

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Milja Usva

**KETTERÄ ORGANISAATIO KETTERÄN LIKETOIMINNAN TUKENA:**

Tarkastelussa työn organisointitavat ja henkilöstön valtuuttaminen

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu -tutkimus  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2016**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
1.3. Tutkimuksen käsitteet	14
<b>2. KETTERYYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KONTEKSTISSA</b>	<b>16</b>
2.1. Henkilöstöjohtamisen rooli yrityksessä	16
2.1.1. HRM yrityksen strategisena kumppanina	17
2.1.2. HRM:n keinot strategian toteuttamisessa	19
2.1.3. Yritysten HRM-käytännöt	21
2.2. Ketterä organisaatio	24
2.2.1. Ketteryyden määritelmiä	25
2.2.2. Ketterän toiminnan strateginen merkitys	27
2.2.3. Ketterän organisaation lähtökohdat	28
2.2.4. Ketterän organisaation ominaispiirteitä	30
2.2.5. Organisaatorakenteen merkitys	34
2.3. Ketteryyttä tukeva työn organisointi ja vastuun hajauttaminen	38
2.3.1. Työn ja työtehtävien suunnittelu	40
2.3.2. Tehtävänkuvat ja työroolit	42
2.3.3. Työn jakaminen ja tiimityöskentely	45
2.3.4. Päätöksenteon ja vastuun hajauttaminen	47
2.4. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	51
<b>3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>53</b>
3.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia	53
3.2. Tutkimuskohteiden valinta	55
3.3. Tutkimusaineiston kerääminen	57
3.4. Tutkimusaineiston analyysi	60



<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>63</b>
4.1. Ketteryys kohdeorganisaatioissa	63
4.1.1. Ketteryyden taustatekijät ja määrittäminen	63
4.1.2. Ketterän toiminnan ulospäin näkyvät päämäärät ja seuraukset	68
4.1.3. Ketteryyden vaikutukset organisaatioon sisäisesti	72
4.2. HRM-käytänteet ja työn organisointi	78
4.2.1. Työnteon kulttuuri ja perusta	78
4.2.2. Yksilön työnkuva ja työkuorma	81
4.2.3. Tiimityöskentely ja työn jakaminen	86
4.3. Päätöksenteko ja johtaminen	93
4.3.1. Johtamiskulttuuri ja esimiestyön rooli	93
4.3.2. Päätöksenteko ja hierarkkisuus	97
4.3.3. Henkilöstön osallistaminen	100
4.4. Tutkimusaineiston muut keskeiset havainnot	102
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT</b>	<b>107</b>
5.1. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	107
5.2. Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa	111
5.3. Ehdotuksia ketteryyden lisäämiseksi	113
5.4. Tutkimuksen laadun arviointi	115
5.5. Jatkotutkimusehdotuksia	117
<b>LÄHTEET</b>	<b>118</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>125</b>
<b>Liite 1.</b> Teemahaastattelurunko haastateltaville	



<b>KUVIOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Kuvio 1: Tutkimuksen keskeiset teemat, tutkimuskysymykset ja tutkimustehtävä	12
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen rooli ja keskeiset keinot yrityksen strategian toteuttamisessa	21
Kuvio 3: Suoritustasoa nostavat HRM-käytännöt	24
Kuvio 4: Ketterän organisaation ja henkilöstön lähtökohdat	28
Kuvio 5: Ketterän organisaation peruspilarit	31
Kuvio 6: Asiantuntijaorganisaation kaksi erilaista johtamiskulttuuria	95
Kuvio 7: Ketterän yrityksen ominaisuudet ja vuorovaikutussuhde liiketoimintaympäristön kanssa	110

<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Taulukko 1: Henkilöstöstrategian kehitysvaiheet	18
Taulukko 2: Organisaation ketteryyden määritelmiä	26
Taulukko 3: Ketterän yrityksen ominaisuuksia ja tunnuspiirteitä	33
Taulukko 4: Mintzbergin viisi organisaatorakennetta	36
Taulukko 5: Työroolit ja tehtävänkuvat ketterässä organisaatiossa	44
Taulukko 6: Tiimityöskentely ja työn jakaminen ketterässä organisaatiossa	46
Taulukko 7: Vastuun, päätöksenteon ja vallan jakautuminen ketterässä organisaatiossa	50
Taulukko 8: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailua	54
Taulukko 9: Tutkimuksen kohdeorganisaatiot	57
Taulukko 10: Haastateltavien asema tai titteli kohdeyrityksessä	59



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Milja Usva
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ketterä organisaatio ketterän liiketoiminnan tukena: Tarkastelussa työn organisointitavat ja henkilöstön valtuuttaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Aloitusvuosi:</b>	2013
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2016

**Sivumäärä: 125****TIIVISTELMÄ**

Yritykset toimivat yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä, jota voidaan kuvailla arvaamattomaksi ja dynaamiseksi. Yritysten kilpailukyvyn säilyttämiseksi niiden tulee entistä nopeammin ja joustavammin pystyä vastaamaan ympäristön muutoksiin sekä pyrkiä hyödyntämään aiheuttamia mahdollisuuksia. Tämä edellyttää organisaation sisäisten toimintojen ja käytänteiden tarkkaa arviointia ja kehittämistä. Tämän tutkielman tehtävänä on kartoittaa ketteryyttä niin yritysten liiketoiminnan kuin organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat ketterästi toimivien yritysten työn organisointiin ja henkilöstön valtuuttamiseen liittyvät toimintatavat ja käytänteet. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka nämä voivat osaltaan tukea ketteryyttä ja edistää yritysten joustavuutta ja nopeutta asiakkaiden suuntaan.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu ketterän liiketoiminnan ja organisaation ominaisuuksien sekä lähtökohtien yhdistämisestä henkilöstöjohtamiseen ja tarkemmin työn erilaisiin organisointitapoihin. Tutkimuskirjallisuuteen perehtymällä muodostetaan käsitys siitä, kuinka henkilöstövoimavarojen suunnitelmallinen mutta samalla joustava ja laaja-alainen hyödyntäminen voi tukea nykyaikaisten organisaatioiden kilpailukyvyn parantamista ja säilyttämistä. Tutkimuskohteena ovat työnkuviin, työrooleihin, tiimityöskentelyyn ja päätöksentekoon liittyvät käytänteet ja toimintatavat. Empiirisen tutkimuksen myötä kartoitetaan näitä yhteyksiä neljässä tutkimukseen valitussa kohdeorganisaatiossa, joissa toteutettiin kymmenen haastattelua tutkimusaineiston keräämiseksi.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, kuinka työn organisointiin ja henkilöstön valtuuttamiseen liittyvät käytänteet voivat edistää yrityksen ketteryyttä. Tulosten perusteella liiketoiminnan ketteryyttä voidaan tukea henkilöstöä osallistavan ja valtuuttavan johtamiskulttuurin avulla, mikä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön vastuun ja vapauden korostamista päätöksentekoon liittyen. Tutkimus vahvistaa myös näkemystä siitä, että yritysten tulisi yhä syvällisemmin ja laaja-alaisemmin tiedostaa henkilöstönsä potentiaali ja osaaminen. Tällöin esimerkiksi tiimien hyödyntäminen ja joustavat työnkuvat voivat mahdollistaa henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan hyödyntämisen.

---

**AVAINSANAT:** Ketteryys, työn organisointi, työnkuvat, päätöksenteko, osallistaminen, tiimityö





## 1. JOHDANTO

Teknologian kehittymisen ja globalisaation myötä yritysten resurssit korostuvat niiden kilpailuetuna keskittyen luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen ja muuntautumiskykyyn (Ananthram & Nankervis 2013; Eisenhardt & Martin 2000). Organisaatioiden kompleksisuus ja riippuvuus muista toimijoista ja sidosryhmistä on myös lisääntynyt talouden nopeiden muutosten ja sopeutumisvaatimusten kasvaessa sekä globalisaation että teknologian kehittymisen myötä. Organisaatioiden tulee yhä tietoisemmin pysyä näiden mukanaan tuomissa haasteissa edelläkävijänä ja proaktiivisena toimijana. (Burton 2013.) Horney, Basmore ja O'Shea (2010) kuvaavat tämän päivän toimintaympäristöä epävakaaaksi (*Volatile*), epävarmaksi (*Uncertain*), monimutkaiseksi (*Complex*) sekä monitulkintaiseksi (*Ambiguous*). VUCA-ympäristössä toimiminen ja menestyminen edellyttävät koko organisaatiolta strategista ja innovatiivista ajattelua, halua kohdata muutoksia ja sopeutua niihin sekä kohdata niitä proaktiivisesti. (Horney ym. 2010; Harraf, Wanasika, Tate & Talbott 2015.)

Näin ollen yritysten tulee pystyä suuntaamaan resurssejaan tehokkaasti ja joustavasti sekä rakentamaan itselleen valmiuksia toimia toimintaympäristön hyvinkin nopeiden ja radikaalien muutosten mukana. Nijssenin ja Paauwen (2012) mukaan organisaatioiden tulee epävarmuuden kontrolloimisen ja hallinnan sijaan vaalia ja hyödyntää muutosta sekä organisoitua muutosten mukana pysymiseksi vaaditulla tavalla. Tässä tutkimuksessa perehdytään ilmiöön kuvaamalla tällaisia valmiuksia yrityksen ketteryytenä (*agility*). Ketteryys on sopeutumista ja reagoitokykyä, jotka mahdollistavat yrityksen menestymisen kilpailullisessa ympäristössä (Harraf ym. 2015). Ketterästi toimiva organisaatio kykenee yhdistämään organisaatioprosessit, organisaation ihmiset ja edistyneen teknologian siten, että se pystyy hyödyntämään niitä asiakasvaatimusten ja ympäristön muuttuessa. Ketteryys nähdään tuolloin kokonaisvaltaisena osana yrityksen toimintaa. (Crocitto & Youssef 2003.)

Dynaamisilla ja kilpailullisilla markkinoilla toimiminen vaatii jatkuvaa sopeutumista kasvaviin asiakasvaatimuksiin ja -odotuksiin. Tämä voi tarkoittaa uusien teknologioiden käyttöönottoa, rakenteiden muuttamista, työn uudelleensuunnittelua, työvoiman uudelleensijoittelua sekä työskentelyprosessien ja -käytäntöjen muuttamista vastaamaan entistä paremmin liiketoimintaympäristön kasvavia vaatimuksia. Jotta organisaatio voi olla ketterä, tulee sen henkilöstönkin pyrkiä ketteryyttä edistäviin toimiin ja käyttäytymiseen.

(Ragin-Skorecka 2016). Tästä johtuen on tärkeää, että ketterää toimintaa tavoittelevissa yrityksissä tiedostetaan ne toimintatavat ja prosessit, jotka mahdollisesti joko osaltaan edesauttavat tai hankaloittavat ketterän toimimisen lähtökohtia. Kuten myöhemmin tutkimuksessa esitetään, on olemassa tiettyjä lähtökohtia ja ominaisuuksia, joita ketterään toimintaan pyrkivien organisaatioiden kannattaa tavoitella.

### **1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ketterää liiketoimintaa henkilöstöjohtamisen toimintojen ja käytäntöjen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka tietyt henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat tukea yrityksen ketterää strategista toimintaa ja aikaansaada osaltaan asiakasarvoa ja kilpailuetua. Ketteryyttä tarkastellaan yleisesti liike-elämän ja yritysten strategisten tavoitteiden näkökulmasta, minkä jälkeen keskitytään tarkemmin huomioimaan sen ilmenemistä ja mahdollisuuksia yritysten henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Tarkastelunäkökulmassa keskitytään siihen, kuinka työn oikeanlaisella organisoimisella voidaan aikaansaada osaamisen kasvua, innovatiivisuutta, tehokkuutta ja joustavuutta. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti yritysten toimintatavat, joiden avulla yrityksissä hyödynnetään tehtäväkuvauksia, työrooleja, tiimityöskentelyä ja vastuun jakamista osana yrityksen ketterän toiminnan toteuttamista ja luomista.

Aiemman tutkimuksen ja esitetyn tutkimustarpeen johdantelemana ketteryyttä tarkastellaan neljän tutkimukseen valitun yrityksen kautta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka näissä neljässä yrityksessä työn tekeminen on organisoitu ja miten tehtäväkuvia, työrooleja, tiimityötä ja henkilöstön osallistamista ja valtuuttamista hyödynnetään ketterän toiminnan tukemiseksi. Tavoitteena on selvittää, onko näissä yrityksissä tiedostettu tarve joustavammalle työn organisoinnille sekä selvittää yritysten tapoja hyödyntää henkilöstövoimavarojaan osana omaa strategiaansa ja tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kahta tai kolmea henkilöä kustakin neljästä kohdeorganisaatiosta. Tutkimustulokset tulevat kuvastamaan sitä, millainen yhteys yritysten olemassa olevilla tehtäväkuvilla tai työrooleilla sekä niiden hyödyntämisellä on ketterän toiminnan kannalta. Tärkeänä osana tutkimusta on myös havainnoida muiden työn

järjestämiseen ja organisointiin liittyvien tapojen, kuten tiimityön ja työn jakamisen merkitystä sekä näiden mahdollisuuksia ja hyötyjä ketteryyden toteuttamisessa. Lisäksi tarkastelua syvennetään yritysten päätöksentekokulttuuriin ja päätöksentekoon liittyviin käytänteisiin, jolloin keskeiseksi nousee esimerkiksi henkilöstön osallistamisen ja vastuun jakamisen merkitys ketteryyteen pyrittäessä.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen, ja tarkemmin työn organisointiin ja suunnitteluun liittyvien käytäntöjen sekä ketterän liiketoiminnan edellytysten yhdistämisestä. Keskeisenä tutkimustehtävänä on kartoittaa näkemyksiä **erilaisista työn organisoititavoista, päätöksenteon hajauttamisesta ja henkilöstön valtuuttamisesta osana ketterän liiketoiminnan toteuttamista**. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi tutkimukselle on asetettu kolme keskeistä tutkimuskysymystä. Seuraavaksi esitetyt tutkimuskysymykset toimivat suuntaa antavina ohjenuorina tutkimustehtävän ratkaisemisessa ja auttavat ymmärtämään tutkimuksen keskeisiä aihealueita.

- I. Mitä vaatimuksia nopeasti muuttuva ja arvaamaton liiketoimintaympäristö asettaa organisaatioille?
- II. Millaisin työn organisoinnin keinoin yritykset voivat muokata ja kehittää toimintaansa ollakseen ketterämpiä?
- III. Voivatko yritykset edesauttaa ketterää toimimista hajauttamalla vastuuta ja päätöksentekoa laajemmin organisaation sisällä?



**Kuvio 1.** Tutkimuksen keskeiset teemat, tutkimuskysymykset ja tutkimustehtävä.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, lähtökohtia ja ajankohtaisuutta. Lisäksi luvussa on täsmennetty tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimustehtävä, jota käsitellään kolmen keskeisen ja tarkentavan tutkimuskysymyksen avulla. Keskeiset tutkimuksessa käytetyt käsitteet on myös avattu tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, mutta käsitteet tarkentuvat vielä aiheen taustaa ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta käsittelevissä luvuissa myöhemmin.

Toisessa pääluvussa syvennyttään tutkimuksen keskeisiin teemoihin hyödyntäen tutkimusaiheita käsittelevää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tarkoituksena on luoda ymmärtämystä ketterän liiketoiminnan, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen

käytänteiden merkityksestä yritysten toiminnassa sekä tarkastella näiden teemojen välisiä yhteyksiä ja merkitystä liike-elämässä ja yritysten toiminnan kannalta. Liikkeelle lähdetään esittelemällä henkilöstöjohtamisen strategisia näkökulmia yritysten toiminnan ja kilpailuedun kannalta. Aihetta täsmennetään esittelemällä henkilöstöjohtamisen keinoja strategian toteuttamisessa, minkä jälkeen esitetään katsaus yleisimpiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tämän jälkeen syvennyttään tarkastelemaan ketteryyden merkityksiä osana tämän päivän yritysten toimintaa. Luvussa esitetään erilaisia ketterän organisaation määritelmiä sekä luodaan katsaus ketterästi toimivien organisaatioiden yleisimpiin ominaispiirteisiin ja lähtökohtiin. Tässä yhteydessä esitetään myös näkemyksiä organisaatorakenteen merkityksestä ketterän organisaation luomisessa. Toisen luvun viimeisessä osuudessa siirrytään entistä täsmällisemmin tarkastelemaan tutkimuksen ydinteemoja syventyen tiettyihin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja työn organisointitapoihin. Huomion kohteena ovat erityisesti näkemykset siitä, kuinka työn organisointiin liittyvillä valinnoilla voidaan edesauttaa yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamista. Esiin nostetaan näkökulmia siitä, kuinka tehtävänkuvat, tiimityöskentely, henkilöstön valtuuttaminen ja vastuun jakaminen voivat mahdollisesti osaltaan tukea ketterää liiketoimintaa.

Tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta. Tutkimuksen kolmas luku lähtee liikkeelle tutkimuksessa hyödynnetyn tutkimusmenetelmän ja -strategian esittelemisestä. Tämän jälkeen esitellään tutkimukseen valitut kohdeorganisaatiot pääpiirteittäin sekä kuvaillaan tutkimuksen aineistonkeruun vaiheita ja siinä hyödynnettyjä menetelmiä. Luvun lopussa esitellään tutkimusaineiston analyysiin liittyviä valintoja ja ratkaisuja, minkä kautta samalla luodaan pohjaa tutkimustuloksia käsittelevälle kappaleelle.

Neljännessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvussa esitetään keskeisimpiä aineistonkeruumenetelmin saatuja havaintoja ja näkemyksiä tutkimuksen teemoihin liittyen. Näitä havainnoidaan ja tarkastellaan etsien niin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kohdeorganisaatioiden välillä. Tutkimustulokset esitellään kolmen keskeisen teeman kautta, jotka käsittelevät ketteryyttä kohdeorganisaatioissa, kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja tarkemmin työn organisointitapoja sekä viimeisenä päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatioissa. Luvun lopussa esitetään vielä muita tutkimushaastatteluissa esiin

nousseita, aiheen tarkastelun ja ymmärtämisen kannalta keskeisiä asioita. Nämä eivät suoranaisesti liity tämän tutkimuksen ydintarkoitukseen, mutta niitä voidaan tästä huolimatta pitää merkittävinä ja huomionarvoisina, minkä vuoksi ne on haluttu tuoda pääpiirteittäin esiin.

Tutkimuksen johtopäätelmät ja keskeisimmät havainnot esitetään tutkimuksen viimeisessä luvussa. Näitä tarkastellaan kolmen esitetyn tutkimuskysymyksen avulla, minkä jälkeen tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Ennen tutkimuksen laadun arviointia sekä jatkotutkimusehdotusten esittämistä, tuodaan vielä esiin muutamia tutkijan näkemyksiä ja ehdotuksia tutkimuslöydösten soveltamiseen ja hyödyntämiseen käytännössä.

### **1.3. Tutkimuksen käsitteet**

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Näihin palataan tarkemmin vielä tutkimuksen edetessä syventäen ja tarkentaen käsitteitä, niiden määritelmiä ja yhteyksiä tutkimuksen aihealueisiin.

#### **Henkilöstöjohtaminen / HRM**

Henkilöstöjohtamisen syvin tarkoitus on lisätä työntekijöiden suoritusasoa. Se on monien käytäntöjen yhdistelemistä yksilön suorituksen nostattamiseksi. Henkilöstöjohtamisesta käytetään usein lyhennettä HRM (*Human Resources Management*). Myös tässä tutkimuksessa käytetään henkilöstöjohtamisen käsitteen lisäksi tätä lyhennettä puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta tai sen jostain käytännöstä. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan myös tiettyjen asenteiden ja käyttäytymisten saavuttamista organisaatiosta, näistä esimerkkeinä motivaation, tyytyväisyyden, sitoutumisen, luottamuksen ja yhteishengen lisääminen. Lisäksi henkilöstöjohtaminen toimii linkkinä yrityksen ja sen työntekijöiden välillä ja auttaa yrityksen johtoa kehittämään esimerkiksi urasuunnittelua, koulutusta, aktiviteetteja ja palkitsemisohjelmia henkilöstölleen. (Uysal 2014.)

#### **Strateginen henkilöstöjohtaminen / SHRM**

Kun henkilöstöjohtamisen keinoin yksilöiden suoritusaso paranee, kasvaa oletettavasti myös koko yrityksen suoritusaso ja kilpailukyky. Tämä näkemys voidaan määritellä

strategisena henkilöstöjohtamisena. Strateginen henkilöstöjohtaminen tai SHRM (*Strategic Human Resources Management*) on yhteys niin yksilön kuin yrityksen suoriutumisen sekä yrityksen osastojen välillä. (Uysal 2014.) Strateginen henkilöstöjohtaminen käsittää suunniteltuja toimenpiteitä henkilöstövoimavarojen sijoitteluun ja hyödyntämiseen liittyen. Näiden toimenpiteiden pyrkimyksenä on henkilöstövoimavarojen tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö, minkä avulla yritys voi luoda itselleen kilpailuetua.

### **HRM-käytännöt**

Henkilöstöjohtamisen käytännöistä käytetään usein lyhennettä HRM-käytännöt (*Human Resources Management Practices*), ja niitä hyödynnetään yrityksissä useaan tarkoitukseen ja erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. HRM-käytännöillä tarkoitetaan niitä prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla yritys voi hallinnoida henkilöstöään. Näihin lukeutuvat esimerkiksi rekrytointi, henkilöstön suoriutumisen arviointi, palkitseminen, kouluttaminen, urasuunnittelu, työsuhteen elinkaareen liittyvät toimet, yrityksen kommunikointi, yleiset henkilöstöasiat sekä tämän tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleva työn ja työtehtävien suunnittelu. (Posthuma, Campion, Masimova & Campion 2013; Budd & Bhave 2010; 59.) HRM-käytänteiden ja yrityksen suoriutumisen välillä on yhä enemmän löydetty positiivisia yhteyksiä. (Posthuma ym. 2013). Tästä johtuen HRM-käytänteet ovat mielenkiintoinen tutkimuksen kohde myös ketteryyttä tavoittelevien yritysten näkökulmasta.

### **Ketterä organisaatio**

Epävarmassa ja ennalta arvaamattomassa ympäristössä toimiminen vaatii yrityksiltä sopeutumiskykyä ja reagoimista muutokseen. Eräitä tällaisista sopeutuvista organisaatioista käytettyjä termejä ovat mukautuva organisaatio (*adaptive organization*), joustava organisaatio (*flexible organization*) ja ketterä yritys (*agile enterprise*). Kirjallisuudessa esiintyy laajalti muitakin käsitteitä, jotka sisältävät omanlaisia tunnuspiirteitä tämän kaltaisille organisaatioille. Osa tutkijoista määrittelee tarkasti näiden erot, kun toiset käyttävät niitä rinnakkain ja keskenään jopa synonyymien tavoin kuvastamaan samaa ilmiötä. (Sherehiy, Karwowski & Layer 2007.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *ketteryyys*, kuvaamaan ympäristön muutosten, globalisoitumisen ja teknologian kehittymisen myötä organisaatiolle tärkeää ominaisuutta kyetä mukautumaan ja proaktiivisesti kohtaamaan muutoksia. Ketteryyys on valmiutta vastaanottaa niin odottamattomia kuin odotettuja signaaleja ympäristöstä sekä toimia näiden vaatimalla tavalla. (Harraf ym. 2015.)



## 2. KETTERYYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KONTEKSTISSA

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten ja sen ennalta arvaamattoman luonteen vuoksi organisaatioissa tulee kehittää toimintatapoja ja käytänteitä, jotka samansuuntaisesti tukevat organisaation kykyä vastata ja reagoida näihin muutoksiin ketterästi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstöjohtamiseen liittyvissä käytänteissä ja prosesseissa on myös osaltaan huomioitava nämä yritysten kohtaamat jatkuvat muutokset. (Sparrow & Cooper 2014.) Tässä pääluvussa esitetään näkökulmia tutkimuksen keskeisistä teemoista ja niiden yhteyksistä. Luku koostuu neljästä alaluvusta joista ensimmäisessä syvennytään tarkastelemaan henkilöstöjohtamista niin yrityksen strategisella kuin käytännön tasolla erilaisten HRM-käytänteiden kautta. Toinen alaluku käsittää ketterän organisaation määritelmiä ja ominaisuuksia sekä ketterän toiminnan tarkastelua yritysten strategisten tavoitteiden kannalta. Luvussa esitetään myös ketterästi toimivien organisaatioiden ominaispiirteitä, minkä jälkeen esiin tuodaan näkemyksiä organisaatorakenteen merkityksestä ketterän toiminnan toteuttamisen kannalta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään tarkemmin yritysten HRM-käytäntöjä täsmentyen työn organisointiin liittyviin seikkoihin. Luvussa tarkastellaan HRM:n roolia nimenomaan ketterän liiketoiminnan tukena, ja esiin nostetaan näkemyksiä tehtäväkuvien, työroolien, tiimityöskentelyn ja henkilöstön osallistamisen hyödyntämisestä ketterän liiketoiminnan tukena. Viimeisessä alaluvussa esitetään vielä kootusti tutkimuksen keskeisten teemojen pääpiirteet, jotka kootaan yhteen yhteenvedon muodossa.

### 2.1. Henkilöstöjohtamisen rooli yrityksessä

Henkilöstöjohtaminen kuvastaa yrityksissä tehtävää henkilöstötyötä, joka käsittää monipuolisesti ja laaja-alaisesti henkilöstöön liittyvien suunnitelmien ja päätösten tekemistä, tavoitteiden asettamista sekä käytäntöjen luomista ja kehittämistä. Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen roolia yrityksissä. Ensin keskitytään HRM:n strategiseen merkitykseen, sekä tarkastellaan HRM:n kehitysvaiheita ja muutoksia teollisuuden aikakaudelta tähän päivään. SHRM:n kehitysvaiheita tarkastellaan kolmen vaiheen avulla, jotka ovat kaikki muokanneet henkilöstöjohtamisen tutkimusalaan sekä tuoneet erilaisia painopisteitä henkilöstöstrategioiden luomiseen ja soveltamiseen yrityksissä. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin HRM:n keinoihin tukea strategiaa niin

yksilön, organisaation kuin johtamisen näkökulmasta. Luvun viimeisessä osassa käsitellään HRM-käytäntöjä tarkemmin esittäen yleisimpiä HR-funktion vastuulla olevia osa-alueita yrityksen toiminnassa.

### 2.1.1. HRM yrityksen strategisena kumppanina

*Strategia* määrittää organisaation suunnan, vision ja mission sekä niin lyhyen kuin pidemmän aikavälin tavoitteet. Strategia toimii organisaation kokonaisvaltaisen muotoilun, päätöksenteon ja johtamisen lähtökohtana. (Galbraith, Downey & Kates 2002: 3.) Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä suunniteltuina toimenpiteinä sijoitella ja hyödyntää henkilöstövoimavaroja organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi tai organisaation systeeminä, jotka edesauttavat kilpailuedun saavuttamista henkilöstön avulla. Strategian ja HRM:n yhteys on kehittynyt vuosien varrella paljon. Teollisen murroksen aikana henkilöstöjohtamista pidettiin jopa eniten yrityksen varoja kuluttavana, mutta vaikeimmin kontrolloitavana yrityksen funktiona. Nykyisin kuitenkin muutkin kuin HR-ammattilaiset ovat kiinnostuneita siitä, miten henkilöstöjohtamiseen panostamisella voidaan aikaansaada kilpailuetua. (Colakoglu, Hong & Lepak 2010: 31; Morris & Snell 2010: 84–86.)

HR-funktion rooli on kehittynyt hallinnollisesta ja muuta toimintaa ylläpitävästä osastosta yhdeksi yrityksen keskeisimmistä funktioista, joka toimii yrityksen strategisena kumppanina (Ulrich & Dulebohn 2015). Strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää monia ulottuvuuksia, joiden kautta organisaation strategiset tavoitteet, henkilöstövoimavarat ja niiden hallitseminen ja suunnittelu nivoutuvat toisiinsa. Morris ja Snell (2010: 86) ovat kuvanneet henkilöstöstrategioiden kehittymistä kolmen vaiheen avulla. Nämä ovat heidän mukaansa eniten vaikuttaneet henkilöstöstrategioiden ja SHRM:n muokkautumiseen viime vuosikymmenten aikana.

Ensimmäinen vaihe oli työn teollistuminen, jolloin fokus oli työn tehokkuudessa ja toimintojen keskinäisessä integraatiossa. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa keskeisenä määrittäjänä oli tarkkojen tehtäväkuvien luominen sekä työn standardisoiminen. Tavoitteena oli toimia kustannustehokkaasti ja hallita kustannuksia henkilöä kohden. Toisen päävaiheen keskiössä oli kokonaisvaltaisen systeemin toimivuus. Globalisoitumisen myötä tärkeäksi nousivat organisaatioiden ja liiketoimintaympäristön

monipuolistuminen sekä tiedon määrän kasvu. HR-funktion keskiöön nousi strategian toteuttamiseen ja implementointiin liittyvät toimintatavat, joiden avulla pyrittiin kokonaisvaltaiseen harmonisointiin niin organisaation ulkoisten kuin sisäisten tekijöiden näkökulmasta. (Morris & Snell 2010; 86.)

**Taulukko 1.** Henkilöstöstrategian kehitysvaiheet (muotoiltu lähteestä Morris & Snell 2010; 86).

HENKILÖSTÖ-STRATEGIAN MUKAUTUMINEN	TYÖN SOPIVUUS HENKILÖLLE	SYSTEEMIN TOIMIVUUS	ARVON TUOTTAMINEN
<b>YMPÄRISTÖN VAIKUTTAJAT</b>	-Työn teollistuminen	-Globaali kauppa ja kilpailu	-Internet ja tietoon perustuva kilpailu -Työvoiman erilaistuminen
<b>STRATEGISET VAIKUTTAJAT</b>	-Vertikaalinen toimintojen integrointi -Tehokkuus/ Tuottavuus	-Total Quality Management -Monipuolistuminen	-Innovaatiot ja muutokset -Ulkoistaminen ja yhteistyö
<b>HR-STRATEGIAN FOKUS</b>	-Hallinnollisuus -Työkeskeisyys -Tehtävät	-Strategian implementointi -Systeemi (esim. tiimit) -Käyttäytyminen/roolit	-Strategian luominen -Kyvykkyudet -Oppiminen
<b>ARVOSTUKSEN KESKITTYMINEN</b>	-Organisaation tehokkuus	-Organisaation tieto	-Yksilön tieto ja verkostot/suhteet
<b>KESKEISET HR-SUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT</b>	-Työn jakaminen ja standardoiminen -Työn stabiilius -Tehokkuus -Minimaaliset investoinnit	-Hyvät systeemit -Kokoonpanot -Kontingenssimallit	-Ihmisten & suhteiden strateginen arvo -Yksilöllisyys -Tiedon luominen, siirtäminen, integrointi -Ketteryys -HR-arkkitehtuuri
<b>MITTAAMISEN KOHTEINA</b>	-Tehokkuus -Pätevyys ja hyödynnettävyys -Liikevaihto -Osaston koko	-Toimintojen yhteisvaikutus -Strategia -Yrityksen suoriutuminen	-Tieto -Suhteet/verkostot -Prosessit ja systeemit -Kyvykkyudet

1900-luvun alku

2000-luku



Nykyisin HR-funktion rooli arvon tuottajana on tiedostettu laajalti. Tietoon perustuva kilpailukyky on noussut organisaatioiden keskiöön, korostaen innovatiivisuuden ja yhteistyön merkitystä aivan uusilla tavoilla. Tästä johtuen verkostot, organisaatioiden oppiminen ja sopeutumiskyky sekä sen yksilöiden kyvykkyudet ja strateginen arvo on tullut yhä merkittävämmäksi osaksi yrityksen menestyksen kannalta. Henkilöstöstrategiat on siten kyettävä rakentamaan näihin vaatimuksiin ja tarpeisiin soveltuviksi. Niiden tehtävänä

on mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuminen ja kehittyminen liiketoimintaympäristön muutosten mukana. (Morris & Snell 2010: 86.)

Henkilöstöjohtaminen on siten nykyisin tunnistettu tärkeänä yritysten funktiona, jota ei koeta vain kustannuksena ja muita toimintoja haittaavana tai hidastavana osa-alueena. Sen sijaan henkilöstöjohtaminen nähdään arvoa luovana, ja parhaassa tapauksessa yrityksen tulosta ja toimintaa parantavana kokonaisuutena, joka luo sujuvia rakenteita ja käytäntöjä sekä mahdollistaa henkilöstövoimavarojen hankintaa ja hyödyntämistä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Morrisin ja Snellin (2010: 84–85) mukaan kaksi merkittävintä muutosta suhtautumisessa henkilöstöjohtamiseen ovat henkilöstöstrategian ja kilpailustrategian keskinäinen sekoittuminen ja yhtenäistyminen sekä tapa suhtautua henkilöstöön arvokkaana ja kunkin yrityksen uniikkina voimavarana.

HR-funktio on jo siis tunnistettu yrityksen strategisena kumppanina, joka tuo kilpailuetua henkilöstövoimavarojen suunnitteluun, hallintaan ja järjestelyihin liittyvien toimenpiteiden kautta. Se on kuitenkin usein organisaation sisäisiin asioihin liiallisestikin keskittyvä funktio, jonka olisi tärkeää pystyä yhä enemmän avautumaan myös organisaation ulkopuolisille vaikuttimille ja siellä tapahtuville muutoksille. (Sparrow & Cooper 2014).

### 2.1.2. HRM:n keinot strategian toteuttamisessa

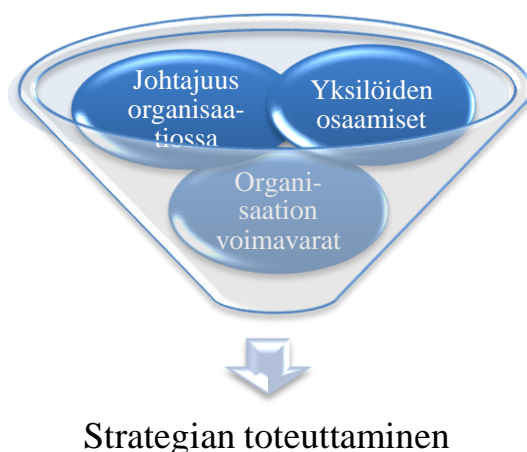
Yrityksessä tulee olla selkeät keinot ja toimintatavat, joiden avulla strategiaa toteutetaan ja implementoidaan koko organisaatioon. Vuosikymmenten ajan organisaatiot ovat rakentuneet sääntöjen, roolien, vastuiden ja rutiinien ympärille, joita usein dominoi hierarkkisuus. Nykyisin organisaatioissa keskitytään kuitenkin yhä enemmän siihen, miten niissä mahdollistuu erilaisten kyvykkyyksien luominen ja hyödyntäminen. HR-funktion tulisi siten luoda strategiaa tukevia, varsinaisiin toiminnan lopputuloksiin keskittyviä puitteita, käytänteitä ja prosesseja. (Ulrich 2012.)

Dave Ulrich (2012) määrittelee HR-funktion roolin strategian toteuttamisessa kolmen osa-alueen ja kysymyksen avulla. Nämä ovat yksilön osaaminen, organisaation voimavarat sekä johtajuus. Toteuttaakseen strategiaa, yksilöiden tulee olla tuotteliaita, organisaatiossa tulee olla oikeanlaisia voimavaroja ja johtajuuden tulee olla jaettua läpi organisaation. Apukysymyksinä Ulrich (2012) käyttää seuraavia:

- **Yksilö:** Mitä osaamista tai inhimillistä pääomaa tarvitsemme toteuttaaksemme strategiaa?
- **Organisaatio:** Mitä voimavaroja ja millaisen kulttuurin tarvitsemme toteuttaaksemme strategiaa?
- **Johtajuus:** Missä asioissa johtajien ja johtajuuden tulee olla hyviä toteuttaakseen strategiaa?

Näihin saatuun vastausten perusteella tulee luoda erilaisia HRM-käytänteitä, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Ulrichin (2012) mukaan *yksilöiden osaaminen* = kompetenssi \* sitoutuminen \* panos. Tämä tarkoittaa HR-käytännöiltä muun muassa osaamisen johtamiseen, kouluttamiseen, motivoimiseen, palkitsemiseen ja sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä. *Organisaation voimavarat* voivat rakentua neljän eri näkökulman kautta. Organisaatiokulttuuriin pohjautuvat voimavarat rakentuvat arvojen, normien ja rakenteiden avulla. Organisaation prosesseihin (esimerkiksi tuotekehitys, jatkuva kehittäminen, innovatiivisuus jne.) pohjautuvat voimavarat perustuvat organisaation tärkeimpien prosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Organisaation ydiosaamisesta kumpuavat voimavarat puolestaan syntyvät kehittämällä eri funktioita ja niiden kokonaisuutta. Viimeisen, eli resurssilähtöisen näkemyksen mukaan organisaation voimavarat koostuvat niistä avainresursseista, joiden avulla organisaatio tuottaa arvoa. Viimeinen osa-alue on *johtajuus*, millä tarkoitetaan paitsi tietyn, johtoasemassa olevan yksilön kykyä ohjata seuraajiaan, mutta ennen kaikkea se käsittää koko organisaation kyvyn rakentaa jaettavaa ja kollektiivista johtajuutta. (Ulrich 2012.)

HR-funktion tulee siis pyrkiä rakentamaan toimiva kokonaisuus, joka huomioi yksilön, organisaation sekä johtajuuden eri näkökulmia ja liittää niitä onnistuneesti toisiinsa. Tämä kokonaisuus voi sisältää erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja, joiden avulla esimerkiksi palkitaan ja motivoidaan yksilöä, luodaan innovatiivisuuteen ja avoimeen tiedonkulkuun kannustavaa organisaatiokulttuuria, tai osallistetaan henkilöstöä päätöksentekoon sekä mahdollistetaan itseohjautuvien tiimien toimiminen. Edellä kuvailtu HR-funktion rooli strategian toteuttamisessa on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Henkilöstöjohtamisen rooli ja keskeiset keinot yrityksen strategian toteuttamisessa. (muotoiltu lähteestä Ulrich 2012).

### 2.1.3. Yritysten HRM-käytännöt

Henkilöstöjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa on yhä useammin määrin huomattu organisaation suoriutumisen ja HR-järjestelmien positiivinen yhteys. (Posthuma ym. 2013). Liian usein yritysten HR-osasto on kuitenkin hallinnollinen funktio, jossa ei riittävästi keskitytä yritysten keskeisiin haasteisiin, kuten tuottavuuden kehittämiseen, laadun parantamiseen, muutosten implementointiin, liiketoimintastrategioiden kehittämiseen tai organisaation kykyyn toteuttaa näitä tavoitteita ja strategioita (Boudreau & Lawler 2014). HRM-käytännöt ovat ne toimintaperiaatteet ja prosessit, joiden avulla työnantaja voi hallinnoida ja ohjata henkilöstövoimavarojaan. Nämä sisältävät esimerkiksi henkilövalintoihin, arviointiin, palkitsemiseen, kouluttamiseen liittyviä käytäntöjä. (Budd & Bhawe 2010; 59.) Näin ollen HRM-käytäntöihin liittyy vahvasti myös se, miten työn tekeminen, tehtävien hoitaminen ja vastuunjako on toteutettu sekä miten näihin työn järjestämiseen liittyviin asioihin on liitetty esimerkiksi vallankäytön, päätöksenteon ja hierarkioiden olemassaolo ja eri elementit.

