

**Kohti ketteryyttä.
Näkökulma soten tietohallinto-organisaation
toimintamallien kehittämisestä.**

Maarit Taipale

Master-opinnäytetyö
Tietojenkäsittely
2022



Tekijä Maarit Taipale	
Suuntautuminen DIG Digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuudet	
Opinnäytetyön nimi Kohti ketteryyttä. Näkökulma soten tietohallinto-organisaation toimintamallien kehittämisestä.	Sivumäärä + liitesivumäärä 116 + 15
<p>Opinnäytetyön kohteena olleen organisaation tunnistettuja kehittämistarpeita olivat opinnäytetyön aloittamisen hetkellä kysynnän parempi hallinta, osaamisen lisääminen ja resurssien allokointiin liittyvän kuormituksen vähentäminen. Kohdeorganisaatio halusi saada tietää onko ketterillä malleilla mahdollista ratkaista edellä mainittuja kehittämiskohteita. Lisäksi organisaatio pyysi toteuttamaan graafisen mallin siitä, minkälaista organisoitumismallia ketterien näkökulmien puitteissa voisi soveltaa omassa organisaatiossa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja nostaa esille organisaatiossa olemassa olevia oletuksia, asenteita ja näkökulmia, joiden varassa organisaation olisi mahdollista kehittyä ketterämpään suuntaan. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole vastata kysymykseen ”<i>miten muutos toteutetaan?</i>”.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kahden eri menetelmän avulla; kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen. Sähköisen kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin kohdeorganisaation näkemystä omasta osaamistasostaan ja halusta oppia, sekä tehtiin organisaation ketteryysselvitys tulevaisuutta varten. Haastattelututkimuksessa kartoitettiin kysynnän virtojen syntyjä ja ohjausmekanismeja, sekä resurssien hallintaan liittyviä asenteita ja ajatuksia.</p> <p>Tutkimuksessa nousi esille se että, organisaatiossa on halua ja motivaatio oppia uusia asioita, positiivinen suhtautuminen muutokselle ja samansuuntainen käsitys kehittämiskohteista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Tutkimus myös vahvisti käsitystä ketteryyden tuomisesta eduista organisaatiolle. Muutosta tulisi tukea rakenteilla, sillä se ohjaa ihmisiä haluttuun suuntaan. Rakenteilla voidaan auttaa ihmisiä oppimaan, hallita tietovirtoja tai hillitä resurssiallokoinnin kuormittavuutta. Tämä opinnäytetyö tuotti yhden näkemyksen rakenteesta, jolla kohdeorganisaatio voisi toimia ketterämmin.</p>	
Asiasanat Ketteryys, ketterä organisoituminen, organisaation osaaminen, kysynnän hallinta, resurssien hallinta, tietojärjestelmien kehittäminen, SOTE	

Sisällys

Keskeiset käsitteet ja lyhenteet.....	1
1. Johdanto	3
2. Kehittämistyön tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimuskysymykset	4
2.2 Organisaation kuvaus	6
2.2.1 Matkalla kohti ketteryyttä.....	8
3. Teoriataustat	11
3.1 Kysyntä ja sen hallinta	11
3.1.1 Kysynnän hallinta ja hallinnan haasteet.....	11
3.1.2 Kysynnän ennustaminen	14
3.1.3 ITIL ja kysynnän hallinta.....	15
3.2 Henkilöresurssit	17
3.2.1 Osaaminen ja oppiminen.....	17
3.2.2 Työhyvinvointinäkökulma	18
3.2.3 Henkilöresurssit ja muutos	19
3.3 Oppiva ja osaava organisaatio	20
3.3.1 Oppimisen ja osaamisen erilaisia näkökulmia	20
3.3.2 Työssä oppiminen	24
3.3.3 Organisaation osaaminen	26
3.3.4 Vuorovaikutuksen merkitys	29
3.3.5 Osaaminen johtaa hyvinvointiin.....	30
3.3.6 Osaamisen johtamisesta	31
3.3.7 Osaaminen ja oppiminen tiimissä.....	34
3.4 Ketteryys.....	39
3.4.1 Mitä on ketteryys.....	39
3.4.2 Agile manifesto	40
3.4.3 Ketterä oppiminen.....	41
3.4.4 Itseohjautuvuus.....	41
3.4.5 Tunnetuimmat ketterät mallit ja menetelmät.....	42
3.4.6 Ketterät organisaatiot	44
3.4.7 Muutos kohti ketteryyttä	49
4. Tutkimuksen suunnittelu.....	57
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa	57
4.2 Aineiston hankinta.....	58
4.3 Aineiston käsittely	59

4.4	Aineiston analysointimenetelmät.....	60
4.5	Tutkimuslupaprosessi	61
5.	Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysit	65
5.1	Oma osaaminen ja halu oppia.....	65
5.1.1	Oman osaamisen arviointi.....	65
5.1.2	Halu oppia uusia asioita	66
5.1.3	Millä tavoin organisaatiossa opitaan parhaiten?	70
5.1.4	Keskeiset löydökset	70
5.2	Suhtautuminen itseohjautuvaan tiimimalliin.....	73
5.2.1	Yksin vai ryhmässä	73
5.2.2	Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan?.....	73
5.2.3	Mitä haasteita mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?	75
5.2.4	Mitä hyötyjä mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?.....	75
5.2.5	Keskeiset löydökset	76
5.3	Organisaation ketteryyden nykytila.....	79
5.3.1	Tutkimustulokset	79
6.	Haastattelututkimuksen tulokset ja analyysit	85
6.1	Kysynnän hallinta.....	85
6.1.1	Kohdeorganisaation kysynnän kuvaus	85
6.1.2	Mistä tietovirrat ovat peräisin?.....	86
6.1.3	Missä kysyntä syntyy?	86
6.1.4	Mitkä ja ketkä ohjaavat virtoja?	86
6.1.5	Mitä välineitä on käytössä?	86
6.1.6	Keskeiset löydökset	87
6.2	Resurssienhallinta.....	91
6.2.1	Resurssienhallinnan nykytilan kuvaus.....	91
6.2.2	Nykyisen mallin vahvuudet.....	91
6.2.3	Nykyiset ongelmakohdat	92
6.2.4	Vastaajien kehittämis ehdotukset.....	93
6.2.5	Miten tiimimalli edistäisi resurssienhallintaa?	97
6.2.6	Keskeiset löydökset	100
7.	Johtopäätökset.....	103
7.1	Lähtökohdat.....	103
7.2	Minkälainen ketterä malli soveltuu kohdeorganisaatiolle?	103
7.3	Kehittämistyön jatkaminen	107
8.	Tutkimusprojektin arviointi.....	108

8.1	Tavoitteisiin pääseminen.....	108
8.2	Tutkimusmenetelmien toimivuus	108
8.3	Mitä tutkimusprojekti opetti opinnäytetyöntekijälle	109
	Lähdeluettelo	111
	LIITE A - Kyselylomake.....	117
	LIITE B - Haastattelupohjat	120
	LIITE C - Suostumusasiakirjat.....	121
	LIITE D - Informointikirjeet	123
	LIITE E - Tietosuojaseloste.....	126
	LIITE F - EU:n yleisen tietosuojasetuksen vaatimukset tutkimuksen tekijälle	127
	LIITE G - Tutkimuslupa	129
	LIITE H - Ketterä organisoitumismalli.....	132

Keskeiset käsitteet ja lyhenteet

Käsite	Kuvaus
Agile	Agile = Ketterä. Ketteryys on kykyä luoda ja vastata muutokseen. Se on tapa käsitellä epävarmuutta ja turbulenttia ympäristöä. Ketterän manifestin luojat valitsivat ” <i>agile</i> ”-sanan koko ketteryysidean kuvaajaksi, koska se edustaa mukautumiskykyä ja reagoitukykyä muutokseen (Agile Alliance 2022)
Allokoida	Merkitä allakkaan, eli kalenteriin. Voidaan käyttää myös käsitettä ” <i>kalenteroida</i> ”.
Backlog	Kehitysjono, johon kirjataan tehtäviä. Kohdeorganisaatiossa käytössä Microsoft Excel -muotoisena lähinnä ohjausryhmän käytössä. Backlogilla luokitellaan ja esikäsitellään organisaatioon tulevia isompia tehtäviä.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library, joukko parhaita ict-palvelutuotannon käytäntöjä (Wakaru 2016)
Itseohjautuvuus	Ottaa vastuuta ja päättää omasta tai tiimin tekemisestä ilman erillisiä toimeksiantoja tai käskyjä.
KA	Kokonaisarkkitehtuuri
KAM	Key account manager = avainasiakaspäällikkö. Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation työrooi, joka toimii asiakasrajapinnassa asiakkaan tukena digikehittämisen osa-alueella.
Ketterä organisaatio	Tässä yhteydessä viitataan yleisesti ja soveltuvasti Agile-käsitteeseen ja menetelmämalleihin, joille on ominaista kokeilukulttuuri, oppiminen ja nopean hyödyn tuottaminen tarkoituksenmukaisesti.
Kohdeorganisaatio	Tutkimuksen kohteena oleva, opinnäytetyön toimeksiannon tehnyt organisaatio, julkisen soten tietohallinto.
Kysynnän hallinta	Tässä opinnäytetyössä kuvataan organisaatioon ohjautuvia tietovirtoja ja niistä syntyviä tehtäviä.
Kyvykkyys	” <i>Henkilön, prosessin, sovelluksen, tai palvelun kyky suorittaa toiminto. Kyvykkyys on organisaation omaisuutta</i> ” (Wakaru 2016).
Linjaorganisaatio	Suoria esimies-alaisuhteita. Yksi esimies, jolla on käskyvallan ykseys. Työroolit ovat selkeitä (Varis 2012, 154, 170)
Matriisiorganisaatio	Matriisiorganisaatio pyrkii yhdistämään linjaorganisaatiomaisen mallin toimintorakenteeseen. Työntekijällä on useampia esimiehiä ja kustannusvastuita voi olla moneen suuntaan (Varis 2012, 32)
Organisaatio	Määritelty ja rajattu toimintojen, toimijoiden, palveluiden ja rakenteiden kokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä julkisen sektorin sote-organisaatio.

Priorisoida	Luokitella tärkeysjärjestykseen.
Prosessi	Joukko toisiinsa liittyviä aktiviteetteja, resursseja ja kyvykkyyksiä. Tavoitteena on tuottaa lopputulos, joka tuottaa lisäarvoa (Wakaru 2016).
Resurssienhallinta	Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan henkilöresurssien hallinnointia.
Rooli	Henkilö tai tiimi, jolla on joukko vastuita, tehtäviä ja vastuuksia. Rooli määritellään yleensä prosessissa (Wakaru 2016).
Skaalautua	Mikä tahansa systeemi tai entiteetti pystyy operoimaan entistä suuremmalla tehokkuudella ilman, että sen tarvitsee lisätä resursseja toiminnan pyörittämiseen, esimerkiksi digitalisoimalla prosessejaan (Inderes 2017).
Sote	Sosiaali- ja terveydenhuolto yleiskäsitteenä
Soten tietohallinto	Kohdeorganisaation ylätaso ”Tietohallintopalvelu”.
Tietovirta	”Tiedon liikkuminen lähteestä kohteeseen määritetyn tietoprosessin mukaisesti” (Finfo 2018).
Tiimi	Useamman kuin yhden ihmisen pysyvä yhteisö tai joukko, jolla on yhteinen tehtävä ja tavoitteet (Tilastokeskus 2022).
Vakanssi	Virkakielinen sana, jolla tarkoitetaan täytettynä olevaa virkaa tai tointa (Kielikello 1999)

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja lyhenteet

1. Johdanto

Ketteryys on ensisijaisesti ajattelutapa ja asenne. Asennetta ja ajattelutapaa mahdollistetaan rakenteilla. Näitä rakenteita ovat muun muassa itseohjautuva tiimimalli, osaamista vahvistavat mallit ja menetelmät sekä ketteryyden huomioiminen johtamisessa. Erilaiset organisaatiot ovat siirtyneet käyttämään ketteriä malleja, koska niiden avulla voidaan laajentaa osaamista ja luoda mielekkäitä kehittymismahdollisuuksia. Kehittyvä ja osaava organisaation on joustava ja houkutteleva työnantaja myös työnhakijoille, joita organisaatio tavoittelee lisätäkseen toimintakykyään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa palveluorganisaatiota kehittymään ketterämpään suuntaan ja tuoda uusia näkökulmia ketterien menetelmien avulla osaamisen ja oppimisen, kysynnän virtojen ja henkilöallokaatioon liittyviin haasteisiin. Kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan tietohallintopalveluiden Digitalisaatio ja kehittäminen -yksikkö. Kohdeorganisaatio tuottaa asiakkaalleen eli Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalle ICT-asiantuntijapalveluita.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena on kohdeorganisaation lähtökohdat ja ensiaskeleet kohti ketterämpää kulttuuria. Ilmiötä tutkitaan kolmen teeman avulla; kysynnän hallinta, resurssienhallinta ja organisaation osaaminen. Teemat on valittu opinnäytetyön tekijän kokemuksen perusteella siitä näkökulmasta, että niiden merkitys palveluprosesseissa on merkittävä ja ne kietoutuvat toisiinsa luoden riippuvuuksia. Päätelmänä syntyy näkemys siitä, minkälaista ketterää organisoitumismallia voisi soveltaa kohdeorganisaatiolle.

Tutkimusta aloitettaessa opinnäytetyön tekijällä oli ennakkokäsitys, että organisaatio elää murroksessa menneen ja uuden työn tekemisen mallin välillä, vahvasti kahtiajakautuneena. Käsitteksenä oli myös, että ketterälle ajattelulle on vahva kannatus ja halu niin henkilöstön kuin johdonkin puolesta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa ja nostaa esille olemassa olevia oletuksia, asenteita ja näkökulmia, joiden varassa organisaation on mahdollista kehittyä ketterämpään suuntaan.

2. Kehittämistyön tutkimusasetelma

Tutkimusprojektin tavoitteena on hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tällä tavoin auttaa kohdeorganisaatiota kehittymään ketterämpään suuntaan. Tutkimuksella halutaan tietää, minkälainen ketterä malli soveltuisi kohdeorganisaatiolle kolmen eri näkökulman avulla; osaaminen, kysynnän hallinta ja resurssienhallinta

2.1 Tutkimuskysymykset

1.Minkälainen ketterä malli soveltuu kohdeorganisaatiolle?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on kehittämistyön päänäkökulma ja sitä tarkastellaan kolmen muun näkökulman avulla (kysymykset 2–4). Kysymys on osittain hypoteettinen, sillä kohdeorganisaatiolle mallinnettiin opinnäytetyön aloittamisen aikaan ketteryyteen perustuvaa itseohjautuvaa moniosaajatiimimallia (Kuva 3. Visiokuvassa organisaatio on muotoutettu moniosaajatiimeihin, ohjausryhmäksi sekä erilaisiksi osaamisryhmiksi. Tavoitteena on osaamisen kehittyminen, itseohjautuvuus ja resurssienhallituksen vähentäminen (Taipale 2021).

Tutkimuskohteena oleva organisaatio on vahvasti henkilöasiantuntijakeskeinen tutkimuksen alkamisajankohtana. Tehtävät ohjataan tai ne ohjautuvat yksittäisille henkilöille osaamisen tai aikaisemman yhteistyön perusteella. Henkilöt työskentelevät pääsääntöisesti itsenäisesti tai ei-rakenteellisessa yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Ryhmiä muodostuu projekteihin ja organisaation tukeman KAM-toiminnan (Key account manager) ympärille on muodostunut "*KAM-tiimi*".

Organisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia ja se elää yhä ns. vanhojen järjestelmien alasajon ja uuteen järjestelmään vaihtamisen siirtymäaikaa, organisaation muutosten ja palvelujen uudistamisen aikaa. Muutoksia on tapahtunut myös henkilöstössä.

Tutkimuksen kautta muodostetaan kuva siitä, minkälainen ketterä malli soveltuisi kohdeorganisaatiolle. Minkälainen asennoituminen vastaajilla on ketteryyteen, tiimimalliin ja muutokseen. Onko olemassa ennakkokäsityksiä ja mitä ne ovat. Mikä estää kehittymästä ja mitä haluttaisiin säilyttää.

2. Millä tavoin ketterät menetelmät vaikuttavat organisaation osaamisen kehittymiseen?

Organisaatiossa tapahtuu oppimista työn kautta ja hankittua osaamista arvostetaan.

Kokonaisorganisaatiolla on myös kattava ja laaja koulutusohjelma, jonka kautta henkilöstö voi etsiä itselleen sopivia koulutuksia ja ilmoittautua luvanvaraisesti koulutuksiin. Jonkun verran on räätälöityjä luentoja ja tietoiskuja. Vuosittaisissa keskusteluissa huomioidaan henkilöstön osaamistarve.

Toimiakseen potentiaalisena palveluorganisaationa, organisaation on pystyttävä tuottamaan kilpailukykyistä osaamista. Siilomaisuus ja osaamisen keskittyminen henkilötasolle estää osaamisen leviämisen organisaatioon. Halu kehittyä erilaisten mahdollisuuksien kautta olisi varmistettava ja oppisen esteitä poistettava.

Tutkimuksen avulla saadaan lisää tietoa organisaation osaamisen tasosta ja halusta oppia.

3. Mitä hyötyjä ketteryys toisi kysynnän hallintaan?

Kohdeorganisaation kysyntää kuvataan sirpaleiseksi ja moninaiseksi, tai monikanavaiseksi (Kuva 4). Kysyntää ei varsinaisesti luokitella tai systemaattisesti priorisoida. Kysyntä ohjautuu asiantuntijoille yleensä joko suoraan asiakkaalta, viranomaistaholta, toimittajilta, kumppanuuksilta tai linjajohdon kautta.

Organisaatio pyrkii hallitsemaan kysyntää tarjonnan hallinnalla, yhteistyöllä ja viestimällä. Mikäli kysyntä on erisuhtaista tarjonnan kanssa, voi tilanteesta riippuen syntyä lisää kysyntää, kysynnän hiipumista, palvelutuotannon rasittumista, hitaita läpimenoaikoja ja tuloksellisuuden tai laadun laskua.

Tutkimuksen kautta voidaan saada lisätietoa ongelman laajuudesta sekä asenteista ketteriä menetelmiä kohtaan.

4. Kuinka ketterä organisoitumismalli poistaisi resurssien yksittäiseen allokointiin liittyvää kuormitusta?

Kohdeorganisaatiossa isompien tehtävien resursointi tapahtuu pääasiallisesti henkilön osaamisen ja työtilanteen arvioinnin avulla. Aikaisempien hankkeiden ja projektien vastuista on muodostunut henkilölle tulevaisuudessa asiantuntija- tai tukitehtäviä. Projektien

ympärille on muodostunut projektien ajaksi henkilöistä koostuvia ryhmittymiä. Pienemmät tehtävät ohjautuvat enemmän tai vähemmän suoraan asiantuntijoille.

Isompia tehtäväkokonaisuuksia allokoit ja resursoi yksikön esihenkilö, jolla on tietoa henkilöresurssin työtehtävätilanteesta ja osaamisesta. Tehtävien allokointi yksittäisille henkilöille saattaa olla työlästä ja tehtävien seurannasta saatu tieto keskustelujen tai pyydettyjen dokumenttien varassa.

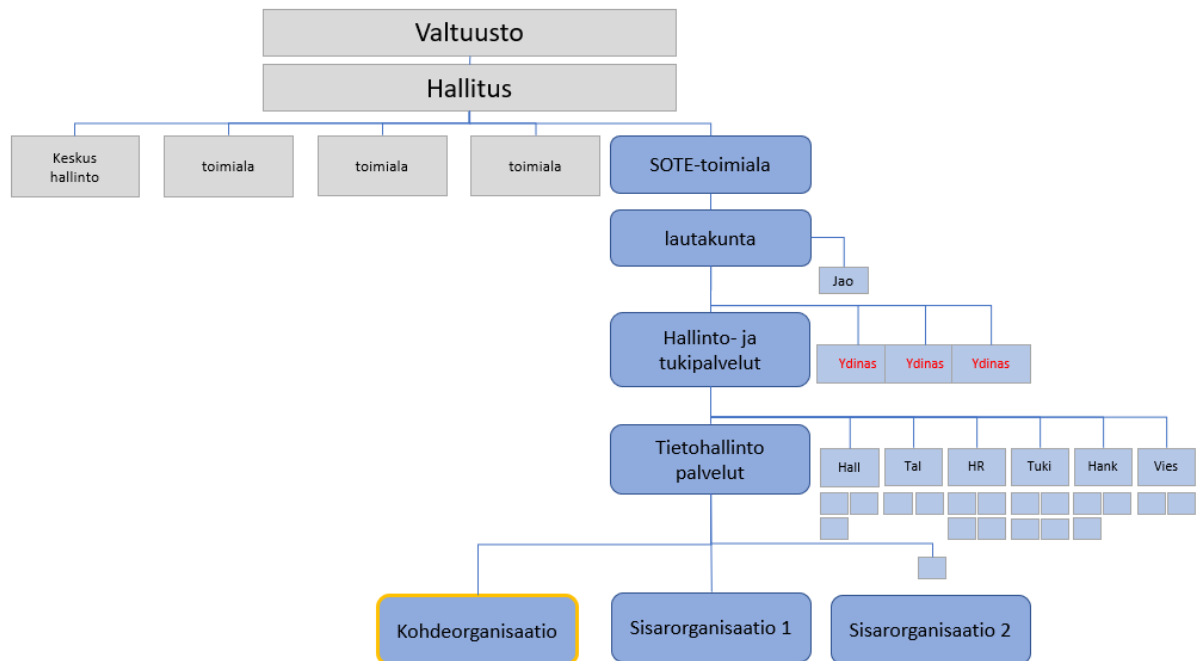
Tutkimuksen avulla saadaan lisätietoa organisaatiossa vallitsevista käytänteistä, tahtotiloista sekä olemassa olevasta työkuultuurista. Onko ketteristä malleista auttamaan resurssien allokoinnissa, vai onko tarkoituksenmukaista pysytellä nykyisissä malleissa.

2.2 Organisaation kuvaus

Tässä luvussa kuvataan tutkittavan organisaation rakennetta, palveluja ja asiakkaita. Mitkä ovat kohdeorganisaation tehtävät ja missä kohdassa se on matkalla kohti ketteryyttä?

Organisaation rakenne

Kohdeorganisaatio on yksi viidestä kokonaisorganisaation toimialasta ja osa sosiaali- ja terveystoimialan hallinnon palveluita. Kohdeorganisaatiolla on kaksi rinnakkaista organisaatiota ja väliaikainen hankeorganisaatio (tieto vuodelta 2021). Hallintopalveluita johtaa hallintojohtaja. Ydinasiakkuudet sijaitsevat saman toimialan sisällä. Ydinasiakkuus on kuvattu alla olevassa kuvassa punaisella (Kuva 1). Lisäksi organisaatiokonserniin liittyy kuusi liikelaitosta, kuntayhtymiä, tytäryhtiöitä, säätiöitä ja osakkuusyhteisöjä (Helsingin kaupunki 2018, 2020)



Kuva 1. Kohdeorganisaation sijoittuminen kokonaisorganisaatiossa. Punaisella on korostettu ydinasiakkuuden sektori. Sisäisiä asiakkaita ovat kaikki sinisellä värjätetyt alueet. (Kuva: Maarit Taipale).

Organisaation asiakkaat

Tietohallintopalveluiden ydinasiakkaita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon hoito- ja sosiaalityön asiantuntijat, joita ovat hoito- ja asiakastyön ammattilaiset, toimialan johto, toimialan kehitys- ja omistajaryhmät sekä erilaiset soten projektit ja hankkeet. Lisäksi asiakkaita ovat sote-toimialan sisäiset asiakkaat kuten viestintä, ICT-tuki- ja -ylläpitopalvelut, tilastojohtaminen ja tilastopalvelut sekä koko soten Hallinto- ja tukipalvelut -organisaatio (Taipale 2021).

Sosiaali- ja terveystoimialan ammattilaisia oli vuonna 2020 yhteensä 14 609. Soten ammattilaiset tuottavat palveluja kaikille helsinkiläisille, joita oli vuonna 2020 657 700 asukasta (Helsingin kaupunki 2020).

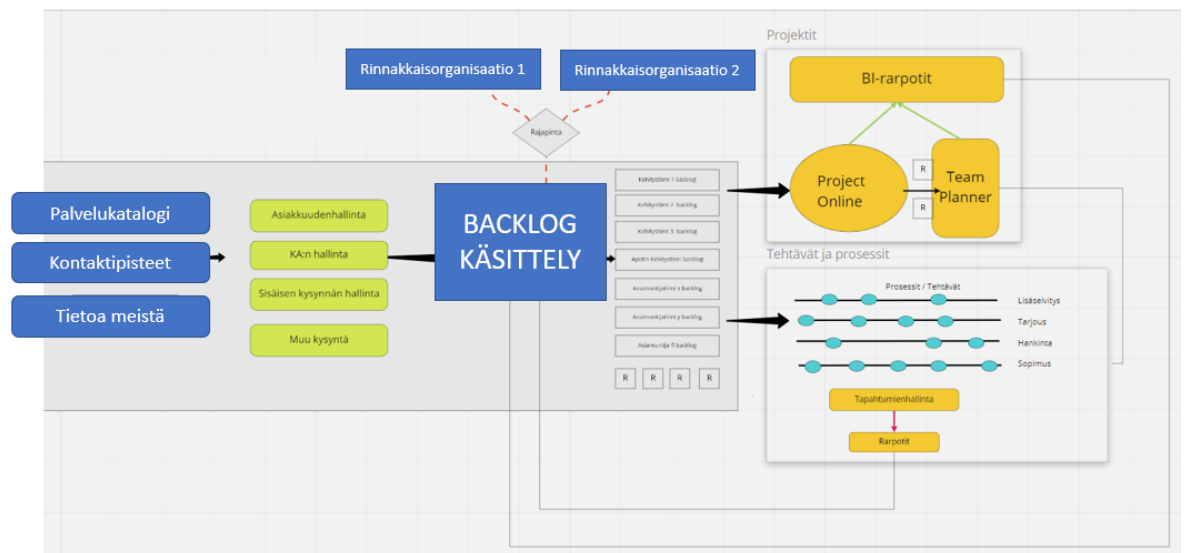
Organisaation palvelut

Tietohallintopalveluiden tehtävänä on huolehtia toimialan tietotekniikka-, tietojärjestelmä- ja tilastopalvelujen kehittämisestä, järjestämisestä ja niiden tuottamisesta. Muita tehtäviä ovat digitaalisten palvelujen ja palvelukanavien kehittäminen, tietoturvaan ja tietosuojaan

liittyvät asiantuntijatehtävät ja toimialan tietovarantoihin liittyvät analytiikkapalvelut (Helsingin kaupunki 2022).

2.2.1 Matkalla kohti ketteryyttä

Kohdeorganisaatio on aloittanut sisäisen muutoksen kohti ketterämpää organisaatiokultuuria vuodesta 2020 lähtien, jolloin aloitettiin projektien hallinnointi ja seuraaminen Ms. Project Onlinen ja Ms. Power Bi:n avulla. Tuolloin aloitettiin myös projektien säännölliset seurantapalaverit järjestelmien tukemana. Tämän jälkeen, loppuvuodesta 2020 aloitettiin pilotointi Team Planner -resurssin hallintaratkaisulla. Vuoden 2021 aikana kohdeorganisaatio on testannut taulukkomuotoista backlogia (kuva 2).



Kuva 2. Tavoitekuvasssa organisaation tehtävät ohjautuvat backlogin (viininpunainen) kautta tiimien backlogeille, kysyntää hallitaan paremmin ja yhteistyö muiden organisaatioiden välillä on suunniteltua. Tällä hetkellä organisaatiossa on jo kokeilussa yhteinen backlog, Ms Project Online, Bi-raportointi ja Team Planner (Taipale 2021).

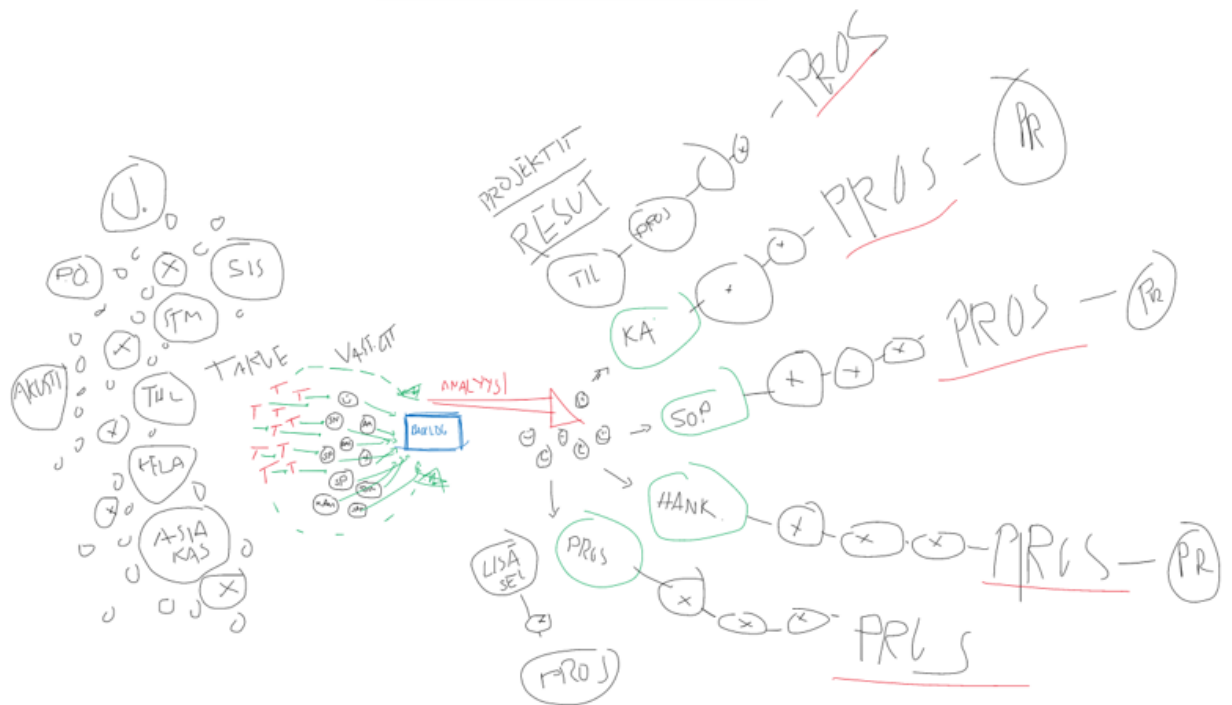
Keväällä 2021 ohjaustiimi luonnosteli ehdotuksen uudesta tiimiorganisoitumismallista, jolla se halusi aloittaa keskustelut mahdollisesta tiimiytymisestä. Uudessa mallissa moniosajatiimit ottaisivat itseohjautuvasti haltuun niin kysyntää, töiden jakamista kuin priorisointia-kin (Kuva 3). Tavoitteena oli, että uuden tiimimallin kokeilu päästäisiin aloittamaan vielä 2021 vuoden puolella. Keskustelu tiimien muodostumisesta jäi kesken päällikön vaihtuessa.



Kuva 3. Visiokuvassa organisaatio on muotoutettu moniosaajatiimeihin, ohjausryhmäksi sekä erilaisiksi osaamisryhmiksi. Tavoitteena on osaamisen kehittyminen, itseohjautuvuus ja resursointikuormituksen vähentäminen (Taipale 2021).

Tehtävien pirstaleisuus

Tehtäviä synnyttävät mm. erilaiset sisäiset hankkeet, kuten Helsingin kaupungin strategian synnyttämät kehityshankkeet, sisäiset hankkeet, organisaatiomuutoksista johtuvat tarpeet, valtakunnallisesti soteen vaikuttavat tekijät, laikimuutokset, viranomaispäätökset ja -säädökset, eri järjestelmien kehitystyö, tietoturva- ja suojapolitiikat tai sisäiset kehitystarpeet sekä lukuisat kyselyt ja sisäiset selvitykset. Kehityspalveluihin liittyvää tietoa ohjataan tällä hetkellä suurelta osin sähköpostin avulla. Tehtävät ovat pirstoutuneet ja tehtävien hallintaan ja resusointiin halutaan parannusta. Kehityskohteen tunnistamisen pohjalta luotiin visio backlog-kokeilusta (Kuva 4).



Kuva 4. Visiokuva pirstaloituneen kysynnän hallinnasta vuodelta 2020. Kuvassa kysyntää hallitaan backlogin avulla (Taipale 2020). Nykytilassa (2021) backlog on jo kokeilussa Ms Excel-muodossa.

3. Teoriataustat

Tässä luvussa kootaan yhteen, mitä tutkittavan aiheen ympärillä on kirjoitettu ja tutkittu. Loppuosassa päädytään kartoittamaan ketterien mallien näkökulmia.

3.1 Kysyntä ja sen hallinta

Kysyntää ja sen hallintaa kuvataan suhteellisen ylätasoisesti. Kysynnän muodostumiseen, sen hallintaan ja ennustettavuuteen liittyy varsinkin markkinataloudessa niin paljon riippuvuuksia, että niiden syvälinen kuvaaminen vaatisi taloustieteisiin syventymistä. Julkista sektoria leimaa lisäksi vahvasti poliittiset päämäärät, hallinnon linjaukset ja sitä kautta palveluille tai hankkeille varattu budjetti. Sillä on vaikutusta suoraan tai välillisesti kysyntään.

3.1.1 Kysynnän hallinta ja hallinnan haasteet

"Kysynnän hallinnalla tarkoitetaan prosessia asiakkaiden tarpeiden ja toimitusketjun kykyjen yhteensovittamiseksi." Kysynnänhallinnalla on sekä strateginen että operatiivinen taso. Strateginen määrittelee, mitä operatiivinen tekee. (Lappalainen 2007).

Kysynnän hallinnan yhtenä oleellisena tehtävänä on *"pyrkii määrittämään milloin ja millaista palvelua asiakas tarvitsee, jotta palvelun saatavuus kyetään varmistamaan ilman, että resursseja tuotetaan tai säilytetään tarpeettomasti"* (Kiuru 2017). Ann Clin Biochem (2012) kuvaa käsitettä *"demand management"* Encartaa siteeraten *"markkinoita voi manipuloida manipuloimalla kysyntää"*.

Kysynnän hallinta on koordinoitua kysynnän luomista koko toimitusketjulle ja markkinoille (Mentzer & Moon 2005). Kysynnänhallinnan funktio vaihtelee toimialasta riippuen. Jos organisaatio tuottaa isoja, räätälöityjä projekteja, asiakasrajapinta voi olla syvällä tuotannossa, kehityksessä, tai osa markkinaosastoa (Aalto.fi, 3).

Toimitusketjun on luotava edellytykset ajantasaisen tiedon jakamiselle. *"...Aikasarja-analyysit sopivat hyvin lyhyen ajan ennusteisiin ja tasaiselle kysynnälle..."* (Lappalainen 2007). Lappalaisen mukaan jokaisen myyntipisteen tiedot pitäisivät näkyä yrityksen keskuspalvelimilla ja kaikki tiedot voidaan huomioida oikean kysyntätiedon saamiseksi.

Palvelutuotanto suunnitellaan kysynnän perusteella, esimerkiksi saatujen tilausten, tulevien tilausten ja ennustamisen perusteella. Aktuaalista tietoa välitetään myös palvelun myyntipisteelle. Tällöin palvelun tarjonnalla on tietoa, pystytäänkö kysyntään vastaamaan ja missä ajassa. Kysynnän hallintaa kuvataan näin kahdensuuntaiseksi tiedonkuluksi. (Aalto.fi, 2).

Läpinäkyvyys on merkittävä haaste organisaatiolle. Usein vain tilaukset ovat joillekin yrityksille ainoa näkyvä tieto kysynnästä. Läpinäkyvyydestä voidaan puhua vasta kun koko kysyntätiedot ovat tarpeeksi kattavasti saatavilla koko toimitusketjulle, myös osto- ja maksumatiedot (Lappalainen 2007).

Tasainen kysyntä on helposti hallittavissa, mutta muutoksissa joustavuuden lisääminen on koko yrityksen yhteinen haaste. Tuolloin voidaan kokeilla esimerkiksi koemarkkinointia uusien tuotteiden osalta ja pullonkaulat on selvitettävä. Ongelmiin tulee löytää kustannustehokkaat ratkaisut (Lappalainen 2007). Mikäli resursseja ennustetaan liian vähäisiksi, on sovittujen palvelutasojen ylläpitäminen hankalaa. Jos ennustetaan liian isoa kysyntää, resursseja varataan liikaa ja se aiheuttaa kustannuksia (Kiuru 2017).

Julkinen sektori

Hannu Laurila (1990, 3) on tutkinut julkisen sektorin kasvua ja kuvaa yhteenvedossaan julkisen sektorin kasvun aiheuttavan ongelmia ainakin kolmessa suunnassa. a) Edustuksellinen demokratia ei pysty paljastamaan todellista kysyntää oikein b) ketjun myöhemmissä vaiheissa muodostuu kitkaa, joka estää vaatimusten siirtymistä suoritteiksi tai c) vaikutusvallan suunta kääntyy tarjonnasta kysyntään, päinvastoin miten sen kuuluisi olla.

Laurila pohtii lisäksi, miksi julkisen sektorin tarjonta ei vastaa kysyntää. Se voi johtua kilpailun puutteesta, tehottomuudesta tai hallinnonalojen kasvattamista ja siten budjetin maksimoimisesta. Laurila tuo esille myös politiikan tarkoituksien vääristymät ja äänestyskäyttäytymiseen vaikuttamisen, jolloin ongelmien olemassaolo kohdistetaan vaalien aikoihin. Myös totutuista palveluista ei haluta luopua ja Laurilan (1990, 4) mukaan julkisten palveluiden purkaminen on vaikeampaa kuin niiden luominen.

Peruspalveluiden siirtäminen pelkästään markkinavoimien kysynnän ja tarjonnan syliin, voisi johtaa huonoihin lopputuloksiin kuvaa Kanninen (2002, 17) EVA-raportissaan ja jatkaa, että sitä on jo kokeiltukin. *"Kansalaisten yhdenvertaisuus voisi toteutua puutteellises-*

ti". Palvelun laatu voisi vaihdella ja olla epävarma. Palvelu olisi riippuvainen tuottajan tarpeesta ja maineesta. Kustannukset nousisivat ratkaisujen kalliiden tekniikoiden vuoksi.

IT-palvelut

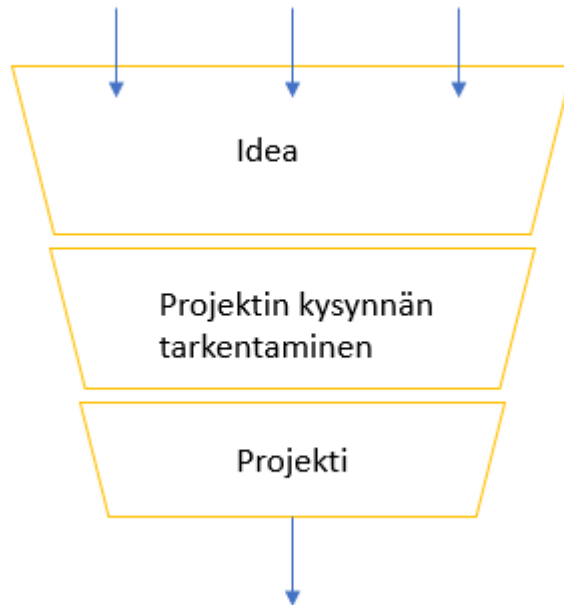
Myös voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on markkinat palvelukseen asiakkaita ja rajallinen määrä työntekijöitä, jotka eivät tee työtä ilmaiseksi. Näin ollen samat rajoitukset koskevat yritysmaailman lisäksi myös julkista sektoria (Gentle 2007, 4.1). Gentlen mukaan perinteinen IT-osasto koostuu kalliista työvoimasta ja monimutkaisia palveluista sekä huonosti hoidetusta perustarjonnasta ja kysynnästä. Gentlen mukaan toimitusketjut ja resurssitarve ymmärretään huonosti. On vaarana, että aletaan toimittamaan tuotteita, joita asiakas ei todellisuudessa halua tai tuotteita, jotka eivät vastaa toivottua tulosta.

Gentlen (2007, 4.1) mukaan IT keskittyy liikaa tarjontaa kuin kysyntäpuoleen. Tarjontaa ovat esim. projektienhallinta, ohjelmistokehitys, verkkojen hallinta ja laitteistojenhallinta. Kysyntää ovat mm. kysynnän taltiointi, priorisointi ja resursointi sekä liiketoimintahyötyä tuottavien projektien tukeminen.

