

Niina Järvelä & Anna-Sofia Järvenpää

## **TIIMITYÖSKENTELY PALKKAHALLINNOSSA**

Tutkimus tiimityöskentelyyn siirtymisen tarkoituksesta ja haasteista toimeksiantajayrityksessä

## **TIIMITYÖSKENTELEY PALKKAHALLINNOSSA**

Tutkimus tiimityöskentelyyn siirtymisen tarkoituksesta ja haasteista toimeksiantajayrityksessä

Niina Järvelä & Anna-Sofia Järvenpää  
Opinnäytetyö  
Syksy 2022  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

---

Tekijät: Niina Järvelä & Anna-Sofia Järvenpää  
Opinnäytetyön nimi: Tiimityöskentely palkkahallinnossa  
Työn ohjaaja: Annukka Pitkänen  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 63 + 2 liitettä

---

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa tiimityöskentelyyn siirtymisen tarkoitusta ja haasteita palkanlaskennassa. Tutkimus on tehty toimeksiantona talous- ja henkilöstöpalveluja tarjoavan organisaation palkkahallintotiimiin, kun vuonna 2022 palkanlaskijoiden tiimityöskentelyyn siirtymisen suunnittelu on ollut ajankohtaista. Toimeksiantajayrityksessä palkanlaskijoiden työmäärä on päässyt kasvamaan liiallisen suureksi ja työn tekemiseen ei ehditä syventyä tarpeeksi. Tähän toivotaan muutosta tulevilla tiimimallilla, jossa siirrytään työskentelemään työehtosopimuksittain jaetuissa työryhmissä.

Tutkimuskysymyksiä oli viisi, ja niiden tarkoituksena oli selvittää tiimimallin käyttöönoton syyt sekä miksi käyttöönottoa ei ole vielä tehty, mahdolliset haasteet, muutokset palkanlaskijoiden työnkuvassa sekä mitä toimenpiteitä käyttöönotto vaatii. Tietoperustassa tarkastellaan palkanlaskentaa sekä tiimityöskentelyä. Palkanlaskennan teoriaosuus sisältää tietoa palkanlaskennan prosesseista sekä palkanlaskennasta toimeksiantajayrityksessä. Tiimityöskentelyn teoriaosuudessa käsitellään opinnäytetyöhön liittyviä olennaisimpia osa-alueita kuten tiimityöskentely prosessina, roolit tiimissä, vuorovaikutus ja haasteet tiimityössä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyön avulla kerättiin toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoilta kehitysideoita hyödynnettäväksi tiimimallin suunnitteluun. Tämä toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoille. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 32 ja vastausprosentiksi muodostui 42 %. Toinen osa tutkimusaineistosta hankittiin toimeksiantajayrityksen esihenkilöille järjestetyn puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Tutkimustulosten perusteella tiimimalli ollaan ottamassa käyttöön palkanlaskijoiden osaamisen turvaamiseksi sekä työmäärän tasoittamiseksi, ja käyttöönotto vaatii perusteellisen suunnittelun lisäksi riittävät resurssit, jotta tiimimalli saadaan toimivaksi. Aiemmin haasteeksi muodostui liian vähäinen henkilöstömäärä, jonka takia käytännön toteutus ei ole vielä onnistunut. Palkanlaskijoiden työstä on tiimimallin avulla tarkoitus tehdä yhteisvastuullista, jossa hoidetaan yhteisiä vastuualueita sopivan kokoisissa ryhmissä. Vastuualueissa asiakkuuksien määrä kasvaa ja palkansaajamäärä yhtä palkanlaskijaa kohtaan pienenee.

---

Asiasanat: tiimityöskentely, tiimi, palkanlaskenta, palkkahallinto, palkanlaskija

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree program in Business Economics, Option of Financial Administration

---

Authors: Niina Järvelä & Anna-Sofia Järvenpää  
Title of thesis: Teamwork in payroll administration  
Supervisor: Annukka Pitkänen  
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2022  
Number of pages: 63 + 2 appendices

---

The purpose of this study was to research the intentions of starting teamwork in payroll administration, and possible challenges that may occur from it. The research was done as an assignment for an organization offering HR and financial services, as the planning of the transition of payroll clerks to teamwork in 2022 has been topical. The organization in question remains anonymous in this thesis.

The research was conducted based on five research questions: why the teamwork model is being implemented, why it has not been implemented yet, what are the measures the implementation requires, what kind of challenges may arise from the implementation, and whether there will be changes in the job description of payroll clerks due to the reform.

The knowledge base presented in this thesis consists of two theories: payroll and teamwork. Payroll was approached from the viewpoints of the process being used, job description of payroll clerks, collective agreements in payroll and payroll in the aforementioned organization. In contrast to payroll, teamwork was approached from the viewpoints of teamwork as a process, different roles in a team, individuals, and the assets they bring to the team. Other ways of approaching teamwork are interaction when working in a team and the adversities that present themselves along the way.

Both qualitative and quantitative research methods were used in this study. A semi-structured interview with the employers of the organization and an online survey for payroll administration employees were both conducted for this study.

Based on the research, it can be stated that the teamwork model is being introduced to secure the expertise of payroll clerks. Teamwork model's implementation requires thorough planning and sufficient resources in terms of the number of employees, in order to make the teamwork model work. Based on the survey, there may be challenges that arise, for example, regarding the division of work and the quality of customer service. The duties of the payroll clerks will not change, but the job description will change in terms of new clients, a smaller number of wage recipients assigned to a single payroll clerk and shared responsibility regarding division of work.

---

Keywords: teamwork, team, payroll, payroll administration, payroll clerk

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimusongelmat .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja aihealueen rajausta .....	8
1.4	Toimeksiantajan esittely .....	9
1.5	Työn rakenne .....	9
2	PALKKAHALLINTO .....	11
2.1	Palkanlaskennan prosessi.....	12
2.1.1	Palkka-aineiston kerääminen ja tulkitseminen .....	14
2.1.2	Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito .....	14
2.1.3	Raportointi.....	16
2.2	Palkanlaskijan työtehtävät.....	17
2.3	Työehtosopimukset palkanlaskennassa .....	19
2.4	Palkanlaskenta toimeksiantajayrityksessä.....	20
3	TIIMITYÖSKENTELY .....	22
3.1	Tiimitoiminta ja muutoksen kohtaaminen.....	22
3.2	Tiimityöskentely prosessina.....	23
3.3	Älykästä tiimityötä.....	25
3.4	Roolit tiimissä .....	26
3.4.1	Tiimin rakentaminen vahvuuksia hyödyntäen .....	27
3.4.2	Esihenkilön rooli tiimityössä .....	28
3.5	Vuorovaikutus tiimityössä .....	29
3.6	Etätyö ja etäjohtaminen .....	30
3.7	Haasteet ja ongelmat tiimissä.....	31
4	TUTKIMUS .....	33
4.1	Tutkimustavoitteet .....	35
4.2	Tutkimusaineisto .....	36
4.3	Tiimimalli .....	37
4.3.1	Käyttöönoton tarkoitus ja tavoitteet .....	38
4.3.2	Tiimityöskentelyyn siirtyminen.....	39
4.3.3	Pilotti .....	40

4.4	Kyselyn tulokset .....	41
4.4.1	Tiimityöskentely palkanlaskennassa .....	42
4.4.2	Tiimien jakaminen .....	45
4.4.3	Tiimimallin tuomat muutokset.....	47
4.4.4	TES-tiimimalliin siirtyminen .....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
6	POHDINTA .....	59
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET .....	64

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on selvittää syitä työn uudelleen organisoinnille ja tiimimalliin siirtymiselle. Tässä tutkimuksessa tutkitaan lisäksi haasteita, joista johtuen tiimimallia ei ole saatu otettua käyttöön. Samalla selvitetään palkanlaskijoiden omia ajatuksia työn muutoksista sekä kartoitetaan mahdollisia kehitysideoita.

Toimeksiantajalla on tavoitteena ottaa käyttöön uusi TES-työryhmä tiimimalli, jossa tarkoituksena on jakaa työntekijät tiimeihin, joissa sovelletaan vain yhtä työehtosopimusta palkanlaskennassa. Samalla palkanlaskijoiden työnkuvaa muutetaan niin, että tiimin työt jaetaan yhteisvastuullisesti ja luodaan uudenlainen työtapa, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on edistää asiantuntijoiden osaamista rajaamalla osaamisaluetta. Työt jaettaisiin jatkossa tiimeissä työtehtävittäin, eikä asiakkuuksittain kuten nykyisen työtavan mukaan. Tämän tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja voi hyödyntää omien työntekijöidensä näkemyksiä tiimimallin suunnitteluun ja kehitykseen.

## 1.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan näiden viiden tutkimuskysymyksen pohjalta:

- Miksi tiimimalli ollaan ottamassa käyttöön?
- Miksi tiimimallia ei ole saatu otettua käyttöön?
- Millaisia mahdollisia haasteita muutoksesta voi ilmaantua?
- Minkälaisia toimenpiteitä tiimimallin käyttöönotto vaatii?
- Millaisia muutoksia palkanlaskijan työnkuvaan tulee?

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miksi tämä muutos ollaan tekemässä palkkahallintotiimiin. Muutos vaatii ennen toteutusta toimenpiteitä, jotka täytyy saada tehtyä tarkkojen aikataulujen puitteissa. Työtä täytyy tehdä jonkin aikaa ristiin uuden ja vanhan käytännön kanssa, sillä palkanmaksut eivät saa häiriintyä tiimien muodostamisen aikana. Pyrimme selvittämään, minkälaisia toimenpiteitä tiimimallin käyttöönotto vaatii, esimerkiksi aikataulujen ja resurssien suhteen. Tiimimallin käyttöönottoa oli suunniteltu toimeksiantajayrityksessä hieman alle vuosi

ennen kuin sitä yritettiin ottaa käyttöön, mutta käyttöönotto viivästyi vielä entisestään. Työssä pyrimme selvittämään millaisista syistä johtuen tiimimallia ei olla voitu ottaa käyttöön. Isot muutokset työskentelytavoissa ja nopea siirtymäaika voi luonnollisesti aiheuttaa erilaisia haasteita, joita pyrimme selvittämään tässä opinnäytetyössä. Lisäksi halusimme myös selvittää, millaisia muutoksia palkanlaskijoiden työnkuvaan tulee tiimimallin käyttöönoton myötä.

Työntekijöiden haastattelussa pyrimme selvittämään tiimimalliin liittyen työntekijöiden omia kehitysehdotuksia, odotuksia, ajatuksia työnkuvan ja työtavan muutoksista, sekä myös muita ajatuksia tiimimallista. Esihenkilöitä haastatteleamalla pyrimme saamaan kattavan kuvan siitä, mitkä tekijät johtivat muutosideaan, miten muutos toteutetaan sekä millaisia etuja sillä haetaan.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö toteutetaan osittain kvalitatiivisena tutkimuksena, eli laadullisena tutkimuksena ja osittain kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytetään puolistrukturoitua haastattelua sekä kyselylomaketta. Työntekijöille tehdään kysely tiimimallin kehittämisestä Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Työntekijöitä on noin 80 ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Työntekijöiden kysely toteutetaan osittain kvantitatiivista ja osittain kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen. Kerätty aineisto tulee olemaan tilastoja ja lukuja, ja lisäksi kysely tulee sisältämään myös avoimia kysymyksiä, joita analysoidaan laadullisella tutkimuksella. Kyselylomakkeella tullaan keräämään avoimien kysymysten avulla kehitysideoita. Esihenkilöille toteutetaan yksi yhteinen haastattelu, joka toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelun teemat on suunniteltu tämän tutkimuksen tutkimusongelmien pohjalta. Opinnäytetyössä haluamme ottaa huomioon työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmat erikseen saadaksemme kattavan kuvan, mitä tiimimalliin siirtyminen palkkahallinnossa tarkoittaa ja mitä ajatuksia se herättää.

## **1.3 Opinnäytetyön tavoite ja aihealueen raja**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tiimimallin käyttöönoton tarkoitusta sekä käyttöönoton haasteita palkkahallinnon tiimissä. Tutkimme myös, minkälaisia vaikutuksia tulevalla muutoksella



on henkilöstön työntekoon ja johtamiseen. Tiimimallin käyttöönotto on merkittävä muutos palkkahallinnossa, ja haasteita voi ilmaantua sekä suunnittelu- että käyttöönottovaiheessa. Näitä haasteita pyritään selvittämään tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kartoittaa työntekijöiden ajatuksia tulevasta muutoksesta sekä kerätä mahdollisia kehitysideoita.

Tiimimalli pyrittiin ottamaan käyttöön samaan aikaan kuin opinnäytetyötä kirjoitettiin, mutta käyttöönottoa lykättiin, joten työn aihetta jouduttiin rajaamaan kesken opinnäytetyöprosessin. Alkuperäisenä suunnitelmana oli seurata ja tutkia tiimimallin käyttöönottoa, mutta viivästymisen seurauksena keskitymmekin tutkimaan käyttöönoton tarkoitusta ja haasteita. Tiimimalli on suunnitteluvaiheessa vielä tätä tutkimusta tehdessä, joten tiimimallin lopulliset vaikutukset näkyvät kokonaisuudessaan vasta sitten, kun tiimimalli on ollut käytössä jonkin aikaa, joten niitä ei voida tutkia tässä opinnäytetyössä.

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on talous- ja henkilöstöpalveluita tarjoavan organisaation palkkahallintotiimi. Organisaatiossa työskentelee yhteensä yli 500 työntekijää, joista palkkahallinnossa noin 80 työntekijää. Toimeksiantajan nimeä ei mainita tässä opinnäytetyössä yhteistyösopimuksen mukaisesti. Tästä syystä työssä puhuttaessa toimeksiantajasta, viitataan toimeksiantajayritykseen.

#### **1.5 Työn rakenne**

Tärkeimpiä lähteitä opinnäytetyössä ovat palkanlaskennasta ja tiimityöskentelystä kertova kirjallisuus sekä toimeksiantajalta saadut materiaalit. Osa tekstistä pohjautuu kirjoittajien omaan kokemukseen ja tietoon. Tällaiset tekstit tunnistaa siitä, että niissä ei ole lähdeviittauksia. Molemmat kirjoittajat työskentelevät toimeksiantajayrityksessä palkkahallinnossa.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, eli teoria- ja tutkimusosasta. Teoriaosuudessa käsitellään palkanlaskentaa ja tiimityöskentelyä. Palkanlaskentaosion tietoperustassa käsitellään palkkahallintoa ja palkanlaskentaa yleisesti, palkanlaskennan prosessia ja sen eri vaiheita,

palkanlaskijan työtehtäviä, työehtosopimuksia sekä palkanlaskentaa toimeksiantajayrityksessä. Tiimityöskentelyosion tietoperustassa käsitellään tiimitoimintaa, tiimin kehittymistä, tiimin johtamista sekä tiimityön haasteita. Tutkimusosassa kuvataan tietojen kerääminen, käydään läpi saadut tulokset ja havainnot sekä tehdään niiden pohjalta johtopäätökset.

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, palkkahallinto, tiimityöskentely, tutkimus, johtopäätökset sekä pohdinta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät, tavoite ja rajaukset sekä toimeksiantaja. Luvuissa 2 ja 3 esitellään teoriaa palkanlaskentaan ja tiimityöskentelyyn liittyen, jotka luovat pohjan tutkimukselle. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään lukuun 4, jossa käydään läpi tutkimus ja esitellään toimeksiantajayrityksen uusi tiimimalli. Sen jälkeen siirrytään lukuun 5, jossa esitellään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön lopussa luvussa 6 on omaa pohdintaa opinnäytetyöprosessista ja esitetään jatkotutkimuskohteita. Viimeisenä raportista löytyvät vielä lähteet sekä liitteet.

## 2 PALKKAHALLINTO

Palkka on työsuhteen tärkeä tunnusmerkki. Palkka muodostuu usein työtehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtainen palkanlisä voi muodostua esimerkiksi pätevyydestä ja koulutuksesta tai muista henkilön ominaisuuksista. Työntekijälle tulee maksaa aina joko työehtosopimuksen tai työsopimuksen mukaan määräytyvä palkka. Tapauksissa, jossa työehtosopimusta ei noudateta tai palkasta ei erikseen ole sovittu työsopimuksessa, lain mukaan työntekijälle on maksettava vähintään kohtuullinen ja tavanomainen palkka hänen tekemästään työstä. Kokonaisuudessaan palkka voi muodostua useista eri osatekijöistä. Yleisimmät tavat mitata ja arvottaa tehty työ ovat ajankäytön tai aikaansaannoksen perusteella, eli aikapalkka ja suorituspalkka. Aikapalkassa on kiinteä ja etukäteen määritelty palkka kun taas suorituspalkassa perusteena on suorituksesta määritelty ja sovittu yksikköhinta, jolloin palkka määräytyy suoraan työnsuorituksesta. Palkanmaksuajasta määrätään työsopimuslaissa. Lain mukaan kuukausipalkkaisille on maksettava palkka vähintään kerran kuukaudessa sekä tunti- ja suorituspalkkaisille palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.)

Palkkahallinnolla tarkoitetaan laskentatoimen osa-aluetta, jossa lasketaan ja maksetaan palkkoja sekä ilmoitetaan niitä tulorekisteriin. Siihen laajasti ottaen kuuluu kaikkien työnantajan palkanmaksuun liittyvien velvollisuuksien hoitaminen sekä myös työntekijän oikeuksien toteuttaminen. Palkkahallintoon kuuluu usein myös muita yrityksen sisäisiä tehtäviä liittyen esimerkiksi henkilöstöhallintoon. Palkkahallinnon tehtäviksi voidaan määrittää työntekijöiden henkilötietojen ylläpito ja sen ohella työntekijäkohtaisten palkka- ja työaikatietojen rekisteröinti sekä ilmoittaminen tulorekisteriin. (Kondelin & Peltomäki 2022, 64.)

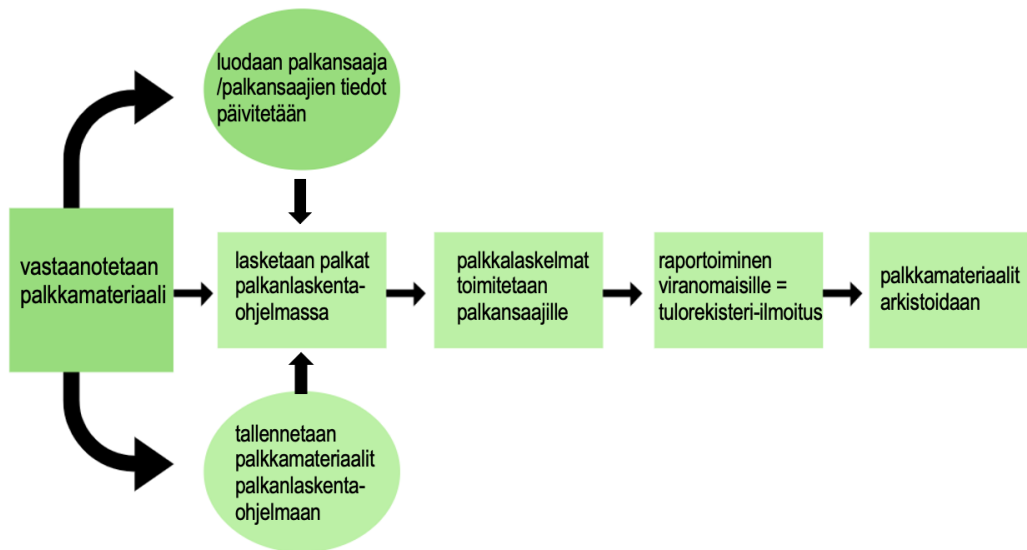
Jokainen yritys, joka palkkaa maksaa, resursoi ja organisoii palkkahallinnon ja palkanlaskentansa jollain tavalla. Sen organisoiminen vaatii erikoisosaamista. Pienissä yrityksissä palkkahallinto ja palkanlaskenta yleensä hoidetaan yrityksen sisällä talousosastolla. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä usein pyritään keskittämään palkkahallinto ja palkanlaskenta palvelukeskuksiin taikka ulkoistetaan ne kokonaan palkkahallinto- ja taloushallintopalveluja tarjoaville yrityksille. Ulkoistamisherkkyys palkkahallinnon ja palkanlaskennan osalta on selvästi kasvamassa kustannustehokkuuden tavoittelemisen takia. Palkkahallinnon päätehtäviä ovat muun muassa henkilöstön palkanlaskenta, palkkojen maksu ja niistä muodostuneiden tietojen antaminen, palkka-

ja työsuhdetietojen arkistointi, palkansaajien sekä esihenkilöiden informoiminen, palkka- ja henkilöstökustannusten tarkkailu ja suunnittelu sekä palkkatietojen tilastointi organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeisiin. (Kauhanen 2012, 191–194.)

