



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Oksanen

Henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ketteryydestä henkilöstötyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Heidi Oksanen		
Tutkielman nimi:	Henkilöstöammattilaisten	näkemyksiä	ketteryydestä
	henkilöstötyössä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Hilpi Kangas ja Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Työelämässä tapahtuneiden suurten muutosten takia yritykset ja niiden työntekijät joutuvat sopeutumaan uudenlaisiin työskentelytapoihin. Yritysten henkilöstöosastojen tavoitteena on toimia liiketoiminnan aitona kumppanina, ja työelämän muutokset ovat vain korostaneet henkilöstötoimintojen vaikuttavuuden tärkeyttä. Ohjelmistokehitysalalta lähtöisin oleva ketteryysajattelu on alkanut herättää kiinnostusta henkilöstöammattilaisten keskuudessa, koska sen avulla voi olla mahdollista parantaa henkilöstötoimintojen vaikuttavuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millaisia merkityksiä suomalaiset henkilöstöammattilaiset liittävät ketteryteen tällä hetkellä ja selvittää, mikä on ketteryden nykytila käytännön henkilöstötyössä. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia etuja ketteryys voi tuoda henkilöstötyöhön ja millaisia haasteita ketteryden hyödyntämiseen henkilöstötyössä voi liittyä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia myönteisiä vaikutuksia ketteryden hyödyntämisellä henkilöstötyössä voi olla yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee ketteryysajattelun perusteita, ketteryden ilmenemismuotoja henkilöstötyössä ja työtyytyväisyyttä kahden eri tunnetun teorian perusteella. Teoriaosuus perustuu pääosin vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin. Ketteryysajattelua henkilöstötyössä on tutkittu verrattain vähän, koska aihe on henkilöstöalalla uusi. Aiempaa tutkimusta ketteryydestä esimerkiksi ohjelmistokehitysalalta on kuitenkin paljon. Aiempaa työtyytyväisyystutkimusta on erittäin paljon, joten tutkimus on rajattu työtyytyväisyyden osalta vain kahteen valittuun työtyytyväisyysteoriaan.

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin seitsemän ketteryysajatteluun perehtynyttä henkilöstöammattilaista, joilla on pitkä kokemus henkilöstötyöstä, ja jotka ovat alkaneet hyödyntää ketteryysajattelun perusteita omassa työssään. Haastatteluaineiston analysointimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia.

Tutkimustulokset osoittavat, että ketterillä toimintatavoilla voidaan vastata työelämän muutosten aiheuttamaan muutostarpeeseen henkilöstöosaston omissa toiminnoissa. Lisäksi asiakaslähtöisellä ja osallistavalla toimintatavalla henkilöstöammattilaiset voivat kehittää rooliaan lähemmäs liiketoiminnan aitoa kumppanuutta. Ketteryyteen liitetään enemmän hyötyjä kuin haittoja, ja ketterillä toimintatavoilla on mahdollista lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä esimerkiksi sitoutumisen ja psykologisten perustarpeiden täyttämisen avulla.

AVAINSANAT: ketterät menetelmät, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöpolitiikka, työtyytyväisyys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymys	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Ketteryyssajattelu HR:ssä	13
2.1	Ketteryyssajattelun perusteet	14
2.1.1	Ketterät työskentelytavat	17
2.2	HR-toiminnot	20
2.2.1	HR-prosessit	24
2.3	Ketteryys HR-prosesseissa	28
2.4	HR:n yhteiskehittäminen	31
3	Työtyytyväisyys	36
3.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria	39
3.2	Itseohjautuvuusteoria	45
4	Tutkimusasetelma ja metodologia	49
4.1	Laadullinen tutkimus	49
4.2	Aineiston kerääminen ja käsittely	50
4.2.1	Teemahaastattelut	52
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	54
4.4	Tutkimustulosten yleistettävyys ja luotettavuus	56
5	Tutkimustulokset	58
5.1	Ketterä HR	58
5.1.1	Ketteryyden ominaispiirteitä	59
5.1.2	Ketterät toimintatavat ja työkalut	61
5.1.3	Yhteiskehittäminen	63
5.1.4	Ketteryyden ilmenemismuodot käytännön henkilöstötyössä	65
5.2	Ketteryyden edut ja haitat	71
5.2.1	Ketteryyden mahdollisuudet	71
5.2.2	Ketteryyden haasteet	75

5.3	Työntekijöiden työtyytyväisyys	80
6	Johtopäätökset	84
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	84
6.1.1	Henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämät merkitykset	85
6.1.2	Ketteryyden edut ja haasteet HR:ssä	87
6.1.3	Ketteryyden mahdolliset hyödyt työtyytyväisyyden näkökulmasta	91
6.2	Tutkimuksen laadun arviointi	93
6.3	Loppupäätelmät ja jatkotutkimusehdotukset	95
	Lähteet	98
	Liitteet	105
	Liite 1. Haastattelukysymykset	105

Kuviot

Kuvio 1. Työhön suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä (Herzberg, 1968).	40
Kuvio 2. Ketteryyden ilmenemismuodot henkilöstöammattilaisten käytännön työssä.	70
Kuvio 3. Ketteryyden hyödyt ja mahdollisuudet henkilöstötyössä.	75
Kuvio 4. Ketteryyden haasteet henkilöstötyössä.	80
Kuvio 5. Ketteryyden mahdollisia myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen.	83

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien esittely.	53
---------------------------------------	----

1 Johdanto

Liiketoimintaympäristö on jatkuvasti suuressa muutoksessa ja se pakottaa yritykset muokkaamaan toimintamallejaan joustaviksi niin, että ne pystyvät vastaamaan nopeasti eteen tuleviin uusiin tarpeisiin ja haasteisiin. Yritysten tulee paitsi osata reagoida nopeasti, myös ennustaa etukäteen, millaisia tuotteita ja palveluita niiden kannattaa tuottaa jatkossa. Yritykset ovat kuitenkin riippuvaisia ihmisistä eli työntekijöistään, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa ja pitävät sen kilpailukykyisenä. Sen takia on erittäin tärkeää, että myös ihmisten työskentelyyn vaikuttavat yrityksen HR-prosessit ovat joustavia ja auttavat yritystä menestymään. (Subramanian & Suresh, 2022.)

Tulevaisuuden työhön vaikuttavia maailmanlaajuisia megatrendejä on monia, mutta HR:n kannalta niistä keskeisimpiä ovat työntekijöiden muuttuminen joustavammiksi työsuhteen muodon ja oman liikkuvuutensa suhteen, liiketoimintamallien digitalisoituminen ja sen myötä muuttuneet työntekijöiden osaamisvaatimukset, ja tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntäminen henkilöstötyössä (Minbaeva, 2021).

Näillä trendeillä on perustavanlaatuisia vaikutuksia siihen, miten henkilöstöä tulisi yrityksissä johtaa, koska ne vaikuttavat muun muassa ihmisten liikkuvuuteen, yritysten rekrytointimahdollisuuksiin ja teknologioiden ja datan hyödyntämiseen. Nämä muutokset toimintaympäristössä vaativat henkilöstöammattilaisilta uusia taitoja ja työkaluja, jotta he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa nyky-ympäristössä. Etenkin teknologian kehitys muuttaa sekä työn olomuotoa että henkilöstöltä vaadittavaa osaamista. (Harney & Collings, 2021.)

Ketterät toimintatavat valtaavat jatkuvasti enemmän jalansijaa kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, kuten projektinhallinnassa ja tuotantotaloudessa. Trendi on maailmanlaajuinen ja se on saanut alkunsa liiketoimintaympäristöjen jatkuvasta muutoksesta ja epävarmuudesta, joka vaatii yrityksiltä ketterää reagoimista ja mahdollisuutta muuttaa toimintatapojaan tarpeen vaatiessa nopeastikin. Viisi markkina-

arvoltaan maailman suurinta yritystä (Amazon, Apple, Meta, Google ja Microsoft) ovat johtamistyyleiltään ketteriä. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Paitsi liiketoimintaympäristö, myös HR:n oma toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti. Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat muuttaneet työympäristöä, osaamisesta on tullut aineetonta, ja työtehtävät ja kokonaiset työurat ovat kadonneet toimialojen muuttuessa. Tämän takia vanhat ja vakiintuneet HR-prosessit eivät enää riitä tuottamaan arvoa HR:n asiakkaille. Työntekijät ovat myös nähneet, miten markkinoille tuotetaan entistä personoidumpia ja loppuun hiottuja palveluja, ja ovat siksi alkaneet vaatia samaa personoitua kokemusta myös omassa työssään. (Dank & Hellström, 2021, s. 22.)

Henkilöstöammattilaisten tulee jatkossa osata ohjata koko yritystä sopeutumaan muuttuvan maailman vaatimukseen. Henkilöstöammattilaisten tärkeäksi tehtäväksi muodostuu tulevaisuuden työelämän vaatimusten tulkitseminen niin, että työntekijät voivat opetella tarpeellisia uusia työelämän taitoja hyvissä ajoin ennen suurten muutosten tapahtumista. Henkilöstöammattilaisten tulee osata lukea muuttuvaa toimintaympäristöä niin, että he voivat auttaa yritystä muokkaamaan strategiaansa uusiin vaatimukseen sopivaksi ja tunnistaa, millaista osaamista henkilöstöltä tulevaisuudessa vaaditaan ja millaista koulutusta heille täytyy järjestää, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla. Myös HR-toimintoihin tulee uusia rooleja ja painopisteitä, jotka liittyvät esimerkiksi työhyvinvointiin, etätyöskentelyn haasteisiin ja mahdollisuuksiin, datalla johtamiseen, tietosuojaan, yhdenvertaiseen kohteluun, työturvallisuuteen ja ihmisten ja koneiden työskentelyyn yhdessä. (Meister & Brown, 2020.)

Tällä hetkellä yritysmaailmassa työskentelee samaan aikaan neljä eri sukupolvea, taistelu osaajista on kovaa ja jatkuvat innovaatiot ja nopea muutos vaatii työntekijöiltä uudenlaista sitoutumista työnantajaansa. Siksi yritysten on jatkuvasti pohdittava ja ylläpidettävä suhdettaan työntekijöihinsä, ja huolehdittava siitä, että motivaatio- ja sitouttamiskeinot vastaavat työntekijöiden todellisiin tarpeisiin. On siis äärimmäisen

tärkeää, että yritys onnistuu ylläpitämään ja jopa parantamaan työntekijöidensä työtyytyväisyyttä, jotta työntekijät mahdollistavat yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. (Plaskoff, 2017.) Ketteryysajattelu perustuu siihen lähtökohtaan, että asiakkaalle tuotettava arvo on mahdollisimman suuri (Fowler & Highsmith, 2001), joten HR:n täytyy jatkossa ottaa työntekijät asiakkainaan entistä vahvemmin huomioon.

Yksi HR:n tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että yrityksessä saadaan asioita aikaan ja että työntekijöitä kohdellaan oikein (Ulrich, 1998). Epävakaa toimintaympäristö vaatii siksi entistä monimutkaisempaa HR-palvelujen tuottamiskykyä (McMackin ja Heffernan, 2021). Lisäksi työntekijäkokemuslähtöinen ja ketterä ajattelu HR:ssä siirtää painopisteen HR-palveluiden mekaanisesta tuottamisesta työntekijöiden tarpeet, toiveet, pelot ja tunteet huomioivaksi kokemuksen tuottajaksi, jolla osoitetaan työntekijöille, että yritys välittää työntekijöistään (Plaskoff, 2017).

Agile HR Manifeston eli Ketterän HR-manifestin julkaiseminen on yksi näkyvä asia, joka kertoo henkilöstöammattilaisten kiinnostuksesta ketterään HR:ään. Henkilöstöammattilaisten kiinnostus ketterän toimintatavan ottamiseen osaksi HR:n toimintastrategiaa kertoo siitä, että ketteryys ei ole ohimenevä villitys, vaan HR:n toimintastrategian seuraava luonnollinen kehitystaso, joka tulee näkymään jatkossa myös strategisesta henkilöstöjohtamisesta tehtävässä tutkimuksessa. Henkilöstöosasto on aikojen saatossa sopeutunut vastaamaan liiketoimintaympäristön sille asettamiin vaatimuksiin ja nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa kompleksissa maailmassa ketteryys on se toimintatapa, jolla nykyajan vaatimuksiin voidaan vastata. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Termi ”ketterä HR” (*agile HR*) saattaa aiheuttaa hämmennystä kirjallisuuden ja käytännön välillä, koska sillä saatetaan viitata hyvinkin lavasti kahteen eri konseptiin: ”*HR for Agile*” ja ”*Agile for HR*”. (McMackin & Heffernan, 2021.) *Agile for HR* viittaa HR:n sisäiseen toimintaan eli ketterän ajattelutavan ja ketterien työtapojen tuomiseen HR:n omiin tiimeihin ja projekteihin. Ketteryyden avulla HR voi innovoida ja

tuottaa arvoa omilla prosesseillaan nopeasti liiketoiminnan tai työntekijöiden tarpeisiin. *HR for Agile* puolestaan tarkastelee sitä, millainen rooli HR:llä on koko yrityksen muuttamisessa ketteräksi vastaamaan toimintaympäristön vaatimiin muutoksiin. HR:n rooliin kuuluu tällöin esimerkiksi oman osaamisensa hyödyntäminen nykyaikaisen työympäristön suunnittelussa, kulttuurin muutoksessa ja olemassa olevien HR-prosessien muokkaamisessa yrityksen uusia työtapoja vastaaviksi. On tärkeää huomata, että HR ei voi aidosti tukea yritystä ketteröittämään toimintaansa, jos HR ei itse työskentele ketterien ajatusmallien mukaisesti. (Dank & Hellström, 2021, s. 8–9.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään ketteryyteen HR:n omassa toiminnassa (*Agile for HR*). Empiiristä tutkimusta on tähän mennessä tehty ainoastaan HR:n roolista koko yrityksen ketteröittämisessä (*HR for Agile*) ja empiiristä tutkimusta ketteryydestä HR:n toimintastrategiana ei juurikaan ole. Nykypäivän henkilöstöammattilaiset kohtaavat ainutlaatuisia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä ja näyttöön pohjautuvaa tutkimusta tarvitaan siitä, millaisia ratkaisuja ketterällä HR:llä on tarjolla HR:n toimintastrategian mukauttamiseen näihin muutoksiin. (McMackin ja Heffernan, 2021.)

Ketteryys HR:n toimintastrategiana voi tuottaa koko organisaatiolle lisäarvoa. Empiiristä tutkimustietoa ketteryydestä HR:n sisäisenä toimintastrategiana ei kuitenkaan vielä ole, vaan kaikki olemassa oleva tutkimus keskittyy tutkimaan HR:n roolia koko organisaation siirtyessä ketterään toimintatapaan. (McMackin & Heffernan, 2021.) Tämä tutkimus on tehty vastaamaan osaltaan HR:n omasta ketteryydestä tehdyn tutkimuksen tarpeeseen. Käytännön tiedolle ketterästä HR:stä on paljon kysyntää, koska aihe on HR:ssä suhteellisen uusi, mutta siitä on tullut iso trendi, johon monet ovat jo hypänneet tai haluavat hypätä pian mukaan.

Etenkin viime vuosien aikana strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on jätetty liian paljon huomiotta henkilöstöosaston rakenne ja etenkin HR-resurssien jakautuminen ja hyödyntäminen. Henkilöstöammattilaisia sen sijaan kiinnostaa kovasti juuri HR:n toimintastrategia ja siitä kaivataan lisää tietoa. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Vaikka ketteryys onkin viime aikoina noussut suureen suosioon, kaikkea ei tarvitse eikä tuottavuuden kannalta kannatakaan pakottaa ketteräksi. Yritysten ja HR:n tulee löytää tasapaino sen välillä, milloin ketteryydessä on järkeä ja milloin sen käyttöönotto perustuu vain ketteryyden ympärille kasvaneeseen hurmukseen (Sommer, 2019).

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa esimerkiksi digitalisaation ja viimeisimpänä koronapandemian vaikutusten myötä (Minbaeva, 2021). Yritysten ja työntekijöiden tarpeet ja työn tekemisen muodot voivat muuttua nopeastikin, ja muutokset vaikuttavat myös työtyytyväisyyteen (Plaskoff, 2017). Henkilöstöammattilaisilta vaaditaan jatkossa kykyä auttaa yritystä mukauttamaan toimintaansa jatkuvaan muutokseen ja varmistaa, että HR-prosessit vastaavat yrityksen ja sen työntekijöiden tarpeita (Meister & Brown, 2020). Ohjelmistokehitysalalla syntynyt ketterä ajattelutapa (ks. Fowler & Highsmith, 2001) voi olla avain henkilöstöammattilaisten onnistumisessa vastata liike-elämän muuttuviin tarpeisiin.

Ketteryys HR:n omana toimintatapana on vielä melko uusi asia (McMackin ja Heffernan, 2021) eikä ole olemassa yhtä universaalia totuutta siitä, miten ketteryyttä toimintatapana pitäisi toteuttaa (Zavyalova ja muut, 2020), joten tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia näkemyksiä ja millaista kokemusta suomalaisilla henkilöstöammattilaisilla on ketteryydestä tällä hetkellä. Tutkimuksella pyritään selvittämään, mitä hyötyjä henkilöstöammattilaiset liittävätkin ketteryyteen HR:n kontekstissa eli miten ketterällä HR:llä voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tutkimuksella pyritään selvittämään myös ketteryyteen liitettyjä haittoja ja mahdollisia esteitä ketteryyteen siirtymiselle. Lisäksi tutkimuksella halutaan selvittää, voidaanko ketteryydellä HR:ssä parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia merkityksiä henkilöstöammattilaiset liittävätkin ketteryyteen HR:ssä?
- Mitä etuja ja haasteita ketteryyteen HR:ssä liittyy?

- Millaisia hyötyjä henkilöstöammattilaiset tunnistavat ketteryyden hyödyntämisessä työntekijöiden työtyytyväisyyden näkökulmasta?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään siis selvittämään, miten ketteryys HR:n kontekstissa ylipäänsä ymmärretään, mitä arvoja siihen liitetään ja miksi ketteryyttä halutaan hyödyntää HR:ssä. Toisella tutkimuskysymyksellä selvitetään, mitä etuja ketteryys tuo HR:n toimintaan ja miten sitä voidaan hyödyntää. Tavoitteena on selvittää myös mitä HR-prosesseja kannattaa ketteröittää ja mitä ei kannata. Tähän liittyen tarkoituksena on selvittää myös, mitä haasteita ketteryyteen liittyy eli miksi kaikki ei ole jo ketterää HR:n kontekstissa. Kolmas tutkimuskysymys pyrkii vastaamaan siihen, mitä lisäarvoa ketteryys HR:ssä voi tuoda työntekijöiden työtyytyväisyyden näkökulmasta ja selvittää, mitä potentiaalisia parannuskeinoja henkilöstöammattilaiset näkevät työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämisessä HR:n ketteröittämissä avulla.

Tutkimuksessa termillä HR viitataan yrityksen henkilöstöosastoon (*human resources*) ja henkilöstöammattilaisilla viitataan HR-tehtävissä työskenteleviin asiantuntijoihin, joiden työtehtäviin kuuluu henkilöstöasioihin liittyviä tehtäviä. HR-toiminnoilla ja -prosesseilla viitataan henkilöstöosaston vastuulle kuuluviin tehtäviin ja käytäntöihin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto tutkimuksen aiheeseen. Luvussa johdatellaan lukija tutkimusaiheen pariin, esitetään perusteet tutkimuksen ajankohtaisuudelle ja esitellään tutkimusongelma ja -kysymykset.

Toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja niissä esitellään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet tarkemmin. Luku kaksi käsittelee ketteryyssajattelun perusteita ja tuo ne osaksi henkilöstötyötä. Luvussa esitellään HR-prosesseja ja ketteryyttä niissä, ja lisäksi luvussa esitellään yhteiskehittämisen käsite henkilöstötyössä. Kolmas luku käsittelee työtyytyväisyyttä Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian avulla.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusasetelma ja metodologia. Luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa tehdyt valinnat, aineiston keräämis- ja käsittelytavat, aineiston analysointimenetelmä ja tutkimustulosten arviointiperusteita. Lisäksi luvussa esitellään haastateltavat ja heidän valintamenetelmänsä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaoteltu ketteryyden ominaispiirteisiin ja ketteriin toimintatapoihin henkilöstötyössä, ketteryyden henkilöstötyöhön tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä ketteryyden mahdollisiin vaikutuksiin työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa vedetään yhteen kirjallisuuskatsauksen teorioita ja tämän tutkimuksen tuloksia. Yhteenvedon avulla esitellään tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen laatua ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia tuleville tutkimuksille.

2 Ketteryysajattelu HR:ssä

Työelämän ja työn tekemisen tulevaisuus on muuttumassa huomattavasti, mutta muutoksen tarkasta suunnasta ja laajuudesta on tutkijoilla ja henkilöstöasiantuntijoilla erilaisia mielipiteitä. Harney ja Collings (2021) esittävät, että työn tekeminen siirtyä tulevaisuudessa pois työsuhteesta tehtävästä työstä. Tällöin työnantajat voisivat hyödyntää eri ihmisten erilaista osaamista aina vain tarpeen mukaan eli työn tekeminen muuttuisi projektiluontoisemmaksi ja tarkemmin tiettyyn tarpeeseen tiettyinä ajankohtana vastaavaksi. Kun työ on suoritettu ja tarve täytetty, voivat osaajat siirtyä jonkun toisen palvelukseen hyödyntämään osaamistaan.

Henkilöstöosaston rooli ja merkitys yrityksissä on linkittynyt kunakin aikana vallalla olleisiin yritysten liiketoimintastrategioihin. Nyt vallitsevat trendit, kuten ketteryys, verkostoihin perustuvat yritykset ja nopeasti muuttuvaan ympäristöön sopeutuminen, vaativat henkilöstöosastoltakin huomattavaa muutosta totuttuihin toimintatapoihin ja sopeutumista oman toimintaympäristönsä muutoksiin. Muuttamalla omia toimintatapojaan ketterämmiksi henkilöstöosaston on mahdollista tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan ja auttaa koko yritystä siirtymään ympäristönsä vaatimaan ketterään toimintamalliin. Jatkuvassa nopeassa muutoksessa HR:nkin on kyettävä muuttumaan ja sopeutumaan nopeasti ja ketterä toimintatapa vastaa juuri tähän tarpeeseen. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Ketteryys HR:ssä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että suurissa yrityksissä siirrytään HR-prosessien keskitetystä suunnittelusta ja globaalista lanseerauksesta useisiin paikallisiin liiketoiminnan kanssa yhteistyössä tehtäviin pilotteihin, joista kerätään sidosryhmien palaute ja löydetään siten paras mahdollinen tapa toteuttaa HR-prosessi (McMackin ja Heffernan, 2021). HR:n ketterän toimintastrategian päätavoite on se, että HR-strategia on täysin linjassa yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintastrategian kanssa, ja että HR-strategiaa toteutetaan paitsi ketterillä välineillä ja toimintavoilla, myös työntekijöiden ja esihenkilöiden osaamisella, rooleilla ja käytöksellä. Lisäksi HR:n työskentelyä täytyy pystyä muokkaamaan tarvittaessa nopeastikin toimintaympäristössä tapahtuvien

muutosten mukaisesti. Toimintaympäristössä pysytään mukana, koska HR käy jatkuvaa avointa keskustelua asiakkaidensa kanssa. Tällainen työskentely johtaa siihen, että HR:n toiminnasta saadaan minimoitua turhat ulottuvuudet ja asiakkaalle tuotetaan mahdollisimman suuri arvo. (McMackin ja Heffernan, 2021.)

2.1 Ketteryysajattelun perusteet

Ketterä ajattelutapa syntyi vuonna 2001, kun 17 ohjelmistokehityksen ammattilaista kokoontui yhteen ja mietti, miten ohjelmistokehityksestä saataisiin muokattua aiempaa yhteistyö- ja ihmiskeskeisempää. He loivat julistuksen ketterästä ohjelmistokehityksestä (*Manifesto for Agile Software Development*), eli toimintamallin, jonka perimmäisenä tarkoituksena on nostaa ihmiset keskeisimmäksi arvoksi yrityksen kulttuurissa. (Fowler & Highsmith, 2001.)

Ketteryysjulistuksessa arvostetaan yksilöitä ja vuorovaikutusta enemmän kuin prosesseja ja työkaluja, toimivia ohjelmistoja enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota, yhteistyötä asiakkaan kanssa enemmän kuin sopimusneuvotteluja, ja muutokseen mukautumista enemmän kuin suunnitelman noudattamista. On hyvä huomata, että vaikka julistuksessa arvostetaan joitain asioita enemmän kuin toisia, ei se tarkoita, että näitä asioita ei arvostettaisi ollenkaan. Esimerkiksi kattava dokumentointi ei välttämättä ole paha asia, mutta päähuomio täytyy kuitenkin pysyä lopputuloksessa eli toimivan ohjelmiston tuottamisessa, ja vain aivan tärkeimmät asiat tulee dokumentoida. Vastaavasti sopimukset ja projektin perussäännöt ohjaavat omalla tavallaan projektin osapuolten toimintaa, mutta vain jatkuvan yhteistyön avulla voidaan saavuttaa se lopputulos, jota asiakas todellisuudessa tarvitsee. Eriyisen tärkeää jatkuvasti muuttuvassa monimutkaisessa toimintaympäristössä on kyetä muuttamaan toimintaa projektin kuluessa eikä noudattaa tarkalleen alussa tehtyä suunnitelmaa, joka ei välttämättä projektin edetessä enää toimikaan. (Fowler & Highsmith, 2001.)

Ketteryysajattelun tärkein tavoite on tyydyttää asiakkaan tarve tuottamalla arvokasta ohjelmistoa nopeasti ja jatkuvasti. Tärkeää on myös hyväksyä muutokset ja pystyä

muuttamaan projektia tai lopputulosta jopa aivan projektin loppuvaiheissa. Muutokset on nähtävä mahdollisuuksina eikä uhkina, ja ne on voitava sisällyttää projektiin helposti ja tehokkaasti. Ketteryysajattelun ideana on myös toimittaa asiakkaalle osia projektista sitä mukaa, kun osat valmistuvat eikä vasta koko ohjelmistoa kerralla sitten, kun se on kehitetty loppuun asti. Ketteryys perustuu pienistä osatoimituksista asiakkaalta saatuun palautteeseen, jonka mukaan ohjelmistoon tehdään muutoksia ja siten saadaan lopputulos parhaiten vastaamaan asiakkaan todellista tarvetta. Siksi myös jatkuva yhteistyö asiakkaan kanssa on erityisen keskeistä. (Fowler & Highsmith, 2001.) Ketteryys perustuu siihen, että jos jossain asiassa on epäonnistuttava, on parempi epäonnistua nopeasti ja mahdollisimman pienimuotoisesti, mieluummin jossain prosessin osassa kuin koko prosessin lopputuloksessa. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Ihmiskeskeisyys ketteryysajattelussa tulee esiin etenkin siinä, että projektitiimit koostuvat motivoituneista ihmisistä, joille tarjotaan edellytykset ja tarvittava tuki menestyksekkääseen suoritukseen, mutta myös luotetaan siihen, että he saavat työn tehtyä itse. Työskentely perustuu pääasiassa kasvokkain tehtävään yhteistyöhön, jolla varmistetaan se, että kaikki projektin ja sen lopputuloksen kanssa tekemisissä olevat todella ymmärtävät sitä. Projektitiimin on myös oltava täysin itseohjautuva eli tiimin on itse päätettävä, mihin asioihin sen tulee keskittyä ja miten se hoitaa tehtävänsä. (Fowler & Highsmith, 2001.)

Projektin edistymistä mitataan ohjelmiston toimivuudella. Tärkeää on myös yksinkertaisuus eli kaikki, mikä voidaan jättää tekemättä, jätetään tekemättä. Projektitiimin tulee reflektoida toimintaansa säännöllisin väliajoin, jotta se voi muokata ja optimoida työskentelyään projektin kuluessa. Ketteryysajattelu perustuu luottamukseen siitä, että yksilöt ja tiimit pystyvät vastaamaan odottamattomiin tapahtumiin eikä siihen, että pystyttäisiin noudattamaan aiemmin sovittua suunnitelmaa. (Fowler & Highsmith, 2001.)

Ketterien toimintatapojen todelliseksi hyödyntämiseksi tarvitaan siis aidosti itseohjautuvia tiimejä, palvelevaa johtamistyyliä, muutoksen hyväksymistä, tiedonkulun läpinäkyvyyttä ja jatkuvaa oppimista yhteistyössä asiakkaiden kanssa (McMackin & Heffernan, 2021). Tällöin työskentely on nopeampaa, käyttäjäkeskeisempää ja dynaamisempaa, tuloksia voidaan saada aikaan jatkuvasti, muutoksiin voidaan reagoida nopeasti ja tehtyä työtä kyetään refleктоimaan säännöllisesti (Badakhshan ja muut, 2020). Ohjelmistokehityksessä ketterysajattelu on mahdollistanut tulosten tehokkaan toteuttamisen samaan aikaan jatkuvan innovaation kanssa (Denning, 2013).

