

Juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu OP Ketterässä

Aleksandra Fagerholm

Opinnäytetyö

Liiketalouden amk-tutkinto

28.11.2019



<p>Tekijä tai tekijät Aleksandra Fagerholm</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2017</p>
<p>Raportin nimi Miten OP Ketterän rooleissa on huomioitu juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu?</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 45+6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Jarkko Kotamäki</p>	
<p>OP Ryhmä, kertoi vuoden 2018 lopussa aloittavansa merkittävän ajattelutavan ja toimintakulttuurimuutoksen, OP Ketterän. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. OP Ketterän pohjamallina on käytetty Agile-enteprisea, joka on tutumpi erilaisten kehitystöiden, -projektien ja organisaatioiden yhteydessä. Agile- mallista tai OP Ketterästä ei löydy työnimikettä ”esimies”. Vaikka työlainsäädännössä ei varsinaisesti tunneta sanaa esimies, olemme tottuneet näkemään esimiehen kantavan vastuun useista työnantajan vastuisiin liittyvistä tehtävistä ja toimista.</p> <p>Opinnäytetyö kohdistuu yhteen liiketoiminta-alueeseen, mutta tässä työssä on huomioitu myös OP Ketterä koko ryhmässä, yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimiesvastuu on jaettu itseohjautuvassa, räätälöidyssä OP Ketterämallissa. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka juridiset vastuut on tuotu tähän mennessä esille koulutuksissa ja koulutusmateriaaleissa, sekä miten aiheen esilletuontia voisi vielä parantaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tutkimalla OP Ryhmän koulutusmateriaaleja ja tiedotuksia sekä keskusteluita, liittyen OP Ketterään, 2018 loppuvuoden ja 2019 aikana. Lisäksi haastateltiin yhteensä viittä eri henkilöä OP Ryhmässä lokakuun 2019 aikana. Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että teoriassa esimiesvastuut olivat selkeitä. Sen sijaan käytännön tasolla esimiesvastuu jaetussa johtamismallissa on haasteellista, varsinkin jos yksikkökoot ovat suuria.</p>	
<p>Asiasanat Ketterä organisaatio, jaettu johtajuus, esimiesvastuu, agile</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Työlainsäädäntö ja työrikoslaki	5
2.1	Keskeisimmät työlait.....	5
2.2	Työrikkokset	8
2.3	Työnantajan ja työntekijän keskeiset juridiset velvollisuudet	9
2.4	Työnantaja ja työnantajan edustaja, eli sijaisuus	9
2.5	Yhteenvedoa juridiikasta	11
3	Esimiehen työ ja tehtävät	12
3.1	Esimies määritelmiä	12
3.2	Esimiehen tehtävät.....	13
3.3	Johtajuudesta 2020	16
4	Organisaatiot ja johtamisen muutos	18
4.1	Organisaatioiden kehityksestä lyhyesti	18
4.2	Organisaatorakenteet	20
4.3	Organisaatiokulttuuri	22
5	OP Ketterä.....	24
5.1	OP Ketterän taustametodit, – mallit ja työkalut.....	25
5.2	OP Ketterän periaatteet ja perusyksiköt	29
5.3	OP Ketterän roolit	30
5.4	OP Ketterän päätöksentekoprosessi ja vastuut.....	32
5.5	Johtaminen periaatteet OP ketterässä.....	33
5.6	Henkilöstö mukaan Ketterä toimintaan	34
6	Tutkimus	36
6.1	Tutkimusmenetelmä	36
6.2	Haastattelut ja kohderyhmä	36
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
7	Tulokset.....	38

7.1	Kohdennetut koulutukset OP Yrityspankissa	39
7.2	Juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu.....	39
7.3	Vastuiden jakautuminen ja ymmärrys.....	41
7.4	Tulevat koulutukset ja kehitysidea.....	43
8	Pohdinta ja mahdolliset jatkotutkimukset.....	44
	Lähteet.....	46
	Liitteet.....	52

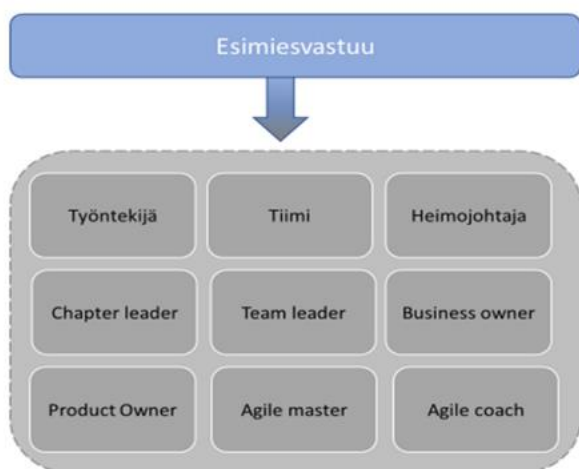
1 Johdanto

Olen itse saanut tehdä pitkän työhistorian, yli 20 vuotta, erilaisissa tehtävissä ja organisaatioissa. Olen aiemmin toiminut muun muassa perehdyttäjänä, esimiehenä, myynninjohtajan assistenttina sekä muissa vastuullisissa ja henkilöstöä lähellä olevissa tehtävissä. Vaikka nykyinen työni sijoitusalan asiantuntijana ei kosketa henkilöstöjohtamista, on aihe aina kiinnostanut minua. Nykyinen työnantajani, OP Ryhmä, kertoi vuoden 2018 lopussa aloittavansa merkittävän ajattelutavan ja toimintakulttuurimuutoksen, joka tulisi koskettamaan koko henkilöstöä sekä muuttavan nykyistä johtamismallia olennaisesti. Muutos vaikutti minusta jo tuossa vaiheessa mielenkiintoiselta ja halusin lähteä tutkimaan muutosmatkaa, nimenomaisesti henkilöstön ja esimiesvastuiden suunnasta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on OP. Opinnäytetyö kohdistuu OP:n yhteen yksittäiseen toimintoon, mutta samalla huomioidaan myös OP Ketterä koko ryhmässä yleisellä tasolla. OP Ryhmä on osuustoiminnallinen, vuonna 1902 perustettu, Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän muodostavat jäsenosuuspankit sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän perustehtävänä on luoda vahvan vakavaraisuutensa ja tehokkuutensa avulla kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkailleen ja toimintaympäristölle. (OP Ryhmän toimintakertomus 2018).

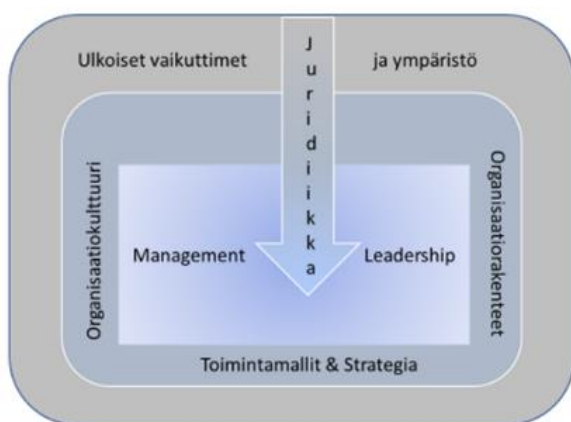
Kuten aiemmin on kerrottu, OP Ryhmässä on käynnistetty merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, OP Ketterä. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta (OP 2019). Ketterä toimintamalli poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta johtamismallista. (Puustinen P. 2019). Toimintatavan käyttöönoton ensimmäinen vaihe alkoi OP Ryhmän keskusyhteisössä tammikuussa 2019. Vuoden 2019 aikana on suunniteltu ja harjoiteltu mallin käyttöönottoa muissakin eri liiketoiminnoissa. (OP 2019). OP Ketterän pohjamallina on käytetty Agile-enteprisea, joka on tutumpi erilaisten kehitystöiden, -projektien ja -organisaatioiden yhteydessä. Agile-mallista tai OP Ketterästä ei löydy työnimikettä ”esimies” (kuva 1). Sen sijaan on tullut useita uusia ja erilaisia tehtävänimikkeitä kuten Agilemaster, Chapter lead, asiakastoiminnan lead, Product owner, sekä lukuisia muita

nimikkeitä. Nimikkeet kuvastavat uutta roolia itseohjautuvassa toimintamallissa, jossa johtajuus on jaettu.



Kuva 1, Agile-malli ja jaettu johtajuus

Juridiset työnantajan vastuut tulevat kuitenkin annettuna, eikä organisaatio voi niitä itse valita (kuva 2). Myös itseohjautuvassa toimintamallissa tulee huolehtia, että nämä juridiset työnantajan velvollisuudet tulee täytettyä, eikä lakeja rikota. Vaikka työlainsäädännössä ei varsinaisesti tunneta sanaa esimies, olemme tottuneet näkemään esimiehen kantavan vastuun useista työnantajan vastuisiin liittyvistä tehtävistä ja toimista. Työntekijän tai nykyisen esimiehen haasteena voi siten olla esimiesvastuun kantajan tunnistaminen uusista nimikkeistä sekä rajapinnoista.



Kuva 2, Juridiset työnantajavastuut

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimuksesta. Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä, aineiston tiedonkeruulla, havainnoinnilla sekä temahaastatteluina.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimiesvastuut on jaettu itseohjautuvassa, räätälöidyssä OP Ketterä-mallissa. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka juridiset vastuut on tuotu tähän mennessä esille koulutuksissa ja koulutusmateriaaleissa sekä miten aiheen esilletuontia voisi vielä parantaa.

Tämä opinnäytetyö on kohdennettu yhteen liiketoimintaan, jossa OP Ketterään valmistautuminen aloitettiin kevästä 2019, ja varsinainen uusi toimintamalli astuu voimaan 1.1.2020. Finanssiala on voimakkaasti säänneltyä ja siten nykyisiin esimiesvastuisiin sisältyy paljon valvontavastuita. Tässä työssä esimiesvastuita pyritään tutkimaan pääosin henkilöstöjohtamisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymys on:

Miten OP Ketterän rooleissa on huomioitu juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

Miten vastuurooleissa olevat henkilöt ovat ymmärtäneet vastuiden jakautumisen käytännössä?

Mitä asioita tulisi painottaa tulevissa koulutuksissa, liittyen esimiesvastuisiin?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin Suomen työlainsäädännön keskeisimpiä kohtia sekä työnantajan juridista edustajuutta. Tällä on pyritty selventämään varsinaista tutkimusaihetta sekä sitä, mihin tutkimuskysymyksillä on viitattu. Seuraavaksi on pyritty selventämään teoriaa esimiestyön tehtävistä ja odotuksista. Koska OP Ketterä-malli tulee olennaisesti koskettamaan sekä muuttamaan koko organisaatiota sen kult-

tuuria sekä johtamistapaa, pyritään myös keskeisimpiä asioita näiden osalta avaamaan teoriassa.

OP Ketterä- malli pohjautuu erilaisiin ketteriin malleihin sekä ideologioihin, vaikka on täysin räätälöity omakseen juuri OP Ryhmään. Jotta voitaisiin perustella erilaisia ratkaisuja ja toimintamalleja, on teoriaosuudessa kerrottu lyhyesti myös muista siihen vaikuttaneista metodeista sekä malleista. Varsinaisesti OP Ketterästä sekä muutoksen vaikuttimista kerrotaan erillisessä luvussa 5.

Itse tutkimus alkaa luvusta 6. Tutkimuksen tuloksista, pohdinnat sekä mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet on eriteltyinä sitä seuraavissa luvuissa.

2 Työlainsäädäntö ja työrikoslaki

Suomen työlainsäädäntö koostuu laeista, asetuksista ja valtioneuvoston päätöksistä.

Näiden lisäksi on muita normilähteitä, joilla on kuitenkin suuri merkitys yksittäisen työsuhteen kannalta. Keskeiset työsuhteen normilähteet ovat:

- Lait, asetukset ja valtioneuvoston päätökset
- Työehtosopimukset; normaalisitovat ja yleissitovat
- Paikalliset sopimukset
- Työsopimukset
- Vakiintunut käytäntö
- Ohjeet, pelisäännöt, suositukset ja vastaavat työnantajan laatimat säännöt
- Työnantajan määräykset

(Huhta 2012, s.38)

Suomessa työlainsäädäntö määrittää työehtojen vähimmäistason. Työsuhdelainsäädännöllä pyritään suojelemaan heikompa osapuolta, eli työntekijää. (Huhta 2012, s.28)

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä lakeja ovat henkilöstörahasolaki, tietosuojasetus sekä tietosuojalaki, kauppaliikkeiden ja toimistojen työaikalaki, laki ammatillisesta koulutuksesta, laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa, laki muutosturvasta, laki naisten ja miesten tasa-arvosta, laki nuorista työntekijöistä, laki työtuomioistuimista, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki yksityisyydensuojasta työelämässä, opintovapaalaki, palkkaturvallisuuslaki, perustuslaki, rikoslaki, sairausvakuutuslaki, tapaturmavakuutuslaki, työaikalaki, työehtosopimuslaki, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, vuorotteluvapaalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki. (Hyppänen 2013, s.18)

2.1 Keskeisimmät työlait

Työsopimuslaki (TSL) 26.1.2001/55 määrää kaikista työsuhteen keskeisistä ehdoista.

Siten se esimerkiksi määrittää sen soveltamisesta:

”1§: Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään

työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.”

(Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Työsopimuslaki sisältää määräykset muun muassa työsopimuksen kestosta ja muodosta, koeajasta, liikkeen luovutuksesta, työnantajan ja työntekijän yleiset velvollisuudet, syrjintäkiellosta ja tasapuolisesta kohtelun vaatimuksesta sekä työsopimuksen keskeisistä ehdoista. (Huhta 2012, s. 39). Työsopimuslaissa määritetään myös työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista. Näistä erikseen luvussa 2.3.

Työaikalaki (TyöaikaL) 9.8.1996/605 määrää ensisijaisesti työajan määräytymisestä. Vuosilomalaki 18.3.2005/162, määrää vuosiloman ja vuosilomapalkan määräytymisestä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL) 30.3.2007/ 334, kattaa määräykset yhteistoiminnan osapuolista sekä yleisemmin yhteistoimintamenettelystä.