Arvoketjuajattelua soveltaen henkilöstöjohtamisen käytännöt voidaan nähdä tärkeänä osana strategisten tavoitteiden suunnittelua ja toteuttamista. Varsinkin SHRM-toimintojen yhdistämisellä voidaan aikaansaada arvoa tuottavia tuloksia, jotka edesauttavat muita yrityksen toimintoja ja sitä kautta kehittävät yritystä kokonaisvaltaisesti. Kiisteltyä

tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin se, kuinka pitkälti HRM-käytännöt ovat riippuvaisia siitä kontekstista tai ympäristöstä, jossa yritys toimii. Yritysten strategian ja toimintaympäristön ollessa uniikki, kompleksi ja dynaaminen voidaan esittää, että myös HRM-käytäntöjen tulisi olla sellaisia. Toimivien HRM-käytäntöjen mittaaminen ja vertaaminen voi niin ikään olla haasteellista, joidenkin mittareiden keskittyessä taloudellisiin tuloksiin (esimerkiksi myynti, tuotto tai kasvu) ja toisten painottaessa organisatorisia näkökulmia (kuten tuottavuus, laatu, tehokkuus) tai muita henkilöstöjohtamisen osa-alueita, kuten henkilöstön käyttäytymistä tai asenteita. (Buller & McEvoy 2012.)

Monet HRM-käytännöistä on luotu teollisuuden aikakaudella, jolloin niistä kehittyi erityisesti tuotantoa tukevia toimintoja. Tämän päivän tieto- ja palveluyhteiskunnassa nämä käytännöt ja prosessit eivät kuitenkaan enää täysin vastaa henkilöstöjohtamiseen kohdistuvia odotuksia. (Stone & Deadrick 2015.) Sen sijaan HRM-toimintojen tulee mahdollistaa yrityksen muiden tavoitteiden saavuttaminen ja joustavuus läpi organisaation. Vaikka tietoyhteiskunnan mukanaan tuomat muutokset asettavat henkilöstöjohtamiselle haasteita, voidaan tämä nähdä myös tilaisuutena uudistaa HRM-funktiota ja sen toimintoja (Stone & Deadrick 2015). Organisaation ketterän toiminnan edistämiseksi HRM-käytäntöjä tulisi kehittää vastaamaan yrityksen todellisia tarpeita, jotka voivat vaihdella suurestikin esimerkiksi yrityksen koosta, henkilöstömäärästä, tavoitteista, strategiasta, organisaatorakenteista tai sen hetkisestä kilpailu- ja markkinatilanteesta riippuen.

Yhä enemmän organisaatioissa tulisi keskittyä kysymykseen siitä, kuinka henkilöstövoimavarojen potentiaali saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti (Hagan 1996). Kun henkilöstövoimavarat ovat tehokkaasti käytössä, se voi tuoda yritykselle monia etuja. Organisaatioiden tulee harkitusti hyödyntää yksilöidensä taitoja ja potentiaalia kehittyäkseen (Farahani & Salimi 2015). Henkilöstöressurssien tehoton ja vajaa hyödyntäminen voi aiheuttaa yritykselle turhia kustannuksia, minkä lisäksi yrityksessä on tällöin käyttämätöntä potentiaalia ja resursseja. Henkilöstövoimavarojen tehokas ja tarkoituksenmukainen johtaminen on siten edellytys organisaation toimivuuden ja sille määriteltyjen päämäärien kannalta. (Farahani & Salimi 2015).

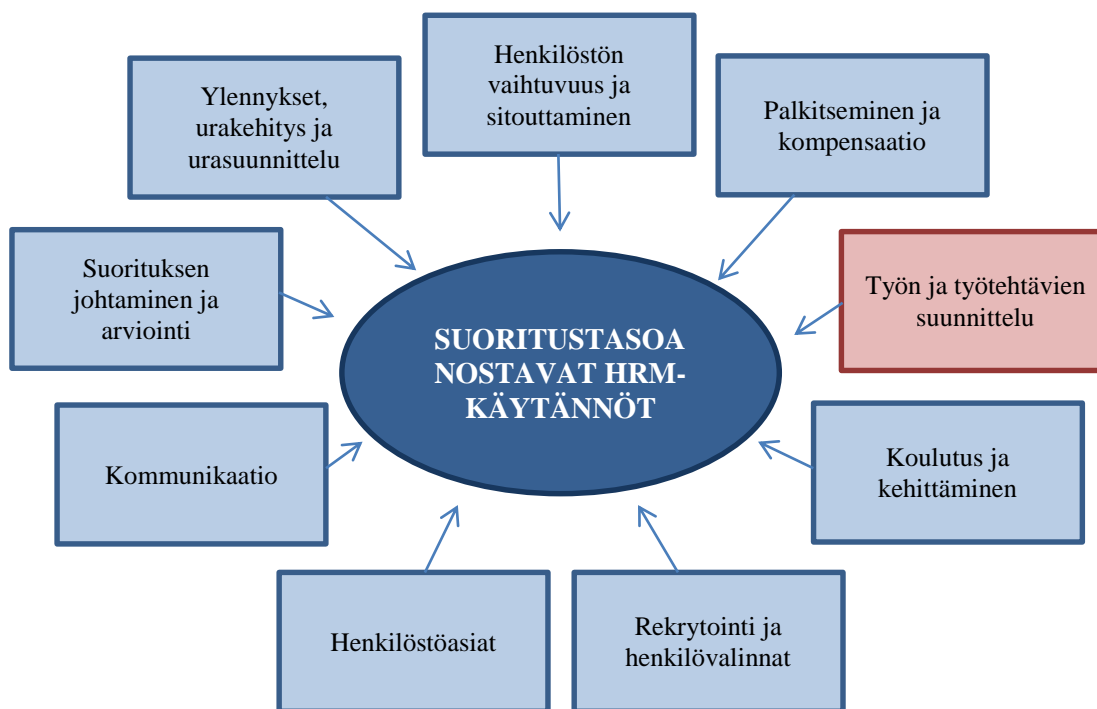
Eräiden tutkimuksien mukaan henkilöstöä osallistavat ja valtuuttavat toimintatavat saivat yrityksissä aikaan innovatiivisemmän kulttuurin ja sitä kautta paransivat yritysten tulosta.

Näiden tutkimuksien mukaan tietyillä HRM-käytännöillä, kuten rekrytoinnilla, henkilövalinnoilla ja henkilöstön kehittämisellä on yhteys koko organisaation tulokseen. Päätöksentekoon, tiimityöskentelyyn ja muihin organisaation aktiviteetteihin osallistuminen voi lisätä myös luottamusta sekä luontaista motivaatiota työn merkityksen ja tärkeyden kasvaessa. (Selvarajan, Ramamoorthy, Flood, Guthrie, MacCurtain & Liu 2007; ks. Buller & McEvoy 2012.)

Muun muassa tästä johtuen yrityksissä tulisi hyödyntää sellaisia työn organisoinnin tapoja, jotka soveltuvat yrityksen yksilölliseen strategiaan ja muuhun toimintaan, mutta samalla mahdollistavat henkilöstöressurssien sijoittelun ja hyödyntämisen monipuolisesti, joustavasti, tehokkaasti ja oikea-aikaisesti yrityksen sisällä. On tärkeää, että yrityksessä tiedostetaan työn suunnitteluun ja organisointiin liittyvät periaatteet, hyödynnetään tiimejä ja erilaisia kokoonpanoja yksilöiden panostusten tukena sekä ymmärretään työn suorittamiseen liittyvät vastuun ja valtuuttamisen ulottuvuudet. Tästä esimerkkeinä toimivat johto- ja työpositioiden tasojen muokkaaminen sekä jopa poistaminen, tehtäväkuvauksien laajentaminen tai tiimityöskentelyn hyödyntäminen (McCann, Selsky & Lee 2009).

Posthuma ym. (2013) ovat koonneet keskeisiä organisaation suorituskykyä nostattavia käytänteitä, jotka edistävät henkilöstön potentiaalia, sitoutumista ja tuottavuutta. Jaottelu koostuu yhdeksästä osa-alueesta, jotka kuvaavat yleisimpiä henkilöstöjohtamisessa toteutettavia käytänteitä. (Posthuma ym. 2013.) Nämä kuvioon 3 kootut käytänteet kuvaavat niitä yrityksen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joiden avulla voidaan toteuttaa ja ylläpitää suoritustasoa ja varmistaa sen kehittyminen yrityksen strategisten tavoitteiden mukana niin yksilön, organisaation kuin johtamisen osalta. Kuten voidaan havaita, on käytänteissä huomioitu esimerkiksi työsuhteen elinkaareen, motivoimiseen, osaamiseen ja palkitsemiseen liittyviä tekijöitä. Näitä ei kuitenkaan syvennyttä tarkastelemaan tässä tutkimuksessa, vaikka näistä jokainen osa-alue onkin tärkeä yrityksen toiminnan kannalta sekä mahdollisesti myös ketterään liiketoimintaan pyrittäessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään sen sijaan yhteen HRM-käytäntöjen osa-alueeseen, **työn ja työtehtävien suunnitteluun**, minkä lisäksi havainnoidaan osallistavien ja valtuuttavien toimintatapojen roolia. Näihin keskitytään syvällisemmin myöhemmin tutkimuksen luvussa 2.3., jossa niitä tarkastellaan erityisesti seuraavaksi esitettävän aihealueen, eli ketterän organisaation ja sen lähtökohtien kontekstissa.





**Kuvio 3.** Suoritustasoa nostavat HRM-käytännöt (muotoiltu lähteestä Posthuma, Campion, Masimova & Campion 2013).

## 2.2. Ketterä organisaatio

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin ketteryyden käsitteeseen. Käsitteen määritelmien esittelemisen jälkeen ketteryyttä tarkastellaan yritysten strategisessa kontekstissa esittäen näkemyksiä ketterän toiminnan mahdollisista hyödyistä. Luvussa esitetään lähtökohtia, joita ketteryyteen pyrkivällä organisaatiolla tulisi olla sekä kartoitetaan erilaisia ketterän organisaation perusominaisuuksia. Luku päätetään esittämällä organisaatorakenteiden merkitystä yleisellä tasolla sekä tarkemmin pyrittäessä ketteryyteen. Tässä yhteydessä esitetään muutamia yleisimpiä organisaatorakennetyyppejä, minkä lisäksi tarkasteluun otetaan muutama nykyaikainen organisaatiomuoto, jotka pyrkivät edistämään ketterää toimintaa korostaen joustavia johtamiskäytänteitä ja työn organisointitapoja.

### 2.2.1. Ketteryyden määritelmiä

Ketteryys kuvastaa kykyä reagoida. Se voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen – joustavuuteen ja mukautumiskykyyn. Joustavuus ilmenee ennakoivana reagoimisena ulkopuolisiin tekijöihin, kun taas mukautumiskyky ilmenee ennakoimisen seurauksena tehtyjen päätösten ja ratkaisujen kautta. Joustavuus ja mukautumiskyky ovat ketteryyden tunnuspiirteitä, joita organisaatioiden tulisi tänä päivänä jatkuvasti toteuttaa. Ketteryys mahdollistaa sopeutumisen sekä reagointikyvyn ja on sitä kautta yhteydessä yrityksen menestymiseen kilpailullisessa ympäristössä. (Harraf ym. 2015.) Joustavia ja mukautuvia organisaatioita kuvastavat selkeä toiminnan tarkoituksen päämäärä sekä vähäinen muodollinen sääntely niin työkuvausten, työaikojen kuin kaikkien organisaatiokäytäntöjen osalta. Näissä organisaatioissa on muita vähemmän valtaan liittyviä tasoja ja erittelyjä, kuten titteleitä, johtoportaita tai arvonimiä ja niissä luotetaan pitkälti tiimityöskentelyyn tulosten saavuttamiseksi. (Sherehiy ym. 2007.)

Ketteryyden määritelmiä on monia ja ne huomioivat useimmiten nopeuteen, kustannustehokkuuteen, reagointikykyyn, joustavuuteen, laatuun ja asiakasvaatimukseen liittyviä näkökulmia hieman eri painotuksin ja eri suhteissa (Ganguly, Nilchiani & Farr 2009). Taulukossa 2 on esitetty Ganguly'n ym. (2009) ja Nafein (2016) kokoamia määritelmiä ketteryydestä. Vaikka osa näistä määritelmistä on jo 1990-luvulla kirjoitettuja, kuvaavat ne hyvin myös tämän päivän liiketoimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutosten mukana tulevia paineita yritysten toiminnalle.

Kootusti voidaan esittää, että vaikka määritelmät sisältävät samankaltaisia elementtejä ja painotuksia, jättävät ne myös samalla liikkumavaraa. Määritelmät esimerkiksi antavat tilaa yrityksen omille strategisille valinnoille ja niiden toteuttamiselle. Ketteryys on täten myös hyvin kontekstisidonnaista ja sen pyrkimykset ja tavoitteet voivat vaihdella suuresti esimerkiksi yritysten toimialasta, koosta, toimintaympäristöstä ja tavoitteista riippuen.

**Taulukko 2.** Organisaation ketteryyden määritelmiä (muotoiltu lähteistä Ganguly, Nilchiani & Farr 2009; Nafei 2016).

<b>Tutkija(t)</b>	<b>vuosi</b>	<b>Määritelmä</b>
Iacocca & Lehigh	1991	Nopeasti, oikea-aikaisesti ja asiakasvaatimusten mukaisesti muuttuva systeemi
Goldman ym.	1995	Organisaation kyky toimia kannattavasti kilpailullisessa ympäristössä, jossa asiakastottumukset muuttuvat jatkuvasti
Cho ym.	1996	Kyky selviytyä ja menestyä kilpailullisessa ympäristössä tai ennustamattomien muutosten ympäröimänä, reagoimalla nopeasti ja tehokkaasti asiakaslähtöisiin markkinamuutoksiin
Fliedner & Vokurka	1997	Kyky tuoda markkinoille asiakasvaatimusten mukaisia tuotteita, huomioiden kustannukset, korkean laadun, nopeat läpimenoajat ja tuotantomäärät
Sharifi & Zhang	1999	Muutoksiin vastaaminen oikeanlaisella tavalla, sekä muutosten hyötyjen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen
Yusuf ym.	1999	Resurssien uudelleenjärjestelemistä ja yhdistelemistä, sekä tiedon johtamista asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi muuttuvassa kilpailuympäristössä
Menor ym.	2001	Yrityksen kyky hallita toimintoja koordinoitusti niin laadun, toimituksen, joustavuuden ja kustannusten suhteen
Sambamurthy ym.	2003	Yrityksen kyky uudistaa ja suunnitella olemassa olevia ja uusia prosesseja nopeasti, hyötyäkseen ennustamattoman ja dynaamisen ympäristön mahdollisuuksista
Raschke & David	2005	Yrityksen kyky muokata dynaamisesti omia prosessejaan mukautukseen vaatimukseen ja potentiaaliin tarpeisiin
Mathiyakalan ym.	2005	Organisaation kyky tunnistaa muutoksia (joko mahdollisuuksia tai uhkia) ympäristössään, ja muokata resurssiaan, prosessejaan ja strategioitaan vastatakseen asiakkaiden ja sidosryhmien kasvaviin vaatimuksiin
Janssen	2010	Organisaation kyky reagoida nopeasti ja tehokkaasti jopa radikaalisti muuttuvaan ympäristöön
Park	2011	Teknologian, henkilöstövoimavarojen, osaavan johtajuuden ja informaation yhdistelmä, jotka yhdessä mahdollistavat organisaation kyvyn vastata ympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin sekä samalla huomioida asiakastarpeet oikea-aikaisesti
Mehrabi ym.	2013	Kyky tehdä nopeita, ketteriä, aktiivisia ja helposti toteutettavia liikkeitä ja siirtoja, jotka mahdollistuvat nopean ajattelun ja tarkkaan mietittyjen metodien avulla
Nafei	2016	Kyky saavuttaa sen tavoitteet kehittämällä tuotteita, mikä mahdollistuu henkilöstövoimavarojen osaamisen ja sitä kautta organisaation kokonaisvaltaisen kehittymisen kautta, mikä mahdollistaa toimintakyvyn muuttuvassa ympäristössä.

### 2.2.2. Ketterän toiminnan strateginen merkitys

Organisaation ketteryydellä on havaittu olevan vaikutuksia sen suoriutumiseen ja menestymiseen. Nafein (2016) tutkimusten mukaan organisaation suoriutumiseen vaikuttavat ketterä ympäristön havainnoiminen ja päätöksenteko sekä kyky toimia ketterästi. McKinsey & Companyn teettämän tutkimuksen mukaan jopa yhdeksän kymmenestä yritysjohtajasta pitää organisaation ketteryyttä kriittisenä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta sekä arvelee sen merkityksen vielä kasvavan tulevien vuosien myötä (Sull 2009).

Strategiaa voidaan käsitellä kolmella tasolla. Yritystasolla strategia käsittää ne liiketoiminta-alueet, joilla se haluaa toimia ja kilpailla. Liiketoimintatasolla strategiaa voidaan puolestaan lähestyä kysymällä, kuinka vakuutamme ja voitamme asiakkaat puolellemme. Viimeisellä tasolla pyritään ratkaisemaan, kuinka yrityksen eri funktiot tulee järjestää ja kuinka niitä hallitaan, jotta nämä yritystason strategiset tavoitteet voivat toteutua. (Buller & McEvoy 2012.) Yrityksen strategia on siten yhteydessä niin ulkoisiin tekijöihin kuin sen sisäisiin toimintoihin, joiden tulee pystyä toimimaan samansuuntaisesti ja kitkattomasti kohti yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Strateginen ketteruus tarkoittaa vastaanottavaisuutta ja oikea-aikaista päätöksentekoa, reagoimista liiketoimintaympäristön muuttuviin trendeihin jo ennalta sekä näihin liittyvien liiketoimintastrategioiden implementoimista yritykseen (Ananthram & Nankervis 2013). Koska liiketoimintaympäristö on globalisoitumisen ja digitalisoitumisen myötä yhä kompleksisempi, epävarmempi ja nopeasti muuttuva, tulee yrityksen pystyä luomaan itsestään joustava ja ympäristöönsä sopeutuva organisaatio

Strateginen ketteruus on Sherehiyn ja Karwowskin (2014) mukaan jaettavissa neljään tekijään ja niiden monimuotoisiin yhdistelmiin. Strateginen ketteruus koostuu heidän mukaansa tuotteeseen, yhteistyöhön, organisaatioon sekä ihmisiin ja tietoon liittyvästä ketteryydestä. Ketterä organisaatio yhdistää organisaatioprosessit ja ihmiset edistyneen teknologian kanssa, jotta yritys kykenee vastaamaan asiakasvaatimuksiin ja korkeisiin laatuvaatimuksiin. Tämä on kuitenkin mahdollista vain silloin, kun ketteruus nähdään osana yrityksen strategiaa ja osana arvoa tuottavaa systeemiä aina ylintä johtoa myöden. (Crocitto & Youssef 2003.) Organisaation kyky toimia ketterästi riippuu siten monesta tekijästä, joiden tulee keskenään mahdollistaa tavoitteiden mukaista toimintaa. Näin ollen

on tärkeää, että ketteryys lähtee yrityksen strategisista päämääristä, mutta se ilmenee niin organisaatorakenteissa, prosesseissa, käytännöissä, henkilöissä, johtamisessa kuin organisaatiokulttuurissakin.

### 2.2.3. Ketterän organisaation lähtökohdat

Siirryttäessä tarkastelemaan lähemmin ketterälle organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia, voidaan niissä havaita pitkälti organisaatiokulttuuriin, asenteisiin ja toimintaa ohjaaviin tekijöihin liittyviä näkemyksiä. Ketterän toiminnan luomiseksi tulee yrityksessä kiinnittää huomiota sen kehittämiseen niin yksilöiden, ryhmien kuin koko organisaation tasolla. Tärkeää on siten, että organisaatio huomioi ketteryyden edellytyksiä niin yksilötasolla kuin laajempiin kokonaisuuksiin, kuten yrityksen funktioihin ja niiden välisiin yhteyksiin liittyen. McCann ym. (2009) ovat määritelleet viisi lähtökohtaa, joista ketteryyden luomista ja ylläpitämistä tulisi toteuttaa.



**Kuvio 4.** Ketterän organisaation ja henkilöstön lähtökohdat (muotoiltu lähteestä McCann ym. 2009).

*Asioiden merkityksellistämällä* tarkoitetaan hypoteettisten tilanteiden näkemistä jo etukäteen sekä niihin valmistautumista proaktiivisesti. Tämä tarkoittaa epävarmuuden

liiallisen hallitsemisen ja kontrolloimisen sijaan sen ymmärtämistä ja jopa vaalimista. Vaikka tulevaan voidaan valmistautua ja varautua, ei sitä voida koskaan täysin hallita tai ennustaa. Siksi on myös tärkeää, että yllättäviinkin muutoksiin on jo ennalta valmistauduttu ja ne hyväksytään luonnolliseksi osaksi liiketoimintaympäristöä. (McCann ym. 2009).

*Muutokseen kohdistuvan avoimuuden* vaaliminen on edellytys ideoiden ja innovatiivisten toimintatapojen kehittämiseksi. Parhaaksikin todetut toimintatavat saattavat vaatia jatkuvaa kehittämistä, jotta epäonnistumisiin johtavia tilanteita ja toimintatapoja voidaan paremmin ennakoida. Muutokseen ja kehittymiseen kannustavan ilmapiirin ja kulttuurin vaaliminen edesauttaa niin yksilöiden kuin siten myös koko organisaation kehittymistä. (McCann ym. 2009).

*Tiedon hankkiminen, jakaminen ja hyödyntäminen* ovat myös osaltaan ehdottomia edellytyksiä ketterän toiminnan kannalta. Lisäksi ne ovat edellytyksiä resurssien joustavalle käytölle, sillä ilman sujuvaa tiedonkulkua henkilöstöresurssien uudelleensijoittelu voi olla epäkäytännöllistä, riskialtista tai jopa mahdotonta (Goebel 2009). Tiedonkulku ja informaation avoin jakaminen vaikuttavat myös vahvasti esimerkiksi tiimien kykyyn toimia tehokkaasti, päätöksenteon hajaannuttamiseen sekä henkilöstön valtuuttamiseen, kuten myöhemmin tutkimuksessa esitetään. (McCann ym. 2009).

*Toiminnallisen ja aloitteellisen asenteen* vaaliminen edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja asioiden aikaansaamisessa. Kokeilemiseen kannustavan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen voi aikaansaada tehokkaiden päätösten syntymistä ja auttaa havaitsemaan niin toimivia kuin toimimattomia ratkaisuja nopeasti. Usein päätöksentekoon kuluu paljon aikaa, ja asioista tehdään jopa turhan yksityiskohtaisia suunnitelmia. Sen sijaan tulisi pyrkiä virtaviivaiseen päätöksentekoon ja vastuun jakamiseen. (McCann ym. 2009).

*Kyky sijoitella resursseja uudelleen* vaatii kyseisen tarpeen tiedostamista sekä siihen soveltuvien ja huolella suunniteltujen prosessien olemassaoloa. Henkilöstön kyky sopeutua ja vaihtaa nopeastikin työtehtäviä riippuu siitä, miten hyvin se on tottunut oppimaan uutta ja kuinka luontevalta tehtävän vaihtaminen tarpeen vaatiessa heistä tuntuu. Goebelin (2009) havainnot osoittavat, että jopa viikoittain tehdyt henkilösiirrot ja työnkierrot voivat auttaa organisaatiota oppimaan tarvittavaa taitoa resurssien tehokkaaseen sijoitteluun liittyen,

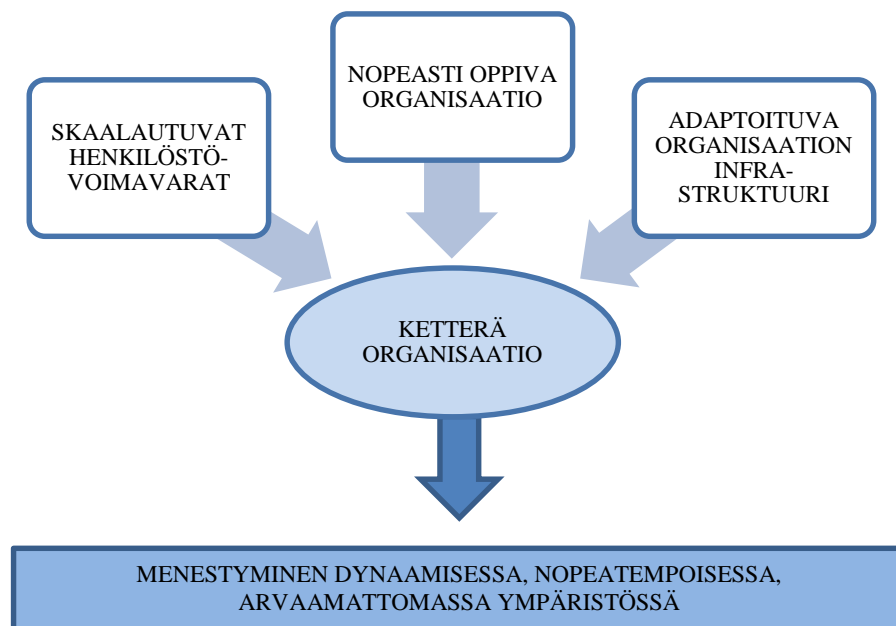
minkä myöhemmissä tutkimuksissa havaittiin edesauttavan kasvavien ja muuttuvien asiakasvaatimusten huomioimista. (McCann ym. 2009).

Voidaan sanoa, että ketteryyteen pyrkivällä organisaatiolla tulee lähtökohtaisesti olla asenteisiin ja kulttuuriin liittyviä valmiuksia. Tämä voi vaatia rohkeutta ja uskallusta valtuuttaa henkilöstöä ja jakaa tietoa avoimesti organisaation sisällä. Uusien kehitysideoiden, muutoksiin kohdistuvan avoimuuden sekä samalla henkilöstön osallistamisen merkitys on McCannin ym. (2009) mukaan niin ikään tärkeä ketteryyden kannalta. Myös Sumukadaksen ja Sawhneyn (2004) havainnot puhuvat henkilöstöä osallistavien käytänteiden puolesta osana ketterän henkilöstön kehittämistä.

#### 2.2.4. Ketterän organisaation ominaispiirteitä

Kuten edellä on jo esitetty, yritykset toimivat dynaamisessa, monimutkaisessa ja epävarmassa ympäristössä. Tällaisessa ympäristössä menestyminen edellyttää kykyä toimia ketterästi. Ollakseen ketterä yrityksellä tulee olla adaptoituva organisaatorakenne, sen henkilöstövoimavarojen tulee olla skaalautuvaa ja organisaation tulee olla nopeasti oppiva. Yhdistettynä useisiin käytäntöihin ja toimintoihin, nämä kuviossa 5 esitetyt peruspilarit mahdollistavat resurssien sijoittelun, kehittämisen ja suojelemisen, minkä myötä ne voivat luoda yritykselle keskeistä ja merkittävää kilpailuetua. (Nijssen & Paauwe 2012.)

Menestyäkseen dynaamisessa ympäristössä organisaation työvoiman tulisi siis olla skaalautuvaa ja muuntautumiskykyistä. Työvoiman skaalautuvuus tarkoittaa kykyä saada henkilöstövoimavarat vastaamaan yrityksen ja sen liiketoiminnan tarpeisiin nopeasti ja helposti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstövoimavarojen kokoonpanon tai asetelman muokkaamista paremmin yrityksen tarpeita vastaaviksi. Henkilöstövoimavaroihin vaikuttavat henkilöiden lukumäärä, kompetenssien yhdistelmä, niiden hyödyntäminen sekä työvoiman kontribuution tai suoritettujen työn arvo. Työvoiman skaalautuvuus koostuu henkilöstövoimavarojen oikeanlaisesta sijoittelusta, mikä tarkoittaa oikeanlaisen työvoiman käyttämistä oikeaan aikaan ja oikeiden toimintojen suorittamiseksi. Sijoittelun tulee olla joustavaa ja sen tulee olla muokattavissa samansuuntaisesti yrityksen muiden tavoitteiden ja toimintojen kanssa. (Nijssen & Paauwe 2012.)



**Kuvio 5.** Ketterän organisaation peruspilarit (muotoiltu lähteestä Nijssen & Paauwe 2012).

Jotta tämänkaltainen henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen ja sopeuttaminen olisi mahdollista, on myös organisaatorakenteiden mahdollistettava nämä uudelleenjärjestelyt ja joustava voimavarojen käyttö. Organisaation infrastruktuurin tulee olla adaptoituvaa, ei pelkästään henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseksi, mutta myös koska se toimii avainasemassa kaikkien yrityksen toimintojen integroinnissa ja resurssien sijoittelussa. Ketterällä organisaatiolla tulisi olla mahdollisimman matala hierarkia ja mahdollisimman vähän virallista auktoriteetin käyttämistä. Lisäksi liiallinen toimintojen rutinoituminen tai standardisoitu koordinointi voi vähentää yrityksen kykyä toimia ketterästi. Yritysten tulisi näiden sijaan kuunnella ja tuntee ympäristöstä saatavilla olevia signaaleja ja toimia niiden mukaisesti. Organisaatorakenteen tulisi luoda liikkumavaraa ja toimia toimintaa ohjaavana perustana sen sijaan, että se jäykistää ja liiallisesti kontrolloi organisaation toimintoja. (Nijssen & Paauwe 2012.)

Oppivan organisaation käsite on tullut tärkeämmäksi edellä kuvattujen liiketoimintaympäristön muutosten myötä. Kasvaneen ja dynaamisemman kilpailun myötä yritysten tulee pysyä muuntautumiskykyisinä ja niiden tulee kyetä oppimaan niin menneestä kuin tulevaisuudennäkymiä silmällä pitäen. Organisaation oppiminen voidaan



määritellä prosessina, jossa kehitetään organisaation toimintaa tai toiminnan tuloksia paremman ymmärtämyksen ja tiedon kautta (Chadwick & Raver 2015; Nijssen & Paauwe 2012). Tulosta tavoittelevina organisaatioina yritykset eivät voi menestyä kilpailullisilla markkinoilla ilman, että oppiminen on keskeisessä osassa organisaation toimintaa. Oppimista ja tavoitteiden saavuttamista tulisikin tarkastella rinnakkain ja toisistaan riippuvaisina tekijöinä, jotka lähtevät yksilöiden motivaatiotekijöistä ja kulkevat sitä kautta koko organisaation läpi (Chadwick & Raver 2015).

Harraf ym. (2015) ovat tutkimusten perusteella koonneet ominaisuuksia, joita ketterällä organisaatiolla tulee olla. Heidän mukaansa nämä ovat yleisimmin hyväksytyjä eri tutkijoiden keskuudessa, minkä vuoksi ne antavat yksinkertaisen ja helposti sovellettavissa olevan käsityksen ketterän organisaation ominaisuuksista ja edellytyksistä. Tulee kuitenkin muistaa, ettei ketteryys itsessään ole mikään universaali tai tiettyä kaavaa noudattava asia tai tapa toimia. Se on elävä käsite, joka mukautuu kunkin yrityksen omaan toimintaan sopivaksi huomioiden yrityksen ominaispiirteet ja toimintaympäristön. (Harraf ym. 2015.) Nämä taulukossa 3 kuvaillut ominaisuudet edesauttavat organisaatioita omaksumaan ketterää ajattelutapaa osaksi omaa toimintaansa. Kuten voidaan havaita, kyseiset tekijät liittyvät pitkälti uuden oppimiseen ja kokeilemiseen sekä epävarmuuden ja ennustamattomuuden hyväksymiseen. Näitä ominaisuuksia yhdistää kokonaisvaltaisuus, joka kulkee vision, strategisten päämäärien ja johtamiskäytänteiden kautta aina organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja yksittäisiin toimintoihin saakka.

**Taulukko 3.** Ketterän yrityksen ominaisuuksia ja tunnuspiirteitä (Harraf ym. 2015).

<b>OMINAISUUS &amp; TUNNUSPIIRRE</b>	<b>KUVAUS</b>
<b>Innovatiivinen kulttuuri</b>	Jatkuva systeemien, toimintojen, struktuurien, tiimien yms. arviointi ja kehittäminen.
<b>Henkilöstön valtuuttaminen</b>	Johtohenkilöiden ja muun henkilöstön välinen suhde; päätöksenteon ja vastuun hajauttaminen.
<b>Epävarmuuden sietäminen</b>	Valmius tunnistaa ja ratkaista erilaisten, ennalta arvaamattomien ja merkittävimpien muutosten tuomia haasteita.
<b>Selkeä visio</b>	Yhteinen, inspiroiva ja ohjaava päämäärä yrityksen tarkoitukselle ja tulevaisuuden tavoitteille.
<b>Strateginen suuntautuneisuus</b>	Vision toteuttaminen ja siihen sitoutuminen. Johtohenkilöiden rooli strategisten päätösten tekemisessä ja toteuttamisen täsmällisyydessä.
<b>Muutosjohtaminen</b>	Muutoksen hallitseminen ja siihen liittyvien ominaispiirteiden tunteminen. Kyky tunnistaa, implementoida ja testata muutoksen seurauksia.
<b>Kommunikaatio ja viestintä → Tiimityöskentely ja tiimit</b>	Sisäinen ja ulkoinen kommunikointi ylhäältä alas, horisontaalisesti ja alhaalta ylös organisaatiossa sekä myös epävirallisen viestinnän huomioiminen.
<b>Kilpailuympäristön ja markkina-alueen tunteminen</b>	Yritystä ja toimialaa koskevan uniikin liiketoimintaympäristön tunteminen, siinä ilmenevän kilpailun hyväksyminen ja hyödyntäminen.
<b>Toimintojen johtaminen</b>	Toimintojen osa-alueiden ja prosessien eri vaiheiden joustavuus ja kehittäminen.
<b>Rakenteellinen sujuvuus</b>	Esimerkiksi osastojen yhteistyön, väliaikaisten tiimien ja projektityön rakenteellinen mahdollistaminen.
<b>Oppivan organisaation kehittäminen</b>	Kokeilemiseen kannustaminen ja kokemuksista oppiminen. Korostus jatkuvassa oppimisessa ja toimintatapojen rakentavassa mutta hallitussa kyseenalaistamisessa.

Breu, Hemingway, Strathern, ja Bridger (2002) ovat puolestaan tutkineet ketteryyden ilmenemistä ja vaikutuksia täsmentyen työvoimaan ja siihen liittyvään ketteryyteen. Heidän havaintojensa perusteella ketterää työvoimaa ilmentää viisi voimavaraa, jonka pohjalta ketteryyttä voidaan toteuttaa yrityksessä ja työskentelytavoissa. Ensimmäinen on asiakastarpeiden ja markkinatilanteiden ymmärtämiseen liittyvä älykkyys, joiden myötä asioihin ymmärretään ja osataan reagoida. Toinen voimavara on kyky oppia ja omaksua uusia toimintatapoja ja taitoja niin liiketoimintaan, johtamiseen kuin tietoteknisiin asioihin

liittyen. Kolmas voimavara ketterälle työvoimalle on yhteistyökyky, joka näkyy erityisesti funktioiden välisissä suhteissa ja yksilöiden liikkumisessa projektien välillä. Kulttuuri on mainittu neljäntenä työvoiman ketteryyttä edistävänä tekijänä ja tällä Breu ym. (2002) tarkoittavat erityisesti valtuuttamiseen ja itsenäisyyteen kannustavan kulttuurin merkitystä. Valtuuttamisen merkitykseen palataan tarkemmin vielä myöhemmin tutkimuksen edetessä. Viimeisenä voimavarana esitetään informaatiojärjestelmä ja sen tuoma tuki työvoiman ketterälle toiminnalle. (Breu ym. 2002.)

### 2.2.5. Organisaatorakenteen merkitys

Organisaation ketteryys toteutuu pitkälti sen rakenteiden kautta. Organisaatorakenne on yrityksen kilpailukykyyn ja suoriutumisen perusta. Edes taitavimmin muodostetun strategian hyödyt eivät toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli organisaatorakenne, prosessit ja systeemit eivät tue sitä oikein. Ketterien organisaatioiden rakenteet pystyvät mukautumaan nopeasti sekä yrityksen sisäisten että ulkopuolelta tulevien paineiden mukaisesti. (Worley & Lawler 2010.) Organisaatorakenteen merkitystä ei voida siten sivuuttaa tarkastellessa ketterän liiketoiminnan ja organisaation perusteita sekä näiden yhteyksiä yritysten HRM-käytänteisiin.

Organisaatorakenne koostuu organisaation yksilöistä ja ryhmistä, jotka toimivat tiettyjen tehtävien ja vastuiden parissa ja tietyn hierarkian mukaisesti. Organisaatiot ovat olemassa toteuttaakseen tavoitteitaan. Kun tavoitteet jaetaan pienempiin ja yhä pienempiin osiin, tulee niistä yksittäisiä tehtäviä. Tehtävät on luokiteltu kokonaisuuksiksi, joista muodostuu puolestaan osastoja ja yksiköitä, kuten myynti, markkinointi, tuotanto ja henkilöstöhallinto. (ks. Lunenburg 2012.)

Liiketoimintaympäristön muutosten mukana pysyminen vaatii myös organisaatorakenteelta uusia ominaisuuksia ja kykyä vastata muutoksiin joustavasti ja nopeasti. Byrokraattiset ja korkean hierarkian rakenteet eivät välttämättä kykene tarpeeksi hyvin vastaamaan tämän päivän liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Organisaatorakenne on yrityksen peruselementti, joka mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja edesauttaa sen valmiuksia ratkaista ongelmia. Perinteisten, työtehtävien tarkkaan rajaamiseen, hierarkkisuuteen, vakauteen ja autoritaariseen johtamiseen nojautuvien organisaatorakenteiden rinnalla tulisi pohtia modernien organisaatorakenteiden tuomia hyötyjä. Henkilöstön osallistaminen,

tehtävien vastuuden jakaminen ja delegoiminen sekä kommunikoinnin kehittäminen ovat esimerkkejä modernien organisaatorakenteiden sisältämistä painopisteistä. (Kubrak, Koval, Kavaliauskas & Sakalas 2015.) Organisaatorakenteen merkitystä ei tule siten vähätellä, vaan sitä tulee arvioida jopa kriittisesti yrityksen kokonaistavoitteisiin ja päämääriin nähden.

Lunenburg (2012) on käsitellyt organisaatorakenteiden eroavaisuuksia nojaten tarkastelussaan Henry Mintzbergin ajatuksiin organisaatorakenteen keskeisistä tekijöistä. Mintzbergin mukaan organisaatorakenne riippuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Ensimmäinen on se, missä kohtaa organisaatiota niin sanotut avainhenkilöt ovat. Avainhenkilöt voivat olla joko strateginen huippu, asiantuntijat, operatiivinen henkilöstö, keskijohto, tai tukihenkilöstö. Toinen tekijä on mekanismi, jolla koordinoidaan organisaation toimintaa. Vaihtoehtoisia tapoja ovat esimerkiksi suora kontrolli, työprosessien standardisoiminen, osaamisen standardisoiminen, tuotannon standardisoiminen sekä keskinäinen sopeutuminen. Kolmas organisaatorakenteeseen vaikuttava osatekijä on vallan ja päätöksenteon hajauttaminen. Vertikaalinen vallan hajauttaminen tarkoittaa sitä, kuinka laajasti virallista päätöksentekoa delegoidaan organisaatiossa ylemmiltä tahoilta alaspäin. Horisontaalinen vallan hajauttaminen puolestaan viittaa siihen, kuinka hyvin valta kulkeutuu auktoriteettien ulkopuolelle, esimerkiksi tukihenkilöstölle, asiantuntijoille ja operatiiviselle henkilöstölle. (Lunenburg 2012; Mintzberg 1980.)

