

Case Finnair Oyj: Toimihenkilöiden kokemuksia outplacementista

Laura Nissilä

Opinnäytetyö
Matkailun liikkeenjohdon
koulutusohjelma
2012



Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Laura Nissilä</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Case Finnair Oyj: Toimihenkilöiden kokemuksia outplacementista</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kjelin</p>	
<p>Tämän päivän liike-elämässä yrityksillä on paineita kehittää toimintaansa yhä tehokkaammaksi, jotta ne säilyttäisivät kilpailukykynsä. Tämän vuoksi joudutaan toteuttamaan mittavia rakennemuutoksia, jotka usein edellyttävät myös henkilöstövähennyksiä. Rakennemuutokset ja YT-neuvottelut ovat raskaita koko työyhteisölle, mutta erityisesti niille, jotka joutuvat jättämään työnsä. Tällaisiin tilanteisiin on kehitetty outplacement-palvelu, eli uudelleensijoituspalvelu, joka tukee irtisanottuja muutokseen sopeutumisessa ja uuden työnhakemisessa sekä auttaa myös yrityksiä muutosprosessin toteuttamisessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka outplacementiin osallistuneet henkilöt ovat kokeneet palvelun ja arvostavatko he sitä, sekä onko se auttanut heitä uuden urasuunnan löytämisessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Finnair Oyj. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto kerättiin kuuden henkilön teemahaastattelulla. Haastattelut ajoittuivat helmi-maaliskuulle 2012, jolloin haastateltavien outplacement kokemuksista oli kulunut puolesta vuodesta kahteen vuoteen.</p> <p>Tutkimus tulosten perusteella voidaan sanoa, että outplacement antoi haastatelluille paljon valmiuksia työnhakemiseen ja he pitivät sitä itselleen hyödyllisenä. Kaikki haastatellut olivat löytäneet uuden suunnan urallaan. Outplacement johti kahden haastatellun kohdalla työllistymiseen. Haastatellut pitivät tärkeänä myös tuen saamista muutostilanteessa. Työnantajan puolelta hoidetut outplacementia koskevat käytännön järjestelyt koettiin joidenkin kohdalla huonosti hoidettuina.</p> <p>Kaikki haastateltavat kokivat outplacementin hyväksi ja suosittelivat sitä myös muille irtisanotuille. Outplacementista tulisi kuitenkin kertoa enemmän ja se pitäisi tuoda positiivisemmin esiin irtisanomistilanteessa.</p>	
<p>Asiasanat Uudelleensijoitus, irtisanominen, työnhaku, henkilöstöpolitiikka, organisaatiomuutokset</p>	

Tourism management

<p>Authors Laura Nissilä</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis CASE FINNAIR PLC: EMPLOYEES' PERSPECTIVES ON OUTPLACEMENT</p>	<p>Number of pages and appendices 49+3</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kjelin</p>	
<p>In today's business, companies are under pressure to make their activities more and more efficient in order to maintain competitiveness. For this reason, there are large-scale structural changes, which often require downsizing. Structural changes and negotiations concerning downsizing are strenuous for the whole work community, but especially for those who have to leave their jobs. For this kind of situations, there are outplacement services supporting the redundant to process the change and find new job. Outplacement services also support the company in implementing the transformation process.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis is to find out how people who participated in outplacement perceived the service and the process, and if it helped them in finding a new job.</p> <p>The study was carried out using a qualitative method by interviewing six persons who had participated in outplacement. The interviews took place between February and March in 2012, when six to twenty-four months had passes since the interviewees' experiences of outplacement.</p> <p>The study results show that the outplacement gave the interviewees a great deal of ability to seek a job and they found it useful for themselves. All the interviewees had found a new direction in their careers. Two of the interviewees felt that the new job was found with the help of the outplacement assistants. Generally, the interviewees found getting support very important during the change. Nevertheless, some of the interviewees felt that some of the practical arrangements were not accomplished well enough by the employer.</p> <p>All the interviewees found outplacement a useful service and recommended it for others who were made redundant as well. However, outplacement should be made more generally known and it should be emphasized in a more positive manner the event of termination of employment.</p>	
<p>Key words Outplacement, downsizing, job seek, human resource policy, organizational changes</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työnhaku muuttuneessa työelämässä.....	4
2.1	Työelämän rakennemuutos	4
2.2	Työn hakeminen.....	5
3	Outplacement	8
3.1	Erilaiset outplacement-palvelut	8
3.2	Outplacementista tukea irtisanomisesta johtuvan kriisin käsittelyyn	10
3.3	Outplacement yrityksen näkökulmasta.....	14
3.4	Outplacement-mallit	16
3.4.1	Kokonaisvaltainen outplacement-malli	16
3.4.2	Aquilantin integroitumalli.....	18
4	Kvalitatiivinen tutkimus outplacement-kokemuksista	23
4.1	Toimeksiantaja Finnair Oyj.....	23
4.2	Tutkimusasetelma.....	26
5	Tulokset.....	28
5.1	Haastateltujen erilaiset kokemukset työsuhteen päättymisestä	28
5.2	Käytännön järjestelyt esteenä outplacementin positiivisille vaikutuksille	30
5.3	Outplacement positiivinen yllätys	31
5.4	Yksilöllistä ohjausta ja henkistä tukea uuden urasuunnan etsimiseen	32
5.5	Outplacement nosti itseluottamusta oman osaamisen suhteen	34
5.6	Kaikille oli löytynyt uusi suunta.....	35
5.7	Muutosalttius leimaa Finnairin työnantajakuva	37
6	Pohdinta	39
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen	39
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	41
6.3	Johtopäätökset	43
7	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko	50
	Liite 2. Kuvaus teemojen muodostusprosessista	52

1 Johdanto

Saamme kuulla miltei päivittäin uutisia liittyen työelämän muutoksiin. Yrityksillä on paineita kehittää toimintaansa yhä tehokkaammaksi, jotta ne säilyttäisivät kilpailukykyensä liike-elämässä. Tämä on pakottanut useat yritykset toteuttamaan mittavia rakennemuutoksia, joiden myötä ei ole henkilöstön vähennyksiltäkään pystytty välttymään. Rakennemuutokset ja YT-neuvottelut ovat raskaita kokemuksia koko työyhteisölle, mutta erityisen raskaita niille, jotka joutuvat jättämään työnsä. Tällaisiin tilanteisiin on kehitetty palveluita, jotka helpottavat yrityksistä lähtevien ihmisten sopeutumista muutostilanteeseen ja auttavat myös yrityksiä viemään vaikean muutosprosessin kunnialla loppuun saakka.

Outplacement määritellään irtisanottujen henkilöiden sekä organisaation tueksi vaikeassa muutostilanteessa. Sen perimmäisenä ajatuksena on, että konsulttiyritykset auttavat työnantajaa tekemään muutosprosessista mahdollisimman mutkattoman sekä tukevat irtisanottuja löytämään työurallaan uuden suunnan niin pian kuin mahdollista. (Kurtén & Järvinen 2003, 7). Vaikka outplacement nähdään useimmiten yksilöä ja organisaatiota tukevana tukipalveluna, on siihen kuitenkin kohdistunut myös kritiikkiä. Millerin ja Robinsonin mukaan outplacement on yrityksille keino sovitella tilanteessa, jossa irtisanottu tuntee kokeneensa vääryyttä. Työnantajan ja työntekijän odotukset ja tavoitteet outplacementille ovat tällaisessa tilanteessa usein erilaiset (Miller, M.V. & Robinson, C. 2004).

Tämä opinnäytetyö tehtiin Finnairin toimeksiannosta selvittääkseen finnairilaisten kokemuksia outplacement-palvelusta. Finnairilla ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka outplacementiin osallistuneet henkilöt ovat kokeneet palvelun ja arvostavatko he sitä sekä onko se auttanut heitä uuden urasuunnan löytämisessä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastattelemalla outplacementiin osallistuneita henkilöitä. Kaikki kuusi henkilöä olivat osallistuneet Finnairin yhteistyökumppanin Opteamin järjestämään yksilö-outplacementiin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä sen vuoksi, että tavoitteena on ymmärtää haastateltavien kokemuksia syvällisesti ja sen myötä saada yksityiskohtaista informaatio-

ta outplacementista. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui kuusi outplacementiin osallistunutta henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat toimineet Finnairilla toimihenkilötason tehtävissä. Haastattelut olivat reilun tunnin mittaisia, jonka aikana käsiteltiin muun muassa outplacementia koskevia ennako-odotuksia, uravalmennuskokemusta, aikaisempaa ja nykyistä elämäntilannetta sekä haastateltavien käsitystä Finnairista työnantajana.

Finnair ehdotti tätä opinnäytetyöaiheekseni kuin olin työharjoittelussa konsernin Rekrytointipalveluissa. Aihe herätti mielenkiintoni sen ajankohtaisuuden ja työelämälähtöisyyden vuoksi. Lentoliikenne kuten useat muutkin toimialat ovat käymässä läpi suuria rakenteellisia muutoksia erinäisistä syistä johtuen. Organisaatiot arvioivat uudelleen toimintojaan ja keskittyvät yhä tiiviimmin ydinsaamiseen. Muutoksessa ei useinkaan vältytä henkilöleikkauksilta ja outplacement onkin tänä päivänä hyvin yleinen yrityksen ulkopuolelta ostettu tukipalvelu. Toimeksiantajalle tutkimusaihe on ajankohtainen sekä erityisen tarpeellinen, sillä pakollisten säästötoimenpiteiden vuoksi Finnair aloitti koko konsernia koskevat YT-neuvottelut syksyllä 2011 (Finnair taloudellinen katsaus 2012, 9). Finnair on tarjonnut useille irtisanotuille mahdollisuutta osallistua outplacementiin.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään toimihenkilötasolla toimineiden henkilöiden outplacement-kokemuksia. Asiantuntija- ja johtotehtävissä toimineet henkilöt ovat siis jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Aihe on rajattu näin sen vuoksi, että palvelut poikkeavat näiden tasojen kesken hyvin paljon. Toimihenkilötasolla työllistyminen on usein nopeampaa johtuen siitä, että avoimia työpaikkoja on suhteessa enemmän (Taalikka 4.1.2012). Lisäksi toimihenkilö- ja asiantuntijatasolla outplacementin palveluntarjoajina toimivat Finnairin eri yhteistyöyritykset. Opinnäytetyössä keskitytään Opteamin toimihenkilötasolle tarjoamaan outplacement-palveluun.

Tietoperustassa esitellään aikaisemmin tehtyjä outplacementia koskevia tutkimuksia sekä erilaisten outplacement-palveluiden sisältöjä. Outplacementin lisäksi tietoperustassa käsitellään työelämässä tapahtuneita muutoksia sekä työnhakemista. Tietoperustassa on käytetty lähteinä useita tieteellisiä artikkeleita, kirjoja, joitakin pro gradu – tutkielmia sekä Opteamin outplacement-konsultin haastattelua.

Haastateltujen kokemuksen perusteella voidaan arvioida onko palvelun tarjoaminen yritykselle kannattavaa tai voisiko sitä muuttaa finnairilaisille sopivammaksi. Samaten haastateltavien positiiviset kokemukset voivat innostaa ja rohkaista muita yhtiöstä lähteviä osallistumaan outplacementiin.

2 Työnhaku muuttuneessa työelämässä

Tämän luvun ensimmäisessä osassa käsitellään työelämän muutoksia sekä tuodaan esiin tekijöitä, jotka näitä muutoksia aiheuttavat. Työelämässä tapahtuneet vähittäiset muutokset ovat usein seurausta jostakin suuremmista, globaaleista ilmiöistä. Toisessa osassa esiin työelämän muutoksiin liittyviä seikkoja, jotka saattavat aiheuttaa epävarmuutta työnhakijassa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi lisääntynyt kilpailu työpaikoista sekä työnantajien työntekijään kohdistamat vaatimukset ja edellytykset..

2.1 Työelämän rakennemuutos

Työelämä on muuttunut huomattavasti viimeisien vuosikymmenten aikana. Tähän on löydettävissä syitä monista ilmiöistä, kuten esimerkiksi työvoiman määrän pienenemisestä, työvoiman rakenteen muutoksesta, suurten ikäluokkien työelämästä väistymisestä, tieto- ja viestintäteknologian kehittymisestä sekä talouden globalisaation syvenemisestä. Työvoiman määrän kehitykseen vaikuttavat suurten ikäluokkien työelämän jättämisen lisäksi useat tekijät, kuten työttömyyden, työkyvyn ja – motivaation, opiskeluaikeiden pituuden ja maahanmuuton sekä maastamuuton kehitys. (Alasoini 2010, 12)

Työvoimarakenteen lisäksi tieto- ja viestintäteknologia on vaikuttanut yleensä työhakuun. Sosiaaliseen mediaan on syntynyt aivan uudenlaisia työnhakukanavia, jotka luovat mahdollisuuksia niin työnantajalle kuin työnhakijallekin.

Viime vuosien aikana massatuotantoa on siirretty kehittyneistä teollisuusmaista yhä enemmän Aasiaan sekä Latinalaiseen Amerikkaan. Vaikka Suomessa ei suurta massatuotantoa ole juurikaan ollut, niin työn uudelleen sijoittuminen vaikuttaa myös enenevässä määrin Suomen työelämään. Yritysten on vaikea löytää kilpailuetua ainoastaan tuotteiden ja palveluiden korkeasta laadusta tai kustannustehokkuudesta. Merkittävimmiksi kilpailukeinoiksi on nykypäivänä nostettu yrityksen nopeus, ketteryys sekä asiakasjoustavuus. Ketteryyden ja nopean reaktiivisuuden tavoittelu ohjaa organisaatioita uudistamaan ja yksinkertaistamaan prosessejaan sekä uudistamaan organisaation rakennetta keveämmäksi. Viestintä- ja informaatioteknologian kehitys on ollut keskeisessä asemassa organisaatioiden uudistumisessa. Uudet kehittyneet teknologiat ovat mahdollistaneet toimintojen automatisoinnin sekä niiden uudelleen järjestämisen. Toimintoja

on voitu sen avulla siirtää yli organisaatio- sekä maantieteellisten rajojen. (Alasoini 2010, 14–15.)

Vaikka tuotantoa siirretään yhä enemmän maiden rajojen ulkopuolelle, on uskottu siihen, että suomalaiset pärjäävät globaalissa kilpailussa korkean osaamisen vuoksi. Yritysten verkostoituessa tuotannolliset tehtävät siirretään muualle, mutta suurinta osaamista vaativat tehtävät sekä tehtävät, joiden sisältöä ei ole mahdollista muuntaa digitaaliseen muotoon jäävät Suomeen. Suomessa pysyviä työtehtäviä ovat myös tehtävät, jotka edellyttävät fyysistä tai sosiaalista vuorovaikutusta tai joissa korostuu yksilön tai työyhteisön omaava hiljaisen tiedon merkitys. (Alasoini 2010, 28- 29.)

Suomeen on syntynyt lisää työpaikkoja talouden globalisaation myötä kun yritysten vientimarkkinat ovat kasvaneet. Tämä on kuitenkin jäänyt positiivisena asiana pimentoon ja kritiikki talouden globalisaatiota kohtaan on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut. Jatkuvat yritysten toimintojen lakkauttamiset ja ulkoistamiset, jotka ovat johdaneet irtisanomisiin ja työehtojen heikentymisiin, ovat saaneet ihmiset ajattelemaan kriittisesti. Tällaisten tapausten johdosta usko siihen, että työntekijät sekä työnantajat puhaltavan yhteen hiileen on horjunut. Nyt uskotaan näiden sijoittuvan eri puolille pöytää ja yrityksiä pyrkivän raastasti tekemään tulosta huolimatta hyvinvoinnista. (Alasoini 2010, 30.)