Ketterää ajattelutapaa on sittemmin alettu hyödyntää myös ohjelmistokehityksen ulkopuolella, esimerkiksi liiketoiminnan johtamisessa. Liiketoiminnan kehittämisessä ketterän ajattelutavan hyödyntäminen minimoi riskin siihen, että kehitetty uusi liiketoimintamalli ei istuisikaan liiketoiminnan todellisuuteen. Kun yritykseen tuodaan täysin uusi liiketoimintamalli tai joku liiketoiminnan osaprosessi, aluksi ei ole olemassa tarpeeksi tietoa ja kokemuksia, jotta perinteisiä prosessikehityksen malleja voitaisiin hyödyntää tehokkaasti. Ketteryydestä on hyötyä etenkin niissä tapauksissa, joissa aikaisemmin täysin manuaalisesti hoidettu prosessi muutetaan tietojärjestelmien hoidettavaksi. Näissä tapauksissa muutos on niin valtava, että ketterysajattelun mahdollistama jatkuva reagointi muutoksiin ja muuttuviin tarpeisiin auttaa pääsemään juuri haluttuun lopputulokseen. (Bider & Jalali, 2014.)

Liiketoimintaprosessien hallinnassa ketterysajattelu varmistaa sen, että prosessien hallinta on joustavaa ja turhat toimenpiteet on minimoitu, mikä puolestaan johtaa menestyksekkääseen prosessien hallintaan. Ketterät liiketoimintaprosessit vaativat toimiakseen taustalleen kuitenkin sekä ketterät organisaatorakenteet että ketterät HR-prosessit ja ketterysajattelun mukaan toimivat ihmiset ja tiimit. Tämä johtaa siihen, että henkilöstöä tulee kouluttaa ketterysajatteluun ja esimerkiksi rekrytoinneissa tulee huolehtia tarvittavien vaatimusten täytymisestä. (Badakhshan ja muut, 2020.)

Ketterän ajattelutavan ja ketterien toimintamallien käyttöönottoaminen saattaa olla monissa yrityksissä vielä vaikeaa, koska ketteryysajattelu vaatii yrityksen johdon, käytäntöjen, arvojen ja viestinnän muuttamista ketteryyttä tukeviksi. Aitoa ketteryyttä ei saavuteta vain olemassa olevien prosessien hienosäädöllä, vaan se vaatii koko yritykseltä kykyä asettaa asiakkaan tarpeet etusijalle ja sietää jatkuvia muutoksia toiminnassa. (Denning, 2013.) Yrityksen johdon kannattaa luoda mittareita, joiden avulla voidaan seurata ketteryyden myötä toiminnan nopeutta ja laatua sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä, jotta voidaan luotettavasti arvioida, millainen vaikutus ketteryydellä todellisuudessa on prosesseihin (Cram, 2019).

Ketteryysajattelua ei kuitenkaan kannata hyödyntää väkisin kaikissa yrityksen prosesseissa ja toiminnoissa. Esimerkiksi olemassa olevien prosessien optimoinnissa perinteisetkin prosessikehitysmallit toimivat (Bider & Jalali, 2014). Ketteryys ei yleensä toimi myöskään jatkuvasti samanlaisina toistuvissa ja hyvin ennakoitavissa prosesseissa (Sommer, 2019).

2.1.1 Ketterät työskentelytavat

Ketterä toimintatapa ei ole vain tiettyjen työkalujen tai ohjelmistojen käyttöä tai edes prosessien suunnittelua uudelleen, vaan se vaatii kaikkien toimintatapojen muutokseen sitoutumista kaikilla organisaatiotasolla. Ketteryyden rakentavat kulttuuri, ajattelutavat, rakenteet ja tiedonkulku, ja se vaatii taitoja johtajilta, tiimeiltä ja yksittäisiltä työntekijöiltä. Ketterään toimintatapaan pääseminen edellyttää siis sitoutunutta muutosta sekä käytännön järjestelmien ja rakenteiden että ihmisten käytöksen tasolla. Ketteryyttä onkin alusta asti nimitetty filosofiaksi, joka pitää sisällään täydellisen toimintatapojen muutoksen. (McMackin & Heffernan, 2021.) Ketteryyteen liittyy kuitenkin tiettyjä työskentelytapoja, joista esimerkkejä ovat *Scrum*, *Kanban* ja *Lean*. Ketteryys siis kokoaa alleen nämä ja useita muita työskentelysuuntauksia (Denning, 2016).

Scrum on ketteryyden johtava variaatio, joka perustuu ketteryyttä hyödyntäviin johtamistapoihin. Siinä työ jaetaan lyhyisiin jaksoihin, joiden aikana johtajat eivät keskeytä tiimin työskentelyä. Tiimi raportoi työstään ja tuloksistaan asiakkaalle, ei johtajalleen. Tiimi on itseohjautuva eli se päättää, kuinka pitkään työskentelyyn menee aikaa, mitä töitä tehdään ja miten, ja lisäksi tiimi mittaa itse suoriutumistaan. Tavoitteet työskentelylle asetetaan ennen kunkin jakson alkamista ja työskentelyn esteet poistetaan järjestelmällisesti sitä mukaa, kun niitä ilmaantuu. (Denning, 2013.)

Scrumin peruselementtejä ovat sprintit, tiimin päivittäiset tapaamiset (*daily stand-up*) ja sprinttien jälkeen tehtävät arvioinnit (*review* tai *retrospective*) projektin etenemisestä (Aurisch ja muut, 2021). Sprintit keskittyvät asioiden nopeaan kehittämiseen ja niissä myös testataan kehitettyjä ratkaisuja yhteistyössä asiakkaan kanssa. Sprinteillä on ennalta määritelty (lyhyt) kesto ja ne toteutetaan vaihtuvilla vaatimuksilla ja vaihtuvilla henkilöillä. Tiimissä on yleensä jäseniä monista eri yrityksen toiminnoista. (McMackin & Heffernan, 2021.) Scrumissa kokonaisprojekti jaetaan pienempiin osiin, joita lähdetään työstämään yksi tai muutama kerrallaan ja muut osat jätetään taustalle niin sanotusti *backlogiin* odottamaan omaa vuoroaan. Scrumiin kuuluu myös ennalta määritelty roolitus siihen osallistuvien henkilöiden välillä eli scrum-tiimiin kuulu aina tuotteen omistaja (*product owner*), Scrum Master, joka valvoo ja edesauttaa scrumin toimintaperiaatteiden toteutumista ja itse kehitystiimi, joka tekee kehitystyön. Scrumin etuja ovat muun muassa hallitumpi tehtäväjako osaprojektien ansiosta, lyhyeen keston rajoitetut päivittäiset tapaamiset ja kyky tunnistaa projektin ongelmakohdat jo kehitysvaiheessa. (Aurisch ja muut, 2021.)

Scrumiin liittyvät päivittäiset tapaamiset (*dailyt*) ovat projektien keskeinen kommunikointifoorumi. Ne kestävät pisimmillään 15 minuuttia ja niissä jokainen tiimin jäsen pääsee kertomaan, mitä on saavuttanut edellisen *daily*n jälkeen, mitä aikoo saavuttaa ennen seuraavaa *daily*ä ja mitä esteitä tavoitteiden saavuttamiselle on näkyvissä. *Daily*jen avulla seurataan siis projektin etenemistä, suunnitellaan sen tulevaa

kulkua ja tunnistetaan esteitä, jotka pitää poistaa, jotta projekti voi edetä haluttuun suuntaan. (Aurisch ja muut, 2021.)

Jokaisen sprintin lopussa tai kokonaisprojektin lopussa pidettävässä arvioinnissa (*sprint review* tai *retrospective*) arvioidaan tehtyä työtä ja työskentelymenetelmiä, pyritään niiden jatkuvaan parantamiseen ja jaetaan sprintin aikana saatuja oppeja. Arvioinnissa keskusteltavien asioiden tulee liittyä juuri siinä projektissa havaittuihin asioihin ja niiden on oltava tarkoituksenmukaisia jatkuvan parantamisen kannalta. Keskustelussa tulee keskittyä vain niihin asioihin, joihin tiimi voi itse vaikuttaa tai jotka tiimi itse pystyy ratkaisemaan. Jos arviointikeskusteluja pidetään kokonaisprojektin aikana useita esimerkiksi jokaisen sprintin lopussa eikä vain yhtä arviointikeskustelua koko projektin loppuksi, pitää myös huolehtia siitä, että samoja asioita ei toisteta jokaisen sprintin jälkeen, vaan arvioinneissakin käytetään aikaa vain hyödyllisiin asioihin. (Lehtinen ja muut, 2017.)

Kanban-menettelytavalle ja siihen kuuluville elementeille ei ole olemassa tyhjentävää määritelmää, mutta siitä on tullut suosittu jatke *ketterälle* ajattelutavalle. *Kanban*-menetelmään sisältyy työnkulun visualisointi, meneillään olevan työn määrän rajoittaminen, täsmälliset prosessit ja palautteen kerääminen työstä. *Kanban*-menetelmän hyötyjä ovat esimerkiksi visualisoinnin mahdollistama tuki päätöksenteolle, tiimienvälisen yhteistyön tukeminen ja asiakastyytyvyyden ja arvontuoton kasvaminen. (Al-Baik & Miller, 2014.) *Kanbanin* pääasiallisena tavoitteena on hallita samaan aikaan tehtävän työn määrää ja siten kasvattaa valmiiksi tulevan työn määrää (Denning, 2016).

Kanban-menetelmän tarjoama mahdollisuus visualisointiin tapahtuu *Kanban*-taulun avulla. Taulu tekee tiimien työtehtävät näkyväksi, mahdollistaa työn koordinoinnin tiimien välillä ja parantaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota. Taulu koostuu useista sarakkeista, jotka kuvaavat työtehtävien tilaa työnkulussa ja muistilapuista, joille työtehtävät on kirjoitettu ja jotka on asetettu työnkulkua vastaavaan sarakkeeseen taululla. Yksinkertaisimmillaan sarakkeita on kolme; tekemättä, työn alla ja tehty.

Työtehtäviä kuvaavat muistilaput asetetaan siihen sarakkeeseen, missä vaiheessa työtehtävän tekeminen on. Vain pieni osa tehtävistä saa olla samanaikaisesti siinä sarakkeessa, joka kuvaa tällä hetkellä työn alla olevia työtehtäviä, jotta työmäärä pysyy hallittavana ja edistystä syntyy tehokkaasti. Muita sarakkeita, joihin työtehtäviä voidaan jakaa, ovat esimerkiksi asiakkaalla testattavana olevat asiat ja syystä tai toisesta odottamaan siirretyt asiat. (Al-Baik & Miller, 2014.)

Lean puolestaan perustuu Toyotalla aikanaan kehitettyyn työskentelytapaan, jossa pääpaino on jatkuvassa kehittämisessä ja ihmisten arvostamisessa. Se on sittemmin kehittynyt keskittymään enemmän tuotanto- ja toimitusaikojen lyhentämiseen ja tehokkuuden parantamiseen prosessien kehittämisen avulla. (Denning, 2016.)

2.2 HR-toiminnot

Perinteisesti HR:n tehtäviin yrityksissä on kuulunut työntekijöiden palkkaamiseen ja irtisanomiseen liittyvien hallinnollisten töiden hoitaminen, etujen hallinnointi ja palkkausjärjestelmien ylläpito. Myöhemmin HR:n tehtäviin on lisätty rekrytoinnit tai niissä avustaminen, työntekijöiden koulutus ja kehittäminen ja työpaikan monimuotoisuuden kehittäminen. (Ulrich, 1998.) Nykyään HR:n tehtäviä ovat näiden lisäksi myös suorituksen johtaminen (McMackin & Heffernan, 2021), työtehtävien ja roolien suunnitteleminen, palkitseminen ja palkinnot (Valeau & Paillé, 2019) ja ekspatriaattien asioiden hoitaminen (Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018).

McMackin ja Heffernan (2021) ovat tarkastelleet henkilöstöosaston kehitystä 1950-luvulta nykyaikaan. Heidän mukaansa henkilöstöhallinto on saanut alkunsa 1950-luvulla ja se on aluksi ollut hyvin hallinnollista, sillä on ollut vain lyhytnäköisiä tavoitteita, ja kulujen minimointi on ollut sen toiminnan pääasiallinen arviointikriteeri. HR:n tehtävät ovat tuolloin olleet pääasiassa keskitettyjä hallinnollisia välttämättömyyksiä, jotka ovat liittyneet työntekijöiden palkkaamiseen ja palkanmaksuun, ja hieman myöhemmin mukaan ovat tulleet ammattiliittoihin ja niiden kanssa neuvotteluihin liittyviä tehtäviä.

HR ei kuitenkaan ole ollut mukana yrityksen päätöksenteossa, ja sen eri osa-alueet, kuten palkkaaminen ja kouluttaminen, ovat olleet erillään toisistaan.

1970-luvulla HR:n toimintaan tuli strategisempaa otetta globalisaation, kasvavan palvelusektorin ja ammattiliittojen vaikutuksen heikkenemisen myötä. HR:n strategisemmän kumppanuuden myötä sen rooli ja vaikuttavuus organisaatiossa kasvoi. Samalla HR:n vaikuttavuuden arviointi alkoi siirtyä kulujen minimoinnista ja prosessien toimivuudesta siihen, mitä lisäarvoa se pystyi tuottamaan yritykselle toiminnallaan. HR alkoi työskennellä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa, ja HR-toiminnoilla alettiin tukea yritysten liiketoimintastrategiaa. Kaiken kaikkiaan HR:n roolista tuli strategisempi ja HR alkoi toimia liiketoiminnan kumppanina. (McMackin ja Heffernan, 2021.)

1990-luvulla yritykset alkoivat muuttaa toimintatapojansa dynaamisemmiksi ja asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaaviksi. Yrityksissä alettiin myös kiinnittää huomiota siihen, että niiden omat sisäiset kyvykkyydet voivat tuottaa niille kestävämpää kilpailuetua muihin nähden. Tällöin alettiin entistä selvemmin nähdä myös strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutus kilpailuetuna ja esihenkilöiden rooli HR-strategian toteuttajina. Näkemys HR:stä liiketoiminnan strategisena kumppanina sai vahvaa kannatusta, ja HR:n rooli muuttui entistä strategisemmäksi, pitkäjänteisemmäksi ja uudistavammaksi, huolehtien samalla hallinnollisten tehtävien tehokkaasta toteuttamisesta. HR-toiminnoilla pyrittiin auttamaan yritystä saavuttamaan sen tavoitteet, ja huomio siirtyi vahvasti HR-toimintojen ja yrityksen suorituksen väliseen yhteyteen. (McMackin ja Heffernan, 2021.)

1990-luvun lopulla koko henkilöstöosaston tarvetta ja tulevaisuutta alettiin kyseenalaistaa (Cascio, 2005). Siksi 1900- ja 2000-lukujen taitteessa Dave Ulrich (1998) esitti, että HR:n täytyisi muuttaa toimintatapojaan ja prosessejaan radikaalisti, jotta sitä tarvittaisiin yrityksissä jatkossakin. Hän esitti, että HR:n täytyi muuttua yrityksen johdon ja esihenkilöiden kumppaniksi strategian toteuttamisessa. Lisäksi HR:n hallinnolliset työt piti alkaa tuottamaan järjestäytyneemmin ja tehokkaammin niin, että pakolliset

rutiinityöt hoidetaan moitteettomasti ilman, että HR nähdään enää niitä valvovana poliisina. HR:n tuli muuttua työntekijöiden puolustajaksi ja puolestapuhujiksi lisäten samalla työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja heidän kykyään tehdä tulosta. Lisäksi HR:stä piti muotoutua jatkuvan uudistumisen mahdollistaja, joka muokkaa prosesseja ja kulttuuria niin, että yrityksen muutoskyky paranee ja että yritys pääsee hyötymään muutoksista.

Myös Wright (2008) on todennut, että henkilöstöosaston kehittyminen 1900-luvulla on kulkenut samaa tahtia liiketoimintaympäristön muutosten ja muuttuneiden vaatimusten, kuten työlainsäädännön muutosten ja tarjolla olevan työvoiman, takia. Ulrichin esittämään henkilöstöosaston strategisemman roolin saavuttamiseen vaaditaan HR-toimintojen jakautuminen kolmeen eri ryhmään: hallinnollisia HR-palveluja tuottavaan ryhmään, esihenkilöitä ja tiettyjä liiketoimintayksiköjä läheisemmin strategisesti tukeviin ja muutoksissa auttaviin HR-liiketoimintakumppaneihin (*HR Business Partner*) ja syvää asiantuntemusta tietyillä aloilla, kuten rekrytoinneissa tai palkitsemisessa, sekä tarjoavaan ryhmään tukemaan sekä hallinnollisia palveluita tarjoavaa ryhmää että liiketoimintakumppaneita. HR:n toimita-alueiksi ovat sittemmin vakiintuneet esimerkiksi rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkka ja palkitseminen, etujen hallinta, työntekijäsuhteet, työturvallisuus, työterveys ja työlainsäädännön tulkinta (Cascio, 2005).

Wrightin (2008) tutkimus vahvisti Ulrichin näkemystä henkilöstöosaston strategisemman roolin tarpeesta. Hänen tutkimustaan varten haastatellut henkilöstöammattilaiset näkivät oman roolinsa muuttuneen tiettyjen toimintatapojen noudattamisen valvojasta vaikuttamisen suuntaan ja kokivat roolinsa olevan muutoksen mahdollistajia ja auttavansa ylempää johtoa toimeenpanemaan visiotaan esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittämisessä tai työntekijöiden sitouttamisessa. Henkilöstöammattilaisten tärkeintä osaamista muuttuvassa maailmassa on olla linkki oman yrityksen toiminnan ja ulkopuolisten yritysten parhaiden käytäntöjen välillä. HR:n

rooli oli siis muuttunut entisestä hallinnollisesta toimeenpanijasta vahvaksi strategiseksi kumppaniksi.

Henkilöstöhallinnon perustoimintojen poistuttua monien HR-tiimien päivittäisistä vastuista automatisointien ja ulkoistusten myötä henkilöstöammattilaisten rooli liiketoiminnan kumppaneina on siis kasvanut. Henkilöstöammattilaisilta vaaditaan nyt liiketoiminnan ymmärtämistä ja strategisen lisäarvon tuottamista liiketoiminnalle. Tämän lisäarvon tuottamiseen henkilöstöammattilaisilta vaaditaan oman yrityksen liiketoimintamallin ymmärtämistä, perusymmärrystä liiketoiminnasta eli osaamista rahoituksesta, markkinoinnista, kirjanpidosta, IT:stä ja johtamisesta, kykyä kuunnella ja nostaa esiin kuulemiaan vaikeitakin asioita ja liiketoimintaa tukevan HR-strategian luomista. Tämän osaamisen avulla HR voi varmistaa, että sen tekemät ehdotukset vaikuttavat aidosti yrityksen tulokseen. (Cascio, 2005.)

2010-luvulta lähtien liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja teknologiset innovaatiot ovat muuttaneet toimintatapoja radikaalisti, joten ketterät strategiamallit ovat helpottaneet yrityksiä sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ovat johtaneet siihen, että myös HR:n sijoittuminen, rooli ja vastuut yrityksissä muuttuvat kaiken aikaa. Ajatus ketterään toimintatapaan siirtymisestä on alkanut siitä, että HR:ltä on vaadittu monimutkaisten HR-prosessien nopeampaa ja tehokkaampaa tuottamista liiketoiminnan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Intindolan ja muiden (2017) mukaan perinteiset HR-vastuut jakautuvat yrityksissä nykyään yksilön itsensä, HR-tiimin ja organisaatiotason toimijoiden kuten esihenkilöiden välille. Siihen, miten onnistuneesti tämä jako käytännössä toteutuu, vaikuttavat monet eri tekijät, joista tärkeimpänä he mainitsevat organisaation tuen vastuiden jakautumiselle kaikilla tasoilla. Yritysten tulee varmistaa, että ohjeistukset ja käytännöt tukevat vastuiden suunniteltua jakautumista, ja että tarjolla on esimerkiksi roolikohtaista koulutusta sen varmistamiseksi, ettei mikään rooli ylikuormitu vastuusta tai tehtävistä.

Heidän mukaansa yritysten tulee myös tunnistaa, mitkä tehtävistä on hajauttamispyrkimyksistä huolimatta parasta jättää HR-tiimin hoidettaviksi.

Kaikkein suurin vaikutus HR-vastuiden hajauttamisen epäonnistumiseen on HR:n ja esihenkilöiden väliset havainnointierot. Henkilöstöammattilaisten hyvä ymmärrys vastuiden hajautumisesta voi auttaa heitä muokkaamaan prosesseja, minimoimaan mahdollisia konflikteja ja lisäämään hajauttamisesta saatuja hyviä tuloksia. Henkilöstöammattilaisten tuleekin siis varmistaa, että yrityksen HR-käytännöt ja eri tahojen vastuut niiden sisällä ovat kaikille selkeitä ja että jokainen taho saa tarvitsemaansa tukea HR-käytäntöjen toteuttamiseen työskentelyssä. (Intindola ja muut, 2017.)

Pedrini (2016) esittää, että HR-toimintojen rakenne ja käytännöt heijastavat kulloinkin vallalla olevaa yhteiskuntajärjestystä ja työmarkkinasuhteita. Tämän takia yritysten johdon ja HR:n tulee tuntee toimintaympäristönsä ja -maansa käytäntöjä ja mukauttaa oma toimintansa niiden mukaiseksi. HR-toimintojen onnistumiseksi niiden on siis mukauduttava ympäristön tapahtumiin ja esimerkiksi lainsäädännöllisiin velvoitteisiin.

2.2.1 HR-prosessit

HR-prosessien tarkoitus on säädellä työntekijöiden käyttäytymistä, mutta prosessien dynaamisen luonteen takia prosessit ja työntekijöiden käytös vaikuttavat jatkuvasti molemminpuolisesti toisiinsa. HR-prosessit vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen sekä rajoittavasti että sallivasti. Rajoittava vaikutus johtuu prosessien asettamista säännöistä, jotka ohjaavat työntekijöiden käytöstä haluttuun suuntaan ja rajoittavat epätoivottua käytöstä. Usein prosessit sallivat jonkin verran myös vapauksia, joiden puitteissa kukin voi toimia itse hyväksi katsomallaan tavalla. Tämä käytös puolestaan vaikuttaa HR-prosesseihin joko toivotulla tai epätoivotulla tavalla. Ajan myötä sekä HR-prosessi että työntekijöiden käytös sekoittuvat toisiinsa yhä vain enemmän, kun molemmat vaikuttavat toisiinsa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Van Mierlo ja muut, 2018.) Esimerkkejä HR-prosesseista ovat rekrytointi, suorituksen johtaminen, koulutus

ja urakehitys, kurinpidolliset asiat, hyvinvointi, yhdenvertaisuusasiat, työsuhteiden päättäminen ja päättäminen ja palkitseminen (Roper ja muut, 2022).

HR-prosesseissa on myös useita toisiinsa vaikuttavia toimijoita. Yleisimmät toimijat HR-prosesseissa ovat henkilöstöammattilaiset, työntekijät ja organisaation eri tasoilla ja eri toiminnoissa työskentelevät esihenkilöt. Prosessien aikana käytävä keskustelu on usein myös monen suuntaista ja sama toimija saattaa sekä saada että lähettää viestejä monelle muulle eri toimijalle prosessin aikana. (Van Mierlo ja muut, 2018). Kehoe ja Han (2020) nostavat esille etenkin esihenkilöt paitsi HR-prosessien tulkitsijoina työntekijöiden suuntaan, myös heidän pyrkimyksensä muokata HR-prosesseja vastaamaan joko omia johtamistarpeitaan tai heidän alaistensa esille tuomia tarpeita tai toiveita. Esihenkilöt saattavat muokata HR-prosesseja omiin tarpeisiinsa sopivammiksi ja sen jälkeen etsiä muutoksille sosiaalista tai rakenteellista hyväksyntää muualta organisaatiosta, minkä tukemina he voivat ehdottaa muutosta koko alkuperäiseen HR-prosessiin. Näin he voivat saada aikaan suuriakin muutoksia organisaation sisäisiin prosesseihin. (Kehoe & Han, 2020.)

Organisaatiossa käytettävät HR-prosessit täytyy myös jalkauttaa ja ottaa käyttöön organisaation sisällä. Van Mierlo ja muut (2018) kuvaavat tätä prosessia niin, että organisaatio saa määritellyt työntekijät käyttämään HR-prosesseja tarkoituksenmukaisella, sitoutuneella ja taidokkaalla tavalla niin, että toiminta on linjassa organisaation strategian kanssa. Jalkauttamisprosessiin kuuluu monia ihmisiä ja HR:n sidosryhmiä, suunnittelua, arviointia ja väistämättä myös takaiskuja.

Henkilöstöammattilaisten tehtävä on valvoa uusien HR-prosessien jalkauttamisen edistymistä, mutta esihenkilöillä on suurin vastuu prosessien oikeanlaisessa hyödyntämisessä. Työntekijöiden kokemus HR-prosessista perustuu usein pitkälti siihen, miten heidän esihenkilönsä sen heille tuottaa. Jos esihenkilö ei toteuta HR-prosessia toivotulla tavalla, hänen alaisensa eivät sitä todennäköisesti tee. Työntekijöiden ymmärrys HR-prosessista vaikuttaa myös sen jalkauttamiseen: jos prosessi esimerkiksi

nähdään vain hallinnollisena riesana, saatetaan vain näyttää ulospäin, että vaadittavat asiat on hoidettu, mutta niiden merkitys työn tekemiselle saattaa oikeasti olla todella vähäinen. HR-prosessit saattavatkin muuttua sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vaikutuksesta. Esimerkiksi työntekijöiden prosessin mukainen käytös vahvistaa prosessia entisestään, kun taas esihenkilöiden prosessin vastainen käytös saattaa ajan myötä muuttaa myös prosessin tarkoitusta. (Van Mierlo ja muut, 2018.)

Koska esihenkilöillä on niin suuri rooli siinä, millaisina organisaation HR-prosessit näyttäytyvät työntekijöille, heidän asemaansa ei voi tarkastella pelkkänä viestinviejinä, jotka vain välittäisivät HR:n asettamia vaatimuksia eteenpäin. On huomioitava se, että esihenkilöt voivat välittää HR-prosesseja eteenpäin toivotunlaisesti, mutta he saattavat myös korvata ne kokonaan toisenlaisilla toimintatavoilla, jos heidän omat kykynsä, työympäristö ja johtamistavat eivät ole sopusoinnussa keskenään. Esihenkilöt saattavat siis vaikuttaa toiminnallaan paitsi HR-prosessien kulkuun, myös niiden sisältöön. (Kehoe & Han, 2020.)

Kehoe ja Han (2020) ovat määritelleet kolme eri tapaa, jolla esihenkilöt voivat vaikuttaa HR-prosesseihin organisaatiossa: he jalkauttavat HR:n luomia prosesseja työntekijöille, he tulkitsevat HR-prosesseja omien tiimiensä paikallisiin tarpeisiin, ja lisäksi he voivat muokata tai jopa korvata HR-prosesseja alaistensa tarpeiden mukaisesti. Esihenkilöillä on siis tärkeä rooli HR:n ja työntekijöiden välisenä linkkinä. He pystyvät myös sopeuttamaan HR-prosessit organisaation rakenteisiin ja arkielämän vaatimuksiin usein paremmin kuin HR-toimintojen edustajat pystyvät. Eri esihenkilöt eroavat kuitenkin myös keskenään siinä, kuinka paljon he muokkaavat HR-prosesseja omalla toiminnallaan, joten HR-prosessit voivat näyttäytyä hyvinkin erilaisina eri esihenkilöiden alaisille. HR-prosesseja muokkaamalla esihenkilöt saattavat kuitenkin pystyä vastaamaan alaistensa henkilökohtaisiin tarpeisiin ja toiveisiin paljon tarkemmin kuin geneerisillä kaikille suunnatuilla prosesseilla, koska esihenkilöt tuntevat alaistensa henkilökohtaiset tavoitteet ja tarpeet. Jos esihenkilöllä ei kuitenkaan ole tarpeeksi tietoa HR-prosesseista tai ymmärrystä niiden toiminnasta ja vaatimuksista, riskinä on, että alkuperäiset

prosessit vääristyvät liikaa tai katoavat esihenkilön toiminnasta kokonaan. (Kehoe & Han, 2020.)

HR-prosessien työntekijöille tuottama arvo muodostuu sen mukaan, miten laadukkaina työntekijät kokevat HR-prosessit ja kuinka paljon aikaa, vaivaa ja energiaa heidän täytyy käyttää saadakseen palveluja HR:ltä. Kunkin työntekijän yksilölliset kyvyt vaikuttavat siis siihen, kuinka paljon arvoa HR-prosessit voivat kullekin yksilölle tuottaa ja kuinka arvokkaaksi kukin yksilö saamansa HR-palvelut kokee. Vaikka kaikille työntekijöille tarjottaisiin samanlaiset, standardoidut HR-palvelut, työntekijöillä on erilaiset kokemukset siitä, miten hyvin heidän tarpeensa ja toiveensa saadaan tyydytettyä. (Meijerink ja muut, 2016.)