## **2.1 Palkanlaskennan prosessi**

Prosessi tarkoittaa toisiinsa liittyvien tehtävien ja tapahtumien muodostamaa kokonaisuutta (Logistiikanmaailma 2022). Prosessin tarkoituksena on, että olisi olemassa jotain toistuvaa ja pysyvää, josta voitaisiin sopia ja jota voitaisiin kehittää ja mallintaa. Prosessi voidaan esimerkiksi aloittaa ajattelemalla asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Palveluita tarjoava organisaatio kartoittaa siis millaisilla palveluilla he voivat täyttää asiakkaan tarpeet, jonka jälkeen voidaan alkaa suunnittelemaan resurssit sekä toimenpiteet, joilla prosessi saadaan aikaan. (MCS 2020.)

Palkanlaskentaprosessin tarve muodostuu siitä, kun yrityksessä on työntekijöitä, joille maksetaan korvaus tehdystä työstä, eli palkka. Erilaiset lait, toimialakohtaiset työ- ja virkaehtosopimukset sekä sopimukset työmarkkinajärjestöjen välillä vaikuttavat palkanlaskentaprosessin muodostumiseen ja sisältöön. (Kauhanen 2012, 192.) Palkanlaskennanprosessissa tulee pystyä tarpeen mukaan käsittelemään monia erilaisia palkkalajeja mahdollisimman tehokkaasti ja automatisoidusti. Erilaisia palkkalajeja ovat esimerkiksi kuukausi- ja tuntipalkka, urakkapalkka, provisiot, sairausajan palkka, lomapalkka ja lomarahat, sekä luontoisedut kuten ravintoetu, puhelinetu ja autoetu. (Lahti & Salminen 2014, 137–138.)



KUVIO 1. Palkanlaskennan pelkistetty prosessi.

Kuviossa 1. on kuvattu palkanlaskennan pelkistetty prosessi. Prosessi alkaa siitä, kun palkanlaskenta vastaanottaa palkkamateriaalin. Palkanlaskennassa kerätään, lajitellaan ja hyödynnetään suuria määriä tietoa. Tiedoilla tarkoitetaan esimerkiksi työtunteja, poissaoloja, verotietoja, työsuhdemuutoksia, sekä lomatiejoja. Tietoja kerätään useista paikoista organisaation sisältä sekä sen ulkopuolelta ja ne kootaan yhteen palkkajärjestelmään. Järjestelmään voidaan tallentaa tietoa esihenkilön, työntekijän ja palkanlaskijan toimesta. Yleensä tiedot kulkevat eri prosessien kautta henkilöltä toiselle. Kuten silloin kun työntekijä kirjaa työtuntinsa järjestelmään, jonka jälkeen työnantaja tarkistaa ja hyväksyy ne, jonka jälkeen ne siirtyvät palkanlaskijalle, joka tekee palkkalaskelman. Tietojen hallinta on palkanlaskennassa eniten aikaa vievin osuus. Tiedon hallinnan prosessin monimutkaisuuteen ja kestoon vaikuttaa se, kuinka sujuvasti tiedot kulkevat prosessin eri vaiheiden välillä. (Accountor 2022.) Materiaalien vastaanottamisen jälkeen tiedot tallennetaan palkanlaskentaohjelmaan, luodaan uudet palkansaajat ja päivitetään olemassa olevien palkansaajien tiedot. Materiaalien tallennuksen jälkeen palkanlaskentaohjelma laskee palkat, jonka jälkeen palkkalaskelmat lähetetään palkansaajille. Tämän jälkeen tehdään raportoinnit viranomaisille eli esimerkiksi tulorekisteri-ilmoitukset ja kelahakemukset sairauspoissaoloista. Prosessin viimeisenä vaiheena on palkkamateriaalien arkistointi.

### **2.1.1 Palkka-aineiston kerääminen ja tulkitseminen**

Palkanlaskennanprosessin merkittävin vaihe tehokkuuden kannalta on palkka-aineiston kerääminen. Erilaisia palkka-aineistoja ovat esimerkiksi tositteet luontoiseduista, verokortit, tilinumerot, ammattiyhdistyksen jäsenmaksujen perintävaltakirjat, ulosoton maksukiellot, työaikalistat, sekä sairauslomatoistukset ja muut tositteet poissaoloista. Yleensä ennen kuin palkka-aineistot siirtyvät palkanlaskentaan, työnantaja tarkistaa ja hyväksyy ne. Palkanlaskennanprosessin kannalta on tehokkainta, jos mahdolliset puutteelliset palkka-aineistot oikaistaan ja täydennetään tässä kohtaa prosessia. (Väisänen 2022; Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Palkka-aineiston keräämisen jälkeen alkaa niiden tulkinta. Tulkintaa voidaan tehdä erilaisilla ohjelmilla ja järjestelmillä tai manuaalisesti palkanlaskenta yrityksen koosta riippuen. Palkka-aineiston tulkinta on aina mukana palkanlaskennanprosessissa. Palkka-aineistosta saadut työajat ja työtapahumat jäsenellään erilaisiksi palkkalajeiksi, joilla palkanlaskentaohjelmisto luo varsinaisen palkkalaskelman. (Lahti & Salminen 2014, 139–140.)

### **2.1.2 Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito**

Palkansaajan työsuhteen aikana voidaan tehdä monenlaisia erilaisia toimenpiteitä. Uudet palkansaajat luodaan järjestelmään. Loppuvat työsuhteet päätetään ja niille maksetaan lopputilit. Työsopimukseen voidaan myös tehdä jatkoa, tai muuttaa määräaikainen sopimus vakituiseksi. Myös työaikaan ja palkkaukseen voi tulla muutoksia. (Väisänen 2022.) Sen jälkeen, kun palkka-aineistot on tallennettu palkanlaskentajärjestelmään, alkaa itse palkanlaskenta, joka on yleensä automaattinen ja tehokas toimenpide. Onnistunut palkanlaskenta edellyttää, että tiedot on tallennettu oikein ja että järjestelmä toimii tarkoitetulla tavalla. Automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa tehdään palkka-ajo palkkamateriaalien tallentamisen jälkeen. Palkka-ajo laskee työntekijän nettopalkan, vähentämällä bruttopalkasta ennakonpidätykset ja muut vähennykset, sen perusteella millaista aineistoa järjestelmään on tallennettu. Palkka-ajon jälkeen tehdään tarkistustoimenpiteitä. Palkanlaskentajärjestelmä voi esimerkiksi luoda virheraportteja, joista palkanlaskijan on helppo huomata virheet ja korjata ne ennen kuin palkka lähtee maksuun. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkkakirjanpitoon ja palkkatietojen rekisteröintiin vaikuttaa muun muassa työnantajayrityksen kirjanpitovelvollisuus. Työnantajayrityksen ollessa kirjanpitovelvollinen, palkkakirjanpito on osa kokonaiskirjanpitoa, jolloin siinä noudatetaan kirjanpitolain ja -asetuksen säädöksiä. Palkkakirjanpidon laajuuteen vaikuttaa kirjanpitovelvollisuuden lisäksi se, maksaako työnantaja palkkoja säännöllisesti vai satunnaisesti. Säännöllisesti palkkoja maksavan työnantajan palkkakirjanpidon vähimmäisvaatimukset ovat palkkakortin, palkkasuorituksen yhdistelmän sekä palkkalistan laatiminen. Satunnaisesti palkkoja maksavan työnantajan palkkakirjanpidon vähimmäisvaatimukset ovat palkkakortin sekä maksuista tehtyjen muistiinpanojen laatiminen. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 188, 191.)

Palkkakortti laaditaan kalenterivuositain jokaisesta työntekijästä. Palkkakorttiin merkitään henkilötiedot, maksetut palkat, palvelussuhdetiedot, luontoisedut, kustannusten korvaukset sekä erät, jotka on vähennetty palkasta. Palkkalista on tietynä maksupäivänä maksetuista palkoista kooste, joka eritellään työntekijöittäin. Siinä on eriteltynä rahapalkka, kustannusten korvaukset, luontoisedut, ennakonpidätyksen alainen palkka, ennakonpidätys, TyEL- ja työttömyysvakuutusmaksu, muut mahdolliset vähennykset kuten ammattiyhdistyksen jäsenmaksu sekä lisäksi nettopalkka, eli maksuun mennyt palkka. Palkkasuoritusten yhdistelmässä on maksetut palkat, ennakonpidätykset, sairausvakuutusmaksut, lakisääteiset vähennykset sekä työnantajan sairausvakuutusmaksun vähennykset eriteltynä kalenterikuukausittain. (Mattinen, Parnila & Väisänen 2022, 366.)

Kirjanpitovelvollinen työnantaja kirjaa kirjanpitoonsa ennakonpidätykset käyttäen ennakonpidätyksen tiliä. Muut kirjaukset kuten palkkakirjaukset merkitään palkkakirjanpitoon niin, että voidaan todentaa yhteys palkkalistasta palkkakorttiin ja Verohallinnolle maksettavan määrän ja annettavien ilmoitusten välille. Kaikki sellainen aineisto, joka voi olla merkityksellistä verotarkastusta tehdessä, rinnastetaan palkkakirjanpitoon. Palkkakirjanpito täsmäytetään tulorekisteri-ilmoituksiin. (Mattinen ym. 2022, 366, 365.)

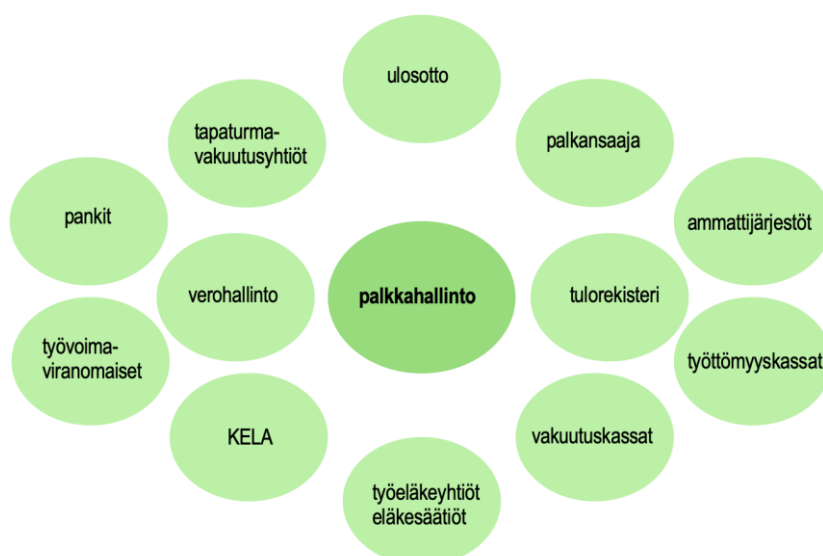
Työnantaja pitää myös kirjaa työntekijöiden vuosilomista, säästövapaista sekä vuosilomalain mukaan määräytyvistä korvauksista ja palkoista. Kirjanpitovelvollisuus koskee niitä työnantajia, joiden palveluksessa on työntekijöitä, jotka kuuluvat vuosilomalain soveltamispiiriin. Vuosilomakirjanpidosta pitää selvittää muun muassa työntekijöiden ansaittujen lomapäivien määrä, lomien ajankohdat sekä pituudet, mahdolliset säästövapaat, vuosilomapalkat ja lomakorvauksien

suuruus sekä lomien pituuksien perusteet eli työsuhteenkesto, poissaolot, jotka eivät kerrytä lomaa sekä täysien lomanmääräytymiskausien määrä. (Mattinen ym. 2022, 250–251.)

Kirjanpitovelvollisen työnantajan pitää säilyttää palkkakirjanpitoa kymmenen vuoden ajan tilikauden päättymisestä. Palkkasuoritusten yhdistelmän sekä palkkalistan säilyttämisaika on myös kymmenen vuotta. Kirjanpitolaki edellyttää, että palkkakirjanpidon tositteita säilytetään kuusi vuotta. (Mattinen ym. 2022, 368.)

### 2.1.3 Raportointi

Raportointi eri sidosryhmille on tärkeä osa palkanlaskennanprosessia. Tietoja toimitetaan muun muassa palkansaajille ja viranomaisille. Raportoinnit tehdään silloin kun palkanlaskenta on suoritettu, kerran tai useammin kuukaudessa palkkakausten lukumäärästä riippuen. Palkanlaskentaan kuuluu myös erilaisia vuositasolla suoritettavia raportointeja. Maksutietoja myös siirretään ja raportoidaan yrityksen sisällä esimerkiksi palkkakirjanpitoon ja maksuliikennejärjestelmään. Maksuliikennejärjestelmästä tiedot siirtyvät eteenpäin pankkiin. Palkka-aineistojen arkistointivaatimukset kuuluvat myös palkkahallintoon. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Alla olevassa kuviossa 2. on lueteltu palkkahallinnon ulkoisia sidosryhmiä.



KUVIO 2. Palkkahallinnon ulkoisia sidosryhmiä.



Palkanlaskennan tulee aina olla oikea-aikaista ja sen oikeellisuus on erittäin tärkeää, sillä kyse on palkansaajien rahoista. Sidosryhmät, kuten viranomaiset myös edellyttävät, että palkat on laskettu oikein lakien, sopimusten ja asetusten mukaisesti. Jokaisessa organisaatiossa palkanlaskenta on erityinen kohde esimerkiksi tilintarkastuksessa sekä verotarkastuksessa. (Kauhanen 2012, 194.)

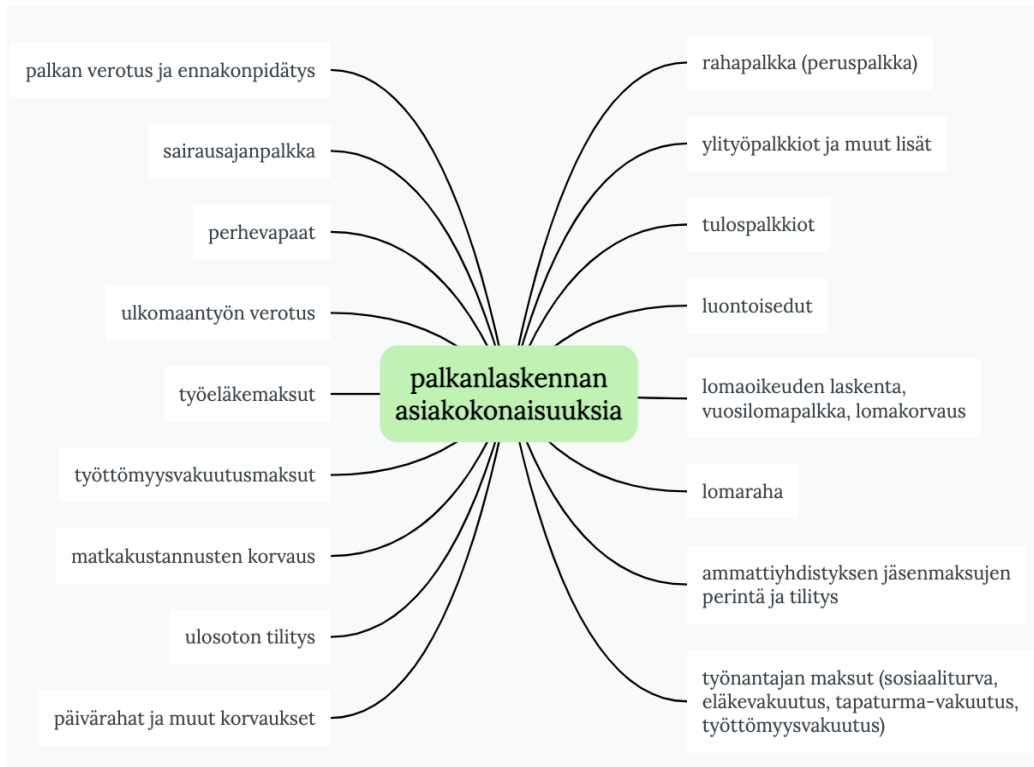
Palkansaajille toimitetaan palkkalaskelmat palkanlaskennan valmistuttua. Palkkalaskelmassa näkyy muun muassa palkansaajan henkilötiedot, palkka, luontoisedut, vähennykset, ennakonpidätys ja palkansaajalle maksettava nettopalkka. Palkkalaskelmat siirtyvät nykypäivänä yleensä verkkopankkiin. (Lahti & Salminen 2014, 141.)

Kaikkien, jotka palkkoja maksaa, eli organisaatioiden, työnantajien sekä yhdistysten, tulee ilmoittaa maksetuista suorituksista tiedot tulorekisteriin. Pääsääntöisesti tiedot tulee ilmoittaa viiden päivän kuluessa suorituksesta. Palkkatietoilmoituksen voi tehdä tulorekisteriin myös etukäteen, esimerkiksi palkanlaskennasta ilmoitus voi lähteä suoraan palkka-ajosta, mutta sen voi tehdä aikaisintaan 45 päivää ennen kyseistä maksupäivää. (Tulorekisteri 2020.) Palkka tiedot ilmoitetaan tulorekisteriin palkanmaksupäivittäin ja palkanmaksukausittain suorituksensaajakohtaisesti. Palkkatiedot ilmoitetaan tulorekisteriin, josta tahot, jotka tietoja tarvitsevat, saavat ne käyttöön. Tietoja tarvitsevat esimerkiksi Verohallinto, Kela, eläkevakuutuslaitokset, eläketurvakeskus, tapaturmavakuutuslaitokset sekä työllisyysrahastot. Palkkatiedot kerätään yhteen paikkaan, jotta erilaisten ilmoitusten määrä vähenee. (Mattinen ym. 2022, 56, 59.)

## **2.2 Palkanlaskijan työtehtävät**

Palkanlaskenta on ydintoiminto sekä palkkahallinnossa että henkilöstöhallinnossa. Palkanlaskijan on työssään tunnettava tietokoneohjelmistojen lisäksi työtä sääntelevät lait, säännökset sekä niissä tapahtuvat muutokset. Palkat ja niihin liittyvät tiedot ovat ihmisille henkilökohtaisia ja tärkeitä asioita, jonka vuoksi palkanlaskijalta vaaditaan luottamuksellisten tietojen käsittelytaitoa, asiakaspalveluhenkisyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hienotunteisuutta. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11.) Palkanlaskijan työ on luonteeltaan numerotarkkaa sekä aikataulukriittistä. Palkanlaskijan tulee hallita työn rutiinit tehokkaasti sekä varmistaa palkkojen oikeellisuus ja se, että ne maksetaan ajallaan. Palkanlaskijan tulee huolehtia siitä, että ajantasaista lainsäädäntöä,

työehtosopimuksia sekä muita alaa säänteleviä ohjeistuksia noudatetaan palkkahallinnon prosesseissa. (Taloushallintoliitto 2022.)



KUVIO 3. Palkanlaskennan asiakokonaisuuksia.

Kuviossa 3. on lueteltu erilaisia palkanlaskennan asiakokonaisuuksia, jotka ovat niin sanottuja palkanlaskijoiden työtehtäviä. Näiden lisäksi palkanlaskijan työtehtäviin kuuluu uusien palkansaajien luominen palkanlaskentaohjelmaan, työsopimusten ja palkkamateriaalien tulkintaa, asiakaspalvelua, palkkakirjanpitoa, palkkatietojen viranomaisraportointia, erilaisten raporttien ja todistusten sekä työ- ja palkkatodistusten laatiminen sekä hakemusten tekeminen esimerkiksi vakuutusyhtiöille sekä Kelaan.

Palkanlaskentaa Suomessa sääntelee lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset, kuten työehtosopimukset. Niiden lisäksi palkanlaskentaan liittyvät erilaiset lakisääteiset sosiaaliturva- ja vakuutusmaksut sekä verotus. Yrityksellä on ennakonperintäasetuksen mukaan myös velvollisuus tehdä palkkakirjanpitoa aina, kun yritys maksaa palkkoja. (Lahti & Salminen 2014, 136–137.) Monet palkanlaskentaan vaikuttavat lait, määräykset sekä asetukset muuttuvat lähes joka vuosi, mikä asettaa palkanlaskijoille suuria ammattitaitovaatimuksia (Kauhanen 2012, 192). Alla olevassa kuviossa 4. on lueteltu keskeisiä lakeja ja asetuksia, joita sovelletaan palkkahallinnossa ja palkanlaskennassa.

