

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Joni Sarpo

HR kasvun mahdollistajana vai esteenä?

HR:n rooli kasvuyrityksissä

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ:	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	9
1.2. Tutkimuksen rakenne	10
1.3. Tutkimuksen käsitteet	11
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
2.1. Yleistä HR-toiminnasta	14
2.2. HR:n roolit	16
2.2.1. Strateginen kumppani	21
2.2.2. Hallinnon asiantuntija	24
2.2.3. Henkilöstönkehittäjä	26
2.2.4. Muutosagentti	31
2.2.5. Yhteenvedoa HR-roolien viitekehystä	34
2.3. Ketterä HR	35
2.3.1. Ketterän toiminnan historia	38
2.3.2. Perinteisen ja ketterän toiminnan eroavaisuudet	41
2.3.3. HR-toiminnan ketteryys	45
2.3.4. Itseohjautuvuus osana ketteryyttä	50
2.3.5. Ketterä johtaminen	53
2.3.6. Yhteenvedo ketterästä HR-toiminnasta	56
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	58
3.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	59
3.2. Haastatteluiden kohderyhmä ja toteutus	60
3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	62
3.4. Aineiston analyysi	63
4. TUTKIMUSTULOKSET	66
4.1. Operatiiviset HR-asiat ja -prosessit	67

4.2. Kehittäminen ja HRD	70
4.3. Business partner	72
4.4. Ketterä HR	75
4.5. Ketteryyden edellytykset	76
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	79
5.1. Tutkimuskysymykset	79
5.2. HR:n roolit kasvuyrityksissä	79
5.3. Ketterä HR	83
5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
5.5. Jatkotutkimusaiheet	86
LÄHDELUETTELO	88
LIITTEET	
LIITE 1. Teemahaastattelun runko	98

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Ulrichin (1997) rooli jaottelu.	17
Kuvio 2. HR-roolien jakautuminen teemoittain ja tehtävittäin.	67
Kuvio 3. HR:n ketterät roolien vaihtumiset kasvuyrityksissä.	80
Taulukko 1. HR-roolitypologiat.	16
Taulukko 2. Perinteisten ja ketterien toimintatapojen näkökulmaeroavaisuudet (Thoren 2017: 42).	42
Taulukko 3. Perinteisen ja ketterän toiminnan eroavaisuudet (Holbeche 2018).	44
Taulukko 4. Sitoutuneisuuskyselyiden perinteinen tapa verrattuna ketterään tapaan (Thoren 2017: 308).	50
Taulukko 5. Haastateltavien yritysten tiedot ja vastaajien roolit.	61

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Joni Sarpo	
Pro gradu -tutkielma:	HR kasvun mahdollistajana vai esteenä? HR:n rooli kasvu-yrityksissä	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen	
Työn ohjaaja:	Anne Söderman	
Aloitusvuosi:	2016	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 98

TIIVISTELMÄ:

Menestyvät organisaatiot voittavat kilpailijansa sopeutumalla parhaiten ympäristöön. Ne organisaatiot, jotka onnistuvat yhdistämään ympäristön vaatimukset ja yrityksen kyvykkyydet monitasoisesti, pysyvät menestyksekkäinä. Laadukkaalla HR-toiminnalla organisaatio voi vastata tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin onnistuneesti. Tutkimus perustuu näkemyksiin, joiden mukaan niin HR:n kuin organisaatioiden on muututtava ja muutettava toimintatapojaan nopeasti, toimiakseen tehokkaasti ja arvoa tuottavasti.

Tämä laadullinen tutkimus selvittää, millaisia rooleja HR:llä on kasvuyrityksissä. Roolien tunnistamisen lisäksi tavoitteena on selvittää, miten ketteryys toteutuu HR-tehtävissä, mitkä ovat ketteryyden edellytyksiä sekä haasteita. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimii Ulrichin (1997) perinteinen roolityppologia sekä Thorenin (2017) ja Holbechen (2018) ketterän HR-toiminnan periaatteet, joita hyödynnetään tutkimuksen analyysissä sekä tutkimustulosten jäsentelyssä. Teemahaastatteluin kerätyn ja sisälönanalyysillä analysoidun aineiston avulla pyritään nostamaan esille kahdeksan haasteltavan kasvuyrityksen näkemykset ja kokemukset eri toimialoilta.

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että HR:n roolit kasvuyrityksissä ovat hyvin samankaltaisia, ja HR:n tehtävissä painottuvat samat teemat kuin kaikissa kasvuyrityksissä. HR:n rooli kasvuyrityksissä painottuu vahvimmin strategisen kumppanin rooliin. Muutosagentin ja henkilöstön kehittäjän roolit ovat myös tärkeitä sisältäen muutoksiin ja henkilöstöön liittyviä asioita, mutta ne nähtiin linkittyvän osana strategisen kumppanin rooliin. Vähiten tärkeänä kasvuyrityksissä nähtiin hallinnon asiantuntijan rooli, mikä on hieman yllättävää, sillä HR-prosessit, erityisesti rekrytointi- ja perehdytysprosessit ovat hiottu sujuviksi ja tehokkaiksi. HR:n ketteryys puolestaan perustuu vahvaan ja tiiviiseen yhteistyöhön liiketoiminnan kanssa, joka näkyy liiketoiminnan tarpeiden mukaisina tekemisinä. HR:n tehtävänä ja lisäarvoa tuottavana liiketoiminnan kumppanina on tuoda dataa, näkemyksiä ja ratkaisuja liiketoiminnan tarpeisiin nopealla reagoinnilla, tiedon analysoinnilla ja perusteluilla. HR voi edistää muutoksia ja ketteryyttä koko organisaatiossa.

AVAINSANAT: HR, rooli, ketteryys, kasvuyritys

1. JOHDANTO

Charles Darwin esitti jo 1800-luvulla: ”Vahvimmat tai älykkäimmät eivät selviydy, vaan ne, jotka pystyvät parhaiten johtamaan muutosta.” Menestyjät siis voittavat kilpailijansa sopeutumalla parhaiten ympäristöön. Ylivoimainen suorituskyky on mahdollista vain, kun yhteensopivuus ympäristön vaatimusten ja yrityksen kyvykkyyksien kanssa kohtaa monitasoisesti. Organisaatioiden on muututtava, mikäli ne haluavat pysyä menestyksenkäinä. Ne yritykset, jotka eivät onnistu mukautumaan, eivät selviä. Evoluutioteorian mukaan, on järkeenkäypää olettaa, että vain mukautuvimmat organisaatiot – ne, jotka pystyvät onnistuneesti vastaamaan ja oppimaan ulkoisista tapahtumista sekä mukautumaan nopeasti muuttuviin ekosysteemeihin, selviytyvät ja menestyvät tulevaisuudessa. (Holbeche 2018: 11.)

Tässä työssä käsitellään henkilöstöjohtamisen ja -resurssien johtamista sekä ketteryyttä kasvuyrityksissä. Keskeisimmät käsitteet määritellään tarkemmin luvussa 1.3., ja työssä hyödynnetään henkilöstöjohtamisen yleisenä käsitteenä HR-sanaa.

Laadukkaalla HR-toiminnalla organisaatio voi vastata tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin onnistuneesti. Tämä vaatii, että HR-ammattilaisten pitää osata ennakoida trendejä ja proaktiivisesti johtaa muutosta, jotta organisaatio menestyy uudenaikaisessa, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi kriittinen osaaminen on kyky analysoida moninaista dataa, luoda näkemyksiä ja tarjota hyödyllisiä strategisia suosituksia johdolle, hallitukselle ja organisaatiolle. HR voi olla liima, joka liimaa johdon ja työntekijät samaan strategiaan. HR voi sanoittaa johdon odotukset ja toiveet henkilöstölle ymmärrettävään muotoon ja päinvastoin. (Boudreau 2015.)

Korn Ferryn tutkimus osoittaa, että Fortune 100 yrityksistä vain 40 HR-johtajalla on merkittävää työkokemusta HR-tehtävien ulkopuolelta. Tämä saattaa jättää aukkoja ennakointiin, diagnosointiin ja toimenpiteiden määräämiseen, jotka parantavat liiketoiminnan suorituskykyä. (Charan ym. 2015.)

Todellisuudessa ylintä johtoa vaivaa kiinnostuksen puute HR-funktiota kohtaan. HR-johdajalla on vähäinen vaikutusvalta johdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka keskittyvät ensisijaisesti taloudellisiin mittareihin, yrityksen brändiin ja asiakaskeskeisyyteen. Ylimmän johdon alhaiset odotukset HR-funktion strategiseen osallistumiseen näyttäytyvät vähäisenä huomiona ihmisten johtamisessa ja kulttuurin muuttamisessa integraatiovaiheissa. Case Nordea osoittaa, että roolin odotusten kirkastaminen vaatii parempaa yhteistyötä HR-funktiolta ja ylimmältä johdolta. (Björkman & Soderberg 2006.) Lawler (2008) puolestaan esittää, että toimitusjohtajat ymmärtävät ihmisiin ja heidän osaamisiin liittyvät haasteet, mutta vain harvoissa tapauksissa HR pystyy tuomaan syvää osaamista ja lisää ymmärrystä näihin asioihin.

HR:n ja organisaatioiden on muututtava ja muutettava toimintatapojaan nopeasti, toimiaukseen tehokkaasti ja arvoa tuottavasti. Tämän hetken eniten kehittyneet HR-osaamismallit, operatiiviset rakenteet ja palvelut epäonnistuvat välttämättömän kehityksen edessä. HR-ala on muuttunut hitaasti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Boudreau 2015.) Rigby ym. (2016) herättelevät ketterien toimintatapojen luomia kiehtovia mahdollisuuksia. Mitä jos markkinointi pystyisi generoimaan 40% enemmän asiakastiedusteluja? Mitä jos HR pystyisi rekrytoimaan 60% enemmän korkean prioriteetin kohteita? Mitä jos sitoutuneita työntekijöitä olisi 50% enemmän tähän hetkeen verrattuna?

Yritysten kilpailijakentät ovat muuttuneet radikaalisti viime vuosina. Kilpailijaorganisaatiot eivät aina ole enää suoria vihollisia, vaan ne saattavat tehdä yhteistyötä keskenään. Tämä muutos pakottaa organisaatioita miettimään omia suhteitaan niihin entistä useammin. Tehdäkseen järkevää jostain uudesta toimintatavasta, on tärkeä aloittaa tarinasta. Tarinan avulla ihmiset pystyvät samaistumaan ja ymmärtämään paremmin, mistä on kyse. Tarina jättää muistijälkiä kuulijoihin, joita pelkät lausahdukset yrityksen toiminnasta ja tunnusluvuista eivät tee. (Laloux 2016: 42-43.) Viestinnällä ja kommunikaatiolla on merkittävä rooli niin muutostilanteissa kuin ymmärryksen lisäämisessä.

Lausahdus ”Ihmiset ovat tärkein voimavaramme” on tulossa todeksi monella tapaa, sillä yritykset kilpailevat parhaiden työntekijöiden houkuttelusta ja kiinnipitämisestä entistä tiukemmin. Parhaimmat osaajat voivat valita, kenelle he työskentelevät, joten vanhojen

ja kankeiden toimintatapojen sekä prosessien on joustettava ja vastattava työntekijöiden osoittamiin vaatimuksiin. Jos HR:n maine on heikko, se ei pysty olemaan tehokas ja lisäarvoa tuottava yksikkö. Heikko maine voi näkyä mm. koko organisaation tehokkuudessa, rekrytointivaikeuksina, ihmisten sitoutumisessa ja taloudellisessa suorituksessa. (Kulik & Perry 2008.)

Yritykset haluavat enemmän vähemmällä, joka aiheuttaa painetta myös HR-ammattilaisille. Toimintoja ja toimintaa tehostetaan, jossa HR voi olla näyttämässä esimerkkiä ja antamassa tukea, miten prosesseista tehdään entistä tehokkaampia ja tuottavampia. Economist Intelligence Unitin (EIU) vuonna 2009 tekemä tutkimus osoittaa, että talous, informaatioteknologia (IT) ja HR ovat organisaatioiden vähiten ketteriä toimintoja. Nämä toiminnot ovat kuitenkin avainroolissa tehokkaiden prosessien, tiedon jakamisen, innovoinnin ja toimeenpanon toteuttamisessa. Toimintatavat ja prosessit on kehitettävä ihmisten kanssa eikä tehdä valmiiksi heille. Yksi malli ei sovi kaikille, joten sellaisista malleista on luovuttava. Kehittämisen työkaluna on hyödynnettävä analytiikkaa. Analytiikka auttaa ymmärtämään ihmisiä ja heidän tarpeitaan paremmin, joten sen avulla voidaan luoda tapoja, jotka tuovat lisäarvoa sekä yksilöille että organisaatioille. Tehokas ja arvoa tuottava toiminta vaatii avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, ja niiden lisääminen auttavat kehittämään entistä toimivampia ratkaisuja. (Adams 2017: 11; Holbeche 2018: 201.)

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia HR:n roolia nopeasti kasvavissa yrityksissä, ja minkälaisella toiminnalla HR pystyy tukemaan liiketoimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten HR:n rooli mielletään kasvuyrityksissä ja mitkä ovat sen tärkeimmät tehtävät, jotta yritys tuottaa arvoa sidosryhmilleen ja saavuttaa kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa kasvuyrityksellä tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat kasvaneet vuositason yli 20% liikevaihdollisesti ja samanaikaisesti niiden henkilöstömäärä on kasvanut vähintään 10% vuodessa.

Tutkimuksen kohteena ovat nopeasti kasvavat organisaatiot eri toimialoilta. Tutkimuskohteeksi valikoituneet organisaatiot on valittu tarkoituksella eri toimialoilta, jotta tutkimuksesta saadaan tietoa, onko toimialalla itsessään suuri merkitys HR:n roolin suhteen, ja voidaanko tietoa hyödyntää toimialasta riippumatta. Kohdeyrityksien edustajiksi on pyritty saamaan niitä henkilöitä, jotka ovat HR-roolissa tai vastaavat HR-asioista omassa roolissaan.

Tämän työn tutkimuskysymys on:

- Mikä on HR:n rooli kasvuyrityksessä?

Apututkimuskysymykset ovat:

- Millä tavoin HR tukee liiketoimintaa?
- Miten HR voi auttaa yritystä olemaan ketterämpi?

Ketteryydellä ja sillä, miten HR voi auttaa organisaatiota toimimaan ketterämmin voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä organisaatiolle. Williams, Worley & Lawler (2013) kiteyttävät, että ketteryys on kyky, joka mahdollistaa organisaation vastaamaan oikea-aikaisesti, tehokkaasti ja kestävästi muuttuviin olosuhteisiin. Ketterää toimintaa suorittaessa Thoren (2017: 65) huomauttaa, että HR:n roolin pitää muuttua ja olla erilainen ketterässä organisaatiossa kuin perinteisessä organisaatiossa, jotta se tuottaa arvoa ja hyötyä eri sidosryhmille. Holbeche (2018: 83) puolestaan lisää, että HR voi johtaa muutosta mukauttamalla ketterämmäksi – työskennellä missä tahansa, testata ja oppia, epäonnistua nopeasti ja mennä eteenpäin.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku sisältää tutkimuksen taustaa, ajankohtaisuutta ja lähtökohtia. Luvussa on tarkennettu tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymys apukysymyksineen. Tutkimuksen keskeiset käsitteet on myös avattu ensimmäisessä luvussa, ja ne tarkentuvat vielä aiempaa tutkimuskirjallisuutta käsittelevissä luvuissa.

Toisessa pääluvussa syvennyttään tutkimuksen keskeisiin teemoihin hyödyntäen tutkimusaiheita käsittelevää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tarkoituksena on avata HR:n moninaista ja vaihtelevaa roolijakoa organisaatioissa sekä HR-toiminnan merkitystä kasvu-yrityksissä. Alussa esitetään HR:n tyypillisimmät roolit organisaatioissa, joiden tunnuspiirteitä ja päätehtäviä avataan syvällisemmin. Tämän jälkeen näkökulmaksi otetaan ketteryuden merkitys liiketoiminnassa sekä mitä ketteryys tarkoittaa HR:n näkökulmasta. Luvussa esitetään ketteryyden määritelmiä sekä tarkastellaan ketterästi toimivien organisaatioiden yleisimpiä tunnuspiirteitä.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta. Tutkimuksen kolmas luku sisältää tutkimuksessa hyödynnetyn tutkimusmenetelmän ja -strategian esittelemisen. Kolmas luku sisältää myös tutkimukseen valitut kohdeorganisaatiot pääpiirteittäin sekä tutkimuksen aineistonkeruuvaiheet ja siinä hyödynnetyt menetelmät. Luvun lopussa esitellään tutkimusaineiston analyysiin liittyviä valintoja, joiden avulla luodaan pohjaa tutkimustuloksia käsittelevälle kappaleelle.

Neljännessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvussa esitellään keskeisimpiä aineistonkeruumenetelmin saatuja havaintoja ja näkemyksiä tutkimuksen teemoista. Havaintoja ja näkemyksiä tarkastellaan etsien sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia kohdeorganisaatioiden välillä. Tutkimustulokset esitellään kahden keskeisen teeman kautta, jotka käsittelevät HR:n roolia kohdeorganisaatiossa ja ketterän HR:n ominaisuuksia, edellytyksiä sekä haasteita.

Tutkimuksen johtopäätökset ja keskeisimmät havainnot esitetään tutkimuksen viimeisessä luvussa. Näitä tarkastellaan tutkimuskysymyksen sekä kahden apututkimuskysymyksen avulla, minkä jälkeen tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Viimeinen luku sisältää myös tutkijan omia näkemyksiä ja ehdotuksia tutkimuslöydösten soveltamiseen ja hyödyntämiseen käytännössä, tutkimuksen laadun arviointia sekä jatkotutkimusehdotusten esittämisen.

1.3. Tutkimuksen käsitteet

Kansainvälisessä kirjallisuudessa henkilöstöjohtamista kuvataan usein käsitteellä HRM, *Human Resource Management*. Tässä tutkimuksessa käytetään henkilöstöjohtamisen lyhennettä HR, joka tulee sanoista *Human Resource*. HR-käsite on sekä Suomessa että maailmalla yleisesti tunnettu ja käytetty termi organisaation henkilöstöosastosta tai -yksiköstä.

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti henkilöstön kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan sekä organisaation että yksilöiden hyvinvointi, jotka puolestaan varmistavat organisaation perustehtävän toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Human Resources (HR).)

HRD-lyhenne tulee sanoista *Human Resource Development*, ja tarkoittaa henkilöstön kehittämistä erilaisin menetelmin niin työssä kuin työn ulkopuolella, joiden avulla henkilöstö oppii, kehittyy ja parantaa kykyään toteuttaa organisaation tavoitteita. (Human Resource Development.)

Ketterä HR -käsite pitää ensin avata molempien sanojen kautta. McCann ym. (2009) määrittelevät ketteryyden kyvyksi muuttua nopeasti, joustavasti ja päättäväisesti ennakoiden, aloittaen ja ottaen etua mahdollisuuksista sekä välttämällä muutoksen negatiivisia seurauksia. Williams ym. (2013) muistuttavat, että ketteryys ei ole vain kykyä muuttua, vaan se on kyky, joka mahdollistaa organisaation vastaamaan oikea-aikaisesti, tehokkaasti ja kestävästi muuttuviin olosuhteisiin. Johtamiskirjallisuudessa tätä kykyä kuvataan dynaamiset kyvykkyydet -termillä (Teece, Pisano & Shuen 1997).

Agile IT Manifeston perusteella on luotu Agile HR Manifesto, joka sisältää kuusi periaatetta.

1. Yhteistyöverkostot ovat tärkeämpiä kuin hierarkkiset rakenteet.
2. Läpinäkyvyys on tärkeämpää kuin salailu.
3. Mukautumiskyky on tärkeämpää kuin määräykset.
4. Inspiraatio ja sitoutuminen ovat tärkeämpiä kuin johtaminen ja vanhojen tapojen säilyttäminen.

5. Sisäinen motivaatio on tärkeämpää kuin ulkoiset palkkiot.

6. Kunnianhimo on tärkeämpää kuin sitoumukset. (Thoren 2017: 82-83; Manifesto for Agile HR Development)

Teal-organisaatiolla tarkoitetaan organisaatioiden ja maailmankuvan kehittymistä eli tietoisuutta aiemmista organisaation toimintaan liittyvistä näkökulmista ja kehittyneempien ajatusmallien syntymisestä. Teal-organisaation käsitteen on luonut Frederic Laloux, ja se viittaa seuraavaan organisaation tietoisuuden tasoon. (Teal Suomi 2018.)

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Yleistä HR-toiminnasta

HR-ammattilaiset, jotka työskentelevät pienemmissä organisaatioissa, saattavat kokea suurempaa roolien välistä konfliktia sekä ylikuormaa kuin keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa työskentelevät, sillä HR-ammattilaiset joutuvat tekemään tehtäviään hyvin laajasti ympäri organisaatiota vähäisillä resursseilla. (Sheehan ym. 2016.) CIPD (*The UK Chartered Institute of Personnel and Development's HR Profession Map*) julkaistiin vuonna 2009, ja se osoittaa kymmenen aihetta, joista HR-ammattilaisilla pitäisi olla asiantuntijuutta:

- Organisaatiomuotoilu: sisältäen työn muotoilun, organisaatorakenteet ja muutoksen
- Organisaation kehittyminen: sisältäen kulttuurin johtamisen ja kehittämisen
- Resursointi ja talent-suunnittelu: sisältäen resursoinnin, seuraajasuunnittelun ja perehdyttämisen
- Oppiminen ja talenttien kehittyminen
- Suorituksen ja palkitsemisen johtaminen
- Työntekijöiden sitoutuminen: varmistamalla työntekijöiden positiivisen kokemuksen, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa
- Työntekijäsuhteet
- Palvelun tuottaminen ja informaation jakaminen
- Strategian kiteytys ja ratkaisut
- HR-toiminnon johtaminen. (Truss, Mankin & Kelliher 2012: 64-65.)

Ernst & Youngin vuonna 2008 tekemä globaali HR-tutkimus tunnistaa HR-riskien olevan yksi liiketoiminnan avainriskeistä. Pahimmillaan ne voivat olla kasvun hidastajia tai jopa estäjiä. McKinseyn ja Conference Boardin tekemä tutkimus osoittaa, että yritysten toimitusjohtajat kokevat inhimillisen pääoman ensisijaiseksi haasteeksi, ja samalla he rankkaavat HR-toiminnon vasta kahdeksanneksi tai yhdeksänneksi tärkeimmäksi toiminnoksi. (Charan ym. 2015.) Valitettavasti käytännössä johtajat ovat huolissaan asiasta, mutta to-

dellisuudessa inhimillisen pääoman riskeihin ei keskitytä. Inhimillisen pääoman riskit näkyvät henkilöstön vaihtuvuutena ja ihmisjohtamisen haasteina, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa strategiset ja operatiiviset tavoitteet. (Cascio & Boudreau 2014.)

Yleensä, kun yritykset kamppailevat henkilöstöhaasteiden kanssa, HR nähdään arvokkaana johtamisen partnerina. Kun asiat menevät sujuvasti, HR:n roolia aletaan kyseenalaistamaan ”Mitä HR tekee ja tuottaa meille?”. HR:n pitää muiden toimintojen tavoin osoittaa, miksi ja miten haasteet vaikuttavat liiketoimintaan ja miten haastetilanteita johdetaan. Rekrytointi, yt-neuvottelut, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen tavat sekä suorituksen johtaminen ovat teemoja, joissa HR voi auttaa organisaatiota menestymään. HR:n on kerättävä dataa ja osoitettava taloudelliset hyödyt. HR:n on myös osattava poistaa tai muokata asioita, jotka eivät luo vaikuttavuutta. (Cappelli 2015.)

Charan ym. (2015) määrittävät kolme kriittistä aktiviteettia HR-toiminnalle, jotka lisäävät arvoa liiketoiminnalle: 1. HR pitää aktiivisesti ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen, 2. HR:n pitää pystyä osoittamaan tarkasti, miksi organisaatio ei suoriudu hyvin tai tavoitteet eivät täyty, 3. HR:n pitää määritellä toimenpiteet, jotka tuottavat arvoa organisaatiolle. Henkilöstöjohtajan pitää yhdessä talousjohtajan kanssa miettiä avainsuoritusten indikaattoreita, talent-prosessia ja ovatko budjetit oikeita haluttujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

HR:n maine on jo pidempään ollut vaikeuksissa. HR-toiminta koetaan usein tehottomana, epäpätevänä ja kustannuseränä. Kilpailuvoimat pakottavat organisaatioita muuttumaan ja kehittämään toimintaa tulevaisuuden odotusten edessä. Yritysten on keskityttävä yhä enemmän oppimiseen, laatuun, tiimityöhön ja kehittämiseen – nämä tekijät vaikuttavat, miten organisaatiot suoriutuvat ja kohtelevat työntekijöitään. Ne ovat HR-toiminnan keskeisiä elementtejä. HR-toiminnan on keskityttävä auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. (Ulrich 1998.)

Perinteinen HR:n ja työntekijöiden välinen suhde on ollut kuin vanhemman ja lapsen välinen suhde. HR on ollut välittävä äiti, joka ei halua uskoa huonoa käytöstä ja kuria pitävä

isä, joka luo linjauksia ja menettelytapoja, jotka perustuvat alhaisimpaan yhteiseen nimitäjään. Tämä rooli ei enää toimi, sillä se turhauttaa ja vähentää työntekijöiden motivaatiota. Se myös lannistaa työntekijöitä haastamaan nykyisiä toimintatapoja ja itseajattelua. Tuottavuutta voidaan parantaa kohtelemalla työntekijöitä aikuisina, sillä se lisää motivaatiota ja antaa mahdollisuuden haastaa nykyisiä toimintatapoja. (Adams 2017: 38.) HR:n on parannettava muutoskykyään, ketteryyttään ja liiketoimintaymmärrystään, mikäli se haluaa olla merkittävä tekijä organisaatiolle.

2.2. HR:n roolit

Henkilöstöjohtamisen ja koko HR:n toimintaympäristö tehtävineen ja käsitteineen on hyvin laaja. HR:lle luodut ja asetetut roolit ovat moninaisia, mutta niistä löytyy paljon myös samankaltaisuuksia. Henkilöstöammattilaisten roolien ja tehtäväkenttien moninaisuutta on tutkittu jo 1970-luvulla. Alla olevasta taulukosta näkee HR-roolitypologioiden kehittymisen Truss ym. (2012: 67) mukaisesti:

Taulukko 1. HR-roolitypologiat.

Tekijät	Hallinnolliset ja operatiiviset roolit	Strategiset roolit
Legge (1978)	1. Mukautuva uudistaja 2. Ongelmien ratkaisija	3. Poikkeava uudistaja
Tyson & Fell (1986)	1. Valvoja 2. Sopimusten hoitaja	3. Arkkitehti
Storey (1992)	1. Valvoja 2. Palvelija	3. Neuvonantaja 4. Muutosten tekijä
Ulrich (1997)	1. Hallinnon asiantuntija 2. Henkilöstön kehittäjä	3. Muutosagentti 4. Strateginen kumppani

Leggen (1978) kolme roolikuvausta kattava typologia on yksi vanhimmista roolitypologioista, joka pyrkii selittämään, miten HR-ammattilaiset voivat muuttaa ja kehittää organisaatiota. Legge jakaa roolit mukautuvaan uudistajaan, ongelmien ratkaisijaan sekä

poikkeavaan uudistajaan. Mukautuva uudistajan ja ongelmien ratkaisijan roolit ovat reaktiivisia. Tyypillistä näille rooleille on ongelmien ratkaiseminen sekä organisaation suorituskyvyn parantaminen järjestelmän arvoja ja linjauksia kunnioittaen. Mukautuvan uudistajan tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä johtamisjärjestelmää haastamatta. Ongelman ratkaisija sen sijaan pyrkii ratkaisemaan ongelmia HR-tietämyksensä avulla. Poikkeavan uudistajan rooli on strategisempi. Poikkeava uudistaja haastaa johtajia kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja ja kannustaa radikaaleihin muutoksiin. (Jolkkonen & Järnlström 2014: 23; Viitala 2015: 32.)