Meijerink ja muut (2016) ovat osoittaneet tutkimuksellaan, että HR-prosessien tuottama erisuuruinen arvo eri käyttäjille riippuu pitkälti työntekijöistä yksilöinä. Työntekijöiden ominaisuudet, kuten esimerkiksi ikä, koulutustausta, pätevyudet ja ammatti, vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä he ovat HR-prosesseihin. Koska työntekijät ovat HR-prosessien aktiivisia käyttäjiä, heidän osaamisensa, tietonsa ja kykynsä vaikuttavat myös siihen, millaista arvoa HR-prosessit voivat kullekin työntekijälle tuottaa. Tutkimuksen mukaan ne työntekijät, joilla on ymmärrystä HR-asioista, kokevat HR-prosessien myös tuottavan heille enemmän arvoa. Halutessaan kehittää tarjoamiaan prosesseja, henkilöstöammattilaisten tulee siis ottaa huomioon millaiset ihmiset prosesseja käyttävät, ja räätälöidä prosessit käyttäjiä ja heidän tarpeitaan tukeviksi. Tämän takia työntekijät on hyvä ottaa mukaan prosessien suunnitteluun, jotta niiden tuottama arvo käyttäjilleen saadaan maksimoitua. (Meijerink ja muut, 2016.) HR:n yhteiskehittämistä ja sen tuottamaa arvoa tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 2.4.

Kun HR-prosessit on kehitetty ja otettu käyttöön, ne vakiintuvat vähitellen hyväksytyiksi käytännöiksi organisaatiossa. Tätä vakiintumista edeltää kuitenkin sopeutumisaika, jolloin tietynlainen sekavuus ja prosesseihin tehtävät muutokset ovat vielä mahdollisia. Uudet prosessit voivat helposti aiheuttaa odottamatonta käytöstä työntekijöiltä, joka

johtuu väärinymmärryksistä, prosessien välisistä ristiriidoista, huonosti jaetuista palveluista tai eriävistä näkemyksistä prosessien hyödyllisyydestä. Sopeutumisaikana HR-prosesseista tulee työntekijöiden ja muiden sidosryhmien mielissä hyväksytyjä, ymmärrettyjä ja niiden roolitukset ymmärrettäviä, minkä jälkeen prosessit vakiintuvat käyttöön. (Van Mierlo ja muut, 2018.)

2.3 Ketteryys HR-prosesseissa

Moni yritys on jäänyt jumiin vanhoihin ja kankeisiin HR-prosesseihin ja järjestelmiin, jotka toimivat pikemminkin liiketoimintaa vastaan kuin sitä tukien. Sen vuoksi HR-prosessien tuottama tuki liiketoiminnalle voi olla vähäistä ja hidasta. Ketterät HR-prosessit sen sijaan johtavat yhteistyöhön, tiimityöskentelyn arvostamiseen ja lyhyempiin työsykleihin. Ketterän HR:n mukaisessa työskentelyssä tiimit yhdessä suunnittelevat, toteuttavat ja tuottavat HR-palveluita ja -projekteja sen sijaan, että kukin yksilö työskentelisi itsenäisesti ylimmän johdon antamien ohjeiden mukaisesti. Ketterät HR-prosessit mahdollistavat yritykselle siis jatkuvan tuen tavoitteiden tehokkaalle saavuttamiselle. (Subramanian & Suresh, 2022.)

Alkuperäinen ketteryysjulistus perustuu tiimien sisäiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön asiakkaiden kanssa ja muutokseen vastaamiseen (Cram, 2019). Alkuperäisen *Agile Manifeston* pohjalle rakennettu *Agile HR Manifesto* pyrkii löytämään parempia tapoja kehittää loistavaa työkulttuuria ja auttaa myös muita tekemään niin. Parempi työkultturi saavutetaan arvostamalla

yhteistyöverkostoja enemmän kuin hierarkkisia rakenteita,
avoimuutta enemmän kuin salassapitoa,
mukautumiskykyä enemmän kuin ohjailemista,
inspiraatiota ja sitoutumista enemmän kuin johtamista ja säilyttämistä,
sisäistä motivaatiota enemmän kuin ulkoista palkitsemista, ja
kunnianhimoa enemmän kuin velvollisuuksia (Agile HR Manifesto, n.d.).

HR:n tärkeimpiä asiakkaita ovat yrityksen esihenkilöt, ylempi johto ja työntekijät. Henkilöstöammattilaiset voidaan siis nähdä yrityksen sisäisinä konsultteina, jotka tarjoavat osaamistaan ja kumppanuutta etenkin esihenkilöiden käyttöön. Tätä varten

henkilöstöammattilaisen on onnistuttava herättämään luottamusta ja luomaan kestäviä suhteita oman osastonsa ulkopuolelle. (Wright, 2008.)

Jotta henkilöstöjohtaminen voi olla ketterää, henkilöstöosaston toimintastrategian on oltava täysin ketterä, ja ketteriä toimintatapoja täytyy hyödyntää kaikissa HR:n toiminnoissa. Myös käytettävien työkalujen ja järjestelmien on oltava ketteriä, ja työntekijöiden ja johtajien käytöksen, taitojen ja roolien tulee perustua ketteryyteen. HR:n ketterä toimintastrategia täytyy myös linjata yrityksen päämääriin ja liiketoimintastrategiaan. Kaikkien näiden vaatimusten toteutuessa ketterää toimintatapaa päästään hyödyntämään täysin eikä muiden organisaatioiden ole silloin mahdollista kopioida toimintatapoja sellaisinaan. Tämä taas tuottaa organisaatiolle kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (McMackin & Heffernan, 2021.)

Ketterillä HR-prosesseilla pyritään lisäämään työntekijöiden sitoutumista ja yrityksen asiakkaille tuottamaa arvoa, joten niiden avulla on mahdollista saada kilpailuetua yritykselle. HR:n rooli yritysten liiketoiminnan tukena on suuri, joten HR:ltä vaaditaan ketteryyttä myös sen omassa toiminnassa. Ketterällä HR:llä mahdollistetaan myös koko yrityksen ketteryys. Ketteryysajattelun käyttöönottoaminen vaatii sitoutumista muutokseen monilla eri tasoilla yrityksessä. (Subramanian & Suresh, 2022.)

Ketteryyden ympärille syntynyt hehkutus saattaa luoda harhaluulon siltä, että ketteryys olisi helppo ja nopea ratkaisu yrityksen ongelmiin tai että ketteryyttä hyödyntämällä näytetään pysyvän mukana uusimmissa villityksissä (Cram, 2019). Johdolta vaaditaan kuitenkin valmiuksia tehdä vaaditut muutokset, jotta työntekijöiden tehokkuutta saadaan kasvatettua sekä HR-tiimien että koko yrityksen tasolla (Subramanian & Suresh, 2022). Ketteriä prosesseja ja työkaluja ei voi implementoida ilman käyttäytymisen ja ajattelutapojen muuttamista ketteryyttä tukeviksi (Sommer, 2019).

Ketteryyden toteutumiseksi tiimeillä ja johtajilla on oltava selkeät ja kaikkien ymmärtämät ja hyväksymät ohjesäännöt (Parker ja muut, 2015). Työntekijät saattavat

olla hämmentyneitä, jos he eivät ymmärrä ketteryysajattelua ja miten sen mukaan tulee toimia (Cram, 2019). Usein ketteryyden epäonnistumisen taustalla onkin se, että työntekijät eivät tunne ketterää toimintatapaa tarpeeksi hyvin, ja ongelmat saadaan ratkaistua lisäämällä työntekijöiden ketteryystietoutta esimerkiksi koulutuksilla (Sommer, 2019).

Siirtyminen ketterään toimintatapaan näyttäytyy työntekijöille suurena muutoksena operatiivisissa toiminnoissa, kulttuurissa ja strategiassa. Jos yritys ei ole valmis muuttamaan kaikkia HR-prosessejaan ja toimintojaan ketteriksi, ketteryyttä on mahdollista toteuttaa myös osittain joidenkin valittujen prosessien tai tehtävien kohdalla. Ketteryyttä ei siis tarvitse jalkauttaa kaikkialle, vaan siitä voidaan valita osia, jotka parhaiten sopivat yrityksen henkilöstölle, projekteihin ja kulttuuriin. Ketteryysajattelusta voi siis hyötyä myös pienemmissä osissa, joten ketteryyden käyttöön ottamista ei tulisi välttää kokonaan vain siksi, että ei olla varmoja sen toiminnasta tai kuvitellaan ketteryyden pohjautuvan vain kaikki tai ei mitään -ajatteluun. Ketteryysajattelua on myös mahdollista muokata monin eri tavoin kunkin yrityksen omiin tarpeisiin vastaavaksi. (Cram, 2019.)

On kuitenkin oltava tarkkana siinä, että ketteryyttä ei muokata liikaa niin, että koko ajatusfilosofia katoaa eikä tavoitteita siksi pystytäkään saavuttamaan. Etenkin perinteisiä hierarkkisia projektimalleja ja ketteryyttä sekoittaessa on huomioitava, että monet eri toimintamallit voivat aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä. (Cram, 2019).

Ketteryysajattelun toimimiseksi vaaditaan koko organisaation kulttuurin ja työympäristön muutosta. Lisäksi ketterien tiimien jäseniltä vaaditaan tiettyjä taitoja, jotta ketteryysajattelun mukainen toiminta voi onnistua. Perinteisen erikoisaloihin perustuvan työskentelyn sijaan ketterissä tiimeissä vastuu jakautuu koko tiimin kesken ja työntekijöiltä vaaditaan siksi laajempaa osaamista ja yhteistä vastuunkantoa. (Cram, 2019.)

2.4 HR:n yhteiskehittäminen

HR:n yhteiskehittäminen (*HR co-creation*) perustuu ajatukseen siitä, että HR-prosessit tuottavat arvoa silloin, kun kuka tahansa HR:n sidosryhmä käyttää prosessia tai sen osaa ja saa siitä jotain hyötyä itselleen, eli on prosessin käyttämisen jälkeen paremmassa asemassa kuin ennen sitä. HR-prosessit voivat tuottaa arvoa käyttäjilleen itsenäisestikin, mutta arvon voi maksimoida, jos prosessit on kehitetty yhteisesti HR:n ja niitä käyttävien sidosryhmien kesken. Yhteiskehittämisen avulla luodut HR-prosessit tuottavat myös koko liiketoiminnan näkökulmasta eniten lisäarvoa, koska niillä on mahdollista palvella monia eri sidosryhmiä samanaikaisesti ja näin tuottaa arvoa heille kaikille samaan aikaan. (Hewett & Shantz, 2021.)

HR:n yhteiskehittäminen tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jonka aikana HR ja sen eri sidosryhmät kehittävät HR-prosesseja yhdessä. Prosessin tarkoituksena on optimoida HR-prosessien tuottama kokonaisarvo siten, että HR-prosessit tyydyttäisivät yhtäaikaaisesti mahdollisimman monen sidosryhmän tarpeet. Sidosryhmät nähdään teoriassa HR-prosessien käyttäjinä, mutta siinä tunnustetaan myös se, että prosessit tuottavat arvoa vain, jos sidosryhmät samalla kehittävät niitä HR:n kumppaneina. (Hewett & Shantz, 2021.)

Hewett ja Shantz (2021) perustavat teoriansa HR:n yhteiskehittämisestä palvelulähtöiseen ajatteluun (*service dominant logic*). Palvelulähtöinen ajattelu perustuu siihen, että yritys myy kuluttajille palveluita tai tavaroita, joilla itsessään on vain potentiaalista arvoa, ja joiden todellinen arvo realisoituu vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaat käyttävät palvelua tai tavaraa (Vargo & Lusch, 2004). Sama ajattelu toimii HR-prosesseissa: prosesseilla itsellään on vain potentiaalista arvoa, ja ne tuottavat todellista arvoa organisaatiolle ja sidosryhmille vasta, kun prosesseja käytetään. Tällöin prosessien käyttäjät ovat niitä, jotka lopulta realisoivat prosessin tuottaman arvon. (Hewett & Shantz, 2021.) HR-prosessien käyttäjien omat tiedot ja taidot HR-asioista vaikuttavat siihen, millaista arvoa prosessit pystyvät käyttäjilleen tuottamaan. Mitä parempaa osaamista ja ymmärrystä käyttäjillä on HR-prosesseista, sitä suurempaa arvoa he kokevat

prosessien tuottavan heille. Toisaalta ilman ennakko-osaamista HR-prosessien tuottama arvo voi jäädä vähäiseksi tai jopa toteutumatta kokonaan. Omaa HR-osaamistaan hyödyntäen työntekijät tuottavat siis HR-prosessien mahdollistaman arvon itselleen. Pelkkä HR-prosessien olemassa oleminen ei siis vielä riitä, vaan niiden potentiaalinen arvo realisoituu työntekijöiden käyttäessä prosesseja omiin tietoihinsa ja taitoihinsa pohjautuen. (Meijerink ja muut, 2016.)

HR:n yhteiskehittämisessä HR-prosessien käyttäjinä nähdään organisaation työntekijöiden lisäksi muitakin sidosryhmiä, esimerkiksi esihenkilöt, organisaation johto, asiakkaat ja työntekijöiden perheenjäsenet. Palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti sidosryhmät nähdään HR-prosessien aktiivisina kehittäjinä, ei pelkästään passiivisina vastaanottajina. Tämä johtaa siihen, että prosessin tuottama todellinen arvo riippuu myös sen käyttäjän osaamisesta ja taidoista. HR-prosessit tuottavat arvoa silloin, kun ne tyydyttävät käyttäjänsä tarpeet, mutta koska käyttäjillä on aktiivinen rooli arvon tuottamisessa, heidän kykynsä käyttää prosessia oikein määrittää tuotetun arvon määrän. (Hewett & Shantz, 2021.) HR-prosessien kehittämisessä ja jalkauttamisessa on siis mukana paljon muitakin sidosryhmiä kuin vain henkilöstöammattilaiset, jotka kehittävät prosessit ja esihenkilöt, jotka jalkauttavat ne käytännön toimintaan. Prosesseihin vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös esimerkiksi organisaation sisäiset ja ulkoiset instituutiot. Esimerkiksi työlainsäädäntö vaikuttaa moniin HR-prosesseihin. Organisaatiosta ja sen koosta riippuen vastuu HR-prosesseista saattaa myös olla HR-yksikön sijaan ylimmällä johdolla, esihenkilöillä tai jopa työntekijöillä. (Van Mierlo ja muut, 2018.)

HR:n yhteiskehittämisen suurin hyöty on siinä, että yhteiskehitettyillä prosesseilla voi tuottaa arvoa monille tai jopa kaikille sidosryhmille samanaikaisesti. Kun HR-prosessien eri käyttäjät ovat muokanneet prosesseja yhteisesti, ne on voitu kehittää täyttämään kunkin käyttäjän tärkeimmät tarpeet samanaikaisesti, jolloin prosessien tuottama todellinen kokonaisarvo on suurempi verrattuna siihen, että HR:n yksin kehittämä prosessi saattaisi tyydyttää vain joidenkin sidosryhmien tarpeen ja jättää muut

huomiotta. Tällä arvon tuottamisen optimoinnilla tarkoitetaan sitä, että prosessin tuottama arvo kaikille sidosryhmille yhteensä on suurempi kuin prosessin tuottama arvo olisi yksittäin kullekin sidosryhmälle. HR-prosessin arvoa pitäisikin siis mitata sidosryhmien yhteensä kokeman arvon mukaisesti. (Hewett & Shantz, 2021.)

Käytännössä HR-prosessien yhteiskehittäminen voi alkaa, kun jollakin käyttäjällä on tarve, jota olemassa olevat prosessit eivät pysty täyttämään. Tällöin käyttäjät saattavat luoda uusia prosesseja tai tehdä omin päin muutoksia olemassa oleviin prosesseihin ilman HR:n tukea. Tämä yksin kehittäminen voi kuitenkin johtaa siihen, että tehdyt parannukset tukevat vain yksittäistä sidosryhmää eikä prosessin parantamisen hyöty ulotu muihin sidosryhmiin. Lisäksi käyttäjien yksin tekemät parannukset saattavat johtaa siihen, että prosessit ovat esimerkiksi lakien tai organisaation yleisten käytäntöjen vastaisia. Jos HR puolestaan kehittäisi prosesseja yksin, käyttäjien näkökulma ja todelliset tarpeet saattaisivat jäädä huomiotta kokonaan tai HR saattaisi arvioida ne väärin. Yhteiskehittämisen hyöty on siinä, että HR voi mukana kehittämisessä ollessaan varmistaa, että eri sidosryhmät ovat yhteydessä toisiinsa ja pystyvät samanaikaisesti kasvattamaan kaikkien prosessin käyttäjien saamaa arvoa. Lisäksi HR voi osaamisellaan varmistaa lakien ja organisaation yleisten käytäntöjen noudattamisen. Sidosryhmät pääsevät puolestaan kertomaan omat tarpeensa suoraan ja pääsevät jo kehitysvaiheessa vaikuttamaan siihen, että prosessit vastaavat juuri olemassa olevaan tarpeeseen. Optimaalinen prosessikehitys ei siis koskaan voi tapahtua vain yksin HR:n tai HR-prosessien käyttäjien toimesta, vaan kehittämisen on oltava yhteistä. (Hewett & Shantz, 2021.)

Henkilöstöammattilaisilla on tärkeä rooli HR-prosessien kehittämisessä ja myös niiden käyttämisessä, koska mitä helppokäyttöisemmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi prosessit on luotu, sitä vähemmän aikaa ja vaivaa niiden hyödyntäminen vaatii työntekijöiltä ja sitä enemmän arvoa niiden nähdään tuottavan. Mitä helpommin HR-palvelut ja -prosessit ovat löydettävissä esimerkiksi nettiportaalin kautta, sitä useammin työntekijät todennäköisesti käyttävät niitä. Useiden käyttökertojen myötä työntekijöiden HR-

osaaminen lisääntyy, mikä puolestaan johtaa tulevaisuudessa HR-prosessien käyttämiseen kulutetun ajan ja vaivan vähenemiseen. Myös jos HR-prosessit on yhteisesti kehitetty vastaamaan mahdollisimman hyvin työntekijöiden tarpeisiin, sitä useammin niitä todennäköisesti käytetään. Nämä puolestaan johtavat HR-prosessien työntekijöille tuottaman arvon kasvamiseen, mihin ovat vaikuttaneet sekä henkilöstöammattilaiset että työntekijät yhdessä. (Meijerink ja muut, 2016.)

Yhteiskehittämisen maksimaalinen hyöty saadaan käyttöön silloin, kun HR ja prosessien käyttäjät yhdessä hyödyntävät kukin omaa osaamistaan, tietojaan ja kokemuksiaan luodakseen prosesseja, jotka täyttävät mahdollisimman monen sidosryhmän tarpeet samaan aikaan. Kun prosessi on yhteisesti kehitetty ja se on otettu käyttöön, käyttäjät antavat siitä palautetta ja jatkokehitysehdotuksia HR:lle, joka voi omalta osaltaan muokata prosessia edelleen parannusehdotusten mukaan. Yhteiskehittämisen hyöty näkyy myös siinä, että HR-prosesseja täytyy kehittää jatkuvasti eteenpäin ja tämä tapahtuu parhaiten prosessien käytön aikana niiden käyttäjien huomaavien epäkohtien parantamisella. Käyttäjien antaman palautteen perusteella HR voi muokata prosessejaan vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita pitäen samalla kuitenkin huolen siitä, että prosessit noudattavat edelleen tarvittavia lakeja ja organisaation käytäntöjä. (Hewett & Shantz, 2021.)

HR:n yhteiskehittämisen onnistumiseen tarvitaan myös kehittämiselle otolliset olosuhteet. Jokaisen yhteiskehittämiseen osallistuvan osapuolen on luotettava siihen, että kaikilla osallistujilla on jotain annettavaa kehittämiseen: prosessien käyttäjillä on tietoa omista tarpeistaan ja siitä, miten he käyttävät prosesseja, kun taas HR:llä on osaaminen henkilöstöjohtamisen perusteista, prosesseista ja käytännöistä. Yhteiskehittäjien keskuudessa täytyy myös vallita psykologisen turvallisuuden tunne. Kaikkien täytyy myös kokea voivansa aidosti vaikuttaa prosessin lopputulokseen. HR:n yhteiskehittämisen onnistumiseen vaikuttavat myös organisaation ja HR-prosessien rakenne ja hierarkia. Esimerkiksi korkean hierarkian organisaatioissa yhteiskehittämistä

voi olla vaikea toteuttaa onnistuneesti, kun taas HR-prosessit itsessään voivat edesauttaa yhteiskehittämistä, jos ne on luotu jo valmiiksi osallistaviksi. (Hewett & Shantz, 2021.)

HR:n yhteiskehittäminen on kannattavaa, koska sen avulla luodut HR-prosessit todennäköisesti tyydyttävät käyttäjänsä tarpeet paremmin eli tuottavat enemmän arvoa kuin HR:n yksin luomat prosessit. Yhteiskehittäminen on kannattavaa myös sen takia, että HR-prosessien käyttäjät ovat todennäköisesti paremmin sitoutuneita prosesseihin ja niiden käyttämiseen, jos ovat olleet itse mukana luomassa niitä. HR:n yhteiskehittäminen vahvistaa lisäksi HR:n ja sen sidosryhmien eli HR-prosessien käyttäjien välisiä suhteita, joka puolestaan voi lisätä yhteiskehittämisen määrää myöhemminkin. (Hewett & Shantz, 2021.)

Koska työntekijöiden oma osaaminen ja tieto HR-asioista vaikuttaa HR-prosessien käyttäjilleen tuottamaan arvoon, työntekijöiden kokemaa arvoa ja halukkuutta hyödyntää HR-prosesseja voidaan parantaa kasvattamalla työntekijöiden käytännön HR-osaamista ja HR-asioiden ja työsuhteen ehtoihin liittyvien asioiden ymmärrystä. Kun työntekijöiden osaaminen lisääntyy, heidän itseluottamuksensa paranee ja he myös osallistuvat aiempaa mieluummin yhteiskehittämiseen. Laajemmalla HR-osaamisella varustetut työntekijät kokevat siten myös HR-prosessit parempina ja suurempaa arvoa tuottavina. (Meijerink ja muut, 2016.)

HR:n yhteiskehittämisen muotoja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisuryhmät, yhteiset kehityshankkeet, kyselyt, epävirallinen kanssakäyminen ja työntekijöiden kutsuminen mukaan heidän työtään ja työolojaankoskevaan esihenkilöiden päätöksentekoon. Yhteiskehittämisessä pääasia on kuitenkin kaikkien sidosryhmien välillä molempiin suuntiin tapahtuvasta aidosta vaikuttamisesta ja kehittämisestä, eikä perinteisestä ylhäältä johdolta alas työntekijöille annetuista käskyistä. (Hewett & Shantz, 2021.)

3 Työtyytyväisyys

Henkilöstöosaston toiminnan lähtökohtana on yleensä yrityksen tarpeet ja tavoitteet eli tuloksen mahdollistaminen, tehokkuus ja arvon tuottaminen osakkeenomistajille. Perinteisesti HR:n tehtävä on ollut kontrolloida ja ohjata työntekijöiden toimintaa, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa riippumatta siitä, voidaanko silloin vastata työntekijöiden tärkeimpiin henkisiin tai sosiaalisiin tarpeisiin. On kuitenkin osoitettu, että työhönsä ja työympäristöönsä tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita toteuttamaan täydellisesti yrityksen missiota ja antamaan työlleen kaikkensa. (Plaskoff, 2017.)

Työhönsä tyytyväiset työntekijät harkitsevat työstään irtisanoutumista harvemmin kuin tyytymättömät työntekijät: työtyytyväisyys vaikuttaa irtisanoutumissuunnitelmiin sekä suoraan että välillisesti organisaatiositoutumisen kautta (DeConinck & Stilwell, 2004). Mielenkiintoinen työ ja hyvät suhteet organisaation johtoon ovat työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Drabe ja muut, 2015). Työtyytyväisyys myös vähentää työntekijöiden poissaoloja (Hausknecht ja muut, 2008). Organisaatioon kuulumisen ja samaistumisen tunne puolestaan lisäävät vahvasti työtyytyväisyyttä (Karanika-Murray ja muut, 2015).

Käsitys työtyytyväisyydestä nousi ensimmäistä kertaa lähemmin tarkasteluun 1960-luvulla, kun Frederick Herzberg haastoi kaksifaktorigiteoriallaan teollisen vallankumouksen jälkimainingeissa vakiintuneen tuotantolinja-ajatuksen, joka oli keskittynyt tuottavuuden parantamiseen työntekijöille annettavien toistuvien ja rutiininomaisten pienten osatehtävien mahdollisimman nopealla suorittamisella. Herzberg huomasi, että työntekijöitä saatiin motivoitua parempiin työsuorituksiin työn sisältöä rikastamalla, ei yksinkertaistamalla. Motivoituneet ja työhönsä tyytyväiset työntekijät olivat siis tuottavampia organisaatiolle. (Oldham & Hackman, 2010.)

Työtyytyväisyysteoriat perustuvat pitkälti Maslowin (1943) kuuluisaan tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisillä on viisi perustarvetta: fyysinen, turvallisuus, rakkaus, arvostus ja

itsensä toteuttaminen. Maslown mukaan ihmisiä motivoi halu saavuttaa tai ylläpitää niitä olosuhteita, jotka vaikuttavat näihin perustarpeisiin. Hänen mukaansa perustarpeet liittyvät toisiinsa ja ovat järjestäytyneet alimmasta ylimpään niin, että ylempänä olevia tarpeita voidaan tyydyttää vain sitä mukaa, kun niitä alempana olevat tarpeet on ensin tyydytetty. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi fyysiset tarpeet on oltava tyydytetty ennen kuin ihminen voi keskittyä turvallisuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttämiseen. Itsensä kehittämisen tarpeita puolestaan voi tyydyttää vasta sitten, kun kaikki muut alemmat tarpeet on tyydytetty.

Judge ja muut (2001) ovat esittäneet, että työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välistä yhteyttä on aiemmissa tutkimuksissa vähätelty syyttä. Heidän analyysinsä osoitti, että työtyytyväisyydellä ja työsuorituksella on maltillinen yhteys, jota ei voi jättää tutkimuksissa huomiotta. Yhteys on sitä suurempi, mitä monimutkaisempi työ on. He toteavat lisäksi yhteyden olevan kaksisuuntainen eli molemmat tekijät vaikuttavat toisiinsa, mutta vaikutusta säätelevät myös muut ulkoiset tekijät.

Haar ja muut (2014) ovat todenneet, että työn ja vapaa-ajan hyvä tasapaino vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen. Myönteinen vaikutus on suurempi individualistisissa kuin kollektivistisissä kulttuureissa. Lisäksi hyvän työ- ja vapaa-ajan tasapainon edut ovat huomattavampia kulttuureissa, joissa sukupuolten välinen tasa-arvo on suuri. Haar ja muut ehdottavatkin siis, että pyrkimällä parempaan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon organisaatiot voivat pyrkiä parantamaan työntekijöidensä työtyytyväisyyttä.

Drabe ja muut (2015) ovat puolestaan tutkineet työntekijöiden iän vaikutusta työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että vanhempien työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat osin eri tekijät kuin nuorempien työntekijöiden. Vanhempien työntekijöiden työtyytyväisyyttä edistää esimerkiksi hyvät suhteet työkavereihin, kun taas nuorempien työntekijöiden suosimat rahalliset palkkiot, etenemismahdollisuudet ja työn mielekkyys eivät ole niin tärkeitä. Kuten Haar ja muut (2014) edellä, hekin huomasivat, että eri kulttuurien välillä

on eroja siinä, minkä asioiden koetaan parantavan työtyytyväisyyttä eli ei voida todeta, että tietyn ikäryhmän edustajat kokevat samojen asioiden työssään parantavan työtyytyväisyyttä. Ylipäänsä Drabe ja muut (2015) toteavat, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat kansallisuudesta tai kulttuurista riippuvaisia, eikä universaalia teoriaa siksi voida esittää. Myös työntekijöiden erilaiset sosioekonomiset taustat vaikuttavat kokemukseen työtyytyväisyydestä.

Työntekijän kokema side työnantajaansa voi joko heikentää tai vahvistaa hänen sitoutumistaan ja tyytyväisyyttään työhönsä. Työntekijän samaistuminen yritykseen (*organizational identification, IO*) vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen. Sitoutumista lisää se, jos työntekijä kokee omien arvojensa ja käsityksensä omasta itsestään sopivan edustamansa organisaation arvoihin. Samaistumisen vaikutus työtyytyväisyyteen näkyy sekä suoraan että välillisesti työhön sitoutumisen kautta: työntekijät, joilla on vahva myönteinen suhde organisaatioonsa, ovat myös hyvin sitoutuneita työhönsä. He ovat myös omistautuneita työlleen ja kokevat tyytyväisyyttä työskentelyn seurauksena. (Karanika-Murray ja muut, 2015.) Riketta ja Van Dick (2005) havaitsivat, että työntekijät kokevat samaistuvansa omaan tiimiinsä enemmän kuin koko organisaatioonsa, ja tämän takia tiimiin samaistuminen vaikuttaa enemmän työntekijöiden sitoutumiseen kuin koko organisaatioon samaistuminen.

Sitoutuneet ja työhönsä tyytyväiset työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi yrityksessä ja haluavat siksi jakaa ideoitaan, työskennellä vaadittua minimitasoa kovemmin ja ymmärtää asiakkaita paremmin. HR:n tulee huolehtia omalta osaltaan siitä, että työntekijät tuntevat sitoutuneensa yritykseen ja antavat siksi täyden työpanoksensa yrityksen käyttöön. HR:n yksi tärkeimmistä vastuista on kouluttaa esihenkilöt ymmärtämään sitoutumisen tärkeys ja miten se voidaan saavuttaa. (Ulrich, 1998.)