#### **Palkkahallinnossa sovellettavia keskeisiä lakeja ja asetuksia:**

- ⇒ työsopimuslaki
- ⇒ työaikalaki
- ⇒ vuosilomalaki
- ⇒ työehtosopimuslaki
- ⇒ ennakkoperintälaki ja -asetus
- ⇒ kirjanpitolaki ja -asetus
- ⇒ ulosottoaari
- ⇒ opintovapaalaki
- ⇒ vuorotteluvapaalaki
- ⇒ laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- ⇒ yhdenvertaisuuslaki
- ⇒ laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- ⇒ työtapaturma- ja ammattitautilaki
- ⇒ työturvallisuuslaki
- ⇒ laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- ⇒ eri eläkevakuutuslait
- ⇒ verolainsäädäntö
- ⇒ laki työnantajan sairausvakuutusmaksusta
- ⇒ oma-aloitteisten verojen verotusmenettelylaki
- ⇒ henkilötietolaki
- ⇒ lait työsuojelun valvonnasta ja hallinnosta
- ⇒ lait työterveyshuollosta
- ⇒ laki työriitojen sovittelusta
- ⇒ laki työtuomioistuimesta

*KUVIO 4. Palkkahallinnossa sovellettavia keskeisiä lakeja ja asetuksia.*

### **2.3 Työehtosopimukset palkanlaskennassa**

Työehtosopimus on sopimus, jolla sovitaan ehdoista, joita työsuhteessa tulee noudattaa. Työehtosopimukset ovat yleensä toimialakohtaisia työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhdessä laatimia sopimuksia työntekijöiden työoloista. (Minilex 2022.) Useimmiten eri toimialoilla sovelletaan jotakin työehtosopimusta, mutta on myös toimialoja, joilla ei voimassa olevaa noudatettavaa työehtosopimusta. Noudatettava työehtosopimus määräytyy työnantajayrityksen toimialasta. Työehtosopimukseen sidotut työnantajat eivät saa alittaa sopimuksessa sovittuja palkkoja tai muita ehtoja, muuten kuin erityisvaltuutuksella. Työehtosopimuksissa voidaan määrittää myös sellaisia ehtoja, joita ei käsitellä työlainsäädännössä ollenkaan. Sellaisia ehtoja ovat muun muassa sopimukset lomarahasta sekä sen määrästä, arkipyhä korvauksista, ilta- ja yötyölisistä, työajan lyhennyksestä sekä äitiysloman palkallisuudesta. Useimmiten

työehtosopimuksessa sovitaan myös työajoista, vuosilomista sekä irtisanomisajoista. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 16.)

Palkanlaskijan tulee tuntea palkansaajiin sovellettava työehtosopimus hyvin, sillä se määrittelee muun muassa työntekijöiden palkat, lisät, työajat sekä muut edut (Palkkaus.fi 2019). Palkanlaskijan tulee tarkistaa, että työsopimukset ovat tehty työehtosopimuksen määräysten mukaisesti. Lomien kertyminen, lomakorvaukset sekä lomarahat määräytyvät myös työehtosopimuksen mukaisesti. Työehtosopimuksissa on yleensä esimerkiksi taulukot lomien kertymisestä, joita sovelletaan tiettyihin palkansaajiin esimerkiksi työkokemusajasta riippuen. Jos jostain asiasta ei työehtosopimuksessa säädetä, pitää silloin kyseisen asian mennä lainsäädännön mukaan.

## **2.4 Palkanlaskenta toimeksiantajayrityksessä**

Toimeksiantajayrityksessä palkanlaskennan toiminta perustuu asiakkaan sekä toimeksiantajayrityksen väliseen vastuunjakoon, josta he ovat yhteistyössä laatineet sopimuksen. Sopimusten ajankohtaiset linjaukset määrittellään erikseen kunkin asiakkaan kanssa. Sopimuksessa myös määrittellään vastuun jaon lisäksi aikatauluista, toimintatavoista sekä siitä mitkä palvelut kuuluvat perus- tai lisäveloitettaviin palveluihin. (Toimeksiantaja 2022.)

Toimeksiantajayrityksessä palkanlaskijoiden työnkuva on laaja ja työtehtäviä on monenlaisia. Palkanlaskijan keskeisiä työtehtäviä ovat muun muassa työsopimusten vastaanottaminen ja tarkistaminen, palvelussuhdetietojen vastaanottaminen, päivittäminen ja tarkistaminen, vuosilomaoikeuksien määrittelemine sekä lomarahojen ja lomakorvausten maksatus, palkanmaksun yhteydessä hoidettavat maksut ja perinnät sekä työkokemuslisien valmisteleminen ja maksatus. Palkanlaskijat myös tekevät palkansaajille pyydettyä palkka- ja palvelutodistuksia. Toimeksiantajayrityksessä palkkakirjanpito on erillään palkanlaskennasta, eli sitä hoitaa oma tiiminsä eikä palkanlaskijat. Iso osa palkanlaskijan työstä on asiakaspalvelua. Palkanlaskija opastaa asiakasyritysten esihenkilöitä esimerkiksi työntekijöiden palkan maksuun ja työsopimukseen liittyvissä asioissa sähköpostitse ja puhelimitse. Myös palkansaajia voidaan neuvoa ja palvella tietyissä asioissa, mutta suurimmaksi osaksi asiakaspalvelu kohdistuu esihenkilöihin. (Toimeksiantaja 2022.)

Jokaista palkanmaksupäivää kohden järjestetään kaksi palkka-ajoa. Ennen ensimmäistä palkka-ajoa tarkistetaan, että kaikki kyseisenä maksupäivänä maksuun menevät työsopimukset ovat poimittu, työaika- ja palkkamuutokset on huomioitu, päättyvät työsuhteet on huomioitu ja kaikki manuaalisesti tallennettava palkkamateriaali on huomioitu ja tallennettu järjestelmään. Palkanlaskentajärjestelmä muodostaa kunkin palkka-ajon jälkeen virhelistoja, joissa näkyy robotin poimimat poikkeamat. Palkka-ajojen jälkeen palkanlaskija käy virhelistat läpi ja tarkastaa ne ja tekee mahdolliset korjaukset. Tapauksissa, joissa virhe on sattunut asiakkaan päässä, palkanlaskija välittää virheilmoituksen asiakkaalle korjattavaksi. Ensimmäisen ja toisen palkka-ajon välissä tarkistetaan virhelistat, ja tehdään niiden perusteella tarvittavat korjaukset palkanlaskentajärjestelmään. Toisen palkka-ajon jälkeen tarkistetaan mahdolliset virheilmoitukset ja tehdään korjaukset. Palkkamuutoksia ei voi toisen palkka-ajon jälkeen tehdä kyseiselle maksupäivälle, vaan korjaukset tehdään tuleville maksupäiville, tai mahdollisesti asiakkaan pyynnöstä maksetaan esimerkiksi puuttuva palkka kassamaksuna. Toisen palkka-ajon jälkeen robotti muodostaa myös listan palkansaajien poissaoloista, jotka palkanlaskija tarkistaa ja lähettää tarvittavista poissaoloista hakemukset Kelaan työnantajan korvauksia varten. (Toimeksiantaja 2022.)

Toimeksiantajayrityksessä sovelletaan noin 17 eri työehtosopimusta, joten palkanmaksun tavat, tehtävät sekä aikataulut eroavat toisistaan paljon. Eri työehtosopimuksen alaisilla palkansaajilla on toimeksiantajayrityksessä eri määrät palkanmaksupäiviä. Yleisimmillä työehtosopimuksilla on kaksi palkanmaksupäivää kuukaudessa, mutta joillain työehtosopimuksilla niitä on enemmän. (Toimeksiantaja 2022.)

Nykyisen työskentelytavan mukaan työt jaetaan palkanlaskijoille asiakkuuksittain siten, että yhdellä palkanlaskijalla on useita asiakkuuksia hoidettavana kokonaan, jolloin yksi palkanlaskija hoitaa koko palkanlaskenta kokonaisuutta ja tekee kaikkia aiemmin mainittuja työtehtäviä. Tulevan tiimimallin myötä työt tullaan jakamaan tehtäväkohtaisesti, siten että asiakkuudet on jaettu tiimille, eikä yksin palkanlaskijalle, ja tiimin jäsenet jakavat työtehtävät keskenään. Nykyisen tavan mukaan yhdellä palkanlaskijalla voi olla myös sovellettavana useampia työehtosopimuksia, mutta tulevan tiimimallin myötä asiakkuuksia pyritään jakamaan tiimeille siten, että yhdessä tiimissä sovellettaisiin vain yhtä työehtosopimusta, joka tulisi siten parantamaan palkanlaskijan asiantuntijuutta.

### 3 TIIMITYÖSKENTELY

Tiimi muodostuu työyhteisöstä, jonka jäsenet ovat sitoutuneet yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimin jäsenillä saattaa olla omat vastualueensa, mutta sen lisäksi tiimin toiminnassa korostuu yhteisvastuullisuus tuloksista. Perinteisesti esihenkilöohjautuvassa organisaatiossa tarkastellaan ensisijaisesti yksilösuorituksia, kun tiimityössä katsotaan kokonaisvaltaisemmin tiimin toimintaa koko tiimin näkökulmasta. (Salminen 2017, 21–22.)

Tiimityöllä pyritään toiminnan tehostumiseen ja parempiin tuloksiin. Toimivat tiimit ovat todennäköisemmin tuottavampia kuin yksilösuorituksia painottavat organisaatiot, koska tiimi sisältää useamman jäsenen, ja siten hyödyntää laajemmin henkilöstön henkistä kapasiteettia. Tiimin jäsentä harvemmin innostaa koko organisaation ylätason tavoitteet, vaan enemmänkin se, mitä konkreettista hyötyä tiimitoiminta tuo juuri työntekijälle itselleen. Jokaisen tiimiläisen ei ole tarkoitus osata kaikkea itse, vaan tiimin sisällä voidaan jakaa tehtäviä tietyille osaajille. Näin toimimalla tiimitoiminta mahdollistaa jäsenten erikoistumisen, mutta lisäksi auttaa tiimiläisiä hahmottamaan oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. Se vahvistaa oman työn merkitystä tiimin yksilöille. (Salminen 2017, 26, 71, 72.)

#### 3.1 Tiimitoiminta ja muutoksen kohtaaminen

Tiimi voi olla vahvana tukena muutoksessa ja auttaa jäseniään ymmärtämään muuttuneita tavoitteita ja rohkaista jättämään vanhat ajattelu- ja toimintamallit. Muutos etenee kaikkien jäsenten yhteisenä prosessina, ja sen ymmärtämisen ja hyväksymisen kannalta on hyödyllistä pohtia yhdessä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä muutos tarkoittaa tiimille ja tiimin jäsenille?
- Miksi muutos on tarpeellinen tai välttämätön?
- Mitä hyvää muutoksesta seuraa tiimille ja tiimin jäsenille?
- Miten tiimi voi yhdessä lievittää muutoksen aiheuttamia pelkoja ja epävarmuutta?

(Salminen 2017, 77–78.)

Muutosvaiheessa on tärkeää pohtia mitä uutta osaamista muutos vaatii tiimiltä ja millaista tukea siihen on saatavilla organisaatiolta, tiimivalmentajalta ja muulta tiimiltä yksittäisille jäsenilleen, jotta he oppisivat uusia taitoja ja voivat sitoutua turvallisesti mielin muutokseen. Usein tämä vaihe jää tekemättä, ja se luo turhaa ahdistusta ja muutosvastarintaa. Jos perusteluja muutokseen on vaikea saada, ja muutosvastarinnan aiheuttajia ei pystytä avoimesti käsittelemään ja ratkaisemaan, tiimiin saattaa pesiä hiljaista muutosvastarintaa, joka heikentää tiimin suorituskykyä. Tällainen käsittelemätön muutosvastarinta ei ole tiimiläisten etu, koska se heikentää koko tiimin toimintakykyä ja kehittämiseen tehtyjä panostuksia. (Salminen 2017, 78–79.)

Uusien taitojen oppiminen tapahtuu tiimissä usein helpommin verrattuna yksin opetteluun. Eräiden arvioiden mukaan ryhmäoppiminen voi olla yksinoppimista jopa 50 prosenttia tehokkaampaa. Samassa oppimistilanteessa olevien tiimiläisten on helpompaa omaksua uusia asioita. Yksi jäsen oppii yhden asian ja toinen toisen. Näin jäsenet voivat jakaa oppimaansa, ja nopeuttaa koko tiimin yhdessä oppimista. Eri ikäiset tiimin jäsenet tuovat tiimiin monimuotoisuutta oppimisen saralla. Nuoret saattavat omaksua nopeammin uuden informaation, kun kokeneemmat tiimin jäsenet osaavat tuoda esille laajemman kokemustaan. (Salminen 2017, 79–80.)

### **3.2 Tiimityöskentely prosessina**

Tiimityöskentelyn luonnetta voisi kuvata prosessina, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, millä tavalla tiimi työskentelee saavuttaakseen yhteiset päämääränsä. Prosessi muotoutuu asioiden edetessä, jolloin niin alkuperäisongelma, ratkaisutavat kuin arviointikin voivat muuttua matkan varrella, mukautuen siihen miten todellisuus muuttuu. Toteutuksen alkuvaiheessa voi olla vielä haastavaa kuvitella millainen lopputulos saavutetaan. (Heikkilä 2002, 231–232.)

Tiimityöskentelyyn ryhtyessä tiimin jäsenet pohtivat ja hyväksyvät yhteisen vision, joka suuntaa koko tiimin ajattelua. Yhteistä visiota kuvataan laatuna, ja se antaa merkityksen koko tiimille, miksi se on olemassa. Kun visio on löydetty ja hyväksytty, sen jälkeen ryhdytään suunnittelemaan tavoitteita ja työskentelystrategioita. Alla olevassa kuviossa on esitetty tyypillisiä kysymyksiä, joita täytyy ottaa huomioon yhteisiä menettelytapoja pohdittaessa. (Heikkilä 2002, 231.)



KUVIO 5. Yhteisiä menettelytapoja mietittäessä tiimin on pohdittava laajasti erilaisia kysymyksiä ja vastauksia niihin, luodakseen yhdessä sovitut raamit toiminnalleen.

Yhteistyöskentelyä aloittavan tiimin on otettava pohdittavaksi laaja-alaisesti jäsenten työviihtyvyyteen, tehokkuuteen ja tuloksiin vaikuttavia asioita. Yhteisten menettelytapojen sopiminen tehostaa tiimin toimintaa ja luo samalla raamit työskentelylle ja tuo turvallisuudentunnetta tiimin jäsenille. (Heikkilä 2002, 231–232.) Toimivalla tiimillä on yhteinen tavoite sekä sen jäsenistöllä riittävät mahdollisuudet kehittää yhteisiä toimintatapoja työntekonsa sujuvoittamiseksi (Huusko 2007, 84).

Motivointi tiimityössä lisää tiimitoiminnan tuottavuutta ja voi antaa mahdollisuuden työsuorituksista palkitsemiseen. Yleisesti henkilöstön palkitseminen on suoritettu rahallisten ”bonusten” avulla, joskaan se ei nykypäivänä ole ainoa motivoiva ja tärkeä etu. Ihmisille on tärkeää myös kokea työnsä tärkeäksi, tehdä mielenkiintoista ja antoisaa työtä, kokea arvostusta työssään, kokea kuuluvansa hyvään tiimiin sekä mahdollistaa oma kehittyminen ja saada onnistumisen elämyksiä. Hyvään tiimitoimintaan kannattaakin panostaa, koska se tukee juuri niitä asioita, joita ihmiset pitävät tärkeinä omassa työssään ja työyhteisössään. (Salminen 2017, 81–83.)



Yhteisvastuullisessa tiimitoiminnassa tiimin sisällä koetaan jaettua vastuuta, jossa yksittäinen tiimin jäsen on vastuussa omasta kokonaisuudestaan tiimille, ja tiimi taas työnantajalle. Tiimin yhteisvastuullisuus syntyy johtamisen keinoin. Tiimifilosofiaan vaikuttaa liittyvän aate, että hyvän johtamisen myötä tiimin jäsenistö on valmis kantamaan yhteisen vastuun yhteisestä tavoitteesta. Kun tiimi sisältää yhteisen työkokonaisuuden, se pohjustaa yhteisvastuun muodostumista. Hyväksytyyn yhteisvastuun muodostuminen edellyttää jäsenistön olevan tietoisia toistensa osaamisesta ja osaamattomuudesta, jonka seurauksena tulee tarpeelliseksi kehittää oman tiiminsä osaamista ja toimintaa, voidakseen lupautua yhteiseen vastuuseen tiiminä. (Huusko 2007, 86–87.)

### 3.3 Älykästä tiimityötä

Organisaatioon rakennettava tiimiäly tavoittelee yhteisen hyvän optimointia työntekijöiden omaavan potentiaalin ja tiimien yhteisen älykkyyden avulla. Älykäs tiimi yhdessä tekoälyn kanssa voi tuoda merkittävän kilpailuedun organisaatiolle. Tiimiälyn merkitys kasvaa digitalisaation edetessä ja suorittavan työn automatisoituessa. Tällöin suurempaan rooliin nousee kuinka tiimiläiset kykenevät innovatiiviseen ajatteluun yhteistyön avulla. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 65–66.)

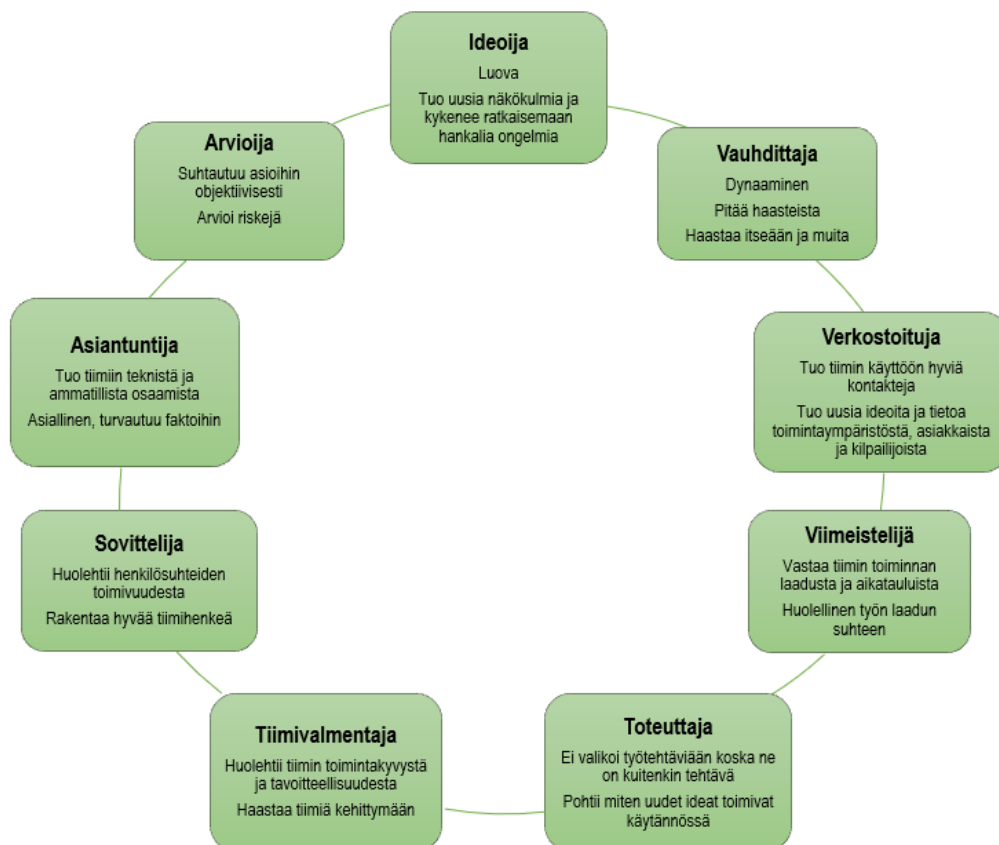
Tiimiälyn luomat hyödyt ja kilpailuetu muodostuu näistä:

1. *"Tiimi on enemmän kuin yksilön vahvuudet"*: Useat haasteet tarvitsevat monialaista osaamista ratkaisun löytymiseksi. Yksilöt voivat jakaa omat vahvuutensa, ja tiimin yksilöiden varaan saadaan rakennettua ajattelua, jota ei itsenäisesti työskennellessä syntyisi.
2. *"Tiimissä yksilö oppii enemmän"*: Tiimityö kehittää tiimin jäsenten osaamista. Muiden seuraaminen eri tilanteissa tehostaa oppimista ja auttaa kehittymään omassa työssä.
3. *"Tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö"*: Tiimityön tuloksena syntyvää monimuotoista ja luovaa ajattelua tarvitaan yritysissä.
4. *"Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö"*: Itsenäisessä työssä helposti sokaistuu omasta osaamisestaan ja virheitä on vaikeampaa havaita. Tiimissä jäsenet kiinnittävät huomiota eri asioihin, joten virheet havaitaan helpommin ja voidaan korjata nopeammin.

5. *”Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö”*: Kun työ on organisoitu oikein, päästään tiimityöllä tehokkaammin haluttuihin lopputuloksiin. Etenkin asiantuntijatehtävissä voi tiimi auttaa ratkaisemalla luovat jumit ja löytää ratkaisuja yksilöä nopeammin.
6. *”Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä”*: Tutkimusten mukaan toimiva tiimityö lisää työtyytyväisyyttä. Tiimityön tuomat edut ovat merkityksellisiä nopeasti muuttuvassa maailmassa menestymiseen. (Hiila ym. 2019, 67–69.)