Yhdenvertaisuuslain 20.2.2004/21, tavoitteena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa syrjintätilanteissa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvolaki) 8.8.1986/ 609 kattaa määräyksen muun muassa viranomaisten, kuin myös työnantajan, velvollisuudesta edistää tasa-arvoa. Lisäksi se kattaa määräykset välittömän ja välillisen syrjinnän kiellosta sekä tietojen antamisen tasa-arvoviranomaisille ja lisäksi tasa-arvovaltuutetun oikeuden asettaa uhkasakon.

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 keskeinen tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 1 luku, 1§). Työturvallisuuslain 8§:n ensimmäisessä luvussa sanotaan muun muassa:

”Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.”

Laki pitää sisällään siten ennaltaehkäisyn velvollisuuden kuin myös valvontavelvollisuuden. Työturvallisuuslain 25§ sanoo:

” Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.”

(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työntekijän yksityisyyden suojasta määrätään erikseen laissa yksityisyyden suojasta työelämässä 15.3.2019/347. Sitä sovelletaan työntekijän henkilötietojen käsittelyyn, työntekijälle tehtäviin testeihin ja tarkistuksiin, työpaikan teknisestä valvonnasta sekä työntekijän sähköpostin käsittelystä. Esimerkiksi lain toisen luvun 5§:

” Terveystilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne henkilöt, jotka näiden tietojen perusteella valmistelevat tai tekevät työsuhdetta koskevia päätöksiä taikka panevat niitä toimeen. Työnantajan on nimettävä nämä henkilöt tai määriteltävä tehtävät, joihin sisältyy terveystilaa koskevien tietojen käsittelyä. Tietoja käsittelevät henkilöt eivät saa ilmaista näitä tietoja sivulliselle työsuhteen aikana eikä sen päättymisen jälkeen.

...

Työnantajan on säilytettävä hallussaan olevat työntekijän terveystilaa koskevat tiedot erillään muista keräämistään henkilötiedoista. Terveystilaa koskevat tiedot on poistettava välittömästi sen jälkeen, kun käsittelylle ei ole 1 momentissa tarkoitettua perustetta. Käsittelyn perustetta ja tarvetta on arvioitava vähintään viiden vuoden välein.” (Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 15.3.2019/347)

Tähän lakiin yksityisyydensuojasta työelämässä tuli muutoksia 1.4.2019 alkaen. Voimaan tulleet muutokset (347/2019) ovat pääasiassa täsmennyksiä, johtuen EU:n yleisestä tietosuojasetuksesta, henkilötietolain kumoamisesta ja rikoslain muutoksesta. Ne koskevat muun muassa työntekijän terveystilatietojen säilyttämistä, 5§:n 4 momentti, ja sitä, milloin työnantaja voi kerätä työntekijän henkilötietoja ilman suostumusta, lain 4 §. Tietosuojan tarkoitus on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuoja-

oikeuksia. Sen tarkoitus on myöskin yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa sekä huomioida paremmin globalisaation ja digitalisaation tuomat haasteet henkilötietojen suojan osalta (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019.) Työ- ja elinkeinoministeriön, huhtikuussa 2019 ilmestyneessä esitteessä sanotaan muun muassa:

”Työelämässä tulee huomioida siten, että työntekijän henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava EU:n yleistä tietosuoja-asetusta ja sen kanssa rinnakkain tietosuojalakeja ja erityislakina työelämän tietosuojalakeja...

Työnantaja saa käsitellä vain työntekijän työsuhteen kannalta välittömästi tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, liittyvät työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin tai johtuvat työtehtävien erityisluonteesta.”

2.2 Työrikkokset

Työrikkoksista määrätään rikoslain 39/1889, 47. luvussa. Luvussa 47 määrätään erikseen muun muassa työturvallisuusrikkoksista ja työaikasuojelurikkoksesta. Näiden osalta laki korostaa työnantajan tai tämän edustajan tahallisuutta ja huolimattomuutta.

Rikoslain 39/1889 47. pykälässä määrätään myös työsyrynnästä sekä kiskonnantapaisesta työsyrynnästä. Työsyryntä tarkoittaa työntekijän tai työnhakijan saattamista epäedulliseen asemaan, esimerkiksi etniseen alkuperään tai ihonväriin, uskontoon, poliittiseen toimintaan perustuen. Kiskontaan viittaa taas syrjintä käyttämällä hyväksi työnhakijan tai työntekijän taloudellista tai muuta ahdinkoa, riippuvaista asemaa, ymmärtämättömyyttä, ajattelemattomuutta tai tietämättömyyttä.

Rikoslain 4§:ssä määrätään myös tarkemmin työntekijöiden työrikkoslaissa 39/1889 47. luvun määriteltujen edustajien irtisanomisesta, erottamisesta ja lomauttamisesta. Lain 5§:ssä määrätään lisäksi työntekijöiden järjestäytymisvapauden loukkaamisesta.

Huomioitavaa työjuridiikan osalta on myös rikoslain 38. luku (21.4.1995/578), joka koskee Tieto- ja viestintärikkoksia.

2.3 Työnantajan ja työntekijän keskeiset juridiset velvollisuudet

Työsopimuslaissa säädetään työnantajan ja työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista. Työnantajalla on useita velvollisuuksia, joista tärkeimpinä palkanmaksuvelvollisuus, vastuu työntekijän turvallisuudesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Lisäksi työnantajan tulee kaikin puolin edistää suhdettaan työntekijöihin sekä kehittää ja edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita toisiinsa. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia edetä työrullaan ja kehittää kykyjään sekä antaa työntekijälle selvitys työnteon keskeisistä ehdoista. (Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen, Ojanperä, Rauramo, Tolvanen 2016, s.9; Huhta, 2012, ss. 66-71)

Työntekijän yleisiin velvollisuuksiin kuuluu työn tekeminen huolellisesti noudattaen työnantajan antamia määräyksiä. Tämä tarkoittaa, että työpaikoilla toimitaan työnantajan määräämällä tavalla. Tätä määräämisoikeutta kutsutaan työnjohto- eli direktio-oikeudeksi. Työnjohto-oikeus määrittää myös sen, että epäselvissäkin, tulkinnallisissa asioissa, ratkaistaan asiat ensisijaisesti työnantajan päättämällä tavalla. Työsopimuslaissa (TSL) 26.1.2001/ 55 määritellään lisäksi työntekijän velvollisuuksista asioista, jotka liittyvät työturvallisuuteen, kilpailevaan toimintaan, liikesalaisuuksiin ja kilpailukieltosopimuksiin. (Työsuojelu.fi, 2019, Huhta 2012, s.75-77)

2.4 Työnantaja ja työnantajan edustaja, eli sijaisuus

Oikeustieteessä työnantajalla tarkoitetaan työsuhteen toista osapuolta. Työnantaja-aseman tunnusmerkkejä ovat hyödyn saaminen tehdystä työstä, työn johto- ja valvontaoikeuden käyttäminen sekä palkan tai muun vastikkeen maksaminen tehdystä työstä. (Minilex, Kuka on työntekijän työnantaja?)

Työlainsäädännössä ei ole varsinaisesti määritelty työnantajuutta tai työnantajaa (Tieteen termipankki, 2015), mutta Rikoslain 47:8§ 1kohta sanoo:

” Työnantajalla tarkoitetaan sitä, joka työsuhteessa taikka virka- tai siihen rinnastettavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa teettää työtä, sekä sitä, joka tosiasiallisesti käyttää työnantajalle kuuluvaa päätösvaltaa.”

(Hietala, Hurmalainen, Kaivanto 2015, s. 27, ss.38-40)

Työnantaja voi osoittaa itselleen edustajan eli sijaisen. Työsopimuslain (TSL) 1. luvun 9§ kertoo työnantajan sijaisuudesta;

” Työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan johtamaan ja valvomaan työtä. Jos sijainen tehtävänsä suorittaessaan virheellään tai laiminlyönnillään aiheuttaa työntekijälle vahinkoa, työnantaja vastaa syntyneen vahingon korvaamisesta.”

Esimerkiksi Tilastokeskus on määrittänyt työnantajan seuraavasti:

” Luonnollinen tai oikeushenkilö, joka käyttää korvausta vastaan palveluksessaan vierasta työvoimaa. Merkitään verohallinnon ylläpitämään työnantajarekisteriin.”

(Käsitteet, Tilastokeskus. Luettu 10.5.2019)

Yleisesti organisaatioissa työnantajan edustajana toimii siten esimiesasemassa ja johtotehtävissä työskentelevät työntekijät. Siten he myös käyttävät yrityksissä työnjohto- ja valvontaoikeutta. Myös tiimin jäsen voidaan tulkita työnantajan edustajaksi, mikäli hänelle on annettu työnantajan edustajalle kuuluvia oikeuksia. Tällaiseksi oikeudeksi on voitu katsoa esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät valvontatehtävät. (Hietala ym. 2015, ss. 38-40)

Myös rangaistuksen kohdentuminen rikoksessa voi kohdentua yritykseen työnantajana, johto- tai esimiestehtävässä olevaan henkilöön tai muuhun siihen rinnastettavaan. Rikoslain 47 luvun 7§ kohdentaa vastuun:

” Tässä luvussa rangaistavaksi säädetystä työnantajan tai tämän edustajan menettelystä tuomitaan rangaistukseen se, jonka velvollisuuksien vastainen teko tai laiminlyönti on. Tätä arvioitaessa on otettava huomioon asianomaisen asema, hänen tehtäviensä ja toimivaltuuksiansa laatu ja laajuus sekä muutenkin hänen osuutensa lainvastaisen tilan syntyyn ja jatkumiseen”

2.5 Yhteenvetoa juridiikasta

Suomessa työnantajaa ja työntekijää koskevat erilaiset normilähteet. Työsuhdelainsäädäntö on rakennettu heikomman osapuolen, eli työntekijän suojelemiseksi. Työsuhteen normilähteiden tunnistaminen, ymmärtäminen sekä niiden mukaan toimiminen arjessa, vaatii työnantajalta perehtymistä ja jatkuvaa seuranta ja tiedottamista. (Huhta 2012, s.16, s.37)

Työnantaja tai edustajansa, voi joutua henkilökohtaiseen rikosoikeudelliseen vastuuseen rikkomalla työrikoslakia tai työlainsäädäntöä. Myös työntekijä voidaan tuomita rikosoikeudelliseen vastuuseen, mikäli hänen toimintaansa, tekoa tai huolimattomuutta on voitu pitää tahallisenä tai törkeänä. Työntekijää koskevista juridisista velvoitteista on määrätty työsopimuslaissa.

3 Esimiehen työ ja tehtävät

Johtajia on ollut kautta historian. Varsinainen organisaatiotutkimus alkoi kuitenkin vasta 1900-luvun alussa. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen 2015, ss.30-31) Yleisesti käytetyn erottelun mukaan teollisuusmaissa on vallinnut 1900-luvulla neljä historiallisesti vakiintunutta johtamisparadigmaa, eli johtamisoppia. Nämä paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto/taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, systeemirationalismi/ rakenne-analyysi ja kulttuuriteoriat. 2000-luvun johtavaa paradigmaa ei ole vielä selvitetty, mutta sen voidaan olettaa sitoutuvan aikamme ilmiöihin kuten innovaatio-, ympäristö-, eettisen- tai hyvinvointikeskeisyyden teemoihin. (Seeck H. 2011 -alkuperäinen Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1991; Guillen 1994.)

3.1 Esimies, määritelmiä

Esimies – sanan määritelmästä löytyy erilaisia lähteitä, mutta ei yhtä kaikenkattavaa tai täydellistä. Esimerkiksi Riitta Hyppänen määrittää sen kirjassaan *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*, 2013, seuraavasti:

”Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Esimies vastaa sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti.” (Hyppänen 2013, s. 12)

Anna Lavikkala Kaupan liiton työmarkkinajohtaja on puolestaan kirjoittanut joulukuussa 2013 *Akavalaisen Verkkolehde*ssä esimiehestä seuraavasti:

” Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimies käyttää työnjoh-to-oikeuttaan ja johtaa ja valvoo työn tekemistä, antaa ohjeita ja määräyksiä, tekee päätöksiä. Esimiehen täytyy tarttua ongelmiin ja ratkaista ne sil-läkin uhalla, että ratkaisu ei välttämättä miellytä kaikkia.”

Työturvallisuuskeskuksen laatimassa oppaassa ” Esimiesten perehdyttäminen – keskei-nen lainsäädäntö tutuksi”, 2016, esimiehen keskeisistä tehtävistä mainitaan:

”Esimiehen perustehtävä on johtaa... Se kattaa kaiken sen päivittäisen työn, jota esimies tekee työskennellessään alaisensa kanssa. Esimiehen, kuten kaikkien työntekijöiden, päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa. Esimies toteuttaa strategiaa omalta osaltaan ohjaamalla alaisiaan strategia - lähtöiseen toimintaan.”

Lisäksi Riitta Hyppänen erittelee esimiehen roolista seuraavaa:

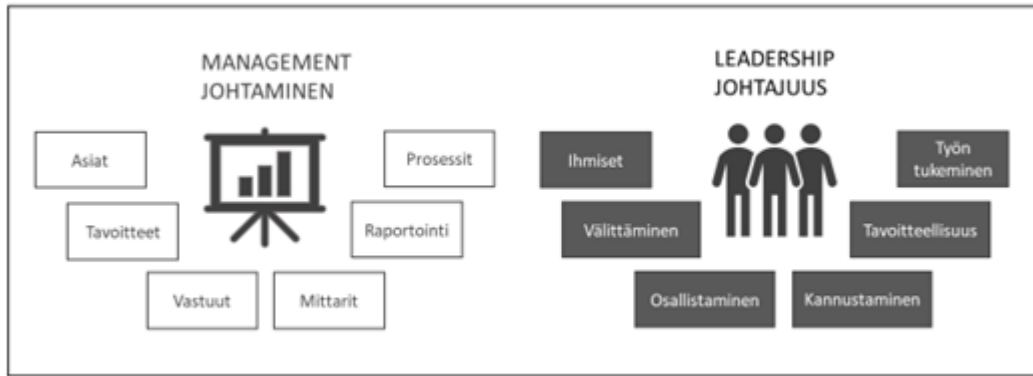
”Tiiminvetäjä on tiimin jäsen, joka vastaa tiiminsä toiminnasta sovittujen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. Projektipäällikkö vastaa projektin sa onnistumisesta asetettujen tavoitteiden mukaan. Esimies vastaa yksikönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja perustehtävien mukaan.” (Hyppänen 2013, s. 13)

Johtajan ja esimiehen roolien eroista on kirjoitettu Taloussanomissa 2013:

”Virallisen määritelmän mukaan johtaja on henkilö, jonka alaisilla on alaisia. Johtajan alaiset ovat siis sitä kuuluisaa keskijohtoa... Johtajista ja esimiehistä puhutaan helposti samassa nipussa yleisnimikkeellä pomo... Yksi oleellinen ero on, että johtaja saa valita alaisensa varsin vapaasti... Esimiehet taas saavat alaisensa yleensä annettuina.”