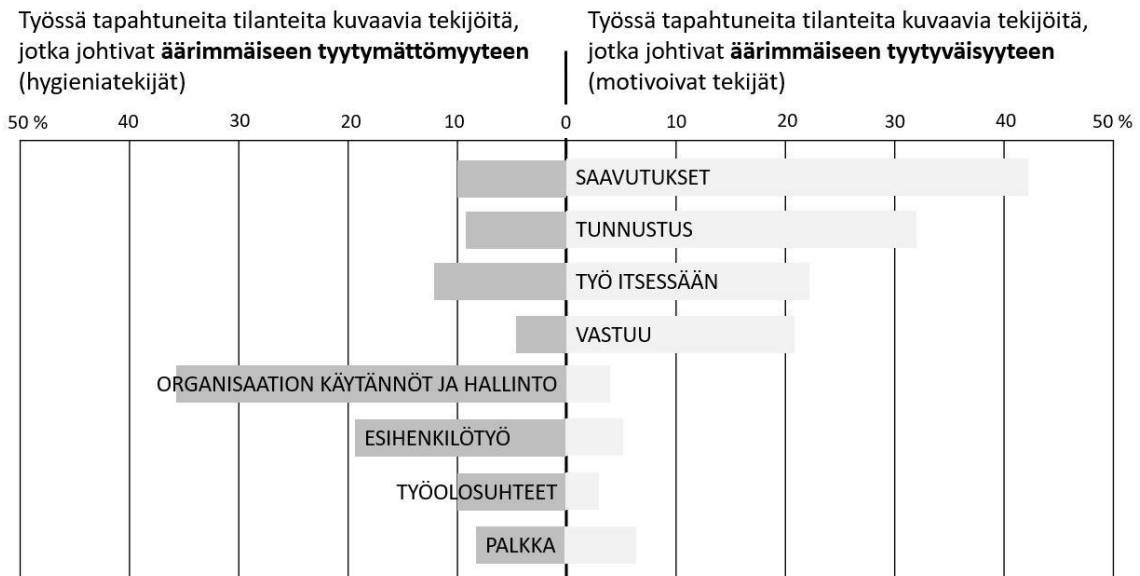
Jos organisaatiossa ilmenee työtytymättömyyttä ja tilannetta halutaan parantaa, tyytymättömyyden syyt täytyy tunnistaa ja niitä täytyy analysoida ennen parannuskeinojen suunnittelemista. Työntekijä voi esimerkiksi olla tyytyväinen

palkkaansa, mutta tyytymätön esihenkilöönsä. Näihin kahteen tekijään (palkkaus ja johtaminen) vaikutetaan hyvin erilaisin keinoin, joten ongelmien syiden tarkka tunteminen on välttämätöntä ennen toimintasuunnitelman tekemistä. (DeConinck & Stilwell, 2004.) Työntekijöiden tyytyväisyys yleensä laskee, jos he kokevat, että heillä käytettävissä olevat resurssit eivät vastaa heille asetettuja vaatimuksia. Työtyytyväisyys laskee myös, jos tavoitteet ovat epäselviä, tehtävien tärkeysjärjestystä ei ole määritelty tai jos suorituksen mittaaminen on tulkinnanvaraista (Ulrich, 1998).

Harter ja muut (2002) ovat esittäneet, että sellaiset muutokset johtamiskäytännöissä, jotka lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, kasvattavat liiketoiminnan tulosta ja liikevoittoa. He ovat todenneet myös, että työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus lisäävät asiakastyytyväisyyttä, tuottavuutta, työntekijöiden pysyvyyttä ja työntekijöiden turvallisuudentunnetta. Koska työtyytyväisyys ja työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttavat selvästi liiketoiminnan tulokseen ja vaikuttavuuteen, organisaatioiden tulisi panostaa työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden parantamiseen ja ylläpitämiseen.

3.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg (1968) on esitellyt kaksifaktoriteorian (eli motivaatio- ja hygienieateorian), jonka mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen eri luokkaan. Toisessa luokassa ovat työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät eli motivoivat tekijät ja toisessa luokassa työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät eli hygienieatekijät. Herzbergin mukaan hygienieatekijöillä ei voi motivoida työntekijöitä eli lisätä työtyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina hygienieatekijöillä voi lisätä työtyytymättömyyttä. (Herzberg, 1968.) Joitain motivaatio- ja hygienieatekijöitä ja niiden suhteellista vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Työhön suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä (Herzberg, 1968).

Herzberg perusti teoriansa Maslow'n tarvehierarkian perustalle ja siinä analysoidaan työtyytyväisyyttä työntekijöiden omien kokemusten kautta. Herzbergin luokittelemat hygieniatekijät ovat työn ulkopuolisia tekijöitä ja perustuvat Maslow'n tarvehierarkiassa alemmille, perustason tarpeille. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkka ja luontoisedut (eli fysiologiset tarpeet Maslow'n hierarkiassa) ja työsuhteen pysyvyys, työskentelypaikka ja työolosuhteet (turvallisuustarpeet). Motivaatiotekijöitä Herzbergin teoriassa ovat esimerkiksi uramahdollisuudet, älylliset haasteet, vastuu, itsemääräämisoikeuden määrä, hyöty yhteiskunnalle, sosiaalinen asema ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Nämä tekijät liittyvät Maslow'n hierarkiassa korkeammille tarvetasolle eli yhteenkuuluvuuteen, tunnustukseen ja itsensä toteuttamiseen. (Escardibul & Afcha, 2017.)

Herzbergin (1968) teoriassa huomioitavaa on se, että kokemus työtyytyväisyydestä ja kokemus työtytymättömyydestä eivät ole toistensa vastakohtia, vaan pikemminkin työtyytyväisyyden vastakohta on *ei työtyytyväisyyttä* ja työtytymättömyyden vastakohta on *ei työtytymättömyyttä*. Näin ollen työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä lisäävät tekijät ovat toisistaan erillisiä. (Herzberg, 1968.)

Motivaatio- ja hygieniatekijät kumpuavat ihmisen eri perustarpeista. Hygieniatekijät perustuvat ihmisen biologiseen tarpeeseen välttää ympäristön aiheuttamaa kipua. Tästä Herzberg (1968) mainitsee esimerkkinä nälän, minkä takia nykyihmisen on pakko ansaita rahaa. Motivaatiotekijät puolestaan kumpuavat ihmisen tarpeesta saavuttaa asioita ja sitä kautta kokea psykologista kasvua ja kehitystä. Motivaatiotekijöinä Herzberg (1968) mainitsee saavutukset, tunnustuksen saamisen saavutuksista, työn itsessään, vastuun ja kehittymisen. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen käytännöt ja hallinto, esihenkilötyö, ihmisten väliset suhteet, työskentelyolosuhteet, palkka, asema ja työn pysyvyys. Motivaatiotekijät liittyvät siis työn sisältöön, kun taas hygieniatekijät liittyvät työympäristöön. (Herzberg, 1968.)

Herzbergin (1968) toteuttamien tutkimusten mukaan motivaatiotekijöillä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät voivat huonosti hoidettuina lisätä työtytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä parantamalla voidaan ehkäistä työtytymättömyyttä, mutta niillä ei kuitenkaan voida lisätä työtyytyväisyyttä kuin korkeintaan vähän ja hetkellisesti. Motivaatiotekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen on niiden luonteen vuoksi pitkäkestoisempi kuin hygieniatekijöiden. Hänen mukaansa työtyytyväisyyden parantamiseksi täytyy rikastaa työn sisältöä, mikä mahdollistaa työntekijöiden psykologisen kasvun ja kehittymisen (Herzberg, 1968). Työn rikastaminen tarkoittaa siis motivaatiotekijöiden lisäämistä työhön, jolloin työstä tulee nautinnollisempaa ja sitä kautta työtyytyväisyys lisääntyy (Sachau, 2007).

Herzbergin teoria on suosittu henkilöstöjohtamisen alalla, mutta se on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä muilta tutkijoilta (esim. Ewen ja muut, 1966; King, 1970; Sachau, 2007). Osa kritiikistä pohjautuu jo varhain tapahtuneille tulkintavirheille, jotka ovat sittemmin levinneet laajalle. Yksi tulkintavirhe on se, että ihmisiä ei voi motivoida hygieniatekijöiden avulla. Tulkintavirhe johtuu pääasiassa Herzbergin käyttämistä tulkinnanvaraisista termeistä: jos hän olisi puhunut sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta hygienia- ja motivaatiotekijöiden sijaan, nykyajan tutkijat voisivat olla helpommin hänen kanssaan samaa mieltä. Hygieniatekijät ovat verrannollisia ulkoisiin motivaattoreihin,

kuten rahaan. Palkankorotuksia, palkkioita ja etuja voi kyllä käyttää motivoimaan työntekijöitä myös Herzbergin mukaan, mutta niiden vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ei ole yhtä suuri ja pitkäkestoinen kuin Herzbergin mainitsemilla motivaatiotekijöillä. (Sachau, 2007.)

Toinen Herzbergin teoriasta yleisesti tehty väärintulkinta on se, että *ei työtyytyväisyyttä* ja *ei työtytymättömyyttä* olisivat neutraaleja tuntemuksia. Jos työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä, tunne on hänelle ikävä. Työtyytyväisyyden puute ei ole yhtä vahvasti kielteinen tunne kuin työtytymättömyys, mutta työtyytyväisyyden puutetta ei voida pitää neutraalina olotilana. Esimerkiksi tylsyys, joka voi johtua motivaatiotekijöiden puutteesta, ei ole yhtä vahvasti kielteinen tunne kuin epäasiallisesta kohtelusta tai huonosta palkkauksesta johtuva mielihäpeä. Samoin työtytymättömyyden puute ei ole neutraali olotila, vaan sitä voidaan pitää positiivisena. Tämä liittyy hygienia-tekijöillä motivoimiseen: palkankorotuksestakin tulee hyvä mieli, mutta työn rikastuttamisesta motivaatiotekijöiden avulla tulee hyvä mieli pidemmällä aikavälillä. Herzbergin teorian mukaan siis sekä hygienia- että motivaatiotekijöillä voi motivoida työntekijöitä, mutta niillä saadaan aikaan eri laatuista ja kestoaltaan eri pituista työtyytyväisyyttä. Samoin työtytymättömyyttä on eri laatuista riippuen siitä, aiheutuuko se hygienia- vai motivaatiotekijöiden puutteesta. (Sachau, 2007.)

Sachau (2007) mukaan Herzberg teki teoriassaan kuitenkin myös virheitä. Herzberg esitti, että ihmistenväliset suhteet eivät voisi tuottaa työtyytyväisyyttä, mutta myöhemmin on osoitettu, että suhde toisiin ihmisiin voi johtaa henkiseen kasvuun ja olla siksi työtyytyväisyyttä lisäävä motivaatiotekijä. Kahnin (1990) mukaan ihmistenväliset suhteet voivat vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteeseen joko myönteisesti tai kielteisesti. Kun suhteet muihin työpaikalla ovat kannustavia ja luotettavia, ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta ja uskaltavat siksi esimerkiksi kokeilla uusia asioita pelkäämättä epäonnistumisen seurauksia. Psykologista turvattomuutta taas luo yhteyden puute muihin ihmisiin, ja se saa ihmiset käyttäytymään varauksellisesti. Psykologinen turvallisuuden tunne auttaa ihmisiä toimimaan omina itsenään tehdessään

työtehtäviään, mikä puolestaan johtaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja parempiin tuloksiin.

Toinen Herzbergin virhe oli tapa, jolla hän teki teoriansa syntymiseen johtavaa tutkimusta. (Sachau, 2007.) Herzbergin teoriaa varten oli haastateltu työntekijöitä ja pyydetty heitä kuvailemaan sellaisia hetkiä työssään, jolloin heistä oli tuntunut erityisen hyvältä tai erityisen huonolta. Vastausten analysoinnissa oli selvinnyt, että mielihyvää tuottaneet hetket työssä olivat liittyneet yleisimmin työn sisäisiin motivaatiotekijöihin, kun taas huonolta tuntuneet hetket olivat liittyneet yleisimmin ulkoisiin hygieniehtekijöihin. Herzbergin saamat tutkimustulokset on helppo toistaa, jos käyttää samaa tutkimusmenetelmää kuin Herzberg käytti, mutta kyseinen kriittisten tapahtumien menetelmä ei ole sopiva testaamaan motivaatio- ja hygieniehtekijöiden suhdetta toisiinsa. (King, 1970.)

Kingin (1970) mukaan Herzbergin teoria perustuu vain tutkittavien kohteiden omiin kertomuksiin eikä vastaavia tuloksia ole pystytty toistamaan toisenlaisilla mittausmenetelmillä, mitä vaaditaan, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Herzbergin käyttämä analyysimenetelmä on lisäksi altis tutkijan tulkintaväärityksille. Tämän lisäksi esimerkiksi Ewen ja muut (1966) ovat huomauttaneet, että ihmisillä on luontainen tapa lukea omat onnistumisensa itsestään ja omasta toiminnastaan johtuviksi, mutta syyttää omista epäonnistumisistaan helpommin ulkoisia tekijöitä, minkä takia Herzbergin tulkintaa motivaatio- ja hygieniehtekijöiden merkityksestä ei voida pitää yksiselitteisenä. Heidän mukaansa tutkimustuloksia voi vääristää myös se, että tutkittavat työntekijät ovat saaneet Herzbergin tutkimuksessa valita itse, mistä menneisyyden tilanteista he kertovat kokeneensa mielihyvää tai mielipahaa työssään. Näiden syiden takia esimerkiksi Sachau (2007) esittää, että Herzbergin olisi pitänyt testata teoriaansa myös toisenlaisten tutkimusmenetelmien avulla.

Locke ja Schneider ovat löytäneet Herzbergin teoriasta joitain rajoitteita ja tutkineet työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen johtavia tekijöitä työssä omalla

luokitusjärjestelmällään. He havaitsivat, toisin kuin Herzberg oli esittänyt, että saman tyyppiset tilanteet voivat johtaa sekä työtyytyväisyyteen että työtyytymättömyyteen. Ero tilanteiden johtamaan eri lopputulokseen löytyi tilanteissa vaikuttajana nähdystä toimijasta: työntekijät kokivat, että tyytyväisyyttä tuottaneissa tilanteissa he itse olivat toimijan roolissa, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttaneissa tilanteissa joku muu oli aktiivinen toimija. (Locke, 1973.)

Locken (1973) tutkimuksessa ilmeni, että suurin osa työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä tuottaneista tilanteista oli motivaatiotekijöiden aiheuttamia. Työntekijät ottivat helposti kunnian itselleen hyvin sujuneista tilanteista ja syyttivät muita huonoista tilanteista. Samat tulokset saatiin sekä toimistotyöntekijöiden että työväenluokan tutkimuksissa. Locke kuitenkin huomauttaa, että Herzbergin alun perin luoma motivaatio- ja hygieniatekijöiden kahtiajako ei ole välttämättä paras tapa analysoida työtyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen johtavia tekijöitä tai tilanteita, vaikka niitä tarkastelisi hänen päivitetyn mallinsa avulla. Herzberginkin olisi hänen mukaansa pitänyt huomata, että tutkimuksissa tutkittujen tilanteiden ja niissä toimineiden vaikuttajien (ihmisten) sekoittaminen keskenään saattaisi vääristää tuloksia. Tuloksia tulisi pikemminkin tulkita niin, että tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työssä tuovat tilanteet eivät heijastele vain ihmisluontoa, vaan kuvaavat enemmän työtehtävien rakennetta ja ihmisten kokemuksia eri tilanteissa. Herzbergin ja Locken käyttämä kriittisten tapahtumien menetelmä on kuitenkin toimiva, kun tutkitaan tyytymättömyyttä työssä, tiimeissä tai organisaatioissa aiheuttavia merkittäviä tekijöitä. (Locke, 1973.)

Kritiikistä huolimatta Herzbergin teoriasta on johdettu myös monia hyväksytyjä malleja esimerkiksi työn rikastamiseen ja sitoutumiseen liittyen (Sachau, 2007). Hackman (1980) pitää Herzbergin teoriaa empiiriseltä statukseltaan epävarmana, mutta kuitenkin niin yksinkertaisena, vakuuttavana ja suoraan hyödynnettävissä olevana, että sitä on helppo käyttää organisaatiomuutoksissa apuna töiden rikastamisen suunnittelussa. Vaikka Hackman ja Oldham (1976) huomauttavat, että Herzbergin mallissa ei oteta huomioon

ihmisten erilaisia tapoja suhtautua työn rikastamiseen, he ovat silti käyttäneet sitä pohjana kolmen muun teorian rinnalla luodessaan oman mallinsa työn rikastamiseen.

Whitsett ja Winslow (1967) ovat tarkastelleet Herzbergin teoriaa kritisoivia tutkimuksia ja tulleet siihen päätelmään, että suurin osa kritiikistä johtuu Herzbergin teorian ja tutkimustulosten väärintulkinnoista, minkä takia teorian totuudenmukaisuuden kyseenalaistamiseen ei ole selviä perusteita. Osa eriävistä tutkimustuloksista selittyy heidän mukaansa myös tutkittavien työntekijöiden erilaisella työ- ja koulutustasolla.

Sachau (2007) esittääkin, että Herzbergin teoria on edelleen toimiva ja todenperäinen, jos sitä käsitellään yleisenä viitekehyksenä selittämään tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden, ulkoisen ja sisäisen motivaation tai henkisen kasvun ja henkisen kivun välttämisen jatkumoa. Erityisesti hän ehdottaa, että Herzbergin teoria tuo lisäarvoa positiivisen psykologian tutkimukseen, koska teorian avulla voidaan selittää esimerkiksi se, miksi rahan ja onnellisuuden välillä ei ole lineaarista suhdetta eli miksi tulojen kasvu lisää tyytyväisyyttä ja onnellisuutta enemmän köyhyydestä kärsivillä ihmisillä kuin ihmisillä, joiden perustarpeet on jo tyydytetty. Lisäksi henkilöstöammattilaiset voivat hyötyä Sachaun mukaan Herzbergin teoriasta, koska se tarjoaa taustateorian työntekijöiden kehittämisen ymmärtämiseen. Sen avulla on helpompi esimerkiksi ymmärtää, millaiset kehittämistoimet todennäköisimmin johtavat työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sisäisen motivaation pitkäkestoiseen parannukseen. Myös esihenkilöt hyötyvät edelleen teorian tuottamasta tiedosta, että rahalla ei saa työntekijöitä motivoitua kiinnostumaan työn sisällöstä, vaan pitkäkestoiseen työtyytyväisyyteen päästään todennäköisemmin tarjoamalla mahdollisuuksia henkiseen kasvuun työssä.

3.2 Itseohjautuvuusteoria

Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (2000) ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, jonka perustana on ajatus siitä, että kolme luontaista psykologista tarvetta ohjaavat ihmisen sisäistä motivaatiota ja sen johdosta käyttäytymistä. Nämä tarpeet ovat kokemus

pätevyydestä, omaehtoisuudesta ja ryhmään kuulumisesta. Teoria pohjautuu näkemykseen siitä, että ihmiset pyrkivät luonnostaan aktiivisesti kasvuun ja kehitykseen ja haluavat aktiivisesti pitää koossa omat psykologiset rakenteensa ja suhteensa sosiaaliseen maailmaan. Edellä mainitut kolme luontaista psykologista tarvetta on oltava tyydytetty, jotta ihminen pystyy ylläpitämään omaa itseorganisoitumistaan ja suhdettaan laajemmin yhteiskuntarakenteeseen. Tarpeiden tyydyttämättömyys johtaa kielteisiin seurauksiin ihmisen toiminnassa, mielenterveydessä ja suorituskäytössä. Teorian avulla voidaan siis tunnistaa sellaisia sosiaalisia olosuhteita, jotka edistävät ihmisten kehitystä ja suorituskäytystä. (Deci & Ryan, 2000.)

Psykologiset perustarpeet huomioimalla voidaan ennustaa, milloin tiettyjen tavoitteiden tavoittelu ja saavuttaminen johtaa todennäköisimmin positiiviseen kehitykseen suoriutumisen ja hyvinvoinnissa. Sellaiset sosiaaliset kontekstit, jotka tukevat pätevyyden, omaehtoisuuden ja ryhmään kuulumisen tarpeita, ylläpitävät tai parantavat ihmisten sisäistä motivaatiota, helpottavat ulkoisen motivaation mukauttamista sisäisiin motivaattoreihin, ja edistävät sellaisten tavoitteiden saavuttamista, jotka edelleen tyydyttävät psykologisia perustarpeita. Sisäinen motivaatio ja ulkoisen motivaation autonominen säätely johtavat korkeampaan suoriutumiseen, terveellisen käyttäytymisen ylläpitoon ja parempaan mielenterveyteen. Vastaavasti puutteet perustarpeiden tyydyttämisessä johtavat sisäisen motivaation vähenemiseen, tavoitteellisen toiminnan motivaation vähenemiseen ja ulkoisten pyrkimysten korostumiseen, mistä seuraa motivaation, suorituskäytön ja hyvinvoinnin väheneminen. Näin ollen psykologiset perustarpeet määrittelevät, millaisissa olosuhteissa ihmiset voivat parhaiten toteuttaa inhimillistä potentiaaliaan. (Deci & Ryan, 2000.)

Toisin kuin Herzbergin motivaatioteoria, itseohjautuvuusteoria perustuu tavoitteiden saavuttamiseen hallitsevana motivaatiokäsitteenä. Siinä painotetaan tavoitteiden valinta- ja tavoitteluprosessia eikä niinkään valittujen tavoitteiden sisältöä. Itseohjautuvuusteorian mukaan täyttää ymmärrystä ihmisen tavoitteellisesta käyttäytymisestä ja psykologisesta kehityksestä ei voida saavuttaa, jos ei tunnisteta

psykologisia tarpeita ja säätelyprosesseja, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa ja tavoitteiden saavuttamispyrkimyksiä. Tavoitteita voi saavuttaa ja hyvinvointia voi ylläpitää sellaisissa ympäristöissä, jotka tukevat perustarpeiden tyydyttämistä. Tarpeet puolestaan määrittelevät ne edellytykset, joiden avulla psykologinen kasvu, eheys ja hyvinvointi on mahdollista saavuttaa. (Deci & Ryan, 2000.)

Itseohjautuvuusteoria on laaja teoria ihmisen motivaation perusteista ja sitä on hyödynnetty hyvin monilla elämän osa-alueilla, myös organisaatiopsykologiassa. Teoriassa ulkoinen motivaatio jaetaan neljään eri luokkaan sen mukaan, millainen vaikutus motivaattorilla on työntekijän itsemääräämisoikeuteen:

1. *Ulkoinen säätely (external regulation)* on nimensä mukaisesti ulkoa tulevaa ohjausta, joka ei sisällä itsemääräämistä. Ulkoista säätelyä esiintyy silloin, kun työntekijä suorittaa asioita vain saadakseen palkintoja tai välttääkseen rangaistuksia. (Van den Broeck ja muut, 2021.)
2. *Sisäistetty säätely (introjected regulation)* tarkoittaa osittain sisäistettyä ulkoista säätelyä, jonka itsemääräämisaste on kuitenkin melko alhainen. Siinä pyritään saavuttamaan toiminnalla positiivisia tunteita kuten ylpeyttä ja välttämään negatiivisia tunteita kuten syyllisyyttä tai häpeää, mutta siinä käytöksen kontrolloinnin takana vaikuttavat edelleen ulkoiset tekijät. (Van den Broeck ja muut, 2021.)
3. *Samaistetussa säätelyssä (identified regulation)* käyttäytymisen syyt ovat sisäistetympiä ja siksi itsemääräämisoikeus on suurempi. Samaistetussa säätelyssä asioihin osallistuminen nähdään henkilökohtaisesti merkityksellisenä ja tärkeänä. (Van den Broeck ja muut, 2021.)
4. *Yhtenäistetyssä säätelyssä (integrated regulation)* käytöksen perimmäinen syy on täysin sisäistetty ja itsemäärätty ja lisäksi käytös on täysin yhteneväinen yksilön oman arvojärjestelmän kanssa. Silloin toiminta nähdään osana yksilön identiteettiä. Yhtenäistetyn säätelyn avulla ihmiset kokevat tekemisensä arvoa tuottavaksi ja tekeminen itsessään on tärkeää, koska se kuvastaa heitä itseään. (Van den Broeck ja muut, 2021.)

Teoria tunnustaa myös sen, että työntekijät voivat olla epämotivoituneita, jolloin he eivät aloitteellisesti osallistu johonkin toimintaa, koska eivät näe mitään syytä osallistumiselle. Työntekijöiden käytöksen, asenteiden ja hyvinvoinnin taustoja ymmärtääkseen täytyy ymmärtää näitä eri motivaatiotyyppjä. On selvää, että itsemääräämisoikeuden kasvaessa myös positiivinen vaikutus motivaatioon kasvaa. Vaikka yhtenäistetyn säätelyn kautta syntynyt motivaatio on tärkein motivaatiotyyppi työntekijöiden hyvinvoinnin, asenteiden ja käyttäytymisen kannalta, voidaan silti samaistetulla säätelyllä saavuttaa voimakkaampi positiivinen vaikutus esimerkiksi suoriutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen. Sisäistetyn säätelyn vaikutus motivaatioon on kiistanalainen, ja ulkoisen säätelyn avulla luotu motivaatio ei juuri vaikuta suoriutumiseen, minkä lisäksi sillä on kielteinen vaikutus hyvinvointiin. Epämotivaatio puolestaan on liitetty ahdistukseen ja huonoon suoriutumiseen. (Van den Broeck ja muut, 2021.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin, positiivisten asenteiden ja suoriutumisen kasvattamiseen tarvitaan siis sisäisen motivaation lisäämistä esimerkiksi työn kehittämisen tai itsemääräämisoikeuden tukemisen kautta. Ulkoisilla motivaattoreilla kuten palkkioilla tai sanktioilla ei ole suurta positiivista vaikutusta suoriutumiseen ja ne voivat jopa lisätä hyvinvointikustannuksia. Kuitenkin myös samaistumisen kautta syntynyt motivaatio on tärkeää, joten pelkkä työn muokkaaminen hauskaksi ja kiinnostavaksi ei riitä, vaan tarvitaan myös oman työn merkityksellisyyden kasvattamista ja visioiden sitomista työntekijöiden arvoihin. Motivaatiotyypit tunnistamalla voidaan myös valita juuri sellaisia motivaatiokeinoja, joilla saavutetaan halutuin ja arvostetuin lopputulos. (Van den Broeck ja muut, 2021.)

4 Tutkimusasetelma ja metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimusasetelma ja tutkimuksen metodologiset valinnat. Metodologia tarkoittaa perusteita, jotka ohjaavat tutkimusprosessin kulkua, ja tapoja, joilla tutkimus toteutetaan (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 16–17). Aluksi esitellään laadullisen tutkimuksen piirteitä, minkä jälkeen esitellään aineiston keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät valinnat. Sen jälkeen esitellään aineiston analyysimenetelmä ja lopuksi kuvataan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tekeminen on valintojen tekemistä. Ei ole olemassa valmiiksi annettuja ohjeita sille, miten tutkimusongelma tulee asetella, mikä tutkimusmenetelmä tulee valita tai mitkä teoriat liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Kaikki näistä ovat tutkijan itsensä tekemiä valintoja, joita ohjaavat tutkijan ammattitaito ja tietyt tieteenfilosofiset lähtökohdat. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ei tulisi pitää toistensa vastakohtina vaan ennemminkin toisiaan täydentävinä tutkimussuuntauksina. Tutkijan on valittava tutkimusmenetelmäkseen se, jonka avulla hän todennäköisimmin uskoo saavansa selvyyttä asettamaansa tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 123–124, s. 136–137.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa aihetta syvällisemmin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 4–5). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, ja tutkittavaa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan sillä pyritään kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä tai antamaan niille mielekäs teoreettinen selitys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Laadullinen tutkimus tutkii siis merkityksiä, ja sen avulla tutkitaan yleensä ihmisen havaintoja, kokemuksia ja toimintaa (Ronkainen ja muut, 2014, s. 81).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi edellyttää tutkijan tekemää tulkintaa aineistosta, joten tutkijan vaikutus tuloksiin voi olla suurikin (Ronkainen ja muut, 2014, s. 81–82). Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi perustuu tutkijan arvojensa pohjalta tekemään tulkintaan, ei ole mahdollista saavuttaa täysin objektiivista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen avulla on toki mahdollista löytää tosiasioita, mutta ne ovat aina johonkin aikaan ja paikkaan sidottuja (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Laadullisella tutkimuksella on kuitenkin joitain siihen yleisesti liitettyjä ominaispiirteitä, joiden perusteella voidaan sanoa tutkimusmenetelmän olevan laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytetään tiedonkeruussa ihmisiä, heidän kanssaan käytyjä keskusteluja ja heistä tehtyjä havaintoja. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi teema- ja ryhmähaastattelut, havainnointi ja erilaisten tekstien analyysit. Tutkimusjoukko, jolta aineisto kerätään, valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti. Kerätyn aineiston analysointi on induktiivista eli sen avulla pyritään paljastamaan odottamattomia asioita eikä niinkään testaamaan ennalta asetettuja hypoteeseja. Aineiston tulkinta ja testaaminen on monitahoista ja yksityiskohtaista eikä tutkija siksi päättä, mikä aineistossa on tärkeää. Aineiston tulkinnassa pidetään mielessä se, että tapaukset ovat ainutlaatuisia eivätkä sellaisenaan yleistettävissä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164.)