### 3.4 Roolit tiimissä

Tiimiroolilla tarkoitetaan ihmisen tapaa, miten hän vaikuttaa tiimin toimintaan. Yleisesti tunnettu R. Meredith Belbinin laatima tiimiroolimalli tunnistaa yhdeksän erilaista tiimiroolia. Niillä kaikilla on vaikutusta siihen, kuinka tehokkaasti tiimi toimii. Alla olevassa kuviossa on kuvattu nämä yhdeksän tiimiroolia. (Salminen 2017, 109.)



KUVIO 6. Tiimiroolit

Tiimiroolimallissa jokaisella tiimin jäsenellä on yksi dominoiva, ja kaksi tukiroolia. Tiimissä tarvitaan erilaisia ihmisiä eri rooleihin ja tiimitoiminnan voima lähteekin ihmisten eri ominaisuuksien yhdistämisestä sopivalla tavalla. Kuitenkaan aina tiimissä ei voida täyttää jokaista tiimiroolia pienen jäsenmäärän vuoksi. Tällöin on hyvä varmistaa, että tiimin sisältä löytyy välttämättömät perusosaamisalueet: ajattelu, ihmiset sekä toiminta. Muuten tiimin onnistumisen mahdollisuudet voivat heiketä. (Salminen 2017, 109–115.)

Kokemuksen mukaan tehokasta tiimiä ei saa muodostettua, jos jäseniä on liikaa. Yhteistyön hyödyntäminen käy silloin hankalaksi ja saattaa ilmetä ongelmia, kuten tehtäväroolien epäselkeys tiimiläisten välillä ja samojen roolien toistuvuus, sekä kilpailutilanteen syntyminen tiimin muotoutuessa alaryhmiin ja päätiimiin. Tutkijoiden mukaan yli kahdeksan hengen tiimien työskentelyssä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikkenevät ja vähentävät tiimityön tehokkuutta ja mielekkyyttä. Näistä suurista tiimeistä muodostuu käytännössä erilaisia työryhmiä ja alaryhmiä, jotka jäävät tiimityöskentelylle asetettujen vaatimusten ulkopuolelle. (Heikkilä 2002, 32, 34.)

### **3.4.1 Tiimin rakentaminen vahvuuksia hyödyntäen**

Onnistuminen sekä yksilönä että tiiminä perustuu vahvuuksiin. Omaa vahvuuttaan voi ja kannattaa vahvistaa käyttämällä sitä aktiivisesti ja luomalla oman roolinsa sen ympärille. Kun työntekijä hyödyntää vahvuuksiaan, hän kokee jonkin asian tekemisen helpoksi ja on hyvä siinä, pääsee tekemisessään flow-tilaan eli uppoutumaan kokonaan työhönsä sekä saa tekemisestään energiaa ja hyvää oloa. Hyödynnettäessä vahvuuksia voi huomata lukuisten toistojen jälkeen oikeansuuntaista kehittymistä. (Kvist ym. 2020, 112–113.)

Tiimin jäsenillä on oma roolinsa tiimissä. Rooli kuvaa jäsenen keskeisimmät tehtävät ja vastuut sekä roolissa vaadittavat tiedot, taidot ja ominaisuudet. Yhteistyö toimii, kun tiimissä on hyvä roolitus, vastuunjako ja yhteiset tavoitteet. Ne saavat jäsenet ottamaan vastuuta kokonaisuudesta ja olemaan avuksi muille. Hyvän energian saavuttamiseksi tiimissä roolijakoja on syytä tarkastella säännöllisesti. Rooleista voi keskustella avoimesti tiimin jäsenten keskuudessa, jotta saadaan yhteen sovitettua roolit ja vastuut tasapuolisesti. Tavallisesti jäsenet haluavat kokeilla uusia rooleja

taitojen kehittyessä ja se on syytä mahdollistaa, jotta hyvä energia tiimissä säilyy. (Kvist ym. 2020, 113.)

Kvistin ja kumppanien (2020, 121) mukaan nykyaikaisessa organisaatiossa oppimisen perusyksikkö on tiimi, ei yksilö. Haasteet kasvavat, kun työ käy monimutkaisemmaksi ja yksilön oppimiskyky ei enää yksinään riitä. Tiimioppiminen on siinäkin mielessä tarpeellista, että strategian toteuttaminen ja kriittisten tehtävien suorittaminen ovat tiimien varassa. Tiimioppimisesta puhuttaessa tarkoitetaan, että jäsenet löytävät yhdessä toimivampia tapoja työskennellä ja suoriutua tehtävistä. Jatkuvaa oppimista hyödyntäessään tiimi aktiivisesti tarkastelee omaa toimintaansa opetellen uutta ja samalla opittua soveltaen.

Opettelu ja tekeminen kulkevat käsi kädessä. Oppimiseen kuuluu epämukavuusalueelle menemistä, epävarmuutta ja virheiden tekemistä. Tiimin jäsenet saavat psyykkistä turvaa opettelusta ja ääneen todetusta toteamuksesta: *“me vasta opettelemme tätä.”* Viisaasti toimiva tiimi pohtiikin jatkuvasti mitä tiimin kannattaisi erityisesti oppia seuraavaksi, miten hyödynnetään vahvuuksia oppimisessa ja miten oppiminen järjestetään. (Kvist ym. 2020, 121.)

### **3.4.2 Esihenkilön rooli tiimityössä**

Tiimit tarvitsevat erilaista johtamista, riippuen tiimin kehitysvaiheesta ja tehtävästä. Esihenkilön rooliin vaikuttaa tiimin sisäinen organisoituminen, vastuut ja itsenäisyys. Mikäli tiimiin on valittu erillinen tiiminvetäjä, on esihenkilön ja tiiminvetäjän suositeltavaa laatia toimiva keskinäinen työnjako. Esihenkilön johtamistavan on tuettava yhteensopivasti sekä yksilötyöskentelyä että tiimityöskentelyä. (Hyppänen 2007, 78.)

Puhuttaessa perinteisestä työryhmätyöskentelystä, ryhmällä on tavallisesti selkeä johtaja ja työtä tehdään yksilöinä, omista vastuista huolehtien. Tiimityöskentely eroaa työryhmätyöskentelystä siten, että tiimissä voidaan puhua yhteisestä johtajuudesta ja vastuusta, kun tiimit pyrkivät kohti yhteisiä tavoitteitaan. Tiimityöskentelyn johtaminen voi olla esihenkilölle haaste, sillä se tarkoittaa tasapainoilua johtamisen ja itseohjautuvuuden, seurannan ja luottamuksen, vallan ja vastuun sekä yhteisöllisyyden korostamisen ja yksilön tukemisen välillä. Tavallisimmin parhaan johtamistavan löytääkin kokemuksen myötä. (Hyppänen 2007, 78, 83.)

Esihenkilötyön ytimenä on asianmukainen toimivalta. Siten huomionarvoista on, että tiimiorganisaatiossa toimiessa tiimeille ei siirrettäisi perinteisiä esihenkilöiden tehtäviä, koska toimivalta tehtävien hoitamiseen puuttuu. (Huusko 2007, 59–60.) Tiivistetysti esihenkilön tehtäviin kuuluu tiimin perustehtävän selkeyttäminen tiimille, tarpeen mukaan tehtävien uudelleen järjestely ja resursointi, yhteisistä pelisäännöistä sopiminen tiimin kesken sekä uuden työvoiman hankinta (Kariniemi 2022).

### **3.5 Vuorovaikutus tiimityössä**

Vuorovaikutus tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä. Se on tiedon ja ajatusten jakamista ja yhteisten merkitysten rakentamista. Yhteisöllisyyden kokemus lisää vuorovaikutusta, sillä sen ansiosta syntyy aitoa ja tuottavaa yhteistyötä. Yhteenkuuluvuuden tunne ilmenee ihmisissä eri tavoin, mutta erityisesti etätyössä yhteisöllisyyden tunne vaatii erityishuomiota tai se lähtee hajoamaan vähentyvien reaali maailman ihmiskontaktien vuoksi. Tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisiaan, tunne yhteenkuuluvuudesta vahvistuu. Työkaverit voivat oppia tunnistamaan toistensa ominaisuuksia, osaamista, vahvuuksia ja heikkouksia. (Vilkman 2016, 41–42.)

Yleistä on, että tiimi tapaa toisiaan kerran viikossa etänä, esimerkiksi kokoustaessa. Työn luonteesta riippuen on arvioitava, kuinka usein tapaamisia on tarpeen järjestää. Myös kasvotusten tapaaminen on hyödyllistä tiimille, sillä se mahdollistaa tiimin jäsenten keskenään tutustumisen koska usein tapaamisissa on aikaa myös vapaamuotoiseen yhdessäoloon. Se taas voi auttaa tuntemaan työkavereita, ja siten vaikuttaa suoraan yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. (Vilkman 2016, 42.)

Digitaalisten viestintäkanavien- ja työkalujen rooli tulee vain kasvamaan, ja niitä käytetäänkin työpaikoilla toimialasta riippumatta. Yhä useampi tekee työtään koneen kanssa tekoälyn yleistyessä: koneelta oppien, konetta opettaen sekä dynaamisessa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Uudet kanavat ja työkalut vaikuttavat vuorovaikutuksen luonteeseen; vuorovaikutus on erilaista videopuhelimitse, sähköpostitse tai pikaviestisovelluksessa. Puhelimitse kuulee keskustelukumppanin äänensävyn, videoneuvottelussa ilmeet ja pikaviestisovelluksessa sävyjä ilmaistaan emojiilla. Kuitenkin väärinymmärryksen mahdollisuus on aina läsnä, viestitään sitten

kasvotusten tai digitaalisesti. Olennaista on siis valita tilanteeseen tarkoituksenmukaisin tapa viestiä välttääkseen eri viestimien tuomat haasteet. (Hiila ym. 2019, 200–201.)

### 3.6 Etätyö ja etäjohtaminen

Työelämän pelikenttä on muuttunut huomasti viime vuosina, ja sitä ovat edesauttaneet teknologiaratkaisujen käyttöönotto ja ratkaisujen kehittyminen käyttäjäystävällisempään muotoon. Työntekijät kaipaavat joustavuutta työhön, kun kaikki tapahtuu entistä enemmän digitaalisesti ja digijajassa. Moni työntekijä on siirtynyt näiden muutosten myötä etätyöhön. Samalla voidaan todeta, että se muuttaa esihenkilötyötä vaikeuttaen sitä ja tuoden siihen uudenlaisia haasteita. Etäisyys ihmisten välillä vaikuttaa kommunikointiin ja vähentää ihmiskontakteja. Silloin tärkeää on saavuttaa yhteenkuuluvuuden taso, jotta työntekijä säilyttää työnteon ilon ja motivaationsa työtä kohtaan. (Kataja, Vuorinen 2021.)

Etätyöskentelyn yleistyminen vaikuttaa vahvasti vuorovaikutukseen. Etätyö tarjoaa mahdollisuuden syventyä vaativiin tehtäviin ilman keskeytyksiä ja työpaikan hälinää. Olennaista on siis määritellä, miten etätyössä olevaan saa yhteyden. Herää myös kysymyksiä, millä periaatteilla häntä saa häiritä, ja voiko häneltä odottaa samaa vuorovaikutustahtia kuin toimistolla? Työnteon siirtyessä pois toimistoilta enemmän muihin ympäristöihin, nousee tämänkaltaisia kysymyksiä ratkottaviksi. Siksi on tärkeää viestiä yhteisistä toimintatavoista ja huolehtia että sekä tiimin että koko organisaation yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa. (Hiila ym. 2019, 200.)

Kun työskennellään etänä, yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on motivoida työntekijöitä ja saada heidät tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Työstään innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja toimivat aloitteellisemmin. Motivoitunut työntekijä suuntaa energiansa organisaatiolle hyödyllisiin toimintoihin ja etsii sinnikkäästi ratkaisuja haasteiden sattuessa. Esihenkilö vaikuttaa välillisesti työntekijöidensä motivaatioon, sillä hän voi luoda hyvät edellytykset toimivalle työympäristölle. Työn sisältöön, työtapoihin ja henkilöstövalintoihin vaikuttamalla esihenkilö pääsee vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Erityisesti etätyössä merkittäviin motivaatiotekijöihin kuuluvat vapaus, itseohjautuvuus, tekemisen ilo sekä yhtenäisyys ja yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 72–73.)

Erityisen tärkeäksi tekijäksi nousee osallistuva johtajuus, kun työskennellään etänä. Osallistuva johtajuus tarkoittaa käytännössä sitä, että valta ja vastuu jakautuvat ryhmän sisällä. Lähtökohtaisesti tavoitellaan, että jäsenten osaamista hyödynnetään suunnittelussa ja päätöksenteossa, ja jäsenet pääsevät vaikuttamaan asioihin, jota myöten motivaatio syntyy. (Vilkman 2016, 73.)

Etäjohtaminen voi edellyttää enemmän aikaa ja erityishuomiota, koska johtaminen ei tapahdukaan arkipäivän tilanteissa työpaikalla. Kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa yhteydenpidon ja tiedon jakamisen monipuolisia kanavia pitkin. Työntekijöiden työskennellessä hajautetusti, kaikki samat käytännöt eivät kuitenkaan toimi. Tärkeää on sopia yhteisesti, miten eri teknologioita hyödynnetään ja millä tavoin yhteistyötä tehdään viestintävälineiden kautta. (Vilkman 2016, 23.)

Luottamus, arvostus tiimin jäsenten välillä ja avoin keskustelu rakentavat pohjan hyvälle yhteistyölle. Hyvän yhteistyön sujumista edesauttavat toimiva vuorovaikutus ja selkeät toimintatavat sekä pelisäännöt. Etätyöhön siirryttäessä voi olla tarpeen tehdä uudelleenmäärittely yhteisille pelisäännöille. Tärkeää on, että esihenkilö ei pääätä niitä yksin ja tiedota työryhmää, vaan että niistä sovitaan yhteisesti, jotta sitoutuminen yhteisesti sovittuihin sääntöihin on varmempaa. Työyhteisön jäsenille on merkityksellistä kokea olleensa mukana vaikuttamassa päätöksiin. (Vilkman 2016, 37.)

### **3.7 Haasteet ja ongelmat tiimissä**

Tiimi koostuu ihmisistä, jolloin luonnollisesti voi ilmentyä monisyisiä ongelmia työskennellessä. Selvyytenä voidaan pitää, että ongelmilta ei pystytä täysin välttymään. Ongelmat on yhdessä kohdattava ja niihin täytyy etsiä ratkaisuja. Tyypillisiä tiimin pulmia voivat olla esimerkiksi: tiimiläiset eivät ole tarpeeksi sitoutuneita tiimiin, klikkiytyminen – eli tiimin keskiön ulkopuolelle muodostuneet pikkutiimit, työskentelytavat tarvitsevat päivitystä, töiden kuormituksen jakautuminen epätasaisesti tai kehittymisen esteenä oleviin ongelmiin ei puututa. (Heikkilä 2002, 313–315.)

Edellä mainitut tilanteet voivat johtaa siihen, että ongelmat kasvavat huomaamatta niin suuriksi, että koko tiimin tavoitteinen toiminta lamaantuu joksikin aikaa. Siksi on toivottavaa, että ilmapiiri

tiimissä koetaan psykologisesti turvalliseksi, jotta kuka vain voi toimia ennakoivasti tiimin hyväksi ja sanoa havaintonsa ääneen. Tavallista on, että teknisiin ongelmiin haetaan herkästi apua, mutta henkilökohtaisiksi koetuista ongelmista vaietaan liian pitkäksi aikaa, eikä siten päästä selvittämään ongelmia tarpeeksi ajoissa. (Heikkilä 2002, 315.)

Alla esitettynä tavallisia pulmia tiimin toiminnassa sekä ratkaisuehdotuksia niihin:

1. *Turhautuminen ja kyseenalaistaminen:* Jos tiimissä on ongelmana, että tiimin jäsenet kokevat turhautumista ja sen vuoksi kyseenalaistavat asioita liiankin paljon, se häiritsee itse työntekoon ja tärkeisiin asioihin keskittymistä. Tällöin täytyisi muistuttaa tiimille, mikä on tiimin tarkoitus ja sen rooli osana organisaation missiota. Kyseenalaistamisen tarve poistuu ja kokonaiskuvan ymmärtäminen luo tiimille merkityksen tunnetta.
2. *Yhteinen suunta on hukassa ja resurssien hukkaaminen:* Resurssien valuminen hukkaan tuottaa haastetta tiimin toiminnassa. Se on seurausta siitä, että yhteinen suunta on hukassa ja tavoitteet epäselviä. Keskustelujen myötä saadaan koko tiimille kirkastettua yhteiset tavoitteet sekä jatkuvan seurannan avulla saadaan tiimitoiminta pyörimään halutulla tavalla.
3. *Tiimi kärsii luottamusvajeesta:* Tiimissä vallitseva luottamusvaje saa ihmiset ajautumaan käymään keskusteluja kahden kesken tai pienellä porukalla, koska koko tiimin kesken ei koeta olevan riittävästi luottamusta. Tämän seurauksena tieto voi kulkeutua yllättäen ja väärin kanavien kautta. Tämän korjaamiseksi on hyödyllistä alkaa rakentamaan yhteyksiä ihmisten välillä, eikä vain niiden, kenen kanssa yhteistyö on luontevaa ja helppoa.
4. *Epäselkeät tiimiroolit ja tiimin toimintatavat:* Jossain vaiheessa saatetaan huomata, että tiimiroolien ja pelisääntöjen sopiminen on voinut unohtua työtapojen muuttuessa tai uusien jäsenien tullessa tiimiin. Uusien jäsenten on haastavaa ymmärtää kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintatapoja. Avuksi tiimiroolien selkiyttämiseen voisi olla yhteinen työpaja, jossa tiimiläiset keskenään laativat itselleen pelisäännöt ja roolijaot.
5. *Muutospaineesta huolimatta työskennellään totuttuun tapaan:* Tiimin toiminnan haasteena koetaan myös muuttuva toimintaympäristö. Kun muutosvalmiutta odotetaan, mutta tiimi jatkaa toimintaansa totuttuun tapaan, tarkoittaa se, että tiimi on jämähäntänyt paikoilleen eikä osaa kehittyä. Esihenkilö voi ohjata tiimin työskentelyä haluttuun suuntaan esimerkiksi herättelemällä tiimin tarkastelemaan ympäristön trendejä tai haastaa tiimiläiset ongelmanratkaisuun yhteisesti. (Kanninen 2022.)



## 4 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään osittain kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta ja osittain kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla tutkija hankkii tietoa ja havaintoja tutkimuskohteestaan (Pitkäranta 2014, 70). Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytetään puolistrukturoitua haastattelua sekä kyselylomaketta. Tutkimuksessamme haluamme ottaa huomioon työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmat erikseen saadaksemme kattavan kuvan siitä mitä TES-tiimimalliin siirtyminen palkkahallinnossa tarkoittaa ja minkälaisia ajatuksia se herättää.

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita, mallintaa ja ymmärtää tutkittava ilmiö. Kvalitatiivinen tutkimus painottuu yleensä tulevaisuuteen, sillä sen avulla voidaan uudistaa, parantaa ja kehittää tutkittavaa kohdetta. (Pitkäranta 2014, 27, 9.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavallisesti mukana pieni määrä tapauksia, jotka analysoidaan niin tarkasti kuin mahdollista. Tutkittavat on valittu harkiten eikä tavoitteena ole tilastolliset yleistykset. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää ”miksi” ja ”miten” -kysymysten avulla syitä tutkimuskohteen päätöksille ja käyttäytymiselle. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan aineistovetoista, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen muodostumisessa keskeisessä roolissa on aineiston tuottaminen ja sen analysoiminen (Günther & Hasanen 2021). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoilla tarkoitetaan pelkistettynä tekstiä, joka voi olla joko tutkijan tuottamaa tekstiä esimerkiksi haastattelun tai havainnointien avulla, tai se voi olla jo valmiiksi olemassa olevaa tekstiä kuten päiväkirjoja, omaelämäkertoja tai kirjeitä (Eskola & Suoranta 1998, Aineistonkeruumenetelmä). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeräämisessä on hyvä pyrkiä monikanavaisuuteen. Aineistona voidaan hyödyntää haastatteluja, havainnointia, omia muistiinpanoja sekä alkuperäisiä asiakirjoja. (Pitkäranta 2014, 27.)

Puolistrukturoidulle haastattelulle on suunniteltu teemat sekä niiden lisäksi on suunniteltu tarkkoja kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista, eikä siten haastateltaville haluta haastattelutilanteessa antaa kovin isoja vapauksia haastattelun etenemisestä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Valitsimme opinnäytetyömme toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, jonka avulla saamme tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa ja aineistoa. Tutkittava aihe oli meille entuudestaan jo jonkin verran tuttu, mutta halusimme ymmärtää aihetta enemmän ja kysyä tarkentavia kysymyksiä asioista, jotka eivät olleet meille tuttuja entuudestaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa pysytellään ennalta suunniteltujen teemojen sisällä, mutta haluttiin että haastateltavilla on myös mahdollisuus tuoda omia ajatuksia vapaasti esille.

