

Ulkoistaminen esimiestyön näkökulmasta

Tiina Malin



Tekijä(t)

Tiina Malin

Koulutusohjelma

Liiketalous

Opinnäytetyön otsikko

Ulkoistaminen esimiestyön näkökulmasta

Sivu- ja liitesivumäärä

51+1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja tutkia esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia ulkoistamisesta. Teoriaosuudessa käsitellään ulkoistaminen teorian kautta käyttäen aiheesta kirjoitettuja tutkimuksia sekä aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään esimiestyötä teorian näkökulmasta, käyttäen aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna haastatteleamalla ulkoistamisen parissa työskenteleviä esimiehiä kevään 2016 aikana. Haastatellut esimiehet työskentelevät eri aloilla ja omaavat erilaisen kokemuksen ulkoistamisesta.

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehillä on ulkoistamisesta sangen erilaisia kokemuksia. Kokemusten laatuun vaikuttaa tutkimuksen perusteella ennen kaikkea, se miten varhaisesta ulkoistamisen vaiheesta asti esimies on mukana ulkoistamisessa. Jo suunnitteluvaiheessa mukana olleiden esimiesten kokemus ulkoistamisesta on tutkimuksen perusteella positiivisempi, kuin esimiesten, jotka eivät osallistu ulkoistamisen suunnitteluun.

Haastattelut ja kohdeorganisaatiot ovat luottamuksellisia.

Asiasanat

Esimiestyö, ulkoistaminen, johtaminen, johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja näkökulma	1
1.3	Tutkimuksen rakenne	1
1.4	Keskeiset käsitteet	2
2	Ulkoistaminen	3
2.1	Ulkoistamisen määrittely	3
2.2	Ulkoistamisen historia	4
2.3	Ulkoistamisen nykytilanne	6
2.4	Ulkoistamisen tasot	8
2.4.1	Taktinen ulkoistaminen	8
2.4.2	Strateginen ulkoistaminen	8
2.4.3	Muutuva ulkoistaminen	9
2.5	Ulkoistamisen teoria	9
2.5.1	Transaktiokustannusteoria	9
2.5.2	Resurssiteoria	11
2.5.3	Pfeifferin poliittinen organisaatioteoria	11
2.6	Ulkoistamisen syyt	12
2.6.1	Kustannussäästöt	13
2.6.2	Ydinosaamiseen keskittyminen	13
2.6.3	Taloudellinen järjestely	14
2.6.4	Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen	14
2.6.5	Yrityskuva ja imago	15
2.7	Ulkoistamisen riskit	15
2.7.1	Riippuvuus palveluntarjoajasta	15
2.7.2	Ennakoitua suuremmat kustannukset	16
2.7.3	Sisäinen vastarinta	16
2.7.4	Johtamishaasteet	17
2.8	Ulkoistamisprosessi	18
3	Esimiestyö ja johtaminen	21
3.1	Esimiestyön määritelmä	21
3.2	Esimiehen työnkuva	21
3.3	Esimiehen rooli	22
3.4	Esimiehen vastuu	23
3.5	Muutoksen johtaminen	25
3.6	Esimiestyön nykytilanne ja tulevaisuus	26
3.6.1	Taustaa	26

3.6.2	Nykytilanne	27
3.6.3	Tulevaisuus.....	27
4	Tutkimustulokset ja päätelmät	29
4.1	Tutkimusmetodin valinta	29
4.2	Haastatteluiden toteutus	30
4.3	Haastateltujen kuvaukset	31
4.4	Matala ja korkea vastuu	33
4.5	Ulkoistamisen kohteet.....	33
4.5.1	Ulkoistamisen syyt ja hyödyt	34
4.5.2	Ulkoistamisen haasteet ja ongelmat.....	34
4.5.3	Haastateltavien kokemuksia onnistuneesta ulkoistamisesta.....	35
4.6	Tulosten yhteenveto.....	36
4.6.1	Matalan vastuun kokemus ulkoistamisen haasteista	37
4.6.2	Korkean vastuun kokemus ulkoistamisen haasteita	37
4.6.3	Ulkoistaminen ja esimiestyö	38
5	Pohdinta.....	41
5.1	Yhteenveto.....	41
5.2	Johtopäätökset.....	42
5.3	Eettiset näkökulmat ja luotettavuus	45
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimiseni arviointi	46
5.5	Jatkotoimenpiteet.....	47
	Lähteet	48
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Haastatellurunko.....	52

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tällä opinnäytetyöllä ei ole yksittäistä, tilaajan roolissa toimivaa yritystä, vaan aihe on valittu puhtaasta kiinnostuksesta ja uteliaisuudesta aihetta kohtaan. Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta pohdin useita eri vaihtoehtoja ja teemakokonaisuuksia, ja pohdinnan jälkeen päädyin kokonaisuuteen, joka yhdistää kaksi kiinnostavaa teemaa: ulkoistamisen ja esimiestyön.

Kimmokeen ulkoistamiseen sain ennen kaikkea Suomen yleisestä taloustilanteesta ja lehdistön tavasta käsitellä sitä. Ulkoistaminen on YT-neuvotteluiden ja irtisanomisuutisten ohella mielestäni ollut selvästi toistuvasti tapetilla, ja oli kiinnostavaa lähteä tutkimaan ilmiötä ja asiaa otsikoiden takaa. Puhtaasti henkilökohtaisesti minua kiinnosti ottaa tarkemmin selvää ulkoistamisesta osana liiketoimintaa sekä sen ilmenemismuodoista, kehitymisestä, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta.

Esimiestyön olen aina kokenut kiinnostavaksi, ja tiesin jo varhaisessa vaiheessa, että haluan sisällyttää sen jollakin tapaa opinnäytetyöhöni. Ulkoistaminen ja esimiestyö muodostavat mielestäni kiinnostavan parin jo siksi, että henkilökohtaisesti koen, että ulkoistaminen on tullut jäädäkseen ja kehittyä edelleen ja tämä kytkeytyy kiinteästi esimiestyöhön. Esimiestyö antaa työssä oman näkökulmansa ulkoistamiseen.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja näkökulma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat ulkoistamisen. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jossa haastateltavat on rajattu niihin henkilöihin, jotka työskentelevät esimiehenä ja ovat työssään kohdanneet ulkoistamista. Pyrkimyksenä on saada erilaisia mielipiteitä ulkoistamisesta sekä verrata niitä olemassa olevaan ulkoistamisen ja esimiestyön teoriaan. Haastateltavat on valittu eri toimialoilla toimivista kotimaisista, kohtuullisen kokoisista yrityksistä. Haastateltavat edustavat myös esimiestyön kirjoa niin iältään, kokemukseltaan, työnsä sisällöltä, taustoiltaan kuin kiinnostuksen kohteiltaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee teoriaosuuden läpi empiirisen tutkimuksen kautta pohdintaan. Ensin käydään läpi ulkoistamisen käsite, historia, muodot, riskit ja motiivit tutkimalla aiheesta

julkaistuja kirjoja. Tämän jälkeen käydään läpi esimiestyön teoria aihetta koskevan kirjallisuuden avulla. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan, joka pitää sisällään haastattelujen tulokset ja aiheeseen liittyvän pohdinnan. Tutkimus ei keskity yksittäiseen alaan, mistä syystä se ei sisällä alakohtaista fokusta ulkoistamiseen eikä esimiestyöhön.

1.4 Keskeiset käsitteet

Ulkoistaminen on palveluiden hankkimista ulkoisesta lähteestä. Sen tavoitteina ovat prosessien tehostaminen, mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen ja resurssien vapauttaminen. (Brown & Wilson 2005, 20.)

Esimiestyö määritellään johtajuudeksi ja ihmisiin vaikuttamiseksi. (Eräsalo 2008, 16) Esimiestyöhön liittyvät läheisesti käsitteet *johtaja* ja *johtajuus*. Yleisesti johtajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on valtaa toisiin henkilöihin. (Hyppänen 2007, 10).

Johtajalla tarkoitetaan yleisesti henkilöä, jolla on valtaa toisiin henkilöihin (Hyppänen 2007, 10).

Ydinosaaminen on sellaista yrityksen hallussa olevaa osaamista, joka antaa yritykselle selvän edun kilpailijoihin nähden ja tuottaa suurimman tuloksen. (Viitala 2005, 82).

2 Ulkoistaminen

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä ulkoistamista ja kuvata siihen yleisesti liittyviä osatekijöitä. Määritelmät perustuvat ulkoistamista koskevaan kirjallisuuteen. Ulkoistamista käsitellään liiketoiminnan osana. Luvussa tutustutaan myös ulkoistamisen erilaisiin ilmenismuotoihin, historiaan ja käyttöön osana liiketoimintaa.

2.1 Ulkoistamisen määrittely

Kirjallisuudessa esiintyy useita toisistaan poikkeavia ulkoistamisen määritelmiä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Uuden käsitteen tulisi määritellä uusi ilmiö tai jo olemassa olevan ilmiön muutos mahdollisimman tarkasti, hylkäämättä jo olemassa olevia käsitteitä. Akateemisen määrittelyn on vaikea pysyä ulkoistamismarkkinoiden nopean kehityksen tasalla. Ulkoistamisen määrittelyn taustalla on lisäksi monia toisistaan poikkeavia tutkimusvirtauksia, mikä osaltaan selittää yhdessä ulkoistamisen nopean kehittymisen kanssa määrittelyn hajanaisuutta. (Hätönen & Eriksson 143–145.)

Englannin kielessä ulkoistamiselle esiintyy monia termejä ja määrittelyitä, esimerkiksi ”outsourcing”, jolla tarkoitetaan sekä kotimaassa että kansainvälisesti tapahtuvaa ulkoistamista. ”Offshore outsourcing”⁷ puolestaan kuvaa ainoastaan kansainvälistä, yrityksen kotimaan rajojen ulkopuolelle tapahtuvaa ulkoistamista. Sen synonyyminä käytetään usein lyhyempää termiä ”offshoring”. (Hätönen & Eriksson 2009, 144–145.) Palvelujen ostamista kuvaavia termejä outsourcing, contracting out, out-tasking ja vendorin käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa jossain määrin sekaisin. Out-tasking-termillä viitataan tilanteeseen, jossa johtaminen ja hallinta jäävät organisaatioon⁷ mutta palvelu tuotetaan organisaation ulkopuolella. Tällöin kyse voi olla yksittäispalvelujen, palvelukokonaisuuksien tai kokonaispalvelujen hankinnasta. Suomessa vastaavassa tilanteessa puhutaan ostopalveluista. (Kauppinen ym. 2002, 17.)

Suomenkielisessä kirjallisuudessa erilaisia termejä esiintyy vähemmän kuin englanninkielisessä. Ulkoistamisen määrittelyt eroavat kuitenkin hieman toisistaan kirjasta ja kirjan tekijästä riippuen. Suurimmat erot kirjallisuudessa syntyvät lähinnä termin laajuuden määrittelyssä⁷ sekä siinä, minkä asioiden katsotaan kuuluvan ulkoistamisen piiriin⁷ ja miten yritys hyödyntää eri resursseja.

Termillä ”ulkoistaminen” tarkoitetaan useimmiten toiminnon siirtämistä kolmannen osapuolen suoritettavaksi joko kotimaassa tai ulkomailla. (Hätönen & Eriksson 2009, 145).

Käytännössä ulkoistamiseksi lasketaan kaikki sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Yritys luopuu prosessin itse tekemisestä ja hankkii saman suorituksen paremmalla tai samalla laatutasolla tähän erikoistuneelta toimittajalta. Toimittaja vastaa palvelusta sekä kehittää ja hallitsee koko ulkoistettua prosessia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17; Kiiskinen ym. 2002, 12–25.) Toimittaja voi olla paikallinen itsenäinen toimija tai monikansallinen yritys. (Gilley & Rasheed 2000, 764).

Sääksjärven (1991, 7–8) käyttämä määritelmä ulkoistamiselle on ”yrityksen sisään rakennetun, olemassa olevan ja vakiintuneen yksikön tai sen osan siirtäminen yrityksen ulkopuolelle, joko omaksi erilliseksi yksiköksi tai jo toimivan yrityksen osaksi”. Brown ja Wilson puolestaan lähestyvät määrittelyä jakamalla asian yrityksen ydinosuuteen keskittymiseen sekä pitkän aikavälin liikesuhteisiin. Ydinosuuteen tarkoitetaan sellaista yrityksen osaamista, joka selkeästi erottaa sen kilpailijoista. Ydinosuuteen ja parhaat ulkoistamiliikesuhteet voidaan heidän mukaansa tunnistaa kahden päätavoitteen näkökulmasta: sen, mikä tuo eniten lisäarvoa loppukäyttäjälle, ja sen, mikä takaa yritykselle parhaan suorituskyvyn. (Brown & Wilson 2005, 20.)

Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole sama asia, kuin alihankinta. Alihankinnalla tarkoitetaan tuotannon yksittäisten välipanosten ostamista, ulkoistamisella sen sijaan aiemmin yrityksen sisällä tehtyjen toimien siirtämistä ulkopuolisen toimijan vastuulle. (Pajarinen 2001, 6). Ulkoistamista ja alihankintaa voidaan joissakin tapauksissa verrata toisiinsa. Ulkoistamisessa on kuitenkin kyse strategisesta liitosta yrityksen ja ulkopuolisen tuottajan välillä koskien sellaista toimintaa, jonka yritys on aikaisemmin suorittanut itse, alihankinnassa on kyse kertaluontoisesti tai jatkuvasti toiminnon hankkimisesta ulkopuoliselta taholta. Alihankinnassa ei tarvita strategista eikä oleellista pitkäaikaista sitoutumista, kuten ulkoistamisessa. (Sääksjärvi 1991, 7.)

2.2 Ulkoistamisen historia

Ulkoistamisen historialliset juuret ulottuvat kauas. Adam Smith esitti jo vuonna 1776, että yrityksen toiminta tehostuisi työntekijöiden erikoistuessa eri työvaiheisiin sen sijaan, että yksi työntekijä valmistaisi suorituksen alusta loppuun saakka (Smith 1933, 8–9). Varhaisin dokumentoitu ulkoistaminen tapahtui 1800-luvun Englannissa, kun hallitus antoi katuvalojen huoltamisen ja tieverkoston ylläpidon yksityisten toimijoiden vastuulle (Kakabadse & Kakabadse 2002, 2).

1900-luvulle tultaessa Coase laajensi Smithin esitystä määrittelemällä, että mikäli yrityksen jonkin toiminnon tuotanto- ja hallinnointikustannukset sisäisesti toteutettuna ovat korkeammat kuin markkinoilta hankittaessa, tulisi yrityksen ostaa tämä toiminto markkinoilta sen itse tuottamisen sijasta. Ajatus kehittyi edelleen 1970-luvulla, kun alettiin katsoa, että erikoistumista voitaisiin jatkaa eriyttämällä eri toiminnot kokonaan itsenäisiin organisaatioihin. (Coase 1937, ref. Hätönen & Eriksson 2009, 142–145.) Suomessa ulkoistamispalveluiden edelläkävijänä toimi siivouspalveluiden ulkoistaminen, joka alkoi jo 1950-luvun lopussa. Sitä seurasi pienten erikoispalveluiden, kuten kopiointi- ja viestintäpalveluiden, ulkoistaminen (Hätönen & Eriksson 2009, 27).

Ulkoistamisen historiasta ja kehityksestä Hätönen ja Eriksson erottavat kolme vaihetta, jotka ovat osittain päällekkäisiä. Näistä ensimmäinen, ”alkuräjähdykseksi” kutsuttu vaihe koettiin, kun ulkoistamista alkoi tapahtua tuotantotoiminnoissa 1970-luvulla. Vuosikymmen myöhemmin ulkoistaminen terminä saavutti suurta julkisuutta ja se nimettiin yhdeksi vuosikymmenen merkittävimmistä johtamisen trendeistä Harvard Business Review’ssä. Puhe- ja palvelukeskuksia ja muita palvelutoimintoja ryhdyttiin yrityksissä ulkoistamaan 1980-luvulla. Ensimmäinen ulkoistamisen aikakausi kesti 1980-luvun loppuun, ja sen aikana yritykset ulkoistivat pääasiallisesti tukitoimintojaan. Ulkoistamisen päätarkoitus oli tehostaa yrityksen toimintoja, säästää operatiivisissa kustannuksissa ja maksimoida voittoja. Suhteet ulkoisiin toimijoihin olivat vielä etäisiä ja sopimus pohjaisia, ja ulkoistaminen tapahtui lähinnä kotimarkkinoilla. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

Toinen, ”muotivirtaukseksi” kutsuttu vaihe alkoi 1990-luvun alussa. Positiiviset kokemukset ensimmäiseltä vaiheelta saivat yhä useammat yritykset kokeilemaan ulkoistamista. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.) Samaan aikaan kannatusta sai vallalla ollut uusi johtamisen näkökulma, joka korosti yritysten ydinosaamiseen keskittymistä. (Prahalad & Hamel 1990, 79.) Uusi johtamistyyli ja positiiviset kokemukset ulkoistamisesta saivat yritykset ulkoistamaan niitä toimintojaan, jotka eivät kuuluneet yrityksen ydinosaamisalueeseen. Tämä johti ulkoistamisen ulottumisen yritysten strategiaan toimintoihin, minkä seurauksena suhteet ulkoistamiskumppaneihin kehittyivät läheisemmiksi. Valtaosa ulkoistamisesta tapahtui edelleen maan rajojen sisäpuolella, mutta myös kansainvälisiä markkinoita alettiin pitää varteenotettavina kohteina. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

Vuosituhanneen taitteessa ulkoistamisesta oli tullut arkipäivää. Kehitys globaaleilla markkinoilla ja informaatio- ja kommunikaatioteknologiassa sekä vuorovaikutuskustannusten laskeminen johtivat kolmanteen, muuntuvan ulkoistamisen aikakauteen. Kehitys mahdollisti yrityksille entistä paremmat mahdollisuudet rakenteiden uudistamiselle ja uudelleenlaajentamiselle yhteistyölle. Seurauksena tästä yritysten välisistä rajoista on tullut epäselviä ja häilyviä.