Suppilomalli

Suppilomalli edustaa uutta mallia hallita kysyntää (Gentlen 2007, 4.2). Gentlen mukaan paras tapa hallita kysyntää, on suppiloida se. Kysyntä tulee mallissa kuvattuna ylhäältä päin tai useampaa päätöksentekoprosessia pitkin ja poistuu sitten alhaalta hyväksyttynä suoritettuna kysyntänä tai pysyy suppilossa odottaen lisäarviointia. Perusolettamuksena on, että kaikkea kysyntää ei hyväksytä prioriteettien ja aikataulujen vuoksi. Suppilointi tuo lisäksi näkyväksi sen, että kaikkea tekemistä ei voida hyväksyä. Suppilossa on kolme vaihetta, joilla on oma tehtävänsä (Kuva 5):

1. Ideavaihe: Kysyntä "*kaapataan*" ja tunnistetaan mahdollisuudet. Tämä taso sisältää vain ylätasoa tietoa ja arvioita aikatauluista, kustannuksista ja hyödyistä. Tarkoitus ei ole arvioida yksityiskohtaisesti, vain tunnistaa "*putkistoon*" soveltuvaksi.
2. Projektin kysynnän tarkentaminen: Rakennetaan "*business case*", joka on niin yksityiskohtainen, että korkean tason suunnittelu- ja kustannushyötyarvio on mahdollista. Tällä tasolla haetaan johtajiston hyväksyntä.
3. Projektivaihe: Projektipyynnö siirtyy vaiheeseen, josta siitä tulee projekti.



Kuva 5. Putkimainen kysynnän hallinta (mukailtu kuva; Gentle M. 2007, 4.2)

3.1.2 Kysynnän ennustaminen

Aina kun kehitämme jotain, tarvitsemme suunnitelman. Ennen sitä teemme ennusteen. Tämä totuus pätee niin yksityishenkilöihin, voittoa tavoittelemattomiin kuin voittoa tavoitteleviinkin yrityksiin. (Mertzel & Moon 2005).

Tuotannon ja hankinnan kapasiteetit on suunniteltava vastaamaan kysyntää. Oikeellista tietoa edustavat vain varmat faktat, esimerkiksi ”*saadut tilaukset*”. Kuitenkin tulevaa kysyntää on ennustettava varman tiedon sijaan. Epäsuhtaisesta kysynnän ennustamisesta voi syntyä joko kapasiteettien saatavuusongelmaa tai ylitarjontaa. Ennusteiden tuottaminen kuuluu osaksi kysynnän hallintaa (Aalto.fi, 2).

Ennusteen tekijöinä kuvataan mm. kysynnän perustason tietämystä, trendejä, kausi- ja syklivaihteluita ja markkinointitekijöitä sekä ennustamattomia tekijöitä. Ennustamismenetelmiä voivat olla mm. laadulliset asiantuntijapaneelit ja kyselytutkimukset (Aalto.fi 2021, 7).

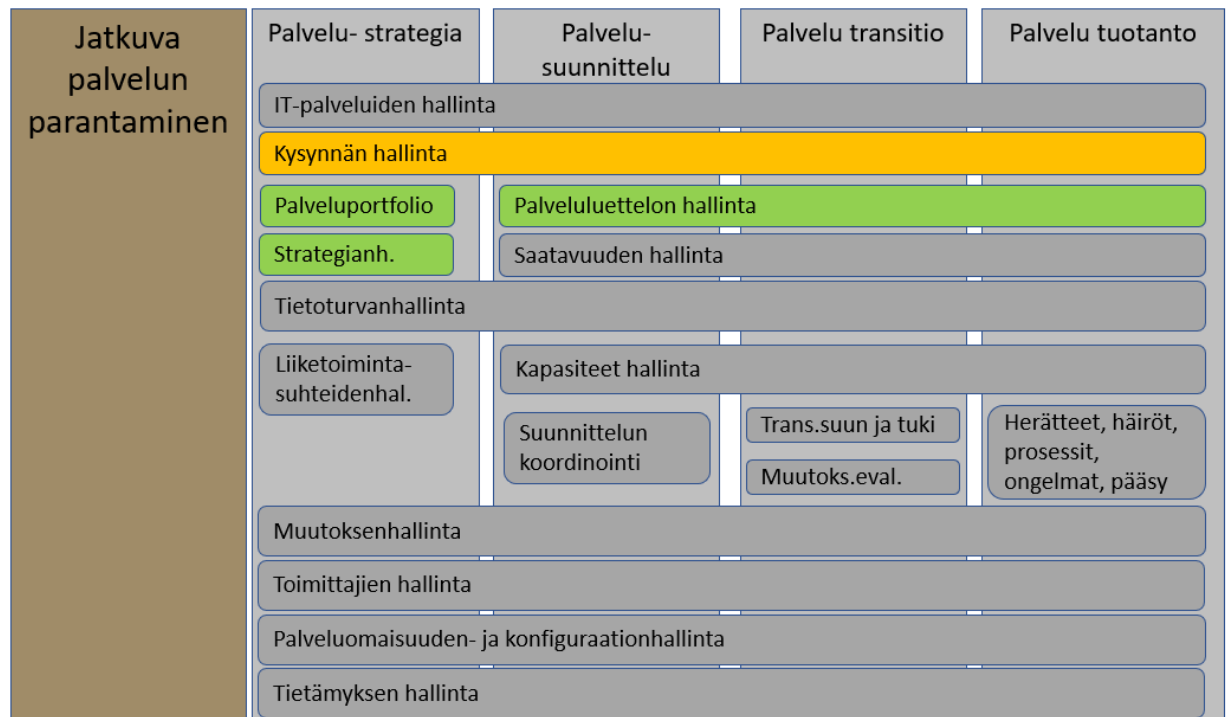
Ennusteet voidaan jakaa ajanjaksojen mukaisesti lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin ennusteisiin. Pitkän aikavälin suunnitelmat ovat strategista suunnittelua varten, keskipitkät

auttavat resurssienhallinnassa, materiaalihankinnoissa ja lyhyen aikavälin suunnitelmat ovat lähitulevaisuuden tuotantosuunnittelua varten (Lappalainen 2007).

3.1.3 ITIL ja kysynnän hallinta

Demand management (kysynnän hallinta) sijoittuu ITIL-mallissa (Information Technology Infrastructure Library) palveluprosessien alkupäähän palvelustrategiaosiolle (Wakaru 2016, Kuva 6).

Palvelustrategia sisältää palveluportfolion, jolla kuvataan ja hallinnoidaan organisaation tuottamia palvelujoukkoja, politiikkaa, sääntöjä, riskejä ja prioriteetteja. Tarkoituksena on, että organisaatio päättää mitä ja miten palveluita tarjotaan ja millä ehdoin. Tieto perustuu analyysiin ja organisaatio kykenee poistamaan kannattamattomat palvelut tuotannosta. Palveluportfoliosta vain osa näkyy asiakkaille, kun taas palveluluettelo (service catalogue) julkaistaan asiakkaille ja ulkoisille toimijoille (Wakaru 2016).



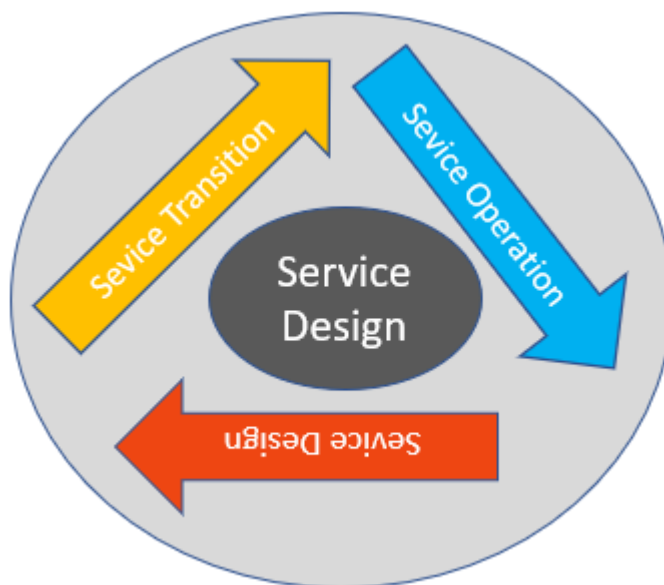
Kuva 6. Kysynnänhallinnan prosessi ITIL-mallissa palvelutuotannon kokonaiskuvassa (Mukaiilu kuva; Wakaru, 2016)

Aktiviteettiperusteisessa kysynnänhallinnassa ”liiketoiminta-aktiivisuusmallien tunteminen on välttämätöntä, jotta palveluntuottaja voi tasapainottamaan kapasiteettiaan. Liiketoimintasuunnitelmat on synkronoitu palvelunhallintasuunnitelman kanssa” (Wakaru 2016).

Mikäli kysyntää on liikaa, se johtaa kapasiteettivajeeseen, jolla taas on vaikutusta palvelun laatuun. Hallintatavalla (Governance) määritellään politiikat ja säännöt ja varmistetaan strategian tuotantoon vienti, ja että vaadittuja prosesseja noudatetaan. Hallintatavan tulee kyetä arvioimaan ja ohjaamaan strategiaa. Muutoksen hallinnassa palveluportfolion hallinta priorisoi ja käynnistää strategisia muutoksia ja ottaa kantaa kysynnän hallintaan. ”Huonosti hallittu kysyntä aiheuttaa kustannuksia ja riskejä” (Wakaru 2016).

Kiuru (2017) kuvaa ITIL:n elinkaarimallia työssään. Ytimessä on palvelustrategia, joka on IT-palvelun perusta. Strategian hallinnan tehtävä on ylläpitää kyvykkyyttä tarjota asiakkaille kapasiteettia ja oikeita palveluja. Portfolion hallinnalla selvitetään, ovatko palvelut oikeita ja kannattavia resursseihin ja riskeihin nähden. Strategia muutetaan suunnitelmaksi ja siirretään tuotantoon (Kuva 7).

Kysynnänhallinnan prosessi on aktiivinen koko palvelun elinkaaren vaiheessa (palvelustrategiassa, -suunnittelussa, -transitiossa, -tuotannossa ja jatkuvan palvelun kehittämisessä) (Kiuru 2017).



Kuva 7. ITIL-elinkaarimalli (Mukailtu kuva; Kiuru 2017, 23)

Craig Symons (2006) luokittelee kysynnänhallinnan kolmeen pääluokkaan; strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen luokkaan (Kiuru 2017). Strategiatasolla kysyntä tarkoittaa uusia

projekteja, innovaatioita, sovelluksia ja palveluita. Strategiataso syö budjetista noin viidenneksen. Strategiatasoa hallinnoidaan portfolion avulla (Project Portfolio Management PPM).

Taktisella kysynnällä tarkoitetaan jokapäiväistä toimintaa, joka on vaikeasti ennustettavaa kuten palvelupyyntöjen suorittamista, joiden laadullinen vaihtelu on suuri. Operatiivinen kysyntäluokka Symonsin mukaan pitää sisällään liiketoimintaprosessin tai IT-palvelunhallintaprosessin lyhyen tähtäimen suunnittelua ja toimintaa kuten infrastruktuurin hallinta, sovellusten tai muun päivittäisen ylläpidon hallinasta (Kiuru 2017).

3.2 Henkilöresurssit

3.2.1 Osaaminen ja oppiminen

”Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä ”, kuvaa Marja-Liisa Manka (2016) ja jatkaa, että oppiminen vaatii väljää ajankäyttöä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä.

Osaamisen tulisi olla organisaation päästrategian keskeinen osa ja johtamisen ytimessä, sekä keskeinen osa kaikkien johtajien ja esimiesten työtä. Esimiehen on hyvä tunnistaa tasapainoinen henkilöresurssi, jossa on työn tuloksellisuuden ja työyhteisön kehittämisen kannalta tuottavia rooleja. *”Tuloksellinen rooli edellyttää henkilöltä kykyä kehittyä, tehdä yhteistyötä ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla”* (Sumkin 2012, 4.2).

Sumkin (2012, 4.2) kuvaa neljää työroolia, jotka voivat vaihdella työelämän tai elämäntilanteiden mukaan: lupaus, toimija, avainhenkilö ja alisuoriutuja. Kaikki muut roolit ovat organisaatiolle hyödyllisiä, kehityskykyisiä ja tuloksellisia paitsi alisuoriutuja. Alisuoriutujalla on oma *”agenda”* ja hän ei ymmärrä omaa osaamattomuuttaan. Hän on ajautunut strategiasta sivuun ja näin ollen pelkkä osaamisen kehittäminenkin ei tuo ratkaisua. Sumkin (2012, 4.2) kuvaa esimerkillä tapausta, jossa alisuoriutuja vaihtoi tehtäviä ja pääsi näin käyttämään koko osaamispotentiaaliaan, hän piristyi ja työt lähtivät sujumaan.

3.2.2 Työhyvinvointinäkökulma

Inhimillisellä, aineettomalla pääomalla on uskottu olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen (Manka 2016). Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun selvityksen mukaan työhyvinvointipääoma muodostuu kolmesta kytkennästä:

- Yksilön inhimillinen pääoma (tiedot, taidot, asenteet, psyk. pääoma)
- Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma (sosiaalinen tuki, suhteet)
- Organisaation rakennepääoma (tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen, organisaatiokulttuuri)

Hertzbergin teoria kuvaa kahta pääulottuvuutta; työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys. Työtyytyväisyys muodostuu sisäisistä tekijöistä; saavutukset, tunnustuksista, työstä siinänsä, vastuukokemuksista, oppimisen tunteesta ja uramahdollisuuksista (Kamensky 2015, 4.2).

Työtyytymättömyys kumpuaa yritysjohdosta, hallinnosta, suhteista työkavereihin, asemasta ja turvallisuudesta (Kamensky 2015, 73.3). Kamenskyn mukaan korkean elintason perustarpeet ovat usein tyydytettyjä, joten motivaatiotekijät ovat enemmän henkisellä puolella ylempien y-tarvetasojen alueelle.

Anne Puro (2020) puhuu teema-artikkelissaan resurssiviisaudesta, jolla työntekijän osaaminen, kokemus ja ajankäyttö pystyttäisiin hyödyntämään resurssiviisaasti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät huomioiden mm. organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiirin, työn hallinnan tunne, yksilön ominaisuudet ja näkemys työyhteisöstään.

Työhyvinvointia laskee globaalit trendit, jotka muuttavat työn sisältöjä, työnteon tapoja ja -muotoja. Jopa kokonaisia ammatteja voi katoaa. Työlähtöisen hyvinvointiajattelun fokuksessa hyvinvointi on siirretty yksilöstä työhön, työprosesseihin ja muutokseen. Elementteinä ovat työntekijät, kohteet, välineet, yhteisöt, säännöt ja työnjaot (Puro 2020).

Työnantaja voi lisätä työhyvinvointipääomaan panostamalla a) strategiseen hyvinvointiin b) osallistavaan esimiestyöhön, työntekijöiden osallistamis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksiin, osaamisen kehittämiseen, ikäjohtamiseen, työelämän joustoihin ja työterveysyhteistyöhön. Työhyvinvointi vaatii johdolta systemaattisuutta strategian suunnitteluun ja toimenpiteitä (Manka 2016).

3.2.3 Henkilöresurssit ja muutos

"Onnistunut muutos vaatii tietyntyyppisiä toimintatapoja ja tiettyjen tosiasioiden hyväksymistä, kuten sen, että työntekijöiden tunteet ja mielipiteet tulee ottaa huomioon". Erityinen haaste on vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta ja ymmärrettävyydestä. *"Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta, joka heikentää hyvinvointia"* (Hyppönen 2011, 6.4).

"Sosiaalisen pääoman vahvistaminen edistää työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden kykyä kohdata erilaisia muutostilanteita sekä kykyä muuntautua ja uudistua" (Puro 2020). Jotta työelämän muutokset olisivat kestäviä, on niitä tarkasteltava moniulotteisesti ekologisen, inhimillisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden vaatimuksien kautta (Puro 2020):

- Ekologisia keinoja ovat mm. työajan, työtilojen ja työn tekemisen tapojen muotoilu kuten vähentämällä matkustusta ja lisäämällä virtuaalisia tiloja.
- Inhimillinen ulottuvuus katsoo asiaa arvomaailman kautta, jossa muutos ei saisi olla ristiriitainen työntekijöiden arvomaailman kanssa. Työ pitäisi olla mielekästä, merkityksellistä ja vastata omaa osaamista.
- Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa, että työt jakautuvat tasaisesti työikäisten kanssa ja oikeudenmukaisuuden periaatteita ja sääntöjä noudatetaan. Työntekijän turvallisuuden tunne ja luottamus työn jatkuvuuteen on tärkeää.
- Taloudellinen ulottuvuus pitää sisällään kilpailukykyyn varmistamisen ja sitä kautta työntekijätasolla luottamus työpaikan pysyvyyteen ja omaan toimeentuloon. Osaaminen, työn kehittäminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vahvistaa tunnetta omasta kyvykkyydestä.

"Kun työprosesseja kehitetään, pitäisi myös työskentely- ja toimintatapojen muuttua". (Hyppönen 2011, 6.4). Hyppönen suosittelee, että henkilöstö otettaisiin mukaan muutosprosessiin mahdollisimman varhain. Organisaation johdon tulisi viestiä organisaatiomuutosten välttämättömyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta selkeästi. Olennaista on miettiä, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on.

Henkilöstön tunnekäyrä käy muutoksessa kieltämisen, ahdistumisen, luopumisen ja tutkailun kautta lopulta hyväksymiseen, toiveikkuuteen, luovuuteen ja innostukseen. Oman

aseman menetyksen pelko on vaikein asia muutosvastarinnan käsittelemisessä (Hyppönen 2011, 2).

Mikäli organisaatiolla on kykyä muuntua sujuvasti erilaisissa tilanteissa, motivoituneet ja innostuneet työntekijät mahdollistavat organisaation kyvyn uudistua (Puro 2020). Muutoksen haasteena on silti saada ihmiset pois mukavuusalueiltaan (Kotter 1995).

Sumkin (2012, 4.2) kuvaa Odiornen (1984) neljää henkilöstörooleja, jotka uivat kahdessa eri ulottuvuudessa; 1 kehittämispotentiaali ja 2 työn tuloksellisuus.

- Lupaus: Korkea kehittämispotentiaali. Alhainen tuloksellisuus. Vie asioita innokkaasti eteenpäin. Voi kuluttaa itsensä loppuun.
- Toimija: Lojaalisia työnantajaansa kohtaan. Tekee työt hyvin ja pitää huolta osaamisestaan.
- Avainhenkilö: Tuottava ja kehityskykyinen
- Alisuoriutuja: Toimimaton ja tuottamaton. Ei ole kehittämishalua tai se suuntautuu ohi strategian. Ei ole toivottu työrooli. Oma agenda ja pyrkimykset. Ei sitoudu yhteisiin tavoitteisiin eikä jaa osaamistaan. Vie energiaa tekemisillään tai tekemättä jättämisillään. Voi olla näennäisen tehokas. Pelkästään osaamisen kehittäminen ei auta.

3.3 Oppiva ja osaava organisaatio

3.3.1 Oppimisen ja osaamisen erilaisia näkökulmia

Osaaminen ja oppiminen

Kupias & Peltola (2019, 2.1) kuvaavat tutkimusta ”*Vuosia sitten tehdyssä tutkimuksessa*”, jossa pyydettiin ihmisiä kuvaamaan oppimista. Vastaukset oppimisesta olivat seuraavalaisia:

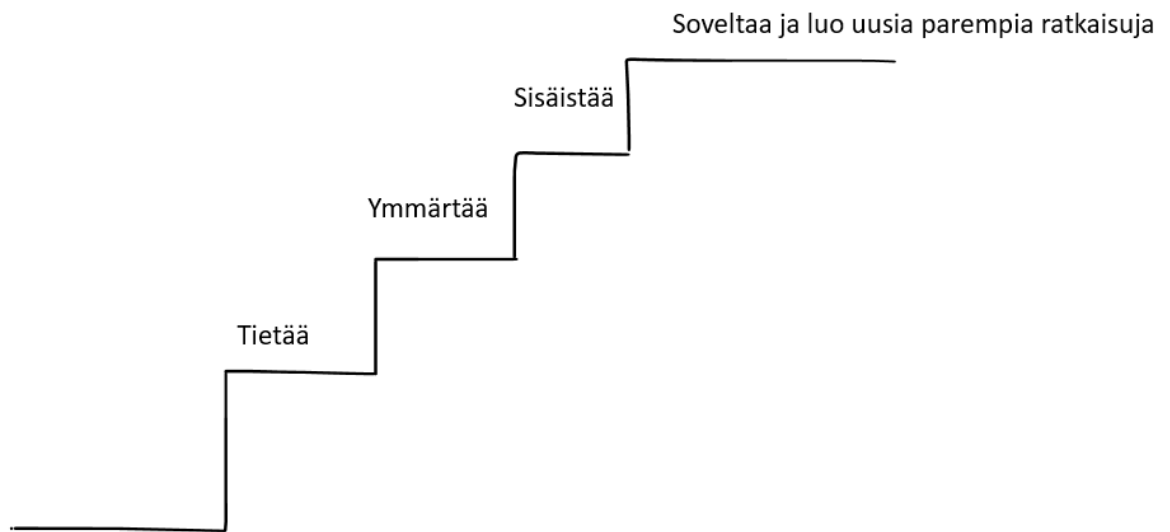
- Tiedon lisääntymistä.
- Muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne tarvittaessa.
- Pystyy soveltamaan tietoja.
- Asioiden ymmärtämistä.
- Ajattelun muuttumista.

"Kapeimmillaan osaamisella tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja", jotka ovat osaamisen perusta. Se ei kuitenkaan vielä riitä. Kokonaisuuteen on lisättävä näkemys, halu ja rohkeus. (Kamensky 2015, 4.1). Kamenskyn mukaan osaamisen tärkeimmät näkökulmat ovatkin; tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus, teknis-taloudellissosiaalinen osaaminen, yksilö- ja joukkueosaaminen, ydinosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja osaamisen taso ja muutos. Kehittämisen keinot (Kuva 8).



Kuva 8. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Mukailtu kuva; Kamensky 2015, 4.1)

Kamensky (2015, 4.7) kuvaa oppimista "Oppimisen portailta" (Kuva 9), joissa ensimmäinen askel on tieto. Tieto ei kuitenkaan ole vielä oppimista, vaikka onkin oppimisen kannalta oleellinen raaka-aine. Osaamisen on ammattitaitoa, asiantuntemusta, tietämistä. Aiheella on monta nimeä. "Ammattitaito tarkoittaa perusteiden erinomaista osaamista" (Furu 2013).



Kuva 9. Oppimisen portaat (Mukailtu kuva; Kamensky 2015, 4.7)

"Tietämisen ja ymmärtämisen porras on järkyttävän korkea. Sanotaan, että ihminen ymmärtää todellisuudessa vain sen, mitä on kokenut". Sisäistämisen askelmalle astuminen vaatii halua ja tuloksellista toimintaa. Emme lähde askeltamaan, mikäli asia ei kosketa tunteitamme tai *"tunkeudu mielenmaisemaamme"*. Ylimmälle askelmalle voidaan päästä jollain periaatteilla, mutta usein soveltaminen ilman käytäntöä tuottaa huonoja tuloksia (Kamensky 2015, 4.7).

Jatkuvan oppimisen tarve

Työelämässä vaaditaan nykyään jatkuvaa oppimista ja uudistumista. Koulutuksen lisäksi tarvitaan myös yritteliäisyyttä, itsensä johtamista ja omien voimavarojen kestävästä käyttämisestä. Monilla aloilla lisäksi koulutuksen uusiutuminen on liian hidasta muutostahtiin verrattuna ja ihmisten ammattitaidon ylläpitäminen on siirtynyt työpaikkojen tehtäväksi (Ojala 2018, 20).

Yhä useammat työpaikat joutuvat toteamaan, ettei kerta kaikkiaan löydy osaajia. Useat yrittäjät ovat käynnistäneet koulutusohjelmia osaamispuolasta johtuen. Osaajista on puutetta mm. pilvipalveluissa, pelialalla ja autotehtailla. Myös koodareista on pulaa. Erityisesti digitalisoitumisen myötä koetun epävarmuuden välttämiseksi on hyvä varmistaa oma oppimis- ja muutoskyky (Ojala 2018, 19–23). Muuttuvassa ja kompleksisessä organisaatiossa johdon pitäisi tukea henkilöstön jatkuvaa oppimista, koska sillä vahvistetaan systeemin resilienssiä (Nieminen et al. 2017).

Kaikista yhteistyökyvyttömimmät työntekijät yliarvioivat osaamistaan hälyttävän paljon. *"Heiltä näytti lisäksi puuttuvan kyky oppia omasta itsestään katselemalla muiden toimintaa."* Heidän osaamisensa oli kokeessa myös heikointa. Lääke tähän oli, että kaikista osaamattomimpien ymmärrystä omasta heikkoudestaan kasvatetaan. *"Jos siis haluaa tehdä yhteistyötä, kannattaa varoa ihmisiä, jotka kuvittelevat tietävänsä kaiken"*, kirjoittaa Furu (2013).

Rohkeus ja luovuus

Kamenskyn (2015, 4.2) mukaan haluttu lopputulos voi jäädä saamatta, jos rohkeus puuttuu, vaikka kaikki muut osaamisen osatekijät olisivat kunnossa. Syitä rohkeuden puutteeseen ovat mm. huono itseluottamus, epäonnistumisen pelko, riittämätön tai liiallinen itsekritiikki. Esimerkkinä hän kuvaa politiikkaa, jossa asioita valmistellaan kabineteissa, mutta toimeenpano ontuu.

Organisaatiolla on oltava rohkeutta; *"Kaikki joukkuepelaajat eivät valitettavasti aseta joukkueen etua etusijalle vaan lähtevät liikkeelle omista eduistaan. Tällöin rohkeus tehdä organisaation kannalta hyviä ratkaisuja ei saa korkeaa prioriteettia"* (Kamensky 2015, 4.2). *"Uuden oppimiseen tarvitaan luovuutta oivaltaakseen, mitä tietoa tarvitsee, sekä rohkeutta mennä ulos mukavuusalueelta etsimään uutta tietoa ja kokeilla sen avulla uutta toimintaa. Kokemus edustaa yleensä mukavuusaluetta"* (Ojala 2018, 22).

Luovuspotentiaalia on jokaisessa, se on vain saatava esille. On tärkeää poistaa luovuuden jarruja ja estää nolatuksi tuleminen. Luova ajattelu ja analyttinen ajattelu eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ne täydentävät toisiaan ja johtavat parempiin lopputuloksiin. Luovuuden lopputulos on innovatiivisuus ja se vaatii kyseenalaistamisen taidon *"Voisiko tämän tehdä toisin"*. Organisaatio voi edistää luovuutta erilaisilla kehittämisohjelmilla ja levittää luovia ideoita organisaatioonsa. Luovuuteen liittyy myös uskallusta, riskinottohalua ja lupa tehdä virheitä (Kamensky 2015, 7.2.4).

Erilaisuudesta

Erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen ei ole ihmiselle tyypillistä. On helpompaa hakeutua viiteryhmiin. Eri mieltä oleva on eri mieltä, itse emme ole eri mieltä. Kamenskyn (2015) mukaan erilaisuuden hyväksyminen on kuitenkin yksi menestyksen perusedellytys

ja on taitolaji hyödyntää erilaisuutta. Tiimeissä voi esimerkiksi harjoitella erilaisia rooleja, joista on hyötyä yhteistyössä.

Ennakkoluuloja voi olla myös eri ammattikuntien välillä. Ennakkoluulot johtuvat liian vahvasta työidentiteetistä. *"Silloin ajattelee, että nuo muut eivät ymmärrä, eivätkä pysty ratkaisemaan asioita niin kuin minä"*. Ammattiin siiloudutaan ja muita yritetään sulkea pois. *"Ryhmäkoheesio luo tekemisen meininkiä"* (Jabe 2017).

Johtajan tulisi ymmärtää erilaisuuden arvo, muuten yritys menettää paljon tietotaitoa ja osaamista (Jabe 2017, 130–140). Johtajatasolla ongelma on se, että seuraajaksi valitaan usein samankaltaisuuksia, vaikka tulevaisuus ei tule olemaan lineaarisesti menneisyyden kaltainen (Kamensky 2015, 8.5).

Jabe (2017, 127) kuvaa kirjassaan Taibi Kahlerin kehittämän prosessikommunikaatiomallin kuutta eri persoonallisuustyyppiä ja tyyppien vahvuuksia, havainnointitapoja, tarpeita, viestintäkanavia ja stressikäyttäytymistä. Jaben mukaan johtajan tulisi antaa palaute persoonan mukaan, omien havaintojen perusteella ja kokeilemalla eri tapoja. *"Parhaiten viesti menee perille, kun tutustuu ihmiseen, siihen, mikä toiselle on tärkeätä"* (2017, 135).

Esimerkiksi myötäeläjälle tehokkain viestintäkanava on hoivaava, kuin taas haaveilijalle määräävä. Työnarkomaani kasaa stressin alla kaikki työt itselleen, kun taas kapinallinen heittäytyy poikkiteloin. Käynnistäjä toimii, myötäeläjä havainnoi, arvioija arvoi asioita mielipiteiden ja arvojen pohjalta.

Jabe (2017, 128–132) jatkaa, että on seitsemän tapaa kadottaa sosiaalinen älykkyys: laukoa mielipiteitä miettimättä vaikutuksia, peitellä ongelmia, tunneälyn puutteellisuus, hyväksynnän hakeminen, oman tahtotilan jyräys, liian nopeat päätökset ja selittely.

3.3.2 Työssä oppiminen

Vaikka monet työpaikat tarjoavat monenlaisia kursseja ja oppimiskohteita jokaiseen tarpeeseen, tuo maailma verkkoineen jokaisen ulottuville valtavan määrän tietoa. *"Varsinainen oppiminen tapahtuu soveltamalla hankittua tietoa työhön palloittelemalla uusia tietoja ja taitoja toisten kanssa, testaamalla ja kokeilemalla"* (Ojala 2018, 20).

Osaamista voi lisätä myös erilaisien osaamisryhmittymien kuten kiltojen, heimojen tai parvien avulla, kuvaa Ojala (2018, 226–227). Ne ovat ”osaajayhteisöjä”, joiden tehtävänä on osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä pohtia yhteisellä asiantuntijuudellaan, mitä uusia vaatimuksia osaamisalueelle on tulossa. Hajallaan olevia yhteisöjä kutsutaan ”parviksi”

70 % oppimisesta tapahtuu työssä työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 % koulutuksen kautta (Kuva 10). Pohjalla on vuonna 1996 toteutettu kysely. Oppimista tapahtuu työpaikoilla jatkuvasti, vaikei oppimista olisi erityisesti organisoituaan (Kupias & Peltola 2019, 1.4).



Kuva 10. Oppiminen työelämässä tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tekemällä. Tätä kuvataan mallilla 70–20–10. (Mukailtu kuva; Kupias & Peltola 2019, 1.4)

Työpaikalla on mahdollisesti paikkoja oppia. Olennaista on, että ne löydetään ja niitä hyödynnetään. Organisaatiot voivat luoda rakenteita, joissa oppiminen voisi olla luonteva osa työtä. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset oppimisympäristöt. Oppia voi ihmisiltä ja organisaatiolta (Kupias & Peltola 2019, 1.4).

Perinteisesti osaaminen kehittyy tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Sumkin (2012, 1.3) haluaa nähdä osaamisen aktiivisena prosessina, jossa taito kehittyy tekemisen kautta. Osaamisen kehittäminen ei vaadi irrottautumista omasta työstä tai erillisiä toimenpiteitä, vaan oppiminen tapahtuu oman työn ohessa.

Nykypäivän oppiminen on siirtynyt myös oppilaitoksista työelämään ja varsinkin tekniikan opiskelijat ovat todenneet, että *"työssä oppii oikeita asioita"*. Koska myös kysyntä on osajista suurta, on kyseisestä vuoropuhelusta tullut edellytys oppia nopeasti uutta (Ojala 2018, 19).

Vaikka tietoa on saatavilla runsaasti kaikille, varsinainen oppiminen tapahtuu soveltamalla hankittua tietoa omaan työhön vuorovaikutuksessa muiden kanssa ideoiden, kokeilemalla ja ongelmia ratkoen. *"Oppiminen on keskeinen osa työntekoa...Kokemus ei riitä osaamiseksi, mutta se tukee oppimista"* (Ojala 2018, 20).

3.3.3 Organisaation osaaminen

Oppiva ja osaava organisaatio

Organisaation menestyksen kannalta organisaation yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Osaamisen kehittämistä johdetaan ja suunnitellaan tietoisesti. *"Peter Sengen perusajatuksena on, ettei organisaation osaaminen useinkaan kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta vaan vasta, kun osaaminen on jaettua ja muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi"* (Sumkin 2012, 1). Sumkinin mukaan arkityö toimii yhteisenä oppimisen ympäristönä, jossa osaaminen kehittyy.

Puron mukaan (2020) inhimillinen osaaminen on organisaation voimavara, joka on sidoksissa ammattilaiseen. Mikäli ammattilainen vaihtaa työpaikkaa, organisaatio menettää tämän voimavaran. Tai jos henkilö ei ole motivoitunut, ei organisaatiolla ole tätä voimavaraa tai se on heikentynyt. Tällöin olisikin tärkeä tukea osaamisen kehittämistä organisaation tarpeiden lähtökohdista.

Kamenskyn (2014) mukaan osaamista ja kehittämistä edistävää yrityskulttuuria pitäisi edistää seuraavia käytänteitä noudattaen;

- Ylimmän johdon tulisi olla esimerkkinä ja näyttää kuinka korkealle yritys priorisoi osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen.
- Elinikäinen oppiminen ja jatkuva kokeilu.
- Selkeä ja kehittyvä strategia.
- Jatkuva valmennus ja työnohjaus: *"Oppeja otetaan auliisti paitsi valmentajilta ja tuutoreilta myös esimiehiltä, työtovereilta, alaisilta ja yrityksen ulkopuolisiltakin"*.
- Hajautettu päätöksenteko ja laaja toimivalta ja vastuu: *"Itsenäinen työnteke sekä toimivallan ja vastuun hajauttaminen mahdollisimman pitkälle ovat parhaita ihmisen kehittäjiä ja motivaation ja sitoutumisen lisääjiä"*.
- Jatkuva työn kehittäminen: *"Henkilöstön lisäksi myös liiketoiminta ja tulokset kehittyvät"*.
- Valmentava johtamistapa.

Organisaation osaaminen on säilyvää, kun taas ihmisten osaaminen menetetään. Organisaation osaaminen tallentuu dokumentteihin, toimintamalleihin ja kulttuuriin, ei ihmisiin (Kupias & Peltola 2019, 1.3). *"Organisaation on itse määriteltävä miten yksikön ja ryhmän osaaminen asemoituu organisaation tarvitsemaan osaamiseen"* (Sumkin 2012, 3.2). Organisaation osaaminen tallentuu muistiin, tietopankkiin. Tällaisia tietopankkeja ovat prosessit, rakenteet, kulttuuri ja järjestelmät (Kupias & Peltola 2019, 1.3).

Systemaattisuus

Kamenskyn (2014, 4.7) mukaan seuraaviin asioihin kannattaa kiinnittää oppivassa organisaatiossa huomiota, koska oppivassa organisaatiossa on oltava systematiikkaa. Muuten kehittäminen jää hajanaiseksi. Oppivat organisaatiot arvostavat tiimityötä ja tiimiyyttäkin organisaatioita pitkälle (Kamensky 2015, 4.7).

Kamensky kuvaa systemaattisia periaatteita, menetelmiä ja työkaluja, joita oppivan organisaation olisi hyvä kiinnittää huomionsa:

- Rekrytointi,
- perehdyttäminen,
- laaja-alainen strategiatyöskentely,
- tiimityö,
- yksikköjen, tiimien ja yksilöiden kehittämissuunnitelmat,
- verkostot,

- työkierto,
- vaativat projektit,
- tietojärjestelmät ja tiedonkulku,
- round table -ryhmät ja opintopiirit,
- mentorointi ja coaching,
- kehitys- ja vuorovaikutuskeskustelut,
- urasuunnitelmat,
- palautejärjestelmät ja palkitseminen,
- analyttiset ja luovat työkalut,
- päiväkirjat.

Osaamispolitiikka heijastuu rekrytointiin siten, että halutaanko aina kokenein ja paras vaihtoehto vai annetaanko mahdollisuus potentiaaliselle ja kehityskelpoiselle ehdokkaalle. Alkuvaiheen perehdyttäminen on psykologisesti tärkeää ja hyvin johdetussa organisaatiossa suunnitelma on dokumentoitu ja suunniteltu.

Laaja-alainen strategiatyöskentely avartaa organisaation näkemystä ja lisää osaamista. Oppivat organisaatiot ovat perustaltaan tiimimallisia, koska tiimimallin kautta ammattitaito karttuu ja se parantaa tuottavuutta. Verkostot ovat perusta todelliselle vuorovaikutukselle, mutta laajuus sinällään ei ole itsetarkoitus vaan olennaisuus on merkityksellistä. Työnkiertoa arvostetaan ja vaativaa projektityöskentelyä käytetään tietoisesti osaamisen kehittäjänä.

Osaavassa organisaatiossa tieto on avointa ja runsasta. Tieto ei ole panttaamista tai aseman pönkittämistä varte, vaan sitä vaihdetaan ahkerasti. Tietojärjestelmät tukevat palvelua, ovat kehittyneitä ja laajasti käytössä. Opintopiirit ovat ns. osaamisryhmiä, joiden avulla osaamista kartutetaan. Henkilökohtaiseen mentorointiin satsataan ja urasuunnitelmat ovat selkeät kaikille ja ne ovat pitkäjänteisiä. Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja avoimia. Palautteet ovat runsaita avoimia ja kriittisiäkin, mutta eteenpäin tähtääviä. Palkitsemisjärjestelmät osoittavat, että kehittämistä arvostetaan ja siitä kiitetään.

Analyttiset menetelmät ovat hyviä ja luovia. Lisäksi myös ihmisiltä vaaditaan luovuutta uudistuksissa. On tärkeää, että luovaa ilmapiiriä tuetaan ja kanavia on paljon. Päiväkirjoilla Kamensky tarkoittaa, että organisaatiot kehittyvät vain, jos sen ihmiset kehittyvät. Päi-

väkirjoihin voidaan esimerkiksi kirjata ideoita, suunnitelmia, joihin voidaan palata myöhemmin tarkastelemaan saavutettuja tuloksia.

3.3.4 Vuorovaikutuksen merkitys

20 % työelämän oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Viime aikoina on huomattu, että kukaan ei opi tyhjiössä, vaan ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat oppimiseen olennaisesti (Kupias & Peltola 2019, 1.4).

Vuorovaikutus yksilöiden, ryhmien ja organisaation välillä on organisaation kehittämisen kannalta keskeistä. Sen on oltava riittävää ja luonteeltaan kannustavaa (Sumkin 2012, 3.2). Kaikki organisaatiotoiminta on joukkuepeliä, joten yksilö- ja joukkueosaamista ei voida irrottaa toisistaan. Maailman monimutkaisuuden lisääntyminen nostaa vuorovaikutusosaamisen keskeiseksi käsitteeksi. (Kamensky 2015, 4.1).

Yritys, ympäristö ja yksilö, kolme yytä muodostavat perustan vuorovaikutussuhteille (Kamensky 2015, 1.6), ”*Vuorovaikutuksen rooli on jatkuvasti kasvanut*”. Vuorovaikutustapojen tunnistaminen ja ymmärtäminen edistää muutosjoustavuutta ja sitä kautta systeemin resilienssiä. ”*Yhteisymmärryksen keskustelujen kautta päivittäin on elävän strategian kannalta johtamisen ydintehtävä*” (Nieminen et al. 2017). ”Yrityksen kokonaistuottavuus riippuu paljolti siitä, kuinka hyvä osatoimintojen vuorovaikutus on” (Kamensky 2015, 5.3.2).

”*Funktioiden siiloutuminen on klassinen ongelma*” (Kamensky 2015, 5.3.2). Eri osastojen pitäisi toimia vuorovaikutuksellisesti yhteen. Prosessiajattelulla ja -johtamisella voidaan parantaa toimijoiden välistä yhteistyötä. Tällöin asioita tapahtuu ketjumaisesti, ei siilomaisesti.

Patric Furu (2013) kuvaa vuorovaikutuksen merkitystä jazz-yhtyeen yhteissoitannan avulla. ”*He osasivat paitsi soittaa omaa instrumenttiaan, sekä myös reagoida hämmästyttävän hyvin muiden soittoon...He pystyvät myös demonstroimaan strategian toteutumista muutamassa minuutissa...*” Furu on vakuuttunut siitä, että juuri jazz voi antaa paljon työkaluja johtamiseen. Furu on hyödyntänyt jazz-elementtiä akateemisessa tutkimuksessa ja käytännön tasolla.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös palautteen kautta oppimisessa. Otalan mukaan oppimisen kokemukseen liittyy palaute ja ilman palautetta ei voida tietää, onko suoritus todella parantunut tai onko jopa kyseessä uudesta oivalluksesta (Ojala 2018, 37). ”*Oppiminen tapahtuu nopeammin ja tehokkaammin vuorovaikutuksessa toisten kanssa*”, sanoo Ojala (2018, 49). Vuorovaikutus voi olla myös haaste henkilöille, jotka eivät ole sosiaalisia, joten vuorovaikutuksen olemassaoloa ei voi haluta itsestäänselvyytenä. Tiiminvetäjien ja tiimien tulisi varmistaa, ettei kukaan koe itseään ulkopuoliseksi, jatkaa Ojala (2018, 50).

