



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kaukohankinta tietojärjestelmäpalveluiden
tuottamisessa:

integroidut Suomi-Intia -työtiimit tietojärjes-
telmien palvelutuotannossa

Siltala, Satu

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Kaukohankinta tietojärjestelmäpalveluiden tuottamisessa:
integroidut Suomi-Intia -työtiimit tietojärjestelmien palvelutuotannossa**

Satu Siltala
Ylempi AMK
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Satu Siltala

**Kaukohankinta tietojärjestelmäpalveluiden tuottamisessa - integroidut Suomi-Intia -
työtiimit tietojärjestelmien palvelutuotannossa**

Vuosi 2012 Sivumäärä 57

Kaukohankinta puhututtaa monilla työpaikoilla ja yhä useammilla toimialoilla. Kaukohankinta, eli englanninkieliseltä nimeltään Offshoring Outsourcing, tarkoittaa aineellisen tai aineettoman hyödykkeen tuotannon siirtoa kaukomaahan. Tässä tutkimuksessa kaukohankinta on rajattu tarkoittamaan informaatio teknologia alan (it-alan) työtehtävien siirtämistä Suomesta Intiaan. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään millaisilla menetelmillä voidaan parantaa uudenlaisen it-palveluiden toimitusmuodon onnistumista, jossa osa palveluita tuottavasta tiimistä on Suomessa ja osa Intiassa. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa aineistoa on kerätty hyvin monenlaisista lähteistä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkija on lähellä aihetta, mutta ei vaikuta sen olemassaoloon tai muuta sen esiintymistä. Tutkimus on kirjoitettu suomeksi, sillä kaukohankinnasta ja siihen liittyvistä menetelmistä on viimeaikoina kirjoitettu useita ohjekirjoja englanniksi.

Globaali talous on lisännyt yritysten tarvetta etsiä uudenlaisia tapoja parantaa kilpailuasemaansa sekä varmistaa ammattitaitoisten resurssien saanti. Tämä on osattu hyödyntää Intiassa, jossa valtion taholta on panostettu Intian suuren väkiluvun hyödyntämiseen nimenomaan it-alan palvelutuotantoon. Teknologian kehitys ja nopeammat tiedonsiirtoyhteydet ovat mahdollistaneet tietokoneella tehtävän työn siirtämisen Suomesta Intiaan. Erilaisuus Suomalaisten ja Intialaisten välillä korostuu tietyissä tilanteissa. Kulttuuri sanelee paljon ihmisten käyttäytymistä. Erilaiset toimintatavat, aikakäsitykset ja kommunikointiin liittyvät asiat vaikuttavat kaukohankinnan aloittamiseen ja sen pidempiaikaiseen toimivuuteen. Kulttuurista johtuvia haasteita on mahdollista lieventää ja yhteistyötä parantaa hyödyntämällä sosiaalisen median työvälineitä. Yritysten muutos paikallisesta toimijasta kansainväliseksi vaatii muutoksia myös käytössä olevien kommunikointivälineiden päivittämiseen.

Tutkimuskysymyksenä esitetään: ”Miten integroidun Suomi-Intia-tiimin kaukohankinnan haasteet voidaan ymmärtää tietojärjestelmien palvelutuotannossa?”. Vastauksena esitetään arviointimenetelmä, jolla työtiimin on mahdollista kollektiivisesti arvioida tarpeitaan ja mahdollisuuksiaan onnistua kaukohankinnan toteuttamisessa.

Kaukohankinta, sosiaalisen median työvälineet, yhteistyö, kommunikaatio, tapaustutkimus

Satu Siltala

Using Offshoring Outsourcing in Information Services- Case: Providing Information System Services by integrated Finnish - Indian teams

Year 2012 Pages 57

Nowadays many have heard about Offshoring Outsourcing and have already been influenced by it. Even though it is a commonly used term for shipping jobs abroad, many do not understand how it actually works in the case of IT sector and IT services. This study will give an insight into how Offshoring Outsourcing has influenced Indian people and also the Finnish economy. In this case study the Offshoring Outsourcing has been delimited in IT sector and geographically to Finland and India. The evidence has been collected from various sources. The researcher's role in the case study is to find evidence and work as close to the topic as possible, without changing or influencing it in any way. The study has been written in Finnish because recently there has been many English publications and researches about Offshoring Outsourcing but few of them in Finnish.

The global economy has increased the competition between companies. Companies are looking for ways to reduce the expenses and find out new opportunities to guarantee the availability of skilled resources. This has been noticed in India, where the government has decided to exploit the huge population for offering IT sector services and investing in technical education. The development of technology solutions and fast internet connections has enabled the expansion of Offshoring Outsourcing. USA and England are the pioneers of using the Offshoring model. In Finland it really began in 2005.