Muuntuvan ulkoistamisen aikakaudella pääpaino on resurssien entistä tehokkaampi käyttäminen ja mukautumiskykyisen, ketterän organisaation aikaansaaminen. Muutokset yritystoiminnassa, kilpailutilanteissa ja markkinoissa ovat nopeampia kuin koskaan, ja muuntuva ulkoistaminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden mukauttaa toimintaansa vastaamaan ympäristön nopeita muutoksia. (Hätönen & Eriksson 2009, 144.)

2.3 Ulkoistamisen nykytilanne

Ulkoistaminen on vaikuttanut työmarkkinoiden rakenteeseen, kun työ on mahdollista siirtää sinne, missä se tehdään edullisimmin. Vielä 1980- ja 1990-luvuilla kansainvälinen kauppa ja työtehtävien ulkoistaminen halvemman tuotannon maihin koskettivat voimakkaimmin keskipalkkaisia matalan koulutuksen työntekijöitä. Teknologian mahdollistaessa myös palvelutehtävien ulkoistaminen ja teknologinen kehitys palvelusektorilla on vielä alkuvaiheessa. (Valtioneuvoston tutkimus, 26–28.)

Ulkoistamisen kehityksen ja kasvaneen suosion myötä ulkoistamisesta on tullut yhtä tärkeä bisnesmantra kuin brändin rakentamisesta 1980-luvulla (Manninen 2002, 49). Ulkoistamisen valtava kasvu on saanut niin yritykset kuin tutkijat pohtimaan organisaation menestystekijöitä uudelleen ja tätä kautta myös yritysten asemaa ja roolia markkinoilla. Yritysten erittäin kilpailtua toimintaympäristöä voidaan kutsua ulkoistamistaloudeksi.

Ulkoistamistaloudelle tyypillistä ovat keskittyminen yrityksen ydintoimintoihin ja muiden toimintojen tuottaminen yrityksen ulkoisilla resursseilla. Kasvanut kilpailu ulkoistamismarkkinoilla on antanut kaiken kokoisille yrityksille mahdollisuuden hyödyntää ulkopuolista osaamista ja kyvykkyyttä entistä tehokkaammin. (Hätönen & Eriksson 2009, 143.)

Ulkoistamistalous on asettanut uusia haasteita yrityksen organisaatorakenteelle ja johdolle. Yrityksen johdon suurimpana haasteena pidetään yrityksen ydinosaamisen tunnistamista, jonka jälkeen haasteena on sopivien, arvoa luovien kumppanien ja toimittajien löytäminen. Näiden suhteiden ylläpito ja niistä syntyvien globaalien verkostojen hahmottaminen ovat myös haaste. (Hätönen & Eriksson 2009, 143.)

Taloushallinnon ja palkkapalveluiden laajamittainen ulkoistaminen Suomessa on yleistynyt vuosituhatien vaihteen jälkeen, huolimatta siitä, että mahdollisuus tähän on ollut olemassa jo aikaisemmin. Silta Oy:n vuonna 2010 tuottaman kyselyn mukaan reilu kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä on ulkoistanut palkkahallintonsa. Tilastokeskuksen vuonna 2011 Suomessa tekemän kyselyn mukaan yli 10 henkeä työllistävistä yrityksistä noin puolet on ulkoistanut työasemapalvelunsa osittain tai kokonaan. Saman kokoisista yrityk-

sistä lähes 80 prosenttia teetti yhden tai useamman IT-työn ulkoisella palveluntarjoajalla. Muita yleisesti ulkoistettuja HR - palveluita ovat muun muassa rekrytointi, uudelleensijoitus ja koulutus. Muiden yritystoimintojen piiristä ulkoistaminen koskee usein puhelinvaihdetta, puhelinpalvelua, markkinointia, ruokailua, terveydenhuoltoa, kunnossapitoa tai logistiikkaa. Ulkoistaminen tapahtuu harvoin kokonaisuina, mutta osaulkoistaminen, eli tilanne, jossa yritys pitää osan toiminnoistaan itsellään ulkoistaen vain osan prosessistaan, on yleisempää. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27–28).

Merkittävin osa Suomessa ulkoistetuista palveluista tuotetaan nykyisin Suomen ulkopuolella. Tilastokeskuksen vuonna 2008 julkaiseman tutkimuksen mukaan palveluita ulkoistetaan erityisesti uusiin EU-maihin ja Aasiaan. Suuret yritykset siirtävät pieniä enemmän.

Ulkoistaminen on yleisempää yksityisellä sektorilla kuin julkisella. Kuntasektorilla ruoka-huollon ja siivouspalveluiden ulkoistaminen on vasta lähdössä käyntiin. Kuntaliiton tutkimuksen mukaan vuonna 2007 siivouspalveluista oli ulkoistettu 16 prosenttia, yksityisellä sektorilla puolestaan se oli tehty jo valtaosin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 38).

Mclvor arvioi vuonna 2006, että ulkoistaminen ilmiönä tulee jatkumaan. Organisaatioiden odotetaan tekevän yhä enemmän entistä pienemmillä resursseilla. Johdon näkökulma ulkoistamiseen ei enää rajoitu pelkkään kustannustehokkuuteen, vaan se nähdään kiinteänä osana yrityksen strategiaa. Ulkoistamisella ei enää haeta vain tehokkuutta vaan kokonaan uusia tapoja toimia. (Mclvor 2006, 49.)

Vuonna 2006 Kelly & Poole arvioivat, että äärimmilleen vietynä ulkoistaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa itse yrityksen muodostavat vain hallitus ja strategia, ja kaikki yrityksen toiminnan muut osat toteutetaan ulkoistamisen kautta. Ulkoistaminen mahdollistaa lievemmissäkin tapauksissa entistä joustavamman, ketterämmän organisaatorakenteen, joka mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin. Teknologian kehitys mahdollistaa entistä alhaisemmat omistamisen kustannukset ennen kaikkea ohjelmistojen ja laitteistojen osalta. (Kelly & Poole 2006, 47.)

Tulevaisuudessa yritykset tulevat ulkoistamaan entistä monimutkaisempia toimintarakenteita jotka ovat entistä lähempänä yrityksen ydinosaamista. Tämä vaatii entistä tehokkaampaa toiminnan arviointia ja toimittajaketjun seuraamista. Mitä lähempänä yrityksen ydinosaamista ulkoistettava osa on, sitä kriittisempää ja kalliimpaa sen seuranta ja hallinta ulkoistamisen yhteydessä on. (Mclvor 2006, 38.)

2.4 Ulkoistamisen tasot

Ulkoistaminen voidaan jakaa eri tasoihin, joiden erot tulevat ilmi siinä, miten kiinteä osa yrityksen strategiaa ja toimintaa ne ovat. Brown ja Wilson (2005, 20) määrittelevät ulkoistamiselle kolme tasoa: taktinen ulkoistaminen, strateginen ulkoistaminen ja muuntuva ulkoistaminen. Ulkoistamisen tasoja tarkasteltaessa niissä voidaan nähdä yhteisiä piirteitä aiemmin esitettyjen ulkoistamisen historian vaiheiden kanssa.

2.4.1 Taktinen ulkoistaminen

Taktiset ulkoistamispäätökset perustuvat jo olemassa olevan ongelman ratkaisuun (Greaver 1998, 8). Se voi olla esimerkiksi riittämätön sisäisen johdon kyvykkyys, muu taitojen puute, henkilöstön vähennystarve tai resurssien vapauttaminen. Taktinen ulkoistaminen tähtää yleensä kulujen karsimiseen, tulevien investointien pienentämiseen tai henkilöstön työtaakan keventämiseen.

Toisinaan taktisen ulkoistamisen seurauksena yritys voi käydä läpi suuren uudelleenorganisoinnin (Brown & Wilson 2005, 21). Luonteeltaan taktisen ulkoistamisen ulkoistamistoimenpiteet ovat yleensä operatiivisia, millä ei ole suurta vaikutusta yrityksen liiketoiminnan muutokseen. Tavoitteena on usein kiinteiden kulujen muuttaminen muuttuviksi kustannuksiksi. Kohteena ovat yleensä yksinkertaiset tukitoiminnot, jotka katsotaan olevan mahdollista suorittaa yrityksen ulkopuolella paremmin, nopeammin tai halvemmalla. (Kelly & Poole 2006, 44.)

Taktinen ulkoistaminen perustuu sopimukseen toimittajan kanssa. Taktista ulkoistamista koskevien sopimusten teko on alkanut siirtyä hankintaosastolta ulkoistettavien toimintojen johtajien tehtäväksi. Johto osallistuu tällöin sekä sopimusneuvotteluihin että ulkoistamissuhteen ylläpitoon. Taktisen ulkoistamisen edut ovat selkeät: parempi palvelu pienemmin investoinnein ja vähemmällä hallinnointitarpeella. (Brown & Wilson 2005, 21.)

2.4.2 Strateginen ulkoistaminen

Kuten taktisessakin ulkoistamisessa, strategisessa ulkoistamisessa haetaan ratkaisua jo tiedossa oleviin ongelmiin. Erona kuitenkin on, että strategisessa ulkoistamisessa vaikutukset ovat pitkäikäisiä ja vaikuttavat laajemmin organisaation toimintaan. (Greaver 1998, 8.)

Strategisella ulkoistamisella pyritään Hätösen ja Erikssonin mukaan keventämään ja rationalisoimaan yrityksen sisäisiä toimintoja. Strategisella ulkoistamisella voidaan hankkia

yrittäjien yritykseltä puuttuvaa osaamista. Usean pienen ulkoistamiskumppanin sijasta strategisessa ulkoistamisessa ulkoistaminen keskitetään muutamaan tarkkaan valittuun, alan parhaaksi toimijaksi katsottuun ulkopuoliseen toimijaan. Ulkoistamiskumppanin valinnalla on suurempi merkitys, kun ulkoistettavat toiminnot ovat monimutkaisempia. (Brown & Wilson 2005, 21–24)

2.4.3 Muuntuva ulkoistaminen

Muuntuva ulkoistaminen muuttaa selkeästi yrityksen liiketoimintatapaa ja toimintaympäristöä. Se on kolmannen polven modernia ulkoistamista, joka antaa yrityksille mahdollisuuden reagoida joustavasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Muuntuvan ulkoistamisen tavoite ei ole vain tehokkuuden lisääminen, vaan sillä haetaan mahdollisuutta saavuttaa mukautumiskykyinen organisaatorakenne. (Brown & Wilson 2005, 25). Mukautumiskykyisessä organisaatorakenteessa tiukasti integroidut hierarkiat korvataan löyhästi toisiinsa kytkeytyvillä verkostoilla. (Hätönen & Eriksson 2009, 144).

2.5 Ulkoistamisen teoria

Ulkoistamista ilmiönä ja käsitteenä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden avulla. Käytössä olevia teorioita on useita erilaisia, ja tähän työhön niistä on tarkastelun alle valittu kolme. Teoriat on valittu sen perusteella, että niistä jokainen kuvaa ulkoistamista hieman erilaisista lähtökohdista.

2.5.1 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteoria on pääosin Oliver E. Williamsonin kehittämä teoria, jossa hierarkia ja markkinat nähdään vaihtoehtoisina tapoina ohjata tuotantoa. Transaktiokustannusteoriassa yritys nähdään erilaisten sopimusten hallinnointijärjestelmänä, ei niinkään tuotantotehtävää suorittavana yksikkönä. Teorian perusyksikkö on transaktio eli vaihdanta. Transaktio syntyy tuotteen tai palvelun siirtyessä tuotantovaiheesta seuraavaan. Tuotantovaihe voi olla joko yrityksen tuotantoprosessiin integroitu tai ulkoisen tuottajan tekemä. Transaktiot eli vaihdannat ovat niiden toimintojen summa, joiden avulla tuotteet tai palvelut syntyvät ja hyödyntävät loppukäyttäjää. Transaktioiden hallinnointi aiheuttaa kustannuksia huolimatta siitä, tuotetaanko ne itse vai ostetaanko ne ulkopuolelta. (Williamson 1985, 18–22).

Transaktioista syntyvät tuotantokustannukset eli koordinaatiokustannukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin transaktiokustannuksiin. Sisäiset transaktiokustannukset tarkoittavat yrityksen hierarkkisesta ohjauksesta syntyviä kustannuksia, ulkoiset kustannukset puoles-

taan markkinaohjauksesta syntyviä kustannuksia. (Quinn & Hilmer 1995, 49.) Teoria huomioi transaktiokustannusten lisäksi eri tuotantovaiheiden synnyttämät kustannukset. Yrityksen tavoitteena on tuottaa palvelua mahdollisimman suurella voitolla, joka vaatii yritystä organisoimaan toimintansa siten, että sekä tuotanto- että transaktiokustannukset ovat mahdollisimman pienet. (Williamson 1985, 61.) Tämä tavoite on ulkoistamista ohjaava tekijä.

Ulkoistamisen yhteydessä suorat tuotantokustannukset yleensä laskevat, koska ulkoistava yritys pystyy hyödyntämään tuotannossa kolmannen osapuolen tarjoamat suurtuotantojen edut tai muut tuotantokustannuksiin vaikuttavat etuisuudet. Sen sijaan transaktiokustannukset ulkoistamisen yhteydessä lisääntyvät. (Gilley ym. 2006, 20.) Williamsonin (1985, 20–21) mukaan ulkoiset transaktiokustannukset voidaan jakaa ennen sopimusta syntyviin kustannuksiin (*ex ante* -kustannukset) sekä sopimuksen solmimisen jälkeen syntyviin kustannuksiin (*ex poste* -kustannukset). Oikarinen (2004, 17) täydentää Williamsonin ajattelua esittämällä, että sisäiset transaktiokustannukset aiheutuvat yrityksen sisäisten transaktioiden suunnittelusta, toteuttamisesta sekä seurannasta.

Transaktiokulujen aiheuttajat voidaan Williamsonin mukaan jakaa seuraavasti: voimavarojen spesifiydestä johtuviin, epävarmuudesta johtuviin ja transaktion yleisyydestä johtuviin. (Gilley ym. 2006, 20.) Yrityksen toiminnon, koneen tai muun varannon ollessa monimutkainen tai spesifinen on ulkopuolisen toimittajan kynnys sitouta sen hankkimiseen korkea. Eryteisesti ulkomaille ulkoistettaessa epävarma toimintaympäristö vaikuttaa transaktiokustannuksiin. Kohdemaan poliittinen tilanne, lait, liiketoimintakulttuuri tai vaikkapa infrastruktuurin kehittyneisyys vaikuttavat transaktiokustannuksiin esimerkiksi vaatimalla sopimuksilta yksityiskohtaisempaa toteutusta (*ex ante* -kustannukset), sekä tarkempaa seuraamista (*ex poste* -kustannukset). Transaktion yleisyys vaikuttaa kustannuksiin, sillä mitä satunnaisempi ja epävarmempi tuotteen tai palvelun tarve on, sitä suurempia kustannuksia sitä tuottavan toimittajasuhteen luominen ja ylläpitäminen synnyttää. (Gilley ym. 2006, 20.)

Pajarinen (2001, 9) huomauttaa, että transaktiokustannusteoria ei huomioi innovaatioiden ja tiedon kumuloitumisen vaikutuksia yritys rakenteeseen, vaan kuvaa yrityksen lyhyen aikavälin organisointiongelmia pysyvissä tuotanto-olosuhteissa. Tämä ei Pajarisen mukaan huomioi sitä, että tieto ja tuotanto-olosuhteet yhdessä markkinoiden kanssa ovat jatkuvassa muutoksessa eikä pysyviä tuotanto-olosuhteita käytännössä ole.

2.5.2 Resurssiteoria

Resurssiteorian lähtökohtana ovat yrityksen käytössä olevat resurssit. Resurssiteorian näkökulmasta katsottuna resurssilla tarkoitetaan mitä vain yrityksen vahvuutta tai heikkoutta. Resursseja ovat esimerkiksi yrityksen pääoma, brändi, työntekijät ja yrityksen sisäinen tietotekniikkaosaaminen (Wernerfelt 1984, 172). Resurssit voidaan erotella kolmeen eri kategoriaan: fyysisiin resursseihin, inhimillisiin resursseihin sekä organisatorisiin resursseihin. Fyysiset resurssit sisältävät yrityksessä käytetyt koneet ja laitteet, teknologian, maantieteellisen sijainnin sekä raaka-ainemateriaalit. Inhimillisiin resursseihin kuuluvat koulutus, kokemus, osaaminen, ihmissuhteet sekä yrityksen johtajien ja työntekijöiden käsitykset. Organisatorisiin resursseihin kuuluvat yrityksen tavat raportoida, suunnittelu-, seuranta-, kontrollointi- ja koordinoitijärjestelmät sekä suhteet yrityksen sidosryhmiin (Barney 1991, 101).

Tuottaakseen kilpailuetua resurssien on oltava arvokkaita, harvinaisia kilpailijoiden kannalta tai vaikeasti imitoitavia, eikä niille saisi olla korvikkeita (Barney 1991, 105-106). Resurssit ja kyvykkyydet vaihtelevat merkittävästi toimialan sisällä toimivien yritysten kesken. Yrityksen pitäisi pystyä mahdollisimman tarkasti tunnistamaan ja määrittelemään ne resurssit ja toiminnot, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestykselle. Tämän jälkeen haasteena on tunnistaa ne resurssi- ja kyvykköyden kombinaatiot, joista kestävä kilpailukyky syntyy, keskittyä niiden kehittämiseen ja ulkoistaa muut toiminnot. (Gilley ym. 2006, 19-20).

Kiristyvän kilpailun ja globalisaation mukanaan tuomissa kasvavissa tehokkuusvaatimuksissa resurssipohjainen näkökulma tarjoaa enemmän työkaluja yritysjohtajille kuin perinteisempi tee itse tai osta –näkökulma. (Gilley ym. 2006, 19).