3.3.5 Osaaminen johtaa hyvinvointiin

On olennaista, että työhyvinvointia etsitään työstä itsestään, vaikka yksilön oma hyvinvointi on myös tärkeää. Samaan hyvinvoinnin ”*oravanpyörään*” viittaa myös Järvinen (2020, 52) HR-tutkimuksessaan, jossa ihmisten loistaminen johtaa tuloksellisuuteen.

Olennaista on tarkastella työn sujuvuutta ja sitä tukevaa organisointia. ”*Sujuva ja tuloksellinen työ tuottaa hyvinvointia ja työn mielekkyys on yhteydessä onnistumisen kokemuksiin työssä*” (Puro 2020).

”*Merkityksellinen työ ja vaikutusmahdollisuudet taas vetävät työntekijöitä puoleensa*” (KT Kuntatyönantajat 2020). Hyppönen siteeraa Harvard Business Schoolin professori Amabilen tutkimukseen, jossa havaittiin, että hyvä päivä koostuu työn edistymisen tunteesta ja sille saatavasta tuesta (Hyppönen 2011, 6.1).

Osaaminen ja oman työn kehittäminen lisää tunnetta omasta kyvykkyydestä. Osallistuminen taloudellisten näkökulmien keskusteluihin, voi lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta, jolla taas on kytkös hyvinvointiin, jolla taas on kytkös tuottavuuteen. Tuottavuudella on kytkös työpaikan pysyvyyteen ja kilpailukykyyn, joka taas ruokkii luottamusta kyvykkyyteen (Puro 2020).

Työhyvinvoinnin yhteydessä on korostettu yhteisöllisyyden tunnetta, joka tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Puro 2020). Myös Järvinen (2020, 52) viittaa opinnäytetyön tuloksiin, jossa ihmisen ”*loistaminen*” johtaa tuloksellisuuteen analyyttisen johtamisen avulla ”*Liiketoimintajohtajan mukaan HR-analytiikka voisi auttaa liiketoiminta-*

johtoa saamaan lisää ymmärrystä siihen, miten voidaan vaikuttaa ja ohjata ihmisiä paremmin loistamaan ja sitä kautta vaikuttamaan positiivisesti liiketoimintaan”.

Työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan tulosta tuottavana elementtinä, ja ”*resurssiviisaudella*” pystyttäisiin parhaimmillaan edistämään työntekijän hyvinvointia. Resurssiviisaus kytkeytyy työhyvinvoinnin johtamiseen ja sitä kautta työn ja työyhteisön kehittämiseen (Puro 2020). Myös Kuntatyönantajat kuvaa oppaassaan hyvän johtamisen liittyvän niin organisaation menestymiseen kuin henkilöstön hyvinvointiinkin (KT Kuntatyönantajat 2020). ”*Tehokkuus syntyy kyvystä ottaa uusi tilanne haltuun*”. (Ojala 2018, 22)

Työhyvinvointi määritellään viideksi osa-alueeksi; terveys, työyhteisö, osaaminen, johtaminen ja elämäntilanne (Hyppönen 2011, 3). Kyseisessä julkaisussa todetaan, että on näyttöä sille, että menestyneet yritykset pärjäävät hyvin sekä taloudellisesti että henkilöstötyytyväisyydessä ja yksinkertaistetusti työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta. Jopa flow-tilaan johtavista tekijöistä yksi on, että henkilöllä on mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään, kuvaa Hyppönen.

3.3.6 Osaamisen johtamisesta

Sumkin (2012, 1.2) mukaan mekaaninen tyyli, jossa strategian pohjalta koulutetaan yksiköitä, ostetaan osaamista tai ulkoistetaan osaamista, päätyy kehittämään vain erillisiä, yksittäisiä osaajia kapealla sektorilla. Nykyään suositaankin enemmän kokonaismallia, jonka toteuttaminen vaatii organisaation oppimista. Tässä mallissa strategiatyö on osa osaamisen johtamista ja siihen osallistuu myös esihenkilöt ja se nivoutuu arjessa tehtävään työhön joka päivä.

Sumkinin (2012, 1.2) mukaan osaamista voi tarkastella prosessina, ja mikä sen suhde on arkitoimintaan. Tarkastelua auttaa seuraavat kysymykset.

1. Pohditaan, ovatko osaamisen johtamisen toimenpiteet ja suunnat johdettu todellisudessa strategista.
2. Tarkastellaan, mikä merkitys osaamisen kehittämiselle on annettu organisaatiossa.
3. Tutkitaan, mistä näkökulmasta osaamisen kehittämistä organisaatiossa lähestytään.
4. Selvitetään osaamisen kehittämisen liittyminen arkitoimintaan ja työn tekemiseen

Vision avulla luodaan käsitys miksi organisaatio on olemassa

Toiminta-ajatus on organisaation perustarkoitus. Sen avulla aliorganisaatiolle luodaan yhteinen käsitys siitä, miksi organisaatio on olemassa, ja mikä on sen perustehtävä. Visiolla osoitetaan tulevaisuuden suuntia ja halutut ambitiot. Arvoilla osoitetaan tärkeimmät toimintaperiaatteet. Näistä kannattaa luoda yhtenäinen kuva. Se helpottaa sanoman perille menoa. (Kamensky 2015, 2.3).

Visio kertoo jotain, joka selventää suunnan, johon organisaation on edettävä. Visio voi muodostua ensimmäisenä yhden henkilön ideoiman ja se voi olla alussa aika sumuinen, mutta hahmottuu 3–12 kuukauden aikana koalition analysoinnin tuloksena. Virhe on, että on monia suunnitelmia, mutta ei visiota (Kotter 2021). Visio on pelkkää puhetta, jos ei kuvata miten ihmiset toimivat vision mukaisesti (Ojala 2018, 246).

Valmiin vision nyrkkisääntönä voidaan pitää, että visio voidaan kertoa maksimissaan viidessä minuutissa ja palautteen on oltava ymmärtämistä ja kiinnostusta (Kotter 2021). Visio määrittelee perustyön, kehittämisen painopisteiden ja osaamisen kehittämisen suunnan (Sumkin 2012, 1.3).

Strategia toteuttaa vision

"Strategian tehtävä on toteuttaa visio" (Tuomi & Sumkin 2019). Osaaminen tulisi määritellä organisaation strategiaprosessissa ja se tulisi olla pohja visiolle siitä, miten organisaatiota kehitetään. *"Strategian pitää antaa suunta kaikille organisaatiossa tehtäville päätöksille"*. Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan (Sumkin 2012, 1.1).

Kamensky (2015, 4.7) mukaan osaamisen kehittämisessä tulisi yhdistää organisaatio-, tiimi- ja yksilötason kehittäminen. Strategian tulee ohjata tätä. Kaikkien organisaatioiden tiimien osaaminen perustuu yksikön osaamiseen, joka nopeasti muuttuvassa maailmassa on turvattava monipuolisesti ja syvällisesti.

"Mitä yksinkertaisempi strategia on, sitä helpompaa se on ymmärtää". Monimutkainen strategia aiheuttaa organisaatiota jarruttavia kysymyksiä. Kysymykset strategiasta sinällään eivät ole pahasta, mutta jos ne ovat *"hedelmättömiä"*, tarkoittaa se, ettei strategiaa ymmärretä. Hedelmättömät kysymykset eivät sisällä aiheita strategiasta, vaan omista turhaumista ja suosikki-ideoista, joita esitetään oman erinomaisuuden esille tuomiseksi (Furu 2013).

Strategian pilkkaamista on luoda liian yleispäteviä strategioita kuten esimerkiksi ”*luoda omistaja-arvoa*”. Yksinkertainen strategia on hyvä eikä selitä kaikkia yksityiskohtia. Se jättää tilaa innovatiivisuudelle ja ideoinnille. ”*Se merkitsee jotain ihmiselle...Strategia pitää muotoilla ja viestiä niin, että se todella ymmärretään*”. (Furu 2013).

Kamensky (2015, 4.7) kuvaa kirjassaan oppivan organisaation laaja-alaisesta strategia-työstä, jota hyödynnetään oppimisessa. Laaja-alainen strategia-työ avartaa yksilöiden näkemyksiä ja parantaa kokonaisuuksien hallintaa. Liiketoiminta saadaan näin kehittymään haluttuun suuntaan. Kamenskyn (2014) mukaan strategisen johtamisen kriittisten tekijöiden painopisteet ovat strategias- sa, johtamisessa, osaamisessa ja vuorovaikutuksessa. Jos yksikin timantin särmä on tylsä, se vie edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestykseltä.

Muutoksessa

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on, että noin puolet henkilöstöstä on muutoksen takana. Tärkeitä henkilöitä muutoksessa ovat mielipidejohtajat (13,5 % henkilöstöstä), joiden mielipiteitä arvostetaan sekä ”*varhaissoveltajat*” (34 % henkilöstöstä), jotka ovat valmiita kokeilemaan kannustetusti uutta. ”*Myöhäissoveltajia*” 34 % henkilöstöstä ei tarvitsisi enää houkutel- la mukaan. ”*Konservatiivit*” (16 % henkilöstöstä) ovat muutoksen vastustajia (Hyppönen 2011, 6.4).

”*Uudistamiseen vaaditaan, että suurin osa organisaation henkilöstöstä osallistuu omalla panoksellaan toiminnan muuttamiseen. Muuten toiminta ei svengaa eikä työssä ole groovea.*” (Furu 2013). Muutosta johdettaessa on huomioitava ihmisten tapa toimia uudessa tilanteessa ja siihen on varattava tarvittava aika (Sumkin 2012). Ongelmaksi saattaa koitua myös se, että ympäristö muuttuu, mutta yrityskulttuuri ei (Kamensky 2015, 3.12).

Alkuvaihe, jossa muutos kuvataan ja perustellaan välittömäksi ja kiireelliseksi, on tärkeä ja se vaatii monien ihmisten aggressiivista yhteistyötä (Kotter 1995). Kotterin mukaan yli 50 prosenttia epäonnistuu ensimmäisessä muutosvaiheessa, joka näyttää helpolta. Kotterin mukaan alkuvaihe vaatii tarpeeksi todellisia johtajia ja yleensä muutos alkaa hyvin, kun organisaatiolla on uusi johto, joka näkee muutostarpeen. Mikäli muutos koskee koko organisaatiota, toimitusjohtaja (CEO) on avainasemassa, sanoo Kotter.

Kotter on kehittänyt muutosjohtamisen kahdeksan askeleen mallin

1. Muutoksen kiireellisyys ja tarpeellisuus
2. Tehokkaasti ohjaava koalitio
3. Vision luominen
4. Vision kommunikoiminen
5. Muiden valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin tavoitteiden suunnittelu ja luominen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten tuottaminen
8. Uusiin lähestymistapojen institutionalisointi

Nieminen et al. (2017) nostaa esille kolme dialogia, joilla on mahdollisuutta lisätä organisaation kykyä kohdata ennakoimattomuutta, luoda muutosjohtajuutta ja lisätä resilienssikykyä:

- Keskustelurutiineja uudistavat poikkeamat: Häiritsemällä vanhoja keskustelu- tai kokouskulttuureja, voidaan saada aikaiseksi uudenlaisia suhteita ihmisten ja asioiden välille. Tällainen rutiininen häirintä auttaa kohtaamaan kompleksisia haasteita.
- Organisaation ydinkertomuksen muuttaminen: Muuttamalla uskomuksia *"Miksi olemme olemassa"* ja *"Miten olemme olemassa"*, muutetaan myös tapoja nähdä ja tulkita organisaation toimintaa.
- Mahdollistavien, uutta luovien mielikuvien synnyttäminen: Vahvistetaan organisaation toimintakulttuuria itseohjautuvuuteen tähtääväksi ja synnytetään tulevaisuuden mielikuvia luovasta ajattelusta. *"Mielikuvat antavat viitteitä siitä, miten asiat voisivat edetä"*.

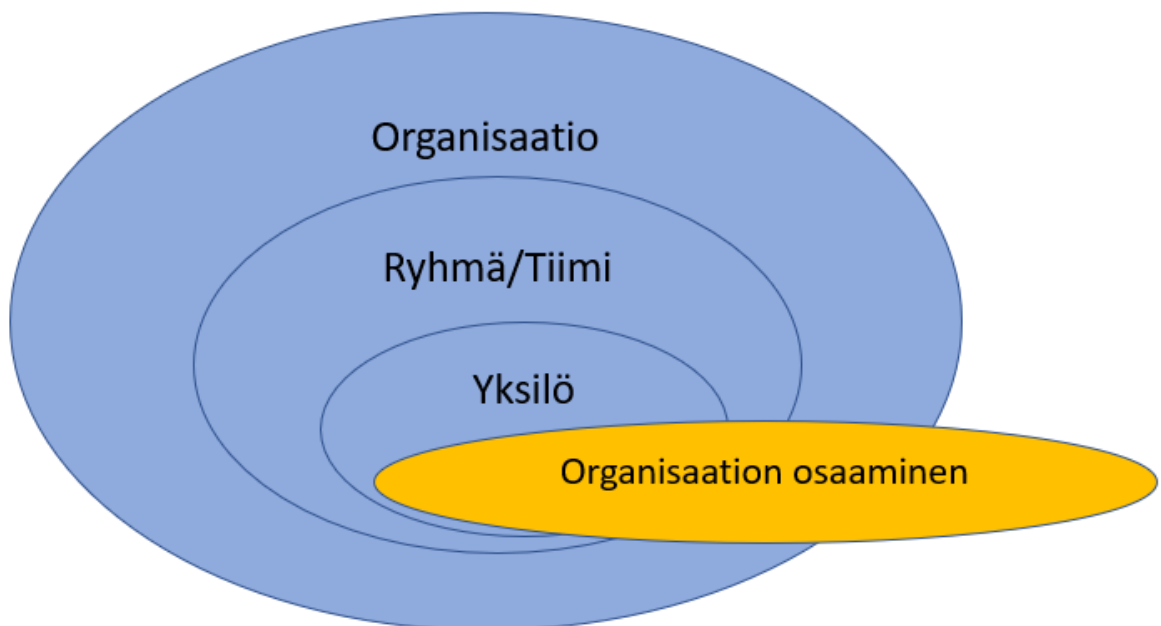
3.3.7 Osaaminen ja oppiminen tiimissä

Tiimin käsitettä kuvataan alkuperäisesti; *"...pienenä joukkoa ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan"*. Oppimisen kannalta merkityksellistä on ympärilläsi olevat ihmiset, koska joudut turvautumaan heihin. Ryhmä voi latis-
taa, tyrmätä, innostaa tai vahvistaa. Googlen tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että

ryhmän psykologisella turvallisuudella oli merkitystä tiimin suorituksissa (Kupias & Peltola 2019, 4.2).

”Perusajatuksena on, ettei organisaation osaaminen useinkaan kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta vaan vasta, kun osaaminen on jaettava ja muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi” (Sumkin 2012, 1). ”Kehitymme koko ajan muiden ihmisten kanssa toimiessamme...yhteisiä oivalluksia syntyy arjessa jatkuvasti...” (Kupias & Peltola 2019, 4).

Sumkin (2012, 3.2) kuvaa esimerkissään IT-alaa, jossa tiimityöskentely on ominaista ja jossa osaamista, tietoa jaetaan ja ideoita jalostetaan spontaanisti tilanteen ja tehtävän myötä. Sumkinin mukaan organisaation osaaminen koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen yhdistelmästä (Kuva 11). Sumkinin mukaan tavanomainen osaamisen kehittäminen keskittyy liikaa yksilön osaamiseen ja heidän erityisosaamiseensa tai kohdistuu ryhmiiin ja tiimeihin, jolloin ne ovat irrallaan organisaation strategiasta (Sumkin 2012).



Kuva 11. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Mukailtu kuva; Sumkin 2012, 3.2)

Hyvä tiimi

Hyvän tiimin lähtökohta on tiimin tehtävä ja sen taustalla osaamistarve. Eli mitä osaamistarvetta tiimi tarvitsee menestyäkseen hyvin (Ojala 2018, 139). Tiimin toimivuuteen vaikuttaa käytännössä se, miten erilaiset ihmiset tekevät työtä yhdessä (Kupias & Peltola 2019).

"Moni organisaatio pitää nimenomaan monialaisia tiimejä ylivoimaisina suunnittelussa, palvelumuotoilussa, ongelmanratkaisussa ja uuden kehittämisessä", kuvaa Ojala (2018, 139).

"Kykyä työskennellä tiimissä voidaan pitää jokaisen ihmisen johtamistaidon perusvaatimuksena" (Kamensky 2015). Kamensky kuvaa kirjassaan hyvän tiimityön edellytyksiä seuraavasti:

- Tiimillä on yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamisesta kaikki kokevat vastuuta.
- Tiimillä on riittävät resurssit, osaaminen ja valtuudet tehtävien suorittamiseen.
- Tiimin jäsenten erilaiset taidot ja ominaisuudet täydentävät toisiaan. Tiimin yhdessä saavuttamat tulokset ovat parempia kuin yksittäisten jäsenten tulokset

Tiimiksi muotoutuminen

Ojalan mukaan (2014, 139) jonkun täytyy ensin ottaa vastuu tiimistä ja koota mielestään osaamistarpeille sopiva tiimi. Se voi olla tiimin vetäjä tai esihenkilö tai työntekijä, jolla on idea uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tiimillä voi olla vetäjä tai se voi pyrkiä toimimaan itseohjautuvasti. Tiimit muovautuvat jatkuvasti ja tarvitsevat erilaista osaamista eri vaiheissa. Mika Kamenskyn (2014) mukaan peruskysymys on, *"sisäistääkö yksilö pelaavansa joukkueessa, vai kokeeko olevansa yksilöurheilija"*.

Ojala (2018, 160–162) kuvaa kirjassaan Heltti Oy:n ns. *"pallomeriorganisaatiocasea"*, jossa organisaatiossa on monenlaisia tiimejä. On monitoimijatiimejä, jotka kootaan asiakkaan ympärille toimimaan itseohjautuvasti tietyksi ajaksi ja pidempiaikaisia tiimejä, joihin kootaan osaajia useammasta yksiköstä. Tiimeillä on vetäjät, joiden johdolla tiimit asettavat tavoitteensa ja toimintatapansa. Koko palettia Heltti OY:ssa johtaa johtotiimi tai johtoryhmä (Ojala 2018, 160–162).

Tiimityötä täytyy opetella ja harjoitella koska se on taitolaji. Kamensky siteeraa suomalais-ta tiimigurua, Innotiimin perustajaa Kari Heliniä, jonka mukaan tiimien toiminnassa keskeistä on asettaa yhteisiä haasteita, joiden kautta opitaan ja tiimi voimistuu (Kamensky 2015, 5.3.3). Ojalan (2018, 140) kirjoittaa, että Google on tutkinut paljon hyvän tiimin edellytyksiä, mutta ei ole saanut selkeää vastausta. Esimerkiksi, pitääkö mukana olla huippu-tyyppejä vai tiimipelaajia. Yksi asia on kuitenkin selviö ja se on, että tiimin jäsenten on kyettävä toimimaan yhdessä, luottamaan toisiinsa ja täydentämään toisiaan.

Patrik Furu (2013) kuvaa Nokian videopalvelun huipputiimin alkumetrejä kivikkoiseksi ja mielipiteitä viuhuvaksi egokentäksi. *"Pikkuhiljaa tiimissä muodostui yhteisymmärrys ja tiimiläiset oppivat tunnistamaan toistensa vahvuudet ja arvostamaan niitä"*. Lopulta tiimi sai aikaan Nokian Lumia-puhelimeen videopalvelun, jonka toimivuus oli huippuluokkaa ja jolla oli vuonna 2012 yli 100 000 käyttäjää kuukaudessa.

Yksilö- vs. tiimityö

Psykologien perussääntönä on, että ihminen haluaa kuulua lähiryhmään ja tiimityöskentely parantaa tiedonkulkua, jakaa ammattitaito, lisää kokonaisnäkemystä ja parantaa tuottavuutta. Round table -ryhmillä tarkoitetaan ns. opintopiirejä, joihin organisaatio kannustaa osallistumaan myös työajan ulkopuolella. Näissä syvennetään ammattitaitoa (Kamensky 2015, 4.7).

Koska osaamista on monenlaista, on organisaatio aina potentiaalisesti vahvempi kuin ryhmä yksilöitä. Yhteistyöosaamista saadaan vain tekemällä yhteistyötä (Furu 2013). Liiketoiminnan täytyy ymmärtää, miten ja millä kokoonpanolla organisaation menestys saavutetaan. Joukkueessa yksiköiden osaaminen on keskeistä, mutta joukkueessa vaaditaan monipuolista osaamista. Tarvitaan tietojen ja taitojen lisäksi myös rohkeutta ja halua. Joskus jopa työpaikan ulkopuolista tekemistä.

On teknistä osaamista ja yhteistyöosaamista. Tekninen, se perinteinen osaaminen kirjataan työpaikkailmoitukseen esimerkiksi *"Java-kielen ohjelmoinnin osaaminen"*. Se on suomalaisessa työkultuurissa ykkössijalla. Yhteisöosaaminen on verkostoitumista ja yhteistyötä. Ydinosaaminen on strategiassa määritelty perusosaaminen. Se syntyy vain yksilöiden kautta ja sen kehittämisen haasteena on jakaa osaaminen koko organisaation hyödyksi (Sumkin 2012, 1.1).

Kamensky (2015) laajentaa joukkuepelaamisen termein osaamisen teknis-taloudellissosiaaliseen osaamiseen, jossa organisaation on ymmärrettävä ihmisen käyttäytyminen ryhmän sisällä se, miten ryhmät käyttäytyvät keskenään. Sitoutuminen on keskeisimpiä elementtejä. Myös itseluottamus, joka tarttuu muihin pelaajiin on tärkeää. Hyvät suoritukset edesauttavat motivaatiota ja lisäävät itseluottamusta. Se taas johtaa parempiin suoriin. *"Menestys ruokkii menestystä"*, mutta myös epäonnistuminen epäonnistumista (Kamensky 2015, 4.4).

Organisaation on mahdollistettava joukkueiden yhteen toimivuus, joka on johdolle yksi haasteellisimpia tehtäviä. Organisaation tulisi olla asiakas-, kilpailu-, tulos- ja ihmiskeskeinen organisaatio. Ohjausjärjestelmien tulisi tukea joukkueita ja tietojärjestelmät ovatkin yhä useammin merkittävä kilpailuetu (Kamensky 2015, 4.4).

Nykypäivän toiminta on jatkuvaa muutosta. On parempi oppia toimimaan muutoksessa proaktiivisesti. Se onnistuu yhteisön avulla. Maailma on 35 kertaa monimutkaisempi kuin 50 vuotta sitten, kuvaa Furu julkaisussaan ja siteeraa Boston Consulting Groupin analyysia. Monimutkaisuus ilmenee mm. monimutkaisina matriisirakenteina, jäykkinä päätösesseina, ristiriitaisina tavoitteina. (Furu 2013).

Furun mukaan jäykkiä rakenteita pitäisi riisua ja luoda ympäristö, jossa luovuutta voitaisiin hyödyntää yhdessä. ”*Yhteistyökyky on tulevaisuudessa arvostetuin kompetenssi*”, siteeraa Furu ja viittaa IBM:n yli 1700 yritysjohtajalle tehtyyn globaaliin kyselyyn, jossa tiedusteltiin tärkeimpiä työntekijöiden ominaisuuksia. Tarvitaan siis lisää yhteistyökykyisiä tiimejä.

Kun asiat sujuvat ja työyhteisössä koetaan tyytyväisyyttä, siitä syntyy groovea. Pitää olla tavoitteita ja perusrakenteiden ovat oltava selkeät, mutta työntekijöille annetaan valta improvisoida keskenään loput. Improvisoinnilla tarkoitetaan yhteistä, luovaa ongelmanratkaisua.

Tiimeissä saavutetaan parempia tuloksia ja tiimihenki on mahdollista valjastaa energiaksi ja luovuudeksi. Tiimit ovat tutkimusten mukaan monin verroin yksittäisiä ihmisiä tehokkaampia oppimaan, ratkaisemaan ongelmia, löytämään virheitä, ideoimaan ja kehittämään uutta sekä saavuttamaan tuloksia. Tiimit oppivat yhdessä ja toisiltaan (Ojala 2018). Google esimerkiksi suosii lähes kaikessa tekemisessä tiimejä, koska yrityksellä on vahva usko useamman ihmisen vuorovaikutukseen kuin yhden ihmisen älykkyyteen, toteaa Ojala (2018, 136).

3.4 Ketteryys

3.4.1 Mitä on ketteryys

Ketteryys on ensisijaisesti ajattelutapa, esittelee ketteryysvalmentaja Raija Herle (2021) luennollaan ja jatkaa ”ja myös asennetta, että saadaan ajattelu käytäntöön”. Ketterä ajattelu käytännön tasolla tarkoittaa Herlen mukaan

- Ihmisten välistä yhteistyötä, ihmisten kunnioittamista, osallistamista, valtuuttamista
- Asiakaskeskeisyyttä ja organisoitumista arvontuoton ympärille
- Töiden pilkkomista käsiteltävän kokosiin paloihin
- Arvon tunnistamisesta, mittaamista ja tuottoa.
- Kokeilua, nopeaa oppimista ja jatkuvaa parantamista.
- Keskittymistä.
- Rahoitetaan lopputulosta ennemmin kuin yksittäistä projektia tai tuotosta.
- Priorisointia ja läpinäkyvyyttä.

Ketterät mallit on luotu ensisijaisesti ohjelmistokehityksen tarpeisiin ja filosofia puolestaan on peräisin teollisuuden piiristä, jossa painotetaan tehokasta tiedonkulkua ja läpinäkyvää organisaatiota. Sillä pyritään luomaan kokonaiskäsitystä tuotekehityksen prosessin riippuvuussuhteista (Turun yliopisto 2021).

”Ketteryys ymmärretään hyvin eri tavoin riippuen alasta ja henkilöstöstä...mutta pohjimmiltaan strategista ketteryyttä käsitellään kyvykkyytenä, jonka avulla on mahdollista selviytyä ja menestyä muuttuvassa ympäristössä” (Salmela et al. 2021, 3.1).

OP-konserni, joka lähivuosina on muovannut organisaationsa ketterään tiimimalliin, kuvaa ketteriä toimintatapojen olevan yläotsikko toimintatavoille, joilla pyritään nopeuttamaan ja keventämään kehittämistä ja prosesseja. *”Kaikissa ketterissä toimintamalleissa tavoitteena on toteuttaa nopeammalla syklillä, pienempiä paloja kerrallaan ja oppia jatkuvasti...”*

Ketterät mallit soveltuvat hyvin myös muille aloille ja niitä on paljon sovellettakin mm. asiakaspalvelualalle, HR-palveluun ja terveysasemille, sanoo Herle (2021) ja kuvaa luennollaan kolmea esimerkkiä. *”Mietitään, mikä on järkevä tapa tehdä asioita, tehdään se*

yhdessä ja saadaan aikaiseksi jotain käyttökelpoista ja nopeasti arvoa tuottavaa... Ketteryys on yksinkertaisuutta, tiimityötä ja laatua”, lisää Herle.

3.4.2 Agile manifesto

Ketterän ohjelmakehityksen julistuksen, Agile manifeston alkuperänä pidetään tapahtumaa, jossa Utahissa vuonna 2001 17 ohjelmistoalan ammattilaista kokoontui pohtimaan yhteistä pohjaa ketterille malleille (Turun Yliopisto 2014)

Agile manifesto suomennettuna (Kent B & co 2001).

- Enemmän yksilöitä ja kanssakäymistä, vähemmän menetelmiä ja työkaluja.
- Enemmän toimivaa ohjelmistoa, vähemmän kattavaa dokumentaatiota.
- Enemmän asiakastyötä, vähemmän sopimusneuvotteluja.
- Enemmän muutokseen vastaamista, vähemmän pitäytymistä suunnitelmissa.

Julistuksen takana on liuta periaatteita. Agile Alliance -järjestö kuvaa sivustoillan periaatteita vapaasi suomennettuna näin (Agile Alliance 2021):

1. Tärkein periaate on tuottaa hyötyä asiakkaalle tuottamalla arvoa mahdollisimman varhain ja jatkuvasti
2. Ketterät prosessit hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailuetuna
3. Toimita usein toimiva ohjelmisto. Mieluiten kahden viikon välein, maksimissaan kaksi kuukautta.
4. Toiminnan ja tuottajan on työskenneltävä yhdessä päivittäin projektin aikana.
5. Rakenna projekti motivoituneiden ihmisten ympärille ja luota heihin, että he saavat työnsä valmiiksi.
6. Tietoa välitetään kehitystiimille kasvokkain.
7. Toimiva ohjelmisto on ensisijainen edistyksen mittari
8. Ketterät prosessit edistävät ketterää kehitystä
9. Jatkuva huomio tekniseen osaamiseen ja hyvä suunnittelu lisää ketteryyttä
10. Yksinkertaisuus on välttämätöntä.
11. Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja mallit syntyvät itseohjautuvissa tiimeissä.
12. Tiimit pohtivat säännöllisesti, miten tulevat paremmiksi ja tehokkaammiksi.

3.4.3 Ketterä oppiminen

Nykypäivän työelämässä jokainen asiakkaan ongelmatilanne on uniikki, jolloin ennakkohjeilla ei pärjää kovin pitkälle. Tehokkuuteen päästään, kun tilanne saadaan nopeasti haltuun, ollaan kyvykkäitä hankkimaan nopeasti tietoa, omaksumaan se ja soveltamaan se käytäntöön (Ojala 2018, 22).

Ketterä oppiminen on sitä, että henkilö on itse tietoinen oppimisvaatimuksistaan ja sen merkityksestä omalle työlleen ja hän itse hakee tarvitsemaansa tietoa ja soveltaa sitä heti työhönsä. Ketterä oppiminen on tarvelähtöistä ja siinä korostuvat ihmisen oma vastuu ja osallisuus. Tietoa ei hankita turhaa. ”*On kuitenkin osattava valita vain ne tiedot, joilla on merkitystä tiimin ja yksikön toiminnalle*”, kuvaa Ojala (2018, 279). Tehdään asioita itse ja autetaan muita. Opitaan siinä samalla (Herle 2021).

3.4.4 Itseohjautuvuus

Ojala (2018, 96–102) kuvailee itseohjautuvuutta mm. vapautena valita oma työaika ja -paikka, se on itsensä johtamisen yhteistyökumppani, oma-aloitteellisuutta hakea ja omaksumaa uutta tietoa tehdäkseen työnsä mahdollisimman hyvin, mutta ennen kaikkea se on ketterän oppimisen keskeinen edellytys. Se ei sovi kaikille ihmistyypeille eikä kaikkiin ammatteihin. Se on mielen johtamista ja sen johtamista positiiviseen suuntaan voi oppia ohjaamaan omalla ajattelulla.

Ketteryyden asiantuntija Herle (2021) puhuu luennollaan itseohjautuvista tiimeistä, joka on ketterän organisaation perusrakenne. Tiimi ohjaa itseään. Tiimi tietää, mihin se on matkalla, mitä siltä vaaditaan, mitä tehdään seuraavaksi ja miten. Tiimi laajentaa itsenäisesti omaa osaamistaan. ”*Autetaan vähän toista, katsotaan yhdessä mitä tehdään ja milloin tehdään. Sovitaan yhdessä, miten toimitaan. Mikä on kenenkin rooli. Varmistetaan, että homma menee eteenpäin ja että asia saadaan valmistumaan. Ei me tehdä mitään keskeneräisellä työllä*” (Herle 2021).

Ojala (2018, 146–147) kuvaa itseohjautuvuuden askeleita tiimin kehitysvaiheessa kohti täyttä itseohjautuvuutta Pierre von Amelsvoort, St-groep Vlijmenin mallin avulla;

- Vaihe 1 Joukko osaavia yksiköitä.
- Vaihe 2 Aloitteleva itseohjautuva ryhmä.

- Vaihe 3 Osittain itseohjautuva tiimi.
- Vaihe 4 Itseohjautuva tiimi.

Päästäkseen vaiheeseen neljä, tiimillä on oltava selkeä keskinäinen työnjako, tiimi toimii itsenäisesti asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa, se tekee omia tarjouksia asiakkaille, valvoo omaa työnsä laatua, oppii tiiminä ja pyrkii parantamaan suoritustaan jatkuvasti ja valmentaa ketterän oppimisen taitoja jatkuvasti (Ojala 2018, 146–147).

Esimerkkinä itseohjautuvasta sotealalla toimivasta kotihoidon tiimistä Ojala (2018, 149) kuvaa näin: Buurtzorgin tiimissä on 8–12 jäsentä. Tiimejä ohjaavat tuottavuus-, asiakas-tyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyystavoitteet. Tiimit päättävät, miten tavoitteet saavutetaan, miten paljon ja keitä he ottavat asiakkaikseen, miten asiakkaita palvelevat ja miten työt järjestetään. Tiimejä auttaa 15 valmentajaa. Tiimit saavat lähes reaaliaikaista tietoa toiminnastaan ja voivat näin kehittää toimintaansa tulosten pohjalta. Tiimikokouksia on viikoittain, jossa käsitellään tuloksia, asiakashankintaa, työvuoroja, rekrytointia ja viestintää. Vastaavasti Suomessa toimii mm. Debora Oy ja Helsingin kaupungin työterveyshuolto siirtyi itseohjautuvaan malliin vuoden 2016 alusta, kuvaa Ojala.

3.4.5 Tunnetuimmat ketterät mallit ja menetelmät

Scrum

Scrum lienee yleisin käytettävissä oleva ketterä menetelmä. Scrumin perusrakenteena on itseohjautuvat tiimit, joiden työtä ohjaavat erilaiset vuorovaikutus- ja toimintasäännöt, sekä roolit. Scrum-prosessissa tuote kehittyy

Lean

”Lean on johtamisoppi, jossa pyritään poistamaan hukkaa ja kehittämään toimintaa jatkuvasti”. Periaatteita ovat; poista hukka, rakenna laatu osaksi tuotetta, luo tietoa, lykkää sitoumusta, toimi nopeasti, kunnioita ihmisiä ja optimoi kokonaisuus (Turun yliopisto 2021).

Kanban

Kanban on työn visualisoinnin väline, joka pitää sisällään tauluja ja sarakkeita työtehtävistä. Yksinkertaisimmassa taulussa on kolme saraketta; työt, käynnissä olevat ja tehdyt työt. Etuna on, että päällekkäinen työ paljastuu ja pullonkaulat tulevat esille. Työtehtäviä voidaan ottaa seuraavaan vaiheeseen, vasta kun tilaa löytyy (Turun yliopisto 2021).

Organisaatio kehittää työntekijöitään mm. tiimien itseoppimisen ja kokeilujen kautta, mentorinnilla ja opiskelulla. Kanban on malli, joka auttaa tiimejä hahmottamaan visuaalisesti työnkulkua ja läpimenoaikojen seuraaminen auttaa prosessin kehittämisessä (SAFe 2021).

Skaalautuvat, organisaatiotasoiset ketterät mallit

SAFe on koko organisaatiota käsittävä ketterän kehittämisen malli, joka sopii isoille organisaatiolle (SAFe 2021). SAFe perustuu seitsemään elementtiin, joiden tulee olla kunnossa, jotta organisaatiota voidaan kutsua ketteräksi (SAFe 2021). SAFe -mallissa organisaatiossa on useita 5–11 henkilön kehitystiimejä, joilla on tai joille kasvatetaan kyvykkyyttä toteuttaa tiimissä kaikki sille annetut asiantuntijatehtävät. Agile Release Train -juna sisältää agiletiimit. Juna tarjoaa tehtävien linjaukset ja yhteistyöympäristön muiden tiimien kanssa (SAFe 2021). Kaikki osallistuvat suunnitteluun ja oppivat yhdessä.

LeSS HUGe, jossa ”*vähemmän on enemmän*”. LeSS HUGe sopii hyvin yli 8 tiimin organisaatioille. Yksi tuotekanta, yksi valmiin määritelmä, yksi kuljetettava tuotekerta, yksi tuotemistaja, yksi sprintti, yksi backlog. Kaikki tiimit toimivat yhdessä sprintissä yhdellä toimituksella. Tiimit ovat itseohjautuvia ja tiimeillä on vastuu tiimien ulkopuolisten suhteiden hallinnasta. ”*Itseohjautuvat tiimit ovat monitoimisia*” (LeSS HUGe 2021).

Nexus-malli on Scrum-perustainen, organisaatiotasoinen ketterä kehitysmalli noin 3–9 henkilöiden kokoisille tiimeille. Nexus lähtee siitä, että tiimit tuottavat arvoa pienissä osissa, tarkastelevat tuloksia ja mukauttavat lähestymistapaansa tarpeiden ja palautteen perusteella (Scaling scrum with Nexus 2021).

Tapahtumat, velvollisuudet ja aktiviteetit on sidottu toisiinsa käytäntöjen avulla. Ideana on, että Scrum-tiimien ryhmä voi saavuttaa enemmän arvoa kuin yksi tiimi. Nexus auttaa tiimejä vähentämään ryhmien välisten riippuvuuksien aiheuttamaa monimutkaisuutta. Nexus-mallissa on monitasoinen backlog-rakenne (Scaling scrum with Nexus 2021).

Backlog

SAFe-organisaatiomallissa mukaan tehtävät kulkeutuvat backlogeilla Epicien (Teemat), portfoliobacklogien, Program backlogien (hanke) ja tiimien backlogien kautta toetutukseen. Organisaation backlogit ovat siis hierarkkisia ja niitä on useita (SAFe 2021).

Scrum-tiimissä Backlogia priorisoidaan syklisesti ja tarkennetaan sen mukaan, mikä tuottaa eniten arvoa. Scrum-tiimeissä tuoteomistaja määrittelee, mitä toteutetaan ensin. Backlogin tehtäviä arvioidaan ja luokitellaan tarpeen mukaisesti, mutta yleisiä kriteereitä ovat mm.: Arvo, vaiva, riskit, riippuvuudet, viivästymiskustannukset, valmistumisen ja tekemisen aikataulut, toimituskyky, kehitystiimi (Rusanen, kehitysjonon hallinta). (SAFe 2021)

3.4.6 Ketterät organisaatiot

Ketterästi oppiva organisaatio

"Ihmiset toimivat aina rakenteiden mukaan...rakenteet tukevat ihmisen oppimista...Rakenteiden pohjalla on vielä asenteet arvot ja uskomukset...", kuvaa Ojala (2018, 246). Ojalan mukaan, jos kasvua ketterämmäksi oppimiseksi ei tueta, se hiipuu. Jos ei sallita virheitä, ei uskalleta kokeilla uutta, ei myöskään opita, Ojala jatkaa. Rakenteita, joissa ihmiset toimivat siten, että saavutetaan halutut tavoitteet, Ojala kuvaa pyramidin muodossa (Kuva 12).



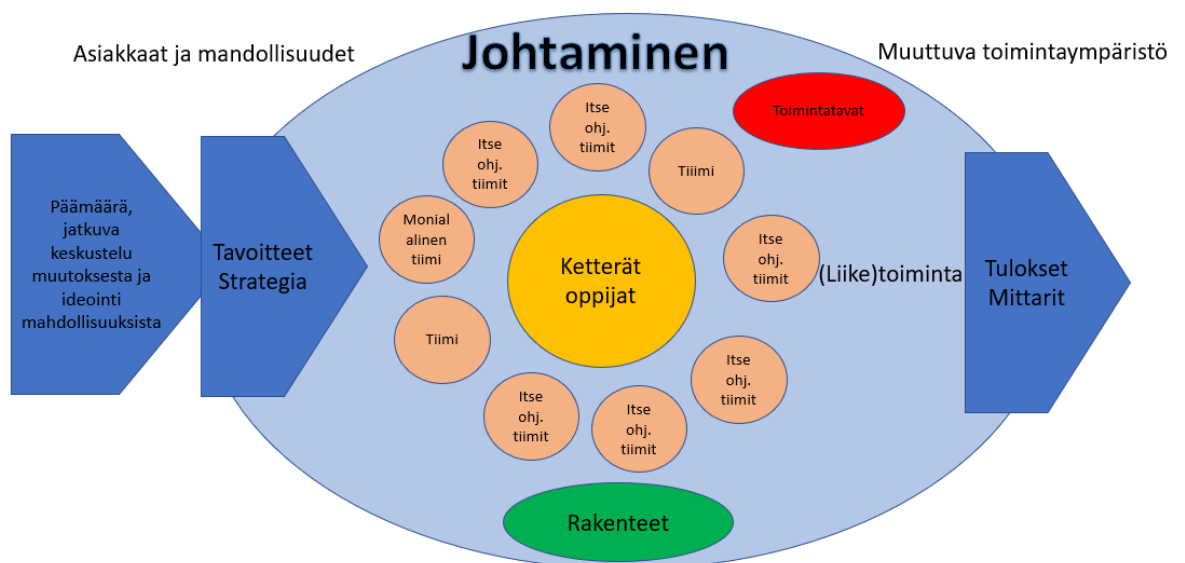
Kuva 12. Ojala kuvaa ketterästi oppivan organisaation rakenteita pyramidilla, jossa rakenteet määrittelevät ihmisten toiminnan organisaatiossa (Mukailtu kuva, Ojala 2018, 247)

Ojalan (2018, 24) mukaan strategiakirjat korostavat ketteryyttä tämän ajan epävakaisissa toimintaympäristöissä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja vastauksia halu-

taan saada ketterästi. Organisaatioiden keskeisimmiksi oppimiskeinoiksi ovat nousseet nopeat ideoinnit, testaukset, analysoinnit ja analytiikat, sanoo Ojala.