Cultural differences between Finnish and Indian people may pose some challenges for working co-operatively. Different understanding of time, communication habits and ways for prioritization of tasks are often the top three challenges in the Offshoring Outsourcing area. Social media tools are very useful for mitigating the cultural differences. As Finnish companies are becoming international, they need to upgrade their communication tools. Social media tools like wiki will support the future needs.

The research study focuses on questions such as: "How various challenges encountered in an integrated Finnish-Indian team in Offshoring Outsourcing can be understood". As an answer to the research question posed, an evaluation model has been created that evaluates the possibility of success and continued service production.

Offshoring Outsourcing, Social media tools, Case study, Collaboration, Communication

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen valinnan perustelut	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen tärkeys ja rationaalisuus	3
1.4	Tutkimuskysymykset	3
1.5	Rajaukset	4
1.6	Määritykset - Sanasto - Lyhenteet	4
2	Tapaustutkimus	5
2.1	Tiede ja tieteellinen selittäminen	5
2.2	Tapaustutkimuksen eteneminen	6
2.3	Tiedonkeräysvaihe	9
2.4	Tapaustutkimuksen analysointi ja arviointi	10
2.5	Aineiston analysointiprosessi McNabbin mukaan	12
3	Kaukohankinta	15
3.1	Kaukohankinnan taustoista	15
3.2	Kaukohankinta Suomessa	18
3.3	Työn ja siirtävyydestä osaksi kaukohankintaa	19
3.4	Tavoitteita ja toimintamalli kaukohankinnan aloittamiselle	20
3.5	Kaukohankinta kokemuksia internetistä	21
4	Globaalin talouden vaikutukset Intiassa	23
4.1	Intia muutoksessa	23
4.2	Koulutuksen kehittyminen Intiassa	23
4.3	Intialainen keskiluokka	24
4.4	Teknologian vaikutus kulttuuriin ja ihmisten yksilöityminen	25
5	Globaalin talouden vaikutukset Suomelle	25
5.1	Muutos työelämässä	25
5.2	Tilastotietoa	27
6	Globalisaation vaikutus viestintään ja työkuulttuuriin	29
6.1	Kaukohankinnan aiheuttamat haasteet kommunikoinnille	29
6.2	Kulttuuriosaaminen	29
6.3	Viestintä ja nykuteknologian uudet mahdollisuudet	32
6.4	Yksilöllisen ja yhteisöllisen viestintäkulttuurin eroista	32
6.5	Teknologian vaikutus viestinnän ja yhteisöllisyyden muutokseen	34
6.6	Sosiaalisen median tarjoamat työvälineet ja niiden vaikutus	35
6.7	Sosiaalisen työvälineen käyttöönotto työyhteisössä	38
7	Haastattelututkimuksen aineiston analysointi	39
7.1	Tutkimuksen kohteen ja kohdehenkilöinä olevien kuvaus	40
7.2	Tiedon kerääminen	41

7.3	Haastattelututkimuksen tulosten analysointi	41
7.4	Vastausten luokittelun ja taulukoinnin esille nostamat aiheet.....	42
7.5	Tiedonsiirron eri vaiheiden haasteet	45
7.6	Tapaustutkimuksen esille nostamat ongelmat	46
7.7	Tulosten luotettavuus.....	47
8	Analyysi ja ratkaisumenetelmä.....	47
9	Loppu yhteenveto	49
	Lähteet:	52
	Taulukot:	55
	Kuvat:	55
	Liitteet:	56

1 Johdanto

Työelämän toimintamallien ja toimintatapojen kehittäminen uusia teknologioita ja innovaatioita hyödyntäen on välttämätöntä, jotta voidaan vastata maailmantalouden kilpailutilanteen asettamiin haasteisiin. Työn ulkoistaminen kehittyviin maihin ei ole uusi ilmiö. Hyödykkeiden tuotantoa on siirretty jo vuosikymmeniä länsimaista kehittyviin maihin. Uusi asia työn siirtämisessä on siirrettävän työn laatu. Teknologian kehityksen luomat nopeat tiedonsiirtoverkot ja kehittyneet työnhajausjärjestelmät ovat muuttaneet tietotekniikalla tuotettavan palvelun helpposti siirrettäväksi maantieteellisesti lähes minne tahansa.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia haasteita informaatio teknologia alan (it-alan) nopeasti yleistyneessä kaukohankinnassa ja yhteistyössä Suomalaisten ja Intialaisten välillä saattaa ilmetä. Tutkimus on tapaustutkimus, joka Yinin mukaan lähtee tarpeesta ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmentymiä, ja mahdollistaa tutkijoiden kokonaisvaltaisen ja tarkoituksenmukaisen tosielämän ominaisuuksien säilyttämisen (Yin 2009, 4). Tutkimuksen tavoitteena on esittää toimintatapa sekä -menetelmä kaukohankinnan haasteiden ratkaisemiseksi tietojärjestelmien palvelutuotannossa. Tämä tutkimus sisältää myös selvityksen siitä, mitä tapaus-tutkimus on Yinin (2009) ja Walshamin (2006) mukaan, sekä miten se soveltuu tietojärjestelmien vaikutusten tutkimiseen.