Resurssiperusteisen näkökulman menestyksekkäästä soveltamisesta käytetään usein esimerkkinä Nikea, joka ei ole koskaan valmistanut itse ainuttakaan urheiluvaatetta tai jalkinaa vaan valmistustoiminta on ollut alusta asti ulkoistettu. (Gilley ym. 2006, 19).

2.5.3 Pfeifferin poliittinen organisaatioteoria

Pfeifferin poliittisessa organisaatioteoriassa lähtökohtana on oletus, että pitkävaikutteisissa päätöksissä kustannuksia ei pystytä ennustamaan, joten kustannukset eivät voi olla ulkoistamispäätöksen taustalla. Teorialla pyritään selittämään ulkoistamispäätöksen tekoprosessiin osallistuvien henkilöiden käyttäytymistä politikoinnin ja vallankäytön näkökulmasta. Valta ja vallankäyttö koskee myös yrityksen sidosryhmiä yritystä koskevissa päätöksissä, mutta sidosryhmien käytössä oleva valta ei ole jatkuvaa, vaan se elää ja muut-

tuu päätöksentekotilanteissa poliittisten strategioiden takia. (Lacity & Hirschheim 1996, 37-38.)

Valtaa luovat tekijät teoriassa ovat valtuutus, resurssien hallinta, riippuvuus ja alhainen korvattavuus sekä epävarmuuden hallinta (Lacity & Hirschheim 1996, 43-46). Valtuutuksella tarkoitetaan päätöksentekijän asemaa yrityksessä, joka on sitä korkeampi, mitä korkeammassa asemassa päätöksentekijä yrityksessä on. Resurssien hallinnalla tarkoitetaan osapuolen mahdollisuutta jakaa sekä käyttää organisaation käytössä olevia resursseja. Riippuvuus ja alhainen korvattavuus merkitsevät sitä, mitä sellaista osapuoli tarjoaa organisaation käyttöön, jota muut eivät kykene tarjoamaan ja mistä muut ovat riippuvaisia. (Lacity & Hirschheim 1996, 38-42)

Poliittiset keinot, joilla osapuolet voivat muuttaa valtatasapainoa, ovat Lacityn ja Hirschheimin (1996, 42-47) mukaan päätöksentekokriteerien valitseminen, informaation valitseminen, ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttö, erilaisten yhteenliittymien muodostaminen sekä puolueellisuuden aikaansaaminen. Eri tahot pyrkivät päätöksenteon yhteydessä valitsemaan käytettävät kriteerit siten, että he vahvistavat niillä omaa valtaansa. Kriteereitä, joilla päätöksenteko tehdään, voidaan muuttaa prosessin aikana tahon haluaman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Informaatio valitaan siten, että se tukee päätöksentekijöiden omia päämääriä, ja tämän vahvistamiseen voidaan käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita.

Ulkoistamispäätöksen tekoon osallistuvat tahot voivat liittoutua keskenään sekä toisiaan vastaan. Liittoutumia voidaan tehdä yrityksen sisällä sekä yrityksen ulkopuolella. Puolueellisuuden aikaansaamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että vastapuoli saatetaan asemaan, jossa vastapuolen on vaikea vastustaa päätöksentekijöiden tahtoa. (Lacity & Hirschheim 1996, 42-47.)

2.6 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamispäätöksen taustalla on usein useita eri syitä. Ulkoistamisen tavoitteet voidaan jakaa strategisiin, laadullisiin, henkilöstöön ja osaamiseen liittyviin sekä kustannuksiin liittyviin tavoitteisiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 57). Ulkoistamispäätöksen syntyprosessiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat ulkoistavasta yrityksestä riippuen. Tässä esitellään niistä yleisimpiä.

2.6.1 Kustannussäästöt

Kustannussäästöjä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, voiko ulkoistaminen tuottaa kustannussäästöjä vain sillä, että se siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi. Palvelutarjoaja voi tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin, jos sen tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi kyseistä palvelua ja tuottaessa sen tuotantotekijöiden kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä alhaisemmat. Tuottavuus on usein Suomea alhaisempi, mutta palkkakustannusten edullisuus kompensoi tuottavuuseroa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22).

Usein ajatellaan, että kustannussäästöt syntyvät alhaisemmista palkkakustannuksista, etenkin jos ulkoistaminen tapahtuu ulkomaille, missä työvoimakustannukset ovat Suomea alhaisemmat, mutta syitä on muitakin. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa palvelu on yksi monista yrityksen tuottamista toiminnoista. Hyvä johtaminen, pitkälle standardisoidut ja loppuun saakka hiotut palvelut sekä niitä tukevat tietojärjestelmät ja huolellinen tuotekehitys parantavat tuottavuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22). Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 85) kiteyttävät kustannustehokkuuden syntyvän, kun toiminnot kasautuvat niitä tehokkaimmin suorittaviin, mittakaavaedut hyödyntäviin ja erikoistuneisiin yrityksiin, jolloin yksikkökustannukset on mahdollista minimoida.

Ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuden mitoittaa palveltu vastaamaan liiketoiminnan tarpeita ja sopeutua muutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 85). Tästä johtuen se sopii erityisen hyvin sellaisiin palveluihin ja tarpeisiin, joihin yrityksellä ei ole kokoaikaista palvelua. Monet tukitoimista, kuten huolto- ja siivouspalvelut, ovat luonteeltaan osa-aikaisia. Tuottamalla osa-aikaisen tarpeen täyttävän palvelun yrityksen sisällä yritykselle koituisi vajaakäytöstä johtuvia kustannuksia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22).

2.6.2 Ydinosaamiseen keskittyminen

Ulkoistamisen selvästi yleisin ei-taloudellinen perustelu on ydinosaamisen keskittyminen. Tällöin ajatuksena on, että vaikka yritys pystyisi tuottamaan palvelun itse halvemmalla, oman ajan ja omien rahojen nähdään tuottavan paremmin jossain muualla (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 23). Tukitoimintojen ulkoistaminen mahdollistaa koulutusmäärärahojen ja työaikapanoksen keskittämisen ydinosaamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 85).

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista yrityksen hallussa olevaa osaamista, joka antaa yritykselle selvän edun kilpailijoihin nähden ja tuottaa suurimman tuloksen. (Viitala 2005, 82). Hamel ja Prahalad (1990) määrittelevät ydinosaamisen siten, että se on kumulatiivi-

sen oppimisen tulos ja sitä ei voi kehittää nopeasti. Yrityksen johdon tiedostaessa selkeästi yrityksen ydinosamisalueet, voi yritys ulkoistaa osaamista yrityksen ulkopuolelle menettämättä vetovoimaisuuttaan (Hamel & Prahalad 2006, 263–264).

2.6.3 Taloudellinen järjestely

Ulkoistamalla runsaasti päämaa sitovia toimintoja yritys voi parantaa suhteellista kannattavuuttaan. Oletuksena tällöin on, että ulkoistettaviin toimintoihin sitoutuneen pääoman tuotto on selkeästi matalampi kuin yrityksen keskimääräinen pääoman tuottotaso. Ulkoistamisella voidaan pyrkiä myös kiinteiden kustannusten vähentämiseen. Omaa kuukausipalkkaista henkilöstöä käytettäessä yrityksen ongelma on, että kustannukset pysyvät ennallaan, vaikka työkuorma pienentyisi. Työvoiman tarpeen vaihteluihin on vaikeampi reagoida, mikäli suurin osa käytettävistä henkilöstöresursseista on sidottu kiinteisiin kuukausipalkkoihin. Ulkoa ostamalla sopivan hinnoittelumekanismien avulla palkkakustannukset saadaan seuraamaan volyymin tarvetta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25).

Taustalla voi piillä kuitenkin myös muuta. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 23) mukaan usein ääneen lausumaton tapa on säästää palkkakustannuksissa pyrkimällä tietoisesti eroon pitkäkestoisista työsuhteista. Työsuhteet pidetään lyhyinä, ja töihin otetaan vastavalmistuneita, joille on mahdollista maksaa matalampaa palkkaa. Toinen vähän puhuttu mutta käytetty tapa on niin sanottu työehtoshoppailu, jolloin ulkoistamisen yhteydessä työntekijät siirtyvät pois korkean palkkatason työehtosopimuksesta tai yritykselle muuten epämieluisan työehtosopimuksen piiristä ja tilalle otetaan edullisempi työehtosopimus. Joskus taustalla voi olla rekrytointikielto, joka kieltää uuden henkilöstön palkkaamisen yritykseen. Tällöin työpanos ostetaan ulkoa, vaikka se tulisi omia työntekijöitä kalliimmaksi.

2.6.4 Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen

Sisäisten palveluiden laatutasoa ei usein mitata selkeillä mittareilla. Ulkoistamisen yhtenä motiivina voi olla laadullisten mittareiden voimaan saattaminen ja korkeammat, sopimuksessa määritellyt palvelutasotavoitteet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25). Kiristynyt kilpailu edellyttää laadun varmistamista, ja yhä nopeammin muuntuvat asiakkaan tarpeet vaativat yritykseltä entistä ketterämpää ja joustavampaa toimintaa, jotta se voi mukautua muuttuviin tilanteisiin. Ulkoistaminen auttaa vastaamaan näihin vaatimuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

2.6.5 Yrityskuva ja imago

Edellä mainittujen syiden lisäksi Kiiskinen ja Linkoaho mainitsevat ulkoistamisen syiksi yrityskuvan ja imagon. Ulkoistamiskumppaneiden valinta on tärkeä osa yrityskuvaa sekä imagoa. Kiiskisen ja Linkoahon mukaan ulkoistaminen voi toimia apuna ydinosaamisen tunnistamisessa sekä muutoshallinnassa. Muuttuminen on pelottavaa ja tuskallista: organisaatioilla on usein taipumus välttää ennakoitavia muutoksia ja reagoida vasta, kun vahinko on jo tapahtunut ja kriisi on valloillaan.

Aloittamalla yksittäisen toiminnan uudistamisella yritys voi ruokkia avointa, jatkuvan parantamisen ilmapiiriä sekä luoda pohjaa kokonaisvaltaisemmille ja kipeämmille muutoksille. Ulkopuolisella palveluntarjoajalla on usein mahdollisuus toteuttaa muutos nopeammin ja tehokkaammin, eikä välttämättä yhtään kivuliaammin kuin organisaatiolla sisäisesti. Ulkoistamisen avulla organisaatio voi kehittyä ennakoivammaksi ja reaktioherkemmäksi. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

2.7 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella ei läheskään aina saada aikaan toivottuja tuloksia. Monesti yritykset eivät kiinnitä tarpeeksi huomioita riskeihin ja kustannuksiin. Ulkoistamisen riskit muodostuvat lukemattomista eri lähteistä, ja lähes jokaisessa ulkoistamisprosessin vaiheesta voidaan tunnistaa riskitekijöitä. Siksi on lähes mahdotonta ennakoida ja luetella jokaista riskitekijää. (Brown & Wilson 2005, 233.)

2.7.1 Riippuvuus palveluntarjoajasta

Syvällistä ja toimivaa kumppanuussuhdetta palveluntarjoajaan voi seurata liiallinen riippuvuus palveluntarjoajasta. (Kiiskinen ym. 2002, 98.) Ulkoistavan organisaation on tärkeää seurata toimittajamarkkinoita, sillä ulkoistamispäätös tulee tehdä sen hetkisen kilpailutilanteen perusteella. Moni organisaatio ei kykene tarvittavaan markkinatilanteen seurantaan, sillä esimerkiksi voimasuhteet saattavat muuttua nopeasti pienten yritysten määrän moninkertaistuttua vanhojen isojen toimittajien rinnalla. (Brown & Wilson 2005, 85.)

Palvelua ostavassa organisaatiossa on usein houkuttavaa ja helppoa tukeutua tuttuun toimittajaan harkittaessa uusien toimintojen ulkoistamista. Näin saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa on joko ulkoistettu toimintoja voimassa olevien kokonaiskustannusten vastaisesti tai toimittu vastoin yleisiä valintakriteerejä. Palveluntuottajan neuvotteluvoima voi paisua hallitsemattomaksi, jolloin mahdollisuus hyödyntää muiden palveluntarjoajien mahdollisuuksia oleellisesti heikkenee. Palveluntarjoajalla on vahva neuvotteluasema,

mikäli sillä on erinomainen tietämys ulkoistavan yrityksen toiminnasta ja kriittisistä tarpeista ja johtava asema palvelumarkkinoilla. Mikäli suhde palveluntuottajaan muuttuu riippuvuudeksi, riskinä on joustamattomuus muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 98.)

2.7.2 Ennakoitua suuremmat kustannukset

Ennakoitua korkeammat kustannukset ovat ansa, johon on helppo langeta. Kustannustekijöitä on useita ja riskejä moninaisia. Ulkoistava yritys ei ehkä tunne palveluntarjoajaa riittävän hyvin kyetäkseen neuvottelemaan ja määrittelemään itselleen kilpailukykyiset sopimusehdot. On olemassa paljon piilokuluja, jotka tulee ottaa huomioon sopimusta tehdessä. (Kiiskinen ym. 2002, 98.)

McIvorin (2005, 24) mukaan yrityksillä on taipumus aliarvioida hallinnolliset resurssit ja aika, joka ulkoistamisprosessin läpiviemiseksi tarvitaan. Riskialtista on myös palvelun siirron aiheuttamat kustannukset, jotka usein aliarvioidaan. Niihin kuuluvat siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset sekä ostetun palvelun hallinnasta aiheutuvat kustannukset ja muut kulut. (Kiiskinen ym. 2002, 97–98.)

2.7.3 Sisäinen vastarinta

Ulkoistamisen vaikutukset ulottuvat yrityksen henkilöstöön. Kuten Yrityskuva ja Imago-kohdassa on todettu, muuttuminen on pelottavaa ja tuskallista. Muutosvastarinta voi rampauttaa työilmapiiriä ja viedä pohjan ulkoistamishyötyjen realisoinnilta. Kahdella eri organisaatiolla on aina luontaista varovaisuutta ja epäluuloa toisiaan kohtaan. Kulttuurit ja toimintatavat voivat poiketa voimakkaasti toisistaan. Ulkoistamisprosessi tulee suunnitella siten, että keskeiset sidosryhmät osallistutetaan jo varsin aikaisessa vaiheessa, ja yhteistyötä tulee hioa. (Kiiskinen ym. 2002, 98.)

Ulkoistaminen tarkoittaa muutoksia organisaatiokaaviossa ja ihmisten työtehtävissä. Muutosten läpivienti tahdikkaasti vaatii onnistunutta sisäistä markkinointia. Hyvin toteutettuna ulkoistaminen voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja ammattitaitoa. Huonosti tai epämääräisesti toteutettu ulkoistusprosessi aiheuttaa helposti muutosvastarintaa. Alkukeskusteluihin ja uudelleensijoitussuunnitelmiin kannattaa panostaa tosissaan heti alusta alkaen. Kaikkia työtehtäviä ei kannata vaihtaa heti, vaan aikaa tulee jättää myös työntekijöiden hallussa olevan hiljaisen tiedon vaihtoon sekä dokumentointiin. (Lagnus 2003, 10.)

2.7.4 Johtamishaasteet

Johtamisongelmat johtuvat tiedonhallinnan mukanaan tuomista riskeistä. Ongelmana on, että tiedon keruun, tiedon jäsentelyn ja tiedon raportoinnin intressit, tarpeet ja standardit poikkeavat toisistaan yritysten välillä. Tieto- ja järjestelmäarkkitehtuurit voivat erota toisistaan niin merkittävästi, että tietojen mielekäs vaihtaminen, yhdistäminen ja hallinta ei ole mahdollista ilman moninkertaista rutiineja sekä suuria kustannuksia ja työmääriä. Tiedon jakaminen eri osapuolten välillä kohtaa usein haasteita myös yritysten intressien puolesta. Kummallakin osapuolella on intressinsä pitää ainakin osa tiedosta salassa, sillä se sisältää liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta olennaista tietoa. (Kiiskinen ym. 2002, 98.)

Viestinnän toimiminen ja onnistuminen sisältää lisäksi useita toiminnallisia ja johtamiseen liittyviä haasteita. Palveluntarjoajalla on pyrkimyksenä kehittää ja vahvistaa omaa liiketoimintaa, jolloin sille on enemmän omien etujen mukaista keskittyä uusien asiakkuuksien hankintaan kuin nykyisten suhteiden ylläpitämiseen. Asianmukaisen ja riittävän huomion ja panostuksen varmistaminen puolin ja toisin edellyttää monitasoisia palvelun johtamisalleja, joissa kumpikin osapuoli on vahvasti sitoutunut toimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 98)

Ulkoistamisen tavoitteena on usein keskittää organisaation omat johtamis- ja asiantuntija-resurssit ydintoimintoihin. Tällöin vaarana on ulkoistetun toiminnan jääminen osaavan johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle. Toimiva ulkoistus edellyttää palveluntoimittajien välistä kilpailua. Tämä synnyttää kuitenkin haasteita ja voi olla uhaksi liiketoiminnalle, jos yrityksellä on ulkoistettu useita prosesseja keskenään kilpaileville palveluntuottajille. Hallittavana on silloin monimutkainen sopimuskokonaisuus ja palveluvyyhti, jonka onnistunut hallitseminen ja valvonta edellyttää perinpohjaista valmistelua, vahvoja panostuksia ja jatkuvaa seuranta. (Kiiskinen ym. 2002, 98.)