Työvoimalta odotetaan entistä enemmän joustavuutta. Suomi on yksi Euroopan kärki- maista joustavien työaikojen suhteen. Erilaiset joustavat työmenetelmät, kuten joustava työaika, tiimityö sekä vuokratyövoima ovat lisääntyneet entisestään. Joustavasta työajasta voi parhaimmillaan hyötyä niin työntekijä kuin työnantajakin, silloin kun joustavuus on vastavuoroista. Vaarana on kuitenkin se, että työntekijän perhe-elämä sekä työssä jaksaminen kärsii, jos joustavuus ei toteudukaan työnantajan puolelta. (Poijula & Ahonen 2007, 34.)

2.2 Työn hakeminen

Työmarkkinoilla vallitsi kasvavan turvallisuuden aika 1970-luvulta 1990-luvun lamaan saakka. Tähän aikaan työelämään astuneet ihmiset kokivat työsuhteet useimmiten va-

kaiksi ja turvallisiksi, joissa epävarmuus oli vähemmän tunnettua. Vakaa ja ennalta suunniteltu ura oli siihen aikaan työntekijöiden tapa sitoutua työhönsä ja työnantajan tietoinen keino sitouttaa työntekijät yritykseen. (Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho 2008, 87–91.)

Tämän päivän työelämässä tilanne on hyvin toisenlainen, kun työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän vastuunottoa ja yrittäjähenkisyttä. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole enää samalla tavalla varmoja työpaikkoja kuin ennen, vaan työstä joudutaan yhä enenevässä määrin kilpailemaan. Ennen vakituudessa työsuhhteessa pitkään olleet ihmiset saattavat kokea määräaikaaisuudet ja muut epätyypilliset työsuhhteet huonoiksi vaihtoehdoiksi, sillä ne eivät tuo turvallisuutta ja vakautta samalla tavalla kuin vakituinen työsuhde.

Paavola on tutkinut työntekijän ja työnantajan keskinäistä suhdetta. Hän tutki muun muassa työnantajien odotuksia työntekijää kohtaan ja tuloksissa tuli ilmi, että työntekijän odotetaan olevan itseään jatkuvasti kehittävä ja itsenäinen toimija, joka pystyy helposti sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Tällaiset odotukset ovat helposti ymmärrettävissä, kun niitä peilaa tämän päivän liike-elämään. Sisäinen yrittäjäisyys on myös ominaisuus, jota työnantaja työntekijältä odottaa. Tämä kertoo mukaan siitä, että työntekijän toivotaan suhtautuvan realistisesti työhönsä sekä sitä koskeviin odotuksiin. Työnantaja odottaa työntekijän kantavan vastuun itsestään ja työstään sekä suhtautuvan taloudelliseen kriisiin yhteisenä ongelmana. (Paavola 2010, 65.)

Myös työpaikkailmoitusten perusteella voidaan sanoa, että yritysten työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat kiristyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Työpaikkailmoitukset sisältävät usein suuren määrän ominaisuuksia, joita työnantajat odottavat hakijoilta. Esimerkiksi paineensietokyky, tuloshakuisuus, vastuunotto ja valmius muutoksiin ovat ominaisuuksia, jotka esiintyvät hakuilmoituksissa hyvin usein. Näiden lisäksi työntekijältä toivotaan monipuolisuutta, muuntautumiskykyä, riskinottoa sekä entistä suurempaa riippumattomuutta virallisista säädöksistä ja muodollisuuksista (Pojula & Ahonen 2007, 48–49). Tällaisten vaatimusten perusteella voidaan sanoa, että vastuuta halutaan siirtää aiempaa enemmän työnantajalta työntekijälle, ja työntekijän tulisi toimia entistä enemmän yrittäjän tavoin.

Työmarkkinoiden muutokset sekä työnantajien työntekijää kohtaan asettamat vaatimukset saattavat herättää epävarmuutta ja painetta työnhakijassa. On tutkittu, että työn menettämisen uhka voi koetella ihmisen uskoa omaan menestykseen työmarkkinoilla (Heiskanen ym. 2008). Jos ihminen on irtisanomisen myötä joutunut työttömäksi, saattaa hän kokea samankaltaista epävarmuutta omaa menestymistään kohtaan. Irtisanomisesta johtuvalla oman osaamisen kyseenalaistamisella ja huonolla itseluottamuksella saattaa olla kielteisiä vaikutuksia uuden työn hakemisessa. (Kirk 1994, 13; Kurtén & Järvinen 2003, 74.) Epävarmuutta saattaa aiheuttaa myös se, että omaa koulutustaustaa verrataan entistä koulutetumpaan työvoimaan. Kokemus on kuitenkin koulutuksen rinnalla hyvin suuri valtti työnhakemisessa.

3 Outplacement

Outplacement on palvelu, jonka työnantaja vapaaehtoisesti tarjoaa irtisanotuille tukeakseen häntä uuden työpaikan löytämisessä (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2006, 3.2/32). Työllistymisen lisäksi muita vaihtoehtoja uudelle suunnalle ovat uudelleen kouluttaminen sekä oman yritystoiminnan aloittaminen. Outplacementille vastaava suomenkielinen termi on uudelleensijoitusohjaus (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2011, 3.2/32), mutta tässä opinnäytetyössä käytetään outplacement-termiä sen yleisyyden ja tunnettuuden vuoksi.

Outplacement on määritelty myös työnantajan ja työntekijän tueksi vaikeassa muutostilanteessa. Tällöin outplacement-konsulttien tehtävänä on auttaa työnantajaa viemään muutosprosessi mahdollisimman mutkattomasti läpi ja auttaa irtisanottua löytämään uusi suunta työelämässä mahdollisimman nopeasti. (Kirk 1994, 10; Kurtén & Järvinen 2003, 7). Outplacement voidaan siis määritellä eri tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa lähestyy. Ensimmäisessä määritelmässä outplacementia lähestytään vahvemmin työntekijän näkökulmasta kun taas jälkimmäisessä määritelmässä otetaan huomioon myös työnantajan saama tuki. Tässä työssä outplacement määritellään sekä irtisanotun että työnantajan tueksi henkilöstönvähennystilanteissa.

3.1 Erilaiset outplacement-palvelut

Outplacement on yleistynyt erityisesti 1990-luvun jälkeen, kun yritysten paine toiminnan uudelleen rakentamiseen on kasvanut. Outplacement-palveluja on alun perin suunnattu palvelemaan johto – ja asiantuntijatason tarpeita irtisanomistilanteessa, mutta nykypäivänä näitä palveluja on kehitetty vastaamaan myös toimihenkilötason ja jopa työntekijätason tarpeita.

Palveluiden laajuus vaihtelee hyvinkin paljon: suppeimmissa keskitytään cv:n ja työhaemuksien muokkaamiseen ja laajimmissa käydään useita kahdenkeskisiä keskusteluita analyyttisemmalla tasolla. (Kirk 1994, 10; Dorethy 1993, 4.) Outplacement-palvelujen sisältö vaihtelee merkittävästi riippuen myös siitä, mille organisaatiotasolle palvelu kohdistetaan. Johtotason outplacement-palvelut ovat usein analyyttisempia, joissa ei niin

paljon keskitytä konkreettisiin työnhakuun liittyviin asioihin kuten cv:een ja hakemuksen muokkaamiseen. Avoinna olevia johtotason tehtäviä on huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi työntekijä- tai toimihenkilötason tehtäviä, joka tuo omat haasteensa tämän tason työpaikkojen hakemiseen. (Taalikka, 4.1.2012.)

Perinteisen yksilöllisen outplacementin rinnalle on kehitetty erilaisia palveluita, kuten ryhmä-outplacement sekä palvelu, jossa yhdistetään sekä ryhmäohjausta että yksilöohjausta. Ryhmä-outplacementin etuna on osallistujien saama vertaistuki, mutta yksilöllinen ohjaus saattaa ryhmävalmennuksessa jäädä puutteelliseksi. Gribblen ja Millerin tutkimuksessa selvitettiin saavatko outplacementiin osallistuvat henkilöt oikeanlaista apua uuteen elämäntilanteeseensa. Tutkimuksessa todettiin, että ryhmä-outplacementiin osallistuneet saavat vertaistukea toisista samassa tilanteessa olevilta, mutta osallistujat ovat usein myös pettyneitä henkilökohtaisen ohjauksen puutteellisuuteen (Gribble & Miller 2009, 14–17).

Martin ja Lekan ovat tutkineet erilaisten persoonallisuuspiirteiden vaikutusta outplacement menestykseen. Heidän tutkimuksensa mukaan persoonallisuuden piirteillä kuten miellyttävyydellä, tunnollisuudella sekä avoimuudella on merkittävä vaikutus käsitykseen outplacementin vaikuttavuudesta, jonka vuoksi konsultoinnissa tulisi ottaa paremmin huomioon ihmisten yksilölliset erot. (Martin & Lekan 2008, 434). Tämä saattaa olla ongelma ryhmä-outplacementin kannalta, sillä yksilöllisiä eroja ei voida ottaa huomioon samalla tavalla kuin yksilö-outplacementissa. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan syvennyttä tarkemmin siihen, kuinka persoonallisuuden piirteet vaikuttavat outplacement kokemukseen, vaan pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia yksilö-outplacementista.

Vaikka outplacement koetaan useimmiten yrityksen hyväksi tukipalveluksi, on siihen kohdistunut myös kritiikkiä. Millerin ja Robinsonin mukaan outplacement on yrityksille keino sovitella tilanteessa, jossa irtisanottu tuntee kokeneensa vääryyttä ja näin ehkäistä yrityksen kannalta negatiivisia vaikutuksia. Outplacementia ei siis välttämättä koeta vilpittömänä työntekijän tulevaisuutta turvaavana eleenä, vaan uskotaan yrityksen tavoittelevan vain omaa etuaan. Irtisanotun ja yrityksen odotukset outplacementia kohtaan ovat tällaisessa tilanteessa usein eriävät: Irtisanottu yksilö toivoo uuden työpaikkansa

olevan vähintään samantasoinen kuin edellinen, kun yrityksen näkökulmasta puolestaan tavoitteena on usein mahdollisimman nopea uudelleen työllistyminen. (Miller & Robinson 2004, 61–62.) Gribblen ja Millerin tutkimuksessa, jossa tutkittiin ryhmäoutplacementia, todettiin outplacementin olevan turhan tekninen ja keskittyvän liikaa työnhakua koskeviin seikkoihin, vaikka osallistujat saattaisivat kaivata tukea enemmän vaikean tilanteen ja pettymyksen käsittelyyn. Heidän mukaansa saattaa olla, ettei perinen outplacementin malli enää palvele nykypäivän ihmisten tarpeita, kun internet mahdollistaa työnhakuun liittyvän tiedon saannin eikä siihen liittyvää ohjausta enää pidetä tarpeellisena (Gribble & Miller 2009, 14–17).

3.2 Outplacementista tukea irtisanomisesta johtuvan kriisin käsittelyyn

Irtisanotuksi tuleminen saattaa aiheuttaa yksilössä monenlaisia negatiivisia tunteita, kuten esimerkiksi itsekunnioituksen kadottamista, yhteiskunnallisen aseman heikentymistä ja sosiaalisen verkoston menettämistä. Moni saattaa tuntea myös häpeää sekä surua työpaikan menettäessään. (Kurtén & Järvinen 2003, 74.) Irtisanominen ei siis tarkoita pelkästään työpaikan menettämistä, vaan yksilö joutuu luopumaan myös työyhteisöstä ja tutuista päivittäisistä rutiineistaan. Irtisanotuksi tuleminen aiheuttaakin ihmiselle melkein poikkeuksetta kriisin, eli äkillisen muutoksen tai merkittävän käänteen, jota voi olla aluksi vaikea käsittää (Parzefal 2009, 20).

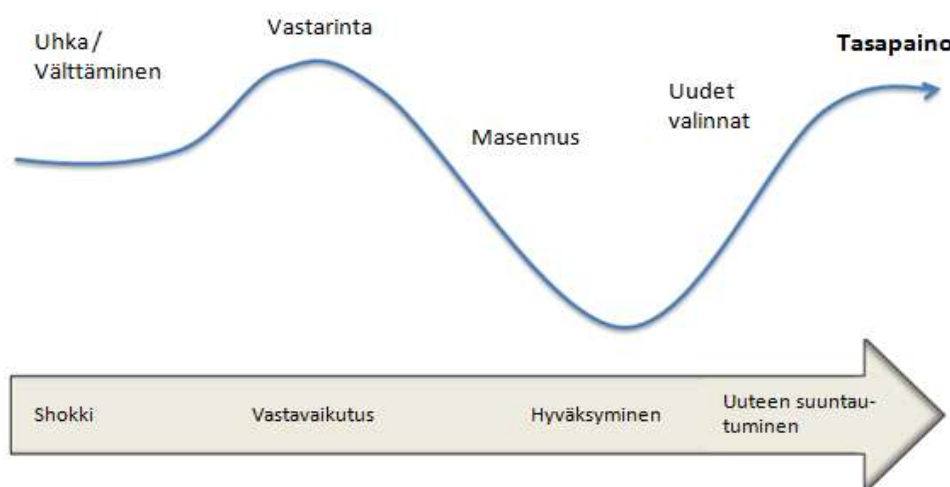
Irtisanominen tulee yksilölle usein yllätyksenä ja rikkoo työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen, eli ymmärryksen työnantajan ja työntekijän välisistä velvollisuuksista ja odotuksista. Tämä johtaa siihen, että irtisanottu on yllättäen uudessa tilanteessa, jossa vanhat toimintamallit eivät enää päde. Uuteen tilanteeseen saattaa olla vaikea suhtautua, eikä yksilö välttämättä tiedä kuinka hänen tulisi toimia. (Parzefal 2009, 20.) Tällaisessa tilanteessa outplacement tarjoaa tukea irtisanotulle, jotta hänen ei tarvitse selvittää omin avuin vaikeasta tilanteesta.

Jos irtisanomisesta johtuneeseen muutokseen sopeutuminen tuntuu yksilölle ylivoimaisen vaikealta, hän tuntee itsensä voimattomaksi ja arvottomaksi. Tämä saattaa johtaa masentumiseen, jolloin yksilö antaa periksi epätoivoille. Pitkittyneellä masennuksella ja lamaannuksella voi olla myös fyysisiä seuraamuksia, kuten kehon vastustuskyvyn heik-

kenemistä, jonka vuoksi ruumiillisen sairastumisen riski kasvaa. (Pojjula & Ahonen 2007, 63.) Tämän vuoksi olisi tärkeää, että outplacement alkaisi pian irtisanomisen jälkeen, jotta yksilö saa tarvitsemaansa tukea muutostilanteessa.

Kriisistä ylitsepääseminen vaatii luopumista sekä surutyön läpikäymistä. Tämä prosessi saattaa olla pitkä varsinkin silloin, kun muutos koetaan suureksi ja itselle hyvin merkitykselliseksi. Esimerkiksi pitkäaikaisen työsuhteen päättymisen käsittely voi kestää pitkään, sillä tutusta työyhteisöstä luopuminen voi olla vaikeaa. Jotta kriisistä päästäisiin eteenpäin, tulisi yksilön kohdata ja hyväksyä tapahtunut muutos. Tavallisesti henkilöstönvähennystilanteissa aikaa kuluu kuudesta kuukaudesta yhteen vuoteen kunnes yksilö on täysin hyväksynyt muutoksen. (Valpola 2004, 108; Poijula & Ahonen 2007, 63–64.) Yksilön näkökulmasta outplacementin tarkoituksena on saada tukea muutostilanteessa ja nostaa itseluottamusta oman osaamisensa suhteen.

Muutostilanteessa ihmisen läpikäymiä vaiheita voidaan kuvata kriisikäyrällä (kuvio 1.), jonka vaiheet jakautuvat neljään osaan: shokkiin, vastavaikutukseen, hyväksymiseen ja uuteen suuntautumiseen. Yksilö ei käy kriisikäyrän vaiheita läpi tasaisessa ajassa, vaan saattaa pysähtyä johonkin kohtaan pidemmäksi aikaa pääsemättä prosessissa eteenpäin. Aikaisemmat kokemukset kriisien käsittelystä voivat auttaa tilanteen hallinnassa, mutta sen puute ja heikentyneestä itsetunnosta johtuva epäusko omaa selviytymistä kohtaan saattavat aiheuttaa masennusta. Silloin on tyypillistä, että yksilö kieltäytyy keskusteluvasta, uuden työn hausta sekä muista vaihtoehdoista. (Valpola 2004, 108.)