Tämän tapaustutkimuksen kirjallisuustutkimuksen osuudessa selvitän aluksi keräämiäni kirjallisuusaineistojen perusteella, mitä kaukohankinta on ja miten se on kehittynyt. Tämän lisäksi kuvaan lyhyesti globaalin talouden vaikutuksia sekä Intiaan että Suomeen. Tutkimuksen aiheeseen liittyy lisäksi olennaisesti kulttuurien aiheuttamat erot sekä viestintä ja uudet viestintä-teknologiat. Tähän tapaustutkimukseen kertyi runsaasti aineistoa kuluneen kahden vuoden aikana, sillä tutkin aiheen eri aihealueita. Näistä aihealueista muutaman mainitakseni selvitin syvällisemmin muun muassa kaukohankintaprosessin käyttöönottoon liittyviä tiedonsiirtoprosesseja, vastuullista johtamista, viestintää ja viestintäkulttuuria sekä sosiaalisen median työvälineiden luomia uusia kommunikointimenetelmiä. Nähdäkseni näillä kaikilla alueilla on yhtymäkohtia aiheeseen ja vain ymmärtämällä näitä, on mahdollista luoda käsitystä siitä, kuinka haastava ja monimutkainen kaukohankinta toimintaympäristönä on.

Omalla kohdallani tutustuin kaukohankintaan ensimmäisen kerran samana vuonna, jolloin Nousjoen (2006) mukaan alkoivat ensimmäiset kaukohankinnan hankkeet todenteolla, eli vuonna 2005. Muutos lähes täysin suomalaisesta toimintaympäristöstä tiiviiseen yhteistyöhön Intialaisesta kulttuurista tulevien henkilöiden kanssa, aiheutti paljon hämmennystä. Aluksi oli erittäin vaikeaa hahmottaa, minkä tyyppistä työtä Suomeen jää. Monet asiat aiheuttivat turhautuneisuutta. Toimintaprosessit olivat uusia ja niitä kehitettiin jatkuvasti. Tuolloin mietin usein, mistä kaukohankinnassa oikein on kyse ja mihin sillä tähdätään. Haastavinta oli ymmärtää Intialaisen kollegan vieraalla aksentilla puhumaa englantia.

1.1 Aiheen valinnan perustelut

Kaukohankinnasta puhuttiin jo pitkään ennen kuin se varsinaisesti alkoi näkyä it-alalla. Vuonna 2005 kaukohankinta lisääntyi huomattavasti ja on kasvattanut suosiotaan siitä lähtien. Aihetta on tutkittu niin maailmalla, kuten Daupin (2009): "Coordination of Service Offshoring Subsidiaries in Multinational Corporations", kuin Suomessakin, kuten Haposen (2006) "Knowledge Transfer in Gradually Transferring Application Management Services in Globally Distributed Company". Kaukohankinnassa esiintyy todistetusti erilaisia haasteita, joita vielä toistaiseksi ei ole pystytty täysin ratkaisemaan. Aiheen tutkiminen antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa sekä tuoda siihen liittyviä asioita esille.

Halusin käsitellä lopputyöni aihetta suomeksi, sillä aiheesta ei ole juurikaan tehty suomenkielisiä oppaita tai muuta aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Englanninkielisiä oppaita on puolestaan varsinkin viime vuosina syntynyt useita, joista tässä tutkimuksessa on käytetty esimerkiksi Oshrin, Kotlarskyn ja Willcokcsin (2011) teos: "The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring", Oshrin (2011): "Offshoring Strategies, Evolving Captive Center Models" ja Kennedyn & Sharman (2009) "The Services Shift, Seizing the Ultimate Offshore Opportunity". Aiheen termistöä on käännetty suomeksi vielä vähän ja useimmille tutumpaa on puhua kaukohankinnan sijasta *offshoringista*. Mitä enemmän asiasta on tietoa tarjolla, sitä helpompaa kaukohankinnan aloittaminen on. Omakohtaisten kokemusten mukaan suurimmassa osassa ulkomaille siirretyissä it-alan projekteissa ja palveluissa kohdataan varsinkin toiminnan alkuvaiheessa erilaisia epäluuloja ja luonnollisesti muutosvastarintaa. Useissa hankkeissa kuitenkin onnistutaan, monen mutkan kautta, saavuttamaan hyväksyttäviä tuloksia ja jopa hyvä palveluntuotantotaso.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä kaukohankinta on ja miksi siihen ryhdytään, millaisia haasteita yleisimmin kohdataan ja millaisilla työvälineillä näitä haasteita olisi mahdollista vähentää. Tutkimuksen päätavoitteena on löytää vastaavan kaltaisten työtiimien käyttöön tiedon kulkua tehostava ja tätä kautta yhteisöllisempää ratkaisutapaa hyödyntävä työväline. Pyrin tässä tutkimuksessa myös selvittämään, millaisia uusia teknologioita ja työvälineitä on jo olemassa, joilla olisi mahdollista vähentää suomalaisten ja intialaisten välimatkaa. Uskon uusien, sosiaalisen median työvälineiden olevan merkittävässä roolissa toimivan kaukohankinnan tuotannossa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, kuinka järkevää toimintojen siirtäminen on taloudellisesti. Tarkoituksena ei myöskään ole tarkastella organisaation jäseniä yksilötasolla, vaan käsitellä työtiimiä kokonaisuutena ja huomioida yleisellä tasolla mahdollisia kulttuurista kantautuvia eroavaisuuksia työskentelytavoissa suomalaisten ja intialaisten välillä.