4.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tämän tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutustumalla samasta aiheesta aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 44–45) mukaan tämä on perinteinen lähtökohta tutkimuksen tekemiselle, jotta tutkimus voidaan asemoida aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen. Aikaisempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen perehtymisen avulla luotiin teoreettinen viitekehys (luvut 2 ja 3). Teoreettisen viitekehyyksen tarkoitus on antaa lukijalle kokonaiskuva oleellisesta olemassa olevasta tutkimustiedosta, verrata myös mahdollisia keskenään ristiriidassa olevia

tutkimustuloksia ja arvioida kriittisesti muiden tutkijoiden aiheesta tekemää tutkimusta (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 46).

Tutkimuksen avulla haetaan aina vastausta johonkin tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma pitää voida ratkaista tutkimuksen avulla eli ongelmaksi tulee asettaa sellainen ilmiö, jonka voi selvittää tutkimuksen avulla. Tutkimusongelma myös kertoo lukijalle tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen (Ronkainen ja muut, 2014, s. 37–38). Tutkimusongelman huolellinen asettelu on tärkeää, jotta voidaan välttää tutkimasta väärää asiaa ja esimerkiksi välttää olemassa olevien ennakkoluulojen vahvistamista (Anttila, 1996, s. 200). Tutkimusongelmaa voi joskus joutua muokkaamaan tai täsmentämään tutkimusprosessin kuluessa, koska saatu aineisto vaikuttaa ydinkysymykseen (Ronkainen ym., 2014, s. 42–43). Tutkimusongelma ohjaa myös metodisia ratkaisuja (Ronkainen ym., 2014, s. 42), ja se kannattaakin muotoilla niin, että siihen voi vastata hankittavan aineiston avulla (Anttila, 1996, s. 168).

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Koskisen ja muiden (2005, s. 104) mukaan teema- eli puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä tutkija on määrittänyt etukäteen keskusteltavat teemat tai aiheet, ja haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Haastatteluissa ei kuitenkaan ole etukäteen aseteltuja tarkkoja kysymysmuotoja eikä kysymyksillä ole tarkkaa järjestystä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Teemahaastattelussa tutkija ohjaa keskustelua kontrolloimatta sitä liikaa (Koskinen ja muut, 2005, s. 105), joten saatava aineisto on järjestelmällistä mutta kattavaa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 94). Teemahaastattelulla pyritään selvittämään, millaisia merkityksiä haastateltavat liittävät tutkittaviin ilmiöihin ja korostetaan heidän omia tulkintojaan niistä. Teemahaastattelussa tutkijan on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle ja siten syventää saatuja vastauksia. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä ihan mitä tahansa, vaan keskustellut aiheet ja valitut teemat liittyvät etukäteen rakennettuun viitekehykseen eli siihen, mitä aiheesta jo tiedetään. Teemahaastattelu perustuu oletukseen siitä, että tutkittava ymmärtää käsiteltävät aiheet samoin kuin tutkija, jotta saadut vastaukset liittyvät tutkijan määrittelemi-

teemoihin eivätkä poikkea sisällöltään niistä täysin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88, 90.)

Ennen kuin kerättyä aineistoa voi lähteä analysoimaan tarkemmin, sitä pitää yleensä esikäsitellä. Ensin on tarkistettava, sisältyykö aineistoon jotain virheellisyyksiä tai puuttuuko jotain tietoa, mitä pitäisi vielä kerätä ennen analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto täytyy kirjoittaa sanatarkasti puhtaaksi eli litteroida. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa käytettävä analyysimenetelmä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 221–222.) Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut nauhoitettiin joko kännykän äänentallennustoiminnon tai Microsoft Teams -sovelluksen nauhoitustoiminnon avulla ja litteroitiin tekstiksi haastattelun jälkeen.

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmänä, koska niissä on aineistonkeruumenetelmänä monia etuja. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja siksi aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaisesti. Voidaan esimerkiksi kysyä tarkentavia kysymyksiä, jos haastateltavan vastaus halutaan sitoa laajempaan kontekstiin tai vastaavasti pureutua syvemmälle johonkin kapeampaan aiheeseen. Haastattelussa voidaan pyytää perusteluja ja saada tulokseksi laaja ja monitahoinen vastaus. Henkilökohtaisen kohtaamisen jälkeen haastateltava on yleensä myös helppo tavoittaa jälkikäteen uudestaan, jos aineistoa on esimerkiksi tarpeellista täydentää. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205–206.)

4.2.1 Teemahaastattelut

Kaikki teemahaastattelut tätä tutkimusta varten toteutettiin elo- ja syyskuussa 2022 Microsoft Teams -videoneuvottelutyökalun avulla videohaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin suomalaisia henkilöstöammattilaisia, joilla on kokemusta sekä perinteisestä toimintamallista HR:ssä että ketteryysosaamista teoria- ja käytännön tasolla. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella sellaisia henkilöstöammattilaisia, jotka ovat kouluttautuneet ketteryyden perusperiaatteista HR:n kontekstissa, mutta jotka eivät koe

tällä hetkellä toimivansa työssään täysin ketterän mallin mukaisesti. Näin ollen haastateltavien joukosta jätettiin pois esimerkiksi IT-alan yritysten tai pienten start up -yritysten henkilöstöammattilaiset, jotka työskentelevät täysin ketterästi, jotta haastateltavien vastaukset olisivat verrattavissa toisiinsa. Haastateltavia ei siis valittu toimialan, vaan ketteryytensä perusteella. Haastateltavat työskentelevät sekä suomalaisissa että globaaleissa yrityksissä, mutta kaikkien pääasiallinen työpaikka on Suomessa. Haastateltavien valinta oli tutkijan valinta. Alla olevassa taulukossa on kuvattu haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 1. Haastateltavien esittely.

Haastateltava	Työtehtävä	Henkilöstötyökokemus	Ketteryykokemus
A	Henkilöstöjohtaja	8 v	1,5 v
B	HR Partner	10 v	4 v
C	Henkilöstöjohtaja	16 v	5-6 v
D	HR-konsultti	17 v	6 v
E	HR-konsultti	15 v	3 v
F	Henkilöstöjohtaja	19 v	3 v
G	HR-konsultti	20 v	12 v

Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän. Haastateltavista neljä toimii pääasiassa yrityksensä sisäisenä henkilöstöammattilaisena joko HR-toiminnoista vastaavana henkilönä tai HR-toimintojen kehittämistehtävissä. Kolme haastateltavaa toimii työelämän ja HR-toimintojen kehittämisen konsultoinnin parissa työelämän ja henkilöstötoimintojen eri osa-alueilla. Konsultit valittiin mukaan siksi, että heillä on kokemusta useampien eri asiakasyritysten HR-toiminnoista ja siten kattavampi käsitys ketteryyden nykytilasta suomalaisessa HR-kentässä.

Haastateltavat ovat työskennelleet HR-tehtävistä 8–20 vuotta, joten heidän osaamisensa ja kokemuksensa henkilöstötyöstä on kattavaa. Sen sijaan ketteryysajatteluun suurin osa haastateltavista on tutustunut vasta 1,5–4 vuotta sitten eli ketteryyskokemusta ei vielä ole ehtinyt karttua yhtä pitkältä ajalta kuin HR-kokemusta. Kaksi haastateltavaa on saanut ensikosketuksensa ketteryysajatteluun noin kuusi vuotta sitten ja yhdellä haastateltavista on ketteryyskokemusta yli 12 vuoden takaa. Kukaan haastateltavista ei ole aloittanut HR-uraansa suoraan ketteryysajattelusta, vaan kaikilla on uran alusta kokemus perinteisestä HR:stä.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä vaiheista on kerätyn aineiston analysoiminen, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Kerättyä aineistoa analysoimalla tutkija näkee, minkälaisia vastauksia hän saa asettamaansa tutkimusongelmaan. Tässä vaiheessa tutkimusongelmat voivat vielä muuttua, jos kerätty aineisto osoittaaakin, että ongelmat olisi pitänyt asettaa eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käytetään tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja päätelmien tekemiseen. Aineistosta pyritään löytämään järjestystä, merkitystä ja oikeita tulkintoja ilmiöistä. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 221, 224–225.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Siinä on tavoitteena tiivistää tutkittava ilmiö yleiseen muotoon ja kuvata se sanallisesti ja selkeästi. Sisällönanalyysissa aineiston sisällön tiivistämisellä pyritään luomaan mielekkyyttä ja luettavuutta välillä sekavaankin kokonaisuuteen kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103, 117, 122.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tekstiksi kirjoitettuihin haastattelunauhoituksiin perehdytään huolella ja aletaan karsimaan tutkittavasta tekstistä pois tutkimukselle epäolennaisia asioita. Tämä tehdään etsimällä ja korostamalla esimerkiksi erivärisillä

alleviivauksilla tutkimuksen kannalta olennaisia pelkistettyjä ilmauksia, joita sitten kootaan listoihin ja joista etsitään samankaltaisuuksia. Aineistoa pelkistäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei tarpeellista informaatiota rajaudu tarkoituksettomasti pois. Samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään yhteen ja niistä muodostetaan alaluokkia. Eri alaluokkia yhdistelemällä saadaan kokoon yläluokkia, joiden avulla voidaan muodostaa tutkimusaineistosta kokoavia käsitteitä. Kokoavien käsitteiden alle jäävät alaluokat ja niiden sisältämät ilmaukset. Tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat jäävät luokittelematta eivätkä siten sisälly lopulliseen käsitteistön muodostamaan kokonaisuuteen. Tällaista pelkistettyjen ilmausten käsitteellistämistä kutsutaan aineiston abstrahoinniksi ja sitä jatketaan niin kauan kuin se on sisällön puolesta mahdollista. Aineistosta saatuja käsitteitä yhdistelemällä saadaan lopulta vastaus asetettuihin tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127.)

Koskisen ja muiden (2005, s. 229) mukaan tutkimuksen tekemisessä tärkeintä on, että se johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan liittää osaksi aikaisemmin tehtyä tutkimusta. Tulkinta eli konkreettiset johtopäätökset tulee lopuksi myös liittää teoreettiseen viitekehykseen, ja argumentaation avulla tulee osoittaa, miten tutkimustulokset asettuvat muuhun tieteelliseen keskusteluun (Koskinen ja muut, 2005, s. 251). Sisällönanalyysillä liitetään empiirinen aineisto teoreettisiin käsityksiin vertaamalla alkuperäisaineistoa ja teoriaa toisiinsa. Tavoitteena on luoda uutta teoriaa esittelemällä aineistosta johdetut käsitteet ja teemat ja kuvaamalla niiden sisällöt siten, miten tutkittavat henkilöt ovat ne ymmärtäneet. Tutkittavia pyritään siis ymmärtämään heidän omasta näkökulmastaan, ja käsitteet rakentuvat niiden merkitysten varaan, mitä tutkittavat liittävät tutkittavaan ilmiöön. On tärkeä muistaa, että sisällönanalyysi kuvaa tarkasti vain sitä aineistoa, mitä siinä on analysoitu, eikä etukäteen voida tietää, millaisia ala- tai yläluokkia aineistosta paljastuu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127.)

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 229) mukaan analyysin tulosten tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija tekee niistä omia johtopäätöksiä eikä jätä analyysin tuloksia lukijalle sellaisenaan. Tulkinta on siis löydettyjen merkitysten selittämistä ja tarkempaa

pohdintaa. Hyvässä tulkinnessa pohditaan myös tutkijan omaa vaikutusta aineiston analysointiin ja sen tuloksiin. Tutkijan on hyvä pohtia tuloksista myös useampia eri tulkintoja, jotta hän pääsisi mahdollisimman lähelle todellisuutta. Analyysin tuloksista tulee etsiä synteesejä eli koota yhteen pääseikat ja antaa niiden avulla selkeät vastaukset tutkimusongelmiin. Johtopäätösten avulla tulee pystyä vastaamaan alkuperäiseen tutkimusongelmaan, pohtia tulosten merkitystä tutkimusalueella ja osoittaa mahdolliset laajemmat merkitykset.

4.4 Tutkimustulosten yleistettävyys ja luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida sitä, miten luotettavia ja päteviä saadut tutkimustulokset ovat. Tutkimusten tavoitteena on yleensä saatujen tulosten yleistäminen kuvaamaan myös tutkimusta laajempia ilmiöitä, tilanteita tai toimintaa. Yleistämistä ei kuitenkaan voi tehdä rajoitta, koska jollain alalla toimiva tieto ei välttämättä toimi muilla aloilla. (Ronkainen ym., 2014, s. 143–144.) Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta, vaikka nämä käsitteet ovatkin syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä eivätkä siksi täysin vastaa laadullisen tutkimuksen periaatteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Tutkimuksen reliaabelius eli tulosten toistettavuus voidaan todeta esimerkiksi niin, että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen. Reliaabeliutta on vaikeampi mitata laadullisissa kuin määrällisissä tutkimuksissa, koska laadullisen tutkimuksen peruspiirteisiin kuuluu ainutlaatuisten ilmiöiden yksityiskohtainen ymmärtäminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232).

Ulkoisella validiteetilla mitataan sitä, voiko yhdestä tutkimuksesta saatuja tuloksia siirtää johonkin toiseen yhteyteen (Ronkainen ym., 2014, s. 130). Looginen validiteetti tarkoittaa sitä, miten tutkija itse arvioi tutkimuksensa oikeellisuutta tai kokonaisuutta kriittisesti (Anttila, 1996, s. 403). Tutkimuksen sisäinen validiteetti kertoo siitä, onko mittareilla ja valitulla tutkimusmenetelmällä kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa selittämällä tutkimuksen toteuttaminen tarkasti. Tarkka kuvaus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta

ja perustelut tehdyille valinnoille auttavat lukijaa arvioimaan, onko tutkija tehnyt aineistostaan luotettavat päätelmät (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 222).

Haastattelun käyttämiseen aineistonkeruumenetelmänä liittyy joitain rajoitteita, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Koska haastattelut ovat henkilökohtaisia kohtaamisia haastattelijan ja haastateltavan välillä, haastateltava voi kokea painetta pitää vastauksensa sosiaalisesti suotavina senkin uhalla, ettei hän siten puhuisi täysin totta. Lisäksi haastateltava saattaa antaa sellaista tietoa, mistä tutkija ei edes kysy mitään. Haastattelijan on siksi osattava tulkita saamiaan vastauksia ja niiden todenperäisyyttä esimerkiksi erilaisten kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen kautta. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä saattaa vaikuttaa myös tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. Haastattelut ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia, joten haastateltavien vastaukset eivät välttämättä toistuisi samanlaisina jossain toisessa haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 206–207.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia pohditaan luvussa 6.2.

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti alalukuihin niin, että ensimmäinen alaluku käsittelee henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämiä merkityksiä ja ketteryyden ilmenemismuotoja käytännön henkilöstötyössä. Toinen alaluku käsittelee henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämiä etuja ja haittoja. Kolmas alaluku käsittelee ketteryyden mahdollisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Suorat lainaukset ovat haastateltavien kommentteja ja näkemyksiä, ja niitä on käytetty tekstissä tarjoamaan esimerkkejä esiin nostetuista teemoista. Osaa suorista lainauksista on muokattu lyhentämällä, mutta asiasisältöä ei ole muutettu. Haastateltuihin henkilöstöammattilaisiin viitataan tässä luvussa kirjaimin A–G.

5.1 Ketterä HR

Tässä alaluvussa kuvataan haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka paljon ja millä tavoin he hyödyntävät ketteryyttä omassa työssään tällä hetkellä. Kaikki haastateltavat hyödyntävät ketteryyttä työssään ainakin jollain tasolla. Eroja haastateltavien välillä kuitenkin löytyi. Jotkut mainitsivat hyödyntävänsä vain omaa tietämystään ketteryydestä ja sitä kautta tullutta ketterää tapaa ajatella asioista ja niiden kehittämisestä. Joillain oli tämän ajattelutavan lisäksi käytössään myös ketteryyteen liitettyjä konkreettisia työkaluja. Pisimmällä ketteryydessä olevat pyrkivät omalla toiminnallaan ja osaamisellaan tuomaan ketteryyttä myös laajemmin osaksi oman työyhteisönsä toimintaa.

Yhteistä kaikilla haastatteliijoilla tuntui olevan ajatus siitä, että he eivät koe toimivansa varsinaisesti ketterän ajattelumallin mukaan, koska eivät hyödynnä ketteryyttä säännönmukaisesti ja niin sanotusti oppikirjamaisesti puhtaimmillaan. Kukaan haastatelluista ei halunnut kutsua itseään täysin ketteräksi, ja moni myös kyseenalaisti, voiko kukaan koskaan olla täysin ketterä?

Mun mielestä täs tullaan just ketteryuden siihen ajatusmaailmaan, et se ei oo niin ku työkalu tai ohje, et näin kun toimit niin olet ketterä. Vaan se on sitä niin ku yleistä arvomaailmaa ja ja niin ku, niin ku mindsettiä. (B)

Omalla kohdalla ketterä kehittäminen on ehkä enemmänkin ajattelutapa, jota henkilökohtaisesti pyrin omassa tekemisessä viemään eteenpäin. Et ensisijaisesti ajatellen just semmosta niin kun loppukäyttäjälähtöistä asioiden kehittämistä. Se on niiden elementtien tuomista siihen omaan tekemiseen ja omaan arkeen. [- -] Mä luulen et silti se on rehellisesti sanottuna ni tää näkökulma on varmaan kuitenkin vielä se yleisempi. (D)

Millon sä voit sanoo, et joo, me ollaan ketteriä? Mun mielest toi on parempi vastaus, et minä käytän ketteryyttä ja missä mä käytän sitä. Kuinka paljon me käytetään sitä on sit toinen asia. (G)

Ketteryyttä on paras käyttää asioiden ja prosessien kehittämisessä. HR:n oma toiminta ja HR-prosessit voivat kuitenkin olla sekä ketterästi kehitettyjä että ketteriä lopputulokseltaan. Ketteryyttä voi siis hyödyntää sekä työskentelyssä että itse lopputuloksessa, mutta pääasiassa ketteryuden ei tule koskaan olla lopputulema itsessään, vaan ketteryydellä tavoitellaan aina jotain muuta. Ketteryys on se matka, jolla tavoitteeseen päästään.

Mun mielestä kyllä, HR-tuote voi olla ketterä. Se mahdollistaa ketterän toimintamallin. Se mahdollistaa nopean reagoinnin, se mahdollistaa itseohjautuvuutta. (G)

5.1.1 Ketteryuden ominaispiirteitä

Suurin osa haastateltavista nosti esille sen, että ketteryuden käsitteeseen liittyy vielä paljon harhakuvia ja väärinymmärryksiä. Moni aloitti ketteryuden kuvailun kertomalla ensin yleisimpiä harhakäsityksiä ketteryydestä ja painottamalla, että ne eivät suinkaan ole ketteryyttä käsitteen oikeassa merkityksessä.

Ihmisil on väärä käsitys ketteryydestä. Siel luullaan, et se on vaan jotain ja nopeeta ja ilman suunnitelmia tehdään vaan ja muutetaan suuntaa vaan. (G)

Ketteryyteen yleisimmin liitettyjä harhakuvia ovat nopeus ja se, että asioita tehdään paljon. Haastateltavat nostivat esille sen, että moni ajattelee ketterän työskentelyn olevan sitä, että nopeasti vaan tehdään paljon asioita suunnittelematta niitä sen tarkemmin. Ketteryuden ajatellaan olevan nopeita liikkeitä ja ad hoc -tekemistä siellä

täällä aina tarpeen noustessa esiin. Monella on myös harhakuvitelma siitä, että nopeuden takia vuorovaikutusta ihmisten välillä voitaisiin vähentää.

Fokusoidaan siihen tuotteeseen ja siihen asiakkaaseen eikä siihen niin ku, ei niin ku vaan siihen, että meil on kivaa. Et ei oo kyse siitä. Vaan tuote ja asiakas on keskiössä ja se arvo ja sitte tehdään mahdollisimman hyvin töitä yhdessä. (G)

Mua niin ku harmittaa, et agiles on usein se semmonen niin ku vapaudu vankilasta -kortti, et tehään vaan ja ollaan agile ja sit muutetaan. Et lähetään tekee ilman, et meil onkaan niin ku selvillä, et mikä on se mitä me halutaan saavuttaa. Et mun mielest ei agile tarkota sitä, et ei oo yhtään struktuurii. (F)

Todellisuudessa ketteryys on hyvin strukturoitu tapa tehdä asioita. Siihen sisältyy paljon säännönmukaisuutta ja selkeitä, vakioituja toimintamalleja. Avainasemassa on vuorovaikutus ihmisten ja tiimien välillä, ja selkeyden lisäksi toimintamallien on oltava juuri yhdessä sovittuja. Ketteryys on tavoitteellinen työskentelytapa, jossa huomio keskitetään siihen, että ymmärretään, mitä tehdään, mitä arvoa halutaan tuottaa ja että resurssit on jaettu oikealla tavalla. Ketteryyden edellytys on se, että ”oikeet ihmiset ovat koolla puhumas oikeista asioista oikeeseen aikaan” (E).

Haastateltavien mukaan ketteryys on ennen kaikkea tietynlainen mielentila, jonka mukaan halutaan toimia. Se on tietynlainen ajattelutapa tai jopa kulttuuri, johon sisältyy arvoja, ajattelumalleja ja ihmiskäsityksiä. Esimerkkejä ketteryyteen liitetystä arvoista ovat yhteistyö, avoimuus, rohkeus ja ihmisiin luottaminen.

Tärkein esille noussut arvo on loppukäyttäjäkeskeisyys, josta puhutaan myös asiakaslähtöisyytenä tai asiakaskeisyytenä. Se tarkoittaa sitä, että kaikessa toiminnassa pyritään ymmärtämään, mitä loppukäyttäjä tai asiakas tarvitsee ja millaiset toiminnallisuudet ovat loppukäyttäjän näkökulmasta tärkeitä. Käyttäjäkeskeisyyden tulee olla mukana koko prosessin ajan kaikissa sen vaiheissa. Käyttäjälähtöisyys onnistuu parhaiten ottamalla käyttäjät mukaan toimintaan ja kehittämiseen. Tästä puhutaan yhteiskehittämisenä, mitä kuvataan tarkemmin luvussa 5.1.3.

Toinen tärkeä arvo ketteryydessä on ajatus aidon lisäarvon tuottamisesta. Kaiken toiminnan tavoitteena tulee olla se, että prosessi tuottaa hyötyä loppukäyttäjille ja myös mahdollisille muille sidosryhmille. Haastatteluissa kävi ilmi, että ketteryyteen monesti väärällä tavalla liitetty nopeus liittyy ajatukseen siitä, että pyritään tuottamaan mahdollisimman suuri arvo mahdollisimman nopeasti, mutta sen ei tarvitse tapahtua kerralla.

Ketteryyteen kuuluukin askeleittainen kehittäminen ja se, että ei pyritäkään tekemään asioita kerralla valmiiksi, vaan kehitys tapahtuu vähitellen.

Ei pyritä tekeä niin ku valmiiksi asiaa, vaan aina sit tehään tietty MVP-malli ja sit taas otetaan se feedbacki sieltä käyttäjältä, ja tota niin kehitetään sitte taas sitä hommaa niin ku eteenpäin siitä. (C)

Haastateltavien mukaan ketteryyden perusajatus onkin se, että prosessin tarkka lopputulos ei ole aluksi tiedossa, vaan lopputulos selviää vasta prosessin päättyessä.

Se, että tekemisen lopputuotos ei välttämättä ole täysin tiedossa. Että prosessi sallii sen, että se saattaa saada niin kun uudenlaisia muotoja, ja tota, prosessi saattaa kehittyä myöskin yllättäviin suuntiin kierrosten aikana. (D)

Ketteryydellä voidaan pyrkiä poistamaan prosessista hukkaa ja turhuuksia, kun prosessi on ensin luotu yhdessä käyttäjien kanssa ja sen jälkeen vakioitu ja kuvattu sovitut vastuut ja velvollisuudet. Ketteryyden tarkoitus ei siis ole jatkuvasti kehittää kaikkea, vaan ketterästi kehitetyt prosessit voivat myös olla stabiileja niin kauan, kun ne toimivat ja tuottavat aitoa lisäarvoa käyttäjilleen.

Sitten, kun jotain on kehitetty, ni mä ainakin suosittelen sitä, et se tavallaan [– –] jäädytetään prosessiksi. Et hei me ollaan löydetty toimiva malli, nyt me jäädytetään se tällaseks prosessiksi ja se säästää meiltä aikaa ja energiaa, kun ei tarvii mieltii sitä uudelleen niin ku koko aikaa. (G)

Mutta sit on myös, että voidaan vakioida tietyks aikaa. Mutta joku niin ku... Et sä voi johtamisen kehittämistä tai kulttuurin kehittämistä, sä et voi kopioida mistään etkä sä oikeen voi vakioida sitä. (B)

5.1.2 Ketterät toimintatavat ja työkalut

Ketteristä toimintatavoista ja työkaluista puhuttaessa selkeimmin esille noussut teema oli yhdessä tekeminen. Yhdessä tekeminen korostui lähes kaikessa ketteryyteen liitettyssä

toiminnassa, ja ketteryyden edellytyksenä nähtiin yhteisesti sovitut toimintatavat, yhteiset foorumit, yhteinen näkemys siitä, mikä on kaikkein tärkeintä ja verkostomainen työskentely. Myös silloin, jos mitään ketteryyteen liitettyä säännönmukaista toimintatapaa ei noudateta, ihmisten yhteinen näkemys ja päämäärä ovat tärkeitä.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että he käyttävät työssään Kanban-taulua tai jotain siihen verrannollista työn visualisointitapaa. Kanbanin käyttöön liittyi lähes kaikilla myös säännöllisyys; niitä käydään säännöllisesti läpi tiimin kanssa esimerkiksi viikkopalavereissa ja ohjataan siten työn tekemisen suuntaa. Kanbanin hyödyistä esille nostettiin etenkin sen hyöty työtehtävien priorisoinnissa.

Suuri osa haastatelluista mainitsi hyödyntävänsä työssään myös sprinttejä ja retroja eli retrospektiivejä. Myös sprinttien suunnittelussa esiin nousi yhdessä tekeminen; sprintillä työn alle otettavat asiat päätetään yhdessä tiimin kanssa. Retroja puolestaan hyödynnetään hieman vähemmän kuin sprinttejä, vaikka retro toisi paljon hyötyjä työskentelyn arviointiin ja kehittämiseen jokaisen sprintin lopussa. Syy retrojen ajoittaiselle poisjäännille ei käynyt yksiselitteisesti ilmi haastatteluissa.

Säännöllisyys ja suunnitelmallisuus nousivat esiin tiimien työskentelyssä etenkin tapaamisissa. Ketterään toimintatapaan katsotaan liittyvän säännöllisiä tapaamisia ja esimerkiksi säännölliset päivittäiset pikapalaverit (dailyt). Useampi haastateltava myös mainitsi sen, että vaikka mitään varsinaista ketteryyteen liitettyä scrumia tai sprinttiä ei hyödynnettäisi säännönmukaisesti, tekeminen suunnitellaan yhdessä tiimin kanssa jollekin ennalta määritellylle ajanjaksolle, ja työskentelyn etenemistä seurataan ja arvioidaan yhdessä tiimin kanssa säännöllisesti. Ketteryyden peruselementtejä siis voidaan hyödyntää myös osittain ja kevyesti.

Ketteryyteen liitettyistä toimintatavoista haastateltavat hyödyntävät selkeästi vähiten pilotointia. Monet mainitsivat sen kuuluvan ketteryyteen, mutta eivät olleet joko

löytäneet sille sopivia tilaisuuksia tai kokivat joidenkin muiden asioiden estävän pilotoinnin käytön työssään.

5.1.3 Yhteiskehittäminen

Yksittäisistä ketteryyteen liitetystä toimintatavoista kaikkein eniten hyödynnetty oli yhteiskehittäminen. Osassa haastatteluja yhteiskehittämisestä puhuttiin jopa ketteryyden synonyymina, minkä takia etenkin ketteryyden hyödyistä ja haitoista puhuttaessa termit rinnastettiin täysin toisiinsa. Yhteiskehittämisen laajuus ja käyttötapa vaihtelivat paljon haastateltavien välillä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat yhteiskehittämisen osapuoliksi eli HR:n asiakkaiksi tai tuotteiden loppukäyttäjiksi yrityksen työntekijät, esihenkilöt ja johdon. Muita esimerkkejä yhteiskehittämisen osapuolista olivat esimerkiksi potentiaaliset työntekijät tai työnhakijat, entiset työntekijät, työterveyshuolto ja työsuojelutoimikunta, mutta muitakin tarkoituksenmukaisia sidosryhmiä voi osallistaa.

Mun mielestä siin ei oo rajoja että ketä, ketä sen kehittämisen voi tehdä. [– –]
Et se, se riippuu just et kuka on se niin ku, kuka on se relevantti yhteistyökumppani siinä. (A)

HR:n ulkoisten sidosryhmien lisäksi yhteiskehittämisessä voi olla mukana myös henkilöstöammattilaisia monilta eri osaamisaloilta.

Siinä tota yhteiskehittämisessä olis mukana ne relevantit eri HR-alueiden osaajat, mitä tarvitaan. (C)

Haastateltavien mukaan yhteiskehittämistä voi hyödyntää HR:ssä hyvin monella eri tavalla. Se voi olla todella systemaattista ja säännönmukaista, mutta arjessa usein myös todella kevyttä ja epäformaalia.