Organisaatorakenteet muodostuvat siis näistä kolmesta osatekijästä. Mintzbergin (1980) jaottelun mukaan voi muodostua viisi erilaista organisaatorakennetta, jotka ovat yksinkertainen organisaatorakenne, mekaaninen byrokratia, asiantuntijabyrokratia, tulosityksikkö rakenne sekä adhokratia. Yksinkertainen rakenne (*simple structure*) sopii esimerkiksi pienehköihin ja nuoriin yrityksiin, joissa toiminta ja päätöksenteko keskittyvät usein esimerkiksi yrittäjään tai toimitusjohtajaan. Organisaation toiminta on joustavaa, minkä vuoksi rakenne sopii niin vakaaseen kuin dynaamiseen ympäristöön. Mekaaninen byrokratia (*machine bureaucracy*) sisältää pitkälle vietyä työnjakoa ja toiminnan ennustettavuutta. Sääntöjä on runsaasti, ja organisaation rakenne on hierarkkinen ja jaettu useampaan johtoportaaseen. Organisaatio ei ole kovinkaan joustava, minkä vuoksi se soveltuu vakaaseen ympäristöön. Asiantuntijabyrokratian (*professional bureaucracy*) rakenteista löytyy sääntöjä ja standardeja, mutta pääasiallinen koordinoitumismekanismi

rakentuu asiantuntijoiden osaamisen ja kykyjen varaan. Rakenne sopii innovatiiviseen organisaatioon joka toimii kompleksissa mutta vakaassa ympäristössä. Tulosityksikkö rakenne (*divisionalized form*) soveltuu suuriin yrityksiin, jotka toimivat erilaistuneilla markkinoilla. Rakenne sisältää organisaation yhteisesti jaetun keskushallinnon, mutta vastuu ja päätöksenteko jakaantuvat myös eri tulosityksiköiden keskijohdon tehtäväksi. (Lunenburg 2012.)

**Taulukko 4.** Mintzbergin viisi organisaatorakennetta (Lunenburg 2012).

<b>Rakenteellinen kokoonpano</b>	<b>Organisaation avainhenkilöt</b>	<b>Koordinointi-mekanismi</b>	<b>Vallan ja vastuun jakaminen</b>
<b>Yksinkertainen rakenne</b>	Strateginen huippu	Suora kontrolli	Vertikaalinen & horisontaalinen vallan keskittäminen
<b>Mekaaninen byrokraatia</b>	Asiantuntijat	Työprosessien standardoiminen	Rajoitettu vallan horisontaalinen hajauttaminen
<b>Asiantuntija-byrokraatia</b>	Operatiivinen henkilöstö	Osaamisen standardoiminen	Vertikaalinen & horisontaalinen vallan hajauttaminen
<b>Tulosityksikkö-rakenne</b>	Keskijohto	Tuotannon standardoiminen	Rajoitettu vallan vertikaalinen hajauttaminen
<b>Adhokratia</b>	Tukihenkilöstö	Keskinäinen sopeutuminen	Valikoiva vallan hajauttaminen

Adhokratia (*adhocracy*) on organisaatorakenteeltaan joustavin ja vähiten muodollinen. Työtehtävät ovat mahdollisimman vähän rutiininomaisia ja tehtäviä suoritetaan usein esimerkiksi projektiryhmissä tai tiimeissä. Organisaatio toimii innovatiivisesti dynaamisessa ja monimutkaisessa ympäristössä. Resursseja pyritään käyttämään tehokkaasti ja monipuolisesti, ja organisaatiossa on matala hierarkia, minkä johdosta myös päätöksenteko on valikoidusti ja tilanteen mukaan hajautettu läpi organisaation. (Lunenburg 2012.) Adhokratioiden keskeinen ajatus on toimia perinteistä byrokraattisuutta vastoin. Adhokratia perustuu jopa intuition varassa tehtyihin päätöksiin sen sijaan, että keskiössä olisivat viralliset ja auktoriteettisuhteisiin perustuvat päätökset ja tieto. Esimerkiksi vaativissa tilanteissa adhokratia toimii kokeilemalla; tekemällä yhden valinnan, keräämällä

palautetta, muuttamalla tarvittavia asioita sekä arvioimalla tuloksia. (Birkinshaw & Ridderstråle 2015.)

Edellä esitetyn mukaisesti, voidaan organisaatorakenteella väittää olevan merkitystä myös siihen, kuinka se mahdollistaa toimintatapojen, prosessien ja käytänteiden soveltamista suhteessa liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaatiot voivat sisältää myös ristikkäin elementtejä erilaisista rakenteista sekä painottaa näitä edellä esitettyjä elementtejä keskenään eri suhteessa. Huomionarvoista on myös pohtia sitä, kuinka esimerkiksi yrityksen koko, toimiala tai tarkoitus vaikuttavat organisaatorakenteen valintaan. Tässä yhteydessä on myös mielenkiintoista esittää muutamia, organisaatorakenteen käsitettä jopa laajempia ja moniulotteisempia malleja, joiden avulla ketterät yritykset organisoivat henkilöstövoimavarojaan, organisaation johtamista ja vallanjakoa sekä organisaation eri toimintoja ja prosesseja.

Esimerkkejä tällaisista nykyaikaisista ja uusista organisaatiomalleista ovat holakratia, leader-leader –malli sekä TEAL-organisaatio. Näiden itseohjautuvuuteen kannustavien organisaatiomallien peruseriaatteena on luoda ketterää liiketoimintaa, joka sopeutuu ja mukautuu ympäristön muutoksiin nopeasti ja joustavasti. Näitä ei tässä tutkimuksessa tarkastella sen syvällisemmin, mutta muutaman keskeisen ajatuksen ja mallin esitleminen auttaa hahmottamaan tutkimuksessa käsiteltävien teemojen, työn organisointitapojen ja ketteryyteen liittyvien pyrkimysten yhteyksiä.

Holakratia perustuu johtotasojen poistamiseen ja vallan hajauttamiseen läpi organisaation. Holakratioissa valtaa voi roolin puitteissa käyttää itsenäisesti ilman, että ylemmän tason johtohenkilöä tarvitsee konsultoida esimerkiksi päätöksiä tehdessä. Näissä organisaatioissa toimintaa ohjaa perinteisen strategian ja suunnitelmien sijaan yrityksen tarkoitus. Vallan kanssa käsi kädessä kulkee siten myös tiiviisti vastuu päätöksentekoon liittyen. Johtamisjärjestelmä ikään kuin tekee jokaisesta työntekijästä johtajan. Holakratioissa on selkeät rakenteet, vaikka ne poikkeavatkin perinteisistä organisaatioista suuresti. Toiminta perustuu tiimeihin ja organisaation erilaisiin rooleihin sekä selkeisiin prosesseihin esimerkiksi työn jakamiseen ja vastuualueisiin liittyen. (Holacracy 2016; Kulmala 2015.)

Leader-leader -mallin ydinajatus on hajauttaa valtaa ja vastuuta mahdollisimman alas organisaation tasoilla. Mallin tavoitteena on hajauttaa operatiivista päätöksentekoa itse työtä tekeville tahoille ja luottaa siihen, että he tekevät oikeita ratkaisuja. Tällöin

esimerkiksi johtotehtävissä olevat henkilöt voivat keskittyä ylemmän tason strategisten päätösten tekemiseen. (Greiner 2013.)

TEAL-organisaatiomuoto tähtää itseohjautuvuuteen ja organisaation jäsenten vertaisuuteen, jossa toimitaan tehokkaasti joustavien ja autonomisten rakenteiden ja prosessien varassa. Kontrolli on hajautettu läpi organisaation, eikä se ole sidonnaista esimerkiksi tiettyyn tehtävään. TEAL-organisaatioita kuvastaa myös kokonaisvaltaisen itsensä toteuttamisen mahdollisuus, jolla pyritään henkilöstön potentiaalain maksimaaliseen hyödyntämiseen, jokaisen organisaation jäsenen oman intohimon, luovuuden ja energian puitteissa. TEAL-organisaatioiden strategia perustuu tuntemuksiin siitä, mitä odotuksia heihin kohdistuu. Ketterät toimintatavat mahdollistavat ympäristöstä saatavilla olevien signaalien tunnistamisen ja niihin reagoimisen tarkkojen suunnitelmien, budjettien, tavoitteiden seuraamisen sijaan. (Laloux 2015.)

Tämän päivän yrityksille on tärkeää pysyä luomaan organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat toimimisen laajan ja monipuolisen verkoston kanssa. Tämä edellyttää organisaatioilta yhteistyötä ja jaettuja arvoja esimerkiksi resurssien hyödyntämiseen ja yhteistyötä mahdollistaviin infrastruktuureihin liittyen. (Miles, Snow, Fjeldstad, Miles & Lettl 2010.) Organisaatorakennetta määriteltäessä, tulee yritysten tiedostaa rakenteen vaikutukset niin organisaation sisäiseen toimintaan, kuten sen valtasuhteisiin, päätöksentekoon ja työnjakoon liittyen. Tämän lisäksi voi kuitenkin olla tarpeen tiedostaa myös yritystä ympäröivien verkostojen ja sidosryhmien vaikutukset organisaatorakenteeseen ja sen muodostamiseen. Toimintaa tukeva organisaatorakenne, toimivat sidosryhmäsuhteet ja verkostot sekä tarkoituksenmukaiset ja huolella suunnitellut henkilöstökäytänteet ovat lupaavia rakennuspalikoita ketterään liiketoimintaan pyrittäessä.

### **2.3. Ketteryyttä tukeva työn organisointi ja vastuun hajauttaminen**

Edellä esitettiin ketterän organisaation ominaisuuksia, lähtökohtia ja edellytyksiä niin strategisella tasolla kuin organisaatorakenteiden näkökulmasta. Tärkeänä voidaan pitää myös sitä, että rajalliset henkilöstövoimavarat on sijoiteltu yrityksessä kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Ympäristön nopeat muutokset voivat kuitenkin vaatia yrityksiä kehittämään organisaatorakenteitaan ja prosessejaan suuntaan, joka mahdollistaa

henkilöstövoimavarojen sijoittelemista ja uudelleenjärjestelyjä nopeastikin. Yritysten kilpailuetu ei enää riipu pelkästä teknologisesta osaamisesta, vaan keskiöön on noussut myös henkilöstön kunnioitus ja sitoutuminen yritystä ja sen tavoitteita kohtaan (Farahani & Salimi 2015).

Liiketoiminnan, informaatiotekniikan, tuotannon ja toimitusketjun ketteryys ovat aihealueita, joista on olemassa jo paljonkin tutkimusta. Organisaation ketteryys etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on kuitenkin melko uusi tutkimusalue (Nijssen & Paauwe 2012), minkä vuoksi tarkastelu tuo mielenkiintoista pohdintaa tyypillisesti yrityksissä byrokraattisena ja kankeanakin pidettyyn henkilöstöjohtamisen funktioon ja käytänteisiin. Henkilöstöjohtamisen rooli strategisena kumppanina ottaa mukaan näkemyksen siitä, kuinka henkilöstöjohtaminen ja HRM-käytännöt voivat osaltaan edesauttaa yritysten strategisia, mahdollisesti ketteryyteen tähtäviä tavoitteita (Ananthram & Nankervis 2013).

Liiketoimintastrategian lähtökohtana on tarjota asiakkaille arvolupauksia, jotka koostuvat hintaan, aikaan, laatuun ja monipuolisuuteen liittyvistä elementeistä. Yrityksen toimintojen tulee luoda mahdollisuuksia näiden tavoitteiden ja arvolupausten saavuttamiseksi. Strategisiin missioihin pohjautuen yrityksissä tulisi arvioida myös ketterien henkilöstövoimavarojen merkitystä sekä mahdollisia keinoja kehittää joustavia työnteon tapoja ja käytäntöjä. (Hopp & Oyen 2004.) On siis olemassa tekijöitä, jotka voivat osaltaan määrittää yrityksen tarvetta ketterän toiminnan ja ketterien henkilöstökäytänteiden rakentamiselle. Näitä voivat olla strategisten kokonaistavoitteiden lisäksi tietyt yksittäisetkin tekijät, kuten yrityksen koko, toimiala, ikä tai markkinatilanne.

Economist Intelligence Unitin (2009) teettämässä tutkimuksessa haastateltiin 349 yritysjohtajaa ympäri maailman. Tutkimuskohteena oli selvittää, mitä etuja, haasteita tai riskejä ketterän organisaation kehittämiseen liittyy. Huomionarvoista tutkimustuloksissa oli se, että kysyttäessä organisaation eri funktioiden kykyä tukea ketteryyttä, listattiin HR-funktio toiseksi vähiten ketteräksi, IT-funktion sijoittuessa viimeiselle sijalle funktioiden välisessä vertailussa. Koska HR-toiminnoilla on suuri vaikutus yritysten sisäisten prosessien tehokkuuteen, informaation kulkuun, innovatiivisuuden mahdollistamiseen ja asioiden toteuttamiseen, voi näiden tulosten väittää olevan merkittäviä, tai ainakin



huomionarvoisia yritysten pyrkimyksissä toimia ketterästi. (Economist Intelligence Unit 2009.)

Kuten edellä on esitetty, HRM-käytänteet ovat keskeisessä roolissa niin yrityksen kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisen kuin ketterään liiketoimintaan tähtäävien pyrkimysten osalta. Tässä luvussa täsmennytään yhä tarkemmin ketterän HRM:n ulottuvuuksiin. Esiin tuodaan näkökulmia henkilöstöjohtamisen ja ketteryyden yhteyksistä sekä siitä, kuinka henkilöstöjohtaminen voi työn ja työtehtävien suunnittelun sekä työn organisoimisen keinoin tukea ketterän liiketoiminnan toteuttamista. Lisäksi esitetään näkökulmia henkilöstön valtuuttamisesta ja osallistamisesta sekä päätöksenteon hajauttamisesta osana ketteryyteen tähtääviä tavoitteita.

Jotta organisaatio kykenee olemaan ketterä, tulee sen henkilöstönkin siis olla proaktiivista, mukautuvaa sekä produktiivista. (Sherehiy ym. 2007.) Mukautuva henkilöstö voi siten jo itsessään edesauttaa kokonaisvaltaisen ketterän organisaation luomisesta (Nijssen & Paauwe, 2012). Mahdollisia keinoja hyödyntää henkilöstövoimavaroja edellä kuvatun tavoin, on kehittää tehtäväkuvauksia ja toimenkuvia joustavammiksi sekä määritellä niihin sisältyvät vastuut ja tehtävät mahdollisimman mukautuviksi ja laajoiksi (Nijssen & Paauwe 2012). Myös henkilöstön valtuuttaminen ja päätöksenteon hajauttaminen läpi organisaation voi osaltaan tehostaa prosesseja ja edistää siten sopeutumista nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Mielenkiintoista on myös tarkastella keinoja yhdistää henkilöstövoimavaroja ja lisätä siten joustavuutta, osaamista ja reagointikykyä erilaisiin tilanteisiin. Aiemmin tässä tutkimuksessa esitettiin Posthuman ym. (2013) jaottelu HRM:n osa-alueista. Seuraavaksi täsmennytään näistä osa-alueista tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpaan, eli työn ja työtehtävien suunnitteluun.

### 2.3.1. Työn ja työtehtävien suunnittelu

Työn ja työtehtävien suunnittelu sekä organisointi ovat aiheita, joita ei voida yrityksissä sivuuttaa. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on tyypillisesti korostettu työnjakoon ja työn suunnitteluun liittyvää analyysiä ja roolia perustana kokonaisvaltaiselle HRM-järjestelmälle ja toiminnalle. Tämä johtaa usein työtehtävien tarkkaan jaotteluun sekä tiettyjen tehtävien suorittamiseksi vaadittavien osaamistaitojen ja vaatimusten määrittelyyn. (Buller & McEvoy 2012.) Työn suunnittelu ja organisointi kokoavat siis ne tavat ja toimet,

joiden avulla organisaation missiota toteutetaan yhtenäisesti strategian kanssa. Henry Mintzberg on määritellyt työn koostuvan kahdesta dimensiosta: syvyydestä ja leveydestä. Työn syvyys tarkoittaa työn tekemiseen vaadittavaa osaamista ja taitoa, kun taas työn leveydellä tarkoitetaan työn sisältämää variaatiota sekä kosketuspintaa yrityksen eri toimintoihin. Näiden dimensioiden eri yhdistelmiä tulee hyödyntää organisaatioiden kohdatessa erilaisia ympäristöstä johtuvia haasteita ja muutoksia. (ks. Hagan 1996.) Työn tekemiseen liittyvää rajapintaa on siten paljon ja se voi muodostua hyvinkin erilaisista lähtökohdista. Pohdittaessa työn organisoitiin ja suorittamiseen liittyviä toimintatapoja, on siten myös tärkeää huomioida myös nämä työn dimensiot, jotka voivat esimerkiksi tarkoittaa spesialisoitumista ja osaamisen syventämistä, tai päinvastoin uusien taitojen kehittämistä ja siten osaamisen laajentamista leveyssuunnassa.

Posthuman ym. (2013) jaottelun mukaan työn ja työtehtävien suunnittelu käsittää elementtejä työstä ja sen sisällöstä, työtehtävien keskinäisistä riippuvuuksista ja suhteista, päätöksenteosta ja vastuunjaosta sekä organisaatorakenteesta. Nämä voidaan jaotella seuraaviin osa-alueisiin, joita kehittämällä organisaation kokonaissuoritusaso voi nousta.

- laajat tehtävänkuvat ja vastuut
- työn sisältö
- työn rikastuttaminen ja laajentaminen
- joustavat työajat ja aikataulut
- projektiluontoiset tai muut väliaikaiset työtiimit tai työryhmät
- työkierto ja henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen osastorajojen yli
- itseohjautuvat työryhmät ja -tiimit
- hajautettu ja osallistava päätöksenteko
- laajempi päätös- ja harkintavalta sekä autonomia

Näitä osa-alueita käsitellään tässä tutkimuksessa ketterän liiketoiminnan näkökulmasta kartoittaen näkemyksiä näiden hyödyntämisestä ketterää organisaatiota ja liiketoimintaa kehittäessä. Esimerkiksi ketterään toimintaan pyrittäessä tulee organisaatiossa olla suunnitelma ja strategia kyseiseen toimintaan ja sitä tukeviin prosesseihin liittyen. Mielenkiintoista onkin tarkastella erilaisia tapoja organisoida työtehtäviä ja vastuita uusin, innovatiivisin ja joustavin tavoin. Nämä kuitenkin vaativat muutakin kuin organisaatorakenteiden ja prosessien muokkaamista. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin merkitystä ei tule unohtaa, vaikka siihen ei tässä tutkimuksessa täsmennytäkään sen syvällisemmin. Edellä esitellyt osa-alueet on tässä tutkimuksessa ryhmitelty kolmeksi

kokonaisuudeksi. Työn ja työtehtävien suunnitteluun liittyviä osa-alueita tarkastellaan ensiksi tehtäväkuvien ja työroolien näkökulmasta. Tämän jälkeen syvennytään käsittelemään työn jakamiseen ja tiimityöskentelyyn liittyviä näkökulmia ja merkityksiä. Lopulta luvussa esitetään päätöksenteon ja vastuun hajauttamisen merkityksiä yritysten toiminnan kannalta ja ketteryyteen pyrittäessä.

### 2.3.2. Tehtäväkuvat ja työroolit

Tehtäväkuva, tehtäväkuvaus tai työnkuva on kirjallinen määritelmä työn tarkoituksesta, laajuudesta, tehtävistä ja vastuista, jotka liittyvät yhden henkilön työhön. Tehtäväkuvia voidaan hyödyntää rekrytoinneissa, henkilövalinnoissa ja perehdytyksessä ja niitä voidaan hyödyntää suunniteltaessa koulutuksia ja palkitsemiskeinoja sekä arvioidessa yksilön suoriutumista tehtävässään työn vaatimuksiin, odotettuihin tuloksiin ja tavoitteisiin nähden. (Pavur 2010; Stybel 2010.) Tehtäväkuva toimii myös organisaation sisäisenä rakennuspalikkana pohdittaessa organisaation sisäistä vastuunjakoja. Myös ympäristön muutoksilla on vaikutusta tehtäväkuviin ja niiden keskinäisiin yhteyksiin. Tämän takia on ehdottoman tärkeää, että organisaatiossa ollaan jatkuvasti tietoisia muutosten aiheuttamista aukoista tai päällekkäisyyksistä tehtäväkuvien suhteen. Perinteiset näkemykset olettavat, että tehtäväkuvaukset tulee olla tarkasti ja rajatusti määritelty. Nykyisin korostuu kuitenkin yhä enemmän laajojen ja vapaampien tehtäväkuvien luominen niin innovatiivisuuteen, jatkuvaan kehittämiseen kuin päätöksentekoon osallistumisen kannustamiseksi. Nämä puolestaan luovat edellytyksiä ketterälle liiketoiminnalle. (Stone & Deadrick 2015.)

Työnkuva koostuu siten erilaisista tekijöistä, jotka huomioimalla voidaan laajentaa ja syventää yksilöiden ja siten koko organisaation osaamista. Esimerkiksi tietyn taidon hyödyntäminen normaaleista poikkeavissa työtehtävissä tai erilaisissa tehtäväkokonaisuuksissa voi edesauttaa henkilöstön osaamisen hyödyntämistä monipuolisesti ja joustavasti. (Hopp & Oyen 204.) Organisaation yksilöillä voi useinkin olla sellaista osaamista, jota hän ei sen hetkissään työtehtävissään pääse hyödyntämään. Onkin mielenkiintoista tarkastella työtehtävien ja henkilöiden suhdetta asettaen työtehtävän suorittaminen ja siitä seuraava lopputulos itse työntekijän edelle. Tällöin painopiste muodostuu organisaation tavoitteiden ympärille ja niihin toimenpiteisiin, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Tehtävien suorittamiseksi valitaan tällöin henkilö, joka on

kykeneväinen ja osaava tehtävän suorittamiseksi. Kyseinen henkilö ei siten välttämättä ole se tietty henkilö, kenelle kyseisten työtehtävien suorittaminen kuuluisi automaattisesti esimerkiksi suoraan henkilöstölle määriteltyjen tehtäväkuvauksen perusteella. Hoppin ja Oyenin (2004) näkemyksen mukaan työntekijöiden ja työtehtävien suhde tulisi nähdä siten, että erilaisia ja erilaista osaamista vaativia tehtäviä osoitetaan henkilölle sen sijaan, että henkilöitä määritellään ennalta tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin. Tämä ajattelutapa toimii heidän mukaansa keinona hyödyntää organisaation erilaista osaamista kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi yksilöiden kykyjen ja osaamisen kautta. (Hopp & Oyen 2004.)

Kun yritys kohtaa tilanteita, joissa sen tulee pystyä vastaamaan nopeasti esimerkiksi muuttuneisiin asiakastarpeisiin, sillä täytyy olla valmiudet priorisoida tehtäviä ja suoritettavia asioita. Näin toimiakseen, tulee kommunikaation toimia koko organisaation läpi, jotta henkilöstövoimavarojen sijoittelu on nopeaa mutta oikeanlaista. Henkilöstöltä voidaan odottaa oma-aloitteisuutta sekä tehokasta tarttumista tilanteisiin (Nijssen & Paauwe 2012). Farahanin ja Salimin (2015) mukaan nykyaikaisissa organisaatioissa henkilöstö on omien tehtäviensä lisäksi vastuussa kokonaisvaltaisesta organisaation kehittämisestä. Tällöin liian tarkat määritelmät vastuista ja tehtävistä saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa tietyn työn suorittamiseen ei ole riittävästi osaavia tekijöitä. Tärkeää olisikin saavuttaa tilanne, jossa henkilöstövoimavarat ovat riittävän kyvykkäitä ja halukkaita toimiakseen monipuolisesti erilaisten tiimien ja tehtävien parissa (Nijssen & Paauwe 2012). Tilanteita, joissa resurssien uudelleensijoittelu voi tulla tarpeelliseksi, ovat esimerkiksi asiakkaan muuttuvat tarpeet, myyntitavoitteiden- tai ennusteiden toteutumattomuus tai ylitöiden välttäminen tilanteen sitä muutoin vaatiessa (Goebel 2009).

Tyypillisesti esimerkiksi rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tietyn osaston puutteesta tietyn tehtävän hoitamiseen liittyen. Rekrytointiprosessin alussa luodaan tehtävään sopiva kuvaus, jonka perusteella etsitään kyseiseen työhön kyvykästä ja taidoiltaan soveltuvaa henkilöä. Goethelfin (2014) mukaan tällainen rekrytointitapa ei kuitenkaan vahvista organisaation ketteryyttä, vaan päinvastoin heikentää yhteistyötä ja vahvistaa osastojen välisiä rajapintoja. Vaihtoehtoisena tapana Goethelf (2014) esittää, että rekrytoinnissa tulisi jo HR-funktiosta lähtien painottaa palkkaamista yksilöiden luovuuden, yhteistyökyvyn sekä uteliaisuuden perusteella. Yritysten tulisi palkata yritteliäitä moniosaajia, jotka osaavat kyseenalaistaa vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä sekä pakottavat organisaatiota löytämään

uudenlaisia ratkaisuja. Tässä onnistuakseen yritysten tulee uudistaa rekrytointikäytäntöjään ja varmistaa, että ne osaltaan kehittyvät liiketoiminnan kehittymisen myötä. (Gothelf 2014.)

Liiallisen, tiettyyn työtehtävään keskittyvän erikoistumisen vaarana on myös se, että työtehtävistä tulee liian tarkasti yksilöityneitä, kokonaisuudesta pilkottuja osa-alueita (Crocitto & Youssef 2003). Työtehtävien laajentaminen voi esimerkiksi edesauttaa innovatiivisuutta ja siten kasvattaa kokonaisvaltaisesti yrityksen suoriutumista (Sherehiy & Karwowski 2014). Joerresin (2014) mukaan yksilöiden on nykyisin kyettävä tekemään monia tehtäviä samanaikaisesti, kehittämään taitojaan monipuolisesti, siirtymään tehtävästä toiseen sekä ajattelemaan niin globaalisti kuin paikallisesti – kaikkia näitä jo itsessään haastavia asioita samanaikaisesti.

Taulukossa 5 on esitetty ketterän organisaation piirteitä tehtäväkuvauksiin, työn tekemiseen ja työrooleihin liittyen. Nämä piirteet on taulukossa jaoteltu erilaisiin osa-alueisiin, jolloin niitä kuvaillaan auktoriteetin, sääntöjen ja prosessien, toiminnan koordinoinnin, rakenteiden ja HRM-käytänteiden kautta.

**Taulukko 5.** Työroolit ja tehtäväkuvat ketterässä organisaatiossa (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007)

Auktoriteetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtäviin sidottu auktoriteetti → auktoriteetti muuttuu tehtävän muuttumisen myötä</li> </ul>
Säännöt & prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alhainen muodollisen sääntelyn taso liittyen tehtäväkuvauksiin ja työn tekemisen aikatauluihin</li> <li>• Sujuvat ja joustavat kuvaukset rooleista</li> </ul>
Toiminnan koordinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epävirallista ja henkilökohtaista koordinointia</li> <li>• Tavoiteorientoituneisuus</li> </ul>
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matala, horisontaalinen, matriisi, verkostopohjainen tai virtuaalirakenne</li> </ul>
HRM-käytänteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnkierto</li> <li>• Työn rikastuttaminen ja kehittäminen</li> <li>• Useiden taitojen oppiminen</li> <li>• Työvoiman kehittäminen ja kouluttaminen</li> <li>• Erilaistuminen ja monipuolisuuden kehittäminen</li> </ul>

Ketterän organisaation keskiössä on ajatus siitä, että tietty tehtävä sisältää auktoriteettia ja päätöksentekovaltaa. Tehtävästä vastuussa oleva henkilö on siten osaltaan vastuussa työn suorittamiseksi vaaditusta päätöksenteosta ja valinnoista. Työtehtäviin ja tehtävänkuviiin liittyy mahdollisimman vähän virallista sääntelyä ja aikataulutusta. Tehtäviä suoritetaan joustavasti, jokainen organisaation jäsen vastaten hänelle yleisellä tasolla määritellyistä vastuualueista. Töiden tekemistä ohjaa tavoitteiden saavuttaminen tarkkojen prosessien sijaan. Töiden koordinointi on epävirallista ja tapauskohtaista, jolloin keskiössä on tarpeellisten asioiden tehdyksi tuleminen ajallaan. Organisaatiossa vallitsevat rakenteet ovat matalia, usein verkosto- tai virtuaalipohjaisia, ja näiden avulla pyritään horisontaaliseen ja osastorajoja ylittävään kommunikointiin ja avoimuuteen. HRM-käytännöt on rakennettu tukemaan erityisesti oppimista ja osaamisalueiden laajentamista, jolloin työvoima koostuu moniosaajista ja moneen työtehtävään soveltuvista yksilöistä.

Nykyisin näkemykset tarkoista tehtävänkuvista ja työrooleista ovatkin osittain haastettu vetoamalla niiden rajoittavuuteen. Organisaatiot tarvitsevat joustavuutta, työn jakamista ja tiimityöskentelyä yli osastorajojen. Liian tarkat tehtäväkuvat ja osastokohtaiset työroolit saattavat rajoittaa organisaation kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja mukailla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sen sijaan, että organisaatiossa olisi tarkat ja rajatut tehtävänkuvat ja roolit, on esiin tuotu näkemyksiä joustavasta ja ketterästä työvoimasta, jolla on kapasiteettia ja motivaatiota toimia proaktiivisesti ja aloitteellisesti organisaation tavoitteiden edistämiseksi. (Buller & McEvoy 2012; Boswell 2006.)

### 2.3.3. Työn jakaminen ja tiimityöskentely

Töiden koordinointi on eräs tapa huomioida yrityksen ketteryyteen liittyviä tavoitteita. Työtehtävien jakaminen ja koordinointi työntekijöiden kesken edesauttaa yrityksen kykyä mukautua ja sijoitella henkilöstöresurssiaan joustavammin. Tarvittavien resurssien ollessa vaikeasti ennustettavissa, on tärkeää pystyä luottamaan siihen, että tarvittavat asiat ja tehtävät tulevat tehdyiksi. Henkilöstöstrategioiden luomisessa voidaan huomioida tarve ketterälle toiminnalle. Goebelin (2009) mukaan esimerkiksi työn jakaminen niin yksilöiden kuin tiimien kesken edistää ketterän toiminnan ylläpitämistä, mikä puolestaan saa aikaan luonnollisen ilmapiirin ja ympäristön uusien ketterien prosessien ja käytäntöjen käyttöönotolle. Ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa henkilöstö työskentelee aktiivisesti

yhteistyössä kehittääkseen organisaation kokonaisvaltaista suoritusta ja tehokkuutta (Farahani & Salimi 2015).

Ketterästi toimivat tiimit vaativat oikeanlaisia ihmisiä, kannustimia ja vaikutusvaltaa ollakseen tehokkaita. Itseohjautuvissa ja ketterästi toimivissa tiimeissä ilmenee Gothelfin ja Kirbyn (2015) mukaan kolme ominaisuutta. Ensimmäiseksi, ne hyödyntävät monipuolisesti informaatiota ja eri tietolähteitä sen sijaan, että päätökset pohjautuisivat vain esimerkiksi numeeriseen dataan. Toiseksi, tällaiset tiimit perustuvat eri funktioiden väliseen yhteistyöhön ja ristikkäiseen toimimiseen, mutta eivät aina välttämättä demokratiaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että samassa tiimissä voi olla jäseniä useasta yrityksen funktiosta. Epädemokraattisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että vaikka päätöksenteko onkin tämänkaltaisissa organisaatioissa hajautettua, tarvitaan lopulta useimmiten joku, joka tekee lopullisia päätöksiä asioiden eteenpäin viemiseksi. Kolmas ketterästi toimivien tiimien ominaisuus on oppimiseen ja avoimuuteen kannustavan kulttuurin vaaliminen. Tällöin tiimien yksilöt käyttävät suuren osan potentiaalistaan parhaan ratkaisun kehittämiseksi sen sijaan, että he soveltaisivat turvallisinta tai tuttua ratkaisua. Tiimien fokus on lopputuloksissa, joiden saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä niin tiimin jäsenten kuin muidenkin tiimien kesken. Prioriteetteina tulee tällöin olla erityisesti organisaation läpi kulkeva tiedonkulku sekä läpinäkyvyys. (Gothelf & Kirby 2015.)

**Taulukko 6.** Tiimityöskentely ja työn jakaminen ketterässä organisaatiossa (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).

Auktoriteetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen projekteihin ja ryhmiin</li> <li>• Tiedon ja kontrollin hajauttaminen</li> <li>• Vähemmän valtaan liittyvää jaottelua (titteleitä, tasoja, statuksia)</li> </ul>
Säännöt & prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epämuodollisesti organisoitua sääntelyä</li> </ul>
Toiminnan koordinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoston kommunikointi</li> </ul>
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityöskentelyn mahdollistaminen</li> </ul>
HRM-käytänteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityöskentely</li> <li>• Monitoiminnalliset tiimit</li> </ul>

Taulukossa 7 on esitetty tiimityöskentelyyn ja työn jakamiseen liittyviä näkemyksiä ja piirteitä, joita ketterät organisaatiot hyödyntävät toiminnassaan. Myös nämä piirteet on esitetty auktoriteetin, sääntöjen ja prosessien, toiminnan koordinoinnin, rakenteiden ja HRM-käytänteiden kautta. Ketterissä organisaatioissa tiimit toimivat projektiluonteisesti sitoutuen tiettyyn tavoitteeseen. Tiimit hajauttavat päätöksentekoa ja kontrollia sen jäsenten kesken ja pyrkivät toimimaan toistensa vertaisina hierarkkisten valtasuhteiden ja statusmääritelmien sijaan. Tiimit organisoivat työtehtäviä jopa epämuodollisesti ja ilman vakiintuneita prosesseja, jolloin erittäin tärkeää on tiimin ja sen ympäröimän verkoston kommunikointi ja kommunikoinnin avoimuus. Organisaatorakenteiden on tuettava tiimien toimimista ja muodostamista yli funktionaalisten rajojen, sillä usein toimiviin tiimeihin tarvitaan monipuolisesti osaamista eri puolilta yritystä. Myös HRM-käytänteiden tulee mahdollistaa tiimien muodostaminen sekä edistää niiden tehokasta ja tarkoituksenmukaista toimimista tiettyjen perustekijöiden ja puitteiden avulla.

#### 2.3.4. Päätöksenteon ja vastuun hajauttaminen

Henkilöstön valtuuttaminen ja vastuun jakaminen voivat eräiden tutkimusten mukaan edistävää henkilöstövoimavarojen ja siten koko organisaation ketteryyttä (Sherehiy & Karwowski 2014; Sumukadas & Sawhney 2004). Ketterät organisaatiot hyödyntävät läpinäkyvyyttä niin informaation jakamisen kuin päätöksenteon suhteen (Worley & Lawler 2010). Mielekästä on sen vuoksi tarkastella sellaisia tekijöitä, joiden avulla henkilöstövoimavarojen ketteryyttä voidaan näiltä osin lisätä ja kehittää. Eräs keino ketteryyden luomiseksi on valtuuttaa henkilöstöä (Farahani & Salimi 2015), mikä tarkoittaa muun muassa vallan, vastuun ja päätöksenteon hajauttamista läpi organisaation ja sen eri tasoille. Organisaatio voi pyrkiä esimerkiksi vähentämään hierarkkisuutta ja madaltamaan byrokraattisia päätöksentekorakenteita. Perinteisesti päätöksenteko kulkee useiden organisaation tasojen ja henkilöiden kautta, jotta päätöksestä ovat tietoisia kaikki osapuolet ennen sen lopullista toteuttamista. (Gothelf 2014). Ketterään ajattelutapaan kuuluu kuitenkin organisaation sisäisten valtasuhteiden sekä hierarkioiden purkaminen ja uudelleenjärjestäminen (Crocitto & Youssef 2003; Sherehiy ym. 2007), mikä konkreettisesti näkyy esimerkiksi henkilöstön osallistamisena ja päätöksenteon hajauttamisena.



Ketterän organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluu päätösten tekeminen mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa. Virheiden hyväksyminen ja riskin ottaminen kuuluvat ketterän organisaation luonteeseen, jolloin virheet nähdään mahdollisuutena kehittyä ja oppia seuraavia päätöksiä varten. (Gothelf 2014; Joerres 2014.) Organisaatioissa tulisi siten pyrkiä luomaan kulttuuria, joka kannustaa harkittuun kokeilemiseen ja vakiintuneiden tapojen uudistamiseen, vaikka tarkkaa analyysiä uudenlaisten toimintatapojen toimivuudesta tai täydellisyydestä ei olisikaan saatavilla. Kun tiimejä valtuutetaan tekemään itsenäisiä päätöksiä, ei johtotasolla tulisi tällöin murehtia arkipäiväisistä tai yksittäisistä päätöksistä, vaan johdon tehtävänä on tällöin varmistaa tiimien kehittyminen ja toiminta strategisten tavoitteiden suuntaisesti. (Gothelf 2014). On tietysti asioita ja päätöksiä, joihin vaaditaan useiden, yrityksen eri toimintoja edustavien, osapuolten näkemystä tai ylempien tahojen hyväksyntä. Usein kuitenkin päätösten tekemiseen liittyy liiallinen pelko virheiden tekemisestä, mistä seuraa myös edellä kuvattu jäykkyys päätöksen hyväksyttämiseen liittyen (Gothelf 2014). Sen sijaan, että päätöksentekoprosessi on päätöksen hyväksyttämistä eri tahoilla, sitä voitaisiin ajatella ennemminkin konsultoivina toimenpiteinä sellaisilta tahoilta, joita päätös koskettaa.

Keskeisiä tekijöitä valtuuttamisen mahdollistamiseksi yksilöiden osaaminen ja taidot, kommunikaatio, motivaatio sekä luottamus (Farahan & Salim 2015). Tiimien vastuulla on huolehtia siitä, että ne tiedottavat riittävästi päätöksistään, taktiikoistaan, kehitymisestään ja tulevista aikeistaan. Edellytyksenä kuitenkin on, että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, jossa yksilöt ja tiimit haluavat avoimesti ja proaktiivisesti raportoida tekemisistään – jopa puutteistaan ja epäonnistumisistaan. Keskeiseksi nousee tällöin ilmapiiri, jossa pyritään uudistumaan ja luottamaan kollegoihin sekä alaisiin. Asioita tulisi tällöin tehdä uudistaen ja kehittäen toimintoja sen sijaan, että hyödynnettäisiin jatkuvasti turvallisimmaksi ja ennalta arvattavimmaksi osoittautuneita tapoja. (Gothelf 2014.) Kun yksilölle tarjoutuu mahdollisuus tuottaa asiakkaalle arvoa, tulisi hänellä olla valtuudet kyseiseen asiaan liittyvässä päätöksenteossa. Riski epäonnistumisesta on uskallettava ottaa, eikä mahdollisesta virheestä tule rangaista. (Joerres 2014.) Todellisuudessa yrityksissä tehtävät päätökset ovat erisuuruisia ja niiden vaikuttavuus vaihtelee paljon. Tästä johtuen tällaista päätöksenteon hajauttamista ei välttämättä voida sellaisenaan toteuttaa läpi koko organisaation. Näkemystä voi kuitenkin soveltaa kunkin organisaation omassa kontekstissa lähtien liikkeelle erittäin pienistäkin päätöksistä.