Tunnetuin ja käytetyin henkilöstöammattilaisten roolijaottelu on Dave Ulrichin malli vuodelta 1997. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaiset voivat omaksua ja toteuttaa neljä eri roolia, jotka ovat hallinnon asiantuntija, henkilöstön kehittäjä, muutosagentti sekä strateginen kumppani. Hallinnon asiantuntija ja henkilöstön kehittäjä -roolit ovat operatiivisia rooleja, jotka keskittyvät pääpiirteittäin infrastruktuurin ja henkilöstön ponnoksen johtamiseen. Muutosagentin ja strategisen kumppanin rooleissa puolestaan korostuu strategisuus ja aktiivisuus, jotka painottuvat henkilöstövoimavarojen johtamiseen, toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen, päätöksentekoon, muutosjohtamiseen ja transformaation tukemiseen. (Ulrich 1997: 23.)



Kuvio 1. Ulrichin (1997) roolijaottelu.

HR voi auttaa tuottamaan organisaation erinomaisuutta neljällä eri tavalla:

- HR:n pitää olla partneri, joka auttaa strategian toimeenpanossa ja muuttaa suunnittelun toiminnaksi.
- HR:n pitää olla asiantuntija työn organisoinnissa ja toimeenpanossa, tuottaen hallinnollista tehokkuutta, joka vähentää kustannuksia ja ylläpitää korkeaa laatua.
- HR:n pitää olla ihmisosaaja, joka yhdistää työntekijöiden ja johdon välisen toiminnan sekä viestinnän tuloksellisella tavalla.
- HR:n on oltava jatkuvan muutoksen agentti, joka muokkaa prosesseja ja kulttuuria, jotka parantavat organisaation muutoskyvykkyyttä. (Ulrich 1998.)

HR-ammattilaiset käyttävät monesti business partner -nimikettä, jonka puolesta myös Arrowsmith ja Parker (2013) argumentoivat. Business partner on yhtä kuin strateginen kumppani, hallinnon asiantuntija, henkilöstön kehittäjä ja muutosagentti. Business partnerin työ koostuu kaikista neljästä eri roolista. HR business partner lisää arvoa yritykselle strategian toimeenpanolla, hallinnollisella tehokkuudella, työntekijöiden sitoutumisella ja kulttuurisilla muutoksilla. (Ulrich 1997: 37-38.) Alagaraja ym. (2015) puolestaan huomioivat, että HR-tehtävät jakautuvat usein HRM- ja HRD-rooleihin, ja pienissä sekä keskisuurissa organisaatioissa nämä roolit kuuluvat usein yhdelle henkilölle. Kokonaisuudessaan HR-työ kattaa laajan kirjon aktiviteetteja ja moninaisia organisaatiojärjestelyitä. HR-ammattilaiset voivat siis työskennellä hyvin moninaisissa rooleissa, sitä kautta vaikuttaa laajasti eri kohderyhmiin ja tuottaa arvoa jokaiselle kohderyhmälle. (Boselie & Paauwe 2005; Pritchard 2010; Ulrich ym. 2007; Ulrich 2012; Florkowski & Olivas-Luján, 2016.)

HR:n tehtävänä on auttaa näkemään liiketoiminnan haasteita ja pääsemään niistä yli. Business partnerin roolissa HR tietää, mitä liiketoimintakentässä tapahtuu, ja osaa neuvoa toiminnan kehittämisessä. HR:n ydintehtävänä on tehdä asioista näkyviä ja olla muutoskykyinen muutospartneri, joka osallistuu aktiivisesti osaamisen kehittämiseen ja johdon kehittämiseen. HR siis auttaa muuttamaan tapoja, jotka vaikuttavat organisaation suoriin tulokseen. Toisin sanoen, HR:n toimien pitää vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. (Reed 2016; Lombrado & Eichinger 1997; Kulik & Perry 2008.)

Organisaatiot muuttuvat rakenteellisesti, jolloin HR:n pitää osata johtaa muutosta ja tarjota niin johdolle, esimiehille kuin työntekijöille apua, työvälineitä ja ratkaisuja (Adams 2017: 11). Thorenin (2017) mukaan HR:n roolin pitää muuttua ja olla erilainen ketterässä organisaatiossa kuin perinteisessä organisaatiossa, jotta se tuottaa arvoa ja hyötyä eri sidosryhmille. Olemassa olevien roolien muuttaminen vaatii tietoutta muutostarpeesta ja ymmärrystä, mihin suuntaan HR-funktion pitäisi kehittää toimiaan. Yrityksen rakenteiden, kulttuurin ja HR-funktion pitää olla yhteensopivia, jotta ketteryys toimii tehokkaasti. (Thoren 2017: 65; Björkman & Soderberg 2006.)

Thorenin (2017) mukaan jokaisen organisaation pitää räätälöidä oman HR:n rooli. Looise ja Riemsdijk (2004) tutkimus osoittaa, että ideaalimallia ei ole, vaan organisaatiomallit sekä HR-käytännöt vaihtelevat suuresti. Ulrich ym. (2007) puolestaan esittävät, että erilaiset markkinatilanteet vaativat erilaisia rooleja. Esimerkiksi kasvavilla markkinoilla HR:n rooli on ensisijaisesti operatiivinen toimeenpanija ja kypsillä markkinoilla puolestaan liiketoiminnan tukija, joka ymmärtää liiketoimintaympäristöä kokonaisuutena.

Mikäli HR-ammattilaiset pitävät kiinni perinteisistä tavoista tehdä töitä, oppia, kehittyä, palkita ja suunnitella, he vähentävät vakavasti mahdollisuutta muutokseen. Vaihtoehtoisesti, jos HR muuttaa rakenteita, jotka keskittyvät asiakasarvoon sääntöjen ja linjauksien sijaan, heillä on mahdollisuus johtaa organisaation muutosta tavalla, johon millään muulla osastolla ei ole kyvykkyyttä. (Thoren 2017: 77.)

Adams (2017) nostaa esille kuusi trendiä, jotka vaikuttavat HR:n rooliin organisaatiossa, joista ensimmäisenä trendinä on HR:n siirtyminen perinteisestä business partnerista asiakaspäälliköksi. Asiakaspäällikön rooli täyttää business partnerin strategiset ja kaupalliset elementit: suhteen rakentaminen, tarpeiden diagnosoinnin, resurssien suunnittelun ja toimituksen valvonnan. Tässä roolissa HR pystyy toimimaan ketterästi ja auttamaan asioissa, joilla on suurin tarve. (Adams 2017: 206-207.)

Toisena trendinä on HR-neuvonantajan roolin siirtyminen transaktionaalisesta auttavaiseksi. Luomalla itsepalvelufunktion, joka on toiminnan ja tilausten keskellä, HR pystyy auttamaan organisaatiota toimimaan tehokkaasti olemalla läsnä ja näkemällä todelliset syyt haasteiden takana. (Adams 2017: 207-208.)

Kolmas trendi on siirtyä asiantuntijuudesta työntekijäkokemukseen. Yritykset miettivät ja ovat rakentaneet erilaisia tapoja asiakaskokemuksen rakentamiseen. HR voi hyödyntää samaa mallia ja johtaa työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti. Menneisyudessa HR on saattanut olla liian keskittynyt tuottamaan täydellistä rekrytointia, kehittymistä, suorituksen johtamista tai palkitsemista, mutta nyt HR:n pitää uudelleen keskittää voimansa, mitä työntekijät haluavat ja tarvitsevat eri elämänvaiheissa ja miten työntekijäkokemusta johdetaan kokonaisvaltaisesti. (Adams 2017: 208-209.)

Neljäntenä trendinä HR:n on vähennettävä määräysten valvomisen roolia, ja keskityttävä enemmän innovaatioiden ja arvon tuottamiseen. Olemassa olevat toimintatavat, oletukset ja uskomukset hidastavat muutosta ja vaikeuttavat valvonnan vähentämistä. Kaikki aika, joka käytetään valvomiseen, on poissa arvoa tuottavasta ajasta. (Adams 2017: 209-210.)

Viidentenä trendinä on nähdä erilaiset työsuhteet elintärkeinä osina, jotka auttavat HR-toimintoa olemaan joustavampi ja innovatiivisempi. Kuudes trendi on hyvin läheinen edellisen trendin kanssa. Siinä kuvataan HR:n sekä tutkimus- ja kehitystoimintojen yhdistämistä ydintoiminnaksi. (Adams 2017: 210-211.) Ennusteet osoittavat, että työelämä muuttuu, ja erityisesti työsuhteet muuttuvat lähitulevaisuudessa radikaalisti. Perinteiset työsuhteet vähenevät, joka tarkoittaa työsuhdemuotojen moninaistumista. HR:n on siis osattava rakentaa entistä joustavampia ratkaisuja omille asiakkailleen eli työntekijöille ja organisaatiolleen.

HR-ammattilaisen pitää olla ihmisasiantuntija. HR:n on tunnettava omat työntekijät, miten he ajattelevat ja tuntevat, miksi he käyttäytyvät mitenkään ja miten he ovat sidoksissa

toisiinsa. Tavoitteena on, että oli kyseessä kuka tahansa organisaatiosta, joka pyrkii vaikuttamaan toiseen ihmiseen tavalla tai toisella, hän kääntyy HR:n puoleen. (Adams 2017: 213.)

Laloux (2016) huomioi, että tarinankerronta on taito, joka jokaisen organisaation ja johtajan tulee osata. Sama pätee myös HR:n taitoihin, riippumatta siitä, mikä HR:n rooli on organisaatiossa. Harris ja Barnes (2006) sekä Orr ja Bennett (2017) esittävät tutkimuksissaan tarinankerronnan olevan yksi voimakkaimmista työkaluista johtamisessa. Pâus ja Dobre (2013) esittävät, että tarinankerrontaa voidaan soveltaa ja hyödyntää erilaisissa ammatillisissa tehtävissä, kuten HR:n toiminnassa. Orr ja Bennett (2017) lisäävät, että tarinankerronnalla voidaan luoda emotionaalinen yhteys ihmisiin, joka auttaa henkilöstön motivoimisessa ja vaikuttamisessa. Yrityksen historia avaintapahtumineen, arvot ja niiden mukainen toiminta sekä tavoitteet voivat olla oivia ja hyödyllisiä tarinankerronnan aiheita, joilla ihmiset saadaan ymmärtämään asiat halutulla tavalla sekä olemaan osa tarinaa. Liian usein perehdyttämisessä ja viestinnässä käytetään virallista kieltä ja virallisia dokumentteja, jotka eivät innosta, jätä positiivisia muistijälkiä tai vahvista arvojen mukaista toimintaa. HR voi siis kiinnittää huomiota ja lisätä tarinankerrontaa erityisesti rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, jotta ihmisiin saadaan luotua syvempi yhteys. (Laloux 2016: 96-97; Harris & Barnes 2006; Orr & Bennett 2017.)

2.2.1. Strateginen kumppani

Menestyvät organisaatiot ovat niitä, jotka onnistuvat muuttamaan strategian toiminnaksi nopeasti; ne johtavat prosesseja älykkäästi ja tehokkaasti; ne maksimoivat työntekijöiden vaikuttamisen ja sitoutumisen; ne luovat olosuhteet saumattomalle muutokselle. HR-johtajien pitää aktivoida keskustelua ja ohjeistaa, miten organisaation pitäisi organisoida strategian toteuttamiseksi. Jay Galbraithin tähtimalli tunnistaa organisaation viisi elintärkeää elementtiä: strategia, struktuuri, palkitseminen, prosessit ja ihmiset. Näiden elementtien laadukas yhteen liittäminen kuuluu HR:n tehtäviin, ja HR:n pitää olla vastuussa organisaation auditoinnista. Auditoinnin avulla saadaan selkeä kuva organisaation vah-

vuuksista ja kehittymiskohteista. Toimintasuunnitelmat voivat valottaa, missä osa-alueille vaaditaan välitöntä parantamista. Ne auttavat tunnistamaan, missä asioissa organisaation pitää muuttua, jotta strategian toimeenpano voi onnistua. (Ulrich 1998.)

Kilpailukykyinen strategia osoittaa päätöksiä, prosesseja ja valintoja, jotka organisaatio tekee kestävän menestyksen eteen. Nämä päätökset, prosessit ja valinnat vaikuttavat organisaation asemaan markkinoilla. Strategian pitää vastata kysymyksiin: miksi asiakkaat ostavat meiltä eivätkä kilpailijoilta? Mitä organisaatio tekee paremmin kuin kukaan muu? Mikä tarjoamasta on arvokasta, harvinaista ja vaikeasti kopioitavaa? Kilpailukykyinen strategia tarkoittaa valintoja, joita organisaatio tekee. Se tarkoittaa erilaisuutta. Ne, jotka eivät ota riskejä, eivät voi voittaa. (Porter 1996; Cascio & Boudreau 2014.) HR:n tehtävänä on auttaa organisaatiota rakentamaan kilpailukykyinen strategia.

Ulrichin (1997) mukaan HR-ammattilaisista tulee strategisia kumppaneita, kun he osallistuvat strategian määrittelyprosessiin. HR:n pitää tunnistaa HR-käytännöt, jotka toteuttavat strategiaa. Strategisten kumppaneiden pitää osata vastata kysymykseen: miten luomme organisaation saavuttaaksemme liiketoimintatavoitteet? Liiketoimintatavoitteet voivat olla monin tavoin ilmaistu – esimerkiksi taloudelliset tavoitteet, visiot, missiot ja tulokortit. Tavoitteen muodolla tai sisällöllä ei ole väliä, vaan organisaation on muutettava ne todeksi. HR voi ansaita lisää näkyvyyttä ja tuoda lisäarvoa, kun se tekee näkyviä toimenpiteitä ihmisten johtamisessa, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, kouluttamisessa ja suorituksen johtamisessa. Lawler ja Boudreau (2009) lisäävät, että HR voi parantaa strategisten päätösten laatua. Lisäarvon määrä nousee, kun HR-toiminta sidotaan strategiaan ja HR:n roolista tulee strateginen. (Ulrich 1997: 27 & 56; Kulik & Perry 2008.)

HR:n strateginen rooli keskittyy HR-strategioiden ja käytäntöjen yhtenäiseen linjaan liiketoimintastrategian kanssa. HR-funktion pätevä indikaattori on, miten se vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon eli mikä on sen strateginen vaikutus tuloksiin. Usein HR osallistuu strategiaprosessiin vasta, kun kyseessä on ihmisten osallisuus liiketoimintastrategiassa. (Björkman & Soderberg 2006; Ulrich 1997; Purcell 2001; Truss ym. 2002.)

Ulrichin (1997: 56) mukaan strategisen kumppanuuden haasteet voidaan luokitella viideksi kohdaksi:

1. HR:n on vältettävä strategiasuunnitelmien ylätasoa. Liian usein strategia jää sanoiksi ilman tekoja. Strategiseksi kumppaniksi tullakseen, HR:n on muutettava strategiset lausahdukset organisaation toimenpiteiksi. (Ulrich 1997: 56-57.)
2. HR:n on luotava tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotettu tuloskortti keskittyy useiden sidosryhmien palvelemiseen (sijoittajat, asiakkaat ja työntekijät) ja se voi olla kokonais-suoritusindeksi. Ulrich (1997: 57-58) alleviivaa, jos HR on strateginen kumppani, sen täytyy olla vastuullinen jokaisesta segmentistä, ei vain työntekijäsegmentistä.
3. HR:n on asetettava HR-suunnitelmat liiketoimintasuunnitelmiin. Ulrich (1997: 60) korostaa, että HR-suunnitelmien on oltava linjassa liiketoimintasuunnitelmien kanssa.
4. HR:n on varottava nopeita korjauksia. Ulrich (1997: 61-63) huomauttaa, että HR-ammattilaisten pitää välttää nopeiden korjausten houkutusta, sillä ilman tarkempaa analysointia, voi toiminta ohjautua väärään suuntaan. Benchmarking ja frou-frou (suositettu muotitrendi, joka ei lisää pitkän tähtäimen arvoa) ovat kiusallisia välineitä, jotka saattavat ohjata tekemisen väärään suuntaan.
5. HR:n on luotava kyvykkyysskeskeisyys yritykseen. HR-ammattilaiset toimivat strategisina kumppaneina, kun he tunnistavat ja parantavat kyvykkyyksiä sekä strategian implementoinnilla että vipuvaikuttamalla uusiin tuotteisiin tai palveluihin. (Ulrich 1997: 64-66.)

Lawlerin ja Boudreaun (2009) tutkimus osoittaa, että strategiset aktiviteetit linkittyvät HR:n strategisen partnerin rooliin. Ulrich (1997) syventää strategisen kumppanin roolia, jolloin HR-ammattilaisten pitää luoda organisaation arkkitehtuuri ja käyttää sitä strategian kääntämisessä toimenpiteiksi. Strategisen kumppanin pitää oppia diagnosoimaan organisaation tehokkuutta ja suoritusta kysymällä kysymyksiä, generoimalla luovia ja sopivia vaihtoehtoisia käytänteitä. HR-ammattilaisten pitää pystyä asettamaan prioriteetteja aloitteista ja seuraamaan niiden kehittymistä. (Ulrich 1997: 80-81.)

Strategisina kumppaneina HR-ammattilaiset rohkaisevat esimiehiä jakamaan vastuuta. Chenin, Hsunin ja Yipin (2011) tutkimus puolestaan osoittaa, että organisaation keski-

johto tukee ja auttaa HR-ihmisiä enemmän, mikäli he uskovat HR-toiminnan olevan tehokasta. Guest ja Conway (2011) korostavat, että HR:n on kiinnitettävä huomiota laadukkaaseen yhteistyöhön organisaation keskijohdon kanssa. Kun esimiehet keskittyvät strategian toimeenpanemiseen, he tekevät seuraavat tehtävät:

- He varmistavat, että jokainen liiketoimintasuunnitelma sisältää toimintasuunnitelman implementoinnissa.
- He varmistavat, että strategiset lupaukset asiakkaille, työntekijöille ja sijoittajille pidetään.
- He kyseenalaistavat HR-käytännöt arvioidakseen prioriteetteja ja fokusta. (Ulrich 1997: 80.)

2.2.2. Hallinnon asiantuntija

Organisaation infrastruktuurin rakentaminen on ollut perinteinen HR:n rooli. Galang ja Osman (2016) todentavat tutkimuksellaan, että hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstönkehittäjä -roolit ovat yleisimmät HR-roolit. Se vaatii, että HR ammattilaiset muotoilevat ja tuottavat tehokkaita HR-prosesseja henkilöstönhallintaan, kouluttamiseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja työntekijöiden johtamiseen. HR-ammattilaiset luovat infrastruktuurin jatkuvan tarkastelun ja parantamisen keinoin. Infrastruktuurin tuote on hallinnollinen tehokkuus. Tuottamalla hallinnollista tehokkuutta, HR-päälliköt korostavat heidän rooliaan hallinnon asiantuntijana, joka johtaa HR:n ja liiketoiminnan prosessien kehittämistä. Hallinnollisen asiantuntijan roolissa HR luo tehokkaita infrastruktuureja sekä HR-prosesseihin että liiketoimintaan. HR-funktioilta odotetaan nykypäivänä enemmän vähemmällä, joten heidän hallinnoimia prosesseja pitää tehostaa ja kehittää systemaattisesti. (Ulrich 1997: 27-28.) Wrightin, McMahanin, Snellin & Gerhartin (2001) tutkimustulokset osoittavat, että HR:n pitää osata paremmin markkinoida ja kertoa omat aktiviteetit sekä kontribuutio yrityksen menestykseen. Tehokkuus ja prosessien kehittäminen vaativat enemmän todisteita ja dataa.

HR-ammattilaiset voivat toimia hallinnon asiantuntijoina kahdella tasolla. Ensinnäkin, he voivat auttaa organisaatiota uudelleen suunnittelemalla liiketoimintaprosesseja. Organi-

saation tunnistaessa ja parantaessa ydinprosessejaan, HR-ammattilaiset voivat auttaa parantamaan sisäistä toimintaa yksinkertaistaen, tehostaen ja luomalla enemmän vaikuttavuutta. HR:n tulisi näyttää esimerkkiä suunnittelemalla ja toteuttamalla omia prosessejaan tehokkaammin. (Ulrich 1997: 87-88.) HR-prosesseja voidaan tehdä paremmin, nopeammin ja edullisemmin. Prosessien korjaaminen ja parantaminen kuuluvat HR:n tehtäviin. Teknologiset työkalut mahdollistavat nopeamman, ketterämmän ja tehokkaamman tavan tuottaa arvoa asiakkaille myös HR:n näkökulmasta. Parantunut tehokkuus lisää HR:n uskottavuutta, joka mahdollistaa strategisena partnerina toimimisen. (Ulrich 1998.)

HR-johtajan ja -ammattilaisen suorituksen mittaaminen on jo pitkään ollut haasteellista. HR-johtajien saavutuksia arvioidaan usein uuden prosessin asentamisella, tietyn määrän rekrytoimisella, työntekijöiden vaihtuvuuden parantamisella tai henkilöstön sitoutumisella. Näitä toimenpiteitä ei suoraan lasketa arvon luomiseen. HR-johtaja ja -ammattilainen voi lisätä arvoa esimerkiksi auttamalla ihmisiä parantamaan suorituksiaan, järjestämällä valmennusta tai coachausta tärkeiden osaamisten vahvistamiseen, rekrytoimalla uuden ihmisen talon ulkopuolelta tärkeään rooliin tai esimiestehtävän uudelleenorganisoinnin, mikäli esimies ei suoriudu tarvittavalla tasolla. Edellä mainitut toimenpiteet ovat näkyviä, todistettavia ja liittyvät läheisesti organisaation suorituskykyyn ja numeroihin. (Charan ym. 2015.)

HR voi uudelleen suunnitella prosesseja kahdella tavalla ja tuottaa enemmän arvoa organisaatiolle. Ensimmäisenä, HR voi parantaa prosesseja keskittymällä tunnistamaan tehotomia prosesseja ja kehittämällä vaihtoehtoisia tapoja palveluntarjoamiselle. Prosessien virtaviivaistaminen, automatisointi ja parantaminen ovat oleellisia työkaluja hallinnolliselle asiantuntijalle. Toiseksi, HR voi uudelleenajotella arvon luomista eli uudelleenmuotoilemalla, mitkä struktuurit mahdollistavat, että työt tulevat tehdyksi. Arvon luomisen määrittelee palvelun vastaanottaja, ei sen tarjoaja. Tämä osoittaa, että hallinnon asiantuntijana oleminen vaatii muutakin kuin kustannuksien leikkaamista ja töiden yksinkertaistamista. Hallinnon asiantuntijan pitää osata määritellä, miten HR tuottaa arvoa yritykselle ja HR-tulosten mittaamista sekä kustannustehokkuudessa että laadullisessa tehokkuu-

nessa. (Ulrich 1997: 88-89.) Huselid, Jackson ja Schuler (1997) lukevat mm. rekrytoinnin, suorituksen mittaamisen ja johtamisen, kehittymismahdollisuudet sekä palkkahallinnon alueiksi, joissa aktiviteetteja voidaan tehostaa.

2.2.3. Henkilöstönkehittäjä

Henkilöstönkehittäjän rooli HR-ammattilaisille sisältää heidän osallistumisen työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Organisaatioissa, joissa intellektuaalinen pääoma on kriittisessä roolissa yrityksen arvosta, HR-ammattilaisten pitää olla aktiivisia ja jopa aggressiivisia kehittääkseen intellektuaalista pääomaa. HR-ammattilaisista voi tulla arvokkaita henkilöstömestareita, mikäli he onnistuvat yhdistämään työntekijöiden vaikutuksen organisaation menestymiseen. (Ulrich 1997: 29.) Wright ja Niishi (2007) huomioivat, että ihmisten kokemus HR-käytännöistä vaikuttaa ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen. Ulrichin (1997) mukaan aktiivisella toiminnalla, jossa HR ymmärtää työntekijöiden tarpeet ja varmistaa, että nämä tarpeet tulevat täytetyksi, työntekijöiden osallistuminen kokonaisuudessaan lisääntyy, ja HR pystyy rakentamaan positiivisen kokemuksen HR-käytännöistä. Työntekijöiden osallistumisen lisääntyminen lisää sitoutumista ja kompetenssia. HR-käytäntöjen pitäisi auttaa työntekijöitä käyttämään heidän kykyjä laadukkaaseen työhön ja sitoutumista työskennelläkseen ahkerasti. (Ulrich 1997: 29.)

Työelämä ja yritykset odottavat sekä vaativat ihmisiltä merkittävää sitoutumista työhön. Kokonaisella ihmisellä on myös työn ulkopuolinen elämä omine vaatimuksineen ja sitoutumisineen. Van Grabergin ym. (2014) tutkimustulokset osoittavat, että työn ja vapaaajan yhtensovittaminen kaikkineen vaatii toimia ja huomiota erityisesti HR-toiminnalta. Erilaiset joustavuuden tavat antavat ihmisille vapautta ja osoittavat luottamusta heitä kohtaan. Tilanne, jossa työntekijä todella tarvitsee joustavuutta ja saa sitä, merkitsee työntekijälle paljon ja hän on myöhemmin valmis tekemään saman omalle työnantajalleen. (Laloux 2016: 106.)

Organisaatiot eivät voi menestyä, mikäli työntekijät eivät ole sitoutuneita. Ulrich (1998) esittää, että sitoutuneet työntekijät jakavat ideoitaan, työskentelevät kovemmin kuin mi-

nimissään vaaditaan ja ymmärtävät paremmin asiakkaita. HR-ammattilaiset ovat vastuussa työntekijöiden sitoutumisesta – työntekijät tuntevat sitoutumista organisaatiota kohtaan ja antavat oman panoksensa organisaatiolle. HR:n pitää ottaa vastuuta myös esimiesten valmentamisesta ja tärkeydestä työntekijöiden sitoutumisessa. HR:n on oltava työntekijöiden ääni johtamiskeskusteluissa, tarjoten työntekijöille kehittymismahdollisuuksia niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti sekä tarjottava työkaluja ja apua, jotta työntekijät pystyvät vastaamaan työn vaatimuksiin. (Ulrich 1998.)

Adams (2017) toteaa, että HR:n pitää auttaa organisaatiota näkemään työntekijät yksilöinä omine piirteineen. Kun työntekijöitä kohdellaan kuin kuluttajaa, se johtaa kolmeen päähyötyyn: työntekijöiden syvälinen ymmärtäminen, siirtyminen pois yksi malli sopii kaikille -ajattelusta sekä linjauksien ja menettelytapojen suunnittelu työntekijätarpeiden mukaisesti, ei HR:n tarpeiden mukaisesti. (Adams 2017: 48.) Beltrán-Martínin ja Roca-Puigin (2013) tutkimus todistaa, että työn rikastamisella on positiivinen vaikutus joustavuuteen. Haileyn, Farndalen & Trussin (2005) pitkäaikainen tutkimus osoittaa, että HR:n siirtyminen enemmän strategisen kumppanin rooliin laiminlyö henkilöstönkehittäjän roolia, joka näkyy pitkällä aikavälillä yrityksen taloudellisena heikentymisenä sekä työntekijöistä vieraantumisenä. Vaikka fokus siirtyisikin enemmän strategiseen rooliin, HR:n pitää varmistaa työntekijöiden säännöllinen kohtaaminen. Se tarkoittaa jatkuvaa prosessien ja linjausten testaamista sekä parantamista (Adams 2017: 48).