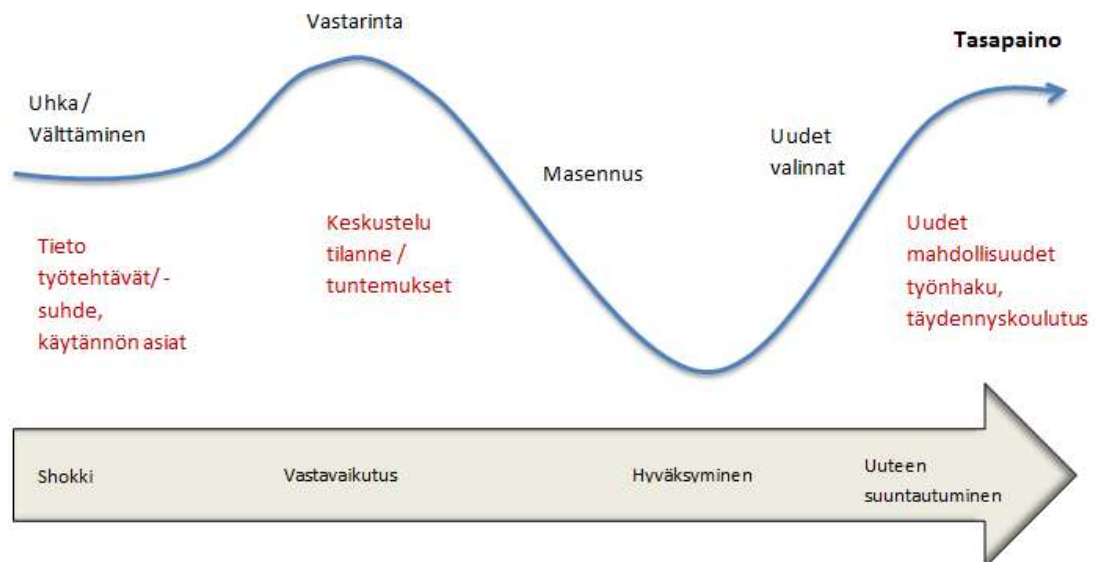


Kuvio 1. Kriisikäyrä (Valpola 2004, 109.)

Muutoksen alkuvaiheessa on tyypillistä että muutos kielletään. Muutoksen kohteena olevat epäilevät muutoksen toteutumista ja uskottelevat itselleen, ettei muutos tule koskemaan heitä. Toisessa vaiheessa, kun muutosta aletaan toteuttaa käytännössä, siihen kohdistuu voimakasta vastarintaa. Tässä tilanteessa on taipumusta nähdä muutoksessa ainoastaan huonoja seuraamuksia, joista halutaan keskustella kuuluvalla äänellä eri tahojen kanssa. Muutoksen kolmannessa vaiheessa ihmisissä alkaa näkyä väsyminen muutoksen vastustamiseen sekä syvää pettymystä vallalla olevaan tilanteeseen. Kun voimat ovat kuluneet loppuun, on tilanteelle annettava periksi. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että jotkut masentuvat ja vetäytyvät syrjään, toiset puolestaan eivät malta pysähtyä olleensa. Neljäs vaihe on muutoksen hyväksyminen. Yksilö voi todeta, että asiaa ei voi muuttaa, vaan sen kanssa on opittava elämään. Tässä vaiheessa menneet pettymykset voidaan jättää taakse ja jatkaa elämää eteenpäin. (Valpola 2004, 109–110.)

Muutoksen riskinä on se, että yksilö tai organisaatio ei kykene pääsemään eteenpäin jostakin kriisin vaiheesta. Joskus tosiasioiden hyväksyminen on ylivoimaista eikä ihminen pysty kohtaamaan muutoksen tarvetta ja sen seurauksia. Toisinaan jotkut jäävät suremaan pettymystään ja katkeroituvat omasta kohtalostaan. (Valpola 2004, 110.) Taalikan (4.1.2012) mukaan ihminen ei välttämättä pysty tai halua nähdä uusia työmahdollisuuksia sen vuoksi, että vanhasta tutusta työstä haluaisi väkisin pitää kiinni. Myös itsensä syyttämällä ja huonolla itseluottamuksella saattaa olla kielteisiä vaikutuksia uuden työn hakemisessa, kun puolestaan hyvällä itseluottamuksella on usein myönteinen vaikutus (Kirk 1994, 13; Kurtén & Järvinen 2003, 74). Uusia mahdollisuuksia ja haasteita ihminen voi kuitenkin lähteä toteuttamaan vasta kriisikäyrän hyväksymisvaiheen jälkeen. (Valpola 2004, 110.)

Työpaikan menetykset voivat olla ihmisille suuria tai pieniä kriisejä, mutta jokainen ihminen ja yritys käyvät läpi oman kriisikäyränsä (Valpola 2004, 110). Taalikan mukaan outplacement-ohjaukseen tulevien ihmisten tilanteet ovat usein hyvinkin erilaisia. Jotkut eivät ole pystyneet hyväksymään uutta tilannetta, ja näiden tuntemusten käsitteleminen voi olla hyvinkin vaikeaa. Toisille puolestaan muutokseen sopeutuminen on helpompaa. (Taalikka 4.1.2012.)



Kuvio 2. Kriisin kohtaavien ihmisten tukeminen (Valpola 2004, 111.)

On olemassa keinoja, joilla kriisiä läpikäyvää yksilöä voidaan tukea (kuviota 2.). Muutoksen alkuvaiheessa tärkein helpottava tekijä on tieto. Yrityksen johto ja lähiesimies ovat erityisen tärkeässä roolissa tässä vaiheessa muutosta, sillä he voivat perustella muutokseen johtaneita syitä sekä kertoa sen seuraamuksista. Kun tietoa muutoksesta on kerrottu, tarvitaan paljon keskusteluja, joissa tilannetta käydään perusteellisesti läpi ja haetaan ratkaisuja tilanteen hoitamiseksi. Suuria päätöksiä tehtäessä tukea tarvitsevat niin työntekijät kuin yrityksen eri yksiköt ja tiimitkin. (Valpola 2004, 111–112.)

Ihmisillä on usein tarve saada puhua ja purkaa muutoksesta aiheutunutta pettymystään ja suruaan useaan kertaan. Irtisanotuille hyvin tyypillistä on myös pohtia omaa toimintaansa, ja sitä olisiko voinut tehdä jotain toisin, jotta olisi saanut pitää työpaikkansa (Kirk 1994, 13; Kurtén & Järvinen 2003, 74). Vastuullisesti toimivan organisaation on hyvä tässä tilanteessa pohtia keinoja, joilla työntekijöille voidaan järjestää heidän tarvitsemansa tuki (Valpola 2004, 111–112). Tällaisessa tilanteessa yritykset voivat kääntyä outplacementiin erikoistuneiden yritysten puoleen, mikäli omat resurssit eivät riitä antamaan tukea.

Muutoksen hyväksymisvaiheessa ihmistä voidaan tukea kertomalla hänelle erilaisista uusista mahdollisuuksista. Ihmiset eivät ole kriisikäyrän aikaisemmissa vaiheissa valmiita vastaanottamaan tietoa uusista mahdollisuuksista, sillä kaikki energia menee uuden

tilanteen käsittelyyn. Sen vuoksi on tärkeää muistuttaa mahdollisuuksista silloin, kun ihmisillä on edellytyksiä niitä hyödyntää. (Valpola 2004, 111–112.)

3.3 Outplacement yrityksen näkökulmasta

Organisaatiomuutoksen syyksi kerrotaan useimmiten se, että yrityksen toimintaa halutaan kehittää toimivammaksi, tuottavammaksi ja kilpailukykyisemmäksi. Muutoksen tavoitteisiin pääsemisen esteenä saattaa kuitenkin olla yritykseen jäävän henkilöstön kokema stressi ja epävarmuus. Yrityksessä pysyvän henkilöstön epävarmuus ja ahdistus tapahtunutta muutosta kohtaan saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös asiakas- ja toimittajasuhteisiin. (Dorethy, Tyson & Viney 1993, 8–9.)

Yrityksen henkilöstöpolitiikan tulisi olla positiivista ja kestävää koko organisaatiomuutosprosessin aikana: ennen sitä, käytäntöön panon aikana ja sen jälkeen. Positiivisen henkilöstöpolitiikan avulla yritys viestii myönteistä työnantajakuva yrityksestä lähteville sekä yritykseen jääville työntekijöille. Positiivinen henkilöstöpolitiikka on keino vahvistaa yrityksen pitkän tähtäimen menestystä. (Dorethy, Tyson & Viney 1993, 8–9.) Henkilöstönvähennystilanteet tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin, sillä irtisanomisten toteuttamisen on sanottu olevan todellinen mittari ja näyteikkuna yrityksen arvoille sekä henkilöstöpolitiikalle (Ranki 2000 52; Valvisto 2005, 124). Outplacementin hyödyntäminen henkilöstönvähentämistilanteissa on Järvisen (2002, 110) mukaan yrityksen keino osoittaa sitoutuneisuus eettisesti oikein hoidettuun henkilöstöpolitiikkaan. Outplacement ei kuitenkaan sovellu kertaluontoisesti vahvistamaan yrityksen henkilöstöpolitiikan eettisyyttä (Järvinen 2002, 117). Tämä tarkoittaa sitä, ettei outplacementia välttämättä koeta positiiviseksi, mikäli henkilöstöpolitiikka ja irtisanomiskäytännöt ovat yrityksessä huonosti hoidettuja.

Outplacement auttaa muutostilanteessa niin lähteviä kuin yritykseen jääviäkin työntekijöitä, mutta sillä on myönteisiä vaikutuksia myös organisaation maineen ja työnantajakuvan kannalta (Dorethy, Tyson & Viney 1993, 10; Butterfield & Borgen 2005, 306). Työnantajakuvalla tarkoitetaan ulkopuolisen ihmisen mielessä olevaa käsitystä siitä, millainen yritys voisi olla työpaikkana. Työnantajakuva muodostuu vähitellen ajan kuluessa, eikä se muutu helposti. Yksittäisillä negatiivisilla uutisilla on voimakkaammin

työnantajakuva horjuttava vaikutus, kun taas positiivisia uutisia tarvitaan enemmän muuttaakseen työnantajakuva paremmaksi. (Valvisto 2005, 22–23.)

Outplacement-palvelujen tarjoaminen irtisanotuille työvoiman vähennystilanteessa viestii yrityksen vastuullisuudesta työnantajana. Tämä osoittaa hyvää työnantajakuva eri sidosryhmien kuten yrityksen työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden silmissä. (Kurtén & Järvinen 2003, 78). Yrityksen maineella on erityisesti vaikutusta siihen, kuinka paljon yritys kiinnostaa osaavia ammattilaisia työmarkkinoilla. Työnhakijat arvostavat yhä enemmän yrityksen vastuullisuutta. Johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka sekä yhteiskuntavastuu viestivät työnhakijoille tehokkaammin myönteisestä työnantajakuvasta kuin mitkään markkinointikeinot. Tulevaisuudessa osaavien ja ammattitaitoisten työntekijöiden kiinnostuksen takaamiseksi yrityksen kannalta on tärkeää osoittaa vastuullisuutta. (Aula 2002, 263–264.)

Sen lisäksi, että outplacement auttaa positiivisen maineen ylläpitämisessä se vähentää myös irtisanomisista johtuvia oikeushaasteita. Jos työntekijä kokee tulleen väärinkohdelluksi irtisanomistilanteessa, hän saattaa haastaa entisen työnantajansa oikeuteen. (Butterfield & Borgen 2005, 306; Kirk, 1994, 10.) Hankalissa tapauksissa irtisanominen pyritään toteuttamaan mahdollisimman hienovaraisesti tarjoamalla outplacement-palvelua (Järvinen 2002, 111).

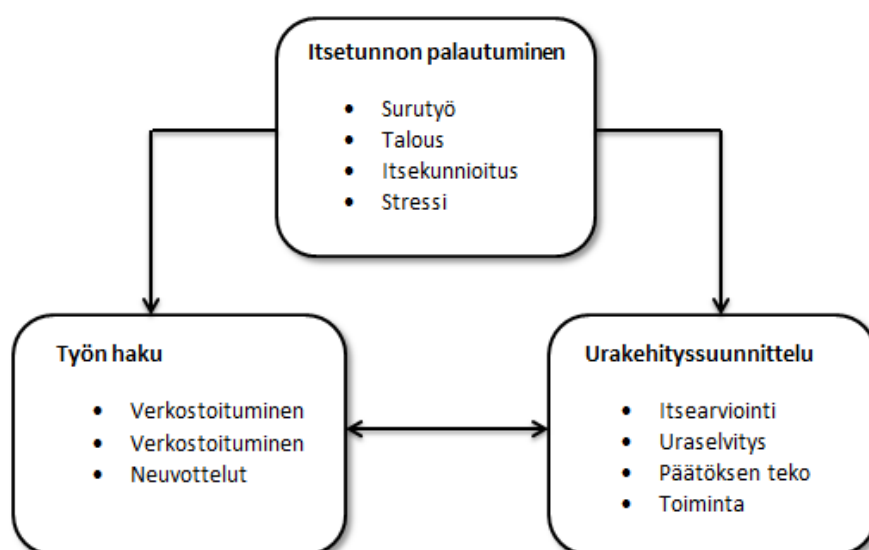
Outplacementia voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisten hyötyjen näkökulmasta. Työttömyys heikentää yhteiskunnan taloudellisia resursseja ja aiheuttaa yksilölle niin ahdistusta kuin masennustakin. Varsinkin pitkäaikaistyöttömyys on yksilölle erityisen raskasta ja saattaa aiheuttaa itseluottamuksen heikentymistä ja avuttomuuden tunnetta. (Ball & Oxford 2002, 377–378.) Työvoimatoimisto tarjoaa työttömille opastusta työnhakemiseen, mutta suuren asiakasmäärän vuoksi ei ole varaa täysin yksilöllisiin palveluihin. Näin ollen voidaan sanoa että yritysten tarjoamat outplacement-palvelut täydentävät työvoimatoimiston palveluja. (Kurtén & Järvinen 2003, 99.) Outplacementilla pyritään ehkäisemään irtisanottujen pitkäksi venyvää työttömyyttä ja sen vuoksi sillä on myönteinen vaikutus myös yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kannalta.

3.4 Outplacement-mallit

Seuraavassa alaluvussa esitellään kaksi keskeistä outplacement-mallia Kirkin (1994, 11–12) Kokonaisvaltainen outplacement-malli (HOM) sekä Aquilantin integroitumalli (AIM) (Aquilanti & Leroux, 1985). Outplacement-malleja on olemassa hyvin erilaisia ja jokaisella näitä palveluja tarjoavalla yrityksellä on omanlainen tapansa toteuttaa outplacement. Nämä mallit valittiin tarkasteltaviksi sen vuoksi, että niissä on paljon samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Toinen syy näiden mallien valitsemiseen on se, että molemmat mallit on suunniteltu vastaamaan enemmän yksilön outplacement-ohjauksen sisältöä, ei niinkään ryhmävalmennuksia varten.

3.4.1 Kokonaisvaltainen outplacement-malli

Kirkin kokonaisvaltainen outplacement-malli (Holistic outplacement model, HOM) (kuvio 3.) koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat itsetunnon palauttaminen, urasuunnittelu sekä työn etsiminen. HOM-mallin ensimmäisessä vaiheessa käsitellään ensin psykologista traumaa sekä pyritään yksilön hyvän itsetunnon palauttamiseen. Konsultti neuvoo talouden uudelleen suunnittelussa, jos se tuo yksilölle ylimääräistä stressiä. Yksilö voidaan ohjata myös talous- tai velkaneuvontaan, jos taloudellinen kriisi tuntuu hyvin vaikealta.



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen outplacement-malli (Kirk 1994, 11.)

