

Tiimityön edut ja esteet tilitoimistoalalla

Case Visma Services Oy

Mervi Tiitinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Tiitinen, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.5.2015
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Tiimityön edut ja esteet tilitoimistoalalla Case Visma Services Oy		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sinikka Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Visma Services Oy		
Tiivistelmä Sähköisten palveluiden voimakas yleistyminen tilitoimistoalalla on tuonut tarpeen reaaliaikaiselle kirjanpidon raportoinnille. Tämän seurauksena tiimityön tarve, ja merkitys osana tilitoimistojen päivittäistä toimintaa, on korostunut. Tiimityöskentely asettaa omat haasteensa myös henkilöstölle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiimityöskentelyn etuja ja esteitä henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto tutkimukseen kerättiin koko tilitoimistoyksikön henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella sekä haastattelemalla neljää eri toimistoissa työskentelevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina. Tutkimuksen mukaan tiimitoiminnan hyödyt olivat henkilöstön näkökulmasta katsottuna suuremmat, kuin haitat. Haittojen osalta huomionarvoista oli se, ettei niitä kyetty yksilöimään yhtä selkeästi kuin etuja. Tutkimuksen mukaan tiimityöskentely soveltuu hyvin tilitoimistoympäristöön, mutta kuten jokainen muutos, myös tiimitoimintaan siirtyminen edellyttää huolellista valmistelua. Tutkimuksen perusteella onnistunut tiimityöskentelyyn siirtyminen edellyttää muutostarinnan ja -pelon hyväksymistä ja näiden avointa käsittelyä organisaation sisällä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla samankaltaisilla toimialoilla.		
Avainsanat (asiasanat) tiimit, tiimityö, tilitoimistot		
Muut tiedot		



Author(s) Tiitinen, Mervi	Type of publication Master's thesis	Date 28.5.2015
	Number of pages 57	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Advantages of and obstacles to team work in the accounting business Case Visma Services Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Sinikka Pesonen		
Assigned by Visma Services Oy		
Abstract <p>The rapid increase in the supply of e-services in the accounting business has resulted in the demand for real time reporting. Consequently, the demand for teamwork and its significance to the daily routines of accounting firms has been accentuated. Teamwork is also challenging from the staff point of view. The aim of this study was to explore the advantages of and obstacles to teamwork from the staff point of view.</p> <p>This study was made as a case-study. The data was collected through a questionnaire sent to the entire staff of the accounting firm and by theme interviewing four employees of the different units.</p> <p>According to the study, the advantages of teamwork were more significant than the obstacles from the staff point of view. It was noteworthy that the personnel could not identify the obstacles to teamwork as clearly as the advantages. The study shows that teamwork is suitable for accounting firms but, as every change, it must be prepared carefully.</p> <p>According to this study, a successful transition to teamwork requires the approval of resistance to change and the related fears. The results of this study can also be exploited in other similar fields.</p>		
Keywords/tags (subjects) team, teamwork, accounting agency		
Miscellaneous		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	TIIMITYÖ ORGANISOINNIN MUOTONA	5
2.1	Tiimityön tavoitteet	6
2.2	Tiimityön edellytyksiä	11
3	CASE VISMA SERVICES OY.....	17
3.1	Tiimityön nykytilanne organisaatiossa	18
3.2	Tiimityön tavoitteet organisaatiossa	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
4.1	Tutkimuksen tavoite	20
4.2	Tutkimusasetelma ja aineiston keruu	20
5	TULOKSET	23
5.1	Kyselyaineisto	23
5.1.1	Suhtautuminen tiimitoimintaan.....	23
5.1.2	Suhtautuminen tiimitoimintaan ammattiryhmittäin	25
5.1.3	Suhtautuminen tiimitoimintaan kokemusvuosittain	27
5.1.4	Tiimityön etuja	29
5.1.5	Tiimityön heikkouksia.....	31
5.1.6	Tiimityön kehittämisehdotuksia.....	34
5.2	Haastatteluaineisto.....	35
5.2.1	Tiimityön etuja	35
5.2.2	Tiimityön heikkouksia.....	37
5.2.3	Kehittämisehdotukset	39
5.3	Yhteenveto tuloksista	40
6	POHDINTA.....	41
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	41
6.2	Tutkimuksen tulosten pohdintaa	42
6.3	Jatkotutkimuksen aiheita	47
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET.....	51
	Liite 1. Saatekirje	51
	Liite 2. Muistutuskirje.....	52
	Liite 3. Kyselylomake	53

Kuviot

Kuvio 1. Tiimityön tavoitteet organisaation näkökulmasta (mukailten Janhonen, Holmström & Kostiainen ja Arenius.).....	9
Kuvio 2. Yhteenvedo suhtautumisesta tiimitoimintaan	40
Kuvio 3. Tiimitoiminnan koettuja/oletettuja etuja ja heikkouksia	40

Taulukot

Taulukko 1. Tiimityöskentelyn edut.	10
Taulukko 2. Tiimityöskentelyn epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	13
Taulukko 3. Muutoskielteisyyden perusteita	15
Taulukko 4. Visma Services Oy:n tilitoimistopalvelujen osa-alueet.....	18
Taulukko 5. Tiimityön tavoitteet Visma Services Oy:ssä.....	19
Taulukko 6. Tiimitoiminnassa mukanaolo.....	23
Taulukko 7. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?	23
Taulukko 8. Kuinka mielelläsi haluaisit mukaan tiimitoimintaan?.....	24
Taulukko 9. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?	25
Taulukko 10. Kuinka mielelläsi haluaisit mukaan tiimitoimintaan?.....	26
Taulukko 11. Kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa mielestäsi seuraavia sille asetettuja tavoitteita?	26
Taulukko 12. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?	27
Taulukko 13. Kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa mielestäsi seuraavia sille asetettuja tavoitteita (kokemusvuodet)?	28
Taulukko 14. Tiimitoiminnan koettuja etuja	29
Taulukko 15. Tiimitoiminnan oletettuja etuja.....	30
Taulukko 16. Tiimitoiminnan koettuja heikkouksia	31
Taulukko 17. Tiimitoiminnan oletettuja heikkouksia	33

1 JOHDANTO

Monen muun toimialan lailla tilitoimistoala on viimeisten vuosien aikana ollut suurten muutosten kohteena. Kiristynyt kilpailu, taloushallinnon ulkoistukset, digitalisoituminen ja kansainvälistyminen aiheuttavat alalle jatkuvaa muutostarvetta. Erityisesti sähköistymisellä on merkittävä vaikutus tilitoimistojen päivittäiseen toimintaan. Perinteisesti taloushallinto on ollut historian kirjaamista, mutta jatkossa se painottuu yhä enemmän tietojen analysointiin ja asiakastyöhön (Mäkinen 2014, 15). Tämän muutoksen myötä tilitoimistojen rooli asiantuntijoina tulee korostumaan entistä enemmän. Taloushallintoliiton tekemissä asiakastutkimuksissa on vuosi vuodelta yhä selkeämmin noussut esiin asiakkaiden tarve saada tilitoimistosta neuvontaa oman yrityksensä tilanteisiin (Mäkinen 2014, 19). Digitalisoituminen tuo tilitoimistoille oman haasteensa siinä, että asiakkaalle on kyettävä tarjoamaan ajantasaista tietoa jopa päivittäin. Se edellyttää toimintojen mahdollisimman pitkälle vietyä automatisointia ja henkilöstöresurssien entistä tarkempaa suunnittelua.

Ulkoistamisen suurin muutos on yhä suurempien yritysten tarve ulkoistaa taloushallintonsa. Pienille yrityksille on ollut luonnollista keskittyä vain omaan ydinosaamiseensa, ja niille taloushallinnon ulkoistaminen on ollut luontevaa jo pelkästään kustannusten kannalta. Artikkelissaan Länsiluoto ja Järvenpää nostavat esiin neljä tekijää, jotka vaikuttavat yritysten päätökseen ulkoistaa taloushallinto. Ensimmäkin ulkoistamisen ajatellaan säästävän kustannuksia. Toiseksi sillä pyritään muuttamaan organisaatiota joustavammaksi, jolloin parannetaan kykyä sopeutua muutoksiin. Kolmanneksi ulkoistamisella pyritään siihen, että yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Neljäs ulkoistamiseen vaikuttava tekijä on se, että sen avulla pyritään parantamaan taloushallinnon palvelujen laatua, koska se mahdollistaa aikaisempaa kehittyneempien resurssien saatavuuden. (Länsiluoto & Järvenpää 2008, 29.)

Alholan (2010) mukaan taloushallinnon on oltava paitsi luotettavaa, myös kustannustehokasta. Se edellyttää hiottuja taloushallinnon prosesseja, joita tilitoimisto voi niihin erikoistuneena asiantuntijaorganisaationa yrityksille tarjota. Yksi taloushallinnon ulkoistamisesta lisäävä tekijä on taloushallinnon sähköistyminen. Investointina taloushallinnon automatisointi ja sähköistäminen on merkittävä, ja siksi yhä useammassa

y yrityksissä ulkoistaminen on koettu mielekkääksi vaihtoehdoksi. Sähköinen taloushallinto muuttaa kirjanpitäjän työtä peruskirjanpidosta enemmän konsultointiin ja analysointiin ja siten monipuolistaa ja lisää työn haastavuutta. Kirjanpitäjän ja koko taloushallinnon rooli siirtyy digitalisoitumisen myötä enemmänkin johdon neuvonantajaksi ja liiketoimintakumppaniksi. (Länsiluoto & Järvenpää 2008, 32.)

Nykypäivänä yhä pienemmille yrityksille kansainvälistyminen on arkipäivää. Tavaroiden ja palvelujen kansainvälinen kauppa on internetin välityksellä normaalia arkipäivän toimintaa lähes jokaisessa yrityksessä. Kansainväliseen toimintaan liittyy kuitenkin paljon erilaista lainsäädäntöä, joka asettaa yritysten taloushallinnolle haasteita. Myös tilitoimistoihin tämä kehitys on tuonut omia haasteitaan. Yhä useammin kirjanpitäjien toimenkuvaan kuuluu myös asiakkaiden neuvonta erilaisissa kansainvälisissä tilanteissa. Käytännössä se näkyy siinä, että kirjanpitäjällä tulee olla osaamista myös kansainvälisestä kaupasta, kohdemaan lainsäädännöstä ja yleisistä liikeperiaatteista (Knaapila 2010, 30). Harvinaista ei enää ole sekään, että pienetkin osakeyhtiöt perustavat tytäryhtiöitä ulkomaille.

Kilpailu on kovaa myös taloushallinnon alalla. Toimialalla on erikokoisia palveluntarjoajia, jotka kilpailevat asiakkaista. Palveluntarjoajien haasteena on löytää ne asiakkaat, joiden tarpeisiin heidän toimintamallinsa sopii parhaiten. Oikeanlaisten asiakkaiden löytäminen mahdollistaa tehokkaan ja tuloksellisen palvelun sekä asiakkaan että palveluntarjoajan kannalta.

Viimeisten vuosikymmenten aikana tiimityöskentely erilaisissa organisaatioissa on lisääntynyt suuresti. Yhä useammassa rekrytointi-ilmoituksessa rekrytoitalta edellytetään hyviä tiimityöskentelytaitoja ja kykyä sopeutua työskentelyyn erilaisten ihmisten kanssa. Tiimityöskentelyn yleistymisestä kertoo myös se, että tiimityöskentely on hyvin yleinen keskustelun aihe erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja käytäväkeskusteluissa. Tiimityön etuina verrattuna hierarkkisempaan organisaatiomalliin pidetään sen joustavuutta ja nopeampaa reagointia erilaisiin muutoksiin. Työntekijöiden kannalta etu on positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työilmapiiriin. Tiimin sisällä keskinäisen vuorovaikutuksen kautta jokaisella on mahdollisuus oppia ja olla jakamassa

omaa osaamistaan toisten tiimiläisten käyttöön. Näin jokainen voi kokea olevansa osa yhteistä kokonaisuutta, jolloin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin vahvistuu.

Tilitoimistoalan viimeaikaiset muutokset nostavat esiin myös tiimitoiminnan merkityksen asiakaspalvelun yhtenä merkittävänä osa-alueena. Sähköisen taloushallinnon myötä asiakkaille on kyettävä tarjoamaan jatkuvasti ajantasaista raportointia. Se edellyttää, että tilitoimistoissa on organisoitu työt niin, ettei yhden työntekijän poisolosta aiheudu asiakkaalle näkyviä katkoksia. Enää ei voida toteuttaa toimintamallia, jossa vain yksi henkilö on perehtynyt asiakkaan kirjanpitoon ja raportointiin, vaan tarvitaan toimintamalli, jonka avulla voidaan taata keskeytymätön toiminta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiimityön soveltuvuutta tilitoimistoympäristöön. Tutkimuksessa pyritään hakemaan vastauksia siihen, millaisia etuja ja mitä esteitä henkilöstö kokee tiimityöstä olevan omassa työskentelyssään. Tutkimus toteutettiin koko tilitoimistoyksikön henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella sekä puhelimitse tehdyillä temahaastatteluilla.

2 TIIMITYÖ ORGANISOINNIN MUOTONA

Tieteellisestä liikkeenjohdosta Suomessa keskusteltiin jo 1910-luvulla, mutta teollistumisen myötä sitä hyödynnettiin Suomessa varsinaisesti 1940–1960-luvuilla. (Seeck 2008, 276–287.) Tieteellisessä liikkeenjohdossa korostuivat työnjohtajien ja työntekijöiden erilaiset tehtävät. Työn tekemisen suunnittelu ja valvonta oli johtajien tehtävää, ja työntekijöiden tehtävänä oli puhtaasti työn toteutus annettujen ohjeiden mukaisesti. (Mts. 53–54.) Tieteellisen liikkeenjohdon nähtiin kuitenkin epäinhimillistävän työvoimaa, ja sen vastavoimaksi nousi ihmissuhdekoulukunta.

Suomessa ihmissuhdekoulukunnan vaikutus ajoittui samaan aikaan tieteellisen liikkeenjohdon kanssa (mts. 287). Ehkä näkyvin jälki ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta Suomessa on henkilöstöhallinnon kehitys. Henkilöstöhallinnon kehitykseen oli oma vaikutuksensa Suomessa 1960-luvulla alkaneella elinkeinorakenteen muutok-

sella kohti palveluammatteja. Työn sisällön muuttuminen vaikutti myös johtamista-
van ja työn organisoimisen muuttumiseen. (Mts. 151–152.) Ihmissuhdekoulukunnan
yhtenäisten organisaatioiden haittavaikutuksena nähtiin sen vaikutus yrityksen jous-
tavuuteen. Suhdejohtamisen käytännöt koettiin kalliiksi ja tulokset heikoiksi. (Mts.
186.)

1980–1990-luvulla Suomessa voimakkaimmin vaikuttanut suuntaus oli rakenneteo-
reettinen suuntaus ja siinä erityisesti strateginen johtaminen (mts. 180). Strategi-
sessa johtamisessa painopisteenä on organisaation kokonaisuuden näkökulma. Kaik-
kien organisaatioiden eri osa-alueiden toiminnan tulee tukea yhteisen päämäärän
saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitejohtaminen yleistyi Suomessa jo
1970-luvulla, mutta suureen suosioon se nousi strategisen ajattelun noustessa esiin.
Prosessi- ja tuloskorttijohtaminen oli Suomessa painotuksen kohteena 1990 luvulla.
(Mts. 322–323.)