Tavoitteenani oli saada kattava kokonaiskuva siitä miksi työni siirtyivät Intiaan, millaisia kokemuksia muilla alalla toimivilla on Intialaisten kanssa työskentelystä sekä ymmärtää, miksi niin monet yritykset haluavat ostaa IT-palveluita, jotka tuotetaan Intiasta. Tarkoitukseni oli tuottaa kuvaileva ja osaltaan myös selittävä tapaustutkimus. Erikssonin ja Koistisen (2005, 11) tapaustutkimusta käsittelevässä kirjassa kuvailevan tapaustutkimuksen lähtökohtana on rakentaa ”hyvä tarina”. Tarina, joka muodostaa palasista kokonaisuuksia, sekä auttaa ymmärtämään maailmaa, ja jo havaittuja tai hyväiksi todettuja innovatiivisia käytäntöjä. Tämän tutkimuksen lopussa nostan muutamia asioita, jotka selvimmin nousivat esiin tiimin vastauksista. Tapaustutkimustarinani päätän johtopäätöksiin ja esitän oman näkemykseni siitä, miten jatkossa voitaisiin arvioida haasteita ja panostaa kaukohankinnan onnistumiseen uusissa kaukohankintyötiimeissä.

1.3 Tutkimuksen tärkeys ja rationaalisuus

Työympäristö on kansainvälistynyt ja kansainvälistyy edelleen. Tämä on luonut uusia ilmiöitä suomalaisessa yhteiskunnassa monella eri tavalla. Kaukohankinta on yksi näistä ilmiöistä, joka on aiheuttanut uusia haasteita kansainvälisissä tiimeissä toimiville asiantuntijoille. Siirrettäessä toimintoja maapallon toiselle puolelle taloudellisten tarpeiden ajamana, on käytännön asioiden, kuten viestinnän, koulutuksen jatkuvuuden ja ongelmatilanteiden ratkaisemisen suunnittelu usein jäänyt taka-alalle. Tehtävien siirron alkuvaiheessa pyritään koulutus ja tiedonsiirto toteuttamaan ns. ”vierihoidolla”. Koska toiminnan tason tulee säilyä ja kehittyä myös aloitusvaiheen jälkeen, on tehokkaiden ja monipuolista kommunikaatiota tukevien työvälineiden käyttöönotto välttämätöntä. Tiedon kulkuun ja tiedon jakamiseen vaikuttaa vahvasti tiimin jäsenten välit ja toistensa tunteminen. Kommunikaatioon ja kaukohankintaan vaikuttaa vahvasti erilaiset vallitsevat kulttuurierot.

Tapaustutkimus kaukohankinnasta ja sen haasteista on ajankohtainen, sillä taloudellinen tilanne on entisestään kiristynyt maailmanlaajuisen notkahduksen jälkeen, jonka vuoksi asiakkaat haluavat panostaa tietojärjestelmiensä jatkuvan ylläpidon kulujen pienentämiseen.

1.4 Tutkimuskysymykset

Kysymys 1: Miten integroidun Suomi-Intia -tiimin kaukohankinnan haasteita voidaan ymmärtää tietojärjestelmien palvelutuotannossa?

Tutkimuskysymyksen lisäksi perehdyin tässä tutkimuksessa siihen, miksi it-alan palveluita ulkoistetaan ja siirretään Intiaan ja mistä kaukohankinnassa on oikeastaan kyse.

1.5 Rajaukset

Tutkimus on rajattu siten, että kaukohankinnan kohdemaaksi on valittu Intia ja kaukohankintaa ostavaksi länsimaaksi Suomi. Tutkimus on rajattu käsittelemään ainoastaan it-alan kaukohankintaa.

1.6 Määrittelyt - Sanasto - Lyhenteet

Alla olevassa taulukossa on avattu tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat termit.