3.2 Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävien katsotaan koostuvan erilaisista management- ja leadership- tehtävistä. (Hyppänen 2013, ss.14-16). Monesti nämä johtamista ja johtajuutta tarkoittavat sanat yhdistetään yleisesti vain ”johtamiseksi”. Management liitetään yleisesti tehtäviin, jotka liittyvät asioihin, tavoitteisiin, vastuisiin, prosesseihin, mittareihin ja raportointiin. (kuva 3) Leadership – tehtäviin liitetään taas tehtävät, jotka liittyvät ihmisiin, tavoitteellisuuteen, osallistumiseen, kannustamiseen ja välittämiseen. (Aura 2017, s.4)



Kuva 3, Management ja leadership (Hyppänen 2013, s. 15, mukailen)

Esimiehelle asetetut perustehtävät ja odotukset voivat olla myös erilaisia riippuen vastaajasta. Taulukossa 1 on esitetty esimiehen tehtäviä ja vastuuta, niin organisaation kuin alaisten näkökulmasta.

Taulukko 1, Mihin esimiestä tarvitaan (Mukaiillen Salminen 2006, s.24)

Organisaation näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
Esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa
Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisille puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa tavoitteiden toteuttamisesta	Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan
Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaationkulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisia kehittymään työssään ja ammatissaan

Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankkii alaisten tarvitsemia resursseja

Taulukosta 1 voidaan myös päätellä, että esimiestehtävä vaatii niin hyviä ihmissuhde- ja viestintätaitoja kuin myös ymmärrystä strategiasta, taloudesta sekä työlaainsäädännöstä. Esimies toimii niin työnantajan kuin myös työntekijöiden edustajana. Esimieheltä odotetaan tehtäviensä ja vastuidensa tuntemista.

Työhyvinvointiin liittyvät tehtävät ovat myös keskeinen osa-alue, jotka kuuluvat esimiehen tehtäviin yhdessä työntekijöiden ja koko organisaation kanssa. Esimerkiksi Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston tekemän tutkimuksen tulokset 2018 vahvistivat, että esimiestyöllä vaikutetaan merkittävästi työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tutkimus myös ositti, että hyvinvoiva työntekijä saattaa olla 25 % tuottavampi kuin uupumusta kokeva työntekijä. (Ahola & kumppanit 2018, ss.12-14). Esimiehen tulee siten ymmärtää ja tiedostaa, mistä osa-alueista työhyvinvointi koostuu ja muodostuu sekä oma roolinsa työkyvyn ja työtyytyväisyyden ylläpitäjänä ja kehittäjänä. (Ahonen & Ojala 2005, ss. 72-73; Hyppänen 2013, ss.92-95)

Esimiehen tulisi lisäksi innostaa ja motivoida alaisiaan sekä luoda puitteet onnistumiselle. Työntekijöiden hyvä motivaatio on myös työnantajan etu, koska sillä on myös todettu olevan suora vaikutus tulokseen ja tehokkuuteen. (Juuti 1987, s.43.) Huomattavaa on, että heikko esimiestyö vähentää motivaatiota ja siten heikentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. (Ahonen & Ojala, 2005, s.95)

Riippuu paljon organisaatiosta sekä organisaatiokulttuurista, mitkä tehtävät ja odotukset halutaan nostaa arjessa keskeisimmiksi.

OP Ryhmän sisäisillä sivuilla kerrotaan johtamisesta ja esimiestyöstä:

”Esimiehen tehtävä on varmistaa työn sujutus, roolien ja vastuiden selkeys sekä ylläpitää hyvää arkea. Tämä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Lisäksi on tärkeää, että esimies auttaa työntekijöitä näkemään työssä merkityksen laajemmassa kuvassa. Hyvän johtamisen perusta lepää luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen varassa.” (OP Johtamisen sisäiset verkkosivut, 2019)

3.3 Johtajuudesta 2020

Globalisaatio, disruptio sekä digitaalisuus ja robotiikka ovat avainsanoja tämän päivän muuttuvassa työympäristössä. Organisaatioiden tulee reagoida muutoksiin nopeasti, joustavasti ja tehokkaasti. Tällaisessa ympäristössä johtajan rooli korostuu järjestyksen varmistajana, tavoitteiden selkeyttäjänä ja työilmapiirin muovaajana. (Fredriksson & Saarivirta 2015, s.7-9)

Satu Koiviston ja Ritva Rannan kirjassa (Koivisto ja Ranta 2019, s. 33) kerrotaan, että samanaikaisesti kun yksilöllisyys korostuu, tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä, verkostoja ja vuoropuhelua organisaatioiden eri ryhmien välillä. Yhteistyön johtaminen, itseohjautuvat yksilöt ja tiimit, valmentaminen sekä palvelualltius on avainsanoja tämän päivän johtajuudelle.

Perinteisen johtajuuden leadership- ajattelua onkin alettu laajentamaan ja erittelemään omiksi johtamistyylikeikseen. Nykyään puhutaankin myös autenttisesta (authentic leadership), palvelevasta (servant leadership) ja positiivisesta johtajuudesta (positive leadership). Näiden johtajuusfilosofioiden taustalla on myös alaisten osallistaminen, valtauttaminen ja innostaminen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, ss.9-11) Autenttisen johtajan tehtävä on olla läsnä. Autenttisessa johtamistyyllissä painottuu keskittyminen, paneutuminen sekä aito kiinnostus alaisiaan kohtaan. Palveleva johtaja pyrkii oivalluttamaan alaisiaan. Hän myös auttaa alaisia parhaansa mukaan tehtävissään ja tukee heidän kehittymismahdollisuuksiaan. Positiivisella johtajuudella tarkoitetaan hyväksyvää ja tu-

kea antavaa johtamistyyliä. Tällainen johtamistyyli korostaa tukemista ja painottaa alaisensa vahvuuksia, ennemminkin kuin heikkouksia. (Helsingin Uutiset Fischer, M. 2012)

Tulevaisuuden johtajuutta pohti myös Reijo Karhinen, OP Ryhmän pääjohtaja 2007-2018. Hän kirjoitti Palvelualojen työnantajien blogikirjoituksessa tammikuussa 2018:

”Uudistuvassa ja nopeasti muuttuvassa digimaailmassa johtaminen on reaaliaikaista ja strategiaprosessi jatkuvaa. Ketteryyden vaade nousee merkittävästi digitalisaation myötä, ja tämä edellyttää uutta ajattelutapaa niin johtamisen, organisoitumisen kuin kumppanuuksien osalta. Tarvitaan kulttuuria, joka kannustaa kokeilemaan rohkeasti ja sallii epäonnistumisia. Lisääntyvä ketteryys edellyttää matalampaa organisaatiota ja suurempaa vastuunottoa kaikilla organisaatiotasolla.”

(Karhinen 2018)

4 Organisaatiot ja johtamisen muutos

Organisaatio tarkoittaa niitä fyysisiä, inhimillisiä ja sosiaalisia rakenteita, jotka joukko ihmisiä muodostaa jonkin olemassaolon ja toiminnan tarkoituksen perusteella (Paanetoja, Tieteen termipankki, 25.6.2005)

Risto Harisalon (Harisalo 2009, ss. 7-11) mukaan organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskeisenä tavoitteena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Organisaatiossa on aina mukana myös hierarkiaa, vaikka se olisi hajautettua tai matalaa.

4.1 Organisaatioiden kehityksestä lyhyesti

Organisaatioiden tutkiminen tieteellisesti aloitettiin 1800-luvun lopulla. Tuolloin oli vallassa niin kutsuttu tehdassysteemi (Factory Model), jossa työntekijät nähtiin yhtenä tuotantovälineenä. Valta oli yksinomaa tehtaan tai tuotantolaitoksen omistajalla (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, s.18, ss.28-30)

Tehdassysteemiä seurasi vuosisadan vaihtuessa tieteellinen johtaminen (scientific management). Johtaminen ja päätökset pyrittiin tekemään rationaaliin tieteellisiin laskelmiin ja lainalaisuuksiin. Tieteellisellä johtamisella pyrittiin tuotannon ja tuloksen maksimointiin työntekijöiden suoritusta parantamalla. Siten työntekijät ohjeistettiin hyvin tarkasti omaan työhönsä ja valvonta oli tiukkaa. Työntekijät nähtiin koneen osana. Tieteellisen johtamisen oppi-isä Frederick Winslow Taylor. (Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen 2015, s.28-30)

1900-luvun alkupuolella kehittyi myös byrokraattisen systeemin malli, jonka oppi-isä oli sosiologi Max Weber. Tässä mallissa pyrittiin huomioimaan organisaation tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Ajatuksena oli, että organisaatiot eivät voi tulla toimeen ilman jonkinlaista rakennetta ja hierarkiaa. (Harisalo, 2008, s.68–70.) Klassinen oikeaoppinen organisaatiomalli, eli ”Weberin byrokratiomalli”, koostui vertikaalisesta työn

jaosta, eli hierarkiasta sekä työtehtävien sääntöpohjaisesta määrittelystä, eli byrokraattisuudesta.

Inhimillisten suhteiden malli (Human relations school), kehittyi 1920- 1940 – lukujen aikana ja sen uranuurtajana pidetään Elton Mayoa. Mallin mukaan tehokkuuteen vaikutti työntekijöiden väliset suhteet, esimiestyön laatu sekä johtamistapa. Malliin liitetään olennaisesti ”Hawthornen kokeet” (The Hawthorne experiments), jotka osoittivat, että työn tehokkuus parani, kun työntekijällä oli paremmat oltavat ja hän pääsee vaikuttamaan työhönsä. (Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen 2015 ss.8-9)

Inhimillisten suhteiden mallista kehittyi 1960-luvulla ”Inhimillisten resurssien malli” (Human resources). Inhimillisten resurssien mallissa koko henkilöstön ja organisaation potentiaali ja sen kehittäminen sekä yhä kasvava osallistuminen korostuivat entisestään. (Nightingale, 2016, s.47–49)

1970-luvulla alettiin tarkastelemaan ympäristötekijöiden yhteyttä johtamiseen. Syntyi johtamisen kontingenssimalli, eli tilannesidonnaisuutta korostava johtajuus. Kontingenssimallin mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista ja johtajan tulee pystyä vaihtamaan johtamistyyliä joustavasti. Tyyliin liittyvät olennaisesti esimiesten ja alaisten väliset suhteet, tehtävien rutiininomaisuus tai monimutkaisuus ja esimiehen valta-asema. (Juuti, 2006, s. 10)

1980-lukua leimasi transformationaalinen johtajuus. Transformationaalisessa mallissa johtamista ja johtajuutta pyritään ymmärtämään johtajan kyvykkyydellä stimuloida älylistä innostavuutta uuden oppimiseen. Tällaisen johtamiseen liittyy olennaisesti tuki, rohkaiseminen, avoin kommunikaatio, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen sekä karismaattinen johtajuus., johon liitetään lisäksi tulevaisuuden visiointi ja visioinnin toteuttamisen jalkauttaminen. (Salminen, 1995, ss.4-11)

1990- luvun alkupuolta leimasi tiimijohdattelu ja tiimijohtaminen. Tiimit saattoivat olla hyvinkin itseohjautuvia. Prosessijohtaminen, kehittäminen ja valmentaminen korostuivat tämän ajan johtamistyyliissä. Muutosjohtaminen, jolla pyritään löytämään ratkaisuja jatkuviin haasteisiin, leimasi 1990- luvun loppupuolta (Hyppänen 2013, s.26). Esimer-

kiksi Riikka Hackselius-Fonsén, (Hackselius-Fonsén 2017, ss.42-43) määrittää, että muutos on aina kriisi ja muutoksen johtaminen on tietoisuuden muuttamista.

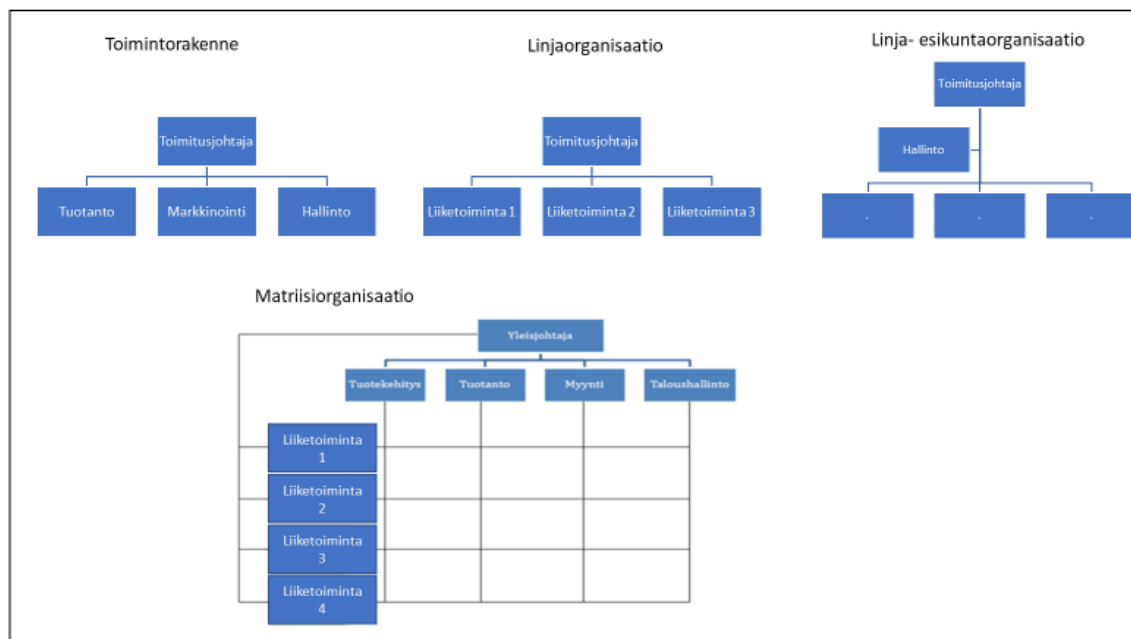
2000- lukua on leimannut osaamisen, erilaisuuden ja itsensä johtaminen. Eettisyys ja vastuullisuus sekä arvopohjat ovat nostettu esille myös johtamistyössä. Työntekijä nähdään voimakkaasti yksilönä, jonka osaamista ja kehittymishalua halutaan tukea ja kannustaa. Samassa johtamistyyli on pyrkinyt olemaan osallistavaa ja innostavaa. (Hyppänen 2013, 26) Myös esimerkiksi Järvensivun ja Kosken (Järvensivu, Koski 2008, ss.39-43) mukaan työnantajan hallintavallassa tehokkuus, jatkuvan parantamisen logiikka ja kontrolli ovat kietoutuneet yhdeksi kokonaiseksi tuotannon tekijäksi.