Tilastollinen eli kvantitatiivinen tutkimus taas selventää muun muassa lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Silloin täytyy olla tarpeeksi suuri ja edustava otos. Tavallisesti aineistonkeruu tapahtuu standardoituja tutkimuslomakkeita ja valmiita vastausvaihtoehtoja hyödyntäen. Tilastollisen tutkimuksen ilmiöitä voidaan kuvata taulukoiden ja kuvien avulla. Numeeristen tietojen pohjalta saadaan kartoitettua nykyinen tilanne, mutta pelkästään tilastollisen tutkimuksen avulla ei kyetä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Tilastollisen tutkimuksen otantaan vaikuttaa oleellisesti perusjoukon, eli tutkimukseen valitun ihmisjoukon koko. Se määrittää tehdäänkö tutkimuksessa kokonaistutkimus vai hyödynnetäänkö jotain otantamenetelmää. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun otoskooksi tulee yli puolet perusjoukosta. Otantamenetelmiä tavallisesti hyödynnetään suurissa tutkimusaineistoissa kustannustehokkuuden vuoksi. Tutkimusryhmä valitsee tarkoituksenmukaisimman otantamenetelmän ottaen huomioon tutkimusongelman, tutkimustavoitteet sekä käytössä olevat resurssit. Lähtökohtana kuitenkin on, että kaikilla perusjoukkoon sisältyvillä tilastoyksiköillä on mahdollisuus valikoitua otokseen, riippumatta kyselyn toteutustavasta. (Vilkkä 2021, 80.)

Internetissä tehtävät kyselyt ovat nopeasti yleistyneet. Internetkyselyn toteuttaminen ja tutkimuksen onnistuminen vaatii asiantuntemusta sekä taitoa luoda teknisesti toimiva lomake. On pohdittava, millä tavoin tietty kohderyhmä saavutetaan ja rajataan tutkimukseen kuulumattomien vastaaminen pois. (Heikkilä 2014, 17.)

Ennen kyselylomakkeen valmistelua teoreettisen viitekehyksen sekä keskeisten käsitteiden tulee olla päätettynä, koska niiden avulla mitataan tutkittavaa asiaa. Lisäksi lomakkeen suunnittelun edellytyksenä on, että tutkijalla on tiedossa tutkimuksen tavoite, jotta tiedetään mihin kysymyksiin vastauksia etsitään. Kysymykset ovat oleellista muotoilla niin, että yksi kysymys sisältää vain yhden asian. Muuten tiedon analysoinnista tulee vaikeaa. Kysymyslomake on tärkeä testata ennen

varsinaista mittausta, jolloin joku perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi lomakkeen sisältöä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sekä lomakkeen pituutta. (Vilka 2021, 83–85.)

Tutkimusta voidaan pitää silloin pätevänä (validina), kun käsitteet, perusjoukko, muuttajat, aineistonkeruu sekä mittarit ovat huolella suunniteltuja. Siten voidaan varmistaa, että tutkittavat ymmärtävät esimerkiksi käytettävän kyselylomakkeen sekä sen sisältämät kysymykset ja mittarin kuten tutkija on oletanut. Validissa tutkimuksessa tutkimusmenetelmä tai mittari on luotu siten, että kyetään mittaamaan sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. Tutkimuksen luotettavuudella taas tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Toisin sanoen, jos mittaus toistetaan saman henkilön kohdalla, mittaustulos olisi täysin sama riippumatta tutkijasta. Luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi satunnaisvirheet vastaamisessa sekä väärinmuistaminen tai ymmärtäminen (Vilka 2021, 152.)

Toisena aineistonhankintamenetelmänä on käytetty kyselylomaketta sen helppouden ja saavutettavuuden vuoksi. Kohderyhmä on tutkijoille tuttu, jonka vuoksi kysymysten muotoilu oli luontevaa. Internetissä oleva kysely on helppo jakaa kohderyhmälle, johon kuuluu iso joukko ihmisiä ja kaikilla kohderyhmäläisillä on ollut teknisesti mahdollisuus vastata kyselyyn. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi toteutimme kyselytutkimuksen siten, että siihen vastataan anonymisti, jotta vastaukset ovat täysin totuudenmukaisia.

#### **4.1 Tutkimustavoitteet**

Tutkimustavoitteena työntekijöiden kyselyn osalta oli selvittää TES-tiimimalliin liittyen työntekijöiden omia kehitysehdotuksia, odotuksia, ajatuksia työnkuvan ja työtavan muutoksista, sekä myös muita ajatuksia tiimimallista. Tutkimustavoitteena esihenkilöiden haastattelun osalta oli saada kattava kuva siitä, mitkä tekijät johtivat muutosideaan, minkälaisia haasteita käyttöönotossa on ollut, joiden takia käyttöönotto on viivästynyt, minkälaisia toimenpiteitä käyttöönottoa varten on jo tehty sekä millaisia muutoksia työntekijöiden työnkuvaan tulee. Tutkimuksemme avulla tarjoamme toimeksiantajayrityksen esihenkilöille informaatiopakettin, jota he voivat hyödyntää TES-tiimimallin suunnittelu vaiheessa ja sitten kun TES-tiimimallin toteutus on ajankohtaista.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Kun opinnäytetyöprosessi oli tarpeeksi pitkällä ja haastattelun teemat olivat tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta muotoutuneet, järjestimme haastattelun toimeksiantajayrityksen esihenkilöille. Haastattelu järjestettiin kesäkuussa ja siihen osallistui kolme esihenkilöä, jotka ovat olleet suunnittelemassa ja toteuttamassa TES-tiimimallia toimeksiantajayrityksessä. Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset lähetettiin esihenkilöille sähköpostitse kolme päivää ennen haastattelua, jotta esihenkilöt pystyivät tutustumaan niihin etukäteen. Haastattelun kolme teemaa olivat: palkanlaskijan työnmuutokset, tiimityöskentelyyn siirtyminen sekä pilotti. Näiden teemojen pohjalta oli etukäteen suunniteltu kysymyksiä, joita oli yhteensä 11. Varsinaisten kysymysten lisäksi oli myös muutamia lisäkysymyksiä, jotka voitaisiin kysyä, jos niille jää aikaa. Kysymykset ja teemat oli suunniteltu siten, että niiden vastausten perusteella voitaisiin vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelu toteutettiin etänä Teamsissa ja se kesti noin tunnin verran. Haastattelu nauhoitettiin sekä siitä kirjoitettiin ylös muistiinpanoja.

Työntekijöille järjestettiin kysely Webropol-ohjelman avulla. Kysely suunniteltiin tutkimuskysymyksiin pohjautuen ja se sisälsi 14 kysymystä, joista osa oli avoimia kysymyksiä. Hyväksytyjen kysymysten rakenne muotoiltiin toimeksiantajan kanssa sopivaan muotoon ennen kyselyn lähettämistä. Jätimme tutkimuksen kannalta epäolennaiset taustakysymykset pois tästä kyselystä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Kysymysten määrällä ja muotoilulla pyrittiin saamaan lomake selkeäksi, jotta vastausaika pysyy kohtuullisena.

Kysely toteutettiin kesällä ja se oli auki kolme viikkoa. Se lähetettiin sähköpostitse yhteensä 76 palkkahallinnon työntekijälle vastattavaksi ja vastauksia tuli yhteensä 32. Hyvissä ajoin ennen kyselyn sulkeutumista vastaajille lähetettiin vielä muistutusviesti, jotta kyselyyn vastaisi mahdollisimman moni. Vaikka kyselyn toteutusajankohta oli kesällä lomien aikaan, vastauksia saatiin riittävän kattavasti. Kyselyn vastausprosentti oli 42 %. Vastausten tulkintaan hyödynnettiin Webropol-ohjelmaa sekä taulukkolaskentaohjelmaa ja näiden avulla on luotu kuvioita havainnollistamaan vastauksia. Tutkimuksen tuloksissa on kyselystä poimittuja suoria lainauksia analysoinnin luotettavuuden varmistamiseksi.

### 4.3 Tiimimalli

Toimeksiantajayrityksessä toimii palkanlaskennassa eri kokoisia tiimejä, joissa ihmiset ovat saaneet keskenään valita työtavan, jota tiimeissä toteutetaan. Osa kokeilee jo työskentelyä tiimimalliin, mutta tavoitteena on, että tulevaisuudessa kaikki tiimit siirtyisivät työskentelemään tiimimallin mukaisesti TES-työryhmissä. Tiimimallista perusteellisempaa tietoa on saatu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä, jotka ovat olleet tiimimallia suunnittelemassa. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastattelulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tiimimalliin siirtymisen syihin ja tässä luvussa avataan sekä tiimimallia, että haastattelun tuloksia.

Nykyisen työtavan mukaan työtä tehdään tiimeissä, jokaisen palkanlaskijan kuitenkin vastaten omasta vastuualueestaan. Tiimit on jaettu asiakkuuksien mukaan, ja osalla palkanlaskijoista saattaa olla tehtäväalueessaan useampi asiakkuus, jolloin täytyy tuntea asiakkaan omia käytäntöjä palkanlaskennan prosessin sujuvan hoitamisen vuoksi. Palkanlaskijoilla voi olla pitkä kokemus tällaisesta työskentelystä, ja palkanlaskija on voinut oppia tuntemaan asiakkaan jo hyvin ja saattaa kokea heidän välisensä asiakassuhteen jollain asteella henkilökohtaiseksi. Yksilösuoritteisessa työssä työmäärä saattaa jakautua epätasaisesti tiimissä, joka vaikuttaa yksittäisen palkanlaskijan kokemaan kuormittavuuteen.

Ajatus tiimimallin käyttöönotosta tuli siitä, kun toimeksiantajayrityksen toisessa toimipisteessä on otettu aiemmin käyttöön samantyylinen TES-tiimimalli. Toisesta toimipisteestä tuli toimeksiantajayritykseen henkilöstöä esittelemään heidän tiimimalliansa syksyllä 2021. Uudenlaisessa tiimimallissa työ jakautuisi sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti, riippumatta asiakkuudesta. Se vaatii palkanlaskijoilta uusiin asiakkuuksiin liittyen uuden opettelua ja erilaisten käytäntöjen muistamista. Myös pelkästään uudenlainen yhteisvastuullinen tiimityöskentely vaatii opettelemista tiimin keskinäisten työtapojen ja työnjakojen vuoksi. Tiimien sisälle voidaan muodostaa pienempiä alaryhmiä, joissa sovitaan keskenään työnjaosta. Tämän vuoksi tärkeää olisi organisoida ryhmät toimivaksi ryhmän koon, asiantuntijuuden sekä tiimiroolien suhteen. Yhteisvastuullisesti toimiva tiimi saattaa helpottaa työkuorman jakamista, jolloin yksittäiselle palkanlaskijalle ei jää niin suurta työmäärää kannettavaksi. Tiimissä täytyisi sopia sujuvasta työtehtävien kierrättämisestä, jotta työ haastaa sopivasti työntekijöitä ja motivaatio työntekoon sekä tiimityöskentelyyn pysyy yllä.

#### 4.3.1 Käyttöönoton tarkoitus ja tavoitteet

Toimeksiantajarytyksessä osassa tiimeistä käytetään useampaa eri TES:sia, koska asiakkuuksien palkansaaja määrät ovat pienempiä, jolloin TES:n tunteminen jää pintapuoliseksi. Kun tätä vertaa muihin tiimeihin, joissa vastaavasti käytetään kaikille palkansaajille samaa TES:sta, tietotaito on suurempi, sillä erikoistapauksia tulee vastaan enemmän. Tiimimallilla halutaan turvata palkansaajille palkat sekä se, että ne menevät oikein ja ajallaan maksuun. Tiimimallilla myös turvataan palkanlaskijoiden osaaminen sekä asiakkaiden palveleminen. (Esihenkilöt 2022.)

Tiimimalli tulee vaikuttamaan palkanlaskijoiden tietotaidon vahvistumiseen. Työhön pääsee lempeämmin kiinni, kun saa aloittaa helpommista työtehtävistä ja rutiinistöistä, jolloin asiantuntijuus kasvaa pikkuhiljaa eikä heti tarvitse tietää kaikkea. Ongelmien kohdatessa on helppo kysyä apua tutulta tiimiltä. Asiantuntijuus kehittyy, kun tarkoituksena on, että yksi tiimi tietää yhdestä TES:sta paljon ja asiakkaallekin tulee näkymä, että tietotaito pysyy siinä yhdessä paikassa. Pienemmissä asiakkuuksissa ei välttämättä tule sellaisia käytännön tilanteita, mistä opit saadaan, niin laajemmalla palkansaajamäärällä näitä tilanteita voi tulla esille jokapäiväisessä työnteossa, joka kartuttaa siten palkanlaskijan omaa osaamista. (Esihenkilöt 2022.)

Tiimimallin myötä palkanlaskijan työtehtävät eivät itsessään muutu, mutta niitä tehdään jatkossa yhteistyössä tiimin kanssa. Palkanlaskijoilla ei tule enää olemaan omia vastuualueita, joita he yksin hoitavat, vaan tiimille on yksi yhteinen vastuualue, jota yhteistyössä hoidetaan. Tiimissä kaikki sitoutuvat tekemään yhdessä töitä ja työtehtävät määritellään tehtävälillä. Tehtävät jaetaan tasapuolisesti sekä niitä vaihdellaan palkanlaskijoiden kesken palkanmaksukausittain, jotta työ ei tule kenellekään yksitoikkoiseksi. Työtehtävät voivat myös laajentua uudistuksen myötä, kun palkansaaja määrää per palkanlaskija on vähennetty, niin palkanlaskijoille jää aikaa esimerkiksi tulorekisteritehtäviin. (Esihenkilöt 2022.)

Kaikkien työtehtävien hoitamisen varmistamiseksi tehdään kiertävä tehtävälista, jonka täytyy olla aukoton. Jos havaitaan, että puuttuu tehtäviä, lisätään ne listaan. Tiimissä sitten sovitaan miten kukin hoitaa tehtävät, ja ei pitäisi syntyä tilannetta, että jokin asia jää hoitamatta, kun on määritelty ketkä ovat vastuussa, milloinkin ja mistäkin tehtävistä. Jonkin verran tämä tietää sopimista tiimin kanssa. Pelisäännöt ja toimintamallit on valmiiksi tehtynä ja käyty läpi, jolloin myös poissaolotilanteissa työn jakaminen sujuu kätevästi. (Esihenkilöt 2022.)

### 4.3.2 Tiimityöskentelyyn siirtyminen

Tiimimallia varten tehdyt toimenpiteet ovat kaiken kattava suunnittelu, aikataulutus sekä uusia työntekijöitä on palkattu paljon, jotta tiimimallin toteutus olisi mahdollista. Ainoa varsinainen toimenpide, joka on enää jäljellä tehtävänä, on itse toteutus. Uusien työntekijöiden myötä tiimimallissa pystytään pienentämään palkansaaja määriä per palkanlaskija. Resursseja, eli palkanlaskijoiden aikaa pystytään näin ollen vapauttamaan esimerkiksi tulorekisterin hoitamiseen. Palkanlaskijoiden työn kuuluisi olla sellaista, että he ehtivät työskentelyn ohessa lukemaan ohjeita sekä keskustelemaan erilaisista tapahtumista ja toiminnoista, joita päivittäin tulee vastaan. Jos työmäärä on liian iso, niin työstä tulee pinnallista, eikä palkanlaskijat välttämättä esimerkiksi tiedä, miten järjestelmä toimii tai miten työehtosopimusten säännökset menevät. Palkkahallinto ja palkanlaskenta on sellainen ala, joka kehittyy ja muuttuu koko ajan, ja toimeksiantajayrityksessäkin halutaan kehittyä koko ajan lisää, jonka vuoksi palkanlaskijoiden työmäärän vähentäminen on välttämätöntä, jotta pystytään syventyä miettimään, oppimaan sekä kehittämään. (Esihenkilöt 2022.)

Toimeksiantajayrityksessä markkinoidaan itseohjautuvuutta, eli työntekijät ovat omatoimisia eikä niin sanottua paimentavaa esihenkilötyötä ole. Esihenkilö ei ole kertomassa työntekijöille, että mitä missäkin vaiheessa pitää tehdä, vaan tiimissä osataan keskustella tapahtumista ja asioista. Tällä hetkellä osa tiimeistä toimeksiantajayrityksessä on jo hyvinkin itseohjautuvia. Esihenkilö on yleisenä turvana ja tukipilarina työntekijöille, ja jos tiimissä tulee ongelmatilanteita, niin esihenkilö tulee tarvittaessa mukaan avuksi esimerkiksi käytännön päätöksissä. Työntekijät ottavat vastuun omasta työstä ja sopivat tiimin jäsenten kesken asioista ja esihenkilöt ovat taustalla ja pitävät niin sanotusti langat käsissään. Esihenkilöt pitävät kerran viikossa tiimin kesken palaverin, jossa käydään läpi tiimin jäsenten kuulumiset sekä ajankohtaiset asiat ja muutokset. (Esihenkilöt 2022.)

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee järjestelmäasiantuntijoita sekä sopimusasiantuntijoita, joiden puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. Jos esimerkiksi järjestelmän toimimattomuus aiheuttaa ongelmia, palkanlaskija voi ottaa yhteyttä järjestelmäasiantuntijaan ja selvittää hänen kanssaan ongelman. Jos taas ilmaantuu ongelmatilanteita työehtosopimukseen liittyen ja tiimissä ei saada ongelmaa ratkaistua, palkanlaskija voi ottaa yhteyttä sopimusasiantuntijaan ja ratkaista ongelman hänen kanssaan. Palkanlaskijoilla on myös käytössään opaskirja, jossa on ohjeistettu kuvien kera, miten erilaisia tallennuksia ja muutoksia järjestelmässä tehdään. Palkanlaskijoita on

ohjeistettu avaamaan opaskirja heti aamulla, kun aloittaa työnteon ja jos ongelmatilanteita tulee vastaan, tulisi ensin katsoa, löytyykö opaskirjasta siihen ohjeistus. (Esihenkilöt 2022.)

Tiimimalli on vaatinut paljon suunnittelua esihenkilöiden kesken ja henkilöstömäärät, muuttuvat tekijät sekä aikataulutus ovat olleet pinnalla suunnittelun aikana. Alun alkaen suunnitelmana oli toteuttaa keskitetty asiakaspalvelulinja, mutta palkanlaskennassa ei ole sellaisia henkilöitä, jotka osaisivat vastata kaikkiin asiakkuuksiin. Tämän seurauksena idea muovautui tiimimalliin. Haasteena on ollut henkilöstön puute, jonka takia tiimimallia ei ole voitu lähteä toteuttamaan käytännössä. Käyttöönottoa on jouduttu lykkäämään juuri resurssien puutteen vuoksi. Tiimeistä toiseen ei ole voitu siirtää työntekijöitä, koska siinä samalla lähtee osaamista toisesta tiimistä, ja sitä ei ole haluttu. Kesälomien aikaan ei ole sopiva hetki tällaiselle muutokselle, joten sitä siirrettiin myöhemmälle ajankohdalle. Yrityksen nykyisellä henkilöstömäärällä uudistusta voidaan alkaa toteuttamaan. (Esihenkilöt 2022.)

Haastateltavat (2022) uskovat, että yhteisellä suunnittelulla ja tekemisellä saadaan hiottua tiimimalli hyväksi. Sitoutumista siihen tarvitaan kaikilta, ja odotetaan että se tuo helpotusta kaikkeen tekemiseen ja työkuormitukseen ja saadaan työt jakautumaan tasaisemmin. Palkanlaskijat saavat tukea omasta tiimistä ja tuntevat kuuluvansa johonkin, vaikka paljon etätöitä tehdäänkin.

### **4.3.3 Pilotti**

Uudistumiseen sisältyy suunnittelu, valintojen tekeminen ja toteuttaminen. Ennen koko uudistuksen toteutusta voidaan käytäntöä testata pienessä piirissä, jossa sitä on helppo kehittää ennen kuin muutos laajennetaan koskemaan koko yritystä. (Ranta 2021, 124.) Kokeilun avulla saadaan aikaisessa vaiheessa kerättyä tietoa ja kokemuksia miten uudet ideat toimivat tai eivät toimi käytännössä. Tämä auttaa pääsemään lopulliseen toteutusvaiheeseen nopeammin käsiksi. Periaatteena on edetä pienin askelin ja vähitellen. (Huttunen 2018, 161.)

Kokeiluja ja pilotteja tehtäessä tärkeää on myös niiden seuranta. On muistettava, että asiat alkavat ja päättyvät johonkin. Turha keskeneräisyys työarjesta on hyödyllistä karsia nopeasti pois, sillä siitä tulee ylimääräistä rasitusta työyhteisön henkiseen kapasiteetille. Pilottikokeilun jälkeen on syytä



tarkastella koko projektia rehellisesti. Opitaan ja kasvetaan epäonnistumisista yksilönä sekä tiiminä. (Hiila ym. 2019, 158.)