Viimeisen kymmenen vuoden ajan työelämä on ollut jatkuvassa muutoksessa. Harvi-
naista ei ole sekään, että kun organisaatiossa on saatu loppuun yksi muutos, aloite-
taan saman tien uusi. Työelämässä on siirrytty yksittäisistä organisaatiomuutoksista
jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin, ja työelämä on jatkuvassa muutoksessa elä-
mistä. Kiristynyt kilpailu ja yhä suurempi voiton tavoittelu ovat organisaatioissa arki-
päivää. Molemmissa trendeissä on kyse globaaleista ilmiöistä, jotka aiheuttavat jat-
kuvaa epävarmuutta. (Mönkkönen & Roos 2010, 12–14.) Eräs tapa vastata muutos-
haasteisiin ja kilpailun kiristymiseen on ollut tiimityön lisääntyminen organisaatioissa.
Seuraavassa tarkastellaan ensin tiimityön tavoitteita, toisena tiimityön edellytyksiä ja
kolmanneksi tarkastelun kohteeksi otetaan tiimityöhön kohdistettu kritiikki.

2.1 Tiimityön tavoitteet

Modernin tiimityön juuret ulottuvat viime vuosisadan puolenvälin tiedoille. 1950-lu-
vulla tunnettu johtamisen asiantuntija Peter F. Drucker nosti esiin tiimityön vaihtoeh-
tona yksin työskentelylle. Kuuluisa esimerkki tiimityön sovelluksesta ovat Japanissa
kehitettyt tehtaiden tuotantosolut ja laatupiirit. Ruotsissa Volvon tehtaille tiimi-idea

sovellettiin jo 1970-luvulla. Tiimityöskentely liitetään usein myös laatujohtamiseen, johon liittyvät laatupiirit saavuttivat suosiota Suomessa erityisesti 1980-luvulla. Varsinaisesti tiimeistä alettiin Suomessa puhua 1990-luvulla, ja niiden kulta-aika ajoittuu 1990-luvun laman jälkeiseen aikaan. Tiimien tavoitteita ovat olleet erityisesti organisaation kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen siten, että pienemmällä määrällä henkilöstöä kyetään tekemään sama määrä työtä kuin aiemmin suuremmalla henkilöstömäärällä. (Lämsä & Hautala 2005, 127.)

Tiimityölle ja tiimille käsitteinä ei ole yhtä ainoaa määritelmää, vaan käsitteiden sisällöt vaihtelevat suuresti. Useissa tutkimuksissa tiimi on määritelty ryhmäksi, jonka jäsenten työtehtävät ovat riippuvaisia toisistaan (Janhonen 2010, 19). Yksi yleisesti käytetty tiimin määritelmä on Katzenbachin ja Smithin (1996, 59) määritelmä:

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

Määritelmän mukaan tiimillä on selkeä yhteinen päämäärä, yhteiset suoritustavoitteet ja toimintamallit. Lisäksi jokainen kokee olevansa vastuussa koko tiimin suorituksista. Heikkilän (2002) mukaan jokaisella tiimin jäsenellä on oma työroolinsa ja oma osaamisensa, jolla hän täydentää muiden tiimin jäsenten työrooleja ja osaamista ja näin edistää yhteisen päämäärän saavuttamista (mts. 16 – 17). Tästä hyvänä esimerkkinä on jalkapallojoukkue, jossa jokaisella jäsenellä on omat erityiset vahvuutensa, joita käyttäen he pyrkivät sovitun pelitavan mukaisesti kohti yhteistä päämäärää. Päämäärää ei kuitenkaan voi kukaan yksin saavuttaa, vaan jokaisen on omalla osaamisellaan tuettava muiden vahvuuksia.

Ryhmän ja tiimin välinen suurin eroavaisuus löytyy jäsenten välisestä keskinäisestä riippuvuudesta. Tiimissä jäsenten välillä on suurempi riippuvuussuhde kuin ryhmässä. (Holmström & Kostiainen 2012, 12.) Heikkilän (2002) mukaan ryhmää ei kouluteta eikä sen jäseniltä vaadita tehokasta yhteistyötä vaan ihmiset on jaettu ryhmiin muista syistä. Ryhmän jäseniltä ei odoteta ryhmäpäätöksiä, eikä heidän tarvitse kom-

munikoida toistensa kanssa paljoakaan. (Mts. 17). Ryhmän jäsenillä on omat yksilölliset tavoitteet, jotka eivät välttämättä liity millään tavoin toisiinsa, ja vastuu tuloksista on yksilöillä (Ylivainio 2012, 38). Tässä tutkimuksessa tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää, joka yhteistyössä vastaa sille annetuista asiakastöistä.

Tiimityö on yleistynyt viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan 84 % suomalaisista yli 10 henkilön yrityksistä hyödynsi tiimityötä (Janhonen 2010, 16). Yleistymiselle on useiden tutkimusten kautta pyritty löytämään selitystä. Väitöskirjassaan Janhonen (2010, 19) nostaa tuloksista esiin tiimityöskentelyn merkityksen johdon työkaluna pyrittäessä toiminnan tehostamiseen. Tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen muuttuviin tilanteisiin. Tämän uskotaan tehostavan organisaation toimintaa. Tiimityön avulla organisaatioissa pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita: parantamaan oppimista ja työn laatua, pienentämään kustannuksia, nopeuttamaan prosesseja ja luomaan innovaatioille hyvä kasvualusta (Holmström & Kostiainen 2012, 11).

Pro gradu -työssään Arenius (2011, 12–13) ottaa esiin Jutilan ym. määritelmän, jonka mukaan tiimityöllä pyritään toisaalta strategiaan tavoitteisiin, kuten asiakastytyvyyden ja asiakasläheisyyden parantamiseen, kannattavuuden parantamiseen, organisaation madaltamiseen sekä organisaation ydinprosessien kehittämiseen. Toinen ulottuvuus ovat operatiiviset tavoitteet, kuten työtyytyväisyyden ja yksilöiden välisen yhteistyön parantaminen, työn uudelleen muotoilu ja toiminnan tehostuminen. Alla olevaan kuvioon on koottu yhteenvetona tiimityön tavoitteet organisaation näkökulmasta Janhosen (2010), Holmströmin ja Kostiaisen (2012) sekä Areniuksen (2011) mukaan.



Kuvio 1. Tiimityön tavoitteet organisaation näkökulmasta (mukaillen Janhonen, Holmström & Kostiainen ja Arenius.)

Pirnes (1994) käsittelee tiimityön etuja kolmesta näkökulmasta: organisaation, tiimin sekä asiakkaan näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta Pirnes mainitsee tiimityön etuina tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymisen sekä joustavuuden ja laadun parantumisen. Tiimin näkökulmasta edut näkyvät sen positiivisena vaikutuksena työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteishenkeen sekä työilmapiiriin. Asiakkaille tiimityöskentely näkyy Pirneksen mukaan erityisesti palvelun laadun parantumisena. (Pirnes 1994, 19.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan asiaa tiimin näkökulmasta.

Hirvonen (2007, 13) on tarkastellut tiimityön etuja tiimin näkökulmasta. Hänen mukaansa tiimityöskentelystä on hyötyä erityisesti vaikeissa ongelmanratkaisutilanteissa, uusien työntekijöiden opastuksessa sekä siinä, että kaikki työn suorittamiseen tarvittavat taidot ja vastuut ovat saman ryhmän sisällä. Varsinaisen tiimin käytännön työskentelyn eduiksi Lawler (1988, 110) nostaa seuraavat:

Taulukko 1. Tiimityöskentelyn edut (Lawler 1988, 110).

työmenetelmät ja menettelytavat paranevat
työpaikan houkuttelevuus ja siinä pysyminen kasvavat
henkilöstön työnjaon joustavuus lisääntyy
palveluiden ja tuotteiden laatu yleensä paranee
tuotannon määrä kasvaa
henkilöstön tarvitsemaa tukea voidaan vähentää
valvontaa voidaan vähentää
päätöksenteko tehostuu

Lawlerin mukaan tiimissä mukanaololla oli selkeä vaikutus työpaikassa pysymiselle. Esimerkiksi itseohjautuvissa tiimeissä vuosittainen henkilöstön vaihtuvuus oli 1-2 %, mikä oli huomattavasti vähäisempää kuin yleisesti amerikkalaisessa teollisuudessa. Henkilöstön työnjaon joustavuuden lisääntyminen oli myös tutkimusten mukaan tiimityöskentelyn huomattava etu. Koska henkilöstöä oli koulutettu suorittamaan useita eri tehtäviä, voitiin tarvittaessa pikaisesti siirtää henkilöstöä sinne, missä oli tarve. (Lawler 1998, 111–112.) Kyseiset tutkimukset oli tehty tuotantoteollisuudessa, mutta samat tulokset ovat mahdollisia myös palvelualoilla. Mikäli useammalla henkilöllä on samanlainen tieto asiakkaisiin liittyvistä asioista, asiakasta kyetään palvelemaan joustavasti vaikka työntekijä välillä vaihtuisikin.

Henkilöstön näkökulmasta tiimityön on havaittu vaikuttavan positiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Motivaation lisääntymiseen on vaikuttanut erityisesti se, että tiimityössä oman työpanoksen merkitys osana suurempaa kokonaisuutta on helpommin havaittavissa kuin perinteisessä yksilötyöskentelyssä. Työ tuntuu mielekkäämmälle ja lisää näin työmotivaatiota. Tiimityöskentelyllä on havaittu olevan myös positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen. Tämä selittyy sillä, että tiimityöskentelyssä henkilöstö sitoutuu yhteiseen päämäärään ja sillä on mahdollisuus itse määrittellä niitä keinoja, joilla päämäärään päästään. Se edistää henkilöstön omaa aktiivisuutta ja sitouttaa henkilöstöä. Yksi merkittävä tiimityöskentelyn vaikutus henkilöstön näkökulmasta on oppiminen. Tiimeissä on mahdollista oppia toisilta, jolloin saadaan hyödynnettyä aiemmin kenties piilossa olleet hyvät toimintamallit ja -tavat koko tiimin käyttöön. (Lämsä & Hautala 2005, 141–143.)

Antikainen (2012) on tutkinut, miten flow ilmenee tiimeissä ja millaisena se koetaan. Flow-ilmion Antikainen määrittelee huippukokemuksen kaltaiseksi tilaksi, jossa yksilö on motivoitunut itse toiminnasta, keskittyy siihen ja nauttii sen tekemisestä. Tällaisen onnistumiskokemuksen on todettu lisäävän työmotivaatiota, työn iloa sekä kehittävän osaamista ja sitoutuneisuutta yhteiseen toimintaan. Sillä puolestaan on vaikutusta organisaation toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen kannalta. (Antikainen 2012, 1.)

Tutkimuksen mukaan yksilön kokema tiimin flow on yhteydessä tiimin vuorovaikutukseen. Tiimeissä flow-kokemuksen voivat synnyttää positiivinen ja palkitseva ilmapiiri, koko tiimin motivaatio ja sitoutuneisuus, jäsenten keskinäiset vuorovaikutussuhteet, tasavertaisuus ja arvostuksen kokeminen. Antikaisen mukaan tiimin yhteinen flow-kokemus näkyy myös kasvavana tehokkaana, laadukkaana ja sujuvana toimintana, jossa asetettu päämäärä saavutetaan nopeammin kuin yleensä. Eräs flow-kokemuksen ilmenemismuoto on Antikaisen mukaan tehotiimi. Tehotiimissä korostuvat hänen mukaansa sitoutuminen, tuki ja osaamisen kehittymisestä huolehtiminen. Tutkimuksen mukaan yhteisen flow-kokemuksen voivat synnyttää myös tavoitteen ja toimintatavan tiedostaminen tehokkaassa toiminnassa. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri, joka mahdollistaa myös oppimisen ja kehittymisen yhdessä ovat avainasemassa yhteisen flow-kokemuksen syntymisessä. (Antikainen 2012, 73–76.)

2.2 Tiimityön edellytyksiä

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan nostaa esiin onnistuneen ja tehokkaan tiimityön edellytyksiä. Tällöin tiimillä on ollut yhteinen päämäärä ja yhteisvastuu tiimin menestyksestä (Katzenbach & Smith 1996, 107). Areniuksen (2011, 72) mukaan unelmatiin tärkeimmäksi tekijäksi nousi motivoituneisuus, joka syntyy yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisellä. Tämä tutkimus vahvistaa Katzenbachin ja Smithin näkemyksiä tiimityöskentelystä. Onnistuakseen tiimityöskentely vaatii organisaatiolta huolellista suunnittelua ja toimintakulttuurin muutoksen määrätietoista johtamista (Holmström & Kostainen 2012, 13, Hirvonen 2007, 7). Tiimien perustaminen on koko tiimityöskentelyn tärkein vaihe. Sitoutuneet tiiminjäsenet ovat avain tehokkaaseen tiimityös-

kentelyyn, joten tiimejä perustettaessa jäsenten valitsemiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Hirvonen 2007, 15–16.) Sitoutumalla tiimin toimintaan henkilöt tuovat oman parhaan mahdollisen panoksensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Siksi on tärkeää, että tiimin perustamisvaiheessa mietitään tarkasti, millaisia henkilöitä tiimeihin valitaan. Tarkastelussa tulisi huomioida ainakin substanssiosaamisen kannalta henkilöiden erilaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä kiinnittää huomiota myös henkilöiden välisiin suhteisiin.

Järvinen (2008) nostaa esiin työroolien ja työn tekemisen puitteiden merkityksen toimivan työyhteisön hyvälle työilmapiirille. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi hänen mukaansa ymmärtää työpaikan perustehtävä: miksi töissä käydään. Hyvän työyhteisön tunnistaa Järvisen mukaan siitä, että sen jäsenet toimivat hyvin ammatillisesti ja työrooleistaan käsin. Ammatillisessa asenteessa ja käyttäytymisessä on oleellista se, että vaikka työnteossa tulee ristiriitoja ja erimielisyyksiä, niiden aiheuttamien jännitteiden ja tunteiden ei anneta vaarantaa ihmissuhteita. Se edellyttää, että työyhteisön jäsenet kykenevät pitämään työsuhteet ja ihmissuhteet erillään. Ammatillisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat Järvisen mukaan seuraavat: työ- ja ihmissuhteet ovat erillään, ristiriidat ovat ammatillisia, vuorovaikutus on avointa ja asiallista, työyhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus ja arvostus ja organisaatiossa hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta. (Järvinen 2008, 79–82.) Areniuksen (2011) tutkimuksen mukaan tiimityö rakentuu pääosin sitoutumisen, luottamuksen ja kommunikaation perustalle. Ne koettiin merkityksellisimmiksi hyvän tiimityön edellytyksiksi. (Mts. 72.)

Keskinäinen luottamus on tehokkaan ja toimivan tiimin peruspilari. Ilman luottamusta tiimin jäsenet eivät koe saavansa tukea toiminnalleen. (Buhler 2006.) Myös Nurminen (2013) nostaa esiin keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden positiivisen vaikutuksen työympäristöön. Toimivan vuorovaikutuksen merkitys tiimin toiminnalle oli myös hänen tutkimuksensa mukaan oleellinen. (Mts. 40.) Avoimessa ja luottamuksellisessa yhteisössä tiimin jäsenet uskaltavat myös avoimesti olla eri mieltä asioista ja näin rakentaa tiimiä ja tuoda käsiteltäviin asioihin erilaisia näkökulmia. Ilman avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä tiimityön vaarana voi olla ns. ”groupthink” -il-

miö. Vuonna 1952 William Whyte nosti ilmiön esiin, ja myöhemmin, vuonna 1982, Irving Janis syvensi termin sisältöä (Rogers 2010, 38). On hyvin yleistä, että ryhmissä tehdään päätöksiä, jotka myöhemmin osoittautuvat huonoiksi. Tällaisissa päätöksentekotilanteissa kaikki kuitenkin ovat samaa mieltä asioista ja epäilijät tukahduttavat oman levottomuutensa. Palaverien jälkeen saatetaan asioista kuitenkin keskustella yksityisesti sellaisten henkilöiden kanssa, jotka jakavat samat ajatukset. Jos päätös myöhemmin osoittautuu huonoksi, päätöksen epäilijät tuovat voimakkaasti esiin oman eriävän mielipiteensä päätöksistä. Yksi toimimattoman ryhmän tunnusmerkki on juuri tällainen ryhmäajattelu. (Rogers 2010, 38.)