Termi	Selitys
Kaukohankinta (Offshoring Outsourcing)	<p>Kaukohankinta, eli englanninkieliseltä nimeltään Offshoring Outsourcing, tarkoittaa aineellisen tai aineettoman hyödykkeen tuotannon siirtoa kaukomaahan. Tässä tutkimuksessa kaukohankinta on rajattu tarkoittamaan informaatio teknologia alan (it-alan) työtehtävien siirtämistä Suomesta Intiaan.</p> <p>Englanninkielinen sana juontaa juurensa öljynporaukseen ja laivaliikenteeseen. Wikipediasta löytyvä suomennos sanalle on peräisin IT-viikosta (IT-viikko n:o 3 2007, s. 12) ja kuuluu seuraavasti: "Offshoring tarkoittaa yritysten toimintojen siirtämistä toiseen maahan saman konsernin sisällä. Siirtämällä toiminnot kehittyviin maihin, yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyä edullisemmän kustannustason avulla. Tuotanto- ja valmistuskustannusten lisäksi säästöjä voidaan saada myös edullisemmista kuljetuskustannuksista. T&K-toimintojen siirrolla maasta toiseen pyritään parantamaan tuotteiden sopivuutta paikallisiin tarpeisiin paikallisten asiantuntijoiden voimin." (Wikipedia, 2012.)</p>
Työtiimit	Tässä tutkimuksessa työtiimillä tarkoitetaan ryhmää henkilöitä, jotka työskentelevät saman aiheen parissa. Henkilöt voivat muodostaa tiimin joko fyysisesti tai virtuaalisesti.
Sosiaalinen media	Sosiaalinen media tarkoittaa verkkoviestintäympäristöjä, joissa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä ja sisällön tuottaja. Sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu siis monelta monelle, eli perinteisille joukkotiedotusvälineille ominainen viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. Sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, joka on muuttanut yhteiskunnan tuotanto- ja jakelurakennetta, taloutta ja kulttuuria. Sosiaalinen media on käsitteenä vielä varsin uusi ja siten siitä on useita erilaisia tulkintoja, joissa vaihtelevasti korostuu prosessi-luonne, web 2.0 -ulottuvuus, sisällöt, yhteisöt tai toimintamuodot.
Wiki	Wiki on web-sivu, jolle voivat kirjoittaa tai jota voivat muokata ne, jotka saavat siihen oikeuden (Ojala & Pöysti 2008, 19).

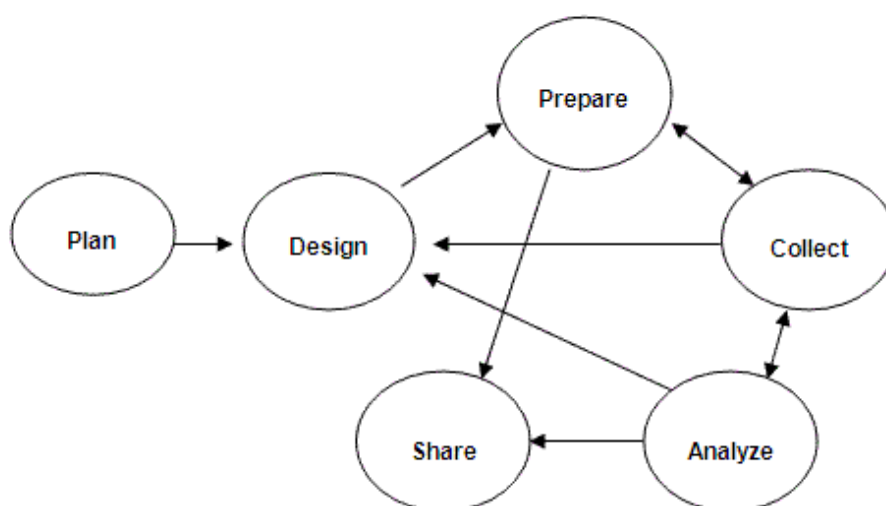
Taulukko 1: Termit & selitykset

2 Tapaustutkimus

2.1 Tiede ja tieteellinen selittäminen

Tietojärjestelmillä on aina vaikutusta ympäristöönsä, niin käyttäjiin, prosesseihin kuin toimintatapoihinkin. Tietojärjestelmien vaikutuksen tutkimiseen on esitetty erilaisia lähestymistapoja selittämään ilmiöitä, eli teorioita. Erilaisilla aiheen tutkimisen teorioilla, metodeilla, painotetaan erilaisia asioita tiedonkeräämisessä, tutkijan roolissa, tiedon hyödyntämisessä sekä tiedon ja havaintojen jakamisessa muille. Yleisimmin tietojärjestelmiä tutkittaessa käytetään joko suunnittelututkimuksen tai tapaustutkimuksen metodologiaa. Molemmista metodeista löytyy vielä erilaisia muunnelmia ja eri henkilöiden määritelmiä siitä, mitä ja miten aihetta pitäisi lähestyä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä tapaustutkimuksen että suunnittelututkimuksen menetelmiä.