Ajatuksen tiimimallista ollessa pinnalla, ehdotettiin kyseisen työskentelytavan kokeilemistä käytännössä. Pilotitiimiksi valittiin sopivan tasapainoinen tiimi, jossa on sekä kokeneempia että uudempia palkanlaskijoita. Kokeilu nähtiin hyväksi tehdä tiimissä, jossa on isot palkansaajamäärät palkanlaskijoilla ja alueita ei ole jaettu yksiköittäin. Tässä tiimissä yhteistyö on sujunut hyvin, joten se edesauttaa kehittämistä ja toimintatapojen muuttamista. Pilotti oli käytössä pari kuukautta ja sen aikana kokeiltiin erilaisia työskentelytapoja palkanmaksupäivä kerrallaan, jotta pystyttiin selvittämään mikä olisi se paras tapa tehdä töitä tiimimallissa. Pilotissa löytyi paljon onnistumisia ja myös niitä epäonnistumisia. Epäonnistumiset pyrittiin karsimaan heti pois, kun niitä tuli vastaan. Jos tiimissä tultiin yhdessä siihen lopputulokseen, että joku tapa ei toimi, niin sitä muokattiin ja kehiteltiin heti toimivammaksi. (Esihenkilöt 2022.)

Tärkein huomio pilotin aikana oli se, että työntekijät pystyivät lähtemään lomalle ilman stressiä, koska he tiesivät, että tiimi hoitaa työt loman aikana. Aikaisemmassa työskentelytavassa työntekijän loman sijaistaminen oli yksin työparin vastuulla, joka aiheutti lomalle lähtevälle työntekijälle stressiä siitä, että ennen lomaa piti saada mahdollisimman paljon töitä tehtyä, ettei työpari jää pulaan loman ajaksi, sekä lomalta palattua töissä saattoi odottaa paljon rästiin jääneitä töitä. Pilotissa myös huomattiin, että ryhmäsähköpostilaatikka on parempi hoitaa yhdessä, eikä siten, että yksi ihminen hoitaisi koko päivän ajan. (Esihenkilöt 2022.)

#### **4.4 Kyselyn tulokset**

Tässä osiossa käydään läpi kyselyn tulokset. Kysely sisälsi sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Osaan strukturoiduista kysymyksistä vastattiin asteikolla 1–5 (*1 – täysin eri mieltä, 2 – osittain eri mieltä, 3 – en osaa sanoa, 4 – osittain samaa mieltä, 5 – täysin samaa mieltä*) ja osassa vastausvaihtoehtoina oli ”tosi” ja ”epätosi”. Jokainen kysymys esitellään yksikerrallaan läpi, ja tarkastellaan, kuinka monta vastausta kuhunkin saatiin. Avoimissa kysymyksissä analysoinnin luotettavuuden varmistamiseksi poimitaan vastauksista muutamia suorja lainauksia. Suorat lainaukset on tekstissä merkitty lainausmerkeillä ja sisennettynä.

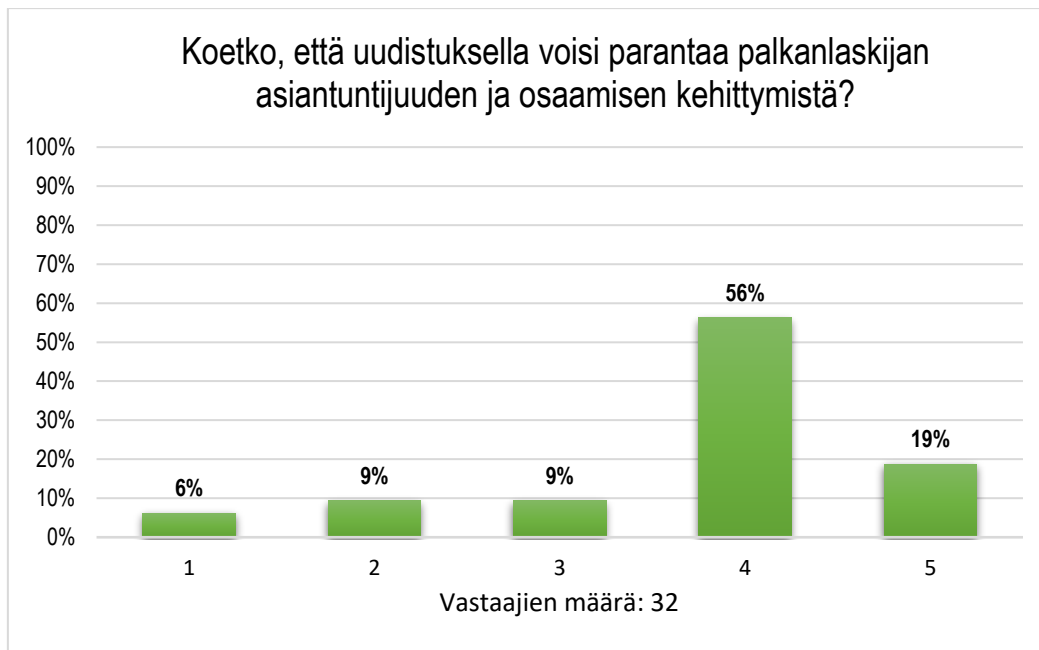
Ensimmäisenä kysyttiin, että kokeeko palkanlaskija, että palkanlaskenta voisi olla helpompaa uudistuksen myötä ryhmänä. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 32 vastaajaa. Kuvion 7 mukaisesti vastaajista 3 % vastasi täysin eri mieltä, 19 % vastasi osittain eri mieltä, 13 % vastasi en osaa sanoa, 59 % vastasi osittain samaa mieltä sekä 6 % vastasi täysin samaa mieltä. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,5 ja mediaani oli 4.

#### 4.4.1 Tiimityöskentely palkanlaskennassa



KUVIO 7. Kysymys 1.

Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, koetaanko tiimimalliuudistuksen parantavan palkanlaskijan osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä. Kaikki 32 vastaajaa vastasivat tähän kysymykseen. Kuvion 8 mukaisesti enemmistö vastaajista (56 %) on osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä on 19 % vastaajista, 6 % vastasi täysin eri mieltä, 10 % osittain eri mieltä ja 9 % vastaajista ei osannut sanoa. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,7 ja mediaani oli 4.



KUVIO 8. Kysymys 2.

Seuraavassa kohdassa pyydettiin vastaajaa kommentoimaan aikaisempaa kysymystä, eli sitä voiko uudistuksella parantaa palkanlaskijoiden asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä. Tähän vastasi 10 vastaajaa. Useissa vastauksissa mainittiin siitä, että asiantuntijuus työehtosopimuksen suhteen kasvaa, koska ei tarvitse perehtyä kuin yhteen työehtosopimukseen useamman sijasta. Osaamisen jakaminen mainittiin myös useampaan kertaan. Yksi vastaajista mainitsi siitä, että yhteisvastuullinen toimintatapa tuhlaa aikaa järjestelyihin, ja on vaarana, että selvitettäviä asioita ei välttämättä saada hoidettua alusta loppuun saman ihmisen kanssa.

*“TES osaaminen syventyy, kun on vähemmän eri TES:ia käytössä. Hätäapu vaikeutuu, kun osaamista katoaa. Ei voi enää kuka vaan sijaistaa tarpeen tullen.”*

*”Jos tiimissä käydään läpi palkanlaskennan poikkeavuuksia ja yleensäkin keskustellaan palkanlaskentaan liittyvistä asioista, niin jollekin jokin asia voi olla täysin uusi, joku voi olla hyvinkin perehtynyt asiaan. Ja henkilöillä on omia vahvuuksia, joita toiset voivat hyödyntää.”*

*”Tullaanko tilanteeseen missä kukaan ei osaa mitään täydellisesti vain vähän kaikkea?”*

*”TES-tiimimallin mukaisesti toimiessa voisi perehtyä muutamaan tes:een syvemmin, jolloin asiantuntijuus niissä kasvaa. Nykyisellään palkanlaskijalla voi olla useita samaan aikaan, jolloin tuntemus niistä on pinnallisempaa.”*

*”Uudistuksen myötä aikaa jäisi enemmän työehtosopimuksien tulkintaan ja näin ollen palkanlaskijat voisivat tarjota yhtä ammattitaitoisempaa palvelua asiakkailleen.”*

Eräs vastaajista oli huolissaan uudistuksesta, sillä yhteisvastuullisuus harvoin toteutuu. Vastaajan mukaan uudistuksen jälkeen ne henkilöt, jotka ovat aiemminkin luistaneet töistä, pystyvät tekemään sen jatkossa helpommin ja tunnollisemmat työntekijät tekevät tämän vuoksi vielä enemmän töitä.

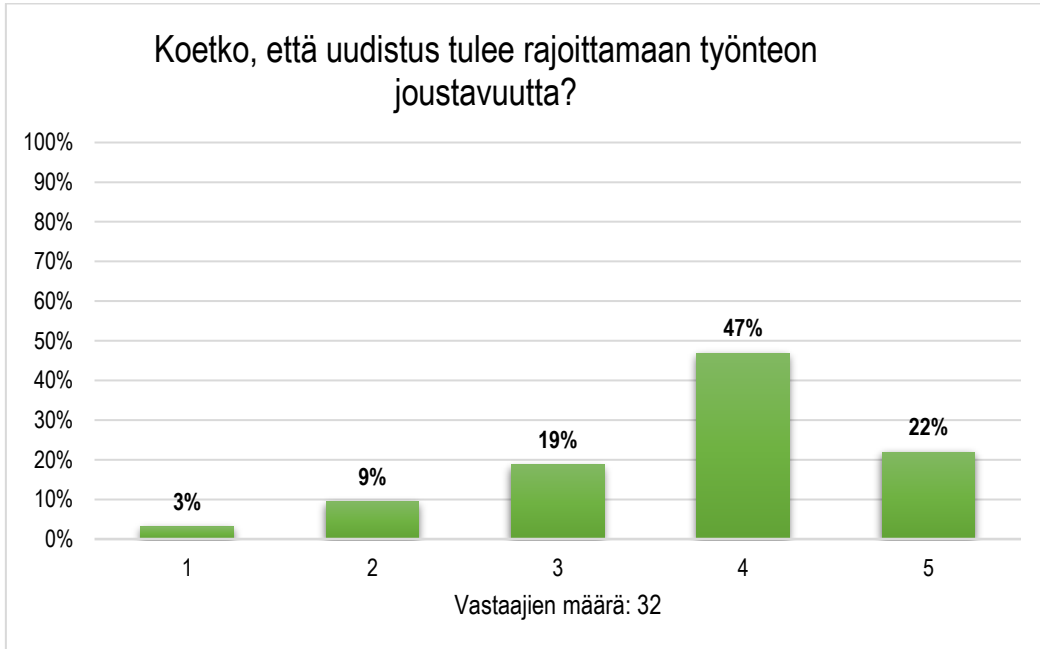
Kysymyksessä kolme kysyttiin, kokeeko palkanlaskija sijaistamistilanteissa työn kuormittavuuden pienentyvän uudistuksen myötä. Kuvion 9 mukaisesti 28 % vastaajista kokee sijaistustilanteissa työn kuormituksen helpottavan ja osittain samaa mieltä on 44 % vastaajista. Osittain eri mieltä asiasta on 9 % ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista. 13 % vastaajista ei osannut sanoa. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,8 ja mediaani oli 4.



KUVIO 9. Kysymys 3.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, että kokeeko palkanlaskija, että uudistus tulee rajoittamaan työnteon joustavuutta. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 32 vastaajaa. Kuvion 10 mukaisesti

vastaajista 3 % vastasi täysin eri mieltä, 9 % vastasi osittain eri mieltä, 19 % vastasi en osaa sanoa, 47 % vastasi osittain samaa mieltä sekä 22 % vastasi täysin samaa mieltä. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,8 ja mediaani oli 4.



KUVIO 10. Kysymys 4.

#### 4.4.2 Tiimien jakaminen

Viides kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millä tavalla tiimit kannattaisi jakaa ja mikä olisi toimiva tiimin koko. Tähän kysymykseen tuli 22 vastausta. Tiimin kooksi on tavallisimmin ehdotettu vähintään neljän henkilön tiimiä, ja tiimityön toimivuuden kannalta ehdotetaan, jos muodostetaan isompi tiimi, sen sisälle muodostettaisiin kaksi pienempää ryhmää tai useampia riippuen tiimin koosta. Ehdotetaan myös tiimin rakentamista siten, että palkansaajamäärät pysyvät kohtuullisina.

*”Koko pitäisi suhteuttaa palkansaajamäärään ja lomat niin että koko paketti ei jäisi yhden henkilön varaan.”*

*”Tiimien sisällä pienempiä ryhmiä, joissa 3–5 hlöä. Henkilömäärältään kovin iso tiimi ei ole toimiva...”*

Tiimin jakamiseen toivotaan, että kovin montaa asiakasta ei tulisi yhdelle tiimille ja hoidettava alue pysyisi selkeänä. Osa vastaajista kommentoi, että olisi hyvä sisällyttää tiimeihin kokeneempia sekä uudempia palkanlaskijoita tasaisen osaamisen varmistamiseksi tiimeissä. Yksi vastaaja kommentoi, että ison tiimin sisällä voisi olla kaksi pientä tiimiä, joiden kesken jaettaisiin tietty alue. Jaosta huolimatta pientä tiimissä osattaisiin kaikki sille kuuluvat asiakkuudet sijaistamista ja puheluita varten, vaikka tiimillä olisikin oma tietty alue, johon on narut käsissä. Päätiimi voisi tarvittaessa auttaa pientä tiimejä. Lisäksi yksi vastaaja ehdottaa, että pysyttäisiin samoissa tiimeissä, mutta jaettaisiin pienemmissä ryhmissä osaamista.

Työehtosopimuksien mukaan jakamista yksi vastaaja on kommentoinut, ja pitää sitä hyvänä asiana sekä uskoo että asiantuntemus kasvaa, kun voi keskittyä ja sisäistää yhden TES:n asiat. Toinen vastaaja kommentoi, että toimiva tiimin koko riippuu sovellettavista sopimuksista. ”Helpompien” sopimuksien alaiset voisivat ottaa enemmän asiakkuuksia kuin vaativammassa tiimeissä. Vastaaja jatkaa, että hänen mielestään suhteellisen toimiva jako hävitetään nyt muutoksen nimissä ja keskitetty asiakaspalvelu olisi ollut toimivin ratkaisu, jonka avulla olisi onnistuttu saamaan palkanlaskijoille enemmän aikaa haastavampien asioiden hoitoon.

Kuudennessa kysymyksessä haluttiin selvittää, kokeeko palkanlaskija, että tiimeissä kannattaisi olla esihenkilön lisäksi myös tiimikoordinaattori organisoimassa tiimin työskentelyä. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 32 vastaajaa. Vastausvaihtoehtoina kuvion 11 mukaisesti oli ”tosi” ja ”epätosi”. 75 % vastaajista on sitä mieltä, että tiimeissä kannattaa olla tiimikoordinaattori ja 25 % vastaajista on eri mieltä.



KUVIO 11. Kysymys 6.

#### 4.4.3 Tiimimallin tuomat muutokset

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko palkanlaskija uudistuksen vaikuttavan positiivisesti palvelun laatuun. Kaikki 32 vastaajaa vastasivat tähän kysymyksen. Vastausvaihtoehtoina kuvion 12 mukaisesti olivat ”tosi” ja ”epätosi”. Vastaajista 72 % kokee, että uudistuksella on positiivinen vaikutus palvelun laatuun ja 28 % vastaajista on eri mieltä.



KUVIO 12. Kysymys 7.

Seuraavaksi pyydettiin vastaajaa kommentoimaan aikaisempaa kysymystä, eli sitä kokeeko vastaaja, että uudistus tulee vaikuttamaan palvelun laatuun positiivisesti. Tähän vastasi 15 vastaajaa. Vastauksissa toistui paljon se, että palvelun laatu ei tule paranemaan heti, vaan se vie aikaa, sillä ensin pitää totutella uuteen työskentelytapaan. Jotkut vastaajista olivat myös sitä mieltä, että aluksi laatu heikkenee, koska asiakkuudet ja työskentelytavat eivät ole tuttuja. Eräs vastaajista myös kirjoitti, että hyvällä suunnittelulla ja ohjeistamalla työntekijöitä hyvin siitä, miten toimia tiiminä, palvelun laatu voi parantua.

*”Työt tehdään samalla tavalla, jolloin laatu pysyy samanlaisena. Toisiltamme oppien voimme vaikuttaa myös laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.”*

*”Jos tiimin sisällä pystytään jakamaan työt tasaisesti ja kaikki saavat tehdä kaikkea, niin kokemus karttuu eikä ehkä virheitäkään tule niin paljon.”*

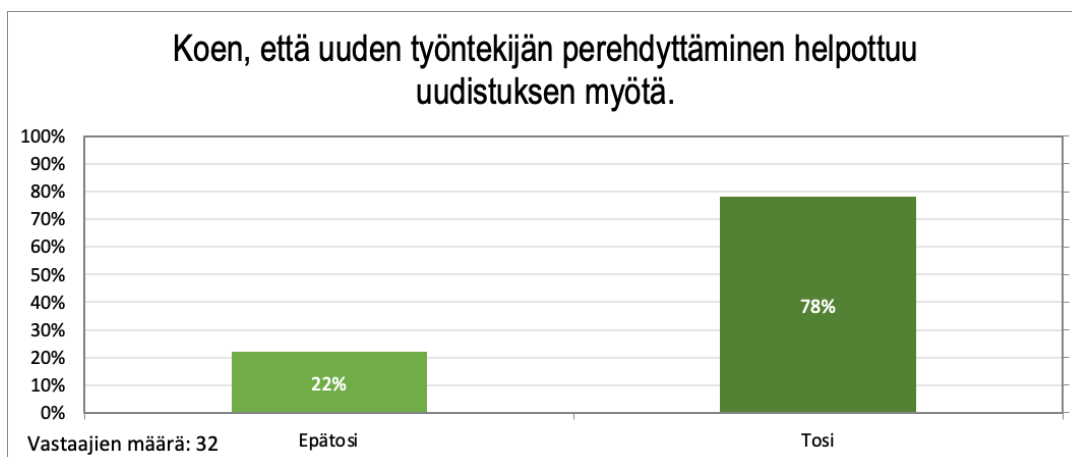
*”Kun tiimityöskentely on saatu toimivaksi niin jossain vaiheessa palvelun laatu paranee, ainakin uskon näin.”*

Erään vastaajan mielestä uudistuksella ollaan siirtymässä henkilökohtaisesta asiantuntija palvelusta liukuhihnamaiseen, kasvottomaan palveluun, kun vuosia tiettyä yksikköä/aluetta palvelut tuttu palkanlaskija vaihtuu kiertävään joukkoon. Myös useampi vastaaja oli huolissaan siitä, tykkäävätkö asiakkaat siitä, että puhelimeen vastaa aina eri palkanlaskija, ja asiakas voi soittaa samasta asiasta useamman kerran, jolloin asian hoitaminen vaikeutuu. Yksi vastaajista myös kommentoi, että palvelun laatu tulee heikkenemään, koska kenelläkään ei ole tarkkaa tietämystä mistään tietystä asiakkuudesta tai alueesta.

*”Tuntuu, että on niin paljon asiakkaita, että ei voi hallita kaikkea. Näissä tiimeissä on useampia palkanlaskijoita. Miten taataan se, että tieto kulkee kaikille?”*

*”Uskon näin käyvän pääsääntöisesti. Osa asiakkuuksista tulee olemaan erimieltä, tykkäävät että on tietyt henkilöt hoitamassa oman yksikön asioita, eivät pidä siitä että ”omaa” palkanlaskijaa ei enää ole.”*

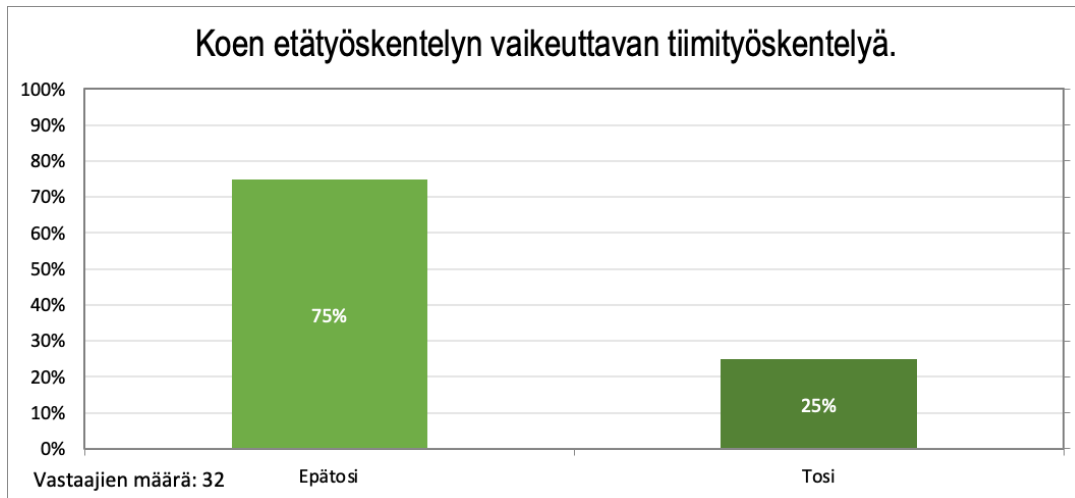
Kahdeksas kysymys koski perehdyttämistä. Vastaajat arvioivat tuleeko uuden työntekijän perehdyttäminen helpottumaan tiimimalliin siirtymisen myötä. Vastausvaihtoehtoina tässä kysymyksessä kuvion 13 mukaisesti oli ”tosi” tai ”epätosi”. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen. 78 % on sitä mieltä, että uudistus vaikuttaa perehdyttämiseen positiivisesti eli helpottavasti, ja 22 % ei koe perehdytyksen helpottuvan.