”Käytännössä kokeilemalla kehittäminen on jatkuvaa, nopeaa ja tarkoituksenmukaista oppimista...kun ei tiedetä, pitää kokeilla” Projektin suuntakin määräytyy sen perusteella, mitä on opittu (Hassi & Paju & Maila R 2015). Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää hypoteesin luomista, kun valmistutaan seuraavaan kokeiluun ja kumota tai vahvistaa sitä kokeilemalla (Hassi & Paju & Maila R 2015).

Ketterässä organisaatiossa oppimista tapahtuu koko ajan pieninä askelina. Organisaatiossa on rakenteita ja menetelmiä, jolla osaamista lisätään ketterällä tavalla koko organisaatioon. Ojala (2018, 125–126) kuvaa (Kuva 13) ketterästi oppivaa organisaatiota kalparvena. Parvi on matkalla tiettyyn tavoitepisteeseen ja muuttaa suuntaa aina tarvittaessa. Organisaatiot ovat mallissa verkostomaisia tiimirakenteita, kuvaa Ojala.



Kuva 13. Ketterästi oppiva organisaatio (Mukailtu kuva; Ojala 2018)

Ketterän organisaation muodostavat Otalan mukaan (2021, 129–132)

- Ketterästi oppivat ihmiset, joilla on kasvun asenne
- selkeä päämäärä, joka on kaikkien tiedossa,
- tiimit organisaation perusyksikkönä,
- osaamisstrategia on toiminnan suuntaajana ja
- ketterää oppimista ja osaamista edistävät toimintatavat ja

- ketterän oppimisen ja osaamisen mahdollistavat rakenteet,
- ketterä johtajuus ja
- ketterä toiminta.

Ketterät organisaatorakenteet

Ketterän organisaation rakenteen peruselementti on tiimirakenne, kuin parvessa uiva kala (Kuva 14). Ketterän organisaatorakenteen ydinajatus on mahdollistaa ketterä oppiminen. Organisaation rakenteita ovat järjestelmät ja organisaatorakenteet, joiden sisällä ihmiset toimivat. Rakenteiden takana on arvot, asenteet ja uskomukset (Ojala 2018, 246).

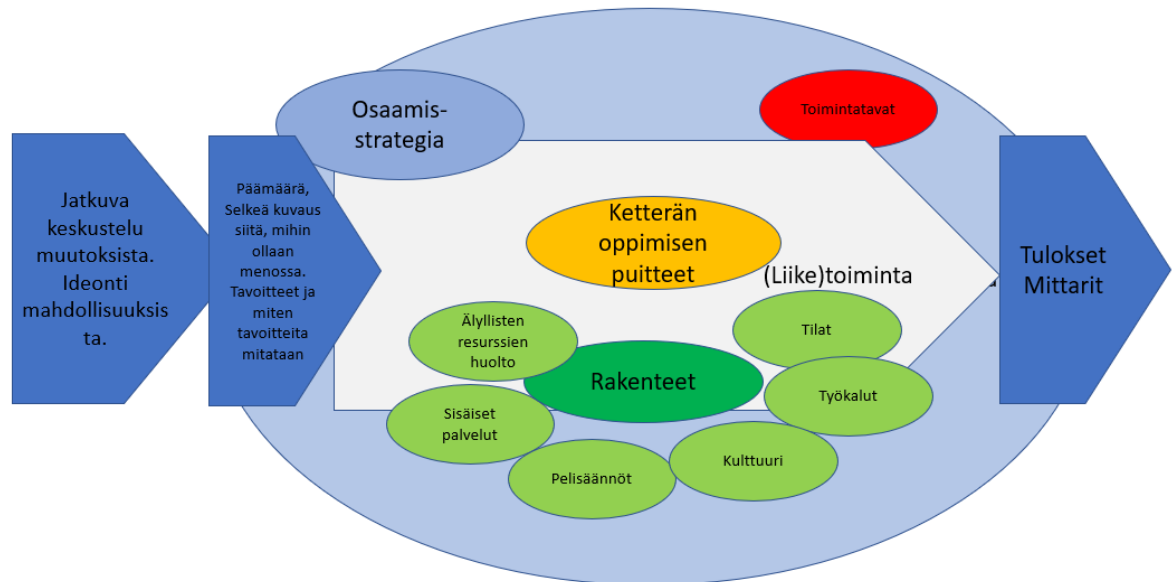
Jos organisaatiota halutaan muuttaa ketterämmäksi, organisaatio kannattaa tehdä sellaiseksi, että se ohjaa ihmisiä haluttuun suuntaan. Joskus on mietittävä myös arvoja ja uskomuksia uudelleen. ”*Puhutaan joustavista eli fluideista organisaatioista*”, jossa tiimit verkottuvat toisiinsa ja jossa organisaation muoto joustaa ja muuntuu tarpeen mukaan. Ketterässä organisaatiossa on kyettävä tekemään päätöksiä akuutisti. Mikäli organisaatio on kovin hierarkkinen ja jäykkä, se ei edistä ketterää oppimista (Ojala 2018, 247).

Organisaatiomallin edut ovat siinä, että ihminen sitoutuu lähiryhmäänsä ja tiimityöskentely edistää vuorovaikutusta. Tilannekohtaisia tiimejä perustetaan määrääjiksi tiettyjä asioita ja toimintoja varten. Etuna on uutuudenviehätys ja heikkoutena on hidas ja tehoton yhteistyön omaksuminen (Kamensky 2015, 5.3). Ketterien mallien ja ketterä vuorovaikutus on läpäistävä koko organisaatio. ”*Ei ole pelkkä kehitystiimi, vaan tarvitaan kaikki mukaan; myynti, HR, talous, markkinointi ja johtaminen*” (Herle 2021).

Organisaatorakenteiden lisäksi ketterä organisaatio huoltaa ja hoivaa älyllisiä resurssejaan, eli ”*aivoja ja mieltä*”, jossa oppiminen tapahtuu, sanoo Ojala (2018, 60). Ojala jatkaa, että nykyään tiedetään myös elinympäristön muokkaavan geenejä. Geenit taas vaikuttavat älyllisiin resursseihin ja sitä kautta tiedon ja energian virtauksiin, aivojen ja vuorovaikutuksen välillä. Organisaatorakenteet kuten töiden järjestely ja johtaminen ovat siis vuorovaikutuksessa aivoihin, mieleen ja geeneihin.

Organisaation tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen. Organisaation menestys on kiinni paljolti siitä, miten osajoukkueet toimivat yhteen. ”*Organisaatiot puolustavat helposti revii-rejään eivätkä työskentele ensisijaisesti kokonaisedun mukaisesti*”. Oikean rakenteen lähtökohtana on johdon strategia, joka määräytyy ympäristöstä ja erilaisista vaatimuksista

(Kamensky 2015, 4.4). Työtapoja voidaan muokata, mutta johdon tulisi määrittellä raamit ja suunta (Kupias & Peltola 2019).



Kuva 14. Ketterän organisaation rakenteet (Mukailtu kuva; Ojala 2018)

Ojalan (2018, 281–282) mielestä ketterän organisaation tilat pitäisivät edistää vuorovaikutusta. Tilojen pitäisi olla monimuotoisia ja vaihtelevia ja niiden pitäisi palvella niin rentoutumista kuin työhön keskittymistäkin. Ojala (2018) listaa tällaisiksi tiloiksi mm. hengailutilat, ideointitilat, häiriöttömät tilat ja asiakastilat. Agile manifesto mainitsee myös yhdeksi periaatteekseen kehitystiimin yhteiset tilat (Agile manifesto).

Ketterät tiimit

”Tiimit ovat ketteryyden ytimessä” (Herle 2021). Organisaatio muodostuu pienistä ketteristä yksiköistä, jotka voidaan muodostaa asiakkaan tarpeiden tai osaamisalueiden mukaan (Ojala 2018). Tiimit voivat olla monitoimijatiimejä tai ”tavallisia tiimejä”. Ne voivat olla pysyviä tai muodostua tehtävää varten. Työntekijät voivat kuulua useaan tiimiin, sanoo Ojala.

Tiimityöhön on siirrytty lähes joka alalla, koska asiat ovat tulleet yhä monimutkaisemmiksi ja vaativat laajempaa osaamista. Ketterästi oppiva tiimi muodostuu kollektiivisesta älykkyydestä, psykologisesta turvallisuudesta, itseohjautuvuudesta, vuorovaikutuksesta, tiimin tehokkaista toimintatavoista ja tiimin ketteristä oppimistavoista (Ojala 2018, 139–140, 48).

”Jos ei toimita tiiminä, voi sähkömies tulla paikalle, vaikka eristeet ovat märkiä”, kuvaa Herle ketteryyden ABC-webinaarissa. Tiimissä oppimista laajennetaan siten, että ”...pikkuhiljaa opitaan myös muita asioita tiimin sisällä” (Herle 2021).



Kuva 15. Ketterästi oppiva tiimi (Mukailtu kuva; Ojala 2018, 139–140)

Ketterä organisaatiokulttuuri

”Ketterästi oppivan organisaation toimintatavat perustuvat vuorovaikutukseen, yhdessä tekemiseen ja oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Oppimista edistävien toimintatapojen ohella yhdessä oppimiseen tarvitaan yhteinen kieli” (Ojala 2018, 184).

Ojala (2018, 271) luokittelee ketterän kulttuurin kolmeen alakulttuuriin, joita ovat ketterä oppimiskulttuuri, ketterä kokeilukulttuuri ja ketterä auttamiskulttuuri. Ketterässä organisaatiokulttuurissa on turvallista uskaltaa oppia ja kokeilla uusia asioita. Hassi et al. (2015) kuvaavat ketteryyden kokeilukulttuuria: ”Kun ei tiedetä, pitää kokeilla”. Kunnollinen suunnittelu on huijaamiseksi, koska lopputulos on epävarmuuden peitossa. Oppiminen liittyy kaikkeen tekemikseen ja oppimista myös arvioidaan jatkuvasti ”mitä opimme tästä” (Ojala 2018, 271).

Auttamiskulttuurissa kokeneemmat auttavat niitä, jotka eivät osaa ja tieto on helposti saatavilla. ”Ketterässä organisaatiokulttuurissa kuri on korvattu luottamuksella”. Luottamus syntyy yleensä johdon puolelta työntekijöihin ja siirtyy siitä luottamukseksi henkilöstöä kohtaan. Itseohjautuvassa tiimissä luottamus on kaiken perusta. ”Luottamus on kulttuurin perustana” (Ojala 2018, 272–273).

Ketterä organisaatio ja tietotekniikan hyödyntäminen

”Ketterästi oppivassa organisaatiossa on vankka tietotekniikkainfrastruktuur” (Ojala 2018, 277) ja jatkaa, että tietotekniikka on tärkeä tuki ja väline oppimisessa. Työvälineitä tarvitaan tiedon hakemiseen, oppimiseen ja kommunikointiin. Järjestelmätasolla tarvitaan tiedonhallintajärjestelmiä, kyselyalustoja, keskustelufoorumia, tiedonjakamisalustoja ja toimintaa mittarivaisia raportointijärjestelmiä (Ojala 2018, 277).

Herlen (2021) mukaan välineet ja työkalut auttavat ihmisiä. ”Ei enää pärjätä ilman työkaluja...mutta toteaa myös, ettei työkalut ole kuitenkaan...se ydinjuttu”. (Herle 2021).

Ketterät mallit ja työhyvinvointi

Työ ja työyhteisö koetaan hyväksi, kun viestintä ja tiedonkulku on toimivaa, ilmapiiri on avointa ja asiallista ja voi itse vaikuttaa työn sisältöön. Myös tuen saaminen on tärkeää (Turun yliopisto 2021). Herle (2021) kuvaa webinaarissaan ketteryyden lisäävän motivaatiota, joka taas luo työtyytyväisyyttä. Ketterin toimintamallien kautta henkilöt voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja opetella uutta. Vastuut ja tehtävät voidaan jakaa yhdessä ja kuormittuminen saadaan hallintaan (Turun yliopisto 2021). ”Kun tehdään vähän, tehdään se loppuun ja saadaan aikaan nopeasti arvoa, palaute on välitöntä ja positiivista. Tällöin viikonloppu on mukava aloittaa, kun on saanut paljon töitä tehtyä. Sillä on psykologisesti iso vaikutus” (Herle 2021).

3.4.7 Muutos kohti ketteryyttä

Salmela et al. (2021) kirjoittaa kirjansa tiivistelmäosiossa keskeisenä viestinä olevan, että IT-palveluiden uudistamisessa tärkeää on linjajohdon ja IT-johdon kumppanuutta. IT-palveluiden tulisi organisoitua mahdollisimman läpinäkyväksi toimintansa. Vain sillä varmistetaan, että uudet toiminnot tulevat tutuksi kaikille koko organisaation työntekijöille. ”...ja siihen edelleen liitetty mystiikka pikkuhiljaa vähenee ja arkipäiväistyy”. Pelkästään IT-ammattilaisten toimesta uudistaminen ei onnistu. Salmela et al. kuvaa IT:n olevan mo-

nelle yritykselle käyttämätön mahdollisuus, osalle jopa liiketoiminnan uudistamisen este (2021, 1.1).

"Ketteryys uudistusten toteutuksessa puolestaan syntyy siitä, että liiketoiminnan ja IT:n asiantuntijat voivat nojata valmiisiin ja harjoiteltuihin käytäntöihin, yhteiseen kyvykkyyteen..." (Salmela et al., 1.3). Ketteryyden kannalta on erittäin tärkeää, että vuorovaikutuksen kautta pitkällä aikavälillä IT-johtaminen pystyy vaikuttamaan liiketoiminnan rakenteisiin, prosesseihin ja osaamiseen, sillä kun uudistusta ruvetaan tekemään vuorovaikutuksen kehittämiseksi ei ole enää aikaa. *"Onko yritysten johtoryhmä ja keskijohto sisäistänyt liiketoimintastrategian lisäksi myös IT-strategian..."*, listaa Salmela et al. (2021, 3.3). Yhteisten käytäntöjen lisäksi tarvitaan kaikkien osallistumista, kyvykkyyttä ja motivoitumista (Salmela et al., 2021, 4.5).

Keskitetty IT-palvelut sijaitsevat usein hallinnon suorassa alaisuudessa. Tällöin kehittämistoimenpiteet tarvitsevat johdon lupaa kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseksi. Hyvänä puolena on mm., että kriittistä osaamista pystytään tehokkaasi kehittämään. Huonona puolena on hitaus vastata liiketoiminnan tarpeisiin, sanoo Salmela et al. (2021, 2.1.2).

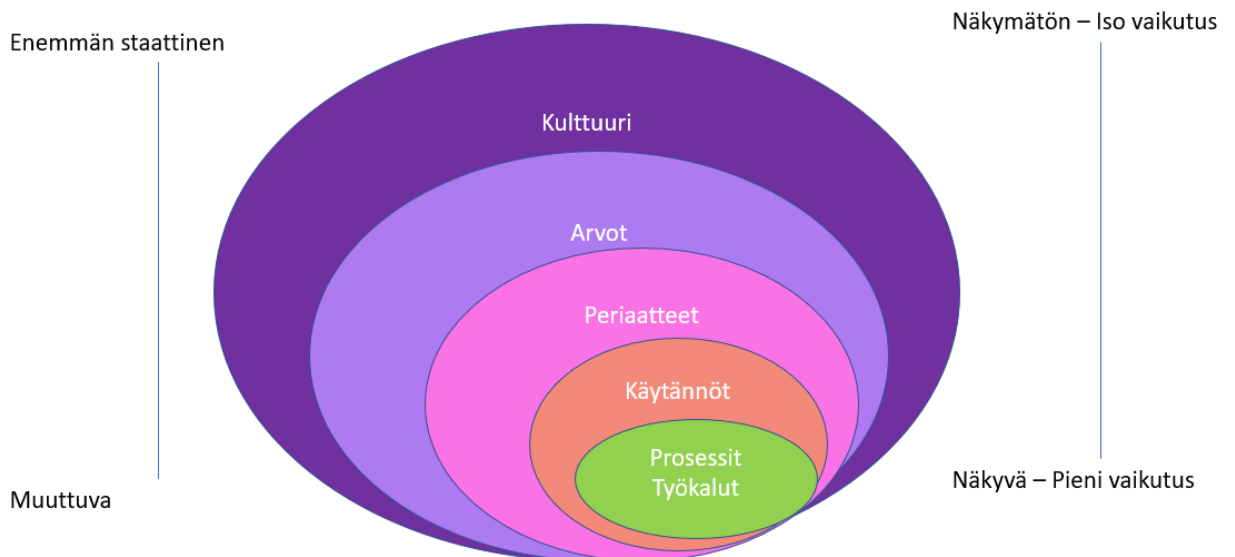
Keskittämisen vastakohta on hajauttaminen, jolloin pystytään räätälöimään tarpeita paremmin. Keskittämisen ja hajauttamisen välillä on n. *"federalistinen"* organisoitumismalli. Federalistisessa mallissa osa IT-palveluista on keskitettyä ja osa hajautettu yksikkötasolle. Etuja ovat, että *"Yhteiset ratkaisut voidaan toteuttaa tehokkaasi eikä yksikkökohtaisia ratkaisuja kuitenkaan päästetä kärsimään keskusjohdon hitaudesta"* (Salmela et al. 2021, 2.1)

Herle kuvaa ketteryyteen pääsyä polkuna, jossa ensin opiskellaan ja koulutaudutaan ketteryyteen, sen jälkeen muodostetaan tiimit, tehdään yhteistyötä ja parannetaan. *"Ketteryyden ytimessä on jatkuva parantaminen"*, sanoo Herle (2021). Ensin on ymmärrettävä, miksi halutaan muuttua ja mitä muutoksella saavutetaan. Sen jälkeen tehdään malli, otetaan pilottiryhmä mukaan ja kokeillaan. Saadaan hyviä tuloksia ja saadaan muukin organisaatio mukaan. (Herle 2021).

Otala (2021, 265) painottaa pelisääntöjen tärkeyttä. *"Pelisäännöt kuvaavat, miten organisaatiossa toimitaan"*. Esimerkiksi, miten suhtaudutaan oppimiseen, miten asioita käsitellään työpaikalla, miten toisia kohdellaan, miten suhtaudutaan ei-toivottuun ilmapiiriin ja

miten toimintaan sitoudutaan. Pelisäännöt kuvastavat, mitkä asiat ovat ihmisille tärkeitä mm. ”Perustehtävämme on, miten ja kenelle työ jaetaan, miten huolehditaan työpaikan viihtyvyydestä, yhteiset toimintatavat, työpaikan kehittäminen, yhteistyön tavat, osaaminen ja oppiminen...”, sanoo Ojala (2021, 265–266).

”Kun lähdetään viemään ketteryyttä organisaatioon, jotkut asiat voidaan muuttaa tuosta noin vain”, arvioi Herle (2021) ja jatkaa; ”Arvot ja kulttuuri ovat niitä, jotka eivät ihan noin vain muutu. Niiden muuttuminen vaatii sen, että organisaatio oppii uusia asioita ja menetelmiä. Ketterät mallit eivät toimi, jos asioita toteutetaan vain mekaanisesti” (Kuva 16).



Kuva 16. Näkyvät ja näkymättömät vaikutukset organisaation eri osa-alueilla (Mukailtu kuva; Herlin 2021)

Ketterä kehittäminen osaksi organisaation toimintakulttuuria

Maiju Kukka (2021) tutki opinnäytetyössään, miten ketterää kehittämistä sovelletaan organisaation käytännön työhön. Tavoitteena oli kehittää malli tukemaan ketterän kehittämisen juurruttamista osaksi organisaatiokulttuuria.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat: ”Mitkä tekijät edesauttavat asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen jalkauttamista, miten asiakaskeskeistä ajattelua ohjataan organisaatiokulttuurin kautta sekä millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi”.

Kukka (2021, 3) totesi tulosten perusteella, että ”organisaatiotasoinen asiakaskeskeisen ketteryyden hyödyntäminen vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työskentelyä ja asiakaslähtöisen ajattelun hyödyntämistä sekä strategisella että operatiivisella tasolla...” Organisaatiokulttuurin tulisi nojata joustavuuteen ja ”ratkaisuhakuiseen asenneilmapiiriin”. Päätöksentekoa on ketteröitettävä sekä johdon että operatiivisella tasolla. Päätöksenteon sujuvuus korostui ketteryyden mahdollistajana (Kukka 2021, 3).

”Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää ketteryyttä tukevat osaamistarpeet ja mahdollistaa niissä kehittyminen jatkuvan kouluttautumisen avulla”. Oppeja täytyy jakaa koko ajan. Kukka (2021, 61-66) esittelee kehittämiensä neliportaisen koulutusmallin, jota pitää oleellisena organisaation perehdyttämiseksi kohti ketteryyttä. Neliportaisen koulutusmallin aiheet ovat

1. Ketterien menetelmien perusosaaminen: Perusosaamisella tavoitteellaan yhteisymmärrystä menetelmien tarkoituksesta ja löydetään tekemiselle yhteinen kieli.
2. Vahvistetaan ketterää organisaatiokulttuuria: Pitää ymmärtää, että muutos ketteryyteen ei tapahdu nopeasti. ”Vahvistaminen vaatii muutosta organisaatorakenteisiin, prosessien kuin käytäntöjen ja rutiinienkin muuttamista” (Kukka 2021, 62). Useinkaan kyse ei ole ketteryyden sopimattomuudesta, vaan ongelmista mm. yhteistyössä, kommunikaatiossa ja johtamiskulttuurissa. Isoimmat haasteet johtamisessa liittyvät valtaan, vastuuseen ja siihen, että luottamus siirtyy tiimin ihmisille.
3. Ketterä tiimityöskentely: Luovuuden ja yhteistyön tärkeyden ymmärtäminen. Varsinkin yhteistyön keskeisen merkityksen, ja että tiimiorganisaatio uudistuu ja oppii jatkuvasti. Esimies ohjaa tekemistä tiimimalliin ja korostaa tiimityön merkitystä. Panostus siihen, että tiimeillä on tarvittava osaaminen itsellään, eikä ohjauskulttuuria ei tarvita. Tässä osiossa keskiössä ovat ’tiimidynamiikan kehittäminen, itsensä johtaminen ja yhdessä oppiminen’ (Kukka 2021, 64).
4. Roolit vahvemmiksi: Tämä kokonaisuus vahvistaa ketterää ajattelua, lisää ymmärrystä eri rooleista ja niiden merkityksistä ja opettaa soveltamaan työskentelytapoja eri käytännön tilanteissa. On myös tärkeää, että eri rooleista saadaan yleistietoa.

Esimerkki OP-Ketterä

Aleksandra Fagerholm (2019) toteutti Opinnäytetyön, jonka tavoitteena oli selvittää esimiesvastuun jakamista itseohjautuvassa, räätälöidyssä OP Ketterä -mallissa. Fagerholm avaa opinnäyttyössään myös Op-ryhmän matkaa ketterämmäksi organisaatioksi. Ketterä toimintamalli ei ollut Op-ryhmälle uutta, sillä sitä oli alettu käyttämään jo 2014 tietotekniikan kehityksessä. Tuolloin OP Ryhmä loi käsitteen ja mallin ”OP Ketterä”.

Op-ryhmässä käynnistettiin merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jonka tarkoituksena oli parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Taustalla oli mittava YT-neuvottelut, jota pääjohtaja perusteli alkuna suurelle kulttuurimuutokselle kohti ketteryyttä (Fagerholm 2019, 1).

Muutos perinteisestä ketterään malliin alkoi tammikuussa 2019 ja jatkui suunnittelulla ja harjoittelulla vuoden 2019 aikana eri Op-ryhmän osissa ja liiketoiminnoissa). ”*Työntekijöitä on kannustettu mukaan muutokseen erilaisten videoiden, haastattelujen ja blogien sekä Ketterään liittyvien tapahtumien kautta*” (Fagerholm 2019, 1).

OP Ketterän pohjamallina toimi Agile-enterprise. Mallin perustana on Wide Agile -metodi, jonka perusajatuksena on mallin kehittyminen ja jatkuva muovautuminen sen toteutuessa (Fagerholm 2019, 1). Malli toi mukanaan uusia roolinimikkeitä mm. Agilemaster, Chapter lead, asiakastoiminnan lead, Product owner. Esimies-nimikettä ei Agilesta löydy, vaan johtajuus jaetaan, kirjoittaa Fagerholm ja kuvaa Agile-mallin jaettua johtajuutta kuvassa 19. Vaikka esimiestä ei ole ”...itseohjautuvassa toimintamallissa tulee huolehtia, että nämä juridiset työnantajan velvollisuudet tulee täytettyä, eikä lakeja rikota” (Fagerholm 2019, 2).

”OP-ketterän periaatteina ovat monialaisuus, autonomia, itseohjautuvuus, jatkuva arvontuotto asiakkaalle, iteratiivisuus, kokeilu ja oppiminen. Päätöksenteon, johtamisen ja kaiken muun toiminnan tulisi pohjautua näihin periaatteisiin” (Fagerholm 2019, 33). Uusia periaatteita olivat; ”suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimiseen kannustaminen sekä tulosten varmistaminen. Näissä kaikissa periaatteissa korostuvat itseohjautuvuus” (Fagerholm 2019, 33).

Päätöksentekoprosessi on nelitasoinen: johto, liiketoimintasegmentti, heimo ja tiimit. ”Heimo vastaa liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Siten käytännössä heimo ja sen itseohjautuvat tiimit suunnittelevat, mitä tekemisiä tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään” (Fagerholm 2019, 32).

OP-Ketterän perustyöroolit tehtävineen on kuvattu seuraavissa kappaleissa: (Kuva 17 ja Kuva 18):

Heimot

Heimoilla on selkeä ja yhteinen, sekä ymmärrettävä 'Strateginen tarkoitus'. Heimossa on monia monialaisia tiimejä. Tiimien tarkoitukset liittyvät kiinteästi toisiinsa. Heimot ovat mahdollisimman itsenäisiä, jolloin niiden riippuvuus toisista heimoista minimoituu. Heimot ovat enintään 150 ihmisen kokoisia. *"Heimolla on liiketoiminnallisten tavoitteiden vastuu"* (Fagerholm 2019, 29).

Tiimit

"Tiimit ovat monialaisia". Osaamista on liiketoiminnoista, tuotannosta, tukitoiminnoista ja kehittämisestä. Tiimi on kokonaisvastuullinen ja pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tiimit ovat alle kymmenen ammattilaisen kokoisia, mutta perustellusti kokoa voidaan muuttaa. *"Tiimin keskeisenä ajatuksena on jatkuva oppiminen...lähtökohtaisesti kaikki tekeminen pyritään suunnittelemaan tiimeihin"* (Fagerholm 2019, 30).

Tiimi itse päättää, miten työtä tehdään ja miten tavoitteisiin päästään. *"Tiimi itsessään vastaa arkijohtamisesta, eli jokapäiväisestä työn johtamisesta sekä jakamisesta. Jokainen työntekijä johtaa omaa tekemistään, tiimissä sovittujen tehtävien mukaisesti"* (Fagerholm 2019, 40).

Chapterit ja Chapter leaderit

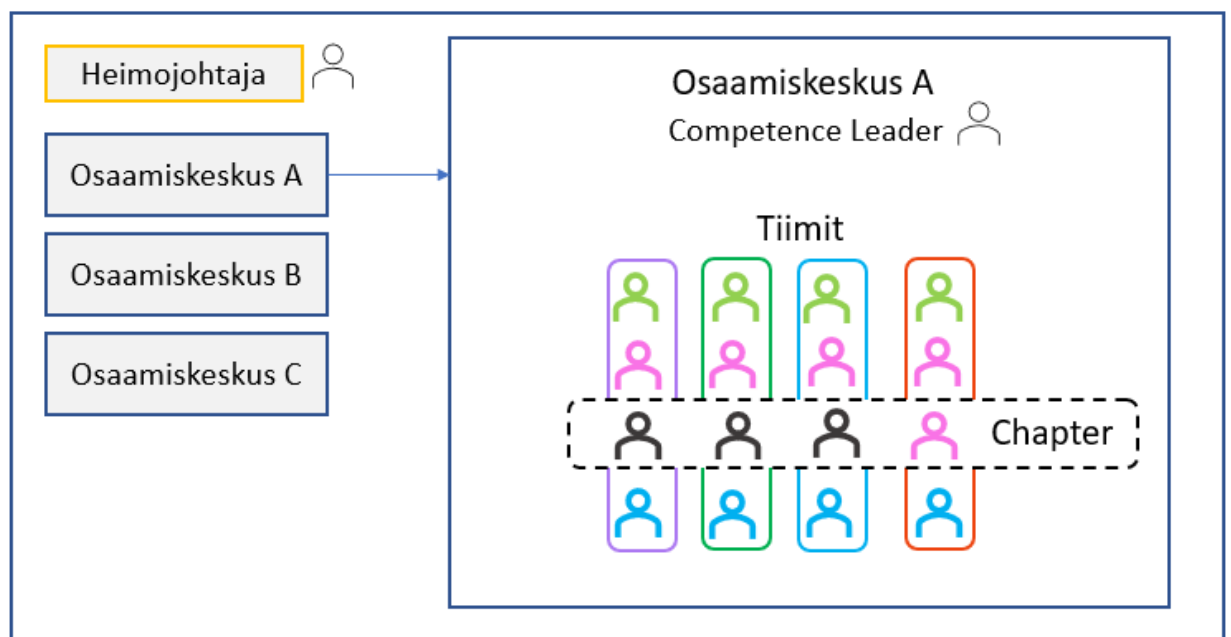
Chapterit muodostavat erikoisosaajaryhmän kollegoista, jotka määrittelevät jäsenensä työskentelytapoja, haalivat ja jakavat osaamisalueensa parhaita käytäntöjä. Chaptereihin kuuluu 5–10 henkilöä. Chaptereita johtaa *"Competence lead"*, joka on ns. erikoisosaamisesta ja toimintatavoista vastaava. Chapter leaderilla tulee olla syvällistä osaamista omalta kompetenssialueeltaan, muutosten läpiviennistä, johtamisesta, viestinnästä ja motiivoinnista, sekä vahvaa osaamista moderneista menetelmistä kuten Agile tai DevOps, kuvaa Fagerholm (2019, 30–31).

OP Ketterät muut roolit (Fagerholm 2019, 30–31).

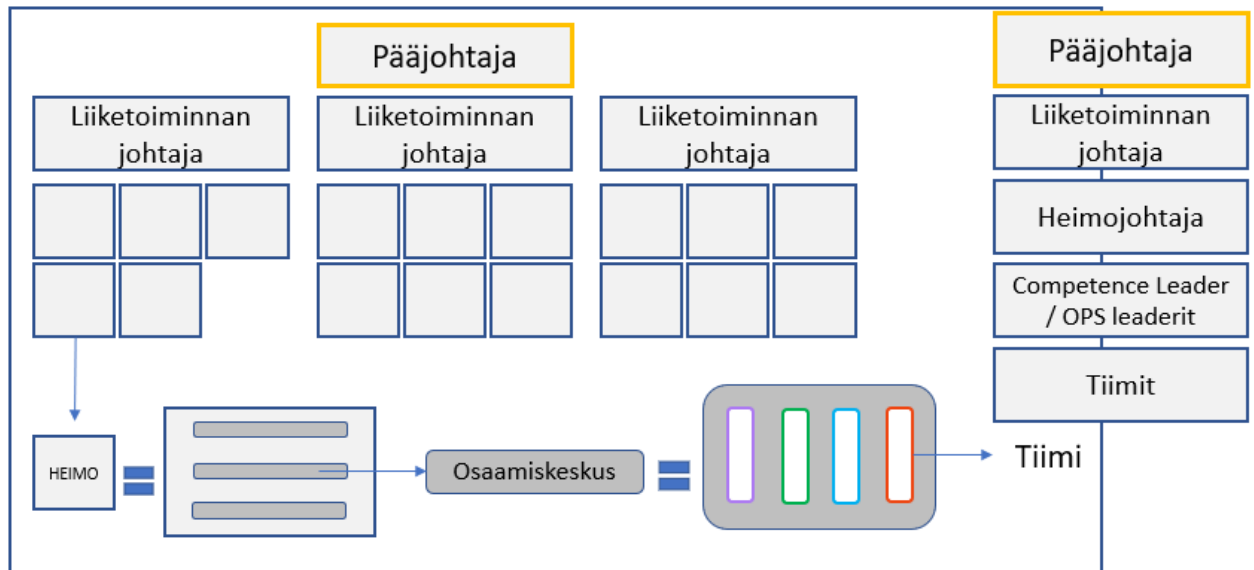
Vaikka Agile toi OP Ketterään uusia roolinimiä, säilyivät silti ammattilaisten viralliset tehtävänkikheet. Uusi ketteriä rooleja ovat mm.

- Tribe lead, tribe leader, heimojohtaja: Vastaa liiketoiminnasta, asiakasarvosta, resursoinnista yhdessä muiden tiimien kanssa
- Asiantuntija: Kuuluu tiimiin ja tuo oman osaamisensa tiimin käyttöön
- Agile coach, ketterä valmentaja: Vastaa ketterän muutoksen toteuttamisesta

- Product Owner, tuoteomistaja: Ymmärtää asiakkaan tarpeen, priorisoi ja pilkkoo tehtäviä yhdessä tiimin kanssa.
- Competence lead, osaamisalueen vastaava: Johtaa chaptereita. Vastaa visioista ja strategioista. On hr-esimies. Vastaa työtyytyväisyydestä ja suorituskyvystä.
- Chapter lead, osaajaryhmästä vastaava: Tukee heimopäälliköitä ja johtajia. Toimii osana jotain tiimiä. Hänellä on kokemusta läpivienneistä, johtamisesta, viestinnästä ja ihmisten motivoinnista. Hänellä on viimeaikaista osaamista moderneista menetelmistä (esim. Agile, devOps.)
- Business manager BO: Tukee heimojohtajaa ja Product Owneria. Vastaa riippuvuuksienhallinnasta yli tiimien.
- Epic Owner: Vastaa palvelukokonaisuuksien yhteensopivuudesta ja asiakasprosessien sujuvuudesta. Huolehtii aikarajoista.
- Process Owner: ”Vastaa tiimin pääprosessien kuvauksesta ja prosessien mittareiden määrittelystä, seurannasta ja prosessitehokkuuden ja laadun parantamisesta asiakastytytyväisyyden ohella”



Kuva 17. OP Ketterän perusyksikkö on tiimi (Mukailtu kuva; Fagerholm 2021, 29)



Kuva 18. Uusi organisaatiomalli on yhdistelmä perinteisestä linjaorganisaatiosta ja OP:lle räätälöidystä Ketterän mallista (Mukailtu kuva; Fagerholm 2019, 25)

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset

Fagerholmin (2019, 39) opinnäytetyössä tuli esille, että muutokseen liittyviin koulutuksiin oltiin yleisesti aika tyytyväisiä, mutta muutosasenteellisuus saattoi leimata vastauksia tyytymättömämpään suuntaan. Myös esimiesvastuun selkeys koettiin puutteelliseksi ja osa haastateltavista arvioi, etteivät kaikki ymmärrä vastuuhenkilöiden roolia. *”Haastattelun vastauksissa pohdittiin usein tiimin kykyä ratkoa itse ongelma- tai ristiriitatilanteita...Lisäksi vastauksissa korostui tiimin sisäisen luottamuksen merkitys”* (Fagerholm 2019, 42).

Fagerholm pohtii, että joillakin henkilöstöstä vastaavilla rooleilla on paljon työntekijöitä ja he eivät voi toimia yksin esimiehenä. Liian isoja tiimejä ovat 30–50 henkilön tiimit. Fagerholmin mukaan koulutuksista on pitkä matka käytäntöihin. Itseohjautuvuus käsitteenä on tuttu, mutta sen soveltaminen päätöksentekoon on hankalaa. Pois oppiminen vanhoista johtajuusmalleista on vaikeaa, sanoo Fagerholm (2019, 44) ja toteaa, että jatkotutkimukset ovat aiheellisia.

4. Tutkimuksen suunnittelu

Tässä luvussa kerrotaan yleispiirteet siitä, miten tutkimusta lähdettiin suunnittelemaan. Mitkä olivat menettelyt ja lähestymistavat alkuvaiheessa. Tutkimusta ei kuvata tarkalla tasolla, koska tutkimuksen etenemiselle haluttiin antaa väljyyttä kehittyä matkallaan luontaiseen suuntaansa.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimusta lähestytään pääasiallisesti laadullisesti (kvalitatiivinen), sillä aikaisempaa tutkimusmateriaalia ei ole saatavilla ja aihealueen käsittelyyn liittyvää tarkasti laskennallista näkökulmaa on vaikea saavuttaa. Organisaation rakenteisiin ja malleihin vaikuttaa lisäksi suuresti organisaation kulttuuri, johtamismallit ja historian tapahtumat, joiden välillä on merkityksiä ja riippuvuuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat myös keskittyminen ihmisiin tiedon keruun instrumentteina, induktiivisen analyysin käyttö ja tutkimuksen muotoutuminen sen edetessä (Hirsijärvi et al. 1997, 135–138).

Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää, jossa todellisuus on moninainen ja mahdollisesti pirstoutunut osiin, mutta samanaikaisesti niiden välillä on mahdollista löytää vaikutussuhteita. Kohde yritetään ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi et al. 1997, 135–138). ”*tavoitteena on ennen kaikkea luopua omista ennakkokäsityksistä ja asenteista ja päästä tulkinnan kautta kokonaisvaltaiseen ilmiön ymmärtämiseen...*” (Vilka 2021).

Tutkimusta voidaan tukea myös kyselytutkimuksella, josta voidaan pystyä määrällisesti mittaamaan asioita kuten osaamista, halua oppia tai organisaation ketteryttä.

Teoreettista näkökulmaa tuotetaan muiden alojen näkemysten kautta. Tällä tavoitellaan uusien kysymysten syntymistä. Se antaa myös mahdollisuuden lähestyä ilmiötä monesta suunnasta. Katsontasuunta voi olla pienyritys, yksityinen yritys, eri alan yritys, liike, yhdistys, kokeilu, yhteiskunta tai kaupunki (Vilka 2021). Vilka kuvaa laadullisen aineiston keräämisen tavoitteita enemmänkin sisällöllisesti laajaksi kuin aineiston kappalemääräksi.

Case study, matkalla kohti ketteryyttä

Kohdeorganisaatiossa on otettu askel kohti ketterämpää organisaatiokulttuuria. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kyseistä ilmiötä, julkisen sektorin tukipalveluorganisaation mahdollisuuksia ketteröittää omaa toimintamalliaan.

Tutkittavan organisaation asenteita muutosta kohtaan ohjaavat mm. kulttuurit, historia, suhteet, jännitteet ja valta-asetelmat, joiden olemassaoloa uhkaa mm. meneillään olevat isot SOTE-uudistukset, palvelujen digitalisoiminen ja kiihtyvä muutosvauhti uusine teknologia- ja osaamisvaatimuksineen.

Case study on tutkimustapa, johon voidaan tuottaa tietoa laadullisesti tai määrällisesti. Tapaustudkimus soveltuu organisaation yksittäisen ilmiön tai toisiinsa kietoutuneiden tapausten intensiiviseen tutkimiseen (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997). Tässä tutkimuksessa ilmiön päänäkökulmana on muutos, joka on varsin alkuvaiheessa kohdeorganisaatiota ajatellen.

Muita tutkittavia ilmiöitä ja näkökulmia ovat kysynnänhallinnan tietovirtojen taustalla olevat merkitykset, resurssienhallintaan liittyvät valinnat ja riippuvuudet, sekä osaamiseen liittyvät asenteet ja ajatukset. Ilmiöt kietoutuvat kohdeorganisaatiossa toisiinsa palveluntuottamisen prosesseissa ja edustavat strategisesti tärkeitä solmukohtia koko palvelussa.

4.2 Aineiston hankinta

Haastattelu

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja. Haastattelu kohdistuu kolmeen-neljään henkilö- tai funktioimijaan, jotka sijaitsevat tutkinnan kohteina olevien ilmiöiden (kysynnänohjaus, resurssienhallinta, työnohjaus, tietovirtojen ohjaus) strategisesti tärkeissä solmukohdissa ja vastaavat jollain tasolla toteutuksen päätöksenteosta tai ohjauksesta.

Haastattelun teemoja ovat kysynnän virrat, resurssien allokoinnit ja ajatukset tiimimallirakenteesta ja oppimisesta. Haastattelulla pyritään saamaan näkemyksiä nykyisen organisoitumisen mallin eduista ja kehityksen alla olevan organisoitumiseen vaikuttavista riippuvuuksista ja intresseistä. Haastattelulla yritetään ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisemmin.