Tutkimuksen alussa on käytetty tapaustutkimusta, jonka ylempään tason menetelmä noudattelee Yinin tapaustutkimuksen mallia, jossa tapaustutkimusprosessi on sekä lineaarista että iteratiivista. Lineaarisuus tarkoittaa sitä, että aihetta tutkittaessa tiedon määrä kasvaa, ja iteratiivisuus puolestaan sitä, että eri vaiheita voidaan suorittaa useampia kertoja (kts. kuva 1). Todellinen tiedonkerääminen ja tutkijan rooli, sekä tiedon jakaminen toteutui pitkälti Geoff Walshamin (2006) määrittelemään tulkitsevan tapaustutkimuksen tekemiseen. Siinä tutkijan tehtävänä on toimia kentällä liikkeellä itse tutkittavana olevaa aihetta, jotta pystyy keräämään aineistoa ja vinkkejä ympäristöstä sekä suodattamaan näistä aiheen kannalta tärkeitä havainnot ja syy-yhteydet. Walshamin mukaan tulkitseva tapaustutkimus on vakiintunut hyvin tietojärjestelmätieteen tutkimustapana. (Walsham 2006, 320.)



Kuva 1: Tapaustutkimus on lineaaris-iteratiivinen prosessi.

Yinin mukaan kaikki tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kolmeen eri tarkoitukseen, jotka ovat: tutkiva, selittävä ja kuvaileva. Valittava tutkimusmenetelmä tai menetelmien yhdistelmä riippuu siitä, miten tutkimuskysymys esitetään, mitä asiasta halutaan tietää ja mitä siitä jo tiedetään. (Yin 2009, 7-8.)

2.2 Tapaustutkimuksen eteneminen

Yinin mukaan liian monet valitsevat tapaustutkimuksen strategian siitä syystä, että kuvittelevat sen olevan helppoa, tai siksi että uskovat sen avulla helposti osoittavansa, kuinka asiat todella ovat (Yin 2009, 67-68). Todellisuudessa tapaustutkimuksen tekemisessä tutkijan omilla taustoilta, sosiaalisilla taidoilla sekä analyyttisellä ajattelutavalla on suurempi merkitys kuin monissa muissa tutkimusmuodoissa (Yin 2009, 68 & Walsham 2006, 325).

Tutkijan mielenkiinto aiheeseen ja ilmiöön, mahdollisuudet kerätä myös ns. ”hiljaista tietoa” sekä päästä lähelle tutkimuksen kohdetta, antavat paremmat mahdollisuudet tuottaa tutkimus, jolla on todellista merkitystä. Vaikka tapaustutkimuksen tuottamiselle ei olekaan olemassa mitään tiettyä, säännönmukaista menetelmää (Yin 2009, 25-26; Walsham 2006, 321), on tutkimuksen tuottamisessa syytä aina tukeutua tiettyihin perusasioihin. Yinin yleisen tapaustutkimusprosessin mukaan nämä perusasiat ovat (kaavio 1) tapauksen hahmottelu (Plan), tapaustutkimuksen suunnittelu (Design), erilaiset valmistelut (Prepare) ja tiedon kerääminen (Collect), joiden kautta päästään aineiston- ja tulosten analysointivaiheeseen (Analyze) sekä jakamiseen ja julkaisemiseen (Share) (Yin 2009, 2). Jokainen Yinin tapaustutkimuksen eri vaihe sisältää tiettyjä tehtäviä tai valintoja, joita tutkijan on syytä huomioida, jotta pystyy saamaan tutkimukselleen jonkinlaisen metodologisen pohjan.

Siinä missä Yinillä on tutkimusprosessissaan yleisellä tasolla 5 eri vaihetta, on Walshamin (1995 & 2006) määritelmässä 3. Walshamin (2006) Journal käsittelee tulkitsevan tapaustutkimuksen tekemistä. Walshamin tulkitsevan tapaustutkimuksen pohjana on ajatus, että tutkija toimii läheisesti aiheen parissa sen todellisessa ilmentymisympäristössä. Walshamin (1995 & 2006) määritelmässä esiintyvät yleisellä tasolla vaiheet: kenttätöiden suorittaminen, teorian hyödyntäminen tiedon analysoinnissa sekä tulosten julkaiseminen. Näihin vaiheisiin liittyy monia tarkempia vaihteita. Walshamin ja Yin menetelmien välillä on selviä yhtymäkohtia. Walshamin ensimmäinen vaihe ”kenttätöiden suorittaminen” sisältää Yinin ensimmäiset neljä vaihetta ja Walshamin kaksi viimeistä vaihetta vastaavat suoraan Yinin tapaustutkimuksen prosessissa.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä siinä pyritään selvittämään miten ja miksi jokin nykyajan tapahtuma käyttäytyy tosielämän tilanteessa. Tämän lisäksi tutkimus on myös laadullinen. Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Päämääränä on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen,

heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamien merkitysten hahmottaminen (Pyörälä 2002, 1).