HR, joka on henkilöstönkehittäjän roolissa, viettää aikaa työntekijöiden kanssa, kouluttaa ja rohkaisee esimiehiä eri toiminnoissa toimimaan samoin. Työntekijöiden osallistamisen pääaktiviteetit ovat kuunteleminen, vastaaminen ja vaihtuviin odotuksiin vastaaminen. (Ulrich 1997: 30.) Boonin, Den Hartogin, Boselien & Paauwen (2011) tutkimus osoittaa, että HR-käytännöt auttavat työntekijöitä kohtaamaan työn vaatimukset paremmin sekä tuntemaan, että heidän tarpeet täyttyvät paremmin työssä. HR-ammattilaiset, jotka palvelevat työntekijöitä, etsivät ja implementoivat luovasti eri keinoja kuunnellakseen työntekijöitä, pystyvät positiivisesti vaikuttamaan henkilöstön kokemuksiin.

Nopeasti lisääntyneet uutisoinnit ja kirjoitukset pysähtymisistä arjessa esimerkiksi meditaation, joogan tai metsäkävelyn muodossa kehottavat ihmisiä ottamaan aikaa itselleen ja

ajatuksilleen. Työn pirstaleisuus, saatavilla olo ja jatkuva aikataulupaineiden alla oleminen kuormittavat ihmisiä ja erityisesti aivoja. Tilaa ja aikaa reflektoinnille sekä rauhoittumiselle pitäisi olla pelkästään ihmisen hyvinvoinnin ja työkuoron ylläpitämisen takia. Menestyvät organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen erilaisia tapoja ja apuvälineitä, jotta he voisivat paremmin. Esimerkiksi yhteiset säännöllisten meditointi- tai joogahetkien muodossa tai yksilöllisten valmennustarpeiden muodossa. (Laloux 2016: 98-99.) HR voi painottaa ihmisten hyvinvoinnin ja palautumisen merkitystä yrityksen suorituskyvyssä, ja tarjota erilaisia keinoja reflektointiin.

Työ on vaativampaa kuin koskaan aiemmin, ja työntekijöitä pyydetään tekemään enemmän – usein pienemmillä resursseilla. Yritykset eivät tarjoaa enää samalla tavalla urapolkuja tai turvallista ja pitkäkestoista työsuhdetta kuin aikaisemmin. HR voi auttaa sitoutuneisuuden ja hyvinvoinnin parantamisessa monin eri keinoin. Jatkuva työskentely esimiesten kanssa auttaa tunnistamaan ja osoittamaan juurisyytä työntekijöiden sitoutumattomuudessa. HR auttaa esimiehiä fokuoimaan toimintaansa päivittäiseen työhön, eikä vuosittaiseen kyselyprosessiin. HR:n on myös autettava vähentämään painetta ja stressiä, jotka pahimmillaan voivat johtaa burnoutiin. Tätä voi tehdä työkuormien aktiivisella seurannalla ja töiden priorisoinnin valmentamisella. Avaintekijöistä on pidettävä kiinni myös niinä aikoina, jolloin urakehitysmahdollisuudet ovat rajalliset. Luomalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia, HR voi auttaa ihmisiä kehittymään, vaikka varsinainen ylennys ei olisikaan mahdollista. Mentorointi, tuki kehitymisessä sekä kehittymismahdollisuuksien näkyväksi tekeminen ovat hyödyllisiä keinoja sekä organisaatiolle että yksilöille. HR:n on myös varmistettava, että yritys kunnioittaa ja huomioi sitoutuneita työntekijöitä, erityisesti tiukoissa ja haasteellisissa tilanteissa. (Holbeche 2018: 244-245.) Tiivis yhteistyö HR-aktiviteettien ja liiketoimintastrategian välillä ylläpitää fokuksen työntekijöiden kehitymisessä sekä työ- ja uramahdollisuuksissa (Andersen & Minbaeva 2013).

HR:n on panostettava kehittymismahdollisuuksien ja työtehtävien moninaisuuden lisäksi työn autonomiaan, tukeen ja valmentamiseen, palautteeseen sekä vastuullisuuteen, sillä ne ruokkivat luottamusta ja kunnioitusta työntekijöitä kohtaan. Organisaatiot, jotka onnistuvat rakentamaan korkean luottamuksen kulttuurin, menestyvät merkittävästi parem-

min kuin alhaisen luottamuksen organisaatiot. Korkean luottamuksen organisaatioissa ihmiset ovat 50% tuottavampia, 106% energisempiä, 76% sitoutuneempia, 74% vähemmän stressiä kokevia, 13% vähemmän sairauspoissaoloja ja 40% vähemmän burnoutteja kuin alhaisen luottamuksen organisaatioissa. (Zak 2018.)

Daimler (2018) korostaa, että työntekijät tarvitsevat selkeyttä. Työntekijät ovat valmiita luopumaan jopa eduistaan, jotta heillä olisi selkeää, mitä heiltä odotetaan. (Daimler 2018.) HR:n pitää osata vastata työntekijöiden nostamiin huolenaiheisiin, ja erityisesti yhdistää nämä organisaation kilpailukykyyn yhdistävänä tekijänä. HR:n on osattava tunnistaa työntekijöiden huolenaiheet ja syyt niiden taustalla. Syitä selvittäessä, on HR:n pystyttävä kysymään vaikeita kysymyksiä: ”Miksi työntekijät eivät usko johdon viesteihin? Miksi työntekijät ovat turhautuneita työhönsä? Miksi johdolta tai esimiehiltä ei saa tukea? (Arrowsmith & Parker 2013.)

Työntekijöiden kontribuutio lisääntyy, kun työntekijät kokevat, että ideoita voi jakaa vapaasti, yrityksen avainhenkilöt pitävät ihmisten ajatukset mielissään ja kun he kokevat olevansa oikeassa ja arvostetussa suhteessa yritykseen. Henkilöstönkehittäjänä HR-ammattilaiset ovat kriittisessä roolissa kehittäessään työntekijän ja yrityksen välistä suhdetta. Jos kukaan ei välitä työntekijöiden äänestä ja tarpeista, työntekijöiden aktiivisuus laskee ja liiketoiminta kärsii. HR:n rooli henkilöstönkehittäjänä on varmistaa, että työntekijöiden kontribuutio pysyy korkeana. (Ulrich 1997: 125-126.) Van Grabergin ym. (2014) tutkimus osoittaa, että mikäli organisaatiossa keskitytään liikaa riskien minimointiin luomalla prosesseja ja toimintatapoja, työntekijöiden autonomian ja oikeudenmukaisuuden tunne vähenevät, ja se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoritusasteeseen.

HR-ammattilaisten pitää osata tulkita työntekijöiden tyytymättömyyttä arkipäiväisissä kohtaamisissa, exit-haastatteluissa, työntekijätutkimuksissa ja työntekijäsuhteiden aktiiviteeteissa. Henkilöstönkehittäjän roolissa HR:n pitää osata ratkaista resurssien ja vaatimusten välistä epätasapainoa. Työntekijät antavat panoksensa yrityksen käyttöön resurssien ja vaatimusten tasapainon ollessa kunnossa. (Ulrich 1997: 130.)

Työntekijöiden sitoutuminen on yhdistelmä kovista (suorituskeskeisistä) ja pehmeistä (työntekijäkeskeisistä) HR-käytännöistä. Organisaation menestys riippuu tehokkaasta ihmisten johtamisesta, jota voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden tuottavuudella, pois-saoloilla ja vaihtuvuudella. Työntekijöiden sitoutuneisuuteen liittyy, kuinka hyvin ja selkeästi johto on onnistunut jakamaan yhteistä visiota. Selkeä visio tarjoaa suunnan työntekijöille, joka edesauttaa haluttujen tavoitteiden ymmärtämistä ja saavuttamista. (Arrowsmith & Parker 2013; Ulrich 1997: 136.) Disneyn filosofian ydin on, että asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua, kun työntekijöitä kohdellaan parhaalla mahdollisella tavalla, joten sitoutuneet ja hyvin koulutetut työntekijät ovat Disneyn kulttuurin ytimessä (Schuler & Jackson 2014).

Työntekijöiden osallistaminen ja tärkeisiin päätöksiin vaikuttaminen auttavat vähentämään epätietoisuutta ja kontrollin tunnetta sekä lisäämään sitoutuneisuutta. Työntekijä, joka pääsee osallistumaan strategiadiialogiin, on sitoutuneempi tekemään siitä totta kuin työntekijä, joka ei osallistu strategiadiialogiin. (Ulrich 1997: 147.)

Reagoiva ja yhdistävä strategiaprozessi on kriittinen yritykselle, jotta se saavuttaa täyden liiketoimintapotentiaalin ja saavuttaa kilpailuetua myrskyisässä liiketoimintaympäristössä. Muodollista strategian suunnittelua voidaan käyttää yrityksen yleiseen strategiseen suuntaan, mutta sen puute on auttaa organisaatiota vastaamaan odottamattomiin muutoksiin nopeasti ja ketterästi. HR:n rooli voi olla merkittävä tässä prosessissa, kuinka strategiasta viestitään ihmisille ja miten ihmisiä osallistetaan strategiaan. HR voi tarjota konsepteja ja työkaluja strategiaprozessiin, jotka tuottavat strategisia aihioita ja näkemyksiä. HR:n roolina on siis toimia myös fasilitaattorina ja esimiesten tukena, jotta strategiaprozessi etenee ymmärrettävälle tasolle. (Andersen & Minbaeva 2013.)

HR on avainroolissa ihmisten voimaannuttamisessa ja valtuuttamisessa. HR voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation tehokkuuteen seuraavilla tavoilla. Ensimmäisenä HR:n on ymmärrettävä, mitä kulttuurillisia muutoksia vaaditaan, rakentaa uusia kyvykkyksiä sekä sisäistää uusia kulttuurillisia normeja. Toisena HR:n pitää todentaa ja tukea älykästä työtä, joka on sidottu strategiaan. Kolmantena HR:n pitää luoda olosuhteet jous-

taville työntekemisen tavoille, jotka tukevat yhteistyötä ja osoittavat luottamusta. Neljänä HR:n on varmistettava, että johtajat ja esimiehet pystyvät johtamaan laadukkaasti ja asianmukaisin tavoin. Viimeisenä kohtana HR auttaa tavoitteiden asettamisessa, palkitsemisessa ja tunnustamisessa luomaan tapoja, jotka vahvistavat haluttua käytöstä ja viestivät arvoista. (Holbeche 2018: 154-155.) Kokonaisuudessaan, HR henkilöstökehittäjän roolissa on luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentaja, joka auttaa organisaatiota ja työntekijöitä kohtaamaan toistensa odotukset.

2.2.4. Muutosagentti

HR:n vastuulla on organisaation muutoskyky. HR varmistaa, että muutokset, jotka keskeytyvät korkean suorituskyvyn tiimien luomiseen, innovaatioiden kiertoajan vähentämiseen tai uusien teknologioiden luomiseen, on määritelty, kehitetty ja toimitettu oikea-aikaisesti. HR:n rooli muutosagenttina on vähentää muutoksen aiheuttamaa vastarintaa ratkaisemalla, suunnittelemalla ja muutospelon muuttamisella mahdollisuuksiksi. (Ulrich 1998.)

Isot, byrokraattiset organisaatiot eivät ole enää kestäviä; ennen kasvu nähtiin tuottavuuden ja turvallisuuden indikaattorina, mutta se ei pidä enää paikkaansa. Organisaatioiden pitää reagoida toimintaympäristön muutoksiin nopeammin ja ketterämmin. (Sahdev, Vinnicombe & Tyson 1999.) HR muutosagentin roolissa rakentaa yrityksen kykyä käsitellä kolmea erilaista muutosta. He varmistavat, että hankkeet määritellään, kehitetään ja toteutetaan tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. He valvovat prosessien päättämistä, käyttöönottoa ja yksinkertaistamista. He varmistavat, että organisaation arvoista käydään keskustelua ja että ne mukautetaan muuttuviin liiketoimintaolosuhteisiin. Menestyvät ja taitavat muutosagentit onnistuvat kääntämään vastarinnan määrätietoisuudeksi, suunnittelun tuloksiksi ja muutospelon innostukseksi mahdollisuuksista. (Ulrich 1997: 152.) Caldwell (2001) lisää, että menestyvät HR muutosagentit pystyvät visioimaan, johtamaan ja implementoimaan strategisia HR-käytänteitä sopimaan toimintaympäristön muutoksiin.

Yksilöt hyväksyvät muutokset helpommin, kun muutoksia perustellaan ymmärrettävästi ja löydetään enemmän muutoksen tuomia hyötyjä kuin haittoja. Perustelut ja höydyt tarjoavat perustan, johon työntekijät voivat tukeutua, esittää kysymyksiä ja onnistua muutoksen implementoinnissa ja muutoksessa. Muutosprosessi itsessään on avaintekijä työntekijöiden sitoutumisessa strategisessa muutoksessa. Perustelut ja viestintä ovat muutoksen ymmärtämisen ja hyväksymisen lähtökohta. (Sonenshein & Dholakia 2012.)

Long, Ismail & Amin (2013) ovat löytäneet, että HR-osaamiset korreloivat merkittävästi muutosagentin rooliin. Suurimmat korrelaatiot löytyivät arvoketjun osaamisesta ja muutosagentin roolista sekä kulttuurin johtamisen osaamisesta. Ulrich ja Brockbank (2015) puolestaan osoittavat, että muutosagenttina oleminen on elintärkeä osa strategisena kumppanina olemista ja sen osaamista.

HR muutosagentin roolissa pitää osata kääntää halut ja toiveet osaamisiksi. Tämä on mahdollista vain tilanteessa, jossa HR ymmärtää onnistuneen muutosprosessin haasteita ja laatii tarvittavat suunnitelmat näiden haasteiden voittamiseksi. (Ulrich 1997: 157.) Muutosprojektin johtaminen ja esimerkin näyttäminen alkavat HR-toiminnon sisältä, levittyen ympäri organisaatiota. HR toimii muutoksen alkuunpanijana, fasilitaattorina sekä muutoksen edellyttämien järjestelmien suunnittelijana. (Ulrich 1997: 187-188.)

Muutosagentin rooliin kuuluu ongelmien tunnistaminen ja kehystäminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen, ongelmien ratkaiseminen ja toimintasuunnitelmien tekeminen sekä toimeenpaneminen. HR-ammattilaiset, jotka ovat muutosagentin roolissa, auttavat muutoksen toteuttamisessa; he ymmärtävät muutoksen kriittisiä prosesseja, rakentavat sitoutumista kyseisiin prosesseihin ja varmistavat, että muutos ilmenee, kuten on tarkoitettu. (Ulrich 1997: 31.) Caldwellin (2001) tutkimus nostaa esille, että yritysjohto kaipaa ja arvostaa HR:n kokemusta operatiivisesta liiketoiminnan johtamisesta, jotta HR on uskottava muutosagentin roolissa. Longin ym. (2013) tutkimus täydentää, että HR:n osaaminen liiketoiminnasta, kulttuurin johtamisesta, HRD-tehtävistä sekä tehokkaista suhdetaidoista mahdollistavat tehokkaan muutosagenttina toimimisen. Näiden taitojen puute on pääasiallinen este, miksi HR ei ole tehokas muutosagentti (Long ym. 2013).

HR-ammattilaiset voivat lisätä arvoa yritykselle johtamalla muutosta. Muutoksella on kaksi eri näkökulmaa, joista ensimmäinen käsittää, miten HR-ammattilaiset johtavat muutosta kulttuurin suojelijana ja katalysaattorina. Muutoksen toinen näkökulma keskittyy, miten HR-ammattilaiset auttavat tunnistamaan ja implementoimaan prosesseja muutoksessa. Muutostilanteessa HR auttaa työntekijöitä päästämään irti vanhasta ja mukautumaan uuteen kulttuuriin. HR muutosagentin roolissa auttaa organisaatiota tunnistamaan muutosjohtamisen prosessin. (Ulrich 1997: 30-31.) Deshler (2016) korostaa dialogin merkitystä, jotta HR voi onnistua muutosagentin roolissa.

Petriglieri (2018) huomioi, että yritykset päivittävät strategioita ja toimintatapoja, mutta yrityksen kulttuurilliset perinteet ja tavat saattavat hidastaa ja jopa estää uusien tapojen syntymisen. Yrityskulttuurin määrittely ja ymmärtäminen auttavat hahmottamaan, min-kälaisista asioista yrityksen kulttuuri koostuu. Long ym. (2013) ja Long & Ismail (2012) korostavat, että kulttuurin johtaminen ja muuttaminen kuuluvat HR:n päätehtäviin. Yrityksen on poistettava kulttuurillisia esteitä, jotka estävät joustavuuden ja ketteryyden toteutumisen (Petriglieri 2018).

Ehkä vaikein ja tärkein haaste, johon monet yritykset törmäävät, on kulttuurin muuttaminen. Kulttuurin muuttamisessa HR:n on toimittava Ulrichin (1998) mukaan neljän vaiheen mukaisesti:

- Ensiksi on määriteltävä ja selvennettävä, mitä kulttuurin muutos tarkoittaa.
- Toisena on viestittävä, miksi kulttuurin muutos on keskeistä organisaation menestykselle.
- Kolmantena on määriteltävä nykyisen kulttuurin ja halutun kulttuurin arviointi, ja miten niiden välistä eroavaisuutta mitataan.
- Neljäntenä on tunnistettava vaihtoehtoisia lähestymisiä kulttuurin muuttamiselle. (Ulrich 1998.)

Muutostyö usein vaatii organisaatiokulttuurin muutosta. Kulttuurimuutos lähtee ajattelutapojen muuttamisesta. HR-ammattilaiset ovat keskeisessä roolissa kulttuurimuutoksessa, joka jakautuu viiteen vaiheeseen: 1) kulttuurimuutoksen käsitteen määrittely ja selventäminen, 2) selkeästi esille kulttuurimuutoksen merkitys liiketoiminnan menestymiselle,

3) kehittää prosessi olemassa olevan kulttuurin ja tavoitekulttuurin sekä näiden välisten erojen määrittämiseen, 4) tunnista erilaisia kulttuurinmuutoksen toteuttamistapoja ja 5) laadi kulttuurinmuutokselle erilaisia toteutustapoja yhdistävä toimintasuunnitelma. (Ulrich 1997: 169-170.)

Organisaatiot tarvitsevat ihmisiä, jotka tuntevat liiketoiminnan, ymmärtävät HR:n teoriaa ja käytäntöä, osaavat johtaa kulttuuria ja tekevät muutoksesta totta. HR on se taho, joka pystyy tarjoamaan apua sekä tukea liiketoiminnalle muutoksen ja kulttuurin johtamisessa. (Ulrich 1998; Andersen & Minbaeva 2013.) Deshler (2016) lisää, että HR:n annettava havaintoja, dataa ja näkemyksiä, jotka auttavat organisaatiota ja muuta johtoa ymmärtämään organisaation suorituskykyä paremmin.

Muutos perustuu menneeseen, ja muutos pitää perustaa menneen päälle. HR:n näkökulmasta tämä tarkoittaa, että menneitä traditioita ja historiaa pitää kunnioittaa samalla, kun toiminta tähtää tulevaisuuteen. Esimerkiksi arvokeskustelut voivat auttaa muutostilanteissa pitämään yrityksen kilpailukykyä yllä.

2.2.5. Yhteenvetoa HR-roolien viitekehyksestä

HR:n roolit ja tehtäväpainotukset vaihtelevat laajasti. HR:n on osattava sekä operatiivisia että strategisia asioita, ja roolit voidaan jakaa näihin kahteen näkökulmaan. Ulrichin roolijako vuodelta 1997 on eniten käytetty malli, ja sen mukaan roolit ovat hallinnon asiantuntija, henkilöstön kehittäjä, muutosagentti sekä strateginen kumppani. Hallinnon asiantuntija ja henkilöstön kehittäjä -roolit ovat operatiivisia, hallinnollisia rooleja, jotka keskittyvät infrastruktuurin ja henkilöstön panoksen johtamiseen. Muutosagentin ja strategisen kumppanin rooleissa puolestaan korostuvat strategisuus ja aktiivisuus. (Ulrich 1997: 23.)

Galang ja Osman (2016) todentavat tutkimuksellaan, että hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstönkehittäjä -roolit ovat yleisimmät HR-roolit. Hallinnon asiantuntijan roolissa HR:n tehtävät painottuvat prosessien ja toimintatapojen tehokkaaseen suorittamiseen ja

kehittämiseen. Henkilöstön kehittäjän roolissa HR on aktiivisesti tekemisissä työntekijöiden kanssa, ja osa näin ollen vastata ja ratkaista päivittäisiä ongelmia, huolia ja tarpeita. Yhtenä oleellisena tehtävänä on työntekijöiden sitoutumiseen ja osallistamiseen liittyvien asioiden kehittäminen. (Ulrich 1998; Ulrich 1997: 125-126.)

Muutosagentin rooliin kuuluu organisaation muutoskyvyn kehittäminen. HR:n tehtävänä on varmistaa, että muutokset on määritelty, kehitetty ja toimitettu oikea-aikaisesti. HR:n rooli muutosagenttina on vähentää muutoksen aiheuttamaa vastarintaa ratkaisemalla, suunnittelemalla ja muutospelon muuttamisella mahdollisuuksiksi. (Ulrich 1998.)

Strategisen kumppanin roolissa HR:n tehtävänä on auttaa organisaatiota rakentamaan kilpailukykyinen strategia, ja tunnistettava HR-käytännöt, jotka toteuttavat strategiaa. Ulrich (1997) määrittelee, että HR-ammattilaisista tulee strategisia kumppaneita, kun he osallistuvat strategian määrittelyprosessiin. Lisäarvon määrä nousee, kun HR-toiminta si-
dotaan strategiaan ja HR:n roolista tulee strateginen. (Ulrich 1997: 27 & 56; Kulik & Perry 2008.)

2.3. Ketterä HR

Williamsin ym. (2013) tutkimus osoittaa, että ketterillä organisaatioilla on kyky ennakoita ja vastata ilmiöihin, ratkaista ongelmia ja implementoida muutos paremmin kuin jäykällä organisaatioilla. Ei ole kuitenkaan olemassa tarkkaa ohjetta, miten ketterä toiminta pitäisi implementoida organisaatioon. Esimerkiksi Google-haulla ”agile software development” löytyy yli 14 miljoonaa hakutulosta ja Amazonin haku samoilla sanoilla löytää lähes 2300 kirjaa tai muuta aineistoa. (Gothelf 2017.) Cappelli ja Tavis (2008) lisäävät, että ketterä toiminta ei ole enää informaatioteknologian (IT) toimintaa koskeva, vaan se on siirtynyt eri toimintoihin, tuotekehityksestä valmistukseen ja sieltä markkinointiin. Nyt ketteryys muuttaa organisaatioiden tapoja palkata, kehittää ja johtaa ihmisiä.

HR koskettaa jokaista työntekijää ja koko organisaatiota, joten sen ketterä muutos voi olla laajempi ja vaikeampi kuin muiden toimintojen muutokset. Yritykset ovat uudelleenmuotoilemassa erityisesti seuraavia kuutta käytäntöä: suorituksen arviointi, coaching, tiimit, kompensatiot, rekrytointi sekä kehittyminen ja oppiminen. (Cappelli & Tavis 2018.) Gochman ja Storfer (2014) puolestaan nostavat talent managementin (ihmisten kyvykkyyksien johtamisen), ja erityisesti tulevaisuuden osaamisten määrittelyn, hankkimisen ja kehittämisen ketterän HR:n tehtäväksi. Kreissl (2012) lisää, että HR:n pitää ymmärtää liiketoiminnan tarpeita ja olla reagoivampi, jotta se voi toimia strategisessa roolissa.

Gothelfin mukaan (2017) ketteryys sisältää yhteistyön, asiakaskeskeisyyden, tiimipohjaisen kulttuurin ja jatkuvan parantamisen. Tiimien alkaessa toimia uusin, ketterin tavoin – parantaen markkinoille menoaikaa, jatkuvan oppimisen lisääntymisenä, reagointikyvyn lisääntymisenä ja yhteistyön paranemisena – usein havaitaan, että merkittävän ketteryyden esteen takana on kankea HR. Toisin sanoen, HR:n toiminnasta puuttuu ketteryys. Ananthramin ja Nankervisin (2013) tutkimus osoittaa, että ylimmän johdon kokemus HR:n kyvystä olla lisäarvoa tuottava, liiketoimintaa auttava ja strateginen kumppani, on vähäistä. HR-funktiolla ei näissä tapauksissa ollut tarpeeksi liiketoimintaymmärrystä, jotta se voisi toimia ketterästi ja joustavasti.

Ketterät prosessit ja uusi teknologia tunkeutuvat organisaation jokaisesta nurkasta, mutta löydettävissä on yllättävän vähän tietoa, miten integroida HR ja muut tärkeät tukifunktiot tuotekehitysprosessiin tai miten lisätä ketteryyttä työn organisoimisessa ja tavoissa tehdä työtä. (Gothelf 2017.) Kreissl (2012) esittää, että HR voi helposti soveltaa ketterän toiminnan periaatteita olemalla sopeutumiskykyinen, läpinäkyvä, yksinkertaistava ja yhtenäinen kaikessa toiminnassaan.

Dyer ja Ericksen (2005) selittävät, että HR:n skaalautuvuus tarkoittaa organisaation kykyä saada oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeille paikoille oikeaan aikaan. HR:n skaalautuvuus on hygieniatekijä kestäväälle liiketoiminnalle, jonka toiminta on suhteellisen vakaata ja toimintaympäristö on ennustettavissa. HR:n pitää auttaa ihmisiä ymmärtämään, miten ja miksi optimaalinen HR:n skaalautuvuus merkitsee liiketoiminnalle. HR:n

on rohkaistava suorituksen systemaattiseen palautteen käyttämiseen, kuten antaa esimerkkejä, missä ja miten HR:n skaalautuvuus on auttanut organisaation suoritusta. (Dyer & Ericksen 2005.) Lawler (2008) muistuttaa, että johtajan ja johdettavan välinen etäisyys ei saa olla suuri, jotta esimerkiksi virheistä voidaan keskustella helposti ja nopeasti. HR:n tehtävänä on olla organisaation liimauttaja, joka varmistaa sujuvan yhteistyön koko organisaatiossa.

Boudreau (2015) korostaa, että HR-ammattilaisen pitää määritellä uudet työntekemisen tavat (ihmiset, organisaatio, prosessit, rakenteet), jotka toteuttavat liiketoimintastrategiaa, huomioivat erilaisia työtapoja, ajavat merkityksellisyyttä ja sitoutumista, mahdollistaa muutoksen ja hyödyntää organisaation monimuotoisuutta. HR:n pitää auttaa organisaatiota poistamaan organisaation sisäisiä siloja ja esteitä, jotta yhteistyötä voidaan tehdä tuloksellisesti eri sidosryhmien välillä. (Boudreau 2015.)

Boudreau ja Rice (2015) uskovat, että nelivaiheinen prosessi on oikea HR:n kehittämiseen: 1. ison kuvan määrittely, 2. osoita arvokas liiketoiminnan tietämys, 3. sovelta huolellisesti ja 4. tähtää liiketoiminnan vaikuttamiseen. Kaikki tämä vaatii edistymisen ja vaikutuksen uudelleenajattelua ja mittaamista. HR:n tehtävä on varmistaa ihmisten fokuksen pitäminen liiketoiminnalle tärkeissä asioissa. Mittarit ja signaalit osoittavat, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät, missä pitää uudelleen kalibroida ja missä tarvitaan lisää tietoa. (Boudreau & Rice 2015.)

Monet organisaatiot ja johtajat pelkäävät avoimuutta, mikä on luonnollista. Gajduscheck (2003) perustelee byrokratian olevan luonnollinen tapa vähentää epävarmuutta, vaikka se on useasti kaukana tehokkaista. Byrokratia sitoo ihmisten käsiä ja ajatuksia sekä luo turhautumista, joten organisaatioiden pitäisi vähentää byrokratiaa. Adler, Goldoftas & Levine (1999) huomioivat joustavuuden ja tehokkuuden välisen haasteen: tehokas toiminta vaatii korkean tason standardointia, formalisointia ja erikoistumista. Organisaatiot joutuvat tasapainottelemaan joustavuuden ja tehokkuuden välillä. Siitä huolimatta, kun ihmisiä on pyydetty tekemään päätöksiä loogisesti ja maalaisjärkisesti virallisten käytäntöjen ja menettelytapojen sijaan, tulokset paranevat ja kustannukset laskevat. Ihmiset, jotka laittavat yrityksen edun etusijalle, ymmärtävät ja tukevat korkean suorituskyvyn työpaikkaa,

ja 97% työntekijöistä tekee oikeita asioita. Monet yritykset käyttävät loputtomasti aikaa ja rahaa kirjoittamalla ja pakottamalla HR-käytäntöihin käsitelläkseen ongelmia, joita 3% saattaa aiheuttaa. (McCord 2014; Gulati 2018.)