Seuraavaksi, kun talousasiat ovat saatu järjestettyä, keskitytään yksilön kokemaan stressiin. Konsultti tukee yksilöä suuntautumaan elämässä tulevaisuuteen ja positiivista mieltä pyritään etsimään uusista harrastuksista sekä terveellisistä elämäntavoista. Jos yksilö käy läpi hyvin vaikeaa henkistä kriisiä, tulisi hänet ohjata hakemaan ammatillista apua esimerkiksi psykologilta. Itseluottamuksen parantumisen myötä yksilöllä on paremmat valmiudet menestyä outplacementissa. (Kirk 1994, 12–13.)

Kriisin käsittelyn jälkeen HOM-mallissa keskitytään urasuunnitteluun tai vaihtoehtoisesti suoraan työnhakuun, riippuen yksilön taloudellisista resursseista. Jos yksilöllä on kiire saada uusi työ, häntä ohjataan hakemaan uusia samankaltaisia töitä kuin hän on aiemmin tehnyt. Uutta uraa aletaan suunnitella, mikäli yksilö kaipaa suurempaa muutosta työurallaan ja taloudellinen tilanne on hyvä. HOM:n urasuunnitteluvaiheessa käydään läpi neljä porrasta, jotka ovat itsearviointi, uraselvitys, päätös urasuunnasta sekä toimintasuunnitelma. Itsearviointivaiheessa kartoitetaan yksilön taitoja, arvoja sekä kiinnostuksen kohteita, joiden pohjalta voidaan miettiä mahdollisia uravaihtoehtoja. Yksilön arvioinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia persoonallisuustestejä. (Kirk 1994, 13–14.)

Itsearvioinnin jälkeen ryhdytään hankkimaan tietoa mahdollisista uravaihtoehtoista. Tämä vaihe käydään kuuden suunnitelmallisen päätöksentekovaiheen läpi. Ensinnäkin 1) määritetään urasuunnitelman ongelma, jonka jälkeen 2) mietitään, mikä voisi olla sille mahdollisesti hyvä ratkaisu. Seuraavaksi 3) pohditaan ja listataan erilaisia uramahdollisuuksia, joista 4) mielenkiintoisimmista hankitaan lisää tietoa. Tämän jälkeen 5) arvioidaan, mitkä vaihtoehtoista todennäköisesti johtaisivat tavoitteiden saavuttamiseen ja mitkä ovat mahdollisesti riskialttiita vaihtoehtoja. Viimeisessä vaiheessa 6) tehdään päätös, eli valitaan kaikista vaihtoehtoista yksi mielekkäin. (Kirk 1994, 14.)

Urasuunnan valinnan jälkeen on aika keskittyä suunnittelemaan, kuinka asetettuun tavoitteeseen päästään. Tässä vaiheessa laaditaan toimintasuunnitelma ja alatavoitteita tulevaisuuden uravision tavoittamiseksi. Alatavoite voisi olla esimerkiksi jonkin uuden taidon hankkiminen koulutuksella. Toimintasuunnitelmassa on tärkeää arvioida myös tavoitteen saavuttamisen mahdollisia esteitä. (Kirk 1994, 15.)

HOM:n kolmas osa-alue on työnhaku. Työnhakuvaiheessa yksilöä autetaan kehittämään omia verkostoitumis-, neuvottelu ja vaikutustaitoja. Kirk korostaa verkostoitumisen merkitystä ja uskoo, että monet työllistyvät juuri verkostoitumisen avulla. Konsultti auttaa yksilöä tekemään kaikkensa vahvan tukiverkoston luomiseksi. Vakuuttavuuden harjoitteluksi HOM:ssa käydään pienryhmäkeskusteluja sekä rooliharjoituksia. Yksilöä valmennetaan olemaan vakuuttava ilman liiallista päällekkäisyyttä uusien työnantajien tai omien kontaktien suhteen. Konsultti antaa neuvoa siihen, kuinka tapaamisiin eri ihmisten kanssa tulisi valmistautua ja millä tavalla asiat esitetään vakuuttavasti. Kehonkieli kertoo usein ihmisestä aivan yhtä paljon kuin sanat. Tämän vuoksi HOM:ssa yksilöä kehoitetaan kiinnittämään tarkkaan huomiota siihen, että myös kehonkieli välittää positiivista kuvaa. (Kirk 1994, 15–17.)

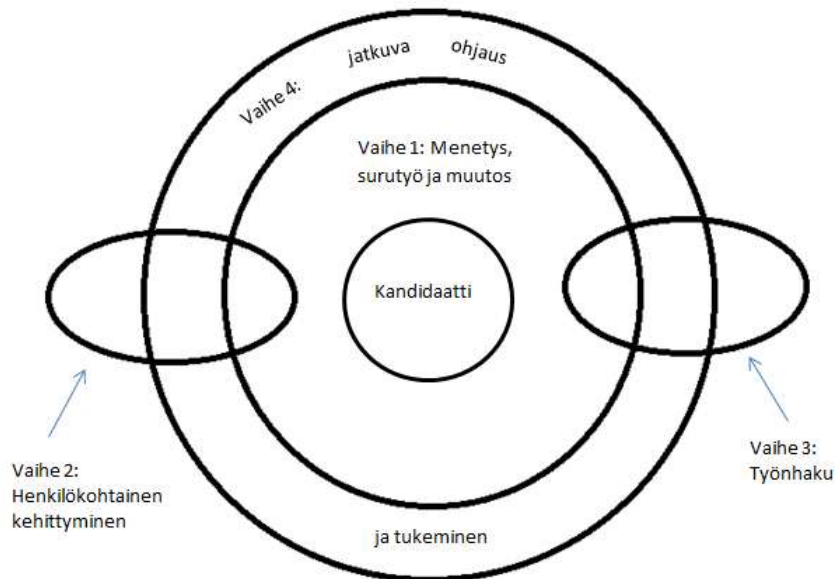
3.4.2 Aquilantin integroitumalli

Aquilantin integroitumalli (Aquilanti integrated model, AIM) poikkeaa HOM:sta sen teorialähtöisyyden vuoksi (Aquilanti & Leroux 1999, 185). HOM ei näyttänyt perustuvan selkeästi mihinkään tiettyyn teoriaan, kun puolestaan AIM:ssa yhdistyvät Superin elämänkaari- ja urakehitysteoria, Kubler-Rossin työuramalli sekä Parkerin ja Lewisin muutosyhtymämalli. Superin elämänkaariteoriaan sisältyy ajatus elämän uudelleen rakentumista, joka on hyödyllinen myös outplacementin kannalta. Työnmenetystilanteessa outplacement-konsultti voi auttaa yksilöä vanhan elämänrakenteen romahtamisen käsittelyssä ja tukea uuden elämän rakentamisessa. On tärkeää ymmärtää, että irtisanotun elämän rakenne ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa saattavat muuttua pysyvästi, jonka vuoksi hänen täytyy aloittaa uusi elämänvaihe. (Aquilanti & Leroux 1999, 182.)

Elämänrakenteen muutoksen käsittelyn lisäksi myös surutyöprosessi on tärkeässä asemassa outplacement-konsultoinnissa, jonka vuoksi Kubler-Rossin sekä Parkerin ja Lewisin teoriat voivat toimia siinä teoriaperustana. Kubler-Rossin teorian mukaan ihminen yksilö käsittelee traumaa, tässä tapauksessa irtisanomista viiden eri vaiheen kautta: järkytyksen ja kieltämisen, vihan, puolensa pitämisen, masennuksen sekä tunnustamisen. Surutyömalli on kehää kiertävä, eli vaikeaa muutosta käsiteltäessä yksilö voi palata surutyöprosessissa takaisin alussa käsiteltäviin asioihin yhä uudelleen (Aquilanti & Leroux 1999, 183).

Kubler-Rossin surutyömallin lisäksi irtisanomisesta johtuvaa pettymystä voi käsitellä myös Parkerin ja Lewisin muutosmallin avulla. Tässä mallissa on seitsemän vaihetta, jotka yksilö käy läpi: taantumisen, vähätteleminen, menetys ja surutyö, tunnustaminen, suhtautumisen muuttaminen, tarkoituksen etsiminen ja sisäistäminen. Mallin neljä ensimmäistä vaihetta ovat samankaltaisia kuin Kublerin mallissa. Suhtautumisen muuttamisen vaiheessa yksilö pohtii, mitä sisältöä elämässä on työn lisäksi, ja avaa silmiään esimerkiksi uusille harrastuksille. Näin hänen on mahdollista muuttaa vanhoja jokapäiväisiä rutiinejaan. Tarkoituksen etsimisen vaiheessa pyritään siihen, että yksilö pystyy näkemään työn menetyksen eri näkökulmista. Yksilö pohtii eri asioiden, kuten perheen ja työn merkityksiä hänen elämässään. Seitsemännessä vaiheessa yksilö voi nähdä työn menetyksen yhtenä elämäkokemuksena, joka antaa voimavaroja tulevaisuudessa. (Aquilanti & Leroux 1999, 184.)

AIM:n mukainen outplacement-prosessi alkaa työpaikan menetyksestä aiheutuneen trauman käsittelyllä (Aquilanti & Leroux 1999, 185). Taalikan (4.1.2012) mukaan yksilö-outplacementiin osallistuminen osoittaa yksilöltä rohkeutta, sillä kahdenkeskisissä tapaamisissa käsitellään usein elämänmuutosta hyvin syvällisellä tasolla. Outplacement-prosessin vaiheet ovat osittain päällekkäisiä ja syklin omaisia aivan kuten Kubler-Rossin surutyöteoriankin vaiheet, joten yksilö voi käsitellä traumaa kaikissa prosessin vaiheissa. HOM on rakennettu selkeästi vaiheittain, joka mahdollistaa keskittymisen joko nopeaan työllistymiseen tai laajempaan urasuunnitteluun. AIM:ssa puolestaan otetaan yksilöllisyys huomioon siten, että jokainen vaihe rakennetaan asiakkaan tarpeisiin perustuen. Joitain vaiheita voidaan ohittaa, mikäli katsotaan, ettei siihen ole tarvetta. Muutosprosessi saattaa olla pitkä ja syklinomainen, joten systemaattisesti etenevä outplacement ei välttämättä ota riittävästi yksilön tarpeita huomioon prosessin erivaiheissa. (Aquilanti & Leroux 1999, 185–186; Kirk 1994, 13.)



Kuvio 4. Aquilantin integroitumalli (Aquilanti & Leroux 1999, 185.)

Kuviossa 4 tulee esiin Aquilantin integroidunmallin kehää kiertävä muoto, joka kuvastaa sitä, että outplacementin eri vaiheisiin voidaan palata yhä uudelleen ohjauksen aikana. AIM:n mukaisen outplacementin ensimmäisessä vaiheessa on erityisen tärkeää, että kandidaatin ja konsultin välille syntyy luottamus ja hyvä vuorovaikutussuhde, joka kestää koko prosessin läpi. Konsultin tulee suhtautua lämpimästi, empaattisesti ja joustavasti yksilöä sekä hänen kokemaansa muutosta kohtaan. Konsultin ja irtisanotun välinen vuorovaikutus onkin outplacementin onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Aquilanti ja Leroux ovat Kirkin (1994, 13) kanssa samoilla linjoilla siitä, että konsultit eivät useinkaan ole koulutukseltaan psykologeja, mutta heidän tulee pystyä tunnistamaan yksilön erilaisia tunnetiloja taitavasti. Jos yksilö vaikuttaa syvästi masentuneelta, tulee konsultin ohjata hänet eteenpäin psykologin vastaanotolle. (Aquilanti & Leroux 1999, 185–186; Kirk 1994, 13.) Taalikan mukaan tällainen on kuitenkin hyvin harvinaista (4.1.2012.)

AIM:n henkilökohtaisen kehittymisen vaiheessa keskitytään ensin arviointiin, jonka avulla voidaan tunnistaa yksilön vahvuuksia ja heikkouksia, kiinnostuksen kohteita sekä arvoja. Arvioinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi psykologisia testejä. Kaikenlainen arviointi on tärkeää onnistuneen urasuunnittelun kannalta. (Aquilanti & Leroux 1999, 186–187.) Itsearviointin tärkeyttä korostetaan myös HOM:n urasuunnitteluvaiheessa

(Kirk 1994, 14). Toisena asiana henkilökohtaisen kehittymisen vaiheessa keskitytään stressin käsittelyyn. Uramuutos saattaa aiheuttaa yksilölle uusien tilanteiden pelkoa ja arkuutta kysyä neuvoa. Konsultin on hyvä tunnistaa stressioireita ja rohkaista yksilöä puhumaan avoimesti asioista, jotta stressi helpottaisi. Kolmantena asiana henkilökohtaisen kehittymisen vaiheessa käsitellään talouden suunnittelua. Ihmisellä voi irtisanomisen jälkeen olla huoli raha-asioista, joka vie keskittymisen pois uuden työnhakemisen. Konsultti voi tässä tapauksessa auttaa taloudensuunnittelussa, jolloin ohjattava yksilö voi keskittyä paremmin työn hakuun. (Aquilanti & Leroux 1999, 186–187.)

AIM:ssa henkilökohtaisen kehittymisen vaiheen jälkeen seuraa työnhakuvaihe. Työnhakuvaiheessa tärkeimpiin asioihin kuuluvat ansioluettelon laatiminen, verkostoituminen sekä työhaastattelutaidot. AIM:ssa hakemusta pidetään erityisen tärkeänä työnhaun työkaluna, kun HOM:ssa ansioluettelon ja työhakemuksen laatimisesta ei puhuta mitään. Aquilantin ja Lerouxin (1999, 188) mielestä konsultin tärkein tehtävä ansioluettelon laatimisessa on antaa ideoita, kuinka yksilö saa nostettua esiin vahvuuksiaan, ja näin erottua edukseen työnantajan silmissä. He painottavat verkostoitumisen tärkeyttä aivan kuten Kirkin HOM:in työn hakemisen vaiheessa (Aquilanti & Leroux 1999, 188; Kirk 1994, 15). Verkostoitumisesta on hyötyä uutta työpaikkaa etsiessä ja konsultti voi auttaa yksilöä hyödyntämään omia sekä outplacement-toimiston verkostoja. Hyvin laadittu ansioluettelo ja oikein hyödynnetyt verkostot auttavat yksilöä herättämään työnantajien huomion, mutta työhaastattelu on kuitenkin ratkaisevassa asemassa työpaikan saamisen kannalta. Outplacement-ohjauksessa käydään läpi miten työhaastattelussa esiinnyttään edukseen sekä tapoja, joilla haastatteluun voi valmistautua. (Aquilanti & Leroux 1999, 188.)

Viimeinen AIM:n elementti on jatkuva ohjaus ja tukeminen. Jatkovaa ohjausta ja tukemista ei ole huomioitu samalla tavalla HOM:ssa. Onnistunut outplacement edellyttää jatkuvaa ohjausta, sillä outplacementia ei käydä läpi yleensä tietyssä määräajassa. Aquilanti ja Leroux korostavat, että yksilö kokee hyviä ja huonoja hetkiä outplacement-prosessin eri vaiheissa, jonka vuoksi konsultin järkkymätön ymmärtävä tuki on erittäin tärkeää. Konsultti tukee yksilöä siis jokaisessa prosessin vaiheessa ja pyrkii välittämään positiivista ja rohkaisevaa suhtautumista muutokseen. (Aquilanti & Leroux 1999, 189–190.) Taalikan (4.1.2012) mukaan yksilö voi olla yhteydessä konsulttiinsa tapaamisten

välillä puhelimitse tai sähköpostitse milloin tahansa. Konsultille voi myös soittaa, mikäli haluaa keskustella työhakemuksen sisällöstä tai haastatteluun valmistautumisesta. Tämän lisäksi outplacement-palveluja tarjoavan yrityksen tilat ovat käytettävissä tapaamisten ulkopuolella. Toisaalta outplacement-palveluja on olemassa hyvin erilaisia, eikä kaikissa jatkuvan ohjauksen ja tukemisen periaate toteudu samalla tavalla kuin AIM:ssa. Esimerkiksi lyhyt muutaman päivän kestävä ryhmä-outplacement ei sisällä jatkuvaa henkilökohtaista tukemista.