Yin (2009) kehottaa tutkijaa pohtimaan sitä mitä tutkitaan ja mitä siitä halutaan tietää. Tutkimuskysymyksen muoto vaikuttaa siihen onko kyseessä tapaustutkimus vai ei. Tapaustutkimuksen kanssa samankaltaisia tutkimustapoja ovat muun muassa kyselytutkimus, kokeellinen tutkimus tai historiallinen tutkimus. Erilaisilla tutkimustavoilla on erilaisia tavanomaisimpia kysymysmuotoja. Yinin mukaan tapaustutkimukselle tyypillisimmät kysymysmuodot ovat "miten" ja "miksi" kysymyksiä. Tällaista muotoa olevien kysymysten perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää miten tai miksi jokin asia tapahtuu nykyään tai lähimenneisyydessä, joka vaatii monipuolisempia tiedonlähteitä, kuin jos kysyttäisiin esimerkiksi mitä jokin asia tekee. (Yin 2009, 5-10.)

Toisin kuin Yin, Walsham ei ota kantaa siihen, millainen tai miten tutkimuskysymys tulisi muotoilla. Hänen tulkitsevan tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe "kenttätöön suorittaminen" aloitetaan määrittelemällä tutkijan oma rooli aiheeseen liittyvien tietojen keräämisen kannalta. Walsham esittelee sekä ulkopuolisen että erittäin läheisesti aiheen parissa toimivan tutkijan roolin edut sekä haitat. Tutkija ei koskaan ole täysin neutraali, oli hän sitten ulkopuolinen tai osallistuva tarkkailija, vaikuttaa tutkijan omat ennakoasenteet ja aikaisemmat kokemukset aiheen puolueettomaan käsittelyyn.

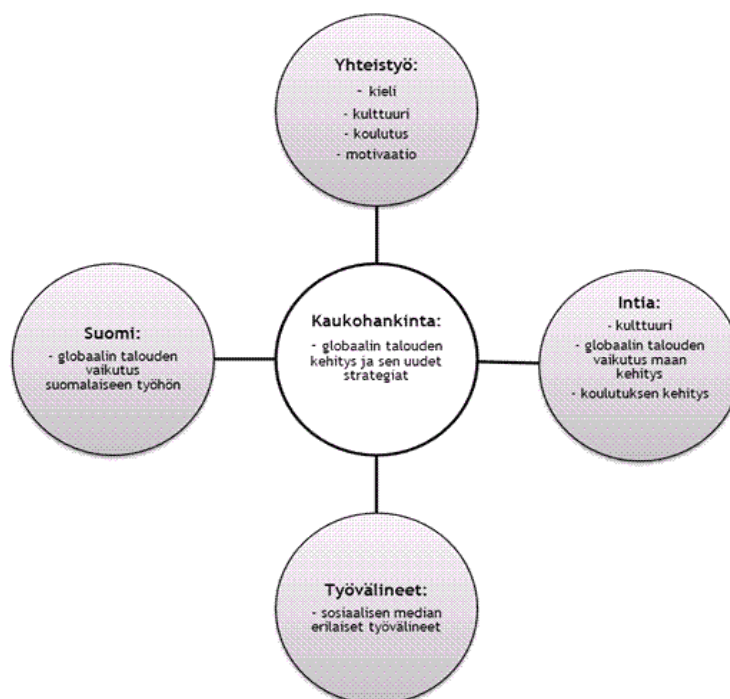
Walshamin mukaan ulkopuolinen tutkija ei saa yhtä syvällistä otetta tutkimuksen tuottamiseen tai aineiston analysointiin, kuin aiheen parissa toimiva tutkija. Osallistuvan tutkijan etuna on aiheen seuraaminen hyvin läheltä, tiedonkeruu erilaisista lähteistä, joista tärkein on aiheen parissa toimivat henkilöt. "Positiivista hyötyä koetaan usein myös siitä, että aiheen parissa toimivat henkilöt ajattelevat tutkijan todella tuottavan hyötyä kohteelle, eikä vain toimi ulkopuolisena toimijana keräten tietoa ja analysoimalla sitä vain kirjallisuutta varten" (Walsham 2006, 321). Haittapuolena Walsham (2006) mainitsee läheisessä tulkitsevassa tutkimuksessa sen, että sen tekemiseen kuluu paljon aikaa. Toisaalta Yinin mukaan yksi yleinen tapaustutkimusten tuottamisen ongelma on niiden aikaa vievyys (Yin 2009, 15), joten sen takia mahdollisuutta aiheen tutkimiseen lyhyen välimatkan päästä ei kannata hylätä.