Viralliset matkustus- ja kulusäännöt yksinkertaistettiin aikuismaiseen muotoon Netflixillä: ”Toimi Netflixin parhaan edun mukaisesti.” McCord (2014) tarkentaa, että työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, työntekijöille sanottiin, että käyttäkää yrityksen rahoja taloudellisesti, kuten ne olisivat omia rahojaan. Virallisten sääntöjen eliminointi ja kustannusten poliisityö siirrettiin vastuussa oleville esimiehille. Se myös vähensi kustannuksia: monet suuret organisaatiot käyttävät matkatoimistoja matkojen varaamisessa, vaikka ne voisivat säästää rahaa antamalla työntekijöiden itse varata matkansa. Netflix on antanut työntekijöilleen vapauden päättää myös lomistaan ja työtavoistaan eikä halua rajoittaa niitä. Työntekijöitä myös rohkaistaan viestimään avoimesti ja perustelemaan eri näkökulmia. Se tarkoittaa, että työntekijöiden tehtävänä on lukea, ymmärtää ja keskustella asioista yhdessä. Ohjeistukset ja säännöt eivät ole vapauden tappajia, mikäli ne on hyvin suunniteltu ja implementoitu. Ne tukevat ja auttavat ihmisiä keskittymään yritykselle tärkeisiin asioihin, ja siinä Netflixin HR on onnistunut. (McCord 2014; Gulati 2018.)

Gothelf (2017) kiteyttää, että HR:n pitää tarjota samanlaisia palveluita kuin se on jo tarjonnut ketterissä organisaatioissa – rekrytoinnissa, kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa –, mutta tavoilla, jotka vastaavat meneillään oleviin kulttuurin muutoksiin ja työn tekemisen tapoihin.

Cappelli (2015) muistuttaa, että HR-toiminnan luonne on pitkäjänteistä. Ihmisten kehittäminen, ongelmien ja haasteiden ratkomiset sekä yrityskulttuurin rakentaminen vie aikaa. Usein, johtoryhmä ja prioriteetit vaihtuvat ennen kuin ne ovat maksaneet itsensä takaisin. Kun organisaatio ei saavuta tavoitteitaan, ne ovat usein myös ensimmäisiä asioita, joista luovutaan. (Cappelli 2015.) McCann (2004) lisää, että arvot, uskomukset ja käyttäytyminen kuuluvat osana organisaation prosesseihin ja rakenteisiin, joten ne muuttuvat hitaasti.

2.3.1. Ketterän toiminnan historia

Ketterän toiminnan (agile) historia alkaa 1970-luvulta, jolloin projektijohtamisen järjestelmä tunnettiin Roycen (1970) vesiputousmallina. Vesiputousmallia voidaan lähestyä monesta eri kulmasta, mutta sen ytimessä on peräkkäiset vaiheet, joiden etenemistä mitataan. Sen alkuperä on valmistus- ja rakennusaloilta, joissa on kallista ja hyvin haasteellista tehdä muutoksia. Monet organisaatiot havaitsivat, että projektien ja palautteiden aikataulut venyivät, budjetit ylittyivät ja resursseja käytettiin enemmän kuin alkuperäisesti oli suunniteltu. Esimerkiksi reaaliaikaista palautetta tarvitaan kehittääkseen parhaimmat ja käytettävimmät tuotteet. Ketterä toiminta parantaa erityisesti tehokkuutta ja tuottavuutta. Liiketoiminnan hyödyt eivät jää pelkästään taloudellisiin tuloksiin, vaan se näkyy myös parempana asiakasuskollisuutena ja henkilöstökokemuksena. (Thoren 2017: 31-32; Rigby, Sutherland & Noble 2018.)

Ketterä toiminta alkoi IT-toimialalta vastatoimena vesiputousmallille. Ketteryydelle syntyi kasvava tarve, sillä asiat harvoin menivät suunnitelman mukaisesti. Joka päivä, joku ihminen sairastuu tai lopettaa, esimies lähtee tai projekti epäonnistuu. Ainoa todellinen asia on, että toiminnan pitää sopeutua selvitäkseen muutoksista. (Thoren 2017: 32.)

Ryhmä IT-ammattilaisia kerääntyi yhteen vuonna 2001 keskustellakseen paremmista työtavoista muutoksessa. Kehittäjät ja projektipäälliköt olivat turhautuneita perinteiseen vesiputousmalliin, ja he halusivat parantaa IT-kehittämistä sekä implementointia ja olla entistä ketterämpiä. Lopputuloksena syntyi Agile Manifesto. Se sisältää neljä pääkohtaa, joista kaikilla mainituilla asioilla on arvoa, mutta lauseiden alussa mainittuja asioita arvostetaan enemmän.

1. Yksilöt ja vuorovaikutus ovat tärkeämpiä kuin menetelmät ja työkalut.
2. Toimiva ohjelmisto on tärkeämpää kuin laaja dokumentaatio.
3. Asiakasyhteistyö on tärkeämpää kuin sopimusneuvottelut.
4. Muutokseen vastaamista enemmän kuin suunnitelmassa pitäytymistä. (Agile Manifesto; Thoren 2017: 33-34.)

Agile Manifeston takana on periaatteet, jotka kuvastavat ketterän toiminnan ajatusmallia syvällisemmin ja konkreettisemmin. Periaatteita on yhteensä 12, ja ne on kerrottu alla.

- Tärkein tavoite on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta heti alussa ja säännöllisesti.
- Muuttuneet vaatimukset otetaan vastaan myös myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi.
- Toimitetaan toimivia versioita ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai parin kuukauden välein, ja suositaan lyhyempää aikaväliä.
- Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.
- Projektit rakennetaan motivoituneiden yksilöiden ympärille. Heille annetaan puitteet ja tuki, jonka he tarvitsevat, ja luotetaan, että he saavat työn tehtyä.
- Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseen kehitystiimille ja tiimin jäsenten välillä on kasvokkain käytävä keskustelu.
- Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.
- Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtia ikuisesti.
- Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi parantaa ketteryyttä.
- Yksinkertaisuus – tekemättä jätettävän työn maksimointi – on oleellista.
- Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.
- Tiimi tarkastelee säännöllisesti, miten parantaa tehokkuuttaan ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti. (Agile Manifesto principles; Thoren 2017: 35-36.)

Ries (2016) on kehittänyt Lean Startup -mallin, joka on saanut nimensä lean-tuotannon vallankumouksesta, joka on Toyotan kehittämä. Lean-ajattelun oppeihin kuuluu yksittäisten työntekijöiden osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen, eräkokojen pienentäminen, tuottaminen oikeaan tarpeeseen, varastohallinta ja kiertoaikojen kiihdyttäminen. Lean osoittaa eron arvoa tuottavien toimintojen ja hukan välillä sekä miten laatu on sisäänrakennettu tuotteisiin tai palveluihin. Lean Startup soveltaa samoja ideoita yrittäjyyteen. Lean Startup käyttää edistymisen mittaamiseen validoitua oppimista mittayksikkönä. Yrittäjyyden kokonaisvaltaisen teorian tulisi käsitellä alkuvaiheen yrityksen kaikkia toi-

mintoja: visiota, konseptia, tuotekehitystä, myyntiä, markkinointia, skaalaamista, kump-panuuksia, jakelua, rakennetta ja organisaation suunnittelua. Avainkysymyksiä voidaan soveltaa osuvasti niin organisaation kuin HR:n ketterään ja arvoa tuottavaan toimintaan: Miten muotoilla, suunnitella ja luoda infrastruktuuria? Milloin reagoida saatuun palautteeseen ja milloin pitää kiinni visiosta? (Ries 2016: 39.)

2.3.2. Perinteisen ja ketterän toiminnan eroavaisuudet

Yritykset, jotka skaalautuvat ja toimivat ketterästi, tarvitsevat osaamista sekä järjestelmiä osajien houkutteluun ja motivoimiseen. Ketterien periaatteiden vaikutus johtamiseen ja HR:n toimintaan on valtava, erityisesti rekrytoinnissa, kouluttamisessa, motivoinnissa, sitoutumisessa, kompensaatiossa, kehittämisessä ja suorituksessa. (Thoren 2017: 36.) Yritysten on rakennettava sitoutumista, luottamusta ja luotettavuutta tiimien toimintaan eikä sitä voi tehdä muuttamatta HR:n toimintatapoja. Ketterien toimintatapojen pitää näkyä tiimin jäsenien välisissä arvioissa ja suorituksissa. Käytäntöjen ja järjestelmien on tarjottava relevanttia palautetta ja valmentamista oikea-aikaisesti ja välittömästi. (Rigby ym. 2018.)

Rigby ym. (2016) korostavat innovaatioiden olevan ketterän toiminnan ytimessä. Valtaosa yrityksistä operoi dynaamisessa toimintaympäristössä, ja se tarkoittaa, että yritysten on oltava innovatiivisia tuotteiden ja palveluiden lisäksi funktionaalisissa prosesseissa. (Rigby ym. 2016.) Ketterän toiminnan harjoittajat uskovat, että vuosittaiset suunnitelmat ja budjetointisyklit eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla, sillä asiakastarpeet ja -palautteet voivat muuttua jatkuvasti ja niihin pitää reagoida saman tien (Rigby ym. 2018).

Thoren (2017) esittää, että ylhäältä johdetut, hierarkkiset organisaatiot eivät ole enää tehokkaita työpaikkoja. Ei ole käytännöllistä tai realistista olettaa, että koko yritystä voidaan johtaa tornista, kaukana työntekijöistä, jotka tekevät todellisen työn. Päätöksentekovoima pitää delegoida koko organisaatiolle. (Thoren 2017: 37.) Adams (2017) lisää, että mikäli organisaation halutaan muovautuvan nopeasti muutokseen, sen työntekijöiden on pystyttävä tekemään yhteistyötä yli funktioiden ja maantieteellisten rajojen. Muutoksen ja sujuvan yhteistyön takana on kaksi syytä: kustannussäästöt ja paremman asiakaspalvelun tarjoaminen. (Adams 2017: 8-9.) Modernin HR:n pitää lisätä alhaalta ylöspäin olevaa

toimintaa, edistääkseen tehokasta kommunikointia ja rohkaistakseen henkilöstöä tekemään entistä nopeampia päätöksiä. HR:n pitää poistua byrokraattisista struktuureista yksinkertaisempiin toimintoihin. (Thoren 2017: 38.)

Denning (2013) näkee, että asiakasarvon maksimointi vaatii uudenlaista johtamista, uusia tapoja, arvoja ja viestintää. Thoren (2017) linkittää työntekijöiden tyytyväisyyden asiakastytyväisyyteen – tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita, jotka ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia yritykselle kuin tyytymättömät työntekijät. Tyytyväinen ja uskollinen asiakas on tuottava asiakas, joka voi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Tuottava yritys voi puolestaan uudelleeninvestoida työntekijöihin ja parantaa todennäköisyyttä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa ja vision todentamisessa. (Thoren 2017: 39.)

Taulukko 2. Perinteisten ja ketterien toimintatapojen näkökulmaeroavaisuudet (Thoren 2017: 42).

Aihe	Perinteinen tapa	Ketterä tapa
Prosessit	Jaksottainen Yksi tapa sopii kaikille Standardoitu Reaktiivinen Työntävä	Jatkuva Ei yhtä tapaa Tarpeen mukainen Proaktiivinen Vetävä
Organisaatio	Konemainen Yksilökeskeinen	Verkostomainen Tiimi
Johtaminen	Manageeraus	Työntekijälähtöinen
Ihmisnäkemys	Negatiivinen	Positiivinen
Motivaatio	Ulkoinen	Sisäinen
Palaute	Harvakseltaan	Usein ja jatkuvaa
HR:n rooli	Kontrolloi ja implementoi standardeja	Tukee ja valmentaa organisaation ketteryyttä

McCord (2014) kritisoi suorituksen mittaamisen byrokratiaa ja rituaaleja, sillä niiden perusteellinen rakentaminen suorituksen mittaamisessa eivät yleensä paranna suoritusta. Perinteiset yrityksen suorituksen arvioinnit ovat tehottomia ja ne aiheuttavat negatiivisia

tunteita työntekijöissä. Laloux (2016) käyttää esimerkkinä jaksottaista, standardoitua ja harvakseltaan tapahtuvaa suorituksen arviointi -prosessia, joka perinteisesti tapahtuu vain kerran tai kaksi vuodessa. Paras systeemi on se, joka jakaa palautetta, joka tyydyttää. Mikäli palautteiden arviointi on selkeä, oikeudenmukainen, kehittävä, hienovarainen työntekijöiden tarpeista, jokainen on todennäköisemmin tyytyväinen. (Gorbatov & Lane 2018.) Monet organisaatiot ovat oppineet ja vaihtaneet kerran vuodessa tapahtuvat arvioinnit useammin tapahtuvaan arviointiin, mutta vanha malli toteutuu vielä monessa organisaatiossa. Deloitte'n vuonna 2017 tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, että 79% johtajista arvioi ketterän suorituksen johtamisen organisaation ensisijaiseksi prioriteetiksi. Tämä on vain yksi osa-alue HR:n toimintaa, ja muutkin osa-alueet ovat muuttumassa. (Cappelli & Tavis 2018.)

Capelli ja Tavis (2018) nostavat esille, että työntekijät eivät usein saa palautetta vuoden aikana, joten he ovat hermostuneita, kun eivät tiedä, mitä odottaa varsinaiselta kehityskeskustelulta. Yhtä lailla, esimiehet saattavat kokea kyseiset tilaisuudet epämukaviksi ja vaikeiksi, sillä heille on annettu valmis lista asioista, jotka täytyy käydä läpi. Keskustelu on enemmän tai vähemmän sidottu suoritukseen eli bonuksiin, palkankorotuksiin, projekteihin ja ylennyksiin, joten siihen liittyy paljon tunteita ja erityisesti pelkoa. Mitä jos keskustelut olisivat syvällisiä, yhteisiä keskusteluja, joissa keskityttäisiin positiivisiin asioihin? Mitä jos menneistä tapahtumista ja suorituksiin vaikuttavista tekijöistä keskusteltaisiin yhdessä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa on oikeasti tehnyt töitä? Työntekijät tarvitsevat useammin ja useammalta ihmiseltä palautetta. Esimiehet ja työntekijät voisivat kysyä ja vastata toisilleen seuraaviin kysymyksiin: Mikä on yksi asia, jota arvostan eniten työskentelyssä kanssasi? Mikä on yksi asia, missä minun tuntemukseni mukaan sinä voisit kehittyä? Toinen suuri muutos liittyy suorituksen arvioinnin sykliin. Toiminnan ja arvioinnin on oltava jatkuvaa eikä vain kerran vuodessa tapahtuvaa. (Laloux 2016: 107-108; Cappelli & Tavis 2018.)

Boudreau ja Rice (2015) ehdottavat vuosittaisten kehitys- ja arviointikeskusteluiden korvaamisen säännöllisillä keskusteluilla, joiden ydin on jatkuva parantaminen, työtehtävien tavoitteet ja uratavoitteet. Esimerkiksi Juniper on siirtynyt edellä mainittuun säännöllisiin

keskusteluihin, jonka tuloksena yli 97% työntekijöistä kuuluu parhaimpien talenttien prosessiin. Juniper yhdistää onnistuneesti oikeat ihmiset oikeille paikoille saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteet. (Boudreau & Rice 2015.) Toisena esimerkkinä Johnson & Johnson tarjosi mahdollisuutta kokeilla jatkuvaa palaute -työkalua, joka mahdollisti reaaliaikaisen kommunikoinnin ihmisten välillä. Kolmen kuukauden testijaksoon osallistui lopulta 46% esimiehistä, ja sillä saatiin muutettua vanha viiden pitkin vuotta tapahtuvan keskustelun mallin muuttaminen ketteräksi ja reaaliaikaiseksi. (Cappelli & Tavis 2018.) Gorbatov ja Lane (2018) puolestaan huomioivat, että HR:n pitää luoda linkki palautteen ja liiketoimintastrategian tai yrityksen filosofian välille. Yksilöille on osoitettava, miten yksilötavoitteet linkittyvät yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Yksilön työn ja liiketoimintatarpeiden välisiä kytköksiä on korostettava, ja ennen kaikkea palautteenantajana on kerrottava, miksi palautteen aihe on tärkeä yritykselle. (Gorbatov & Lane 2018.)

Taulukko 3. Perinteisen ja ketterän toiminnan eroavaisuudet (Holbeche 2018).

Perinteinen toiminta	Ketterä toiminta
Kartoittava ja reaktiivisuus	Ennakointi, proaktiivisuus, luominen
Tavallinen liiketoiminta	Ketterä liiketoiminta
Suppea innovatiivisuus	Laaja innovatiivisuus ja jatkuva parantaminen
Asiakaspalvelu	Intensiivinen keskittyminen asiakkaisiin
Toimitusketjujen johtaminen	Arvon luomisen johtaminen
Tehokkuus	Tehokkuus ja vaikuttavuus
Työntekijät resurssija	Työntekijät partnereita
Sitouttaa ja inspiroi	Mahdollistaa ja voimaannuttaa
Agendan kontrollointi	Fasilitoi mahdollisuuksia
Ajaa muutosta	Rakentaa kyvykkyyksiä ja muutostykyä
Joko-tai-ajattelu	Sekä-että-ajattelu

Thoren (2017) esittää, että perinteiset organisaatorakenteet on helppo tunnistaa vaatimusten ja kontrollin kautta. Liiketoiminnan kehittyessä, rakenteista tulee löyhempiä ja viestinnässä tulee vapaampaa. Hierarkkiset organisaatiot hyödyntävät yksisuuntaista, ylhäältä-alaspäin toimivaa ja siilomaista lähestymistä. Kommunikointi ja yhteistyö osastojen välillä on vähäistä. Päätökset tehdään ylhäällä ja implementoidaan alemmille tasoille. Yhteistä keskustelua tai pohdintaa, miten päätökset vaikuttavat tiimin jäseniin tai asiakkaisiin käydään vähän tai ei ollenkaan. Yleisesti, kun organisaatiot kasvavat, niistä tulee hierarkkisempia. Ketterissä organisaatioissa epäviralliset verkostot ovat merkittävästi tärkeämpiä kuin hierarkiat. (Thoren 2017: 47.) Denning (2013) huomauttaa, että tämän tasoista ketteryyttä ei voi saavuttaa hierarkkisesti toimimalla.

Thorenin (2017) mukaan menestyvällä organisaatiolla on kulttuurin (arvojen ja käyttäytymisen) ja rakenteiden (metodien, prosessien ja systeemien) yhteensopivuus. Mikäli kulttuuri ja rakenteet ovat ristiriidassa keskenään, se aiheuttaa hämmennystä ja sekaannusta sanojen ja tekojen välillä. Todellisuudessa käyttäytyminen, jota organisaatioissa arvostetaan ja halutaan, on ristiriitaista käyttäytymisen kanssa, josta palkitaan. (Thoren 2017: 59.)

Thoren (2017) huomauttaa ihmisten olettavan usein, että ketterästä toiminnasta puuttuu pitkän tähtäimen visio, sillä toimintaa ei ole suunniteltu kuukausia tai vuosia etukäteen. Pitkän tähtäimen visio on täsmälleen se, mikä ohjaa työtä. Tavoitteet eivät usein vaihdu, mutta menetelmät, joilla tavoitteet saavutetaan, ovat jatkuvasti muutostilassa. Ketteryys ei ole metodi, vaan ajattelutapa. Denningin (2013) tutkimustulokset korostavat kolme asiaa: 1) ketteryys on ensisijaisesti ajattelutapa, 2) ketteryys vaatii vahvaa ja inspiroivaa johtamista sekä 3) suuret, vanhat organisaatiot voivat muuttua.

Organisaatioiden on päätettävä, milloin ne haluavat muuttua. Isoa askelta ei voi ottaa saman tien, joten on aloitettava pienin askelin. On etsittävä jotain paikallista ja yrittää pieniä koekappaleita ennen skaalaamista. (Thoren 2017: 351.)

2.3.3. HR-toiminnan ketteryys

Blank (2013) korostaa, että HR-toiminnan liikkuaessa enemmän ketteräksi ja asiakaslähtoisemmäksi, HR pystyy lisäämään strategista arvoa ja parantamaan merkitystään organisaatiolle. HR:n on siis ensin ymmärrettävä, mitä asiakaslähtöinen organisaatio todella tarkoittaa. Asiakaslähtöisyys lähtee ajatuksesta, että yrityksellä on vain yksi asiakas: henkilö, joka ostaa tai käyttää organisaation palveluita tai tuotteita. Liian usein, kuukausien tai jopa vuosien kehittämisen jälkeen, yrittäjät oppivat vaikean kautta, että asiakkaat eivät tarvitse tai halua suurinta osaa tuotteiden ominaisuuksista. (Blank 2013.) Sama koskee myös HR:n toimintaa. Same size fits all -ajattelu ei palvele organisaatiota, asiakkaita tai työntekijöitä.

Holbechen (2018) mukaan yrityksen työntekijät ovat osa systeemiä, joka tuottaa asiakaskokemuksen. Tämä näkökulma on myös kiistelty, sillä sisäinen asiakas-kulttuuri voi ohjata tekemistä ja rakenteita väärään suuntaan. HR voi toiminnallaan ja viestinnällään tukea haluttua muutosta ja osoittaa oman toiminnan sekä loppuasiakkaan välistä suhdetta. Tämä voi tarkoittaa uusien kyvykkyyksien rakentamista, roolien muokkaamista ja tarpeettoman byrokratian vähentämistä. HR:n pitää keskittyä erityisesti neljään tärkeään asiaan: organisaation ja työn muotoilu, työntekijöiden voimaannuttaminen, johtamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen. HR:n on luotava parhaita käytänteitä, jotka synnyttävät sitoutumista ja voimaantumista. Lopulta, kaikki on tehtävä nopealla testaamisella ja oppimisella, joka on ketterää toimintaa. (Holbeche 2018: 82-83.)

Hailey ym. (2005) esittävät, että resurssiperusteisen näkökulman mukaan, korkean suorituskyvyn yritys on saavuttanut kestävän kilpailuedun sisäisistä resursseista. Tämä voidaan saavuttaa ainoastaan silloin, kun resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja vaikeasti korvattavia, kuten inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden osaamisen, kokemuksen ja tietotaidon, joilla on taloudellista arvoa yrityksille. Yritykset investoivat työntekijöiden kehittymiseen saavuttaakseen halutun tason taidoissa ja osaamisissa. Näiden toimenpiteiden on oltava linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Kestävä kilpailuetu on peräisin työntekijöistä, ei pelkästään HR:n käytänteistä, sillä ne eivät kohtaa arvon, harvinaisuuden, vaikeasti kopioitavan ja vaikeasti korvattavan kriteerejä, mikäli niitä ei kehitetä ketterästi. HR:n on siis osattava rakentaa tehokkaita

käytäntöjä ja tapoja, jotka mahdollistavat haluttujen tavoitteiden toteutumisen. (Hailey, Farndale & Truss 2005.)

HR:n mukauduttava organisaation muutokseen, ja se vaatii nopeaa palveluiden ja tuotteiden toimittamista. Miten HR pystyy tukemaan uutta organisaatiota, jos se itse ei pysty mukautumaan? Mikäli HR ei pysty toimimaan ketterästi, se ei selviä. (Thoren 2017: 351.) McCann (2004) korostaa, että HR:n ja johdon on ymmärrettävä vielä paremmin nykyisten tapojen ja tulevaisuuden tarpeiden välinen ero, jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti ja ketterästi. Laurie ja Lynch (2007) puolestaan näkevät, että HR-toiminnalla on merkittävä vaikutus innovointiin, johtamiseen ja organisaatiomuotoiluun.

Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016) esittävät ketterien toimintatapojen, jotka sisältävät uudet arvot, periaatteet, käytännöt ja hyödyt olevan radikaali vaihtoehto kärkeä ja kontrolloi -tyyliselle johtamiselle, ja ne ovat levinneet laajasti eri toimialoille ja toimintoille. Rigby ym. (2016) nostavat esimerkeiksi, miten John Deere käyttää ketteriä toimintatapoja uusien laitteiden kehittämisessä ja Saab puolestaan uusien hävittäjien tuotannossa. Intonis hyödyntää ketteryyttä markkinoinnissa ja C.H. Robinson soveltaa ketteryyttä HR-toiminnoissa. Mission Bell Winery hyödyntää ketteriä toimintatapoja viinin valmistuksesta varastointiin ja johtoryhmätoimintaan. Funktionaalisten siilojen purkaminen ja itseohjautuvuuden lisääminen ovat kiihdyttäneet kannattavaa kasvua ja auttaneet organisaatioita luomaan uusia johtajia. (Rigby ym. 2016.)

HR voi johtaa muutosta mukauttamalla ketterämmäksi – työskennellä missä tahansa, testata ja oppia, epäonnistua nopeasti ja mennä eteenpäin (Holbeche 2018: 83). Kun HR on kokeillut ketteriä tapoja ja kerännyt niistä dataa, se voi osoittaa ketteryyden tuomat hyödyt koko organisaatiolle.

Gothelf (2017) korostaa, että ketterä HR vaatii oikeiden ihmisten olemisen oikeissa tehtävissä, jotta ketterät toimintatavat juurtuvat organisaatioon. Esimerkiksi ING teki jokaiselle pääkonttorin työntekijälle (lähes 3500 työntekijää) uudelleen haastattelun ja arvioinnin työtehtäviin. Jopa 40% näistä työntekijöistä päätyi uuteen työtehtävään. HR-toiminto

oli elintärkeässä roolissa muutoksen ymmärtämisessä: miltä muutos näyttää, miten määritellä, ketkä ovat parhaimpia osajia, keitä pitää kouluttaa ja keistä päästetään irti. (Gothelf 2017.)

Gothelf (2017) määrittelee kaksi elintärkeää aktiviteettia, joita HR voi tehdä heti helpottaakseen organisaation ketteryyden onnistumista: 1) Mene ja näe sekä 2) Kokeile HR retrospektiiveja. Mene ja näe tarkoittaa arjen työn syvällisempää ymmärtämistä, jonka voi tehdä ainoastaan olemalla läsnä. Läsnäolo näyttää, mitä vaatimuksia ketterät toimintatavat tarvitsevat toteutuakseen. Oppia voi helposti hakea talon ulkopuolelta organisaatioista, jotka toimivat jo ketterästi. Tätä tapaa toteutti myös edellä mainittu ING-yritys, joka vieraili esimerkiksi Spotifylla, Netflixillä ja Zappoksella ymmärtääkseen, mikä tekee heidän kulttuureistaan ketterän, muutoskykyisen, teknologiakeskeisen ja houkuttelevan työpaikan huippuosajille ja talenteille. Retrospektiivit ovat säännöllisesti (esim. joka toinen viikko) tapahtuvia tapaamisia, jossa tiettyyn projektiin tai aiheeseen liittyvä tiimi osallistuu ja käy läpi, miten asiat ovat edistyneet ja menneet edellisen retrospektiivin jälkeen. Usein, retrospektiivien välissä on lyhyt aika, joka sallii uusien ideoiden testaamisen ja tehokkuuden mittaamisen. Retrospektiivit voidaan järjestää joko HR-tiimille yksinään tai yhdessä sisäisten asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi rekrytointi ja suorituksen johtaminen voivat olla teemoja, joissa käydään läpi ihmisten kokemuksia ja kysymyksiä aiheeseen liittyen. Retrospektiivien tarkoituksena on ymmärtää, mitä arvoa toiminta (HR-toiminta) tuottaa asiakkaille. Mikäli se ei tuota arvoa, mitä voidaan muuttaa seuraavaan sykliin, jotta se paranee? Retrospektiivit paljastavat näitä asioita ja auttavat arvioimaan pienten muutosten vaikutusta lyhyessä ajassa. (Gothelf 2017.)