4 Kvalitatiivinen tutkimus outplacement-kokemuksista

Tässä luvussa esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja Finnair Oyj ja sen outplacement-palveluja tarjoava yhteistyökumppani Opteam. Sen jälkeen esitellään laadullinen tutkimusmenetelmä sekä aineistonanalyysimenetelmä, jota hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä.

4.1 Toimeksiantaja Finnair Oyj

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Finnair Oyj. Finnair on suomalainen lentoyhtiö, joka työllisti vuonna 2011 keskimäärin 7467 henkilöä (Finnair taloudellinen katsaus 2012, 16). Konsernin liikevaihto oli samana vuonna 2 257,7 miljoonaa euroa. Finnairilla työntekijät ovat usein hyvin sitoutuneita yhtiöön ja pisimmillään työsuhteet ovat kestäneet jopa 40 vuotta (Finnair vuosikatsaus 2010, 67). Finnairin taloudellisen katsauksen mukaan (2011, 16) Finnairin henkilöstön keskimääräinen palvelusvuosien määrä on 16 vuotta ja yli 20 vuotta konsernin palveluksessa olleita on 43 prosenttia henkilöstöstä. 30 vuotta palveluksessa olleita on 14 prosenttia henkilöstöstä.

Lentoliikenne on hyvin turbulenttinen toimiala, sillä se on erityisen herkkä toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille. Lentoalalla vallitseva rakennemuutos on jatkunut jo pitkään eikä sille ole vielä näkyvissä päätepistettä (Niiranen 2010, 111). Alan suurimpia haasteita ovat olleet lisääntynyt kilpailu, maailmantalouden heikko tilanne sekä öljyn korkea hinta. Kilpailua on lisännyt erityisesti halpalentoyhtiöiden tuleminen Euroopan markkinoille 1990-luvun puolivälissä, kun Euroopan sisäinen lentoliikenne vapautui (Niiranen 2010, 29). Viime vuosina myös Finnairia ovat koetelleet useat kriisit, jotka ovat johtuneet pääasiassa maailman talouskriisistä, maailmalla tapahtuneista katastrofeista tai henkilöstön lakoista. Vuoden 2010 matkustamohenkilökunnan lakon vaikutukset näkyivät vielä 2011 alkuvuodenkin kysynnässä. Lisäksi Japanin ydinvoimalakatastrofi aiheutti notkahduksen Euroopan ja Japanin välisessä liikenteessä. Valmismatkamarkkinoiden liiketarjonnan vuoksi myös Finnairin tytäryhtiöihin kuuluvan Aurinkomatkojen liiketulos oli tappiollinen. Liiketulos vuonna 2011 oli 60,9 miljoonaa euroa tappiollinen suurimmilta osin polttoaineen korkean hinnan sekä vuoden aikana tapahtuneiden häiriöiden vuoksi. (Finnair taloudellinen katsaus 2011, 8.)

Lentoalan rakennemuutoksen vuoksi verkostoyhtiöt, joihin Finnairkin kuuluu, joutuvat jatkuvasti karsimaan kulujaan (Niiranen 2010, 111). Kilpailukyvyn varmistamiseksi Finnair pyrkii rakentamaan rinnalleen entistä vahvempaa yhteistyöverkostoa ja keskittyy tiiviimmin ydinliiketoimintaansa. Helsingin matkatavara- ja asematasopalvelut on jo siirretty yhteistyökumppanille Swissportille. Vaihtoehtoja uudelleenlaiselle toteutukselle kartoitetaan myös laite- ja moottorihuollossa. (Finnair taloudellinen katsaus 2011, 8.)

Finnairin on toteutettava koko konsernia koskeva laaja rakennemuutos selviytyäkseen toimialan suuresta murroksesta. Tästä syystä yhtiö ilmoitti elokuussa 2011 aloittavansa säästöohjelman, jonka tavoitteena on kulujen alentaminen pysyvästi 140 miljoonalla eurolla vuoteen 2014 mennessä. Säästöjen saavuttaminen tarkoittaa suuren luokan muutoksia yhtiön nykyisissä toimintatavoissa sekä aiempaa tiiviimpää verkostoitumista. Rakenteellinen muutos aiheuttaa välttämättömiä muutoksia myös yhtiön henkilöstölle eikä kaikkia työpaikkoja voida tulevaisuudessa turvata. (Finnair taloudellinen katsaus 2011, 9-10.) Finnair on henkilöstönvähentämistilanteissa tarjonnut irtisanotuille outplacement-palveluja. Tämän lisäksi vuoden 2011 aikana kehitettiin Uraportti-konsepti, jonka tarkoituksena on auttaa Finnairilta irtisanotuksi tulleita työllistymään mahdollisimman nopeasti (Finnair taloudellinen katsaus 2011, 9).

Tämä opinnäytetyö tehtiin Finnairin toimeksiantona selvittääkseen finnairilaisten kokemuksia outplacement-palvelusta. Finnairilla ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka outplacementiin osallistuneet ihmiset ovat kokeneet palvelun ja arvostavatko he sitä, sekä onko se auttanut uuden urasuunnan löytämisessä. Haastateltujen kokemuksen perusteella voidaan arvioida onko palvelun tarjoaminen yritykselle kannattavaa tai voisiko sitä muuttaa finnairilaisille sopivammaksi. Samaten haastateltavien positiiviset kokemukset voivat innostaa ja rohkaista muita yhtiöstä lähteviä osallistumaan outplacementiin.

Finnairin toimihenkilötasolle outplacement-palveluja tarjoavana yhteistyökumppanina toimii Opteam. Vuodesta 1999 toiminut henkilöstöpalvelualan yritys toimii Suomen lisäksi myös Puolassa, Slovakiassa sekä Filippiineillä. Opteam toimii franchising-

periaatteella ja franchising-yrittäjiä on tällä hetkellä yhteensä 13. Opteam on Henkilöstöpalveluyritysten liiton, Suomen franchising-yhdistyksen sekä Finnish business & societyn jäsen. Sille on myös myönnetty Henkilöstöpalveluyritysten liiton auktorisointi, joka edellyttää sitoutumista lainmukaiseen ja eettiseen toimintaan. Opteamin palvelutarjontaan kuuluu outplacement-palveluiden lisäksi muun muassa rekrytointipalvelut, henkilöstön vuokraus ja erilaiset kehittämisspalvelut. (Opteam.)

Opteam tarjoaa erilaisia outplacement-palveluja asiakasyrityksen tarpeisiin. Henkilöstön vähennystilanteessa Opteam sekä Finnair kartoittavat yhdessä minkälaisille palveluille on tarvetta. Yksi vaihtoehto on ryhmä-outplacement, joka on kahden päivän mittainen ja suositeltava osallistujamäärä on maksimissaan kymmenen henkilöä. Ryhmä-outplacementiin suositellaan osallistuvan saman taustan omaavia henkilöitä, jotta sen sisältö ja vertaistuki toteutuisi mahdollisimman hyvin. Valmennus etenee esimerkiksi niin, että ensimmäisenä päivänä käydään läpi työmarkkinoita, työnhakuprosessia ja -kanavia, kartoitetaan omaa osaamista sekä työstetään ansioluetteloa. Toisena valmennuspäivänä käsitellään työhaastatteluun liittyviä asioita kuten esimerkiksi mahdollisia soveltuvuusarviointitilanteita sekä erilaisia työsuhteita. Lopuksi laaditaan vielä työnhaun toimintasuunnitelma. Ryhmävalmennusta suositellaan täydennettäväksi muutamalla yksilöohjauksella, joista voidaan sopia erikseen. Ryhmävalmennuksen lisäksi Opteam tarjoaa erilaisia yksilöllisiä räätälöityjä outplacement-palveluja. Yksilölliset outplacement-palvelut ovat sisällöltään samankaltaisia kuin ryhmä-outplacement, mutta aihealueisiin paneudutaan syvemmin ja palvelun sisältö räätälöidään yksilön tarpeiden mukaan. (Taalikka 4.1.2012.) Tätä opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt olivat kaikki osallistuneet yksilö-outplacementiin.

4.2 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys todellisen elämän kuvaamiseen, joka sisältää ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen. On sanottu, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja paljastaa asioita sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on ymmärtää Finnairilta irtisanottujen toimihenkilöiden kokemuksia outplacementista, ei niinkään vahvistaa yleistä käsitystä sen hyödyllisyydestä. Tämän vuoksi kvalitatiivinen menetelmä on valittu opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimuksen aineiston keruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, josta haastateltavan kanssa keskustellaan. Haastattelu rakentuu siis tiettyjen teemojen varaan sen sijaan, että se etenisi ennakkoon tarkasti määriteltyjen kysymysten mukaan. Menetelmän lähtökohtana on oletus siitä, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia sekä tunteita on mahdollista tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa on otettava huomioon se, että ihmisten tulkinat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa. On myös huomioitava se, että haastattelutilanteissa merkitykset rakentuvat haastateltavan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, Hurme, 47–48.) Tässä tutkimuksessa käytetty kysymysrunko on liitetty raportin loppuun (liite 1).

Tutkimuskohteena oli kuusi outplacementiin osallistunutta henkilöä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä ensin Finnairin rekrytointipalveluista, ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua outplacementia koskevaan tutkimukseen. Rekrytointipalveluiden yhteydenottojen jälkeen halukkaita osallistujia oli seitsemän, mutta lopulta haastateltavien määrä supistui kuuteen, sillä yhtä henkilöä ei tavoitettu. Tapaamisajankohdat haastatteluja varten sovittiin puhelimitse. Kaikki haastateltavat, kaksi miestä ja neljä naista, olivat olleet yli 20 vuotta Finnairin palveluksessa. Osa heistä oli työskennellyt kokoajan samassa tehtävässä ja jotkut olivat välillä vaihtaneet tehtäviä yrityksen sisällä. Työsuhteen päättymisajankohta vaihteli haastateltavien kesken vuodesta 2009 vuoteen 2011. He osallistuivat outplacementiin 1-2 kuukauden sisällä työsuhteenpäättymisestä. Haastattelut toteutet-

tiin 21.2- 6.3.2012 välisenä aikana eripuolilla pääkaupunkiseutua, osa haastateltavien työpaikoilla ja osa kahviloissa. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla, jotta kaikki tieto saatiin tallennettua. Haastattelut kestivät 55 minuutista 90 minuuttiin.

Nauhoitetuista haastatteluista tuli yhteensä 53 sivua litteroitua tekstiä. Litteroidusta aineistosta alettiin muodostaa teemoja ensin erottamalla ja koodittamalla haastateltujen kertomia asioita niitä kuvaavin sanoin (liite 2). Seuraavassa vaiheessa samaan ilmiöön liittyviä sanoja yhdistettiin suuremmiksi ryhmiksi, joista lopulta syntyi teemat, joiden valossa tulokset esitetään. Haastatteluaineiston löydökset jäsentyvät seuraavassa luvussa teemojen mukaan, jotka ovat 1) haastateltujen erilaiset kokemukset työsuhteen päättymisestä, 2) käytännön järjestelyt esteenä outplacementin positiivisille vaikutuksille, 3) outplacement positiivinen yllätys, 4) yksilöllistä ohjausta ja henkistä tukea uuden urasuunnan etsimiseen, 5) outplacement nosti itseluottamusta oman osaamisen suhteen, 6) kaikille oli löytynyt uusi suunta sekä 7) muutosalttius leimaa Finnairin työnantajakuva.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset aineistosta esiin nousseiden teemojen valossa. Haastatteluista on lainattu pätkiä, jotta haastateltujen kokemukset tulisivat esiin mahdollisimman todenmukaisella tavalla. Haastateltavien nimiä ei eettisten syiden vuoksi mainita lainausten yhteydessä, mutta heidät on kuitenkin erotettu toisistaan koodien (H1-6) avulla.

5.1 Haastateltujen erilaiset kokemukset työsuhteen päättymisestä

Haastatellut henkilöt olivat käyneet läpi Finnairilla tehdyn työuransa aikana useat YT-neuvottelut, joiden myötä omalta osastolta oli vähennyt henkilökuntaa ja työtehtävät olivat muokkautuneet erilaisiksi pikkuhiljaa. Useina vuosina peräkkäin alkaneet YT-neuvottelut koettiin raskaiksi, vaikkei omasta työpaikasta jouduttukaan luopumaan. Eräs haastatelluista kertoi, että aikaisimpien vuosien YT-neuvottelujen vuoksi oli joutunut käsittelemään työkavereiden lähdön myötä irtisanomisia niin moneen kertaan, ettei oma lähtö enää tuntunut kovin mullistavalta.

Et se oli niin rajuu sanotaan se neljä viis vuotta peräkkäin ja aika raskasta niinkun oikeestaan et sä olit jo läpikäyny niin monet lähdöt, että sit kun itte lähti niin osas olla jotenkin lungimpi (H5).

Haastateltujen henkilöiden kokemukset työsuhteen päättymisestä vaihteli huomattavasti. Useat haastatelluista olivat päättäneet itse lähteä hakemaan uutta suuntaa työelämässään, kun työtehtävät olivat muuttuneet itselle epämieluisiksi tai työsopimukseen olisi tullut toivomattomia muutoksia. Tällaisessa tilanteessa olleet kolme henkilöä kokivat työsuhteen päättymisen itselle helpommaksi muihin irtisanottuihin verrattessa, sillä he olivat itse tehneet valinnan lähtemisestään. Osa haastatelluista oli itse halunnut muutosta ja olivat avoimia uusille mahdollisuuksille.

Mun tapauksessa se oli vähän erilainen, koska mua ei ollut kukaan laittamassa sieltä pois vaan toi työ minä mä olin saamassa niin mä en vaan tykänny sitä tehdä, et se oli niin epämiellyttävää (H5).

...sanoin aika suoraan sen, että mä en pysty vuorotyötä tekemään ku meidän osastolla se työ meni oikeestaan vuorotyöksi tai täytyi kirjoittaa yksilöllisentyöajansopimus ja mä sanoin, että mä en tuu sitä allekirjoittamaan, et mä en pysty sitoutumaan sellaseen (H2).

Kolme haastateltavista puolestaan joutui lähtemään YT-neuvottelujen myötä. Haastateltavat kokivat irtisanomisen enemmän tai vähemmän yllättävänä. Yksi haastateltavista kertoi YT-neuvottelujen ajan olleen koko yritykselle vaikeaa aikaa, mutta ei henkilökohtaisesti kokenut irtisanotuksi tulemistä järkyttävänä. Hän korosti työyhteisön kokemaa kolausta ja sitä, että osastoa koskenut muutos ei ollut helppo yritykseen jäävälle henkilökunnallekaan.

... jos nyt vielä puhutaan siitä irtisanomisesta, niin se aika oli niinkun koko firmalle ikävää ja se oli tosi koskettavaa ja joidenkin tarinat oli tosi surullisia, mutta esimerkiksi omalla kohdalla siinä ei ollu mitään järkyttävää, että enemmänkin se oli sitten empatiaa niitä kohtaan jotka kärsi (H3).

Yksi haastatelluista koki irtisanotuksi tulemisen yllättävänä ja erityisen rankkana kokemuksena, jonka käsittely vaati paljon aikaa. Hän kertoi, ettei osannut odottaa irtisanomista omalle kohdalleen vaan uskoi, että olisi jatkanut töitään Finnairilla eläkeikään saakka.

Se tilannen oli niin kauhee, että se joka on kokenu sen niin tietää, että ei siinä tilanteessa oikeen ajatukset kulje. En mä näin jälkeenpäin muista siitä paljon mitään. Että mun voimat meni siihen, etten mä ala itkemään.. mä ajattelin että mä en halua itkee. Ja sitten hirveen häpee... mä koin hirveen pitkään että mä oon epäonnistunu, mutta kaikki sano että ei ollenkaan. Minä en ilenny sanoo sitä ääneen.. mä jotenkin ajattelin että mä oon huono... vaikka se ei ollenkaan oo niin. Se kesti kauan päästä siitä yli (H1).