Brown ja Wilson tuovat ydintoimintoihin keskittymisen rinnalle tehokkuuden riskin. Organisaatiot tavoittelevat ulkoistuksella tehokkuutta johonkin liiketoimintansa osaan, joka on tuottanut ongelmia. On silti väärin olettaa, että ongelmat automaattisesti häviävät ulkoistamalla. Huono suorituskyky sisäisesti saattaa olla ainoastaan merkki huonosta johtamisesta. Useimmiten ulkoistamisprosessia ovat hoitamassa ihmiset, jotka ovat olleet aiemmin tekemisissä sisäisten prosessien kanssa. Siksi on tärkeää selvittää, miksi ulkoistusta ollaan todella tekemässä. Jos halutaan vain poistaa jokin operatiivinen ongelma, ulkoistaminen on väärä ratkaisu. Prosessien ongelmat tulee ratkaista yrityksen sisällä eikä vain siirtää muiden käsiin ajatellen, että ne hoitaisivat sen paremmin. Jos ulkoistajalla ei ole täydellistä ymmärrystä ulkoistuksen kohteesta, on suuri todennäköisyys, että ei myöskään

pystytäkunnolla kommunikoidaan palveluntarjoajan kanssa. Silloin palveluntarjoajan on vaikea vastata odotuksiin. (Brown & Wilson 2005, 233–234.)

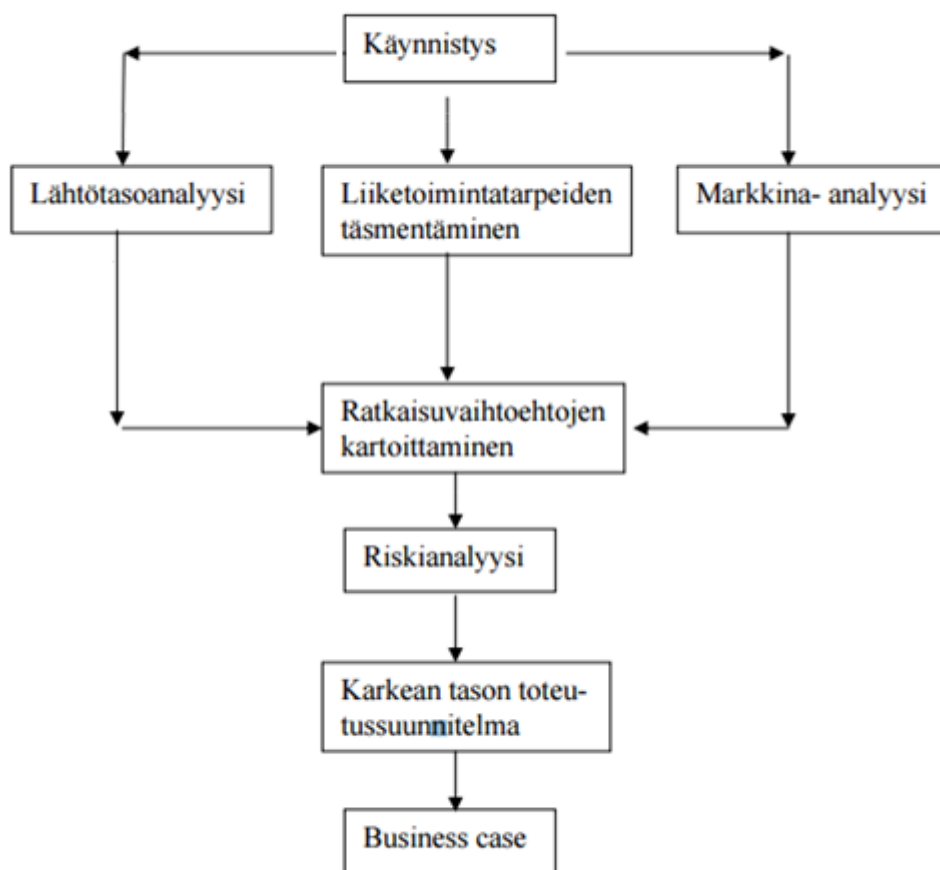
2.8 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamiseen ryhdyttäessä kyse ei ole vain jonkin olemassa olevan asian parantamisesta, vaan kokonaan uudenlaisen ratkaisuvaihtoehdon rakentamisesta. Kyseessä on laaja, monitahoinen prosessi, joka tulee suunnitella huolellisesti ja tapauskohtaisesti. Ulkoistamisprosessin yhteydessä on ymmärrettävä, että kyseessä ei ole pienimuotoinen operatiivinen toimi, vaan laaja kokonaisuus. Ulkoistamiseen liittyy lähes aina suuria muutoksia ulkoistavan yrityksen organisaatorakenteessa, joten sen onnistunut läpivienti vaatii myös muutoksen johtamista. (Kiiskinen ym. 2002, 39–40)

Ennen ulkoistamispäätöksen tekoa on kartoitettava, onko ulkoistaminen ylipäätään järkevää, taloudellisesti kannattavaa ja liiketoimintaa tehokkaasti tukevaa toimintaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50) Ulkoistamisessa on useita eri tasoja, kuten luvussa 2.4 todettiin, ja ulkoistamista harkitsevan yrityksen on tarkasti mietittävä, millainen ulkoistamisvaihtoehto ja kokonaisuus on yritykselle paras. (Kiiskinen ym. 2002, 101.)

Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoituksella pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu yrityksen tarpeisiin. Parhaassa mahdollisessa ratkaisussa riskit on kartoitettu, minimoitu ja niihin on varauduttu. Vasta tällöin ulkoistamisesta saatava hyöty voidaan maksimoida. Tässä vaiheessa selvitetään, mitä ollaan ulkoistamassa ja miksi, kenelle ollaan ulkoistamassa, kartoitetaan riskit, mitä taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisella on ja mitä uutta ulkoistaminen vaatii osaamiselta ja. (Kiiskinen ym. 2002, 101.) Lagnus (2003, 8-9) rohkaisee tässä vaiheessa ulkoistavaa yritystä pyytämään ulkopuolista apua tilanteen kartoittamisen ja päätöksen tekoon parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoitus etenee kuvion 1 mukaisesti. Keskeistä on tunnistaa yrityksen lähtötaso, ulkoistamisen riskit sekä ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset ja muodostaa niiden avulla kokonaiskuva siitä, mitä ollaan ulkoistamassa, miksi ja minne, sekä saada selkeä kuva tarjolla olevista vaihtoehdoista. (Kiiskinen ym. 2002, 101).



Kuvio 1: Ulkoistamisprosessin vaiheet. (Kiiskinen ym. 2002, 101)

Käynnistysvaiheessa sovitaan yhdessä tavoitteista ja periaatteista, joilla ulkoistaminen toteutetaan. Tässä vaiheessa laaditaan tarvittavat suunnitelmat ja nimetään henkilöt johtamaan prosessia. Konkreettiset tavoitteet ulkoistamiselle määritellään tarkasti, jotta läpivienti voidaan hoitaa onnistuneesti. (Kiiskinen ym. 2002, 103.)

Ulkoistaminen vaikuttaa myös organisaation sisällä. Se tuo usein mukanaan töiden uudelleenorganisointia ja henkilöstövähennyksiä, mikä voi johtaa muutosvastarintaan. Onnistunut ulkoistamisprosessi vaatii siten myös onnistunutta sisäistä viestintää. Iso projekti on syytä purkaa osiin ja toteuttaa muutos vaiheittain tarjoten samalla riittävästi tietoa aiheesta työntekijöille. (Lagnus 2003, 10.)

Lähtötasoanalyysissä määritellään yrityksen nykyinen tila ja sen käytössä olevat resurssit. Usein unohdettu resurssi on nykyisen henkilöstön osaamispääoma, jota harvoin kartoitetaan tarpeeksi tehokkaasti. Markkina-analyysillä kartoitetaan saatavilla olevien ulkoista-

mispalveluiden tarjonta ja tilanne sekä selvitetään yhteistyön tuoma lisähyöty. (Kiiskinen ym. 2002, 106). Markkina-analyysi tehdään ennen tarjouskierrosta.

Ratkaisuvaihtoehtoja mietittäessä tavoitteena on löytää yrityksen tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla palveleva ratkaisumalli. Riskianalyyssissä otetaan huomioon ulkoistamisen riskit, jotka on tarkemmin käsitelty luvussa 2.7. Karkean tason toteuttamissuunnitelmassa hahmotellaan alustava pohja tärkeimpien osa-alueineen ulkoistamisen toteuttamiselle. Samalla määritellään sisäiset muutostarpeet ulkoistamisen toteuttamiselle. Lopputuloksena syntyy aikataulutettu ja vaiheistettu suunnitelma, jossa on kirjattuna kriittisimmät päivämäärät projektinhallintaan liittyen. (Kiiskinen ym. 2002, 113.)

3 Esimiestyö ja johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan esimiestyötä ja johtamista sekä käydään läpi siihen liittyviä käsitteitä. Määritelmät perustuvat esimiestyötä ja johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi luodaan lyhyt katsaus johtamiskulttuurin nykytilaan sekä tulevaisuuteen Suomessa.

3.1 Esimiestyön määritelmä

Eräsalo (2008, 13, 16) määrittelee esimiestyön ennen kaikkea johtajuudeksi ja ihmisiin vaikuttamiseksi. Henkilön voi sanoa olevan esimies, mikäli hänellä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle (Viitala 2007, 271–272). Siihen, millaista esimiestyö on, vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityksen toimiala, kulttuuri sekä alaiset. Tietyt asiat esimiestyössä ovat kuitenkin samoja olosuhteista huolimatta. (Surakka & Laine 2011, 13.) Esimiestyöhön liittyvät läheisesti käsitteet johtaja ja johtajuus. Yleisesti johtajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on valtaa toisiin henkilöihin (Hyppänen 2007, 10).

3.2 Esimiehen työnkuva

Esimiehelle tärkeintä on saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. Tähän päästään yhdistelemällä resursseja, johtamalla yhteistoimintaa, huolehtimalla vuorovaikutuksesta sekä tekemällä tuloksia. (Jalava 2001, 88.) Surakka & Laine (2011, 13) huomauttavat, että organisaation menestys riippuu pitkälti hyvästä esimiestyöstä, sillä työyhteisön toimiminen, tiedonkulku sekä se, että työntekijät tekevät oikeita asioita, ovat esimiehen vastuulla. Esimiestyötä voidaan siten pitää kokonaisvaltaisena ja yritykseen vaikuttavana prosessina, jossa ilmenevät ongelmat vaikuttavat yrityksen jokaisen tason toimintaan. (Jalava 2001, 88.)

Esimiestyö pitää sisällään suunnittelua, organisointia, kontrollointia, vaikuttamista, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Esimiestyöhön kuuluu erilaisia vastuita, velvollisuuksia sekä osaamisalueita. (Piili 2006, 13.) Hyppänen (2007, 7) muistuttaa, että esimiestyössä tarvitaan osaamista ja tietoa, jotta voi selviytyä liiketoiminnan paineista, toimintaan vaikuttavien lakien soveltamisesta sekä erilaisista muutostilanteista. Lisäksi esimiestyössä vastataan asiakas- ja yhteistyökumppaneiden suhteista.

Esimiestyössä olennaista on osata johtaa käytössä olevia resursseja parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Näitä resursseja ovat työntekijöiden, organisaation sekä sidosryhmien muodostamat resurssit. Johtamisessa on huomioitava lisäksi työviihtyvyys ja henkilöstön motivointi. Työntekijät kokevat tekevänsä työtä, jolla on merkitystä, ja ovat

motivoituneita, jos esimies kykenee luomaan olosuhteet työnteon sujumuudelle ja henkilöstön voimavarojen kasvulle. (Surakka & Laine 2011, 12)

Esimiehen työhön kuuluu oleellisena osana päätösten tekeminen. Esimiehen pitää kyetä tarvittaessa sekä itsenäisiin päätöksiin että toimimaan ylemmän johdon päätösten toimeenpanijana. Päätöksenteolla on suuret vaikutukset työyhteisön toiminnassa, niin suorittavassa työssä, eri strategioissa kuin henkilöstön johtamisessa. (Jalava 2001, 45). Päätöksentekoon kykenemätön esimies jättää vallan ajalehtimaan toiselle työntekijälle ja näin heikentää omaa asemaansa. Eräsalo (2008, 121) muistuttaakin, että yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, jolla hänen todellista arvoaan mitataan, on nimenomaan toimivien päätösten tekeminen.

3.3 Esimiehen rooli

Jalavan mukaan roolilla tarkoitetaan sitä toimintamuotoa, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli on tuote, joka muodostuu elämäkokemuksista, yhteisistä kulttuurisista malleista ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotuksista. Työelämässä rooli muodostuu aseman ja tehtävien mukaan ja luo samalla oikeuksia ja velvollisuuksia työyhteisössä. Esimiehen roolin tulisi olla erityinen suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. (Jalava 2001, 18.)

Esimiestyössä tarvitaan erilaisia rooleja. Tilanteen vaatiessa esimiehen pitää pystyä toimimaan valmentajana, kannustajana, tiiminvetäjänä, projektipäällikkönä, ongelmanratkaisijana, työnjohtajana, työhönottajana, perehdyttäjänä ja myös työsuhteen päättäjänä. Kaiken tämän keskellä esimiestehtävässä toimiessa henkilön on pystyttävä aina olemaan työnantajan roolissa, kantaen vastuun siitä, että yksikkö toimii sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden sekä tehtävien mukaisesti. (Hyppänen 2007, 9.) Eräsalo (2008, 18) alleviivaa esimiehen vastuuta päätöksentekijänä: jotta työyhteisö kykenee toimimaan tehokkaasti, se tarvitsee jonkun, joka tekee vaikeatkin päätökset ja sanoo tarvittaessa viimeisen sanan.

Esimiesroolin muodostumiseen vaikuttaa vaatimusten lisäksi esimiehen persoona. Jalavan mukaan erilaiset persoonat voivat toimia esimiesroolissa, kunhan vain osaavat luoda omista vahvuuksistaan toimivan kokonaisuuden ja hyödyntää työntekijöiden resursseja omien vahvuuksien kohdalla. Kaikista eniten roolin muodostumiseen vaikuttavat kuitenkin odotukset ja se, miten esimies havaitsee ja tunnistaa ne. Työntekijöiden, johdon, asiakkaiden sekä esimiehen itse asettamat odotukset voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. (Jalava 2001, 19.)

Kuten esimiehellä, myös alaisella on työyhteisössä rooli. Esimies ja alainen ovat vastaroolleja, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. Esimies on itsekin työntekijän roolissa suhteessa yrityksen omistajiin. Eri roolit vaativat työntekijöiltä tietynlaista käyttäytymistä, ja niiden asettamat vaatimukset ja odotukset vaihtelevat eri yrityksissä. (Eräsalo 2008, 118)

Toimialan tuntemus, ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä esimiestyössä. Kuitenkaan asiantuntemus ja tehtävien syvälinen osaaminen eivät ole esimiestyössä välttämättömyys. Esimiehen pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että työntekijät antavat organisaation käyttöön parhaan mahdollisen työpanoksen, ja mikäli esimiehen täytyy samalla keskittyä olemaan asiantuntija, esimiesroolissa toimiminen voi jäädä toissijaiseksi. Vaikka asiantuntijuus ei ole esimiestyön edellytys, asiantuntijan voi olla vaikea hyväksyä esimiestä, jolla ei ole ammatillista arvostusta. (Aarnikoivu 2008, 25–27.)

Onnistuessaan esimiehen roolissa esimies pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisesti ja tilanteen vaativalla tavalla. Esimiehellä on vahva ammatillinen identiteetti, eikä hän koe rooliaan ja häneen kohdistuvia odotuksia liian vaativina. Esimies uskoo mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja luottaa sekä omiin että alaistensa kykyihin. Esimies kykenee omalta osaltaan luomaan vakaan ilmapiirin työyhteisöön, mutta ei pelkää tuottaa pettymyksiä eikä selvittää konflikteja ja ristiriitoja. (Eräsalo 2008, 18.)

3.4 Esimiehen vastuu

Esimiehen tehtäviin vaikuttavat lainsäädäntö ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Hyppänen 2007, 9) Alkusysäys nykyisen kaltaiselle työoikeudelliselle sääntelylle oli teollistuminen sekä siihen liittyvä tehdastyöväestön synty 1800-luvun lopulla. Tästä seurasi tehdastyöläisten suojatarve. Työoikeus tunnustettiin Suomessa itsenäiseksi oikeudenalaksi kuitenkin vasta 1940-luvulla. Työlainsäädäntö on syntynyt tarpeesta suojella työntekijää työsuhteen "heikompana" osapuolena (Paateoja 2014, 12-13)

Työsopimuslain 2. luku määrittelee työnantajan velvollisuudet. 2. luvun 1 § tiivistää työnantajan eli esimiehen velvollisuudet seuraavasti: *"Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi."*

Edelleen saman lain 3. luvun 1 § mukaan työntekijällä on velvollisuus suorittaa työnsä huolellisesti työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamien määräysten mukaan.

Esimiehen tehtävä on johtaa alaitensa työntekoa ja vastata työn tuloksesta. Suuri osa työstä on vuorovaikutusta paitsi oman yksikön myös muiden sidosryhmien kanssa. (Surakka & Laine 2011, 14.) Esimies on omassa yksikössään johtaja, ja hänellä on kokonaisvastuu yksikön toiminnasta. Esimiehen tehtävä on huolehtia yksikkönsä organisoinnista ja resursoinnista sekä tehdä arvioita toiminnasta ja tarvittaessa muutettava toimenkuvia, tehtäväjakoja tai henkilömääriä. (Hyppänen 2007.) Esimiehen tulee tuntea organisaation päämäärät ja strategiat ja pyrkiä aktiivisesti toteuttamaan ne. Tarvittaessa esimiehen tulee tulkita strategiaa muodostaen siitä itselleen ja alaisilleen selkeitä tavoitteita. (Surakka & Laine, 2011, 14).