4.2 Organisaatorakenteet

Yleisesti organisaatorakenteella tarkoitetaan asemien erilaisuudesta aiheutuvaa hierarkisuutta sekä organisaation valta- ja vastuusuhteita. Siinä on usein määritelty organisaation eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Vastuusuhteet kertovat kuka on vastuussa kenellekin ja kuinka monta alaista esimiehellä on. Organisaatorakenne kuvataan yleensä organisaatiokaavion avulla, mutta se voi olla myös monimutkaisempi kuin kaavio. (Peltonen 2008, s.33) Organisaatorakenteet voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta tärkeintä on, että valittu organisaatorakenne tukee strategisia päämääriä ja tavoitteita. Rakenne ei sinällään muuta esimiehen roolia, mutta se voi vaatia erilaista esimiestyötä tai vastuun määrää (Hyppänen 2013, 86.)

Yksinkertaisimpia malleja organisaatorakenteista ovat pienyritysrakenne sekä toimintorakenne (kuva 5). Pienyritysrakennetta ei aina edes lasketa varsinaiseksi organisaatorakenteen malliksi, sillä siinä ei juurikaan ole hierarkisuutta eikä yksiköiden välillä ole selkeää työnjakoa. Usein yrittäjän tai johtajan rooli on ohjata työtä ja johtaa, kuin myös osallistua itse työntekoon. Toiminta on hyvin epämuodollista, joskin joustavaa. (Peltonen 2008, s.33.) Toimintorakenteessa ylimmän johdon alaisuudessa toimivat organisaation eri toiminnot, eli sisäiset yksiköt. Sisäiset yksiköillä on omat toiminta-, budjetointi- ja tulosvastuunsa. Tällaisessa organisaatiomallissa johtajien tehtävänä on oman yksikönsä tehtävien toiminnan valvonta sekä huolehtia oman alueensa jatkuvasta kehityk-

sestä. Koko organisaatiota koskevaa päätäntävaltaa käyttää ylin johto. (Peltonen 2008, s.34)



Kuva 5, Erilaisia organisaatorakenteita (Peltonen 2008, ss.34-36, Hyppänen 2013, s.86)

Linjaorganisaation tavoitteena on tehostaa toiminta jakamalla toiminnot erikoistuneisiin yksikköihin (kuva 5). Toiminnot voivat jakautua liiketoiminnan tai alueellisiin yksikköihin. Linjaorganisaatio on selkeä ja byrokraattinen. Jokaisessa linjassa on vain yksi johtaja, joka vastaa yksikön toiminnosta omalle esimiehelleen. Tulosyksikköihin perustavasta linjaorganisaatiosta käytetään myös nimitystä tulosyksikköorganisaatio tai divisioonarakenne, jossa jokainen tulosyksikkö sisältää oman linjaorganisaationsa. Linja-esikuntaorganisaatio eroaa varsinaisesta linjaorganisaatiosta siten, että johdon apuna toimii esikuntaelin. Esikunta koostuu asiantuntijoista ja sen tehtävänä on antaa neuvoja ja ohjeita eli elimellä ei ole oikeutta antaa määräyksiä (Hyppänen, 2013, s.87)

Matriisiorganisaatiossa horisontaaliset ja vertikaaliset linjat risteävät (Kuva 5) (Hyppänen 2013, s.87). Matriisiorganisaatiossa yhdistetään yrityksen päätoiminnot kuten myynti, osto ja tuotanto, sekä tuotteet, alueet ja asiakkaat. Matriisissa työntekijällä on kaksi esimiestä, joista toinen vastaa prosessista ja toinen tuotteesta (Hietaniemi 2018, ss.114). Rakenne mahdollistaa myös dynaamisessa ympäristössä toimimisen ja nopean reagoinnin ympäristön muutoksiin. Matriisiorganisaatiota on paljon arvosteltu johtami-

sen näkökulmasta. Ongelmaksi nähdään usein vallan ja vastuun hajautuminen. (Peltonen 2008, 36–41; Karlöf & Lövingsson 2006, 35–37.) Pelkona matriisiorganisaatioissa on, että kenelläkään ei ole valtaa, mutta kaikilla on vastuu, ja kun kaikilla on vastuu, vastuu ei ole kenelläkään. (Talouselämä 16.10.2009)

Esimerkiksi Tanja Mantere kirjoittaa Kara Kuumana blogissaan, (Mantere 2015), matriisiorganisaatiosta seuraavasti:

” Matriisiorganisaatioissa työskentely vaatii erilaista johtamislähestymistä ja erilaisia asiantuntijavalmiuksia kuin linjaorganisaatioissa työskentely. Usein matriisiorganisaatiota syytetään tehottoman työajan, byrokratian ja tekemisen sekavuuden lisääntymisestä.”

Prosessiorganisaatio on oppiva organisaatio. Mallissa päähuomio kiinnittyy itse toimintaan ja mitä sillä saadaan aikaiseksi. Merkittävää on myös itse ketju tavoitteiden, toimenpiteiden, tulosten ja vaikutusten välillä. Prosessirakenteessa korostetaan siten enemmän itse toimintoketjuja kuin hierarkkista organisointia. Tällainen organisaatio koostuu tiimeistä, jotka ovat itseohjautuvia ja johtaminen tapahtuu tiimin sisällä. Prosessien omistajat eivät siis toimi johtajina, vaan ainoastaan ohjaavat prosesseja. Tällaiset organisaatiot toimivat usein tuotekehityksen parissa ja prosessiksi muodostuu yleensä jokin uusi tuote tai palvelu. (Hietaniemi, 2018 s.36; Virtanen & Wennberg 2005, ss. 63–67; Peltonen 2008, s.37; Hannus 2003, s.31–35)

4.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä tiedostettuja tai tiedostamattomia arvoja tai oletuksia, joiden mukaan organisaatioissa toimitaan ja ollaan vuorovaikutuksessa toisiin organisaation jäseniin (Hyppänen 2013, s.319). Organisaatiokulttuuri on suhteellisen laajasti omaksuttu, henkinen syvärakenne, jonka varassa organisaatioissa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo, 2009, ss.18-22). Organisaatiokulttuuri muodostuu vuorovaikutuksen lisäksi muun muassa organisaation normeista, arvoista, tunnelmasta ja ilmapiiristä, pelisäännöistä sekä toimintaa ohjaavasta filosofiasta. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Sopanen, 2019)

Organisaatiokulttuuri näkyy käytännössä johtamisen tavassa ja tyyliässä sekä suhtautumisena muun muassa koulutukseen, avoimuuteen ja työssä viihtyvyyteen. Vaikka organisaation arvot voivat ohjata kulttuurin muodostumisessa, ne eivät itsessään määritä kulttuuria. (Heikkilä-Tammi Kirsi, 2015)

Sari Kuusela, joka tutkinut organisaatiokulttuureja ja johtamisen merkitystä hyvän organisaatiokulttuurin kehittämisessä, kertoo 2016, Leadership Finlandin verkkosivuilla organisaatiokulttuurista:

“Organisaatiokulttuurit ovat usein johtajiensa näköisiä... Kulttuuri on sosiaalinen voima ja organisaatioelämän ydin. Se on keskeisin tekijä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Siksi siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota esimiestyössä, muutosten johtamisessa ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.”

5 OP Ketterä

OP Ketterä on ennen kaikkea merkittävä ajattelutavan- ja kulttuurin muutos, joka tulee koskemaan koko organisaation liiketoimintoja, kehittämistä sekä tukitoimintoja. Ketterän toimintamallin taustalla on vankka usko toimialan merkittävästä tulevasta muutoksesta sekä henkilöstökyselystä saadut vastaukset. Henkilöstökyselyn vastauksissa korostui halu tuoda asiakkaat takaisin keskiöön, parantaa yhteistyötä yli organisaation rajojen, vähentää byrokratiaa sekä selkeyttää päätöksentekoa ja vastuuta. Digitaalisuus sekä teknologiaa ottavat tulevaisuudessa entistä voimakkaammin jalansijaa ja samalla asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu ja odotukset kasvavat; digitaalisen itsepalvelun uskotaan yleistyvän entisestään. (Ritakallio, op. media, 2018)

Toimintatavan muutoksen halutaan vaikuttavan ennen kaikkea kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat työntekijäkokemus, asiakaskokemus sekä toiminnan tehokkuus (kuva 6). Työntekijäkokemuksen parannuksen uskotaan onnistuvan muutoksen myötä, antamalla heille enemmän vastuuta ja valtaa, sekä selkeyttämällä vastuut. Lisäksi työn merkitystä pyritään selkiyttämään uuden tyyppisillä tiimeillä. Asiakkaalle tuotettava lisäarvo pyritään saamaan OP Ryhmän eri liiketoimintojen, kehittämisen ja tukifunktioiden tiiviimmällä ja konkreettisemmalla yhteistyöllä. Myös johtaminen tulee kytkeä kaikissa toiminnoissa nimenomaisesti asiakasarvon tuottamiseen. (OP Johtaminen, 2019).



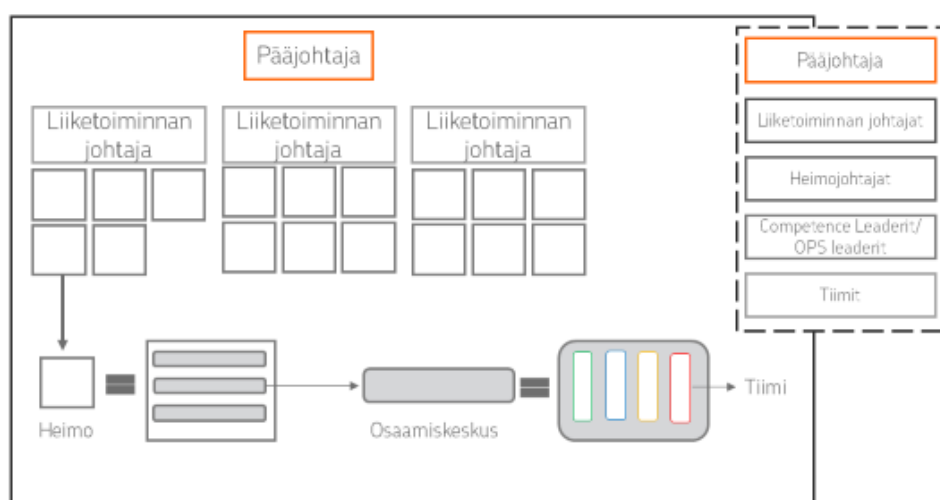
Kuva 6, Muutoksen kolme osa-aluetta (OP, 2019)

Syyskuussa OP ryhmässä alkoivat 6 000 työntekijää koskevat YT- neuvottelut. Kauppa-lehti julkaisi OP; n antaman tiedotteen asiasta 25.9.2018. Tiedotteessa OP ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio perusteli vähennystarvetta kustannusten säästötarpeilla, jotka

pyrittäisiin toteuttamaan tarkentamalla strategian fokusta, keskittymällä ydinliiketoimintoihin sekä optimoimalla oman ja ulkoa ostetun työn suhdetta. (Kauppalehti, 25.9.2018). Samassa julkaisussa Timo Ritakallio tarkentaa:

” Suunniteltu organisoituminen on alku suurelle kulttuurimuutokselle OP:n keskusyhteisössä. Olemme kokeilleet ketterää toimintatapaa yksittäisissä kehittämishankkeissa hyvin tuloksin, ja tavoitteena on nyt laajentaa toimintamalli vaiheittain koko keskusyhteisöön.”

Vaikka OP Ketterä näkyy voimakkaasti tekemisessä ja järjestäytymisessä, säilytetään perinteinen linjaorganisaatio pohjalla. Organisaatiomalli on kuitenkin yhdistelmä perinteisestä linjaorganisaatiosta sekä OP:lle räätälöidystä Ketterän mallista. (Kuva 7, Organisaatiomalli ja OP Ketterä)



Kuva 7, Organisaatiomalli ja OP Ketterä (mukaillen OP Ketterä koulutusmateriaali 2019)

5.1 OP Ketterän taustametodit, – mallit ja työkalut

Ketterä toimintamalli ei ole OP Ryhmässä kuitenkaan täysin uutta, sillä sitä oli alettu käyttämään jo vuosina 2014- 2015 tietotekniikan kehityspuolella. Tässä vaiheessa käytettiin perinteistä vesiputousmallia sekä ketterää mallia rinnakkain. Tällaisesta rinnakkaismallista käytettiin tutkimusyhtiö Gartnerin lanseeraamaa nimitystä Biomodal IT. (Kirves Antti, CGI, 2015)

Varsinaisen OP Ketterän mallin perustana on Enterprise Wide Agile- metodi, mutta koska mallia aletaan vasta suurimmassa osassa yksiköitä toteuttamaan, se kehittyy ja muovautuu jatkuvasti. Siten OP Ketterä tulee nähdä täysin omana, räätälöitynä toimintamallina. Jotta OP Ketterän mallia voisi ymmärtää, tulee tunnistaa muutamia siihen vaikuttaneita metodeja sekä malleja:

Enterprise Wide Agile

Enterprise Wide Agile metodista puhutaan, kun ketterä kehitysmallin metodit (agile) tuodaan tiimitasolta koko organisaatioon (Hämäläinen, 2015).