Groupthink -ajattelusta onkin tullut yksi suosituimmista teorioista siihen, miksi ryhmän päätöksenteko epäonnistuu ja tehdään huonoja päätöksiä (Kowert 2002, 97). Artikkelissaan Chris Edwards (2009) nostaa esiin ryhmän konsensuksen liiallisen korostamisen vaikutuksen päätöksiin. Erityisesti pienien ryhmien riskinä on se, että ohitetaan erilaiset näkökulmat pyrittäessä liian kiihkeästi yksimielisyyteen. Homogeeniset ryhmät tulevat helpommin yhtenäisiksi kuin sellaiset ryhmät, joissa on erilaisia henkilöitä. Mitä yhtenäisempi ryhmä on, sen riippuvaisempia sen jäsenet ovat ryhmästä. Siksi ryhmä ei ole enää riippuvainen sen ulkopuolisista mielipiteistä vaan on täysin vakuuttunut omien päätöstensä oikeellisuudesta. (Edwards 2009, 74.) Onnistuneen tiimityöskentelyn edellytys on siis avoin ja toisia kunnioittava ilmapiiri.

Tiimityöskentelyn epäonnistumiseen puolestaan vaikuttavat Hirvosen (2007, 14) mukaan seuraavat Krugerin mainitsevat tekijät:

Taulukko 2. Tiimityöskentelyn epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Hirvonen 2007, 14).

Ei yhteistä intressiä.
Ei selkeää yhteistä tavoitetta vaan jäsenet pyrkivät omiin tavoitteisiinsa.
Tiimiin osallistuminen koetaan ylimääräisenä kuormituksena, joka haittaa varsinaisen työn tekemistä.
Kaikki eivät noudata sovittuja käytäntöjä, osallistu palavereihin eivätkä täytä omaa osaansa tehtävistä sovitulla tavalla.
Jäsenet kilpailevat keskenään.
Tiimissä ei keskinäistä luottamusta eikä avointa keskustelua.

Onnistunut tiimityöskentely edellyttää sitoutumista, keskinäistä luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä. Huipputiimin erottaa muista siinä, että tiimin jäsenillä on vahva sitoutuminen toistensa kehitykseen ja menestymiseen (Katzenbach & Smith 1996, 96). Tiimin jäsenet eivät siis kilpaile keskenään vaan aidosti ponnistelevat kohti yhteistä päämäärää. Keskinäinen kunnioitus ja vastuullisuus tulevat esiin myös Michele Comptonin (2007) artikkelin mukaan. Juuri keskinäinen vastuullisuus eli sitoutuminen on se tekijä, joka saa aikaan tehokkaan tiimin.

Tiimitoimintaan siirtyminen edellyttää organisaatioissa muutoksia, ja muutoksiin liittyy lähes aina jonkinlaisia pelkoja ja uhkakuvia. Usein nykypäivän työelämässä ainoa pysyvä seikka onkin muutos. Muutoksia pidetään välttämättöminä, mutta henkilöstö alkaa olla väsynyt jatkuviin muutoksiin. Muutos on ihmisille kriisi, stressi ja kuormitustekijä, mutta toisaalta se mahdollistaa uusiutumisen ja kasvun. Muutos saa aikaan turvallisuuden ja tasapainon horjumista ja aiheuttaa samalla menettämisen pelkoa. Pelkoa voidaan pitää terveenä reaktiona uhkaavassa tilanteessa. (Saari 2010, 17.)

Muutokseen reagoiminen on yksilöllistä ja ilmenee työyhteisöissä tunteina. Kun asenteet muutosta kohtaan ovat kielteisiä, puhutaan muutosvastarinnasta. Vastarinnasta puhuttaessa on kuitenkin syytä muistaa, että kaikki muutos ei aina ole ”hyvää” eikä kaikki muutosten vastustaminen aina ”pahaa”. (Saari 2010, 17 – 18.)

Tutkimuksessaan Valtee (2002) ottaa esiin muutamia tuntemuksia ja tulkintoja, joita henkilöstön keskuudessa saattaa nousta muutostilanteissa esiin. Tutkimus tehtiin Työsuojeluhallinnon rahoituksella Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskukseen 1990-luvun lopulla. Aineisto kerättiin seitsemästä erikoissairaanhoidon sairaalasta, joissa oli toteutettu organisaatiomuutos. Tutkimus toteutettiin kyselynä kaikille kyseisissä organisaatiomuutoksissa mukana olleille henkilöille. (Valtee 2002, 13–14.) Hänen mukaansa selvästi yleisin muutostilanteiden syy on muutoksen syiden ja perusteiden epäily. Monesti henkilöstö kokee tavoitteet epärealistisiksi, muutoksen perusteet järjettömiksi ja muutoksen vääräksi keinoksi asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Huoli asiakkaista ja asiakkaan tarpeiden huomioimisen heikentymisestä sekä pelko byrokratian ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä ovat myös hyvin yleisiä pelon

aiheita. (Valtee 2002, 21–23.) Valteen tutkimuksessa vastausten perusteella merkittävimiksi muutoskielteisyyden perusteiksi nousivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat tekijät (suluissa syytä merkittävänä pitävien osuudet):

Taulukko 3. Muutoskielteisyyden perusteita (Valtee 2002, 24)

Tunne siitä, että oma turvallisuus joutuu uhatuksi	(82,5 %)
Usko, että muutos ei loppujen lopuksi olekaan järkevä, tarpeellinen eikä perusteltu	(82,1 %)
Pelko saavutettujen taloudellisten- ja muiden etujen menettämisestä	(76,7 %)
läästä tai pitkästä työurasta johtuva yleinen asenteellinen haluttomuus muutoksiin	(68,2 %)
Pelko siitä, että muutos lisää kohtuuttomasti työtaakkaa sen etuihin verrattuna	(68,0 %)
Kyvyttömyys sen näkemiseen, että muutokseen sisältyy myös myönteisiä mahdollisuuksia	(61,1 %)
Aiempien kokemusten puute muutoksista	(59,3 %)
Pelko siitä, että muutos edellyttää uusia taitoja, joita asianomainen ei opi	(56,3 %)
Rohkeuden puute tarttua uusiin haasteisiin ja kehittää itseään	(55,7 %)
Pelko siitä, että oma arvovalta ja asema suhteessa muihin joutuu uhatuksi	(49,3 %)
Kateus niitä kohtaan, jotka mahdollisesti hyötyvät muutoksesta muita enemmän	(34,3 %)
Asenne, jonka mukaan muutoksia täytyy periaatteellisista syistä aina ensi vastustaa	(26,4 %)

Tutkimuksen tuloksissa on mielenkiintoista se, että henkilöt, jotka näkevät muutoksessa keskimääräistä enemmän uhkakuvia ja pelonaiheita, perustelevat muutoskielteisyyttään rationaalisilla tekijöillä. Sellaiset henkilöt, jotka eivät pidä muutoksia uhkaavina, pitävät työyhteisössään esiintyvää muutoskielteisyyttä asenteellisena ja emotionaalisiin tekijöihin liittyvänä. (Valtee 2002, 25.) Asenteen vaikutus tiimityöskentelyyn on suuri. Monesti on helpompaa tehdä työtä, josta on vastuussa vain itselleen ja lähimmälle esimiehelleen kuin suuremmalle yhteisölle. Samoin on helpompaa pysyä vanhoissa, tutuissa toimintatavoissa kuin opetella uusia. Tiimityöskentelyssä

joutuu antamaan vastuuta aikaisemmin yksin tekemistään töistä muille ja tämä koetaan usein hankalaksi. (Katzenbach & Smith 1996, 15–16, 21.)

Kotter ja Schlesinger (2008) mainitsevat yhdeksi muutoksen vastustamisen syyksi henkilöstön luottamuspulan johtoa kohtaan. Yksi hyvin yleinen luottamuspulan syy on heikko viestintä. Organisaation johto ei välttämättä tule huomioineeksi sitä, että avoimen viestinnän puuttuessa henkilöstön keskuudessa nousee väistämättä esiin erilaisia ennakkokäsityksiä siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Pääsääntöisesti ihmiset etsivät aina ne itselleen negatiivisimmat mahdolliset skenaariot ja reagoivat tilanteisiin sen mukaisesti.

Arikosken ja Sallisen (2007) mukaan muutokseen reagoiminen näkyy työyhteisössä tunteina: pelko, viha, suru ja ilo. Muutoksessa ensimmäinen esiin tuleva tunne on pelko: miten minulle käy? Ihmisten reagointi pelkoon vaihtelee sen mukaan kuinka he luottavat omiin kykyihinsä selvitä muutoksesta. Kun ihminen on päässyt läpi ensimmäisestä pelon tunteesta, pelko alkaa muuttua vihaksi tai uhmaksi. Mikäli henkilö kykenee löytämään muutoksesta uusia mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, tämä vaihe voi jäädä kokonaan pois. Kun ihminen huomaa, ettei voi estää muutosta, viha vaihtuu vähitellen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi. Tähän vaiheeseen liittyy usein toivottomuuden tunteita; ihminen kokee, ettei pärjää, jaksaa tai osaa ainakaan yksin. Tämä vaihe vaatii paljon aikaa ja energiaa, koska ihmisen tulee kyetä jättämään taakseen aiemmin oppimansa asiat ja rutiinit. Onnistuneen muutoksen merkki on ilo. Joskus tämä vaihe jää kuitenkin kokematta, koska uudet muutokset painavat päällä. (Arikoski & Sallinen 2007, 56 – 63.)

Ilman avointa viestintää on erittäin vaikea toteuttaa onnistuneita muutoksia. Siirtyminen yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn ei koskaan ole helppoa (Lämsä & Hautala 2005, 140). Siksi viestinnällä on tässäkin asiassa todella suuri rooli.

Tiimityöskentelyn siirtymisen vaikutukset eivät rajoitu pelkästään organisaation sisälle, vaan sillä on vaikutuksensa myös organisaation sidosryhmille. Tilitoimistoympäristössä muutoksen vaikutus kohdistuu erityisesti asiakkaisiin. Yrityksen taloushallinto on jokaiselle yrittäjälle tärkeä ja intiimi aihealue. Erityisesti pienten yritysten

kohdalla on yrittäjälle tärkeämpää se, että vain tietty henkilö hoitaa hänen asioitaan kuin se, että asiat hoidetaan joustavasti. Esimerkkinä yrittäjän suhtautumisesta pankkitilinsä tietoihin on tilanne, jossa yrittäjä itse haluaa maksaa palkat työntekijöiden tilille sen sijaan, että tilitoimistosta palkkatiedosto lähetettäisiin suoraan maksuun. Tilitoimisto ei missään vaiheessa tiedoston lähettämisessä pääse näkemään pankkitiliä, mutta siitä huolimatta yrittäjä on itse valmis tekemään enemmän työtä ja yksittelen maksamaan työntekijöiden palkat. Usein asiakkaan ja tilitoimiston välinen suhde personoituinkin johonkin tiettyyn kirjanpitäjään/palkanlaskijaan ja mahdolliset henkilövaihdokset tulee miettiä erittäin tarkkaan. Tämä seikka tulee ottaa huomioon myös tiimityöskentelyyn siirryttäessä.

3 CASE VISMA SERVICES OY

Visma Services Oy on osa Visma konsernia, jonka pääpaikkana on Oslo. Auktorisoina taloushallinnon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluyrityksenä Visma Services Oy tarjoaa taloushallinnon palveluita Suomessa yli 20 paikkakunnalla. Asiakkaina Visma Services Oy:llä on noin 8500 kotimaista ja kansainvälistä yritystä, joiden emoyhtiöt sijaitsevat yli 20 eri maassa. Taloushallinnon palveluihin kuuluvat mm. taloushallinnon ja liiketoimintaprosessien ulkoistaminen, tilitoimistopalvelut, kansainväliset taloushallintopalvelut, ennuste-, budjetointi- ja raportointipalvelut, taloushallinnon konsultointipalvelut sekä perintäpalvelut.

Tämä tutkimus rajattiin kohdistumaan organisaatiossa ainoastaan tilitoimistopalveluihin. Visma Services Oy:n tilitoimistopalvelut on lueteltu taulukossa 4.

Taulukko 4. Visma Services Oy:n tilitoimistopalvelujen osa-alueet

lakisääteiset taloushallinnon palvelut (kirjanpito, kuukausiraportit, tilinpäätökset ja veroasiat)
laskentapalvelut (kaikki osto- ja myyntilaskuihin liittyvät palvelut)
palkanlaskenta (palkanlaskenta, TES-tulkinta, vuosi-ilmoitukset, matkalaskut ja palkkaraportit)
controller-palvelut (sisäinen laskenta, tilinpäätössuunnittelu, budjetointi, taloushallinnon organisointi, päivittäinen taloustuki ja johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen)
asiantuntijapalvelut (yritysten perustaminen, verosuunnittelu, rahoitusjärjestelyt, sukupolvenvaihdokset, yritysjärjestelyt, arvomääritykset ja yrityskaupat)
raportointipalvelut (ajantasaiset raportit, konserniraportointi ja johdon raportointi)

Opinnäytetyössään Asiakkuus tilitoimistokonsernissa Katri Suikkanen (2010) on kuvaillut yksityiskohtaisesti tilitoimistoympäristöä ja avannut eri tehtävien sisältöä (mts. 6-15). Perussisällöltään tilitoimistopalvelut ovat yleisesti ottaen erittäin samanlaisia. Kirjanpito, palkanlaskenta ja neuvonta kuuluvat tilitoimiston palveluihin organisaation koosta riippumatta. Suuremmissa toimistoissa on näiden peruspalveluiden lisäksi erilaisia vaativampia asiantuntijapalveluita sekä liikkeenjohdon konsultointia.

3.1 Tiimityön nykytilanne organisaatiossa

Tiimityö on määritelty osaksi Visma Services Oy:n organisaatiostrategiaa ja sen avulla pyritään lisäämään tuloksellisuutta ja oppimista (Simonen 2010, 2). Henkilöstön näkökulmasta tiimityöskentelyllä pyritään joustavampaan resurssien käyttöön ja työkuormituksen tasaisempaan jakautumiseen. Viimevuosien suuret muutokset, erityisesti sähköisen taloushallinnon voimakas kehittyminen, mahdollistavat resurssien yhä joustavamman hyödyntämisen eri toimistojen välillä. Tämä edellyttää yhä yhteisempien toimintatapojen käyttöönottoa eri yksiköiden välillä. Kiristyvässä kilpailussa tämän avulla pyritään parantamaan tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Asiakaspalvelun näkökulmasta tiimitoiminnalla pyritään asiakkaiden yhä joustavampaan palveluun myös yllättävissä tilanteissa.