Sellasta aika paljon käytän, et mä niin ku testaan niit ajatuksii [– –] niin ku muutamilla tyypeillä. Et mä vaikka niin ku varmistan, et joku viesti menee oikeella tavalla perille, ni ennen ku mä sen lähetän niin ni mä kysyn tavallaan niin ku muutamilt henkilöilt mielipidettä, et kannattaisko tätä jotenki niin ku modata tai onks tää ok ja näin. Ni sitte se lopputulos ois niin ku mahdollisimman hyvä. (C)

Ja sitten ehkä omassa työssä paljon jouhevammin tietyl tavallista että jos mul on projekteja tai pelkästään pieniä ohjeistuksia mitä mä teen, niin mä saatan luetuttaa ne jollakin työntekijällä. (A)

Yhteiskehittämisellä nähtiin olevan todella paljon hyötyä henkilöstötyössä ja HR-prosessien kehittämisessä. Sen avulla saadaan henkilöstötyöhön uusia näkökulmia HR:n oman näkökulman lisäksi. Yhteiskehittämisen avulla voidaan myös löytää oikeasti arvoa tuottavat kohdat prosesseista ja päästä eroon turhasta monimutkaisuudesta tai byrokratiasta.

Heillä on mahdollisuus käyttää sitä kaikkee valtavaa potentiaalia, mitä kullakin niin kun on omissa ajatuksissansa. Ja myös se, että niin kun, et niin ku laajentaa taas sitä omaa perspektiiviä. (B)

Mä uskon, että sillä voitais myös monia prosesseja ja politiikkoja ja muita niin kun yksinkertaistaa hirveesti, kun päästäis käymään sitä diskurssia ja päästäis siihen, et se on ok muuttaa näit niin ku prosesseja sen mukaan miten ihmiset kokee niin ku mikä, mikä on hyödyllistä ja arvoa tuottavaa niissä. (B)

Lisäksi mahdolliset ongelmakohdat prosesseissa saadaan nopeammin selville ja niihin voidaan myös nopeammin toteuttaa tarvittavat korjausliikkeet.

Sä pystyt saamaan niin kun nopeammin esiin ne ongelmakohdat. Ja ne, minkä takii se joku palvelu ei niin ku niin sanotusti toimi. Sä pystyt tekee nopeammin sen korjaavan liikkeen siihen, ku ne on mukana ne loppukäyttäjät sit siinä palvelun suunnittelussa. (C)

Varsinaisia haittapuolia yhteiskehittämiselle ei haastatteluista löytynyt, mutta esiin nousi joitain riskejä, joiden toteutumista voi minimoida oikeanlaisella prosessinhallinnalla. Yhteiskehittämiseen osallistumisen tulisi esimerkiksi perustua aina vapaaehtoisuuteen, koska pakotettuna paikalle joutuneet ihmiset eivät välttämättä tuo mitään lisäarvoa kehittämiselle ja saattavat siksi jopa jarruttaa koko prosessia. Yhteiskehittäminen vaatii myös asiantuntemusta ja aktiivista johtamista henkilöstöammattilaisilta, koska yhteiskehittämiseen osallistuvilla HR:n asiakkailta ei välttämättä ole tarpeeksi syvällistä asiantuntemusta henkilöstöasioista voidakseen itse pitää kehittämisen todellisuuden realiteettien rajoissa.

Sul on kuitenkin varmaan tietyt raamit ja frameworkit, mistä sä et voi poiketa. Et [– –] jos sä otat steikkareita mukaan HR:n ulkopuolelta, jotka ei sitä niin ku tiedä [– –]. Mut sit siin pitää olla vaan tosi selkee siin kommunikoinnissa, et mihin me

voidaan vaikuttaa ja mihin me ei voida vaikuttaa. Et et mitä me voidaan suunnitella yhdessä ja mitä ei. (F)

Yhteiskehittämistä voi haastateltavien mukaan hyödyntää lähes missä tahansa asiassa. Yhteiskehittämisen edellytyksenä on kuitenkin psykologisen turvallisuuden tunteen luominen yhteiskehittämiseen osallistuvien henkilöiden kesken, koska vain turvallisessa ympäristössä ihmiset uskaltavat tuoda esiin todellisia ajatuksiaan ja tarpeitaan.

Mul ei oo tavallaan sellasta ajatusta, et mä HR:nä tiedän kaiken tai mä päätän miten se pitää tehdä, vaan et mä aika öö ilman rajoja kysyn ihmisiltä et miten, et miten, miten se toimis teille tämmöset. Että palaute on mun mielest tosi oivallinen tapa tehdä. (A)

Et luodaan semmonen turvallinen yhteistyö, missä kaikki voi tuoda parhaansa esiin. (G)

Muutama haastateltavista kuitenkin huomautti, että arjessa oppikirjamaista yhteiskehittämistä voi olla vaikea toteuttaa esimerkiksi aikataulupaineiden tai päällekkäisten työtehtävien takia, jolloin yhteiskehittämisestä tulee todellisuudessa enemmän palautteen hakemista HR:n yksin suunnittelemiin prosesseihin ja varsinaisen yhdessä kehittäminen jää kokonaan pois.

Se yhteiskehittely ei aina oo välttämättä niin ku semmonen kaikenkattava osa niissä projekteissa missä itse olen niin ku ollut. Olen tietonen siitä et se voi olla jotain vielä paljon sofistikoituneempaakin. [– –] mut sillonki ku ei ole mahdollista tehdä kun vähän niin kannattaa edes tehdä se vähän. (D)

5.1.4 Ketteryuden ilmenemismuodot käytännön henkilöstötyössä

Ketteryys ilmenee haastateltavien omassa työssä monella eri tavalla, mutta selkeimmät haastateltavien työssä korostuvat ketteryuden ominaispiirteet ovat suunnitelmallisuus, asiakaskeskeisyys ja vähitellen toimiminen.

Siin on selkee suunnitelma ja just se että tehdään vähän kerrallaan, tarkistetaan, kokeillaan toimiiko, kerätään vähän palautetta. Ja sitte mukautetaan siihen ja sit sit jatketaan taas ja vähän kokeillaan. (A)

Tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Kokeillaan, kehitetään, tehdään niin ku prosesseja, ohjeistuksia, toimintatapoja hyvin pienin askelin ja palataan niihin säännöllisesti. (B)

Suunnitelmallisuus näkyy paitsi projektien kulun suunnittelussa myös oman työn organisoinnissa ja tavoitteellisuuden varmistamisessa. Suunnitelmallisuuteen liittyvissä vastauksissa korostettiin erityisesti myös sitä, että vaikka ketteryysajatteluun sisältyy ajatus siitä, että prosessi voi elää tekemisen aikana eikä lopputulos ole projektin alussa tiedossa, ei se suinkaan tarkoita suunnitelmallisuuden hylkäämistä kokonaan.

Jollain taval kuitenkin pitää niin ku suunnitella tai olla niin ku yhteinen näkemys siitä, et mikä juuri nyt on sitä kaikist tärkeintä. (E)

Me kuitenkin suunnitellaan se oma työ silleen et me tarjotaan työrauha. (D)

Asiakaskeskeisyys ilmenee käytännön työssä kolmella eri tavalla: asiakaslähtöisyytenä, asiakkaan kanssa työskentelynä ja palautteen pyytämisenä asiakkaalta. Kaikki haastateltavat nostivat esille sen, että tekemisen tulee perustua asiakkaan tarpeisiin eikä HR:n näkemykseen siitä, mitä yrityksessä tulisi tehdä. Asiakaslähtöisyys on edellytys vaikuttavan henkilöstötyön onnistumiselle. Tärkeänä nähtiin se, että asiakaslähtöisyys on ajattelussa aina mukana, mutta sitä toteutetaan kulloinkin tilanteeseen sopivalla tavalla ja huomioidaan työskentelyyn mahdollisesti liittyvät rajoittavat tekijät.

Mulle se mindset aina, et mä en rupee oikeen tuottaa ikinä mitään ellen mä kysy joltain, et mitä sä niin ku toivoisit, et tää olis. Tai mimmonen ois sun näkökulmast hyvä. (E)

Se loppukäyttäjä-, loppuasiakaskeskeisyys eli se, että aidosti koko prosessin ajan ihan alusta loppuun asti niin keskiössä on, oli kyse vaikka HR-prosessista tai mistä tahansa ketterän kehittämisen keinoin kehitettävästä asiasta, niin loppukäyttäjä on keskiössä. (D)

Toinen konkreettinen asiakaskeskeisyyden ilmenemismuoto on projektien toteuttaminen ja prosessien kehittäminen yhdessä asiakkaiden eli työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon kanssa. HR ei siis tee kehittämistyötä yksin, vaan projektitiimit muodostetaan siten, että niissä on mukana sekä HR:n edustajia että projektin lopputulosten käyttäjiä. Kun käyttäjät osallistetaan mukaan kehittämistyöhön, saadaan

asiakkaiden eli käyttäjien näkökulma mukaan kehittämiseen alusta asti ja päästään todennäköisemmin asiakasta tyydyttävään lopputulokseen.

Kaikkein kevyimmän asiakaskeskeisyys ilmenee käytännön työssä palautteen pyytämisenä eri sidosryhmiltä. Palautetta voidaan kysyä systemaattisesti isommalta joukolta tai myös nopeammin joko yksittäiseltä henkilöltä tai pieneltä joukolta. Lisäksi useimmat haastateltavat mainitsevat pyrkivänsä jatkuvan palautteen kulttuurin tuomiseen jokapäiväiseen työskentelyyn ja pyytävänsä säännöllisesti palautetta prosesseista loppukäyttäjiltä.

Sit testaillaan ja keräillään palautetta joka organisaatiotasolta ja muutetaan sitä. (A)

Mä oon sellasta aika paljon käytän, et mä niin ku testaan niit ajatuksii ja niit vähän niin ku MVP-juttuja niin ku muutamilla tyypeillä. Että, et mä vaikka niin ku varmistan, et joku viesti menee oikeella tavalla perille. (C)

Vähitellen toimiminen näkyy haastateltavien käytännön työssä siten, ettei pyrkimyksenä ole tehdä kaikkea kerralla valmiiksi, vaan hyödyntää ketteryyden toimintaperiaatteita ja tehdä asioita pienissä osissa valmiiksi. Myös pyrkimys jatkuvaan parantamiseen liittyy ketterien toimintatapojen hyödyntämiseen. Muita haastatteluissa esille nousseita ketteryyteen liittyviä käytännön toimintatapoja ovat läpinäkyvyys, työskentelyn mittarit ja tavoite toimia verkostoina.

Jatkuva parantaminen myös kuuluu niin ku tähän. Et ei tuu kerralla valmiiks. Tai ei ajatella niin, et meil on nyt tää prosessi ja tää on ikuisesti valmis. Vaan se ajatus siitä, et tän ei tarvii olla täydellinen, tän ei tarvii olla valmis, mut tää on nyt riittävän hyvä, otetaan käyttöön. Ja sitten ne niin ku lähtee kehittyyn. (E)

Mittarit. Tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja milloin ollaan valmiita. Milloin se on riittävän hyvä. (G)

Ja varmasti lopputulos on toimivampi, koska sitä on tehty palastellen eikä oo mietitty, et nyt tehdään jotain suurta ja valmista ja otetaan käyttöön ja sit huomataan valuvirheet vasta sitte sen jälkeen. Että se tulee tavallaan tehty kerral paremmin oikein. (A)

Useampi haastateltavista mainitsi hyödyntävänsä ketteryysajattelua monissa työtehtävissään, mutta välttävänsä käyttämästä varsinaisesti termiä ketteryys. Monesti syynä ketteryys-termin välttämiseen on juuri ihmisten siihen liittämät harhakäsitykset ja siten toiminnan ajautuminen väärään suuntaan. Tätä toimintatapaa perusteltiin myös sillä, että ketteryyttä voi hyödyntää myös pienissä määrin ilman säännönmukaisuutta ja ketterien toimintamallien orjallista seuraamista.

Mä oon nykyään varovainen vähä itteki käyttämään ketterää termiä, koska se on mun mielest hyvin väärin ymmärretty. Et mä saatan puhua toimintatapojen kehittämisestä, kulttuurin kehittämisestä, niin ku kytkee sen semmoseen. (B)

Mä en oo puhunu niin ku ketterästä suorituksen johtamisesta, mut tavallaan just käyny sitä, sitä niin ku niit perusteita. (C)

Kaikki tietää sen sanan ja termin, se on niin trenditermi täl hetkel ollu jo pitkään. Mut en usko, et kaikki tietää mitä se konkreettisesti tarkoittaa. (F)

Sä et välttämättä kerro muille, et sä teet mitään ketterästi. Et eihän niitä kiinnosta, miten sä saat aikaseks sitä arvoa. [– –] Täst tehään ehkä liian iso halookin siitä, et me tehdään asioita ketterästi. (G)

Haastateltavien välillä on tunnistettavissa eroja siinä, miten vahvasti ketteryys näkyy päivittäisessä työskentelyssä. Haastateltavien vastaukset jakautuivat niin, että noin puolet koki hyödyntävänsä ketteryuden oppeja työssään ja pyrkivänsä tuomaan ketterää ajattelutapaa työhönsä melko systemaattisesti. Toinen puoli haastateltavista taas tunnisti hyödyntävänsä joitain ketteryteen liitettyjä työkaluja ja toimintamalleja työssään, mutta olevansa muuten vielä ketteryysmatkansa alkuvaiheessa.

Haastatteluaineistossa nousi esiin myös joitain prosesseja ja työtehtäviä, joissa ketteryyttä ei kannata hyödyntää, vaan perinteinen vesiputousmalliin perustuva lähestymistapa toimii paremmin. Vahvimpana esimerkkinä tällaisista töistä nousivat esille lakisääteiset työoikeuteen tai työehtosopimukseen pohjautuvat asiat, jotka pitää hoitaa niin kuin laki sanoo eikä niissä juuri ole liikkumavaraa. Esimerkkinä mainittiin kurinpidolliset toimet ja työsuojeluun liittyvät asiat; ”tietyt asiat on hoidettava by the book” (E). Silti ketteryyttä voi haastateltavien mukaan tuoda pienissä määrin myös

lakisäätöisiin tehtäviin, kunhan tunnistaa lainsäädännön mukanaan tuomat rajoitteet ja osaa toimia niiden puitteissa.

Mut toisaalta kun tietää sen juridisen leikkikentän, niin sen, sen sisällä pystyy myöski tekemään aika luovii ratkasuja sit kuitenkin. Et, mut et se kans riippuu mikä palvelee tarkotusta, et joskus semmonen perinteinen prosessi jossain asiassa toimii kuitenkin paremmin. Että ehkä siinä semmonen just hyötyjen ja ja haittojen arviointi sitte on kuitenkin ihan paikallaan. (A)

Ku tiedetään ne oikeet rajoitteet, ni sen sisällä voidaan sit tuoda sitä ketteryyttä. (G)

Ketteryyttä ei myöskään kannata hyödyntää vain ketteryyden vuoksi, tai jos haluttu lopputulos on jo tiedossa ja tiedetään myös, mikä on paras tapa toteuttaa jokin tietty prosessi. Ketteryydestä ei myöskään ole juuri hyötyä, jos kyseessä on jokin pysyvä asia, johon ei edes haluta muutosta. Haastateltavat eivät nähneet ketteryyttä kovin hyödyllisenä esimerkiksi todella hallinnollisissa ja operatiivisissa HR-tehtävissä, missä kehittämisvara ei ole kovin suuri. Esimerkkinä mainittiin palkkahallinto, jossa on yleensä tietyt määräajat ja määrämuodot, joiden mukaan palkkamateriaali tulee käsitellä eikä soveltamisvaraa juuri löydy. Yksi HR:n haasteista onkin tunnistaa ne prosessit ja toiminta-alueet, missä ketteryydestä voi oikeasti olla hyötyä, ja jättää ketteryys muiden prosessien ulkopuolelle.

Mut ehkä just tommosessa mikä on ihan selkeesti, et näin tää asia on ja tiedetään, et tää on niin ku paras tapa tehdä, ni ei kannata lähtee nyt sinne niin ku vähän miettii, et jos vielä voitais jotain tehdä. (B)

Et sä maksa palkkoja ketterästi. Sä haluat sinne toimivan prosessin, jos on tietyt päivämäärät ja tietyt deadlinet ja silloin ne menee oikein. [– –] Et sä tarvii ketteryyttä siihen. (G)

Selkeä este ketteryyden hyödyntämiselle on aikapaine ja tiukat aikataulut projekteissa. Ketterä kehittäminen vaatii aikaa, joten liian tiukkojen aikataulujen puitteissa ketteryydellä tavoiteltu lisäarvo ei pääse toteutumaan. Silloin paras vaihtoehto on kehittää asioita perinteisten menetelmien mukaisesti ja koittaa järjestää aikaa ketteryydelle seuraavalla kerralla.

Mitä enemmän on mahdollista tehdä, öö, niin aina parempi, mut sillonki, kun ei ole mahdollista tehdä kun vähän niin kannattaa edes tehdä se vähän. (D)

Mut se on harmi, jos se joudutaan tähän koko ajan, kiireen takia ei voida olla asiakaslähtöisiä, ei voida kuunnella niin ku käyttäjiä. (G)

HR:n tulisi myös oppia aikaisempaa paremmin mittaamaan, kuinka paljon aikaa henkilöstöammattilaiset käyttävät työssään mihinkin tehtäviin ja kuinka paljon esimerkiksi operatiivisen työn lisäksi jää aikaa kehittämistyölle. Operatiivisen työn pyörittäminen ja kehittämisprojektien priorisoiminen samaan aikaan voi tuottaa aikatauluhaasteita ja viedä aikaa tahattomasti pois jommastakummasta.

Ketteryyden erilaiset ilmenemismuodot henkilöstöammattilaisten käytännön työssä on esitelty kootusti kuviossa 2.



Kuvio 2. Ketteryyden ilmenemismuodot henkilöstöammattilaisten käytännön työssä.

5.2 Ketteryyden edut ja haitat

Tässä alaluvussa esitellään henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämiä myönteisiä ja kielteisiä ominaisuuksia. Joustavan ja mukautuvan luonteensa vuoksi ketteryyttä voi hyödyntää lähes kaikessa henkilöstötyöhön liittyvässä tekemisessä, mutta sen hyödyllisyyttä kussakin tilanteessa tulee arvioida tilannekohtaisesti.

Koska mä oon ihan varma siihen, että jos haluaa agiililla tavalla tehdä, ni se on aina niin ku mahdollista. Mut et ehkä sitte toinen, toinen kysymys on se, et mikä on järkevää ja mikä on, on se tarve. (A)

5.2.1 Ketteryyden mahdollisuudet

Haastateltavat näkevät ketteryyden hyödyntämisessä henkilöstötyössä todella paljon positiivisia puolia ja mahdollisuuksia työn parantamiseen. Suurimmat ketteryyden tuottamat hyödyt voidaan jakaa kolmeen teemaan, jotka ovat laatu, arvon tuottaminen ja työskentelyn struktuuri. Lisäksi ketteryys tuo mukanaan sellaisia mahdollisuuksia henkilöstötyöhön, joita voi olla vaikea saavuttaa perinteisen HR:n keinoin.

Haastateltavien mukaan ketteryys parantaa henkilöstötyön ja sen lopputulosten laatua. Kun HR-prosessit kehitetään ja tuotetaan ketterästi, yhden ihmisen ei tarvitse tietää kaikkea, vaan työskentelyssä päästään hyödyntämään laajemmin eri henkilöiden osaamista ja näkökantoja. Yhdessä kehittämällä, kokeilemalla ja pienissä osissa tekemällä voidaan hioa prosesseista turhat valuvirheet pois jo kehittämisen aikana, jolloin lopputuloksesta tulee toimivampi.

Kun me mietittäis vähän semmosen agilen mallin mukaan, et miten me näitä tehdään, ni olis vähemmän korjattavaa myöski sitte jälkikäteen. Et ku tehtäis ja kysyttäis vähän kaverilt, et miten, voiko tää toimii näin. [- -] Siit tulee ajatellumpaa, paremmin pureskeltuu. (A)

Me ei oltais ikinä saatu siitä niin hyvää, jos me ei oltais otettu niit niitä esihenkilöitä niin kun mukaan siihen. (E)

Ketteryydellä voidaan varmistaa, että tuotetut prosessit ovat sekä joustavia että tasalaatuisia, kun tietyt raamit toteutuvat aina, mutta prosessi tarvittaessa joustaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti yksilöllisesti. Ketteryys tarjoaa myös mahdollisuuden työskentelytapojen uudistamiseen ja sitä kautta paremman lopputuloksen saavuttamiseen.

Et se ei olis sellasta vaan, et tehdään kaikki nää samat, ku kaikkialla muuallaki just samalla tavalla. Et siinä mielessä se, se tarjoaa hyviä, hyviä mahdollisuuksia sit semmoseen uudistumiseen. (D)

Nii, rakentaa ihmisten näkösii työpaikkoja, jotka palvelee tätä. (E)

Toinen ketteryyden hyöty on se, että HR voi tekemisellään tuottaa arvoa organisaatiolle nopeammin. Etenkin suurissa organisaatioissa voi olla haasteena se, että HR-tiimit ovat isoja ja eri osaamisalojen ammattilaiset ovat siiloutuneet omiin yksiköihinsä eikä tieto eri yksiköiden välillä kulje tehokkaasti. Ketteriä työskentelytapoja hyödyntämällä HR saadaan pois omista silloistaan ja työskentelemään tehokkaasti yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Ketteryydellä varmistetaan myös se, että päätöksenteossa on vähemmän kerroksia ja päätökset tehdään siksi nopeammin.

Päätöksii tehään siellä, missä työ tehään eikä mennä niin kun raskaasti ylös organisaatios aina niin ku hakee päätöksiä. (E)

Myös oppien jakaminen HR:n sisällä muuttuu tehokkaammaksi, kun HR ei työskentele siiloutuneesti. Arvoa voidaan tuottaa nopeasti myös siksi, että ketterät prosessit auttavat reagoimaan muutoksiin sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä nopeasti.

Kolmas ketteryyden hyöty on struktuurin tuominen työskentelyyn. Ketteryysajattelua hyödyntämällä työtehtävät saadaan oikeaan tärkeysjärjestykseen ja huomio saadaan keskitettyä siihen, missä sitä eniten kaivataan. Myös sen määrittelemine helpottuu, mitä halutaan tehdä juuri nyt ja mitä asioita voidaan siirtää tulevaisuuteen. Ketteriä toimintatapoja hyödyntämällä voidaan myös varmistaa, että tekemisessä ei ole päällekkäisyyksiä, vaan oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita. Lisäksi ketterät toimintatavat varmistavat sen, että asiat saadaan tehtyä loppuun asti.

HR:n tontillahan on niin paljon kaikkea ja periaatteessa monia asioita pitää myöskin viedä yhtä aikaa eteenpäin ja joskus käy sit niin, et ku kaikkee yritetään siin vähän kiireessä ja paineessa, mis pyörii myös operatiiviset asiat, ni viedä hiljasella tulella eteenpäin, ni saattaa olla, että se kehittäminen on aika uuvuttavaakin ja kestää tosi pitkään. Ni semmonen fokusoitu ja vähän niin ku tällaseen tehokkaaseen sprinttiajatteluunkin perustuva toimintatapa ni saattaa tuoda semmosta tiettyä rauhaa siihen tekemiseen ja siihen, et asioita myös valmistuu. (D)

Tietynlainen struktuuri työskentelyssä auttaa HR:ää myös jakamaan resurssejaan operatiivisen työskentelyn ja kehittämistyön välillä. Näitä molempia kuuluu lähes poikkeuksetta kaikkien henkilöstöammattilaisten rooliin, mutta ketterysajattelulla niiden välinen tasapaino voidaan saada kuntoon. Yksi haastateltava nosti myös erikseen esille sen, että henkilöstötyö voi useinkin olla todella monisyistä ja asiat komplekseja, jolloin ketteryydellä saadaan yksittäisiin hankaliin kokonaisuuksiin konkreettista rakennetta.

Nämä ketteryyden mukanaan tuomat hyödyt mahdollistavat HR:lle paljon asioita, joiden saavuttaminen perinteisten HR-prosessien avulla on ollut haastavaa. Kaikkein suurimpana ketteryyden tuomana mahdollisuutena haastateltavat näkevät HR:n mahdollisuuden siirtyä perinteisestä tukitoiminnosta aidoksi liiketoiminnan kumppaniksi. Ketteryyden avulla HR voi saavuttaa isomman vaikutuksen liiketoimintaan etenkin muuttamalla HR:n työskentely liiketoimintalähtöiseksi.

HR:illä on mahdollisuus profiloitua ihan uudella tavalla. Puhua samaa kieltä liiketoiminnan kanssa ihan niin ku taloudellisten niin kun hyötyjen näkökulmasta ja näin. Et siin on niin ku, siin on tosi paljon sellasta niin ku pelin paikkaa. (D)

Mun mielest se on sitä sidosryhmien niin ku pulssilla olemista. Et jos joku tarve jossakin muuttuu tai jossakin tunnistetaan, että joku ei toimi, ni pystytään nopeesti reagoimaan siihen. (E)

Se mun ajatus siitä, mitä, miten niin kun toimintaa vois hyvin ketteröittää, on se että, et se on siihen liiketoimintaan sidottu jollain tavalla. (C)

Toinen selkeä mahdollisuus, jonka ketteryys tarjoaa HR:lle, on työntekijöiden odotuksiin vastaaminen paremmin ja HR:n sidosryhmien sitouttaminen HR:n toimintaan.

Ihmisten niin ku odotukset ja vaatimukset työnantajilta muuttuu. Öö, tarvitaan niin ku tosi uudenlaista lähestymistapaa siihen, et minkälainen työnantaja ollaan. Miten me sitoutetaan ihmisiä, miten ihmiset motivoituu. (E)

Kun HR:n palveluiden kohderyhmien edustajat ovat olleet mukana kehittämässä toimintaa yhdessä HR:n kanssa, koko kohderyhmän on helpompi hyväksyä ja sitoutua lopputulokseen, kun siihen on itse päässyt alusta lähtien vaikuttamaan. HR-prosessien jalkauttaminen on aina helpompaa, kun asiat eivät tule HR:ltä annettuina, vaan asiaa tuntevia henkilöitä on jo kohderyhmän joukossa valmiina. Sitoutuminen HR-prosesseihin ja käytäntöihin on silloin parempaa ja toteutuu luonnollisemmin.

Se uppoo kohderyhmään paremmin, jos kohderyhmä on ollut mukana kehittämässä. (A)

Ketteryyden tuomana mahdollisuutena nostettiin haastatteluissa esiin myös perinteisen HR:n kyseenalaistaminen. Monia HR:n prosesseja voidaan yksinkertaistaa ja haastateltavien mielestä HR voisi myös pohtia, tarvitaanko oikeasti kaikkea sitä, mitä HR tänä päivänä tekee?

Ketterän kehittämisen keinot voi olla myöskin sellasta niin ku HR:n omia ajattelutapoja, parhaimmillaan niin ku ajattelutapoja haastava ajattelutapa. [– –] Et mä ajattelen, et se voi parhaimmillaan tuoda myös uskallusta tehdä valintoja. Että tarvitaanko kaikkea. Ja pitääkö kaikkea tehdä ja pitääkö ne kaikki prosessit olla joka paikassa aina. Et et uskalletaan ravistella myöski sitä omaa ajattelutapaa. (D)

Me ollaan auttamattomasti todella paljon jäljessä, jos miettii niin ku kuluttajakokemusta. [– –] Mä luulen, että ketterä toimintamalli vihdoon vastaa siihen intuitiiviseen tarpeeseen, et me halutaan muuttaa asioita, me ei tiedetä miten, tää tuntuu kaoottiselta. Ni ketterä toimintamalli tuo itse asiassa siihen kaaokseen rakenteet, rauhan, fokuksen, asiakkaan mukaan. Se palautesykli, mitä meil ei oo koskaan aiemmin ollu. Ainaki se mun kokemus oli, että no just näin! Tiedätsä, et jes! Tässähän tämä on. (G)

Ketteryyden hyödyt ja mahdollisuudet on esitelty kootusti kuviossa 3.



Kuvio 3. Ketteryyden hyödyt ja mahdollisuudet henkilöstötyössä.

5.2.2 Ketteryyden haasteet

Kaikista hyödyistä ja mahdollisuuksista huolimatta haastateltavat tunnistavat ketteryydessä myös riskejä HR:n toiminnalle. Haastateltavat pohtivat henkilöstötyön ketteröittämisen riskejä sekä HR:n itsensä että sidosryhmien näkökulmista. Tunnistettuja haasteita ovat oikean mielentilan puute, osaamisen puute, organisaation rakenteiden ja resurssien kankeus, HR:n omat pelot ja loppukäyttäjien asenteet ja odotukset.

Ketteryys on ennen kaikkea mielentila, joten oikean mielentilan puute voi estää ketteryyden hyödyntämisen HR:ssä jopa kokonaan. Haastateltavien mukaan HR:ssä on paljon vakiintuneita prosesseja ja tapoja ajatella asioista, ja ne saattavat olla niin syvään juurtuneita, että niitä on vaikea muuttaa. Ketteryys vaatii uskallusta tehdä asioita eri tavalla kuin on aina ennen tehty, joten vanha toimintatapa saattaa tuntua turvallisemmalta ja ennakoitavammalta. Lisäksi etenkin organisaatioiden johdolla saattaa olla vanhentuneita ihmiskäsityksiä, joiden mukaan ihmisiä täytyy valvoa ja

kontrolloida järjestyksen ja hyvän tuloksen saavuttamiseksi, eikä ihmisten omaan harkintakykyyn luoteta tarpeeksi, jotta ketterät toimintatavat toimisivat oikeasti.