Haastattelut tapahtuvat lomaketta apuna käyttäen strukturoituna (lomakehaastattelu). Kysymykset lähetetään haastateltavalle etukäteen, jolloin haastateltava voi valmistautua kysymyksiin. Haastattelussa vältetään vastauksia kyllä ja ei. Tällaisia kysymyksiä ovat mm. *"onko, oletko, teetkö koetko tai mikä"*, sanoo Vilka (2021). Jos halutaan laajempia vastauksia, kysymykset ovat *"Mitä, miten, millainen ja miksi"*. Haastateltavalle alustetaan haastatteluhetkellä tutkimusasetelma, tavoitteet ja tarkoitukset. Haastattelija voi tarkentaa kysymyksiä haastattelutilanteessa ja kirjoittaa tai täydentää vastauksia (Vilka 2021).

Kysymykset jäsenellään helppolukuisiksi ja niitä on määrällisesti vähän. Vilkan (2016) mukaan perussääntö on se, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään vain yhtä kysymystä. Kysymysten muotoilussa on tärkeä tuntee kohderyhmän kulttuuri ja toimintaympäristö, koska *"...kokemukset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia...pitäisi tietää, millaisen kulttuurisen merkitysrakenteiden ja aineellisten elinolosuhteiden mukaan tutkittava toimii..."* (Vilka 2021).

Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella halutaan tarvittaessa selvittää organisaation osaamiseen liittyviä yksityiskohtia ja näkemyksiä esimerkiksi, miten henkilö suhtautuu teoriakoulutukseen ja oppimiseen tiimimallissa ja työtä tehdessä. Lisäksi kyselyllä selvitetään henkilöstön käsitystä työympäristön ketteryydestä.

Kyselytutkimusta varten luodaan kahden tai kolmen sivun mittainen sähköinen, strukturoitu lomake. Lomake jaetaan informaatiokirjeen liitteenä sähköisesti koko organisaatiolle (17–20 hlöä). Kyselyyn vastanneita ei voi tunnistaa lähettäjän perusteella eikä vastauksista voida helposti tulkita henkilöä. Ennen varsinaista kyselyä, kyselylomaketta ja kyselyalustaa testataan tekniesti tietosuoja- ja turvanäkökulmat huimoiden.

4.3 Aineiston käsittely

Saatua aineisto käsitellään seuraavasti: 1. Tiedot tarkastetaan virheellisyyksien ja puutteellisuuksien osalta. 2. Tietoja täydennetään tai lisätään kyselyn kattavuutta, mikäli vastauksia ei tule haluttua määrää. 3. Aineisto järjestellään luokittelemalla ja tyypittelemällä.

Mikäli haastatteluaineisto kerätään videotallenteelle, aineiston keräämisen jälkeen aineisto litteroidaan eli muutetaan se tekstimuotoiseksi. Tekstimuotoon muuttaminen helpottaa

aineiston analysointia ja tutkijan vuoropuhelua aineiston kanssa, josta on hyötyä tutkimuksen edetessä. Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sananasaisesti. Mikäli haastattelu kirjoitetaan samanaikaisesti, litterointia ei toteuteta.

Kyselytutkimus toteutetaan sähköiselle kyselyalustalle, joka jo itsessään muodostaa vastauksista graafeja ja talulukkoja. Kyselytutkimusvastauksien esikäsittelyssä tarkastetaan virheellisyyksiä tai tarvetta toteuttaa kysely uudelleen.

4.4 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analyysivaiheessa selviävät tutkimuskysymysten vastaukset. Analyysiin voidaan ryhtyä heti, kun aineistoa alkaa syntyään. Kerääminen ja analysointi tapahtuu samanaikaisesti. Ei ole selvää, milloin aiheiston analyysiin ryhdytään, mutta mahdollisimman pian keruun jälkeen. Analyysitapana käytetään ymmärtämiseen pyrkivää, laadullista analyysiä ja päättelemistä. Tutkijan tehtävä on hahmottaa ilmiöihin merkityksiä ja tulkintoja. Kiinnostuksen kohteena on jäsenten välinen vuorovaikutus ja sen tulokset. Keskusteluanalyysissä keskeistä ovat (Jyväskylän yliopisto, 2009):

Teemoittelu

Haastattelu-, ja havaintoaineistoa teemoitetaan, luokitellaan ja niiden pohjalta voidaan hahmottaa keskeisiä aihepiirejä. Teemoittelu etenee teemojen ja ryhmittelyn kautta yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Teemoiksi muodostuvat sellaiset aihepiirit, jotka toistuvat aineistossa. Teemoittelua käytetään tässä tutkimuksessa haastattelun kohdalla, sillä se on laadullisen aineiston perusmenetelmä.

Luokittelu

Luokitteluva voidaan käyttää sekä haastattelussa että kyselytutkimuksessa. Luokittelun avulla muodostetaan erilaisia ryhmittelyjä, jotka kuvastavat ryhmän olemassaoloa. Luokkiin sijoitetut kohteet muistuttavat toisiaan jollain tavalla tai niillä on jokin yhteinen määrittäjä kuten osaaminen. Luokittelua voidaan kuvata tilastollisesti esim. graafien avulla.

Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysillä pyritään löytämään tilanteeseen sopivia mikro- ja makrotason yhteyksiä. Merkityksiä luovat vuorovaikutustilanne, organisaatiokulttuurin historia, sen muutostilassa esiintyvät sosiaaliset tilanteet, prosessit tai vallan käyttöön liittyvät ambitiot.

Delfoi-menetelmä

Delfoi- menetelmä perustuu usean asiantuntijan yhteiseen mietintään tulevaisuuden näkymistä ja muutoksista tai asioista, jotka ovat epäselviä tai ennalta arvaamattomia. Delfoi-menetelmässä samoja kysymyksiä kysytään yhä uudelleen. Vastauksista koostetaan yhteenveto.

Määrällinen analyysi

Sekä haastattelu että kyselytutkimus voidaan arvioida määrällisesti. Jotta aineistoa pystytään kuvaamaan tilastojen ja numeroiden avulla, pitää esimerkiksi haastatteluaineisto luokitella ja käsitellä siten, että sitä voi tarkastella numeerisesti. Tällöin voidaan päästä esimerkiksi yhteisvaihtelun, riippuvuussuhteiden tai aikasarjan analysointiin.

4.5 Tutkimuslupaprosessi

Helsingin kaupungilla toteutettu, tieteellinen tutkimus vaatii tutkimusluvan. Tutkimuslupanomus toteutetaan lomakkeella Tutkimuslupahakemus, Sosiaali- ja terveystoimi, Te-023_Tutkimuslupahakemus (LIITE G - Tutkimuslupa).

Tutkimusluvan liitteeksi tulevat:

- Tutkimussuunnitelma
- Suostumusasiakirjat
- Informointikirje
- Kyselytutkimus
- Haastattelupohja
- Tietosuojaseloste
- Tutkijan tietosuojasitoumus

Viranhaltijapäätös

Tutkimuslupakäsittely vaatii viranhaltijapäätöksen. Lupakäsittelyssä valmistelijana on opinnäytetyön tekijän mentori ja yhteyshenkilö. Tutkimuslupa-anomus jatkokäsittelään sosiaali- ja terveystoimialan hallinnon Henkilöstö- ja kehittämispalvelut -yksikössä. Viranhaltijapäätöksen tekee sosiaali- ja terveystoimialan Hallinto- ja tukipalveluiden hallintojohtaja tai Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja.

Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma on osa opinnäytetyötä. Tutkimussuunnitelmaosa lisätään tutkimuslupakäsittelyn liitteeksi.

Henkilötietojen käsittely, kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutetaan Helsingin kaupungin verkossa ja Helsingin kaupungin sähköisellä kyselylomakkeella joko Webropol- tai Microsoft Forms -lomakkeella. Lomake pystytään suojaamaan käyttöoikeuksin. Kyselyyn vastaavat kohdeorganisaation palvelua tuottavat ammattilaiset.

Tutkimuksen tuloksissa ei tunnisteta henkilöitä. Mikäli tunnistetietoja kuitenkin syntyy kyselyn vastauksien yhteydessä, henkilötietoja käsitellään tutkimuksellisesti eettisesti ja GDBR-säädösten mukaisesti (Tällaisia ovat esimerkiksi henkilökohtaiset laitetiedot tai sähköpostitiedot). Kyselyjärjestelmän vastauksiin ja aineistoon ei sallita luku- tai muokausoikeuksia muille, kuin tutkijalle.

Tutkimuksesta saatua aineistoa säilytetään kyselyjärjestelmässä siihen asti, kunnes aineisto on esikäsitelty ja jäsennely tarpeelliselle tasolle tutkijan henkilökohtaisella verkkolevyllä. Tämän jälkeen tutkimusaineisto tuhotaan kyselyjärjestelmästä järjestelmän toiminnoilla. Tutkimukseen liittyvä käsittelyaineisto tuhotaan myös verkkolevyllä, kunnes tutkimuksen tulokset on saatu analysoitua, tulkittua ja opinnäytetyö on hyväksytty julkaistavaksi. Opinnäytetyön analyysiin tai tulkintoihin ei muodostu käsitystä yksittäisistä henkilöistä. Tutkimus noudattaa yleistä hyvää etiikkaa ja menettelytapoja; rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tekijänoikeudet, kunnioitus ja muita tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja.

Kyselytutkimuksen kysymykset, LIITE A - Kyselylomake.

Henkilötietojen käsittely, Haastattelu

Haastattelu toteutetaan Helsingin kaupungin verkossa, TEAMS-järjestelmällä. Haastattelut saavat sekä informaation että kysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Tutkija kirjaa haastattelun aikana vastaukset kirjallisesti tekstitiedostoon. Haastattelua ei nauhoiteta.

Tutkimusaineisto tallennetaan suoraan tutkijan henkilökohtaiselle, Helsingin kaupungin verkkolevyllä. Aineistoon ei tallenneta henkilöidentifikaatioita, vaan tietoa käsitellään

esimerkiksi x, y, z -nimikkeillä. Aineistoa säilytetään tutkijan verkkolevyllä tutkimuksellisesti tarpeellinen aika, jonka jälkeen aineisto tuhotaan. Opinnäytetyön analyysiin tai tulkintoihin ei muodostu käsitystä yksittäisistä henkilöistä. Tutkimus noudattaa yleistä hyvää etiikkaa ja menettelytapoja; rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tekijänoikeudet ja kunnioitus ja muita tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja.

Haastattelututkimuksen kysymykset, LIITE B - Haastattelupohjat

Suostumusasiakirjat

Vapaaehtoinen suostumus pyydetään kirjallisesti ennen tutkimuksen aloittamista ja suostumusasiakirjasta tulee ilmetä mm:

- Lyhyt kuvaus tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja siitä, miten asiakas on valikoitunut tutkimukseen - Miten asiakkaan yhteystiedot on saatu
- Mitä tietoja tutkittavilta kerätään
- Asiakkaan tietojen suojaaminen ja sen varmistaminen, että tiedot käsitellään ja esitetään joka vaiheessa niin, että yksilökohtaiset asiakkaan tiedot eivät paljastu
- Kuka tietoja käsittelee
- Kerätäänkö tietoja myös muualta, ja jos kyllä, niin millä perusteella?
- Luovutetaanko tietoja tutkimusryhmän ulkopuolelle?
- Siirretäänkö tietoja kolmanteen maahan?
- Miten tulokset raportoidaan ja julkistetaan
- Tutkimuksen kesto (kuinka kauan kerättyjä tietoja käsitellään)
- Mitä tutkimusrekisterille tapahtuu tutkimuksen jälkeen
- Asiakkaan oikeus kieltäytyä ja vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilman, että sillä on haitallisia vaikutuksia asiakkuuteen tai palvelujen saantiin. Asiakkaan pitää myös tietää, minne ilmoitus kieltäytymisestä tehdään
- Suostumusasiakirja on päivättävä ja sen allekirjoittavat suostumuksen antaja ja vastaanottaja. Jäljennös asiakirjasta on annettava suostumuksen antajalle.
- Tiedotteen, suostumusasiakirjan ja kyselylomakkeen tulee olla saatavana tarvittaessa myös ruotsinkielisenä.

Suostumusasiakirjat, LIITE C - Suostumusasiakirjat

Informointikirjeet

Informointikirje, josta tulee ilmetä selkokieelisesti ja kohderyhmälle ymmärrettävästi mm. Lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta

- Miten tulokset raportoidaan ja julkistetaan
- Asiakkaan tietojen suojaaminen ja sen varmistaminen, että tiedot käsitellään ja esitetään joka vaiheessa niin, että yksilökohtaiset asiakkaan tiedot eivät paljastu
- Lomakkeen pitää olla selkokieelinen ja kohderyhmälle ymmärrettävä.

Informointikirjeet, LIITE D - Informointikirjeet

Aineiston keruuseen liittyvä materiaali

Aineiston keruuseen liittyvät materiaalit ovat seuraavissa liitteissä;

- Kyselytutkimuksen kysymykset, LIITE A - Kyselylomake
- Haastattelututkimuksen kysymykset, LIITE B - Haastattelupohjat

Tietosuojaseloste

Tietosuojaseloste, LIITE E - Tietosuojaseloste

5. Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysit

Tässä luvussa kuvataan kyselytutkimuksen tulokset ja analysoidaan tulokset kysymyksittäin. Luvun lopussa nostetaan esille keskeiset löydökset, joita analysoidaan tutkimuskysymysten valossa.

Tutkimuksen toteuttamisen kuvaus

Organisaation yhteyshenkilö informoi organisaation menettelyjen mukaisesti kyselyyn osallistuville tulevasta tutkimuksesta, sen ajankohdasta, eettisistä sekä tietosuojasäännöistä ja -ehdoista. Samalla osallistujille jaettiin linkki kyselylomakkeelle. Kyselyaikaa annettiin viikko, jonka jälkeen lisäaikaa annettiin vielä kaksi kertaa yksi viikko lisää. Kyselyyn vastasi 10/16 (62,5 %) kohdeorganisaatiossa työskentelevistä henkilöistä.

Kyselylomake toteutettiin teknisesti Microsoft Office 365 palvelualustalle, Forms-lomakkeelle. Sivustoja hallinnoi ja sivustot omistaa opinnäytetyön tekijä. Lomaketta testattiin sekä teknisesti että sisällöllisesti ennen julkaisua.

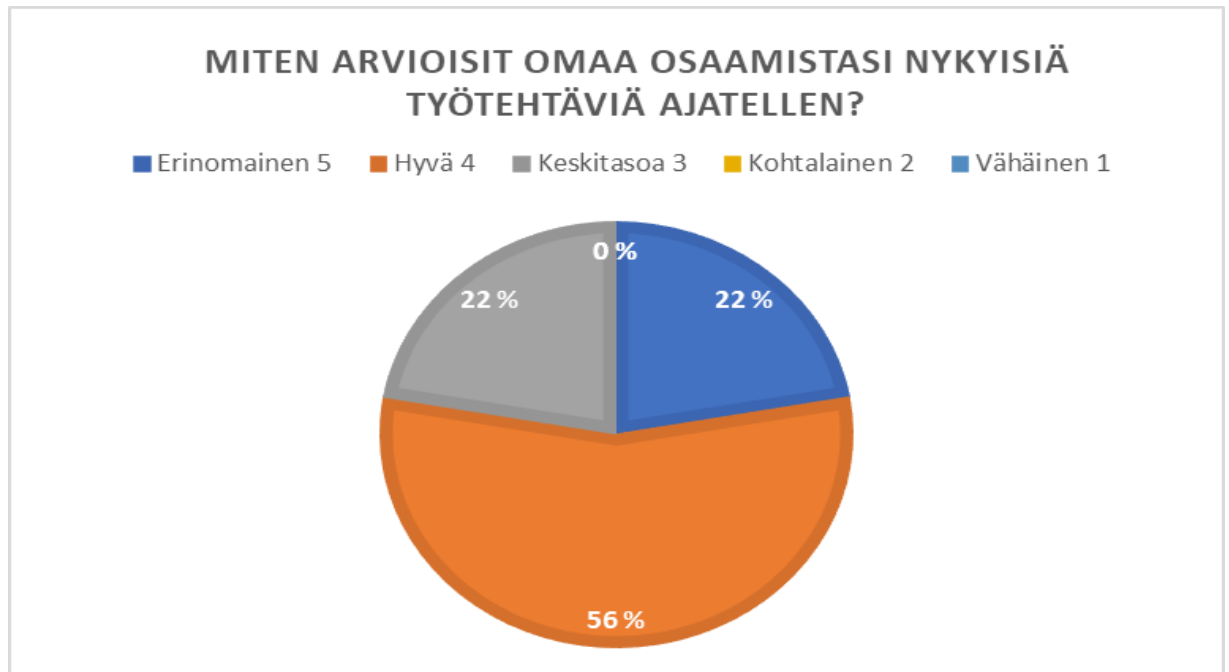
Tutkimukseen osallistujille sallittiin pääsy tutkimuksen osalta olennaisiin tiedostoihin. Vastauksen tallentuvat Forms-formaattiin sekä sivustoille tallennettuun Ms Excel-asiakirjaan anonymous -profiililla, josta ei voi tunnistaa vastaajaa. Vastanneet eivät näe omia eivätkä muiden vastanneiden tuloksia.

5.1 Oma osaaminen ja halu oppia

Kyselytutkimus jakautui kolmeen erilliseen osioon, joista ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää henkilöstön kokemusta omasta oppimista ja motivaatiosta oppia uusia asioita yleisellä tasolla, lisätä itselleen toisilla olevaa osaamista ja lisätä omaa erikoisosaamista.

5.1.1 Oman osaamisen arviointi

Suurin osa kyselyyn vastanneista arvioi, että oma osaaminen on hyvällä tasolla 4 (56 %). 22 % vastanneista arvioi oman osaamisensa erinomaiseksi 5. 22 % vastaajista arvioi osaamisensa olevan keskitasoisesta 3. Kukaan ei arvioinut omaa osaamistaan kohtalaiseksi 2 tai heikoksi 1 (Kuva 19). Vastausten keskiarvo oli 4, ”Hyvä” (Kuva 23).

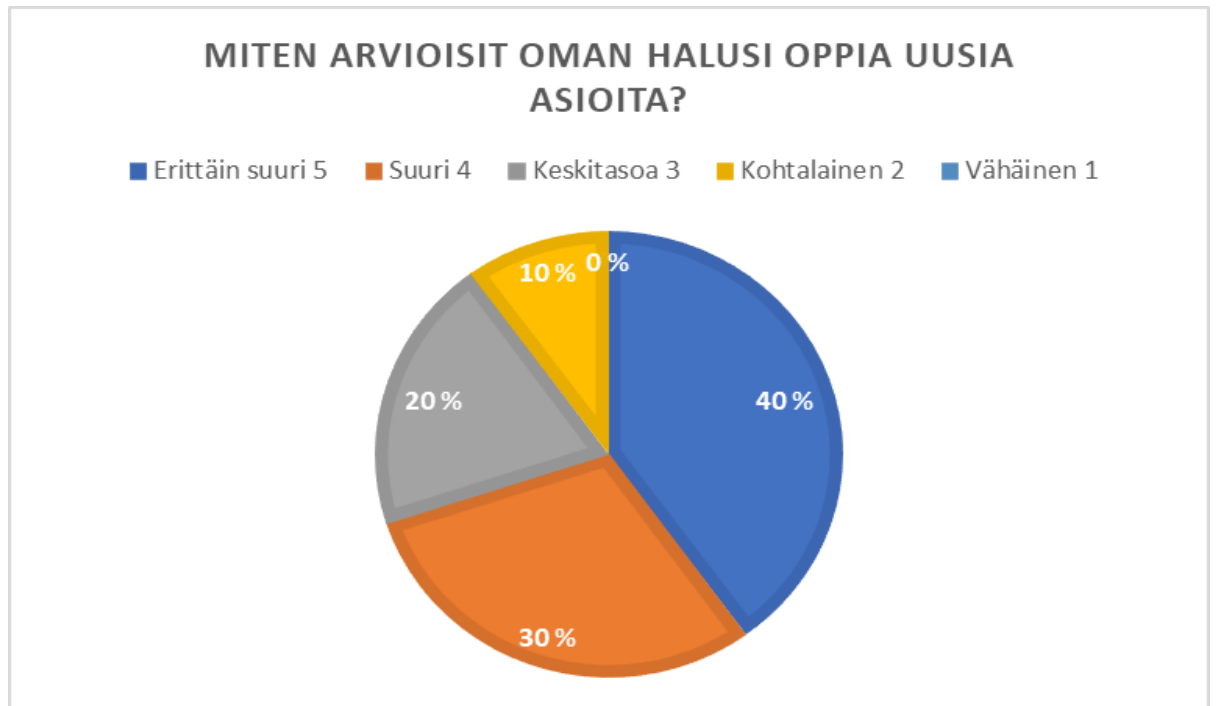


Kuva 19. Suurin osa vastaajista arvioi oman osaamisensa hyväksi.

5.1.2 Halu oppia uusia asioita

Suurin osa (40 %) kyselyyn vastanneista arvioi halunsa oppia uusia asioita erittäin suureksi 5, 30 % suureksi 4, 20 % keskitasoiseksi ja 10 % kohtalaiseksi. Kukaan ei antanut arvoa 1=vähäinen (Kuva 20). Vastausten keskiarvo oli 4, ”Suuri” (Kuva 23).

Kun vastauksia tarkastelee horisontaalisesti, eli millä tavoin sama vastaaja on vastannut eri kysymyksiin, voidaan nähdä pientä korrelaatiota. Niillä vastaajilla, jotka arvioivat oman osaamisensa korkeaksi oli uuden oppimisen motivaatiokin suuri. Poikkeuksena muista, yksi vastaaja arvioi, ettei koe haluavansa oppia kovin paljon uutta, mutta ei kuitenkaan koe osaamisensa tason olevan korkea.

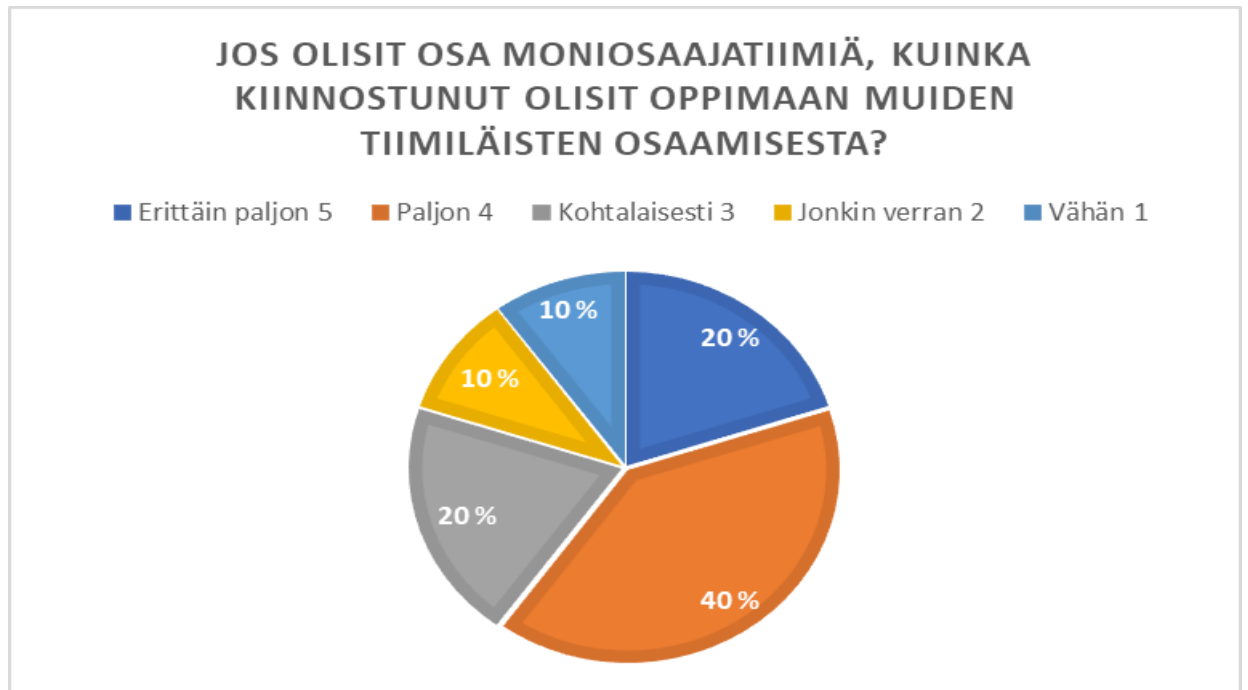


Kuva 20. Halu oppia uusia asioita oli enemmistöllä erittäin suuri tai suuri.

Oppiminen moniosaajatiimin muilta jäseniltä

40 % vastasi haluavansa oppia paljon (4) muilta tiimin jäseniltä, 20 % arvioi kiinnostusta muilta oppimiseen olevan erittäin paljon 5, 20 % kohtalaisesti 3, 10 % jonkin verran 2 ja 10 % oli vähän 1 kiinnostunut oppimaan muiden osaamisesta (Kuva 21). Vastausten keskiarvo oli 3,5 ”Kohtalaisesti” tai ”Paljon” (Kuva 23).

Pientä korrelaatiota on nähtävissä siinä, että suurimmalla osalla oman osaamisensa korkeaksi arvioiville oli myös korkea halu oppia muilta tiimin jäseniltä. 20 % vastanneista arvioi oman osaamisensa hyväksi tai keskitasoiseksi, eivätkä he halunneet kasvattaa osaamistaan muiden osaamisen kautta.

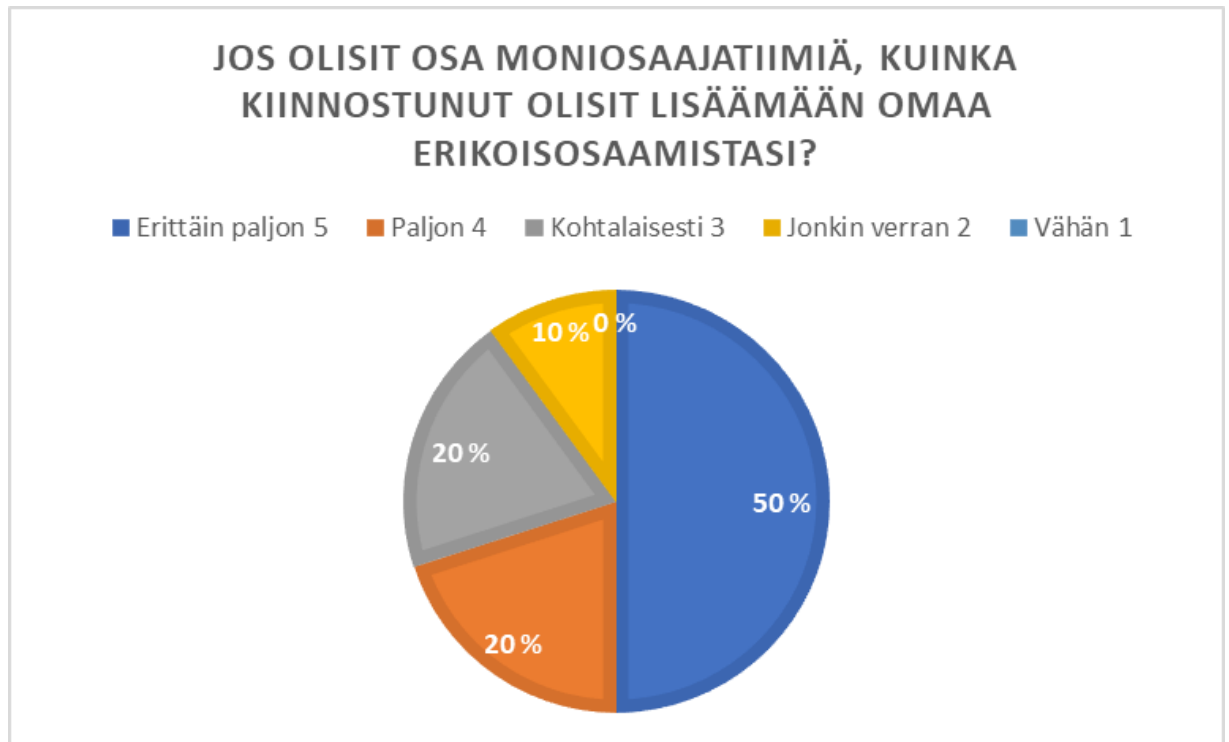


Kuva 21. Muiden tiimiläisten osaamisesta haluttiin oppia paljon tai erittäin paljon. Vajaa puolet halusi joko kohtalaisesti, jonkin verran tai vähän.

Halu lisätä omaa erityisosaamista

Puolet vastaajista (50 %) vastasi olevansa kiinnostunut lisäämään erittäin paljon 5 omaa erityisosaamistaan, 20 % paljon 4, 20 % kohtalaisesti 3 ja 10 % jonkin verran 2. Kukaan ei arvioinut haluavansa lisätä erityisosaamistaan vähän (Kuva 22). Vastausten keskiarvo oli 4,1 ”Paljon” (Kuva 23).

Aavistuksen enemmän haluttiin kasvattaa omaa erityisosaamista, kuin saada oppia toisten osaamisesta (Kuva 23). Halukkuus oman erityisosaamisen kasvattamiseen oli suuri henkilöillä, jotka olivat yleensä halukkaita oppimaan.



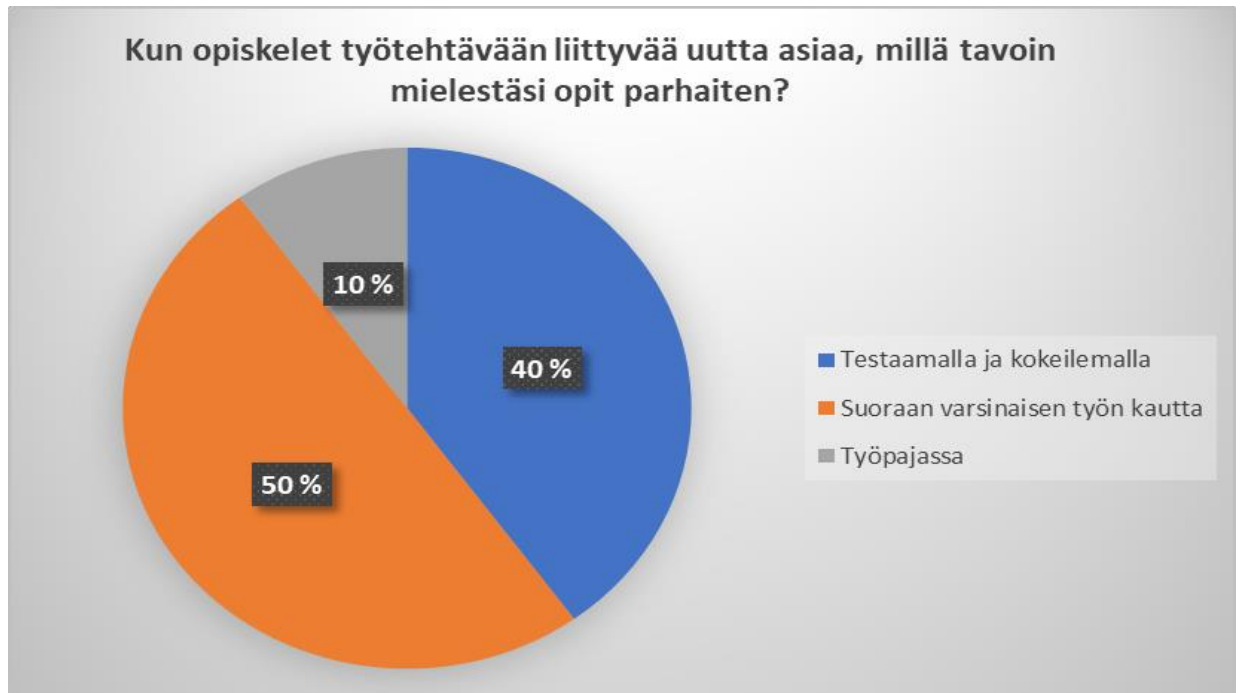
Kuva 22. Valta osa oli halukas lisäämään ensisijaisesti omaa erityisosaamistaan.



Kuva 23. Kyselytutkimuksen keskiarvoja, jotka koskivat arviota omasta osaamisesta ja halusta oppia. Arviointiasteikko oli 1-5, josta 1=pienin arvo ja 5=suurin arvo

5.1.3 Millä tavoin organisaatiossa opitaan parhaiten?

Puolet vastanneista (50 %) arvioi oppivansa parhaiten suoraan varsinaisen työn kautta, 40 % testaamalla ja kokeilemalla ja 10 % työpajassa (Kuva 24).



Kuva 24. Kyselytutkimuksen perusteella suurin osa oppii parhaiten varsinaisen työnteon kautta tai testaamalla ja kokeilemalla.

5.1.4 Keskeiset löydökset

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen osaamista ja halua oppia -osiossa esille nousseet asiat.

Osaamisen halu on säilytettävä ja motivaatiota tuettava

Keskeisenä löydöksenä tuli esille, että suurin osa vastanneista arvioi oman osaamisensa korkeaksi ja korkeaksi oman osaamisensa arvioineilla oli joko suuri, tai erittäin suuri halu oppia myös uusia asioita. Kyseisellä vastaajajoukolla oli halu oppia sekä toisen työntekijän osaamisalueen osaamista että lisätä omaa erikoisosaamista. Aavistuksen verran enemmän haluttiin syventää omaa osaamista.

”Työelämässä vaaditaan nykyään jatkuvaa oppimista ja uudistumista”, on fraasi, joka kai-kuu nyt monessa tutkimuksessa ja monen toimijan korvissa. On kuitenkin totta, että yhä

useammat työpaikat joutuvat toteamaan, ettei osaajia löydy. Voi tapahtua niin, että työn-tekijä kokee menettävänsä ammattitaitoaan, ja jos oppimista ei pääse syntymään, voidaan menettää päteviä, mutta turhautuneita ammattihenkilöitä. Vähintä mitä organisaatio voi tehdä, on yrittää lisätä ja tukea omaa sisäistä kyvykkyyttään.

Kamenskyn (2014) mukaan organisaatio edistää osaamista esimerkillään, selkeällä strategiallaan, kannustaen oppimaan ja kokeilemaan, jatkuvalla valmennuksella ja jatkuvalla kehittämisellä. Osaamista voidaan kartuttaa myös erilaisilla osaamispiireillä, parvilla ja ryhmittymillä, koulutusohjelmilla tai räätälöidyillä kursseilla. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työn kautta oppiminen on paras ja helpoin tie. Ketteryuden periaatteiden mukaista on jatkuva oppiminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Halu ja motivaatio mahdollistavat itseohjautumisen ja sitä kautta tekemisen kautta oppimisen.

Työtä halutaan oppia ryhmässä, työtä tekemällä ja kokeilemalla

Jotta organisaatio voisi uudistua ketterämpään suuntaan, ovat arvot ja asenteet suuressa roolissa. Ketteryuden periaatteiden keskiössä ovat yhteistyö, auttaminen ja kokeilukulttuuri. On olennaisen tärkeää, että organisaatiolla on motivaatiota lähteä tavoittelemaan ketteryyttä myös rakenteellisesti, sillä ketteryys on periaatteiden ja arvojen lisäksi myös rakenteellista, kuten tiimirakenne. Rakenteet tukevat toimintaa.

Kyselystä kävi ilmi, että työtä opitaan parhaiten suoraan varsinaisen työn kautta, kokeilemalla. Lisäksi kysymykseen ”*Haluatko työskennellä ryhmässä vai yksin*”, valtaosa vastasi, että ryhmässä. Tästä näkökulmasta löydös on merkittävä, sillä vastausten perusteella suurin osa organisaation jäsenistä omaa jo vahvan uudistumishalun.

Kamensky (2015) kuvaa ihmisen tarvetta kuulua ryhmään ”*psykologiseksi perussäännöksi. Ihminen myös haluaa silloin tällöin tukea toista*”. Organisaation olisi myös hyvä huomioida tarve toimia ryhmässä. Vastaajista pieni osa ei halunnut oppia lisää tai toimia ryhmässä. Organisaation on mietittävä millä tasolla se ratkaisee yksilötyöskentelyn halun ja organisaation osaamisen tarpeen.

Halun ja motivaation puuttuminen uuden oppimiseen

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki olivat halukkaita oppimaan uusia asioita, mutta 10 % vastaajista arvioi kuitenkin, ettei koe haluavansa oppia kovin paljon uutta. Sama vastaajajoukko arvioi myös osaamisen halunsa matalaksi. Samaiseen vähemmistöön kuuluva vas-

taaja arvioi osaamisensa olevan hyvällä tasolla, mutta arvioi halunsa oppia uutta matalaksi.

Organisaation näkökulmasta nykypäivänä tarvittaisiin osaamisen lisääntymistä. Ja, jotta osaaminen voisi lisääntyä, tarvittaisiin halua ja motivaatiota, sekä näiden edellisten mahdollistavia rakenteita ja johtamista. Lisäksi organisaatio tarvitsee osaamisen laajentamista organisaatiolle.

Organisaation olisi hyvä saada selville, mistä kyseinen ilmiö johtuu ja kuinka laajasta asiasta on kyse. Onko kyse oppimisen mahdollistamisesta, tuottaako työ tarpeeksi motivaatiota, vai onko henkilö ajautunut organisaation ja yhteisöjen ulkopuolelle, vai liittykö ilmiö muuhun hyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja halukas oppimaan uusia asioita. Työhyvinvoinnin yhteydessä on korostettu yhteisöllisyyden tunnetta, joka tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Puro 2020).

Henkilöstön tunnekäyrä saattaa olla meneillään olevien muutosten johdosta kielteinen ja ahdistunut ja henkilöstön resilienssi heikko. Tuolloin henkilöstö ei halua tai kykene oppimaan uutta. Resilienssi on systeemin kykyä sulauttaa itseensä muutoksia ja häiriöitä ylläpitäen kuitenkin toiminnallisuutensa (Nieminen 2017).

Sumkin (2012, 4.2) kuvaa Odiornen alisuoriutujaroolia, jossa ei ole kehittämishalua tai se suuntautuu ohi strategian. Henkilöllä on oma agenda ja pyrkimykset, eikä hän sitoudu yhteisiin tavoitteisiin eikä jaa osaamistaan. Henkilö vie energiaa organisaatiolta. Taustalla voi olla esimerkiksi vääränlainen työnkuva, joka ei tuota henkilölle motivaatiota ja merkityksellisyyttä. Koulutuksen lisääminen ei tällöin yksin auta, vaan syvällisempi keskustelu.

Ketteryyden näkökulmasta oppimista ohjaa sisäinen motivaatio ja halu oppia uutta. Sisäinen motivaatio kulkee itseohjautuvuuden kanssa käsi kädessä. Ketterä oppiminen edellyttää positiivista tunnetilaa ja jos sitä ei ole, ei ole oppimista. Tunnetilan johtamista positiiviseen suuntaan voi oppia ohjaamaan omalla ajattelulla (Ojala 2018, 91). ”*Ylivoimaisesti tärkein motivaatiotekijä on edistyminen merkityksellisessä työssä*”. On huomioitava myös negatiivisten asioiden poistaminen (Kamensky 2015, 4.2).

5.2 Suhtautuminen itseohjautuvaan tiimimalliin

Kyselytutkimuksen toisessa osassa kartoitettiin kohdeorganisaation henkilöstön suhtautumista ja ajatuksia tiimityöhön. Tiimityötä koskevat kysymykset olivat; *"Miten haluaisit itseohjautuvan tiimimallin toimivan"*, *"Mitä haasteita mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?"* *"Mitä hyötyjä mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?"* ja *"Teetkö työtä mieluummin ryhmässä vai yksin?"*

5.2.1 Yksin vai ryhmässä

Suurin osa (80 %) vastanneista halusi työskennellä mieluummin ryhmässä kuin yksin (Kuva 25).



Kuva 25. Suurin osa vastanneista arvioi, että haluaisi työskennellä ryhmässä.

5.2.2 Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan?

Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan – kysymyksessä oli useita vaihtoehtoja valittavana. Kaikki vaihtoehdot lukeutuvat kuitenkin ketteriin toimintamalleihin. Näkemykset jakautuivat seuraavasti (Kuva 26 ja Taulukko 2).

Vastauksista eniten erottui, että työn ohjaus haluttaisiin säilyttää keskitettynä, tai suppilomaisena. Ei niin, että tiimit voisivat itse hallita työtä, joka tulee organisaatioon sisälle. Tar-

vitaan jonkinlainen luokittelu ja esikäsittely ensin. Tällä hetkellä organisaation tehtävien näkyvyys on heikko, joten vastaus ei sinällään ole yllätys.

Pistettä	Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan?
9	Tiimi tarkentaa yhdessä asiakkaan kanssa tehtävää/työpyyntöä. Tiimi ja asiakas miettivät yhdessä, mitä kokonaisuudesta voidaan toteuttaa ensimmäisenä.
8	Tiimi voi itse päättää, miten työt jaetaan tiimissä. Työtehtävien hallintaa tukee yhteinen järjestelmä.
7	Tiimille "annetaan" töitä oman organisaation esikäsittelyn kautta
6	Tiimille "annetaan" töitä oman organisaation esikäsittelyn kautta
5	Tiimissä on laaja-alaista osaamista siinä tapauksessa, että jokin osaaja on kuormitettu tai sairastunut.
4	Tiimi voi itse "ottaa töitä" yhteisestä työjonosta

Taulukko 2. Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan -kysymysten jakautuminen.