Eri paikkakuntien kohdalla tiimityön tilanne on vaihdellut suuresti. Joillakin paikkakunnilla tiimityömalli on ollut käytössä jo vuosia, kun taas toisilla paikkakunnilla tiimityöskentely on vasta aloitettu. Tiimitoiminnan käytännöntoteutus on vaihdellut myös erittäin suuresti eri yksiköiden välillä. Joillakin paikkakunnilla tiimitoimintaa on toteutettu organisaatiossa luotujen yhteisten toimintamallien mukaan, mutta monen yksikön kohdalla tilanne on ollut se, että ainoa tiimiläisiä yhdistävä tekijä on ollut yhteinen esimies. Tiimien rakenne on myös vaihdellut eri yksilöiden välillä. Joissakin tiimeissä on ollut selkeä jaottelu jossa kirjanpitäjät ovat muodostaneet omia tiimejään ja palkanlaskijat omiaan, mutta erityisesti pienemmillä paikkakunnilla on tiimeissä ollut molempia ammattiryhmiä. Organisaation HR-osasto on luonut tiiminvetäjille selkeän ohjeistuksen ja järjestää heille koulutusta, jolla pyritään varmistamaan yhtenäisten toimintatapojen käyttäminen ja tasa-arvoisuus eri toimipisteiden välillä. Vuoden 2013 lopussa organisaation henkilöstöosasto yhdessä toimistopäälliköiden kanssa organisoivat jokaiselle toimipaikalle yhtenäisen toimintamallin mukaiset tiimit. Vuoden 2014 alusta tiimitoimintaa on systemaattisesti toteutettu kaikissa organisaation toimipisteissä.

3.2 Tiimityön tavoitteet organisaatiossa

Organisaation koulutusmateriaalissa 2011 tiimityölle asetetut tavoitteet on lueteltu taulukossa 5.

Taulukko 5. Tiimityön tavoitteet Visma Services Oy:ssä

tiedonkulun parantuminen
töiden organisoinnin parantuminen
yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien oppiminen
tuurausjärjestelyjen helpottuminen lomien ja sairastapausten yhteydessä
ammattillisen avun ja tuen tehostuminen
osaamisen kehittyminen ja jakaminen
asiakaspalvelun kehittyminen
hiljaisen tiedon välittäminen/siirtäminen

Asetetut tavoitteet ovat hyvin samansuuntaisia kuin mitä Mönkkönen ja Roos (2009) nostavat esiin organisaatiomuutoksien tavoitteiksi. Heidän mukaansa organisaatiomuutoksilla pyritään yleensä tietoisesti etsimään tehokkaampaa rakennetta ja uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Näiden muutosten tavoitteena on parantaa ja sujuvoittaa sekä organisaation toimintaa, että asiakkaan saamaa palvelua. Lisäksi muutoksella pyritään kohdistamaan resursseja sellaisiin asioihin, joissa ne tuottaisivat parhaiten. (Mts. 254.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aloitus ajoittui organisaatiossa tilanteeseen, jossa organisaatiossa siirryttiin systemaattisesti jokaisen yksikön kohdalla tiimitoimintaan. Tutkimuksessa kerätty aineisto koostuu erilaisten lähtötilanteiden vuoksi hyvin heterogeenisestä aineistosta.

4.1 Tutkimuksen tavoite

Organisaation sisällä tiimitoiminta oli hyvin erilaisissa vaiheissa. Osa henkilöstöstä oli ollut mukana tiimitoiminnassa jo useita vuosia ja osalla ei ollut tiimitoiminnasta vielä minkäänlaista kokemusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä, miten henkilöstö kokee tiimitoiminnan soveltuvan tilitoimistotyöskentelyyn ja kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita. Henkilöstön asennoitumista tiimitoimintaan selvitettiin kysymällä sitä kuinka mielellään henkilöstö on mukana tai haluaa mukaan tiimitoimintaan. Tiimitoiminnassa mukanaolevien osalta selvitettiin myös heidän näkemyksiään siitä, kuinka tiimitoimintaa tulisi heidän mielestään organisaatiossa kehittää.

4.2 Tutkimusasetelma ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena. Case- eli tapaustutkimusta käytetään menetelmänä silloin, kun kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. ”Tutkimusmenetelmä koostuu siis niistä tavoista ja käytännöistä,

joilla havainnot kerätään” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 172). Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista menetelmää. Metsämuuronen (2006) mukaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää toisiaan tukevinä menetelminä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetty pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus auttaa havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia. (Metsämuuronen 2006, 258.)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista menetelmää käyttäen kerättiin numeerista tietoa henkilöstön näkemyksistä siihen, kuinka hyvin tiimitoiminta vastasi sille asetettuja tavoitteita ja kuinka mielekkääksi he tiimitoiminnan kokivat. Tiedonhankinta toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Lomakkeessa vastausvaihtoehdot olivat sanallisessa muodossa. Ne muunnettiin tulkintavaiheessa numeeriseen muotoon. Numeerisen aineiston avulla tehtiin vertailuja eri ammattiryhmien välillä sekä selvitettiin tiimitoiminnassa mukanaolovuosien vaikutusta henkilöstön näkemyksiin tutkittavaan aiheeseen, näin tutkittavasta aiheesta saatiin muodostettua kokonaiskuva. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun asioita kuvataan numeerisesti ja tuloksia halutaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin (Heikkilä 2008, 16–17). Aiheen käsittelyn kannalta kokonais kuvan muodostaminen loi tässä tutkimuksessa pohjan asian syvällisemmälle käsittelylle.

Tutkimus toteutettiin Digium-kyselynä koko Visma Services Oy:n tilitoimistoyksikön henkilöstölle, sekä haastatteleamalla puhelimitse neljää eri puolilla Suomea työskentelevää henkilöä. Vastauksia kyselyyn tuli 165 kappaletta ja näin vastausprosentiksi muodostui 53 %. Vastaaajista 144 oli mukana tiimitoiminnassa ja 21 ei vielä osallistunut tiimitoimintaan. Haastateltavat edustivat ammattinimikkeiltään tiiminvetäjiä, palkanlaskijoita ja kirjanpitäjiä. Haastateltavien kokemus tiimityöskentelystä oli hyvin eripituista, yhdestä vuodesta aina 10 vuoteen.

Organisaation henkilöstöhallinnosta lähetettiin henkilöstölle sähköpostilla saatekirje (Liite 1), jossa oli linkki kyselyyn vastaamista varten. Muutama päivä ennen vastaamisajan päättymistä organisaation henkilöstöpäällikkö lähetti vielä muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta (Liite 2).

Kyselylomakkeessa (Liite 3) oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksillä pyrittiin kartoittamaan yleiskuvaa käsiteltävästä aiheesta, kun taas avoimia kysymyksiä käyttämällä pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Monivalintakysymyksillä saatujen tulosten perusteella valittiin kahdenkymmenen yhden toimiston joukosta kolme toimistoa joiden tulokset poikkesivat toisistaan. Luokittelu eri toimistojen välillä tehtiin monivalintakysymysten keskiarvojen perusteella. Tällä valinnalla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavaan aiheeseen. Valittujen toimistojen henkilöstöstä valittiin satunnaisesti henkilöitä, joille lähetettiin sähköpostilla pyyntö osallistua haastatteluun. Kaikista alkuperäisen valinnan mukaisista toimistoista ei saatu henkilöitä mukaan haastatteluun, joten toimistojen valintaa jouduttiin muuttamaan mahdollisimman hyvin alkuperäistä valintaa vastaaviin toimistoihin. Tässä muutoksessa huomioitiin monivalintakysymysten keskiarvot niin, että uuden valinnan mukaisten toimistojen keskiarvot vastasivat mahdollisimman hyvin alkuperäisiä valintoja.

Kvalitatiivista menetelmää käyttäen kerättiin haastattelujen avulla yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, millaista hyötyä ja millaisia haittapuolia henkilöstö kokee tai ajattelee tiimityöstä olevan. Puhelinhaastattelut suoritettiin etukäteen sovittuna aikana neljälle henkilölle. Haastatteluajan sopimisen yhteydessä henkilöille kerrottiin, että haastattelu suoritetaan siten, ettei haastattelussa ole etukäteen mietittyjä kysymyksiä, vaan haastateltavat saavat vapaasti kertoa ajatuksiaan Tiimityön edut ja esteet - aiheeseen liittyen. Haastattelujen määrään vaikutti se, että kaikkien haastateltavien näkemykset aiheeseen olivat erittäinkin yhteneväiset ja näin ollen päädyttiin siihen, ettei uutta informaatiota asiasta todennäköisesti löytyisi, vaikka haastateltavien määrää vielä lisättäisiin. Se johtui suurelta osin siitä, että kaikkein kriittisimmin tiimitoimintaan suhtautuvista toimistoista ei haastateltavia pyynnöistä huolimatta saatu. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Kaikista haastatteluista kerättiin esille tulleet asiat, ja tämän jälkeen asioita luokiteltiin aiheittain. Vastaava tulosten keräily ja luokittelu tehtiin kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksille.

5 TULOKSET

Seuraavassa tarkastellaan ensin kyselyn ja sitten haastattelujen perusteella henkilöstön näkemyksiä tiimityön soveltuvuudesta tilitoimistotyöskentelyyn.

5.1 Kyselyaineisto

Kyselyn monivalintakysymysten avulla selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä tiimityöskentelyyn. Kokonaisuutena tiimikokemus organisaatiossa on vielä hyvin ohutta. Tiimikokemusvuosien jakautuma on organisaatiossa seuraava: 55 %:lla työntekijöistä on kokemusta tiimityöstä 0-2 vuotta, 30 %:lla 3-5 vuotta ja 15 %:lla yli 5 vuotta. Sekä kirjanpitäjien, että palkanlaskijoiden kohdalla tiimityössä mukana olevien osuus oli sama 86 %.

Taulukko 6. Tiimitoiminnassa mukanaolo

ammattiryhmä	mukana	ei mukana	yhteensä	mukana %
kirjanpitäjä	82	13	95	86 %
kirjanpitäjä ja palkanlaskija	3	1	4	75 %
palkanlaskija	18	3	21	86 %
tiiminvetäjä	33		33	100 %
toimistopäällikkö	8	4	12	67 %

5.1.1 Suhtautuminen tiimitoimintaan

Kyselyyn vastanneista tiimitoiminnassa mukana olevista 93 % ilmaisi olevansa erittäin mielellään tai jokseenkin mielellään mukana tiimitoiminnassa. Tämän luvun perusteella voidaan päätellä, että tiimitoiminta koetaan myönteisenä asiana.

Taulukko 7. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?

	kpl	prosenttia
5. erittäin mielelläni	93	64,6 %
4. jokseenkin mielelläni	41	28,5 %
3. en osaa sanoa	8	5,6 %
2. en kovin mielelläni	1	0,7 %
1. haluaisin pois tiimitoiminnasta	1	0,7 %

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä tiimityöskentelyn etuja kuvattiin mm. seuraavasti.

Tiimityö toimiessaan laittaa hyvän kiertämään, yksi asia johtaa toiseen. Kukaan ei jää yksin, yhteishenki kasvaa, ammatillinen osaaminen kasvaa, laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy, tuottavuus kasvaa... Jos yksittäisiä asioita täytyy nostaa esiin ne voisivat olla seuraavat: Palkanlaskennassa kesälomatuurausten toimivuus. Uusien perehdytys toimii hyvin. Yhteishenki kasvaa.

Tiimin sisällä saadaan töitä järjesteltyä Tiimissä voidaan asioista puhua pienemmässä porukassa, hiljaisempikin saa sanan vuorollaan Tiimi on oma joukkue suuremmassa kokonaisuudessa -> työssä viihtyminen lisääntyy

Ainoastaan 2 % vastanneista ei ollut tyytyväisiä tiimitoimintaan, lukumääräisesti tämä tarkoittaa kahta henkilöä. Tiimitoiminnasta pois haluava henkilö ilmaisi asian seuraavasti: *Lopetetaan kokonaan, ei ole tähänkään asti mitään hyötyä ollut. Kirjanpitäjän työhön ei oikein sovi tuollainen tiimi ajattelu koska työ on kuitenkin yksilötyötä.* Kyselyyn vastasi hieman yli puolet henkilöstöstä, joten täysin yksiselitteistä johtopäätöstä asiasta ei tämän perusteella voi saada.

Hieman yli puolet (52 %) henkilöistä, jotka eivät vielä ole mukana tiimitoiminnassa haluaisi joko erittäin tai jokseenkin mielellään mukaan tiimitoimintaan.

Taulukko 8. Kuinka mielelläsi haluaisit mukaan tiimitoimintaan?

	kpl	prosenttia
5. erittäin mielelläni	4	19,0 %
4. jokseenkin mielelläni	7	33,3 %
3. en osaa sanoa	3	14,3 %
2. en kovin mielelläni	6	28,6 %
1. haluaisin pois tiimitoiminnasta	1	4,8 %

Negatiivisesti tiimitoimintaan suhtautuvien osuus tässä ryhmässä oli merkittävästi suurempi kuin tiimitoiminnassa jo mukanaolevien kohdalla. Tätä varmasti selittää suurelta osalta se, että henkilöillä ei ole konkreettista kokemusta siitä, millaista tiimitoiminta on. Tällainen epävarmuus vaikuttaa yleensä negatiivisesti asenteisiin. Koe-taan, että on henkilökohtaisesti parempi suhtautua varauksella ja epäillen uuteen

asiaan, koska sillä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia. Tämä sama epävarmuuden aiheuttama negatiivinen asennoituminen nousi esiin myös Valteen (2002) tutkimuksessa.

5.1.2 Suhtautuminen tiimitoimintaan ammattiryhmittäin

Eri ammattiryhmien välillä löytyy vain pieniä eroja siinä miten myönteisenä tiimityöskentely koetaan ja sen vuoksi erot eivät ole merkittäviä. Toimistopäälliköt ja tiiminvetäjät suhtautuvat muita ryhmiä positiivisemmin tiimitoimintaan. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, että tiimitoiminnan suurimmiksi koetut hyödyt (kts taulukko 11) helpottavat oleellisesti heidän työskentelyään. Erilaiset sijaisuudet on huomattavasti helpompaa järjestellä, kun tiimin sisällä on useampi henkilö selvillä asiakkaiden asioista.

Taulukko 9. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?

ammattiryhmä	keskiarvo
kirjanpitäjä	4,4
palkanlaskija	4,7
tiiminvetäjä	4,8
toimistopäällikkö	5,0
joku muu	4,4

Vastausasteikko: 5 = erittäin mielelläni, 4 = jokseenkin mielelläni, 3 = en osaa sanoa, 2 = en kovin mielelläni, 1 = haluaisin pois tiimitoiminnasta

Yksi selitys eroille löytyy erilaisista työskentelytavoista. Palkanlaskennassa tiimityöskentely on ehdoton edellytys toiminnan onnistumisen kannalta, joten siellä tiimityöskentely on jossakin muodossa ollut käytössä jo pitkään. Työskentely palkanlaskennassa on erittäin tiukkoihin aikatauluihin sidottua. Määräaikoja on kuukaudessa useita ja aineistot saadaan asiakkailta lyhyellä varotusajalla. Tämä aiheuttaa väistämättä tilanteen, jossa erilaisten poissaolojen aikana jonkun toisen on kyettävä työ suorittamaan. Kirjanpidon osalta taas on hyvin yleinen käytäntö se, että kirjanpitäjä järjestää omat poissaolonsa niin, että kykenee asiakkaidensa kirjanpidot hoitamaan. Tämä on mahdollista, koska aineistot saadaan pääsääntöisesti hyvissä ajoin ennen raportointiaikaa.

Kirjanpitäjien hieman negatiivisempi asennoituminen tiimitoimintaa kohtaan tulee esiin myös siinä, että he ovat muita haluttomampia lähtemään mukaan tiimitoimintaan. Alla olevassa taulukossa ryhmä muut koostuu palkanlaskijoista ja toimistopäälliköistä.

