäyminen hidasta. Sain kuitenkin avoimilla kysymyksillä vastaajilta tietoa, jota en ollut edes ajatellut kyselyä tehdessäni sekä paremman kokonaiskuvan siitä, millaisia ongelmia yrityksen käytössä olevassa tiimityömallissa on ilmennyt.

Opinnäytetyö valmistui noin kolme kuukautta myöhemmin kuin olin suunnitellut. Työ opetti paljon sinnikkyyttä sekä löytämään oikeat ihmiset auttamaan oikeissa paikoissa. Työn suorittamisen aikana nykyaikaisen tiimityön ajatus selkeytyi minulle paljon verrattuna kokemukseeni siitä.

Tiimistä, jota työssä oli alun perin tarkoitus kehittää, siirrettiin kaikki asiakasyritykset toiseen yksikköön, missä työehtosopimusosaaminen tiimissä käsiteltävien asiakasyritysten osalta oli hyvää. Siirrot toiselle paikkakunnalle oli ratkaisu, jonka avulla palvelua saatiin kehitettyä monella tavoin. Toisessa yksikössä oli erilaisia toimintatapoja, joita yhdessä pidetyissä perehdytyspalaverissa saatiin tietoon myös yksikköön, josta asiakasyrityksiä lähetettiin eteenpäin. Perehdytystä tapahtui siis molempiin suuntiin.

Tiimityö on nykypäivänä selkeästi yleisin työskentelytapa. Tiimejä luodaan moneen eri tilanteeseen. Hierarkkinen johtaminen on vähentynyt monella alalla, ja itseohjautuvuus on nostanut päätään yllättävissäkin paikoissa. Yksi syy itseohjautuvien tiimien lisääntymiselle näyttäisi olevan nykyaikainen käsitys tasa-arvoisuudesta. Auktoriteetit eivät ole enää niin selkeitä. Varsinkin nuoremmat työntekijät ovat tietoisia siitä, että oikeilla taidoilla, tahdolla ja suunnan valitsemisella lähes kuka vain voi nousta itsekin esimieheksi. Työntekijät myös kaipaavat vapautta päättää työskentelytavoistaan ja työajoistaan. Jopa nykyiset lait kannustavat liukuvaan työaikaan ja etätööhön, jotka mahdollistavat vapauksia työntekoon.

Kaikilla aloilla vapaus ei kuitenkaan ole samanlaista. On paljon töitä, joita on tehtävä tiettyyn aikaan, tietyssä vuorossa, ainakin lähes samalla tavalla joka kerta. Tiimityö on kuitenkin monessa sellaisessakin työssä mahdollista. Olen työskennellyt pienessä ruokakaupassa, jossa teimme selkeästi tiimityötä, vaikkei meistä kovin usein tiiminä puhuttukaan. Töihin oli tultava silloin kuin oma vuoro alkoi, tavarat oli hyllytettävä siten kuin ne aina hyllytettiin ja kassakonetta käytettiin juuri niin kuin sitä oli ohjattu käyttämään. Kuitenkin siellä tehtiin nimenomaan tiimityötä. Olimme sopineet työskentelytavoista yhdessä, tiiminä. Meillä oli suunnitelma, missä järjestyksessä mikäkin asia oli hyvä tehdä. Järjestys oli kuitenkin täysin sovellettavissa kuhunkin tilanteeseen. Tärkeintä oli palvella asiakkaita hyvin.

Työssäni on moneen kertaan mainittu yhteinen tavoite. Mielestäni siitä tiimityössä on lähdettävä liikkeelle. Kun tavoite on yhteinen, sitä voidaan lähteä tavoittelemaan yhdessä. Siihen voidaan sitoutua, kun on ymmärretty, mitä ja miksi tehdään. Oppiminen ja osaamisen kerryttäminen on mahdollista myös matkan varrella. Osaaminen tulee usein myös kaupanpäällisenä. Joskus on pakko opetella, hakeutua koulutukseen tai kuluttaa aikaa lukemiseen, jotta eteenpäin on mahdollista päästä. Toisinaan juostaan kovaa seinää päin. Tärkeintä on osata nousta ylös ja oppia myös virheistään.

