



ORGANISAATORAKENNE JA TOIMENKUVIEN MÄÄRITTELY

Opas kasvuyritysten liiketoimintajohdolle

Johdanto

Pk-yritysten kasvu noudattaa usein tuttua kaavaa: aluksi yrityksen muodostaa pieni perustajajoukko – osakkaat – joiden huomio on myynnissä ja liiketoiminnan käynnistämisessä. Kun toiminta saadaan vauhtiin, on aika rekrytoida uusia työntekijöitä. Osakkaat itse siirtyvät vähitellen esimiesrooleihin.

Kasvun ensimmäinen pullonkaula on usein tässä: sen sijaan, että osakkaat keskittyisivät rakentamaan isoa kuvaa, he jäävät jumiin operatiivisen arjen asioihin. Eikä irti päästäminenkaan ole helppoa: Kun pelissä on omaa rahaa, luotatko rekrytoimiisi henkilöihin ja uskallat antaa heille vastuuta ja vapautta?

Epäsopiva organisaatorakenne ja epäselvät vastuut voivat pahimmillaan estää kasvun tai etäännyttää tekijät asiakkaista, jolloin prosessit jäykistyvät ja asiakaskokemus kärsii. Siksi organisaation rakenne ja vastuut kannattaa määritellä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vastaamaan tulevaisuuden visiota ja tavoitteita.



Sisältö

- Strategiaa tukevan organisaatorakenteen suunnittelu
- Vastuut ja roolit –millaisia rooleja organisaatiomme tarvitsee?
- Vinkit toimenkuvien määrittelyyn
- Roolimuutosten toteuttaminen

Strategiaa tukevan organisaatorakenteen suunnittelu

Organisaatorakenteen suunnittelun lähtökohtana on, että yrityksellä on yhteinen näkemys seuraavista asioista:

- Mikä on yrityksemme ydinliiketoimintaa?
- Miksi olemme olemassa?
- Mitä teemme itse ja mitä emme tee (vaan ostamme esimerkiksi kumppaneilta)?
- Mitkä ovat keskeiset liiketoimintatavoitteemme ja asiat, joissa meidän tulee onnistua?

Näiden kysymysten jälkeen voidaan siirtyä itse organisaation järjestäytymiseen ja roolitukseen. **Millainen organisaatorakenne** auttaa meitä saavuttamaan tavoitteemme parhaiten? Entä miten vastuu kasvusta ja onnistumisesta jakautuu organisaatiossa – **millaisia rooleja tarvitsemme** yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi?

Organisaatorakenteen suunnittelussa voi olla monta eri vaihtoehtoa pöydällä. Suunnittelu kannattaa aloittaa peruskysymyksestä mikä tukee strategiaamme ja tavoitteitamme parhaiten.

- **Organisoidummeko esimerkiksi toiminnoittain, asiakkuuksien mukaan vai alueellisesti?**
- **Mikä on nykytila, mikä puolestaan tulevaisuuden visio?**

On tärkeää, että rakenne suunnitellaan tulevaisuuteen katsoen, ennakoivasti. Kaikkia toimintoja ei myöskään tarvitse hoitaa itse. Palveluna ostettavat toiminnot (esimerkiksi taloushallinto, palkanlaskenta, HR, markkinointi ja potentiaalisten asiakkaiden kartoitus) tulee kuitenkin määritellä ja vastuuttaa organisaation sisällä johdettaviksi.

Strategiaa tukevan organisaatorakenteen suunnittelu

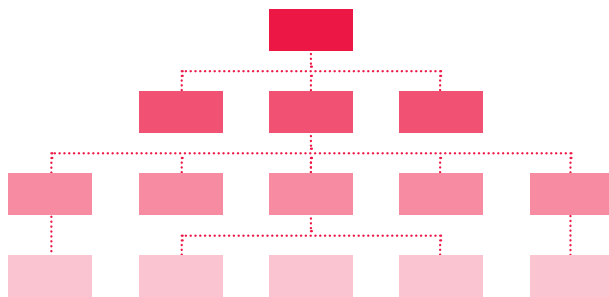
Perinteiset funktionaaliset tai prosessiorganisaatiot ovat selkeitä esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyden, raportoinnin ja kasvun kannalta, mutta johtavat helposti siiloutumiseen. Siksi erilaiset matriisit ovat olleet jo pitkään suosittu tapa organisoida. Matriisimalleissa esimerkiksi myynti, markkinointi, tuotekehitys ja HR tukevat organisaation eri yksiköiden onnistumista. Asiakslähtöisissä organisaatiomalleissa taas muodostetaan itsenäisiä, eri asian-

tuntijoista koostuvia tiimejä, jotka palvelevat lähellä asiakkaita.