Irtisanomisen aiheutti haastatellussa omien taitojensa kyseenalaistamisen, eikä hän uskaltanut puhua ääneen pitkään aikaan. Myös osa haastatelluista kertoi pohtineensa omaa osaamistaan ja sitä, että oliko sen puute irtisanomisen syynä.

5.2 Käytännön järjestelyt esteenä outplacementin positiivisille vaikutuksille

Osa haastatelluista koki irtisanomisen tylyksi ja huonosti hoidetuksi. Outplacementin tarjoaminen irtisanomistilanteessa herätti niin ristiriitaa kuin arvostuksen tunnettakin. Koettu ristiriita syntyi siitä, että irtisanomistilanteessa pyydettiin allekirjoittamaan sopimus, jonka myötä irtisanottu luopui kaikista vaatimuksistaan. Yksi haastateltavista kertoi kyseenalaistaneensa syyn palvelun tarjoamiseen irtisanomisvaiheessa, ja epäili alussa yrityksen yrittävän pestä käsiään vaikeassa tilanteessa.

Mä suhtauduin siihen ensin vähän epäluuloisesti koska mä ajattelin, että firma jotenkin pesi käsiänsä, ettei mulla ole mitään vaatimuksia tän irtisanomisen suhteen. Ja mua rauhoitettiin sillain, että siitä ei oo kysymys ollenkaan, että firmalla on ihan tarkoitus niinkun työllistää (H4).

Outplacementin tarjoaminen irtisanomisen riitauttamisen vaihtoehtona, herätti muissakin haastatelluissa epäilyksiä. Eräs haastateltavista sanoi olevansa sitä mieltä, että irtisanomistilanteessa pitäisi esittää kaikki edut ja mahdollisuudet positiivisella tavalla, sillä ikävien uutisten jälkeen ihminen on tavallista herkemässä mielentilassa. Häntä ihmettytti se, etteivät irtisanomistilanteessa mukana olleet henkilöt – esimies, osastonjohtaja ja henkilöstöhallinnon edustaja – kertoneet tarkemmin, mistä outplacementissa on kysymys. Useat haastateltavista uskoivat, että monet eivät halua ottaa outplacement-palvelua vastaan juuri sen vuoksi, että se esitetään väärällä tavalla. Eräs haastatelluista epäili hieman huvittuneena, että onkohan outplacementin tarjoaminen kyseisellä tavalla konsernin yritys säästää, sillä outplacement ei kuitenkaan ole työnantajalle ilmainen.

... ja sitten siinä irtisanomistilanteessa niin ensin puhutaan nää niinkun kaikki edut ja hyödyt ja kaikki tämmöset, eikä ensimmäiseks sanota, että "sulle tarjotaan tämmästä, että jos et riitautta, niin saat tän, mutta jos riitautat niin et saa tätä". Et siinä niinkun ensin tarjotaan porkkanaa ja sitten niinkun vedetään se saman tien pois... En tiedä sitten onko se sitten tarkoituksella, että säästetään nyt tässäkin vielä sitten (H6).

Kahden haastatellun mielestä outplacement oli työnantajalta arvostuksen osoitus. He kokivat, että Finnairilla arvostettiin heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan, jonka vuoksi heille haluttiin antaa tällainen mahdollisuus. Heidän mielestään outplacementin tarjoaminen irtisanomisen yhteydessä pehmitti tilannetta ja teki paremman mielen. Mo-

lemmat näistä henkilöistä olivat tosin itse tehneet päätöksen lähteä Finnairin palveluksesta.

Eräs haastatelluista kertoi, että hänen outplacement-kokemus alkoi heikosti. Hänelle oli luvattu, että Opteamista otettaisiin yhteyttä heti työsuhteen päättymisen jälkeen, mutta yhteydenottoa ei kuitenkaan kuulunut. Noin kahden kuukauden päästä hän soitti Finnairin henkilöstöhallintoon selvittääkseen tilannetta, jonka seurauksena Opteamista otettiin yhteyttä ja hän sai viimein varattua ensimmäisen tapaamisajan. Haastateltava kertoi olevansa pettynyt käytännön järjestelyihin nimenomaan Finnair konsernin puolelta, ei Opteamin.

... mun mielestä asioita ei siellä päässä sit hoidettu kunnolla. Et nehän (Opteam) olis ottanu muhun yhteyttä heti vaan kun olis tienny... ja olisin ollut valmis alottaamaan silloin tosiaan heti, mut totaniin en tiedä mikä oli sitten syynä... kiire tai joku... Tai en tiedä unohdettiinko mut jo siellä Finnairilla vai mikä oli. Siinä mielessä tuli vähän sellainen niinkun hätä. Et liian hitaasti toimivat. (H2.)

Ainoastaan yksi haastatelluista oli kokenut Finnairin ja Opteamin väliset käytännönjärjestelyt heikoiksi. Muilla outplacementin aloittaminen oli sujunut moitteitta. Eräs haastateltavista korosti käytännön järjestelyjen sujumisen merkitystä. Hänen mielestään on tärkeää, että outplacement-palveluja tarjoava yritys ottaa heti irtisanomisen jälkeen yhteyttä.

5.3 Outplacement positiivinen yllätys

Kaikki haastateltavat kokivat outplacementin työnantajan tarjoamana etuna ja sen vuoksi halusivat ottaa tarjotun palvelun vastaan. Outplacementia kohtaan ei kuitenkaan ollut juurikaan odotuksia, sillä useimmat eivät ennen ensimmäistä tapaamistaan Opteamissa tienneet tarkalleen mistä on kysymys. Irtisanomistilanteessa kerrottiin hyvin lyhyesti, että outplacementin tarkoituksena on auttaa työllistymisessä.

... et ne kerto vaan että on kyse Opteam nimisestä firmasta ja siellä käydään jotain viis kertaa ja ne auttaa niinkun työllistymisessä. Että kyllä se vasta siellä Opteamissa selvis se kuvio (H3).

Yksi haastateltavista oli kuullut ystävänsä positiivisesta outplacement-kokemuksesta, joka osaltaan loi toiveikkaita odotuksia. Positiivisia ennakko-odotuksia loi myös se, että Opteamin yhteyshenkilö oli ensimmäisestä tapaamiskerrasta sovittaessa kertonut, että heidän opastuksessaan olleista henkilöistä suuri osa oli löytänyt uuden työn kuuden kuukauden sisällä irtisanomisesta.

Osa haastateltavista kertoi suhtautuneensa outplacementiin aluksi epäluuloisesti. Epäluuloisuus johtui suurilta osin siitä, ettei palvelu ollut ennestään tuttu. Eräs haastatelluista sanoi luulleensa, että työttömille apua tarjoaa ainoastaan työvoimatoimisto, jonka vuoksi uudelleen sijoittamiseen erikoistunut konsulttiyritys herätti hämmennystä.

...kyllä mä tietysti alussa vähän olin niinkun että jaahas, näiden veijareiden tarkoitus on sitten löytää mulle jotain uutta duuniä, et mä olin vähän skeptinen alussa sitä kohtaan...(6H)

Ensimmäisen tapaamisen jälkeen suhtautuminen muuttui kuitenkin huomattavasti positiivisemmaksi, sillä haastateltava huomasi, että häntä ohjannut konsultti oli todella halukas auttamaan ja paneutumaan hänen tilanteeseensa.

5.4 Yksilöllistä ohjausta ja henkistä tukea uuden urasuunnan etsimiseen

Haastatellut kertoivat outplacementin olleen erityisen hyvä sen vuoksi, että sieltä sai monipuolista tukea työnhakuprosessissa. Kuten tämän opinnäytetyön teoria osuudessa todettiin, kaikki ihmiset käsittelevät kriisitilanteita erilailla, tässäkin kaikkien irtisanottujen tilanteet ovat erilaisia. Haastateltavat kartoittivat konsultin kanssa heti outplacementin alussa millaista apua juuri he tarvitsivat. Jotkut haastateltavista olivat olleet hyvin aktiivisia työnhaun suhteen jo ennen outplacementin alkamista, ja yhdellä heistä oli jo työhaastatteluaika sovittuna erääseen yritykseen. Tämän vuoksi he käsitelivät konsultin kanssa työhaastattelua koskevia asioita heti alussa. Toiset puolestaan halusivat pienen hengähdystauon työsuhteen päättymisen jälkeen ennen työnhaun aloittamista. Joidenkin haastateltavien kanssa käytiin tarkemmin läpi henkistä jaksamista, työmarkkinatilannetta ja cv:n sekä hakemuksen sisältöjä. Räätelöinti ja yksilöllisyys koettiin hyvin tärkeiksi osana outplacementia, sillä ne mahdollistivat oikeisiin ja yksilölle tärkeisiin asioi-

hin keskittymisen. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi kaivanneensa vertaistukea ja keskusteluja muiden samassa tilanteessa olevin kanssa.

Ihan selkeesti koen, että tää oli räätälöity mulle ja mä oon kyllä ollu tosi tyytyväinen, et jos mä olisin jääny kauheesti kaipaamaan jotain niin mä olisin voinu ihan hyvin sanoo. Et kun siinä kartotettiin niitä mun tarpeita, ja sit kerroin että haluan just näitä hakemusta ja CVtä ja mitkä on nää trendit nykysin kun haetaan töihin. (H5.)

Haastateltavat kokivat saamansa henkisen tuen ja kannustuksen tärkeäksi. Työnhakuprosessi tuntui kovalta työltä ja välillä jopa epätoivoiselta, kun monen lähetetyn työhakemuksen jälkeen yrityksistä ei kuulunut edes kielteistä vastausta. Stressaavan työnhaun vuoksi eräs haastatelluista, joka oli lähtenyt Finnairilta oman päätöksen vuoksi, alkoi jopa epäillä tekemäänsä päätöstä. Konsultin kanssa keskusteleminen auttoi kuitenkin kielteisten tunteiden käsittelyssä ja systemaattisen työnhaun jatkamisessa.

... joka kerta tuli jotain uutta siitä, et millasia tuntemuksia ihmisellä on kun on tällasessa tilanteessa ja et kyl mun mielestä se oli hirveen monipuolinen. Oli ihan hyvä koska kyl mullakin sit välillä tuli sellanen olo, että hei et teinks mä oikein vai olisko pitäny sittenkin yrittää vielä niinkun... (H5.)

Kaikki haastatellut kertoivat konsultin olleen hyvin kannustava ja positiivisesti muutokseen suhtautuva henkilö, jonka kanssa käydyt keskustelut auttoivat jaksamaan työnhakuprosessissa. Haastatellut kokivat hyvin tärkeäksi sen, ettei työttömyyden ja työnhaun kanssa jää yksin, vaan siihen tilanteeseen saa tukea muilta ihmisiltä.

Kaksi haastateltavista kertoi saaneensa paljon tietoa liittyen työmarkkinoihin, ja kokivat sen tärkeäksi. Heidän suhtautuminen määräaikaisiin työsuhteisiin ja vuokratyötä kohtaan muuttui positiivisemmaksi. Toinen sanoi, ettei edes tiennyt vuokratyöstä ennen outplacementia.

Kun en mä edes tienny siihen maailman aikaan mistään vuokratyöstä että se henkilö sitten siellä kerto mulle siitä. (H1.)

Kaikki haastateltavat olivat olleet Finnairin palveluksessa yli 20 vuotta, eikä kenelläkään ollut juurikaan aiempaa kokemusta työhausta muutamia Finnairin sisäisiä työpaikkoja lukuun ottamatta. Tämän vuoksi kaikki pitivät tärkeänä apuna sitä, että konsultti auttoi tekemään hyvän cv:n ja hakemuksen. Kaikki haastatellut suosittelisivat outplacementia erityisesti niille, jotka ovat samalla tavalla olleet Finnairin palveluksessa pitkän aikaa. Kolme haastateltavista mainitsi, että henkilön tulee olla avoimin mielin ja halukas muutokseen outplacementiin osallistuessaan, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty.

Ehdottomasti suosittelisin muille... että jos on muita samanlaisia kuin minä, että on ollut vaan yhdessä työpaikassa, niin tää kaikki, et mitä kaikkee pitää tehdä ja nimenomaan se cv:n tekokin (H1).

5.5 Outplacement nosti itseluottamusta oman osaamisen suhteen

Haastateltujen mielestä oli haastavaa arvioida omaa osaamistaan ja miettiä minkälaisia tehtäviä heidän kokemustaustoillaan voi hakea. Useat haastatelluista kertoi käsityksen omasta osaamisestaan muuttuneen Outplacementin myötä. Oman työkokemuksen kartoittaminen ja läpikäyminen konsultin kanssa auttoi huomaamaan oman laaja-alaisen ammattitaidon, joka oli syntynyt pitkän ja kattavan kokemuksen kautta.

mä olin hakenu kauheesti assistentin hommia ja mulle sanottiin siellä outplacementissa sitten, että sulla on liikaa kokemusta assistentin hommiin. Et vaikka ei tavallaan oo korkeakoulututkintoa niin tavallaan se työkokemus korvaa sen ja ne työtehtävät mitä mä oon tehny...(H2.)

Useimmat haastatelluista kertoivat arvostavansa suuresti koulutusta ja kokivat oman koulutuksensa usein riittämättömäksi. Suurin osa kuitenkin koki oman ammattitaidon kattuneen vahvaksi kokemuksen kautta. Yksi haastatelluista koki oman koulutuksensa riittämättömäksi sellaisiin tehtäviin, joihin halusi työllistyä, ja päätti sen vuoksi hakeutua täydennyskoulutukseen. Konsultti auttoi häntä myös eri opiskelumahdollisuuksien löytämisessä. Haastateltava kertoi, että hän halusi kuitenkin etsiä opiskelupaikan itsenäisesti.

Mitä mulle sanottiin oli se, että sulla on hyvät taidot... et sä saat töitä kun töitä et niin kun vaikka saman tien, kun taas mä en itse ollu samaa mieltä... mut se siinä mielessä sellanen pönkittely siinä oli se apu... sit jossain vaiheessa kävi selväks, että mä haluan koulutuksen, niin sit tavallaan kyllä siinä se henkilö autto mua sitten etsimään myöskin sopivaa koulutusta...(H3.)

Kaikki eivät kokeneet pitkää työkokemustaan yhdessä firmassa pelkästään hyvänä asiana. Se toi eteen hieman epävarmuutta ja hankaluksiakin. Yhdelle haastatelluista, jolla oli työkokemuksen lisäksi ylempi korkeakoulututkinto, tuli yllätyksenä se, ettei hänen kokemuksellaan ja koulutuksellaan saanutkaan heti uutta työpaikkaa. Hän arveli tähän syyksi sitä, että hänen koulutus- ja kokemustustalleen sopivia työtehtäviä on hyvin suppeasti. Uusi työpaikka kuitenkin löytyi kärsivällisen työnhakemisen jälkeen. Outplacementin aikana hänelle ei kuitenkaan täysin realisoitunut työmarkkinoiden vaikea työllistymistilanne, vaan vasta muiden työvoimatoimiston kautta käytyjen kurssien aikana tilanne alkoi selvitä ja hän huomasi, että samankaltaisessa tilanteessa oli paljon muitakin.

... jotain kolmeakymmentä paikkaa mä ehdin siinä hakee. Tällä koulutuksella ja duuni-taustalla niin se skaala on loppujen lopuks aika kapee niissä hommissa mitä mä pystyn hakemaan. Siinä kohtaa ei välttämättä niin realisoitunu se vaikee tilanne mikä oli... olin hyvin hämmästyny, (H4.)

Eräs toinenkin haastatelluista mainitsi, että hänen kokemustustaan kanssa samankaltaisia työmahdollisuuksia on vähän, ja oli henkisesti valmistautunut kouluttautumaan uudelleen eri alalle. Hänen tapauksessaan uusi työpaikka kuitenkin löytyi samalta alalta hyvin nopeasti, joten uudelleen koulutukseen ei ollut tarvetta lähteä.