Taulukko 10. Kuinka mielelläsi haluaisit mukaan tiimitoimintaan?

	keskiarvo
kirjanpitäjä	3,08
muut	3,75

Vastausasteikko: 5 = erittäin mielelläni, 4 = jokseenkin mielelläni, 3 = en osaa sanoa, 2 = en kovin mielelläni, 1 = haluaisin pois tiimitoiminnasta

Tarkasteltaessa tiimitoiminnasta koettua hyötyä suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, on nähtävissä selkeä kahtiajako. Alla olevasta taulukosta nähdään, että kirjanpitäjien ja ryhmän muut kokemuksen mukaan tiimityöskentelystä koettu hyöty on kaikilla osa-alueilla heikompi, kuin kaikkien vastaajien keskiarvo. Ryhmä muut koostuu henkilöistä, joiden toimenkuva ei ole sidottu vain yhteen osa-alueeseen vaan heillä on useampia eri tehtäviä esimerkiksi kirjanpitäjä/palkanlaskija.

Taulukko 11. Kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa mielestäsi seuraavia sille asetettuja tavoitteita?

	keskiarvo	kirjanpitäjä	palkanlaskija	tiiminvetäjä	toimistopäällikkö	joku muu
Tiedonkulun parantuminen	4,20	4,05	4,58	4,42	4,50	3,60
Töiden organisoinnin parantuminen	4,04	3,85	4,36	4,21	4,50	3,60
Yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien oppiminen	4,15	3,96	4,36	4,39	4,63	4,00
Tuurausjärjestelyjen helpottuminen lomien ja sairastapausten yhteydessä	4,15	3,99	4,42	4,27	4,50	3,60
Ammatillisen avun ja tuen tehostuminen	4,22	4,02	4,61	4,42	4,63	3,80
Osaamisen kehittyminen ja jakaminen	4,08	3,81	4,47	4,39	4,50	3,80
Asiakaspalvelun kehittyminen	3,77	3,60	4,08	3,97	4,38	3,40
Hiljaisen tiedon välittäminen/siirtyminen	4,06	3,86	4,31	4,36	4,38	3,80

Vastausasteikko: 5=Tiimityöstä hyötyä erittäin paljon. 4=Tiimityöstä hyötyä jonkin verran. 3=En osaa sanoa. 2=Tiimityöstä jonkin verran haittaa. 1=Tiimityöstä enemmän haittaa kuin hyötyä.

Tulos on samansuuntainen sen kanssa, että kirjanpitäjät ja ryhmä muut ovat hieman muita haluttomampia osallistumaan tiimitoimintaan (Taulukko 10). Toimistopäälliköt ja palkanlaskijat kokevat jokaisen tavoitteen kohdalla tiimitoiminnan hyödyt suurimpina, ja he ovat myös muita tyytyväisempiä tiimitoiminnassa mukanaoloon.

5.1.3 Suhtautuminen tiimitoimintaan kokemusvuosittain

Tarkasteltaessa tiimitoiminnassa mukanaoloajan vaikutusta siitä koettuun hyötyyn havaitaan että, yli 10 vuotta ja kaksi vuotta mukana olleet ovat hieman muita tyytyväisempiä tiimitoimintaan.

Taulukko 12. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa?

kokemusvuodet	1	2	3	4	5	6	7-9	10 ja yli	ei tietoa
	4,54	4,83	4,38	4,39	4,60	4,63	4,60	4,83	4,50
Vastausasteikko:	5. erittäin mielelläni								
	4. jokseenkin mielelläni								
	3. en osaa sanoa								
	2. en kovin mielelläni								
	1. haluaisin pois tiimitoiminnasta								

Tiimitoiminnassa mukanaolovuosilla ei käytännössä näyttäisi olevan kovin suurta vaikutusta tyytyväisyyteen. 3 – 4 vuotta mukana olleiden hieman muita suurempi tyytymättömyys selittyy osittain tarkastelemalla tiimien luonnollista kehitysvaihetta. Tiimin muotoutumisvaiheen jälkeen seuraa monesti kuohuntavaihe, jossa käydään läpi asioita, jota muotoutumisvaiheessa ei vielä uskallettu käsitellä (Matikainen, M. 2008, 18). Tällainen ristiriitavaihe saattaisi selittää osaltaan hieman tyytymättömämpää asennoitumista tiimitoimintaa kohtaan.

Taulukko 13. Kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa mielestäsi seuraavia sille asetettuja tavoitteita (kokemusvuodet)?

	Kokemusvuodet								
	1	2	3	4	5	6	7-9	10 ja yli	ei tietoa
Tiedonkulun parantuminen	4,1	4,3	4,3	4,2	4,4	4,1	4,4	4,7	4,2
Töiden organisoinnin parantuminen	3,9	4,3	4,1	4,0	4,5	4,1	4,2	4,3	4,0
Yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien oppiminen	4,1	4,4	4,1	4,1	4,3	4,0	4,4	4,5	4,6
Tuurausjärjestelyjen helpottuminen lomien ja sairastapausten yhteydessä	4,0	4,3	4,6	4,1	4,4	4,0	4,4	4,5	4,6
Ammatillisen avun ja tuen tehostuminen	4,2	4,3	4,6	4,2	4,2	4,1	4,2	4,5	4,6
Osaamisen kehittyminen ja jakaminen	4,0	4,0	4,4	4,1	4,2	4,0	4,4	4,7	4,2
Asiakaspalvelun kehittyminen	3,6	4,0	4,0	3,8	4,0	3,6	4,0	4,3	4,2
Hiljaisen tiedon välittäminen/siirtyminen	3,9	4,3	4,3	4,2	4,2	3,9	4,6	4,2	4,4

Vastausasteikko: 5=Tiimityöstä hyötyä erittäin paljon. 4=Tiimityöstä hyötyä jonkin verran. 3=En osaa sanoa. 2=Tiimityöstä jonkin verran haittaa. 1=Tiimityöstä enemmän haittaa kuin hyötyä.

Asiakaspalvelun kehittyminen näyttää tutkimuksen mukaan olevan kaikkien kokemusvuosien osalta se tavoite, johon on tiimitoiminnalla kyetty vastaamaan heikoiten. Yli 10 vuotta tiimitoiminnassa mukana olleiden käsitykset siitä, miten tiimitoiminta on vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin, on kaikista positiivisinta. Mielenkiintoista on havaita, että heikoiten tiimitoiminta vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin 6 vuotta tiimitoiminnassa mukana olleiden käsityksen mukaan. Kyseinen ryhmä suhtautuu kuitenkin positiivisesti tiimitoiminnassa mukanaoloon (kts. taulukko 12). Kolme vuotta tiimitoiminnassa mukana olleet kokevat kaikkein parhaiten tiimitoiminnan hyödyn sijaisjärjestelyjen helpottumisessa ja ammatillisen avun ja tuen kehittämisessä. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö, koska kuitenkin juuri tuo ryhmä suhtautui kriittisimmin tiimitoiminnassa mukanaoloon. Kokonaisuutena voidaan nähdä yhteys tiimitoimintaan positiivisesti suhtautumisen ja tiimitoiminnan koetun tavoitteisiin vastaavuuden välillä. Tämän perusteella voidaan nähdä, että mikäli tiimitoiminnan koetaan vastaavan sille asetettuihin tavoitteisiin, henkilöstö myös suhtautuu positiivisesti tiimitoimintaan. Tavoitteiden saavuttamisen merkitys näyttää tämän mukaan olevan erittäin

merkittävässä roolissa henkilöstön asennoitumiseen, tämän vuoksi onkin tärkeää että tavoitteet ovat oikein asetettuja.

5.1.4 Tiimityön etuja

Seuraavaan taulukkoon on koottu tiimityössä mukana jo olevien vastauksista syitä avoimeen kysymykseen koskien tiimityön etuja. Kysymyksessä pyydettiin vastaajia määrittelemään tiimitoiminnan kolme tärkeintä etua.

Taulukko 14. Tiimitoiminnan koettuja etuja

Koettu etu	Kirjanpitäjä				Palkanlaskija				Tiiminvetäjä				Toimistopäällikkö				Muut				Yht.
	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	
tuurajärjestelyjen helpottuminen	18	9	1	28	5	0	0	5	3	2	2	7	1	0	1	2	0	0	1	1	43
ammattillisen avun ja neuvon saaminen helpompaa, oman ammattitaidon kehittyminen	14	6	4	24	9	0	0	9	12	4	2	18	1	1	1	3	1	0	1	2	56
tiedonkulun parantuminen	17	9	2	28	4	0	0	4	7	4	2	13	1	1	0	2	0	0	0	0	47
asiakastyytyväisyyden parantuminen	2	2	2	6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
töiden jakamisen/ organisoimisen helpottuminen	13	6	3	22	3	0	0	3	4	1	3	8	0	0	0	0	0	0	1	1	34
yhteisten toimintatapojen tuomat edut	10	1	0	11	1	0	0	1	2	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	16
yhteishengen paraneminen	9	2	1	12	1	0	0	1	2	1	1	4	0	1	1	2	0	0	0	0	19
hiljaisempien parempi huomiointi ja heidän ammattitaidon parempi hyödyntäminen	3	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
työn laadun ja tuottavuuden paraneminen	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
henkilöstön sitouttamisen parantuminen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2
positiivinen kilpailu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
hyötyjä ei ole	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

Tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esiin neljä tekijää, joista koettiin tiimityöskentelyssä saatavan selkeää hyötyä. Eniten hyötyä koettiin saavutettavan siinä, että tiimitoiminnassa voidaan yhdessä ratkoa hankalia kysymyksiä ja näin jakaa tietotaitoa: Se

että on oikeasti ne ihmiste keiltä saa apua ja keiltä voi kysyä jos on kysymyksiä (kyselylomake). Se mahdollistaa myös yksilöiden ammattitaidon kehittymisen. Näin asian ilmaisi eräs kyselyyn vastanneista:

Tiimityö toimiessaan laittaa hyvän kiertämään, yksi asia johtaa toiseen. Kukaan ei jää yksin, yhteishenki kasvaa, ammatillinen osaaminen kasvaa, laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy, tuottavuus kasvaa...

Edellä esitetyt tulokset kuvastavat myös tiimityöskentelyyn liitettyjä etuja niiden henkilöiden osalta, jotka eivät vielä ole mukana tiimitoiminnassa.

Taulukko 15. Tiimitoiminnan oletettuja etuja

Oletettu etu	Kirjanpitäjä	Palkanlaskija	Toimistopäällikkö	Yht.
tuurausjärjestelyjen helpottuminen	7	1	2	10
ammatillisen avun ja neuvon saaminen helpompaa, oman ammatti-aidon kehittyminen	2	2	2	6
tiedonkulun parantuminen	1	0	1	2
asiakastyytyväisyyden parantuminen	2	0	1	3
töiden jakamisen/ organisoimisen helpottuminen	3	0	1	4
yhteisten toimintatapojen tuomat edut	0	1	0	1
yhteishengen parantuminen	0	0	1	1
hiljaisempien parempi huomiointi ja heidän ammattitaidon parempi hyödyntäminen	0	0	0	0
työn laadun ja tuottavuuden paraneminen	0	0	0	0
henkilöstön sitouttamisen parantuminen	0	0	1	1
positiivinen kilpailu	0	0	1	1
hyötyjä ei ole	0	0	0	0

Kyselylomakkeen avoimista vastauksista käy ilmi, että

lomaturaukset hoituisivat vaivattomammin. Äkillisten sairaustapauksen aikana pystyttäisiin palvelmaan asiakasta paremmin.

Tieto tiivistyy pienessä ryhmässä. Eritasoiset henkilöt saavat tukea kokeneemmilta. Erilaisten asioiden läpikäynti pienessä porukassa on tehokasta.

Mielenkiintoinen eroavaisuus löytyy asiakastytyväisyydessä. Henkilöt, jotka eivät vielä ole mukana tiimityössä ajattelevat tiimityön vaikutuksen asiakastytyväisyyteen huomattavasti positiivisemmaksi, kuin tiimityössä mukana olevat.

5.1.5 Tiimityön heikkouksia

Tiimityöskentelyn esteiksi tässä tutkimuksessa nousi seuraavassa taulukossa esitetyt tekijät. Mielenkiintoista tässä on ”ei osaa sanoa” -vastaajien suuri osuus, 71 kappaletta. Heistä 19 ei osannut määrittellä haittoja, mutta ei myöskään ilmaissut, ettei niitä olisi. 52 jätti syystä tai toisesta kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen.

Taulukko 16. Tiimitoiminnan koettuja heikkouksia

koettu heikkous	Kirjanpitäjä				Palkanlaskija				Tiiminvetäjä				Toimistopäällikkö				Muut				Yht.
	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	< 2 v.	3 - 5 v.	5 >	yht.	
palaverit vie ylimääräisistä aikaa	7	3	1	11				0	2	1	1	4			1	1			1	1	17
ei haittoja	2	3	3	8	3		1	4	1	2		3		1		1				0	16
asiakas ei pidä töiden siirtelystä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
työn laatu heikkenee	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tiiminvetäjien ammattaito eritasoisista		2	1	3		1		1			1	1				0				0	5
tiimin sisäinen toimivuus heikko	10	6	3	19	1	1		2	3	4		7				0				0	28
tiedonkulku vain osalle toimiston henkilöstöstä	1	4		5				0				0				0				0	5
ei haluta jakaa töitä	2			2				0	3	1	1	5				0				0	7
erilaiset toimintatavat vaikeuttavat töiden jakamista	1	2		3				0		1		1				0			1	1	5
tiiminvetäjä kuormittuu liikaa	2			2	1			1	2		1	3			1	1				0	7
tiimi rajoittaa yhteistyötä yli tiimirajojen	1			1				0		1		1				0				0	2
ei osaa sanoa	22	4	12	38	10		2	12	7	5	2	14	3	1	1	5	2			2	71

Tiimin sisäinen toimimattomuus nousi yksittäisenä tekijänä suurimmaksi heikkoudeksi. Vastajat kokivat, etteivät kaikki tiimiläiset sitoudu tiimin toimintaan ja keskinäinen luottamus tiimiläisten väliltä puuttuu. Kyselyssä asia ilmaistiin mm. seuraavilla kommentteilla:

Mikäli kaikki tiimissä toimivat eivät ole "sydämellä"/järjellä mukana eli jos ei ymmärrys riitä että jos homma toimii se on kaikkien etu ei keneltäkään pois ja kaikkien oikeat vahvuudet löydetty ja hyödynnetty.

Kaikki tiimini jäsenet eivät koe tiimityötä hyödyllisenä. On vain kuulema ajan tuhlausta.

Jos tiimissä jollain tulee tiukkaa aikataulujen kanssa tai jää työt tekemättä jostain muusta syystä voi sillä olla vaikutusta muidenkin tiimiläisten töihin kuin näitä tekemättömiä töitä joudutaan jakamaan.

Muita tiimin toimivuuteen liittyviä asioita olivat: keskinäinen kilpailu, työrauhan heikkeneminen ja liika asioihin puuttuminen: *Negatiiviset mielipiteet leviävät, voidaan ottaa mallia toimintatavoista jotka eivät kuulu yrityksen tapoihin* (Kysely).

Tiimipalaverien vaatima aika koettiin tiimityön yhdeksi heikkoudeksi niin kyselyssä, kuin haastatteluissakin. Yksi kyselyyn vastaajista tiivistä asian seuraavasti.

Koska tiimiessä on niin eritasoisia heppuja ne jotka osaavat työnsä joutuvat istumaan turhanpäiväisissä palaverissa. Mielestäni siellä jauheetaan täysin turhanpäiväisiä asioita. Tylsistyn niissä istuessani. Se on selaista valittajen kuorolaulantaa jota joutuu sietämään muutaman tunnin.