Vallan jakamiseen liittyvät käytännöt tarkoittavat sellaisia toimintatapoja, joiden avulla päätöksentekoa hajautetaan ja siirretään yksilöiden ja tiimien vastuulle. (ks. Sumukadas & Sawhney 2004.) Perinteisesti on ajateltu, että henkilöstö tarvitsee vahvaa johtajaa ja selkeitä ohjeistuksia työn hoitamiseksi. Tätä näkemystä laajentaen on mielenkiintoista pohtia henkilöstöä itselleen ja tiimeilleen vastuullisina yksilöinä ja kokonaisuuksina. Esimerkkinä tähän liittyen voidaan mainita itseohjautuvat tiimit, jotka ovat osoittautuneet tärkeäksi keinoksi lisätä innovatiivisuutta ja siten kasvattaa kokonaisvaltaisesti yrityksen suoriutumista (Sherehiy & Karwowski 2014). Henkilöstön valtuuttaminen ja vastuun jakaminen voivat tarkoittaa myös yksittäisen henkilön vastualueen laajentamista. Esimerkiksi tehtäväkokonaisuuksista vastaaminen yksittäisten työtehtävien sijaan voi lisätä tehokkuutta ja kohentaa asiakaspalvelun tasoa. Tehtäväkokonaisuuteen liittyvien elementtien täsmäntämisellä voidaan esimerkiksi priorisoida tarvittavaa osaamista ja kykyjä, joita tietty asiakas tai tilanne saattaa vaatia. (Hopp & Oyen 2004.)

Valtuuttamiseen ja vastuun jakamiseen liittyy vahvasti myös sitouttaminen, palkitseminen ja motivaation ylläpitäminen. Usein yksilö kuuluu tiettyä tai useaa projektia suorittavaan tiimiin tai osastoon. Kun projektin tavoitteet on saavutettu, tiimin jäseniä palkitaan eri tavoin. Nykyisin tämä ei kuitenkaan enää riitä, vaan keskeiseksi osaksi työelämää on muodostunut yksilölle itselleen merkityksellisten asioiden tekeminen ja arvon tuottaminen. (Goethelf 2014.) Tästä johtuen on tärkeää tiedostaa, miten esimerkiksi vastuun jakaminen ja päätöksenteon hajauttaminen organisaation eri tasoille voi edesauttaa motivaation kasvattamisessa ja henkilöstön sitoutumisessa. Vaikka perinteisesti henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat tukeneet ajatusta siitä, että esimiehen tulee kontrolloida alaisiaan (Stone & Deadrick 2015), yhä enemmän organisaatioissa on kuitenkin tunnustettu tarve henkilöstön vapaammalle toiminnalle ja valtuuttamiselle. Näin voidaan rakentaa motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka uskaltaa innovoida ja kehittää yrityksen toimintaa.

Lawler ym. (1992) ovat jaotelleet vallan jakamisen kahteen kategoriaan; alhaisen sekä korkean vallan käytäntöihin. Alhaisen vallan käytännöt (*low-power practices*) sisältävät henkilöstön ehdotusten ja ongelmanratkaisukyvyyn mahdollistavia keinoja. Korkean vallan käytännöt (*high-power practices*) puolestaan sisältävät lisäksi työn uudelleensuunnittelua, huomioiden esimerkiksi työn rikastuttamisen ja laajentamisen sekä itseohjautuvien tiimien merkityksen vallan jakamisessa. Tavoitellessa työvoiman ketteryyttä, on näillä vallan

jakamisen keinoilla havaittu olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työtehtävään liittyvien odotusten ja vaatimusten ylittämiseen sekä henkilöstön kehittymiseen ja joustavuuteen liittyen. Erityisesti itseohjautuvien tiimien hyödyt ovat osoittautuneet tärkeäksi keinoksi lisätä henkilöstövoimavarojen ketteryyttä, sillä nämä tiimien jäsenet osallistuvat aktiivisesti oman työntekonsa suunnitteluun ja kontrolloimiseen. (Lawler ym. (1992.) Näiden hyötyjen lisäksi vallankäytön hajauttamisella on positiivisia vaikutuksia organisaation kommunikointiin ja yhteistyöhön. (ks. Sumukadas & Sawhney 2004.)

Alla on esitetty Sherehiyn ym. (2007) näkemykseen perustuen piirteitä vastuun ja päätöksenteon hajauttamisesta sekä henkilöstön valtuuttamisesta ketterästi toimivissa organisaatioissa. Nämä on jaoteltu taulukkoon 7 sen mukaan, miten ne voivat ilmetä organisaation auktoriteettiin liittyvissä suhteissa, säännöissä ja prosesseissa, toiminnan koordinoinnissa, organisaation rakenteissa sekä HRM-käytänteissä.

**Taulukko 7.** Vastuun, päätöksenteon ja vallan jakautuminen ketterässä organisaatioissa (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).

Auktoriteetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähemmän valtaan liittyvää jaottelua (titteleitä, tasoja, statuksia)</li> <li>• Vähemmän kannatusta auktoriteetin ja kontrollin käyttämiselle</li> <li>• Yksilöillä laajat vastualueet</li> </ul>
Säännöt & prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähemmän sääntöjä ja prosesseja</li> </ul>
Toiminnan koordinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävien ja päätöksenteon delegoimista</li> </ul>
Rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktioiden ristikkäiset yhteydet</li> </ul>
HRM-käytänteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden valtuuttaminen</li> <li>• Työntekijöiden osallistuminen ja osallistaminen</li> <li>• Autonomia päätöksentekoon liittyen</li> <li>• Saatavilla oleva tieto ja informaatio</li> </ul>

Ketterissä organisaatioissa pyritään hajauttamaan vastuuta ja päätöksentekoa, mikä näkyy myös organisaation titteleiden ja statusten häilyttämisenä. Päätöksentekoa toteutetaan huolimatta auktoriteettiin perustuvasta asemasta, jolloin yksilöille muodostuu omia vastualueita ja mahdollisuuksia päätöksentekoon. Päätöksentekoon ja vallankäyttöön

liittyy perinteisesti paljon sääntöjä ja prosesseja. Ketterissä organisaatioissa näitä pyritään välttämään, jolloin päätöksenteko on nopeampaa ja tehokkaampaa. Tämä näkyy myös töiden koordinoinnissa, joka tapahtuu jakamalla ja delegoimalla tehtäviä ja päätöksentekoa läpi organisaation. Henkilöstön valtuuttamiseen liittyy vahvasti myös organisaatorakenteet. Niiden tulee mahdollistaa esimerkiksi funktioiden ristikkäinen toimiminen ja yhteistyö, jolloin myös päätöksiä voidaan muodostaa horisontaalisesti organisaation sisällä sen sijaan että ne kulkevat organisaation eri hierarkiatasolta toiselle. Organisaatio tulisi siten nähdä ennemminkin verkostona, kuin eri hierarkiatasoista koostuvana kokonaisuutena. Viimeisenä, HRM-käytänteiden tulee myös osaltaan edesauttaa työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja vastuun kantamiseen sekä luoda puitteita osallistavalle toimimiselle. Tärkeitä ovat tällöin tehokas tiedonkulku ja informaation avoimuus sekä autonomisuuden mahdollistavat prosessit.

#### **2.4. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta**

Edellisissä luvuissa on esitelty sekä ketterän organisaation ominaispiirteitä että henkilöstöjohtamisen käytänteitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen. Tutkimuksen teemoja on käsitelty yrityksen strategisella tasolla, pohtien niiden merkitystä laajemmassa mittakaavassa ja organisaation kilpailuetuna. Lisäksi katsausta on syvennetty tarkemmin sellaisiin HRM-käytänteisiin ja -toimintoihin, joiden vaikutuksia ketterään toimintaan pyritään tässä tutkimuksessa kartoittamaan.

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien ja nopeiden muutosten myötä yrityksiltä vaaditaan nykyisin kykyä toimia dynaamisesti, proaktiivisesti ja joustavasti. Säilyttääkseen ja parantaakseen kilpailukykyään yritysten tulee sopeutua ja mukautua näihin ympäristön muutoksiin niin tuotteiden ja palveluiden osalta, mutta lisäksi muutokset tulee huomioida yritysten sisällä, esimerkiksi organisaation rakenteissa, käytänteissä ja prosesseissa. Puhuttaessa liiketoiminnan ketteryydestä tai ketterästä organisaatiosta, erityishuomionarvoista on erilaisten asiakastarpeiden ja kunkin yrityksen uniikissa liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistaminen, niihin reagoiminen ja niihin valmistautuminen. Useat ketteryyden määritelmät sisältävät niin nopeuteen, kustannustehokkuuteen, reagointikykyyn, joustavuuteen ja laatuun liittyviä elementtejä.

Ketterälle organisaatiolle voidaan lisäksi määritellä tiettyjä ominaispiirteitä ja lähtökohtia, jotka voivat edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstövoimavarojen tunnistaminen tärkeäksi osaksi yritysten kilpailuetua ja menestymistä nostaa myös henkilöstöjohtamisen keskeiseksi tarkastelun kohteeksi ketteryyteen pyrittäessä. Henkilöstöjohtamisen ja sen käytänteiden tulee toimia yhdensuuntaisesti yrityksen muiden toimintojen kanssa ja niiden tulee osaltaan mahdollistaa toiminnan sujuvuutta, tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Erilaiset HRM-käytännöt on myös suunniteltava eheäksi kokonaisuudeksi ja toisiaan tukeviksi toimenpiteiksi ja prosesseiksi. Tämän tutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena olevat työn organisointitavat, kuten tehtävänkuvien laajentaminen, tiimityöskentelyn hyödyntäminen ja työn jakaminen voivat parhaimmillaan tukea yrityksen kykyä toimia ketterästi. Näihin liittyy vahvasti myös yrityksessä vallitseva kulttuuri, toimintatavat ja prosessit, joiden varassa tehdään päätöksiä, hajautetaan vastuuta sekä osallistetaan ja valtuutetaan henkilöstöä muun muassa päätösten tekemiseen liittyen.

### 3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Edellä on esitelty kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen pohjaten näkemyksiä organisaation ketterän liiketoiminnan merkityksestä, hyödyistä ja lähtökohdista. Näitä on havainnoitu keskittyen siihen, kuinka HRM-käytänteet ja -prosessit voivat osaltaan tukea ketterää liiketoimintaa. Havainnoissa on syvennytty erityisesti työn organisoinnin tapoihin, kuten tehtäväkuvausten hyödyntämiseen, tiimityöskentelyn ja työn jakamisen merkitykseen sekä henkilöstön ja organisaation jäsenten valtuuttamiseen. Näistä lähtökohdista on toteutettu empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena on kerätä aineistoa esitettyyn tutkimustehtävään, eli kartoittaa näkemyksiä **erilaisista työn organisointitavoista, päätöksenteon hajauttamisesta ja henkilöstön valtuuttamisesta osana ketterän liiketoiminnan toteuttamista.**

Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiiristä toteutusta. Ensin syvennytään tutkimuksessa hyödynnetyn laadullisen tutkimusmenetelmän piirteisiin sekä tarkastellaan tutkimuksen tutkimusstrategiaa. Tämän jälkeen esitellään tutkimukseen valitut kohdeorganisaatiot, minkä jälkeen kuvaillaan tutkimuksen toteutuksen ja aineistonkeruun vaiheita. Viimeiseksi tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston analyysimenetelmiä ja niihin liittyviä valintoja.

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia

Tämä tutkimus on toteutettu käyttäen laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisen lähestymistavan pyrkimyksenä on useimmiten tavoittaa tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Kiviniemi 2001: 68). Koska tavoitteena on kerätä erilaisia sekä mahdollisimman monipuolisia ja kuvaavia näkemyksiä aiheesta, soveltuu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kyseiseen tutkimukseen huomattavasti määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää paremmin. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 155).

**Taulukko 8.** Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 124).

<b>Näkökulma tutkimukseen</b>	<b>Kvantitatiivinen</b>	<b>Kvalitatiivinen</b>
1. Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
2. Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
3. Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
4. Teorian ja tutkimuksen suhde	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan esimerkiksi ilmiötä tai tapahtumaa, tai ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja jollekin ilmiölle. Tästä syystä on tärkeää, että aineisto kerätään henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta. Tämänkin tutkimuksen yhteydessä tärkeää on siten valita haastateltavat henkilöt harkiten ja tarkoitukseen soveltuvasti. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87.)

*Tutkimusstrategialla* tarkoitetaan tutkimukseen valittujen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Esimerkkejä tutkimusstrategioista ovat *kokeellinen tutkimus*, *survey-tutkimus* ja *tapaustutkimus*. (Hirsjärvi ym. 2000: 120). Tässä tutkimuksessa käytetty tapaus- eli case-tutkimus on yleisesti käytetty menetelmä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Siinä tutkitaan joko yhtä tai muutamaa tutkimukseen valittua tapausta ja se voidaan ottaa voimakkaastikin kantaa yritysten käytäntöihin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154.) Tämä tutkimus on toteutettu tapaus-tutkimuksena hyödyntämällä neljää kohdeorganisaatiota, joista seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen kannalta olennaiset pääpiirteet.

Tutkimuksella on myös aina jokin *tarkoitus*. Nämä voidaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000: 127) mukaan jaotella *kartoittavaan*, *kuvailevaan*, *selittävään* ja *ennustavaan* tarkoitukseen. Tiettyyn tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä näistä useampia tarkoituksia (Hirsjärvi ym. 2000: 127). Tämän tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan sekä

kuvaileva että kartoittava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus voi olla esimerkiksi etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, selittää vähän tunnettuja ilmiöitä tai kehittää hypoteeseja. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus voi puolestaan olla tarkkojen, henkilöihin, tapahtumiin tai tilanteisiin liittyvien kuvauksien esittäminen, tai jonkin ilmiön keskeisten ja kiinnostavien ilmiöiden dokumentointi. (Hirsjärvi ym. 2000: 128.)

### **3.2. Tutkimuskohteiden valinta**

Tutkimukseen etsittiin erilaisia organisaatioita, jotka omassa liiketoiminnassaan pyrkivät ketteryyteen. Tarkkoja kriteereitä ei näille organisaatioille ennalta asetettu, sillä tutkimuksen kuvaileva tarkoitus ja kartoittava luonne antavat tilaa tuoda erilaisia ketteryyden ilmenemismuotoja tarkastelun kohteeksi. Kaikkien tutkimukseen valittujen yritysten henkilöstömäärä on alle 200. Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyritykset. Kohdeyrityksiä ei esitellä nimeltä, vaan niistä käytetään nimityksiä yritys A, B, C ja D. Tutkimuksen kannalta on olennaista ymmärtää kunkin yrityksen liiketoiminnan keskeiset piirteet sekä saada käsitys yritysten toimialasta. Näihin perustuen voidaan ketteryyttä ja sen ilmenemistä hahmottaa ja ymmärtää kunkin yrityksen oman toiminnan ja sen mukana tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien kautta. Alla olevissa esittelyissä on lisäksi mainittu tiettyjä yritysten erityispiirteitä tai huomioita, joilla on merkitystä myöhemmin tutkimustuloksia esiteltäessä, tai ne toimivat tukena yrityksistä saatavan kokonaiskuvan hahmottamisessa.

**Yritys A** on vuonna 2012 perustettu ensiluokkaisiin verkkopalveluihin ja web-sovelluksiin erikoistunut ohjelmistotalo. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluvat käyttökokemus- ja käyttöliittymäsuunnittelu, liiketoimintaosaaminen ja konsultointi, ohjelmistokehitys, koulutus sekä käyttöpalvelut. Yrityksellä on yksi toimipiste, jossa yrityksen 23 henkilöä työskentelevät. Yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan avoimuuteen, minkä lisäksi yrityksessä ei ole lainkaan esimiehiä. Näiden huomioiden voidaan katsoa olevan erityisen merkityksellisiä tämän tutkimuksen kannalta.

**Yritys B** on vuonna 2006 perustettu, nykyisin ulkomaisen yrityksen omistama teollisuusyritys, joka on keskittynyt voimansiirtoteknologioihin. Yritys valmistaa sähkökoneita ja tehonmuokkaimia uusiutuvan energian ja meriteollisuuden sovelluksiin.



Yrityksen pääkonttori sekä kaksi tehdasta sijaitsevat Suomessa, minkä lisäksi tuotantoa on useammassa maassa ympäri maailman. Yrityksen toimintamallina on mallitehdaskonsepti, joka mahdollistaa yrityksen tuotantoteknologiaan perustuvan rinnakkaisen valmistuksen eri tuotantolaitoksissa. Yritys työllistää noin 175 henkilöä.

**Yritys C** on vuonna 2005 perustettu cleantech-ohjelmistotuotantoon erikoistunut yritys, joka toimittaa meriteollisuudelle päätöksenteon tukijärjestelmiä. Järjestelmät keräävät reaaliaikaista tietoa aluksen tilasta, mikä mahdollistaa alusten kulkuasennon, kulkunopeuden ja reitin reaaliaikaisen seurannan sekä alukseen liittyvän analysoinnin ja optimoinnin. Järjestelmät auttavat minimoimaan päästöjä, parantavat alusten suorituskykyä, vähentävät ympäristön kuormitusta ja lisäävät merenkulun turvallisuutta. Tällä hetkellä 81 ohjelmisto- ja meriteollisuusosaajaa työllistävä pääkonttori ja tuotekehitys sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Kaikki yrityksen asiakkaat ovat kuitenkin Suomen ulkopuolella.

**Yritys D** on vuonna 2013 perustettu älytyöterveysyhtiö, joka tarjoaa työterveys-, sairaudenhoito- ja hyvinvointipalveluita. Yrityksen asiakkaita ovat yritykset, jotka haluavat panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja jotka työllistävät pääosin ajatustyöläisiä. Erilaisin palvelupaketein ja näihin liitettävien lisäpalveluin ja hyvinvointiprojektein yritys pyrkii rakentamaan kullekin asiakkaalleen räätälöidyn, työkykyä ylläpitävän ja parantavan palvelukokonaisuuden. Yrityksellä on kolme toimipistettä, minkä lisäksi yritys panostaa etäasiointiin ja palveluihin kumppaneiden luona. Yrityksessä työskentelee parhaillaan 13 henkilöä. Yrityksen toiminta painottuu ennaltaehkäisevään ja työkykyä ylläpitäviin palveluihin, minkä vuoksi perinteisesti käytettävä termi ”potilas” on yrityksessä korvattu kutsumalla asiakkaita yrityksen jäseniksi.

Kohdeorganisaatiot ovat siten kooltaan erisuuruisia ja ne toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla. Lisäksi niistä muutama on perustettu vasta alle viisi vuotta sitten, kun toiset kaksi ovat jo lähemmäs kymmenvuotiaita. Kohdeorganisaatioita valitessa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, että yrityksissä näkyy tavalla tai toisella pyrkimys ketterään toimintaan tai käytänteisiin liittyen. Näin pyrittiin varmistamaan, että kohdeorganisaatioiden haastateltavillakin on näkemyksiä keskeisiin tutkimusteemoihin liittyen.

**Taulukko 9.** Tutkimuksen kohdeorganisaatiot.

Kohdeyritys	Henkilöstö- määrä	Kuvaus toimialasta	Haastateltujen määrä
Yritys A	23	Verkkopalveluiden ja web-sovellusten suunnittelu ja toteutus	3
Yritys B	175	Voimansiirtoteknologiat uusiutuvan energian alalla	3
Yritys C	81	Sähkötekkinen suunnittelu meriteollisuudessa	2
Yritys D	13	Työterveys- sairaudenhoito- ja hyvinvointi- palvelut hyödyntäen älyteknologiaa	2

### 3.3. Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen eräitä tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkimusasetelman ollessa vapaampi, on luonnollista käyttää esimerkiksi havainnointia ja keskustelua aineistoa kerätessä. Jos kyseessä on puolestaan formaalimpi tai strukturoidumpi tutkimusasetelma, on tarkoituksenmukaisempaa hyödyntää esimerkiksi strukturoituja kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73.) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena kartoittaa näkemyksiä ketterän liiketoiminnan ja työn organisoimisen tapojen yhteyksistä, voisi liiallinen formaalisuus ja strukturoiminen rajata mielenkiintoisten näkemysten ja haastateltavien mielipiteiden esiin nousemista. Näin ollen tutkimus on toteutettu hyödyntämällä aineistonkeruumenetelmänä tutkimushaastattelua. Haastattelun yhtenä tärkeimpänä etuna voidaan pitää sen joustavuutta ja mahdollisuutta myötäillä haastateltavaa. (Hirsjärvi ym. 2000: 191.)

Tutkimushaastattelut voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin riippuen siitä, kuinka strukturoitu tai muodollinen haastattelutilanne on. Hirsjärvi ym. (2000: 194–196) esittävät jaottelun kolmen ryhmän avulla. Nämä ovat *strukturoitu haastattelu*, eli kyselylomakehaastattelu, *teemahaastattelu* sekä *avoin haastattelu*. Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2000: 195). Teemahaastattelu on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä kysymysten tarkka muoto tai järjestys voi vaihdella haastatteluiden kesken.

Haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tutkittavan ilmiön kannalta merkittäviä asioita tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti. Siten pyritään myös löytämään yleisemmällä tasolla ilmiöön liittyviä, usein toistuvia asioita. (Hirsjärvi ym. 2000: 169.) Tärkein päämäärä haastateltaessa henkilöä on saada häneltä mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Jotta haastateltava pystyy valmistautumaan haastatteluun, on haastattelun aihealueista tai teemoista mahdollista antaa haastateltavalle tietoja jo etukäteen ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 75.) Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioita lähestyttiin yhden yhteyshenkilön välityksellä, joka itsekin osallistui haastatteluun. Yhteyshenkilöille annettiin tietoa tutkimuksen aihealueista ja teemoista, ja hänelle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus pääpiirteittäin sekä tietoja itse haastattelutilanteesta ja haastattelun kestosta. Haastattelua koskeva informaatio välitettiin muille organisaation haastateltaville yhteyshenkilön välityksellä.

Teemahaastattelun periaate on edetä tiettyjen, etukäteen valittujen aihealueiden ja teemojen varassa esittäen niihin tarvittaessa tai haluttaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun metodologinen pyrkimys on korostaa ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamiaan merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77.) Teemahaastattelu soveltui siten hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, kun tarkoituksena oli kerätä näkemyksiä ketterästä liiketoiminnasta sekä HRM-käytänteiden ja erityisesti työn organisoinnin yhteyksistä. Haastattelut toteutettiin hyödyntäen etukäteen suunniteltua haastattelurunkoa, minkä avulla voitiin edetä luontevasti eri teemojen välillä sekä varmistua siitä, että tarvittavat asiat tulevat kysytyksi haastateltavilta (Koskinen ym. 2005: 108).

Teemahaastattelua voidaan käyttää niin yksilöhaastatteluissa kuin ryhmähaastatteluissa. Ryhmähaastattelu on haastattelumuoto, jota voidaan tutkimuksessa käyttää joko yksilöhaastatteluiden sijaan tai niiden ohessa. (Eskola & Suoranta 2008: 94.) Tämä tutkimus toteutettiin hyödyntäen niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluita. Ryhmähaastattelu toteutettiin yritys A:ssa, jossa toivottiin ryhmähaastattelun mahdollisuutta. Ryhmähaastattelulla on muutamia etuja. Haastateltavien kertomukset voivat tukea toisiaan ja tuoda ilmi sellaisia asioita, joita ei yksilöhaastatteluissa tulisi mieleen. Tämän lisäksi haastattelumuoto mahdollistaa nopean ja tehokkaan tavan kerätä tietoa usealta henkilöltä

samanaikaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008: 63; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ryhmähaastattelun hyödyntäminen yhden kohdeyrityksen aineistonkeruumuotona ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta tai tulosten vertailukelpoisuutta, sillä haastattelut toteutettiin hyödyntäen samoja teemoja kunkin organisaation kohdalla. Lisäksi ryhmähaastattelussa kiinnitettiin huomiota siihen, että jokainen haastateltava osallistui tasapuolisesti haastatteluun.

Haastateltavia tässä tutkimuksessa on yhteensä kymmenen. Haastateltavien määrä oli riittävä saamaan tässä tapauksessa käsityksen kunkin kohdeorganisaation yleisistä liiketoimintaan liittyvistä pääpiirteistä sekä siitä, kuinka ketteryteen liittyvät tavoitteet liittyvät yrityksen strategiaan päämääriin. Tutkimusaineistoa olisi voinut rikastuttaa entisestään haastatteleamalla vielä useampaa henkilöä kustakin yrityksestä, mutta koska tavoitteena on nimenomaan pyrkiä tekemään kuvailevaa ja kartoittavaa vertailua erilaisten yritysten välillä, olisi haastateltavien määrän lisääminen tuonut mahdollisesti jopa liian yksityiskohtaista aineistoa kustakin organisaatioista yksittäisenä tapauksena. Tutkimusaineiston voidaan siten väittää olevan tarpeeksi rikas ja monipuolinen tämän kyseisen tutkimuksen päämäärien ja tavoitteiden kannalta.

**Taulukko 10.** Haastateltavien asema tai titteli kohdeyrityksessä.

<b>Yritys</b>	<b>Haastateltavan asema tai titteli</b>
Yritys A	Toimitusjohtaja
Yritys A	Ohjelmistokehittäjä
Yritys A	Ohjelmistokehittäjä
Yritys B	HR-assistentti
Yritys B	IT-päällikkö
Yritys B	Johtaja, toimitusketju
Yritys C	Johtaja, kulttuuri ja ihmiset
Yritys C	Operatiivinen johtaja
Yritys D	Psykologi
Yritys D	Toimitusjohtaja

Haastateltavien asema tai titteli on esitetty tuomaan käsitystä kohdeorganisaatiossa haastatelluista henkilöistä yleisellä tasolla. Haastateltavista ei kuitenkaan kerrota tarkempia tietoja anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltavia ei myöskään eritellä tuloksia esiteltäessä, sillä tämän tutkimuksen tehtävän ja tavoitteiden kannalta on merkittävämpää kuvata ja verrata eri kohdeyrityksiä keskenään. Haastateltavien yksilöiminen ei siis tässä tapauksessa toisi lisäarvoa, sillä haastateltavia ei ole valittu tutkimukseen esimerkiksi tittelin tai aseman perusteella, vaan pikemmin silmällä pitäen kyseisen henkilön mielenkiintoa ja näkemystä tutkimusaihetta kohtaan.

### 3.4. Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusta tehdessä on tärkeää määritellä teoreettisen taustan ja tutkimusaineiston suhde. Puhuttaessa *teorialähtöisestä* tutkimuksesta, tutkimusaineistoa käsitellään jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin perustuen. Tällaisesta tutkimuksesta voidaan myös käyttää nimitystä deduktiivinen analyysi. Toinen vaihtoehto on kohdentaa tutkimuksen pääpaino itse tutkimusaineistoon, jolloin teoria rakennetaan aineisto lähtökohtanaan. Tällöin puhutaan *aineistolähtöisestä* tutkimuksesta, josta voidaan myös käyttää nimitystä induktiivinen analyysi. Näiden lähestymistapojen eroavaisuus on myös siinä, että deduktiivinen lähestymistapa pyrkii etenemään yleisistä väitteistä kohti yksittäisiä havaintoja. Induktiivinen lähestymistapa puolestaan rakentaa yleisempiä väitteitä yksittäisten havaintojen avulla. Kolmatta, näitä kahta edellistä keinoa yhdistävää tutkimustapaa, kutsutaan teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi tai *abduktiiviseksi* analyysiksi. Siinä tutkijan omaa ajatteluprosessia ohjaavat sekä aineistolähtöisyys että valmiit mallit. Näitä pyritään yhdistelemään luovasti, joskus jopa pakolla tai puolipakolla, jolloin lopputuloksena saattaa syntyä jotain aivan odottamatontakin. Teoriasidonnaisen tutkimuksen analyysi ei perustu suoraan teoreettiseen taustaan, mutta tärkeää kuitenkin on pystyä esittämään siihen liittyviä kytkentöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95–99.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että eri tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja että aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2000: 155). Laadullista tutkimusta tehdessä aineiston analysointi tehdään usein aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta jäsennellään ne teemat, jotka ovat tulkittavan ilmiön kannalta tulkittavissa merkityksellisiksi. Tulkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti suhteessa

kontekstiinsa. Haastatteleamalla saatujen näkökulmien suhdetta teoreettisiin näkökulmiin voidaan pitää vuorovaikutteisena. Tutkimuksen suunnan näyttäjänä toimii yhtäältä tärkeiksi oletetut seikat tutkimusta suuntaavista johtoajatuksista ja teoreettisista olettamuksista. Toisaalta merkittäviä ovat haastatteluiden kautta esiin nousevat näkökulmat, jotka voivat rakentaa uusia käsitteellistyksiä ja uutta teoriaa tarkasteltavasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2001: 68–72.) Useinkaan pelkkä, täysin puhdas induktiivinen päättely ei ole mahdollista, sillä ennakkokäsityksiä aiheesta ja tulkittavasta ilmiöstä on jo olemassa. Esimerkiksi yksinään tutkijan valitsemat menetelmät, tutkimusasetelma ja käytetyt käsitteet vaikuttavat väistämättäkin tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 98.)

Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin *sisällönanalyysiä*. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105). Tutkimusaineiston analyysiä edelsi vaiheita, joiden avulla varmistettiin aineiston hyödynnettävyyttä. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeorganisaation henkilöitä. Haastattelut litteroitiin jälkikäteen, jotta itse haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonteva ja sujuva. Litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitetyn nauhoitteen kirjoittamista tekstimuotoiseksi tiedostoksi, mikä sallii aineiston mahdollisimman helpon käytön. (Koskinen ym. 2005: 317).

Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä, aineiston redusoinnin eli pelkistämisen vaiheessa informaatiota tiivistetään tai pilkotaan osiin tutkimustehtävän ohjaamana. Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely, jolloin aineistoa käydään tarkasti läpi etsien sieltä esimerkiksi samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tässä vaiheessa aineistoa luokitellaan ja ryhmitellään tutkittavan ilmiön ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan alaluokkiin ja pääluokkiin. Viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tällöin tutkimustuloksia pyritään käsitteellistämään ryhmittelyn avulla luotujen luokitusten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–114.) Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi voidaan siis yksinkertaisesti kuvata seuraavien kuuden vaiheen kautta:

1. Kohdeorganisaatioiden valinta ja kontaktointi
2. Haastatteluiden sopiminen ja toteutus

3. Haastatteluaineiston litterointi
4. Tutkimusaineiston pelkistäminen
5. Tutkimusaineiston ryhmittely
6. Teoreettisten käsitteiden luominen

Yhteenvetona voidaan esittää, että tämä tutkimus sijoittuu induktiivisen ja abduktiivisen analyysin välimaastoon. Tutkimusaineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin jäsentelemällä aineistosta tärkeitä ja merkittäviä teemoja sekä luokittelemalla ja ryhmittelemällä niitä tutkimustehtävän kannalta olennaisiksi kokonaisuuksiksi. Aineistoa on kuitenkin käsitelty silmälläpitäen tutkimuksessa esiteltyä aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Aineiston ainutlaatuisuus ja kontekstisidonnaisuus on kuitenkin huomioitu analyysissä, jolloin tutkimuskirjallisuudesta peräisin olevalle taustalle ei anneta liikaa painoarvoa, vaan merkittäviä asioita voivat olla myös tämän ulkopuolella olevat näkökulmat.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka on kuvattu tutkimuksen keskeisten teemojen kautta. Tuloksissa esitellään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kohdeorganisaatioiden välillä sekä nostetaan esiin mielenkiintoisimpia haastatteluissa ilmenneitä havaintoja ja näkemyksiä tutkimusaiheeseen liittyen. Näitä esitetään yleisellä tasolla sekä viitaten kohdeorganisaatioihin tapauskohtaisesti. Tuloksissa ei kuitenkaan eritellä yksittäisten haastateltavien näkemyksiä, sillä näillä ei tämän tutkimuksen kannalta ole olennaista merkitystä. Tärkeämpää on ymmärtää kohdeyritysten toimialaa ja liiketoimintaa sekä tarkastella näiden kautta ilmeneviä ketteryyden muotoja ja päämääriä sekä sitä kohdeorganisaatioiden käytänteitä ja prosesseja työn organisointiin ja päätöksentekoon liittyen. Tutkimustulokset on esitelty kolmen pääkappaleen avulla, jotka käsittelevät tutkimuksen keskeisimpiä teemoja. Nämä on puolestaan jaettu alaotsikoin täsmällisempiin aihealueisiin. Osa aihealueista on siinä määrin laajoja, että ne on selkeyden vuoksi jaettu ja otsikoitu omiksi kappaleiksi koskien tiettyä keskeistä asiaa.

### 4.1. Ketteryys kohdeorganisaatioissa

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään ketteryyden määritelmiä niin yritysten ulospäin suuntautuvien tavoitteiden kuin organisaation sisäisiin toimintatapoihin ja käytänteisiin kohdistuvien vaikutusten kontekstissa. Seuraavaksi esitetään keskeisimpiä tekijöitä, jotka nousivat haastatteluissa esiin tarkasteltaessa ketteryyttä kohdeorganisaatioissa.

#### 4.1.1. Ketteryyden taustatekijät ja määrittäminen

Ketterän toiminnan mahdollistamiseksi on yrityksissä ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti se, mitä ketteryys organisaatiolta vaatii ja mitä ketteryys kyseiselle organisaatiolle tarkoittaa. Haastatteluista nousi esiin seuraavat keskeiset näkökulmat määriteltäessä ketteryyttä:

- muutoksen sisäistäminen ja hyväksyminen
- yrityksen elinkaaren vaikutus ketteryyteen
- toiminnan järjestyminen ja tarkoituksenmukaisuus



### **Muutoksen sisäistäminen ja hyväksyminen**

Ketteryyttä kuvaillessa tulee ymmärtää se perusta ja kulttuuri, jonka päälle yritykset toimintaansa rakentavat. Haastatteluissa näihin liittyen nousi näkökulmia, joista tärkeimpinä ja merkittävimpinä voidaan pitää muutoksen ja sopeutumisen hyväksymistä osaksi kaikkea toimintaa, niin liiketoiminnan kuin organisaation sisäisten toimintatapojen osalta. Nämä toimivat siten koko ketterän toiminnan taustalla olevina perusajatuksina, joiden päälle yritykset voivat rakentaa ketteryyttä tukevaa toimintaa ja kulttuuria kokonaisvaltaisesti. Muutoksen hyväksyminen ilmeni muun muassa siten, että haastateltavien mukaan yrityksissä tulee ymmärtää se, ettei yrityksessä koskaan löydetä niin sanottua ”oikeaa ratkaisua”. Ratkaisuja etsitään löytäen aina edellistä parempi, muttei koskaan täydellistä ratkaisua.

Myös liiallinen määrittelemineen on ketteryydestä puhuttaessa tärkeää unohtaa, sillä yritysten ja niiden toimintatapojen on kyettävä muuttumaan liiketoimintaympäristön ja maailmassa tapahtuvien muutosten mukana, mitä liiallinen toiminnan määrittelemineen voi osaltaan rajoittaa. Ketterää organisaatiota kuvailtiin haastatteluissa myös neuroverkoksi, joka löytää uuden tavan toimia tai palautua, vaikka siihen kohdistuisi jokin toimintakykyä hetkellisesti heikentävä tekijä. Tämä tarkoittaa erään haastateltavan mukaan sitä, että yrityksessä on olemassa tarkkaan määrittelemättömät puitteet, joiden avulla organisaatio hakee itselleen ja toiminnalleen uuden reitin orgaanisesti ja melko luontaisesti.

*”Sen hyväksyminen, että tää ei oo koskaan valmis. Sulla ei oo koskaan sellasta organisaatiota, joka pysyis kolme kuukautta saman näkösenä. Että se on välillä vähän hengästyttävää myöskin.” (Yritys C)*

*”Ymmärretään ettei koskaan tulla löytää niin sanottua ”oikeaa ratkaisua”, mutta koko ajan etsitään sitä. Koko ajan löydetään parempi ratkaisu, muttei koskaan todennäköisesti pysyvää ratkaisua.” (Yritys A)*

### **Yrityksen elinkaaren vaikutus ketteryyteen**

Tutkimuksen eräänä keskeisenä tavoitteena on pyrkiä kartoittamaan ketteryyttä kussakin kohdeorganisaatioissa. Eräs haastateltavista kuvasi ketteryyden vastapuolta periksiantamattomuuteen ja sisukkuuteen, jota haastateltava kuvaili aikajanan avulla. Janan toisessa päässä on periksiantamattomuus ja sisukkuus viedä jotain asiaa eteenpäin, kun taas janan toisesta päästä löytyy ultrajoustavuus ja reagointi jokaiseen vastaantulevaan

ärsykkeeseen. Kumpikaan ääripää ei ole haastateltavan mukaan hyvä vaihtoehto, vaan yritysten tulisi kyetä löytämään itsensä tältä aikajanelta, jonka avulla yritys mahdollisesti rakentaa strategiaansa tai visiotaan sen ollessa joko vielä muotoaan hakeva tai toisaalta jo tarkoin mietitty ja selkeä.

*”Et firma joka olis ihan täysin äärimmäisen ketterä ja reagois aina kaikkiin ärsykkeisiin mitä tulis, ni voi olla et se ei olis toimintakykyinen sen takii, et siltä puuttuis se suunta, ku se menis vähä tänne, tonne ja vähä millon minnekin.” (Yritys D)*

Näkemykseen kuitenkin kytkeytyy vahvasti se, missä vaiheessa elinkaartaan yritys on. Tämä näkemys nousi esiin tärkeänä useassa haastattelussa joko suoraan tai aineistoa analysoidessa. Yrityksen elinkaaren merkitystä ketteryyden kannalta havainnoitiin esimerkiksi start up- ja kasvuyrityksen eroavaisuuksien kautta. Erona näissä voidaan haastateltavien mukaan nähdä esimerkiksi uusien asioiden ja toimintatapojen kokeileminen sekä toisaalta prosessien luominen, kehittämien ja niiden varassa toimiminen.

*”Tyypillisesti alkuvaiheen yhtiö, ni niiden kuuluu nimenomaan kokeilla kaikkea. Jotkuthan sanoo, että esimerkiksi start up:in määritelmä on semmonen, että se on yhtiö, jolla ei vielä oo tällasta validoitua liiketoimintaprosessia, vaan et se vielä kokeilee eri asioita. Sit ku on joku prosessi olemassa, ni se lakkaa olemasta start up ja siitä tulee toivottavasti kasvuyritys siinä vaiheessa.” (Yritys D)*

*”Toisin esiin tälläsen termin ku robusti tai antifrangiili, eli se firma on sellanen. Jos olis vaihtoehtoina, et olis skaalalla totaalinen kaaos tai prosessimainen loppuun saakka hiottu systeemi. Ni me ei haluttais olla siinä kaaoksessa, koska sit asiat on kaaoksessa, mut kuitenkin aika notkeita ja ketteriä. Et oikeestaan mitä tahansa tapahtuis ja jos ammuttais sitä yritystä mihin kohtaan tahansa, tai rikkois tai hajoittais sitä, ni se silti se jotenki vaa pysyy toimivana tai nopeena.” (Yritys A)*

Ketteryyden luonne ja määritelmä voi tähän näkemykseen peilaten keskittyä siten esimerkiksi liiketoimintamallien tai palvelukokonaisuuksien ketteryyteen ja kokeilevuuteen, mutta toisaalta se voi tarkoittaa olemassa olevien palveluiden, tuotteiden, prosessien sekä organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämistä saavuttaakseen yhä ketterämmän kokonaisuuden. Haastatteluiden perusteella yritykset A ja D ovat kehitysvaiheessa, jossa uusia liiketoimintamalleja ja palvelukokonaisuuksia kokeillaan, ja jossa toimintaa muokataan ja räätälöidään usein ja hyvinkin herkästi asiakastoiveiden

mukaan. Kokeileminen voidaan nähdä osana organisaatioiden halua hakea vielä toimintansa muotoa ja palvelukokonaisuuksia, joita ei vielä elinkaaren alkuvaiheessa haluta määrittellä tai lokeroida liian tarkoin.