Haaste ketteryyden hyödyntämisessä on myös osaamisen puute. Haastateltavien mukaan ketteryyden käsite itsessään ei ole kaikille tuttu. Joko siitä ei tiedetä mitään tai käsitykset ovat virheellisiä ja estävät siksi ketteryyden hyödyntämisen käytännön työssä. Vaikka koulutusta ketteryydestä järjestettäisiin, osaamisen vieminen teoriasta käytäntöön voi myös olla vaikeaa. Lisäksi ihmisten käyttäytymismallien muutos vaatii aikaa, joten ei voida vain olettaa, että ihmiset alkavat käyttäytyä uudella tavalla yhdessä yössä. Uuden osaamisen vieminen käytäntöön vaatii tukea, joten ilman oikeanlaista fasilitointia teoriassa opittu ketteryysosaaminen siirtyy heikosti käytäntöön.

Yksi suurimmista käytännön haasteista, joita haastateltavat tunnistavat ketteryyden hyödyntämiselle, ovat organisaation rakenteet, jotka eivät tue ketteryyttä. Organisaation kulttuuri ja ihmisten asenteet saattavat estää ketteryyttä toteutumasta.

Mahdollistaako niin kun organisaation johto sen, et toimitaanki eri tavalla?
Hyväksyykö henkilöstö sen, että näihin asioihin niin ku käytetäänki aikaa, keskustellaan? (B)

Ketteryyden toteutumiseen tarvitaan myös oikeanlaiset resurssit. Tarvittavien henkilöiden työpanos täytyy olla käytettävissä ja oikeiden henkilöiden täytyy olla paikalla päätöksentekofoorumeissa. Yrityksen rakenteiden pitää esimerkiksi tukea tehokasta tiedonkulkua.

Yrityksen rakenteiden täytyy myös tukea ketteryyden priorisointia. Ennalta sovitun kehittämissyklin ajaksi täytyy saada aito kehittämisrauha eivätkä silloin muut yllättävät tekemiset voi ajaa ketterän kehittämisen edelle. Tämä vaatii ymmärrystä myös muulta organisaatiolta HR:n ympärillä.

Sielt tulee sit yhtäkkiä niille ihmisille, jotka saattaa olla jossain ketterän kehittämisen spintissä just fokustamassa johonkin priorisoituun juttuun, ni sit niil on niin ku koko ajan sähköposti laulaa, et mä tarviin muute huomiseksi sit tämmösen. Ja sit tää mun kehitysprojekti, ni täs on deadline muuten ens viikolla.
(D)

Isoissa yrityksissä haasteena voi olla se, että huonosti johdettuna ketteryydestäkin voi tulla uusi byrokratian malli, jolloin siitä katoaa kokonaan ketteryyden alkuperäinen ajatus. Yhteiskehittäminen puolestaan voi epäonnistua, jos esimerkiksi ajan tai kiinnostuksen puutteen vuoksi loppukäyttäjiltä ei saadakaan sellaista panosta, mitä tarvittaisiin prosessin tehokkaaseen kehittämiseen. Myös henkilöstöammattilaisten ketterään kehittämiseen käytettävissä olevan ajan puutteen vuoksi ketteryysajattelu ei lähde toivotulla tavalla käyntiin.

Mä en nää, et se on semmonen viisasten kivi, et heti, jos joku on ketteröitetty, ni sit se on automaattisesti ihan mielettömän paljon parempi. Et voihan se ketterä kehittäminenki myös mennä jotenki pieleen. (D)

Myös henkilöstöammattilaisten omat pelot voivat olla haaste ketteryyden toteutumiselle. Henkilöstöammattilaisilla voi olla uuden toimintatavan edessä tunne oman asiantuntijuuden murenemisesta, kun HR ei olekaan enää yksin vastuussa omien prosessiensa kehittämisestä. Uusi toimintamalli voi myös pelottaa ja HR saattaa kyseenalaistaa oman osaamisensa uudenlaisten vaatimusten edessä.

...asiantuntijuuden harha, että mun pitäis tietää ne vastaukset. Tai et [– –] ku mä oon HR, ni mun pitäis vaan tästä niin ku tietää, et minkälainen on hyvä rekrytointiprosessi tai hyvä koulutus. (E)

Se tavallaan voi rikkoa sitä asiantuntijuutta. Et ei ookaan asioita, et nyt me HR:nä tiedetään ja me kerrotaan ja näin tää asia on. Et pitää pystyy myös itse kyseenalaistaa aika paljon sitä omaa tekemistä, omaa ajattelutapaa ja [– –] semmosesta niin ku substanssiasiantuntijuudesta enemmän semmoseen niin ku fasilitoivaan asiantuntijuuteen. (B)

Lisäksi henkilöstöammattilaiset saattavat pelätä virheiden tekemistä ja vastuun ottamista aiempaa vapaamman päätöksentekomahdollisuuden seurauksena. Henkilöstöammattilaiset saattavat myös kyseenalaistaa omaa rooliaan ja tärkeyttään yrityksessä, kun osa osaamisesta tulee HR-tiimin ulkopuolelta.

Osaltaan henkilöstöammattilaisia saattaa myös turhauttaa se, että he saavat palautetta omalle vahvalle osaamisalueelleen kuuluvista käytännöistä ja prosesseista sellaisilta käyttäjiltä, joilla ei välttämättä itsellään ole yhtä syvällistä tietoa aiheesta. Tällöin henkilöstöammattilaiselta vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja rauhallisuutta ottaa vastaan

sellaisiakin kehitysehdotuksia, jotka on jo aikaisemmin saatettu todeta toimimattomiksi. Palautetta ei tulekaan siis pyytää sellaisista asioista, joita ei haluta muuttaa tai jotka eivät oikeasti ole muutettavissa, vaan vain niistä, joissa on aidosti liikkumavaraa.

Haasteena ketteryyden toteutumiselle voivat olla myös loppukäyttäjien toiminta ja odotukset. Väärällä tavalla johdettuna yhteiskehittäminen saatetaan esimerkiksi kokea prosessien kehittämisen sijaan arviointina ja loppukäyttäjät saattavat alkaa kyseenalaistaa omaa osaamistaan, jos eivät tiedä vastauksia kaikkiin kysymyksiin.

Ne saattaa kokee sen arviointiks. Et hei, että mitä mä nyt voin sanoa. Et arvioidaaks mua nyt, että oonks mä hyvä tässä työssäni vai enkö oo? Ku kyse ei oo siitä vaan siitä et miten me voitais kehittää sitä. (B)

HR:n sidosryhmillä voi esiintyä muutosvastarintaa, joka voi osaltaan hidastaa tai jopa estää ketteryyden vaikuttavuuden henkilöstötyössä. Myös jos loppukäyttäjiä aletaan osallistamaan kehittämistyöhön liikaa, ihmiset saattavat kokea sen liikaa aikaa vieväksi ja kuormittavaksi.

Ihmiset voi kokee, et niin ku liikaa kysellään. Et koko ajan tulee jotain, et pitäis olla jossain työryhmässä mukana kommentoimassa. Tai koko ajan kysellään niin ku palautetta siitä sun tästä. (C)

Myös jos ketteryydestä tulee vallitseva toimintatapa yrityksessä ja siitä puhutaan liian paljon, ihmiset saattavat kyllästyä koko asiaan.

Ihmiset ei niin ku jaksanu enää kuunnella sitä ketterää höpinää. Et ne alko sillee jo niin ku turhautuu siihen ja koki, et tää on niin ku tällasta höpölopöä. (C)

Loppukäyttäjien odotusten ja asenteiden kannalta odotusten hallinta on erittäin tärkeää. Jokaisen yhteiskehittämiseen osallistuvan tulee ymmärtää se, että kehittämisessä keskustellut asiat eivät välttämättä ole lupauksia muutoksesta eli kaikki ilmaan heitetyt ideat eivät välttämättä toteudu.

Et jos sä teet yhteiskehittämistä, ni sun on pakko määritellä se, et hei me vasta kuunnellaan, ei tiedetä vielä, tääl on aika paljon rajoitteita. (G)

Myös jos liikaa asioita toimintatavassa koitetaan muuttaa kerralla, ihmiset voivat tuskastua, koska uuden oppiminen vaatii epämurkavuusalueelle menoa ja tuntemattomuuden aiheuttaman epävarmuuden sietämistä. Myös loppukäyttäjien ajattelutavan täytyy muuttua ketteryyden toteutumiseksi, koska ihmiset ovat saattaneet tottua muualta tulevaan kontrolliin eivätkä siksi osaa toimia uudessa mallissa.

Kyl meillääki on tosi niin ku totuttu siihen, et HR:stä tulee ohjeet, et ”missä ne ohjeet oli”? (B)

Muita ketteryyteen liittyviä asioita, joita haastateltavien mukaan tulee pitää silmällä ja mihin tulee tarvittaessa reagoida, ovat tasavertaisen kohtelun toteutuminen ketterästä ajattelutavasta huolimatta, ja sidosryhmien kanssa käytävän dialogin tasapuolisuus. Henkilöstöammattilaisten täytyy siis pitää huolta siitä, että asiakkaita osallistetaan esimerkiksi yhteiskehittämiseen tasapuolisesti eikä ajan kuluessa aleta suosia mitään tiettyä ryhmää tai yksilöitä. Lisäksi ketterästi toteutettujen prosessien tulee taata työntekijöiden tasavertainen kohtelu, vaikka yksilöllisten tarpeiden huomioiminen olisikin mahdollista.

Meil on työnantajana lakisääteinen velvote kohdella ihmisiä tasavertaisesti ja se on meidän perustuslaissa jo, että ihmisiä pitää kohdella tasavertaisesti, et miten, missä asioissa se on tiukempaa ja missä asioissa löysempää. (A)

Moni haastateltavista huomautti myös, että vielä nykytilanteessa ketterä ajattelutapa ja perinteisesti rakennetut HR-prosessit elävät pitkälti rinnakkain, mikä saattaa johtaa siihen, että kummastakaan tavasta ei saada parasta mahdollista hyötyä. Tällaisessa tilanteessa pitäisi osata tunnistaa, kummasta lähestymistavasta juuri kyseisessä organisaatiossa hyödytään enemmän ja tehdä toimintasuunnitelma sen mukaisesti.

On joitain prosesseja, joita voidaan kehittää ketterämmässä hengessä ja sit siinä ympärillä on älyttömän paljon asioita, jotka on kaikkee muuta kun ketterää. [– –]
Et sikäli sanoisin näin, et arkimaailmassa varmaan useimmiten sit kuitenkin se on tämmönen hybridi. (D)

Ketteryyteen liitetyt haasteet on esitelty kuviossa 4.

Oikean mielentilan puute	<ul style="list-style-type: none"> • Vakiintuneet prosessit ja tavat ajatella • Ei uskalleta tehdä eri tavalla • Turvallisuushakuisuus • Vanhahtava ihmiskäsitys ja kontrollin tarve
Osaamisen puute	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tunneta ketteryyden käsitettä • Virheelliset käsitykset ketteryydestä • Liian teoriatasolle jäävä koulutus • Käyttäytymismallien hidas muuttuminen • Tuen puute ketteryyteen siirryttäessä
Rakenteet ja resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuri ja asenteet eivät mahdollista ketteryyttä • Ketteryyttä ei priorisoida • Ei ole oikeita henkilöitä käytettävissä tai päätöksentekorooleissa • Loppukäyttäjän panos ei toivotunlainen • Ei tarpeeksi aikaa yhteiskehittämiselle
HR:n omat pelot	<ul style="list-style-type: none"> • Tunne HR-asiantuntijuuden murenemisesta • Uusi malli voi pelottaa • Oman osaamisen kyseenalaistaminen • Virheiden pelko
Loppukäyttäjien odotukset	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskehittämisen ymmärtäminen väärin • Muutosvastarinta • Koetaan liian aikaavievänä • Puutteet loppukäyttäjien odotusten hallinnassa • Ihmisten tustastuminen uuteen työskentelytapaan

Kuvio 4. Ketteryyden haasteet henkilöstötyössä.

5.3 Työntekijöiden työtyytyväisyys

Jos prosessit on kehitetty aidosti asiakaslähtöisesti loppukäyttäjän lisäarvoa tukemaan, niin mä haluaisin ajatella, et ihan lähtökohtaisesti se ajatus on sisäänrakennettu siihen, että se kokemus on silloin hyvä. (D)

Kuten edellä olevasta sitaatista käy ilmi, asiakaslähtöisesti toteutetuissa prosesseissa on jo lähtökohtana se, että prosessilla halutaan antaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä kokemus ja että asiakas on prosessin lopputulokseen tyytyväinen. Näin ollen myös ketterän HR:n lähtökohtana voidaan pitää asiakastyytyväisyyden toteutumista eli työtyytyväisyyden kokemusta työntekijöillä. Työtyytyväisyyden ja ketterän HR:n yhteyttä voidaan kuitenkin analysoida tarkemminkin. Haastatteluaineistosta paljastui, että ketterä HR voi vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen myönteisesti neljän eri teeman kautta. Nämä teemat ovat kulttuuri, psykologiset tarpeet, osaamisen kehittyminen ja prosessit. Kaikki nämä teemat yhdessä parantavat HR:n asiakkaiden sitoutumista, minkä puolestaan voidaan nähdä parantavan työntekijöiden

työtyytyväisyyttä. Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä parantavia vaikutuksia ketteryydessä, aineistosta paljastuu myönteisiä vaikutuksia myös henkilöstöammattilaisten omaan työtyytyväisyyteen.

Aidosti ja näkyvästi ketterästi toimiva HR luo yritykseen tietynlaista kulttuuria. Ketteryyteen kuuluu vahvasti positiivinen ihmiskäsitys ja ketterästi toimimalla HR viestittää työntekijöille, miten yrityksessä halutaan toimia ja millaisia ratkaisuja asioihin halutaan löytää. Ketteryydellä siis viestitään, että yrityksessä toimitaan ihmiset edellä, ei prosessit edellä. Ketteryyden perusajatus asiakaskeskeisyydestä ja ihmisläheisyydestä tukevat tätä viestiä yrityksessä. Lisäksi ketteryyteen kuuluu ajatus matalasta hierarkiasta.

Toinen tunnistettu työtyytyväisyyteen liittyvät teema on ihmisen psykologisten tarpeiden täytyminen.

Et ku puhutaan ketterästä, ni sillen ollaan just kiinnostuneita siit ehkä enemmän siit sellasest kollektiivisest viisaudesta eikä vaan siit viisaudesta, joka asuu vaan siellä ylhäällä tai jossain tietys funktiossa. Ni se jo tuo sitä niin ku ihmisille tunnetta, et no mul on arvoa, mul on annettavaa, mä voin ite vaikuttaa. Sitä kyvykkyyden tunnetta. Et mä saan niin ku antaa oman panokseni. (E)

Haastateltavien mukaan autonomian tarpeen täyttäminen on helpompaa ketteryyteen perustuvassa työskentelytyylissä, missä johtaminen ja päätökset tehdään siellä, missä työkin tehdään eikä perinteisen ylhäältä alas johdetun mallin mukaisesti. Yhteisöllisyys vahvistuu käytävän dialogin ja yhdessä kehittämisen kautta. Yhteiskehittämien vahvistaa sekä kuulluksi tulemisen, vaikuttamisen että arvostuksen tunteen kehittymistä, koska ajatus osaamisen ja ideoiden jakautumisesta ympäri organisaatiota viestii ihmisille, että muidenkin kuin johdon tai HR:n osaamista halutaan hyödyntää.

Työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäksi henkilöstöammattilaisten itsensä työtyytyväisyyteen vaikuttaa esimerkiksi henkilöstötyön mielekkyyden lisääntyminen, jos työtä pääsee myös itse kehittämään haluamaansa suuntaan yhdessä muiden kanssa. Henkilöstöammattilaisten oma työtyytyväisyys voi lisääntyä myös siksi, että työhön tulee selkeyttä ja jokainen pystyy itse johtamaan omaa työtään tehokkaammin.

Tulee sitä selkeyttä ja tulee fokusta. Ja ja sen sijaan, että niin kun se agenda aina johtaa meitä, niin yksilöllä tulis toivottavasti vahvemmin se tunne, et se johtaa agendaa. Joka mun, uskon, että vaikuttaa siihen työtyytyväisyyteenkin. (F)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös osaamisen kehittyminen ketterän toimintamallin ansiosta. HR:n oma asiantuntijuus vahvistuu, kun henkilöstöammattilaiset pääsevät itse henkilöstötyön lisäksi kehittämään sitä asiakaslähtöisesti ja kuulemaan työstään ja prosesseistaan palautetta käyttäjiltä.

Sieltä saa myöski taas sitä muutaki näkökulmaa ku HR-näkökulmaa. Ni sitä varsinki, mitä pidempään HR:s on ni sitä enemmän asioita pitää itsestäänselvyyksinä. (A)

Lisäksi yrityksen muiden työntekijöiden osaaminen ja tietoisuus HR-asioista lisääntyy, kun he pääsevät mukaan kehittämään prosesseja. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä HR-prosesseihin, he haluavat käyttää niitä, koska ne palvelevat heitä hyvin. Tällöin työntekijöiden omien rinnakkaisprosessien luominen tai HR:n prosessien vältteleminen ja sitä kautta tyytymättömyys HR-toimintoihin vähenee.

Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa prosessien luonne ja selkeys. Ketteryys itsessään järkevöittää ajankäyttöä työskentelyssä, mutta ketterästi toimivilla prosesseilla voidaan käyttää järkevämmin myös niitä käyttävien työntekijöiden aikaa.

HR voi käyttää ne resurssinsa siihen, mikä juuri heidän ihmisiään auttaa kaikkein eniten. Et ei tehä myöskään semmost turhaa, ku ollaan oikeest myöskin kysytty, et mikä teil on tärkeintä. Ja sillonhan voidaan panokset laittaa siihen, mikä oikeesti lisää niiden ihmisten tyytyväisyyttä ja hyvinvointii. Eikä siihen, mihin HR ehkä ajattelee tai toivoo, että mikä lisääisi. (E)

Mietittäis mikä se HR:n tuottama arvo pitäis olla ja mikä se niin ku asiakasketju on, mihin sitä arvoa tuotetaan. Se voi tarkoittaa myös, että tehään vähemmän kun aiemmin. (B)

Lisäksi ketteryys tuo prosesseihin selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, mikä usein parantaa käyttäjien työtyytyväisyyttä. Ketteryydellä voidaan varmistaa myös se, että aloitetut prosessit viedään loppuun asti, joten aloitettuja prosesseja ei jää niin sanotusti ilmaan roikkumaan ja odottamaan parempaa aikaa, vaan käyttäjät pääsevät hyötymään ketterästi kehitettyjen prosessien tuloksista nopeammin.

Kaikki nämä teemat yhdessä vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen HR-prosessien käyttämiseen. Sitoutuminen olikin kaikkein useimmin mainittu hyöty ketterän HR:n vaikutuksista työtyytyväisyyteen.

Myös se sitoutuminen vois sille olla erilaista, kun ne tavallaan pystyis sille seisoo sen takana, että tää ei oo vaan joku HR:n kehittäjä juttu, vaan oikeesti sille on ollu mukana tätä rakentamassa tätä tota, ne ihmiset, jotka sille käyttää sitä palvelua. (C)

Sitoutuminen. Et sillon, ku sä saat olla mukana kehittämässä ja rakentamassa, ni sillon se buy-in on varmasti paljon suurempi. (F)

Ketteryyden vaikutuksia työtyytyväisyyteen on esitelty kootusti kuviossa 5.



Kuvio 5. Ketteryyden mahdollisia myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja yhdistetään tutkimustulokset teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätökset on ryhmitelty tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen alalukuun. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen laatua eli esitellään tutkimuksen rajoitteet ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisenä esitellään loppupäätelmät ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisia näkemyksiä suomalaisilla henkilöstöammattilaisilla on ketteryydestä. Tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä ja haittoja henkilöstöammattilaiset liittävät ketteryyteen HR:n kontekstissa. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, voidaanko ketteryydellä HR:ssä parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksen keskeisin havainto on se, että ketteryys näyttäytyy henkilöstöammattilaisten käytännön työssä hyvin monella eri tavalla. Osa henkilöstöammattilaisista toimii hyvinkin vahvasti ketterien toimintamallien mukaisesti, mutta osalla ketteryys näkyy käytännön työssä vain tietynlaisen mielentilan ja ajattelutapojen kautta. Vaikka ketterän toimintatavan periaatteet voi paperilla selittää tyhjentävästikin, sen ilmenemismuodot todellisuudessa ovat siis hyvin moninaiset. Ketteryys rakentuu kulttuurista, ajattelutavoista, rakenteista ja tiedonkulusta, ja se vaatii tietynlaisia taitoja yksilöiltä (McMackin & Heffernan, 2021), joten siksi sen ilmenemismuodotkin ovat hyvin kontekstisidonnaisia.

Oikeastaan ainoa kaikkia haastateltavia yhdistävä piirre ketteryydessä on sen ajattelumallin hyödyntäminen, että itsellä ei tarvitse olla kaikkia vastauksia kaikkiin kysymyksiin, vaan ideoita ja mielipiteitä voi kysyä muilta. Etenkin yhteiskehittäminen ja

sen hyödyt nousivat haastatteluaineistosta selkeästi esille, ja osassa haastatteluista yhteiskehittäminen rinnastettiin jopa lähes synonyymiksi ketteryydelle.

6.1.1 Henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämät merkitykset

Tärkeimmät ketteryyteen liitetyt merkitykset henkilöstöammattilaisten mielestä ovat arvon tuottaminen asiakkaille, asiakaskeskeisyys, askeleittainen eteneminen, palautteen kerääminen, tuotteen kehittäminen palautteen mukaisesti ja ajatus jatkuvasta parantamisesta. Lisäksi henkilöstöammattilaisten mukaan on tärkeää tunnistaa, missä asioissa ketteryyttä kannattaa hyödyntää ja missä asioissa ei, koska vain ketteryyden takia sitä ei yleensä kannata hyödyntää.

Ketteryyttä halutaan hyödyntää henkilöstötyössä, koska HR haluaa tuottaa mahdollisimman paljon arvoa toiminnallaan ja prosesseillaan omille asiakkailleen eli ensi sijassa työntekijöille, esihenkilöille ja johdolle. Asiakaskeskeisyys näkyy ketterässä henkilöstötyössä siten, että asiakkaan tarpeet ovat toiminnan lähtökohtana, toimintaa ja prosesseja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, ja asiakkaalta kerätään palautetta prosesseista ja toiminnasta. Tämä on erityisen tärkeää siksi, koska omia prosessejaan ja toimintatapojaan kehittäessään HR:n tulee räätälöidä prosessit niiden käyttäjien tarpeita tukeviksi (Meijerink ja muut, 2016), ja HR-prosessien sisältämä potentiaalinen arvo toteutuu vasta, kun HR:n asiakkaat käyttävät prosesseja ja onnistuvat realisoimaan niiden arvon (Hewett & Shantz, 2021).

Henkilöstöammattilaiset kokevat, että ketteruus tuo heidän työskentelyynsä suunnitelmallisuutta, koska se auttaa oman työn organisoinnissa ja tuo tietynlaista struktuuria työskentelyyn. Erityisen tärkeää on se, että kaikessa tekemisessä on selvillä, millaista arvoa tekemisellä halutaan tuottaa ja kenelle, koska ilman selkeää tavoitetta tekeminen ei ole tarkoituksenmukaista.

McMackin ja Heffernan (2021) ovat esittäneet, että henkilöstöjohtaminen voi olla ketterää vain, jos koko henkilöstöosaston toimintastrategia on ketterä ja jos ketteryyttä

hyödynnetään kaikissa HR:n toiminnoissa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin haastavat tätä näkemystä, koska poikkeuksetta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ketteryyttä voi hyödyntää myös pienissä määrin ilman, että kaiken ympärillä tarvitsee olla ketterää. Haastateltavien mielestä pienikin ketteröittäminen jollain osa-alueella voi tuoda mukanaan hyötyjä eikä ketteryyttä kannata jättää hyödyntämättä sen takia, että kaikki ei voi olla ketterää. Haastatteluaineisto siis tukee Cramin (2019) näkemystä siitä, että ketteryyttä on mahdollisuus toteuttaa vain kussakin yrityksessä parhaiten soveltuvien osien eikä sitä tarvitse jalkauttaa kaikkialle tai jättää kokonaan hyödyntämättä vain siksi, ettei se toimi joka paikassa.

Ketteryyssajattelua ei kannata hyödyntää väkisin kaikissa prosesseissa ja toiminnoissa, kuten esimerkiksi jatkuvasti samoina toistuvissa prosesseissa ja sellaisissa prosesseissa, joiden haluttu lopputulos on hyvin ennakoitavissa (Bider & Jalali, 2014; Sommer, 2019). Henkilöstöammattilaisten näkemysten mukaan ketteryys ei myöskään sovi lakisääteisten velvoitteiden hoitamiseen, todella hallinnollisiin tai operatiivisiin tehtäviin, tai sellaisiin projekteihin, joissa on tiukka aikataulu tai ennalta tiedetty lopputulos. Ketteryyttä ei myöskään kannata tuoda mukaan toimintaan vain ketteryyden vuoksi, vaan on tunnistettava se, että sillekin on aikansa ja paikkansa. Ketterästi kehitetty prosessi ei ole automaattisesti parempi kuin perinteisin projektinjohtamismenetelmin kehitetty prosessi, vaan henkilöstöammattilaisten täytyy oppia tunnistamaan, milloin ketteryydellä voidaan todellisuudessa tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Useimmiten näitä paikkoja kyllä löytyy tekemisestä edes jonkun verran.

Henkilöstöosaston yksi tärkeä rooli on olla jatkuvan uudistumisen ja muutoksen mahdollistaja yrityksessä, mikä onnistuu parhaiten muokkaamalla prosesseja ja yrityksen kulttuuria muutoksiin sopiviksi (Ulrich, 1998). Ketterillä toimintatavoilla ja ajattelumalleilla voidaan vastata juuri uudistumisen ja muutoksen tarpeisiin, koska kyseessä on HR:n kontekstissa täysin uusi ajattelumalli ja toimintatapa, johon on jo sisäänrakennettuna olemassa olevien ajattelumallien haastaminen ja kehittäminen. Tässä tutkimuksessa HR:n tuki ketteryysmatkalla muulle yritykselle (*HR for Agile*) rajattiin

tietoisesti pois tutkittavista aiheista, mutta ajatusmallien haastaminen ja kulttuurin muokkaaminen HR:n sisällä vaikuttaa toki muuhunkin yritykseen ainakin välillisesti.

6.1.2 Ketteryyden edut ja haasteet HR:ssä

Henkilöstöammattilaiset liittävätkin ketteryyteen enemmän etuja kuin haasteita. Ketteryyden monista eduista puhuttaessa mieleen nousee kysymys, miksi kaikki HR-toiminta ei ole jo ketterää, kun etuja on niin paljon? Haasteita ja etenkin hidasteita uuden ajattelumallin käyttöönottamiselle kuitenkin löytyy vielä, ja henkilöstöammattilaisten tunnistamat haasteet selittävät, miksi ketteryys ei vielä ole saanut suurempaa jalansijaa HR-kentällä.

Ketteryyteen liitettyjä etuja

Ketterän kehittämisen keinoin toteutetut HR-prosessit ovat laadukkaita. Ne varmistavat työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun, mutta ovat samalla joustavia ja kunkin käyttäjän tarpeisiin mukautuvia. Prosessien kehittämisessä on hyödynnetty myös HR:n asiakkaiden ja sidosryhmien osaamista ja näkemyksiä, jolloin turhat valuvirheet on saatu hiottua pois lopputuotoksesta jo kehittämisen aikana. Ketterillä HR-prosesseilla pyritään pohjimmiltaan tuottamaan kilpailuetua yritykselle, koska liiketoimintaa yrityksissä pyörittävät ihmiset ja siten HR:n rooli liiketoiminnan tukena on suuri (Subramanian & Suresh, 2022).

Ketterien toimintamallien avulla HR voi tuottaa arvoa asiakkailleen mahdollisimman nopeasti. Kun asiat tehdään vähitellen, voidaan reagoida nopeasti muutoksiin ja hyödyntää työstä saatuja oppeja nopeammin. Kun HR-prosessit ja HR:n toiminta tuottavat arvoa asiakkaille eli yrityksen työntekijöille, esihenkilöille ja johdolle, he sitoutuvat HR-prosessien käyttämiseen paremmin ja pääsevät näin realisoimaan sen arvon, jonka HR on prosesseihinsa luonut.

HR-toiminnot ovat viime vuosikymmeninä jakautuneet kolmeen eri ryhmään, jotka ovat hallinnollisia palveluita tuottavat henkilöstöammattilaiset, liiketoimintaa strategisesti

tukevat HR Business Partnerit ja syvää asiantuntemusta tietyillä HR:n toiminta-alueilla tarjoavat HR-spesialistit (Wright, 2008). Käytännön henkilöstötyössä tämä jakautuminen on kuitenkin osittain johtanut siiloutumiseen, jonka takia eri ammattilaisten välinen yhteistyö on alkanut takkuilla. Tutkimustuloksista käy ilmi, että HR-palveluita pitäisi pystyä tuottamaan liiketoiminnalle kokonaisuutena eikä osaamisalueittain jaoteltuina pieninä palasina, ja ketterien toimintamallien avulla HR:n on mahdollista päästä eroon tai ainakin madaltaa perinteisiä siilojaan. Näin saadaan vastattua liiketoiminnan tarpeisiin tehokkaasti ja päästään tuottamaan arvoa asiakkaille nopeammin, kun myös HR:n eri osa-alueet keskustelevat keskenään.