Yksittäisinä tiimitoiminnan heikkouksina esiin nousivat tiiminvetäjän ja toimistopäällikön roolijaon epäselvyys, tiiminvetäjän ohjeiden noudattamatta jättäminen sekä se, että asiakas haluaa, että vain tietty henkilö hoitaa hänen asioitaan.

Tiimitoiminnassa ei mukana olevien ajatukset tiimitoiminnan heikkouksista ovat pitkälti samanlaisia kuin tiimitoiminnassa mukana olevienkin. Suurin ero löytyy luottamuksessa toisten ammattitaitoon. Kirjanpitäjistä kolme koki työnlaadun heikkenemi-

sen vaaraksi verrattuna entiseen toimintamalliin. Tähän liittyy myös se, että tiimin sisäisen toiminnan heikkoudeksi mainittiin epäluottamus toisen ammattitaitoa kohtaan.

Taulukko 17. Tiimitoiminnan oletettuja heikkouksia

Oletettu heikkous	Kirjanpitäjä	Palkanlaskija	Toimistopäällikkö	Yht.
palaverit vie ylimääräistä aikaa	1	0		1
ei haittoja	1	0		1
asiakas ei pidä töiden siirtelystä	2	0	1	3
työn laatu heikkenee	3	0		3
tiiminvetäjien ammattitaito eritasoista	0	0	2	2
byrokratiaa lisää/kustannukset nousevat	0		1	1
tiimin sisäinen toimivuus heikko	8	0	1	9
tiedonkulku vain osalle toimiston henkilöstöstä	0	0		0
ei halua jakaa töitä	0	0		0
erilaiset toimintatavat vaikeuttavat töiden jakamista	0	0		0
tiiminvetäjä kuormittuu liikaa	0	0		0
tiimi rajoittaa yhteistyötä yli tiimirajojen	0	0		0
ei osaa sanoa	0	0		0

Sekä tiimitoiminnassa mukana olevien, haastateltujen että ei mukana olevien keskuudessa tuli esiin huoli tiimien eriarvoisuudesta. Sen nähtiin johtuvan erilaisista tiiminvetäjistä. Tiiminvetäjien erilaiset toimintatavat, vahvuudet ja tiimipalaverien valmisteluun käytettävissä oleva aika johtavat helposti siihen, että eri tiimeissä käsitellään eri asioita ja eri tavalla.

5.1.6 Tiimityön kehittämisehdotuksia

Organisaation tiimityöskentelyn kehittämiseksi kyselystä saatiin kaksikymmentä ai-
hetta. Aiheet voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen:

- tiimityön perusteisiin liittyvät tekijät
- tiiminvetäjän rooliin liittyvät tekijät
- tiimitoimintaan liittyvät tekijät
- tiimipalavereihin liittyvät tekijät

Tiimityön perusasioista kaivataan selkeää tietoa siitä, kuinka tiimissä toimitaan ja mitkä ovat tiimien tavoitteet. Tiimeille kaivataan myös enemmän aikaa, jotta niillä olisi mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Yhteisten toimintatapojen tarve nousi muutamassa vastauksessa kehittämiskohteeksi.

Tiiminvetäjien roolin selkeyttäminen ja heidän kouluttamisensa nousi kaikkein selkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Toimistopäälliköiden ja tiiminvetäjien välinen työnjako kaipasi selkeyttämistä, jotta henkilöstö tietäisi, kenen vastuulla mikin asia on. Tiiminvetäjien koulutustarve nousi esiin sekä tiiminvetäjien omissa että muun henkilöstön vastauksissa.

Tiimin toimintaan liittyvät kehitysehdotukset koskivat erityisesti töiden jakamista. Esimiehiltä toivottiin työtuntien parempaa seurantaa, jotta työkuormia saataisiin taseisemmiksi. Mahdollisista muutoksista toivottiin myös nykyistä parempaa tiedottamista asiakkaille. Henkilöstö toivoi myös eri henkilöiden erityisosaamisen ja vahvuuksien nykyistä huomattavasti tehokkaampaa hyödyntämistä. Eri tiimien väliseen yhteistyöhön haluttiin myös kiinnittää erityistä huomiota, jotta asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin kyettäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin.

Tiimipalavereille kehittämisehdotuksissa toivottiin yhteisiä pelisääntöjä ja sisältöjä, jotta yksittäisen tiiminvetäjän vaikutus ei aiheuttaisi tiimien liiallista erilaistumista. Palavereissa toivottiin myös käsiteltävän sellaisia lakien ja asetusten muutoksia, joilla on vaikutusta käytännön työhön. Tiimipalavereille toivottiin enemmän aikaa, kuitenkin niin, että ajankäytössä huomioitaisiin työkiireet.

5.2 Haastatteluaineisto

Haastatteluaineiston perusteella tiimityöskentely koettiin positiivisena asiana. Tiimitoiminnassa mukanaolajalla ei haastattelujen perusteella havaittu olevan vaikutusta.

Tiimityön merkityksestä Haastateltava 1 (2013) kertoo seuraavaa:

Varsinkin kun pilvipalvelut on tulossa ni sehän muuttaa vielä sitä tiimityötä, korostaa sen tiimityön tärkeyttä. Jos joku on pois, niin ne työt pitää hoitua heti. Ei niitä monta päivää voi vetkuttaa niin kuin tällaisessa vanhassa systeemissä jossa voi tehdä kerran kuukaudessa kirjanpidon se riittää. Nythän se ei lähellekään niin pelitä vaan sitten pitää tehdä päivittäin ja siinä se korostuu se tiimi ja parisysteemi.

Ethän sä voi pitää lomaakaan, tulee uudelleen mietittäväksi koko työn kuva kun kaikki on pilvessä. Ne jotka on paikalla, joutuu tekemään senkin työt, ja näin joudutaan miettimään se työtilanne ihan uuestaan ihan uudelta pohjalta. Et sä yksin enää selviä. Jos sä et siihen lähde mukaan niin sä et oikein sitten oo töissäkään. (H1)

5.2.1 Tiimityön etuja

Hankalien kysymysten ratkominen yhdessä oman tiimin kanssa nousi selkeänä etuna esiin kahdessa haastattelussa, ja sama asia oli nähtävissä myös kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä. Tiimipalaveri koettiin purkupaikaksi, jossa on helpompi jakaa kokemuksia. Samalla opitaan tuntemaan toisten asiakaskanta ja tiedetään, keneltä kannattaa kysyä neuvoa minkäkin laisissa asioissa. Näin tietämys lisääntyy ja osaaminen kasvaa. (H2.) Haastateltava 3, joka oli ollut mukana tiimitoiminnassa lyhyen ajan, koki oman työntekonsa muuttuneen huomattavasti tehokkaammaksi tiimityön myötä.

No etuisuutta on tietenkin se, että tietoa ei pantata vaan tietoa jaetaan tiimin kesken. Kun saa monen näköisiä näkökantoja asioihin, ongelmanratkaisut on monesti helpompaa tiimissä kuin sitten yksinään niitä ratkoo. Se työnteko on tehokkaampaa tiimissä kuin yksinään, ainakin minä olen sen kokenut niin että työn tehokkuus on parantunut tiimityön myötä. (H3)

Eriyisesti tämä henkilö koki saaneensa tiimiltä tukea erilaisissa lainsäädännön tulkitilanteissa. Yhteistyön kautta hänen tietotaitonsa on kasvanut ja työskentelyyn tullut sitä kautta nopeutta ja tehokkuutta.

Tiedonkulun parantuminen nousi myös voimakkaasti esiin yhtenä tiimitoiminnan etuna, ja tiimipalaverit ovat tässä asiassa avainasemassa. Kaikki haastatellut henkilöt mainitsivat tämän yhdeksi tiimityöskentelyn oleelliseksi eduksi. Tiedonkulun koettiin sekä parantuneen että helpottuneen tiimitoiminnan myötä (H2 ja H4). Haastattelussa 1 nousi esiin erilaisista muutoksista tiedottamisen parantuminen verrattuna aikaisempaan: *Kaikki uuet asiat, jotka muuttuu, niin ehkä se tieto kulkee siinä paremmin kuin ois yksin.*

Erilaisten sijaisjärjestelyjen ja töiden jakamisen ja organisoimisen katsottiin myös olevan selkeästi positiivisia tekijöitä verrattuna perinteiseen yksilötyöskentelyyn. Haastateltava 2 mainitsi omassa tiimissään liukumien tasaantuneen selkeästi verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Heidän tiimissään liukumia seurataan tiimipalavereissa ja yhdessä mietitään työkuorman tasaamista.

Hyvin onnistuessaan niitä pystyy niitä ruuhkahuippuja ja tämmösiä tasaamaan. Ja sitten niinku kaikki lomitus ja sairaslomien ja liukumava-paat on helpompi järjestää ja pitää sitten. (H4)

Haastateltava 1 mainitsi tiimityön edun myös työn laadun näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tiimityö luo turvaa, kun tietää, että asiat hoituvat vaikka oma yhteishenkilö olisi poissa: *Kukaan ei oo täällä ikuisesti ja aina terve, se on sitte aika hankala tilanne kun sen yhen takana on kaikki.* Henkilöstön näkökulmasta tiimityön koettiin myös keventävän yksittäisen henkilön vastuuta. Enää ei olla yksin asiakkaan kanssa vaan tiimi yhdessä on vastuussa siitä, että asiat hoituvat.

Yhteisten toimintatapojen merkitys tiimityön etuna nostettiin esiin kahdessa haastattelussa. Haastateltavien mukaan yhteiset toimintatavat ovat edellytys työkuorman jakamiselle ja sijaisuuksien joustavalle hoitamiselle.

Nyt kun tää tiimityöskentely on lähteny sillei pyörimään kunnolla niin, nää toimintatavat on ihan väkisinkin tullu sillei sammanlaisiksi. Se joka yrittää poiketa porukasta ja tehä sillein omaan tyyliin suunnilleen hirte-tään ja pakotetaan siihen, että sun on tehtävä hommat samanlai kun muutkin tai muuten ei pysty kukaan tuuraamaan tai sitten se on hirveen vaikeeta ja aikaa vievää. Se on niinku ehkä se isoin etu. Joillakin se tun-tuu ottavan koville, se että täytyy muuttaa niitä toimintatapoja, mutta kyllä se vaan lähtee sitten pikkuhiljaa hiostamalla muuttumaan.(H2)

Varsinkin sit siinä vaiheessa kun oma työkanta pienenee ja pystyy aut-taan muita niin sit niinku tajuu sen että tota tähän on helpoo kun kai-killä on samat periaatteet.(H2)

Ilman yhteisiä toimintatapoja työskentelyn koettiin olevan huomattavasti tehotto-mampaa, sijaisuuksien hoitaminen ei onnistu tai ainakin aikaa kuluu turhaan perehty-miseen.

5.2.2 Tiimityön heikkouksia

Tiimin sisäisen toimivuuden vaikutus tuli selkeästi esiin myös haastatteluissa. Henki-lökemioiden vaikutus tiimin sisällä koettiin suureksi ja sen vaikutus koko tiimin toi-mintakykyyn koettiin suureksi.

Se tiimin koostumus ja henkilökemiat on tärkeitä että ne pelittää, muu-ten se on sellaista aika tahkoamista. Et jos siel on niinku tiimin vetänän ja tiimin jäsenen välillä jotaki ettei se niinku oikein suju niin se on niinku hankala tilanne. En mä tiiä mun mielestä siellä tiimissä täytyy pystyä toimimaan niinku töissä yleensäkin kaikenlaisten ihmisten kanssa ja vaikei henkilökemiat nyt olisikaan niin ruusuisia niin täytyy silti pystyä tekemään töitä kaikkien kanssa.(H2)

Tarkasteltaessa ammatillisen asennoitumisen ja käyttäytymisen vaikutusta tiimitoi-mintaan havaittiin, että lähtökohtana työyhteisön hyvälle työilmapiirille on se, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää työpaikan perustehtävän. Ammatillisen asen-noitumisen kautta on mahdollista käsitellä ristiriitatilanteita niin, etteivät ne vaa-ranna ihmissuhteita ja aiheuta ongelmatilanteita työyhteisön sisällä. (Kts. 12.)

Eräs haastateltava (H3) nosti esiin sen, että tiimin sisällä ei uskalleta aina kyseenalaistaa asioita, vaan pyritään ajattelemaan samalla tavalla kuin muutkin, mistä seuraa jähmettyminen samoihin toimintatapoihin ja toiminnan kehittäminen estyy.

Saattaa olla, että semmosta tiettyä jähmettymistä tapahtuu siinä ajattelussa, että kaikki ollaan niinkun samaa mieltä aina että kukaan ei uskalla olla erimieltä tiimin kesken. Pyritään aina olemaan samaa mieltä asioista, että tavallaan sitä kyseenalaistamista ei sitten niin herkästi tapahdu, kun kaikki haetaan sitä samaa päämäärää helposti. Että kaikki näkee sillä keisarilla ne samat vaatteet niin se saattaa ehkä olla se haittapuoli siinä.

Tiimin jäsenten asennoitumisella tiimitoimintaa kohtaan on myös vaikutusta toisten tiimiläisten asenteeseen. Haastateltava 1 mainitsi, että jo yhden henkilön negatiivinen asennoituminen saa helposti aikaan sen, että muutkin tiimin jäsenet alkavat suhtautua asioihin negatiivisesti. Voimakkaiden persoonien mielipiteet saavat helposti tiimissä vallan, eikä niitä vastaan uskalleta tai haluta nousta. Tämä niin kutsuttu ”group thinking”-ilmiö on vaarana sellaisessa työyhteisössä, jossa ei ole avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Groupthink -ajattelu onkin yksi viimeaikojen suosituimmista teorioista siihen, miksi ryhmien päätöksenteko epäonnistuu. (Kts. 12–13.)

Tiimien toimintaan vaikuttaa myös se, miten hyvin tiimiläiset ovat itse valmiita tuomaan palaveriinkin uutta tietoa.

Tämä on siinä vielä se ongelma ku se vetäjä joutuu kuitenkin vielä yksi tekemää jotku rungot eikä sitä aktiviteettiä vielä löy jäsenistä, että ne pystys vähä niiku siihe palaverii tuomaa sitä omaa uutta tietoa, mutta se kai siinä on jossain vaiheessa ajatuksena, että jokaine tois siihe joutaki, ettei yks tee kaikkea.(H1)

Erityisesti ajan puute tulee esiin tiiminvetäjien työssä.

Käynnistysvaiheessa just tiiminvetäjiltä se vie aikaa eikä oikein ehitä tekemään sitä niin hyvin ku se pitäis tehdä. Kun sitte pitää ne työtkin tehdä (H1).

Minä itse oon ainakin huomannu haittapuolena ja siinä että olen tiiminvetäjä sen että meillä tiiminvetäjillä on semmoiset vaikeemmat ja hankalimmat asiakkaat niin kyllä sen ajan ottaminen aina sen tiimipalaverin pitämiseen ni se on kyllä työn ja tuskan takana. (H4)

Tiimien välisen keskinäisen kilpailun vaikutus työyhteisön yhteishenkeen koettiin yhdeksi heikkoudeksi (H1, 2 ja 4). Asiaan vaikuttaa erityisesti tulospalkkiojärjestelmä. Jokainen tiimi pyrkii pitämään kiinni omista töistään, jotta tulospalkkio saavutettaisiin.