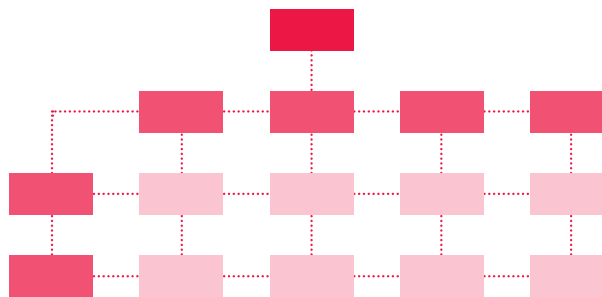
Alue- tai maakohtaiset organisaatiot helpottavat arjen johtamista ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, mutta tarkoittavat usein myös päällekkäisiä tehtäviä ja yksikkökohtaisia käytäntöjä. On pitkälti organisaation kulttuurista kiinni, miten paljon erilaisia toimintamalleja se kestää ja koe-taanko ne vahvuudeksi vai heikkoudeksi.

Älä tyydy vanhaan!

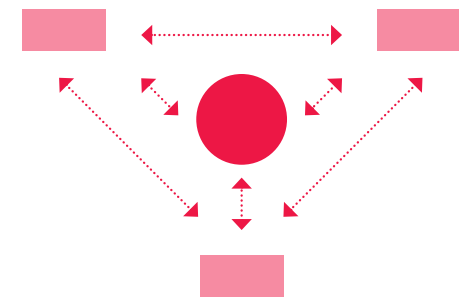
Mikäli perinteiset organisaatiomallit eivät istu tavoitteisiinne tai tuntuvat ketteryttä vaativassa uudessa normaalissa vierailta, luokaa oma tapanne organisoidua.



Funktionaalinen organisaatio



Matriisiorganisaatio



Asiakslähtöinen organisaatio

Minkälaisia rooleja organisaatiomme tarvitsee?

Vastuiden ja roolien määrittelyllä varmistetaan, että yrityksellä on parhaat edellytykset päästä strategian avulla asetettuihin liiketoimintatavoitteisiinsa.

Pienessä yrityksessä avainhenkilöt hoitavat tehtäviensä vastualueidensa yli.

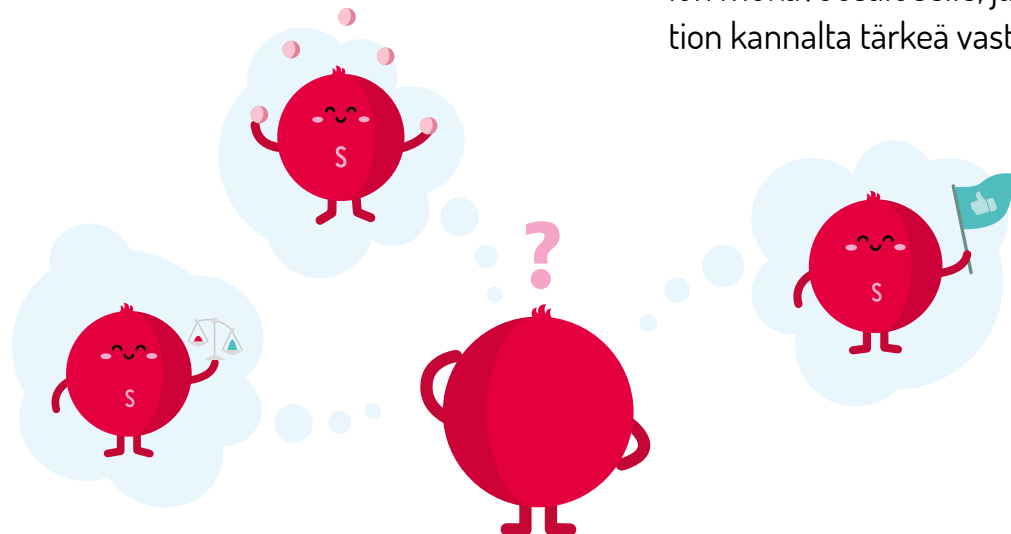
Mitä varhaisemmassa vaiheessa roolit ja toimenkuvat määritellään, sitä sujuvammin yrityksen työntekijät pystyvät luovuttamaan omaan rooliinsa kuulumattomat tehtävät jollekin toiselle. Selkeä roolitus ennalta ehkäisee myös työssä uupumista.

Toisaalta vältetään tilanteet, missä asiat jäävät hoitamatta siksi, ettei tiedetä kuka tai mikä yksikkö jostain asiasta vastaa.