Esimiehen työ jaetaan usein kahteen alueeseen: management- ja leadership-tehtäviin. Managementin katsotaan olevan asioiden kuten toimintaprosessin hallintaa, suunnitelmien tekoa, budjetointia ja tilauksia. Leadershipin katsotaan käsittävän ihmisten johtamisen, johon kuuluvat esimerkiksi yhteistyö ihmisten kanssa, vuorovaikutus, kannustaminen ja ohjaaminen. (Hyppänen 2007, 10–11). Taitava esimies kykenee johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä. Aarnikoivu (2013, 10–11) jakaa johtamisen kolmeen tasoon: strategiseen eli ylimpään johtoon, taktiseen eli keskijohtoon ja operatiiviseen eli työnjohtoon

Johtamista voidaan lähestyä muidenkin näkökulmien kautta. Johtamistyyllillä on Niemelän (2008, 140) mukaan suuri merkitys organisaation toimivuuteen. Johtamistyyli voidaan tiivistää yrityksen kulttuuriin, ja sen avulla voidaan tarkastella, miten johto käyttää aikansa. Organisaation johtamisjärjestelmän tulee tukea organisaation tarpeita. Johtamistyylien klassinen jako perustuu Kurt Lewinin vuoden 1939 tutkimukseen, joka erottelee kolme erilaista johtamistyyliä: autoritaarisen, demokraattisen ja delegoivan johtamisen.

Kirjassaan *Esimiestyö – valmentaminen ja johtaminen* Jalava määrittelee johtamisen vuorovaikutteiseksi käsitteeksi, johon liittyy kolme elementtiä. Elementit ovat vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Jalavan mukaan johtajuus ei ole pelkkä asema organisaatiossa, vaan kyky saada työntekijät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jalava esittää kirjassaan, että monien mielestä johtamisesta voidaan puhua ainoastaan muutostilanteessa. Muutoksen ulkopuolella johtaminen on Jalavan mukaan yrityksen pysyvän tilan hallinnoimista eikä sitä oikeastaan voi kutsua johtamiseksi. (Jalava 2001, 131.)

3.5 Muutoksen johtaminen

Muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää (Nummelin 2007, 49). Muutos tapahtuu nykyisin nopeammin kuin ennen. Pelkkä reagointi ei enää riitä, vaan tulevat tilanteet on ennakoitava ja toimittava muita nopeammin (Nevalainen 2007, 135). Nevalaisen (2007, 139) mukaan hyvä muutos koostuu kolmesta osa-alueesta: tuottavuudesta, organisaation oppimisesta ja hyvinvoinnista. Muutoksen taustalla voi olla organisaation ulkopuolelta tuleva syy, yrityksen sisältä lähtevästä muutoksesta tai yrityksen pyrkimyksestä ennakoita muutostarvetta (Kilpiä & Kvist 2006, 16).

Management- ja leadership-jaottelun rinnalle on viimeisimpien vuosien aikana nostettu kolmas ulottuvuus: muutoksen johtaminen. Viitala (2005, 299) kuvaa muutosjohtajan roolia uusien mahdollisuuksien ja kehittämistarpeiden havaitsemiseksi. Muutostarpeisiin tarttuminen vaatii esimieheltä rohkeutta ja aktiivisuutta, kuten myös kykyä saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi. Mitä paremmin johto pystyy viestimään visionsa koko henkilökunnalle ja motivoimaan sen uuteen tilanteeseen, sitä selkeämpi muutostilanne on esimiehen kannalta. Tehokkaat muutosjohtajat osaavat viestiä tulevaisuuteen liittyvät odotukset henkilöstölle siten, että ne luovat ihmisten mielessä myönteisiä merkityksiä (Nummelin 2007, 53).

Esimiestyön ja johtajuuden kehittyminen on johtanut siihen, ettei johtajan työtä mitata enää vain tuottavuuden tehokkuudella. Uutena on alettu mitata lisääntyvässä määrin myös asiakastytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä. (Havunen 2007, 16.)

Yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän innovatiivisuutta ja jatkuvaa uudistumista. Uudenlaisen johtajan työkenttään kuuluu entistä enemmän myös henkilöstön osaamisen varmistaminen: vastuu siitä, että työntekijät myös suoriutuvat heille annetuista tehtävistä (Viitala 2005, 301). Havusen (2007, 16) mukaan tulevaisuuden kilpailuedut tulevat henkilöstön osaamisesta, sitoutuneisuudesta ja yhteistyön kehittämisestä.

Yuklin (1994) teoria nostaa esille henkilöstön kehittämisen tärkeyden. Viitala (2005, 301) esittelee tämän teorian listaamalla esimiehelle ohjeita, joiden avulla alaisten osaamista voi johtaa:

- määrittele kehittämistarpeet
- selitä, miksi kehittäminen on tarpeellista
- tue henkilön itseluottamusta
- tarjoa mahdollisuus harjoitella ja saada palautetta

- varmistaa, että koulutus on onnistunut
- rohkaise uusien taitojen käyttämiseen
- rohkaise kollegojen keskinäiseen valmentamiseen

Viitala (2005, 301) listaa myös Yuklin (1994) ohjeet alaisten uralla etenemisen tukemiseen eli mentorointiin:

- osoita kiinnostusta jokaisen alaisen kehittymistä kohtaan
- tue uralla etenemistä
- luo mahdollisuuksia kehittymiseen haastavien tehtävien avulla
- auta henkilöä oppimaan kokemuksesta
- nosta esille henkilöiden osaaminen
- toimi roolimallina

3.6 Esimiestyön nykytilanne ja tulevaisuus

Yritystoiminta mukautuu ympäristön muutoksiin ja kehittyy sen mukana. Myös esimiestyö on alati muutoksessa ja sen teesit sekä rakenne ovat riippuvaisia kulloinkin vallalla olevasta työelämän tilanteesta ja tarkoituksesta. Esimiestyö on kokenut useita erilaisia muutoksia ja haasteita, ja kehittyy edelleen. Seuraavassa tarkastellaan esimiestyön nykyisyyttä ja tulevaisuutta kirjallisten lähteiden avulla.

3.6.1 Taustaa

Juutin (2012, 177) mukaan elämme parhaillaan johtamiskulttuurin murroskautta. Uudenlaisia johtamista tullaan kaipaamaan, sillä vanha ja määräilevä tapa ei tulevaisuudessa Y-sukupolven kohdalla toimi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9).

Muutos kumpuaa elinkeinorakenteen muutoksesta, jossa on siirrytty ensin traditionaalisesta moderniin ja sitten modernista jälkimoderniin arvomaailmaan. Ensimmäinen siirryttiin agraarista velvoiteyhteisöstä teollisuuden suoriteellisuuteen, josta siirryttiin vähitellen kohti entistä yksilöllisempää elämysyhteiskuntaa. Esimoderni vaihe, jossa johtaminen perustui käskyttämiseen, alkoi väistyä uuden tieltä 1960-luvulla. (Halava & Pantzar 2010, 18.)

Y-sukupolvi katsoo johtajuutta erilailla. Sen mielestä johtajuus tulee ansaita ja olemassa olevat hierarkiat kyseenalaistaa. Työelämältä uusi sukupolvi odottaa joustavuutta ja uudenlaisia haasteita. Y-sukupolvi haluaa ottaa itse vastuuta omasta tekemisestään, verkostoituu ja ajattelee globaalisti. Y-sukupolven arvomaailma ja tapa toimia tulee asettamaan suuren haasteen etenkin johtajille. (Ilmarinen 2013, 15.)

Erämetsä (2003, 53–74) määrittelee yrityskulttuurin jokaiselle yritykselle omaleimaiseksi tavaksi toimia. Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat useat eri asiat, kuten yrityksen arvot, liikeidea, yrityksessä vallalla olevat asenteet, säännöt, sisäinen kommunikaatio, johtaminen sekä kaikkien ihmisten toiminta yrityksen sisällä.

3.6.2 Nykytilanne

Suomalainen johtaminen keskittyy Halava & Pantzarin (2010, 18–19) mukaan tulosten seuraamisessa ja ihmisten hyvinvoinnin tutkimisessa mittarointiin. Asiat halutaan mitata tarkasti, mutta mittaaminen ei automaattisesti tarkoita onnistunutta tulosta. Mittaamisella ei voida selvittää kaikkia työhön liittyviä yksityiskohtia, esimerkiksi sitä, mikä ihmistä oikeasti motivoi työn tekemiseen.

Aarnikoivu (2013, 22) huomauttaa että esimieheksi nousee liian usein asiantuntijasuorituksen perusteella, ilman tarvittavia tietoja ja taitoja toimia esimiehenä. Esimiehet eivät myöskään aina tiedä, mitä kaikkea johtamiseen kuuluu ja mitä heiltä odotetaan (Järvinen 2012, 104–105). Aarnikoivun (2013, 78-79) mukaan esimiestyö epäonnistuu yleisimmiksi, että esimiestyötä pidetään yksittäisistä osista koostuvana sivuroolina, joka hoidetaan muiden töiden sivussa, eikä yritys ole määritellyt sille toivottavaa tavoitetasoa.

Johtamiseen Suomessa on vaikuttanut Puolustusvoimissa käyttöön otettu syväjohtamisen malli, mistä se on rantautunut joihinkin yrityksiinkin. Syväjohtaminen perustuu vuorovaikutusjohtamiseen, luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan motivoimiseen, älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kannustamiseen. (Hyppänen 2007, 258).

Tulevaisuudessa ei enää riitä, että esimies keskittyy numeroihin, mittarointiin ja työtehtävien jakamiseen, vaan menestys saavutetaan kyvyllä toimia henkisenä johtajana. Johtaminen keskittyy entistä enemmän yksilön ymmärtämiseen ja tulee olemaan entistä henkilökohtaisempaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 13.)

3.6.3 Tulevaisuus

Tulevilta johtajilta vaaditaan monenlaisia uusia kykyjä, kuten taitoa havaita uudet kehittämistarpeet ja taitoja tehostaa yrityksen toimintaa. Idearikkaus, rohkeus puuttua ja muuttaa asioita sekä luoda hedelmällistä yhteistyökykyä eri osa-alueiden välille kuuluvat uuden esimiehen vahvuuksiin. (Viitala 2005 295–299.) Viitala (2005, 324) jatkaa, miten pelkän johtamisen ja esimiestyön sijaan esimieheltä odotetaan yrityskulttuurin kehityksen tukemista.

Tulevien vuosien aikana työelämässä ja työmarkkinoilla tulee tapahtumaan suuria muutoksia. Yksi suurimmista syistä tähän on se, että Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan. Y-sukupolveen kuuluva 35-39 –vuotiaiden ikäluokka tulee nousemaan vuonna 2020 työelämä suurimmaksi ikäluokaksi. Ensimmäistä kertaa vuoden 1985 jälkeen Suomen työelämän suurimman ikäluokan voidaan sanoa koostuvan alle 40-vuotiaista työntekijöistä. Tämä vaatii uudenlaista johtamista. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21)

Y-sukupolven lisäksi tulevaisuuden esimiehiltä vaaditaan kykyä johtaa hyvin erilaisia ikäryhmiä. Sukupolvien arvomaailmat ja toimintatavat tulevat poikkeamaan huomattavasti toisistaan. Johtajuudelle on haaste selvittää sekä uudesta Y-sukupolvesta, että ikääntyvistä työntekijöistä, ja ottaa huomioon eri ikäryhmien tarpeet. (Nuutinen ym. 2013, 2.)

Myös yrityskulttuuri tulee kokemaan muutoksia. Esimiehen tehtävän yrityskulttuuria luotaessa on esimiestyön ja johtamisen muututtava siihen suuntaan, joka tukee yrityskulttuurin kehittymistä. Esimieheltä vaaditaan monia sellaisia ominaisuuksia ja taitoja, joita kaikilla henkilöillä ei välttämättä ole, joten organisaatioissa onkin alettu miettiä menestyksekkään johtamisen salaisuuksia uudessa valossa. (Erämetsä 2003, 53–74.)

On arvioitu, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Käsikemisen ja valvomisen tilalle on tullut jatkuva muutos. Näin ollen uudenlaisia johtajia tarvitaan muutoksista selviytymiseen. Näissä muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan, että he auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä muiden puolesta. (Viitala 2005, 295.) Tulevaisuudessa tärkeimpiä työtä motivoivia tekijöitä ovat autonomia, mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja inhimillinen vuorovaikutus. (Halava & Pantzar 2010, 20.)

4 Tutkimustulokset ja päätelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen valinta käytetyksi tutkimusmenetelmäksi. Lisäksi esitellään tutkimuksen toteutustapa, tutkimustilanne, haastateltavat sekä tutkimuksen tulokset.

4.1 Tutkimusmetodin valinta

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiirinen osuus on hankittu haastattelemalla esimiesasemassa toimivia henkilöitä sellaisista yrityksistä, jotka ovat ulkoistaneet osia toiminnoistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tieto hankitaan kokonaisvaltaisesti ja aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana ei ole olemassa olevan teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyvin esille. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman täsmällisesti. (Hirsijärvi et al. 2002, 155.)

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tekniikoista (Lee & Lings 2008, 217). Tutkimusmetodiksi valitsin haastattelun, jossa avoimia kysymyksiä esitetään valituille henkilöille. Haastattelun tekemisen päämääränä on välittää kuva haastateltavan kokemuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista (Hirsijärvi & Hurme 2008, 41). Tutkimusaineisto koostuu viiden suomalaisen yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden haastateluista, jotka ovat työssään olleet tekemisissä ulkoistamisen kanssa. Kaikki haastateltavat toimivat esimiestason työtehtävissä.

Haastattelu toteutetaan käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teema-haastattelua. Haastateltavat vastaavat omin sanoin ennalta määrättyihin kysymyksiin. (Metsämuuronen 2006, 155). Haastattelun teemoja ovat ulkoistaminen yrityksissä sekä sen kokeminen esimiestasolla.

Haastateltavien määrää mietittäessä voidaan hyödyntää käsitettä saturaatio, joka tarkoittaa kylläntymistä. Tässä yhteydessä saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa haastateltavien vastaukset alkavat toistaa toisiaan, eli uutta tai toisenlaista tietoa ei enää ilmene. Tällöin voidaan todeta, ettei haastattelumäärän kasvattaminen tuota enempää uutta tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 59–60.)

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin kasvokkain tapahtuneessa haastattelutilanteessa, jossa haastateltiin jokainen haastateltava erikseen. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tarkoittaa, että haastateltavat saivat omin sanoin vastata heille esitettyihin avoimiin kysymyksiin. Jotta haastateltavien omat ajatukset ja tulkinnat tulisivat paremmin esille, haastattelua ei toteutettu täysin strukturoituna.

Haastateltavat saivat etukäteen tiedon haastattelun aiheesta. Yksi haastattelu kesti puolesta tunnista tuntiin. Haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla suomalaisten yritysten palveluksessa, ja heidän roolinsa ulkoistamisen parissa vaihtelevat.

Haastattelut toteutettiin tapaamalla jokainen haastateltava kahden kesken ennalta sovittuna aikana. Haastattelussa edettiin haastateltavan ehdoilla seuraamalla väljästi etukäteen mietittyä kysymysrunkoa. Haastateltavien vastaukset kirjoitettiin ylös haastattelun yhteydessä.

Haastatteluilla haluttiin selvittää, miten esimiesasemassa työskentelevät henkilöt itse kokevat ulkoistamisen ja millaista kokemusta heillä on ulkoistamisesta.

Seuraavaksi esitellään haastatteluiden tulokset sekä tehdään tulkintoja niiden pohjalta suhteessa aikaisemmissa luvuissa esitettyyn teorian tietoon. Erot vastauksissa ja niiden painopisteissä ovat selitettävissä haastateltavien erilaisilla kokemuksilla sekä asemalla yrityksessä. Taulukossa 2 on esitetty keskeisimmät tulokset taulukon muodossa.

Taulukko 2: Haastattelujen tulosten tiivistys.

Kysymys	N	V	J	P	M
Yritys ja asema	Vaatevalmistajan palveluksessa Kiinassa. Lähiesimies, rekrytoija, perehdyttäjä	Kotimaisen sähköyhtiön contact centerin asiakaspalveluesimies, perehdyttäjä, valvoja	Pelistudion tuottaja. Suunnittelua, seurantaa. Mukana koko ulkoistamisprosessissa	Verkkopalveluita tuottavan yrityksen toimitusjohtaja. Mukana koko ulkoistamisprosessissa	Sosiaali- ja terveystalalla kunnallisen organisaation palvelupäällikkönä. Mukana koko asumiseen liittyvässä ulkoistamisprosessissa
Vastuu	Matala	Matala	Korkea	Korkea	Korkea
Ulkoistamisen kohde	Materiaalien, eli kankaiden, valmistusta	Myynti, outsourcing, rekrytointi ja back office –palvelut	Säveltämistä ja markkinointitaidetta, taidetta ja suunnittelua	Taloushallinta, osa ohjelmistoista, perusosien tuottaminen, asiantuntijapalvelut	Siivous, asumiskokonaisuudet, turvallisuus, koulutus
Minne ulkoistaminen on tehty	Kiinaan	Suomeen	Suomeen, Viroon, Thaimaahan, Kiinaan, Intiaan, Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin	Suomeen	Suomeen
Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet	Kulujen vähentäminen, parempi reagointi aikeroon, näyttöiden nopeampi tarkastaminen	Kustannussäästöt ja tehokkaampi rekrytoiminen	Sopivan osaamisen saaminen, ketteryys, reagointiherkkyys, toimitusvarmuus	Ketteryys, reagointiherkkyys, mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen, tiedon nopea saatavuus, osaamisen kehittäminen.	Erikoisosaamisen hankkiminen, kustannustehokkuus.
Ulkoistamisessa ilmenneet haasteet	Huono suunnittelu ja valmistelu, kulttuurierot.	Osaamisen puuttuminen, tiedonkulun heikkous, yhteisen linjan puuttuminen	Välikäsien määrä, laitteistoerot, sopimuksen täsmällisyys, yhdenmukaisuuden varmistaminen	"Ulkoistaminen ei ole ongelma, ulkoistamis päätös on ongelma." Liian kaukaa johtaminen ja päättäminen	Toimivan sopimuskokonaisuuden luominen, monikanallisten yritysten mukaantulo
Vaikutukset esimiestyöhön	Lähiesimiestuen puute, itsenäinen päätöksenteko, huolellinen suunnittelu	Työajan pirstaloituminen, saman työn tekeminen moneen kertaan, suuri vaihtuvuus		Kiire, omien arvojen hukkaaminen	Erilaisten ihmisten kanssa toimeentulo, sopimusosaaminen

4.3 Haastateltujen kuvaukset

N on alta alle 40-vuotias, vaatetusalan korkeakoulututkinnon suorittanut nainen, joka kertoi kokemuksistaan suomalaisen vaatevalmistajan palveluksessa. Kyseessä oli yksi haastateltavan ensimmäisistä koulutustaan vastaavista työpaikoista. Haastateltavan kuvaama tilanne tapahtui muutama vuosi sitten. Haastattelussa kuvattu yritys on hieman konservatiivinen, varsin pitkän historian omaava suuri yritys, joka ulkoiluvaatteiden ohella on erikoistunut talviurheiluvaatetuksen valmistukseen. Ulkoistamiseen oli päädytty tuotannolli-

sista syistä, ja tämän yhteydessä N kertoi kokeneensa hieman huonoa omaatuntoa siitä, että moni Suomessa työskentelevä menetti työpaikkansa ja hän taas sai työpaikan. N muisteli ulkoistamiskokemustaan kuitenkin lämmöllä kuvaten seikkaperäisesti useita sen parissa tapahtuneita sattumia ja ulkoistamisprosessissa mukana olleita ihmisiä.