Agile

Agile on ohjelmistokehitykseen suunniteltu ketterä toimintamalli, johon on voimakkaasti vaikuttanut, Lean ajattelutapa. Agilen perusmääritelmänä pidetään 2001 julkaistua Agile Manifestoa, joka kattaa 12 periaatetta ja neljä arvoa. (Beck, Kent ja muut, Agile Manifesto)

Manifestin periaatteita ovat muun muassa:

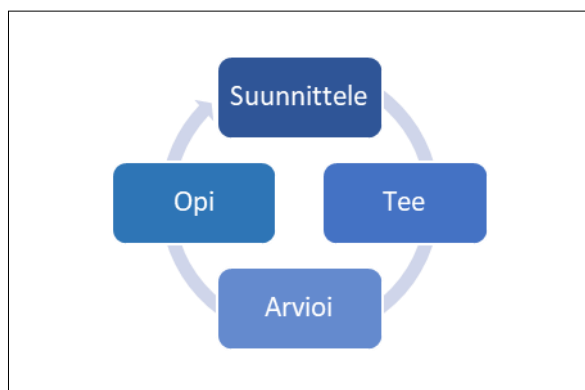
- Tavoite tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti
- Kesken kehitysvaiheen muutosten teko asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi
- Projektien rakentaminen motivoituneiden yksilöiden ympärille sekä luottamukseen tekemiseensä
- Tiimityöskentelyn tiedonvälityksen tehostaminen kasvokkain käydyissä neuvotteluissa
- Tekemättä jätettävän työn maksimointi
- Itseorganisoituvat tiimit, jotka tarkastelevat säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan ja pystyvät mukauttamaan toimintaansa sen mukaisesti. (Beck ym. 2001)

Agile Manifeston mukaiset arvot ovat:

1. Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja

2. Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
3. Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
4. Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

(Beck ym. 2001)



Kuva 7, OP Sisäiset verkkosivut 2019

Yksi tärkeimmistä ketterän kehityksen pilareista on oppiminen (kuva 7), vaikkei se suoraan ole yksikään manifestin (Agile Manifesto) arvosta. (Hämäläinen, 2015). Ketterä oppiminen poikkeaa perinteisemmän lineaarisen oppimisen mallista siten, että oppiminen olisi jatkuvaa, jolloin pystytään reagoimaan nopeasti muutoksiin. Tähän päästään niin kutsutulla silmukkamallilla; suunnittele, tee, arvioi, opi. (Pulkkanen, Agendum Lähdeluettelon, 2018)

Scrum ja Kanban

OP Ketterässä käytetään myös muita ketteriä menetelmiä kuten Scrum ja Kanban, soveltaen kunkin tiimin omiin tarpeisiin. Scrumin ketterät periaatteet ovat yksinkertaisia:

1. Kunhan tiimi tuottaa jatkuvasti lisäarvoa, niin prosessilla ei ole niin väliä
2. Tiimi päättää miten toimitaan
3. Arvioidaan aktiivisesti mitä ja miten toimitaan, sekä pyritään parantamaan
4. On olemassa vastuhenkilö, jonka vastuulla on reagoida ilmeneviin esteisiin (Scrum Master)
5. On olemassa vastuhenkilö, joka päättää liiketoimintatavoitteet (Tuotemistaja).

(Hietaniemi, 2019)

Scrum- mallista tulevat pitkälti OP Ketterän uudet ja erilaiset roolit sekä työskentelytavat kuten sprintit. Sprinteissä pieni joukko ihmisiä toteuttaa pientä asiaa lyhyen aikaa, mutta säännöllisesti integroiden kokonaiskuvan kirkastamiseksi. Sprinteissä on pääsääntöisesti neljä vaihetta; suunnittelu, daily scrum, demo ja retro. Suunnitteluvaiheessa tiimi valitsee tuotteen työjonon yläpäästä sen verran tehtäviä asioita, kuin uskovat sprintin aikana saavansa toteutettua. Dailyt ovat pääsääntöisesti päivittäin pidettäviä tilannekatsauksia, joissa osallistujat kertovat hyvin lyhyesti, esimerkiksi minuutissa, mitä ovat saaneet aikaiseksi edellisen dailyn jälkeen, mitä aikovat saada aikaiseksi ennen seuraavaa dailya ja mitä esteitä tavoitteelle on. Niin kutsutussa Demossa projektin ulkopuolisille sidosryhmille kerrotaan mitä on saatu valmistuvassa sprintissä aikaiseksi. Retrossa käydään tiimin kanssa lävitse sprinttiä kokonaisuudessaan, muun muassa miten edellinen sprintti sujui, saavutettiinkö sprintin visio, mikä meni hyvin ja missä on parannettavaa. Näistä asioista valitaan muutama parannusehdotus seuraavaan sprinttiin kokeiltavaksi. (Hietaniemi, 2019) Koska OP ketterän roolit tulevat kohtalaisen puhtaasti Scrum- mallista, kerrotaan niistä tarkemmin kappaleessa 5.3.

Kanban- menetelmän kehittäjänä pidetään David J. Andersonia ja se on tarkoitettu teknologia- tai palveluorganisaation kehittämiseen. Lähtökohtana on nimenomaisesti nykyisen toimintatavan asteittainen parantaminen, siten nykyisiä toimintatapoja ja rooleja kunnioitetaan.

Stories	To do	In progress	Testing	Done

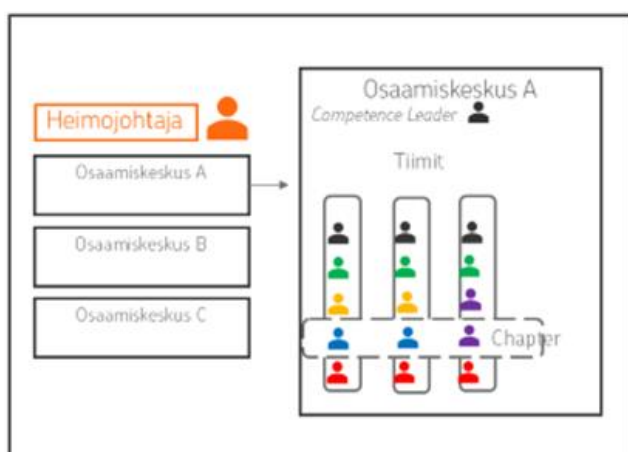
Kuva 8, Hyytiälä, H. 2011. Muunneltuna

Yleisesti puhutaan Kanban- taulusta, jossa työn kulku on visualisoitu prosessin ja työjonojen mukaisesti (kuva 8). Varsinaiset työtehtävät pyritään pitämään selkeinä ja konkreettisina sekä niiden määrä on rajattu. Työt etenevät Kanban- taululla prosessissa pull-

mekanismiin mukaisesti: uusi työ voidaan aloittaa vasta kun nykyinen työ on saatu valmiiksi. Kanban- taulun ja pull-mekanismiin tehtävänä on tuoda näkyväksi ja konkreettiseksi parannuskohteet sekä mahdolliset ongelmat nykyisessä toimintatavassa. Se myös havainnollistaa mitä on työn alla tällä hetkellä tai kuinka paljon töitä on odottamassa. Kanban-taulu voidaan toteuttaa fyysisenä tauluna tai sähköisessä muodossa, hyväksikäyttäen tähän suunniteltuja ohjelmia kuten JIRA. (Hyytiälä, 2011)

5.2 OP Ketterän periaatteet ja perusyksiköt

OP Ketterän periaatteet ovat monialaisuus, autonomia, itseohjautuvuus, jatkuva arvontuotto asiakkaalle, iteratiivisuus, kokeilu ja oppiminen. Päätöksenteon, johtamisen ja kaiken muun toiminnan tulisi pohjautua näihin periaatteisiin. (OP Sisäinen koulutusmateriaali 2019). OP Ketterän perusyksiköt ovat heimot, tiimit, chapterit sekä CoE (Center of Expertise). (kuva 9)



Kuva 9, OP-Ketterän perusyksiköt

Heimo

Heimolla on selkeä, yhteinen ja hyvin muotoiltu strateginen tarkoitus. Heimo koostuu monialaisista tiimeistä, joiden tarkoitukset liittyvät läheisesti toisiinsa. Heimo pyritään rakentamaan mahdollisimman itsenäiseksi, niin että riippuvuudet muiden heimojen kanssa minimoituvat. Heimo sisältää enintään 150 ihmistä.

Tiimi

Tiimit ovat monialaisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että ne koostuvat tarvittavista liiketoiminnan osaajista, tuotannosta, tukitoiminnoista ja kehittämisestä. Se on kokonaisvastuullinen yksikkö, joka pystyy tekemään päätöksiä itsenäisesti sovituisissa rajoissa. Tiimin koko pyritään pitämään alle kymmenessä henkilössä, mutta tarvittaessa ja perustellusti tästäkin pystytään joustamaan. Pääsääntöisesti työntekijä työskentelee vain yhdessä tiimissä. Tiimin keskeisenä ajatuksena on jatkuva oppiminen. Pyrkimyksenä on, että tiimin jäsenet istuvat yhteisessä tilassa. Lähtökohtaisesti kaikki tekeminen pyritään suunnittelemaan tiimeihin. Siten vaikka heimo määrittääkin tiimien keskeiset tavoitteet, olennaista on, että tiimit määrittelevät itse, miten työtä tehdään ja miten tavoitteisiin päästään (Puustinen 2019, op. media).

Chapter

Chapterit muodostuvat osajaryhmän kollegoista. Chapterin tarkoitus on määrittää jäsentensä työskentelytavat, kerätä ja levittää osaamisalueensa parhaat käytännöt sekä vastata jäsentensä kehityksestä rooleissaan. Chapteriin kuuluu tyypillisesti 5-10 henkilöä.

5.3 OP Ketterän roolit

OP Ketterässä roolit tulevat pitkälti Scrum- menetelmästä. Siten vaikka OP ryhmässä pyritään suomenkielisiin titteleihin ja rooleihin, ovat uudet roolit pääosin englanninkielisiä. Huomioitavaa on, että OP Ketterän roolinimitykset näkyvät ainoastaan sisäisesti, viralliset tehtävänimikkeet säilyvät edelleen suomenkielisinä.

Tribe lead, tribe leader, Heimojohtaja

Heimojohtaja vastaa heimon liiketoimintatuloksista ja asiakasarvosta sekä määrittää heimon tarkoituksen ja sen liitoksen liiketoimintastrategiaan. Heimojohtaja vastaa heimon resursoinnista yhdessä heimon tiimien ja linjaorganisaation kanssa.

Asiantuntija

Tuo oman aiheosaamisensa tiimiin, jotta tiimi voi itseohjautuvasti toteuttaa tehtävänsä

Agile coach, ketterä valmentaja

Ketterä valmentaja vastaa OP Ketterän muutoksen toteuttamisesta, ketterän kulttuurin luomisesta ja ketterien toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta heimossa.

Product owner (PO), Tuoteomistaja

Tuoteomistaja ymmärtää asiakastarpeet ja ohjaa tiimin toimintaa ylläpitämällä ja priorisoimalla tiimin työlistaa. Hän luo tiimin kokonaisvision heimon visioon pohjautuen ja ohjaa tiimin työtä sen kautta. Tuoteomistaja pilkkoo ja priorisoi suuremmat työkokonaisuuudet yhdessä tiiminsä kanssa toteuttamista varten ja kantaa kokonaisvastuun asiakasarvon toteutumisesta. Hän vastaa myös tiimin välisestä koordinoinnista.

Competence lead, osaamisalueen vastaava

Johtaa useasta chapterista koostuvaa kokonaisuutta. Vastaa, että heimolla on sopivat osaajat liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaa kompetenssialueensa visiosta ja strategiasta. HR-esimiehenä vastaa henkilöiden työtyytyväisyydestä ja suorituskyvystä.

Chapter lead, osaajaryhmästä vastaava

Vastaa oman kompetenssialueensa erikoisosaamisesta ja työskentelytavoista ja tukee jäsenten kehittymistä ja vastaa parhaiden toimintatapojen levityksestä. Hän tukee heimopäällikköä ja muita johtajia kompetenssialueensa toteutumISRakenteiden- ja mallien parantamisesta. Hän toimii lähtökohtaisesti aina myös toteuttavana tiimin jäsenenä. Osaajaryhmävastaavalla tulee olla syvällistä osaamista omalta kompetenssialueeltaan. Hän on sitoutunut uuteen toimintatapaan, lisääntyneeseen vuorovaikutukseen ja sillojen purkamiseen. Hänellä on kokemusta muutosten läpiviennistä, johtamisesta, viestinnästä ja ihmisten motivoinnista. Lisäksi hänellä on vahvaa osaamista moderneista menetelmistä, kuten Agile tai DevOps.

Business manager, BO

Business manager tukee heimojohtajaa hänen työssään varmistuen tuotteet, palvelun tai asiakassegmentin jatkuvuutta ja liiketoiminnan tuloksia tietyllä vastuualueella. Business manager työskentelee oman vastuualueensa Product ownereiden tukena strategian painopistealueiden muuttamisessa heimo- ja tiimitekemiseksi. Lisäksi Business Manager vastaa oman vastuualueensa riippuvuuksien hallinnasta yli tiimien.

Epic Owner

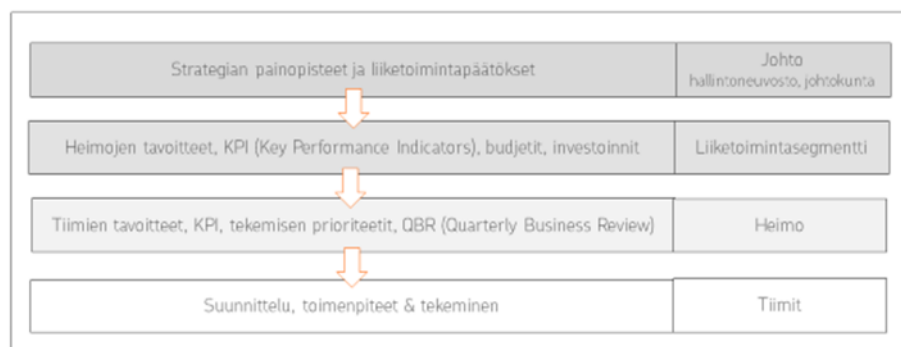
Epic owner vastaa palvelukokonaisuuksien yhteensopivuudesta ja asiakasprosessien sujuvuudesta yli tuote- ja palvelurajojen. Epic owner auttaa product owneria isompien, heimorajat ylittävien, epicien työstämisessä pienemmiksi kokonaisuuksiksi tiimille. Huolehtii aikarajoista omalla toiminnallaan.