Valittu organisaatorakenne vaikuttaa suoraan vastuiden ja roolien määrittelyyn. Yleensä roolien ja organisaation rakenteen määrittelyä tehdäänkin samassa yhteydessä. **Toimenkuva** on työkalu, jolla organisaatio hallinnoi kunkin roolin sisältöä.

Millaisilla rooleilla vastataan parhaiten liiketoiminnan tavoitteisiin?

Roolituksessa tulisi olla selkeä punainen lanka, ja sen tulee kestää läpinäkyvää tarkastelua kautta linjan toimitusjohtajaa myöten. Roolitus kannattaa rakentaa organisaation näkökulmasta ja sen tarpeisiin perustuen. Roolien muokkaaminen jonkun henkilön vahvuuksien kautta johtaa helposti siihen, että tehtävä painottuu henkilön mukavuusalueelle, ja joku organisaation kannalta tärkeä vastuu jää hoitamatta.



Vinkit hyvien toimenkuvien määrittelyyn

ESIMERKKI

Henkilö **vastaa** tietyn asiakassegmentin myynnistä. Hän **osallistuu** suurasiakkuuksien kehittämiseen ohjausryhmän kautta (mutta ei vastaa siitä). Hän **huolehtii** oman tiiminsä osaamisesta ja työhyvinvoinnista (mutta vastuu työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteistä on kuitenkin yrityksen johdolla, ei hänellä). Hän **toimii** yrityksen CRM-järjestelmän kouluttajana (mutta ei vastaa siitä).

Kun organisaatiorakenne, vastuut ja roolit ovat tiedossa, voidaan siirtyä toimenkuvien tarkasteluun. Tässä tärkeimmät vinkkimme:

- **Toimenkuvauksen tulisi olla mahdollisimman neutraali ja henkilöstä riippumaton.** Esimerkiksi persoonaan tai hänen työskentelytapaansa liittyvät vaatimukset eivät kuulu tähän.
- **Kuvaa selkeästi henkilön vastuu:** mistä hän vastaa, mihin hän osallistuu ja mistä hän huolehtii.
- **Käytä kaikille rooleille samaa toimenkuvapohjaa ja tavoittele kuvauksissa riittävää tarkkuutta.** Varo liian ylätasoisia kuvauksia kuten "tiimin esimiestehtävät" tai "vastuu palvelutunnosta". Ja vastaavasti liian tarkkoja arkipäiväisiä kuvauksia, kuten "huolehtii tiimipalaverien järjestämisestä joka toinen viikko".
- **Huomaa työsopimuksen ja toimenkuvan ero.** Työsopimukseen riittää tehtävänimike ja työsuhteen keskeiset ehdot. Toimenkuvaa ei kannata sisällyttää työsopimukseen, sillä tehtävät saattavat muuttua matkan varrella.
- **Toimenkuvien määrittely vaatii jatkuvaa ylläpitoa.** Kuvaukset kannattaa ottaa tarkasteluun vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä.

Huomaa, että yrityksen käytännöt ja prosessit ovat eri asia kuin toimenkuvien määrittely

Roolimuutosten toteuttaminen

On luonnollista, että yrityksen liiketoiminnan kasvaessa (tai supistuessa) rooleihin ja toimenkuviin tulee muutoksia.

Yleisohjeena kaikki “alhaalta ylöspäin” suuntautuvat tai horisontaaliset roolimutokset hoituvat yleensä kyseisen työntekijän kanssa keskustellen ja asioista sopien. Tavanomaiset organisaatiomuutokset, joissa esimerkiksi työntekijän esihenkilö vaihtuu, ovat **pieniä muutoksia**, jotka hoituvat tiedottaen.

Mikäli henkilön työtehtäviin kohdistuu **olennaisia muutoksia**, esimerkiksi henkilön esimiesvastuu poistuu, muutosten toteuttaminen edellyttää yhteistoimintaneuvotteluja.



Tarvitsetko apua organisaatorakenteen suunnittelussa ja roolien ja toimenkuvien määrittelyssä?

Sillan HR-palvelut pitävät sisällään sekä strategista konsultointia esimerkiksi organisaatorakenteen suunnitteluun että käytännön toteutusta toimenkuvien määrittelyä. [Autamme myös laajalaisesti kaikissa yrityksen HR-käytäntöihin liittyvissä kysymyksissä.](#) Jätä meille yhteydenottopyyntö, niin keskustellaan lisää!



Paula Niemi

HR Manager, Outsourcing
paula.niemi@silta.fi
puh. 050 392 8909



Haluatko lisätietoa aiheesta?

Ota yhteyttä: 020 759 5500

[silta.fi](https://www.silta.fi)