V on pitkän esimiestäustan omaava noin viisikymmenvuotias monitoimikyky, joka on työskennellyt uransa aikana useissa kotimaisissa sekä kansainvälisissä yrityksissä. Hänellä on kaupallisen alan korkeakoulututkinto. Yritys, jossa hän työskenteli ulkoistamisen aikana, on yrityskulttuuriltaan melko hajanainen ja se on käynyt läpi useita erilaisia uudistumisprosesseja. Rakenteeltaan yritys, jossa V työskenteli, on varsin hierarkkinen ja ylhäältä käsin johdettu. Hän puhui varsin mielellään työstään ja kuvasi ulkoistamisen vaikutuksia työhönsä hyvin tarkoilla esimerkeillä sekä kertomuksilla, joista oli erotettavissa huonosti toteutetun ulkoistamisprosessin aiheuttama harmistus. Yrityskulttuuri oli haastateltavan kertomuksen perusteella hyvin hajanainen ja huonosti johdettu.

J työskentelee tuottajana pelialan yrityksessä, joka on modernina alana hyvin innovatiivinen, ketterä ja yrityskulttuuriltaan nuorekas. Hänellä on taustallaan kulttuurialan korkeakoulututkinto ja pitkä kokemus sekä pelialalta että esimiestyöskentelystä. Haastatelluista hän edustaa N:n kanssa nuorempaa polvea. Hän vastasi kysymyksiin varsin avoimesti nostaten esille erityisesti luovan puolen merkityksen ulkoistamisessa, eikä pelännyt poiketa haastattelun perusrungosta.

P toimii insinööriäustainen toimitusjohtajana modernissa ja nykyaikaisessa IT-yrityksessä, joka on pärjännyt erinomaisesti Suomen parhain työpaikka –kilpailussa. Henkilökunta on oman alansa huippuammattilaisia ja työilmapiiri poikkeuksellisen toimiva, joka oli helppo huomata työpaikalla vieraillessani. P soveltaa työssään tuoreimpia johtajuusoppeja tähdäten ketterään, matalan hierarkian organisaatioon. P:n haastattelu oli monella tapaa mielenkiintoinen ja inspiroiva. Vastauksissaan P oli varsin avoin, positiivinen, johdon vastuuta korostava ja monisanainen, perustellen kantansa ja näkemyksensä hyvin huolellisesti, kuitenkin rennolla otteella.

M on haastateltavista ainoa, joka työskentelee haastateltavista julkisella sektorilla. Hän on yli viisikymmenvuotias, ja työyhteisö, jossa hän työskentelee, on etenkin J:hen ja P:hen verrattuna selvästi vähemmän nuorekas, moderni ja dynaaminen. Organisaatorakenne on tiukasti hierarkkinen, ja sairauspoissaolot yleisiä. M oli kaikista haastateltavista varovaisin sanoissaan ja vastasi täsmällisesti ainoastaan siihen, mitä kysyttiin pitäytyen tiukasti asiassa ja välttämällä tunneasioista puhumista. Koulutukseltaan M on yhteiskuntatieteiden maisteri.

4.4 Matala ja korkea vastuu

Haastateltujen esimiesten rooli ja vastuullisuus ulkoistamisprosessissa (kts. luku 2.8) vaihteli. Osalla haastateltavista oli enemmän vastuuta ja aktiivisempi rooli ulkoistamisen suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa kuin toisilla haastatelluilla. Vastuun jakautumista voidaan tarkastella luvussa 2.5.3 esitetyn Pfeifferin poliittisen organisaatioteorian kautta.

Pfeifferin poliittinen organisaatioteoria esittelee neljä sellaista tekijää, joiden omaaminen luo yksilölle valtaa. Nämä ovat valtuutus, eli oikeus tehdä päätöksiä, käytettävissä olevien resurssien hallinta, riippuvuus ja alhainen korvattuus sekä epävarmuuden hallinta. (Lacity & Hirschheim 1996, 43-46). Haastatelluista niillä, jotka on taulukossa 2 laskettu korkean vastuun piiriin kuuluvaksi, on hallussaan nämä neljä valtaa luovaa tekijää. He ovat mukana ulkoistamispäätöksen suunnittelussa varsin aikaisessa vaiheessa, he päättävät yrityksen resurssien käytöstä, heitä on vaikea korvata ja pystyvät hallitsemaan epävarmuutta.

Vastuun ja vallan määrän vaihtelevuus haastateltujen kesken tarjosi kiinnostavan näkökulman tutkimukseen. Sen ilmenemistä on tarkemmin käsitelty tutkimuksen seuraavissa kokonaisuuksissa.

4.5 Ulkoistamisen kohteet

Neljällä viidestä haastateltavalla ulkoistamisen kohteina olivat olleet ydinliiketoiminnan ulkopuoliset tukitoimet. Näitä olivat esimerkiksi kirjanpito, siivouspalvelut ja taloushallinto. Yhdellä, kuntasektorilla työskentelevällä haastateltavalla tukitoimista on ulkoistettu ainoastaan siivouspalvelut. Toisilla haastateltavista ulkoistaminen on ollut osa toimintaa jo vuosikymmenien ajan, toisilla ulkoistaminen on vielä suhteellisen uusi toimintamuoto.

Toimintajoukon määrää ajatellen eniten ulkoistamista oli harjoitettu haastateltavan V yrityksessä, jossa ulkoistetut kokonaisuudet olivat suuria: yksinkertaisten tukitoimintojen lisäksi ulkoistettuihin toimintoihin kuuluivat rekrytointi, myynti sekä back office -toiminnot. Pienimmät kokonaisuudet oli ulkoistettu haastateltava J:n yrityksessä, jossa ulkoistetut kokonaisuudet olivat luonteeltaan pieniä, projektin yksittäisiä ja itsenäisiä osia. Muilla haastateltavilla ulkoistetut toimet olivat jotain J:n ja V:n välillä.

Haastateltavista N, J ja P olivat ulkoistaneet töitä ulkomaille. N:n kohdalla ulkoistaminen tapahtui keskitetysti Kiinaan, J:n ja P:n kohdalla ulkoistamismaita oli useampia. Suhteessa pienimpiä kokonaisuuksia ulkoistanut haastateltava J oli ulkoistanut toistuvasti sekä Aasiaan, Eurooppaan että Yhdysvaltoihin.

4.5.1 Ulkoistamisen syyt ja hyödyt

Kaikki haastateltavat mainitsivat ulkoistamisen taustalla olleen useita syitä. Yleisin syy oli kustannustehokkuus, jonka kolme (N, V ja M) mainitsi tärkeimmäksi. Haastateltavat N, J, P ja M mainitsivat syiksi myös resurssien tehokkaamman käytön ulkoistamisen avustuksella. N mainitsi tässä yhteydessä pitkän ja aikaa vieneen logistiikkaketjun, jota saatiin ulkoistamisen avulla lyhennettyä ja tehostettua. Kaikki neljä painottivat ketteryyttä, reagoitiherkkyyttä ja mahdollisuutta saada tarvittavaa asiantuntemusta nopeasti ja helposti.

M:n tapauksessa taustalla on vahva lainsäädännön asettama vaatimus, jota M koki kuntasektorin haastavaksi täyttää ilman ulkoisten palveluntuottajien käyttöä. Ketteryys ja reagoitiherkkyys mainittiin myös henkilöstön yhteydessä, myös haastateltava V:n kohdalla. Ulkoisen työvoiman käyttö mahdollisti kaikkien haastateltavien mielestä mahdollisuuden reagoida nopeasti työvoiman tarpeen muutoksiin.

P ja J nostivat esille ammattitaidon vaikean saatavuuden, paitsi ketteryyden myös tarjonnan näkökulmasta. J:n mukaan tietynlaista, spesifiä ja vaativaa ammattiosaamista ei Suomessa aina ole tarjolla niin nopeasti kuin sille ilmenee tarvetta, jolloin asian ulkoistaminen pitkän linjan luotetuille ulkoistamiskumppaneille on aikataulutehokkaampi vaihtoehto. Lisäksi J mainitsi Suomesta löytyvän ammattikunnan haluttomuuden sitoutua vain yhden yrityksen palvelukseen, mikä yrityksen kannalta johtaa töiden ulkoistamiseen.

P mainitsi tässä yhteydessä ulkoistamisen yhteydessä tapahtuvan reflektion mahdollisuuden korostaen, miten ulkoistetun asiantuntijapalvelun avulla johdon on mahdollista tarkkailla ja kehittää yrityskulttuuria entistä paremmaksi. Lisäksi ulkoistaminen P:n mukaan tarjoaa tilaisuuden henkilöstön kouluttamiseen, osaamisen päivittämiseen ja toimivaan motivointiin.

4.5.2 Ulkoistamisen haasteet ja ongelmat

Haastateltavien kokemuksista suurimmaksi yksittäiseksi ongelmaksi nousi ulkoistamisen huono suunnittelu ja siitä aiheutuneet ongelmat. Haastateltava N koki huonosta suunnittelusta ja valmistautumisesta johtuneiden ongelmien olleen varsin konkreettisia käytännön ongelmia, kuten toimivan lämmityksen, riittävän sähköjakelun ja toimivan internetyhteyden puuttuminen.

Haastateltavista V korosti eniten huonosta suunnittelusta ja johtamisesta syntyneitä eri yksiköiden välisiä ongelmia. V:n tapauksessa eri yrityksille ulkoistettujen toimintojen väliltä

puuttui yhtenäinen linja, mikä aiheutti työn sujuvuudessa käytännön ongelmia. Lisäksi yhtenäisen linjan puuttuminen vaikutti V:n kokemuksen mukaan negatiivisesti työilmapiiriin, luoden epätietoisuutta ja saaden ihmiset V:n kuvauksen mukaan ”Astumaan toistensa varpaille.” Erityisesti V nosti esille ulkoistetun rekrytoinnin ongelman, jossa rekrytointia hoitava yritys ei ollut tarpeeksi tarkkaan selvillä siitä, mitä työ vaati, ja tästä syystä yrityksen palvelukseen rekrytoitiin vääränlaisia työntekijöitä.

Sopimusasioiden problematiikkaa ja laajuuden haasteita kuvasi tarkimmin haastateltava M, joka toi useasti esille sopimustekstien hiomisen tärkeyden, jotta ulkoistava yritys saa sitä, mitä tarvitsee ja tilaa. Hän nosti voimakkaasti esille myös laadun mittaamisen tärkeyden sekä toimivan, jatkuvan seurannan, jotka hän koki hyvin tärkeänä osana esimiestyötään.

Globalisaation mukana tuomia kulttuurieroista johtuvia haasteita, joita sivutaan luvussa 2.7, toivat esille sekä haastateltavat N että J. Kiinassa toiminut N nosti esille ongelmanratkaisuun ja kasvojen säilyttämiseen liittyvät kulttuurilliset poikkeamat, jotka vaikuttivat selkeästi esimerkiksi suunniteltuun perehdyttämiseen. J, joka on ulkoistanut ennen kaikkea luovaa työtä kuten taidetta ja hahmosuunnittelua, ei kokenut kulttuuriongelmia niin suurena ongelmana kuin yhteisen kielen puuttumista ja siitä johtuvaa vision jakamisen vaikeutta. Hänen kokemuksensa mukaan usean välikäden kautta oli vaikea saada itse työtä tekeville selkeä kuva siitä, millaista jälkeä heiltä toivottiin.

Yritys- ja toimintakulttuurin poikkeamat selkeimmin esille nosti P, joka mainitsi usein yrityskulttuurien eroista johtuvat haasteet. Hän kuitenkin oli haastatelluista selvimmin sitä mieltä, että kaikki haasteet voidaan ratkaista. Hän tiivisti haasteen seuraavasti: ”Ulkoistaminen ei ole ongelma, mutta ulkoistamispäätös on ongelma.”

Kaikki haastateltavat kokivat, että ulkoistamisen riskejä voidaan hallita parhaiten hyvällä suunnittelulla ja harkinnalla. Yhteiseksi ongelmaksi jokainen koki liiallisen rahaan keskittymisen, joka heidän kokemuksensa mukaan oli suurin yksittäinen riskien aiheuttaja. Useat haastateltavat painottivat laadun vaatimisen, mittaamisen ja seurannan tärkeyttä.

4.5.3 Haastateltavien kokemuksia onnistuneesta ulkoistamisesta

Selkeimmät mielipiteet onnistuneen ulkoistamisen kokemuksesta tulivat niiltä haastateltavilta, joilla oli itsellään mahdollisuus vaikuttaa ulkoistamisen toteuttamiseen varhaisessa vaiheessa, eli joilla Pfeifferin poliittisen organisaatioteorian (kts. luku 2.5.3) mukaan on valtaa. Tätä on tarkemmin käsitelty luvussa 4.4. Haastateltavista asemassa, jossa he

pääsivät vaikuttamaan voimakkaimmin ulkoistamisprosessin kulkuun, olivat J, P ja M. Heistä sekä J että P toivat kokemuksestaan ulkoistamisen parissa esille sen, että ulkoistamisen tekemisen päätöksen tulee tulla läheltä itse työn tekoa. Niin kauan kuin päätöstä tekeville tahoille on selkeää, mistä työ koostuu, mitä se vaatii ja mitä siihen kuuluu, ulkoistamispäätös on mahdollista tehdä tehokkaasti ja toimivasti.

Sekä M, J että P myös toivat esille luotettavuuden ulkoistamiskumppanin valinnassa, ja heistä jokainen oli käyttänyt samaa ulkoistamiskumppania usein. Etenkin J oli vahvasti kokenut, että pitkän linjan yhteistyö mahdollistaa parhaiten onnistuneen ulkoistamisen, ja tähdensi myös yhteydenpidon tärkeyttä. M puolestaan koki, että onnistuneen ulkoistamisen takuuna on ulkoistavan yrityksen selkeä kuva ulkoistustarpeista sekä selkeä sopusopimuspoliittika. Haastateltava P korosti yrityksen oman toiminnan vastuuta ulkoistamisessa: on kohdeltava kumppaneitaan hyvin ja otettava heidät aidosti osaksi yritystä.

Toimivan suunnittelun ja yhteydenpidon nosti esille myös haastateltava V, joka oli haastateltavista eniten kokenut huonosta suunnittelusta johtuneita ongelmia ulkoistamisen parissa. Hänen kokemuksensa mukaan ongelmilta voidaan välttyä, kun kaikki sopimusosapuolet tietävät selvästi, mitä työltä vaaditaan, ja omaavat yhteisen, huolella mietityn strategian.

Esimiestaitojen ja henkilökohtaisen osaamisen tärkeyden ulkoistamisen onnistumisessa toivat selkeimmin ilmi haastateltavat V ja P.

4.6 Tulosten yhteenveto

Haasteltujen henkilöiden asema yrityksissä, yritysten koko ja toimiala sekä haastateltavien vastuun määrä ulkoistamisesta vaihtelivat huomattavasti. Mukana on sekä yksityisellä sektorilla että julkisella työskenteleviä esimiehiä. Lisäksi yrityskulttuurit, arvot ja tavat toimia vaihtelivat huomattavassa määrin. Mukana on sekä perinteisten alojen edustajia, että tuoreiden, modernien alojen edustajia.

Haastateltavien moninaisista taustoista ja keskenään eriävistä yrityksistä johtuen myös haastattelujen painopisteet vaihtelivat merkittävästi. Erityisen selvästi tämä tuli haastattelun perusteella esille siinä, minkä suuruinen vastuu haastateltavalla on ollut ulkoistamisprosessin toteuttamisessa. Haastateltavilla, joilla oli korkeampi vastuu ulkoistamisen suunnittelusta ja toteutumisesta, korostuivat hieman eri asiat kuin haastateltavilla, joiden asema ja vastuu ulkoistamisessa oli matalampi. Vastuun määrää voidaan tarkastella

myös luvussa 2.5.3 esitetyn Pfeifferin poliittisen organisaatioteorian kautta, jota tutkimuksessa käytettiin jakamaan haastatellut esimiehet matalan ja korkean vastuun esimiehiin.

Tämä hajonta mahdollisti laajemman näkökulman saamisen kuin mihin olisin päässyt, mikäli kaikki haastateltavat olisivat olleet saman alan yrityksistä, vastuultaan hyvin yhteneväisissä rooleissa.

4.6.1 Matalan vastuun kokemus ulkoistamisen haasteista

Ulkoistamispäätöksenteon ulkopuolella olleiden haastateltavien vastauksissa korostui käytännön osuuden merkitys, kuten konkreettiset, jokapäiväiseen työhön vaikuttavat seikat. Heidän kokemuksissaan korostui ulkoistamispäätökseen ja toteutukseen liittynyt reagointi, ja he kykenivät listaamaan ulkoistamisesta johtuneita ongelmia tehokkaasti ja selkeästi. Heillä ongelmia ratkaistiin sitä mukaa kuin niitä tuli vastaan, ja työskentelytapoja kehitettiin aktiivisesti osana esimiehen työnkuvaa. He kokivat, että ulkoistaminen on selkeästi omana kokonaisuutena heidän esimiestyöhönsä vaikuttava asia.