Yrityksessä, jossa työskentelen, tavoite siitä, että jokainen työryhmä olisi tiimi, ei ole vielä toteutunut yrityksen toivomalla tavalla, vaikka lähes kaikki tiimit ovat saaneet koulutusta ja ohjausta. Tiimit ovat isoja ja ne ovat kohdanneet paljon isoja muutoksia lähiaikoina, minkä vuoksi aikaa menee siihen, että edes jollakin olisi osaaminen jokaisen asiakkuuden hoitamiseen ja rutiinit saataisiin toimimaan edes entisellään. Toiset tiimit toimivat hyvin paperilla. Yhteiset ohjeet ovat olemassa ja tiimityötaulukot täyttyvät, kuten on toivottu. Tosiasiassa kukaan ei päivitä ohjeita, koska halutaan katsoa fyysisiä ohjeita, joiksi sähköiseksi tarkoitetut ohjeet on tulostettu. Näitä tulosteita päivitetään tehden omia merkintöjä kuulakärkikynällä tai lisäilemällä post-it-lappuja, joissa lukee isolla ”muista tarkistaa tämä”. Sähköiset ohjeet vanhenevat, eikä kukaan päivitä niitä. Ohjeiden vanheneminen on erittäin harmillista silloinkin, kun työryhmä saa uusia jäseniä. Varsinkin vain harvoin tarvittavat ohjeet, kuten lomavuodenvaihteeseen liittyvät

ohjeet, ovat voineet hävitä fyysisestä kansiosta, jota käytti edellisenä vuonna henkilö, joka ei enää ole töissä ehkä koko yrityksessäkään. Törmäsin myös tilanteeseen, jossa tein tällaista kerran vuodessa tehtävää asiaa ja yli kymmenen vuotta naapuritiimissäni työskennellyt henkilö kertoi, ettei ole kertaakaan tehnyt kyseistä asiaa, eikä tiedä, mitä pitää ottaa huomioon yleisten ohjeiden lisäksi. Yleisen ohjeen lisäksi ei ollut tälle kyseiselle tiimille sopivampaa ohjetta, koska kukaan ei ollut tietoja mihinkään ohjeeseen päivittänyt. Autoin naapuritiimiä ja heidän uutta työntekijänsä tämän toiminnon suorittamisessa, sillä minulla oli jo useamman yrityksen verran kokemusta siitä. Ohjeiden epätasällisuuden vuoksi jouduimme kuitenkin virhetilanteeseen, jonka vuoksi aikataulut olivat vaarassa pettää pahemman kerran. Onneksi saimme nostatettua tiimihengen ja tavoiteltua yhdessä virheen korjautumista. Virhetilanne saatiin tiimihengen avulla korjattua ja lopulta pysyimme aikataulussakin.

Projekti on ollut mielenkiintoinen ja matka alusta loppuun saakka vaihteleva. Lopulta olen tyytyväinen, etten lähtenyt muuttamaan alkuperäistä ajatustani enempää kuin oli pakko. Tehty työ tulee jatkossa toimimaan apuna, kun siirryn toiseen tiimiin, jossa pääsen toteuttamaan suunnitelmiani ja jo kerran toteuttamiani muutoksia, kohti parempaa tiimityötä ja asiakaspalvelua, tehokkaampaa toteutusta ja virheiden minimointia. Toimeksiantajan palautetta työstä tuli vähän. Toimeksiantaja oli työhön erittäin tyytyväinen. Mitään korjattavaa työssä ei siis toimeksiantajaa edustaneen henkilön mukaan ollut.