*”Muutamalla sanalla: ei esteitä, ollaan valmiita kaikenlaisiin kokeiluihin.” (Yritys A)*

*”Voidaan poiketa prosesseista ja asettaa ne asiakkaan tarpeet edelle, ja saada sitä kautta sellasia ’vau’ -kokemuksia.” (Yritys D)*

Kokeilemisherkkyys näkyy esimerkiksi yritys D:n kohdalla räätälöityinä palveluiden hinnoittelumalleina, joita yrityksellä on parhaillaan käytössä toistakymmentä. Yrityksessä kuitenkin tiedostetaan se, että toiminnan kasvaessa näistä voi olla tarpeellista valita muutama toimivin, joiden myötä toimintaa pystyttäisiin tehostamaan ja joiden varaan toimintaa jatkossa rakennettaisiin.

Toki myös kohdeyrityksissä B ja C tuotteita ja palveluita räätälöidään asiakastarpeiden mukaan, mutta yrityksessä voidaan haastatteluiden perusteella arvioida olevan käytössä jo astetta määrittelympiä ja tarkempia sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja. Yritysten tuotteet ja palvelut rakentuvat myös jo tiettyjen, hyviksi havaittujen toimintamallien, prosessien ja komponenttien varaan, joiden puitteissa luodaan ketterästi ratkaisuja ja palveluita asiakkaille. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin nähdä yritysten elinkaaren vaikutus kokeilemisen ja prosessien luomisen välillä. Eräs yritys C:n haastateltava kuvailee ketteryyden merkitystä yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa merkittävänä siltä osin, että jos yritys olisi alun perin luonut valmiin tuotteen tai palvelun ajattelemalla asiakkaan sellaista tarvitsevan, ei yritys koskaan olisi kasvanut ja kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Nykyisin toimintaa ja räätälöintiherkkyyttä ohjaavat kuitenkin yrityksen peruskomponentit ja prosessit.

*”Niin kauan ku firma oli vielä start up ja kun täällä on ollu alle 50 ihmistä töissä, ni se on ollu ihan elinehto, että meidän täytyy tehdä mitä tahansa mikä menis kaupaksi. Tänä päivänä me pyritään toimimaan sillä tavalla, että ainakin meillä on olemassa sellaset tietyt komponentit, ja sit meidän myyjä kerää niistä sen ratkasun sinne asiakkaalle.” (Yritys C)*

*”Alkuvaiheessa oliki sitä sääntäilyä ja nyt ku on kasvettu, ni täällä pitää ruveta luomaan näitä prosesseja.” (Yritys C)*

Myös yrityksessä B toiminnan ketteryyden ja asiakkaalle näkyvän räätälöinnin taustalla vaikuttavat olemassa olevat prosessit sekä vahvasti sisäistetty ymmärtämys organisaation omista kyvyistä, osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Ketteryys kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa erään haastateltavan mukaan hyvin hallittua joustavuutta, joka on rakennettu prosessikäytäntöihin ja -lähestymistapoihin.

*”Se mietitään se projekti asiakkaan kanssa yhdessä, että onko järkevä, pystytäänkö se tekemään, ja sitte me tehdään se. Se kokeileminen ei oo meidän ketteryyttä. Meillä pitää olla se tieto. Me ollaan selkeesti asiantuntijaorganisaatio, ni jos me pystytään ja katotaan pystyvämme toimittamaan, ni me toimitetaan se.” (Yritys B)*

Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää korostaa sitä, että vaikka yritykset B ja C perustavatkin toimintaansa jo astetta määritellympiin käytänteisiin ja toimintatapoihin, ei tämä kuitenkaan vaikuta siihen kuinka räätälöityjä palveluita tai tuotteita yritykset tekevät. Ajatukseen liittyy tutkijan analyysin mukaan lähinnä näkemys siitä, missä määrin ketteryys ja räätälöinti sijoittuvat jo tunnistettuihin osaamisiin ja kyvykkyyksiin tai toisaalta niiden etsimiseen. Tämä ilmenee yrityksessä B esimerkiksi siten, että ketteryys perustuu hyvin tarkkaan suunnitteluun ja tekemisten edellytysten arviointiin, minkä ollessa kunnossa voidaan toimia hyvinkin joustavasti.

*”Me tehdään tailor made -tuotteita, ni siinähan meidän on pakko olla ketteriä, et me tarjotaan sellasta mitä asiakas haluaa ja suunnitellaan se tuote asiakkaan kanssa.” (Yritys B)*

Ymmärrettyä ketteryyden luonteen, sijainnin ja perustan kohdeyrityksissä, voidaan tarkastella tarkemmin haastatteluissa ilmenneitä ketteryyden määritelmiä, jotka sisältävät hyvinkin laajoja ja moniulotteisia piirteitä. Määritelmässä kuitenkin kiteytyy muutama keskeinen ajatus, jotka olivat myös havaittavissa haastatteluiden muissa vastauksissa puhuttaessa ketteryydestä yleisemmälläkin tasolla. Keskeiseksi määritelmässä nousi jo aiemmin mainittujen muutoksen hyväksymisen, sopeutumiskyvyn ja kokeilunhalun lisäksi asiakaskeskeisyys, reagointikyky sekä samalla toiminnan järkevyys, mutta kuitenkin luovuus ja jopa rajojen rikkominen.

### **Toiminnan järkevyyden ja tarkoituksenmukaisuus**

Ketterän toiminnan kulmakivenä on myös tietoisuus siitä, kuinka ja minkä vuoksi toimitaan tietyllä tavalla. Vaikka ketteryyden mielletäänkin joustavuutena ja räätälöimisena, tulee sen kuitenkin perustua kunkin organisaation tavoitteisiin sekä niiden myötä tarkoituksenmukaisuuteen ja järkeviin valintoihin. Tämän lisäksi ketterä toiminta kuitenkin voi tarkoittaa luovien ratkaisujen ja mielikuvituksen käyttöä. Toiminnan tulee kuitenkin perustua olemassa olevien faktojen ja tiedon varassa suunniteltuun tekemiseen. Tärkeää on myös se, että yrityksissä tehdään sellaisia asioita, jotka todella edistävät tavoitteita niin ketteryyden kuin asiakkuuksiin liittyen.

*”Johdetaan sitä firmaa ja sitten myös se, että silloin se porukka pidetään sellasessa työssä, mikä tukee sitä ketteryyttä. Että kaikki pyrkii tekemään siihen asiakkuuteen liittyvää työtä. Se on yks avainjuttu siinä (ketteryydessä) myös.” (Yritys B)*

*”Sit varmasti tietysti sellasia tiettyjä kiintopisteitä, reunaehtoja ja olemassa olevia prosesseja, joihin voidaan nojata. Vaan kaikki ei voi muuttua kokoajan, vaan pitää olla jotakin semmosta stabiloivaa siellä mukana.” (Yritys D)*

Muita mielenkiintoisia haastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä liittyen ketteryyden määritelmiin olivat ketteryyden rinnastaminen mielikuvituksen, niin sanotun ”*common sense:n*” ja älyn käyttöön. Mielikuvituksen käytöllä haastateltava viittasi siihen, kuinka datan keräämisen ja kehittämisen kautta haetaan ratkaisuja monimutkaisessa ympäristössä, jossa moni asia vaikuttaa toisiinsa. Lisäksi eräs haastateltava korosti erityisesti sitä, että vaikka ketteryydestä puhuttaessa mielikuvana ovat nopeat liikkeet ja päätökset, ei se saa kuitenkaan tarkoittaa sähläämistä kaikkiin mahdollisiin suuntiin.

*”Se, että minä totesin jossain vaiheessa, että se on moniosaajuutta, se on ”common sensea” ja intuitiota. Ni se on älyn käyttöä.” (Yritys C)*

#### 4.1.2. Ketterän toiminnan ulospäin näkyvät päämäärät ja seuraukset

Haastatteluissa saatuja vastauksia liittyen organisaatiosta ulospäin näkyvään ketteryyteen voidaan tarkastella sekä ketterän toiminnan tietoisien päämäärien näkökulmasta että tarkastelemalla ketterän toiminnan myötä saavutettavia seurauksia. Haastatteluita analysoimalla, voidaan esittää, että ketteryyden myötä organisaation ulkopuolelle näkyviä keskeisiä asioita ovat:

- asiakaskeskeisyys ja reagointikyky
- asiakassuhteen luonne ja mielekkyys
- muokkautumiskyky ja joustavuus

### **Asiakaskeskeisyys ja reagointikyky**

Jokaisen kohdeorganisaation keskeisenä pyrkimyksenä on huomioida kukin asiakas omine, yksilökohtaisine tarpeineen sekä tarjota näihin tarpeisiin sopiva ratkaisu. Asiakkaat nähdään ehkä perinteisempää ajattelutapaa keskeisemmässä roolissa jo tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa. Kuitenkin jälleen voidaan huomioida yritysten eroavaisuudet siinä, missä elinkaarensa vaiheessa yritys on. Esimerkiksi yritys C:n toisesta haastattelusta ilmenee se, kuinka elinkaaren alkuvaiheessa yritys nimenomaan pyrki luomaan tuotteita ja palveluita vastaamaan asiakastarpeita sen sijaan, että yritys olisi ensin kehittänyt tuotteen tai palvelun, jota se sitten olisi lähtenyt myymään asiakkailleen. Nyt yritys kykenee jo keskittymään palveluiden kehittämiseen siitä näkökulmasta, että sillä on jopa neuvotteluasemaa ja mahdollisuus valita asiakkaistaan ne tärkeimmät. Asiakaskeskeisyys perustuu siten myös erittäin hyvään liiketoimintaympäristön ja asiakassegmenttien tuntemukseen.

*”Ilman sitä ketteryyttä sinne asiakkaan suuntaan, ni ei me oltais ikinä kehitytty tälläseks kun me nyt ollaan.” (Yritys C)*

Asiakaskeskeisyys liittyy vahvasti myös reagointikykyyn, mikä on esimerkiksi yritys A:ssa näkynyt positiivisina asiakaspalautteina koskien sitä, että asiakas ei koskaan koe jäävänsä yksin ongelmansa kanssa. Myös yritys D:n toinen haastateltavista kuvaili ketteryuden näkymistä asiakkaan suuntaan räätälöityinä palveluratkaisuina, nopeana reagointina ja byrokratian puutteena. Yritys B:ssä eräs haastateltava mainitsi asiakasvaatimukseen reagoimisen yhteydessä kuitenkin suunnitelmallisuuden merkityksen, mikä toteutuu strukturoitujen toimintatapojen ja prosessien avulla.

*”Mutta mulle se ketteryys on lähinnä sitä reagointia siihen asiakasvaatimukseen, mutta se on enemmän tällastä suunnitelmallista lähestymistapaa, jossa joudutaan toimimaan äärettömän strukturoidusti, jotta siihen pystytään vastaamaan.” (Yritys B)*

### **Asiakassuhteen luonne ja mielekkyys**

Ketterän toiminnan seurauksia tarkasteltaessa on mielenkiintoista havainnoida myös asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan kokonaisvaltaiseen huomioimisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi asiakassegmentointi sekä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin mielekkään asiakassuhteen luominen. Esimerkiksi kohdeyritys A:ssa kaikki haastateltavat korostivat työn mielekkyyttä ja hyvää meininkiä ja rentoutta työn tekemiseen liittyen. Vastauksissa nousi vahvasti esiin myös se, että ketterän toiminnan mahdollistamiseksi on asiakassuhteen oltava mielekäs myös niille henkilöille, jotka asiakasprojektin kanssa ovat tekemisissä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että myös yritys voi valikoida asiakkaitaan, mikä puolestaan johtaa onnistuneeseen ja ketterään asiakassuhteeseen ja sitä kautta asiakkaan tarpeiden yksilölliseen huomioimiseen.

*”Tossaki on hyvä indikaattori, et jos jokainen tyyppi vaik ohjelmistokehitys-organisaatiossa kokee jonku asian epämiellyttäväksi. Ni sit voi kysyä, et mitä arvoa tästä projektista on meidän yritykselle, jos kukaan ei halua tehdä sitä, tai tulee vaan paha mieli tai pahimmillaan burn out, tai se ei oo muuten vaan mielekäs. Ni miksi meillä olisi sellanen taakka kannettavana?” (Yritys A)*

Näkemykset liittyivät myös yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin, joka voi joillekin yrityksen toimitiloissa vierailevalle, mahdollisesti jäykempään työilmapiiriin tottuneelle näyttäytyä jopa liian rennolta tai liian keveältä suhtautumiselta työn tekemiseen. Tässäkin yhteydessä haastateltavien näkemys kuitenkin oli, että asiakassuhteen tulee olla molemmille osapuolille mielekäs, eikä kulttuureiltaan kovin erilaiset yritykset välttämättä muodosta pitkässä juoksussa sopivaa asiakassuhdetta keskenään. Myös yrityksen C haastatteluissa ilmeni samankaltaisia vastauksia liittyen asiakkuuksien erilaisuuteen ja asiakassegmentointiin. Ketteryyden voidaan siten havaita jo asiakassuhteiden luomisen ja rakentamisen vaiheessa liittyvän asiakkaan ja sen potentiaalinen analysointiin. Mielekkyys nousi esiin muun muassa siinä, kuinka asiakassuhde voi toimia molempia puolia hyödyttävänä suhteenä, esimerkiksi oppimisen ja kehittymisenkin näkökulmasta. Sama näkemys toistui niin ikään muidenkin yritysten haastatteluissa. Asiakasyrityksiä kuvailtiin yritys D:ssä muun muassa positiivisella tavalla vaativiksi, oman alansa huipputekijöiksi, jotka ovat uusia, notkeita ja ketteriä firmoja itsekin. Näin ollen voidaan esittää, että ketterän toiminnan, joka sisältää reagointia asiakastarpeisiin ja tuotteiden tai palveluiden räätälöimistä erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin, voidaan nähdä mahdollistuvan onnistuneen ja mielekkään asiakassuhteen avulla.

*”On tärkeätä tällänen asiakassegmentointi ja asiakkaiden analysointi. Että toi on sellanen asiakas, mille meidän kannattaa tehdä mitä vaan räätälöityä, koska se on lippulaiva-asiakas ja sen kans on niin hyvä yhteistyö ja heiltä me halutaan oppia.”*  
(Yritys C)

### **Muokkautumiskyky ja joustavuus**

Asiakaskeskeisyyteen ja reagointikykyyn liittyy vahvasti myös joustavuus ja kyky muokata toimintaa. Kohdeyrityksissä tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että yritys pystyy muovautumaan asiakkaiden erilaisten toiveiden mukaisesti. Yritys B:n eräs haastateltava kuvaili tätä muovautumista siten, että vaikka joskus jokin tuote on tehty tietyllä tavalla, saatetaan se tehdä toiselle asiakkaalle täysin eri tavalla tarpeiden ollessa erilaiset. Muokkautumiskyky koskee niin ikään erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä, joiden käytössä on myös osattava joustaa tarpeen niin vaatiessa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ketteryteen voidaan yleisellä tasolla liittyä tiettyjä toimintatapoja ja yleistettävissäkin olevia periaatteita. Ketteryyteen pyrittäessä ei kuitenkaan voida määrittää tiettyjä toimintamalleja tai tapoja, jotka varmuudella sellaisinaan sopisivat millekään organisaatiolle pitkällä tähtäimellä, saati että ne sopisivat organisaatiolle kuin organisaatiolle ilman näiden ominaispiirteiden tai uniikin liiketoimintaympäristön huomioimista. Näiden ketteryyttä tukevien työkalujenkin tulee siten perustua joustavuuteen ja muokkautumiskykyyn.

*”Ketteryydenkin on terminä sellanen et se on varmasti hyvä et se herättää tunteita. Mut se, et olis valittu ketterä tapa ja sit otettais sieltä työkalupakista jotain, ni ei sellasta lähestymistapaa oo, vaan ajatuksena on toimia parhaalla mahdollisella tavalla.”*  
(Yritys C)

Ketteryys vaatii siten kykyä ymmärtää asiakkaita ja näiden erilaisia tarpeita, mutta samalla kykyä ymmärtää oman organisaation kapasiteettiin ja kyvykkyyteen liittyvät rajat siinä, mitä sen on mahdollista asiakkailleen toteuttaa. Edellä esitetyn mukaisesti on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että osana tämänkaltaista toimintaa voi olla myös täysin uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen hyvinkin joustavasti ja mielikuvituksellisesti. Yksi konkreettisimmista ketteryyden myötä saavutettavista positiivisia vaikutuksia on haastateltavien mukaan joustavuus. Se ilmetä niin varsinaisten tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä, mutta myös siinä millaiseksi asiakas voi kokea suhteensa yritykseen ja saamaansa palvelukokemukseen. Kilpailun lisääntymisen myötä keskeiseksi nousee siten



myös kyky palvella asiakkaita entistä fiksummin ja ketterämmin. Tällöin huomio kiinnittyy toisen yritys C:n haastateltavan mukaan toimittamisen sijaan entistä enemmän nimenomaan palveluun.

*”Ketteryys johtaa joustavuuteen. Asiakkaan kannalta se voi tarkoittaa vaik et meil ei oo niin tarkasti määrittelyä palettia, et sä saat meiltä tätä ja tätä. (...) Et aina se mikä on asiakkaalle tärkeätä, ni sen mukaan me pyritään toimia. Se tarkoittaa et joku päivä me koodataan ja joku päivä me tehään jotain ihan muuta.” (Yritys A)*

Eräiden haasteltavien mukaan toiminnan ketteryys ja joustavuus näkyy varsinaisessa tekemisessä ja siinä, kuinka yrityksen henkilöstö itsessään kykenee olemaan ketterä ja joustava. Työntekijöiltä vaaditaan kykyä sietää epävarmuutta, ja heidän tulee koko organisaation tavoin toimia joustavasti ja ketterästi työssään.

*”...ku tilanteet muuttuu nopeesti ja kaikki suunniteltu ei aina mene just niinku olis kaikkien taiteen sääntöjen mukasesti ehkä ennalta kuviteltu. Ni se vaatii työntekijöiltä sellasta joustavuutta ja ketteryyttä myöskin.” (Yritys D)*

#### 4.1.3. Ketteryyden vaikutukset organisaatioon sisäisesti

Ketteryys ja sen näkökulmat pyrittiin haastatteluiden perusteella jaottelemaan kahteen osa-alueeseen. Edellä esitettiin keskeisimpiä näkemyksiä siihen, mitä ketteryydellä tavoitellaan esimerkiksi liiketoiminnan ja asiakkaalle näkyvän toiminnan osalta. Seuraavaksi puolestaan tarkastellaan haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä siitä, mitä ketteryys vaatii tai saa aikaan organisaation sisällä, sen käytänteissä ja toimintatavoissa. Ketteryyden myötä organisaatioon kohdistuvat vaikutukset voidaan haastatteluista analysoimalla jaotella seuraaviin, tässä melko yleisellä tasolla esitettäviin laajoihin kokonaisuuksiin:

- Edellytyksinä avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys
- Organisaatioon ja rooleihin liittyvät muutokset
- Yksilöiden ja organisaation osaaminen ja kehittyminen

#### **Edellytyksinä avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys**

Kaikissa kohdeyrityksissä mainittiin ainakin yhdessä haastattelussa tärkeäksi luottamuksen ja avoimuuden merkitys. Esimerkiksi yritys A:n haastattelussa luottamus tarkoittaa

esimerkiksi sitä, että yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamiseen luotetaan, mikä johtaa muun muassa siihen että koko yrityksen henkilöstöllä on valtuudet tehdä tarpeellisia hankintoja konsultoimalla kollegoita ja hyödyntämällä olemassa olevaa dataa. Päätöksiä ei kuitenkaan tarvitse hyväksyttää niin sanotusti missään ylemmällä taholla.

*”...on luottamus, et ihmiset tekee fiksuja päätöksiä.” (Yritys A)*

Läpinäkyvyys, avoimuus ja kommunikointi nousevat myös esiin merkittävinä organisaation ketteryyden edellytyksinä. Yritys D:ssä kommunikoinnin merkitys ilmenee esimerkiksi yrityksen sisäisten käytäntöjen etsimisen kohdalla. Tällöin henkilöstöltä haetaan fiiliksiä, asioista keskustellaan ja päätöksiä linjataan yhdessä sen sijaan, että käytänteet tulisivat suoraan yrityksen johdolta annettuina.

*”Tulee mieleen kaks sanaa intuitiivisesti. Avoimuus ja luottamus. Pitää olla ihan aidosti tosi avointa viestintää, pitää tietää missä mennään, miks mennään, miks on jotain ratkastu tai jätetty ratkasematta, kuka tekee mitäkin, siinä pitää olla tosi avoin. Kaikkien siis joka suuntaan sisäisesti. (...) Näitä kahta sanaa kyllä vaalisin siinä kulttuurissa. Sit ei siitäkään oo haittaa, jos on vähän huumoria...” (Yritys D)*

Eräässä yritys C:n haastattelussa alleviivattiin sitä, kuinka sisäisen tiedon tulee ketteryyteen pyrkivässä yrityksessä olla henkilöstön saatavilla, sillä tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys edesauttavat organisaation jäseniä tekemään fiksuja päätöksiä omassa työssään.

*”Kaikki pääsee käsiks kaikkeen tietoon. ja sit tietty alleviivataan sitä luottamuksellisuutta, et ku niitä perehdytetään ni ne ymmärtää että meil on kulttuuri missä jaetaan paljon tietoa, ja kaikki firmat ei todellakaan jaa näin paljoa tietoa. Mut jotta me oltais ketteriä, ja jotta sä pystyisit tekemään fiksuja töitä, niin sä saat tän kaiken tiedon, mut sä et juttele sitä tuol busseissa, kotona tai muualla. Ni onhan se sit vähän mageetaki olla tääl töissä, et hitsi, mä tiedän aika paljon.” (Yritys C)*

Tiedon jakamiseen, läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen liittyy kuitenkin vahvasti edellä jo mainittu luottamuksellisuus, jonka tulee vallita koko yrityksen keskuudessa. Osassa kohdeyrityksistä tiedon jakaminen koskee jopa johtoryhmän tai hallituksen kokouksissa käsiteltävää tietoa ja päätöksiä. Yritys A:ssa ei ole varsinaista johtoa tai edes esimiehiä jolloin yrityksen yhteisiä asioita käsitellään niin päivittäisellä tasolla kuin viikkopalavereissa, joihin ovat tervetulleita koko henkilöstö. Myös yritys D:n johtoryhmän

kokouksiin ovat tervetulleita koko henkilöstö, mikä on toistaiseksi osittain varmastikin mahdollista yrityksen pienen koon takia. Yritys C:n johtoryhmän kokouksista kerätään esimerkiksi muistiinpanoja, jotka jaetaan henkilöstön saataville yrityksen intranetissä. Toimitusjohtaja myös järjestää kaikille yrityksen tiimeille kerran kahdessa kuukaudessa muutaman tunnin session, jossa tiimien kanssa käydään läpi yrityksen strategiaa ja muutoksia. Sessioissa tiimien jäseniä haastetaan ja asioista keskustellaan. Toinen haastateltavista kuvailee tiedon jakamiseen liittyviä käytäntöjä seuraavasti:

*”Jos sä oot ketterä firma, ni sä et voi todellakaan koko aikaa kontrolloida mitä kukin tekee, ni sit meidän täytyy täällä luottaa meidän työntekijöihin, et ku me annetaan niille riittävästi informaatiota, niin he tekee sit itse fiksuja päätöksiä siinä työssään. (...) Me velvotetaan niitä ihmisiä, et lukekaa ne johtoryhmän kokouksen jutut ja hallituksen jutut, ja olkaa läsnä niissä toimitusjohtajan strategiasessioissa, ni sillon te teette ihan ite niitä fiksuja päätöksiä sen sijaan, et laitetaan aivot narikkaan ku aletaan tekemään töitä.” (Yritys C)*

### **Organisaatioon ja rooleihin liittyvät muutokset**

Kaikissa organisaatioissa on haastatteluiden perusteella tärkeää ymmärtää kuinka organisaatorakenteiden ja siellä olevien roolien ja työnkuvien tulee joustaa muiden liiketoimintaan liittyvien muutosten mukana. Organisaatiota kuvailtiin toisen yritys C:n haastateltavan mukaan ameebaksi, jonka osat liikkuvat sinne minne on milloinkin tarve. Myös yritys B:ssä organisaatiokaavion kerrottiin erään haastateltavan mukaan kokevan vuosittain jonkin näköisen myllerryksen, kun pysyvien asiakkaiden rinnalle tulee uusia asiakkaita. Haastateltava kuvailee silloin tilannetta seuraavasti:

*”Et tääl on tosi nopeita muutoksia, et ku saadaan joku uus poka eli asiakas, ni sieltä organisaation sisältä porukkaa vaihdellaan paikasta toiseen ja katotaan kuka on sopivin.” (Yritys B)*

Myös henkilöstön koko nähdään merkittävänä suhteessa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan laajuuteen nähden. Varsinkin yrityksissä B ja C, joilla toimintaa on Suomen ulkopuolella, ketteryuden kannalta merkittävänä nähdään se, että toiminta on mahdollista ilman jatkuvaa rekrytoimista yrityksen ulkopuolelta. Perustana tässä toimii se, että henkilöstövoimavaroja hyödynnetään joustavasti organisaation tarpeiden vaatimalla tavalla sijoitellen henkilöitä esimerkiksi uusiin työtehtäviin.

*”...meiän koko on tosi vaikee, ku me ollaan kolmella eri mantereella, eri aikavyöhykkeissä, mut kuitenkin hirveen pienellä porukalla.” (Yritys C)*

*”No tämä ‘agile way of working’ on meidän muotisana, ja se että miten se ehkä näkyy käytännössä on se, että mä nään että me tehdään aika isoa bisinestä aika pienellä porukalla.” (Yritys B)*

Sama toimintatapa on havaittavissa myös yritys D:ssä, jossa toimialan takia tehtävänkuvat ovat pääasiassa tarkoin määriteltyjä (esimerkiksi lääkäri, psykologi, hoitaja), mutta näiden lisäksi työrooleja on laajennettu siten, että myös jokainen tuotannon henkilö osaltaan varmistaa yrityksen taloudellista asemaa toiminnallaan. Lisäksi yritys voi toiminnallaan tukea ketteryyttä asiakkaan suuntaan, kun henkilöstö oma-aloitteisesti tarttuu asioihin ja etsii tarvittavia resursseja palvelun toteuttamiseksi.

*”...se (ketteryys) näkyy just sinä nopeana reagointina, koska sit joku pystyy nappaamaan kopin, eikä se oo yhden ihmisen varassa. Se näkyy semmosena et pystytään (...) aika nopeesti vaikka valjastamaan mukaan remmiin vaikkapa ravitsemusterapeutti. (...) Niin saadaan hyvin nopeesti asiantuntijoita käyttöön, siinä se näkyy.” (Yritys D)*

Eräässä yritys C:n haastattelussa tärkeäksi nousi myös skaalautuvuuden käsite, jolla tarkoitetaan mahdollisimman tehokasta sopeutumista yrityksen kasvun mukana tulemiin muutoksiin. Organisaation tulee siten kyetä vastaamaan siihen kohdistuviin muutoksiin, liittyivät ne sitten palvelun tai tuotteen kehittämiseen, muuttuneisiin tarpeisiin esimerkiksi tehtävänkuvien osalta tai yrityksen kasvuun ja muihin muutoksiin liittyviin tekijöihin. Tämä mahdollistuu haastatteluiden perusteella tiedostamalla ja hyödyntämällä organisaation resurssien potentiaalia, organisaatorakenteiden joustavuutta sekä johtamiskulttuuria, joka antaa henkilöstölle tilaa tarttua asioihin ja kehittää toimintaa oman työnsä puitteissa.

### **Yksilöiden ja organisaation osaaminen ja kehittyminen**

Ketteryyden varmistamiseksi niin nyt kuin tulevaisuudessa, tulee organisaatioiden varmistaa niin sen yksilöiden kuin koko organisaation oppiminen ja osaaminen. Osaaminen ja sen ylläpitäminen on tiedostettu jokaisessa kohdeyrityksessä tärkeäksi osaksi ketteryyttä ja sen säilyttämistä. Osaamiseen liittyy kuitenkin liittyä tiettyjä haasteita, tarkasteltaessa esimerkiksi nykyhetken ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen suhdetta.

Huomionarvoista osaamisessa on myös siihen liittyvä luottamus organisaation jäsenten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenten tulee luottaa niin omaan osaamiseensa, mutta vastuuden jakamiseen ja delegoimiseen liittyen on myös tärkeää luottaa kollegoiden ja työkavereiden osaamiseen.

Yritykset hyödyntävät erilaisia toimintatapoja ja ajatusmalleja osaamisen varmistamiseksi. Jokaisesta yrityksestä ilmeni myös joko suoraan tai haastatteluita analysoimalla se, että osaamisen kehittäminen nähdään nykyisin ennen kaikkea sen laajentamisena ja moniosaajuuksien rakentamisena. Esimerkiksi yritys B:ssä osaamisen laajentaminen nähdään ketteryyttä edistävänä tekijänä, kun henkilöillä on asiantuntemusta useaan asiaan liittyen, jolloin esimerkiksi päätösten tekeminen on tehokasta ja nopeaa, kun asioita ei tarvitse varmistella muualta. Oikeanlaisen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa jo rekrytointivaiheessa, kun pyritään löytämään mukautuvia ja oppimiseen kykeneviä ja halukkaita henkilöitä.

*”Tarvitaan insinöörejä, jotka on hyvin mukautuvaisia, pystyy oppimaan uusia asioita kokoajan ku vaaditaan sitä. Oppimista ja sellasta perinteisestä ajatuksesta luopumista.” (Yritys B)*

Yritys A:ssa osaamisen kehittäminen voidaan nähdä ennen kaikkea panostuksena tulevaan. Osaaminen tulee nähdä sekä nykyhetkessä, mutta tärkeää on myös tietää organisaatioissa ja sen yksilöissä piilevä potentiaali. Tähän liittyen on tärkeää, että yrityksen sisäiset käytänteet ja kulttuuri kannustaa sen yksilöitä hakemaan ja etsimään omia vahvuuksiaan. Tällöin esimerkiksi tilanteissa, joissa uutta osaamista tarvitaan, voidaan resursseja löytää tehokkaasti organisaation sisältä. Näin ihmiset osaamisen laajentumisen lisäksi usein kokevat mahdollisesti työn mielekkyydenkin kasvavan, kun työ onkin jatkuvasti samojen asioiden tekemisen sijaan vaihtelevaa ja uuden oppimista.

*”Jos mä koitan jotain toista hommaa ja opin siitä, ni se on pitkällä tähtäimellä parempi firmalle, ku se et tietyllä hetkellä optimoidaan sitä yhtä hommaa. Meillä se voi tarkoittaa esimerkiks et ohjelmistokehittäjä tulee myyntipalaveriin myymään jotain. Se ei ehkä oo mukavuusalueella ja joku muu voi ehkä teoreettisesti olla niin sanotusti parempi myyjä, mut ku me kokoajan haastetaan itteämme, on ehkä sellasta pientä työkiertoaki, ni se pitkällä tähtäimellä on parempi, ku esimerkiks optimoida kvartaalia.” (Yritys A)*

Myös yritys C:ssä huomioidaan osaamisen laajentamiseen liittyviä käytänteitä, muun muassa sisäisen koulutusohjelman avulla, jossa koko henkilökunnalle järjestetään kerran kuussa mahdollisuus kouluttautua jonkin tietyn yrityksen osa-alueen saralla. Esimerkiksi kouluttamalla koko yrityksen osaamista taloushallinnon suhteen, pystyy jokainen henkilöstön jäsen paremmin ymmärtämään esimerkiksi talousraportteja ja siellä olevia lukuja, mikä puolestaan lisää heidän kykyään ymmärtää oman työnsä vaikutuksia niihin.

*”Et ihmiset olis tosiaan semmosia yleisosaajia, eikä pelkästään yhen kapeen asian asiantuntijoita.” (Yritys C)*

Organisaation osaamiseen liittyen nousee yhä vahvemmin verkostokeskeisyys ja verkostojen hyödyntäminen. Verkostot voivat monipuolisesti tukea tai rikastaa organisaation osaamista ja edistää siten kykyä toimia ketterästi. Yritys C:n eräässä haastattelussa esitetään näkemys, jonka mukaan ketteryyскään ei enää ole vain talon sisällä, vaan se on yrityksen verkostossa. Näin ollen myös osaaminen laajenee koskemaan ennen kaikkea yrityksen kumppaneita, joiden kanssa toimintaa ja uusia ratkaisuja pystytään kehittämään yhä nopeammin, tehokkaammin ja vastaamaan entistä paremmin erilaisiin asiakastarpeisiin.

*”Kyl mä nään meille ihan ehdottomana sen, että me verkostoidutaan lisää. Eli se ketteryys jatkossa ei tarkoita sitä et se on ’in house’ -osaamista, vaan se on verkoston luomista talon ulkopuolella.” (Yritys C)*

Myös yritys D:n haastatteluista nousi esiin verkostojen tärkeys esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä. Tarve tietynlaiselle osaamiselle voi tulla vastaan nopeasti ja ennustamattomasti. Tällöin verkoston olemassaololla on mahdollisesti suurikin merkitys esimerkiksi asiakassuhteen syntymisen kannalta, jos tarvittavaa osaamista ei kyseisellä hetkellä yrityksessä olisi olemassa. Mikäli yritys kykenee kuitenkin nopeasti reagoimaan tilanteeseen ja löytämään uuden sopivan henkilön, voi tämä parhaassa tapauksessa johtaa esimerkiksi uusien palvelumahdollisuuksien kehittämiseen ja siten uusiin asiakkuuksiin.

*”...kun me tunnustetaan tarve (uudelle osaamiselle tai rekrytoimiselle), niin kyllä me hyvin nopeesti ollaan siinä liikkeellä ja löydetäänkin usein verkostojen kautta hyviä kandidaatteja.” (Yritys D)*

Myös varsinaista tuotantotehdasta kuvaillaan verkostomaiseksi, joka poikkeaa käsityksestä perinteisestä tehtaasta vielä joitakin vuosia sitten. Tehdas koostuu paitsi yrityksen omasta työvoimasta, mutta se sisältää mahdollisesti myös alihankkijoiden, kumppaneiden tai vuokratyövoiman mahdollistamia palveluita tai tuotteita. Haastateltavan mukaan tämä puolestaan vaatii perinteisistä poikkeavia toimintamalleja.

*”Ku perinteinen käsitys tehtaasta on ollu tietynlainen, ni nykyisin se tehdas on verkostoitunut. Se on niinku muurahaispesä ja siellä eletään aivan eri pelisäännöillä.” (Yritys B)*

## 4.2. HRM-käytänteet ja työn organisointi

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan kohdeyritysten tapoja organisoida työtehtäviä, esimerkiksi työnjakoon, tittleihin, tiimityöskentelyyn ja työn jakamiseen perustuen. Jotta näihin liittyviä seikkoja voidaan paremmin ymmärtää, aloitetaan tarkastelu ensin huomioimalla näiden taustalla olevaa kulttuuria ja perustaa.

### 4.2.1. Työnteon kulttuuri ja perusta

Tässä luvussa esitetään ja analysoidaan kohdeorganisaatioiden näkemyksiä työn tekemisen kulttuurista ja perustasta. Myöhemmin syvennytään tarkemmin varsinaisiin tehtävänkuvuihin, työrooleihin, tiimityöskentelyyn ja työn jakamiseen liittyviin näkemyksiin, mutta näiden tarkastelu olisi miltei mahdotonta ilman, että ensin kuvaillaan näitä taustatekijöitä. Keskeisimpiä tekijöitä voidaan haastatteluiden perusteella havaita olevan:

- aito viihtyminen työympäristössä
- oma-aloitteisuus ja auttamisen kulttuuri

### **Aito viihtyminen työympäristössä**

Jokainen haastateltu yritys toimii omalla toimialallaan ja tavallaan edelläkävijänä ja jopa rikkoen vakiintuneita tapoja toimia. Tämänkaltainen dynaaminen ja ketterä toimintaympäristö vaatii henkilöstöltä kykyä sietää epävarmuutta, minkä lisäksi henkilöiden tulee aidosti nauttia dynaamisuudesta ja muutoksesta. Haastatteluissa jokaisen yrityksen kohdalla nousi esiin se, että työyhteisössä tulee aidosti viihtyä, millä tässä

yhteydessä tarkoitetaan perinteisen työhyvinvoinnin ja työympäristön mukavuuden lisäksi laajempaa ja syvällisempää halua kuulua organisaatioon ja toimia sen nopeiden ja ketterien muutosten mukana.

*”Meil on täällä kulttuuri mitä ihmiset on oppinu, osa sietämään ja osa rakastamaan siinä mielessä, että meillä on päälinjat olemassa, mutta sitten sellaset taktiset päätökset, ni ne muuttuu todella nopeesti.” (Yritys C)*

Kuten yritys B:n eräs haastateltava kuvaili, tulee henkilöstön aidosti nauttia dynaamisesta ympäristöstä. Vaikka dynaamisuus on haastateltavan mukaan nykyisin jopa muotisana, hän kuvailee dynaamista työympäristöä oikeasti haastavaksi sellaiselle henkilölle, joka ei siinä aidosti viihdy. Sama näkemys on tietyllä tapaa havaittavissa kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Dynaamisuuden lisäksi työympäristössä viihtyminen tarkoittaa organisaatioissa sitä, että työntekijän pitää nauttia vapaudesta ja vastuusta. Esimerkiksi yritys A:n kohdalla esimiesten puuttuminen tarkoittaa vastuun ottamista päätöksenteossa, jossa hyödynnetään muun organisaation ja sen muilta henkilöiltä saatua tukea ja konsultaatiota sen sijaan, että päätöksiin haettaisiin varsinaista hyväksyntää.

*”Onhan tää ehkä sellanen toimintamalli, mikä eroaa siitä mihin ihmiset on tottunu. Et ei se oo vitsikää, et ihmiset ku ne tulee, (...) ni kyl siinä saattaa vähä aikaa kestää, et mites tässä olikaa tää juttu. Et aikasemmassa firmassa tehtiin asioita eri tavoin, ni siitä syntyy sitä keskustelua, mikä on hyvä ja se on just sitä oppimista. Mut se on ehkä ku on sellanen erilainen kulttuuri ja toimintamalli.” (Yritys A)*

Dynaamiseen ja nopeatempoiseen kulttuuriin sopeutuminen ei ole välttämättä itsestäänselvyys, mutta kohdeorganisaatioissa asiaan pyritään vaikuttamaan jo rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Rekrytointeihin suhtaudutaan vakavuudella siten, että niillä pyritään varmistamaan hakijan ymmärtämys siitä, millainen kyseessä olevan yrityksen toimintatavat ovat ja mitä valmiuksia ja ominaisuuksia nämä yksilöiltä vaativat. Esimerkiksi yritys D:ssä on erään haastateltavan mukaan tapahtunut muutama valitettava epäonnistuminen rekrytointien suhteen. Tällöin rekrytoidun henkilön ja yrityksen odotukset, valmiudet sekä ominaisuudet eivät olekaan kohdanneet. Ketterään toimintaan pyrkivän, kasvuvaiheen firman vaatimusten kanssa, koko henkilöstön tulee haastateltavan mukaan olla niin sanotusti ”hands on” kaikessa tekemisessä, mikä ei välttämättä sovi jokaiselle. Jotta avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys voi onnistua, tulee yrityksissä



kiinnittää paljon huomiota siihen, että yrityksen yhteiset toimintatavat ja tavoitteet ovat kaikille tiedossa.