Ihmisten osallistaminen, taitojen kehittäminen sekä motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä, jotka mahdollistavat liiketoimintasuoritusten parantumisen. Prosessien, käytänteiden ja linjauksien summana yritys voi mahdollistaa työntekijöiden potentiaalinen käyttäminen. HR voi tehdä merkittäviä parannuksia kehittämällä näitä asioita. Esimerkiksi HR voi luoda oppimiskäytäntöjä, jotka nopeuttavat tiedon liikkumista ja jakamista sekä tehdä suorituksen johtamisesta ketterämpää jatkuvien keskusteluiden, seurantojen ja palautteiden avulla. (Holbeche 2018: 205-209.)

Holbechen (2018) mukaan HR:n pitää olla tietoinen ketterän toiminnan metodologiasta, hyödynnettävä kokeiluja ja lisättävä muutosta rakentaakseen ihmisten johtamisen ratkaisuja tukeakseen nykyisiä ja tulevia liiketoimintatarpeita. Tätä varten HR:n pitää toimia ja huomioida seuraavat näkökulmat:

- Käyttäytymällä innovaatiokeskuksena, joka tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja kaakseen tietoa ja on aktiivisesti mukana muutosprojekteissa.
- Muotoilemalla HR-strategia asiakastarpeiden pohjalle yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jotta HR-käytänteet ovat linjassa liiketoimintastrategian kanssa.
- Tukea innovaatiotoimintaa luomalla tiloja, fasilitoimalla ihmisten ja tiimien välisiä yhteyksiä ja tarjoamalla koulutusta sekä tukea.
- HR-käytänteiden yksinkertaistaminen, erityisesti suorituksen johtamisessa.
- Ketterän toiminnan käytänteiden soveltaminen ja projektijohtamisen ohjeistusta HR-toiminnan tuottamisessa.
- Olemalla liikkuva ja sosiaalinen, HR voi pysyä organisaation ja ihmisten pulssilla.
- Olemalla auttaja ja ketterien tiimien kehittäjä HR lisää arvoaan organisaatiolle asiantuntijana ja esteiden poistajana.
- Osoitettava avaintekijät toimeenpanon eroissa, joka tunnistaa tukemisen tarpeet, poistaa esteitä ketterän toiminnan ja tiimityön toteuttamisesta.
- Palkitsemisen ja tunnustamisen tapojen kehittäminen, jotka vahvistavat innovaatioita, tiimityötä ja tiedonjakamista.
- HR:n pitää rekrytoida, kehittää ja kasvattaa ketteriä esimiehiä ja johtajia, jotka edistävät koko organisaation ketteryyttä. (Holbeche 2018: 118.)

HR voi edesauttaa innovoinnin lisääntymistä luomalla siihen turvallisen ympäristön. Jamrogin, Vickersin & Bearin (2006) tutkimus listaa innovaatiokulttuurin kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi asiakaslähtöisyyden, sisäisen yhteistyön ja viestinnän. Innovointiin on syytä luoda mekanismi, jonka avulla yritys voi ajan myötä kulkea kohti kestäväää uudistamisen kulttuuria, sillä yritysten olemassaoloon kohdistuu jatkuvasti erilaisia uhkia.

Työntekijöiden sitoutuneisuuskyselyt (engagement surveys) ovat jo pitkään olleet HR:n vastuulla. Bakker ja Albrecht (2018) muistuttavat, että HR:n pitää olla tietoinen, mitkä

sitoutuneisuuden tasot ovat ja miten niihin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen keinoin. Kerran vuodessa tai jopa harvemmalla syklillä tehtävät kyselyt antavat paljon tietoa ihmisten kokemuksesta, mutta ne ovat kaukana ketterästä toiminnasta. Harvoin tehtävät sitoutuneisuuskyselyt eivät mahdollista nopeaa reagointia. Taulukko 5 kiteyttää suurimmat ja tärkeimmät eroavaisuudet perinteisten ja ketterien sitoutuneisuuskyselyiden välillä.

Taulukko 4. Sitoutuneisuuskyselyiden perinteinen tapa verrattuna ketterään tapaan (Thoren 2017: 308).

Perinteinen tapa	Ketterä tapa
Kysytään kerran vuodessa	Kysytään usein
Kysytään 100 kysymystä	Kysytään muutama kysymys
HR:n vastuu	Vastuu on tiimeillä
Keskitetty seuranta	Delegoitu seuranta
Mittaaminen tärkeämpää kuin toiminta	Toiminta huomattavasti tärkeämpää kuin mittaaminen
Kallis	Kustannustehokas
Pieni vaikutus	Suuri vaikutus
Mittaamisen tarkoituksena keskitetty kontrolli	Mittaamisen tarkoituksena lisätä motivaatiota ja tyytyväisyyttä

2.3.4. Itseohjautuvuus osana ketteryyttä

Itseohjautuvuusteorialla on jo pidempi historia, mutta itseohjautuvuuden näkeminen osana organisaation toimintaa ja johtamista on huomattavasti tuoreempi. Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) lähestyy motivaatiota autonomian ja homonomian kautta. Autonomia tarkoittaa itsenäisyyttä ja omista asioista päättämistä, kun homonomia tarkoittaa yhteyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa minän ulkopuolisiin toimijoihin ja asioihin. Itseohjautuvuusteorian juuret ovat Edward Decin 1970-luvulla tekemän tutkimuksen motivaation yhteydestä sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Tutkimukset

osoittivat, että sisäinen motivaatio ja ulkoinen kontrolli ovat kääntäen verrannollisia suhteessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa, mitä itsenäisempää työntekijä kokee työnsä olevan, sitä korkeampi on hänen sisäinen motivaationsa. Jos työntekijä kokee vahvaa ulkoista kontrollia, hänen sisäinen motivaationsa vähenee. Liian vaativat työtehtävät ja negatiivinen palaute vaikuttavat myös sisäisen motivaation vähenemiseen. Neutraalilla palautteella puolestaan on positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. (Gagne & Deci 2005; Deci & Ryan 2000.)

Konkreettinen esimerkki sisäisen motivaation nostamisesta ulkoisen motivaation yli löytyy Netflixistä. Netflix ei maksa suoritusjohteisia bonuksia, sillä he uskovat, että ne ovat tarpeettomia, jos rekrytoidaan oikeita ihmisiä oikeille paikoille. Jos työntekijät ovat tavallisia aikuisia ihmisiä, jotka laittavat yrityksen etusijalle, vuosibonus ei laita heitä työskentelemään kovemmin tai järkevämmiin. Netflixillä uskotaan markkinapohjaiseen palkkaan, ja työntekijöitä suorastaan rohkaistaan käymään keskusteluita kilpailijoiden kanssa. Kilpailijoilta ja markkinoilta saadut tiedot ovat arvokkaita ja toimivat johtamisen työkaluna. (McCord 2014.)

Kontrollin vähentäminen on aina pelottavaa, kunnes sitä vähentää ja näkee, että ihmiset ovat onnellisempia ja menestystä mittaavat luvut ovat positiivisia. Bainin tekemän tutkimuksen mukaan yritysjohto allekirjoittaa seuraavan väittämän korkeammin kuin mikään muu tutkimuksen väittäjä ”Tämän päivän johtajien on luotettava ja energisoitava ihmisiä, ei käskää ja kontrolloida heitä”. (Rigby ym. 2018.)

Laloux (2016) nimittää organisaatioita eläviksi systeemeiksi tai organismeiksi. Muutos tapahtuu kaikkialla, kaiken aikaa, ja itseohjautuvuudessa se tulee jokaisesta solusta ja organismista ilman keskitettyä kontrollia ja käskyjä. Laloux (2016) kuvailee tällaista organisaatiota Teal-organisaatioksi, jolla tarkoitetaan organisaatioiden ja maailmankuvan kehittymistä eli tietoisuutta aiemmista organisaation toimintaan liittyvistä näkökulmista ja kehittyneempien ajatusmallien syntymisestä.

Laloux (2016) esittää Teal-organisaatioiden kolme läpimurtoa, jotka haastavat perinteisen johtamisen. Ensimmäisenä läpimurtona on itseohjautuvuus. Teal-organisaatiot ovat

löytäneet tavat parantaa rakenteita vastuiden jakamisessa ja yhteisessä päätöksenteossa. Organisaatiot ovat aina olleet paikkoja, jotka rohkaisevat ihmisiä näyttämään itsestään kapean ammatillisen puolen. Toisena läpimurtona on ihmisen kokonaisuus. Teal-organisaatiot ovat kehittäneet tapoja, jotka auttavat poistamaan työnaamioita, vapauttamaan sisäistä kokonaisuutta sekä tuomaan itsensä kokonaisena työpaikalle. Kolmantena läpimurtona on evolutiivinen tarkoitus. Teal-organisaatioissa kuunnellaan ihmisiä ja luodaan yhteinen ymmärrys, millainen organisaatiosta tulee ja minne se luonnollisesti haluaa mennä ja saavuttaa. (Laloux 2016: 54-55.) Menestyvät ja korkean suorituskyvyn organisaatiot osoittavat organisaation suunnan työntekijöille, rohkaisevat dialogiin, lisäävät osallistamista, varmistavat relevanttiuden ja tukevat missiota. Työntekijöiden tulee tuntea itsensä arvokkaaksi ja arvostetuksi, mikäli heidän odotetaan lisäävän arvoa. (Armitage & Parrey 2013; Arrowsmith & Parker 2013.)

Itseohjautuvuus on vielä melko tuore termi ja aihe, joten se aiheuttaa helposti harhaluuloja ihmisissä. Monet ihmiset luulevat, että itseohjautuvuus tarkoittaa, että organisaatioissa ei ole rakenteita ja kaikki on epävirallista. Väärinymmärretty oletus on, että ei pomoja tarkoittaa samaa kuin kuka tahansa voi tehdä mitä tahansa. Itseohjautuvuudessa on rakenteita ja mekanismien koordinoitua samalla tavalla kuin luonnossa. Ihmiset työskentelevät määritellyissä rooleissa ja prosessit ohjaavat päätöksentekoa, miten konflikteja ratkaistaan jne. (Laloux 2016: 62.) Hackman puolestaan (2009) korostaa, että tiimit tarvitsevat rakenteita ja selkeän suunnan, jotta ne voivat toimia tehokkaasti.

Toinen yleinen harhaluulo itseohjautuvuudesta on, että se tarkoittaa konsensusta päätöksenteossa, joka näkyy loputtomina palavereina. Itseohjautuvien organisaatioiden päätöksentekomekanismit ovat yksinkertaisempia ja voimakkaampia kuin konsensus. Todellisuudessa, itseohjautuvissa organisaatioissa on paljon vähemmän palavereita kuin perinteisissä organisaatioissa. (Laloux 2016: 62.) Martela & Jarenko (2017) esittävät, että itseohjautuvuus perustuu hajautettuun päätöksentekovaltaan ja työntekijöiden autonomiseen toimintaan (Martela & Jarenko 2017: 21-22). Manka & Manka (2016: 137) puolestaan uskovat, että on tehokkaampaa, kun kaikki ei tapahdu johtajan päätösvallan oikeutmana.

Kolmas yleinen harhaluulo on, että itseohjautuvuus on vielä jollain tasolla kokeellista ja todistamatonta. Esimerkiksi Buurtzorg, W. L. Gore ja Morning Star ovat toimineet itseohjautuvasti jo vuosia. Ne ovat käyneet läpi erilaisia maailmantaloudellisia vaiheita ja osoittaneet merkittävää resilienssikykyä – kuten ekosysteemit. (Laloux 2016: 62.)

Laloux (2016) muistuttaa, että itseohjautuvuus vaatii johtamisen peruskäytänteiden kattavan päivittämisen. Organisaation rakenne, henkilöstöfunktio, informaatiovirrat, päätöksenteko, organisaation arkkitehtuuri, projektijohtaminen, investoinnit, budjetit, tavoitteet, suorituksen johtaminen, kompensatio ja palkitseminen, konfliktitilanteet, kriisijohtaminen sekä irtisanomiskäytännöt vaativat päivittämistä. (Laloux 2016: 63). Kreitzer ym. (2015) esittävät, miten Buurtzorg on toteuttanut edellä mainittuja asioita itseohjautuvasti. Henkilöstöfunktio itsessään on jo nostettu päivitettäväksi, mutta HR voi omalla toiminnallaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin johtamiskäytäntöihin ja tuoda niiden avulla entistä enemmän arvoa organisaatiolle. Holbeche (2018: 154) täydentää, että HR voi tuoda parhaita käytänteitä organisaation tietouteen, jotka näkyvät positiivisesti loppuasiakkaalle sekä liiketoiminnalle, ja ihmisten lisääntyneenä sitoutumisena. HR:n pitää kehittää olemassa olevia käytänteitä ja lisätä uusia käytänteitä, jotta ihmiset voivat olla kokonaisia työpaikallaan. Tämä vaatii, että HR varmistaa turvallisuuden tunteen sekä turvallisen tilan ihmisille puhua avoimesti ja luottamuksellisesti tärkeistä asioista. Avoin, luottamuksellinen ja turvallinen ympäristö mahdollistaa ihmisten potentiaalin käyttämisen ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä. (Laloux 2016: 95.)

2.3.5. Ketterä johtaminen

Williams ym. (2013) tutkimus osoittaa, että johtajat ja työntekijät näkevät muutoskyvyn ja mukautumisen avaintekijäksi pitkän tähtäimen menestymisessä. Ketterä ja nykyaikainen johtaminen auttaa ihmisiä suuntamaan energiansa viiteen ydinkyvykkyyteen. Ensimmäisenä kyvykkyytenä on ihmisten energisointi, sillä ihmiset ovat tärkein osa organisaatiota. Johtajien ja esimiesten on keskityttävä aktiviteetteihin, jotka pitävät ihmiset aktiivisesti ja luovasti sitoutuneina ja motivoituneina. (Thoren 2017: 247.) Vain muutamalla

organisaatiolla on selkeä malli johtamiselle, joka parantaa sitoutuneisuutta, poistaa innovatiivisuuden esteitä ja paljastaa piileviä vahvuuksia ihmisistä ja organisaatiosta (Holbeche 2018: 23-24).

Toisena ydinkyvykkyytenä on tiimien valtuuttaminen. Tämä näkyy itseohjautuvana toimintana, jossa tiimi itse johtaa, ohjaa ja järjestää toimintaansa luottamuksen ilmapiirissä. Lawler (2008) puhuu samasta asiasta termillä jaettu johtajuus. Kolmantena kyvykkyytenä rajojen linjaaminen, joka näkyy erityisesti tavoitteiden asettamisessa ja suorituksen parantamisessa. Tiimin on luotava toiminnalleen rajat, joita se noudattaa. Neljäntenä kyvykkyytenä on kehittyminen. HR:n ja esimiesten pitää varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus oppia ne asiat, jotka onnistuminen vaatii. Viidentenä ja viimeisimpänä kyvykkyytenä on kyky parantaa kaikkea jatkuvasti. Jatkuva parantaminen vaatii jatkuvaa oppimista ja mahdollisuutta testata ja tehdä laskelmoituja virheitä. (Thoren 2017: 247-251.)

Osaamis- ja palveluintensiivinen työ perustuu ihmisiin, jotka ovat vastuussa visiosta, ideoista, tuotteista, palveluista ja päivittäisestä työstä, joka tekee yrityksestä menestyksekkään. Oikeat ihmiset tekemässä oikeita asioita on avaintekijä liiketoiminnan menestyksessä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä trendit, kuten automaatio, saattavat vaikuttaa roolien tarpeellisuuteen tai arvon tuottamisen muodostumiseen. Ketterät toimintatavat ihmisten johtamisessa, kuten työn suunnittelussa ja muotoilussa sekä kehittämisessä ovat menestyksen ytimessä. Liian usein ihmisten johtamisen haasteet ovat irrallaan kokonaisuudesta ja niitä ratkotaan lyhyen tähtäimen ratkaisuilla. (Holbeche 2018: 176.)

Organisaation toimintojen ja tiimien väliset siilot ovat kiinteä osa monien organisaatioiden arkea. Riot Games on antanut eri toiminnoille ohjeistuksia, neuvoja, filosofioita ja sääntöjä, ja antanut ne työntekijöilleen sanoilla: ”Tässä on ohjeistukset. Niin kauan kuin työskentelette niiden mukaan, voitte tehdä, mikä parhaiten sopii teidän ihmisille.” Ohjeistukset antavat vaan raamit tekemiselle ja työntekijät saavat itse päättää, miten työn tekevät. (Rigby ym. 2018.)

Rigby ym. (2016) määrittelevät, että johdon pitää omaksua kuusi tärkeää periaatetta, jos he haluavat hyödyntää ketteryyden potentiaalin. Alla on avattuna tarkemmin, mitä periaatteet tarkoittavat, ja miten ne edistävät tehokkaampaa toimintaa.

1. Johdon ja myös HR:n pitää opetella, miten ketteryys todellisuudessa toimii, jotta se tuottaa hyötyjä organisaatiolle. Ketteryydessä on monia muuttujia, joissa on samankaltaisuuksia, mutta ne korostavat eri asioita. Scrum korostaa luovuutta ja joustavaa tiimityötä ongelmaratkaisua kompleksisissa asioissa; lean development keskittyy jatkuvaan hukan eliminoimiseen; kanban keskittyy vähentämään läpimenoaikoja ja työn määrää prosessissa. Tiimin omistaja on vastuussa arvon tuottamisesta asiakkaalle, mutta hän ei päättää tarkempaa tehtäväjakoja tai työn organisointia. Tiimi itse saa päättää työskentelytapansa. Prosessi kokonaisuudessaan on läpinäkyvä kaikille. Tiimi pitää säännöllisesti päivittäisiä, lyhyitä stand-up-tapaamisia käydäkseen läpi etenemistä ja tunnistaakseen mahdollisia esteitä. Tiimi ratkaisee erimielisyyksiä kokeiluiden ja palautteiden perusteella. Perinteiseen johtamiseen verrattuna, ketteryys tarjoaa paljon etuja. Se lisää tiimin tuottavuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Rigby ym. (2016) nostaa esille, että ketteryys vähentää luonnollisesti turhia tapaamisia, toistuvaa suunnittelua, liiallista dokumentointia, laaturvirheitä ja vähäistä arvoa tuottavia ominaisuuksia. Parantamalla näkyvyyttä ja jatkuvaa sopeutumista muuttuviin asiakasprioriteetteihin, ketteryys parantaa asiakassitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä, nostaa arvokkaimmat tuotteet ja ominaisuudet esille nopeammin ja ennustettavimmin sekä vähentäen riskiä.

2. Johdon ja HR:n on ymmärrettävä, missä ketterät toimintatavat toimivat ja missä ei. Rigby ym. (2016) muistuttaa, että ketterät toimintatavat ovat tehokkaimpia ja helpoimpia implementoida ohjelmistoinnovaatioissa: ongelma, joka pitää ratkaista on kompleksinen; ratkaisut ovat aluksi tuntemattomia, tuotteiden vaatimukset muuttuvat todennäköisesti, työ voidaan moduloida, läheinen yhteistyö loppukäyttäjien kanssa sekä luovat tiimit suoriutuvat tyypillisesti paremmin kuin käskä ja kontrolloi -tiimit. Ketterät toimintatavat ovat vähemmän tyypillisiä rutiinotoiminnassa, kuten koneiden huoltamisessa, ostamisessa, myynnissä ja kirjanpidossa. Yksi ydinperiaatteista on ”Rakenna projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Anna heille ympäristö ja tuki, jota he tarvitsevat, ja luota, että he saavat työn tehtyä.”

3. Ketterä toiminta on aloitettava pienestä ja anneta sanan levitä. Ketteryys alkaa usein IT-toiminnosta, jossa ohjelmistokehittäjät tuntevat ketteryyden periaatteet entuudestaan.

Rigby ym. (2016) muistuttaa, että ketteryuden lisääntyminen muissa funktioissa tarvitsee alkuperäisten ketteryuden harjoittajien tuen eli heitä kannattaa hyödyntää ketteryyssvalmentajina. Jokainen onnistuminen lisää mahdollisuutta toimia entistä ketterämmin, ja ihmiset haluavat kertoa omista kokemuksistaan ja ketteryuden hyödyistä muille.

4. Alkuperäisille tiimeille on annettava lupa muokata toimintatapojaan. Mikäli tiimi haluaa muokata tiettyjä toimintatapoja, ne pitää testata ja osoittaa tuloksilla, että muutokset parantavat asiakastytyväisyyttä, työtä ja tiimin moraalialia.

5. Ketteryyttä on harjoitettava organisaation johdossa, jotta voidaan saavuttaa hyötyjä ja tehokkuutta. Johtoryhmät, jotka toimivat yhdessä ketterien periaatteiden mukaisesti, voivat saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Rigbyn ym. (2016) mukaan johtoryhmän oma tuottavuus ja moraalialia parantuvat, he puhuvat samaa ja ymmärrettävää kieltä työntekijöiden kanssa, he tunnistavat yleiset haasteet ja oppivat käsittelemään niitä, he tunnistavat ja lopettavat käyttäytymisen, joka hidastaa ketteriä tiimejä sekä he oppivat yksinkertaistamaan ja fokuoimaan työtään, kun he toimivat ketterien periaatteiden mukaisesti. Summattuna yhteen, tulokset parantuvat, itseluottamus ja sitoutuneisuus kasvaa läpi organisaation.

6. Johdon on tuhottava ketterän toiminnan esteet. Johdon tehtävänä on johdattaa kaikki samalla sivulle eli luoda yhteinen ymmärrys. Rigby ym. (2016) esittää, rakenteita ei kannata muuttaa heti, vaan se pitää aloittaa roolien muuttamisesta. On nimettävä vain yksi päätöksentekijä jokaiseen päätökseen. On keskityttävä tiimeihin, ei yksilöihin. Toimintaa on johdettava kysymyksillä, ei käskyillä. (Rigby ym. 2016.)

2.3.6. Yhteenveto ketterästä HR-toiminnasta

Cappelli ja Tavis (2008) huomauttavat, että ketterä toiminta ei ole enää informaatioteknologian (IT) toimintaa koskeva, vaan se on siirtynyt eri toimintoihin, kuten HR-toimintaan. HR:n toiminta koskettaa niin koko organisaatiota kuin jokaista työntekijää, joten ketterä muutos voi olla laajempi ja vaikeampi kuin muiden toimintojen muutokset.

Dyer ja Ericksen (2005) näkevät, että HR:n skaalautuvuus ja ketteruus tarkoittaa organisaation kykyä saada oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeille paikoille oikeaan aikaan. Blank (2013) puolestaan korostaa, että HR-toiminnan liikkeessa enemmän ketteräksi ja

asiakaslähtöisemmäksi, HR pystyy lisäämään strategista arvoa ja parantamaan merkitystään organisaatiolle.

Boudreau (2015) korostaa, että HR-ammattilaisen pitää määritellä uudet työntekemisen tavat (ihmiset, organisaatio, prosessit, rakenteet), jotka toteuttavat liiketoimintastrategiaa, huomioivat erilaisia työtapoja, ajavat merkityksellisyyttä ja sitoutumista, mahdollistaa muutoksen ja hyödyntää organisaation monimuotoisuutta.

Kreissl (2012) uskoo, että HR voi helposti soveltaa ketterän toiminnan periaatteita olemalla sopeutumiskykyinen, läpinäkyvä, yksinkertaistava ja yhtenäinen kaikessa toiminnassaan. Ketterän toiminnan periaatteet ovat läpinäkyvyys, asiakasarvo, itseohjautuvuus, tiimityö, läheisyys, jatkuva viestintä, jatkuva oppiminen ja parantaminen, jatkuva palaute, toiminta yli toimirajojen, yhteistyö, kokeileminen ja visuaalisuus. Rigby ym. (2018) lisäävät esimerkkinä, että vuosittaiset suunnitelmat ja budjetointisyklit eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla, koska asiakastarpeet ja -palautteet voivat muuttua jatkuvasti ja niihin pitää reagoida saman tien.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen, kohderyhmä sekä tutkimusmenetelmä. Luvussa käydään läpi aineiston keräämistä ja sen analysointia.

Tutkimuksessa voidaan käyttää joko kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä voidaan etsiä syvempiä syitä, uskomuksia ja muita tutkimuskohteen ajatteluun, kokemuksiin tai mielipiteisiin vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siten, että siinä ei haeta suureen joukkoon yleistettävää tietoa, vaan pyritään kuvailemaan ilmiötä, etsimään syvempiä syy-seuraussuhteita vastaamalla kysymyksiin miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen tulokset ilmoitetaan tekstinä, ja aineistoa kerätään yleensä syvällisemmillä haastatteluilla, jotka kerätään pieneltä ja tarkkaan valitulta tutkittavien ryhmältä. Laadullisiin tuloksiin sisältyy aina tutkijan subjektiivinen tulkinta tutkimuksen aiheesta, minkä vuoksi laadullinen tutkimus ei pyri yhden objektiivisen totuuden löytämiseen vaan moninaisen todellisuuden ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000; 22-24; Hennink, Hutter & Bailey 2011: 16.)

Määrällinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, mikäli tutkimuksen tavoitteena on kerätä ja yleistää tietoa koskien jotain suurempaa joukkoa. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Vastaukset kerätään yleensä tarkasti rakennetuilla kyselylomakkeilla, tulokset analysoidaan tilastoiden tai muiden numerollisten mittareiden avulla. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on siis muodostaa numeraalista tietoa tutkimuskohteesta. (Hennink, Hutter & Bailey 2011, 16.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen metodologiaa. Tutkimuksessa perehdytään tutkimuksen aiheena olevaan asiaan (HR:n rooli kasvuyrityksissä ja ketterä HR-toiminta) syvällisesti haastateltavien esittämien näkemysten ja kokemusten kautta. Laadullisen tutkimusmetodologian valintaa puoltaa sen antama vapaus syventyä aiheeseen syvällisemmin ja monipuolisemmin kuin mitä tutkija on itse pystynyt sisäistämään teoriaan perehtymällä. Laadullisen tutkimuksen hyödyntäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä kyseessä on varsin vähän tutkittu aihe, josta saatua tietoa voidaan analysoida ja esittää huomattavasti syvällisemmin ja monimuotoisemmin kuin määrällistä

menetelmää käyttäen. Lisäksi valittu tutkimusmetodologia antaa mahdollisuuden päästä kiinni konkreettisiin asioihin, joita tutkittavat nostavat esille. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöstöalan ammattilaiset pystyvät esittämään monipuolisia näkemyksiä käsiteltävänä olevasta asiasta ja tutkimuksen teemoista, jolloin tutkimukseen saatava käytännön tietämys voi olla hyvinkin laaja-alaista ja syvällistä.

3.1. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin käytetty tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, mutta se on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tarkkaan muotoon, haastattelujen määrään tai määritä miten syvälle aiheeseen haastatteluissa tulisi mennä. Teemahaastattelussa keskitytään tutkijan ennalta määäämiin teemoihin, joista keskustellaan yhdessä haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoitujen haastattelujen joukkoon, koska teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ei kuitenkaan sido aihetta yksityiskohtaisiin kysymyksiin vaan antaa mahdollisuuden käsitellä aihetta isompana teemana. Teemahaastattelun vahvuutena on tuoda juuri haastateltavan oma ääni kuuluviin tutkimuksessa. Avoin ja luonteva keskustelu sekä kysymykset tuovat esiin haastateltavan persoonallisuuden ja kokemukset. Teemoittelu varmistaa, että haastateltavat pysyvät aiheessa ja he puhuvat samoista tutkimuksen kannalta oleellisista aihepiireistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 108-109.)