Process owner

Vastaa tiimin pääprosessien kuvauksesta ja prosessien mittareiden määrittelystä, seurannasta ja prosessitehokkuuden ja laadun parantamisesta asiakastytyväisyyden ohella.

5.4 OP Ketterän päätöksentekoprosessi ja vastuut

Käytännössä OP Ryhmän strategian painopisteet kohdistetaan liiketoiminnoille osana strategia- ja vuosisuunnitteluprosesseja (ks. kuva 10). Liiketoiminnan vuositavoitteet sekä niihin liittyvät tavoitemittarit allokoidaan edelleen heimoille vuosisuunnittelussa. Sekä OP Ryhmän että heimojen prioriteetteja tarkastellaan neljännesvuosittain ns. QBR (Quarterly Business Review) -prosessissa.



Kuva 10, Päätöksentekoprosessi OP Ketterässä

Heimo vastaa liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Siten käytännössä heimo ja sen itseohjautuvat tiimit suunnittelevat, mitä tekemisiä tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään. (OP Sisäiset verkkosivut 2019, Ketterä)



Kuva 11, Heimoja itseohjautuvat tiimit (OP sisäiset verkkosivut 2019, Ketterä)

5.5 Johtaminen periaatteet OP ketterässä

OP:n sisäisillä verkkosivuilla, Timo Ritakallio avaa ajatusta Ketterästä johtamisesta (Ritakallio, 2018):

”Itseohjautuvan organisaation johtaminen vaatii johtajalta uusia vaikuttamisen keinoja- on siirryttävä valmentavaan ja valtuuttavaan tapaan johtaa.”

OP Ketterään on linjattu erilliset periaatteet johtamisesta, joissa korostuvat itseohjautuvien tiimien johtaminen sekä palautekulttuurin vahvistaminen. Periaatteet ovat; suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimiseen kannustaminen sekä tulosten varmistaminen. Näissä kaikissa periaatteissa korostuvat itseohjautuvuus. (OP sisäiset verkkosivut 2019, Ketterä)

Suunnan näyttämällä tarkoitetaan strategian selkiyttämistä yhteisellä päämäärällä ja siihen ohjaamista. Selkeillä tavoitteilla pyritään myös tukemaan työhyvinvointia autonomialla sekä kasvattamalla hallinnan ja merkityksellisyyden tunnetta. Johtamisen tulee olla kaikin puolin avointa, niiltä osin kuin se suinkin on mahdollista. Siten vaikka yksilöt ja tiimit ovat itseohjautuvia, johtamisen tarve ei vähene. (OP Kulttuurimuutosverkoston koulutusmateriaalit 2019)

OP Ketterän mukaisesti johtajan työ nähdään auttajana ja ohjaajana. Johtajan tulee olla valmentaja- ei käskyttäjä. Hänen tehtävänsä on myös luoda ympäristö, jossa työntekijät uskaltavat turvallisesti ja avoimesti tuoda esiin näkemyksiään ja ideoitaan. Yhdessä ti-

min kanssa tulee löytää ja ratkoa esteet, jotka estävät onnistumisen ja tavoitteisiin pääsyn. (OP sisäiset verkkosivut 2019, Ketterä)

Uusi organisaatiokulttuuri vaatii myös erilaisia taitoja, niin yksilöltä, tiimiltä kuin koko yhteisöltäkin. Johtajan tulee luoda omalta osaltaan organisaatioon oppimisen kulttuuri, jossa opitaan ja parannetaan toimintaa jatkuvasti.

Myös suorituksen johtaminen on haluttu tarkentaa Ketterän toimintamallin kuvauksessa. Se perustuu strategiaan ja sen tulee olla systemaattista sekä jatkuvaan kehittämiseen kannustava prosessi. Suorituksen johtamisen keskeiset elementit ovat tiimin suoritus sekä yksilön suoritus ja siihen liittyvä palaute. Tiimin suoritusta seurataan sen etenemisen sekä yhteisten tavoitteiden ja asetannan arvioinneilla. Yksilön suorituksessa arvioidaan yksilön vaikutusta tiimin kyvykkyyden kehittämiseen sekä yhteistyön parantumiseen. Palautteet tukevat koko heimon, tiimin ja yksilön suoritusta ja vaikuttavat olennaisesti työntekijäkokemukseen. (OP sisäiset verkkosivut 2019, Ketterä; OP Ketterä koulutusmateriaali 2019)

5.6 Henkilöstö mukaan Ketterä toimintaan

Kulttuuri- ja toimintamalliin siirtymisestä tiedotettiin henkilöstölle avoimesti loppuvuodesta 2018. Hyvin nopeasti tämän jälkeen perustettiin koko OP Ryhmän kattava, muutoksia suunnitteleva Uudistamisheimo. Uudistamisheimoon haettiin työntekijöitä ryhmän sisältä eri toiminnoista. Heimon tavoitteena on HR johtajan mukaan aktiivisesti osallistaa kiinnostuneita ideoimaan ja sparrailemaan ajatuksia sekä osallistaa mahdollisimman laajasti yhteisen OP Ketterä toimintamallimme rakentamiseen. (OP 24.10.2018, OP Ketterä rakentuu ketterästi – uudistamisheimo koossa)

Koko OP Ryhmän henkilökunta, riippumatta tehtävästä tai organisaatiosta, on voinut olla mukana muutoksessa oman kiinnostuksen ja aktiivisuuden mukaan. Esimerkiksi OP Ryhmän sisäisen, Yammer-kanavan kautta on voinut seurata ja ottaa osaa Ketterää koskevaan keskusteluun ja saada tietoa yleisellä tasolla aiheesta. Myös sisäisillä verkkosivuilla, OP Intrassa, on ollut erittäin laajasti tietoa OP Ketterästä, Agilesta sekä muista

ketteristä malleista. Työntekijöitä on kannustettu mukaan muutokseen erilaisten videoiden, haastattelujen ja blogien sekä Ketterään liittyvien tapahtumien kautta.

6 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tutkimalla OP Ryhmän koulutusmateriaaleja ja tiedotuksia sekä keskusteluita, liittyen OP Ketterään, aina loppuvuodesta 2018. Näitä aineistoja peilattiin teoriaosuuksiin, jotka olivat hankittu 2019 aikana. Lisäksi haastateltiin yhteensä viittä eri henkilöä OP Ryhmässä lokakuun 2019 aikana.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin tietyn ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen tai tulkinnan antaminen. Yleisesti laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään sen verran, että tutkimusongelma ratkeaa ja ilmiö voidaan ymmärtää (Kananen 2017, SS.35-36, S.88, S.94.)

Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tällä tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymysten aihealueet on pohdittu etukäteen. Siten kysymykset voivat olla hyvin samankaltaisia, mutta poikkeavat toisistaan, esimerkiksi haastateltavasta riippuen. (Kananen 2017, 88) Teemahaastattelussa pyritään myös huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan myös tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa läpi (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, KvaliMot, 2018) Haastattelut ovat yleisin aineiston keruumuoto laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa tärkeintä on vastausten syvyys ja laatu, eikä niinkään määrä (Kananen 2017, s.88).

6.2 Haastattelut ja kohderyhmä

Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan tutkimuksen kannalta keskeisimmissä rooleissa työskentelevät henkilöt. Haastattelukysymykset laadittiin kullekin vastaajalle erikseen huomioiden heidän vastuu- alueensa OP Ryhmässä.

Haastateltavat henkilöt OP Ryhmässä:

Pankkitoiminnan henkilöstöjohtaja. Päävastuuna tukea eri liiketoiminta-alueiden johtajia ja esimiehiä henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön ke-

hittämisasiossa. Henkilöstöjohtaja on tullut OP ryhmään vuonna 1985 ja toiminut suurimman osan ajasta eri liiketoimintayksiköiden HR Pällikkönä.

Liiketoiminnan kehittämisen johtaja. Toiminut vuodesta 2014 OP ryhmässä. Vastaa tällä hetkellä yhden liiketoiminta-alueen koulutuksista, jossa tässä kohtaa painopisteenä OP Ketterä.

Agile coach. Toiminut erilaisissa kehitys- ja analysointitehtävissä OP Ryhmässä vuodesta 2015.

Competence lead 2020. Vastannut muun muassa riskienhallinnasta ja erilaisista toiminnoista varainhoidon puolella. OP Ryhmässä 2008 alkaen.

Product owner, 2020 alkaen. Toiminut liiketoiminnan teknologia- yksikön esimiehenä ja OP Ryhmässä yhtäjaksoisesti vuodesta 2011.

Tutkimuksen teemat jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pyrittiin selvittämään jo pidettyjen koulutusten sisältöjä ja aikataulua. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin selvittämään, kuinka niissä oli käsitelty työnantajan juridista vastuuta ja esimiesvastuuta. Toinen osio keskittyi käytännön esimerkkeihin ja tapauskysymyksiin. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, onko roolijaot ja vastuuasiat käytännön tasolla niin selkeitä, ettei esimerkiksi Laki yksityisyydensuojasta 13.8.2004/759 vaarannu. Haastattelukysymyksiä on esitetty liitteessä 1. Haastattelut on litteroitu liitteissä 2-6 (Salassa pidettävä versio).

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 2019). Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Haastattelukysymykset oli laadittu kohdentuen nimenomaisesti tutkimuskysymysten aiheeseen ja niillä pyrittiin

selventämään teoreettisen ymmärryksen lisäksi myös arjessa tapahtuvaa ymmärrystä aiheeseen liittyen.

Teemahaastattelu sopi aiheeseen hyvin, koska haastateltavat saivat vapaasti perustella ja kuvata tämän hetkistä ymmärrystään. Tutkimuksen suorittaminen kvantitatiivisin menetelmin olisi heikentänyt validiteettia, koska kysymyksiä olisi jouduttu lyhentämään merkittävästi ja siten ne olisi helposti tulkittu hyvin eri tavoin.

Reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Tutkimuksen tekijä on itse osallistunut useisiin liiketoiminta-alueelle kohdennettuihin koulutus- ja keskustelutilaisuuksiin ja saanut sitä kautta laajemmin kerättyä mielipiteitä ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Toisaalta tuloksiin on sitä kautta voinut vaikuttaa merkittävästi tutkijan oma tulkinta ja mielipiteet tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen haastateltavat oli koottu OP Ryhmän koulutuksiin vaikuttavista ja koulutusta saaneista henkilöistä. Haastateltavat henkilöt siten joko vastasivat koulutuksista tai toimii itse uusissa vastuutehtävissä. Vastuutehtävissä olevat haastateltavat toimivat liiketoiminta-alueella, johon tämä tutkimus oli rajattu. Tutkimuksen reliabiliteettia heikensi mahdollisesti myös se, että uusissa vastuutehtävissä olevat henkilöt toimivat molemmat samassa heimossa haastattelujen aikana. Lisäksi luotettavuuteen on voinut vaikuttaa tunne työnantajan odotuksista vastauksiin liittyen, sillä koulutuksiin ja tiedonantoon oli panostettu merkittävästi jo ennen haastatteluja. Toisaalta haastateltavat ovat kaikki asiantuntijoita, joiden osalta yhteistoimintaneuvottelut olivat päättyneet, eikä pelkoa esimerkiksi työn jatkuvuuden osalta enää haastatteluvaiheessa ollut. Haastateltuiden osalta kaikki vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, vastaajasta riippumatta.

7 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka OP Ketterään liittyvissä koulutuksissa oli tähän mennessä huomioitu juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu ja tuleeko niiden osalta tehdä täsmennyksiä tulevissa koulutuksissa.

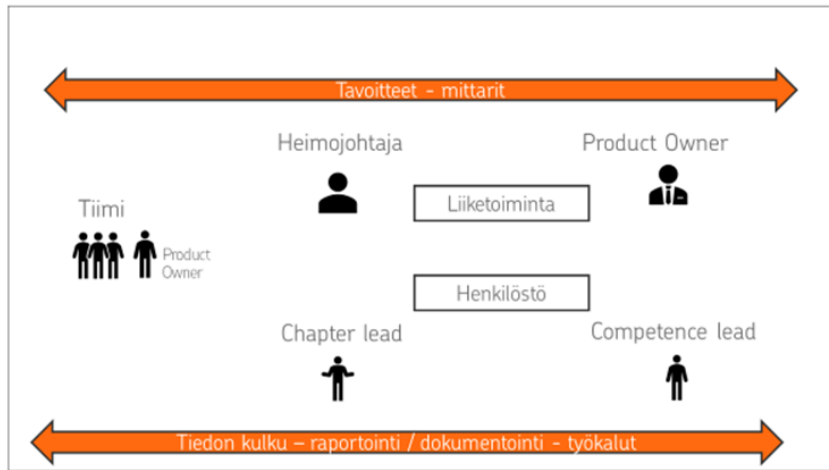
7.1 Kohdennetut koulutukset OP Yrityspankissa

Kyseiseen liiketoiminta-alueeseen kohdennetut koulutukset on aloitettu porrastaen. Merkittävien vastuutehtävien, senior johdon, koulutuksia oli aloitettu pitämään jo kevästä 2019 ja ne jatkuvat aina vuoden 2019 loppuun saakka. (OP Liiketoiminnan kehittämisen johtaja, 14.10.2019). Elokuusta 2019 käynnistettiin Kulttuurimuutosverkosto, johon työntekijät saivat vapaasti hakeutua oman mielenkiinnon ja halukkuutensa perusteella, riippumatta työtehtävästä tai asemasta. Kulttuurimuutosverkoston tehtävänä on jakaa ymmärrystä ja tietoa sekä tehdä koko liiketoiminta-alueen kulttuuria ja koskevia havaintoja ja toimenpide-ehdotuksia. (OP Kulttuurimuutosverkoston koulutusmateriaalit 2019) Verkoston koulutukset pidettiin elokuun ja lokakuun 2019 välisenä aikana. Kulttuurimuutosverkoston tapaamiset jatkuvat ainakin loppuvuoden 2019 erilaisilla Workshop- tapahtumilla. Lisäksi syyskuussa käynnistettiin liiketoiminnan heimo-kohtaiset muutostiimit, joihin oli kutsuttu ennalta valikoidut henkilöt. Valikoidut henkilöt ovat toimineet esimies- ja johtotehtävissä tai niille on suunniteltu jonkinlaista roolia uudessa OP Ketterän toimintamallissa. Muutostiimien tarkoituksena on suunnitella käytännön toimia Ketterän toiminnan aloittamiseksi sekä pilotoida toimintamallia omissa yksiköissään. Myös muutostiimeille on pidetty kohdennettua koulutusta ja niiden toimintaa tuetaan jatkuvasti OP Ryhmän johdon ja Agile coachien toimesta.