### **Oma-aloitteisuus ja auttamisen kulttuuri**

Koska ketteryys toteutuu pitkälti joustavuuden ja reagoitakyvyn kautta, tulee työn tekemisenkin olla itsessään joustavaa muun muassa siinä kuinka organisaation jäsenet tukevat toisiaan ja tarttuvat asioihin oma-aloitteisesti. Yritys B:ssä auttamisen kulttuuri näkyy esimerkiksi siinä, kuinka kiireellisiä asioita voidaan priorisoida esimerkiksi auttamalla muita organisaation jäseniä omien, vähemmän kiireellisten työkiireiden keskellä. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä osataan nähdä yrityksen ja eri työtehtävien kokonaiskuva kunkin jäsenen omien työtehtävien ylitse.

*”Mä luulen et se kulttuuri on nimenomaan aika hyvä, ja ollu alusta asti. Niin jotenki ollaan totuttu siihen, että kokoajan joustetaan ja se mikä meil on tullu tosi vahvasti, ni se auttamisen kulttuuri. Et autetaan kaveria, että mennään helposti mukaan.”*  
(Yritys B)

Yrityksissä painotetaan lisäksi henkilöstön oma-aloitteisuutta. Tämä liittyy sekä yleisiin asioihin, kuten arkisten asioiden hoitamiseen, mutta myös varsinaiseen toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Oma-aloitteisuudella ja sen painottamisella voi erään yritys B:n haastateltavan mukaan olla jopa vaikutusta ketteryyteen kokonaisvaltaisemmin, vaikka sen suhteen täytyy olla myös tarkkana. Liiallinen oma-aloitteisuus voi haastateltavan mukaan luoda myös sekasortoa yrityksessä ja sen toiminnassa.

*”Jokainen on oman työnsä asiantuntija ja jos näkee että siinä oman työn alueella joku on pielessä, (...) ni sen sijaan, et toimisit aina niin sanotusti ”tyhmästi”, ni toteet että onpas nyt tyhmä prosessi ja tehdäänki tästä lähtien näin. Ja sitte dokumentoidaan, että tämä prosessi on nyt muuttunut. Että jokainen ottaa vastuuta.”*  
(Yritys C)

Oma-aloitteisuus ja avuliaisuus ovat siinä määrin tärkeitä asioita niin työssä viihtymisen, yrityksen tavoitteiden kuin ketterän toiminnan mahdollistamisen kannalta, että niihin tulee kiinnittää huomiota jo rekrytoidessa uusia jäseniä organisaatioon. Esimerkiksi yritys A:n kohdalla kriteereitä uuden työntekijän palkkaamisessa ovat muun muassa se, että henkilön

tulee olla fiksu ja saada asioita aikaiseksi, hänen tulee olla hyvä tyyppi, intohimoinen omaa erityisalaansa kohtaan ja hänellä tulee olla viestintä- ja kommunikointitaidot hallussa. Näiden avulla yritys pyrkii varmistamaan, että uusi jäsen toimii myös jo luonnostaan oma-aloitteisesti, tarttuu epäkohtiin ja joustavasti viestii niin omista asioistaan kuin auttaa työkavereita. Vaikka jokaisen työntekijän osaamisen ja oppimispotentiaalin on oltava kunnossa, kertoo yritys painottavan uuden työntekijän persoonan tärkeämmäksi kuin hänen sen hetkisen osaamisensa.

*”Ku rekrytointi on jatkuvasti puheena, ni tää ajatusmaailma et me palkataan ohjelmistokehittäjiä ja myyjää on väärin. Mä näikisin tietyl tavalla et palkataan jatkuvasti fiksuja ihmisiä.” (Yritys A)*

#### 4.2.2. Yksilön työnkuva ja työkuorma

Kohdeorganisaatioissa on tietoisesti kiinnitetty huomiota siihen, kuinka organisaation jäsenten työ määrittyy ja mikä merkitys esimerkiksi tittleillä, tehtävänkuvilla ja työrooleilla on yrityksessä. Seuraavaksi esitellään keskeisimpiä haastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä työn organisointiin liittyvistä näkemyksistä. Painopisteenä tässä luvussa on luonnollisesti ketteryys, minkä lisäksi huomiota kiinnitetään erityisesti yksilöön.

- joustavat työnkuvat ja tittelit
- oppiminen ja työn monipuolisuus

#### **Joustavat työnkuvat ja tittelit**

Kaikissa kohdeorganisaatioissa ketteryys liitettiin vahvasti näkemykseen siitä, että työntekijöiden tulee kyetä joustamaan työroolien ja tehtävänkuvien suhteen. Eroja toimialojen välillä voidaan kuitenkin havaita joustavuuden suhteen, kun esimerkiksi yritys D:n organisaatio koostuu pitkälti terveystalouden ammattilaisista (lääkärit, hoitajat, psykologi jne.). Tällöin varsinaiset tittelit eivät ole niinkään avainasemassa joustavista työnkuvista puhuttaessa. Ketteryys kuitenkin näkyy toisen haastateltavan mukaan esimerkiksi siinä, että toimenkuvien sisältö voi olla joustavaa ja monipuolista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että jokainen tittelistä riippumatta osallistuu yrityksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin sekä palveluratkaisujen ideoimiseen ja uudistamiseen osallistumalla.

Yritys C:ssä tehtävänkuvien joustavuus näkyy konkreettisina muutoksina henkilöiden positioissa organisaation sisällä. Kun yritys kohtaa muutoksia, voidaan uudelleensijoittelua joutua tekemään hyvinkin nopeasti. Tärkeää tällöin on henkilöiden kyky adaptoitua uusiin tilanteisiin ja rooleihin, sillä yrityksessä tavoitteena on hyödyntää olemassa olevan henkilöstön potentiaalia mahdollisimman tehokkaasti ja laaja-alaisesti. Näin pyritään välttämään tilanteita, joissa osa henkilöstöstä on vailla tekemistä, ja toisaalta sisäisen uudelleensijoittelun myötä työroolien mahdolliset turhat päällekkäisyydet voidaan tehokkaammin ehkäistä.

*”Se tarkoittaa sitä, että ihminen joka tulee tänne, ni se ei voi olla sen tyyppinen, että ’minä oon nyt opiskellu tätä työtä varten, ja tätä minä teen ja mikään muu asia ei minulle kuulu’. Ni sellanen, sanotaan ison firman byrokraattisen toimintakulttuurin omaava henkilö ei pärjää täällä hetkeäkään. Et se tulee hulluks, koska sen toimenkuva on muuttunu puolessa vuodessa joksikin ihan muuksi.” (Yritys C)*

Toinen haastateltavista kuvailee osuvasti titteleiden, tehtävänkuvien ja roolikuvauksien suhdetta. Itse titteleillä ei sinänsä ole haastateltavan mielestä suurta merkitystä, mutta ehdottoman tärkeää on kuitenkin ymmärtää henkilöstön kesken jakautuvat vastuualueet. Haastateltava käyttää näistä termiä ”roolikuvaus”, mikä tarkoittaa esimerkiksi henkilön muutaman päävastuualueen ja niihin liittyvien tavoitteiden kuvailua. Hän kuitenkin painottaa sitä, ettei roolikuvaus saa olla tehtävälista. Tehtävälistan riskinä on myös se, kun jokaiselle on tarkoin määritelty tehtävät joita hänen tulee suorittaa, ei kaikkia näitä ole edes mahdollista listata, minkä myötä osa asioista ei lopulta ole kenenkään vastuulle.

*”Tittelit ei oo tärkeitä. Jos mä saisin päättää, ni mä sanoisin että kenelläkää ei oo mitää titteliä. Mutta ne tittelit oli täällä jo kun mä tulin 1,5 vuotta sitten tänne töihin, et niistä me ei varmaan päästä eroon.” (Yritys C)*

Myös yritys B:ssä on samanlainen ideologia taustalla työnkuvien ja titteleiden suhteen. Yrityksessä työskentelee sekä toimihenkilöitä että tehtaalla työskenteleviä työntekijöitä. Työntekijäpuolella on erään haastateltavan mukaan selkeämpi ja pysyvämpi työnjako, mutta sielläkin seurataan yrityksen kahden tuotantolinjan keskinäistä työtilannetta, minkä myötä henkilöitä siirretään tarpeen vaatiessa näiden välillä. Toimihenkilöpuolella ketteryys näkyy puolestaan siinä, että edellä esitetyn auttamiskulttuurin mukaisesti henkilöt tekevät laaja-alaisesti hommia. Tittelit eivät haastateltavien mukaan sido tehtäviä töitä juuri

lainkaan, vaan ihmiset tekevät asioita joita he osaavat ja missä kukin on hyvä, jolloin työnkuvia voi olla jopa vaikea kuvailla. Eräs haastateltava kuvailee asiaa seuraavasti:

*”...siinä ehkä tulee se ketteryys, että jos mulle tuodaan joku asia, että voinko hoitaa, niin tottakai hoidetaan, eikä sanota ettei se kuulu mun työnkuvaan. Mä koen et se on siinä se joustavuus, mikä on ehkä meillä siinä pointtina, ettei meillä oo niitä työnkuvia.” (Yritys B)*

Kun yrityksen henkilöstömäärä lähentelee jo kahtasataa, tulee joitain haasteita ja henkilöiden eroavaisuuksia luonnollisesti vastaan myös työnkuvien saralla. Erään haastateltavan mukaan yrityksessä on myös niitä henkilöitä, jotka pitävät omasta tittelistä ja työnkuvasta tiukasti kiinni. Joukossa on kuitenkin paljon joustavia ihmisiä, joiden kaltaisia, muutoksen mukana pysyviä ja siitä jopa nauttivia henkilöitä yritys pyrkii rekrytoimaan. Yrityksessä on kuitenkin myös tiedostettu tehtävänkuvien joustavuuteen liittyvien toimintatapojen haaste esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla. Toimintatapa kuitenkin tähtää nopeiden muutosten ja asiakasvaatimusten mukana pysymiseen, jolloin organisaatio pystyy mukautumaan näihin henkilöstönsä avulla.

*”Ihmiset voi oikeesti säikähtää sitä, jos on vaikka ollu isossa organisaatioissa töissä ja siellä on varmasti tosi selkeet käytänteet ja työnkuvat. Ni ei meillä oo sitä, ja se on ihan tehty johtoryhmän tasolla se päätös, ettei me halutakaan sitä.” (Yritys B)*

Eräs yrityksen haastateltava, joka aloitti työskentelyn teollisuuden alalla 80-luvulla, kuvailee tehtävänkuvien laajentumisessa ja tittleiden joustavuudessa tapahtunutta muutosta merkittävänä. Haastateltava kuvailee muutosta siten, että aiemmin työtä tehtiin perinteisen tavan mukaan, jolloin työntekijä istutettiin tuolille, ja tehtävä pysyi kutakuinkin samanlaisena. Nykyisin ihmiset joutuvat jatkuvasti opiskelemaan ja oppimaan uusia asioita työssään, mikä puolestaan edistää yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa ja ketteryyttä, kun esimerkiksi henkilöitä voidaan työtehtävien puuttuessa siirtää toisiin tehtäviin. Henkilöstövoimavaroja ja niiden potentiaalia hyödynnetään siis järkevästi ja tarpeen vaatimalla tavalla.

Yritys A:ssa organisaatiosta käytettävä vertauskuva perheeseen kuvaa omalta osaltaan tehtävänkuviin kohdistuvaa joustavuutta ja työrooleja. Yrityksen henkilöstö koostuu pitkälti ohjelmistokehittäjistä, mikä jo osaltaan mahdollistaa laaja-alaiset ja ennalta

määrittelemättömien työtehtävien sisällyttämisen kunkin työntekijän työnkuvaan. Eräs haastateltava kuvailee perheeseen liittyvää vertauskuvaa seuraavasti:

*”...se on hyvä esimerkki tästä roolituksesta. Tai siinä mielessä, et sul on talo, missä pitää tiettyjä asioita hoitaa. Ni sitä hoidetaan yhdessä, kukin oman kykynsä ja intressin mukaan.” (Yritys A)*

Toinen työnkuvien joustavuuteen ja työroolien laajuuteen vaikuttavana asiana voidaan pitää esimiesten puuttumista. Kun työntekijöiden tehtävät tai roolit eivät tule ylemmältä taholta annettuina, voi jokainen työntekijä avoimen kulttuurin mukaisesti ilmaista kiinnostuksensa ja intressinsä esimerkiksi tiettyä projektia kohtaan, jolloin variaatiota työtehtävissä ja erilaisen osaamisen hyödyntämistä syntyy jo melko automaattisesti.

*”Esimerkiks työsoppareissa (...) lukee se titteli, mut se on siel vähä sillee tyylin vuoks ja sun työnkuva on sellanen mikskä sä itse sen luot.” (Yritys A)*

*”Nimenomaan, että ku ei olla niitä työnkuvia määritelty, ni voidaan kasvattaa sitä tehtävänkuvaa jos ihmisellä on itsellään intressejä ja skillsejä siihen.” (Yritys B)*

Työnkuvat muodostuvat siten sekä yrityksen senhetkisistä tarpeista että projekteista, mutta niihin vaikuttaa paljon myös jokaisen työntekijän henkilökohtaiset osaamiset, kiinnostukset ja kehittymistavoitteet.

### **Oppiminen ja työn monipuolisuus**

Tehtävänkuvien joustavuuden myötä yrityksissä voidaan huomioida myös yksilön oppimisen ja työn mielekkyyden näkökulmaa. Työn vaihtelevuus voi auttaa yritystä myös osaavan henkilöstön sitouttamisessa sekä henkilöstön vaihtuvuuden vähentämisessä. Osassa organisaatioista työn monipuolisuus nousi esiin sekä sen mielekkyyden että kannattavuuden näkökulmasta. Syitä tehtävänkuvien määrittelemättömyydelle kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

*”No se (ettei haluta lokeroitua liikaa) on yks. Mut sit on toinen syy. Ihan puhtaasti et ihmiset halua niin. On luonnollisempaa, ja se vaihtelu mitä se mahdollistaa on positiivinen asia. Et tavallaan se jos mä päivästä toiseen hakkaan samaa asiaa ja välil käytän muutaman tunnin viikos tekemällä toista asiaa, mikä ei välttämättä oo maksimaalisen tuoton kannalta se paras asia. Ni jos siit on kuitenkin arvoa ja se tekee*

*mun olon hyväks, ja mä jaksan tehdä sitä toista asiaa sit vaihtoehtosesti seuraavanki viikon. Ni se on loppupeleis sit positiivinen asia. Et täs suhtees tavallaan työntekijä itse on se niinku suurin mittari tässä suhteessa. Et miltä siitä itsestä tuntuu et mitä sen pitäis tehdä milloinki.” (Yritys A)*

Yritys C:n eräs haastateltava kuvailee työntekijän onnellisuuden koostuvan muutamista tärkeistä asioista, joista yksi on työntekijän kokemus siitä, että hän tekee jotain merkityksellistä. Tällöin tärkeänä voidaan pitää sitä, että jokainen työntekijä pystyy näkemään oman työnsä merkityksen osana tätä yrityksen kokonaiskuva. Tällöin työ on myös mielekkäämpää ja mielenkiintoisempaa. Laajat työroolit ja työtehtävien vaihtuminen edistää siten tätäkin näkökulmaa, joka voi johtaa työntekijän onnellisuuden kautta sitoutumiseen sekä sitä kautta henkilöstön osaamisen ja tietotaidon säilyttämisen organisaation sisällä. Kierre voidaan siten nähdä positiivisena niin yksilön oppimisen, organisaation kokonaisvaltaisen osaamisen kuin molempien osapuolten tyytyväisyyden välillä. Roolien ja työtehtävien muuttuminen vaatii kuitenkin yksilöltä halua oppia ja kehittyä, mikä osaltaan jo pyritään selvittämään ja varmistamaan rekrytointitilanteissa.

*”Se, että joku pääsee uuteen rooliin, niin sen täytyy olla halukas oppimaan uutta ja menemään siihen.” (Yritys C)*

Kohdeorganisaatioissa näyttäisi kuitenkin haastatteluiden perusteella pitkälti vallitsevan sellainen tahtotila ja motivaatio, että suurin osa henkilöstöstä haluaa kehittyä ja laajentaa osaamistaan.

*”Se (joustavat tehtävänkuvat ja tittelit) edistää ketteryyttä sillä tavalla, että jos jollain ei oo töitä, niin voi siirtyä johonki toiseen tehtävään. Koko ajan ihmiset joutuu opiskelemaan ja oppimaan uusia asioita työssään.” (Yritys B)*

*”Ketteryydessä, myös se mitä asiakkaalle me pyritään painottaa ja myydä on se, et me ollaan ihmisiä ja me osataan erilaisia asioita ja muuta. Et me ei haluta painottaa mitään tiettyä titteliä tai työnkuvaa, et me ollaan tämä osa tässä koneessa. Vaan me ollaan ongelmanratkaisija laajemmassa skaalassa. Et jos niille tulee myös tarvetta kysyä ratkaisuja, muita kans ku siihen yhteen spesifiin asiaan, ni siinä tulee kans se mikä mahdollistaa sen ketterämmän liikkeen ulospäin suuntautuvissa asioissa.” (Yritys A)*

Tiettyjä haasteitakin kuitenkin asian tiimoilta tiedostetaan, mistä keskeisimpinä voidaan mainita konkreettinen ajanpuute ja kiire sekä toimiala- tai yrityskohtaiset osaamis- tai asiantuntijuusalueet. Tässä yhteydessä osaamisen kehittäminen nähdään esimerkiksi työnkierroin mahdollistuvan organisaation sisäisen oppimisen lisäksi myös organisaation ulkopuolella tapahtuvan oppimisen kautta.

*”Se (osaamisen kehittäminen) on mun mielestä meillä täällä tällä hetkellä vähä haaste nimenomaan resurssisyistä. Löytää tilaa sille, että olis vaikka ihan konkreettisesti aikaa mennä vaikka jonnekin koulutukseen. (...) Mun mielestä meil ei oo yhtään varaa tuudittautua siihen, että me osataan tää jo, vaan se on tosi keskeinen elementti, et jatkuvasti pysyttäis sekä yksilöinä että organisaationa jotenki oppivina.” (Yritys D)*

Kuitenkin tiettyjen realiteettien ja puitteiden sisällä organisaatiot pyrkivät kehittämään henkilöstöstä tiettyssä määrin moniosaajia tai yleisosaajia sen sijaan, että he olisivat yhden kapean asian asiantuntijoita. Näin yritysten kokonaisosaaminen ja kyky vastata entistä paremmin asiakastarpeisiin kehittyy, kun yrityksen eri osa-alueisiin saadaan jatkuvasti uutta näkemystä. Sen sijaan, että samat henkilöt tekisivät tiettyä työtä vuosien ajan, saadaan organisaation sisäinen osaaminen ja sen yksilöiden arvokkaat näkemykset liikkumaan organisaation läpi esimerkiksi eri osastojen ja projektien kautta. Tämän myötä myös prosessit ja toimintatavat voivat kehittyä tehokkaammin, kun niitä katsotaan ja arvioidaan jatkuvasti uusista näkökulmista. Näin korostuu yksilön oppimisen lisäksi myös toiminnan kehittyminen. Pienemmässä mittakaavassa voidaan työnkierron sijaan puhua esimerkiksi konsultoinnista, joka ainakin yritys A:ssa koetaan merkittävänä parhaan osaamisen hyödyntämisen ja siten yrityksen ketteryuden kannalta. Näkemys ei kuitenkaan ollut suoraan yhteneväinen kaikissa yrityksissä. Muita positiivisia vaikutuksia organisaation sisäisen konsultoinnin kuitenkin uskottiin saavan aikaan.

*”En mä usko että se (näkökulmien saaminen organisaation eri puolilta) sitä (ketteryyttä), mutta se lisäksi varmaan eniten työhyvinvointia.” (Yritys B)*

#### 4.2.3. Tiimityöskentely ja työn jakaminen

Tiimityöskentely on kaikissa organisaatioissa tunnustettu erittäin tärkeäksi osaksi työn tekemistä ja organisointia. Haastatteluiden perusteella tiimityö toteutuu yrityksissä niin liiketoiminta-aluekohtaisten, osastokohtaisten, tietyn projektin tai asiakkaan ympärille

muodostettavien tiimien kautta. Lisäksi yrityksissä on haastatteluiden perusteella havaittavissa myös jokseenkin epävirallisten tiimien hyödyntämistä, mikä näkyy muun muassa virallisten tiimien ulkopuolella olevien henkilöiden asiantuntijuuden joustavana hyödyntämisenä. Tiimityöskentelyn merkitys ja hyödyt ketteryuden näkökulmasta voidaan jaotella seuraaviin keskeisimpiin osa-alueisiin:

- työkuorma ja työn jakaminen
- työn aukottomuus ja kokonaisvaltaisuus

### **Työkuorma ja työn jakaminen**

Organisaatiossa suoritettavat työtehtävät ovat erilaisia, eri tavoin kuormittavia ja aikataulullisesti niissä voi olla paljonkin eroavaisuuksia työkuorman tasaisuuden tai toisaalta ruuhkapiikkien osalta. Kussakin kohdeyrityksessä voidaan jossain määrin nähdä panostettavan työkuorman tasaiseen jakautumiseen, mutta eroavaisuuksia on kuitenkin havaittavissa paljon. Tiimityöskentely voi edistää työkuorman jakautumista tasaisemmin sekä helpottaa työn jakamisessa ja tarvittavien roolien luomisessa.

Haastatteluiden perusteella tarkimmin ja systemaattisimmin työkuorman jakautumista seurataan yritys A:ssa. Yrityksessä on työkuorman seuraamiseen luotu järjestelmä, joka on kaikkien organisaation jäsenten näkyvillä. Jokainen työntekijä syöttää viikoittain omaan tuntemukseensa perustuvan arvion työkuormasta, mikä tapahtuu kätevästi värikoodein, jotka kuvaavat töiden määrää (sopivasti, hieman liikaa, ehdottomasti liikaa, hieman liian vähän). Haastateltavat korostavat jokaisen subjektiivista tuntemusta järjestelmän käyttöön liittyen, sillä järjestelmän tarkoituksena ei ole toimia yrityksen resursointivälineenä, jonka avulla töitä varsinaisesti jaettaisiin tai tehtyjä työtunteja laskettaisiin. Ideaalitapauksessa järjestelmä auttaa organisaation jäseniä itsenäisesti organisoimaan töitä siten, että ne keillä ei jollain hetkellä ole töitä, voivat keskustella ja jakaa töitä ylikuormittuneempien kanssa keskenään.

*”Et useinhan kysellään, et onks kaikki hyvin firmoissa. Mut sit ku ei oo historiaa ja dataa kerättyä, varsinki jos olis isompi firma, ni et sä voi mitenkää hahmottaa sitä kyselemällä. Mikä on tottakai edellytys et ihmisiä kohdataan kasvokkain, mut sit ku päätöksiä tehdään, niin jos joku palaa punasella (=ehdottomasti liikaa töitä), niin sit olis ehkä pitäny jossai vaihees jotain tehdä asialle.” (Yritys A)*



Yrityksissä tiedostetaan kuitenkin yksilöiden erot työkuorman arvioimisen ja hallinnan taitojen suhteen. Tämä näkyy varsinkin esimerkiksi siinä, että mielenkiintoisia projekteja niin sanotusti haalitaan ja niihin sitoudutaan jopa liiaksi. Ylikuormittumista kuvaillaan myös jokseenkin kroonisena toimintana, jossa korjausliikkeistä huolimatta tilanteet ajautuvat usein takaisin liialliseen työmäärään ja ylikuormittumiseen.

*”Se on sitte tietysti myös omasta aktiivisuudesta kiinni, että jos joku ei sano että on tiukalla, ni on vaikea myös reagoida. (...) Siellä on ihmisten eroavaisuuksia, mutta myös sitä että pystytkö kommunikoimaan sen että oot tiukalla. Mutta se sitte vaatii ihmisiltä aika paljon, että ihmisten täytyy myös itse puhua ja kertoa. Et se vaatii kommunikointikykyä ja taitoa, että miltä tuntuu.” (Yritys B)*

*”Ku tää on asiantuntijaorganisaatio ja me luotetaan meidän ihmisiin, niin sen usein huomaa et jotkut tekee hirveen paljon pitempää päivää ja niitä pitää aina vähän toppuutella et ’hei lähes nyt himaan siitä’. Mut mä sanoisin myös, et ne on varmaan myös niitä tyytyväisimpiä ihmisiä, et ne on niin innoissaan siitä duunista, et ne haluuki tehdä.” (Yritys C)*

Yritys C:ssä eräs työkuorman ja työtilanteen selvittämiseen käytetty keino on kerran kuukaudessa tehtävä *employee satisfaction survey*, joka haastateltavan mukaan toimii niin sanotusti ”kuumemittarina” siitä, mihin suuntaan ollaan menossa vai pysykö organisaation tyytyväisyystaso tasaisena. Henkilöstön työtunteja seurataan niin ikään, mutta tämä toteutuu henkilöiden itse raportoimalla tehdyt työtunnit. Vähemmän konkreettinen, mutta yhtäältä tärkeänä pidettävä keino on tunnustella ja tarkastella henkilöstöä.

Yritys B:ssä työkuorman epätasainen jakautuminen on tiedostettu myös, mutta ainakin haastatteluiden perusteella työkuorman seuraamisessa ja jakautumisessa olisi vielä kehitettävää. Yrityksen koko on jo sen verran suuri, että henkilöstön tuntemusten kyseleminen on luonnollisesti jo mutkikkaampaa. Työkuorman määrä riippuu haastateltavien mukaan paljolti yksilön oma-aloitteisuudesta esimerkiksi tilanteissa joissa töitä on liian vähän.

*”Kyllä siinä (työkuorman jakautumisessa) ehkä voisi olla kehitettävää. (...) Kyllä mä koen, että joillakin osastoilla on paljon ja ne on tiukemmalla ja niillä on paljon kovempi kiire, ku sitte taas toisaalla.” (Yritys B)*

Vaikka yritys D on kooltaan vielä pieni, on sielläkin tiedostettu tiimityön merkitys ja välttämättömyys toiminnan kannalta ja ennen kaikkea sen kehittämiseksi. Henkilöstö tekee vastaanottotyötä ja potilaskäyntejä lukuun ottamatta töitä avokonttorissa, mikä poikkeaa perinteisistä toimialan toimintamalleista. Toimialaa uudistava yritys joutuu jatkuvasti kehittämään uusia toimintamalleja, minkä vuoksi tiimityöskentelyn merkitys nousee tärkeäksi osaksi koko yrityksen toimintaa.

*”Kyllähän se on semmonen välttämättömyys ja hyvin vahvasti sisäänrakennettu asia meillä. (...) Kyl me tehdään porukassa oikeestaan tavalla tai toisella kaikki mitä me tehdään.” (Yritys D)*

Tiimityöskentelyn hyödyt näkyvät erään haastateltavan mielestä esimerkiksi palveluiden ideoinnissa. Tiimin kesken on nopeaa ideoida ja keksiä esimerkiksi tiettyyn asiakastarpeeseen ratkaisuja.

*”Me pystytään siinä tiimissä aika nopeesti löytämään, et kenellä meistä olis siihen tarjottavaa tai yhdistetäänkö jotenki voimiamme et puolet sulta ja puolet multa.” (Yritys D)*

Työkuorman lisäksi tiimityöskentely auttaa työn jakamisessa ja mahdollistaa erilaisten töiden tekemisen. Yritys A:n haastateltavat kuvailivat sisäisen motivaation olevan tärkein tekijä tehtäessä valintoja ja päätöksiä eri projekteihin osallistuvista organisaation jäsenistä.

*”Kysellään, et olis tällänen juttu, ja joku kiinnostuis ja toteis et tää on mulle tää juttu. (...) Et joilleki tää on oma juttu ja joitain ei ollenkaa kiinnosta. No sit tietty on sellasii töitä, et aidosti koetaan et ketään ei kiinnosta. Ni ehkä niit jo myyntivaiheessa jopa karsitaan sit. Tottakai nää ei oo täydellisii juttuja, et aina vähä kompromisseja.” (Yritys A)*

Töiden jakamisessa lähtökohtana on kuitenkin myös solidaarisuus muita kohtaan, jolloin yrityksen ja sen jäsenten työtilanteita mietitään kokonaiskuvan kannalta. Toisena tekijänä töiden jakamisessa on tällöin luonnollisesti myös jokaisen yksilön työtilanne, jolloin työtehtäviä tai projekteja jaetaan kyseisellä hetkellä vähiten kiireisille työntekijöille, vaikka joku organisaation jäsen kokisi tietyn projektin kovinkin mielenkiintoiseksi. Huomionarvoista näissä tilanteissa on se, kuinka yrityksessä nähdään osaamisen

kehittyminen osana työn tekemistä, eikä ihmisiltä odoteta esimerkiksi täydellistä osaamista ennen tiettyyn asiaan ryhtymistä.

*”Sit sielt voi tulla et en mä tiää tost hirveesti, et oisko joku joka pystyis jeesaamaan. Ja sit joku tulee kans... Sit yritetään sumplia siinä vaiheessa ku tilanne realisoituu. Tilanteet elää koko ajan.” (Yritys A)*

*”...tavallaan siinä suhteessa on solidaarinen, et tarvii saada muilleki tekemistä ennenku lähtee laittaa lusikkaa. Eikä sitä viitti täs vaihees laittaa lusikkaa vaan siitä ilosta.” (Yritys A)*

Yritys B:n haastatteluissa nousi esiin titteleiden ja työtehtävien joustavuus, mutta töiden jakaminen voidaan kuitenkin haastatteluiden perusteella nähdä liittyvän henkilöiden positioihin, joita sitten tarpeen mukaan laajennetaan eri työtehtävin. Vastuu roolien laajentamisesta on kuitenkin osittain esimiehillä, vaikka sen voidaan katsoa olevan osittain riippuvaista henkilöiden oma-aloitteisuudesta, kuten jo edellä esitettiin. Erään haastateltavan mukaan tiimien sisällä voidaan jakaa työtehtäviä, mitä pyritään mahdollistamaan oikeanlaisella ilmapiirillä, jossa jokainen yksilö kokee pystyvänsä kertomaan omasta työtilanteesta ja työhön liittyvistä toiveista tai epäkohdista.

*”Ehkä ne vastuut jakautuu sen position mukaan, että ei oo oikeestaan niin paljon samassa roolissa olevia ihmisiä. Aika automaattisesti se vastuu on esimiehellä, et se jakaa aika paljon sen mukaan. Et mitä henkilöllä on skillsejä mitä huomataan, ni sitä enemmän sille annetaan vastuuta, oli se positio sitten mikä tahansa. Nimenomaan, että ku ei olla niitä työnkuvia määritelty, ni voidaan kasvattaa sitä tehtävänkuvaa, jos ihmisellä on itsellään intressejä ja skillsejä siihen.” (Yritys B)*

### **Työn aukottomuus ja kokonaisvaltaisuus**

Tiimityö voidaan nähdä yrityksissä myös mahdollisuutena löytää organisaatiossa piileviä aukkoja tai päällekkäisyyksiä esimerkiksi roolitusten suhteen. Tiimit ja niiden sisällä olevat roolit on usein mahdollista luoda laajoiksi, minkä myötä tiimin jäsenet voivat laajemmin ja pitkäjänteisemmin olla osallisina esimerkiksi tietyssä asiakassuhteessa. Lisäksi yksilöiden työnkuvat muodostuvat usein mielenkiintoisemmiksi, kun töitä ei pilkota pieniin osiin, joita suorittavat tietyt henkilöt. Yritys C on noin vuosi sitten uudistanut tiimirakenteensa siten, että nykyisin noin 10 hengen tiimit on rakennettu eri asiakassegmenttien ympärille. Aiemmin henkilöstö oli jaettu muutaman hengen tiimeihin, joissa kussakin tehtiin tiettyä,

kapea-alaista työtä esimerkiksi asiakaspalveluprosessin tiettyyn vaiheeseen liittyen. Eräs haastateltava kuvailee tätä aiempaa työn organisointitapaa seuraavasti:

*”...ihan järjettömän tylsää puuhaa, ja kaiken lisäksi ku ei ymmärretty, että missä se ongelma oli, ni tyytymättömyys oli ihan huikee. Myöskin ihmiset, ku aiemmin ku meil tääl rekrytoitiin ihminen, ni uus ihminen tuli aina ulkopuolelta. Ja ihmiset pysy samoissa tehtävissä ja tääl oli tosi iso vaihtuvuus.” (Yritys C)*

Nykyisin työt organisoidaan sekä eri asiakassegmenttien parissa toimivien tiimien kesken joustavammin. Tiimeihin on muodostettu roolikuvaukset, mikä on auttanut yritystä havaitsemaan asiat, mitä kunkin tiimin tehtäviin kuuluu ja mistä tehtävistä voidaan jopa kokonaan luopua. Muutoksen myötä oli haastateltavien mukaan aluksi haasteita, kun kaikista tiimien jäsenistä tuli samalla tittelillä työskenteleviä generalisteja, joiden titteliin sisältyvä työnkuvalta voi käsittää oikeastaan mitä tahansa.

*”...kauhee paniikki aluks, et kuka tekee mitäki, mut tänä päivänä nää on kaikki generalisteja ja pystyy tuuraamaan toisiaan esimerkiks toistensa loman aikana. (... ) Sitä kautta heidän asiantuntijuus on kehittyny, ja samalla tavalla täällä nää tuntee nää asiakassegmentit hyvin.” (Yritys C)*

Lisäksi yrityksessä on funktionaalisia tiimejä, jotka jakautuvat myyntiin ja markkinointiin, tuotekehitykseen ja teknologiaan sekä hallintoon. Näissä tiimeissä on laajempi kirjo henkilöiden tittleiden osalta, mutta huomionarvoista on se, että esimerkiksi urapolut tai henkilöiden uudelleen sijoittelut tapahtuvat joustavasti asiakassegmentteihin keskittyvien että funktionaalisten tiimien kesken.

Myös pienemmässä yritys D:ssä on havaittavissa samankaltaisia etuja tiimityön ja työnkuvien laajuuden näkökulmasta. Toinen haastateltavista kuvastaa tiimityön etuja myös ketteryyttä asiakkaan suuntaan edistävänä, kun esimerkiksi palveluratkaisun muodostamista voidaan alkaa rakentamaan tehokkaasti ja nopeasti.

*”...se näkyy just sinä nopeana reagoitina, koska sit joku pystyy nappaamaan kopin, eikä se oo yhden ihmisen varassa.” (Yritys D)*

Tiimityön joustavuus näkyy yritys A:ssä myös siten, että työtä voidaan tehdä joustavasti ja eri intensiteetillä eri projekteissa. Projekteissa ei ole niin sanottuja projektipäälliköitä, vaan

jokainen projektissa mukana oleva työntekijä kommunikoi itse asiakkaan suuntaan, mikä edistää muun muassa tehokasta päätöksentekoa. Yritys kokee tämän merkittävänä ja asiakkaalle arvokkaana toimintatapana. Projektissa aktiivisesti mukana olevien henkilöiden määrä vaihtelee, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhden henkilön panos tiettyyn projektiin ei ole vakio, vaan se voi vaihdella suurestikin.

*”Et vähä se paljo sä teet sitä ja käytät aikaa, ni se ei oo mitenkää täys 100% tai 50/50, vaan se vaihtelee sit.” (Yritys A)*

Näin esimerkiksi erilaisia asiantuntijuuksia pystytään hyödyntämään esimerkiksi projektien eri vaiheissa tarpeen mukaan. Toimintatavan myötä saavutettavia etuja ovat niin yrityksen sisäinen mahdollisuus hyödyntää resurssejaan joustavasti, mutta hyödyt näkyvät myös asiakkaalle, kun projekti ei ole vain muutaman avainhenkilön käsissä kokonaisvaltaisesti.

*”...täs meiän mallissa, ni ne ketkä lähtee projektin aktiivikehityksestä, ni ne ei oo 100-prosenttisesti poissa, vaan ne saattaa tottakai olla langanpäässä jos tarvitaan tietoa.” (Yritys A)*

Yritys B:ssä vakiintuneet tiimit on rakennettu pääasiassa työnkuvien ympärille, mistä sitten irrotellaan jäseniä erilaisiin projekteihin. Eri osastojen välistä tiimityöskentelyä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan tapahdu kovinkaan paljoa, vaikka toki auttamiskulttuuri tässäkin asiassa näkyy henkilöstön keskuudessa oma-aloitteisuudesta riippuen. Osastojen välisessä tiimityöskentelyssä ja työn jakamisessa on kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia yrityksen sisällä, mikä on toki jo yrityksen koon takia ymmärrettävää ja luonnollistakin.

*”...et joillain osastoilla kyllä se toimii hyvin, mutta ei ehkä kaikilla. Sitä tapahtuu, mut ei yhtä paljon ku sitä tiimien sisäistä.” (Yritys B)*

Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää myös yritysten osastorajoihin ja erilaisiin asiantuntijuuksiin perustuvien työnkuvien hyväksyminen. Itsetarkoituksena ei joustavuudesta ja oma-aloitteisuudesta huolimatta saa olla liiallinen puuttuminen erilaisiin asioihin, vaan vastuualueet ja niistä joustaminen tulisi kuitenkin olla jokaisen organisaation jäsenen tietoisuudessa ja sisäistettynä.

*”...sitte on niitäki ihmisiä, jotka haluaa sekaantua joka asiaan, mikä ei myöskää oo välttämättä fiksu. Parempi ku ne ihmiset jotka tietää osaavansa jonku jutun, ni sekaantuu sitte vaan siihen.” (Yritys B)*

### 4.3. Päätöksenteko ja johtaminen

Yrityksen johtaminen ja päätöksentekoon liittyvät toimintatavat voivat parhaimmillaan tukea organisaation kokonaisvaltaista ketteryyttä. Johtamiskulttuuri ja esimiesten rooli vaikuttavat pitkälti siihen, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä, kuinka hyvin henkilöstöä osallistetaan ja valtuutetaan päätösten tekemiseen ja kuinka vastuuta jaetaan organisaation jäsenille. Tässä luvussa tarkastellaan muutamia keskeisimpiä haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä näihin teemoihin liittyen.

#### 4.3.1. Johtamiskulttuuri ja esimiestyön rooli

Kohdeyritykset ovat hyvin erikokoisia, minkä vuoksi myös niiden johtaminen ja johtoportaiden määräkin on niissä hyvin vaihteleva. Mielenkiintoista on kuitenkin havainnoida johtajuuteen ja esimiesten rooleihin liittyviä näkökulmia näiden eri organisaatioiden kautta. Yritys A:n johtamiskulttuuri perustuu täysin esimiesten ja johdon puuttumiseen, mikä tuo jo mielenkiintoisen alkuasetelman johtajuuteen ja päätöksentekoon liittyen. Yrityksen johtamiskulttuuri perustuu siten vahvasti vastuun ja vapauden yhteensovittamiseen. Jokainen organisaation jäsen on oman työnsä esimies, minkä lisäksi organisaation jäsenet tukeutuvat päätöksenteossa muihin organisaation jäseniin, joita jokin päätös koskee.

Myös yritys D:n toistaiseksi pieni koko mahdollistaa johtoportainen puuttumisen, mitä toinen haastateltava kuvailee ehdottomasti hyvänä asiana. Toinen haastateltava kuvailee puolestaan yrityksen johtamiskulttuuria päinvastaisena toimialalla klassisesti käytössä olevaan johtamiskulttuuriin ja johtamiseen. Avainasemassa on avoimuus, minkä kanssa käsi kädessä kulkee luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus. Terveyspalvelualalla toimiva yritys D on halunnut lähestyä johtamiskulttuuria siten, että jäsenien (*asiakkaiden*) kanssa ensisijaisesti asioivat hoitajat ovat yrityksessä työskentelevien lääkäreiden sisäisiä asiakkaita.