5.6 Kaikille oli löytynyt uusi suunta

Kaikki haastatellut olivat löytäneet uuden suunnan työelämässä. Jotkut olivat työllistyneet hyvin nopeasti irtisanomisen jälkeen, kun puolestaan joillain työttömyysaika oli kestänyt pidempään. Neljä haastatelluista löysi uuden työn, yksi teki vuokratyösopimuksen Opteamin kanssa ja yksi hakeutui uudelleen koulutukseen, jonka ohella tekee myös töitä. Haastatellut kertoivat outplacementin antaneen paljon valmiuksia työnhakuun, mutta vain kaksi sanoi työllistyneensä outplacementin aikana. Kaksi oli ehtinyt

hakea töitä ennen outplacementin alkua ja työllistyivät nopeasti, jonka vuoksi heidän outplacement kokemuksensa jäivät muutamaan kertaan. Uudelleen koulututukseen hakeutunut halusi hakea lopulta sopivaa opiskelupaikkaa itsenäisesti. Yhdellä haastatelluista työttömyys kesti pidempään, jonka aikana hän kävi myös työvoimatoimiston järjestämällä kursseilla ja kertoi niiden olleen hieman kattavampia kuin outplacement.

Kaikki haastateltavat tuntuivat olevan tyytyväisiä omaan tämänhetkiseen tilanteeseensa. Neljä haastateltavista koki saaneensa juuri sellaisen työn kuin oli halunnutkin. Yksi kertoi jopa yhden unelmistaan toteutuneen saatuaan unelmatyön eräästä suuresta kansainvälisestä yrityksestä.

... henkilöstöjohtajan ja talousjohtajan kanssa jokainen kävi juttelemassa asioista ja tulevaisuudesta ja toiveista heidän kanssaan ja mä sanoinkin sillon, että mun haaveena olisi joskus olla jossain isossa globaalissa yrityksessä näitä asioita hoitamassa... niin tota nyt mä olen isossa globaalissa yrityksessä ja hoidan niitä.. että siinä mielessä ihan hyvin saavutettu nämä toiveet.(H2.)

Eräs haastateltavista puolestaan kertoi uranousun olleen huima ja olevansa tällä hetkellä esimiestehtävissä. Positiivisena asiana hän mainitsi myös sen, ettei nykyinen työ ole vuorotyötä, kuten aikaisemmin Finnairilla ollessaan oli ollut.

Eräs haastatelluista sanoi olevansa hyvin helpottunut, että uusi työpaikka viimein löytyi, sillä työttömyyden tuoma epävarmuus on hyvin stressaavaa. Hän kertoi myös, että olisi osannut nauttia vapaa-ajasta enemmän, mikäli olisi tiennyt, että se tulee jossain vaiheessa varmasti päätymään. Nykyisen uuden työn vuoksi vapaa-aika on rajallista, jonka vuoksi perheelle ja harrastuksille jää vähemmän aikaa. Helpottuneisuus välittyi myös muista haastatelluista.

Osa haastatelluista kertoi olevansa tyytyväisiä siihen, että heidän pitkä työuransa Finnairin palveluksessa katkesi, sillä he halusivat nähdä ja kokea myös toisenlaisia yrityksiä kuin Finnair. He sanoivat, etteivät todennäköisesti olisi omasta aloitteestaan lähteneet hakemaan muutosta, sillä tutusta ja mukavasta työyhteisöstä ei olisi vain tullut lähdettyä. Tämän vuoksi he olivat tavallaan tyytyväisiä siihen, että alkusysäys muutokselle tuli työnantajan puolelta. Tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen mahdollisti tällaisen puheen.

Haastatellut uskoivat, että jos elämäntilanne olisi heidän kohdallaan edelleen epävarma eikä uutta työpaikkaa olisi vielä löytynyt, voisi ajatukset tästä olla toisenlaisia. Jos tilanne olisi vielä epävarma, irtisanomista ei välttämättä nähtäisi mahdollisuutena uuden kokeilemiselle.

5.7 Muutosalttius leimaa Finnairin työnantajakuva

Haastatellut puhuivat aikaisemmista vuosista Finnairilla hyvin positiiviseen sävyyn. Kaikki haastateltavista kertoivat Finnair-aikojensa hyvistä muistoista. Yksi haastateltavista nosti esiin konsernin sisäiset työmahdollisuudet.

No onhan se ollu hyvä työnantaja, enhän mä muuten olis siellä niin kauan viihtynyt, että sehän se siinä on ollu niinku parasta että sä oot päässy niinkun taloon töihin niin se on niin iso talo ja siellä on niin monta osastoa niin sä pystyt sitten hakeutumaan muuallekin töihin. Että sehän on sitten vaan ihan niinkun itsestään kiinni että miten haluaa edetä. (H6.)

Neljä haastateltavista mainitsi hyvän työilmapiirin ja yhteishengen kertoessaan hyvä muistoja Finnairista. Kaksi sanoi ikävöivänsä edelleen vanhoja kollegojaan ja työyhteisöä sekä uskoivat, ettei vastaavanlaista työyhteisöä löydä mistään muualta. Kolme henkilöä mainitsi myös hyvinä asioina henkilöstöedut.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli edelleen positiivinen kuva Finnairista työnantajana, mutta kaikki puhuivat konsernin epävakaaasta ja muutosalttiista tilanteesta enemmän tai vähemmän negatiiviseen sävyyn. Kolme haastatelluista kritisoi konsernin henkilöstöpolitiikkaa sekä henkilöstöhallintoa ja sanoivat, ettei siellä oteta enää tarpeeksi ihmisiä huomioon. Haastateltujen negatiiviset mielipiteet perustuivat niin entisten työkavereiden kokemuksiin kuin myös omiin kokemuksiin. Kaksi haastatelluista nosti esiin joustavan työvoiman käytön lisääntymisen negatiivisena asiana.

... mä tunnen ihmisiä, jotka ovat tehneet siellä niinkun 12 määräaikaasuutta, ja sitten saaneet siitä kyllikseen että kun ei vakinaisteta ja lähteneet sitten muualle. Että se henkilöstöpolitiikka siinä firmassa... niin se on aika olematon. (H6)

Kolme haastatelluista kuitenkin mainitsi henkilöstöpolitiikkaan liittyen, että outplacement-palvelun hankkiminen ulkopuoliselta konsulttifirmalta kertoo siitä, että irtisanotuksi tulleista halutaan pitää huolta.

... et tietysti täähän on hirveen hieno juttu, että ne antaa ammattilaisille tän outplacement-homman et se on niinkun huomioitu. Et se osottaa sitä, et halutaan pitää huolta jos ihminen jää pois. (H5.)

Siitäkin huolimatta, että haastateltavat kokivat muutosten tuoneen negatiivisia seurauksia, kaikki ymmärsivät sen, että muutos on Finnairille välttämätöntä. Useat haastatelluista kuvasivat Finnairia jäykkänä ja vanhanaikaisena organisaationa, jonka on muutettava toimintamallejaan pärjätäkseen nykypäivän liike-elämässä. Yksi haastatelluista korosti, että organisaatiomuutoksia olisi pitänyt tehdä jo paljon aikaisemmin. Eräs haastatelluista mainitsi, että Finnairilla johtajuuden pitäisi uudistua ja oppia luottamaan paremmin työntekijöihin.

Finnair on vanha ja kankea konserni joltakin osin. Ja ehkä vanhanaikainen niinkun siinä mielessä, että heidän pitäis vähän uudistua myös ja luottaa enemmän niihin työntekijöihin, että vaikkei ne siinä konttorilla pöydän ääressä istu. (H2)

Suurin osa haastateltavista oli avoimia tulevaisuuden suhteen ja neljä haastateltavista voisi tulevaisuudessa nähdä itsensä vielä Finnairin palveluksessa, mikäli epävarmuustekijää ei olisi. Ainoastaan yksi sanoi, että ei enää voisi mennä takaisin Finnairille.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä tutkimuksen toteutuksen eettisiä kysymyksiä. Opinnäytetyöprosessi on oppimisprosessi, joten tässä luvussa käsitellään myös sitä, millaista oppimista ja ammatillista kehittymistä on tapahtunut prosessin aikana. Lopussa esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta varten.

6.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja oma oppiminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, kuinka outplacementiin osallistuneet henkilöt ovat kokeneet palvelun, arvostavatko he sitä sekä onko se auttanut heitä uuden urasuunnan löytämisessä. Sain kuudelta haastateltavalta runsaasti informaatiota joka mahdollisti tutkimuksen toteutuksen. Haastatelluille kuuluu suuri kiitos siitä, että he kertoivat avoimesti outplacement-kokemuksistaan, joka mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen.

Tutkimus tulokset osoittivat outplacementin olleen haastateltavien mielestä hyödyllinen ja arvotettu. Tulokset olivat tämän suuntaisia varmasti osittain sen vuoksi, että kaikki haastateltavat olivat olleet Finnairin palveluksessa yli kaksikymmentä vuotta, eikä työn hakeminen ollut heille kovinkaan tuttua. Mikäli haastateltavat olisivat olleet tottuneita työnhakijoita, olisivat tutkimuksen tulokset saattaneet olla erilaisia, eivätkä he olisi välttämättä kokeneet outplacementia yhtä tarpeelliseksi.

Kaikki haastateltavat olivat löytäneet uuden suunnan työurallaan. Tämä saattoi myös vaikuttaa siihen, että outplacement koettiin hyödyllisenä, vaikkei se johtanutkaan työllistymiseen kuin kahden haastatellun kohdalla. Mikäli uutta suuntaa ei olisi vielä löytynyt, olisivat tutkimuksen tulokset saattaneet olla erilaisia, sillä työttömyyden tuoma epävarmuus olisi voinut vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin. Vaikka neljä haastateltavaa eivät kokeneet työllistyneensä outplacementin ansiosta, antoi se heille kuitenkin valmiuksia työnhakemiseen. Työnhaku valmiuksista on kuitenkin saattanut olla hyötyä myöhemmin myös niille, jotka eivät työllistyneet outplacementin aikana. Yllättävää oli

se, että myös nopeasti irtisanomisen jälkeen työllistyneet kokivat outplacementin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Tämä saattaa kertoa siitä, että he olivat oppineet jotakin uutta itsestään ja työn hakemisesta, joka voi olla hyödyksi myös tulevaisuuden kannalta. Outplacementin onnistumista ja hyötyjä ei siis ilmeisesti tarvitse tai voi arvioida pelkästään työllistymisen näkökulmasta vaan se antaa valmiuksia myös tulevaisuuden työn hakemista silmällä pitäen.

Osalle haastatelluista selvisi outplacementin myötä joustavantyövoimanmuotojen, kuten määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyön yleisyys, eikä se enää tuntunut kummimmalta ajatukselta. Outplacement siis auttoi osaa haastatelluista ymmärtämään työmarkkinoiden muutoksia paremmin. Osa haastatelluista koki myös oman koulutuksensa riittämättömäksi, sillä hakuilmoituksissa esitetyt vaatimukset olivat usein kovat. Jos edellisen työpaikan hakemisesta on kulunut pitkä aika, voi olla vaikeaa arvioida omaa työmarkkina-arvoa. Tästä syystä voi olla valaisevaa keskustella näistä asioista alan asiantuntijan kanssa. Näin oli käynyt useamman haastatellun kohdalla.

Tuloksien mukaan outplacementin antaminen ulkopuolisen konsulttiyrityksen hoidettavaksi on hyvä asia ja viestii yrityksen vastuullisuudesta irtisanottuja kohtaan. Tämä saattaa johtua siitä, että irtisanomisen jälkeen yksilön on helpompi vastaanottaa apua ulkopuoliselta yritykseltä kuin entiseltä työnantajaltaan. Irtisanomisesta ja uudesta tilanteesta keskustelu saattaa tuntua helpommalta ja luontevammalta ulkopuolisen kanssa. Ulkopuoliseen yritykseen saatetaan myös luottaa paremmin kuin entiseen työnantajaan.

Haastatellut kokivat outplacementin positiivisesti ja osa mainitsi sen tarjoamisen irtisanomisen yhteydessä viestivän työnantajan vastuullisuudesta, mutta sillä ei ollut kuitenkaan selvää vaikutusta Finnairin työnantajakuvan kannalta. Tämä saattaa kertoa siitä, että työnantajakuvan kannalta painavampia seikkoja ovat aikaisemmat kokemukset yrityksen palveluksessa, ystävien kokemukset sekä irtisanomisen toteuttaminen. Se, että osa haastatelluista koki irtisanomisen huonosti toteutetuksi, saattoi aiheuttaa sen, ettei outplacement-mahdollisuuden tarjoaminenkaan parantanut merkityksellisesti työnantajakuvaa. Kaikki haastatelluista kertoi omista hyvistä kokemuksistaan Finnairilla, mutta hyvät kokemukset tuntuivat ajoittuvan kauemmaksi työhistoriaan. Muutosalttius näyttäytyi nyt Finnairia leimaavana tekijänä, joka herätti haastatelluissa epävarmuutta ja epä-

luottamusta. Epävarmuus saattaa tuntua pelottavalta ihmiselle, joka on ollut pitkässä työsuhteessa ja tottunut varmaan työsuhteeseen. Osa haastatelluista kuitenkin pystyi hyvin kuvittelemaan palaavansa vielä joskus Finnairin palvelukseen, mikäli tämän hetkinen epävarmuus tasoittuisi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa oppimisprosessi, jonka myötä tiedonhaku- taitoni sekä ajanhallintaan liittyvät taidot ovat parantuneet. Opinnäytetyön tekeminen vaati aikataulutusta sekä haastatteluihin liittyvää organisoimista ja uskon, että nämä taidot ovat prosessin aikana kehittyneet huomattavasti. Haastavinta koko prosessissa oli teoreettisen viitekehyksen laatiminen, sillä outplacementista löytyi tietoa lähinnä tieteellisistä artikkeleista, mutta muuta kirjallisuutta oli niukasti. Tutkimuksen empiirinen vaihe oli hyvin antoisa ja haastattelut hyvin mielenkiintoisia. Jokaisesta haastattelusta ilmeni aina jotakin uutta, mikä oli erittäin positiivista tutkimuksen kannalta. Aineiston käsittely vei paljon aikaa, sillä litteroinnin lisäksi aineiston jäsentely teemoihin vaati paljon ajatustyötä, mutta oli hyvin mielenkiintoista ja opettavaista.

Toivon, että opinnäytetyö tuo uutta tietoa Finnairille ja he voivat hyödyntää tietoa kehittäessään toimintaansa outplacementiin liittyvissä asioissa ja parantavat näin myös irtisanottujen kokemusta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tärkeimpiin eettisiin periaatteisiin kuuluu jatkuva laadun ja paikkaansa pitävyyden tarkastelu. Tutkijan on raportoitava tutkimus mahdollisimman avoimesti, joka sisältää myös mahdollisten virheiden arvioinnin. (Mäkinen 2006, 102.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat. Yksi luotettavuuteen vaikuttava tekijä on se, jos haastattelutallenteiden äänenlaatu on huono tai litterointi on toteutettu alussa ja lopussa erilaisten periaatteiden mukaisesti. Luotettavuutta parantaa se, että tutkija itse litteroi tutkimusaineiston mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin itse heti haastatteluiden jälkeen. Tutkimusaineiston luotettavuuteen on kuitenkin saattanut vaikuttaa se, että yksi haastattelu tallentui vain puoliksi ääninauhurille, jonka vuoksi kadonneen osan tuloksia analysoitiin pelkkien muistiinpanojen perusteella.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös reliabiliuden ja validiuden käsitteiden avulla. Molemmat näistä käsitteistä ovat peräisin kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimuksesta ja perustuvat ajatukseen, että tutkija voi saavuttaa objektiivisen todellisuuden ja totuuden. Nämä käsitteet eivät sovellu yhtä hyvin laadullisen tutkimuksen alueelle, jossa ei pyritä todentamaan jotakin olemassa olevaa väitettä, vaan ennemminkin pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa päästään samaan tulokseen kahdella eri tutkimuskerralla. Se voidaan määritellä myös niin, että jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–186.) Tutkija vaikuttaa tutkimukseen kaikissa sen vaiheissa niin aineistonkeruuvaiheessa, analysointivaiheessa kuin raportoinnissakin. Voidaan siis sanoa, että tutkija on yksi tutkimuksen keskeisistä välineistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 18.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja haastattelun kulkuun. Tästä syystä on harvinaista, että kaksi ihmistä päätyisi samanlaisia menetelmiä käyttäen täysin samanlaisiin johtopäätöksiin. Tutkimuksen validius puolestaan liittyy siihen, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä on tarkoitettu tutkittavan, eli toisin sanoen sitä, onko tutkimuksessa käytetty käsitteitä jotka heijastavat tarkoituksen mukaista tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187).