Opinnäytetyöprosessi oli välillä lannistava. Koska opiskellessa olimme tehneet paljon tiimitöitä ja saaneet hyviä arvosanoja, odotin opinnäytetyönkin tavallaan valmistuvan omalla painollaan. Teimme lähes kaikki ryhmätyöt samalla 3-4 opiskelijan ryhmällä ja opimme hyvin toistemme työskentelytavat ja motivaattorit. En kuitenkaan saanut aloitettua opinnäytetyötä samanlaisella innolla kuin aiempia opiskeluuni liittyviä töitä. Aiemmat työt olivat olleet pitkälti nimenomaisesti tiimitöitä ja omia projekteja oli ollut vähän ja nekin tarkasti aikataulutettuja. Lisäksi tiimin, jonka kanssa meillä oli hyvin usein yhteinen projekti tekeillä, jäsenet suorittivat samaan aikaan muitakin samoja kursseja. Tämä toimi hyvin joukkokannustimena, sillä tavoite oli tavallaan yhteinen myös yksilösuorituksissa, joiden tuloksia pystyimme vertailemaan keskenämme. Tuosta kokemuksestani toimivasta tiimityöstä sain myös kimmokkeen ottaa nimenomaan tiimityön opinnäytetyöni aiheeksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Billington J. (2005). Tehokkaan työryhmän kolme perusedellytystä. Teoksessa A. Peltola (toim). *Toimiva Tiimi*, Helsinki: Perhemediat. s. 28-37

Hiila I. & Tukiainen M. & Hakola I. (2019). *Tiimiäly*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hyppänen R. (2013). *Esimiesosaaminen*. Porvoo: Edita Publishing Oy

Lokki, T. (2018). Akateeminen tiimityö. Blogijulkaisu 28.1.2018. Haettu 29.2.2020 osoitteesta <http://blogs.aalto.fi/ktlokki/2018/01/28/akateeminen-tiimityo/>

Mattila M. (2020). Mika Kojonkosken kiinalaisten mäkihyppynuorten projekti työllistää myös Suomen entisiä mäkipotkia – olympiahyppääjä ompelee työkseen pukuja. Haettu 3.3.2020 osoitteesta <https://yle.fi/urheilu/3-11174679>

Martela F. & Jarenko K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent

Ojala L. & Mäki T. (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent s. 265-285

Ojasalo K. & Moilanen T. & Ritalahti J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Savaspuro M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent

Salminen J. (2017). *Onnistu tiimityössä*. Helsinki: J-Impact Oy

Salovaara P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent s. 49-78

Tilastokeskus (n.d.). Tiimityö. Haettu 10.1.2020 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Vilka H. & Airaksinen T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Weck, A. (2019). *Lean-toimintastrategia - Voiko lean-toimintastrategiaa soveltaa Tili-toimisto Aarnio Oy:n palkanlaskentapalveluun?* Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutus-ohjelma. Yrkeshögskolan Novia. Haettu 16.2.2020 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263809/Examensarbete %20Alexandra %20Weck.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263809/Examensarbete%20Alexandra%20Weck.pdf?sequence=2)

Yritys X (2019), Yrityksen sisäinen koulutusmateriaali vuodelta 2019

HAASTATTELUT/KYSELYT

Q.L. (2019). Kehityspäällikkö, Yritys X. 11.11.2019.

Kysely henkilöstölle, Yritys X. 8.1.2020

Kehityspäällikön haastattelu 11.11.2019

Kerro lyhyesti tiimityöskentelymallin tehtävistä.

Mitkä olivat odotukset ja päätavoitteet tiimityön käyttöönoton suhteen?

Millaisia ennakko-odotuksia työntekijöillä on ollut tiimityöhön siirtymisestä?

Minkä kokoisia tiimejä Yrityksessä on?

Mikä tehtävistä on mielestäsi sellainen, johon uusi työntekijä olisi kannattavinta perehdyttää ensimmäiseksi?

Millaisilla tavoilla varmistetaan kaikkien tiimin tehtävien toteutuminen?

Onko tiimien sisäinen työmäärä tasaantunut tiimin henkilöiden välillä?

Jos ei, niin minkä uskot olevan siihen syynä?

Miten tiimien toimintaa koordinoidaan tiimityömallin muodostumisen alussa? Entä jatkossa?

Millaisia haasteita tiimeillä on ollut tiimityömalliin pääsemisessä?

Onko tiimien saamien ohjeiden ymmärtämisessä tiimityömalliin pääsemiseksi ollut haasteita? Millaisia? Miten niihin on puututtu?

Miten on varmistettu, että tes-osaaminen tiimeissä on riittävää?

Onko tiimeissä usein useamman työehtosopimuksen piirissä olevia yrityksiä?