*”...lääkäri on ikään kuin palveluntarjoaja. Jos on tällänen klassinen ’lääkäri-hoitaja’ -asetelma, ja sit meil on puolestaan ikään kuin ’asiakas-palveluntarjoaja’ -asetelma. (...) Ni lääkärin tehtävä on auttaa hoitajaa onnistumaan hoitajan duunissa ja sit taas toisaalta hoitaa sellaset asiat mitä vaan lääkäri saa lakisääteisesti hoitaa.”*  
(Yritys D)

Positiivisia vaikutuksia tämänkaltaisella johtamiskulttuurilla ja toimintatavalla on asiakasrajapinnassa toimiville hoitajille, joiden roolit ja vastuut ja valta muodostuvat laajemmiksi kuin toimialalla klassisesti. Haastateltava näkee vaikutusten ulottuvan myös asiakkaalle näkyvään ketteryteen saakka, sillä hoitaja pystyy tällöin itsenäisemmin tekemään päätöksiä ja viestimään asiakkaalle asioista suoraan. Toimintatavan tarkoituksena on ollut muokata perinteisesti toimialalla vallitsevaa hierarkkisuutta ja rooleja, minkä myötä yritys uskoo pystyvänsä toimimaan ketterämmällä tavalla.

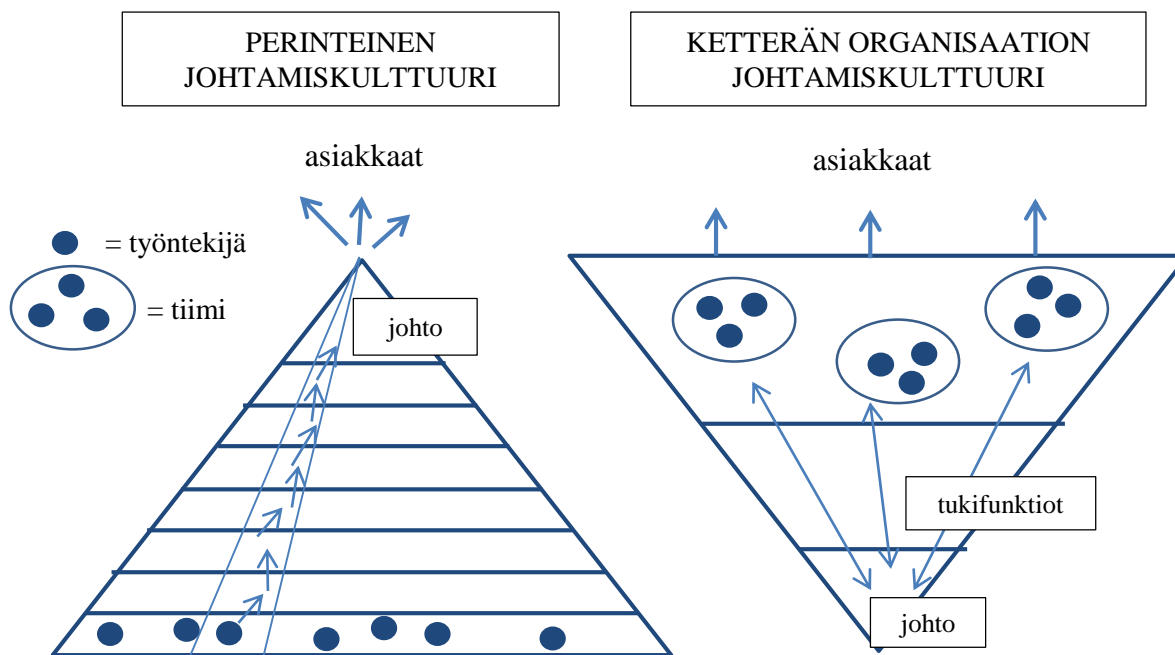
*”...varsinkin terveyspalveluiden toimiala on klassisesti aika hierarkkinen; on ylilääkäri, lääkäri, apulaislääkäri, ylihoitaja, hoitaja, sairaanhoitaja, lähihoitaja jne... Ja ne kaikki tietää aika tarkkaan, et kenellä on mikäki paikka noikkimisjärjestyksessä.” (Yritys D)*

Yritys C:n johtamiskulttuuri perustuu tiimien johtamiseen, mitä jo viime luvussa käsiteltiin tarkemmin. Jokaisella tiimillä on esimies, jonka esimiestehtävät ja -vastuut voidaan toisen haastateltavan mukaan jakaa kolmeen tärkeimpään. Esimiehen tulee varmistaa, että tiimin jäsenet tietävät tehtävänsä, eli ymmärtävät ainakin pääpiirteittäin oman roolinsa tiimissä. Lisäksi esimiehen tulee antaa tiimin jäsenille palautetta omasta toiminnastaan. Kolmantena esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa kunkin tiimin jäsenten kehittyminen tehtävässään. Haastateltava vertaa tiimin ja esimiehen suhdetta urheilujoukkueeseen, jonka kapteenin tehtävänä on kertoa joukkueen jäsenille heidän pelipaikkansa ja antaa suorituksista palautetta. Haastateltava kertoo soveltaneensa tätä johtamismallia myös edellisessä yrityksessä, jossa hän työskenteli. Siellä malli ehdittiin viedä jo pidemmälle, mitä haastateltava kuvailee seuraavasti:

*”...siellä esimerkiksi noi tiimit kulki ihan tälläsinä urheilujoukkueina ja siel oli nimetty jokaiselle joukkueelle kapteeni. Ja se kapteeni ihan niinku urheilujoukkueessaki äänestettiin ja ne valitsi siis itse sen esimiehen itselleen. Ja sitte sovittiin, et se on tämmönen kahden vuoden kausi ja sitte äänestetään uudestaan.” (Yritys C)*

Haastateltava mallinsi haastattelun yhteydessä johtamiskulttuurin merkitystä vertailemalla kahta piirtämäänsä kuviota (kuvio 6). Kuvioiden kolmiot esittävät johtamisen ja organisaation yhteyttä. Kuvioiden avulla voidaan verrata perinteistä johtamismallia

ketterien, nopeasti ja joustavasti muokkautuvien ja reagoivien organisaatioiden johtamismalliin asiantuntijaorganisaatioissa. Yksinkertaistettuna näitä kahta johtamiskulttuuria voidaan lähestyä havainnoimalla asiakkaiden, johdon ja henkilöstön keskinäisiä suhteita sekä näiden toimintaan vaikuttavia toimintatapoja, vuorovaikutusta ja dynamiikkoja.



**Kuvio 6.** Asiantuntijaorganisaation kaksi erilaista johtamiskulttuuria (Yritys C).

Perinteinen johtamiskulttuuri (vasemman puoleinen kuvio) korostaa organisaation eri hierarkiatasoja. Uudet työntekijät tulevat organisaatioon useimmiten organisaation alimpien tasojen kautta, josta he voivat tietyllä osaamisalueella kehittyen edetä organisaation hierarkiassa ylöspäin. Johto edustaa valtaa ja organisaation kasvoja asiakkaiden suuntaan, eikä tietoa jaeta kuin johdolta organisaation tasoilta yksi kerrallaan alaspäin. Työnkuvat alimmilla tasoilla ovat siten pieniksi pilkottuja osia kokonaisuudesta, mikä saattaa jäädä yksittäiselle organisaation työntekijälle kovinkin epäselväksi.

*”...ku sä raukka parka tuut tänne töihin, ni sun täytyy tehdä todella pitkää työpäivää ja käyttää ehkä vähän kyynärpäitä, ehkä vähän pimittää tietoa sun kollegoilta, jotta*



*sä pääset etenemään täällä askeleelta ylöspäin. (...) Tällaisessa organisaatiossa on hirveen tyypillistä, että jotta sut havaittais tosi hyväks, ni sun täytyy keskittyä johonki tiettyyn kapeeseen alueeseen, ja sä kehityt siinä todella hyväks asiantuntijaks. Mut sitte ku joku kysyy sulta jotain jostain toisesta asiasta, ni sit sä ohjaat kollegalle ja annat numeron. Ja se ei oo asiakkaalle kovin hyvää palvelua, ku sua pompotellaan luukulta toiselle. Se, että sä autat kollegaa, ni se ei todennäköisesti auta sua sun uralla eteenpäin, koska tää (organisaatio) kapenee, ja mitä ylemmäs mennään, ni paikkoja on vähemmän.” (Yritys C)*

Nykyaikaisen, ketteryyttä tukeva johtamiskulttuuri (oikeanpuoleinen kuvio) kääntää perinteisen näkemyksen ylösalaisin. Asiakasrajapinnassa työskentelevät organisaation asiantuntijat, jotka tiimityötä hyödyntäen tekevät päätöksiä ja tekevät monipuolisempaa ja samalla usein mielekkäämpää työtä. Jotta tiimit osaavat tehdä fiksua päätöksiä suoraan asiakkaan suuntaan, on organisaatiossa oltava läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, tiettyjen pelisääntöjen ollessa kuitenkin olemassa. Tämän vuoksi organisaation jäseniä veloitetaan jakamaan tietoa tekemisistään ja päätöksistään sekä tekemään yhteistyötä niin tiimien sisällä kuin tiimien kesken. Keskeiseksi nousee jo aiemmin tutkimustulosten yhteydessä mainittu auttamiskulttuuri ja tiimihengen merkitys. Hierarkiaa on mahdollisimman vähän, ja hierarkiatasojen tehtävänä on toimia tukena asiakasrajapinnassa työskenteleville tiimeille. Kaikista alimpana kolmiossa on ylin johto, jonka ainoa tehtävä on tukea organisaation muita osia. Tiedon tulee kulkea molempiin suuntiin, jolloin molemminpuolinen kuuntelu ja reagointi saatuun tietoon on ehdottoman tärkeää ja oleellista.

Yritys B on kooltaan muita kohdeyrityksiä suurempi, mikä voidaan nähdä myös johtamiskulttuurin osalta tiettyinä eroavaisuuksina ja vakiintuneempina prosesseina. Johtaminen perustuu sekä johtoportaiden että esimiesten olemassaoloon. Näitä ei kuitenkaan ole haastateltavien mukaan kovin montaa, mutta johtamiskulttuurissa on haastatteluiden perusteella jossain määrin havaittavissa tiettyä, ehkä liiallistakin hierarkisuutta johtoportaiden välillä. Johtamiskulttuuri ja esimiesten rooli on kuitenkin organisaatiossa erään haastateltavan mukaan selkeä. Tästä huolimatta, yrityksen suurimmat haasteet haastatteluiden perusteella nähdä olevan tiettyinä päätöksenteon hitautena sekä päätöksenteossa olevissa eroissa riippuen siitä, missä kohtaa organisaatiota päätöksiä tehdään.

#### 4.3.2. Päätöksenteko ja hierarkisuus

Edellä kuvattiin yritysten johtamiseen liittyvää kulttuuria ja ajatusmalleja, joiden pohjalta siirrytään tarkastelemaan yritysten päätöksentekoon liittyviä käytäntöjä, prosesseja ja niissä ilmenneitä haasteita tarkemmin. Yritys B:ssä on erään haastateltavan mukaan käytössä niin sanottu ”yhden yli -periaate”, mikä tarkoittaa tietyn kokoluokan päätöksissä sitä, että esimies ei voi suoraan hyväksyä päätöstä, vaan hänen on hyväksyttävä päätös omalla esimiehellään. Koska esimiesportaita ei ole kovinkaan montaa, toteutuu päätöksenteko kyseisen haastateltavan mielestä melko hyvin. Toinen haastateltava kuvailee puolestaan päätöksentekoa välillä tehottomana varsinkin jos kyseessä on tuotannossa tehtävä päätös.

*”Se pitää pompotella koko organisaation läpi sinne ylös asti. Et se ei oo tehokasta, mut oman työni kohdalla päätöksenteko on todella tehokasta. Se (pätöksenteon nopeus) riippuu missä kohtaa orkesteria sä istut.” (Yritys B)*

Eräs haastateltavan näkemyksen mukaan yritykseltä ja sen henkilöstöltä vaaditaan samanaikaisesti sekä nopeaa että suunnitelmallista päätöksentekoa. Tähän näkemykseen voidaan perustaa ajatus siitä, että päätöksenteon rajat ja valtuudet on oltava selkeät koko organisaation keskuudessa, mutta päätöksenteko ei saa hidastua organisaation sisäisistä käytänteistä tai toimintatavoista johtuen. Eräs haastateltava kuvaili päätöksentekoa hitaana, kun esimerkiksi tuotannossa rikki menneiden työkalujen korvaamiseen liittyviä päätöksiä joudutaan joskus odottamaan viikkojakin. Haastateltavan mukaan tämä saattaa joskus jopa näkyä asiakkaalle saakka, mikä ei ainakaan osaltaan luo hyvää mielikuvaa tai edistä ketteryttä asiakkaan suuntaan.

*”No kyllä se (pätöksenteon hitaus) jossain vaiheessa saattaa näkyä siinä, et jos ne tarttee jonku työkalun millä saa tehtyä, tai on menny rikki. Ni jos päätöksessä menee vaikka kolme viikkoa ennen ku saadaan uudet, ni ei ne voi tehdä sillä välin mitään. Et kyl se hidastuu asiakkaallekin asti mahdollisesti.” (Yritys B)*

Joskus hyvinkin pieniä päätöksiä tulee kysyä johtoryhmältä saakka, mikä tuotannossa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta on haastateltavan mukaan hidasta. Toinen haastateltava kuvailee päätöksenteossa olevan eroavaisuuksia siinä, koskeeko päätös kuinka suoraan jotain asiakasprojektia vai organisaation sisäistä asiaa. Haastateltavan mukaan yrityksessä tulisi kehittää päätöksentekoa suuntaan, jossa organisaation väliportaille olisi

jaettu enemmän valtaa päätöksenteon suhteen, jolloin esimerkiksi pakollisten hankintojen osalta päätöksenteko olisi jouhevampaa.

*”Yleensä asiakasprojekteissa, ku se (päättös) koskettaa asiakasta, ni silloin meidän organisaatio toimii nopeesti. Mut jos se ei suoranaisesti kohdistu asiakkaaseen, vaikka joku talon sisäisen testijärjestelmän joku komponentti pitää ostaa, ni mä tiedän että ne kundit odottaa ihan mitättömiä summia ihan jumalattoman kauan. Siihen väliportaaseen pitäis saada sitä paukkua, et ne voi päättää, eikä sen tarvi pompata sinne ylös asti.” (Yritys B)*

Yritys C:n toinen haastateltava kuvailee päätöstentekijöiden määrää suhteessa yrityksen muihin muutoksiin, kuten kasvuun. Yritysten kohdatessa jatkuvasti muutoksia, tulee varsinkin ketteryyteen pyrittäessä ymmärtää myös päätöksentekoportaiden ja -prosessien merkitys näiden muutosten kannalta. Toinen haastateltava puolestaan näkee ketterän yrityksen edellytyksenä sen, ettei kaikkia tai kaikkea voi kontrolloida, jolloin luottamuksen merkitys nousee jälleen merkittävään rooliin.

*”Meidän täytyy täällä luottaa meidän työntekijöihin, et ku me annetaan niille riittävästi informaatiota, niin he tekee sit itse fiksuja päätöksiä siinä työssään.” (Yritys C)*

*”Jos organisaatio ei muutu sen kasvun myötä, ni kyllähän se jähmeyttä tuo. Et päätöksentekijöitä pitää olla enemmän. Et jos joku kriittinen viesti jää sinne sähköpostiin, ni kyllähän se joskus voi olla todella haitallista. Mut kyllä se että isossa ja pienessä yrityksessä ne lääkkeet on samat, että on työjärjestys, että on päätöksentekovaltuudet, että on roolit määritetty. Et ku me tiedetään, eikä oo sellasta sähläämistä. Mut se, että tietysti päätöksentekijöitä pitää olla riittävästi.” (Yritys C)*

Päätöksenteon tulee siten tukea ja muuttua muiden yrityksessä tapahtuvien muutosten mukana, mutta tärkeää on ymmärtää myös näihin liittyvä sähläämisen ja sekavuuden riski. Sen vuoksi niin työjärjestys, päätöksentekovaltuudet ja roolit tulee haastateltavan mukaan olla kaikille organisaatiossa selkeät. Näiden ymmärtämisen sekä organisaation sisäisen luottamuksen myötä voidaan päätöksiä tehdä joustavasti ymmärtäen faktat ja päätöksiin liittyvät raamit.

Yritys A on onnistunut luomaan ketteryyttä edistävän tavan tehdä päätöksiä. Kaikilla organisaation jäsenillä on oikeus tehdä niin asiakasprojekteihin kuin hankintoihin liittyviä päätöksiä. Varsinaista hyväksyntää ei päätöksille tarvitse hakea, mutta päätöksentekoa ohjaa muutama tärkeä sääntö; päätöksiä tulee tehdä käyttäen järkeä, minkä lisäksi jokaisella päätöstä tekevällä on velvollisuus kuunnella ja konsultoida niitä ihmisiä, keitä päätös koskee. Yrityksessä vallitsevan avoimuuden ja sen henkilöstön keskuudessa olevan luottamuksen voidaan nähdä toimivan merkittävänä perustana tämänkaltaiselle toimintatavalle. Apukeinoksi yritys on luonut kolme ”mantraa”, joista jokainen organisaation jäsen voi saada tukea päätösten tekemisessä.

*”Meil on tääl sellasia mantroja päätöksenteossa. Et edistäkö se asia työntekijöiden tyytyväisyyttä, asiakkaan tyytyväisyyttä ja onks se taloudellisesti järkevä. Me oikeestaan halutaan, ettei mennä liian syvälle siihen detaileihin et miten sitä tulkitaan, vaan et jengi osaa soveltaa tätä mantraa ja pallottelee sitä sen tiimin kanssa, joka siinä on mukana. Ja sit toinen on, et pitää konsultoida ihmisiä, joihin se päätös vaikuttaa.” (Yritys A)*

Yrityksessä myös pyritään tekemään paljon pieniä päätöksiä sen sijaan, että päätöksiä pohdittaisiin pitkään ja liian hartaasti, jolloin ne usein pääsevät muodostumaan liiankin suuriksi ja raskaiksi. Tämän nähdään edistävän ketteryyttä, sillä aikaa ei kulu turhaan asioiden pohtimiseen ja pallotteluun. Sen sijaan otetaan pieniä askelia ja katsotaan mitä tapahtuu. Joskus päätös saattaa viedä toimintaa jopa huonompaan suuntaan, mutta yrityksessä tämä nähdään kuitenkin positiivisempänä asiana kuin pitkään paikalla pysyminen.

*”...jos kaikista asioista tehään valtavia, mihin pitää kerätä jotain konklaavia ja saada joku linjaus, ni sit menee tosi epäketteräksi.” (Yritys A)*

Yritys D:ssä on tiimityöskentelyn ja yrityksen pienen koon ansiosta myös joustava ja avoin päätöksentekokulttuuri. Toinen haastateltava kuvailee varsinkin työhön ja työn tekemiseen liittyvää päätöksentekoa hyvin hajautetuksi koko organisaatiossa. Päätöksenteon sujuvuuden edistämiseksi on huomiota kiinnitettävä erityisesti siihen, että kaikki organisaation jäsenet ovat sisäistäneet organisaation yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. Näiden myötä päätöksenteko tulee lähemmäs jokaisen henkilön työtä, kun päätökset voidaan tehdä yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen puitteissa.

Toinen haasteltavista kuvailee päätöksentekoa taloudellisten ja työhön liittyvien päätösten kautta. Työn ja työn tekemiseen liittyvä päätöksenteko perustuu pitkälti jokaisen omaan arvioon. Taustalla on toki tietyt toimintaperiaatteet ja yhteiset sovitut toimintatavat, mutta näiden puitteissa esimerkiksi asiakkuuksiin ja työn tekemiseen liittyvä päätöksenteko on haastateltavan mukaan vapaata. Työhön liittyviä päätöksiä tehdään myös tiimien kesken. Tällöin esimerkiksi hoitotiimi voi kollektiivisesti tehdä päätöksen johonkin asiakkuuteen liittyen ilman, että hyväksyntää tarvitsee kuitenkaan hakea niin sanotusti ylemmältä taholta.

*”... jos hyviä ideoita keksii miten työnsä tekee, niin työaika, etätyöt, tän tyyppiset, ni ihan sama missä oot ja mihin aikaan, kunhan sun työt sujuu.” (Yritys D)*

Taloudellisten päätösten tulee kulkea johtohenkilöiden kautta, mutta niissäkin haastateltava korostaa avointa keskustelua ja ideoiden ”sparraamista”, mikä osaltaan kuvastaa ketteryyttä tässä yhteydessä. Yrityksessä pyritään mahdollisimman luottamuksellisen ilmapiiriin myötä mahdollisimman hajautettuun ja itsenäiseen päätöksentekoon, vaikka toisaalta organisaatiossa ymmärretään näiden taustalla vaikuttavien ohjeistusten ja sovittujen toimintatapojen merkitys.

#### 4.3.3. Henkilöstön osallistaminen

Kohdeyrityksissä voidaan myös henkilöstön osallistamiseen liittyen nähdä eroavaisuuksia, minkä voidaan nähdä osittain johtuvat niin yritysten toimialoista ja eroista koon suhteen. Suurin osa haastatelluista näkee henkilöstön osallistamisen kuitenkin merkittävänä tekijänä monessakin suhteessa, minkä pohjalta on mielenkiintoista havainnoida ketterän toiminnan edistämisen kannalta.

Aiemmin esitettiin työnkuviin ja työnjakoon liittyviä näkemyksiä. Yritys A:ssa työnkuvien joustavuus ylettyy myös osallistamiseen liittyviin asioihin, sillä yrityksen koko henkilöstö on oikeutettu osallistumaan kaikenlaisten ja -kokoisten päätösten tekemiseen. Näistä esimerkkeinä haastateltavat mainitsivat esimerkiksi rekrytoinnin, jota haastateltavat kuvailivat yrityksen, positiivisella tavalla raskaimmaksi päätökseksi ja prosessiksi. Normaalisti poiketen jokainen organisaation jäsen on oikeutettu osallistumaan rekrytointiin, antamaan oman mielipiteensä hakijasta, sekä käyttämään veto-oikeuttaan rekrytointipäätöstä tehdessä. Näinkin suuri päätös tehdään yrityksessä siis jokaista organisaation jäsentä kuunnellen ja osallistaen. Toimintatavalla pyritään varmistamaan

hakijan sopivuus organisaatioon sekä samalla huolehtimaan organisaatioon kehittyneen yrityskulttuurin säilyminen. Toisaalta päätökset, joihin henkilöstöä osallistetaan, voivat liittyä vähäpätöisempiinkin asioihin, kuten neuvotteluhuoneen sisustukseen tai markkinointimateriaalin luomiseen. Henkilöstön osallistamisella on haastateltavien mukaan vaikutusta esimerkiksi töissä viihtymisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta. Haasteitakin osallistamisen suhteen on tiedostettu, sillä luonnollisesti ihmisillä voi usein olla asioihin liittyen vahvojakin mielipiteitä.

*”Mut se on aika tärkeä asia, et ihmiset kokee sen ympäristön itselleen. (...) Ni joissain asioissa ei kannata ehkä säästää.” (Yritys A)*

*”Se vähä sama pätee markkinointiin. Ni se on näkemys, et me tehdään se itse, vaik ei ne asiat oo täysin ehkä kaikkein kiillotetuimpia. Ni ne on rehellisiä sen suhteen, et ne näyttää meiltä ja meidän kädenjäljeltä siinä suhteessa.” (Yritys A)*

Yritys C:n osallistavat käytänteet tulivat osittain esiin jo käsiteltäessä ketteryuden myötä organisaatioon sisäisissä toimintatavoissa huomioitavia asioita luvussa 4.1.3. Organisaation jäseniä osallistetaan tällöin päätöksentekoon ja organisaation toiminnan kehittämiseen jakamalla johtoryhmän kokouksissa jaettua tietoa, joka ei välttämättä suoraan koske henkilön omaa työtä tai tekemistä. Toimintatapa kuitenkin mahdollistaa kokonaiskuvan saamisen, minkä myötä esimerkiksi yksilön kyky tehdä päätöksiä helpottuu. Tiedon saamisen lisäksi jokainen organisaation jäsen on myös oikeutettu itse jakamaan tietoa ja kuulumisiaan esimerkiksi yrityksen intranetissä. Näin osallistaminen näkyy myös tiedon jakamisena myös päinvastaisessa suunnassa. Yrityksessä osallistaminen näkyy siten pitkälti tiedon jakamiseen liittyvissä toimintatavoissa, joista esimerkkinä myös jo edellä mainitut toimitusjohtajan tiimeille järjestettävät strategiasessiot.

Eräs yritys B:ssä vasta hiljattain henkilöstön osallistamiseen tarkoitettu käytäntö on tiimeihin perustuvan foorumin perustaminen. Eräs haastateltava kokee uuden foorumin olevan erittäin tärkeä keino saada koko henkilöstön keskuudessa vallitsevia kehitysideoita kuuluville aina tuotannon työntekijöistä toimihenkilöihin saakka. Foorumissa valittu edustaja käy myöhemmin asioita läpi laajennetun johtoryhmän kanssa, mistä tärkeimpiä asioita viedään jälleen eteenpäin käsiteltäviksi. Muutaman haastateltavan mielestä kehitettävää varsinkin työntekijäpuolen osallistamisessa kuitenkin vielä on. Esimerkiksi suunnitteluprojekteissa olisi erään haastateltavan mukaan tärkeää osallistaa tuotannon henkilöstöä tiiviimmin, sillä heillä on konkreettinen ymmärrys ja osaaminen esimerkiksi

tuotannon ja siellä olevien työkalujen suhteen. Toisen haastateltavan mielestä osallistamista tapahtuu siinä määrin kuin on tarpeenkin. Esimerkiksi tuotannon henkilöstön osallistamista haastateltava kuvailee seuraavasti:

*”Se mikä koskettaa. Ei heitä kiinnosta se, mitä tapahtuu jonku toimittajan luona. Et he osallistetaan siihen mikä on heille konkreettista. Heillä on kans viikkopalaverit, joissa heille kerrotaan asioita, jotka liittyy siihen tuotantoon. Elikä siellä jaetaan, että millasta on meneillään ja ne keskeiset asiat.” (Yritys B)*

Yrityksen koosta johtuen on luonnollista, että yritys B:ssä ei voida esimerkiksi yritys A:n tavoin jatkuvasti osallistaa koko henkilöstöä kaikenlaisten päätösten tekemiseen. Foorumi voidaan jo nähdä tärkeänä askeleena kohti osallistamisen lisäämistä. Osa haastattelujen näkemyksistä poikkeaa kuitenkin paljon esimerkiksi yritys C:n haastatteluissa esiin tulleista näkemyksistä, joissa nousi vahvasti esiin osallistamisen merkitys myös sellaisten asioiden suhteen, jotka eivät välttämättä suoraan tiettyä tiimiä tai yksilöä kosketa. Kokonaisvaltaisen osallistamisen ja tällaisenkin tiedon jakamisen nähdään siellä kehittävän päätöksentekokykyä ja siten edistävän myös ketteryyttä asiakkaan suuntaan.

Edellä esitettiin jo yritys D:ssä johtamiskulttuuriin liittyvää toimintatapaa johtoryhmän kokouksiin osallistumiseen liittyen. Toimintatapa on oleellinen myös osallistamiseen liittyvän tarkastelun kannalta, sillä tällöin henkilöstö pääsee keskustelemaan ja osallistumaan aina strategisella tasolla tehtävistä päätöksistä. Haastateltavan mukaan joitain päätöksiä luonnollisesti tehdään yrityksen johtoryhmän ja osakkaiden kesken, mutta hän kuvailee osallistamista ja työntekoon liittyvien päätösten tekemistä yleisellä tasolla seuraavasti:

*”...aika vähän semmosia (pätöksiä), missä meitä ei mitenkään osallistettais. Yritys D:ssä on jätetty tosi paljon vapautta, jos ajattelee oman työn tekemistä, niin työntekijöille päättää et miten, kunhan hommat hoituu niin teet miten teet.” (Yritys D)*

#### **4.4. Tutkimusaineiston muut keskeiset havainnot**

Haastatteluissa nousi esiin myös muutamia keskeisiä ja merkittäviä asioita, jotka eivät varsinaisesti lukeudu tämän tutkimuksen rajauksen sisälle. Näistä keskeisimpinä voidaan pitää rekrytoinnin merkitystä, haasteita toimita ketterästi nykyisen lainsäädännön ja

hallinnollisten toimintatapojen ja sääntöjen puitteissa sekä näkemykset ketteryydestä yritysten tulevaisuudessa ja kasvun myötä. Aiheita voidaan pitää merkittävinä ja mielenkiintoisina ketteryydestä puhuttaessa, ja ne myös osaltaan laajentavat ja syventävät tutkimuksen keskeisten aiheiden ymmärtämistä. Tästä johtuen niitä tarkastellaan myös lyhyesti tässä kohtaa tutkimusta ja sen keskeisimpiä tuloksia.

### **Rekrytoinnin merkitys**

Jokaisen yrityksen haastatteluissa korostettiin rekrytoinnin merkitystä yrityksen toiminnan ja ketteryyden kannalta. Yritys A:ssa rekrytointia kuvailtiin yrityksen isoimmiksi päätöksiksi, joka vaikuttaa kaikkeen ja pitkällä aikavälillä. Yrityksen ketterät toimintatavat esimerkiksi oman työkuorman hallitsemiseen ja työtehtävien sekä projektien joustavaan jakamiseen liittyen pyritään tekemään selviksi uudelle henkilölle jo rekrytointivaiheessa. Näin varmistetaan henkilön sopivuus yrityskulttuuriin.

*”Mä näkisin tietyl tavalla, et palkataan jatkuvasti fiksuja ihmisiä. Sit ku se täyttää tän fiksun ihmisen normin, ni sit se kans pystyy tähän, et jos se heitetään sinne altaan syvään päähän, ni se osaa kans sit uida. Se on vähä se määritelmä siinä, et siin rekrytilanteessa pyritään varmistaa et se on valmis tulemaan tälläseen organisaatioon.” (Yritys A)*

Rekrytoinneissa tulee yritys C:n haastateltavan mukaan kiinnittää huomiota paitsi oikeanlaisten henkilöiden löytymiseen yrityksen organisaatiokulttuurin näkökulmasta, mutta tärkeää on myös tiedostaa yrityksen kokonaistarpeet ja tasapaino erilaisten ihmisten välillä. Toinen haastateltava puolestaan korostaa osaamisen merkitystä rekrytoitaessa uusia henkilöitä. Haastateltava kuvailee kilpailun olevan kovaa esimerkiksi tiettyjen osaajien suhteen, joista myös muut toimialat kuten peliteollisuus kilpailee.

*”...tänne rekrytoitiin aluks ainoastaan ihmisiä, jotka innostu hirveesti uusista jutuista ja oli tosi innovatiivisia. Ni valitettavasti sen tyypiset ihmiset on usein niitä, joita ei nää rutiinit kiinnosta. (...) Ni yhtäkkii tää firma meinas tukehtuu siihen omaan innovatiivisuuteensa ja ketteryyteensä, jolloin sit tajuttiin, et hitsi, meidän täytyy tehdä myös tylsiä hommia ja rekrytoida tänne niitä ihmisiä, (...) jotka sit pitää huolta, et hommat dokumentoidaan ja prosessit on mietitty ihan oikeesti loppuun saakka. (...) Se on ehkä sellanen olennainen oppi mulle ainakin henkilökohtasesti, et jos et sä viitti tehdä kunnolla niitä tylsiä asioita, ni sit sä kompastut siihen omaan ketteryyteen.” (Yritys C)*



Myös yritys B:n erään haastateltavan kommentit rekrytoinnin merkityksestä osoittavat, että aihealueena rekrytointi on olennainen keskusteltaessa ketteryudesta. Myös tämän kyseisen haastateltavan mukaan yksi haaste ketteryydelle on pula tiettyjen erikoisalojen osaajista. Esiin nousi myös rekrytoitavan ja yrityksen toimintaympäristön sopivuus, johon tulee jo rekrytoinnissa kiinnittää huomioita.

*”...toki se lähtee heti sieltä rekrytoinnista se, että meidän pitää yrittää löytää ne sellaset ihmiset, jotka oikeesti viihtyy tälläses ympäristössä.” (Yritys B)*

*”Mä koen suurimpana haasteena sen, että jos ihminen ei viihdy siinä toimintatavassa ja -ympäristössä, että ne (työnkuvat) on niin väljät. Ni se on ehkä HR:n näkökulmasta suurin riski, että ne sitte lähtee, jos ei kestä sellasta tiettyä epävarmuutta. Ku ollaan niin dynaamisessa toimintaympäristössä, ni kyllähän se on vähä epävarmaaki välillä.” (Yritys B)*

### **Työaikalaki ja hallinnolliset rajoitteet**

Monissa haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia näkemyksiä kysyttäessä haastateltavilta ketteryuden mahdollisista rajoitteista ja haasteista. Nämä voivat olla niin organisaation sisäisiä rajoitteita kuin organisaation ulkopuolelta kohdistuvia rajoitteita. Yksi keskeisimmistä rajoitteista ja haasteista ketteryuden kannalta ovat haastatteluiden perusteella työaikalaki. Kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa ollaan kiinnostuneita henkilöstön aivokapasiteetista. Ainakin yritys A:n ja C:n haastatteluissa ilmeni työaikalain rajoittavuus, kun sen vastaparina on motivoitunutta ja aidosti innostunutta henkilöstöä. Työaikalaki voi tällöin rajoittaa ketterää toimimista, kun työn tekemistä ja suoritusta mitataan työajan avulla.

*”Koska kaikki liittyy siihen mitä sul on päässä. (...) Se on tavallaan tosi epämääräinen mittari se aika, näin työn lopputuloksen kannalta.” (Yritys A)*

*”Enemmätki joudutaan vähä toppuuttelemaan porukkaa, et tee nyt saakeli joskus jotain muutaki ku koodaat vapaa-ajallas. Se on meille jopa ongelma.” (Yritys A)*

Sama näkemys toistui myös esimerkiksi yritys C:n toisessa haastattelussa. Toinen haastateltavista kuvasi työaikaa niin sanotun 8h+8h+8h -mallin avulla, jonka tarkoitus on pitää työn, vapaa-ajan ja unen tasapaino balanssissa nimenomaan pitkällä aikavälillä. Tärkeää ketteryuden kannalta olisi kuitenkin huomioida esimerkiksi organisaation erilaiset

ja vaihtuvat tilanteet esimerkiksi projektien ja hankkeiden suhteen, minkä myötä esimerkiksi työaikaan liittyvä kuormittavuus voi vaihdella suurestikin.

*”Ja jos tää balanssi häiriintyy pidemmäks aikaa, ni siitä tulee vääjäämättä ongelmia. (...) Mut on sellasia aikoja, et sä saatat tehdä 12 tuntisia päiviä, mut se pitää olla johonki projektiin, hankkeeseen, erityiseen liittyen. Mut sit otetaan takasin, (...) Ja se on aina toiminu. Ihmiset on aina luottamuksen arvosia.” (Yritys C)*

*”Meidän kohdalla se henkilö voi tehdä sen läpimurtoinnovaation hakatessaan halkoja jossakin. Et me ollaan ihan aidosti kiinnostuneita niiden ihmisten aivokapasiteetista.” (Yritys C)*

Työaikalain lisäksi toinen keskeinen rajoittava tekijä nousi esiin yritys D:n toisessa haastattelussa, jossa haastateltava kuvaili olemassa olevia, esimerkiksi lainsäädäntöön liittyviä toimintatapoja ja sääntöjä vanhentuneiksi. Tämä näkyy ketteryteen pyrkivässä organisaatiossa rajoittavana tekijänä. Mahdollisuus ketteryteen voidaan nähdä siten riippuvaisena myös organisaation ulkopuolisista tahoista ja näiden toimintatavoista ja säännöstelystä.

*”Ehkä just tämmöset tietyt, ei lainsäädäntö niinkään, mut just tämmöset Kela-tyyppiset. (...) Joku tämmönen valtakunnan hallinnosta tuleva, missä on kyllä säännöt ja sävelet selvät olemassa olevalle toiminnalle, mut sitten kun yrittää tehdä jotain uutta, ni sittenpä ei ookaan ratkaisuja, että saako näin tehdä vai eikö saa. Tai saako tästä jotain korvausta vai eikö saa. Niin sieltä tulee varmaan sellaset tietyt rajoitteet.” (Yritys D)*

### **Ketteryyttä tukevat toimintamallit tulevaisuudessa**

Kohdeorganisaatioiden tulevaisuudentavoitteet liittyvät pitkälti kasvuun. Haastateltavilta kysyttiin kasvun myötä mahdollisesti tulevia muutoksia, joita ketterien toimintatapojen kohdalla on huomioitava. Yritys C:n eräs haastateltava kuvaili esimerkiksi tiimityöskentelyyn ja työaikaan liittyviä muutoksia seuraavasti:

*”Mä uskon, että kun me mennään eteenpäin, niin ajalla ja paikalla ei oo merkitystä. Et yrityksen pitää pystyä luomaan sellaset olosuhteet, että riippumatta ajasta ja paikasta henkilöllä on tunne että kuuluu johonki ryhmään riippumatta siitä fyysisestä lokaatiosta.” (Yritys C)*

Konkreettisia esimerkkejä ketterien toimintamallien ja kasvun yhteyksistä ilmeni haastatteluista esimerkiksi päätöksentekoon ja prosessien luomiseen liittyen. Yritys D:ssä esimerkiksi toinen haastateltava kuvaili ikävänä faktana sitä, kuinka usein yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa kehitetään erinäisiä ohjesääntöjä jos johonkin asiaan.

*”Mun mielestä pitäis olla ihan mahdollista toimia ilmankin. ja varsinkin jos miettii sääntöjen luomista, ni suurin osahan säännöistä tähtää siihen, että joku on käyttäny jotain tilannetta väärin (...) Mun mielestä se on väärä tapa, et rangaistaan sitä isoa hyvää enemmistöä siitä et joku mokas jollain tapaa, sen sijaan et käytäis se sen mokaajan kanssa läpi se juttu.” (Yritys D)*

Toinen mielenkiintoinen ketteryyden ja kasvun suhteeseen liittyvä näkemys koskee päätöksentekoa, jota jo aiemmin käsiteltiin tutkimuksen luvussa 4.3.2. Yritys A:ssa, jossa miltei kaikkeen päätöksentekoon osallistetaan koko henkilöstöä, liittyvä vahvasti toimintamallien kehittäminen mahdollisen kasvun yhteydessä. Esimerkiksi kaikilta saatavan mielipiteen saaminen johonkin päätökseen muodostuu kasvun myötä haastavammaksi, minkä lisäksi esimerkiksi fyysiset rajoitteet toimitilojen suhteen voivat rajoittaa henkilöstön osallistumista kaikille tarkoitettuihin palavereihin. Myös yritys B:n päätöksenteossa nähdään tarvetta tietyille muutoksille mahdollisen kasvun myötä, vaikka muutoin eräs haastateltava kuvailee ketteryyden ja esimerkiksi henkilöstömäärän kasvun suhdetta melko vakaana.

*”Pitää kehittää toimintamalleja ja muistaa et pidetään arvoista kiinni. Mut ei anneta periks sille, et asioista tehään kankeita ja ei saada asioita ja päätöksiä aikaseks. Kyllä ne pitää karsii rajulla kädellä, ettei saa sitä ketteryyttä unohtaa.” (Yritys A)*

*”En mä usko että kauheen radikaalia muutosta tarvitaan. Niitä väliportaiden päätöksentekijöitä tulee toki enemmän jos henkilöstömäärä kasvaa, mut en mä näe siinä (henkilöstömäärän kasvussa) mitää riskiä (ketteryyden kannalta). Kyl mä uskon, et me pysytään yhtä ketteränä tai jäykkänä mitä me nyt ollaan.” (Yritys B)*

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätelmät ja yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä. Ensin tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia peilaten niitä tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen näitä empiirisen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan aiemmin käsitellyn tutkimuskirjallisuuden valossa, jolloin keskitytään keskeisimpiin yhtäläisyyksiin aiemman kirjallisuuden sekä tämän tutkimuksen empiiristen tulosten välillä. Luvun kolmannessa osiossa esitetään näkemyksiä ja ehdotuksia siitä, kuinka tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa muissa ketteryyttä tavoittelevissa yrityksissä. Tällöin esitetään muutamia, tutkimustulosten pohjalta muodostettuja kehitysehdotuksia, joiden avulla yritykset voivat kehittää omaa organisaatiotaan ketterämmäksi. Neljännessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen laatua ja onnistumista, minkä jälkeen esitetään tästä tutkimuksesta johdettuja ehdotuksia mahdollisille jatkotutkimuksille.