Haastattelujen teemat (HR:n rooli ja ketterä HR) valittiin niin, että ne käsitelivät tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mutta tarkasti ja mahdollistivat erilaisen näkökulmien esille tuomisen. Tutkimuksen teemahaastatteluissa annetaan osallistuvien äänen kuulua mahdollisimman hyvin, ja mahdollistetaan juuri heidän tulkintansa tutkittavasta aiheesta. Vastauksien yhteneväisyys haastateltavien välillä saattaa sisältää paljon vaihtelua, vaikka haastatteluissa on yhtenevä teema. Vaihtelusta huolimatta on tärkeää, että teemahaastattelussa ei kuitenkaan kysytä mitä vain keneltä tahansa, vaan pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mu-

kaisesti merkityksellisiä vastauksia. Etukäteen asetettujen teemojen tulee perustua tarkasti tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo valmiiksi tiedettyyn asiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.) Tämän tutkimuksen haastatteluteemat nousivat edellä muodostetusta tutkimuksen teoreettisesta kehyksestä.

Yleensä teemahaastatteluista kerätty aineisto on runsas. Kaiken materiaalin analysoiminen ei ole tarpeen eikä tutkija monesti edes pysty analysoimaan koko aineistoa. Haastatteluista täytyy poimia relevantteja, ennalta määriteltyjä teemoja ja asioita. Haastattelun analysointitavan mietintä on syytä aloittaa jo ennen haastatteluja, sillä se helpottaa sekä haastattelua että litterointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 135.)

Teemahaastattelusta, kuten jokaisesta tutkimusmetodista löytyy etuja ja haittoja. Teemahaastattelun eduista Hirsjärvi ja Hurme (2000: 35) mainitsevat haastateltavan aktiivisen roolin, jolloin on mahdollisuus selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä haastateltavan kokemuksista tai perusteluja mielipiteisiin. Haastatteluiden aikana haastateltavilta voidaan siis kysyä lisäkysymyksiä aiheeseen ja teemoihin liittyen, mikäli koetaan, että se voi luoda merkityksellistä aineistoa tutkimuksen kannalta. Hyötynä on erityisesti tehokkuus, joka perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman täyttä kontrollia. (Koskinen ym. 2005: 105; Hirsjärvi ja Hurme 2000: 35.) Haittoiksi Hirsjärvi ja Hurme. (2000: 35) mainitsevat haastattelijan roolin vaikeuden. Tämä voidaan nähdä myös vahvuutena, mikäli haastattelija on erityisen taitava ja kokenut haastattelija. Haastattelu vaatii tietynlaista sosiaalista mukautumiskykyä, tilanteiden lukua sekä kysymysrakenteen aktiivista huomiointia. Haitaksi voidaan lukea myös teemahaastattelun aikaa vievä luonne. Aikatauluista pitää sopia, litterointi on työlästä sekä tutkimustulosten analysointi, tulkinta ja raportointi ovat monesti hankalampia teemahaastattelussa kuin monessa muussa metodissa. Esimerkiksi teemahaastattelujen analysoinnista puuttuu selvät mallit, joka tuo lisähaasteen tutkijalle.

3.2. Haastatteluiden kohderyhmä ja toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valitaan ennalta suunnitellusti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2007: 210). Tuomi ja Sarajärvi

(2009: 74 & 85) korostavat, että haastatteluun tulee valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Haastattelumahdollisuutta kysyttiin yhteensä 15 henkilöltä, joista kahdeksan suostui haastatteluun, kaksi kieltäytyi haastattelusta aikataulujen takia ja loput viisi eivät vastanneet yhteydenottoihin. Tämän tutkimuksen teemahaastattelut (8 kpl) tehtiin kahdeksan eri yrityksen HR-roolissa tai -vastuussa oleville henkilöille, joiden työnkuvaan kuuluvat HR-tehtävät, erityispainona kehittäminen ja ketteryys. Haastateltavissa organisaatioissa ketteryys on jossain määrin yleistä ja toimintaa kuvaavaa. Haastateltavien henkilöiden valintaan vaikutti erityisesti kaksi asiaa. Ensimmäisenä, haastateltavien edustamat yritykset ovat kovia kasvuyrityksiä liikevaihdolla mitattuna (vuosittaista kasvua on ollut vähintään 20%), ja toisena haastateltavat edustavat eri toimialoja. Yksi haastateltava edusti teollisuusyritystä ja loput erilaisia asiantuntija- ja palveluyrityksiä. Tällä tavoin saadaan paremmin esille haastateltavien organisaatioiden yhdistäviä tekijöitä. Osa haastateltavista organisaatioista toimii paikallisesti Suomessa, ja osa toimii globaalisti. Haastateltavista neljä oli naista ja neljä miestä.

Taulukko 5. Haastateltavien yritysten tiedot ja vastaajien roolit.

Yritys	Liikevaihto	Työntekijämäärä	Vastaajan rooli
A	660 M€	6000	Henkilöstöjohtaja
B	62 M€	550	Head of HR
C	20 M€	350	Head of People
D	30 M€	300	Henkilöstöpäällikkö
E	63 M€	200	People and Culture Manager
F	76 M€	290	Talous- ja hallintojohtaja
G	8 M€	200	Head of HR
H	5,4 M€	80	Toimitusjohtaja

Haastattelun tärkein päämäärä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta teemoineen. Haastattelun onnistumisen ja siitä saadun tiedon maksimoimiseksi on suositeltavaa, että haastattelukysymykset luovutetaan haastateltaville henkilöille jo ennen itse haastatteluajankohtaa. Tällä tavoin haastateltavat henkilöt voivat etukäteen miettiä

haastattelun teemaa sekä vastauksien mahdollisia pääpiirteitä. Kysymyksien luovuttamisen voi toteuttaa esimerkiksi samalla kun haastattelun ajankohta sovitaan (Tuomi & Sarajärvi 2009:73). Haastateltaviin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostitse, ja haastattelua ajasta sovittaessa ilmoitettiin käsiteltävät teemat ja kysymykset.

Haastateltaville ilmoitettiin, että tutkimuksen tulokset tullaan esittämään pro gradu -tutkielmassani anonymieinä siten, ettei ketään henkilöä tai yritystä ole mahdollista tunnistaa. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse jopa kaksi-kolme kuukautta ennen haastattelua. Haastatteluajoiksi annettiin helmi-toukokuu välinen aika, jolloin sopivan ajankohdan löytäminen haastateltavan kanssa sujui joustavasti. Haastattelut suoritettiin helmikuun puolen välin ja toukokuun puolen välin 2019 välisenä aikana. Kaikki haastattelut tehtiin joko haastateltavan organisaation omissa neuvottelutiloissa tai Skype-videopuhelun välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kestivät vähintään 44 minuuttia, ja pisimmän haastattelun kesto oli 55 minuuttia.

Haastattelut dokumentoitiin muistiinpanoja tekemällä haastattelun aikana ja tallentamalla haastattelut sanelimelle. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin erikseen lupaa haastattelun tallentamisesta. Haastatteluiden tallentaminen sanelimelle mahdollisti koko aineiston litteroinnin, tiettyihin kysymyksiin ja vastauksiin palaamisen sekä aineiston syvällisemmän analysoinnin.

3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Eskolan ja Suorannan (1999: 56) mukaan tutkimuksen käynnistysvaiheessa tutkijan on tärkeää pohtia, miksi haluttu tutkimus suoritetaan, ja millaisia hyötyjä sekä haittoja haastateltaviin saattaa kohdistua. Tutkimuksen aihe kiinnostaa tutkijaa suuresti, sillä tutkija tekee työkseen yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja HR:n roolin kasvuyrityksissä sekä toiminnan ketteryys ovat yhä vahvemmin läsnä asiakastyössä.

Haastateltavien yksityisyyttä on pyritty suojelemaan tässä tutkimuksessa suorittamalla haastattelut luottamuksellisesti sekä muokkaamalla tutkimusaineistoa siten, ettei kukaan

haastateltava ole tunnistettavissa aineistosta. Lisäksi aineiston käsittely on tapahtunut vain tutkijan toimesta, mikä vahvistaa osaltaan tutkittavien anonymiteettisuoja. (Eskola & Suoranta 1999: 56.) Anonymiteettisuojaan varmistamiseksi tutkimustuloksia tukevia si-
taatteja on harkittu huolella.

Tutkijan omat mielipiteet sekä tutkimusasetteeseen pyrittiin pitämään puolueettomana ja objektiivisena. Luotettavuuden parantamiseksi tutkija on pyrkinyt minimoimaan omat vaikutuksensa haastattelutilanteissa toistamalla haastateltavien sanontoja ja lausahduksia, viittamalla haastateltavien omiin kertomuksiin sekä mukautumalla haastateltavien ta-
paan puhua asioista ja teemoista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 184) mukaan yksi tärkeimmistä laadukkaan ja luotettavan tutkimuksen kriteereistä on selkeä ja johdonmukainen haastattelurunko, joka on kuvattu tarkemmin liitteessä 1. Tässä tutkimuksessa laadukkaan haastattelurungon luomiseen on pyritty ottamalla mallia alan aiemmasta kirjallisuudesta ja siellä käytetyistä haastattelurungoista. Selkeän ja johdonmukaisen haastattelurungon lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään tutkimusaineiston nopealla purulla eli litteroinnilla sekä haastattelumuistiinpanojen avulla. Tutkimusaineiston luotettavuutta ovat lisänneet aineiston keruussa käytetty laadukas välineistö sekä häiriöttömät haastattelutilanteet.

Haastatteluaineistosta poimittujen sitaattien perään on lisätty aineiston läpinäkyvyyden lisäämiseksi haastateltavakohtainen tunniste, jotta lukija voi halutessaan seurata haastateltavan vastauksia eri yhteyksissä. Haastateltavien anonymiteetti on suojattu tunnisteiden satunnaisjärjestyksellä ja korvaamalla sitaateista organisaatioon viittaavat sanat termillä organisaatio.

3.4. Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysissä aineistoa pyrittiin erittelemään ja luokittelemaan, jotta se mahdollistaisi synteetin ja kokonaiskuvan luomisen sekä HR:n roolista kasvuyrityksissä, että miten HR voi edistää ketteryyttä, jolloin tätä ilmiötä ja sen välistä dynamiikkaa voitaisiin tarkastella uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 143).

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelun ja sisällönanalyysin yhdistelmää. Ne molemmat ovat perusanalyysimenetelmiä, jotka sopivat hyvin laadullisen aineiston analysointiin ja tukevat hyvin toisiaan tämän tutkimusaineiston tarkastelussa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91.) Sisällönanalyysin avulla laadullinen tutkimusaineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston analysointi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin, muutetaan käsitteiksi tai teemoiksi ja pyritään kokoamaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jonka avulla aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108.)

Teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa pyritään hahmottamaan tutkimusaineistosta sen keskeisiä aihepiirejä ja muodostamaan ja ryhmittelemään niistä teemoja edeten sitten niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Teemoittelu eroaa luokittelusta sillä, että siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, ettei lukumäärillä ole suurinta merkitystä vaan keskeistä on aineistoissa esiintyvien teemojen vertailu ja kuvailu. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 92-93.) Esille voidaan nostaa muun muassa haastatteluiden keskeisimmät teemat, ja erityistä huomiota kiinnitettiin teemoihin, joihin tutkimusaineistossa viitattiin suoraan tai joiden merkityksellisyyttä tutkittavat korostivat suoraan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-109; Hirsjärvi & Hurme 2000: 141-142). Tässä tutkimuksessa teemoittelulla on tärkeämpi rooli aineiston analysoinnin ja johtopäätösten tuottamisen näkökulmasta.

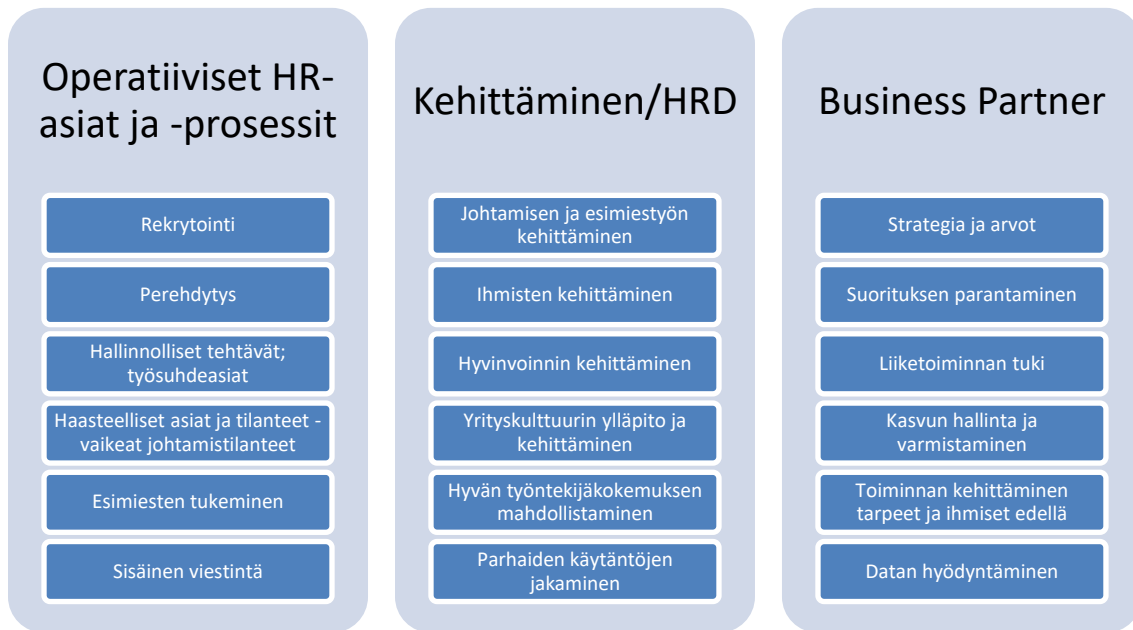
Luin litteroidun aineiston läpi useita kertoja. Ensimmäisellä kerralla kirjoitin muistiin aineistosta kumpuavia teemoja. Toisella lukukerralla merkitsin tekstin lihavoinnin avulla aineistosta pääteemoihin viittaavia ilmauksia. Tämän jälkeen luin läpi teoreettisen viitekehyksen ja merkitsin talteen havaitsemiani yhtymäkohtia haastatteluaineistosta poimiini teemoihin. Seuraavaksi muodostin teemoista alateemoja, jotka kokosin yhteen kuvioon pääteemojen alle. Kolmannella lukukerralla liitin jokaiseen alateemaan siihen viittaavan alkuperäisilmauksen tai useampia ilmauksia. Jokainen haastateltava sai tässä vaiheessa oman tunnuskuodun, minkä avulla varmistin alkuperäisilmauksen jäljitettävyyden

ja haastateltavan anonymiteetin. Tämän jälkeen luin aineiston vielä kertaalleen läpi varmistaakseni, että mitään olennaista ei ole jäänyt huomaamatta.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan empiirisestä aineistosta löydettyä tietoa suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Aineiston kuvailu ja tulkinta esitetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisten pääteemojen kautta. Kunkin pääteeman alle on muodostettu aineistolähtöisiä teemoja, joita on käytetty myös tekstin alaotsikoina.

Jokainen haastattelu aloitettiin kahdella samalla kysymyksellä: Mikä on roolisi organisaatiossa? sekä Mikä on HR:n rooli kokonaisuudessaan organisaatiossasi? Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mikä haastateltavien rooli ja pääasialliset työtehtävät organisaatiossa sekä miten haastateltavat näkevät tutkimuksen aihealueen, HR:n roolin, olevan omassa organisaatiossaan. Vastauksista kävi ilmi, että HR:n rooli on hyvin laaja, sisältäen monia eri vastuualueita ja tehtäviä. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, ja vastausten perusteella HR:n rooli voidaan jakaa kolmeen pääteemaan, jotka sisältävät useita alateemoja. Pääteemat ovat operatiiviset HR-asiat ja -prosessit, kehittäminen/HRD sekä Business partner. Operatiiviset HR-asiat ja -prosessit painottuvat selkeästi rekrytointiin ja perehdytykseen, hallinnollisiin asioihin, esimiesten tukemiseen ja vaikeisiin johtamistilanteisiin sekä sisäiseen viestintään. Kehittämisen/HRD:n alle kuuluu johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, ihmisten ja hyvinvoinnin kehittäminen, yrityskulttuurin ylläpito ja kehittäminen, hyvän työntekijäkokemuksen mahdollistaminen sekä parhaiden käytäntöjen jakaminen organisaation sisällä. Business partnerin teemoiksi nousivat strategian ja arvojen mukaisen toiminnan varmistaminen, suorituksen parantaminen, liiketoiminnan tukeminen, kasvun hallinta ja varmistaminen, toiminnan kehittäminen tarpeet ja ihmiset edellä sekä datan hyödyntäminen. Kuvio 2 avaa HR:n roolien jakautumisen tehtävineen tarkemmin.



Kuvio 2. HR-roolien jakautuminen teemoittain ja tehtävittäin.

4.1. Operatiiviset HR-asiat ja -prosessit

Operatiivisista HR-asioista ja -prosesseista tärkeäksi nostettiin tehokkaat ja sujuvat perusprosessit, jotka mahdollistavat sujuvan työntekemisen. Näiden prosessien tarkoituksena on auttaa niin työntekijöitä kuin esimiehiä keskittymään omaan työhönsä. Muutama haastateltava nosti esille myös sen, että heillä ei tarkoituksella ole rakennettu paljoa prosesseja.

”Yhdellä johtajalla on 40-50 alaista, niin pitää olla todella leanit, nykyaikaiset HR-prosessit, sitä tukevat työkalut ja se ympäristö viimeisen päälle kunnossa, koska siellä ei ole aikaa käyttää hukkaan, vaan perusasiat pitää hoitua todella hyvin, jotta jää aikaa johtamiseen.” (H1)

”Toivotaan sujuvia prosesseja, jotka on siellä taustalla ja että niitä ei tavallaan edes huomais.” (H3)

”Meillä ei ihan hirveästi oo prosesseja, mutta tosiaan operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita ja pääpaino on tulevaisuudessa: miten me autetaan tätä tiimiä ja organisaatiota kasvamaan ja kehittyä, jotta pysytään kasvussa mukana?” (H8)

Rekrytointi ja perehdytys nousivat selkeänä teemana jokaisessa haastattelussa, mikä on hyvin luonnollista, sillä haastateltavat organisaatiot ovat kasvaneet merkittävästi henkilöstömäärissä lyhyessä ajassa. Onnistunut rekrytointi on ollut kriittinen tekijä liiketoiminnan kasvulle. Rekrytoinnin ja perehdytyksen vastuuta on jaettua ympäri organisaatiota, mutta niiden omistajuus sekä kehittäminen on kuulunut HR:n vastuulle.

”Se HR:n rooli on nimenomaan tukea liiketoimintaa ensinnäkin A) että on riittävä määrä niitä oikeita ihmisiä kaikilla markkina-alueilla. Eli meillä on ollut tosi vahvasti rekrytointi meidän ykköstavoite viimeiset kaks vuotta. Yli sata ihmistä on rekrytoitu kahden vuoden aikana. Ja toinen on performance, joka on niin kuin, että ei se rekrytointi riitä, vaan annetaan tarvittavat työkalut, että ne ihmiset pääsee käyntiin. HR omistaa prosessit ja kehittää niitä toimintamalleja, mutta käytännön työn usein tekee se tiiminvetäjä, mitä tulee perehdyttämiseen ja rekrytointiin osittain.” (H7)

”Yks sellainen selkeä on ollut tässä vahvassa kasvussa rekrytointi. Sen varmistaminen, että saadaan tarpeeksi henkilöstöä, oikeanlaista henkilöstöä sisälle. On rekrytoitu tosi paljon, joka on ollut kovassa kasvussa liiketoiminnalle tosi kriittistä, että ollaan onnistuttu siinä. Hyvät rekrytointiprosessit ja toiminut siinä mielessä hyvin, että ollaan saatu ihmisiä tekemään töitä meille. Ja toki siitä kun eteenpäin miettii, niin perehdytyspuoli, että ne ihmiset jotka tulee meille, pystyy toimimaan siinä omassa tehtävässään ja pääsee mahdollisimman hyvillä eväillä eteenpäin ja alkuun.” (H5)

”Rekrytointi hyvin samankaltainen kaikkialla – paikalliset vetäjät vetää ne, ja niiden kans kerrataan prosessit ja varmistetaan yhteinen näkemys. Miksi näin? Kun henkilö aloittaa tietyssä tiimissä, tietyllä alueella, siellä olevilla ihmisillä on paras näkemys, millaista tyyppiä haetaan – osaaminen, työyhteisötaidot, tiimin vahvuudet jne. – siksi päätös tehdään paikallisesti. Ollaan myös onnistuttu tässä ja se lisää sitoutumista rekrytointeihin. Saa ite vaikuttaa ja tehdä päätöksiä.” (H6)

”Ja he (rekrytiimi) huolehtii, että meillä on työkalut käytössä ja niitä käytetään, että se data kertyy ja aletaan ymmärtää sitä dataa. Sitä kautta mahdollistaa rekrytoinnin tehokkaan toimimisen, mutta tekee myös rekrytointia, niin sehän on suora liiketoiminnan tukemista.” (H2)

Hallinnolliset työtehtävät ja hallinnollinen rooli jäi vähäiselle huomiolle haastatteluissa eikä se noussut esille kaikissa haastatteluissa. Hallinnollisista työtehtävistä puhuttiin vain työsuhteasioina, ja sitä sivuttiin kolmessa haastattelussa. Näissä haastatteluissa työsuh-

deasiat linkitettiin haasteellisiin johtamistilanteisiin eli esimiesten tukemiseen ja auttamiseen. Niiden lisäksi yksi haastateltava nosti esille avun tarpeen vaikeissa johtamistilanteissa.

”Rooli on varmistaa, että kaikki mitä tulee johtamiseen, työsuhdeasioihin yhtiössä on yhteinen näkemys ja toisaalta, että toimintamallin mukaisesti toimitaan kaikkialla.” (H6)

”Työsuhteen elinkaareen liittyviä asioita eli ihan niitä perusasioita pitää opettaa ja ohjata. Meillä on kuitenkin aika paljon työsuhteen elinkaareen liittyviä asioita, työhönotto, aika paljon asioita on delegoitu sinne kentälle.” (H7)

”Tämmöisissä hankalissa tilanteissa (työsuhdeasioissa) tullaan jo varhaisessa vaiheessa kysymään apua ja hoidetaan hommat kuntoon ennen kuin niistä kasvaa isompia mörköjä.” (H4)

Sisäinen viestintä nousi kaikissa haastatteluissa merkittäväksi tekijäksi HR:n roolissa sekä muutostilanteissa. Samalla se koettiin hyvin haasteelliseksi aiheeksi; kuinka paljon asioista pitää viestiä ja mikä on oikea hetki viestiä esimerkiksi muutoksista. Viestinnästä tuli pelkistettynä hieman ristiriitaisia kommentteja, sillä yksi haastateltava korosti, että viestinnän määrä ei ole tärkeintä, vaan viestinnän selkeys. Toinen puolestaan korosti, että viestintää on oltava paljon. Tässä on tärkeä ymmärtää, että näiden kahden haastateltavan toimintaympäristöt ja organisaatiot ovat hyvin erilaisia, jotka luovat omanlaiset haasteet. Molemmat haastateltavat korostivat ymmärrettävää viestintää ja selkeitä perusteluita. Sisäiseen viestintään läheisesti liittyy myös parhaiden käytänteiden jakaminen organisaation sisällä, jota kaksi usealla toimipaikalla toimivaa organisaatiota edustavaa haastateltavaa korosti.

”Viestintää ei voi liikaa korostaa. Viestinnän määrä ei merkkää, vaan sen selkeys. Mitä oikeasti asioilla tarkoitetaan.” (H8)

”Ja kun päätökset on tehty, niin siitä viestiminen, että mihin on panostus. Ja jos joku jätetään tekemättä, niin syyt esille. Viestitään sekä hyvistä asioista että ikävimmistäkin jutuista. (H4)

”Ihmisten kautta ne muutokset saadaan aikaan, vaikka vauhti on kova. Muistetaan nää perusasiat ihmisten pitää tietää, mitä heiltä odotetaan, mihin suuntaan ollaan

menossa, miten asioita perustellaan eikä vaan päättömästi tehdä asioita. Siinä pystytään tukemaan. Huomioidaan ne perusasiat.” (H1)

”Enenevissä määrin, meilläkin on itseohjautuva organisaatio, niin se raja liiketoiminnan välillä, liiketoiminnassa tapahtuu välillä paljon ihmisasioita, jotka jossain perinteisessä organisaatiossa voisi olla HR-osaston pöydällä. Meillä se tapahtuu bisneksessä, niin se meidän rooli on datan, työkalujen, käytänteiden, tiedon, neuvon tuominen näissä asioissa organisaatioon.” (H2)

4.2. Kehittäminen ja HRD

Haastateltavat kokivat, että jatkuva toiminnan, ihmisten ja johtamisen kehittäminen kuuluvat selvästi HR:n tehtäviksi. Ihmisten eli koko henkilöstön ja johtamisen sekä esimiesten kehittäminen voidaan luokitella omiksi tehtäviksi, kokonaisuuksiksi, sillä ne pitävät sisällään eri asioita. Kehittämisessä fokuksena on tulevaisuuden tarpeet ja etupainotteinen kehittäminen. Haastateltavien kommentteista tulee esille, että kehittäminen on jatkuvaa ja se on tärkeää, jotta liiketoiminnan tavoitteet täyttyvät.

”Siihen (HR:n rooliin) kuuluu ennen kaikkea HR-prosessit, ihmisten kehittäminen ja hyvinvointi sekä kulttuurin ja johtamisen kehittäminen.” (H3)

”Mä oon meidän toimarin kanssa kiinteästi, aktiivisesti ja jatkuvasti tekemisissä asioista, jotka liittyvät meidän ihmisiin ja niiden talenttien liikkeeseen tässä organisaatiossa, meidän kulttuuriin, siihen liittyviin näkökulmiin, meidän ihmispraktiikan kehittämiseen, oli se sitten urakehitystä, rekrytointia tai jotain muuta.” (H2)

”Jos mietti HR:n roolia tänä päivänä, edelleen palkat maksetaan, mutta näkökulma selkeästi enemmän kääntynyt ihmisten kehittämiseen ja strategisten osaamisten ulkopuolelta hankkimiseen, kehittämiseen tai oppimispoluihin, tai mitä tahansa ne onkaan.” (H1)

”Osaamisen kehittämisen fasilitoinnin tulevaisuus; eli me rakennetaan itseohjautuvia tiimejä, niin miten me varmistetaan, että osaaminen lähtee ihmisistä itseltään. Rakennetaan meidän mallia, kukaan ei tule sanomaan, että sun pitää kehittyä näin.” (H8)

Omana vastuu- ja kehittämisalueena esille nousi myös yrityskulttuurin ylläpitäminen sekä kehittäminen. Ylläpitämisellä tarkoitetaan niitä asioita, joista halutaan pitää kiinni myös

tulevaisuudessa. Haastateltavat pitivät yrityskulttuuria merkittävänä menestystekijänä toiminnassaan ja sen vuoksi siitä halutaan pitää erityisen hyvää huolta.