Kuva 26. Vastaajien näkemys itseohjautuvan tiimimallin toiminnasta. Vähiten kannatusta sai "Tiimi voi itse ottaa töitä yhteisestä työjonosta".

5.2.3 Mitä haasteita mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?

Monet vastaukset viittasivat epävarmuuteen, joka liittyy työyhteisön yhteen toimivuuteen, kuten keskinäisiin suhteisiin tai erilaisten toimintatapojen ja erilaisuuden sietämiseen. Arvoitiin, että voi olla tiedon panttaamista, kilpailua ja jopa toisten ideoiden mitätöintiä.

5.2.4 Mitä hyötyjä mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda?

Osaamisen lisääntyminen

Moni kyselyyn vastanneista arvioi, että osaaminen laajenee ja monipuolistuu tiimimallissa. Tiimissä saa tukea omaan työhön ja voi jakaa osaamistaan muille. *"Tiimiin syntyy osaamista ja valmista". "Jakaa vastuuta tehtävistä, muodostaa parhaimmillaan hyvän ja tavoitettavan osaamisverkoston, josta mahdollista kasvattaa omaa osaamista". "Yhteisvastuu kasvaa, osaaminen monipuolistuu."* Nähtiin myös, että muutos ei tapahdu heti; *"Pitkässä juoksussa voi varmaan oppia muilta sekä mahdollisesti jakaa omaa osaamista"*.

Vastauksista oli nähtävissä myös yhteys osaamisen ja yhteisöllisyyden välillä; *"Hyvä, että muutosta on tapahtumassa ja toivottavasti muutos tuo kyvykkyyttä, osaamista ja yhteisöllisyyttä yksikköön."*

Vastuun jakaminen

Tiimimallin nähtiin mahdollistavan töiden jakamisen ja yhteisvastuun. Työt myös jakautuivat paremmin. *"Yhteisvastuu kasvaa...Työt jakautuvat aikaisempaa tasaisemmin". "Työnjaon tasapuolistuminen on tässä mahdollisuus, mutta se edellyttää hyviä työvälineitä tehtävien hallintaan ja seurantaan". "Työtehtävät voivat laajentua, jos ensisijaisesti tiimin työtehtävään haetaan tekijöitä omasta tiimistä". "Tuuraaminen helpottuu...Yksilön osaamisepaineet laskevat...resursointipaineet laskevat..."*.

Lisäksi arvioitiin, että päätöksenteko helpottuu, työt valmistuvat nopeammin ja odottelu vähenee, sekä työnteon joustavuus lisääntyy ja tiimiltä saatu tuki lisääntyy.

Vapaamuotoinen palaute

Vapaamuotoisen palautekentän vastaukset sisälsivät kannustusta ja luottamusta muutokseen. Muutoksen nähtiin tuovan kyvykkyyttä, osaamista ja yhteisöllisyyttä yksikköön. Alle viivattiin sitoutumisen ja yhteisen valmistelun tärkeyttä, sekä muutoksen loppuun viemistä.

Yhteinen tavoite on tärkeä ja se, että muutosta seurataan. Koettiin, että tiimiytyminen on nyt keskeneräinen.

Yksi vastaaja koki huonoksi ideaksi sen, että tiimit voisivat itsenäisesti organisoida töiden priorisoinnin ja työn alle ottamisen. Työn ohjaamiseen tarvittaisiin vahvaa johtajaa. Yksi vastanneista ei kokenut kuuluvansa kyselyn kohderyhmään lainkaan ja koki tiimimallin sekä osan kyselyä epäselväksi.

5.2.5 Keskeiset löydökset

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen suhtautumista tiimimalliin -osiossa esille nousseet asiat.

Sisäiset jännitteet

Kohdeorganisaatio on kokenut muutaman vuoden sisällä kaksi sisäistä organisaatiomuutosta, kaupungintasoisen palvelurakennemuutoksen, keskeisten sote-järjestelmien alasajot ja Apotti-järjestelmän käyttöönoton, sitä on rasittanut koronapandemia, monien osajien eläköitymiset, rekrytointihaasteet ja samalla jatkuvasti kasvava asiakkaan digitalisointitarpeen kasvaminen. Vanhat tiimit ovat hajonneet ja kotipesät tuhoutuneet. Tästä näkökulmasta voisi olettaa, että organisaatio puuskuttaa jaksamisensa rajoilla.

Muutos nostattaa usein tunteita *"tarpeellisuudesta ja ymmärrettävyydestä ja se luo ympärilleen epävarmuutta"* (Hyppönen 2011). Henkilöstöllä saattaa olla myös pinnan alla jonkinlaista luottamuspulaa tai epäluuloja yhteistyötä kohtaan, mikä näkyi myös vastauksista.

Löydös on tärkeä, koska jännitteiden sävy liittyy osaamisen motivaation tukahtumiseen, itseohjautuvuuden puuttumiseen, mallien puuttumiseen ja yleiseen luottamuksen puutteeseen tiimimallin onnistumista ajatellen. Löydöksen myötä on mahdollista miettiä keinoja, miten organisaatio voi poistaa jännitteitä.

Ketteryyden näkökulmasta työhyvinvointia lisää se, kun viestintä ja tiedonkulku toimivat, ilmapiiri on avointa ja asiallista ja voi itse vaikuttaa työn sisältöön ja saada tukea (Turun yliopisto 2021). Ketteryyttä on myös auttamiskulttuuri, jossa kokeneemmat auttavat niitä, jotka eivät osaa (Ojala 2018, 272). Päälle ei kuitenkaan voi liimata avointa, joustavaa ja

hyvinvoivaa työkuulttuuria. Se on rakennettava. Kamenskyn (2015) mukaan tiimityötä pitää harjoitella ja alussa toisia ja erilaisuutta on vain siedettävä.

Tutkimuksessa esille noussut pelko tiimien itseohjautumisen puutteesta ei liene turha, sillä tiimin toimivuuteen vaikuttaa pääasiallisesti se, miten erilaiset ihmiset tekevät työtä yhdessä. Ryhmä voi latistaa, tyrmätä, innostaa tai vahvistaa. *”Ryhmien psykologisella turvallisuudella oli merkitystä tiimin toimivan työskentelyn osalta suorituksistaan”* (Kupias & Pelto 2019, 4.2).

Pelätään, että tiimit eivät osaa itseohjautua

Kysymykseen *”Mitä haasteita tiimimalli voi tuoda”*, monet vastaukset viittasivat epävarmuuteen, joka liittyy työyhteisön yhteen toimivuuteen, kuten keskinäisiin suhteisiin tai erilaisten toimintatapojen ja erilaisuuden sietämiseen. Arvioitiin, että voi olla tiedon panttaamista, kilpailua ja jopa toisten ideoiden mitätöintiä. *”Voi olla kateutta ja pelkoa toisten osaamisesta”*. *”Tarvitaan sitoutumista ja sopeutumista.”* Joku voi määrällä, tai voi tulla sisäisiä jännitteitä, kun on erilaisia tavoitteita ja intressejä, joista töiden priorisointi saattaa kärsiä.

Vastaajien keskuudessa näytti olevan epäuskoa siihen, että töitä osattaisiin organisoida tiimissä, varsinkin jos tiimissä on jännitteitä. Organisoitumisen haasteet näyttivät olevan tulosta puutteellisista toimintamalleista ja tavoitteista tai ulkopuolisista tekijöistä. *”Osaaminen ei jalkaudu eikä tieto liiku tiimin sisällä”*. *”Työrauha kärsii, jos resursoinnissa ja priorisoinnissa on epäselvyyksiä”*. *”Yhteisten toimintamallien puute aiheuttaa sekaannusta ja epäselvyyksiä”*. *”Tavoitteilla ei ole riittävää tasoa”*. *”Ulkopuoliset seikat määrittelevät aikatauluja”*. *”Jonkun täytyy pitää langat käsissään.”* *”Tiimi ei osaa päättää kuka tekee mitään”...kaikilla on kuitenkin omat työnsä”*.

Huolta herätti erikoisosaamisen riittävyys. *”Yksi tiimi ei riitä, koska erityisosaamista tarvitaan muuallakin”*, *”Monimuotoiset tehtävät vaativat erityisosaamista...Vain muutamalla on erityisosaamista ja se edellyttää tiimirajojen ylimenemistä...”*. Tiimimallin katsotaan heikentävän erikoisosaamisen hyödyntämistä ja rasittavan erikoisosaajia.

Ketterä ajattelu perustuu rohkeuteen kokeilla ja edetä saatujen tulosten perusteella asteittain ja tarkoituksenmukaisesti. Ei täsmälliseen ja tarkkaan suunnitelmaan siitä, mitä mahdollisesti tulisi olemaan. *”Mietitään, mikä on järkevä tapa tehdä asioita, tehdään se yhdessä”*

sä ja saadaan aikaiseksi jotain käyttökelpoista ja nopeasti arvoa tuottavaa..." (Herle 2021). Vastauksien perusteella osa henkilöstöstä ajattelee hyvin eri tavalla. Löydöksen perusteella organisaatio voi miettiä, miten sen kannattaa toimia luodakseen uskoa, rohkeutta ja luottamusta henkilöstölleen ketterämmän organisaatiokulttuurin luomiseksi. Jos organisaatiota halutaan muuttaa ketterämmäksi, organisaatio kannattaa tehdä sellaiseksi, että se ohjaa ihmisiä haluttuun suuntaan. Joskus on mietittävä myös arvoja ja uskomuksia uudelleen.

Kun organisaatiolla on ketteriä toimintamalleja käytössä, henkilöt voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja opetella uutta. Vastuut ja tehtävät voidaan jakaa yhdessä ja kuormittuminen saadaan hallintaan (Turun yliopisto 2021). Ketterien mallien käyttöönotto vaatii kokeilua ja pilotointia, jonka jälkeen muukin organisaatio otetaan mukaan (Herle 2021). Otala (2018, 265) painottaa pelisääntöjen tärkeyttä. Niillä kerrotaan, miten organisaatiossa toimitaan.

Erikoisosaamista ei voi hyödyntää tiimissä

Huoli erikoisosaamisen katoamisesta, vähyydestä ja sen kuormittumisesta nousi joidenkin vastaajien kohdalla esille tutkimuksen eri osioissa. Se, mitä erikoisosaamisella tarkoitetaan, ei vastauksista selvinnyt kovin hyvin.

Kohdeorganisaatiolle olisikin olennaista avata, mitä se tarkoittaa erikoisosaamisella. Miksi sitä on niin vähän ja miksi sitä ei voisi laajentaa organisaatiolle? Onko erikoisosaaminen niin vahva organisaatiokulttuurin ilmentymä, että se halutaan säilyttää sellaisenaan, vai voisiko olla mahdollista, että osan siitä voisi pystyä jakamaan organisaatiolle. Ja voidaan-ko erikoisosaaminen turvata ilman, ettei itse organisaation kehittyminen kohti ketteryyttä esty.

Kun erikoisosaamisen syvin olemus saadaan pohdittua, voidaan erikoisosaaminen asettaa ketterän työn tekemisen mallissa sellaiselle paikalle, että se hyödyntää koko organisaatiota, niin tiedollisesti kuin taidollisestikin. Sitä kannattaa myös hankkia lisää niin paljon kuin organisaatio sitä tarvitsee, joko sisäisesti laajentaen osaamista tai rekrytoimalla.

Kamensky (2015) kuvaa osaamisen tärkeimmiksi näkökulmiksi; tiedot, taidot, näkemykset, halu, rohkeuden, teknis-taloudellis-sosiaalinen osaamisen, yksilö- ja joukkueosaamisen ja ydinosaamisen (Kuva 8). Ketteryyden näkökulmasta osaamista ei varsinaisesti luokitella,

vaan periaatteena on, että tietotaitoa jaetaan organisaatiolle yhteistyössä ja auttamiskulttuurissa. Osaamista ei pantata yksilöille, vaan sitä siirretään organisaatioon ja muille työntekijöille itseohjautuvuuden avulla.

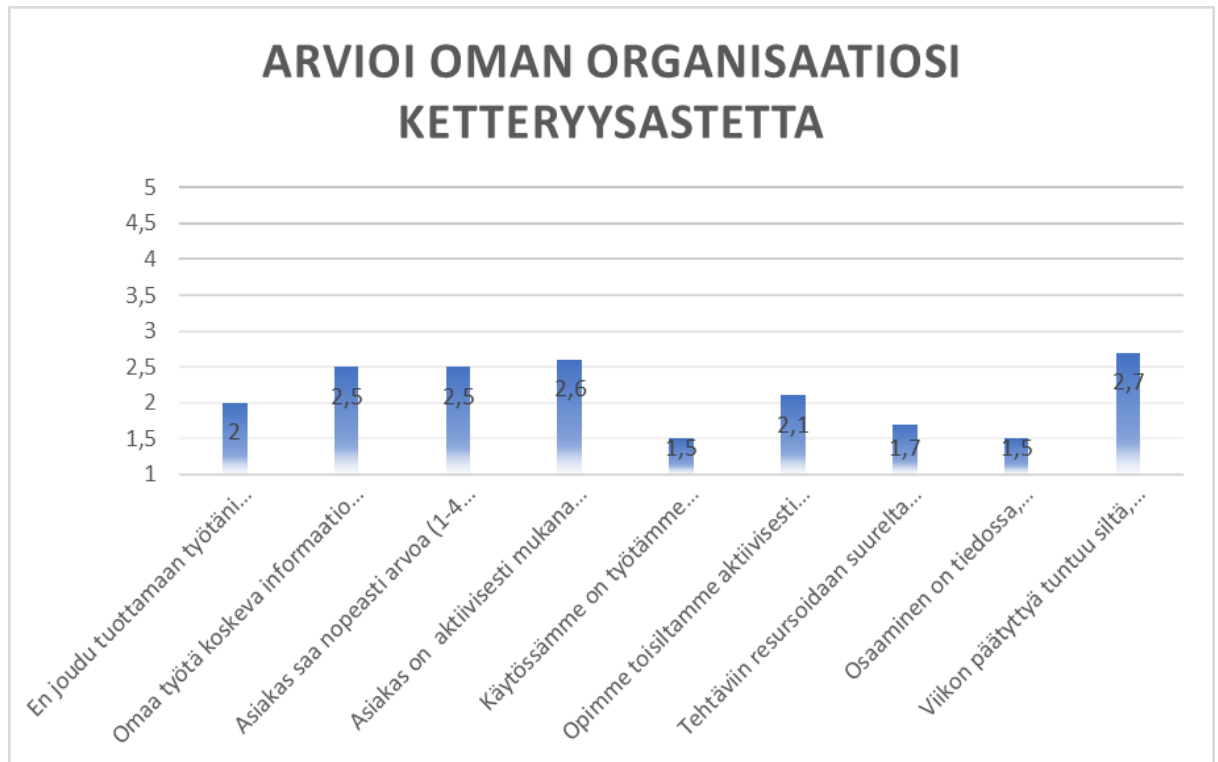
5.3 Organisaation ketteryyden nykytila

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen ketteryyden tasoa koskevat tulokset. Tämä tutkimusosuus ei sisällä juurikaan analyysiä, sillä kyselyn tarkoitus oli lähinnä kartoittaa vastaajien näkökulmaa ketteryyttä kuvaavilla kysymyksillä. Samalla kyselyllä voidaan tarvittaessa mitata ketteryyttä tulevaisuudessakin.

5.3.1 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen kolmannessa osiossa haluttiin selvittää, miten henkilöstö näkee organisaation ketteryyden nykytilan. Kysymykset on aseteltu siten, että mitä vähemmän tähtiä kysymykseen vastataan, sitä vähemmän ketterästi organisaatio toimii. Arviointiasteikko oli 1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin.

Kysymysten alkuperäinen tarkoitus on toimia tulevaisuutta ajatellen mittareina, kun organisaatio matkaa kohti ketterämpää toimintakulttuuria. Keskiarvolukemat organisaation ketteryydestä ovat matalia, eli ketteryyssaste ei ole kovin korkea (Kuva 27).



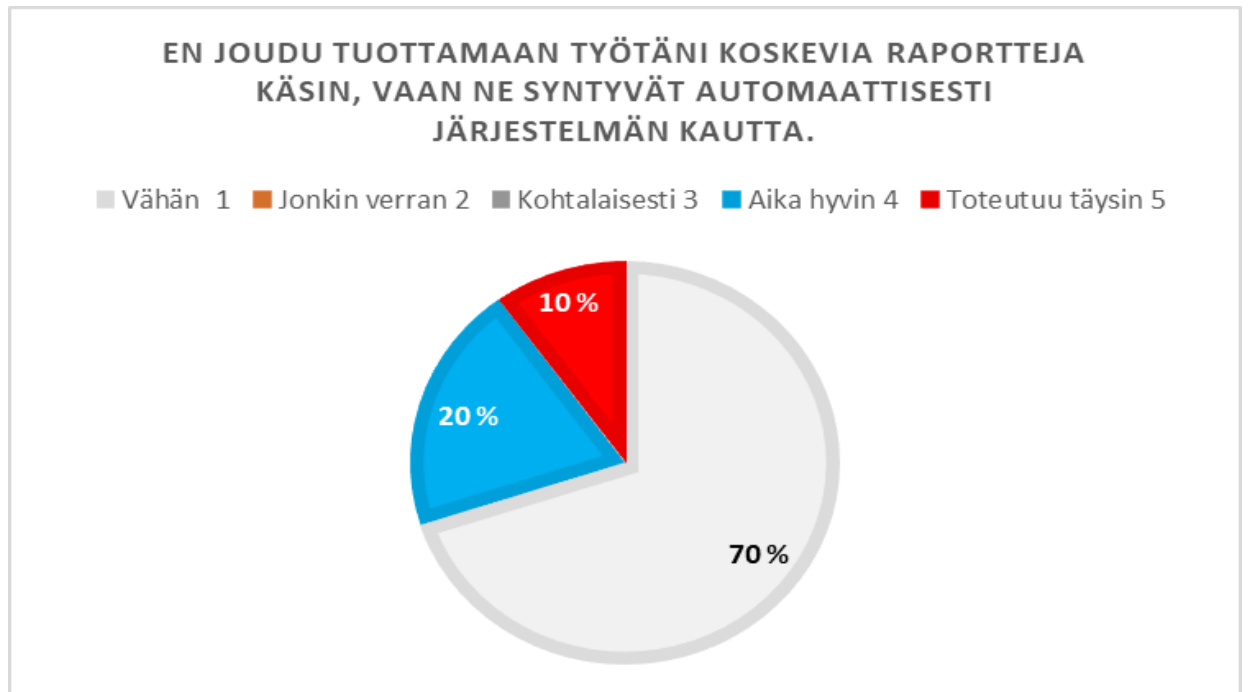
Kuva 27. Diagrammissa on kuvattu vastausten keskiarvot. Ketterin arvo on 5, ei-ketterin arvo on 1.

Raportit, tiedon saatavuus ja toimintaa tukeva ICT

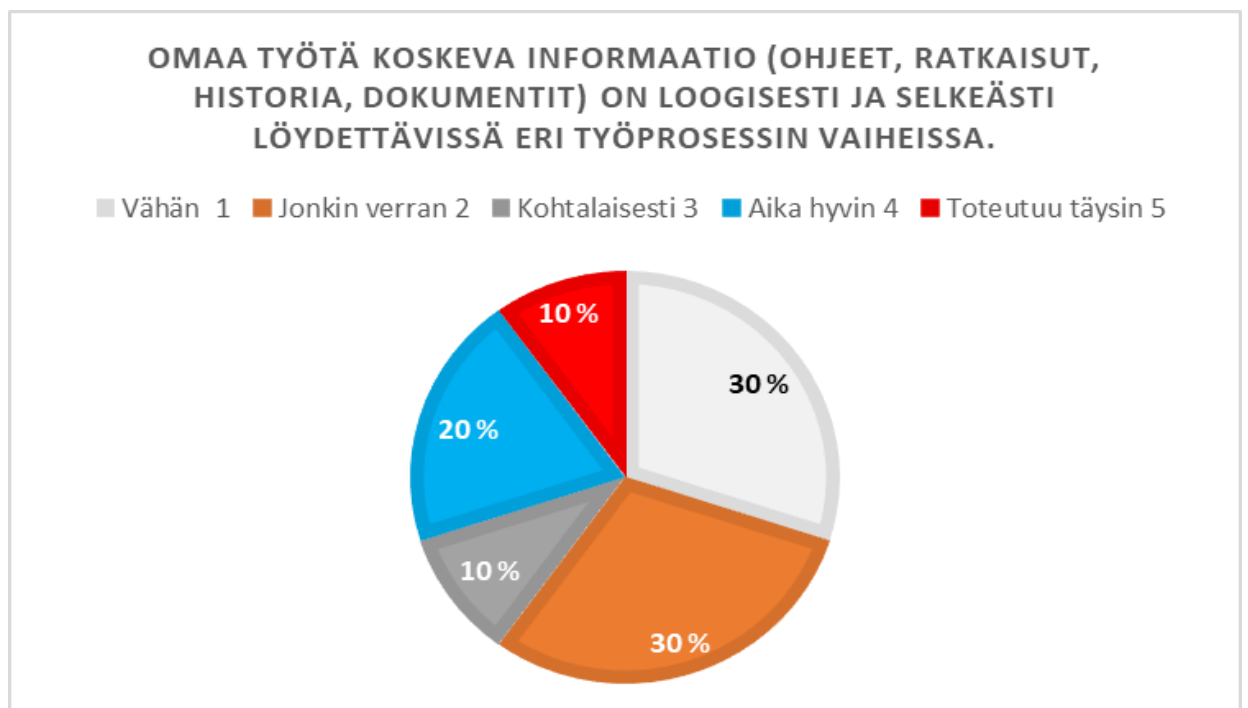
Ketterässä organisaatiossa on tietotekniikkainfrastrukturi. Työvälineitä on tiedon hakemiseen, oppimiseen ja kommunikointiin. On tiedonhallintajärjestelmiä, kyselyalustoja, mittareita ja raportteja (Ojala 2018, 278).

Organisaatiolla ei ole tai se ei käytä järjestelmää mittaamaan työn tekemistä, optimoimaan oppimista tai helpottamaan tiedon hakemista. Tietoa raportoidaan usein kertomuksellisesti tai suusanallisesti.

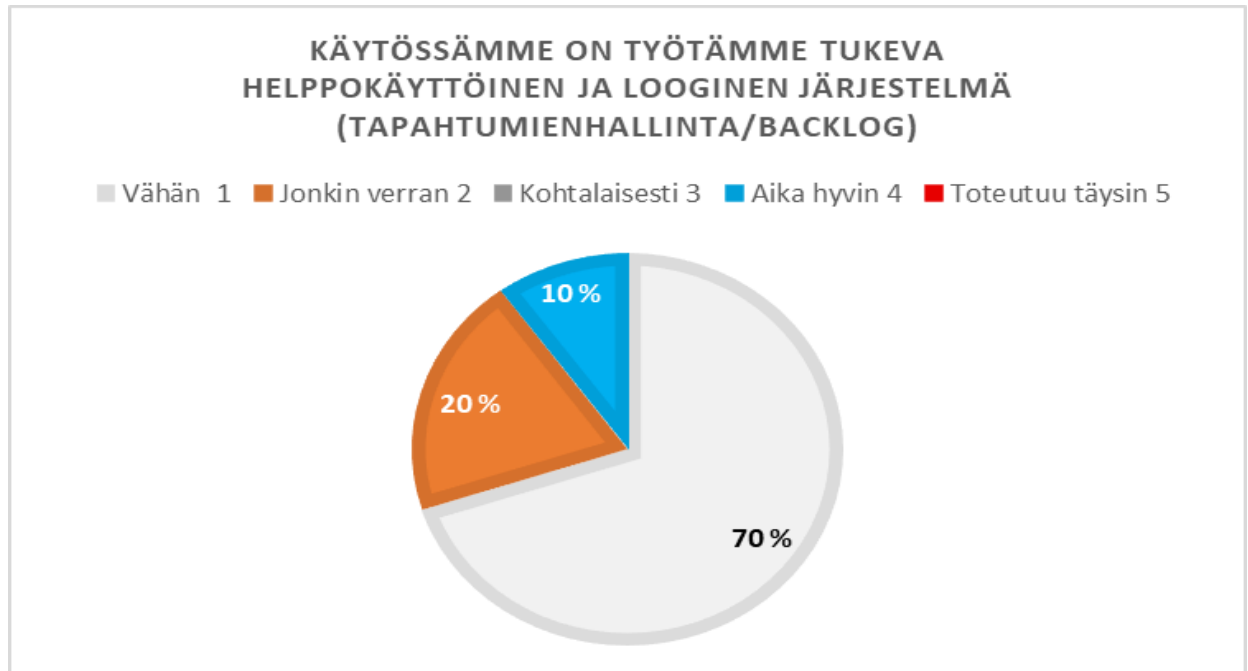
Tulokset korreloivat edellä mainittua. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että raportit on tuotettava manuaalisesti (Kuva 28). Informaation löytämistä ja loogisuutta kuvannut kysymys osoitti, että ketteryyttä on vain vähän tai jonkin verran (Kuva 29). 70 % vastasi, että organisaatiolla on "vähän" käytössään tukevia järjestelmiä (Kuva 30).



Kuva 28. Vastauksen perusteella raportit tuotetaan manuaalisesti, eivätkä ne synny automaattisesti. Kuvassa näkyy tekstissä mainitut poikkeukset.



Kuva 29. Vastausten perusteella dokumentteja ja informaatiota on saatavilla loogisesti vähän tai jonkin verran. On myös poikkeuksia, jotka kokevat tiedon säilytyksen loogisena.



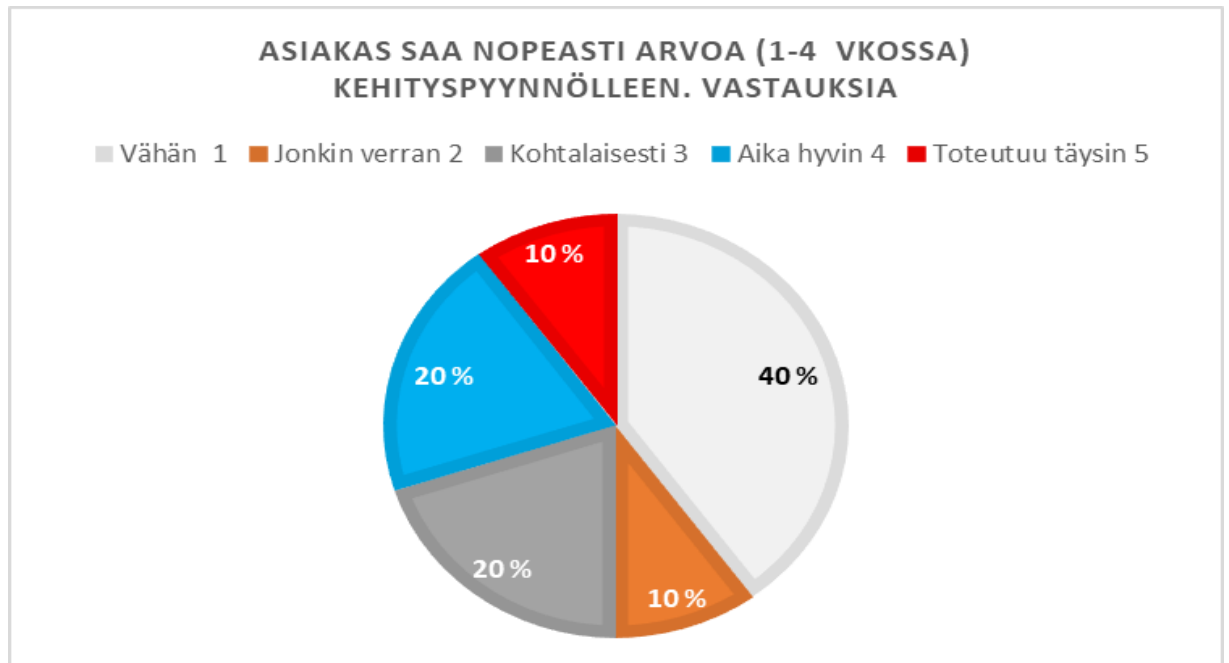
Kuva 30. Valta osa vastanneista (70 %) oli sitä mieltä, että käytössämme ei ole työtä tukevia järjestelmiä.

Nopea arvon tuottaminen

Ketteryyden yksi perusajatus on tuottaa asiakkaalle nopeasti arvoa. Se on arvon tunnistamista, mittaamista ja tuottoa (Herle 2021). Agile Alliancen tärkein periaate on tuottaa asiakkaalle hyötyä mahdollisimman varhain ja jatkuvasti (Agile Alliance 2021).

Kohdeorganisaatio tuottaa monenlaista arvoa asiakkailleen ja usein nopeastikin, mutta useinkaan kohdeorganisaatio ei voi tai saa ottaa kantaa tehtävien priorisoimiseen.

40 % vastanneista oli sitä mieltä, että asiakas saisi vähän tai jonkin verran arvoa kehityspyynnölleen 1–4 viikossa. 30 % vastanneista oli toista mieltä (Kuva 31).



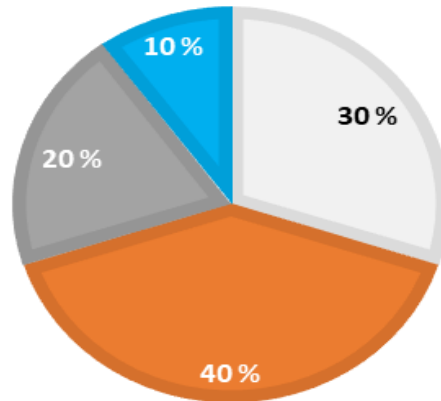
Kuva 31. 40 %vastanneista oli sitä mieltä, että asiakas saisi vähän tai jonkin verran arvoa kehityspyyntönsä 1–4 viikossa. 30 % vastanneista oli toista mieltä.

Oppiminen toisilta

Ketterän organisaation keskeisiä piirteitä on jatkuva toisilta oppiminen ja tiedon jakaminen sekä toisten tukeminen. Vastausten perusteella oppimista tapahtuu vähän toisilta. Valtaosa (70 %) vastanneista oppii vähän tai jonkin verran toisilta aktiivisesti. 10 % koki, että oppii aika hyvin ja 20 % kohtalaisesti (Kuva 32).

OPIMME TOISILTAMME AKTIIVISESTI UUSIA ASIOITA ORGANISAATIOTASOISESTI.

■ Vähän 1 ■ Jonkin verran 2 ■ Kohtalaisesti 3 ■ Aika hyvin 4 ■ Toteutuu täysin 5



Kuva 32. Vastaukset oppimiskulttuurista kuvaavat, että valtaosa 70 % vastanneista oppii vähän tai jonkin verran toisilta aktiivisesti. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että oppimista tapahtuu 5 pisteen arvoisesti.

6. Haastattelututkimuksen tulokset ja analyysit

Tässä luvussa kuvataan haastattelututkimuksen tulokset ja analysoidaan tulokset kysymyksittäin. Luvun lopussa nostetaan esille keskeiset löydökset, joita analysoidaan tutkimuskysymysten valossa.

Haastattelututkimuksen toteuttamisen kuvaus

Organisaation yhteyshenkilö informoi organisaation menettelyjen mukaisesti haastateltaville tulevasta tutkimuksesta, sen ajankohdasta, eettisistä sekä tietosuojasäännöistä ja -ehdoista. Samalla osallistujille jaettiin haastattelukysymykset tutustuttavaksi ennakkoon.

Haastatteluista toteutuivat kaikki suunnitellut yhdeksän haastattelua (100 %). Haastattelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana syksyllä 2021. Haastattelut toteutettiin koronapandemian vuoksi kaikki etäjärjestelyillä, videoyhteyden avulla.

Haastattelun avulla oli tarkoitus saada lisätietoa organisaation kysynnän hallintaa ja resurssienhallintaan liittyviin aiheisiin.

6.1 Kysynnän hallinta

Haastattelukysymykset koskivat kahta osa-aluetta; kysynnän hallinta ja resurssienhallinta (henkilöresurssit). Kysynnänhallinnan osion tarkoituksena oli hakea vastauksia tutkimuskysymykseen ”*Mitä hyötyä ketteryys toisi organisaation kysynnän hallintaan?*”

6.1.1 Kohdeorganisaation kysynnän kuvaus

Haastattelututkimuksessa lähes jokainen totesi, että organisaatioon tulee monenlaisia kysyntää; Osallistumista laajoihin projekteihin, yksittäisiä hankintapyyntöjä, selvityspyyntöjä, yksittäisiä kysymyksiä, muutospyyntöjä ratkaisuihin, asiantuntijapyyntöjä / resurssipyyntöjä, ylläpidon palvelupyyntöjä, kehittämistarpeita, lausuntopyyntöjä erikokoisten ja -vaiheisten projektien määrittelyyn, suunnitteluun tai käyttöönottoihin liittyen, kilpailutuspyyntöjä, lainsäädäntöön liittyviä kysymyksiä, sekalaisia toimeksiantoja ja tehtäviä.

6.1.2 Mistä tietovirrat ovat peräisin?

Haastattelututkimuksen mukaan kysynnän virrat ovat peräisin pääosin asiakkaalta, jolle kohdeorganisaatio tuottaa tukipalveluita, eli Helsingin kaupungin sote-ammattilaisilta. Kysyntää synnyttävät muutos- ja kehitystarpeet, joita muodostuu erilaisten viranomaispäätösten, lakimuutosten tai säädösten tarpeista, prosessien kehitys- ja digitalisointitarpeista, järjestelmien hankintatarpeista, organisaatiomuutosten mukana tulevasta muutos- ja kehitystarpeista, järjestelmävirheiden ilmetessä selvitystyönä, erilaisten muutos- ja kehitysprojektit synnyttämien koordinoitien, projektipäällikkyyks-, tai asiantuntijatehtävien tarpeen kautta.

6.1.3 Missä kysyntä syntyy?

Kysyntää syntyy myös yhteistyökumppaneilta ja kolmansilta osapuolilta kuten toimittajilta tai sisäisiltä toimijoilta esimerkiksi järjestelmien ja rajapintojen päivittämisen ja kehittämisen yhteydessä, lisätietopyyntöinä, sekä ylläpito- ja tukitoimenpiteinä. Kysyntää syntyy kohdeorganisaatioon lisäksi suoraan kuntalaisilta esimerkiksi erilaisten palautekyselyjen ja kehittämisehdotusten muodossa.

6.1.4 Mitkä ja ketkä ohjaavat virtoja?

Kysynnän virtoja ohjaavat kohdeorganisaatiolle mm. yksittäinen asiakkaan palvelun edustaja, jonkin kehitys- tai omistajaryhmän puheenjohtaja tai sihteeri, palaverikutsuissa voi olla kysymyksiä, puhelimitse, yhteistyö-, hanke- ja projektipalaverien kautta, backlogin avulla tai linjajohdon toimeksi antamana (esihenkilö, tietohallintojohtaja, toimialajohtaja). Kysynnän ohjautumista kuvattiin myös ”*valtahierarkiseksi*”. Viime vuosina on pilotoitu KAM-toimintaa, jonka kautta asiakkaan tarpeita on pyritty ohjaamaan kohdeorganisaatiolle.

6.1.5 Mitä välineitä on käytössä?

Pääosin tehtävät ohjautuvat kohdeorganisaatioon sähköpostien välityksellä. Sähköpostin lisäksi tehtävien hallintavälineitä ovat erilaiset yhteistyötapaamiset, kokeilussa oleva asiakkaan Forms-lomake ja jonkun verran tehtäviä kommunikoidaan suoraan asiantuntijalle myös suullisesti. Apotin myötä Maisa-liittymän kautta ohjataan kuntalaisten palautteita suoraan kohdeorganisaation asiantuntijoille.

6.1.6 Keskeiset löydökset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen kysynnänhallinnan osiossa esille nousseet asiat.

Kysynnän hallitsemattomuus

Haastattelututkimuksessa tuli esille, että organisaatioon tulevat kysynnänvirrat ovat pirstaloisia ja ne koettiin hallitsemattomiksi. Kysyntää kuvattiin mm. luokittelemattomaksi, priorisointimattomaksi sähköpostista toiseen siirtämiseksi. Usein kysyntä voi olla vain kalenterikutsu. On *"rönsyilyä"* ja ennustettavuus puuttuu. Tästä johtuen koettiin, että *"tehdään kaikki, mitä pyydetään ja siitä syntyy kiireen tuntu"*, *"Ei saada tehtyä loppuun asti"*, *"Avoimuus puuttuu"*. Hallitsemattomuudesta huolimatta kysynnän olemassaoloa pidettiin myös hyvänä asiana ja kuvastavan tarvetta, jota organisaatiota kohtaan syntyy.

Löydöksenä kysynnän hallintaan liittyvät tulokset olivat odotettuja. Vastaukset myös osoittivat, että kysynnän hallitsemattomuudella koetaan olevan suora yhteys työn tekemisen sisältöön, sen hallittavuuteen, ajankäyttöön ja resursointiin. Koetaan, että ei voida hallinta tai hyödyntää omaa asiantuntijuutta kontekstissa tekemiseen.

Ketteryys, vaikka se on joustamista, itseohjautuvuutta, kokeilevaa ja mahdollisuutta selviytyä muuttuvassa ympäristössä, on se myös rakenteita, läpinäkyvyyttä ja mahdollisuutta keskittymiseen ja keskittymistä arvontuoton ympärille (Herle 2021). Kysyntää tarkastellessa näkemys hallittavuuden lisäämiseksi nimenomaan rakenteiden avulla tuntuu järkevältä. Monien ketterien menetelmien pohjalla on järjestelmä- ja prosessitason backlogmenettely. Esimerkkinä SAFe:n organisaatiomallissa tehtäviä hallinnoidaan hierarkisesti teematasolla, hanketasolla ja tiimitasolla. Tiimien tehtävänä on priorisoida ja luokitella tehtäviä. Backlog-menettelyn myötä kysyntään saataisiin lisää hallittavuutta myös raportoinnin ja sitä kautta ennustettavuuden avulla.

Periaatteellisesti ketterät rakenteet ovat yksinkertaisia, joustavia ja itseohjautuvia. Tarvi- taan rakenteita, jotka tukevat toivottua toimintaa, kuvaa Herle (2021). Työtapoja voidaan muokata, mutta johdon tulisi määrittellä raamit ja suunta, sanoo Kupias & Peltola (2019). Myös Ojala (2018) kuvaa pyramiidissaan vision ja tavoitteiden ohjaavan rakenteiden muodostumista. (Kuva 12).

Ketterien ja itseohjautuvien tiimien myötä kysynnän virrat voitaisiin saada joko suoraan tai hallitun backlog-käsittelyn ansiosta suoraan tiimeille. Tämän jälkeen vuorovaikutus tehtäväkokonaisuuden ympärillä jatkuisi tiimin ja toimeksiantajan välillä. Kysynnän kohdistaminen vähentää tarvetta hallita tehtäviä organisaatiotasolla.

Muutokset organisaation toiminnassa ja henkilöstössä lisäävät epätietoisuutta tuotettavista palveluista ja hämmennystä yhteydenottokanavista. Epätietoisuus voi lisätä kysynnän virtoja yhteydenottojen ja yleisten, palvelua koskevien kysymysten muodossa. Läpinäkyvyyden puute voi tuottaa samoja kysymyksiä ja päällekkäisiä selvityksiä. Tästä näkökulmasta palvelujen ja hallintamallin parempi näkyvyys sekä sisäisesti, ulospäin asiakkaille ja kumppanuuksille voisi auttaa hallitsemaan kysyntää. Tuolloin voitaisiin proaktiivisesti vastata asiakkaan kysymyksiin jo ennakoon ja ohjata tehtäviä palvelutarpeen mukaisesti.

ITIL:n palveluportfoliomallin portfolion tarkoituksena on, että organisaatio päättää mitä ja miten palveluita tarjotaan ja millä ehdoin. Portfoliossa kuvataan ja hallinnoidaan organisaation tuottamia palveluja, politiikkaa, sääntöjä, riskejä ja prioriteetteja. Palveluluettelosta osa (service catalogue) julkaistaan asiakkaille ja ulkoisille toimijoille (Wakaru 2016). Portfolioon liittyvän viestinnän näkyvyyteen ja paikkaansapitävyyteen kasnntaa satsata, sillä looginen ja yksinkertainen tieto saattaa vaikuttaa kysynnän virtoihin oleellisesti. Lisäksi kysyntää voi ohjata suoraan esimerkiksi eri tietöalustojen avulla esimerkiksi täyttämään rakenteellisia lomakkeita, jotka ohjautuvat esimerkiksi backlog-listoille.

Yhteistyön puute

Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että isoista kokonaisuuksista (esim. hankkeet) irrotetut tehtävät ja kysynnänvirrat koettiin ongelmallisiksi. On hankkeita ja projekteja, jotka ovat asiakkaan puolella jo alkaneet ja yhteydenotto tapahtuu kohdeorganisaatiolle ennalta arvaamatta ja vähäisin tiedoin. Kokemus oli, että yhteistyö on ylätasoista ja olisi tarve tehdä tiiviimpää yhteistyötä alusta lähtien. *”Ei päästä sisään toimintaan. Koetaanko se turhaksi?”*, *”Rönsyily johtuu siitä, että ei tehdä tarpeeksi yhteistyötä toimintojen kanssa.”*

Koettiin, että on olemassa työryhmiä, mutta tutkimuksen kohdeorganisaatiota ei haluta mukaan. Sen jälkeen tehtävät tulevat yllättäen yhdessä sähköpostissa. Tunnettiin, että ollaan irrallisia ja avoin kulttuuri puuttuu, vaikkakin yhteistyön alettua kommunikoinnin ko-

ettiin toimivan hyvin ja asiakkaaseen ollaan päivittäin yhteydessä; ”Asiat ovat hoituneet. Ei ole sellaista, että olisi jääty odottamaan vastauksia...”