Haastatteluissa 1 ja 2 tuotiin esiin yleinen muutosten vastustaminen tiimityön toimivuuden yhtenä esteenä. Kaikki eivät ole valmiita muuttamaan omia toimintatapojaan, jotta yhteistyö tiimin sisällä sujuisi mahdollisimman helposti. Näissä tilanteissa jäädytään kiinni vanhaan toimintatapaan ja korostetusti etsitään niitä asioita, jotka olivat vanhassa toimintatavassa paremmin. Tällaista toimintaa kutsutaan muutosvastarinnaksi. Muutosvastarinnan taustalla on usein erilaisia pelkoja ja turvattomuuden tunteita. Ihmiset voivat kokea pelkoa omien taitojensa ja kykyjensä riittämättömyydestä uusien haasteiden ja toimintatapojen muutosten edessä. (Kts. 14–16.)

5.2.3 Kehittämisehdotukset

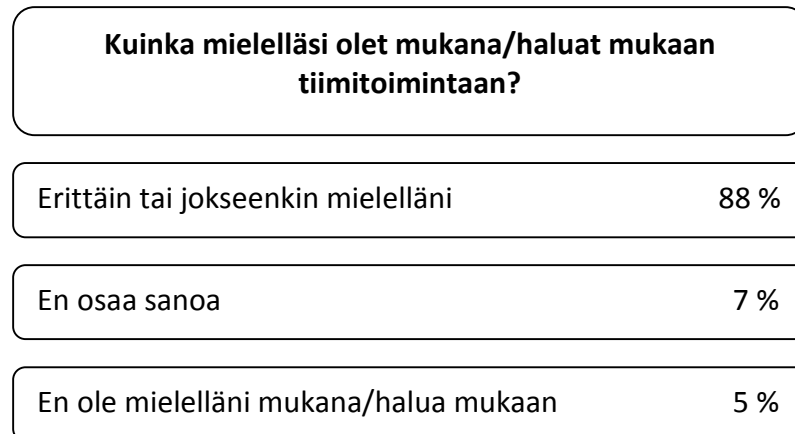
Haastatteluissa mainittiin tiimin kokoonpanon ja henkilökemioiden merkitys onnistuneelle tiimityöskentelylle. Asiaan olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta tiimeistä saataisiin hyvin toimivia. Eri tiimien väliseen työkantojen ja laskutuksen tasaisuuteen toivottiin myös kiinnitettävän enemmän huomiota (H2).

Eryteisesti muutostilanteissa tiimipalaverien ajankotien ja sisältöjen tulisi olla samat, jotta eri tiimit eivät saisi asioista tietoa eri aikaan ja eri sisältöisinä (H4).

Haastattelussa 1 mainittiin sähköisen taloushallinnon mukanaan tuomien uusien mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen. Enää työskentely ei ole sidoksissa tiettyyn toimipisteeseen, vaan työtä voidaan tehdä missä toimipisteessä tahansa. Eri-tyistä osaamista vaativissa asiakkuuksissa tätä uutta mahdollisuutta voitaisiin hyödyntää eri toimipisteiden välisinä työpareina. Näin työkuorman jakaminen ja sijaisudet helpottuisivat myös vaativien asiakkuuksien hoitamisessa.

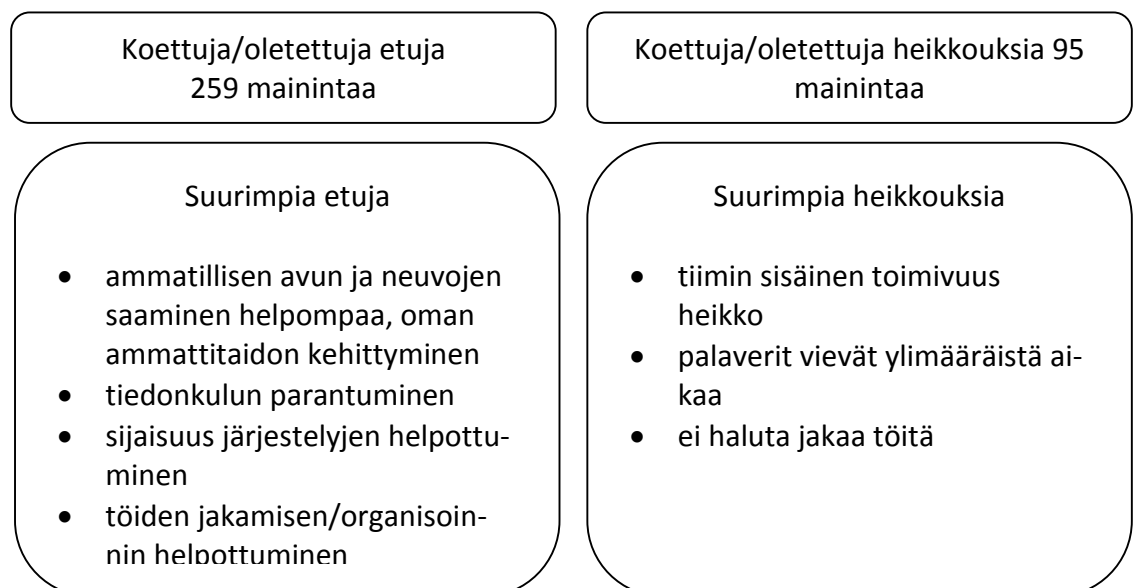
5.3 Yhteenveto tuloksista

Kyselyn mukaan henkilöstön suhtautuminen tiimitoimintaan on positiivista. Kuviossa 2 esitetään yhteenvetona sekä tiimitoiminnassa mukana olevien, että ei mukana olevien näkemys siitä, kuinka mielellään he ovat mukana tai haluavat mukaan tiimitoimintaan.



Kuvio 2. Yhteenveto suhtautumisesta tiimitoimintaan

Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksista kootusta yhteenvedosta käy ilmi, että tiimitoiminnan hyödyt ovat merkittävästi heikkouksia suurempia.



Kuvio 3. Tiimitoiminnan koettuja/oletettuja etuja ja heikkouksia

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden kysely suoritettiin Digium-kyselynä, jonka tulokset raportoitiin Excel-tiedostona. Lomakkeen vastausasteikko oli kyselyssä 1 - 5, pienin luku kuvasti positiivisinta mielikuvaa ja suurin negatiivisinta. Tulosten raportointivaiheessa numeeriset arvot jouduttiin kääntämään päinvastoin, jotta tulos oli helpommin hahmotettavissa. Kysymysten asetteluvaiheessa tähän analysointinäkökulmaan olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota.

Kyselyssä ei suoraan kysytty syytä siihen, mikä oli se syy, miksi henkilöt vastasivat kysymykseen tiimitoiminnassa mukana olosta/mukaan haluamisesta niin kuin vastasivat. Tällä kysymyksellä olisi ehkä saatu vielä selkeämpi kuva yksittäisestä edusta ja esteestä. Toisaalta kyselyn avoimista kysymyksistä nousi selkeästi esiin muutama yksittäinen etu ja heikkous, joten voidaan olettaa, ettei lisäkysymyksellä olisi ollut oleellista vaikutusta tutkimuksen tulokseen.

Tutkimuksen validiteettiin kannalta on oleellista muun muassa se, ovatko käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuvia kyseiseen tutkimukseen, kuinka hyvin aineisto kattaa tutkittavan aiheen ja voidaanko aineiston perusteella muodostaa oikea kuva tutkittavasta aiheesta (Anttila 1998). Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden vastausprosentiksi muodostui 53 %, joka on kohtuullisen hyvä. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikista kyseisen organisaation eri puolella Suomea olevista toimistoista, ja vastaajien toimenkuvat ja kokemusvuodet tiimitoiminnasta olivat hyvin erilaisia. Kyselylomakkeen perusteella kyettiin muodostamaan kattava kokonaiskuva tutkittavasta asiasta.

Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota käyttämällä aineistonkeruussa sekä kyselyä että haastatteluja. Triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Tässä tutkimuksessa molemmilla aineistonkeruutavoilla hankittujen aineistojen tulokset olivat yhdenmukaisia, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa päädyttiin käyttämään avointa haastattelua, näin pyrittiin välttämään tutkijan omien mielikuvien vaikutus kerättävään aineistoon. Avoimessa haastattelussa pyritään antamaan tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelujen kautta tutkimukseen saatiin syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa näkemystä.

Sekä avointen kysymysten, että haastattelujen osalta analysoinnissa on vaarana, että tutkija nostaa tiettyjä vastauksia ja näkökulmia omien näkemystensä tueksi ja näin vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. Haastateltaviksi valittiin sekä miehiä, että naisia näin pyrittiin varmistamaan myös tasapuolisuus tämän asian kohdalta. Käsiteltäessä avointen kysymysten vastauksia ja haastatteluissa esiin tulleita asioita pyrittiin suhtautumaan niihin neutraalisti. Tämän varmistamiseksi kaikki avointen kysymysten vastaukset kerättiin yhteen ja sen jälkeen luokiteltiin. Haastattelut litteroitiin ja kerättiin kaikki esiin nousseet asiat ja luokiteltiin ne. Haastattelujen osalta olisi mielenkiintoista selvittää, miksi tiimitoimintaan kielteisesti suhtautuvien yksiköiden henkilöstöstä kukaan ei suostunut mukaan haastatteluun. Kokiko kyseisten toimistojen henkilöstö koko tiimitoiminnan niin negatiivisena, etteivät he halunneet edes tuoda mielipiteitään julki, vai pelättiinkö kommenttien aiheuttavan henkilökohtaisesti jotakin negatiivisia seurauksia. Haastattelupyynnöissä tuotiin selkeästi esiin se, että haastattelut käsitellään niin, ettei niitä missään vaiheessa kyetä yhdistämään yksittäisiin henkilöihin. Syitä kieltäytymiseen voi olla monia muitakin, joten kieltäytymistä ei voida yksiselitteisesti tulkita negatiiviseksi asennoitumiseksi itse tiimitoimintaa kohtaan.

6.2 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, soveltuuko tiimityöskentely tilitoimistoympäristöön ja mitä etuja ja esteitä tiimityöskentelystä kyseisessä ympäristössä on. Vaikka kyseessä on yksittäisen tapauksen tutkiminen, sen tuloksia voidaan pohtia myös laajemmassa mittakaavassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 53 %, joka on kohtuullisen hyvä. Organisaatiossa tehdään säännöllisin väliajoin henkilöstölle kyselyitä ja ehkä ainakin osa henkilöstöstä koki tämän ylimääräisenä aikaa vievänä asiana, ja siksi vastausprosentti ei noussut tuon korkeammaksi. Toisaalta vastausprosentti voi myös kuvastaa sitä, että asiaa ei koeta kovin merkittäväksi, se ei aiheuta suuria tunteita kumpaankaan suuntaan. Tiimityössä mukanaolevista 36 % jätti kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin, joissa pyydettiin kertomaan tiimityön eduista ja haitoista. Kyseinen prosenttiosuus on lähes sama kuin tiimityössä ei mukana olevien osalta avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäneiden 38 %. Tämä tulos kertoo ehkä enemmänkin kiinnostuksen puutteesta aihetta kohtaan kuin kiireen vuoksi vastaamatta jättämisestä.

Kaikista kyselyyn vastanneista 86 % oli jo mukana tiimitoiminnassa. Näistä 93 % oli mukana tiimitoiminnassa joko erittäin tai jokseenkin mielellään. Tuloksesta voidaan päätellä, että tiimitoiminta koetaan kyseisessä organisaatiossa positiiviseksi. Kysyttäessä tiimityössä mukana olemattomien halukkuutta siirtyä tiimityöskentelyyn havaittiin selkeä ero positiivisesti suhtautuvien osuudessa verrattuna jo mukana oleviin. Vain hieman yli puolet vastaajista halusi mukaan tiimitoimintaan joko erittäin tai jokseenkin mielellään. Tämä ero selittyy varmasti osittain ihmisten luontaisella varauksellisuudella kaikkea uutta kohtaan, on parempi suhtautua asioihin epäilevästi kuin rynnätä suin päin mukaan. Tämä tulos on samansuuntainen Valteen (2002) tutkimuksen kanssa ja samaa teemaa käsittelee myös Arikoski ja Sallinen (2007).

Kirjanpitäjistä kokenein ryhmä, yli 5 vuotta tiimityössä mukana olleet, suhtautui kyselyyn välinpitämättömimmin. Heistä n. 62 % jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin tiimityön eduista, haitoista ja kehittämissuhteista. Tämä kuvastaa mielestäni heidän muita heikompaan motivoituneisuuttaan tiimityöskentelyyn. Tätä tulee myös kyselyn tulos, jonka mukaan sekä tiimitoiminnassa mukanaolevista, että ei mukanaolevista, kirjanpitäjät suhtautuvat kaikkein negatiivisimmin tiimitoimintaan. Sama tulos on nähtävissä myös tarkasteltaessa sitä, kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita. Näissäkin vastauksissa tiimityö vastasi kirjanpitäjien mielestä heikoiten sille asetettuihin tavoitteisiin. Kirjanpitäjien kohdalla työskentely on perinteisesti ollut erittäin yksilökeskeistä, jokainen on hoitanut yksin omien asiakkaitensa kirjanpidot. Tiimityöskentelyn myötä vastuu asiakkaitten töistä jakautuu useammalle

henkilölle ja tämä koetaan Katzenbachin ja Smithin (1996, 15–16, 21) mukaan usein hankalaksi.

Monen negatiivisesti tai epäilevästi tiimitoimintaan suhtautuvan vastauksista kävi ilmi se, että heillä ei ollut selkeää käytännön mielikuvaa siitä, miksi organisaatiossa on otettu käyttöön tiimitoimintamalli. Tämän perusteella voisi päätellä, että organisaatiossa ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin muutoksen perusteiden viestittämisessä henkilöstölle. Henkilöstölle ei ole onnistuttu viestimään tiimitoiminnan positiivisista asioista niin, että epävarmuuden aiheuttamaa muutosvastarintaa olisi kyetty siten pienentämään. Kyselyn tuloksista kävi myös ilmi, että henkilöstön keskuudessa kaivataan selkeää perustietoa siitä, mitä tiimitoiminta käytännössä on, mihin sillä pyritään eli mitkä ovat tiimien tavoitteet.

Tavoitteiden merkitys tiimityöskentelylle on erittäin oleellinen. Ilman yhteistä tavoitetta ei tiimin toiminta käytännöntasolla ole mahdollista. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisella on myös suuri merkitys motivaatioon. Väärin asetetut tai epärealistisiksi koetut tavoitteet saavat aikaan motivaation heikentymistä. Areniuksen (2011, 72) tutkimuksen mukaan motivoituneisuuteen vaikuttaa oleellisesti yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen. Tämä tutkimus on omalta osaltaan vahvistaa kyseistä tutkimusta, ilman selkeää tietoa päämäärästä, henkilöstöllä ei ole motivaatiota muutokseen. Jokaisen henkilön toimintaa ohjaavat tavoitteet. Jos tiimillä ei ole yhteisiä tavoitteita jokainen luo omat tavoitteensa, ja pyrkii toimimaan niiden saavuttamiseksi. Pahimmillaan tiimin sisäiset ristiriitaiset tavoitteet estävät kokonaan tiimin toiminnan ja vaikeuttavat kaikkien työskentelyä. Sen vuoksi organisaatioissa tulisi erittäin selkeästi määritellä tiimien tavoitteet. Hirvosen (2007, 14) mukaan tiimityöskentelyn epäonnistumiseen oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat juuri tavoitteisiin liittyvät tekijät. Yksityiskohtaisia tavoitteita ei kuitenkaan tule määrätä suoraan tiimin ulkopuolelta, vaan tiimien tulisi itse määritellä ne annettujen suuntaviivojen mukaan.