”Mikä HR:n rooli organisaatiossa on, niin kyllä se mun mielestä on samantyyppistä kuin kaikissa tehtävissä, ollaan tukena ja auttamassa, poistamassa esteitä ja helpottamassa ihmisiä siinä omassa roolissaan. Esimiesten kanssa ja eri ryhmien kanssa se on erilaista. Se on myös yksilölähtöistä, mimmoista tukea kukakin kaipaa. HR:nä yritetään helpottaa työntekijöiden tekemistä ja tuomassa sitä kulttuuria, että luottamus ja avoimuus säilyy täällä. Ollaan kehittämässä ja pitämässä meidän tyyliä juttuja pinnalla, ehkä vähän vahtimassa sitä, että kulttuuri säilyy sellaisena, millaisena halutaan sitä pitää ja mihin suuntaan halutaan sitä kehittää. Ei sitä kulttuurin kehittämistä tietenkään voida pelkästään HR:n asiaksi laittaa, mutta on siinä iso pallo HR:n puolella.” (H5)

”Totta kai meillä se (HR:n rooli) on hirveän paljon kulttuurin kehittämistä ja vaalimista. Kulttuuri on meillä kuitenkin se kulmakivi. Mä lähden huhtikuun alussa kiertää kaikki meidän sitet ja juttelen 1-2-1 ihmisten kanssa, mitä he kokee tällä hetkellä kulttuurin ja arvojen toteutumisen arjen työssä. Se on sitä kulttuurilähettälästyötä. Se on yksi HR:n tehtävistä, se on totta kai koko organisaation tehtävä, se on koko johdon tehtävä ja kaikilta odotetaan. Me ollaan sellaista laadunvarmistusporukkaa. Pidetään huolta, että henkilöt, jotka ovat avainrooleissa, elävät meidän arvojen mukaisesti ja toimivat meidän ajatusten mukaisesti, sen tyyppistä kulttuurin vaalimista.” (H2)

”Huomioidaan kulttuurinäkökulmaa, miten saadaan uusia ihmisiä valmennettua ja autettua tähän meidän touhuun; mistä tässä meidän touhussa on kyse. Meidän kulttuurin mukaisen toiminnan varmistaminen tästä eteenpäin tässä kasvussa. Ja kun puhutaan kulttuurin säilyttämisestä, niin pitää tunnistaa ne asiat, jotka ovat oleelliset. Ei kannata väkisin tuoda kaikkea tai mieltä, että silloin kun meitä oli 15, niin ei voida verrata realistisesti siihen.” (H8)

”Ei oleteta, että tapahtuisi itsestään – vaatii aktiivista johtamista ja toistamista, jotta yrityskulttuuri toteutuu halutulla tavalla. Miten nykyinen menestyksen kulttuuri ei vaarannu?” (H6)

Työntekijäkokemus ja hyvinvointi linkittyvät läheisesti toisiinsa. Niitä toki kehitetään monin eri tavoin, ja niihin vaikuttaa todella laajasti eri asiat, mutta hyvä työntekijäkokemus nähdään rakentuvan työhyvinvoinnista. HR:n tehtävänä on huolehtia, että ihmisten kokemus ja hyvinvointi ovat hyvällä tasolla. Yksi haastateltava korosti, että muutoksia tehdään ihmisten kokemusten perusteella, joka sekä osallistaa että sitouttaa ihmisiä paremmin tekemisiin ja organisaatioon.

”Huomioidaan ihmiset ja tehdään asioita, muutoksia heidän kokemus edellä.” (H8)

”Mä itse uskon hyvin vahvasti, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, niin se sun kokemus, että sun työ on merkityksellistä ja että sulla on joku rooli, tehtävä, tarkoitus olla siellä. Tähän mä itse uskon vahvasti. Ja sen takia se on sellainen, mihin halutaan panostaa, että ihmisillä on kyky viedä asioita eteenpäin omassa roolissaan ja ne saa niitä onnistumisen elämyksiä, mä pärjään, mä oon hyvä, mä kehityn. Se on oikeastaan se, mihin me panostetaan todella paljon. Siitä se meidän hyvä kulttuuri tulee. Ne tykkää olla täällä, ne viihtyy.” (H7)

” (HR) Huolehtii, että me pystytään pitämään paketti kasassa. Ja sit tuetaan, tuodaan ne riittävät ja tarvittavat tukirakenteet, jotta meidän voidaan hyvin olla ameebainen, pystytään tuomaan tiettyjä käytänteitä ja asioita, jotka mahdollistaa joustavuuden.” (H2)

4.3. Business partner

Kaikki haastateltavat nostivat tavalla tai toisella esiin, että heidän organisaatiossaan HR:n rooli on tukea liiketoimintaa ja olla aktiivinen kumppani, jotta liiketoiminta menestyy tavoitteiden mukaisesti. Moni haastateltava korosti myös sitä, että HR on lähellä toimintaa, jotta se pystyy tarjoamaan nopeasti ja ketterästi apua erilaisiin, muuttuneisiin tarpeisiin. HR:n toiminta ja tavoitteet pitää olla linkitettyinä koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, jotta se pystyy tuottamaan enemmän arvoa organisaatiolle.

”Kyllähän me ollaan liiketoimintaa tukeva ja ollaan lähellä toimintaa. Meidän pitää varmistaa, että ollaan oikealla tiellä, on riittävä määrä osaajia talossa ja meidän pitää varmistaa siitä, että organisaationa tapahtuu osaamisen ja suorituksen kehittämiseen liittyviä asioita. Ettei me HR:nä puhuta ja puututa pelkästään alisuoritukseen, vaan suorituksen johtamiseen kokonaisuudessaan. Varmistetaan koko ajan sitä, että meitä on nyt reilut 70, niin minkä pitää muuttua sitten kun meitä on 150? Tehdään asioita siihen suuntaan. Pari tärkeää pointtia: me ei itse keksitä, mitä on meille tärkeitä asioita tai mitä asioita ihmiset ovat kokeneet tärkeiksi, vaan me ollaan kysytty ihmisiltä.” (H8)

”Kaikki firmathan elää myynnistä. Jos myyntiä ei tehdä, liikevaihtoa ei synny. Se on hirveän tärkeää, ne firman peruselementit, mistä se tulos syntyy, mitä kuluja on, mitkä vaikuttavat kuluihin, mitä tarkoittaa tehokkuus. Tällaiset asiat HR:n pitää ymmärtää todella hyvin, jotta HR pystyy proaktiivisesti, aidosti omilla toiminnollaan tekemään sen tyyppisiä asioita, jotka tukee liiketoimintaa.” (H7)

”HR-tavoitteiden pitää lähteä liiketoiminnan tavoitteista. Tavallaan HR:n tehtävä on tukea liiketoimintaa. Ja meidän kaikki kolme palikkaa tukee liiketoimintaa. Rekry tukee liiketoimintaa hankkimalla tarpeeksi osaajia meille. Se varmistaa, että on tarpeeksi osaamis- ja kulttuurifittejä. Sit People dev puoli tukee ja kehittää ihmisten osaamisia liiketoiminnan tarpeisiin ja sit toi HR Ops puoli on tavallaan näkymätön puoli, joka on välttämätön. Ihmiset voivat keskittyä omaan tekemiseen.” (H3)

”HR:n tehtävänä on luoda ne prosessit, jotka tukee liiketoimintaa, jolloin ei tarvitse mitään valvoa. Pystytään myös reagoimaan muuttuviin liiketoimintatarpeisiin. HR:ää on pitänyt skaalata, kehittää, millä vastata niihin tarpeisiin, mitä liiketoiminnalta tulee.” (H1)

Liiketoimintakumppanin roolissa HR:n roolina on myös varmistaa arvojen jalkautuminen sekä niiden mukaisen toiminnan vaaliminen arjessa. Strategiset tavoitteet ja linjaukset osoittavat, että organisaatioiden menestys sekä toiminnan ydin perustuu ihmisiin ja ajatukseen, että suoritus, kasvu ja menestys lähtevät ihmisistä.

”Tuetaan henkilöstöä ja liiketoimintaa meidän kulttuurin ja arvojen mukaisesti, että meidän toiminta olisi inhimillistä ja ihmislähtöistä. Varmistetaan sitä puolta.” (H5)

”Pidetään huolta, että henkilöt, jotka ovat avainrooleissa, elävät meidän arvojen mukaisesti ja toimivat meidän ajatusten mukaisesti, sen tyyppistä kulttuurin vaalimista.” (H2)

”Kaikki lähtee strategiasta. Me esim. nostettiin top4 prioriteetit, jotka ovat seuraavan kahden vuoden prioriteetit ja neljästä prioriteetista periaatteessa kolme oli ihmisiin liittyvää. Yksi liittyi rahaan. Yksikään ei liittynyt prosesseihin tai tekniikoihin. Jo sitä kautta lähdetään, että nää on oikeasti meille tärkeitä asioita.” (H1)

”60-70% suorituksesta on käyttäytymismalleista ja persoonasta kumpuavaa, ja taidot, ns. kova osaaminen on vaan 30-40% eli jos me oikeasti halutaan saavuttaa merkityksellinen impacti, meidän pitää ymmärtää se ihmisen soft-puoli, mitä ei pysty helposti dataksi tunnistamaan, silloin meidän pitää tuntea se ihminen. Sieltä kuitenkin löytyy se suurin osa suorituksesta.” (H2)

Kovassa kasvussa korostuvat kasvun hallinta sekä kasvun varmistaminen myös tulevaisuudessa. Kriittisenä tekijänä on rekrytoinnin toimivuus, jotta löydetään oikeanlaisia ihmisiä oikea-aikaisesti. Rekrytointiprosessit sekä muut HR-prosessit luovat pohjan rekrytoinnin toimivuudelle ja sitä kautta kasvun varmistamiselle.

”HR tukee ja varmistaa kasvua. Rekry pysyy perässä, kasvu ei pysähdy siihen ettei löydy oikeita ihmisiä ja HR-prosessit taipuu siihen.” (H3)

”Yks sellainen selkeä on ollut tässä vahvassa kasvussa rekrytointi. Sen varmistaminen, että saadaan tarpeeksi henkilöstöä, oikeanlaista henkilöstöä sisälle. On rekrytoitu tosi paljon, joka on ollut kovassa kasvussa liiketoiminnalle tosi kriittistä, että ollaan onnistuttu siinä. Hyvät rekrytointiprosessit ja toiminut siinä mielessä hyvin, että ollaan saatu ihmisiä tekemään töitä meille. Ja toki siitä kun eteenpäin miettii, niin perehdytyspuoli, että ne ihmiset jotka tulee meille, pystyy toimimaan siinä omassa tehtävässään ja pääsee mahdollisimman hyvillä eväillä eteenpäin ja alkuun. Se on yks isoin, millä ollaan pystytty tukemaan liiketoimintaa ja ylipäättään kasvua ja onnistumisia liiketoiminnan puolella. Mutta kyllä tavallaan myös kaikessa, kun ihmisiä tulee lisää, niin että ihmiset pystyy tekemään siinä omassa roolissaan parhaansa, tuetaan ja autetaan. Ihmiset tekee, mitä me ollaan. Arjen tukeminen ja sen varmistaminen. Pystytään toimimaan hyvin ja saamaan asioita aikaiseksi, niin siinä ollaan tukena, oli asia mikä tahansa.” (H5)

”Se miten luodaan arvostusta ja kasvun keskellä henkilöstö tekee paljon töitä, niin arjen pitää toimia. Ja tässä voisko sanoa kasvuhypessä kun mennään, niin mun rooli on olla vähän inhorealisti, että tää ei tuu jatkuu ikuisesti, mitä jos. Muistakaa, että pitää olla plan B. Olla se järjenääni.” (H4)

Kaksi haastateltavaa nosti esille datan, datalla johtamisen ja datan hyödyntämisen HR:n roolissa. Data itsessään ei vielä tuo ratkaisua asioihin, mutta sen avulla voidaan johtaa ja ohjata toimintaa oikeisiin asioihin. Data tuo myös selkeästi esille, miten toiminta on mennyt ja minkälaisia muutoksia kannattaa tehdä, jotta toiminta kehittyy.

”Ei lähdetä johtamaan exceleistä, vaan perustettaisiin päätöksentekoa tiimeissä faktoihin eli lukuihin. Tällä tarkoitan sitä, että välillä tiimeistä tulee – nää on tunnepohjaisia juttuja. Jostain tulee tunne, että tuolla on kiirettä tai on tunne, että meidän tiimi ei ehdi, tässä on nyt tämmöinen tilanne. Numeerinen data kuitenkin osoittaa, että esim. 70% on sisäistä työtä ja 30% asiakastyötä. Päästään hemmetin hyviin keskusteluihin, mistä tää kiireentunne johtuu. Sitä kautta saadaan faktaa keskusteluihin eikä missään nimessä aleta kiistää näitä tunteita, mutta mistä ne asiat johtuu.” (H8)

”Dataa on aika paljon. Me ehkä koko ajan opetellaan enemmän datavetoiseksi organisaatioksi. (Datan avulla) Pystytään teilaamaan myyntejä ja tavallaan nostamaan kysymyksiä ja pintauttamaan liiketoiminnalle tärkeitä asioita. Ollaan kuitenkin ihmisisbisneksessä. Datan näkyvyyden ja insightin tuominen on meillä aika core-tehtävä. Sitten toki tarjota työkalut ja advice organisaatiolle ihmispraktiikkaan. Mutta hyvin pragmaattisesti katsottuna, ne hyvin suorat tavat tukea liiketoimintaa rekryn tukeminen tai tekeminen, datan ja insightin tuominen bisneksen tueksi. Puh-

taasti liiketoiminnan näkökulmasta se on se rekry: sisään tuleva talentti, ulos lähtevä talentti, niiden suhde pysyy hyvänä ja fiksuna ja sitten se sisäinen liike, ihmiset oikeille paikoille.” (H2)

4.4. Ketterä HR

Haastateltavat määrittelevät ketterän HR:n olevan liiketoiminnan tarpeisiin vastaamista sekä nykyhetkessä että tulevaisuuteen peilaten. Tämä vaatii jatkuvaa avointa dialogia HR:n ja liiketoiminnan välillä. HR-prosessit ja -käytännöt ovat myös vahvasti linjassa liiketoiminnan kanssa, joka vaatii liiketoiminnan ymmärtämistä. Kun HR vastaa liiketoiminnan tarpeisiin, se pystyy vastaamaan asioihin oikea-aikaisesti ja tekemään onnistuneita muutoksia.

”Se tarkoittaa mulle sitä, että prosesseja ei luoda prosessien takia, vaan katsotaan mitä ympärillä tapahtuu. Mitkä asiat tulee helpommiksi, jos niihin luodaan prosessit ja mitkä muuttuu selkeämmiksi tai paremmiksi. Prosessit pitää tehdä näkymättömiksi, sellaisiksi että ihmiset eivät edes huomaa, kun asiat vaan muuttuu helpommiksi tai luotettavimmiksi, varmimmiksi.” (H3)

”Pystyy vastaamaan niihin haasteisiin, jotka kulloinkin päällä liiketoiminnan tai muuten organisaation kannalta tärkeimpiin asioihin. Pystyy nopeasti tarttumaan niihin ja toisaalta nopeaan toimintaan, nopeaan päätöksentekoon. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat iso osa ketteryyttä, että se on ylipäänsä mahdollista.” (H5)

”Liiketoimintalähtöisyyttä, teknologialähtöisyyttä, datan ymmärtämistä, analyytistä ajattelua lisää siihen HR:n people-kelaan, joka totta kai pitää olla siellä ytimessä, mutta se ei yksinään riitä modernille, ketterälle HR-osastolle. Siinä pitää olla ajattelun diversiteettiä, liiketoiminnan kanssa yhdessä tekeminen, lyhyemmät syklijajat. Tehdään lyhyitä kokeiluita, ei pelätä politiikkaa, että pitäisi olla täydellistä. Tehdään rajoitetulla räjäytyssäteellä, ei tehdä mahdollisimman suurta muutosta, vaan lähdetään hakee pienemmillä onnistumisilla. Mitä ketterä HR tarkoittaa, niin se tekee liiketoiminnalle ja ihmisille relevantteja asioita. Se tekee niitä oikea-aikaisesti ja pystyy reagoimaan muutoksiin.” (H2)

”HR:n pitää ymmärtää se oma rooli. Se on hirveän tärkeää, että sä ymmärrät tosi hyvin, mikä se bisnes on, mitä se liiketoiminta on, mistä se tulos tulee, mistä se voitto tulee, miten siellä tehdään myyntiä. Kaikki firmathan elää myynnistä. Jos myyntiä ei tehdä, liikevaihtoa ei synny. Se on hirveän tärkeää, ne firman peruselementit, mistä se tulos syntyy, mitä kuluja on, mitkä vaikuttavat kuluihin, mitä tar-

koittaa tehokkuus. Tällaiset asiat HR:n pitää ymmärtää todella hyvin, jotta HR pystyy proaktiivisesti, aidosti omilla toiminnoillaan tekemään sen tyyppisiä asioita, jotka tukee liiketoimintaa.” (H7)

4.5. Ketteryyden edellytykset

Ketteryys lähtee ylimmän johdon tahtotilasta olla ja toimia ketterästi. Mikäli johto ei sitoudu ketterään toimintaan ja osoita sen merkitystä oikeasti, ketteryyden hyödyt jäävät saavuttamatta. Toisin sanoen, yrityskulttuurin on tuettava ketteryyttä. Viestintä ja viestinnän sekä toiminnan avoimuus ovat tärkeitä elementtejä ketteryydessä, ja ne varmistavat, että asioihin reagoidaan nopeasti ja pystytään tekemään tavoitteiden mukaisia muutoksia. Ketteryyden takana on lopulta liiketoiminnan tavoitteet ja miten ne saavutetaan entistä paremmin. HR:n ketteryys vaatii myös halua jatkuvaan kehittymiseen sekä kykyä kyseenalaistaa niin omaa kuin muiden toimintaa.

”Kyllähän kaikki lähtee johdosta. Jos johto ei anna siunausta toiminnalle, niin ei se lähde. Se on sitten vaan operatiivista toimintaa HR:lle.” (H8)

”Mä näen johdon tietynlaisena esimerkkinä ja siinä mielessä se on tärkeä rooli, jos on ylemmässä johdossa. Ja se, että ylin johto puhuisi ketteryydestä tai mitä se sitten ikinä olisikaan, niin se ei välttämättä riitä. Ihmiset huomaa sen tosi tarkasti, miten se näkyy ja johto käyttäytyy arjessa. Eli puhuuko ne vaan vai toimiiko ne sen mukaisesti. Miten se toteutuu käytännössä?” (H5)

”HR-tiimin kokoonpanon on oltava riittävän monimuotoinen ajattelultaan, että se voi aidosti olla ketterästi toimiva. Ja mindset-asiaa. Ei pelkästään osaamiset, vaan on proaktiivista ja arvostetaan muutoksiin mukautumista, joustavuutta, dynaamisuutta. Lähtee tiimin koostumuksesta ja rakenteesta ja miten se HR-funktio on rakennettu. Ensimmäinen edellytys. Toinen edellytys on yhteistyö liiketoiminnan kanssa. Jos edetään hirveän vahvasti siilotetussa maailmassa, niin kyllä se on hei hei ketterä maailma. Pitää olla HR:n ja liiketoiminnan vahva sekoittuminen. Päivittäinen dialogi, yhdessä rakentaminen ja yhdessä tekeminen on edellytys, että organisaatiossa on luonnollista tulla pois roolisiiloista.” (H2)

”Se (ketteryys) on hyvin kontekstikohtaista, mitä se tarkoittaa. Kun katsoo asioita meidän firmasta, niin siellä on ketteryyttä tietyissä asioissa, mutta jossain toisessa ympäristössä ei toimisi tai olisi ketterää. Se riippuu aika paljon, missä kontekstissa yhtiö toimii ja ylipäänsä, mikä on mahdollista. Mutta lähtökohtaisesti lähestyn asiaa priorisoinnilla. Mun mielestä HR:n ei pidä tehdä sellaisia asioita ollenkaan, joilla ei ole selkeää tulospainotusta. HR ei saa olla kuluerä ja sen pitää pystyä

katsomaan omaa tekemistä itsekriittisesti. Joko ne asiat, mitä tehdään, pitää aina mitata. Pitäisi aina pystyä mittaamaan, mikä on suora euromääräinen hyöty, joka generoi lisää liikevaihtoa tai toinen on kulujen säästämistä, tehostamisesta. Se ketteryys tulee juurikin siitä, että luovutaan. Pitäisi aina pystyä katsomaan asioita out of the box, voidaanko luopua jonkun asian tekemisestä kokonaan.” (H7)

Ketteryyden haasteina nousivat esillä viestintä, johdon sitoutumisen puute, yrityskulttuuri, resurssit sekä HR:n historia. Mikäli viestintä ei ole avointa ja massiivinen viestinnän määrä saattavat hidastaa ja estää ketterää toimintaa. Ketteryyden edellytyksenä määritettiin johdon sitoutuminen. Käänteisesti se on ketterän toiminnan haaste, mikäli johto ei ole sitoutunut siihen. HR:n oma historia, erityisesti hallinnollisena tekijänä ja hallinnollisessa roolissa saattaa olla merkittävä este ketterälle toiminnalle. Samaan teemaan liittyy myös HR:n toiminnan vaikuttavuus ja sen mittaaminen, sillä vaikutukset eivät tapahdu hetkessä. Kokonaisuudessaan, ketteryyttä ei kannata väkisin tunkea joka paikkaan, vaan pitää muistaa, että se on työkalu, jota pitää käyttää asioihin, joihin sillä voi saada haluttua parannusta.

”Varmasti se, jos johto ei ole sitoutunut. HR ei itsenään pysty siihen, jos vastakäikua ei tule muualta, se on tuulimyllyjä vastaan taistelua. Ehkä myös se saattaa tulla, että on paljon muutoksia tai paljon tapahtuu asioita, joissa odotetaan HR:n mukanaoloa tai tekemistä, niin resurssihaasteet on yksi. Ketteryys kuitenkin vaatii tietynlaista priorisointia ja ajanhallintaa tai resurssienhallintaa omassa työssä. Jos on paljon asioita meneillään, niin voi olla vaikeaa pysyä perässä tai laadukkaana toiminta.” (H5)

”Isossa kuvassa, jos muu yrityskulttuuri ja rakenteet eivät tue ketterää toimintaa, niin ei se toteudu. HR ei voi liikaa rakentaa omia prosesseja ja pesäkettä yksinään, vaan yhdessä tehdään eli sen pitää olla linkitetty liiketoimintaan ja toimintoihin.” (H6)

”Ei sitä ketteryyttä pidä lähteä tunkemaan kaikkiin asioihin. Ei se ole aina paras asia kaikkialla. Se on kontekstuaalinen kysymys, vähän niin kuin itseohjautuvuus on kontekstuaalinen kysymys. Jos itseohjautuvuus olisi universaali, niin kaikki maailman menestyksekkäimmät olisi hyvin itseohjautuvia. Mä sanoisin, että ketteryys oikeassa paikassa oikein toteutettuna, niin ei siinä silloin pitäisi olla hirveästi haittapuolia, koska se on vain työkalu ja jos työkalua käyttää oikein, niin se on pelkästään hyvä. Jos ketteryyttä tungetaan väärin paikkoihin, niin sit se näkyy ongelmina.” (H2)

”Ehkä kun yritän miettiä universaalia haastetta, niin yleisesti ottaen, mitä HR:ssä tehdään, vaikka kuinka halutaan olla ketteriä, niin ne päätökset, joita tehdään nopeasti ja voidaan laittaa alulle nopeasti, vaikutukset näkyy pitkän ajan kuluessa. Siinä ei kannatta odottaa lyhyitä tuloksia, lyhyen aikavälin onnistumisia. Ne varsinaiset vaikutukset kestää ennen kuin näkyy. Se pitää itse ymmärtää. Se pitää myös ottaa kaikessa kommunikaatiossa ja muutosjohtamisessa huomioon.” (H7)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimuskysymykset

Toteutetussa tutkimuksessa on pyritty rakentamaan kattava kuva HR:n rooleista kasvu-yrityksissä. Tutkimuksessa tutkimusongelmaa on lähdetty selvittämään yhdellä tutkimuskysymyksellä sekä kahdella apututkimuskysymyksellä.

Tutkimuskysymys on:

- Mikä on HR:n rooli kasvuyrityksessä?

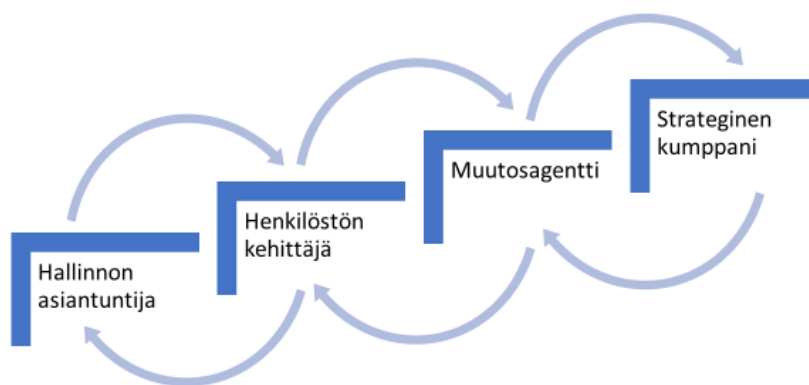
Apututkimuskysymykset ovat:

- Millä tavoin HR tukee liiketoimintaa?
- Miten HR voi auttaa yritystä olemaan ketterämpi?

Tutkimuskysymysten lisäksi tutkittavia ilmiöitä eli HR:n ketteryyttä ja rooleja on pyritty kuvaamaan kattavasti. Tutkimuksen luotettavuuden ja laadukkuuden varmistamiseksi tutkimuksen empiirinen toteutus on pyritty kuvaamaan tutkijan parhaan kyvyn mukaan ja saatujen tutkimustulosten esittelyssä on tavoiteltu aineiston edustavuutta ja laadukkuutta. Pohdinnassa on vedetty yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset sekä pyritty suhteuttamaan saatuja tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehystenä ja analyysin välineenä hyödynnettiin Ulrichin (1997) perinteistä roolitypologiaa sekä ketterän toiminnan periaatteita, joita Thoren (2017) ja Holbeche (2018) ovat määritelleet. Perinteisen roolitypologian selkeyden, ilmiön tuoreuden ja tutkijan kokemattomuuden vuoksi roolitypologian hyödyntäminen tässä tutkimuksessa oli melko onnistunut valinta. Kuitenkin, mikäli tutkimusta lähdetäisiin toteuttamaan uudestaan, haluaisi tutkija nostaa tutkimukseen mukaan voimakkaammin HR:n käytännön tehtävät haastateltavissa organisaatioissa. Luokittelemalla kaikki tehtävät saataisiin vielä kattavampi kuva, mitä kaikkea HR:n työtehtäviin kuuluu ja sitä kautta voitaisiin taulukoida ja nähdä, mihin HR:n tehtävät oikeasti painottuvat.

5.2. HR:n roolit kasvuyrityksissä

Arrowsmith ja Parker (2013) argumentoivat, että HR-ammattilaiset käyttävät monesti business partner -nimikettä, joka sisältää Ulrichin (1997) mukaisen mallin kaikki neljä roolia eli strateginen kumppani, hallinnon asiantuntija, henkilöstön kehittäjä ja muutosagentti. Tutkimustulosten perusteella vahvimmin toteutuu strategisen kumppanin rooli ja heikoimmin hallinnon asiantuntijan rooli. HR strategisen kumppanin roolissa toimii liiketoiminnan strategian toteuttajana ja strategisten päätösten tekijänä muun yritysjohdon kanssa. Haastateltavat kokivat, että HR:n toiminta on vahvasti linkitetty liiketoimintaan ja liiketoimintatavoitteisiin, ja näin tuovan lisäarvoa organisaatiolle. Mikäli HR:n toiminta ei ole linkitetty liiketoimintaan, se ei pysty toimimaan ketterästi. Ulrich (1997: 27 & 56) painottaa HR:n roolia liiketoimintatavoitteiden toimenpiteissä ja niiden näkyväksi tekemisessä, joka toteutuu haastateltavissa organisaatioissa. HR:n tavoitteiden pitää olla linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, jotta se voi tuottaa enemmän arvoa organisaatiolle. HR voi tuottaa vielä enemmän arvoa, jos se ymmärtää liiketoiminnan lainalaisuuksia ja pystyy tekemään erilaisia laskelmia hyödyistä, kustannuksista ja tehokkuudesta. Kuvio 3 kuvastaa kokonaisuutta, jossa strategisen kumppanin rooli toteutuu vahvimmin ja hallinnon asiantuntija rooli heikoimmin. Tämän lisäksi ketteryys näkyy erityisesti siinä, miten HR voi vaihtaa roolia tarpeiden muuttuessa.



Kuvio 3. HR:n ketterät roolien vaihtumiset kasvuyrityksissä.