Haastatteluvastauksissa mainittiin, että asiakastyötä pitäisi tehdä koko organisaation voimin ”Nyt on iso organisaatio ja vastuuta vain muutamalla henkilöllä”... ”Toimintojen ja tuki-toimintojen välillä on jyrkkää sektoroitumista...kumppanuus ei toteudu täysin”. Mainittiin myös, että koko tietohallinnon ja ICT:n rooli on äärimmäisen tärkeä.

On vaikea arvailla, mistä kuvattu yhteistyön puute kumpuaa, eikä tämä opinnäytetyö ota siihen enempää kantaa. Voi kuitenkin olla, että jatkuvat isot muutokset mm. organisaatiomuutokset, isot käyttöönotot, koronapandemia saattavat uuvuttaa organisaation, ja organisaatio pystyy tuottamaan vain kriittisimmät palvelut. Julkinen sote on tuulinen ja liikkeessä. Liikkeessä pitäisi olla kaiketi enemmän osia yhtäaikaaisesti ja samaan suuntaan.

Vastauksissa toivottiin, että tietohallinto on myös mukana tehtävien priorisoinnissa ja vaikuttamassa siihen, mitä palvelua ja missä aikataulussa organisaatio pystyy tuottamaan. Ketterät mallit kehottavat osallistumaan ja tekemään yhteistyötä, toimimaan organisaationa yhteen sekä jakamaan tietoa avoimesti ja yksinkertaisesti.

Ketteryyden näkökulmasta yhteistyö on yksi peruseriaatteista. Kuten edellisissäkin kappaleissa kuvataan, ketterien rakenteiden tarkoitus on luoda lisää yhteistyötä, läpinäkyvyyttä ja arvontuottoa. Tehdään sitä, mikä on tärkeintä ja tehdään se yhteistyössä asiakkaan kanssa. Rakenteet tukevat ja mahdollistavat yhteistyötä ja strategiat toteutetaan visioiden avulla. Yksilökeskeisen toimintamallin ja itseohjautuvan tiimiorganisaatiomallin välisiä hyötyjä kannattaa punnita. Ketteryys rakenteena on tiimimallinen ja verkostoituva.

Toimintaa tukevien järjestelmien puuttuminen

Kaikki haastateltavat suhtautuivat järjestelmän käyttämiseen vähintään positiivisesti. Esi-merkkinä kuvailtiin nykyisen taulukkomuotoisen backlogin siirtämistä järjestelmään ja sitä kautta nähtiin myös ”tiketointijärjestelmän” hyödyt. ”Se toisi rakennetta palveluun”, ”Backlog-ajattelu on hyvä. Siinä voisi olla jokin järjestelmä”, ”Olisi nykypäivää. Kannatettava”, ”Jos olisi tiketointijärjestelmä, voitaisiin seurata toimeksiantojen edistystä...tieto näkyisi avoimemmin...tukisi perusprosessia”, ”Voisi olla backlogin kehittäminen tai toiminnanohjausjärjestelmä”. Backlog mainittiin useassa kysymyksessä säilyttämisen ja järjestelmälliseen suuntaan kehittämisen arvoisena ratkaisuna.

Järjestelmän käyttöönottoa estävinä asioina mainittiin prosessin puutteellisuus sen ympärillä; *"Tarvittaisiin käsittelyfoorumi...ensin pitäisi olla ylätason lähestymistapa. Välineet tukemaan prosessia, ei toisinpäin"*, *"Voitaisiin digitalisoida kysyntää, esim. robotin avulla"*. *"Ei ole toteutunut vielä, koska on paljon kriittistä tekemistä tai ei ole hoksattu, että on hyötyä..."*, *"Olisi järjestelmä ja sitä kautta voitaisiin ohjata tiimitasolla enemmän kuin henkilötasolla"*. Koetaan myös, että ei haluta prosessia.

Työvälineitä tarvitaan tiedon hakemiseen, oppimiseen ja kommunikointiin. Järjestelmätasolla tarvitaan tiedonhallintajärjestelmiä, kyselyalustoja, keskustelufoorumeja, tiedonjakamislustoja ja toimintaa mittaroivia raportointijärjestelmiä (Ojala 2018, 278).

Backlogin kehittäminen

Organisaatiolla on positiivinen varaus backlogia kohtaan, joten sitä välineenä, sekä sen ympärillä olevia prosesseja olisi hyvä kehittää lisää. Backlogin kautta organisaatiolle muodostuu käsitys sinne tulevista tehtävistä, sen kautta tietoa voidaan tuoda läpinäkyväksi ja mitattavaksi ja sitä kautta paremmin hallittavaksi. Läpinäkyvyys poistaa turhia tiedonkäsittelyprosesseja. Kehittämisessä olisi huomioitava myös yksinkertaisuus, joka on yksi ketteryyden periaatteista (Agile Alliance 2021). Itseohjautuvuuden ja valtuuttamisen periaatteet puoltavat sitä, että työt ohjautuisivat suoremmin tiimeille.

Gentle (2007, 4.2) kuvaa, että suppilomalli on paras tapa hallita kysyntää ja ilmentää priorisointia ja sitä, ettei kaikkia tehtäviä voida toteuttaa. Gentlen suppilossa on seuraavat vaiheet: Idea, projektin kysynnän tarkentaminen ja projekti. Kaikista tehtävistä ei muodostu projekteja. Myös kohdeorganisaatiolle voisi olla hyödyllistä suppiloida backlogin avulla kysyntää ja sitä kautta tuoda organisaation näkyvämmäksi kysynnän määrä, laatu ja osaamistarve.

6.2 Resurssienhallinta

Haastattelukysymykset koskivat kahta osa-aluetta; kysynnän hallinta ja resurssienhallinta (henkilöresurssit).

Resurssienhallinnan osion tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen *"Kuinka ketterä organisoitumismalli poistaisi resurssien yksittäiseen allokointiin liittyvää kuormitusta?"*

6.2.1 Resurssienhallinnan nykytilan kuvaus

Haastattelukysymykseen *"Kuvaile resurssienhallinnan nykytilaa"*, haastateltavat vastasivat varsin selväsanaisesti nykyisen työn jaon olevan päällikön henkilöresurssien allokointia. Työtehtäviä jaetaan olemassa olevan osaamisen perusteella *"vahvuusalueittain"* tai *"kyvykkyyden kautta"*. Yhden vastanneen mielestä haetaan pelkkää henkilöä, ei osaamista. *"On pyritty siihen, että tietyt henkilöt tekevät tietyjä asioita"*. *"Se on esihenkilön ja työntekijän keskustelua...jos tilaa on, henkilö ottaa tehtävän"*. Nykyistä mallia kuvattiin *"perinteiseksi"* ja *"kyvykkyyksinä ja osaamisena projekteissa"*. Mainittiin myös kaksi osaamisalueeseen keskittyvää stabiilia tiimiä, joiden kanssa esihenkilö käy säännöllistä keskustelua työtehtävistä.

Lisäresursointia ja/tai osaamisvajetta tunnistettiin ainakin projektipäällikön tehtäville, tiimin koordinoijalle ja kokonaisarkkitehtuuriosaamiselle. Yhden vastaajan mielestä oma juridinen tuki olisi hyvä olla ja hankintaosaamista tarvittaisiin lisää. Kokonaistutkimuksen kautta tunnistettiin myös tarvetta lisätä *"ICT-osaamista"*.

6.2.2 Nykyisen mallin vahvuudet

Kyselyyn vastanneiden mielestä nykyisen henkilöresurssiallokoinnin hyvinä puolina tuotiin esille tiiviin suhteen muodostuminen esihenkilön ja työntekijän välillä, inhimillisyys, empatia, luottamuksen kasvaminen ja välittömyys *"...suhde henkilöiden välillä muodostuu tiiviiksi"*. *"Esihenkilöllä on välitön kontakti henkilöön"*. *"Inhimillisyys ja empatiaisuus on vahvuutena."*

Tehtävien välittämistä osaavalle henkilölle kuvailtiin nopeana ja helppona väylänä. *"Tietyn tyyppiset tehtävät voidaan hoitaa tehokkaasti"*. Haluttaisiin pitää kiinni *"ohituskaistoista"*, *"Tieto kulkee heti"*. *"Kriittiset asiat tulevat esille ja ne ovat eskaloitavissa nopeasti ylemmäs."* Yhden mielestä malli on nykyisellään ketterä, mutta perustuu vain resursoijan tietoon. Toisen mielestä; *"Tiedetään aina kuka osaa...yksittäisiin selvityksiin tulee nopeasti vastaus"*.

Päällikön on helppo hallita mallia; *"...päälliköt tietävät, mitä tehdään...helposti johdettavissa"*. Nykyisellään tieto kulkee resurssien kuormittavuudesta hyvin keskustelemalla. *"Päästään myös keskustelemaan linjattavista asioista"*. *"Tiedon saamisessa päällikkötasolle ei ole ollut ongelmia"*.

Osaamisen näkökulmasta nostettiin erityisen osaamisen ja substanssiosaamisen olemassaolon tarpeellisuus; *"On paljon substanssiosaamista ja kokemusta"*. *"Erityisen osaamisen alueen osa-alueet saadaan hyödynnettyä..."*. *"Voidaan hyödyntää yhden henkilön osaamista ja se on ollut aina saatavilla"*.

6.2.3 Nykyiset ongelmakohdat

Tutkimukseen vastanneet nostivat rerussienhallinnan ongelmakohtia esille useissa eri haastattelututkimuksen kohdissa. Alla on lueteltuna eniten huomiota saaneet haasteet resurssienhallinnassa.

a) Hallintamalli on epäselvä

Erilaiset hallintamalliin liittyvät kommentit olivat yleisiä: *"Malli ja hallinta ovat epäselviä... Tehdään kaikki työ arvioimatta...ei priorisoida...jos työtä ei ohjata henkilöille, se ohjautuu kysyjälle...jos backlogille kirjaa jotain, on se omalla pöydällä...Ei ole varsinaista resurssinhallintaa...Kenellä on vähiten työtä, sille ohjataan...Ei tiedetä, milloin työ pitäisi käynnistää...Ei huomioida, mitä henkilöllä on jo käynnissä...Rakenne backlogilta eteenpäin puuttuu...Kehitysidea katoaa, sitä ei hallita...joutuu pyörittämään esihenkilön kautta..."*.

b) Tehdään kaikki tehtävät priorisoimatta

Painokkaasti kommentoitiin, että tehtäviä ei priorisoida eikä arvioida silloin kuin ne ohjataan tekijöille. Asiantuntija ei myöskään itse voi juurikaan vaikuttaa prioriteettiin tai aikatauluihin. Priorisoimattomuus kävi ilmi myös muiden tutkimusosien vastauksista. Nähtä-

vissä on jonkinlainen yhteistyön puute ja sitä kautta läpinäkyvyyden kärsiminen tai/ja toisin päin.

c) Vakansseja on täyttämättä ja osaamista puuttuu

Vastausten perusteella on puutetta sekä osaamisesta että henkilöistä, ja/tai osaavista henkilöistä. Nyt ja tulevaisuudessa *"Tulevaisuudessa ei tule riittämään. Pitää kasvattaa... Henkilöpaikkavajaus aiheuttaa sen, että selkeää roolijakoa ei pystytä tekemään"*. Nähtiin, että henkilövajaus säteilee myös naapuriyksikköön, jossa osaamista paikataan. Kaikilla ei ole mahdollista osallistua esim. ketteriin kokeiluihin...*"ei ole irrottaa"*.

d) Henkilöallokaatio

Jotkin vastaajat viittasivat henkilöallokaatioon, ja että resursointi on liikaa henkilöitynyttä ja hankalasti hallittavissa: *"Henkilöallokaatiota on vaikea hallita ja voi olla hidaste...Liikaa yksittäisten henkilöiden varassa"*.

e) Puutteellinen näkyvyys asioihin

Resurssienhallintaan liittyvien työtehtävien sisältöä kuvattiin puutteelliseksi ja läpinäkyvämmäksi. *"Inbox ei ole läpinäkyvää...on haavoittuvaista...Jos tehtävä ei ole näkyvä, resurssien varaaminen on pimennossa..."* Tulee vain sähköposti, ei muuta tietoa. Ylipäättäen useassa kohdassa tutkimusta viitattiin oman tehtävän puutteellisiin tietoihin tai tiedon näkyvyyden puuttumiseen yleisemmällä tasolla.

6.2.4 Vastaajien kehittämissuositukset

Resurssienhallinnan kehittämisenäkökulmia nousi esille haastattelututkimuksen monessa kohdassa. Näkemykset on koostettu tämän otsikon alle suuruusluokitelluksi kokonaisuudeksi, isoin ja useimmin esille tuotu ensin. Varsinainen haastattelukysymys oli *"Miten kehittäisitte mallia?"*

a) Otetaan tiimimalli käyttöön

Tiimimallilla on tilausta ja tiimimallista tulikin paljon konkreettisia kehityssuosituksia. Tiimirakenteen nähtiin joustavan resurssienhallinnassa ja lisäävän osaamista. *"Tiimiäydytään...resursseja allokoidaan joustavasti...tulisi näkyvämmäksi...pyritään ratkaisemaan sillä osaamisen ongelmat ja itseohjautuvuuden lisääminen"*.

"Esihenkilö ja henkilöstö voisivat yhdessä miettiä tiimirakennetta...Muuttuva rooli lähtee liikkeelle yksittäisillä keskusteluilla. Esihenkilö voisi ohjata ammattilaista...Esihenkilön rooli on olla tukija ja valmentaja...tukee ratkaisujen löytämistä...auttaa priorisoinnissa. Ei niinkään määrää...Olisi tiimiperustainen malli, jossa erilaiset tehtävät...Ketterien mallien opiskelua case-esimerkein. Mitä se käytännössä tarkoittaa..."

Nähtiin, että tiimeillä olisi hyvä olla monenlaista osaamista ja vastuualueita: *"Tiimissä olisi osaamista, jolloin tiimissä olisi erilaisia tehtäviä...laajempia vastuualueita...Kykyä vastata laajoista aloista...Itseohjautuva...Tiimi yhdessä pystyisi ratkaisemaan tehtäviä... Virtuaali-tiimit: "Voidaan koostaa tietyn asian ympärille...Tiimeillä pitäisi olla profiileja / läpileikkavaa osaamista. Esim. pilvipalveluosaaamista, jota on mahdollista kehittää...Tiimiä täydennetään, tai vahvistetaan tiimin osaamista...Tiimit itse huolehtivat siitä, miten osaaminen pysyy ajan tasalla. Keitä koulutetaan ja mihin."*

Tiimiksi muotoutumista koskevia kommentteja ja ehdotuksia tuli sängen runsaasti:

- Muotoutuminen: Perustuu vanhaan osaamiseen, pitäisi olla laajaa osaamista. Ei toimi, jos pakotetaan. Pitää olla motivaatio ja sitoutumishalua. Pitää olla ehdollinen. Ei voida tietää etukäteen. Jos esim. tiimi voi huonosti, pitää ratkoo asioita. Voi olla asiantuntijoita, jotka tukevat tiimejä. Pitää tietää, mitä odotetaan, mikä on tehtävä, rooli, mitä se on suhteessa kokonaisuuteen.
- Esteet: On luottamus pulaa esim. osaamiseen, malliin (ei voi toimia), ei ole selkeää tavoitetta ja tehtävää. Luottamusta on se, että uskalletaan lähteä eteenpäin. **LUOTTAMUS ja SITOUTUMINEN.**
- Miten päästään: Jokaisen tehtävä itse löytää. Ketään ei voi muuttaa ulkoa päin. Vaatii ajattelutavan muutosta.
- Ei saa kasvaa liian isoksi, koska tiimin vetäjällä pitää olla homma hanskassa
- Asioilla pitäisi olla vetäjä "varaa kokoukset", raportoi asioista. Ei ole staattista ympäristöä (on joitain stabiileja rakenteita), ei voida organisoitua stabiilisti.
- Koen, että on hyvä olla tiimin vetäjä.
- Olisi hyvä, että olisi nimetyt tiimit
- Pitää miettiä millä tasolla on hyvä tiimiytyä. Jos tulee sekasälää, voi tulla epätiimi. Ts. onko tiimillä yhteisiä asioita (esim. asiakasdata, sijoitusdata...). Yhteinen tekijä on hyvä löytää.
- Toimintaa mukaan myös ketteriin malleihin.

b) Osaamisen lisääminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tarvetta kommentoitiin varsin paljon eri puolilla tutkimusta.

Esimerkiksi arkkitehtuuriosaamiselle olisi tarvetta ja se käyttö on tuttu monille vastaajille; *"Arkkitehtuuriosaaminen on hyvin kapea...voi olla myös toimintatapa"*. Projektinhallintaa, projektiosaamista, juridista osaamista, hankintojen hallintaa, yleensä ICT-osaamista tarvittaisiin lisää.

Moni kommentoi yhteistyön ja tiimityön lisäävän osaamista, mutta esille nostettiin myös tarve puhujille, koulutuspoluille sekä osaamisen tunnistamisen kehittämiseen yleisellä tasolla esim. Apotin suhteen. *"Tiimien vetäjille pyyntö ja yksikön vetäjälle. Tällaista osaamista tarvitaan"*. *"Osaamista olisi laajemmalla joukolla."*

c) Läpinäkyvyyden parantaminen, tietojen lisääminen

Tietojen hallinta, käsittely ja näkyvyys ovat tavallaan sekä syy että seuraus, joten se nousee luonnollisesti esiin monessa kohdassa koko tutkimusta. Resurssienhallinnan kehittämisen näkökulmasta kommentit olivat mm. *"Tehtävistä pitäisi olla enemmän tietoa, että niihin pystyttäisiin asettamaan oikein mitoitettu resurssi"*. Pitäisi olla näkyvämpi...pitäisi näkyä, milloin tehtävät pitää aloittaa. *"Tiketöinti, läpinäkyvyys, seuranta. Asiakas näkisi tilanteen ja se vähentäisi kysyntää."* *"Töiden aikatauluttaminen jollain tavalla. Alku ja loppu."* *"Henkilön kuormitusta pitäisi näkyä."*

d) Mallin ja hallinnan parantaminen

Monen mielestä prosessin alkuvaiheeseen pitäisi kiinnittää huomiota, kuten tulevien tehtävien käsittelyyn, priorisointiin ja luokitteluun. Ehkä myös toiminnasta pitäisi osallistua tässä alkuvaiheen kehittämiseen sekä tekemiseen. *"Ensivaiheen kehitys voisi olla, että tunnistetaan kriittisimmät kohdat...pystyttäisiin kuvaamaan kysyntä...nähtäisiin, miten resursointi kuormittuu. Sen jälkeen löydetään sopiva tarkkuustaso."* *On myös joitain tehtäviä, jotka kuuluisivat jatkuviin palveluihin."*

Alkuvaiheen prosessin lisäksi usea toi esille nykyisen työnjaon epäselvyyden *"Tehtäväksiannon pitäisi tulla selkeämmin, selkeämpi resursointi"*. *"Pitäisi olla selkeämpiä toimeksiantoja ja avoimuutta esim. yksikkökokouksissa"*. *"Työkuorma ei näy missään"*. *"Saataisiin nopeaa vastetta tarpeeseen, jos voitaisiin tuottaa jotain heti..."*

"...olisi hyvä olla kuvattuna palvelut, mitä on tarjolla...". "On myös tehtäviä, jotka kuuluisivat jatkuvien palvelujen puolelle". Toisaalta tuotiin esiin joustavuuden tarve ja että osaamista on jaettava yli organisaatorajojen. "Jos tehtävillä olisi id, se toisi hallittavuutta".

e) Pois henkilöosaamisriippuvuudesta

Usea vastaaja halusi kehittää resurssointia pois henkilöriippuvuudesta sen organisaatiolle tuomien riskien vuoksi. *"Ei olisi niin henkilöriippuvainen...Jos vaihtaa esim. työpaikkaa, voi käydä köpelöstä"*. Joillekin henkilöosaamisen haavoittuvuus nousi esille huolena ilman ratkaisuaajatuksia *"Kun osaava henkilö on pois, mitä sitten tapahtuu?"*. Ja huolena yksittäisten henkilöiden kuormittumisena *"Saattaa vääristää työnjakoa; työkuorma kaatuu näille asiantuntijoille."*

Henkilöriippuvaista organisaatiota on käsitelty tässä tutkimuksessa eri kohdissa, koska se nousi esille monessa yksittäisinä vastauksina eri yhteydessä. Se, miten henkilöriippuvuudesta päästään eroon, ei tullut vastauksissa esille.

f) Joustavuutta ja yhteistyötä yli rajojen

Joustava malli on monen mielestä hyvä. Nykyinen työelämä vaatii dynaamisuutta ja jos malli ei joustaa, se ei toimi. *"Tehtävät eivät voi olla tarkkaan määriteltyjä"*. Systemaattisen raportoinnin ja yhteisen käsittelyn perään kuulutettiin, kun kyse oli tietohallinnon sisäisestä yhteistyöstä. Tässä yhteydessä esille nostettiin myös yhteisen järjestelmän olemassaolon tarve.

6.2.5 Miten tiimimalli edistäisi resurssienhallintaa?

Haastatteluvastausten perusteella tiimimallin nähtiin edistävän yhteistyötä ja sitä kautta yhteisvastuuta. Yhteisvastuun kautta osaaminen laajentuu tiimille ja laajemmalle organisaatiossa.

a) Yhteistyö ja yhteisvastuu lisääntyy

Eniten nähtiin, että tiimimalli hyödyntää resurssinhallintaa siten, että se lisää yhteisvastuuta. On useampia henkilöitä, jotka voivat tehdä työn; *"Paikkaaminen ei ole yhden henkilön varassa"*. *"Asiaa voi siirtää toiselle...Töitä voisi pystyä jakamaan tiimin sisällä...tällöin voidaan sopia tehtävistä tiimitasolla. Tätä toivottaisiin paljon"*. *"Usein auttaa, että puhuu jonkun kautta ääneen. Ratkaisu saattaa löytyä"*. *"Tiimissä voi sparrata toista..."*. *"Lisää välitöntä asian selvitystä"*.

Yhteistyönäkökulma nousi esille tutkimuksen eri kohdissa. Arvioitiin, että tiimimallista olisi hyötyä kysynnän hallitsemisessa, resurssien käytössä ja osaamisen laajentamisessa tiimille ja sitä kautta organisaatiolle.

b) Osaaminen lisääntyy

Tiimimallissa osaaminen lisääntyy ja laajenee. Tulee ”Osaamisjoustavuutta”. ”Jos tiimissä olisi erilaista osaamista, asia voisi soljua tiimin asialistalla sen mukaisesti”. ”Ihmiset alkaisivat oppimaan toisiltaan”. Osaamisen nähtiin lisääntyvän sekä tiimin sisällä ”Osaaminen kasvaisi tiimin sisällä”, että verkostoitumalla ”Voitaisiin nostaa parviälyä”. ”Verkostoituminen moninkertaistuu, kun tiimimalli asettuu...Kun osaaminen lisääntyy, osaamiseen liittyviä kysymyksiä tulisi vähemmän ulkoa ja sisältä”.

Osaaminen nähtiin läpi tutkimuksen yhtenä organisaation isoista ongelmista. Osaaminen henkilöityy, osaamista tarvitaan lisää, osaamista ei tueta. Tiimimalli mahdollistaisi osaamisen lisääntymisen työn kautta laajemmalle organisaatiossa.

c) Läpinäkyvyyden lisääntyminen

Moni haastatelluista toi esille, että tiimimalli edistäisi organisaation läpinäkyvyyttä ja kasvattaisi tietoisuutta, sekä helpottaisi johtamista; ”Resursoinnin osalta toisi läpinäkyvyyttä ja hartioita asioiden edistämiseen...Se voisi helpottaa myös johtamista”.

Muutaman vastanneen mielestä tiimimalli ei edistäisi resurssienhallintaa mitenkään, tai voisi toimia, jos aktiivisesti käydään keskustelua työkuormista. Tuotiin esille näkemys, että koska ei ole kokeiltu, ei voida tietää edistäisikö.

Läpinäkyvyyden puutetta pidettiin yhtenä ongelmana monessa osassa tutkimusta. Muun muassa kysynnän hallinnan kohdalla se lisäsi hallitsemattomia tietovirtoja ja resurssienhallinnassa loi epäselvyyttä tekemiseen. Tiimimalli toisi siihen helpotusta kasvattamalla tietoisuutta yhdessä tekemisen kautta. Johtamiseen jäisi enemmän aikaa, kun tiimin sisällä nähtäisiin työkuorma paremmin ja tiimi voisi keskenään etsiä ratkaisua ilman päälliköltä kysymistä. Odotteluajat lyhenisivät.

Kannatusta ja epäuskoa ketteristä malleista

Alle on koottu erilaisia näkemyksiä ketteryttä ja tiimimallia kohtaan. Ne eivät ole lainauksia, vaan muutettu siten, että anonymiteetti säilyy. Suurin osa haastatelluista suhtautui positiivisesti ja innokkaasti tiimiytymiseen.

- Nykyisellä osaamisen profiililla ei voisi syntyä tiimejä, jotka voisivat viedä koko tehtävän läpi, koska asioita tehdään poikkisuuntaisesti. Miten tiimiä voisi hallita, kun jokainen jokaisella ihmisellä on erilaisia töitä siellä täällä. Nyt joku voi tehdä kaiken yksinkin.
- Haasteena on, että miten tiimit muotoutuvat, eli minkä asian ympärille muodostetaan.
- Rakenne pitää saada jo ylempää. Nyt ei ole luonnollista mallia.
- On menneisyyden rasitteita vanhoista järjestelmistä.
- Hybridimallissa voisi toimia.
- Kannatan sallivaa linjaa. Esihenkilöllä täytyy olla näkyvyys, että homma hoituu. Tiukalla seurannalla sitä ei saavuteta. Voi tulla monia reittejä kautta ja arvioida sitä kautta resurssejakin.
- Pitää olla yhteisesti tiedossa perusteet, jos resurssit täytyy allokoida. Ei esimieskään voi resursoida, jos on tiukasti allokoitu. Myös resurssit joustavat. Vaatii laajempaa osaamista.
- Ihmisten erilainen elämäntilanne ja halut pitäisi ottaa huomioon. Hyvät organisaatiot ovat joustavia. Ihmisten on hyvä sitoutua tällaisissa organisaatioissa. Voidaan tulla sellaisiin kysymyksiin, kuin tasa-arvo ja tasapäistäminen. Esihenkilön pitää pystyä perustelemaan asiat.
- Tiimimallilla olisi positiivinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen. Saa sparrausta, eikä tarvitse odotella vastauksia
- Olemme olemassa, että ydintoiminnan homma toimii ja saavat tarvittaessa apua.
- Olisimme auttamassa prosessien sujuvuutta ja ne mahdollisuudet, jotka ovat ensimmäisessä vaiheessa mahdollisia.
- Olisi hyvä, että ne nimikkeet, jotka sovittiin jo vuoden alussa, otettaisiin käyttöön.

6.2.6 Keskeiset löydökset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen Resurssienhallinnan osiossa esille nousseet asiat.

Resursseja ja osaamista puuttuu

Vajausta resurssien vahvuuteen on syntynyt mm. eläköitymisien, työpaikan vaihdosten ja organisaatiomuutosten johdosta. Tutkimusta tehdessä resurssivajaus oli noin 30 % koko vahvuudesta. ”Lähtijät” ovat pääasiallisesti jättäneet tyhjiötä tietojärjestelmien ylläpito- ja tukitehtävien alueella, sekä toiminnan substanssirajapinnan osaamisalueella.

Osaamisen lisäämisen tarpeet ICT-tukipalveluita kohtaan ovat lisääntyneet mm. siksi, että sotea digitalisoidaan nyt kovalla kiireellä ja laajalla skaalalla. Uudistamistarve on valtakunnallista ja yleisen strategian mukaista. Koronapandemian myötä tarve on vain kasvanut ja sote on jopa lähellä kriittistä toimintavalmiutensa vajausta. Muutokset soten tarpeissa ja organisaatorakenteissa aiheuttavat jatkuvasti painetta tuottaa palveluita muuttuvassa maailmassa. Muutokset lisäävät myös tarvetta hallita kysynnänvirtoja paremmin niin, että varsinaiselle tekemiselle jäisi enemmän tilaa.

Löydöksenä osaamisen ja resurssien puutteet eivät sinällään ole uusia eivätkä ainoastaan kohdeorganisaatiota koskettavia. Tällä hetkellä koko maailma digitalisoituu ja sen tuomat tarpeet näyttävät samoilta monen organisaation näkökulmasta. Löydös on tässä kuitenkin nostettu esille siitä syystä, että kohdeorganisaatio heräisi miettimään seuraavia kysymyksiä a) Voitaisiinko resursseja käyttää tehokkaammin? b) Liittyykö kysynnänvirtojen hallinta resurssien riittävyteen? c) Voisiko organisaatio kasvattaa sisäistä osaamistaan esimerkiksi ketteriä rakenteita hyödyntäen? ja d) Mitä osaamista kohdeorganisaatio haluaa pitää omana osaamisenaan ja mitä se tuottaa yhteistyökumppanien kanssa. Haastattelun perusteella esimerkiksi juridisesta-, hankinta- ja tiimin organisointiosaamisesta on puutetta.

Ketteryyden näkökulmasta osaaminen on jatkuvaa ja sitä on kehitettävä koko ajan, tieto on läpinäkyvää ja kaikkien saatavilla, mutta sitä ei hankita turhaan. Ketteryyden periaatteiden mukaisesti työ on tarkoituksenmukaista ja sitä tehdään priorisoidusti ja kokeillen. Itseohjautuvuus luo vapauden ja vastuuntuntoa, joka mahdollistaa motivaation ja halun lisääntymisen. Positiivisessa toimintakulttuurissa myös yhteistyö ja auttamiskulttuuri ku-

koistavat. Organisaation rakenteilla mahdollistetaan ja ohjataan mallia ketterään suuntaan. Ketterässä organisaatiossa osaaminen ja yhteistyö alkavat lisääntyä ja läpinäkyvyys tuo tiedonhallinnallisia hyötyjä. Järjestelmillä voidaan tukea tekemistä.

Organisaation on mietittävä, mitä se tarvitsee toimiakseen nyt ja lähitulevaisuudessa. Työntekijärintamalta ei ole nykypäivänä houkuteltavissa kovin helposti asiantuntijoita, koska osaajista on pulaa ja osaajat voivat valita työpaikkansa houkuttelevuuden perusteella. Usein houkuttelevuus tarkoittaa hyvälle osaajalle itsensä kehittämistä ja osaamisen lisäämistä.

Osaaminen henkilöityy

Haastattelussa kävi ilmi, että tehtäviä allokoidaan pääsääntöisesti henkilölle, jolla on tehtävän vaatimaa osaamista. Tämä johtaa siihen, että osaaminen keskittyy ja henkilöityy lisää. Syntyy lisää erikoisosaamista ja osaamisvajetta taas muulle organisaatiolle. Tilanne voi johtaa yksittäisten ihmisten kuormittumiseen, pullonkauloihin, pitkittyneisiin läpimenoaikoihin, tiedon piiloutumiseen ja tuloksellisuuden laskuun. Vaarana on myös, että osaaminen katoaa henkilöresurssin myötä, tai organisaatioon muodostuu tiedon panttaamista ja sen myötä kuppikuntia ja osaamiskeskittymiä.

Ketteryyden näkökulma on, että osaamista jaetaan mahdollisimman paljon toisille ja sitä kautta organisaatiolle. Tietoa jaetaan runsaasti, mutta tarkoituksenmukaisesti. Ketterä organisaatiokulttuuri on auttamis- ja yhteistyökulttuuri, joka perustuu arvontuoton ympärille. Koska ketteryys on ajattelumallin lisäksi myös rakenteita, tuetaan rakenteiden avulla työn teon ja arvokulttuurin ketteröittämistä.

Käytännössä se tarkoittaa osaamisen lisääntymistä työn teon kautta yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Rakenteita ovat itseohjautuvat tiimit, joiden tehtävänä on laajentaa osaamista tiimissä ja vuorovaikutuksessa muiden tiimien ja asiantuntijoiden kanssa. Osaamista voidaan jakaa organisaatiolle myös erilaisien osaamisryhmien kautta, joiden tavoitteena on lisätä kaikkien osaamista. Rakenteita ja menetelmiä tuetaan johtamisen ja strategian avulla.

Löydöksenä osaamisen henkilöityminen on tärkeä tutkimuksen näkökulmasta, koska se tuo esille kohdeorganisaation syvempiä asenteita. Kohdeorganisaatiossa on pelkoa erikoisosaamisen katoamisesta ja näkemyksiä sen tarpeellisuudesta, mutta kuitenkin sen

kuormittavuudesta ja henkilöitymisestä. Henkilöityminen taas koetaan ongelmalliseksi ja raskaaksi hallita sekä sen puitteissa tieto katoaa tai jää esihenkilön ja yhden ihmisen väliseksi vuorovaikutukseksi. Henkilöitymistä siis sekä halutaan, että se koetaan ongelmalliseksi.

Löydöksen perusteella organisaatio voi pohtia, mistä ilmiössä on syvällisemmin kyse ja toimia sen mukaisesti. Organisaatiokulttuuri on perustunut vahvaan henkilöosaamiskulttuuriin, joten on luontevaa osaamisen henkilöitymisen suosimisen johtuvan organisaation arvoista, uskomuksista ja mentaalimalleista. Mikäli organisaatio haluaa muuttua ketterämpään suuntaan, on syytä miettiä millaiset arvot ja mallit tukevat toivottua toimintaa esim. mitä pitäisi palkita ja mistä puhua. Ensin on ymmärrettävä, miksi halutaan muuttua ja mitä muutoksella saavutetaan. Sen jälkeen tehdään malli ja kokeillaan (Herle 2021).

7. Johtopäätökset

Luvussa palataan katsomaan tutkimuksen lähtökohtia ja arvioidaan minkälainen ketterä malli soveltuisi organisaatiolle.

7.1 Lähtökohdat

Kun tutkimusta lähdettiin tekemään, kohdeorganisaation ongelmiksi oli kuvailtu mm. kysynnän pirstaloituminen, tiedon vähäisyys ja näkymättömyys, osaamisen kapeus ja resurssien vähyyt. Organisaatiolle oli esitelty ketteriin menetelmiin perustuva tiimimalli (Kuva 3). Keskustelu mallin pohjalta oli aloitettu ja vastaanotto oli pääsääntöisesti positiivista. Yhteisymmärrykseen ei kuitenkaan vielä oltu päästy esimerkiksi tiimijaosta ja backlog-käsittelystä. Organisaation sisällä oli tutkimuksen aloittamisen aikana alkanut muodostua ryhmittymiä roolin tai osaamisalueiden ympärille. Osa ryhmittymistä tuettiin organisaation omasta halusta ja tarpeesta.

Järjestelmätasolla organisaatio oli tukenut erilaisia järjestelmäkokeiluja kuten projektinhallintaa Ms. Projectilla, projektien seuranta Ms. Power Bi-integraatiolla, sekä kysynnän virtojen hallintaa Ms. Excel-muotoisen backlogin avulla. Tavoitteena oli saada käyttökokemusta välineiden sopivuudesta ja teknisistä mahdollisuuksista ja sitä kautta myös saada kokemusta prosessien ja välineiden yhteensovittamisesta.

Tutkimuksen alkaessa kohdeorganisaatio eli monenlaisen samanaikaisen muutoksen keskellä, kuten organisaation muutokset, Apotti-järjestelmän käyttöönotot, kaupunki- ja toimialatasoisia palvelurakenteita uusimiset ja koronapandemian aiheuttamat toimenpiteet. Henkilöstöä oli jäänyt eläkkeelle ja päällikkö oli vaihtumassa. Organisaatiolla oli myös vajausta henkilöstöstä ja osaamisesta. Monet prosessit ja rakenteet olivat joko kesken, aloittamatta tai muuten liikkeessä.

7.2 Minkälainen ketterä malli soveltuu kohdeorganisaatiolle?

Ensin on ymmärrettävä, miksi halutaan muuttua ja mitä muutoksella saavutetaan (Herle 2021). Mikäli vastauksia ovat; a) organisaatio haluaa lisätä osaamistaan b) hallita kysynnänvirtojaan ja c) vähentää henkilöallokaatioon liittyvää kuormitusta ja lisätä itseohjautuvuutta, voidaan ketterien menetelmien ja rakenteiden avulla saavuttaa haluttu tavoite.

Samalla on myös vahvistetta organisaation arvoja ja kulttuuria haluttuun suuntaan. Rakenteiden on ohjattava ihmisiä haluttuun suuntaan. Ihmiset toimivat rakenteiden mukaisesti (Ojala 2021). Kaiken pohjalla ovat arvot ja uskomukset.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi malli (LIITE H - Ketterä organisoitumismalli), jota kohdeorganisaatio voi halutessaan soveltaa matkallaan kohti ketteryyttä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin mallin sisältöä kuten backlog-funktio, tiimit, yhteistyö, roolit ja osaamisryhmät.

Organisoitumismalli

Organisaatio on muodostanut tiimeistä, jotka pitävät sisällään useampaa erikoisosaamisaluetta. Tiimit voivat olla eri lailla painottuneita osaamisen suhteen, mutta pääasia on moniosaamisessa. Organisaatiossa on osaamisryhmiä, joissa on valikoidusti ammattilaisia, mutta periaatteessa ryhmiin voi hakeutua kuka tahansa. Osa henkilöstöstä toimii yksittäisinä asiantuntijoina, joita tiimit hyödyntävät. Tällä tavalla luodaan tyytyväisyyttä haluun tehdä työtä yksin. Organisaatio verkostoituu backlogkäsittelyn, osaamisryhmien ja vuorovaikutuksen kautta.

Osaamista laajennetaan ja osaamisen lisääntyminen mahdollistetaan

Osaamista lisätään ja laajennetaan pääasiallisesti työn teon kautta. Vaihtelevat työtehtävät mahdollistavat uuden oppimisen. Organisaatio on jakautunut moniosaajatiimeihin, joiden avulla tiimit jakavat työtehtäviä ja rooleja huolimatta siitä, onko henkilöllä jo kyseistä osaamista olemassa. Myös halu oppia otetaan huomioon. Mikäli osaamista tai tietoa halutaan lisää, roolissa oleva henkilö hankkii sen. Aina ei tarvita resurssia, usein jo tieto riittää. Tiimit verkostoituvat ympärillä olevaan organisaatioon ja toteuttavat yhteisten periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta toimintaansa omalla tavallaan.

Osaamisryhmien kautta tuotetaan kohdennettua ”erikoisosaamista” organisaatiolle. Ne ovat ”osaajayhteisöjä”, joiden tehtävänä on osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä pohtia yhteisellä asiantuntijuudellaan, mitä uusia vaatimuksia osaamisalueelle on tulossa. Hajallaan olevia yhteisöjä kutsutaan ”parviksi” Ojala (2018, 226–227). Osaamisryhmien päätehtävänä ei ole toteuttaa organisaation varsinaisia tehtäviä. On mietittävä, millä panoksella osaamisryhmiä halutaan ylläpitää.

Resurssien allokoointia vähennetään ja painopistettä siirretään tiimeille

Resurssien allokoointia kevennetään siirtämällä työn jaon painopistettä tiimeille ja muodostamalla läpinäkyvämpi työn jaon rakenne. Uudet tehtävät, projektit ja selvitystyöt jaetaan ns. yksikön backlogin kautta. Esikäsittelyn avulla tehtäviä tunnustetaan ja ohjataan tiimien backlogille suoraan tai toimeksiantokokouksen kautta. Isommat tehtävät ovat ”*epic tai project*” -tasoisia (hanke tai projekti), joista syntyy alitehtäviä ”*storyt*” ja ”*taskit*” (tarinat ja tehtävät) tiimitasolla. Kun tehtävä, projekti tai selvitystyö on aloitettu, tehtävät liikkuvat tiimin ja asiakkaan välillä ja tiimi hallitsee omia tehtäviään. Käytännössä yksittäiset asiantuntijat toimivat samalla tavalla backlogin suhteen ja heillä on oma backlog.

Tietovirtoja hallinnoidaan rakenteilla, informaatiolla ja yhteistyöllä

Tietovirtojen suitsemisen osalta olisi hyvä luoda sellaiset puitteet, että kysymykset ja pyynnöt ohjautuisivat suppilomaisesti samalle alustalle. Tulivatpa ne johonkin saakka rön-syillen, mutta ne ohjattaisiin lopulta suurelta osin esim. backlogille / toiminnanohjausjärjestelmään. Tietovirtoja suitsee myös tiedon avaaminen eri suuntiin esimerkiksi palvelujen selkeyttäminen sekä säännöllisten tietoiskujen / uutiskirjeiden laatiminen asiakkaille ja kumppanuuksille. Tieto sinällään saa olla runsasta ja avointa. Uusista käytännöistä on hyvä tiedottaa yhteistyökumppaneita, sekä jatkossa mukauttaa rajapintoja paremmin yhteen toimiviksi. Ketteryyden periaatteita ovat tiedon näkyvyys ja tarkoituksenmukaisuus. Tieto sijaitsee järjestelmissä ja rakenteissa enemmän kuin ihmisissä (LIITE H - Ketterä organisoitumismalli).