Onko tiimityömalliin siirtymisellä ollut vaikutusta esimerkiksi sairauslomien pitämiseen tai osa-aikaiseen työhön siirtymiseen?

Yrityksessä pidettiin CGI:n palkkajärjestelmän pääkäyttäjäkoulutusta muutamille henkilöille.

- a. Onko tarkoitus, että tiimissä yhdellä on paremmat tiedot järjestelmästä kuin muilla tiimin jäsenillä?
- b. Onko tämän yhden henkilön tarkoitus jakaa saamaansa tietoa muille tiimissä?
- c. Tullaanko tällä tavoin kouluttamaan muitakin uusia asioita tiimeille?

Onko tiimien sisällä ollut sisäisiä haasteita henkilösuhteissa?

- a. Millaisia keinoja on käytössä tiimin sisäisten henkilösuhteiden parantamiselle?
- b. Onko tiimien kanssa keskusteltu palautteen antamisesta tiimityön sisällä?

Millaisia haasteita on kohdattu tiimityömallin käyttöönoton jälkeen?

Onko haasteille löydetty ratkaisuja, joita voitaisiin käyttää apuna tiimeissä, joissa tiimityöskentelymalli on vielä rakentumassa?

Tuleeko mieleesi muita kehityskohteita, joita alkuvaiheessa ei ole osattu huomioida?

Tiimityömallin toiminta, kysely henkilöstölle 8.1.2020

Pohjatietoa:

Missä Yritys X:n toimipaikassa työskentelet?

Kuinka monta henkilöä tiimiisi kuuluu?

Kuinka monta palkkalaskelmaa tiiminne käsittelee? (palkansaajien määrä)

Tiimityöstä yleisesti:

Miten itse suhtaudut tiimityömalliin työskentelymallina?

Mitkä ovat mielestäsi olennaisimmat asiat tiimityön toimimiselle?

Erään näkemyksen mukaan tiimityön toimimisen perusedellytykset ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Mitkä näistä toteutuvat teidän tiimissänne?

- Mitä voisit itse tehdä parantaaksesi yllä esitettyjä ominaisuuksia tiimissänne?

Tiimityö Yritys X:ssä:

Onko tiimissänne otettu käyttöön Yritys X:n tiimityömalli?

(Kyllä, ei, osittain)

- Minkä uskot olevan pääsyy siihen, ettei tiimityömalli ole päässyt käyttöön itsenne/Yritys X:n ajattelemalla tavalla?

Oliko sinulla ennako-oletuksia tiimityömallin käyttöönottoon liittyen?

- Millaisia ennako-oletuksia sinulla oli?
- Ovatko oletuksesi toteutuneet?

Onko jokin Yritys X:n tiimityömallin tehtävä sinulle mieluisin?

- Miksi valitsemasi rooli tuntuu mieluisemmalta kuin muut?

Onko Yritys X:n tiimityömallissa mielestäsi kehitettävää?

- Mitä kehittäisit ja miten?
- Mikä on mielestäsi erityisen hyvää Yritys X:n tiimityömallissa?

Onko tiimityömallin käyttöönotto helpottanut resurssointia?

(paljon/vähän/ei lainkaan)

Oletko kokenut, että tiimityömallin myötä työtehtävät olisivat jakautuneet tiimissä ta-
saisemmin?

- (Kyllä, selkeästi/Kyllä, osittain/ Ei. Työt kasaantuvat edelleen osalle tiimin jäsenistä/ Ei. Työt ovat pääasiassa yhden henkilön taakkana)

Onko tiimityömallin käyttöönotto parantanut tiimin osaamista?

Kaipaako esimiehiltä tukea tiimityön kehittämiseen?

– Millaista?

- Saatko kaipaamaasi tukea?

Haluatko sanoa jotakin muuta tiimityöstä?

Tiimityölistaus

Palkkakausi
Maksupäivä

	Netto- lista lähe- tetty	Nettolista hyväk- sytty	Palkka- ajo	Kirjan- pito	Tulo- rekis- teri	Asia 1	Asia 2
Yritys 1							
Maksuryhmä 1							
Maksuryhmä 2							
Yritys 2							
Maksuryhmä 1							
Maksuryhmä 2							
Maksuryhmä 3							