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty käyttämään relevantteja lähteitä kuten tutkimusartikkeleita, kirjoja sekä asiantuntijahaastattelua. Käsitys organisaatiosta ja sen maineesta rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio ei ole olemassa ilman siinä toimivia ihmisiä, jotka toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan rakentavat organisaation kokonaisuutta. Näin voidaan sanoa, että viestintä on organisaation luoja, ylläpitäjä ja resurssi. (Aula & Mantere 2005, 87.) Tällä on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen joidenkin käyttämieni lähteiden kohdalla, sillä nämä tahot jakavat viestinnällään arvokasta informaatiota, mutta samalla myös rakentavat organisaationsa mainetta.

Haastateltavien anonymiksi jättämisestä on olennaisia hyötyjä tutkimuksen kannalta. Se helpottaa niin tutkijaa kuin haastateltavaakin puhumaan avoimesti aroista aiheista sekä ehkäisee sen, että haastateltaville aiheutuisi tutkimukseen osallistumisesta jonkin

laista haittaa. (Mäkinen 2006, 114.) Tästä syystä haastateltavien nimiä ei mainittu tässä opinnäytetyössä, eikä heitä myöskään pystytä tunnistamaan haastattelulainauksista. Tässä on kuitenkin huomioitava se, että haastateltavat valittiin Finnairin rekrytointipalveluiden toimesta. Tämän vuoksi Finnairilla tiedetään keitä haastateltavat ovat. Tulokset on kuitenkin pyritty esittämään niin, ettei henkilöitä tunnistettaisi toistensa joukosta.

Haastateltujen outplacement-kokemuksista oli kulunut aikaa vähintään puoli vuotta, enimmillään jopa yli kaksi vuotta. Kulunut aika on saattanut vaikuttaa, siihen kuinka hyvin haastatellut muistavat kokemuksensa ja outplacementin sisällön. Ajatukset kokemuksesta ovat voineet muokkautua erilaisiksi. Kulunut aika on siis saattanut vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimus on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkkaan ja haastateltujen kokemukset ja ajatukset on esitelty todenmukaisesti tuloksia esittäessä. Haastatteluista on poimittu selventäviä lainauksia, jotta todellinen kokemus tulisi mahdollisimman selkeästi esille.

6.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka outplacementiin osallistuneet henkilöt ovat kokeneet palvelun, arvostavatko he sitä sekä onko se auttanut heitä uuden urasuunnan löytämisessä. Haastatellut kokivat outplacementin itselleen hyödylliseksi muutostilanteessa. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikille haastatelluille oli löytynyt uusi suunta, tosin outplacement johti työllistymiseen vain kahden haastatellun kohdalla. Outplacement kuitenkin eittämättä loi edellytyksiä työnhakemiselle kaikkien haastateltujen kohdalla. Kaikkien haastateltavien tilanteet työsuhteen päättymisen jälkeen olivat hyvin erilaisia, jotkut olivat halunneet itse muutosta työurallaan kun taas joillekin irtisanominen tuli yllätyksenä, osa haastatelluista oli työllistynyt hyvin nopeasti kun taas toisilla uuden työpaikan löytämisessä kesti hieman kauemmin. Erilaisista tilanteista huolimatta kaikki kokivat outplacementin hyödylliseksi ja suosittelivat sitä myös muille, jotka joutuvat irtisanotuiksi.

Melkein kaikkien haastateltujen mielestä oli tärkeää, ettei irtisanomisen jälkeen jää yksin. Aquilantin integroidussa mallissa esitelty jatkuvan tukemisen elementti tuntui olevan tärkeä haastatelluille, sillä työnhakeminen tuntui välillä jopa epätoivoiselta. Tuen

saaminen on motivaation ja sitkeän työn hakemisen kannalta erittäin keskeisessä asemassa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät olleet samansuuntaisia Gribblen ja Millerin tutkimuksen kanssa, jossa outplacementia pidettiin liian teknisenä hakemuksen ja cv:n työstämisenä (Gribble & Miller 2009, 14–17). Tässä tutkimuksessa haastatellut pitivät yksimielisesti tärkeänä juuri hakemuksen ja cv:n muokkaamiseen saamaansa apua. Kaikki haastateltavat olivat olleet yli 20 vuotta Finnairin palveluksessa, joten työnhakeminen ei ollut heille kovinkaan tuttua. Tämä on varmasti syy siihen, että he kokivat tärkeiksi käydä läpi cv:n ja hakemuksen kirjoittamista, työmarkkinatilannetta ja työhaastatteluun liittyviä asioita. Myös outplacementin yksilöllisyys ja räätälöinti nostettiin esiin yhtenä merkityksellisenä asiana. Kaikki kokivat omista tarpeistaan lähtevän yksilöllisen ohjauksen tärkeäksi. Vertaistuen kaipuu ei noussut erityisemmin esille haastatteluissa, ainoastaan yksi mainitsi asiasta.

Haastateltavat kertoivat hyvistä muistoistaan Finnairilla, mutta viime vuosina toteutetut muutokset ja YT-neuvottelut ovat jättäneet jälkensä heidän käsityksiinsä Finnairista työnantajana. Kaikki haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, ettei Finnair ole ainoa muutosta läpikäyvä suuri organisaatio, vaan liike-elämässä vallitseva tehostamisen mentaliteetti pakottaa valtaosan yrityksiä kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Tämä jatkuva muutos luo epävarmuutta työelämään, mutta leimaa selkeästi myös Finnairin työnantajakuva. Suurimmalle osalle työnantajakuva oli kuitenkin säilynyt positiivisena, eivätkä he nähneet mahdottomaksi ajatusta, että joskus palaisivat vielä Finnairin palvelukseen, mikäli epävarmuustekijää ei olisi.

Keskeisenä tutkimustuloksena nousi esiin myös se, että käytännön järjestelyt näyttäytyivät outplacementin positiivisia vaikutuksia ehkäisevinä tekijöinä. Tuloksista nousi esiin kolme käytännön järjestelyihin liittyvää asiaa, joita haastatellut kritisoiivat: irtisanominen koettiin huonosti hoidetuksi, outplacement-mahdollisuus tuotiin esiin huonolla tavalla ja siitä ei kerrottu tarpeeksi irtisanomistilanteessa sekä Finnairin ja Opteamin välinen tiedon välittäminen oli puutteellista. Näihin asioihin huomion kiinnittämisen avulla yrityksen on mahdollista parantaa irtisanomisen ja outplacementin muodostamaa kokonaiskokemusta. Kun kokonaisuus hoidetaan hyvin, se vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan.

Useat haastatellut kokivat irtisanomisen toteutuksen ja henkilöstöpolitiikan huonosti hoidetuksi, joka saattaa aiheuttaa sen, ettei outplacementiakaan oteta vastaan vilpittömänä eleenä. Tämä tulos on samansuuntainen kuin mitä Järvisen (2002, 110) tutkimuksessa todettiin: outplacement ei yksinään riitä osoitukseksi eettisesti hyvään henkilöstöpolitiikkaan sitoutumisesta, vaan se vaatii myös sen, että henkilöstö- ja irtisanomispolitiikka ovat hyvin hoidettuja. Myös irtisanomistilanteessa kirjoitettava sopimus herätti haastatelussa hämmennystä ja epäluuloisia ajatuksia. Ajatukset olivat samansuuntaisia kuin Millerin ja Robinsonin (2004, 61–61) tutkimuksessa. Jotkut haastateltavista epäili Finnairin pesevän käsiään vaikeassa muutostilanteessa ja ajavan omaa etuaan sen sijaan, että vilpittömästi yrittäisi auttaa irtisanottuja työllistymään.

Yritysten tulisi kertoa irtisanomistilanteessa outplacement-palveluista enemmän ja positiivisempaan sävyyn irtisanomistilanteessa. Vaikka kriisikäyrän (Valpola 2004, 109) mukaan irtisanomistilanteessa yksilön energia meneekin uuden tilanteen sisäistämiseen, eikä hän välttämättä kykene vastaanottamaan suuresti informaatiota tulevaisuuden mahdollisuuksista, voisivat yrityksen edustajat kertoa outplacementista hieman enemmän. Voisi olla hyvä antaa irtisanotulle esimerkiksi esite, johon hän voisi rauhassa tutustua silloin kun on siihen valmis. Kriisin käsittelyn yhteydessä todettiin myös, että tiedon jakaminen auttaa yksilöä sopeutumaan muutokseen (Valpola 2004, 111). Moni haastatelluista ei tiennyt mistä outplacementissa on kysymys, joka joidenkin kohdalla johti palvelun kyseenalaistamiseen.

Kun outplacementia tarjotaan irtisanotulle, on tärkeää, että hänen tietonsa ilmoitetaan outplacement-palvelua tarjoavaan yritykseen ajoissa. Yksi irtisanotuista joutui pettymään, kun hänen tietojansa ei ollut toimitettu Opteamille heti irtisanomisen jälkeen niin kuin oli luvattu. Ei ole hyvä, että ihminen joutuu kokemaan uuden pettymyksen heti irtisanomisen jälkeen. Jos tiedon jakamisesta ei huolehdi asianmukaisesti, saattaa irtisanottu kokea, että hänet on unohdettu. Tämä ei ainakaan vahvista työnantajakuvaa irtisanotun silmissä.

On suositeltavaa, että outplacement-palveluita tarjottaisiin myös jatkossa irtisanotuille, sillä haastateltavat kokivat sen hyväksi ja antoisaksi. Yrityksen kannattaisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota käytännön järjestelyihin, kuten siihen, että irtisanotun

tiedot toimitetaan hyvissä ajoin yhteistyöyhteyteen ja siihen, että irtisanomistilanteessa kerrotaan yksityiskohtaisemmin, mistä outplacementissa on kysymys. Olisi hyvä myös pohtia sitä, kuinka outplacement-mahdollisuus tuodaan esille irtisanomistilanteessa. Se, että irtisanottua henkilöä pyydetään heti ensimmäisenä allekirjoittamaan sopimus, ei ainakaan tämän tutkimuksen valossa osoittautunut hyväksi käytännöksi. Outplacement-palvelua tarjottaessa tulisikin korostaa sitä konsulttipalveluna, jonka työnantaja tarjoaa tukeakseen uudelleen työllistymistä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskysymys tulevaisuutta varten on ensinnäkin se, kuinka moni irtisanotuista hylkää outplacement-palvelun sitä tarjottaessa, ja mistä syystä. Toiseksi kannattaisi selvittää, millä tavalla ryhmä-outplacementiin osallistuneet ihmiset ovat kokeneet outplacementin. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yksilö-outplacementiin osallistuneiden ihmisten kokemuksia, jonka tuloksena yksilöllisyys ja palvelun räätälöinti nousi esiin yhtenä outplacementin vahvuutena. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää koetaanko ryhmä-outplacement hyväksi, vaikka yksilöllinen räätälöinti ei toteutuisikaan.

7 Lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Yliopistopaino. Helsinki.

Arslan, H.B. 2005. Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: A theoretical approach. Problems and perspectives in management. 3, s.137-146.

Aquilanti, T. M. & Leroux, J. 1999. An integrated model of outplacement counseling. Journal of employment counseling. 36, s. 177-192.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. WSOY. Porvoo

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY. Juva.

Butterfield, L.D. & Borgen, W.A. 2005. Outplacement counseling from the client's perspective. The career development quarterly. 53, s. 306-316.

Dorethy, N., Tyson, S. & Viney, C. 1993. The role of outplacement in redundancy management. Personnel Review. 27, 4, 343-353.

Elo, S. & Kyngäs, S.H. 2008. The qualitative content analysis process. Journal of advanced Nursing, 62, 1, s.107-115.

Finnair Oyj 2012. Taloudellinen katsaus 2011. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/TALOUELLINEN_KATSAUS_FI_Netti.PDF. Luettu: 21.3.2012.

Finnair Oyj 2010. Vuosikatsaus 2010. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/sijoittajat/sijoittajat_11_1.html. Luettu: 21.3.2012.

- Gribble, L. & Miller, P. 2009. Employees in outplacement services, do they really get the help they need? *Australian journal of career development*, 18, 3, s.18–28.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2011. Esimiehen käsikirja. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16 painos. Tammi. Hämeenlinna.
- Järvinen, A. 2002. Outplacement yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Yrityksen hallinnon pro gradu -tutkielma. Kauppatieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00163.pdf>. Luettu: 19.12.2011.
- Kurtén, S. & Järvinen, A. 2003. Outplacement Suomessa. HRM Partners, cop. Tampere.
- Martin, H.J. & Lekan, D.F. 2008. Individual differences in outplacement success. *Career development international*. 13, 5, s. 425–439.
- Miller, M.V. & Robinson, C. 2004. Managing the disappointment of job termination: Outplacement as a cooling-out devise. *The journal of applied behavioral science*. 40, 1, s. 49–65.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Niiranen, K. 2010. Lentoliikenteen pitkän aikavälin tulevaisuus Euroopassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa:

<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6767/niiranen.pdf?sequence=3>. Luettu: 20.3.2012.

Opteam. Opteam/yritys. Luettavissa: <http://www.opteam.fi/opteam/yritys/>. Luettu: 13.1.2012.

Paavola, S. 2010. Ahne riistäjä vai reilu kumppani – mitä odotuksia ja velvoitteita työnantaja kohdistaa työsuhteeseen. Työvoimapoliittinen aikakausikirja. 2 s. 59–67.

Pojjula, S. & Ahonen, R. 2007. Irtisanotut. Menestys, muutos ja selviytyminen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4943-6.pdf>. Luettu: 10.12.2011.

Taalikka, K. 4.1.2012. Uraohjaaja. Opteam Oy. Haastattelu. Helsinki.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Taustatiedot

Nimi:

Ikä:

Osoite:

Sähköpostiosoite:

Koulutustausta:

Ryhmä- / yksilövalmennus:

Työtehtävä Finnairilla:

Työsuhteen pituus Finnairilla:

Aika, jolloin osallistuit outplacementiin:

Kysymysrunko

1. Millainen oli tilanteesi työsuhteen päättymisen jälkeen?
2. Miltä tuntui kun kuultit mahdollisuudesta osallistua outplacementiin?
3. Millaisia odotuksia Sinulla oli outplacementia kohtaan?
4. Millaiseksi koit outplacementin?
5. Millä tavalla elämänmuutosta käsiteltiin outplacementin aikana?
6. Minkälaista uutta tietoa sait ja millä tavalla hyödyit siitä?
7. Minkälaista tietoa sait liittyen työmarkkinoihin?
8. Millaiseksi koit vuorovaikutuksen outplacement konsultin kanssa?
9. Mikä outplacementissa oli parasta?
10. Mitä jäit kaipaamaan?
11. Millä tavalla kehittäisit outplacementia?
13. Miksi suosittelisit outplacementia muille irtisanotuille? Miksi et?
14. Minkälainen on nykyinen tilanteesi?
15. Oliko outplacementista apua uuden suunnan löytämisessä? Löytyikö tulevaisuudelle mielekäs vaihtoehto?
16. Mitä ajattelet uudesta työpaikastasi?
17. Minkälaista henkistä tukea sait Finnairilta?
18. Millainen on mielikuvasi Finnairista työnantajana?
19. Millä tavalla se on muuttunut outplacementin myötä?
20. Voitko suositella Finnairia työnantajana?

Liite 2. Kuvaus teemojen muodostusprosessista (Elo & Kyngäs 2008, 111.)