Backlog-käsittely

Yksikön yhteisen backlog-käsittelyn tarkoitus on hallinnoida organisaatioon uusina tulevia tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia. Mikäli tehtävät koskevat sellaista kokonaisuutta, joka on osoitettu jollekin tiimille, tehtävät kulkeutuvat tiimien tai asiantuntijoiden backlogeille suoraan. Näiltä osin olisi hyvä, että backlog- ja tehtävienhallinta olisivat yksi ja sama alusta, jossa tehtäviä voisi siirrellä organisaation sisällä.

Backlogin esikäsittelyllä tarkoitetaan tässä mallissa saapuvan tiedon tunnistamista, tarkentamista, luokittelua ja priorisointia. Tehtävät ohjataan esikäsittelyn avulla tiimien ja asiantuntijoiden backlogeille. Mikäli tarvetta esikäsittelyssä ollut henkilö kutsuu koolle ns. toimeksiantokokouksen, jossa kuvataan tehtävää tarkemmin ja keskustellaan toteutuksen

edellytyksistä. Toimeksiantokokoukset voivat olla organisaation yhteisiä tai tiimikohtaisia tapahtumia. Esihenkilön läsnäoloa arvioidaan tapauskohtaisesti.

Yhteiset säännöt

Kun ketterää mallia lähdetään kokeilemaan, on hyvä luoda yhteisiä sääntöjä tai periaatteita mallin tukemiseksi. Sääntöjä ei saa olla liikaa, sillä ne saattavat rajoittaa kokeilun tuomia luovia ratkaisuja. Periaatteita voivat olla esimerkiksi backlog-käytännöt, osaamisen kasvattamisen tavoitteet, auttamiskulttuurin kasvattaminen, rohkeuteen kannustaminen ja virheiden salliminen.

Esimerkiksi, kuka osallistuu backlog-käsittelyyn, onko tiimillä vetäjä, miten osaamista kasvatetaan, miten asiakkaan kanssa toimitaan, milloin mallia tarkastellaan, mitä järjestelmiä käytetään ja voidaanko yksittäisten asiantuntijoiden työpanosta käyttää, vai riittääkö konsultaatio ja miten tieto saataisiin dokumentteihin vähemmän asiantuntijoita kuormittavaksi.

Roolit

- Esihenkilö: Osallistuu backlogin esikäsittelyyn, tarvittaessa toimeksiantokokoukseen. Pääasiassa toimii valmentajana ja päätöksentekijänä, ei töiden jakajana tai tehtävien taustojen ja lisätietojen selvittelijänä.
- Tuoteomistaja: Asiakkaan rooli, tilaajan rooli. Tuoteomistajan täytyy tietää tarkalleen, mitä tehtävältä odotetaan. Tuoteomistaja arvioi tehtävän toteutusta ja priorisoi, mitä tehtäväkokonaisuudesta tehdään ensimmäisenä. Tuoteomistaja osallistuu tiimin kokoontumisiin tarvittavalla tavalla.
- Tiimin vetäjä: Edustaa tiimiä esimerkiksi backlog-käsittelyssä ja organisoii tiimin töitä. Tiimin vetäjä on koordinoiva rooli. Voi olla vaihtuva.
- Tiimin jäsenet: Jäsenet, jotka liittyvät tavalla tai toisella tiimiin.
- Sisäinen asiantuntija: Sisäinen asiantuntija ei kuulu välttämättä ”kehitystiimiin”, mutta voi kuulua erilaisiin osaamisryhmiin ja jakaa osaamistaan sitä kautta. Sisäisellä asiantuntijalla on sellaista erikoisosaamista, jota kaikki tiimit tarvitsevat ja jota on vaikea hajauttaa muille. Sisäisellä asiantuntijalla on oma backlog.
- Sidosryhmät: Sidosryhmiä ovat kaikki ne kumppanuustahot, joita ei kutsuta asiakkaaksi. Tiimit ovat näihin ryhmiin suoraan tehtäviensä kautta yhteydessä. Johtotason kumppanuutta ylläpidetään päätöksenteon tasolla.

Perehdyttäminen ketteryyteen

Jotta organisaatio saisi ketteryysskeskustelulleen yhtenäisen käsitepohjan, on perehtymisen aiheeseen olennaisen tärkeää. Olen kuullut monen sanovan, että ketteryys on ”*scrumia*”, ”*LEANia*”, kahden viikon syklejä, joustamattomia rakenteita ja outoja sanoja. Näinhän se todellakin voi olla, mikäli asiaan ei ole perehtynyt. On vaikea lähteä muuttumaan yhteiseen suuntaan ennen käsitteellistä yhteisymmärrystä. Kun käsitteet ymmärretään, on ymmärrettävä, mitä se tarkoittaa omassa organisaatiossa.

Maiju Kukka (2021) toteutti opinnäytetyössään OP-konsernin ketteröittämisen tueksi henkilöstölle neliportainen koulutusmallin. Kukka totesi tulostensa perusteella, että organisaatiotasoinen asiakaskeskeisen ketteryyden hyödyntäminen vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työskentelyä ja koulutusta. Henkilöstön koulutuksen osalta keskiöön nousivat ketterien menetelmien perusosaamisen lisääminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, ketterät tiimityöskentelymallien omaksuminen ja roolien merkitysten ymmärtäminen ja vahvistaminen (s. 51-52)

7.3 Kehittämistyön jatkaminen

Sote jyrisee ja natisee. ”*Kaikki digitalisoidaan, mitä pystytään*”, sanovat toimittajat. Liikettä on paljon ja osaamisesta sekä tekijöistä on pulaa. Enää ei ole varaa ajatella, että kerran opittu osaaminen riittää tai osaamista voisi säilyttää henkilöllä. Organisaatio on kyvykäs, kun osaaminen on sen rakenteissa, prosesseissa ja malleissa. Se ei tarkoita kivikovia seiniä, pysyviä kehyksiä tai joustamattomia lokeroita. Päinvastoin joustavuutta, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Mahdollisuutta reagoida muutokseen paremmin.

Kehittämistyön jatkaminen kohdeorganisaation rajoille voisi syventää yhteistyötä asiakkaan ja sidosryhmien kanssa, sekä tuottaa hyviä käytäntöjä ja malleja esimerkiksi kysynnän virtojen hallitsemiseksi tai tehtävien priorisoimisen helpottamiseksi.

8. Tutkimusprojektin arviointi

Tässä luvussa arvioidaan, miten tutkimusprojektissa saavutettiin tulokset, vastasivatko ne tavoitteita, miten tutkimuskysymyksiin vastattiin, löydettiinkö tietoa, mitä opittiin ja kuinka tutkimusmenetelmät toimivat.

8.1 Tavoitteisiin pääseminen

Tutkimusprojektin tavoitteena oli hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sillä tavoin auttaa kohdeorganisaatiota kehittymään ketterämpään suuntaan. Tutkimuksella haluttiin vastauksia siihen, minkälainen ketterä malli soveltuisi kohdeorganisaatiolle kolmen eri näkökulman avulla; osaaminen, kysynnän hallinta ja resurssienhallinta.

Tutkimusprojekti toteutti kysely- ja haastattelututkimuksen, joiden avulla saatiin tarpeellinen määrä aineistoa tutkimusanalyysiä varten. Aineiston perusteella pystyttiin muodostamaan hyvä käsitys organisaation kehittämiskohteista ja miten ketterät näkökulmat voisivat olla hyödyksi. Tutkimuskysymysten vastaukset muotoutuivat teorian, organisaation tuntemuksen ja aineiston analyysin kautta. Tutkimustyö tuotti vastaukset tutkimuskysymyksiin. Näiltä osin tutkimusprojekti pääsi tavoitteeseensa.

Tavoitteisiin ei päästy tutkimuksen laajuuden ja aikataulun osalta. Tutkimustyö valmistui noin kuukausi myöhässä, ja asiakkaan haastatteluosuus jouduttiin jättämään aikataulun myöhästymisen takia pois. Aikataulun pidentymiseen vaikutti tutkimuslupaprosessin yllättävän iso työ, sekä jonkin verran rajauksen puuttuminen ja monitasoiset lähestymiskulmat.

8.2 Tutkimusmenetelmien toimivuus

Tutkimusmenetelmät valittiin vallitsevan tilanteen ja tutkimuksen aineiston saatavuuden perusteella. Alkuperäisenä suunnitelmana oli hankkia aineistoa myös havainnoimalla organisaation kehittämistyöpajoja, mutta tutkimuslupakäsittelyn venyminen pakotti jättämään havainnoinnin pois. Haastattelututkimusta oli tarkoitus ulottaa asiakkuuden puolelle, mutta aikataulun venyminen johti päätökseen pysyttäytyä kohdeorganisaation sisällä. Tutkimusta on hyvä jatkaa myöhemmin myös yli organisaatorajojen, koska työtehtävien alkulähde on organisaation ulkopuolella.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisellä lomakkeella anonymisti. Kyselytutkimuksen tulokset oli helppo analysoida, visualisoida ja se sopi hyvin kartoittamaan organisaation osaamista ja ketteryyden nykytilaa. Kyselytutkimus toi esille myös hyvin vastanneiden ajatuksia organisaation tiimityöstä. Kyselytutkimus oli myös teknisesti helppo toteuttaa. Vastausprosentti olisi voinut olla korkeampi. Selkeästi muutosmyönteisemmät vastasivat nyt kyselyyn. Suosittelen kuitenkin jatkossakin hankkimaan henkilöstön näkemyksiä sähköisen kyselylomakkeen avulla.

Haastattelututkimuksen kysymykset olivat hieman päällekkäisiä, tai sitten vastaajat toivat esille eri paikoissa samoja asioita niiden tärkeyden vuoksi. Päällekkäisyys teki analyysivaiheesta hieman sekavasti työstettävän, koska vastauksille piti etsiä oikeat kysymykset. Mielestäni haastattelututkimuksen olisi voinut korvata myös kyselytutkimuksella, jossa olisi tarpeellinen määrä vapaamuotoisia vastauskenttiä.

8.3 Mitä tutkimusprojekti opetti opinnäytetyöntekijälle

Tutkimuksen lähtökohdat ovat tärkeitä. On hyvä olla selvillä tutkimuksen lähestymistavoista ja oppilaitoksen menettelyistä hyvin ennen liikkeellelähtöä. Epätarkkuudesta tai rajauksen puutteesta johtuen opinnäytetyöhön jäi jonkin verran päällekkäisyyksiä ja ehkä siitä syystä opinnäytetyö on aika laaja ja joiltain osin siitä voi olla hankala saada kokonaiskäsitystä. Tämä huomioiden yritin käyttää työssäni mahdollisimman yksinkertaista kieltä ja loogista rakennetta.

Tässä opinnäytetyössä ongelmana oli myös se, että tutkimuksella oli olemassa jonkinlainen hypoteesi. Tästä syystä tutkimuskysymyksiä oli hankala asettaa. Koko tutkimus nojaa hypoteesiin tai tutkimuskysymyksiin. Mitä tarkemmin ne on rajattu, sitä helpommin tutkimesta on työstää. Ongelmatiikka matkusti työssä alkumetreiltä loppuun asti. Tässäkin asiassa lähtökohdat olisi hyvä oikoa jo ennen liikkeellelähtöä.

Kohdeorganisaation isot muutokset ja opinnäytetyön tekijän roolin vaihtuminen useaan kertaan opinnäytetyön tekemisen aikana aiheutti sen, että opinnäytetyön aiheita jouduttiin muuttamaan kolmeen kertaan. Tavallaan työ aloitettiin alusta aina uudelleen. Opintopaalle siirtyminen antoi mahdollisuuden keskittyä opinnäytetyöhön paremmin ja se toi myös tarvittavaa etäisyyttä tutkimuksen ajaksi kohdeorganisaatiosta. Lienee parasta valita

opinnäytetyön aiheeksi sellainen aihe, joka ei niin muutosriippuvainen. Aina se ei ole mahdollista.

Lähdeluettelo

Aalto.fi. MyCourses. Kysynnän ennustaminen ja hallinta. Verkkojulkaisu. Luettu: 28.7.2021

Agile Alliance 2021. Ketterä manifesti. 12 periaatetta. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/> Luettu 1.9.2021.

Agile Alliance 2022. Agile 101. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/>. Luettu 23.2.2022

Core-tiimi. Talous. Kysyntä ja tarjonta. Hinnottajat ja kilpailulliset markkinat. Electric Book Works. Verkkojulkaisu. Versio 1.12.2: Luettavissa: <https://www.core-econ.org/the-economy/book/fi/text/08.html>. Luettu 28.9.2021

Fagerholm A. 2019. ”Juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu OP Ketterässä. Opinnäytetyö. Verkkojulkaisu. Luettavissa; <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265070/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20julkainen%204.12.2019%20%28003%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 16.9.2021.

Finfo 2018. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Tietotermit. Luettavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t106>. Luettu: 25.2.2022

Furu P. 2013. Jazzia toimitusjohtaja: anna osajien loistaa. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAGBBXCTDG#piste:b1>. Luettu: 29.7.2021 (ei sivutusta)

Gentle M., 2007. IT Success: Towards a New Model for Information Technology. John Wiley & Sons. Englanti. E-kirja. Luettavissa: IT Success: Towards a New Model for Information Technology | Haaga-Helia ammattikorkeakoulu | HH Finna - Haaga-Helian verkkokirjasto. Luettu: 29.7.2021

Hannukainen P., Kiirikki M., Manninen T., Säkkinen L. 2021. Kypsä muotoiluun. OP:n opit muotoilukypsyyden kasvattamiseksi. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.op-mediapankki.fi/L22ZJMqNPMct>. Lettu: 16.9.2021

Hassi L., Paju S., Maila R 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KEHIT\(\(c4\)\)\(\(20\)KOKEILLEN\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBGXCTEB#kohta:KEHIT((c4))((20)KOKEILLEN((20)/piste:b4). Luettu: 1.9.2021. (ei sivutusta)

Helsingin kaupunki 2022. Helsingin kaupungin Intranet. Hallinto. Luettavissa: <http://helmi.hel.fi/Sote/osastot/hallinto/Sivut/default.aspx>. Luettu: 20.9.2021.

Helsingin kaupunki 2020. Helsingin kaupungin Intranet. Helsingin kaupungin henkilöstö. Tilinpäätös. Luettavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/tilipaatos/tiivistelma/luku6>. Luettu: 20.9.2021.

Helsingin kaupunki 2020. Helsingin kaupungin Intranet. Helsingin kaupunkikonserni. Luettavissa: <http://helmi.hel.fi/organisaatio/Helsinginkaupunkikonserni/Sivut/default.aspx>. Luettu: 23.2.2022.

Helsingin yliopisto. Unitube. Video. Kysyntä osa 1 Johdanto. Verkkojulkaisu. Katsottavissa: <https://www2.helsinki.fi/fi/unitube/video/cc6a0e13-52c1-4091-b65a-5a6a21ec3b2a>. Katsottu: 29.7.2021

Helsingin yliopisto. Unitube. Video. Kysyntä osa 3 Muutokset kysynnässä. Verkkojulkaisu. Katsottavissa: Kysyntä osa 3 Muutokset kysynnässä | Helsingin yliopisto (helsinki.fi). Katsottu: 29.7.2021

Herle R. 2021. Ketteryyden ABC 2021. Taskmill Oy. Järjestäjä: Tradenomiliitto Tral RY. Webinaari. Katsottavissa: <https://www.tradenomi.fi/tapahtumat/tallenteet/>. Katsottu 9.8.2021.

Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppönen R. 2011. Henkilöstö. Parempaa työelämää – parempia tuloksia. Bonnier Business Forum. Helsinki. Verkkoaineisto. Luettavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/fi/app/henkilosto>. Luettu: 31.8.2021

Inderes 2017. Mitä tarkoittaa skaalautuminen. Blogi. Luettavissa: <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-skaalautuminen>. Luettu: 25.2.2022

Jabe M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen). Luettu 28.9.2021

Järvinen M. 2020. HR-raportointi ja -analytiikka osana menestyvän liiketoiminnan johtamista. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. Helsinki. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/339031>. Luettu 31.8.2021.

Jyväskylän yliopisto 2019. Aineiston analysointimenetelmät. KOPPA. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu 5.1.2022

Kamensky M. 2015. Menestyksen ajankohta: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovai-
kut. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:4\(\(20\)OSAAMINEN\(\(20\)MENESTYSTEKIJ\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)\):\(4.1\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)kokonaiskuva\(\(20\)/piste:b2267](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:4((20)OSAAMINEN((20)MENESTYSTEKIJ((c4)N((c4)((20)):(4.1((20)Osaamisen((20)kokonaiskuva((20)/piste:b2267) Luettu: 21.9.2021

Kanninen V. 2002. Puhtia hyvinvointiyhteiskunnan purjeisiin. Peruspalveluja uudella tavalla. EVA-raportti. Luettavissa https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/85_puhtia%20hyvinvointiyhteiskunnan%20purjeisiin.pdf. Luettu 14.1.2022 *

Kent B., Beedle M., Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. 2021. Agile manifesto. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>. Luettu: 31.8.2021

Kielikello. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/vakanssi-ja-virka>. Luettu: 25.2.2022

Kiuru S. 2017. Kysynnän hallintaprosessin kehittäminen ITIL-viitekehyksen mukaiseksi. Opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/130162>. Luettu: 39.7.2021.

Kotter John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://studydaddy.com/attachment/82895/6m6z2lk2vp.pdf>. Luettu 31.8.2021.

KT Kuntatyönantajat 2020. Uudistuva johtaminen. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. Kirjapaino Punamusta Oy. Helsinki. Verkkojulkaisu. Ladattavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/uudistuva-johtaminen>. Luettu: 24.8.21.

Kukka M. 2021. Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen osaksi organisaation toimintakultuuria. Opinnäytetyö. Laurea Helsinki. Luettavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503477/Opinna%cc%88ytetyo%cc%88_YA_MK_Maiju%20Kukka.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 20.12.2021.

Kupias P., Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Gummerus. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.279485>. Luettu: 31.9.2021

Lappalainen N. 2007. Kysynnän hallinnan haasteet, kandidaatintyö ja seminaari. Seminaarityö. Luettavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/30993/TMP.objres.706.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 28.7.2021

Laurila H. 1990. Julkisen sektorin kasvu tutkimuskohteena. Artikkelit. Luettavissa: <file:///C:/Users/taipamaa/Documents/102661-Artikkelin%20teksti-184313-1-10-20210216.pdf>. Luettu 14.4.2022 *

LeSS HUGE 2021. Verkkojulkaisu. Luettavissa: LeSS Huge - Large Scale Scrum (LeSS). Luettu: 1.9.2021

Manka M-L 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.141379>. Luettu: 23.9.2021

Mentzer J.T., Moon M.A. 2005. Sales forecasting management: A demand management approach. Sage Publications. Englanti. E-kirja. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=996447>. Luettu: 29.7.2021

Nieminen M., Talja H., Heikkilä J-P., Airola M., Viitanen K., Tuovinen J. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2017. E-kirja. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>. Luettu 7.9.2021

Otala L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)\)keino\(\(20\)\)menesty\(\(e4\)\)\(\(20\)\)jatkuvassa\(\(20\)\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4))((20))oppiminen((20))((2013))((20))keino((20))menesty((e4))((20))jatkuvassa((20))muutoksessa). Luettu: 31.8.2021

Puro A. 2020. Resurssiviisaus ja kestävä työn kehittäminen työhyvinvoinnin edistäjinä. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=21734841-1440-48d0-8ad7-8bdae357e405>. Luettu: 24.8.2021.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. KvaliMOTV. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>. Luettu 23.8.2021.

Scaling scrum with Nexus 2021. Verkkojulkaisu. Luettavissa [Scaling Scrum with Nexus | Scrum.org](https://www.scaledagileframework.com/). Luettu: 1.9.2021.

SAFe, Scaled agile 2021. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.scaledagileframework.com/>. Luettu: 1.9.2021

Salmela H., Tapanainen T., Ylitalo J., Hallnorro M., Sipppa S. 2010. Ketterän organisaation IT. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1566-1>. Luettu: 1.9.2021

Sumkin T 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.135440>. Luettu Luettu: 31.8.2021 ja 23.9.2021.

Taipale M. 2021. Miro. Tavoitekuva. Kysyntä-backlog-teamPlanner-projectOnline.

Taipale M. 2021. Tavoitekuva. Organisoitumismallin visiokuva.

Taipale M. 2020. Visio, kysynnänhallinnan havainnekuva nykytilasta.

Tilastokeskus 2022. Tiimityö. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu: 25.2.2022

Turun Yliopisto, Technology Research Center, Työterveyslaitos, Tekes 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Verkkojulkaisu. Luettavissa: https://tt.utu.fi/embedded_kasikirja/1/1/index.html. Luettu 1.9.2021.

Wakaru 2016. ITIL Foundation v.4.01 2016. Oppimateriaali. Tampere.

Varis K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: Finna. Haaga-Helia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4949-5>. Luettu: 28.2.2022

Vilkka H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731/preview>. Luettu 16.8.2021

LIITE A - Kyselylomake

1. Miten arvioisit omaa osaamistasi nykyisiä työtehtäviä ajatellen, asteikolla 1–5
(1=Vähäinen, 2=Kohtalainen, 3=Keskitasoa, 4=Hyvä, 5=Erinomainen)
2. Miten arvioisit oman halusi oppia uusia asioita, asteikolla 1–5?
(1=Vähäinen, 2=Kohtalainen, 3=Keskitasoa, 4=Suuri, 5=Erittäin suuri)
3. Jos olisit osa moniosaajatiimiä, kuinka kiinnostunut olisit oppimaan muiden tiimiläisten osaamisesta, asteikolla 1–5?
(1=Vähän, 2=Jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Paljon, 5=Erittäin paljon)
4. Jos olisit osa moniosaajatiimiä, kuinka kiinnostunut olisit lisäämään omaa erikoisosaamistasi, asteikolla 1–5?
(1=Vähän, 2=Jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Paljon, 5=Erittäin paljon)
5. Kun opiskelet työtehtävään liittyvää uutta asiaa, millä tavoin mielestäsi opit parhaiten? Valitse yksi.
 - Luentomuotoisessa ympäristössä
 - Työpajassa
 - Testaamalla ja kokeilemalla
 - Suoraan varsinaisen työn kautta
6. Miten haluaisit itseohjautuvan tiimin toimivan? Valitse useita
 - Tiimi tarkoittaa yhdessä asiakkaan kanssa tehtävää/työpyyntöä.
 - Tiimi sopii yhdessä asiakkaan kanssa aikataulusta.
 - Tiimi ja asiakas miettivät yhdessä, mitä kokonaisuudesta voidaan toteuttaa ensimmäisenä.
 - Tiimi voi itse päättää, miten työt jaetaan tiimissä.
 - Tiimi voi itse "ottaa töitä" yhteisestä työjonosta.
 - Tiimille "annetaan" töitä oman organisaation esikäsittelyn kautta.
 - Tiimissä on laaja-alaista osaamista siinä tapauksessa, että jokin osaaja on kuorimitettu tai sairastunut.
 - Työtehtävien hallintaa tukee yhteinen järjestelmä.
7. Jos saisit valita, työskentelisitkö mieluummin yksin vai ryhmässä?
 - Yksin
 - Ryhmässä

8. Mitä haasteita mielest

9. äsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda? Kerro vapaamuotoisesti.
10. Mitä hyötyjä mielestäsi itseohjautuva tiimimalli voi tuoda? Kerro vapaamuotoisesti.

KETTERYYS

11. En joudu tuottamaan työtäni koskevia raportteja käsin, vaan ne syntyvät automaattisesti järjestelmän kautta.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tilannetta tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
12. Oma työtä koskeva informaatio (ohjeet, ratkaisut, historia, dokumentit) on loogisesti ja selkeästi löydettävissä eri työprosessin vaiheissa.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tilannetta tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
13. Asiakas saa nopeasti arvoa (1-4 vkossa) kehityspyynnölleen.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
14. Asiakas on aktiivisesti mukana arvioimassa kehitystiimin tekemistä (priorisointi, katselmointi)
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
15. Käytössämme on työtämme tukeva helppokäyttöinen ja looginen järjestelmä (tahtumienhallinta/backlog)
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
16. Opimme toisiltamme aktiivisesti uusia asioita organisaatiotasoisesti.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
17. Tehtäviin resursoidaan suurelta osin tiimejä, ei henkilöitä.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tilannetta tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
18. Osaaminen on tiedossa, taidoissa, prosesseissa ja järjestelmissä - ei niinkään henkilöissä.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tilannetta tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)
19. Viikon päätyttyä tuntuu siltä, että olemme saaneet paljon asioita tehdyksi.
Arvioi oman organisaation tämänhetkistä tilannetta tähdillä 1-5.
(1=vähän, 2=jonkin verran, 3=Kohtalaisesti, 4=Aika hyvin, 5=Toteutuu täysin)

20. Haluatko vielä sanoa jotain? Mikäli haluat, voit kirjoittaa vapaamuotoisesti alla olevaan tekstikenttään.

Kiitos osallistumisestasi.

LIITE B - Haastattelupohjat

Kysynnän hallinta

1. Kuvaile Tietohallinnon digitaaliseen kehitysyksikköön ohjattuja toimeksiannot ja palvelupyynnöitä?
2. Ovatko toimeksiannot ja palvelupyynnöt muuttuneet, jos vertaat viiden vuoden takaiseen aikaan?
3. Miten toimeksiannot ja tietopyynnöt ohjautuvat organisaatiolle?
4. Miten asiakas saa kontaktin ja tiedon edistymisestä?
5. Miten suhtaudut palvelupyynnöiden käsittelyyn järjestelmän avulla?
6. Miten haluaisit kehittää nykyistä palveluprosessia?
7. Mitä säilyttäisit nykyisessä palveluprosessissa?
8. Mitä muuta haluat sanoa?

Resurssienhallinta

1. Kuvaile resurssienhallinnan nykytilaa Tietohallinnon digitaalinen kehittäminen -yksikössä.
2. Mitä vahvuuksia nykyisessä mallissa on?
3. Miten kehittäisit mallia?
4. Miten tiimimalli edistäisi resurssien hallintaa?
5. Mitä muuta haluat sanoa?

LIITE C - Suostumusasiakirjat

SUOSTUMUSASIAKIRJA, tutkimushaastattelu

Tutkimus; YAMK opinnäytetyö, kehittämistyö; Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin.
Opinnäytetyöntekijä: Maarit Taipale, Digitalisaatio ja kehittäminen

Tällä asiakirjalla annan suostumukseni käyttää haastattelun aikana luovuttamiani tietoja tutkimuksen käyttöön. Tutkimus on toteutettu Sosiaali- ja terveystoimialan tietohallinnon organisaatio Digitalisaatio ja kehittäminen -organisaation toimeksiannosta.

Tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation palvelua ketterämmäksi uuden työn teon mallin avulla. Uudella mallilla pyritään parantamaan kohdeorganisaation tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja osaamista.

Haastateltavaksi valikoituminen

Haastateltavat henkilöt sijoittuvat työrooliensa perusteella merkityksellisille kohdille tietovirtojen ja palveluiden ohjautumisen kannalta (kysynnän hallinta, resurssienhallinta ja organisoituminen). Näillä haastateltavavalinnoilla tutkija toivoo pystyvänsä saamaan ilmiöstä syvällistä, laadullista aineistoa.

Tietosuoja

Haastateltujen yksityisyyttä suojellaan siten, että haastatteluaineistoa ei videoida, eikä henkilön tunnistetietoja tallenneta. Tutkimuksen analyysistä tai johtopäätelmistä ei voida tunnistaa haastateltavaa. Tutkimuksen aineisto tuhoetaan tutkimuksen jälkeen. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tietoja ei luovutetaan kolmansille osapuolille tai ulkomaille. Tutkimus noudattaa yleistä hyvää tutkimusetiikkaa ja toimintatapoja.

Tulokset

Tulokset raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja julkistetaan organisaation intraverkossa. Tutkimus valmistuu vuoden 2021 loppuun mennessä.

Kieltäytyminen

Haastateltavalla on oikeus kieltäytyä ja vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ilman, että sillä on haitallisia vaikutuksia asiakkuuteen tai palvelujen saantiin.

Mikäli haluatte kieltäytyä haastattelusta, ilmoitatteko asiasta Digitalisaation ja kehittäminen -yksikön ICT-kehityspäällikölle:

Nimi _____

Sähköpostiosoite _____

Viimeistään pvm. ja klo _____

Liitteenä haastattelukysymykset tutustuttavaksi etukäteen.

Suostumuksen antaja

Suostumuksen vastaanottaja

LIITE D - Informointikirjeet

Kyselytutkimus

Tutkimus; YAMK opinnäytetyö, kehittämistyö; Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin.
Opinnäytetyöntekijä: Maarit Taipale, Digitalisaatio ja kehittäminen

Tutkimus on toteutettu Sosiaali- ja terveystoimialan tietohallinnon organisaatio Digitalisaatio ja kehittäminen -organisaation toimeksiannosta.

Tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kyseisen organisaation palvelua ketterämmäksi uuden työn teon mallin avulla. Uudella mallilla pyritään parantamaan kohdeorganisaation tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja osaamista.

Tietosuoja

Kyselyyn vastanneiden yksityisyyttä suojellaan siten, että kyselyn vastauksista ei ilmene henkilöiden tunnistetietoja. Tutkimuksen analyysistä tai johtopäätelmistä ei voida tunnistaa vastanneita. Tutkimuksen aineisto tuhoetaan tutkimuksen jälkeen. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille tai ulkomaille.

Tulokset

Tulokset raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja julkistetaan organisaation intraverkossa. Tutkimus valmistuu vuoden 2021 loppuun mennessä.

Haastattelututkimus

Tutkimus; YAMK opinnäytetyö, kehittämistyö; Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin.
Opinnäytetyöntekijä: Maarit Taipale, Digitalisaatio ja kehittäminen

Tutkimus on toteutettu Sosiaali- ja terveystoimialan tietohallinnon organisaatio Digitalisaatio ja kehittäminen -organisaation toimeksiannosta.

Tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kyseisen organisaation palvelua ketterämmäksi uuden työn teon mallin avulla. Uudella mallilla pyritään parantamaan kohdeorganisaation tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja osaamista.

Tietosuoja

Haastateltujen yksityisyyttä suojellaan siten, että haastatteluaineistoa ei videoida, eikä henkilön tunnistetietoja tallenneta. Tutkimuksen analyysistä tai johtopäätelmistä ei voida tunnistaa haastateltavaa. Tutkimuksen aineisto tuhoetaan tutkimuksen jälkeen. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille tai ulkomaille.

Tulokset

Tulokset raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja julkistetaan organisaation intraverkossa. Tutkimus valmistuu vuoden 2021 loppuun mennessä.

Havainnointi

Tutkimus; YAMK opinnäytetyö, kehittämistyö; Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin.
Opinnäytetyöntekijä: Maarit Taipale, Digitalisaatio ja kehittäminen

Tutkimus on toteutettu Sosiaali- ja terveystoimialan tietohallinnon organisaatio Digitalisaatio ja kehittäminen -organisaation toimeksiannosta.

Tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kyseisen organisaation palvelua ketterämmäksi uuden työn teon mallin avulla. Uudella mallilla pyritään parantamaan kohdeorganisaation tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja osaamista.

Tietosuoja

Havainnoitavia suojellaan siten, että kirjattavaan aineistoon ei tallenneta henkilöiden tunnistetietoja. Tutkimuksen analyysistä tai johtopäätelmistä ei voida tunnistaa ha-

vainnoitavia. Tutkimuksen aineisto tuhotaan tutkimuksen jälkeen. Tietoja käsittelee ainoastaan tutkija. Tietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille tai ulkomaille.

Tulokset

Tulokset raportoidaan opinnäytetyön yhteydessä ja julkistetaan organisaation intraverkossa. Tutkimus valmistuu vuoden 2021 loppuun mennessä.

LIITE E - Tietosuojaseloste

Tietosuojaseloste perustuu EU:n tietosuojaselosteeseen.

Rekisterinpitäjä

Helsingin kaupunki

Tutkimuksen nimi

Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin

Henkilötietojen käsittely perustuu

Tutkimustyypin (kvalitatiivinen tutkimus). Tietoa kerätään ihmisiltä.

Tutkimuksesta vastaava taho yhteystietoineen

Haaga-Helia, ammattikorkeakoulu. Ohjaaja: juhani.valimaki@haaga-helia.fi

Tutkimuksen tarkoitus, kesto, toteuttaminen

Tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation palvelua ketterämmäksi. Tutkimus kestää vuoden 2021 loppuun asti.

Mitä henkilötietoja kerätään ja miksi

Henkilötietoja ei kerätä. Tukija on kontaktissa suoraan henkilöihin, jolloin anonymiteetti on suojattava tutkijan tallenteissa aineiston käsiteltäessä analysoinnissa ja tulkittaessa.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietoja ei tallenneta, kyselytutkimus on anonyymi ja tutkimusaineistot tuhoaan tutkimuksen jälkeen järjestelmistä ja tutkijan verkkolevyiltä. Käytettävät järjestelmät ovat käyttöoikeudellisesti suojattuja. Tutkimuksen analyysistä tai johtopäätöksistä ei voi tunnistaa henkilöitä.

Tutkittavien oikeudet

Tutkittavilla on oikeus kieltäytyä tai peruuttaa tutkimukseen osallistuminen ja selvittää omien henkilötietojen käyttö.

Henkilötietojen luovuttaminen kolmansille osapuolille

Ei luovuteta.

Henkilötietojen säilyttäminen ja hävittäminen

Mikäli tunnistettavia henkilötietoja syntyy, ne hävitetään tutkimuksen jälkeen sekä järjestelmistä että tutkijan verkkolevyiltä.

LIITE F - EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen vaatimukset tutkimuksen tekijälle

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen vaatimukset tutkimuksen tekijälle Helsingin kaupunki on rekisterinpitäjä, tutkija on sekä käsittelijä että tutkimusrekisterin osalta yhteisrekisterinpitäjä.

Tutkijan on viipymättä ilmoitettava sosiaali- ja terveystoimialan kehittämispalveluihin saatuaan tiedon henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta: tutkimusluvut.sote@hel.fi, puh. 09 310 5015.

Käsittelyä koskevat määräykset:

1. Osapuolet sitoutuvat noudattamaan henkilötietojen käsittelyssä kulloinkin voimassa olevaa henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa koskevaa lainsäädäntöä, kuten EU:n yleistä tietosuoja-asetusta.
2. Rekisterinpitäjä vastaa siitä, että sillä on lainmukainen peruste siirtää henkilötietoja [tutkijalle] käsiteltäväksi.
3. Tutkija vastaa siitä, että sillä on lainmukainen peruste käsitellä henkilötietoja.
4. Tutkija sitoutuu
 - käsittelemään saatuja henkilötietoja ainoastaan Rekisterinpitäjän ohjeiden ja lain mukaisesti, ja yhteisrekisterinpitäjänä myös ja ainoastaan tutkimussuunnitelman mukaisesti
 - ilmoittamaan viipymättä Rekisterinpitäjälle, jos se katsoo, että Rekisterinpitäjän ohjeistus on lainvastainen
 - varmistamaan, että henkilöt, jotka käsittelevät henkilötietoja, tai joilla on pääsy henkilötietoihin, ovat sitoutuneet noudattamaan salassapitovelvollisuuksia
 - huolehtimaan saatujen henkilötietojen asianmukaisesta suojaamisesta, varmistukseen henkilötietojen luottamuksellisuuden, eheyden ja saatavuuden
 - [auttamaan Rekisterinpitäjää täyttämään Rekisterinpitäjän velvollisuudet vastata pyyntöihin, jotka koskevat rekisteröityjen oikeuksien käyttämistä, esimerkiksi toimittamalla pyydettyinä Rekisterinpitäjälle rekisteröidyn henkilötiedot kone-luettavassa muodossa]

- Rekisterinpitäjän valinnan mukaan poistamaan tai palauttamaan [tutkimuksen] päätyttyä osaltaan kaikki Rekisterinpitäjältä saadut henkilötiedot, paitsi jos pakottavasta laista muuta johtuu - ilmoittamaan Rekisterinpitäjälle viipymättä saatuaan tiedon henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta
- avustamaan Rekisterinpitäjää tämän velvollisuuksien noudattamisessa, esimerkiksi antamalla Rekisterinpitäjälle tarpeellista tietoa
- sallimaan Rekisterinpitäjän valtuuttaman auditoijan suorittamat tarkastukset ja osallistumaan niihin. Auditoinnin ei tule vaarantaa tieteellistä vapautta.
- ilmoittamaan Rekisterinpitäjälle viranomaisten tietopyynnöistä henkilötietojen käsittelyyn liittyen, ellei se ole pakottavan sääntelyn vastaista

Tutkija sitoutuu EU:n yleisin tietosuojasetusten noudattamiseen

Päivämäärä, aika ja paikka

Tutkijan allekirjoitus ja nimen selvennys

LIITE G - Tutkimuslupa



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala

Pöytäkirjanote

1 (3)

18.10.2021

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

Maarit Taipale
Retkeilijänkuja 10 B 45
00980 HELSINKI

197 §

Tutkimuslupa tutkimukseen ”Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin”

HEL 2021-011234 T 13 02 01

Päätös

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja myönsi tutkimusluvan Maarit Taipaleen tutkimukselle ”Matriisiorganisaatiosta ketterään malliin” (ylempi AMK). Yhteyshenkilö on ict-kehityspäällikkö Arja Rantanen. Tutkimuslupa on voimassa 31.12.2021 saakka.

Tutkimuslupaan sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella: tutkimusluvut.sote@hel.fi. Valmiit tutkimukset ovat henkilökunnan käytettävissä sosiaali- ja terveystoimen intrasivuilla.

Päätöksen perustelut

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa soten ICT-palveluorganisaatiota kehittymään ketterämpään suuntaan. Päänäkökulmana on väite, jossa moniosaajapohjainen tiimiorganisaatio edistää ketteryyttä ja palvelun tuloksellisuutta. Ilmiötä tutkitaan kolmen teeman avulla: kysynnänhallinta, resurssienhallinta ja organisaation osaaminen. Aineiston keruu ta-

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Y-tunnus	Tilinro
PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaaliterveys@hel.fi	Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sote	+358 9 310 5015 Faksi +358 9 310 42504	0201256-6	F11880001200052430 Alv.nro FI02012566



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala

Pöytäkirjanote

2 (3)

18.10.2021

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

pahtuu a) havainnoimalla, b) haastatteluilla ja c) kyselyllä. Tutkittavat ovat Helsingin kaupungin soten omaa henkilöstöä. Tutkittavilta pyydetään suostumus. Aineisto analysoidaan soveltuvin menetelmin. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Perhe- ja sosiaalipalvelujen johtaja, terveys- ja päihdepalvelujen johtaja, sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelujen johtaja sekä hallintojohtaja puoltavat tutkimuslupaa.

Sosiaali- ja terveyslautakunnan päätöksen 8.5.2018 § 134 mukaan sosiaalihuollon asiakirjojen ja terveydenhuollon potilasasiakirjojen antamisesta päättää sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja (useaan palvelukokonaisuuteen kohdistuvat tutkimusluvut).

Lisätiedot

Helena Soini, erityissuunnittelija, puhelin: 310 43444
helena.soini(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021
- 2 Tutkimuslupahakemus, allekirjoitettu sivu
- 3 Tutkimuslupahakemus, ohjaajan allekirjoitussivu
- 4 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021, liite, Tutkimussuunnitelma
- 5 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021, liite, Informointikirjeet
- 6 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021, liite, Haastattelupohjat
- 7 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021, liite, Havaintopohja
- 8 Tutkimuslupahakemus 27.9.2021, liite, Suostumusasiakirjat
- 9 Tutkimuslupahakemus, liite, tietosuojaseloste

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

Otteet

Ote	Otteen liitteet
Hakija	Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta
Yhteyshenkilö	Liite 1 Liite 2 Liite 3 Liite 4 Liite 5 Liite 6 Liite 7 Liite 8 Liite 9

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Y-tunnus	Tilinro
PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaalijaterveys@hel.fi	Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sote	+358 9 310 5015 Faksi +358 9 310 42504	0201256-6	F11880001200052430 Alv.nro F102012566



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveystoimiala

Pöytäkirjanote

3 (3)

18.10.2021

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

Pöytäkirjanote on lähetetty asianosaiselle 19.10.2021.

Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja

Juha Jolkkonen
sosiaali- ja terveystoimialan
toimialajohtaja

Postiosoite PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaalijaterveys@hei.fi	Käyntiosoite Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hei.fi/sote	Puhelin +358 9 310 5015 Faksi +358 9 310 42504	Y-tunnus 0201256-6	Tilinro FI1880001200052430 Alv.nro FI02012566
---	---	---	------------------------------	--