KUVIO 13. Kysymys 8.



Yhdeksännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, että kokeeko palkanlaskija etätyöskentelyn vaikeuttavan tiimityöskentelyä. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 32 vastaajaa. Vastausvaihtoehtoina kuvion 14 mukaisesti oli "tosi" ja "epätosi". 25 % vastaajista kokee, että etätyöskentely vaikeuttaa tiimityöskentelyä ja 75 % vastaajista on eri mieltä.



KUVIO 14. Kysymys 9.

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin miten vastaajan oma työnkuva muuttuisi uudistuksen myötä. Tähän kysymykseen tuli 25 vastausta. Useat vastaavat, että jatkossa työt tehtäisiin tehtävittäin, eikä asiakaskohtaisesti. Vastauksissa toistuu epäily, tuleeko työnteosta jatkossa sekavampaa ja muuttuuko työ yksipuolisemmaksi. Vaikka hoidettavien asiakkuuksien määrä tulisi muuttumaan, pohditaan, tuleeko tekemisen vapaus poistumaan, kun työ tehdäänkin tiimissä, tarkemmin aikataulutettuna.

*“Uudistuksen myötä koen, että vastuu ja vapaus päätää ja ohjata tilannetta tulevat poistumaan. Tilalle tulee epätietoisuus ja epävarmuus siitä, onko kaikki asiat varmasti hoidettu. Työnkuvaan astuu myös viikoittainen sähköposti- ja puhelinpäivystys”*

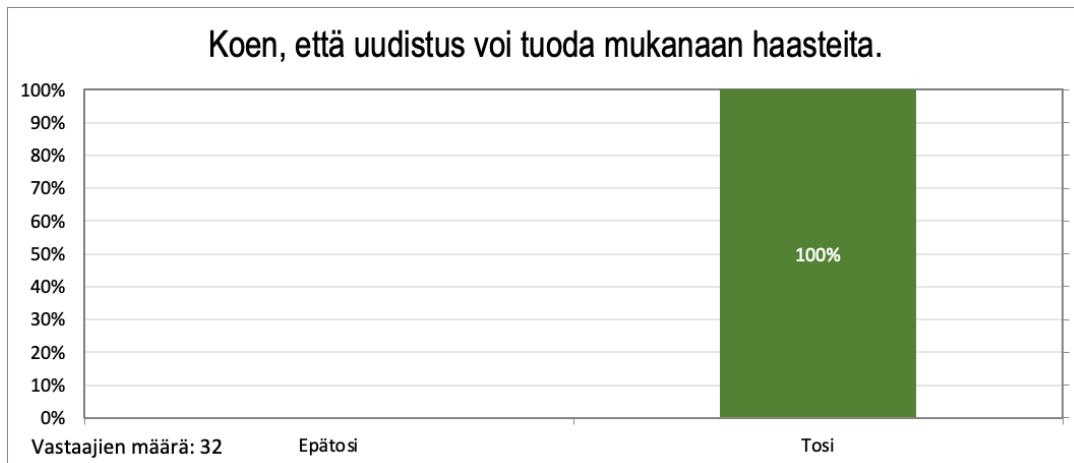
*“Työssäjaksaminen paranee, toivon niin. Erityisosaamiseen jäisi enemmän aikaa. Yhden työvaiheen tekeminen esim. koko päivän voi käydä tylsäksi mutta siinä taas rutinoituu ja oppii eniten. Oppiminen ja opettaminen lisääntyy, mikä on tosi kiva juttu. Tehtäväkuva laajenee esim. tulorekisteritäsmaitysten osalta, mikä on hyvä asia ja kuuluu kiinteästi palkanlaskennan työhön.”*

*“Helpottaisi stressiä ja vastuun määrää, kun ei ole yksin vastuussa kaikista palkansaajista.”*

Osa vastaajista toivoo työmäärän pienenevän ja että olisi aikaa panostaa enemmän työhön, kun on mahdollisuus kunnolla keskittyä. Eräs vastaaja pohtii, miten omien selvien vastualueiden poistussa hoitaisi moni palkanlaskija saman palkansaajan asioita ja aikaa kuluu pätkäillä mitä on jo tehty, tai miksi ei ole hoidettu jotain asiaa ajallaan. Yksi vastaaja epäilee, miten aivoissa tulee kapasiteetti riittämään kaiken hallintaan, kun asiakkuuksia tulee niin paljon. Myös asiakaspalvelun lisääntyminen nousee esille useassa vastauksessa ja erään vastaajan mukaan viikoittainen puhelin- ja sähköpostipäivystys tulee mukaan työnkuvaan tiimimallin myötä.

#### 4.4.4 TES-tiimimalliin siirtyminen

Kysymyksessä 11 haluttiin selvittää, kokeeko vastaaja, että uudistus voi tuoda mukanaan haasteita. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 32 vastaajaa. Vastausvaihtoehtoina kuvion 15 mukaisesti oli “tosi” ja “epätosi”. Kaikki vastanneet (100 %) kokevat, että uudistus voi tuoda mukanaan haasteita.



KUVIO 15. Kysymys 11.

Seuraavaksi vastaajat kommentoivat edelliseen kysymykseen lisäten, millaisia haasteita uudistus tuo mukanaan. Vastauksia tuli yhteensä 24. Useat vastaajat kommentoivat, että uusia asiakkaita tulee paljon, jonka myötä tulee paljon uutta opittavaa. Eräs vastaaja pohtii, saadaanko asiakaspalvelu toimivaksi, ettei asiakas tunne, ettei kukaan perehdy hänen asiaansa. Myös tiimin

muodostukseen liittyviä haasteita on nostettu esille joissakin vastauksissa. Pohditaan, minkälainen on tiimin ryhmäytyminen sekä tottuminen tekemään ryhmänä töitä.

*“Alussa toimintatavat ovat hakusessa. Tuleeko kaikki työt tehtyä. Harmittaa korjailla toisen tekemiä virheitä. Itsellekin tulee virheitä ja ne haluaisi itse myös korjata.”*

*“Yhdessä tekemistä ja sopimista on enempi ja se voi muodostua haasteeksi.”*

*“Työtehtävien jakaminen ja hoitaminen voi olla yksi haaste, kun pitää olla selvästi sovittuna ”vastuujaot” ettei mitään oleellista tehtävää jää tekemättä.”*

Haasteeksi mainittiin myös työn uudelleen organisoiminen ja jakaminen. Eräs vastaaja sanoo, että työ muuttuu yksitoikkoiseksi ja kaavamaiseksi, kun määritellään tarkasti, mitä milloinkin täytyy tehdä. Omien aikataulujen laatiminen ei enää onnistu. Joidenkin vastaajien mielestä työtehtävien tasainen jakautuminen tiimin sisällä, sekä varmistuminen tehtävien hoitamisesta muodostuu haasteeksi.

*“Teams viestittely lisääntyy ja vie työrauhaa.”*

*“Varmasti alkuun on haasteita töiden organisoimisissa muille, kun pitkän aikaa on totuttu työskentelemään yksin ja organisoimaan työvaiheet pelkästään itsensä kanssa.”*

Kysymyksessä 12 kysyttiin, että miten vastaaja toivoisi siirtymän TES-tiimimalliin tapahtuvan, esimerkiksi perehdytyksen, siirtymäajan ja tiedottamisen suhteen. Tähän kysymykseen tuli 22 vastausta. Lähes jokaisessa vastauksessa oli mainittu, että uusiin alueisiin perehdyttämiseen tulisi panostaa enemmän. Eräs vastaaja nostaa esille huomion, että uusia työntekijöitä on paljon, joiden tulee ensin oppia perustehtävät. Osan vastaajista mielestä olisi hyvä, että siirtyminen uuteen tiimimalliin tehtäisiin osissa, eikä kaikkia muutoksia tulisi kerralla. Muutamat vastaajista kommentoivat, että siirtymä tulisi ajoittaa ei niin kiireiseen kohtaan, jotta palkanlaskijat eivät ole pulassa aikatauluihin suhteutettuna. Vastaajat toivovat myös, että tiedottaminen olisi selkeämpää ja avoimempaa ja että tiedotettaisiin asioista hyvissä ajoin ennen siirtymää.

*“Perehdytykseen sopivasti aikaa ja mahdollisuus saada neuvoja vielä senkin jälkeen uuden alueen hoitamiseen. Toivoisin tiedottamista, missä mennään.”*

*”Toivoisin, että uusiin tuleviin alueisiin perehdyttäisiin vanhojen palkanlaskijoiden toimesta ja tämä tehtäisiin rauhassa ja perusteellisesti. Tiedottaminen tulisi olla avointa niin työntekijöille, kuin asiakkaillekin.”*

Tiimimallin suunnittelu jakaa mielipiteitä siitä, tulisiko suunnittelussa olla palkanlaskijat mukana, vai pitäisikö suunnittelun olla pelkästään esihenkilöiden vastuulla. Osa vastaajista toivoisi yhteisiä palavereja ja avointa kommunikointia palkanlaskijoiden kesken. Vastaajat toivovat myös selkeää johtamista ja ohjaamista eri prosessien välillä.

*”Toivon kehitysvaiheessa, että palkanlaskijat otetaan mukaan heitä, jotka päivittäistä työtä tekevät. Pienempi tiimi kehitysvaiheeseen. Tiimissämme on valtavasti kokemusta ja uusia tekijöitä, joilla ideoita kehitysvaiheeseen annettavaksi. Toimintatavoista täytyy olla selkeät ja yhdenmukaiset toimintatavat, kirjalliset. Takaavat, että työt tehdään tasavertaisesti. Siirtymäaika mahdollisimman pian. Selkeä viesti esihenkilöltä, kuinka lähdetään etenemään, kuka tekee mitäkin, kuinka tehdään...”*

*”Ensin malli 100 % valmiiksi mietitty ja kaikki tarvittavat työkalut (järjestelmät, henkilöt yms.) valmiina. Tämän jälkeen SELKEÄ ohjeistus/perehdytys työntekijöille, jossa kerrotaan, että mitä tämä tarkoittaa, mitä kaikkea tähän tulee, uusien tehtävien perehdytys, työntekijöille aikaa valmistella aikataulut (asiakaspalveluvuorot yms.), siirtymäaikaan ainakin pari kk jotta ehtii sisäistää ja tekemään kaikki valmiiksi, koska ei voi unohtaa että siinä samalla tulee myös tehdä normaalityötkin ja hommaa on paljon. Esihenkilöille vastuuta siitä, että asiat on selvitetty eivätkä he laita työntekijöitä selvittämään asioita.”*

Kysymyksessä 13 selvitettiin, mitä ajatuksia TES-tiimimalli on herättänyt palkanlaskijoilla. Tähän tuli 19 vastausta. Eräs vastaaja odottaa työtaakan pienenemistä, toinen näkee positiivisena tiimimallin tarjoaman paremmat edellytykset uusien tekijöiden joukkoon ottamiseen ja sijaistustilanteisiin. Osa vastaajista on epäluuloisia tätä uudistusta kohtaan ja epäilevät että työnteosta katoaa mielekkyys. Yksi vastaaja kommentoi, että TES-jaottelu on hyvä idea, mutta tiimimalli itsessään ei välttämättä toimi. Hän lisää myös, että tiettyihin alueisiin keskittyminen on hyvä asia, mutta miten tämä vaikuttaa työhyvinvointiin, jos tiimin dynamiikka ei mene yks yhteen.

*“Ymmärrän uudistuksen pointin eli työ jakautuisi tasaisesti. Nyt vain tuntuu siltä, että jakoa ajetaan aivan liian suuriin kokonaisuuksiin.”*

*“Saadaanko tiimimallista toimiva ja kaikki todellakin tekevät tiimin sisällä kaikkea. Ja kaikilla on halu tiimissä työskentelyyn.”*

Osasta kommenteista huokuu epävarmuus tätä uudistusta kohtaan. Tiimimallin toimivuutta epäillään ja eräs vastaaja kommentoi, että *”yhteiset tehtävät - yhteiset virheet”* ei kuulosta ajatuksena miellyttävältä. Yksi vastaaja sanoo, että jos jokin malli on hyvä toisessa toimipisteessä, ei se automaattisesti tarkoita, että se toimii myös meillä.

*“Voi toimiakin, joskin ei yhtä hyvin kuin nykyinen malli. En tajua, miksi pitää korjata nykyinen, toimiva systeemi. Työstä katoaa se vähäinenkin oma vaikutusvalta ja vapaus, kun omat aikataulut ja rutiinit korvataan jollakin kaavamaisella liukuhihnamallilla. Eli ei ainakaan meidän työntekijöiden kannalta hyvä juttu.”*

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin kehitysehdotuksia TES-tiimimallin kehittämistä varten. Tähän kysymykseen vastasi 18 vastaajaa. Kehitysideoissa nousi esiin paljolti samoja asioita, joita on tämän kyselyn muissakin kysymyksissä kommentoitu. Esimerkiksi esiin nousi useamman kerran selkeät ohjeistukset ja perehdytys aikaisempien palkanlaskijoiden toimesta uusiin työalueisiin, joiden varassa töitä voisi alkaa tekemään tiimimallissa. Tiimimallin käyttöönoton ajankohtaa pitäisi myös miettiä tarkkaan. Myös porrastettu toteutus mainittiin, eli että kaikkia uudistuksia ei otettaisi käyttöön kerralla. Yksi vastaajista kommentoi, että uusille TES-tiimeille tulisi järjestää mahdollisuus ryhmäytyä ennen tiimimallin käyttöönottoa, jotta tiimityöskentelystä tulisi helpompaa.

*”Aiemmin olikin mainittu niin olisi hyvä, että esimiehen lisäksi voisi olla ns. tiimikoordinaattori, joka toimisi tiimin sekä esimiehen välikätenä.”*

*“Avoimuutta ja selkeyttä lisää. Ei äkkinäisiä suunnitelman muutoksia. Selviä esimerkkejä siitä kuinka jatkossa asiat tulisi hoitaa, eikä siten, että tiimissä yhdessä päätetään, sillä siellä yksi jyrää muiden mielipiteet. Esimieheltä tarvitaan selkeää roolia ja selkeitä linjauksia.”*

*“Kommunikaatio, yhdenmukaiset ohjeet, selkeät pelisäännöt, alustojen hyödyntäminen, tehtävien jako ennakkoon, joustavuus palkanlaskijoiden kesken, mieltä voisi myös erinäisten tehtävien pilkkomista (kela yms.) kiertävänä tehtävankiertona.”*

*”On hyvä mieltä tes-tiimit niin että asiakkaiden vaatimukset ja heidän kanssa tehdyt sopimussisällöt huomioidaan. Sopimukset on syytä käydä huolella läpi. TES-tiimimallin suurin haaste on henkilökemiat, miten ne huomioidaan, kun ryhmät luodaan. Asenne ”kasvatusta” olisi todella tärkeä huoltaa ja ylläpitää. Perustella miksi tämä on hyvä tapa tehdä töitä.... Toivon tälle projektille kaikkea hyvää ja olen tässä innolla mukana.”*

Joidenkin vastaajien mielestä kaikkea vanhasta työskentelytavasta ei tarvitsisi muuttaa, kuten puhelut voisivat pysyä samanlaisena kuin aiemminkin sekä osa palkanlaskijoista haluaisi jakaa aakkosjaolla palkansaajat tiimimallissakin, jotta olisi tiimin sisällä vielä ns. oma alue, jota hoitaa. Tiimimallia varten kehitelty Excel-pohja, jossa palkanlaskijat tulevat jakamaan työtehtävät tiimissä uudistuksen myötä, pitäisi erään vastaajan mukaan vaihtaa johonkin muuhun toimivampaan ja vähemmän aikaa vievään systeemiin. Osa vastaajista mainitsi myös, että kehitysideoita tulee varmasti enemmän mieleen sen jälkeen, kun tiimimallia on päästy käytännössä kokeilemaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena ollutta tiimimallia on suunniteltu jo pidemmän aikaa, ja tässä opinnäytetyössä tavoitteena on ollut selvittää tähän uuteen työskentelytapaan siirtymisen tarkoitusta ja haasteita, jonka vuoksi käytäntöä ei ole vielä päästy varsinaisesti ottamaan käyttöön tiimeissä. Tiimimallin suunnittelua varten kerättiin kehitysideoita kyselylomakkeen avulla palkanlaskijoilta, joita tämä muutos tulee koskemaan ja joiden työnkuvaan tämä vaikuttaa oleellisesti. Kyselyyn vastauksia tuli lähes odotusten mukaisesti, ja kehitysehdotuksia saatiin kerättyä hyvin. Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä kohderyhmä on rajattu ja kyselyn mittarit valmisteltiin siten, että vastaaminen sekä analysoiminen on yksiselitteistä.

Toimeksiantajan näkemys tästä tiimimallista avasi enemmän kokonaiskuvaa tälle muutokselle. Toimeksiantajan visio tähän asiaan vaikuttaa olevan vahva, ja muutosta odotetaan, vaikka tiedetäänkin että se ei aivan täysin kitkattomasti voi aluksi sujua. Suunnittelutyötä on tehty runsaasti tämän toteutusta varten, ja muun muassa henkilöstöresursseja on aktiivisesti täydennetty, jotta tiimimalli voitaisiin ottaa käyttöön. Haasteeksi käytännön toteutukselle on muodostunut juuri henkilöstöressurssien puute, mutta se on hoidettu kuntoon ja nyt keskeisimmät haasteet pitäisi olla ratkaistuna. Tiimityöskentelyä on mahdotonta rakentaa toimivaksi, jos palkanlaskijat ovat jatkuvasti liian kiireisiä suuren työmäärän vuoksi. Tämän vuoksi keväälle ajateltu tiimimallin käyttöönotto siirrettiin lomien jälkeiseen aikaan ja aikomuksena olisi toteuttaa siirtyminen tiimimalliin loppuvuodesta.

Tuloksia tulkitessa voidaan huomata, että palkanlaskijat eivät suurilta osin jaa samaa ajatusta tiimimallista, kuin esihenkilöt, jotka tätä muutosta ovat suunnittelemassa. Syy voi osittain olla siinä, että palkanlaskijat eivät ole niin tietoisia syistä, miksi tähän ollaan siirtymässä. Tiedottaminen on ollut vähäistä ja todennäköisesti liian pääpiirteistä, että tarkempaa käsitystä ei ole vielä saatu. Tutkimustuloksissa nousi pohdittavaksi, voisiko palkanlaskijat ottaa aktiivisemmin osaksi suunnitteluun.

Palkkahallinnon tiimissä oltiin aiemmin suunnittelemassa keskitetyn asiakaspalvelulinjan käyttöönottoa, jonka tarkoituksena oli lisätä palkanlaskijoille keskeytymätöntä työaika, kun päivittäisen asiakaspalvelutyön määrä vähentyisi. Esihenkilöiden haastattelussa kävi ilmi, että ajatuksesta jouduttiin luopumaan, sillä asiakaspalvelulinjaan ei löytynyt sellaisia työntekijöitä, jotka

osaisivat vastata moniin eri asiakkuuksiin liittyviin asioihin. Työntekijöiden kyselyssä useampi vastaaja toi ilmi vastauksissaan, että keskitetty asiakaspalvelulinja olisi parempi uudistus heidän mielestään entä tämä tuleva TES-tiimimalli. Tästä voisi päätellä, että työntekijät eivät ole tarpeeksi tietoisia, miksi keskitetystä asiakaspalvelulinjasta luovuttiin.