Haastatteluista ilmeni, että koulutuksiin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä kokemusten ja saatujen palautteiden perusteella. Tyytyväisiä oltiin koulutusten vastavuoroisuuteen ja niiden räätälöintimahdollisuuksiin. Agile coach kertoi 17.10.2019 haastattelussa, että palautteet koulutuksista ovat osittain olleet vaihtelevia. Hän kokee, että vastaajien asenteet ja tunteet OP Ketterää ja muutosta kohtaan ylipäätään, ovat näkyneet palautteissa.

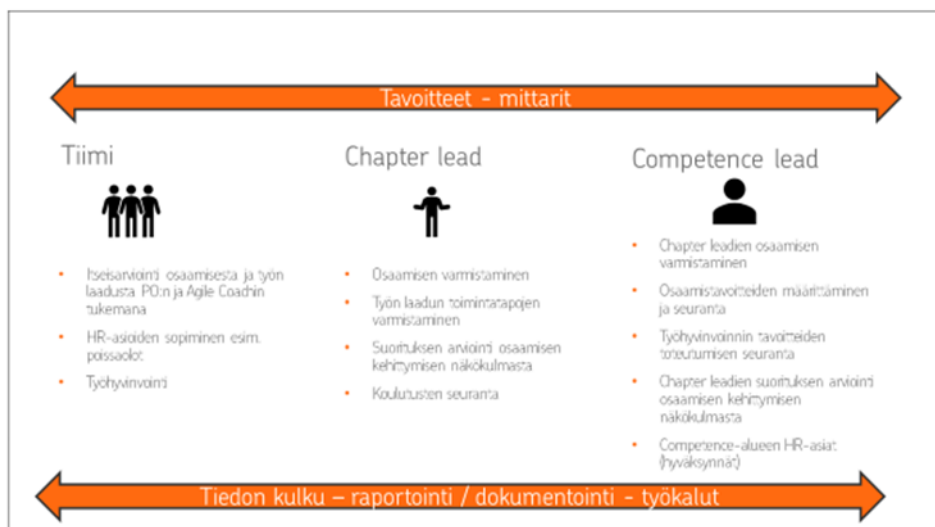
7.2 Juridinen työnantajan edustajuus ja esimiesvastuu

Koulutusmateriaalien ja havainnointien pohjalta saatu tieto osoitti, että esimiesvastuu periaatteellisenä on selkeästi esitetty OP Ketterässä Competence leadille sekä heimojohtajalle. Johtaminen itsessään on jaettu osaamisen johtamiseen sekä sisällön johtamiseen. (Kuva 12, Jaettu johtajuus)



Kuva 12, Jaettu johtajuus (OP 2019, Sisäinen oppimateriaali, jaettu johtajuus)

Competence lead johtaa osaamisalueesta koostuvaa kokonaisuutta ja vastaa sen visios-
ta, sekä siitä että heimoilla on oikeat osaajat käytössään (kuva 12 ja 13). Competence
lead toimii siten oman osaamis- tai palveluyksikkönsä henkilöstön esimiesvastuussa.
Product owner vastaa sisällönjohtamisesta ja ohjaa tiimin prioriteetteja liittyen kehityk-
seen ja operatiiviseen toimintaan. Chapter lead vastaa oman osaamisalueensa erikois-
osaamisesta ja työskentelytavoista, sekä osaamisen kehittymisestä. Chapter lead käy
myös chapter- jäsentensä kanssa kehityskeskustelut, tekee yhteenvedon ja mahdollisen
ylentämiin liittyvät suositukset. Tiimi itsessään vastaa arkijohtamisesta, eli jokapäiväi-
sestä työn johtamisesta sekä jakamisesta. Jokainen työntekijä johtaa omaa tekemistään,
tiimissä sovittujen tehtävien mukaisesti.



Kuva 13, Tavoitteet ja osaaminen (OP 2019, Sisäinen koulutusmateriaali)

Vaikka erilaisia uusia roolinimikkeitä on OP Ketterässä paljon, on jokaisella työntekijällä virallisesti vain yksi esimies, Competence lead tai OPS-Lead. Tämä tuli selvästi esille useissa koulutuksissa sekä henkilöstölle pidetyissä tiedotustilaisuuksissa. Liiketoiminnan Jaetun johtamisen pelisääntöihin 2019, onkin kirjattu;

”Jokaisella tiimiläisellä on yksi esimies, joka varmistaa työnantajavelvoitteiden täyttymisen ja esimiespalvelun tuottamisen, tukien vahvasti työntekijäkokemusta.”

Haastateltavilla oli keskenään hyvin samankaltaisia ajatuksia aiheesta. Haastatteluista ilmeni, että koulutuksista uupui osittain juridisten työnantajan velvollisuuksien läpikäynti yleisellä tasolla. Siten esimiesvastuun koulutus koettiin vielä puutteelliseksi. Lisäksi osa haastateltavista arvioi, että työntekijät eivät välttämättä ymmärrä vastuuhenkilöiden rooleja, sillä heille oli annettu ainoastaan peruskoulutusta kesästä 2019. Tässä piilee haastateltavien mukaan riski siinä, että henkilöstöön liittyvät asiat jäävät Product Ownereiden tietoon eikä päädy koskaan varsinaiselle esimiehelle.

Kaikki haastateltavat olivat tietoisia loppuvuoden tulevista, tarkennetuista roolikoulutuksista.

7.3 Vastuiden jakautuminen ja ymmärrys

Arkitilanteisiin liittyvillä esimerkki- ja tapauskysymyksillä pyrittiin ottamaan selvää, kuinka vastuiden jakautuminen ymmärrettiin käytännössä. Kysymykset liittyivät työturvallisuuden ennaltaehkäisyyn, tasapuoliseen kohteluun, arkaluontoisten asioiden käsitteilyyn, rekrytointiin ja palkkaukseen sekä syrjintään.

Vastaukset esimiesvastuista käytännössä olivat myös periaatteellisesti yksioikoisia, sillä yhden esimiehen rooli oli sisäistetty. Product owner haastattelusta 28.10.2019; koskien uuden asiantuntijan palkkaamispäätöstä:

”Tämä on yksiselitteinen asia, päätöksen tekee Competence lead. Reitti päätökseen sen sijaan on monimutkaisempi ja siinä toivottavasti kuullaan tiimiä ja Chapter leaderia.”

Juuri käytännön kysymykset herättivät myös paljon pohdintaa haastatteluissa. Tällaisia olivat muun muassa epäily Product ownerin rooliin tukeutuminen esimiehenä, sillä useat Product ownereiksi nimetyt henkilöt ovat toimineet, tai toimivat vuoden 2019 loppuun saakka, vielä virallisesti lähiesimiehinä.

Henkilöstöjohtaja kertoo 30.10.2019 haastattelussa Product ownerin roolista:

” Product ownerit ja Chapter leadit saatetaan herkästi mieltää lähiesimieheksi, vaikka uudessa mallissa he ovat tiimiläisiä, eivätkä omaa enää esimiesvastuuta tai valtaa. Toisaalta etuna aiemmasta esimiesroolista on siinä, että he tietävät missä roolissa he eivät enää ole. ”

Työturvallisuuden ennaltaehkäisyvelvoite koettiin haastavaksi kysymykseksi. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mielisiä siitä, että vastuu kuuluu osittain työntekijälle itselleen kuin myös tiimille. Osittain pohdittiin, kuinka esimies pystyy valvomaan tilannetta, jollei osallistu aktiivisesti itse tiimin päivittäiseen toimintaan. Lisäksi haastateltavat pohtivat kuka olisi sopivin taho tai rooli tarkkailijaksi.

Yleisesti haastatteluissa todettiin, että haastavia tilanteita voi syntyä helpommin, jos Competence leadilla on paljon alaisia tai tehtävän hoitamiseen ole resursoitu tarpeeksi aikaa. Tällöin esimerkiksi työntekijän yksityisyydensuoja ja ennaltaehkäisevät velvoitteet saattavat kärsiä. Lisäksi Competence leadin poissaolo tai epävarmuus rooleista palauttavat vastuut herkästi esimerkiksi Product ownerille.

Myös itseohjautuvan tiimin rooli ja vastuu henkilöstöasioissa on herättänyt keskustelua yleisesti sekä pidetyissä haastatteluissa. Haastattelun vastauksissa pohdittiin usein tiimin kykyä ratkoa itse ongelma- tai ristiriitatilanteita. Yleisesti tuli ilmi, että Competence lead tulisi nähdä päätöksentekijänä vasta siinä tilanteessa, kun tiimi ei siihen itse kykene Agile coachin tai Chapter leadin avustuksellakaan. Lisäksi vastauksissa korostui tiimin sisäisen luottamuksen merkitys.

7.4 Tulevat koulutukset ja kehitysideoat

Tutkijan omien havainnointien ja haastattelujen kautta saadut tulokset osoittivat, että lisäkoulutusta toivottiin erityisesti arkisiin tilanteisiin ja haasteisiin. Tulevilta koulutuksilta odotetaan edelleen vastavuoroisuutta ja avoimen keskustelun sekä pohdinnan mahdollisuutta.

Haastatteluissa myös ilmeni, että tulevilta koulutuksilta odotetaan tarkempia ohjeistuksia työnantajalta liittyen rooleihin eri tilanteissa. Useampi haastateltava esitti haastattelussa ehdotuksen, että tässä opinnäytetyössä olleet esimerkki- ja tapauskysymykset, käytäisiin jatkokoulutuksissa lävitse. Lisäksi tulevissa koulutuksissa olisi hyvä määritellä arkaluontoiset tiedot ja henkilötiedot lävitse siten, että jokainen ymmärtää käsitteet samalla tavalla.

Melkein jokaisesta haastattelusta syntyi kehitysideoita esimiesvastuiden koulutuksiin ja tiedon jakamiseen. Kehitysideoita lähdettiin osittain suunnittelemaan ja toteuttamaan heti haastattelujen jälkeen:

- Tarkemmat roolikoulutukset marras- joulukuussa 2019: Sisällön tulisi olla mahdollisimman käytännön läheistä ja konkreettista. Varsinaisen koulutusten lisäksi toivottiin erilaisten Workshoppien järjestämistä, jotta varmistetaan ymmärrys ja saadaan avointa keskustelua aikaan.
- Käsikirja OP Ketterästä, jossa roolit avattu teorian lisäksi myös käytännön esimerkein. Käsikirjaa voisi käyttää myös perehdytysmateriaalina.

8 Pohdinta ja mahdolliset jatkotutkimukset

Suunnitelmia Yrityspankin siirtymisestä Ketterään malliin on tehty paljon. Vaikka ensimmäisenä Ketterään siirtyneestä liiketoiminnasta on saatu kopioitua malleja, on silti useita osa-alueita, joihin ratkaisut on täytynyt lähteä räätälöimään erikseen. Tällaisia räätälöintejä on vaatinut esimerkiksi tiukat salassapitovelvollisuudet sekä erilaiset rekisterit. Ylipäätään työn on todettu olevan merkittävästi erilaista eri liiketoiminnoissa.

Tutkimustyön aikana, keväästä marraskuulle 2019, on tunnistettu asioita, joita tulee vielä mahdollisesti muuttaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi suuremmat osaamis- ja palveluyksiköiden koot. Vaikka ne ovat perusteltuja, voi henkilöstön määrä kasvaa niissä niin suuriksi, ettei Competence leadilla ole todellista mahdollisuutta toimia niissä yksin esimiehenä. Erityisesti työntekijöiden työn kuormittavuutta sekä osaamisen kehitystä on vaikea seurata, jos alaisia on yli 30 tai yli 50 henkilöä. Tällaisten muutosten teko on kuitenkin järkevää vasta vuodenvaihteen 2020 jälkeen kun käytännön toiminta osoittaa, onko niille lopulta tarvetta.

Koulutusten osalta todettiin, että teoriasta käytäntöihin on pitkä matka. Itsessään hankaluutta on tuonut Ketterän ideologia ja muutosten mahdollisuudet sekä soveltaminen. Itseohjautuvuus asiana on tuttua, mutta todellisten päätöksenteon mahdollisuus merkittävästi haasteellisempaa. Esimerkiksi tiimeissä tiedostetaan mahdollisuus päättää itse useista käytännön asioista, mutta usein toivotaan Agile coachia kuitenkin kertomaan miten asiat tulisi päättää.

Myös johtajien on vaikeaa oppia pois päätäntävallastaan käytännön tilanteissa, vaikka siihen olisi johtajalla itsellään tahto. (OP Liiketoiminnan johtaja, 2019). Erityisesti Product ownereilla, joilla on pitkä esimiesura takana, on suurempi riski ottaa valtaa takaisin käyttöönsä. Tämä voi tapahtua myös täysin tiedostamatta, itsestään tai tiimiläisistä lähtien.

Osittain tämänkin tutkimuksen pohjalta, nähtiin tärkeänä koulutusten jatkumo vielä uuteen organisaatiomalliin siirtymisen jälkeenkin 2020. Tarvetta nähtiin lähinnä perusasioiden uudelleen käymisillä sekä niin sanotuilla ”tarkastuspisteillä”, joilla pyritään

varmentamaan oikealla polulla pysyminen ja mahdollisten virheellisten tapojen huomaaminen sekä niiden korjaaminen.

Jatkotutkimuksia aiheeseen tulisi suorittaa myös uuteen organisaatiomalliin siirtymisen jälkeen. Tutkittavia aiheita koulutuksen näkökulmasta olisi laajempi mielipidemittaus koko henkilöstölle. Mielipidemittauksilla voisi arvioida koulutusten onnistumista sekä niiden hyödyllisyyden arviointia ja kehityskohteita. Työnantajan juridista edustajuutta sekä esimiesvastuiden ymmärrettävyyttä ja toimintaa tulisi myös kysyä koko liiketoiminnan henkilöstöltä. Lisäksi tulisi selvittää esimiesten kuormittavuustekijät sekä määrät uudessa organisaatiossa.