Kokonaisuutena tiimityöstä koetaan olevan hyötyä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Eniten hyötyä tiimitoiminnasta koetaan olevan tiedonkulun parantumiselle sekä ammatillisen avun ja tuen tehostumiselle. Tämän tutkimuksen mukaan heikoiden tiimitoiminta vastaa asiakaspalvelun kehittymisen tavoitteeseen, tämä nousi

esiin kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla. Tulos on mielenkiintoinen, koska mm. Juutila ym. (1996,18) mainitsee yhdeksi erittäin yleiseksi tiimityön tavoitteeksi juuri asiakastytyväisyyden ja asiakasläheisyyden parantamisen. Yksi mahdollinen selitys tulokselle on se, että asiaa lähestytään yksilövastuun näkökulmasta. Asiakkaat mielellään helposti ”minun” asiakkaiksi eikä yrityksen asiakkaiksi, tällaisessa asennoitumisessa koetaan vastuun olevan täysin minulla itselläni. Toisen henkilön hoitaessa asiakkaan asioita henkilö ei kykene kontrolloimaan tilannetta, ja näin ollen hän kokee epävarmuutta asiakkaan saaman palvelun laadusta.

Tiimityössä siirrytään yksilövastuusta yhteisvastuuseen ja sen ehdoton edellytys on keskinäisen luottamuksen ja riippuvuuden aikaansaaminen (Holmström & Kostainen 2012, 18). Jokaisen tiimin jäsenen tehtävä on rakentaa luottamusta eikä odottaa sitä, että toiset ensin osoittavat ansaitsevansa luottamuksen. Hyvä tiimihenki saavutetaan sillä, että jokainen osoittaa luottamusta toisille ja itse osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (Buhler 2006.) Luottamuksen antaminen ja sen saavuttaminen ei kuitenkaan koskaan ole itsestäänselvyys, vaan usein se vaatii pidemmän ajan tiivistä yhteistyötä, jonka aikana opitaan tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Oma vaikutuksensa luottamuksen syntymiseen on henkilökemioilla. Mikäli henkilöt eivät kykene ymmärtämään toisiaan, ei luottamusta pääse koskaan syntymään.

Tutkimuksen mukaan tiimityöskentelyn kokemusvuosilla on myös positiivinen vaikutus suhteessa tiimitoiminnan koettuun hyötyyn. Mielenkiintoista oli se, että heikoiden tiimitoiminnasta koettiin olevan hyötyä asiakaspalvelun kehittymiselle. Tässä on selkeästi havaittavissa tiimitoiminnassa mukanaolon kokemusvuosien vaikutus, mitä kauemmin henkilöstö oli ollut mukana tiimitoiminnassa, sen positiivisemmaksi se koki tiimitoiminnan vaikutuksen asiakaspalvelun kehittymiselle. Yksi selitys tähän voi olla se, että henkilöstö ei luota täysin toistensa ammattitaitoon. Mitä paremmin henkilöstö on oppinut tuntemaan toisiaan, sen enemmän luotetaan myös toisten ammattitaitoon.

Toinen mahdollinen syy tähän voi olla se, että tiedostamattomasti ollaan mustasukkaisia omista asiakkaista ja pelätään sitä, että joku muu kenties osaisi tehdä asiakkaan mielestä työt vähintään yhtä hyvin. Tämän koetaan helposti olevan uhka omalle

asemalle ja ammattitaidolle, tässä tulee myös esiin tiimitoiminnan kokemusvuosien merkitys. Alkuvaiheessa voidaan vielä mieltää asia niin, että jokainen kokee olevansa korvaamaton. Tunteen kyseenalaiseksi asettaminen tuo epävarmuutta, ja sen vuoksi tiimityöskentelyn vaikutus koetaan asiakaspalvelua heikentävänä asiana. Toki varmasti on myös asiakkaita, jotka ovat vuosien, jopa vuosikymmenien aikana niin tiukasti kiinnittyneet tiettyyn henkilöön, että heille pienikin muutos on askel heikommän asiakaspalvelun suuntaan. Olisikin mielenkiintoista tutkia tätä asiaa asiakkaiden näkökulmasta, ja verrata siitä saatuja tuloksia tämän kyselyn tulokseen. Jokainen työntekijä on avainasemassa siinä, minkälaisen kuvan asiakas saa tiimityöstä. Jos henkilön oma asenne tiimityötä kohtaan on negatiivinen, hän helposti viestittää asiakkaan suuntaan omaa asennettaan. Mikäli henkilö itse taas suhtautuu positiivisesti tiimitoimintaan, ja näkee sen hyödyt asiakkaan näkökulmasta, hän kykenee hyvin perustelemaan tiimityön etuja asiakkaalle ja näin luo asiakkaalle turvallisuuden tunnetta myös yllättävissä tilanteissa.

Tiimitoiminnan hyödyistä henkilöstöllä oli tutkimuksen mukaan selkeä kuva ja vastausten perusteella voitiin muodostaa selkeä kuva näistä eduista. Heikkouksien kohdalla tilanne oli erilainen, ylivoimaisesti suurin osa vastaajista ei joko osannut, tai jätti muuten määrittelemättä heikkoudet. Suurin yksittäinen tekijä, joka heikkouksissa nousi esiin, liittyi tiimin sisäiseen toimimattomuuteen. Tämä onkin tekijä, johon organisaatiossa tulee kiinnittää erityisesti huomiota, mikäli tiimitoiminnalla halutaan vastata sille asetettuihin tavoitteisiin. Yhtenä tekijänä tiimitoiminnan toimivuuden parantamiseksi voisi tiimeissä käydä läpi työpaikan perustehtävään ja ammatilliseen työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä, ja niiden merkitystä onnistuneelle tiimityöskentelylle käsittelee mm. Järvinen (2008). Tiimien toimintaan liittyvät tekijät nousivat selkeästi esiin myös kehittämisohdotuksissa. Henkilöstön keskuudessa koetaan tarvetta saada perustietoa tiimityöskentelystä, tähän olisi syytä vastata nopeasti, jotta tiimien työskentely lähtisi mahdollisimman hyvin käyntiin heti alkuvaiheessa.

6.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen kyselyn ja haastattelujen jälkeen organisaatiossa on toteutettu muutos, jonka vaikutuksesta koko henkilöstö on mukana tiimitoiminnassa. Tiimitoimintaa on samalla muutettu organisoidummaksi ja tiiminvetäjien rooli muutettu selkeästi esimiesrooliksi. Organisaatiossa on toteutettu muitakin muutoksia kuten esimerkiksi palkkiojärjestelmän muutos. Yksi syy negatiiviseen asennoitumiseen on muutospelko, jota esiintyy lähes poikkeuksetta valmistauduttaessa muutoksiin. Kun muutokset on onnistuneesti viety läpi, tämän tekijän vaikutuksen pitäisi poistua. Olisi mielenkiintoista toteuttaa sama kysely uudelleen näiden muutosten jälkeen ja vertailla tuloksia. Vertailun avulla saataisiin kuva siitä, onko muutokset saatu onnistuneesti vietyä läpi, ja onko tehtyjen muutosten vaikutus henkilöstön keskuudessa ollut asetettujen tavoitteiden mukainen.

Tutkimustuloksissa nousi henkilöstön keskuudessa esiin epävarmuus siitä, mikä on tiimitoiminnan vaikutus asiakaspalvelun kehittymiselle. Tämä olisi mielenkiintoinen aihe tutkittavaksi asiakkaiden näkökulmasta. Mikä on asiakkaiden kokemus asiasta, ja näkyykö tiimityöskentelyssä heidän näkökulmastaan katsottuna kehitystä. Saatujen tulosten avulla olisi mahdollista löytää niitä tiimeissä käytössä jo olevia hyviä toimintamalleja, jotka asiakkaat kokevat toimiviksi. Tämän avulla saataisiin hyödynnettyä toimivat työskentelytavat koko organisaation yhteiseksi hyödyksi.

LÄHTEET

Alhola 2010. Tilisanomat 31, 4.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 27.3.2015. [Http://metodix.com](http://metodix.com).

Arenius, K. 2011. Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 21.3.2014. Saatavissa: [Https://jyx.jyu.fi/](https://jyx.jyu.fi/)

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.

Buhler, P. 2006 . Managing in the new millennium. Supervision, 67, 3, 14–16. Viitattu 3.3.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebsco

Compton, M. 2007. Personal Accountability in a Team. Women in Business, vol. 59 Issue 4, 14-16. Viitattu 3.3.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebsco

Edwards, C. 2009. Agreeing to fail. Engineering & Technology, vol 4, 7, 74–75. Viitattu 19.11.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebsco

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Talentum Oyj.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirvonen, H. 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holmström, A. & Kostiainen, H. 2012. Tiimitoiminta työyhteisössä. Opinnäytetyö. Ke-rava: Laurea.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Viitattu 21.3.2014. Saatavissa: [Http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jaka-minen_tiimityossa_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jaka-minen_tiimityossa_www.pdf)

Jutila, V., Järvelin, K., Kipi, E. & Kvist, H. 1996. Valtuutuksen aika. Helsinki: Sedecon.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Sanoma Pro Oy.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1996. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suomentaja Tillman, M. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Knaapila, H. 2010. Työskentely tilitoimistossa – kirjanpitäjän toimenkuva. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kotter, J. & Schlesinger, L. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review. Jyly-August, 130-139, Viitattu 24.1.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebsco

Kowert, P. 2002. SUNY Series on the presidency: Contemporary Issues: Groupthink or Deadlock: When do leaders learn from their advisors? State University of New York Press. Viitattu 9.11.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebray

Lawler, E. 1988. High involvement management – Participative strategies for improving organizational performance. Jossey-Bass Publishers

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2008. Peruskirjanpitäjästä papiksi ja psykologiksi –taloushallinnon ulkoistaminen haastaa tilitoimiston ja tilintarkastajan. Tilintarkastus Revision 1/2008, Kustannus Oy Tase-Balans.

Matikainen, M. 2008. Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikan kassapalveluissa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos, 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp.

Mäkinen, V. 2014. Historian kirjaamisesta asiakastyöhön. Tilisanomat 4/2014.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Unipres

Nurminen, J. 2013. Asiakaslähtöinen tiimityö Case: Danske Bank Oyj. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rogers, J. 2010. Facilitating Groups: Gettin the best out of a group. McGraw-Hill Education. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebray

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 09.03.2014. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus)

Saari, E. 2010. Muuttuvan organisaation merkitys työhyvinvoinnille. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Seek, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Simonen, A. 2010. Tiimitoiminnan kehittämistyö luotsitiimissä, Visma Services Tee-muaho Oy. Projektityön loppuraportti.

Suikkanen, K. 2010. Asiakkuus tilitoimistokonsernissa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Visma Services Oy 2011. Ohjeita tiimityöskentelyyn. Koulutusmateriaali.

Ylivainio, S. 2012. Kokemuksia tiimityöstä – Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Lähetetty: heidi.timperi@visma.com [mailto:heidi.timperi@visma.com]

Lähetetty: 3. joulukuuta 2012 8:41

Vastaanottaja: Mervi Tiitinen

Aihe: Kysely tiimityöskentelystä (opinnäytetyötä varten)

Hei!

Palkanlaskijamme Mervi Tiitinen Jyväskylän toimistolta suorittaa työnsä ohessa ylempää amk-tutkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Alla olevasta linkistä aukeaa kysely, joka on osa hänen päättötyötään, jonka aiheena on ”Tiimityön edut ja esteet tilitoimistossa”. Kyseisestä aiheesta ei ole vastaavanlaista tutkimusta aiemmin tehty, joten toivottavasti mahdollisimman moni vastaa tähän kyselyyn, jotta tutkimuksessa saadaan mahdollisimman kattava kuva aiheesta.

Kyselyn vastaukset tullaan käsittelemään täysin anonymisti, eli niin, ettei niistä missään vaiheessa voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Tämän vuoksi raportointia ei suoriteta viittä henkilöä pienemmistä ryhmistä. Irene Lassilan toimesta kyselyn vastauksia tullaan hyödyntämään myös organisaation sisäisessä kehittämisessä.

Vastaathan kyselyyn 20.12.2012 mennessä. Kysely on kohtuullisen suppea, joten siihen vastaaminen kestää vain muutaman minuutin.

Suuri kiitos jokaiselle vastaajalle!

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=49796345&chk=5V66B7UG>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Liite 2. Muistutuskirje

Lähettäjä: irene.lassila@visma.com [mailto:irene.lassila@visma.com]

Lähetetty: 17. joulukuuta 2012 14:03

Vastaanottaja: Mervi Tiitinen

Aihe: Kysely tiimityöskentelystä (opinnäytetyötä varten) - Muistutus

Hei!

Muistathan käydä antamassa kommenttisi tiimityökyselyyn alla olevan linkin kautta? Vastauksesi on tärkeä sekä organisaatiomme tiimityön kehittämisen kannalta että Mervin päätöksen tekemisen kannalta. Vastamiseen ei mene montaa minuuttia.

Tiimityöterkuin

Irene ja Mervi

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=49796345&chk=5V66B7UG>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Liite 3. Kyselylomake

Taustatiedot

Paikkakunta Valitse kohde. Asema yrityksessä Valitse kohde.

Tiimitoiminta on käynnissä toimipaikassani kyllä

ei siirry kohtaan 6

Tiimitoiminta on ollut käytössä toimipaikassani Valitse kohde. vuotta.

1. Kuinka hyvin tiimitoiminta vastaa mielestäsi seuraavia sille asetettuja tavoitteita?

Vastausasteikko:

1. Tiimityöstä hyötyä erittäin paljon.
2. Tiimityöstä hyötyä jonkin verran.
3. En osaa sanoa.
4. Tiimityöstä jonkin verran haittaa.
5. Tiimityöstä enemmän haittaa kuin hyötyä.

- a. Tiedonkulun parantuminen
- b. Töiden organisoinnin parantuminen
- c. Yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien oppiminen
- d. Tuurausjärjestelyjen helpottuminen lomien ja sairastapausten yhteydessä
- e. Ammatillisen avun ja tuen tehostuminen
- f. Osaamisen kehittyminen ja jakaminen
- g. Asiakaspalvelun kehittyminen
- h. Hiljaisen tiedon välittäminen/siirtäminen

2. Mitkä ovat mielestäsi tiimityön 3 tärkeintä etua? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

3. Mitkä ovat mielestäsi tiimityön haittapuolia (enintään 3)? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

4. Miten tiimitoimintaa voitaisiin mielestäsi kehittää? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

5. Kuinka mielelläsi jatkat mukana tiimitoiminnassa.

Vastausasteikko:

1. erittäin mielelläni
2. jokseenkin mielelläni
3. en osaa sanoa
4. en kovin mielelläni
5. haluaisin pois tiimitoiminnasta

Seuraavat kysymykset koskevat niitä, jotka eivät vielä ole mukana tiimitoiminnassa.

6. Mitä etuja ajattelisit tiimityöskentelystä olevan? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
7. Millaisia haittapuolia tiimityöstä ajattelisit olevan? Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.
8. Kuinka mielelläsi haluaisit mukaan tiimitoimintaan.

Vastausasteikko:

1. erittäin mielelläni
2. jokseenkin mielelläni
3. en osaa sanoa
4. en kovin mielelläni
5. en halua mukaan tiimitoimintaan

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa on tarkoitus haastatella muutamaa henkilöä. Mikäli sinua saa haastatella, voit laittaa nimesi tähän Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä. tai ilmoittaa asiasta minulle sähköpostilla mervi.tiitinen@visma.com.

Tämän kyselyn vastaukset käsitellään niin, ettei niistä voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.