Katsottaessa ulkoistamisen tasoja (vertaa luku 2.4), näissä tapauksissa ulkoistamisen luonne vaikutti enemmän strategiselta tai taktiselta. Ulkoistamispäätöksen syy näissä tapauksissa oli kokemukseni mukaan selkeästi keskittynyt taloudellisiin tekijöihin.

Käytännössä esimiesten kokemat ongelmat olivat moninaisia ja mielenkiintoisia. Etenkin N:n kokemukset Kiinassa ilmenneistä käytännön haasteista, kuten internetyhteyden toimimattomuudesta ja sen vaikutuksesta töiden tehokkaaseen hoitamiseen, oli asia, jota en olisi tullut ajatelleeksi ilman haastattelua. Suomessa, jossa toimiva, nopea internetyhteys on mahdollista saada infrastruktuurin puolesta käytännössä mihin tahansa, ei helposti tule ajatelleeksi, että kaikissa maissa tilanne ei ole näin. Tämä linkittyy yhteen McIvorin (2005, 24) esittämään riskiin, jonka mukaan yrityksillä on taipumuksena aliarvioida hallinnolliset resurssit ja aika, joka ulkoistamisprosessin läpiviemiseksi tarvitaan, kuten luvussa 2.7 todettiin.

4.6.2 Korkean vastuun kokemus ulkoistamisen haasteita

Ulkoistamispäätöksenteossa ja sen suunnittelussa aktiivisimmin vaikuttavien vastauksissa korostuivat ulkoistamisen huolellinen suunnittelu, ennakointi ja harkinta, siihen reagoinnin sijasta. Ulkoistamisen aiheuttamien ongelmien sijasta vastauksissa korostuivat onnistuneet kokemukset riskien minimoinnista sekä ulkoistamisen positiiviset vaikutukset ja niiden moninaisuus.

Verrattaessa luvussa 2.4 esitettyihin ulkoistamisen tasoihin ja muotoihin näissä ulkoistamistapauksissa painopiste oli muuntuvassa ulkoistamisessa, ulkoistamisen syiden ollessa moninaisia. Syiksi ei koettu ensisijaisesti taloudellisia tekijöitä, vaan ennen kaikkea mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen sekä asiantuntijuuden hankkiminen, uuden oppiminen, kehittyminen sekä ketteruus.

Mahdollisiin riskeihin oli osattu varautua tehokkaasti jo ennen niiden ilmenemistä. Esimerkiksi J koki, että luovissa prosesseissa on aina riskinä se, että visiota ei saada välitettyä niin kristallinkirkkaana kuin tarve olisi, etenkin kun viestintä tapahtuu toteuttajalle vieraalla kielellä. Tämä riski oli J:n kokemuksen mukaan mahdollista minimoida pitämällä huolta siitä, että ulkoistettu työ on laadultaan sellainen, että sen toteuttamisella vision eksaktilla tarkkuudella ei ole niin suurta väliä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi kivien digitaalisen luomisen ulkoistamista, koska ”kivi on kivi ja sillä selvä”.

Edelleen aktiivisemmassa roolissa olevien esimiesten kokemuksissa korostuivat ulkoistamisen vaikutus yrityksen imagoon, muutoksen johtamisen rooli ja esimiehen vastuun ja ammattitaidon korostaminen. Heidän vastauksissaan korostui selkeästi kokemus siitä, että ulkoistaminen vaatii esimieheltä paitsi oman alan asiantuntijaosaamista myös esimiestaitoja aina ihmisten johtamisesta asioiden johtamiseen (katso luku 3.4).

Mielenkiintoista oli, että aktiivisimmin ulkoistamisen valmistelussa mukana olleet esimiehet kokivat ulkoistamisen hyvin laajana kokonaisuutena ja selkeästi positiivisena asiana, kun taas vastaajat, joiden rooli päätöksenteossa ei ollut niin aktiivinen, kokivat ulkoistamisen suppeampana ja vähemmän positiivisena asiana.

4.6.3 Ulkoistaminen ja esimiestyö

Katsottaessa ulkoistamisen ja esimiestyön teoriaa (luvut 2 ja 3), teorialat keskittyvät hyvin erilaisiin asioihin. Ulkoistamisen teoria on keskittynyt tiukasti yrityksen taloudellisiin ja rakenteellisiin seikkoihin, esimiestyön teoria puolestaan selkeämmin yrityksessä työskentelevien ihmisten johtamiseen. Haastattelujen perusteella ne kuitenkin liittyvät kiinteästi yhteen. Luvussa 2.5.3 esitetty Pfeifferin poliittinen organisaatioteorian kautta tarkasteltuna esimiestyön rooli ulkoistamisessa yhdistää ulkoistamisen teorian ja esimiestyön teorian.

Yhdessä haastateltavien vastaukset tarjoavat kiehtovan laajan näkökulman siihen, miten esimiehet kokevat ulkoistamisen ja miltä ulkoistaminen näyttää esimiesten näkökulmasta. Haastattelujen aikana esimiesten kokemuksista nousivat hienosti esiin luvussa 3.3 käsitellyt esimiehen roolin monipuolisuus ja johtajuuden eri tekniikat. Samoin esiin tulivat sekä

ulkoistamisen monet eri tasot, syyt, riskit sekä keinot. Oli mielenkiintoista havaita, miten eri lailla esimiehet kokivat ulkoistamisen kokonaisuutena, oman roolinsa ulkoistamisen suhteen, ulkoistamiseen kuuluvat seikat sekä ulkoistamisen riskit ja mahdollisuudet. Yksittäistä, selkeästi yhtenäistä kokemuskokemusta ei ollut, vaikka tiettyjä yhteneväisyyksiä olikin havaittavissa.

Matalan esimiesvastuun parissa työskentelevien yhteinen näkökulma ulkoistamiseen oli, että ulkoistaminen on vaikuttanut heidän esimiestyöhönsä selkeästi omana kokonaisuutenaan. He listasivat suoranaisia, työpäivänsä sisältöön selkeästi vaikuttavia asioita, jotka he kokivat aiheutuneen ulkoistamisesta. Näitä olivat oman vastuun lisääntyminen, vuorovaikutustaitojen tärkeys, nopea ongelmanratkaisukyky, hyvät viestintätaidot, uudet viestintämuodot, työn uudenlainen suunnittelu ja kyky entistä itsenäisempään työskentelyyn. He kokivat olevansa vastuussa ennen kaikkea päivittäisistä, yksittäisistä asioista sekä niiden koordinoinnista ja painivansa ulkoistamisesta seuranneiden ongelmien kanssa.

Sen sijaan esimiehet, jotka olivat mukana ulkoistamisprosessissa sen varsin varhaisesta vaiheesta asti, eli joilla Pfeifferin poliittisen organisaatioteorian mukaan voidaan katsoa olevan paljon valtaa sekä vastuuta, eivät kokeneet ulkoistamisen vaikuttaneen esimiestyöhönsä yhtä selkeän omana kokonaisuutenaan. Heidän vastauksissaan ulkoistaminen oli kiinteämpi osa esimiestyötä ja yrityksen liiketoimintaa irrallisen, uuden osan sijasta. Heidän vastauksistaan välittyi näkökulma ulkoistamisen vaikutuksesta esimiestyöhön ennen kaikkea suunnittelun ja strategisen osaamisen tasolla. Heidän näkökulmastaan katsottuna ulkoistaminen oli ennen kaikkea heidän itsensä tekemä aktiivinen päätös, ei muualta saneltu toimi, johon mukauduttiin.

Haastatteluissa tulivat ilmi myös ulkoistamisen monipuolinen rooli ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Kirjallisuus luonnollisesti tulee aina hieman nykyhetken perässä, sen sijaan haastattelut tarjosivat näkökulman ulkoistamisen nykykeinojen tarkastelemiseen. Oli mielenkiintoista kuulla esimerkiksi tarjolla olevan työvoiman vaikutuksista ulkoistamis päätökseen ja ulkoistamisen toteuttamiseen sekä ei vain teknisen kehityksen suomien mahdollisuuksien, vaan myös haasteiden olemassa olevasta määrästä. Kelly ja Poole arvioivat vuonna 2006 (kts. luku 2.3), että tulevaisuudessa teknologian kehittyminen tulee alentamaan omistamisen kustannuksia, kun yrityksen ei enää tarvitse omistaa yksittäisiä laitteita tai ohjelmistoja. Haastateltujen vastausten perusteella tämä on toteutunut. Etenkin teknologian parissa työskentelevien esimiesten vastauksissa tämä osa-alue korostui.

Oli yllättävää kuulla, miten moneen eri maahan ulkoistamista on haastattelujen perusteella tehty, ja oli ilo kuulla, miten kulttuurieroista johtuvia riskejä on etenkin Aasiassa saatu ta-

soitettua, esimerkiksi palkkaamalla Aasiassa projektinhallintaan pohjoismaisia osaajia niihin tiimeihin, jotka työskentelevät pohjoismaisten tai eurooppalaisten toimijoiden kanssa. Ulkoistamista koskevissa kirjallisissa lähteissä kulttuurierot ja niistä johtuvat riskit tai mahdollisuudet eivät nousseet niin selkeästi esille, kuin haastatteluissa. Niihin viitattiin yleisesti lähinnä osana globalisaatiota, sen sijaan että niitä olisi tarkasteltu selkeästi omalla kokonaisuutenaan.

Kuten luvussa 2 on todettu, ulkoistaminen on aina muutos ja muutosjohtaminen on yksi esimiestyön monista eri taitoalueista (kts. 3.5.) Näin ollen muutosjohtaminen kuuluu erottamattomana osana esimiehen työnkuvaan ulkoistamisen yhteydessä. Etenkin tilanteissa, joissa ulkoistaminen yhdistyy johonkin epämieluisaan, kuten henkilöstön voimakkaaseen vähentämiseen, muutostilanne on erityisen haastava. Tähän tarvitaan muutosjohtamisen taitoja, joita ei löydy jokaiselta esimieheltä, vaikka syytä olisikin. Haastateltavat olivat varsin hyvin kartalla muutosjohtamisesta ja olivat käyttäneet sitä työssään, toiset hieman enemmän kuin toiset.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään työn tekijän omaa henkilökohtaista pohdintaa. Pohdinnan lähtökohtana on tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osa, ja se pyrkii löytämään vastauksia kysymykseen ”Miten esimiehet kokevat ulkoistamisen?”. Lisäksi käsitellään työn tekijän omaa itsearviointia, käydään läpi eettisiä näkökulmia ja pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia ulkoistamisesta avoimen keskustelun ja uteliaisuuden kautta ja saada sitä kautta näkökulma ulkoistamiseen esimiestyön kautta. Tavoitteena oli saada haastateltavien omat kokemukset, mielipiteet ja ajatukset esille ja tutkia, millaisia yhtymäkohtia niillä on teorian tietoon. Aiheeseen perehdyttiin hankkimalla ensin teoreettista tietoa ulkoistamisesta ja esimiestyöstä kirjallisuuden ja artikkeleiden kautta.

Ulkoistamista on tutkittu useiden teorioiden kautta, ja tähän tutkimukseen niistä valittiin kolme. Teorioiden ja tieteellisen lähdemateriaalin käytössä ei ole haettu vastakkainasettelua, vaan on pyritty siihen, että lähteet sekä teoriat täydentävät toisiaan. Transaktiokustannusteoria keskittyy ulkoistamisen myötä syntyviin kustannuksiin sekä niiden tarkasteluun, resurssiteoria puolestaan keskittyy enemmän ulkoistamisen avulla saatuun arvonnousuun hyödyntämällä käytössä olevia resursseja. Näiden selkeästi taloudellisiin tekijöihin keskittyvien teorioiden rinnalle otettiin Pfeifferin poliittinen organisaatioteoria, joka esittelee enemmän ulkoistamiseen liittyvää vallankäyttöä ja liittoumia.

Teoriatiedon ohelle tutkimusta varten kerättiin ulkoistamisen kanssa työskentelevien esimiesten tutkimushaastatteluja. Tutkimukseen valitut haastateltavat edustavat erikokoisia, eri toimialoilla ja eri strategioilla toimivia yrityksiä sekä erilaisella kokemuspohjalla toimivia esimiehiä. Hajonta on tarkoituksellinen, jotta tutkimukseen saataisiin materiaalia esimiestyön kentän eri osa-alueilta ja monenlaisia näkökulmia aiheeseen. Osalla haastateltavista on kokemusta esimiestyöstä ja ulkoistamisesta jo usean vuosikymmenen ajalta, osa haastatelluista puolestaan on sekä esimiestyön että ulkoistamisen parissa vielä vihreämpiä. Kokemukset ulkoistamisesta vaihtelivat varsin positiivista, onnistuneista kokemuksista vähemmän onnistuneisiin, negatiiviseksi koettuihin kokemuksiin.

5.2 Johtopäätökset

Teoriaosuudessa selvisi, että ulkoistamista on tutkittu teoreettisesta näkökulmasta jo vuosikymmenten ajan. Ulkoistamisen määrittelyssä on huomattavissa eroja suomenkielisen ja muun kielisen materiaalin välillä. Kirjallisuutta tutkittaessa selvisi, että vaikka aiheesta on kirjoitettu vuosikymmenten ajan, itse kirjallisia lähteitä on määrällisesti suhteellisen niukasti ja se on usein useiden vuosien takaa. Ajantasainen, tuore materiaali on vähäistä. Esimiestyöstä ja johtamisesta puolestaan on tarjolla runsaasti tuoretta, ajantasaista materiaalia. Ulkoistamisesta kirjoitetussa materiaalissa esimiestyötä käsiteltiin varsin suppeasti, ja siihen viitattiin lähinnä ulkoistamisen riskejä kuvaavissa asioissa (kts. luku 2.7.4 Johtamishaasteet) sekä Pfeifferin poliittisessa organisaatioteoriassa (kts. luku 2.5.3).

Haastatelluilla esimiehillä oli varsin toisistaan poikkeavia kokemuksia ulkoistamisesta. Eroja oli paitsi siinä, mitä on ulkoistettu, milloin ja miksi, myös siinä, miten ulkoistaminen on pystytty hoitamaan ja miten positiivisena tai negatiivisena asiana se on koettu. Kokemuksista nousi esille myös se, miten erilaisia asioita esimiehet ovat joko itse ulkoistaneet tai millaisia ulkoistettuja kokonaisuuksia he ovat esimiesasemassaan olleet johtamassa. Haastattelujen perusteella on selkeää, että ulkoistaminen voidaan räätälöidä yksilöllisesti, kutakin yritystä parhaiten palvelevaksi joustavaksi kokonaisuudeksi, jos osaamista tähän löytyy.

Merkittävin huomio tutkimustulosten perusteella on ulkoistamisen aseman ja käytön hajaannus. Haastatteluista kävi ilmi, että ulkoistaminen on työkaluna joillekin yrityksille ja esimiehille varsin tuttu ja paljon käytetty työkalu, kun taas toisille se on vielä toistaiseksi verrattain varsin uusi ulottuvuus. Tästä hajaannuksesta johtuen ulkoistamisen käyttö ja sen tehokkuusaste vaihtelivat huomattavasti haastateltavien kokemuksissa.

Tutkimuksen perusteella hajaannus selittyy paitsi kokemuksen ja osaamisen, myös esimiehen käytössä olevan vallan ja aseman kautta. Kun esimiehellä on sekä kokemusta ja osaamista, että valtaa vaikuttaa ulkoistamispäätöksen tekoon sen varhaisessa vaiheessa ja osallistua ulkoistamisprosessin toteuttamiseen, ulkoistamisen riskit ja haitat koettiin haastatteluiden perusteella vähäisiksi. Sen sijaan esimiehillä, joilla ei ole ulkoistamisprosessissa aktiivista roolia prosessin suunnittelusta asti, ulkoistamisen kokemuksessa esimiestyön näkökulmasta korostuvat riskit ja niistä aiheutuneet haitat.

Pisimpään ulkoistamista käyttäneillä esimiehillä oli sangen selkeä kuva ulkoistamisen prosessista, riskeistä, haasteista ja vaateista, ja he pystyivät käyttämään ulkoistamista tehokkaasti osana yrityksen liiketoimintaa. Toisissa yrityksissä ulkoistamisen tehokkaaseen

käyttöön ei ollut vielä kaikkia kokemuksen tai osaamisen myötä tuomia tehokkaan käytön edellytyksiä, mikä ilmeni eriasteisina ylimääräisinä, odottamattomina kustannuksina, riskeinä ja hallintavaikeuksina niin organisaatiotasolla kuin yksilötasollakin. Erityisesti kokemattomuus ulkoistamisesta vaikutti kuormittavan esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä.

Sekä transaktiokustannusteoria että resurssiperusteinen teoria nousivat tutkimustuloksissa selkeästi esille sekä yllättävinä kustannuksina että resurssien tehokkaampana käyttönä. Haastatellut esimiehet hahmottivat selkeästi oman roolinsa osana ulkoistamista. Esimiehen rooli ja sen mukanaan tuomat vaateet nousivat sitä selkeämmiksi ja ulkoistamisen tehokas käyttö osana liiketoiminnan suunnittelua ja toteutusta sitä tarkemmaksi, mitä enemmän kokemusta esimiehellä oli ulkoistamisesta ja esimiestyöstä. Ulkoistamisen kehittyminen ja levittyminen uusille liiketalouden osa-alueille nousi selkeästi esille sekä kirjallisuudessa että haastattelujen vastauksissa. Pfeifferin poliittinen organisaatioteoria (luku 2.5.3) heijastui siihen, miten esimiesten kokemukset ulkoistamisesta jakautuivat sen perusteella, miten suuri vastuu ja valta esimiehellä on ulkoistamisprosessin yhteydessä. Mitä suurempi valta, joka on yksi Pfeifferin poliittisen organisaatioteorian osa, esimiehellä oli ulkoistamiseen, sitä positiivisemmat kokemukset esimiehellä ulkoistamisesta oli ja sitä aikaisemmin hän on ollut mukana toteuttamassa ulkoistamisprosessia.