On huomionarvoista, että hallinnon asiantuntijan rooli näkyy nimikkeenä vain vähäisesti kasvuyrityksissä. Se ei tarkoita, että sitä ei olisi kasvuyrityksissä, mutta niissä keskitytään ensisijaisesti liiketoiminnan tarpeiden vastaamiseen ja liiketoiminnan kanssa tehtävään tiiviiseen yhteistyöhön. Prosesseja ja toimintatapoja kehitetään jatkuvasti, mutta haastateluissa puhuttiin niistä ensisijaisesti organisaation näkökulmasta, ei HR:n näkökulmasta. HR:n toiminnan mittarit voivat tehokkaasti osoittaa hyödyt ja arvon, mutta se ei riitä. HR:n pitää osata perustella ja tehdä business caseja osoittaen vielä vahvemmin lisäarvonsa organisaatiolle. Tutkimustulosten mukaan prosessien ja toimintatapojen pitää olla taustalla, mutta ne eivät saa ohjata liikaa toimintaa ja parhaimmillaan niitä ei edes huomattaisi työntekijöiden toimesta. Tämä on täysin linjassa Van Grambergin, Teicherin & O'Rourken (2014) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan liiat prosessit sekä toimintatavat – tai niiden liika näkyminen työntekijöille – vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoriutustasoon ja vähentää autonomian tunnetta.

Tutkimustuloksissa nousi esille myös ihmisten kehittyminen sekä tukeminen ja niiden merkitys liiketoiminnan kasvussa ja kehittymisessä. Ihmiset lopulta tekevät sen, mitä asiakkaille tehdään ja mistä liiketoiminta syntyy eli ihmisistä on huolehdittava ja varmistettava, että pystyvät toimimaan tuottavasti ja tehokkaasti. Ihmisten tukeminen ja auttaminen lisäävät myös sitoutumista.

Ulrichin (1998) mukaan organisaation muutoskyky on HR:n vastuulla. Tämä näkyi tutkimustuloksissa selkeänä HR:n tehtävänä, joka liittyy läheisesti business partnerin rooliin ja strategisen kumppanin rooliin tuottamalla toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutoksiin sopivia HR-käytänteitä sekä ratkaisuja. Ulrich ja Brockbank (2015) ovatkin osoittaneet muutosagentin ja strategisen kumppanin roolien nivoutumisen yhteen. Monet haastateltavista kasvuyrityksistä ovat myös melko lyhyen historian omaavia organisaatioita, joten ne ovat alusta alkaen toimineet ketterästi ja näkevät muutoksen kiinteänä osana organisaation toimintaa, joten muutosta itsessään ei tarvitse myydä tai muutoksen vastarintaan ei tarvitse fokusoida resursseja.

Operatiiviset HR-asiat yhdistetään HR-prosesseihin, joiden pitää olla sujuvia, jopa huomaamattomia, jotta ne tukevat toiminnan tarpeita ja tuottavat mahdollisimman paljon arvoa. Oleellisena asiana kasvuyrityksissä on erityisesti rekrytointi- ja perehdytysprosessit, jotta löydetään tarvittava määrä sopivia henkilöitä, ja saadaan heidät tehokkaasti mukaan organisaation toimintaa. Yrityksen kasvu voi huonossa tilanteessa hidastua, jos ei löydetä oikeita ihmisiä eikä HR-prosessit tue nopeaa kasvua.

Tutkimustulosten mukaan esimiesten tukeminen ja auttaminen sekä työsuhteisiin liittyvät asiat nähdään oleellisina ja operatiivisena asiana. Erityisesti työsuhteisiin liittyviä asioita on vastuutettu esimiehille, mutta niiden omistajuus kuuluu HR:n tehtäviin.

Sisäinen viestintä selkeästi puhututtaa organisaatioissa eikä siihen ole yhtä oikeaa tapaa. Yleisenä haasteena koetaan, että viestintää tehdään paljon ja tietoa liikkuu paljon, joten ihmisille voi helposti tulla informaatioähky. Tutkimustuloksista nähdään, että useampi haastateltava nosti esille viestinnän yhteydessä perusteluiden merkityksen, jotta ihmiset ymmärtävät asioita paremmin.

Kehittäminen nousi tutkimustulosten yhdeksi isoksi teemaksi, joka jakautuu alateemoihin. Käytännössä nämä tehtävät kuuluvat usein organisaatioissa HRD-roolin vastuulle, mutta läheskään kaikissa organisaatioissa, erityisesti pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa ei ole erillistä HRD-ihmistä, jolloin tehtävät kuuluvat yhtenä osana HR:n tehtäviin. Tutkimustulosten mukaan HR:n tehtävänä on auttaa niin organisaatiota kuin yksilöitä kehittymään. Erityisesti osaamisen kehittäminen ja erilaisten kehittymismahdollisuuksien rakentaminen nähdään tärkeänä, jotta liiketoiminta kehittyy ihmisten kautta. Tutkimustulokset osoittavat oleellisena HR:n tehtävänä myös johtamisen kehittämisen.

Tutkimustulosten mukaan HR:n tärkeänä tehtävänä on vaalia, valvoa ja kehittää yrityskulttuuria sekä arvojen mukaista toimintaa, ja olla näissä asioissa laadunvarmistajia. Tämä osuu myös Thorenin (2017: 65) ajatuksiin yrityskulttuurista ja rakenteista, joiden pitää olla yhteensopivia HR-funktion kanssa, jotta ketteryys toimii tehokkaasti. Holbeche (2018: 154-155) linjaa, että HR:n on ymmärrettävä, mitä kulttuurillisia muutoksia vaaditaan, miten rakennetaan uusia kyvykkyyksiä sekä sisäistää uusia kulttuurillisia normeja,

joka on linjassa haastateltavien kommenttien kanssa. Long ym. (2013) ja Long & Ismail (2012) puolestaan korostavat, että kulttuurin johtaminen ja muuttaminen kuuluvat HR:n päätehtäviin. Ulrich (1997: 30-31) esittää, että HR:n tehtävänä on kulttuurin suojeleminen ja katalysaattorina toimiminen, jotka nousivat esille myös haastatteluissa. HR:n tehtävänä on suojella halutunlaista kulttuuria, tekemistä ja arvojen mukaista toimintaa. Ulrich (1998) korostaa myös, että kulttuurin muuttaminen on yksi HR:n keskeisistä tehtävistä.

Tutkimustuloksissa korostui ihmisten merkitys kasvussa ja liiketoiminnan menestymisessä, joten ihmisten tyytyväisyys sekä hyvinvointi ovat tärkeässä roolissa kasvuyrityksissä. Adams (2017: 48) toteaa, että työntekijöiden syvälinen ymmärtäminen auttaa saamaan ihmisten potentiaalin irti sekä luomaan ratkaisuja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Adams (2017) jatkaa, että HR:n siirtyminen enemmän strategiseen rooliin vieraannuttaa HR:n työntekijöistä ja arjesta, mutta tätä ei ilmennyt tässä tutkimuksessa. Tässä yhtenä vaikuttavana tekijänä on myös suomalaisen työelämän ja suomalaisten organisaatioiden matalat hierarkiat.

5.3. Ketterä HR

Datan merkityksestä niin johtamisessa kuin HR-toiminnassa puhutaan aiempaa enemmän, ja monista asioista voidaan halutessaan kerätä dataa. Tämä on tuonut paljon mahdollisuuksia organisaatioille, ja datan avulla on saatu toimintaa kehitettyä ja ohjattua tekemistä oikeisiin asioihin myös tutkituissa organisaatioissa. Datan hyödyntäminen kuuluu osaksi HR:n työtä, ja sen avulla HR pystyy perustelemaan asioita vahvemmin ja tuomaan lisäarvoa organisaatiolle. Yksi tutkittavista nosti kuvaavana esimerkkinä, että ketteryyteen liittyy pienet ja lyhyet kokeilut, joita Holbeche (2018: 83) määritteli kuuluvan HR:n tehtäviin. Onnistumisia ja oppeja haetaan ensin pienessä ympäristössä ja siirytään kohti suurempaa vaikutusaluetta. Datan kerääminen ja hyödyntäminen sekä ihmisten kokemusten kuunteleminen auttavat hahmottamaan kokeilujen hyödyllisyyden.

Yksi tutkittava kiteytti hienosti, että HR vastaa kulloisenkin ajan hetken tarpeita ja tähtää tulevaisuuteen. Tutkittavat näkivät ketteryyden olevan liiketoiminnan tarpeisiin vastaamista, jota tehdään tiiviissä yhteistyössä koko organisaation kanssa. Se vaatii jatkuvaa

avointa ja läpinäkyvää dialogia, mutta myös liiketoiminnan ymmärrystä, kuten Kreissl (2012) argumentoi HR:n roolia. Ketteryys tarkoittaa myös oikea-aikaista reagointia muutoksiin.

HR:n ketterä toiminta näkyy tutkittavissa kasvuyrityksissä erityisesti ajatusmallina: oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Gothelf (2017) korosti samaa asiaa, ja mikäli kasvuyrityksissä ei saada rekrytoitua tarpeeksi nopeasti sopivia ihmisiä, voi siitä tulla merkittävä kasvun este.

Tutkittavat olivat yksimielisiä siitä, että ketterä toiminta vaatii johdon sitoutumisen. Mikäli johto ei sitoudu ja tue ketteryyttä, sen hyödyt jäävät saavuttamatta. Kirjallisuudessa on keskitytty johdon ymmärrykseen ketteryydestä ja sitä kautta, miten johto voi tukea ketterää toimintaa entistä paremmin. Eli kirjallisuudessa ei ole painotettu samalla tavalla johdon sitoutumista kuin tutkittavat sen esittivät.

Ketteryys vaatii avointa ja läpinäkyvää dialogia sekä yhdessä tekemistä. Jos organisaatiossa ei toimita ja viestitä avoimesti ja läpinäkyvästi tai tehdä asioita yhdessä, se ei voi toimia ketterästi. Boudreau (2015) perustelee, että HR:n tehtävänä on auttaa organisaatiota tekemään tuloksellista yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Tutkimustulosten mukaan laadukas sisäinen yhteistyö ja dialogi ovat ketteryyden edellytyksiä.

McCann, Selsky & Lee (2009) kritisoivat, että ketteryyden kirjallisuus keskittyy yksilöön, tiimiin tai organisaatioon, mutta vain harvoin kahteen tai useampaan näistä samanaikaisesti. Tutkittavissa yrityksissä asiaa tarkasteltiin ja nähtiin sekä yrityksen että HR-toiminnan näkökulmasta, mikä osoitti, että käytännössä eri näkökulmiin keskitytään samanaikaisesti. Yksi tutkittava nosti esille myös yksilön osaamisen, asenteen ja kyvyn muuttua tarpeiden mukaisesti, joka ei välttämättä ole helppoa. Uusia toimintatapoja luottaessa ja uusia työkaluja käyttäessä on erityisen tärkeää antaa tukea yksilöille, jotta toiminta voi kehittyä.

Tutkittavat tiedostavat HR:n oman historian erityisesti hallinnollisena tekijänä, joka saattaa olla merkittävä este ketterälle toiminnalle niin HR:n kuin organisaation näkökulmasta.

Tämä vaatii HR-ihmisiltä rohkeutta kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja kokeilla uusia toimintatapoja.

Yksi tutkittavista nosti esille tärkeän näkökulman HR-toiminnan mittaamisesta ja luonteesta. HR:n näkökulmasta haasteena on myös asioiden vaikuttavuuden mittaaminen ja HR-toiminnan pitkäjänteisyys, kuten Cappelli (2015) esittää. Päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ja asioita voidaan laittaa alulle nopeasti, mutta vaikutukset saattavat näkyä vasta pidemmän ajan kuluessa. Se pitää ymmärtää ja huomioida HR-toiminnassa.

Kokonaisuudessaan HR:n tehtävät, rooli ja odotukset ovat todella monipuolisia ja laajoja. Jokainen tutkittava organisaatio oli omanlaisensa, joka näkyy myös erilaisina painotuksina HR:n tehtävissä sekä roolissa. Eli yhdenkään organisaation HR-toiminta ei ole täysin samanlainen. Ketterä toiminta vaatii nopeaa ja ajan hengen mukaista reagointia sekä toimintaa, joten tehtävien, odotusten ja roolien painotukset saattavat vaihdella isosti myös lyhyessä ajassa. Laurien ja Lynchin (2007) mukaan HR-toiminta on kriittisessä roolissa kasvun varmistamisessa, ja se nähdään samoin myös tutkittavissa organisaatioissa.

5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta on arvioitu tässä tutkimuksessa pohtimalla, tutkittiinko sitä, mitä alkuperäisesti lähdettiin tutkimaan (Hirsjärvi & Hurme 2000: 187). Suoritetun tutkimuksen luotettavuuteen voidaan olla melko tyytyväisiä. Teoreettinen viitekehys on varsin kattava ja valitut käsitteet kuvaavat osuvasti tutkittavia ilmiöitä. Lisäksi aineisto on kohtalaisen laaja ja esille nousseet teemat tutkimuksellisesti mielenkiintoisia. Saadut tutkimustulokset kuvaavat aineistoa varsin kattavasti ja vastaavat tutkimuskysymyksiin melko hyvin. Voidaan todeta, että tutkimus on sisäiseltä validiteetiltaan varsin hyvä (Eskola & Suoranta 1999, 214).

Tässä tutkimuksessa käytetty laadullisen tutkimuksen metodologia sopi varsin hyvin tutkimusmetodologiaksi, sillä se antoi vapauden syventyä aiheeseen syvällisemmin ja monipuolisemmin kuin määrällisen tutkimuksen metodologia. Valittu tutkimusmetodologia antoi mahdollisuuden päästä kiinni konkreettisiin asioihin, joita tutkittavat nostivat esille.

Tutkimuksen kohteena olevat henkilöstöalan ammattilaiset pystyivät esittämään monipuolisia näkemyksiä käsiteltävänä olevasta asiasta ja tutkimuksen teemoista, jolloin tutkimukseen saatava käytännön tietämys oli laaja-alaista ja syvällistä.

Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden käsitellä aihetta isompana teemana, ja se toi haastateltavien oman äänen kuuluviin. Teemoittelu varmisti, että haastateltavat pysyivät aiheessa ja puhuivat tutkimuksen kannalta oleellisista ja samoista aihepiireistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48; Koskinen ym. 2005: 108-109.)

Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko ja miettiä ennalta mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastatteluiden laatuun vaikuttaa myös litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 184.) Tutkimusta tehtäessä kiinnitettiin erityistä huomiota edellä mainittuihin seikkoihin, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin tutkimusaineiston avulla laadukas ja kattava vastaus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan lisätä tietoa ja ymmärrystä HR:n roolista kasvuyrityksissä sekä ketterästä HR-toiminnasta. Tutkimusaihe on käytännönläheinen, mutta myös moniulotteinen. Tieteellisestä näkökulmasta tutkimuksesta virisi mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimusaineisto tähdensi kasvuyritysten henkilöstöjohtamista, joka vaikuttaa kaikkiin kasvuyritysten työntekijöihin. Tämän tutkimuksen vahvuus on käytännönläheisyys, joka on aidosti yhdistetty aiempaan tieteelliseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen.

5.5. Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan arvioida, että HR:n rooli kasvuyrityksissä on sekä operatiivinen että strateginen. HR-toiminnan ketteryys perustuu ajatukseen, että HR on läsnä liiketoiminnassa ja pystyy tarjoamaan nopealla reagoinnilla apua liiketoiminnan tarpeisiin. Haastateltavat nostivat tärkeäksi asiaksi HR:n ymmärryksen liiketoiminnasta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että HR:llä pitää olla osaaminen ja ymmärrys, mistä liiketoiminta ja luvut syntyvät. Mielenkiintoisena tulevaisuuden tutkimuksena olisi tutkia, millä

mittareilla HR:n toimintaa mitataan kasvuyrityksissä ja miten nämä mittarit eroavat ei-kasvuyritysten mittareihin. Tämä tuottaisi arvokasta tietoa, miten HR:n toimintaa mitataan, jolloin tekemistä voidaan lähteä muokkaamaan asioihin, jotka tuottavat enemmän arvoa organisaatioille.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten HR-roolit jakautuvat kasvuyrityksissä ja kuinka monta HR-henkilöä missäkin organisaatiossa (eri kokoluokissa) on suorittamassa HR:n tehtäviä. Tämä toisi selkeämmän kuvan, kuinka paljon ylipäänsä organisaatioissa ja erityisesti kasvuyrityksissä on HR-ihmisiä. Näiden jatkotutkimusten avulla saataisiin mielenkiintoista ja tärkeää tietoa jaettua yhä tehokkaammin ja faktapohjaisemmin.

LÄHDELUETTELO

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Viljanen, Jukka (2004). Oikeudellisten tutkimusten kirjoittamisopas. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa 3.6.2015: <http://www.uta.fi/jkk/hal/opintosuunnat/juo/vinkkeja/kirjoittamisopas.pdf>.
- Adams, L. (2017). *HR Disrupted: It's time for something different*. Practical Inspiration Publishing, Great Britain. 218s. ISBN 978-1-910056-50-9.
- Adler, P., Goldoftas, B. & Levine, D. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production Systems. *Organization Science*, Vol. 10, Issue 1, 43-68.
- Agile Manifesto. [online]. [Siteerattu 26.6.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://agilemanifesto.org/>>
- Agile Manifesto. Principles behind the Agile Manifesto. [online]. [Siteerattu 26.6.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://agilemanifesto.org/principles.html>>.
- Alagaraja, M., Cumberland, D. & Choi, N. (2015). The mediating role of leadership and people management practices on HRD and organizational performance. *Human Resource Development International*, Vol. 18, No. 3, 220-234.
- Ananthram, S. & Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2013, Vol. 51(4), 454-470.
- Andersen, T. & Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, September-October 2013, Vol. 52, No. 5, 809-827.
- Armitage, A. & Parrey, D: (2013). Reinventing Performance Management: Creating Purpose-Driven Practices. *People & Strategy* 2013, Vol. 36, Issue 2, 26-33.

- Arrowsmith, J. & Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 14, 2692-2712.
- Bakker, A. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, Vol. 23, Issue 1, 4-11.
- Beltrán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*, Vol. 52, Issue 5, 645-674.
- Björkman, I. & Söderberg, A-M. (2006). The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea. *Personnel Review*, Vol. 35, Issue 6, 654-670.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything? *Harvard Business Review*, May 2013 Issue.
- Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, 138-162.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Boudreau, J. (2015). HR at the Tipping Point: The Paradoxical Future of Our Profession. *People + Strategy*, Vol. 38, Issue 4, 2015, 46-54.
- Boudreau, J. & Rice, S. (2015). Bright, Shiny Objects and the Future of HR. *Harvard Business Review*, July-August 2015, 72-78.
- Business Dictionary. [online]. Human resource development (hrd). [Viitattu 26.6.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-development-HRD.html>>.

- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management, Vol. 11, Issue 3, 39-52.*
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review 2018, March-April, 46-53.*
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR ... and what HR can do about it. *Harvard Business Review, July-August 2015, 55-61.*
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1, No. 1, 2014, 77-97.*
- Charan, R., Barton, D. & Carey, D. (2015). People Before Strategy: A new Role for the CHRO. *Harvard Business Review, July-August 2015, 62-71.*
- Chen, Y-U., Hsu, Y-S. & Yip, F. (2011). Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line manager on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 8, 1703-1722.*
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, October 2000, Vol. 11(4), 227-268.*
- Denning, S. (2013). Why agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries. *Strategy & Leadership, Vol. 41, Issue 2, 5-11.*
- Deshler, R. (2016). HR's role as change transformation agent. *Strategic HR Review, Vol. 15, Issue 3, 140-141.*
- Dyer, L. & Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, 183-188.*
- Economist Intelligence Unit (EIU). (2009). Organisational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. [online]. Economist Intelligence Unit [Siteerattu 15.4.2019]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL<http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>>.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. painos. Tampere: Vastapaino. 266s. ISBN: 9789517685047.

Florkowski, G. & Olivas- Luján, M. (2016). Predicting HR's involvement and influence in strategic decision-making. *Management Revue, Vol. 27, No. 3, 160-187*.

Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 331-362*.

Gajduschek, G. (2003). Bureaucracy: Is It Efficient? Is It Not? Is That The Question? Uncertainty Reduction: An Ignored Element of Bureaucratic Rationality. *Administration & Society, Vol. 34, Issue 6, 700-723*.

Galang, M. & Osman, I. (2016). HR managers in five countries: what do they do and why does it matter? *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No. 13, 1341-1372*.

Gochman, I. & Storfer, P. (2014). Talent for Tomorrow: Four Secrets for HR Agility in an Uncertain World. *People and Strategy 2014, Vol. 37(2), 24-28*.

Gorbatov, S. & Lane, A. (2018). Is HR Missing the Point on Performance Feedback? *MIT Sloan Management Review, Summer 2018 Issue, Vol 59, Issue 4*.

Gothelf, J. (2017). How HR can become agile (and why it needs to). *Harvard Business Review 2017, May-June*.

Guest, D. & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 8, 1686-1702*.

Gulati, R. (2018). Structure that's not stifling. *Harvard Business Review 2018, May-June, 68-79*.

- Hackman, J. (2009). Why teams don't work. *Harvard Business Review* 2009, Vol. 87, No. 5, 98-105.
- Hailey, V. & Farndale, E. & Truss, C. (2005). The HR Department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal* 2005, Vol. 15, No. 3, 49-66.
- Harris, J. & Barnes, K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training* 2006, Vol. 38, Issue 7, 350-353.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. 328 s. ISBN: 978-1412922265.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 448 s. ISBN - 13: 978-951-26-5635-6.
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. 2nd Edition. Kogan Page Ltd, New York. 331s. ISBN 978 0 7494 8265 7.
- Huselid, M., Jackson S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Issue 1, 171-188.
- Investopedia. [online]. Human Resources (HR). Siteerattu [24.5.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.
- Jamrog, J., Vickers, M. & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, Vol. 29(3), 9-19.
- Jolkkonen, K. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: Henkilöstöjohtamisen uuden edessä. [verkkojulkaisu]. Riitta Viitala & Maria Järnl-

ström. Vaasa. Vaasan yliopisto [30.5.2019]. 21-44. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

Kreissl, B. (2012). What is agile human resources? *Canadian HR Reporter* 2012, May 7, Vol. 25(9), 30.

Kreitzer, M., Monsen, K., Nandram, S. & De Blok, J. (2015). Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine*, January 2015, Vol. 4(1), 40-44.

Kulik, C. & Perry, E. (2008). When less is more: The effect devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management* 2008, Vol. 47, Issue 3, 541-558.

Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations*. Nelson Parker, UK. 171s. ISBN 978-2-9601335-5-4.

Laurie, D. & Lynch, R. (2007). Aligning HR to the CEO Growth Agenda. *Human Resource Planning*, Vol. 30, Issue 4, 25-33.

Lawler, E. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. [online] Marshall School of Business Working Paper, University of Southern California. [Siteerattu 15.4.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://ceo.usc.edu/make-human-capital-a-source-of-competitive-advantage/>>.

Lawler, E. & Boudreau, J. (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *People and Strategy*, Vol. 32, Issue 1, 14-22.

Lombrado, M. & Eichinger R. (1997). HR's role in building competitive edge leaders. *Human Resource Management* 1997, Vol. 36, Issue 1, 141-146.

- Long, C.S. & Ismail, W.K.W. (2012). The HR specialist as an agent of change. *Human Resource Management International Digest, Vol. 20, Issue 2, 24-28.*
- Long, C.S. & Ismail, W.K.W. & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management, 24(10), 2019-2033.*
- Looise, J. & Riemsdijk, M. (2004). Innovating Organisations and HRM: A Conceptual Framework. *Management Revue, Vol. 15, Issue 3, 277-287.*
- Manifesto for Agile HR Development. [online]. [Siteerattu 22.5.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.agilehrmanifesto.org/>>.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro. 248 s. ISBN: 978-952-14-2975-0.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. 366 s. ISBN: 978-952-14-3039-8.
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. HR. *Human Resources Planning, Vol. 25, Issue 1, 42-50.*
- McCann, J., Selsky J. & Lee, J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People and Strategy, Vol. 32, Issue 3, 44-51.*
- Pâus, V. & Dobre, D. (2013). Business Storytelling and Leadership in the Insurance Companies from Romania. *Manager, Vol. 18, No. 1, 17-29.*
- Petriglieri, J. (2018). Talent management and the dual-career couple. *Harvard Business Review 2018, May-June, 106-113.*
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, November-December 1996, Vol. 74, 61-78.*
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal 2010, Vol. 20, No. 2, 175-188.*

- Reed, D. (2016). HR's role as change transformation agent. *Strategic HR Review* 2016, Vol. 15, Issue 3, 140-141.
- Ries, E. (2016). *Lean Startup - kokeilukulttuurin käsikirja*. New York: LavasDesign Oy. 336s. ISBN 978-952-68264-4-8.
- Rigby, D., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale. How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review* 2018, May-June, 88-96.
- Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, May issue 2016, 40-48.
- Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*, Vol. 26, 328-388.
- Sahdev, K., Vinnicombe, S. & Tyson, S. (1999). Downsizing and the changing role of HR. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Issue 5, 906-923.
- Schuler, R., Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, Issue 1, 35-55.
- Sonenshein, S. & Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation. A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, Vol. 23, No. 1, January-February 2012, 1-23.
- Teal Suomi. (2018). Mitä on Teal? [online]. [Siteerattu 26.6.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>>.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Thoren, P-M. (2017). *Agile People. A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Lioncrest Publishing, USA. 383s. ISBN 978-1-61961-625-7.

- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, New York. 357s. ISBN 978-0-19-958306-5.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 175 s. ISBN 978-951-31-4865-2.
- Ulrich, D. (2012). What's next for HR? The six competencies HR needs for today's challenges. *Personnel Today*, November 13 [online]. [Siteerattu 25.5.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.personneltoday.com/articles/13/11/2012/58988/whats-nextfor-hr-the-six-competencies-hr-needs-for-today-challenges.htm>>.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resource. *Harvard Business Review*, January-February 1998 Issue.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston. 281s. ISBN 0-87584-719-6.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Joh Ulrich, M. & Kryscynsky, D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR "Food Groups". *People+Strategy*, 38(4), 56-65.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson D. & Younger, J. (2007). Human resource competencies responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Van Gramberg, B., Teicher, J. & O'Rourke, A. (2014). Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers. *The International Journal of Human Resources*, Vol. 25, Issue 16, 2234-2252.
- Viitala, R. (2015). Henkilöstöammattilainen uuden edessä. *Työn tuuli* 2/2015, 31-40.
- Williams, T., Worley, C. & Lawler, E. (2013). The Agility Factor. *Strategy + Business*, April 15, 2013 [online]. [Siteerattu 5.6.2019] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.strategy-business.com/article/00188?gko=6a0ba>>.

Wright, P., McMahan, G., Snell, S. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles and contributions. *Human Resource Management, Vol. 40, Issue 2, 111-123.*

Wright, P. & Niishi, L. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper 07-03. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.*

Zak, P. J. (2016). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review 2017, January-February, 84-90.*

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

1. Mikä on roolisi organisaatiossa? Miten kuvailet rooliasi?

Teema 1: HR:n rooli

2. Mikä on HR:n rooli kokonaisuudessaan organisaatiossasi? Mitkä ovat HR:n tärkeimmät tehtävät ja odotukset?
3. Millä tavoin HR tukee liiketoimintaa organisaatiossasi?
4. Miten HR voi auttaa organisaatiota muutoksissa? Ja mikä on HR:n rooli muutoksissa?
5. Miten HR:n roolia pitäisi muokata ja kehittää entistä ketterämmäksi? Entä liiketoimintaa tukevaksi?

Teema 2: Ketterä HR

6. Mitä ketterä HR sinulle tarkoittaa?
7. Mitkä ovat edellytyksiä, jotta HR voi toimia ketterästi?
8. Mitä haasteita HR-toiminnan ketteryydessä on?