Tiimimalliin siirtymisen tarkoituksena on varmistaa palkanlaskijoiden osaaminen ja asiantuntijuuden kehittyminen, kun päästään perehtymään syvemmin käytössä oleviin työehtosopimuksiin ja mahdollisesti ratkomaan erityistilanteita, kun niitä tulisi vastaan useammin. Työmäärän pienentäminen palkanlaskijoilta on myös olennaisena tavoitteena ja ryhmässä työskentelyn uskotaan helpottavan yksittäisen palkanlaskijan työkuormitusta. Palkanlaskijoista suurin osa on sitä mieltä, että ryhmänä työskentely olisi helpompaa, kuin tällä hetkellä, kun töitä tehdään enemmän yksilöpainotteisesti. Voitaneen siten päätellä, että enemmistö palkanlaskijoista odottaa ryhmän tuomaa tukea ja turvaa työntekoon. Iso osa kyselyyn vastanneista palkanlaskijoista ajattelee TES-työryhmässä työskentelyn tuovan lisää asiantuntijuutta ja kehittävän osaamista. Vähemmän työehtosopimuksia tarkoittaa syvempää perehtyneisyyttä niihin käytössä oleviin. Vastanneista palkanlaskijoista enemmistö uskoo sijaistustilanteissa työkuorman pienenevän, ja se mitä ilmeisimmin johtuu ryhmätyöskentelystä, jossa työtehtäviä saadaan jaettua tasaisemmin tekijöille, kun ei ole enää varsinaista työparia, jonka täytyisi yksin selvittää sijaistettavan työtehtävistä omiensa lisäksi.

Tutkimus selvensi, että palkanlaskijat työskentelevät mieluiten tiimissä, jossa ei ole liikaa jäseniä. Tiimityön toimivuudenkin kannalta, selkeä roolijako tiimeissä on oleellista ja se hankaloituu tiimin ollessa liian suuri. Mikäli rakennetaan isoja tiimejä, niissä olisi syytä tehdä jakoja pienempiin ryhmiin, jotta tiimityöskentely toimii ja työn tekeminen on ryhmän sisällä sujuvaa. Lisäksi tiimin sisällä on hyvä olla kokeneempia sekä vasta-alkavia palkanlaskijoita. Valtaosa vastanneista palkanlaskijoista on myönteisiä ajatukselle, että tiimiin sisältyisi tiimikoordinaattori. Silloin esihenkilön ja tiimikoordinaattorin roolit ja tehtävät täytyisi selkeästi erottaa toisistaan, jotta vastuunjako ei ole epäselvä.

Tutkimustuloksista ilmenee, että haasteita tämän uudistuksen myötä syntyy takuulla. Työn uudelleen organisoiminen ja työnjakaminen on vielä kysymysmerkkinä palkanlaskijoilla, ja vaikuttaa olevan käsitys, että henkilökohtaisesta palvelusta on nyt luovuttava ja siirrytään kasvottomaan palveluun asiakkaiden suuntaan. Tässä nouseekin esille seikka, jota ei tässä tutkimuksessa ole painotettu, eli asiakaspalvelu. Miten tiimimallin myötä varmistutaan, että



asiakaspalvelun laatu pysyy hyvänä? Kuluuko liikaa aikaa tapauskohtaiseen perehtymiseen, jos ei ole omia varsinaisia vastuualueita? Ratkaisuksi tähän voisi olla aiemmin ehdotettu aakosjako, jolloin asiakkaalle olisi nimetty palkanlaskija. Mutta toimiiko tiimimalli siten tasapuolisesti ja toteutuuko tavoiteltu yhteisvastuullisuus näin toimiessa. Tarkoittaako se, että työtaakka jakautuisi taas epätasaisesti eri työtehtäviä tehdessä. Voidaanko asiakaspalvelu ja muut työtehtävät eriyttää toisistaan, jos kunnollista perehtymistä tapauksiin ei ehdi tapahtumaan prosessin vaiheissa?

Haastattelusta ja työntekijöiden kyselystä saatujen vastausten perusteella palkanlaskijoiden työtehtävät eivät itsessään muutu tiimimallin myötä, vaan enemmänkin tapa työskennellä tulee muuttumaan. Jatkossa työt tehdään tehtävittäin eikä asiakaskohtaisesti sekä työtehtävät jaetaan tiimissä yhteisvastuullisesti. Palkanlaskijoille tulee opeteltavaksi useampia asiakkuuksia uudistuksen myötä. Työtehtävät jaetaan kiertävän tehtävälistan mukaan ja tehtävälistalla varmistetaan, että kaikki tehtävät tulee tehtyä ja että kenenkään työstä ei tule yksitoikkoista. Palkanlaskijoiden työnkuvaan tulee myös uutena asiana viikoittaiset sähköposti- ja puhelinvuorot. Puhelinpäivystyksiä palkanlaskijoilla on nykyisinkin, mutta niitä on harvemmin kuin viikoittain. Sähköpostivuoro tulee uutena tehtävänä. Tiimimallilla pystytään myös pienentämään palkansaaja määrää per palkanlaskija, jonka myötä aikaa vapautuu myös uusille tehtäville, kuten esimerkiksi tulorekisteritämäytyksille. Palkansaajamäärän pienentyessä palkanlaskijoille jää myös enemmän aikaa syventyä työhönsä.

Työntekijöiden mielestä tiimimalli voitaisiin ottaa käyttöön porrastetusti, jottei tule liian montaa uudistusta kerralla. Osan palkanlaskijoiden mielestä myöskään kaikkia tiimimallin mukana tulevia uudistuksia ei tarvitsisi ottaa käyttöön, esimerkiksi nykyisen puhelukäytännön käyttöön jättämistä kannatti useampi palkanlaskija. Tiimimallin käyttöönoton ajankohta pitäisi suunnitella tarkkaan, jotta palkanlaskijoilla on aikaa totutella tiimimalliin rauhassa, eikä samanaikaisesti ole kiireisiä tehtäviä käynnissä, kuten lomaoikeus tarkistuksia. Palkanlaskijat toivovat perusteellista perehdytystä uusiin asiakkuuksiin aikaisempien palkanlaskijoiden toimesta. Vastausten perusteella perehdytykset, jotka ehdittiin keväällä järjestää ennen tiimimallin lykkääntymistä, eivät olleet tarpeeksi kattavaa perehdytystä. Myös uusien palkanlaskijoiden tulisi oppia ensin palkanlaskennan perustehtävät ja prosessit, ennen kuin voisivat alkaa syventyä haastavampiin tehtäviin tiimimallissa. Palkanlaskijat toivovat jatkossa selkeyttä ja parempaa tiedottamista tiimimallista ja sen käyttöönotosta. Myös esihenkilöiden toivotaan ottavan selkeämpää roolia. Tiimeille olisi myös hyvä järjestää mahdollisuus ryhmäytyä ennen tiimimallin käyttöönottoa, jotta työnteko ja

kommunikointi tiimien sisällä helpottuisi. Konkreettisempia kehitysideoita tulee varmasti sitten, kun tiimimallia päästään kokeilemaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että perusteet tiimimalliin siirtymiseen ovat aiheelliset, mutta toteutuksen suunnitteleminen vaatii vielä viimeistelyä. Palkanlaskijoiden kanssa kannattaisi käydä tiimimallia läpi kattavammin, sillä tiimimallin konkreettinen toteutus on kyselyn vastausten perusteella vielä hieman epäselvää. Tulevaisuus näyttää, minkälaiseksi tiimityöskentely palkkahallinnossa muodostuu, sillä eri tiimeissä on suunniteltu tiimimallin toteutusta eri tavoilla. Hyviä työskentelytapoja ja käytäntöjä tulee varmasti esille palkanlaskijoiden toimesta, kun tiimimallia päästään toteuttamaan.

## 6 POHDINTA

Aihe opinnäytetyölle saatiin joulukuussa 2021. Saatuna aiheena oli TES-tiimimalli, ja saimme itse tarkentaa aihetta. Aluksi päätimme tutkia tiimimallin käyttöönottoa ja käyttöönoton vaikutuksia palkanlaskennassa, mutta jouduimme muokkaamaan aihetta melko pian, sillä tiimimalli oli tarkoitus ottaa käyttöön tammikuussa, mutta sen käyttöönotto lykkääntyi keväälle. Koimme, että emme voisi tarpeeksi luotettavasti arvioida tiimimallin vaikutuksia, jos tiimimalli ei ole ehtinyt olla tarpeeksi kauan käytössä. Tiimimalliin oltiin siirtymässä toukokuun alussa ja sitä varten ehdittiin käydä jo perehdytyksiä uusista alueista ja tiimit ehdittiin muodostaa, mutta juuri ennen lopullista siirtymistä tultiin siihen lopputulokseen, että työntekijöitä ei ole tarpeeksi, jotta tiimimalli saataisiin käyttöön. Opinnäytetyön teoriaosuudet oli ehditty jo tässä vaiheessa kirjoittaa kokonaan, kun aihetta jouduttiin taas muuttamaan. Tiimimallin käyttöönotto siirrettiin loppuvuodelle, sillä kesä ja syyskuu ovat liian kiireisiä aikoja palkanlaskennassa, jolloin tiimimallin käyttöönotto olisi liian hankalaa. Opinnäytetyön lopulliseksi aiheeksi muovautui näiden mutkien kautta siis käyttöönoton tarkoituksen ja haasteiden tutkiminen, koska tiimimallin käyttöönottoakaan ei ehdittäisi opinnäytetyöprosessin aikana seuraamaan ja tutkimaan.

Aihevalinta ei ole aivan tyypillinen taloushallinnon opiskelijoille, mutta pyrimme ottamaan palkanlaskennan näkökulmaa mahdollisimman paljon mukaan. Koska molemmat opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet koko opinnäytetyöprosessin ajan toimeksiantajayrityksessä, olemme pystyneet tekemään havainnointia, joka on hyödyntänyt opinnäytetyön kirjoittamisessa. Työtä aloimme suunnitella ja kirjoittaa tammikuun lopussa. Prosessi käynnistyi melko hitaasti, sillä aiheen rajaaminen oli haastavaa ja tietoperustan oleellista sisältöä pohdittiin pitkään. Ohjausseminaarista saimme hyviä neuvoja tutkimusaineiston keräämiseen. Päätimme toteuttaa aineistonhankintana sekä haastattelun että kyselytutkimuksen koska muuten opinnäytetyöstä olisi tullut liian yksipuolinen ja koimme hyvänä asiana saada kerättyä kehitysideoita suunnitteluvaiheeseen, kun tiimimallia ei saatukaan käyttöön silloin kun oli tarkoitus.

Vaikka prosessin alkua sujui hitaasti, muuten saimme työtä tehtyä lähestulkoon suunnitellussa aikataulussa. Teimme opinnäytetyötä melko säännöllisesti yhdessä, jotta eteneminen on taattua. Alkuperäisenä suunnitelmana oli saada opinnäytetyö tehtyä ennen kesää, mutta huomasimme pian, että aikataulullisista syistä johtuen se ei onnistuisi. Asetimme tavoitteeksi saada opinnäytetyö

valmiiksi syyskuussa 2022 ja se toteutuikin, vaikka opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa eteneminen viivästyi meistä riippumattomista syistä.

Opinnäytetyön tekeminen on tuonut lisää oppia meille, sillä olemme päässeet perehtymään palkanlaskentaan ja tiimityöskentelyyn laajemmin, kuin pelkästään työolosuhteissa olisi mahdollista. Haasteeksi koimme yhtenäisen kokonaisuuden rakentamisen aiheesta, sillä palkanlaskenta ja tiimityöskentely ovat aiheina kovin erilaisia keskenään ja niiden tuominen yhteen vaati paljon ajatustyötä. Haasteelliseksi koimme myös sen, kun määritellyt tutkimuskysymykset olivat kovin eriluonteisia, jolloin oleellisten kysymysten miettiminen sekä kyselylomakkeeseen että haastatteluun vei aikaa. Ohjausseminaarin jälkeen emme kuitenkaan ehtineet kovin kauan pohtia kysymyksiä, sillä tutkimusaineisto oli hankittava mahdollisimman pian ennen kiireisintä kesälomasesonkia ja lopulliset versiot täytyi saada kokoon kahden viikon sisällä. Työntekijöiden kysely olisi kannattanut ajoittaa muuhun ajankohtaan kuin kesälle, jolloin iso osa palkanlaskijoista on lomalla, tai sijaistamassa lomalla olevia, mutta se ei ollut opinnäytetyön aikataulujen osalta mahdollista. Tästä huolimatta vastauksia kyselyyn tuli lähes odotusten mukaisesti ja tarpeeksi kattavasti.

Aihe on hyödyllinen toimeksiantajaryitykselle, koska työntekijöiltä kyselyn avulla kerättyjen ajatusten ja kehitysideoiden pohjalta voidaan kehittää toimivammaksi ja työntekijöiden ajatukset pääsevät esille. Työntekijät voivat myös työn pohjalta ymmärtää paremmin tiimimallin käyttöönoton syitä ja millaisia hyötyjä ja etuja sillä haetaan.

Tämän opinnäytetyön pohjalta jatkotutkimusta voitaisiin tehdä TES-tiimimallin käyttöönotosta ja käyttöönoton vaikutuksista sitten kun tiimimalli on ollut käytössä jonkin aikaa ja tuloksia ja vaikutuksia voitaisiin nähdä. Työntekijöiden vastausten perusteella useita palkanlaskijoita huoletti se, viekö kiertävän tehtävälistan täyttäminen liikaa työaikaa sekä onnistuuko tiimillä sen täyttäminen ja ajan tasalla pitäminen. Tehtävälistan toimivuudesta riippuen, myös toiminnallisen opinnäytetyön voisi tehdä kiertävän tehtävälistan kehittämisestä. Myös tässä opinnäytetyössä useamman kerran esille nousseen asiakaspalvelun laadun osalta voitaisiin tehdä jatkotutkimusta, kunhan tiimimalli on ollut käytössä sen aikaa, että luotettavia tuloksia voidaan nähdä.

## LÄHTEET

Accountor 2022. Palkanlaskennan tulevaisuus. Hakupäivä 17.3.2022.  
<https://www.accountor.com/fi/finland/palkanlaskennan-tulevaisuus>.

Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Hakupäivä 23.7.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>.

Esihenkilöt 2022. Toimeksiantajayritys. Haastattelu 23.6.2022.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino cop. Hakupäivä 23.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Hakupäivä 7.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Meedia Zone OÜ.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kanninen, Bettina 2022. 5 tiimeissä tunnistettua ongelmaa – ja ratkaisua niihin. Grape People. Hakupäivä 22.5.2022. <https://grapepeople.fi/blogi/5-tiimeissa-tunnistettua-ongelmaa-ja-ratkaisua/>.

Kariniemi, Tuomi 2022. Organisointi ja resurssointi. Johtajuus.info. Hakupäivä 22.5.2022. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/organisointi-ja-resurssointi/>.

Kataja, Jukka & Vuorinen, Merja 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka? Yritysakatemia. Hakupäivä 5.5.2022. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. Hakupäivä 8.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Kondelin, Antti & Peltomäki, Tomi 2022. Palkkahallinnon säädökset. Alma Talent Oy. Hakupäivä 15.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Kouhia-Kuusisto, Kati, Mikkonen, Lea, Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2017. Palkkavuosi. Edita Publishing Oy. Hakupäivä 15.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Kvist, Hasse, Mäkipää, Sanna, Alajoki, Salla, Mehto, Tiina, Niutanen, Kenny & Sulkumäki, Tuomo 2020. Tiimisoppa. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen Taloushallinto. Alma Talent Oy. Hakupäivä 27.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Logistiikanmaailma 2022. Prosessien kehittäminen. Hakupäivä 12.5.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Mattinen, Kati, Parnila, Kirsi & Väisänen, Marika 2022. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Hakupäivä 22.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

MCS 2020. Prosessi – miksi ja miten kehittää? Hakupäivä 12.5.2022. <https://mcs.fi/prosessi-miksi-ja-miten-kehittaa/>.

Minilex 2022. Mitä työehtosopimusta työnantajan on noudatettava? Hakupäivä 15.4.2022. <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-ty%C3%B6ehtosopimusta-ty%C3%B6nantajan-on-noudatettava>.

Palkkaus.fi 2019. Työehtosopimukset. Hakupäivä 12.5.2022.  
<https://www.palkkaus.fi/abc/tyoehtosopimukset/>.

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Hakupäivä 23.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Ranta, Ritva 2021. Kehittyvä työyhteisö. Uudistettu painos. Suomen yritysikirjat Oy.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 12.6.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>.

Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Taloushallintoliitto 2022. Ura palkka- ja henkilöstöhallinnossa. Hakupäivä 16.5.2022.  
<https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ura-palkka-ja-henkilostohallinnossa/>.

Toimeksiantaja 2022. Yrityksen sisäinen koulutusmateriaali vuosilta 2021–2022.

Tulorekisteri 2020. Milloin maksetut palkat ja muut suoritukset ilmoitetaan tulorekisteriin? Hakupäivä 16.5.2022. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksenmaksajat/palkkatiedot/ilmoittamisen-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ajat/>.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Hakupäivä 24.7.2022. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Liettua: BALTO print.

Väisänen, Marika 2022. Palkka-asiantuntijan arki – Mitä se pitää sisällään? Silta. Hakupäivä 23.5.2022. <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/palkka-asiantuntijan-arki-mita-sisaltaa>.

### **Palkanlaskijan työnmuutokset**

1. Miten tiimimalli tulee vaikuttamaan palkanlaskijoiden asiantuntijuuteen ja osaamisen kehittymiseen?
2. Millaisia konkreettisia muutoksia palkanlaskijoiden työnkuvaan tulee?
3. Miten varmistetaan kaikkien hoidettavien työtehtävien toteutuminen?

### **Tiimityöskentelyyn siirtyminen**

4. Mikä tiimimallin käyttöönoton tarkoitus on?
5. Onko tiimimallin suunnittelu ja toteuttaminen ollut haastavaa (henkilöstömäärä, muuttuvat tekijät, aikataulut yms.)
6. Minkälaisia toimenpiteitä tiimimallin käyttöönottoa varten on tehty ja mitä pitää vielä tehdä?
7. Mitä syitä tiimimallin käyttöönoton lykkääntymiselle on ollut?
8. Muuttuuko esihenkilötyö tiimimallin myötä? Millä tavalla se muuttuu?

### **Pilotti**

Pilotilla tarkoitamme pääasiassa sitä pilottia, joka toteutettiin X-tiimissä syksyllä 2021 TES-tiimimallin kokeilua varten. Jos kokeilussa on/on ollut muitakin pilotteja tiimimalliin liittyen, niistä saa myös tuoda huomioita esille näihin kysymyksiin vastatessa.

9. Kauanko pilotti oli käytössä ja millä perusteella pilottitiimi valittiin?
10. Mitä pilotista opittiin? Huomioita, onnistumisia ja epäonnistumisia, käytäntöjä?
  
11. Lisättävää/kommentoitavaa?



## Kysely TES-tiimimallista

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Hei,

Olemme OAMK:n opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä aiheesta Tiimityöskentely palkkahallinnossa. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää palkanlaskijoiden ajatuksia suunnitteilla olevaan TES-tiimimalliin liittyen. Tiimimallilla tarkoitetaan työn uudelleen organisointia, jossa tiimit jaetaan TES-työryhmiin, ja työt jaetaan työtehtävittäin tiimien sisällä yhteisvastuullisesti.

Vastauksia voidaan hyödyntää tiimityöskentelyn kehittämiseen.

Kysely on täysin anonyymi ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

### 1. Koetko, että palkanlaskenta voisi olla helpompaa uudistuksen myötä ryhmänä? \*

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en osaa sanoa	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Koetko, että uudistuksella voisi parantaa palkanlaskijan asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä? \*

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en osaa sanoa	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentteja

---



---



---



---

**3. Koetko, että sijaistamistilanteissa työn kuormittavuus pienenee uudistuksen myötä? \***

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en osaa sanoa	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Koetko, että uudistus tulee rajoittamaan työnteon joustavuutta? \***

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	en osaa sanoa	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Millä tavalla mielestäsi tiimit kannattaisi jakaa ja mikä olisi toimiva tiimin koko?**

---

---

---

---

**6. Koen, että tiimeissä kannattaisi olla esihenkilön lisäksi myös tiimikoordinaattori organisoimassa tiimin työskentelyä. \***

- Tosi  
 Epätosi

**7. Koen, että uudistus tulee vaikuttamaan palvelun laatuun positiivisesti. \***

- Tosi  
 Epätosi

Kommentteja

---

---

---

---

---

**8. Koen, että uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuu uudistuksen myötä. \***

- Tosi  
 Epätosi

**9. Koen etätyöskentelyn vaikeuttavan tiimityöskentelyä. \***

- Tosi  
 Epätosi

**10. Miten sinun työkuvasi tulisi muuttumaan uudistuksen myötä?**

---

---

---

---

---

**11. Koen, että uudistus voi tuoda mukanaan haasteita. \***

- Tosi  
 Epätosi

Minkälaisia?

**12. Miten toivoisit siirtymän TES-tiimimalliin tapahtuvan? (esim. perehdytys, siirtymäaika ja tiedottaminen)**

---

---

---

---

---

**13. Mitä muita ajatuksia TES-tiimimalli on herättänyt?**

---

---

---

---

---

**14. Kehitysehdotuksia TES-tiimimallin kehittämistä varten:**

---

---

---

---

---

---