Teoria ja käytäntö nostivat esiin hyvin samankaltaisia kokonaisuuksia kautta linjan, eikä niiden välillä ollut havaittavissa suuria ristiriitoja. Suurimmat erot teorian ja haastatteluiden välillä tulivat yksinkertaisesti haastattelujen kautta saaduista ajantasaisemmista ja yksityiskohtaisemmista tiedoista esimerkiksi ulkoistamisen syiden (kts. luku 2.6) ja riskien (kts. luku 2.7) kohdalla sekä yksityiskohtaisemmin kuvatuista riskien synnyttämistä haittavaikutuksista, joita haastateltavat osasivat kuvailla äärettömän tarkasti sekä yksityiskohtaisesti. Yhdessä teoria ja haastattelumateriaali tukivat toisiaan hienosti.

Valtioneuvoston kanslian (2012) julkaisusarjan mukaan yrityksille ja kuluttajille suunnattujen palveluiden on yleisesti katsottu olevan suojassa ulkoistamiselta. Kuitenkin uudet tiedonsiirto- ja teknologiainnovaatiot ovat asettaneet myös nämä alat uusien haasteiden eteen. Moniakaan palveluita ei enää tarvitse tuottaa lähellä kuluttajaa, ja niiden siirtäminen ulkomaille on mahdollista, ja rajakustannukset usein olemattomat. Edelleen Valtioneuvoston kanslian tutkimuksen mukaan ulkoistamisen voidaan olettaa vaikuttavan työmarkkinoihin, koska se vapauttaa monien töiden tekemisen tiettyyn fyysiseen paikkaan sidottuna toimintona. Tämä muuttaa työmarkkinoiden rakennetta Suomessa.

Kuitenkin haastatteluiden tuloksista oli nähtävissä, ettei ulkoistaminen koske nykyisin yksinomaan tuotannon prosesseja, vaan se on ulottunut selkeästi myös palveluiden tuottamiseen saakka, toisin kuin Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja antoi olettaa. Monet haastattelussa esille tulleista ulkoistamisen kohteista ovat luonteeltaan palveluja perinteisten, fyysisten tuotteiden sijasta.

Tulevaisuuden kannalta merkittävää on se, miten syvälle palvelusektorilla ulkoistaminen etenee. Tämä suuntaus on nähtävissä myös haastattelujen tuloksissa, joista selvimminkin asian esille otti haastateltava M viitaten monikansallisiin hoivapalveluita tarjoaviin yrityksiin. Tämä luonnollisesti lisää esimiestyön haasteita ja osaamisvaateita niillä aloilla, jotka ovat perinteisesti ulkoistaneet liiketoimintansa osia kotimaisille, kenties hyvin pienille yrityksille.

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa on Valtioneuvoston kanslian tutkimuksen (2012, 34) esittämä ajatus, jonka mukaan työtehtävien ulkoistaminen kehittyviin maihin kasvattaa korkeasti koulutettujen työntekijöiden työvoiman kysyntää ja laskee matalasti koulutettujen kysyntää. Esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat usein korkeasti koulutettuja, joten viittauksen voidaan katsoa liittyvän aiheeseen. Kuitenkin haastattelujen tuloksista on tullut selväksi, ettei ulkoistaminen suuntaudu aina yksinomaan kehittyviin maihin, joita perinteisesti on pidetty ulkomaille tapahtuvan ulkoistamisen yleisimpänä alueena.

Korkeasti koulutetun henkilökunnan työvoiman kysyntä asettaa myös uusia haasteita esimiestyölle esimerkiksi osaamisen, motivoinnin ja ammatillisen kasvun johtamisena. Miten tulevaisuuden esimiehet voivat varmistaa osaavansa johtaa kenties entistä korkeammin koulutettua henkilökuntaa? Vaatiiko tämä esimiehiltä lisäkoulutautumista ja kenties uusien johtamistapojen omaksumista ja käyttöönottoa? Haastatteluiden tuloksia tarkasteltaessa oli selvillä, että ulkoistaminen on keino hankkia pätevää asiantuntijaosaamista yritykseen sen halutessa toimia yhteen yritykseen sitoutumattomana toimijana.

Tutkimuksessa nousivat esille myös yrityskulttuuriin ja sukupolviin liittyvät kysymykset. Luvussa 3.6 käsiteltiin esimiestyön kehittymistä, mitä oli mielenkiintoista verrata haastateltavien paitsi kokemuksiin ulkoistamisesta, myös heidän tapaansa toimia esimiehenä. Osa haastatelluista oli hyvin tarkkaan selvillä esimiestyön kehittymisen trendeistä ja toteutti niitä osana työtään, osalla puolestaan oli huomattavissa hieman perinteisempi lähestymiskulma esimiestyöhön. Osa haastatelluista keskittyi enemmän esimiestyön esitettyyn management –puoleen, eli asioiden hoitamiseen, korostaen esimerkiksi juridista osaamista. Osa puolestaan keskittyi ainakin haastattelutilanteessa selkeästi enemmän ihmisten johtamiseen ottaen sen vahvasti huomioon työssään.

Haastateltujen vastuksista tuli ilmi myös ulkoistamisen kautta muuttuva esimiehen työympäristö, kuten etäjohtajuus. Teknologian kehittymisen ja elinkeinoelämän muutoksen huomioon ottaen on todennäköistä, että etäjohtajuus tulee tulevaisuudessa näyttelemään keskeistä roolia esimiestyössä, ja on mielenkiintoista ajatella, mitä vaateita se asettaa esimiestyölle. Luvussa 3.6 käytiin läpi muutamia niistä taidoista, joita tulevaisuuden esimiehillä on oltava. Nämä yhdistettynä ulkoistamisen hallintaan vaativat tulevaisuuden esimiehiltä entistä monipuolisempaa kyvykavalkadia.

Ulkoistaminen tulee varmasti olemaan ajankohtainen aihe myös tulevaisuudessa ja se tulee koskettamaan eri esimiestasoilla työskenteleviä ihmisiä jatkossakin. Talouden muutokset, globalisaatio, tekniikan kehitys ja tuotannon muutokset tulevat kehittämään ulkoistamista varmasti edelleen uudensuuntiin, minkä myötä ulkoistaminen työkaluna ja asiana tulee todennäköisesti muuttamaan muotoaan, kehittymään ja valtaamaan myös uusia alueita. Tämä asettaa esimiestyölle paitsi uusia haasteita myös uusia mahdollisuuksia. Esimiestyö ja johtajuus ovat kehittyviä asioita, jotka oikein toteutettuina pystyvät varmasti vastaamaan tulevaisuuden ulkoistamisen haasteisiin, mikäli esimiehiltä löytyy tähän halua.

5.3 Eettiset näkökulmat ja luotettavuus

Tutkimus on luonnollisesti vain yhden ihmisen toteuttama teoreettinen katsaus ja teema-haastattelu, ja jos joku toinen toteuttaisi saman tehtävänannon samoilla lähtökohdilla, tulisi hän kenties erilaiseen tulokseen. Tämän tutkielman tarkoitus ei ole olla kaikenkattava, oikeaoppinen eepos laajasta aiheesta, vaan oman päätöksentekoprosessini lopputulos, johon ovat vaikuttaneet kiinnostukseni, osaamiseni ja kasvava ammattitaitoni.

Koska tutkimuksella ei ole yksittäistä, yrityslähtöistä tilaajaa, katson, että se on antanut tutkimuksen tekijälle sellaista liikkumavaraa, joka tilaustyötä tehtäessä ei kenties olisi toteutunut. Olen ollut koko ajan vastuussa vain ja ainoastaan itselleni ja vastannut jokaisesta päätöksestä täysin itse, neuvottelematta tilaavan tahon kanssa. Se, onko kenties suurempi liikkumavara suuremman eettisyyden tae, on asia, jonka jokainen lukija voi päättää itse. Minä katson sen taanneen avoimemman, riippumattomamman ja läpinäkyvämmän lähestymistavan aiheeseen, ja tätä läpinäkyvyyttä ja riippumattomuutta olen pyrkinyt tarjoamaan myös jokaiselle haastateltavalleni.

Haastateltavani ovat niitä asiantuntijoita, jollaiseksi itsekin haluan kehittyä, ja siksi olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa antamaan puheenvuoron heille. Pyrin toteuttamaan tämän

avoimeen, haastateltavakeskeiseen pohjautuvan haastattelutavan avulla ja kertomalla hyvin avoimesti omista motiiveistani tutkimuksen suhteen.

Koska iso osa tutkimuksesta on haastattelua ja niiden tulkintaa, inhimillisen, subjektiivisen näkökulman osuus korostuu. Kerätty tieto ei välttämättä ole eksaktin tarkkaa eikä edes yritä olla sitä, vaan se kuvaa yksittäisten ihmisten henkilökohtaista kokemusta omasta työstään.

Kirjallisuuslähteitä käytettäessä pyrin huomioimaan useita eri lähteitä ja vertailemaan niitä keskenään. Kirjallisuuden lähdemateriaali oli kokemukseni mukaan sangen yhtenäisen linjan muodostavaa, luonnollisesti siten, että eri teokset painottivat hieman eri asioita. Ajantasaisen, tuoreen tiedon löytäminen ulkoistamisesta osoittautui yllättävän haastavaksi, sillä aiheesta on kirjoitettu suhteellisen vähän kirjallisuutta. Esimiestyöstä ja johtajuudesta sen sijaan löytyi valtavasti ajantasaista, tuoretta materiaalia.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimiseni arviointi

Opinnäytetyöprosessi on läpi linjan ollut mielestäni varsin mielenkiintoinen. Näin kalkkiviivoilla seistessäni ja taaksepäin katsoessani voin hyvällä omallatunnolla sanoa, lukijan kenties kauhistukseksi, että olen, jos en nyt suoranaisesti nauttinut siitä, ainakin iloinut siitä useita kertoja. Tämän opinnäytetyön parissa on ollut mukava työskennellä, ja koen saaneeni siitä paljon. Olen erityisen iloinen siitä, että opinnäytetyön teko jää muistoihin varsin positiivisena kokonaisuutena. Opinnäytetyö yhdessä opintojeni ja muiden oppimiskokemuksieni kanssa muodostaa sen ammatillisen polun, jota pitkin haluan kulkea ja jota pitkin kulkemista odotan.

Matkan varrella olen oppinut paljon uutta itsestäni, etenkin työskentelytavoistani ja oppinut luottamaan entistä paremmin siihen, että osaan arvioida, mikä itselleni toimii parhaiten. Katson, että tämän oppiminen on hyvin tärkeä osa paitsi opintojani myös matkaani ammatillisella kasvullani.

Uskon, että joskus, kun olen edennyt ammatillisella polullani eteenpäin kohti niitä merkki-paaluja tai kenties niiden ylikin, joita olen itselleni asettanut, voin katsoa taaksepäin ja nähdä opinnäytetyöni ehjänä osana sitä oppimista, mitä teen taatusti koko loppuelämäni. En mene lupaamaan enkä vaatimaan itseltäni sitä, että katsoisin sitä yksinomaan hyväksyen, mutta olen varma, että voin katsoa sitä varsin tyytyväisenä mutta itseni tuntien myös hitusen huvittuneena.

5.5 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa selvisi, että ulkoistamisen parissa työskentelevillä esimiehillä harvoin on koulutus pohjaista kokemusta ulkoistamisesta. Haastattelujen perusteella selvisi, että kokemus ja osaaminen on hankittu ennen kaikkea itse tekemällä ja sen myötä oppimalla. Tulevaisuutta ajatellen voisi siis olla hyödyllistä tarjota esimiehille mahdollisuutta koulutusta ulkoistamista käsittelevissä asioissa paremmin.

Haastatteluista saadut tiedot antavat aiheetta olettaa, että koulutus ja tiedon tarjoaminen ulkoistamisesta ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä ja prosessin käynnistämistä voisivat tehostaa ulkoistamisen hallintaa, vähentää kuluja ja riskejä ja taata parempia tuloksia. Ulkoistamiskoulutuksessa ja kokemusten jakamisessa voisi keskittyä myös oman osaamisen entistä tehokkaampaan jakamiseen sekä muilta esimiehiltä oppimiseen. Tämä olisi erityisen hyödyllistä ennen kaikkea ennen ulkoistamispäätöksen lopullista tekemistä. Mitä aikaisemmin kokemuksia kuultaisiin ja oppia saataisiin, sitä paremmin ulkoistaminen voisi onnistua.

Jatkossa aiheetta voisi tutkia keskittyen tarkemmin ulkoistamisen eri osatekijöihin ja rajata tutkittavat kohteet yhteneväisemmäksi, keskenään samankaltaisemmaksi joukoksi. Mielenkiintoisia tarkastelun kohteita olisivat esimerkiksi mahdollisiin kulttuurieroihin keskittyminen ja konkreettisen ”Ulkoistamisen ABC esimiehille” -työkalupakin kerääminen, tarjoamalla siten tiiviin, nopeasti omaksuttavan kokonaisuuden ulkoistamisesta esimiesasemassa työskenteleville.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia ulkoistamista tässä tutkimuksessa olleen näkökulman, esimiestyön, ulkopuolelta. Olisi mielenkiintoista ja kenties hyödyllistä tutkia myös työntekijöiden näkökulmaa ulkoistamiseen ja kerätä työntekijöiden kokemuksia ulkoistamisesta. Niin ikään olisi mielenkiintoista perehtyä myös median näkökulmaan aiheesta: miten ulkoistaminen esitetään, missä yhteydessä ja millä tapaa.

Luonnollisesti on myös mielenkiintoista seurata sekä ulkoistamisen että esimiestyön kehittymistä alati muuttuvassa globaalissa maailmassa, jossa muutokset ovat entistä nopeampia, kiihkeämpiä ja kenties suurempia. Odotan suurella mielenkiinnolla, että pääsen toteuttamaan näistä jotakin, tai kenties kaikkia, tulevalla työurallani.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskeyty olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1)

Brown, D., & Wilson, S. 2005. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. Wiley: New Jersey.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 1. painos. Helsinki: Restamark Oy.

Gilley, K., Matthew & Rasheed, Abdul 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. Journal of Management, Vol 26, No 4

Greaver, M. F. 1998. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom: New York.

Halava, I., & Pantza, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! - Miksi työn johtaminen muuttuu. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Luettavissa: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf> viitattu 18.2.2016

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum

Hirsijärvi, S., & Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, J., & Eriksson T., 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management* 15

Ilmarinen 2013. Henkilöriskit hallintaan: työkirja. Luettavissa

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/henkiloris-ki_hallinta.pdf viitattu 17.2.2016

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. Cranfield School of Management UK

Kauppinen, A-L., Pietilä, P., Sundbäck, L & K, 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT)

Kelly, T & Poole, D 2006. The Evolution of Outsourcing. Toim. Barrar, Peter & Gervais, Roxane 2006. Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships. Hampshire: Gower

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto & WSOY.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Espoo: Performance Power Associates.

Lacity, M. & Hirschheim, R. 1996. Information system outsourcing: Myths, Metaphors and Realities. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Lagnus, A. J. 2003. Ulkoistus on yhteistyötä. Tietokone 4

Lee, N. & Lings, I. (2008) Doing Business Research – A Guide to Theory and Practice. London, SAGE Publications Ltd.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum

Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

- Manninen, O. 2002. Ulkoistaminen ei vapauta, se velvoittaa. Bisnes.fi, helmikuu.
- Mclvor, R. 2005. The Outsourcing Process. Cambridge, UK. Cambridge University Press
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Suomen ekonomiliitto.
- Nummelin T. 2007: Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus erikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Koulutus- ja tutkimuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Oikarinen, E. 2004. Varuskuntien toimintojen ulkoistaminen talousteorian valossa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:2003.
- Paateoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. Helsinki: Edita
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 68 (3)
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY.
- Ritvanen, V & Koivisto, E. 2007, Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailukyknä. Helsinki: WSOY oppimateriaali.

Sakki, J. 2003 Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen B-to-B prosessi. 6 uudistettu painos. Espoo: Hakapaino

Smith, Adam (1776) 1933. Kansojen varallisuus. Suom. Kaila, Toivo T. Helsinki: WSOY

Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media.

Sääksjärvi, M. 1991. Outsourcing – Tietohallinnon palvelun ulkoistaminen, Helsingin Kauppakorkeakoulu

Työsopimuslaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 12.2.2016

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2012. Luettavissa:

<http://vnk.fi/documents/10616/339615/Globaalitalouden+haasteet.pdf> viitattu 10.2.2016

Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5 (2)

Williamson, Oliver, E. 1985. The economic institutions of capitalism. New York: Thefree press.

Quinn J. B., Hilmer G. 1995. Make versus buy, strategic outsourcing. The McKinsey quarterly. No 1.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

1. Asemasi yrityksessä, työnkuva ja kuvaus yrityksestä, jossa työskentelet. Mitä työhösi kuuluu? Kauanko olet työskennellyt esimiehenä?
2. Mitä yrityksessä on ulkoistettu ja milloin?
3. Miksi ulkoistamiseen ryhdyttiin? Mitä ulkoistamisella haluttiin saavuttaa?
4. Onko yrityksessä ulkoistettu aikaisemmin jotain? Milloin?
5. Mikä oma roolisi on ollut ulkoistamisessa?
6. Miten hyötyä koet ulkoistamisen tuoneen yritykselle? Entä itsellesi?
7. Mitä haittoja ulkoistamisesta on mahdollisesti seurannut yritykselle tai itsellesi?
8. Miten ulkoistaminen näkyy päivittäisessä työssäsi?
9. Mitä uutta koet ulkoistamisen tuoneen esimiestyöhön?