Kuten McMackin ja Heffernan (2021) toteavat, ajatus ketteryyteen siirtymisestä henkilöstötyössä on lähtenyt tarpeesta vastata liiketoiminnan nopeasti muuttuviin tarpeisiin tehokkaammin. Ketteryys mahdollistaakin siis HR:n roolin muuttumisen liiketoiminnan aidoksi kumppaniksi. Lisäksi ketteryydellä voidaan vastata HR:n asiakkaiden odotuksiin paremmin, yksinkertaistaa prosesseja ja myös haastaa vanhoja, syvälle juurtuneita ajattelutapoja siitä, miten HR-asioita tulisi hoitaa.

Yhteiskehittämiseen liittyviä etuja oli tunnistettavissa henkilöstöammattilaisten näkemyksissä paljon. Yhteiskehittämisen hyötyjä HR:ssä ovat kaikkien sidosryhmien näkökulmien esiin tuominen, HR:n oman asiantuntijuuden hyödyntäminen prosesseja kehitettäessä, sidosryhmien välisen viestinnän lisääminen ja mahdollisimman hyvän lopputuotoksen kehittäminen (Hewett & Shantz, 2021).

Etenkin esihenkilöt saadaan sitoutumaan HR-prosessien noudattamiseen aiempaa paremmin, jos he ovat päässeet itse mukaan luomaan prosesseja ja kehittämään niitä omiin ja tiimiläistensä henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaviksi. Esihenkilöt ovat HR-prosessien käytännön tulkitsijoita ja usein myös niiden jalkauttajia ja jos he eivät koe prosessin tuottavan heille tarpeeksi arvoa, he eivät joko käytä prosessia ollenkaan tai muokkaavat sitä itse omiin tarpeisiinsa vastaavaksi, jolloin sen alkuperäinen tarkoitus voi vääristyä tai jopa kadota kokonaan (Kehoe & Han, 2020).

Myös työntekijöiden kokemus HR-prosesseista perustuu useimmiten esihenkilön heille tuottamaan kokemukseen, koska esihenkilöt ovat niin suuressa roolissa käytännön työn johtamisessa (Van Mierlo ja muut, 2018). Henkilöstöammattilaisten mukaan yhteiskehittämisen avulla saadaan sitoutettua myös työntekijät HR:n toimintatapoihin ja prosesseihin, ja lisäksi työntekijöiden tietoisuus HR:stä lisääntyy, jolloin HR-kokemus ei olekaan enää pääasiassa esihenkilöiden kautta luotua. Työntekijöiden HR-prosesseista saama arvo muodostuu siitä, miten laadukkaiksi he kokevat prosessit ja kuinka paljon aikaa ja vaivaa niiden käyttäminen työntekijöiltä vaatii (Meijerink ja muut, 2016). Myös työntekijöiden sitoutuminen prosesseihin kasvaa, jos he ovat olleet mukana luomassa niitä (Hewett & Shantz, 2021).

Yhteiskehittämisen hyöty tulee esiin myös siinä, että HR:n ollessa mukana kehittämisessä, HR voi varmistaa, että kehitetyt prosessit noudattavat lakeja ja kaikkia sellaisia vaatimuksia ja raameja, jotka henkilöstöammattilaiset tietävät, mutta jotka eivät välttämättä ole selkeitä esihenkilöille ja työntekijöille. Esimerkkinä haastatteluaineistosta käy ilmi, että esihenkilöt saattavat haluta poistaa työajanseurannan käytöstä, koska sen ei koeta tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle, mutta henkilöstöammattilaiset tietävät sen olevan lakisääteinen velvollisuus, joten sitä ei voida poistaa. Yhteiskehittämisellä voidaan kuitenkin luoda prosesseja ja käytäntöjä, joilla pakollinen työajanseuranta voidaan muokata palvelemaan liiketoiminnan tarpeita mahdollisimman hyvällä ja joustavalla tavalla.

Ketteryyteen liitettyjä haasteita

Ketteryyteen liitettyjä riskejä ja haasteita tunnistamalla voidaan saada vastauksia siihen, miksi kaikki HR-toiminta ei ole jo ketterää, vaikka ketteryyden hyödyt puhuvat sen puolesta niin voimakkaasti.

Osaamisen puute ja oikean mielentilan puute ovat henkilöstöammattilaisten mielestä suurimmat esteet ketteryyteen siirtymisessä. Ketteryys vaatii huomattavaa muutosta

mielentilassa ja vanhojen totuttujen toimintatapojen haastamista ja muuttamista. Tämä voi olla vaikeaa esimerkiksi turvallisuushakuisuuden takia tai rohkeuden puutteen takia. Myös kontrollin tarve johdossa tai HR:ssä voi johtaa siihen, että ketteryyden vaatimaa luottamusta kaikkiin ihmisiin ei saavuteta. Ketteryyden käsite ei myöskään ole kaikille tuttu ja siihen liittyy jopa virheellisiä käsityksiä, mitkä estävät todellisen ketteryyden hyödyntämisen. Ketteryyteen siirtyminen voi epäonnistua, jos tiimeillä ja johtajilla ei ole tarpeeksi selkeitä yhdessä sovittuja ohjesääntöjä tai jos työntekijät eivät ymmärrä ketteryysajattelun periaatteita ja miten sen mukaisesti tulisi toimia (Parker ja muut, 2015; Cram, 2019; Sommer, 2019).

Mahdollisia esteitä ketteryyteen siirtymisessä voivat olla myös yrityksen ja HR:n rakenteet ja resurssit. Yrityksessä vallalla oleva kulttuuri ja ihmiskäsitys saattavat estää ketterää toimintatapaa toteutumasta. Myös väärin mitoitettut henkilö- tai aikaresurssit ja muiden asioiden priorisoiminen ketteryyden edelle voivat estää toimintatapojen muuttamista. Myös HR:n asiakkailta tai HR-tuotteiden loppukäyttäjillä voi olla vaikutusta ketteryyden epäonnistumiseen. Heidän joukossaan saattaa olla muutosvastarintaa tai heitä ei ehkä saada osallistumaan yhteiskehittämiseen, jolloin HR jää melko yksin toimintatapojen muutoksen kanssa. Ketterään toimintatapaan siirtyminen vaatii muutoksia kulttuurissa ja työympäristössä, jotta sen aito hyödyntäminen voi onnistua (Cram, 2019).

Yhteiskehittämisen suurin hyöty toteutuu silloin, kun yhdessä kehitetyt prosessit tuottavat arvoa kaikille niitä käyttäville sidosryhmille (Hewett & Shantz, 2021), mutta tällainen optimointi voi johtaa siihen, että jokainen yhteiskehittämiseen osallistuva sidosryhmä ei saa kaikkia tarpeitaan ja ehdotuksiaan huomioitua lopullisessa tuotoksessa. Silloin HR:n tärkeä tehtävä on hallita sidosryhmien odotuksia ja tutustuttaa ihmiset uuteen toimintatapaan. Tämä puolestaan voi epäonnistua, jos henkilöstöammattilaisten omakaan ketteryysosaaminen ei vielä ole tarpeeksi korkealla tasolla tai jos henkilöstöammattilaiset eivät pysty luottamaan omiin fasilitointikykyihinsä ja kykyynsä toteuttaa uutta toimintamallia vanhan sijaan.

6.1.3 Ketteryyden mahdolliset hyödyt työtyytyväisyyden näkökulmasta

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäistä motivaatiota ylläpitävät ja kasvattavat sellaiset sosiaaliset kontekstit, jotka tukevat pätevyden, omaehtoisuuden ja ryhmään kuulumisen tarpeita eli ihmisen psykologisia perustarpeita. Työtyytyväisyyttä voi siis lisätä sellaisilla toimilla, jotka tukevat perustarpeiden tyydyttämistä. (Deci & Ryan, 2000.) Ketterä toimintatapa perustuu muun muassa yhteistyöverkostoille, avoimuudelle, mukautumiskyvylle, inspiraatiolle, sisäiselle motivaatiolle ja kunnianhimolle eli ketteriä toimintatapoja noudattamalla voidaan täyttää kaikki kolme psykologista perustarvetta. Ketteryys toimintatapana myös vähentää kontrollin tarvetta ja lisää luottamusta kaikkien ihmisten kyvykkyyteen osallistua toimintaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä annettujen raamien sisällä, joten ketteryys voi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen kautta.

Ketterä työskentelytapa pohjautuu tietynlaiselle ajattelumallille ja kulttuurille, ja ketteryyteen siirryttäessä tätä kulttuuria ja ihmiskäsitystä viestitään sekä suoraan että välillisesti yrityksen henkilöstölle. Ihmis- ja käyttäjälähtöinen toiminta HR:ssä ja HR:n ulkopuolisten ihmisten mukaan ottaminen esimerkiksi HR-prosessien suunnitteluun antavat kaikille työntekijöille mahdollisuuden osallistua kehittämiseen, laajentaa omaa osaamistaan ja saada äänensä kuuluksi prosessien suunnitteluvaiheessa. Työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät kumpuavat tarpeesta saavuttaa asioita ja kokea psykologista kasvua ja kehitystä (Herzberg, 1968). Työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä helpommin sellaisissa tilanteissa, joissa he itse ovat aktiivisen toimijan roolissa ja työtyytymättömyyttä sellaisissa tilanteissa, joissa joku muu on aktiivinen toimija (Locke, 1973), joten yhteiskehittämistä lisäämällä voidaan ajatella myös työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääntyvän.

Henkilöstöammattilaisten mukaan ketteryys lisää verkostomaista työskentelytapaa ja yhteisöllisyyttä, kun työtä tehdään itseohjautuvissa tiimirajat ylittävissä tiimeissä ja dialogi on tärkeässä asemassa työskentelyssä. Ihmisten väliset suhteet voivat

edesauttaa henkistä kasvua ja olla siksi työtyytyväisyyttä lisäävä motivaatiotekijä (Sachau, 2007), joten verkostomaisen työskentelyn voidaan ajatella lisäävän työtyytyväisyyttä myös tätä kautta.

Herzbergin nimeämiä hygieniehtekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä, mutta jotka eivät juurikaan lisää työtytyväisyyttä, ovat esimerkiksi yrityksen käytännöt, hallinto ja esihenkilötyö (Herzberg, 1968). Henkilöstöammattilaisten näkemykset kuitenkin haastavat Herzbergin näkökulmaa tältä osin. Heidän mielestään ketteryden hyödyillä kuten ajankäytön järjeistämällä, prosessien selkeydellä ja läpinäkyvyydellä ja aloitettujen prosessien loppuunsaattamisella voidaan mahdollisesti parantaa työtytyväisyyttä. Myös esihenkilötyö ja johtaminen mainittiin työtytyväisyyteen vahvasti vaikuttavina ja sitä myös potentiaalisesti lisäävinä tekijöinä, joten monien Herzbergin nimeämien hygieniehtekijöiden osalta tutkimustulokset haastavat Herzbergin tutkimuksia.

Herzbergin teoria motivaatio- ja hygieniehtekijöistä toimii kuitenkin edelleen, jos sitä käytetään yleisenä viitekehystenä selittämään ulkoisen ja sisäisen motivaation syntyä ja sitä, millaiset kehittämistoimet työpaikalla todennäköisesti johtavat sisäisen motivaation pitkäkestoiseen parantamiseen (Sachau, 2007). Kuten edellä jo todettiin, itseohjautuvuusteorian mukaan psykologiset perustarpeet täyttämällä voidaan parantaa sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000), ja ketterydellä voidaan edesauttaa psykologisten tarpeiden täyttymistä, joten ainakin välillisesti voidaan ajatella, että ketteryys tuo lisäarvoa myös Herzbergin tutkimustyön näkökulmaan ja tukee etenkin Herzbergin näkökulmaa motivaatiotekijöiden työtytyväisyyttä kasvattavasta näkemyksestä.

Työntekijöiden työtytyväisyyttä voidaan lisätä myös uramahdollisuuksia parantamalla, älyllisiä haasteita ja vastuuta lisäämällä sekä itsemääräämisoikeutta vahvistamalla (Escardibul & Afcha, 2017). Itsemääräämisoikeudella on positiivinen yhteys motivaatioon (Van den Broeck ja muut, 2021), minkä voidaan nähdä kasvattavan myös

työtyytyväisyyttä. Yhteiskehittäminen antaa työntekijöillekin älyllisiä haasteita pelkästään valmiiden prosessien käyttämiseen nähden, ja ketterät toimintamallit jakavat vastuuta tiimeille ja yksilöille perinteisiä vesiputousmallisia toimintamalleja enemmän, joten ketterällä HR:llä voidaan nähdä myös tätä kautta olevan mahdollisuus lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

6.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä tutkimuksessa on joitain rajoitteita, jotka on hyvä ottaa huomioon tutkimusta ja tutkimustuloksia luettaessa. Ketteryydestä ja yhteiskehittämisestä puhuttiin haastatteluissa usein lähes synonyymeina toisilleen, joten tutkija joutui oman kokemuksensa pohjalta tekemään tulkintoja esimerkiksi siitä, mitkä asiat voidaan nähdä ketteryyteen liittyvinä etuina ja haittoina, ja mitkä asiat liittyivät ainoastaan yhteiskehittämiseen. Ketteryyden hyötyjä ja haittoja esiteltäessä tutkijan omat tulkinnat ovat siis olleet suuressa roolissa. Ketteryyden ja yhteiskehittämisen käsitteet ovat kuitenkin niin lähellä toisiaan, että useimmat esiin tuodut hyödyt ja haitat voivat liittyä molempiin käsitteisiin.

Toinen rajoite liittyy haastateltavien valintaan. Haastateltaviksi ei valittu yhtään täysin ketterästi tai ketterässä ympäristössä toimivaa haastateltavaa eli heidän näkemyksensä jäivät tästä tutkimuksesta kokonaan pois. Haastateltaviksi ei myöskään valittu sellaisia henkilöstöammattilaisia, jotka eivät tietäisi ketteryydestä vielä yhtään mitään. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella pääasiassa ketteryyssmatkansa alkupuolella olevia henkilöstöammattilaisia, koska haluttiin saada käsitys ketteryyden hyödyntämismahdollisuuksista henkilöstötyössä eikä selvittää varsinaista oppikirjaversiota ketteryydestä, jonka ketteryydessä kokeneemmat henkilöstöammattilaiset olisivat helpommin voineet toistaa. Täysin ketterästi toimivat yritykset ja HR-tiimit eivät myöskään vielä edusta valtavirtaa Suomessa, joten siksi ne päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastateltavia olisi myös voinut olla määrällisesti hieman enemmän, mutta seitsemän haastattelun jälkeen esille oli jo noussut niin vahvoja teemoja, että haastateltavien määrää lisättäessä työn näkökulmaakin olisi ehkä pitänyt laajentaa turhan toiston välttämiseksi. Osa haastateltavista oli niin alkumatkalla ketteryiden käyttöönotossa, että monet heidän näkemyksistään perustuivat ketteryiden potentiaalın tunnistamiseen eivätkä varsinaisesti sen konkreettiseen ilmenemiseen käytännön työssä. Näin ollen kaikkia tutkimuksessa esitettyjä henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ketteryiden hyödyntämisestä käytännön työssä ei voi tulkita kirjaimellisina faktoina, vaan nimenomaan haastateltujen henkilöstöammattilaisten omina näkemyksinä ja kokemuksina, joiden selvittäminen olikin tutkimuksen perimmäinen tavoite.

Tutkimustulosten reliabelius eli toistettavuus on laadullisissa tutkimuksissa jo lähtökohtaisesti hankalaa, koska tavoitteena on ymmärtää tiettyjä ilmiöitä yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232) eikä samojen tulosten toistaminen ole useinkaan mahdollista. Myös tässä tutkimuksessa saadut tulokset kuvaavat vain tutkittua ilmiötä tutkitussa kontekstissa eivätkä ne ole toistettavissa muualla. Joku toinen tutkija saisi todennäköisesti jopa samoilla haastattelukysymyksillä erilaisia tutkimustuloksia, koska tulokset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin omasta työstään. Kaikkein yleisimmät ketteryteen liitetyt näkemykset ja merkitykset ovat kuitenkin yleistettävissä myös sellaisiin muihin henkilöstöammattilaisiin Suomessa, jotka ovat saaneet jotain koulutusta ketterydestä, koska tutkimustuloksissa esitellyt ketteryteen liitetyt merkitykset ovat samat kuin ketteryysajatteluun alkuperäisesti kuuluvat merkitykset ja arvot.

Tutkimuksen validiteetti kertoo siitä, onko valitulla tutkimusmenetelmällä kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 222). Tämän tutkimuksen tulokset ovat päteviä kuvaamaan vain HR:n kontekstissa toimivien ihmisten näkemyksiä ketterydestä eli tuloksia ei voi siirtää esimerkiksi taloushallinnon tai IT-alan ammattilaisten kontekstiin. Tämän tutkimuksen oikeellisuus on kuitenkin vahva, koska haastattelulla tutkimusmenetelmänä saadaan luotettavasti selville

henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia ketteryydestä, kun he pääsevät itse kertomaan niistä ilman välikäsiä. Tutkimuksella onnistuttiin selvittämään henkilöstöammattilaisten ketteryyteen liittämiä merkityksiä hyvin tarkasti ja monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa selittämällä tutkimuksen toteuttaminen tarkasti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 222), ja sen takia tutkimusmenetelmät on kuvattu selkeästi luvussa 4 ja lisäksi haastattelukysymykset on liitetty työn liitteeksi.

6.3 Loppupäätelmät ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen loppupäätelmänä voidaan todeta, että henkilöstöammattilaisten mielestä ketteryyteen HR:ssä liittyy niin paljon etuja, että ketterien toimintamallien hyödyntäminen henkilöstötyössä on ehdottomasti kannattavaa. Ketteryyttä kohti kannattaa siis pyrkiä, mutta se tulee tehdä järkevästi ja strukturoidusti. Ketteryydellä voidaan siirtää HR kehityksensä seuraavalle tasolle ja esimerkiksi päästä vihdoinkin aidoksi liiketoiminnan kumppaniksi. Samalla täytyy kuitenkin tiedostaa ne osa-alueet työssä, joihin ketteryys ei sovi eikä vahingossa ajautua ketteryytrendiin mukaan vain sen takia, että se on tällä hetkellä niin suosittua.

McMackin ja Heffernan (2021) ovat esitelleet tutkitun tiedon ja käytännön tiedon välistä kuilua strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tutkittua tietoa on aiheista, jotka eivät kohtaa käytännön henkilöstötyön tarpeita ja vastaavasti sellaisia aiheita, joista käytännön työssä kaivattaisiin tutkittua tietoa, ei olekaan tutkittu juuri yhtään. Ketteryys on heidän mukaansa yksi näistä aiheista, joista ei löydy henkilöstöosaston sisäisenä toimintamallina käytännössä yhtään tutkittua tietoa, mutta josta henkilöstöammattilaiset olisivat työssään kiinnostuneita. Harney ja Collings (2021) ovat esittäneet, että tutkijat eivät ole onnistuneet tutkimaan uusia tai nykyaikaisia HR-trendejä, mutta esimerkiksi Serrador ja Pinto (2015) ovat osoittaneet, että ketterästä työskentelymallista on hyötyä yleisesti projektinhallinnassa, kun mittareina ovat tehokkuus, sidosryhmien tyytyväisyys ja yleinen kokemus projektin onnistumisesta.

Tämä tutkimus täyttää omalta osaltaan tutkitun HR-tiedon ja käytännön henkilöstötyön välistä kuilua. Tutkimuksessa tunnistettiin ketteryuden hyötyjä ja haasteita käytännön työssä ja onnistuttiin liittämään käytännön havaintoja teoriataustaan sekä ketteryuden ominaispiirteiden että työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmista. Toki ketteryys on myös konseptina HR:n sisällä sen verran uusi, että tutkitun tiedon puute voi selittyä sillä ja tietoa on mahdollisesti tulossa lähivuosina paljon lisää.

Jatkotutkimusehdotuksina voidaan esittää etenkin tarkempi tutkimus siitä, voiko ketterillä HR-prosesseilla tai ketteryydellä HR:ssä ylipäänsä lisätä työtyytyväisyyttä. Asiaa tulisi verrata kysymällä asiaa suoraan työntekijöiltä sekä ennen HR:n ketteryysmatkan aloitusta että sen jälkeen. Tässä tutkimuksessa esitellyt näkemykset ovat henkilöstöammattilaisten näkemyksiä ketteryuden potentiaalisista tavoista parantaa työtyytyväisyyttä, mutta todellisia tutkimustuloksia voidaan saada vain kysymällä asiaa työntekijöiltä. Olisikin siis äärimmäisen mielenkiintoista mitata työtyytyväisyyden tilaa ennen ketteröittämistä ja sen jälkeen jossain tietyssä yrityksessä. Lisäksi työtyytyväisyys on vain yksi osa-alue, jonka kautta ketteryuden myönteisiä vaikutuksia työyhteisöön voidaan tarkastella. Muita osa-alueita ovat esimerkiksi tuottavuus, työssä jaksaminen ja työstä suoriutuminen.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy Herzbergin kaksifaktoriteorian haastamiseen etenkin hygieniehtekijöiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Tästä aiheesta on tehty vuosikymmenten varrella paljonkin tutkimusta, mutta Herzbergin teorian liittäminen vahvemmin ketteryysajatteluun olisi kiinnostava uusi näkökulma jo tehdyn tutkimuksen lisäksi.

Ketterien toimintatapojen osalta olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten täysin ketterästi toimivien tai ainakin paljon pidemmällä ketteryysmatkallaan olevien henkilöstöammattilaisten näkemykset eroavat alkuvaiheessa ketteryysmatkalla olevien henkilöstöammattilaisten näkemyksistä. Olisi mielenkiintoista verrata, kuinka erilaisia

merkityksiä he liittävät ketteryyteen, vai ovatko merkitykset samoja, mutta ketteryyden näkyminen käytännön työssä erilaista.

Lähteet

- Agile HR Manifesto. (n.d.). *Manifesto for Agile HR Development*. Noudettu 12.10.2022 osoitteesta <https://www.agilehrmanifesto.org/>
- Al-Baik, O. & Miller, J. (2014). The kanban approach, between agility and leanness: a systematic review. *Empirical software engineering: an international journal*, 20(6), 1861–1897. <https://doi.org/10.1007/s10664-014-9340-x>
- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Akatiimi.
- Aurisch, R., Ahmed, M., & Barkat, A. (2021). An outlook at Agile methodologies for the independent games developer. *International journal of computers & applications*, 43(8), 812–818. <https://doi.org/10.1080/1206212X.2019.1621463>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T. & vom Brocke, J. (2020). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business process management journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Bider, I. & Jalali, A. (2014). Agile business process development: why, how and when—applying Nonaka’s theory of knowledge transformation to business process development. *Information Systems and E-Business Management*, 14(4), 693–731. <https://doi.org/10.1007/s10257-014-0256-1>
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. *Human resource management*, 44(2), 159–163. <https://doi.org/10.1002/hrm.20058>
- Cram, W. A. (2019). Agile Development in Practice: Lessons from the Trenches. *Information systems management*, 36(1), 2–14. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1553645>
- Dank, N. & Hellström, R. (2021). *Agile HR: Deliver value in a changing world of work*. Kogan Page.
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)

- Denning, S. (2013). Why Agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries. *Strategy & leadership*, 41(2), 5–11. <https://doi.org/10.1108/10878571311318187>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Drabe, D., Hauff, S. & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2. painos). Sage.
- Escardibul, J. & Afcha, S. (2017). Determinants of the job satisfaction of PhD holders: An analysis by gender, employment sector, and type of satisfaction in Spain. *Higher education*, 74(5), 855–875. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0081-1>
- Ewen, R. B., Smith, P. C., Hulin, C. L. & Locke, E. A. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544–550. <https://doi.org/10.1037/h0024042>
- Fowler, M. & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28–35.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology, research and practice*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harney, B. & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100824.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J. & Vance, R. J. (2008). Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223–1245.
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.35733022>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hewett, R. & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos). Tammi. (Alun perin julkaistu 1997).
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P. & Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel review*, 46(8), 1796–1815. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0010>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>

- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kehoe, R. R. & Han, J. H. (2020). An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 111–129. <https://doi.org/10.1037/apl0000426>
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological bulletin*, 74(1), 18–31. <https://doi.org/10.1037/h0029444>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lehtinen, T. O. A., Itkonen, J., & Lassenius, C. (2017). Recurring opinions or productive improvements—what agile teams actually discuss in retrospectives. *Empirical software engineering: an international journal*, 22(5), 2409–2452. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9464-2>
- Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67–76. <https://doi.org/10.1037/h0035418>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McMackin, J. & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T. & Lepak, D. P. (2016). Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employee's HRM Competences with Their Perceptions of HRM Service Value. *Human Resource Management*, 55(2), 219–240. <https://doi.org/10.1002/hrm.21719>
- Meister, J. C. & Brown, R. H. (2020, 12. elokuuta). *21 HR Jobs of the Future*. Harvard Business Review. Noudettu 8.4.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human resource management review*, 31(4), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Parker, D. W., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International journal of productivity and performance management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Pedrini, G. (2016). Varieties of capitalism in Europe: An inter-temporal comparison of HR policies. *Personnel review*, 45(3), 480–504. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0069>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat* (1.-3. painos). Sanoma Pro.
- Roper, I., Prouska, R. & Chatrakul Na Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of 'agile' and the practices of 'agile working': Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. *International journal of human resource management*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099751>
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>

- Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sommer, A. F. (2019). Agile Transformation at LEGO Group: Implementing Agile methods in multiple departments changed not only processes but also employees' behavior and mindset. *Research technology management*, 62(5), 20–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638486>
- Subramanian, N. & Suresh, M. (2022). Assessment Framework for Agile HRM Practices. *Global journal of flexible systems management*, 23(1), 135–149. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00294-6>
- Szierbowski-Seibel, K. & Kabst, R. (2018). The impact of HR outsourcing and strategic HR integration on the HR-to-employee ratio: An empirical evaluation of the HR function over the last decade. *International journal of manpower*, 39(2), 283–300. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2016-0129>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76(1), 124–134.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Mierlo, J., Bondarouk, T. & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026–3045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>
- Valeau, P. J. & Paillé, P. (2019). The management of professional employees: Linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship

- behavior. *International journal of human resource management*, 30(19), 2705–2731. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332671>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Whitsett, D. A. & Winslow, E. K. (1967). An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory. *Personnel psychology*, 20(4), 391–416. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02441.x>
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human relations (New York)*, 61(8), 1063–1086. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>
- Zavyalova, E., Sokolov, D. & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International journal of organizational analysis*, 28(5), 1095–1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

Kuinka kauan olet työskennellyt HR-tehtävissä?

Mikä on tämänhetkinen tittelisi ja työtehtäväsi?

Missä yrityksessä työskentelet tai mistä yrityksestä Agile HR -kokemuksesi on?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessäsi ja nykyisessä roolissasi?

Milloin olet itse tutustunut ketteryyssajatteluun?

KETTERYYS

1. Mitä ketteryys sinun mielestäsi tarkoittaa? (Mitä asioita liität siihen? Mitä elementtejä siihen kuuluu?)
2. Mitä ketterä HR mielestäsi tarkoittaa? Millä tavoilla ketteryyttä voi hyödyntää HR:n kontekstissa?
3. Milloin yrityksen HR:ssä on alettu toteuttaa ketterää toimintatapaa ja missä vaiheessa siinä ollaan nyt?
4. Mitä hyötyjä ketterästi toteutetuilla HR-prosesseilla voi olla perinteisiin HR-prosesseihin verrattuna? (Mikä HR:ää kiehtoo ketteryydessä?)
5. Mitä haasteita tai esteitä toimintaympäristö voi asettaa ketteryydelle HR:ssä? (Mikä HR:ää voi pelottaa ketteryydessä?)
6. Mitä ketteryyteen liitettyjä toimintatapoja (esim. scrum, Kanban, sprintit) yrityksesi HR:ssä on käytössä?
7. Mitä etuja yhteiskehittäminen voi mielestäsi tuoda juuri HR-prosessien luomiseen tai kehittämiseen eri sidosryhmien näkökulmasta?
 - Miten prosesseissanne yhteiskehittämistä on hyödynnetty?
 - Ketkä ovat olleet yhteiskehittämisessä mukana?
 - Millaista palautetta yhteiskehittämisen avulla luoduista prosesseista on saatu?
8. Millaisia HR-prosesseja on mielestäsi ylipäänsä mahdollista ketteröittää?

9. Millaisissa HR-prosesseissa ketteryyden hyödyntäminen ei mielestäsi ole järkevää?

TYÖTYTYVÄISYYS

10. Millaisia vaikutuksia ketteryyden hyödyntämisellä HR:ssä voi mielestäsi olla työntekijöiden työtyytyväisyyteen verrattuna perinteisesti toteutettuihin HR-prosesseihin?
11. Mitä lisäarvoa ketteryys voi tuoda HR:n tekemiseen työtyytyväisyyden näkökulmasta?
12. Mitkä yrityksesi HR-prosessit mielestäsi lisäävät tai laskevat työntekijöiden työtyytyväisyyttä tällä hetkellä eniten?