### 5.1. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia aiemmin esitettyjen tutkimuskysymysten valossa. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään samalla selventämään tutkimustehtävää, eli kartoittamaan **kohdeorganisaatioissa hyödynnettäviä työn organisointitapoja, päätöksenteon hajauttamista ja henkilöstön valtuuttamista osana ketterän liiketoiminnan toteuttamista.**

*Mitä vaatimuksia nopeasti muuttuva ja arvaamaton liiketoimintaympäristö asettaa organisaatioille?*

Organisaatioiden tulee ensinnäkin hyväksyä ympäristössä tapahtuvien muutoksien olemassaolo ja niiden jatkuvuus sekä ymmärtää näiden kokonaisvaltaiset vaikutukset organisaatioon, sen toimintoihin ja prosesseihin. Yritysten tulee entistä nopeammin ja tehokkaammin kyetä sopeutumaan omassa liiketoimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin, joihin sen tulee pystyä tehokkaasti reagoimaan niin tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kuin organisaation sisäisten toimintojen osalta. Tämänkaltaista toimintaa kuvataan organisaation ja liiketoiminnan ketteryytenä.

Ketteryys tarkoittaa esimerkiksi entistä räätälöidympien palveluratkaisujen kehittämistä ja toteuttamista eri asiakkaille sekä kykyä tunnistaa yritykselle strategisesti merkittävimmät asiakassegmentit ja muut sidosryhmät. Organisaatioon kohdistuu ketteryydestä johtuen erilaisia paineita myös sen sisäisten toimintojen näkökulmasta, kun päätöksiä tulee tehdä nopeasti ja entistä lähempänä asiakasrajapintaa. Organisaatioiden tulee tästä johtuen luoda ja järjestää sisäiset rakenteensa, johtamiskulttuurinsa ja henkilöstövoimavaransa sellaisiksi, että ne osaltaan tukevat näitä nopeaan reagoitukykyyn, asiakaskeskeisyyteen, muutokseen ja jatkuvaan kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Tämä tarkoittaa esimerkiksi päätöksenteon ja vallan hajauttamista sekä joustavien työroolien ja tiimityöskentelyn hyödyntämistä, jolloin organisaation rajalliset resurssit ovat jatkuvasti parhaalla ja tehokkaimmalla tavalla hyödynnettyinä. Tämänkaltainen toiminta voi yrityksen ketteryyden kehittymisen lisäksi aikaansaada positiivisia vaikutuksia myös henkilöstön motivoituneisuuden, sitoutumisen ja innovatiivisuuden kannalta.

*Millaisin työn organisoinnin keinoin yritykset voivat muokata ja kehittää toimintaansa ollakseen ketterämpiä?*

Organisaatioiden tulee tiedostaa se, kuinka henkilöstövoimavarat ja niiden tehokas, joustava ja oikea-aikainen hyödyntäminen voi tukea ketteryyteen tähtäävien tavoitteiden toteuttamista. Ketterästi toimivissa yrityksissä henkilöstövoimavarojen ja sitä kautta työn organisoinnin hallitseminen tapahtuu hyvin joustavasti ja mukautuvasti, mutta kuitenkin suunnitelmallisesti ja tarkoin harkitusti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatorakenteet tai johtamiskulttuuri rakennetaan joustavuutta ja mukauttamista tukeviksi sen sijaan, että ne liiallisesti kontrolloisivat ja kahlitsisivat henkilöstövoimavaroja vääränlaisiin tai aika-ajoin tarpeettomiinkin työtehtäviin. Henkilöstöressurssien sijoittelu ei kuitenkaan saa olla sattumanvaraista, vaan henkilöstön ja sen yksilöiden osaamisesta tulisi olla tarkkaa tietoa, minkä perusteella heidän potentiaalistaan saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti.

Henkilöstövoimavarojen joustava ja mukautuva hyödyntäminen näkyy ketterästi toimivissa yrityksissä ennen kaikkea laajoina tehtävänkuvauksina ja suhteellisen vapaamuotoisena tittleiden hyödyntämisenä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiettyyn titteliin määritellään vain yleisellä tasolla henkilön työhön liittyviä tavoitteita ja vastuualueita. Toinen ketteryyttä tukeva työn organisointitapa on tiimityöskentelyn kehittäminen ja tiimien monipuolinen, laaja-alainen ja ristikkäinen toimiminen. Tiimityöskentelyn edut

voivat liittyä esimerkiksi yrityksessä olevan osaamisen hyödyntämiseen, työn aukottomuuteen sekä töiden tasaisempaan jakautumiseen henkilöstön kesken. Niin tiimityöskentely kuin joustavuus ja monipuolisuus tehtävänkuvien suhteen edistävät edellä mainittujen hyötyjen lisäksi yksilön oppimista ja kokemusta työn mielekkyydestä, kun tehtävät ja vastuut vaihtelevat. Näin yksilö voi kokea kehittyvänsä jatkuvasti organisaation mukana, jolloin myös ymmärrys tiettyjen työtehtävien suhteesta yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan syvenee. Edellä kuvatussa ympäristössä työskentely kuitenkin vaatii organisaatiolta ja sen yksilöiltä kykyä ja halua toimia dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Voidakseen työskennellä onnellisesti tällaisessa yrityksessä, yksilöltä vaaditaan oma-aloitteisuutta sekä halua joustaa ja kehittyä tilanteiden vaatimilla tavoilla. Tällöin yrityksessä tapahtuvat muutokset eivät kuormita työntekijää negatiivisessa mielessä, vaan työntekijä kokee muutokset mahdollisuuksina kehittyä ja laajentaa osaamistaan.

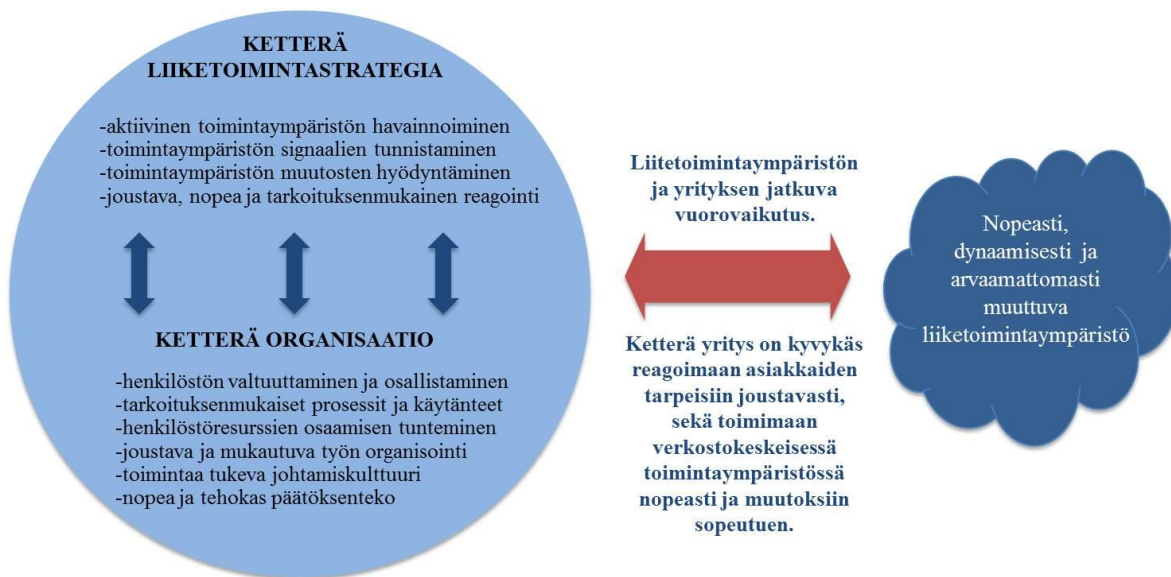
*Voivatko yritykset edesauttaa ketterää toimimista hajauttamalla vastuuta ja päätöksentekoa laajemmin organisaation sisällä?*

Ketteryyden kannalta merkittävää on se, kuinka nopeasti organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin ja muokkaamaan toimintaansa näiden muutosten vaatimalla tavalla. Keskeiseksi nousee tällöin päätöksentekoon vaikuttavan johtamiskulttuuri ja päätöksentekoprosessien sujuvuus. Yrityksen johtamiskulttuurin voidaan sanoa vaikuttavan miltei kaikkeen yrityksen toimintaan. Johtamiskulttuuri kuvastaa yrityksen sisäisiä valtasuhteita, henkilöstölle jaettavia vastuuta ja vapauksia, sekä henkilöstön osallistamiseen liittyviä käytänteitä. Ketterästi toimivissa yrityksissä vallitsee avoin ja luottamuksellinen kulttuuri niin johtamiseen kuin tiedon jakamiseen liittyen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että kontrolloivan ja yksityiskohtaisen johtamisen ja esimiestyön sijaan henkilöstölle annetaan vastuuta ja vapauksia työn tekemiseen ja sitä koskevaan päätöksentekoon liittyen. Avaintekijänä on tällöin riittävä informaation jakaminen niin johdolta työntekijöille kuin päinvastoin. Luottamuksellisen ilmapiirin ja avoimen tiedonkulun myötä henkilöstö pystyy tekemään fiksua päätöksiä nopeasti ja tehokkaasti niin oman työnsä kuin yrityksen kokonaisuuden kannalta riippumatta siitä, missä kohtaa organisaatiota päätöksiä tehdään.

Päätöksentekoa hajauttamisella ja henkilöstön osallistamisella voidaan siten väittää olevan merkittäviä etuja ketteryyden kannalta. Kun organisaatiosta poistetaan tietty hierarkkisuus ja liialliset portaavat päätöksenteon osalta, organisaatio voi näyttäytyä ketterämpänä aina

asiakkaalle saakka. Näin toimiakseen myös esimiestyössä tulee huomioida esimiesten rooli nimenomaan yksilöiden ja tiimien työtä tukevana, kehittäväenä ja kannustavana. Esimiesten rooliin, päätöksentekoportaiden määrään ja päätöksenteon hajauttamiseen voidaan kuitenkin väittää liittyvän tiettyjä yritysten välisiä eroja riippuen yrityksen henkilöstömäärästä tai kehitysvaiheesta sen omalla elinkaarella. Pienemmissä ja vielä toimintamuotojaan hakevissa yrityksissä esimiehiä tai päätöksentekoportaita ei välttämättä ole laisinkaan, kun taas henkilöstömäärältään suuremmissa ja jo tietyn kehitysvaiheen ylittäneissä yrityksissä näitä esimiesrooleja ja päätöksentekoportaita on huomattavasti enemmän. Nämä yritykset kuitenkin omassa toiminnassaan ja ympäristössään toimivat varsin ketterästi ja joustavasti. Tästä johtuen voidaan esittää, että päätöksentekoa ja vastuuta hajauttamalla voidaan edistää ketteryyttä, mutta käytänteissä ja prosesseissa tulee huomioida yritysten yksilölliset tarpeet, muut yritykseen vaikuttavat tekijät sekä sen uniikki toimintaympäristö.

Kuvio 7 kiteyttää sen, kuinka ketterästi toimiva yritys ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, jolloin se pystyy nopeasti ja joustavasti reagoimaan saamiinsa signaaleihin. Yritysten ketteryys ilmenee niin sen sisäisissä toimintatavoissa kuin sen strategisessa toiminnassa. Näiden tulee niin ikään toimia jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin yritys pystyy oikealla tavalla vastaamaan saamiinsa signaaleihin.



**Kuvio 7.** Ketterän yrityksen ominaisuudet ja vuorovaikutussuhde liiketoimintaympäristön kanssa.

## 5.2. Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa

Tässä luvussa tarkastellaan keskeisimpiä yhtäläisyyksiä aiemman tutkimuskirjallisuuden sekä empiiristen tutkimustulosten välillä. Kuten aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa esitettiin, yritysten henkilöstöjohtaminen on noussut yhä merkittävämmäksi strategisten tavoitteiden toteuttamisen kannalta. Yritysten strategiset tavoitteet ovat puolestaan muuttuneet yhä verkosto- ja asiakaskeskeisemmiksi, minkä myötä niin yksilöiden kuin organisaatioiden innovatiivisuus ja oppimiskyky muodostuvat kriittisiksi tekijöiksi kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Lisäksi yhä tärkeämpään asemaan nousee tiedon luominen, siirtäminen ja integrointi, joiden merkitys korostuu yhtäältä yrityksen sisäisessä toiminnassa, mutta toisaalta myös yrityksen ulkopuolisen verkoston kanssa toimiessa. (Ulrich & Dulebohn 2015; Sparrow & Cooper 2014; Morris & Snell 2010; 86.) Yritysten tulee kyetä vastaanottamaan ja havaitsemaan ympäristöstään saatavilla olevia signaaleja, jotka voivat olla joko odotettuja tai odottamattomia. Lisäksi yritysten tulee pystyä organisoimaan toimintansa näiden signaalien vaatimalla tavalla, jolloin voidaan puhua yrityksen ketterydestä. (Harraf ym. 2015.)

Nämä kirjallisuudessa esiintyvät havainnot saavat vahvistusta myös tämän tutkimuksen empiirisissä tuloksissa. Yritysten strategiat muodostuvat yhä enemmän toimintaympäristön muutosten ja ennustamattomuuden varaan. Jotta yritys pystyy reagoimaan ja proaktiivisesti kohtaamaan näitä toimintaympäristön dynaamisia ja nopeita muutoksia, tulee niiden pystyä toimimaan joustavasti ja mukautuvasti niin asiakkaiden suuntaan kuin sisäisesti. Tästä huolimatta toiminnan tulee perustua strategisiin tavoitteisiin, mikä tarkoittaa toiminnan organisoimista suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Toimialaansa uudistavat ja jopa toimialalla edelläkävijänä toimivat yritykset joutuvat jatkuvasti arvioimaan organisaation kykyä vastata näihin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tarkkailun kohteena ovat tällöin myös organisaation prosessien ja resurssien tarkoituksenmukainen ja tehokas hyödyntäminen, mikä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstövoimavarojen sijoitteluun, päätöksenteon sujuvuuteen ja oikea-aikaiseen kommunikointiin liittyvien näkökulmien huomioimista. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan siten esittää vahvistavan aiempaa tutkimuskirjallisuutta siltä osin, millaisena ketteryys, sen merkitykset ja vaikutukset organisaation kannalta mielletään.



Ketteryyttä tavoittelevalle yritykselle voidaan määritellä tiettyjä lähtökohtia, jotka toteutuessaan toimivat perustana ketteryyttä tukevien käytänteiden ja prosessien luomiselle. McCannin ym. (2009) näkemyksiin perustuen nämä lähtökohdat liittyvät niin epävarmuuden ja muutoksen hyväksymiseen, resurssien hyödyntämiseen kuin toiminnan ja organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Tiedon ja informaation avoimuus sekä päätöksentekoon ja uuden kokeiluun liittyvä kulttuuri ja käytänteet ovat niin ikään ketterän yrityksen tärkeitä lähtökohtia. Näitä lähtökohtia esiteltiin tarkemmin luvussa 2.2.3.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyrittiin selvittämään kohdeorganisaatioiden näkemyksiä ketteryyden lähtökohdista. Lähtökohtia kartoitettiin erilaisin haastattelukysymyksin, joihin saaduista vastauksista voidaan joko suoraan tai analyysin avulla havaita yhteyksiä tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimustulosten valossa voidaan esittää, että ketterästi toimivissa yrityksissä ollaan jatkuvasti valmiita kehittämään ja muokkaamaan sekä liiketoimintaa että organisaation sisäistä toimintaa ympäristön vaatimalla tavalla. Yrityksen liiketoiminnan ja käytänteiden myös oletetaan vaativan muuttumista, esimerkiksi yrityksen kehitysvaiheesta, toimialalla tapahtuvista muutoksista ja asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen. Tämän vuoksi yrityksissä ei edes tavoitella jotain tiettyä, valmista tai lopullista kokonaisuutta liiketoiminnan tai organisaation käytänteiden ja prosessien osalta. Yrityksen resurssien tulee olla tarkoituksenmukaisesti ja parhaalla tavalla hyödynnettävissä, mikä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön osaamisen tehokasta hyödyntämistä, mihin yritykset tähtäävät edellä esitetyin joustavin työn organisoinnin keinoin. Nämä tekijät yhdessä vaativat organisaatioilta yhä enemmän huomioita informaation avoimuuteen ja saatavuuteen, jolloin myös päätöksenteko ja reagointikyky voivat kehittyä ketterämmiksi.

Ketterästi toimivissa yrityksessä hyödynnetään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen tiettyjä henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytänteitä ja toimintatapoja, joiden avulla ketteryyttä voidaan tukea. Ketterästi toimivissa yrityksissä työroolit ja tehtävänkuvat on mahdollisimman epämuodollisesti säänneltyjä ja niihin liittyä laajasti määriteltyjä vastuualueita ja rooleja. Organisaation toiminta perustuu pitkälti tiimityöskentelylle, jolloin yksilöiden osaaminen ja kyvykkyydet ovat joustavasti hyödynnettävissä. Päätöksenteko on hajautettua ja se perustuu informaation avoimuuteen sekä saatavuuteen, henkilöstön osallistamiseen ja valtuuttamiseen. (Sherehiy ym. 2007.)

Tämän tutkimuksen empiirissä tuloksissa on myös vahvasti havaittavissa kyseisten käytänteiden olemassaolo näissä ketteryteen tähtäävissä kohdeyrityksissä. Yritysten toimialasta ja elinkaaren vaiheesta riippuen voidaan havaita tiettyjä eroavaisuuksia esimerkiksi tittleiden ja tehtäväkuvien sitovuudessa. Lähtökohtaisesti organisaatiot pyrkivät kuitenkin organisoimaan henkilöstövoimavarojaan ja heidän työtään mahdollisimman joustavasti ja epämuodollisesti. Organisaatiot hyödyntävät tiimejä niin tietyn osaamisalueeseen kuin asiakassuhteeseen tai projektiin liittyen. Tiimeille ja yksilöille jaetaan vastuuta ja vapautta, mikä tarkoittaa esimerkiksi päätöksenteon hajauttamista organisaation eri tasoille. Myös päätöksenteon osalta voidaan kuitenkin nähdä eroavaisuuksia yritykseen koosta ja henkilöstömäärästä riippuen. Suurimmissa kohdeorganisaatioissa päätöksenteko on tutkimustulosten perusteella jäykempää ja keskitetympää verrattuna pieniin organisaatioihin, joiden henkilöstömäärä on vielä 20 hengen luokkaa. Nämä yritykset toimivat kukin ketterästi omissa uniikissa ympäristössään, toimialallaan ja asiakkaan suuntaan, vaikka ketteryyttä tukevat sisäiset toimintatavat poikkeavatkin toisistaan tiettyjen käytänteiden ja prosessien osalta.

### **5.3. Ehdotuksia ketteryyden lisäämiseksi**

Tässä luvussa esitetään ehdotuksia siihen, kuinka yritykset voisivat muokata omaa organisaatiotaan ketterämmäksi. Nämä ehdotukset perustuvat tämän tutkimuksen tuloksista muodostettuihin näkemyksiin siitä, kuinka työn oikeanlaisella organisoinnilla, päätöksenteon hajauttamisella sekä johtamiskulttuurilla voidaan edistää ketteryyttä ja siten asiakaskeskeistä toimintaa.

#### *Tehtäväkokonaisuuksien kohdistaminen tiimeille*

Töiden pilkkominen osiksi ja niiden kohdistaminen tietyille yksilöille voi aiheuttaa aukkoja työn lopputulosten kokonaisuudessa sekä vähentää organisaation yksilöiden kykyä ymmärtää tekemänsä työn merkitys yrityksen kokonaiskuvan kannalta. Sen sijaan yrityksissä tulisi muodostaa tiimejä, joille voidaan määritellä tiettyjä vastuualueita ja päämääriä, joita tiimin jäsenet yhdessä tavoittelevat. Hyötyjä voi tällöin syntyä yksilön kannalta osaamisen laajentumiseen, työn mielekkyyteen ja työn monipuolisuuteen liittyen. Yrityksen kannalta toimintatapa voi edistää ketteryyttä, kun tiimeille annetaan sekä vapauksia ja vastuuta esimerkiksi koskien päätöksentekoa.

### *Johtamiskulttuuriin ja sen osallistavuuden kriittinen arvioiminen*

Johtamiskulttuuri voi osaltaan tukahduttaa ketteryyttä ja sen vaatimien toimintatapojen sujuvuutta organisaatioissa. Liiallisen hierarkkisuuden ja johtoportaiden muodostamisen sijaan yrityksissä tulisi kriittisesti arvioida sitä, mahdollistavatko johtamiskulttuurin mukaisesti kehitetyt toimintatavat parhaan mahdollisen toimimisen niin organisaation, sen tiimien kuin yksilöiden osalta. Ketteryyteen pyrittäessä organisaatioiden tulisi yhä enemmän painottaa osallistavaa johtamiskulttuuria. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että merkittävää informaatiota kulkee niin asiakasrajapinnassa työskenteleviltä tiimeiltä johdon suuntaan kuin yrityksen johdosta lähtöisin olevia strategisia näkemyksiä näille tiimeille ja sen yksilöille. Sen sijaan, että informaatio valuu johtotasolta johtoportaita pitkin organisaation niin sanotusti alimmille tasoille, tulisi myös toiseen suuntaan kulkevan informaation merkitys ymmärtää aina johdossa ja siellä tehtävien strategisten päätösten kannalta.

### *Päätöksentekoprosessien ja -käytänteiden kehittäminen*

Perinteisistä toimintatavoista poiketen ketteryyteen pyrittäessä päätöksentekoa tulisi hajauttaa koko organisaatioon. Yritysten tulisi arvioida omia päätöksentekoprosessejaan sekä -käytäntöjään ja pohtia kriittisesti sitä, kuinka ne todellisuudessa edistävät ketterää toimimista tai ovat tarkoituksenmukaisia yritykselle. Päätösten hyväksyttämisen sijaan, päätöksentekoa tulisi lähestyä luottamuksen ja riittävän informaation saatavuuden näkökulmasta. Tällöin yrityksen henkilöstöllä tulisi lähtökohtaisesti olla mahdollisuus tehdä päätöksiä konsultoimalla kollegoitaan ja hyödyntämällä saatavilla olevaa informaatiota.

### *Organisaation osaamisen kartoittaminen*

Henkilöstöressurssien joustava ja tehokas hyödyntäminen edellyttää, että henkilöstön ja sen yksilöiden osaaminen on tiedossa ja ajan tasalla. Jotta yritykset pystyvät tarpeen vaatiessa esimerkiksi sijoittelemaan henkilöstöään uusien tehtävien tai toimenkuvien pariin, tulee yrityksessä olla käsitys henkilöiden osaamisista, potentiaalista ja intresseistä. Tällöin voidaan nopeastikin hyödyntää organisaation sisäisiä resursseja ja potentiaalia sen sijaan, että yrityksen tarvitsisi joko jatkuvasti rekrytoida uutta osaamista yrityksen ulkopuolelta tai että vasta tarpeen vaatiessa ryhdyttäisiin selvittämään organisaatiossa olevaa osaamista. Tämän vuoksi esimerkiksi organisaation sisäinen henkilöstön osaamisrekisteri voi toimia keskeisessä roolissa myös ketteryyden kannalta.

#### 5.4. Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista, jolloin tarkoituksena on arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tutkimusta arvioidaan neljän elementin avulla, jotka ovat varmuus, vahvistuvuus, siirrettävyys ja uskottavuus (Eriksson & Kovalainen 2008: 294–295). Arvioinnin kohteina ovat ennen kaikkea tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, aineistonkeruu ja -analyysi, tutkimustulosten raportointi sekä tutkijan sitoutuminen tutkimukseen.

Tutkimuksen varmuudella (*dependability*) tarkoitetaan sitä, kuinka tutkimuksessa on huomioitu mahdollisesti tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat asiat (Eriksson & Kovalainen 2008: 294–295). Tämän tutkimuksen varmuutta huomioitiin kehittämällä haastatteluja varten huolella suunniteltu teemahaastattelurunko sekä täsmentäviä apukysymyksiä. Tutkija myös ennalta selvitti kohdeyritysten taustoja siltä osin, että ne soveltuvat tutkimuksen kohteiksi. Tällöin kriteerinä oli muun muassa varmistaa, että kohdeorganisaatioissa on jo ennalta olemassa jokin näkemys ketteryudesta sekä sen yhteyksistä yritykseen ja sen toimintaan. Näin voitiin varmistua siitä, että yrityksistä ja haastateltavilta saadaan tarkoituksenmukaista aineistoa tutkimustehtävän kannalta. Tutkimuksen varmuutta lisää myös se, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 295). Tämän tutkimuksen jatkuvalla arvioinnilla varmistettiin muun muassa se, että tutkimus ja sitä koskevat valinnat esimerkiksi tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiin, kohdeorganisaatioihin, aineiston analyysiin ja tutkimustulosten raportointiin liittyen ovat johdonmukaisia ja tarkoin harkittuja.

Uskottavuudella (*credibility*) tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulkinnat tutkittavista ja heidän käsityksistään vastaavat toisiaan. (Eskola & Suoranta 2000: 211–213). Tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkimushaastatteluiden nauhoittaminen ja huolellinen litterointi jälkikäteen. Tällöin tutkija pystyi keskittymään täysin haastatteluun, eikä huomio kiinnittynyt muistiinpanojen kirjoittamiseen haastattelun aikana. Tutkija pystyi näin toimiessaan esimerkiksi tarpeen vaatiessa ja epäselvyyksien välttämiseksi kysymään haastateltavilta tarkentavia sekä syventäviä kysymyksiä. Koska tutkija oli huolellisesti itse perehtynyt tutkimusteemoihin etukäteen aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla, pystyttiin haastatteluissa kysymään luontevasti kysymyksiä myös teemahaastattelurungon

ulkopuolelta, mikä myös osaltaan vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimustulosten analyysin ja esittelyn yhteydessä on hyödynnetty myös suoria lainauksia tutkijan tulkintojen vahvistamiseksi. Myös tämä osaltaan parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja auttaa samalla lukijaa ymmärtämään tehtyjä tulkintoja.

Tutkimuksen siirrettävyys (*transferability*) tarkoittaa sitä, missä määrin muut tutkimukset voisivat tukea tutkimuksen tuloksia. (Eskola & Suoranta 2000: 211–213). Tarkoituksena on tällöin pohtia tutkimuksen tai sen osioiden toistettavuutta joko aiemmissa tai tulevaisuudessa tutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Tämä tutkimus ja sen tulokset vahvistavat osittain aiempaa tutkimuskirjallisuutta, kuten esitettiin jo edeltävissä tutkimuksen luvuissa. Koska laadulliselle tapaustutkimukselle on ominaista tutkimuksen ainutkertaisuus, tulee tutkimuksen siirrettävyyttä arvioida siten melko väljästi. Tutkijan arvion mukaan samankaltaisiin tutkimustuloksiin voitaisiin tästä huolimatta päätyä myös toteutettaessa tutkimus muissa ketteryteen tähtäävissä yrityksissä, huomioiden kuitenkin eri yritysten ominaispiirteet ja keskinäiset erot. Mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen samoissa kohdeorganisaatioissa, voitaisiin erilaisia tutkimustuloksia saada aikaan keskittymällä esimerkiksi johonkin tiettyyn henkilöstöryhmään. Tällöin kuitenkin myös tutkimustehtävän asetelma muuttuisi huomattavasti.

Tutkimuksen vahvistuvuudella (*comfortability*) tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulkinnat saavat tukea muista vastaavia ilmiöitä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2000: 212–213). Kuten edellä esitettiin, tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia liittyen ketteriin organisaatioihin ja niiden toimintatapoihin sekä HRM-käytänteiden merkityksiin tämän päivän yritysten toiminnan kannalta. Näin ollen tutkimustulosten voidaan esittää olevan vahvistuvia.

Tutkimuksen keskeinen tarkoitus oli kuvailla, mitä ketteryys tarkoittaa erilaisille yrityksille ja heidän toimintansa näkökulmasta. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, miten erilaiset työn organisointikeinot ja päätöksenteon hajauttaminen voivat tukea tätä ketteryyttä. Tutkimuksen voidaan kuvailla onnistuneen hyvin niin tutkimuksen varsinaisten tulosten kuin tutkijan oman sitoutumisen ja tutkimusteemoihin kohdistuvan mielenkiinnon näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen liiketoimintaympäristön ja sen luonteen muuttumisen myötä. Kun yritykset toimivat dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, tulee niiden entistä enemmän

kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka niiden omat toimintatavat mahdollistavat yrityksen sopeutumisen ja proaktiivisuuden näitä muutoksia kohtaan.

### **5.5. Jatkotutkimusehdotuksia**

Tutkimuksen yhteydessä nousi esiin mielenkiintoisia näkökulmia ketterän organisaation ja liiketoiminnan sekä henkilöstöjohtamisen yhteyksistä. Empiirisen aineiston pohjalta muodostettu käsitys rekrytoinnin merkityksestä ketteryyteen tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusaiheen ketteryydestä ja henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneelle. Toinen kiinnostava tutkimusaihe muodostui ketteryyden erilaisista merkityksistä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa kohteina olleita yrityksiä olisi mielenkiintoista tutkia uudelleen tietyn ajanjakson kuluttua, jolloin ketteryyden määritelmät ja merkitykset voisivat poiketa suurestikin tässä tutkimuksessa esitetyistä. Kolmannen jatkotutkimusaiheen perustana toimii tutkimuksen tuloksissa havaitut rajoitteet ja haasteet yritysten ketteryydelle. Eräs kohdeorganisaatioiden kokema ja ketteryyttä rajoittava tekijä on tämänhetkinen työaikalaki sekä sen puitteissa toimiminen. Tietoyhteiskunnan verkostokeskeisyys ja digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat vahvasti myös työnteon luonteen muuttumiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työn tekeminen ei ole enää paikkaan tai aikaan sidottu. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin selvittää yritysten näkemyksiä siitä, miten näitä tulisi huomioida esimerkiksi työaikalaisissa, työehtosopimuksissa, työn kompensaatiossa tai tehdyn työn mittaamisessa.

## LÄHTEET

- Ananthram, S. & Nankervis, A. (2013). Strategic Agility and the Role of HR as a Strategic Business Partner: an Indian Perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 51: 4, 454 – 470.
- Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J. (2015). Adhocracy for an Agile Age. *McKinsey Quarterly*. [online]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age>>
- Boswell, W. (2006). Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: Out of 'Line of Sight', Out of Mind. *The International Journal of Human Resource Management*. 17:9, 1489 – 1511.
- Boudreau, J. & Lawler, E. E. (2014). Stubborn Traditionalism in HRM: Causes and Consequences. *Human Resource Management Review*. 24:3, 232 – 244.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*. 17:1, 21 – 31.
- Budd, J. W. & Bhava, D. (2010). *The Employment Relationship*. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2010). *The SAGE Handbook of Human Resources Management*. SAGE Publications. 592 s. ISBN 978-1-4129-2829-8.
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human resource management review*. 22:1, 43 – 56.
- Chadwick, I. C. & Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*. 41:3, 957 – 986.

- Colakoglu, S., Hong, Y. & Lepak, D. P. (2010). *Models of Strategic Human Resource Management*. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2010). *The SAGE Handbook of Human Resources Management*. SAGE Publications. 592 s. ISBN 978-1-4129-2829-8.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*. 103: 6, 388 – 397.
- Economist Intelligence Unit (2009). *Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times*. The Economist. [online]. [siteerattu 27.3.2016]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:[http://graphics.eiu.com/marketing/pdf/EMC\\_OrganisationalAgility.pdf](http://graphics.eiu.com/marketing/pdf/EMC_OrganisationalAgility.pdf)>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*. 21:10/11, 1105 – 1121.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. 337 s. ISBN 978-1-14129-031-5.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X.
- Farahani, A. H. & Salimi, F. (2015). The Study of the Relationship Between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 4:1 [online] [siteerattu 27.3.2016], 1067 – 1075. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL:<http://search.proquest.com/openview/f6c1597226364b11812f259337da1973/1?pq-origsite=gscholar>>
- Galbraith, J. & Downey, D. & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. 1. painos. USA: AMACOM. 286 s. ISBN-13: 978-0-8144-7119-7.



- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*. 118:2, 410 – 423.
- Goebel III, C. J. (2009). How Being Agile Changed our Human Resources Policies. In: *Agile Conference. AGILE'09*. IEEE: Chicago, 101 – 106.
- Gothelf, J. (2014). Bring Agile to the Whole Organization. *Harvard Business Review*. [online]. [siteerattu 27.3.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization?cm\_sp=Article-\_-Links-\_-Top%20of%20Page%20Recirculation>
- Gothelf, J. & Kirby, J. (2015). Bring Agile Planning to the Whole Organization. *Harvard Business Review Webinar, Key Learning Summary*. [online]. [siteerattu 27.3.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://hbr.org/webinar/2015/05/bring-agile-planning-to-the-whole-organization>
- Greiner, R. (2013). *Leader-Leader*. [online]. [siteerattu 20.02.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://robertgreiner.com/2013/12/leader-leader/>
- Hagan, C. M. (1996). The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices. *Human Resource Management Review*. 6:2, 147 – 164.
- Harrat, A., Wanasika, I. Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*. 31:2, 675 – 686.
- Hopp, W. J. & Oyen, M. P. (2004). Agile Workforce Evaluation: a Framework for Cross-Training and Coordination. *Iie Transactions*. 36:10, 919 – 940.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1.painos. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja Kirjoita*. 6.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 430 s. ISBN 951-26-4618-8.
- Holacracy (2016). *How It Works*. [online]. [siteerattu 19.02.2016].  
Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.holacracy.org/how-it-works/>>
- Horney, N., Basmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership and Agility; A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*. 33:4, 32 – 38.
- Joerres, J. (2014). Building the Agile Workforce. *Harvard Business Review*. [online]. [siteerattu 27.3.2016]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: [https://hbr.org/ideacast/2014/01/building-the-agile-workforce?cm\\_sp=Article--Links--Top%20of%20Page%20Recirculation](https://hbr.org/ideacast/2014/01/building-the-agile-workforce?cm_sp=Article--Links--Top%20of%20Page%20Recirculation)>
- Kiviniemi, K. (2001). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (2001). *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin*. 210 s. 1.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. ISBN 951-39-0939-5.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1.painos. Tampere: Vastapaino. 350s. ISBN 951-26-4856-3.
- Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., & Sakalas, A. (2015). Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise. *Engineering Economics*. 51:1, 103 – 109.
- Kulmala, H. (2015). *Holokratia tulee. Johtaja, oletko valmis?*. [online]. [siteerattu 19.02.2016]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: <http://wau.fi/artikkelit/holokratia-tulee-johtaja-oletko-valmis>>
- Laloux, F. (2015). The Future of Management is Teal. *Strategy & Leadership*. [online]. [siteerattu 20.02.2016]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: <http://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>>

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*. 14:1, 1 – 8.

McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy*. 32:3, 44 – 51.

Miles, R. E., Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Miles, G. & Lettl, C. (2010). Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges. *Organizational Dynamics*. 39:2, 93 – 103.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*. 26:3, 322 – 341.

Morris, S. S. & Snell, S. A. (2010). *The Evolution of HR Strategy: Adaptions to Increasing Global Complexity*. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2010). *The SAGE Handbook of Human Resources Management*. SAGE Publications. 592 s. ISBN 978-1-4129-2829-8.

Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*. 9:3, 97 – 111.

Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*. 23:16, 3315 – 3335.

Pavur Jr, E. J. (2010). Use Job Descriptions to Support Leadership. *The Psychologist-Manager Journal*. 13:2, 119 – 122.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*. 20:10, 1-37.

DOI: 10.1016/j.jaccedu.2008.04.001

Ragin-Skorecka, K. (2016). Agile Enterprise: a Human Factors Perspective. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 26:1, 5 – 15.

- Burton, R. M. (2013). The Future of Organization Design An Interpretative Synthesis in Three Themes. *Journal of Organization Design*. 2:1, 42 – 44.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [online]. [siteerattu 19.03.2016]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html)>
- Selvarajan, T. T., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Guthrie, J. P., MacCurtain, S. & Liu, W. (2007). The Role of Human Capital Philosophy in Promoting Firm Innovativeness and Performance: Test of a Causal Model. *The International Journal of Human Resource Management*. 18:8, 1456 – 1470.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 44:3, 466 – 473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of industrial ergonomics*. 37:5, 445 – 460.
- Sparrow, P. & Cooper, C. (2014). Organizational Effectiveness, People and Performance: New Challenges, New Research Agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1:1, 2 – 13.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 25:2, 139 – 145.
- Stybel, L. J. (2010). Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*. 13:2, 105 – 110.

- Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*. [online]. [siteerattu 27.3.2016]. 87:2, 78 – 88. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://hbr.org/2009/02/how-to-thrive-in-turbulent-markets/ar/1>>
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce Agility Through Employee Involvement. *Iie Transactions*. 36:10, 1011 – 1021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 159 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Ulrich, D. (2014) The Future Targets or Outcomes of HR Work: Individuals, Organizations and Leadership. *Human Resource Development International*. 17:1, 1 – 9. DOI: 10.1080/13678868.2013.825144
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's Next for HR?. *Human Resource Management Review*. 25:2, 188 – 204.
- Uysal, G. (2014). Taylor, HRM, Strategic HRM with Jobs, Employee Performance, Business Performance Relationship: HR Governance Through 100 Years. *International Journal of Business and Management Studies*. 6:1, 87 – 96.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*. 39:2, 194 – 204.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko haastateltaville.

- I) **Haastateltavan taustatiedot**
  - Titteli tai positio yrityksessä
  - Tehtäväkuva pääpiirteittäin
  
- II) **Ketteryyys**
  - Määritelmä ja termi yrityksessä
  - Ketteryyden päämäärät ja seuraukset
    - Mitä tavoitellaan
    - Mitä sivuvaikutuksia
  - Ketteryyden vaikutukset organisaatioon
    - Yleisellä tasolla
    - Henkilöstöjohtamiseen liittyen
    - Käytänteisiin ja prosesseihin liittyen
  - Ketteryyden rajoitteet ja haasteet
    - Ulkopuolelta tulevat rajoitteet
    - Yrityksen sisäiset rajoitteet
    - Yrityksen tulevaisuus
  
- III) **Työn organisointi**
  - Keskeiset työn organisointitapoihin vaikuttavat tekijät
  - Tehtäväkuvat ja työroolit
    - Yksilön työkuorma
    - Miten tehtäväkuvia hyödynnetään
  - Työn jakaminen ja tiimityöskentely
    - Miten tiimit muodostuvat
    - Hyödyt tiimityöskentelystä ja työn jakamisesta
  
- IV) **Päätöksenteko ja vastuut**
  - Päätöksentekoon liittyvä kulttuuri
    - Johtaminen ja esimiestyön rooli
    - Asenteet, arvot ja periaatteet
  - Päätöksentekoprosessit
    - Henkilöstön valtuudet tehdä päätöksiä
    - Hierarkisuus päätöksenteossa
  - Henkilöstön osallistaminen
    - Päätöksentekoon
    - Informaation saatavuus
    - Kommunikointi