Lähteet

Ahola, S, Eskelinen, J, Heikkilä-Tammi, K, Kuula, M, Larjovuori, R-L, Nuutinen, S, 2018. Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä, Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER, 8/2018, ISSN 1799-4950.

Ahonen, G & Ojala, M. Työhyvinvointi tuloksetekijänä, WS Bookwell Oy, Juva, 2005.

Anteroinen Sami J. Nopeat syövät, HR Viesti, 2018
<http://www.hrviesti.fi/natiivi/1143/Nopeat+sy%C3%B6v%C3%A4t>

Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen, Ojanperä, Rauramo, Tolvanen, Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, Työturvallisuuskeskus TTK, Painojussit Oy, 2016

Aura Ossi, Management ja Leadership- molempia tarvitaan, Strategisen työhyvinvoinnin julkaisu, Hämeen kirjapaino, 2017.

Beck, Kent ja muut, Agile Manifesto, Julistuksen takana olevat periaatteet, Agile Finland, käänös Koskela Lasse, <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>

Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen, Akavalainen Verkkolehti, 12.12.2013, Luettu 28.6.2019.
https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä, 2016. Painojussit Oy.

Fischer Merja, 2012. Helsingin uutiset; Palkitut esimiehet neuvovat: Näin pärjää Pomona 2.4.2012 09.38, luettu 1.9.2019. <https://www.helsingin uutiset.fi/artikkeli/73154-palkitut-esimiehet-neuvovat-nain-parjaat-pomona>

Fredriksson, M & Saarivirta, T, 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17. vuosikerta | numero 1 | toukokuu 2015. Luettu 25.8.2019. <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>

Hackselius-Fonsén Riikka, Muutosjohtajan matkassa. Brand Agency Punda, Helsinki. 2017

Hannus, J. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research, Jyväskylä. 2003

Harisalo Risto, 2009.Organisaatioteoriat, University Press 2009

Heikkilä-Tammi Kirsi, Saako työpaikalla olla luova? 2015, Synergos,
http://www.uta.fi/jkk/synergos/esittely/nakoalikirjoitukset/SynergosViews2015_Saako%20ty%C3%B6paikalla%20olla%20luova.pdf

Helsingin Sanomat, 20.8.2019. ”OP-ryhmä pudotti YT-pommin”, moittii ammattiliitto – YT-neuvotteluissa 250 työntekijää vaarassa menettää työnsä.
<https://www.hs.fi/talous/art-2000006209791.html>

Hietala H., Hurmalainen M. & Kaivanto K. 2015. Työsuojeluvastuuopas. 10. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hietaniemi Jari, 6.10.2018. Ketterä toiminta vaatii ketterän organisaatorakenteen, LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/ketter%C3%A4-toiminta-vaatii-ketter%C3%A4n-jari-hietaniemi>

Hietaniemi Jari 10.8.2016, Onnistu projektissa ketterästi 1/2 – Cynefin malli kertoo miten. <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/>

Hietaniemi J, 17.1.2019, Scrum pähkinänkuoressa, <https://gofore.com/scrum-pahkinankuoressa/>

Huhta, Henna-Riikka Suomen työläinsäädäntö 60 minuutissa. Porvoo, 2012. Edita Publishing

Hyppänen Riitta, Esimiesosaaminen. Bookwell Oy, Porvoo. 2013

Hyytiälä Hermann, 2011, Kanban auttaa löytämään ongelmakohdat ja parannuskohteet, <https://www.reaktor.com/blog/kanban-auttaa-loytamaan-ongelmakohdat-ja-parannuskohteet/>

Hämäläinen Henri, Contribute, Ketterän kehityksen mahdollisuutena itseoppiva organisaatio, 30.11.2015, luettu 21.9.2019. <https://contribute.fi/2015/11/30/ketteran-kehityksen-mahdollisuutena-itseoppiva-organisaatio/>

Johtaja on huono esimies. 31.5.2013 15:44. Taloussanomat. Luettu 21.8.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/johtaja-on-huono-esimies/4ec1243d-678d-3a1f-b6cf-5f34495ea717>

Johtaminen ja esimiestyö, Työhyvinvointi ja terveys, OP Sisäiset verkkosivut, luettu 13.8.2019

Juuti, Pauli 1987. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Sopanen Ritva, 2019,
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/>

Järvensivu, A., & Koski, P. (2008). Työssä oppimista ja oppimistyötä. Aikuiskasvatus 1/2008.

Kananen J. Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu, Jyväskylä 2017.

Karhinen Reijo. 2018. Muutokseen valmistautumisesta siihen osallistumiseen. Palta. Julkaistu 9.1.2018, luettu 4.6.2019. <https://www.palta.fi/tulevaisuuden-johtajuus/muutokseen-valmistautumisesta-siihen-osallistumiseen/>

Kauppalehti, 25.9.2018 10:05 päivitetty 25.9.2018 13:57. OP aloittaa mittavat YT-neuvottelut – koskevat 6000:ta työntekijää, säästötavoite 100 miljoonaa euroa. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-aloittaa-mittavat-yt-neuvottelut-koskevat-6000ta-tyontekijaa-saastotavoite-100-miljoonaa-euroa/d25e11f0-908f-3891-82b9-d058f0a94993>

Kettunen, P. 2001. Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta. Helsinki: Yliopistopaino.

Kirves Antti, CGI:n Asiakas- ja sidosryhmälehti Ratkaisu, 3/2015, Molempi parempi ulkoistamalla. https://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/Brochures_publications/ratkaisu_315-lores.pdf

Koivisto, S ja Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Viro, Meedia zone OÜ.

Kuusela Sari, 2016, Organisaatiokulttuurit ovat johtajiensa näköisiä. <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/organisaatiokulttuurit+ovat+johtajiensa+nakoisia/>

Käsitteet, Tilastokeskus. Luettu 2.11.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvolaki) 8.8.1986/ 609.

Laki työturvallisuusrikoksista 6.4.2018/217.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTIL) 30.3.2007/ 334.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 15.3.2019/347.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Finlex. Luettu 24.8. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Malin Tiina, 29.6.2017. Kompleksisuusajattelulla projektit maaliin, Flowa, <http://flowa.fi/blog/2017/06/29/bloggaus-kompleksisuudesta.html>

Manka M-L, 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestymiseen. Helsinki

Mantere Tanja, 2015, Eksyneenä matriisissa, Kara Kuumana- Johtamisen jyväsiä, <http://www.karakuumana.fi/2015/01/eksyneena-matriisissa.html>

Melin, H. 2007. Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Artikkelikoelma: Työ murroksessa. Koonneet: Kasvio, A. Tjäder, J. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Minilex, Kuka on työntekijän työnantaja? Luettu 23.8.2019.

<https://www.minilex.fi/a/kuka-on-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-ty%C3%B6nantaja>

Oikeudet ja velvollisuudet työssä, Työsuojelu.fi, Sivut päivitetty 02.07.2018, luettu 23.8.2019 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

OP, Miten johtaa ajasta ja paikasta riippumatonta organisaatiota, Senaatti-areena, Timo Ritakallio. 2019

OP, Johtaminen, sisäiset verkkosivut. 2019.

http://opintra.fi/to_op/tyoh_terv/Johtaminen%20ja%20esimiestyo/Sivut/default.aspx

OP Ketterä, 2019.

http://opintra.fi/to_op/ak/Kampanjat/opvuonna2020/Sivut/default.aspx

OP Ketterä, 2019. OP Ketterä rakentuu ketterästi – uudistamisheimo koossa

OP Kulttuurimuutosverkoston koulutukset, osat 1-6, 30.8.2019- 1.10.2019.

OP Kulttuurimuutosverkoston koulutusmateriaalit 2019.

OP Kulttuurimuutosverkoston Workshop, 1.11.2019.

OP Liiketoiminnan johtaja 1.11.2019, Kulttuurimuutosverkoston workshop

op. media, Viisi askelta vetovoimaisimmaksi.2019.

<https://op.media/chydenius/puheenvuorot/viisi-askelta-vetovoimaisimmaksi-bf4f9a9592084835a96d68a2c840bf0e>

OP Muutostiimin koulutukset 13.9-6.11.2019.

OP, OP Ryhmän toimintakertomus, sisäiset verkkosivut 2019.

OP, Tietoa ryhmästä, Ketterä toimintatapa.2019. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

Paanetoja, J. Tieteen termipankki; Työnantaja. 29. kesäkuuta 2015 kello 14.28. Luettu 23.8.2019. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ty%C3%B6nantaja>

Peltonen, Tuomo. Johtaminen ja organisointi. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. 2008.

Pulkkanen Aleks, Agendium, Waterfall vs. Agile + 4 muuta yleistä menetelmää projektinhallintaan, <https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>

Puusa A, Reijonen H, Juuti P ja Laukkanen T, Akatemiasta Markkinapaikalle. Balto Print, Liettua 2015.

Puustinen Pekka. 30.1.2019. op.media, Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>

Puustinen P. 30.1.2019. op.media. Kenellä on valta ja vastuu menestyvissä yrityksissä? Suuryrityksetkin kasvaneet ketteriksi. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/kenella-on-valta-ja-vastuu-menestyvissa-yrityksissa-suuryrityksetkin-kasvaneet-ketteriksi-41c305995d4c4a27ab23cfb337749369>

Ritakallio Timo, Viisi askelta vetovoimaisimmaksi, op.media, 5.10.2018. Luettu 9.12.2018. <https://op.media/chydenius/puheenvuorot/viisi-askelta-vetovoimaisimmaksi-bf4f9a9592084835a96d68a2c840bf0e>

Rikoslaki 397/2012, 47. pykälä.

Rope, Timo & Kettunen, Sampo 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka. 2018. KvaliMOTV – 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 4.5.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Salminen, A. 1995. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Salminen J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Seeck H. 2011. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Luettu 23.8.2019. <https://hanneseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-2011-johtamisopit-ja-niiden-levic3a4minen.pdf>

Talouselämä 16.10.2009, <https://www.talouselama.fi/uutiset/matriisin-syyta-kaikki/24f17924-1b47-33f1-b1cc-5f0cb62231ed>

Terävä K. ja Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy. Tampere

Tieteen termipankki, 25.6.2005, alkuperäinen Hatch, 2006; Shafritz & Ott, 2001, <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:organisaatio>

Tietosuojavaltuutetun toimisto, Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta, , luettu 21.11.2019. <https://tietosuoja.fi/gdpr>

Työaikalaki (TyöaikaL) 9.8.1996/605.

Työelämän tietosuojalaki, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019. Taitto.

Työhyvinvointi, Työterveyslaitos, julkaistu - , Luettu 12.8.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsopimuslaki, Finlex, luettu 23.8. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu.fi, Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Sivua päivitetty 02.07.2018, luettu 23.8.2019 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työturvallisuuslaki, Finlex, luettu 23.8.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

Yhdenvertaisuuslain 20.2.2004/21.

Liitteet

Liite 1, Haastattelukysymyksiä

Liite 2, Haastattelu Henkilöstöjohtaja

Liite 3, Haastattelu Liiketoiminnan kehittämisen johtaja

Liite 4, Haastattelu Agile coach

Liite 5, Haastattelu Competence leader

Liite 6, Haastattelu Product owner

Liite 1, Haastattelukysymyksiä

Esitetyt kysymykset teemahaastattelussa

Koulutusta koskevia kysymyksiä:

- Minkälaista koulutusta on tähän mennessä annettu OP Yrityspankin henkilöstölle?
- Miten varmistetaan, että vastuurooleissa olevat henkilöt sekä työntekijät ovat ymmärtäneet juridisten työnantaja vastuiden jakautumisesta käytännössä?
- Minkälaisia riskejä mielestäsi liittyy siihen, että uusissa rooleissa toimivat henkilöt eivät ole ymmärtäneet työnantajan edustajuutta tai esimiesvastuuta roolissaan?
- Olet pitänyt paljon erilaisia koulutuksia OP Ketterään liittyen. Minkälaista palautetta olet niistä saanut?
- Miten esimiestyön vastuita on käyty läpi jo pidetyissä koulutuksissa?
- Minkälaista koulutusta olet tähän mennessä saanut OP Ketterän osalta Product owner rooliin? Onko opiskelu tapahtunut työ- vai vapaa-ajalla?
- Kuinka pidetyissä koulutuksissa on käsitelty eri rooleja ja niiden vastuita?
- Kuinka hyvin ymmärretään työnantajan edustajuus juridisessä mielessä eri rooleissa?
- Miten OP Ketterä mallissa on ajateltu juridiset esimiesvastuut henkilöstön osalta?
- Miten osaamis- ja kehittymiskeskustelut on suunniteltu eri rooleille?
- Kuinka paljon olet käyttänyt aikaa OP Ketterän opiskeluun? Onko opiskelua tehty työ- vai vapaa-aikana?

Esimerkki ja tapauskysymykset;

- Työturvallisuuslaki pitää sisällään ennaltaehkäisyn velvollisuuden. Työntekijä kertoo sinulle, että kokee olevansa ylikuormittunut työn määrästä. Kenen (rooli) kanssa työntekijän tulisi keskustella aiheesta?

- OP Ketterän mukaisesti tiimeissä voidaan sopia lomista, tietyn ehdoin itsenäisesti. Työntekijä kokee, että loma-aikoja ei kuitenkaan sovittu tasapuolisesti. Minkä roolin kanssa työntekijä voisi aiheesta keskustella?
- Työntekijällä on erittäin arkaluontoinen tilanne kotonaan, jonka vuoksi epäilee joutuvansa olemaan satunnaisesti ja ennalta-arvaamattomasti tunteja tai päiviä pois töistä. Työntekijä kertoo sinulle asiasta. Kuinka toimisit / ohjaisit työntekijää?
- Uusi henkilö on palkattu tiimiin asiantuntijana. Tiimin sisällä on erimielisyyttä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Kuinka neuvoisit/ opastaisit tiimiä etenevässä asiassa?
- Työntekijä kertoo sinulle, että häntä syrjitään työtehtävien ja etenemisen mahdollisuuksien osalta (esim. PO / CL syrji). Keneen / mihin rooliin työntekijän tulisi olla yhteydessä?
- Työntekijä kertoo sinulle, että kokee palkkauksensa olevan muihin ja omaa työtehtävään nähden poikkeava. Keneen / mihin rooliin opastaisit työntekijän olemaan yhteydessä?