Toinen Walshamin (2006) esittämä negatiivinen asia lähietäisyydeltä tutkimiseen on, että aiheen parissa toimivat, havainnoitavat henkilöt eivät välttämättä ole niin avoimia tai rehellisiä, jos kokevat tutkijan ajavan vain omaa etuaan, toisaalta tutkija saattaa saada myös vaikutteita aiheen parissa toimivilta ja menettää avoimen ja uudenlaisen näkökulman aiheeseen. Kaikissa tilanteissa ei edes ole mahdollista tuottaa tulkitsevaa tapaustutkimusta lähietäisyydeltä, joten tutkijan on syytä tarkasti harkita kuinka etäältä tai läheltä aihetta tutkii. (Walsham 2006, 321-322.)

Pyrkimys aiheen parissa toimivien käyttäytymisen tai aiheen esiintymisen muutokseen, ei kuitenkaan kuulu tapaustutkimukseen, vaan tutkijan tehtävänä on vain ja ainoastaan kerätä tietoa erilaisista lähteistä ja erilaisilla menetelmillä (Yin, 2009, 11). Yiniä lainatakseni ”tapaustutkimuksen vahvuus on mahdollisuus käsitellä täysin erilaisia tiedonlähteitä, kuten dokumentteja, artefakteja, haastatteluja ja havainnointia” (Yin 2009, 11). Tässäkään tutkimuksessa ei pelkällä haastattelulla tai kyselylomakkeella olisi ollut mahdollista kerätä kaikkea sitä tietoa, joka syntyi esimerkiksi haastatteleamalla aiheen varsinaisen vaikutuspiirin ulkopuolella olevia henkilöitä, joihin asia ei suoranaisesti vaikuttanut. Aina valittu kohderyhmä tai organisaatio ei ole niin selvärajainen, kuin miltä se aluksi näyttää.

Tutkimuskysymysten ja tutkijan roolin hahmottamisen jälkeen Yin kehottaa toteuttamaan suunnitelman siitä, miten ja mistä tutkija pystyy keräämään tarvittavat tiedot, jotta pystyy niitä analysoimalla vastaamaan esittämiinsä tutkimuskysymyksiin. Yin määrittelee tutkimussuunnitelman koostuvan viidestä eri asiasta, joihin sisältyy tutkimuskysymykset, mahdolliset oletukset, kohde jota analysoidaan, tiedonkeruu lähteet sekä tulkintaperusteiden suunnittelu. Nämä ovat siis vain tutkimuksen aloittamista ja tiedonkeruuta helpottavia asioita, jotka vaihtuvat ja muuttuvat tutkimuksen edetessä. (Yin 2009, 26-27.)

Tutkimussuunnitelma toteutui oikeastaan suunnitelmatutkimuksena, sillä aluksi käsitelin aihetta opiskellessani suunnitelmatutkimuksen metodologiaa. Tätä tutkimusta valmistellessani ja hahmotellessani piirsin itselleni käsittekartan. Keräsin siihen asioita, joista pyrin etsimään ja keräämään tietoa ymmärtääkseni aihetta paremmin. Valitsin aiheet ja asiat aikaisempien kokemusteni ja olettamusteni perusteella.



Kuva 2: Tutkimuksen käsittekartta

Kaavion keskiössä on kaukohankinta, sillä tutkimuskysymykseni yksi perusedellytys on mielestäni selvittää miksi siihen ryhdytään ja kuinka erilaiset asiat vaikuttavat toimintatapoihin. Yinin tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa rajasin tapaustutkimuksen koskemaan tiettyä tiimiä ja valmisteluvaiheessa tutustuin sekä Suomalaisiin että Intialaisiin tiimin jäseniin ja heidän rooliinsa kaukohankinnan aloittamisessa.

Walsham siirtyy tutkijan roolin määrittelystä suoraan tiedon lähteille pääsyn selvittämiseen sekä tiedon keräämiseen. Hän painottaa, että tutkijalla on oltava hyvät sosiaaliset taidot, jotta yritykset ja organisaatiot avaavat ovensa ja laskevat tutkijan toteuttamaan tutkimusta. Kohdeeksi ei kuitenkaan sovi mikä tahansa yksikkö, vaan on päästävä mahdollisimman lähelle sellaista toimintaa, jossa aiheena oleva tutkittava ilmiö todella toteutuu. (Walsham 2009, 321-322). Silloinen työtehtäväni mahdollisti ilmiön tutkimisen riittävän läheltä, mutta kuitenkin niin, etten itse ollut toiminnassa mukana.

Yin puolestaan nostaa esille tiedonkeruussa hyvän valmistelun tärkeäksi tehtäväksi ennen tiedonkeruuseen ryhtymistä. Tutkimus aineiston keräys vaatii Yinin mukaan ennen kaikkea kiinnostusta sekä taidon viisi taitoa, joissa tutkijan on mahdollista kehittyä. Tutkijan tulisi kyetä esittämään aiheeseen soveltuvia kysymyksiä, olla hyvä kuuntelija ja avoin uusille tiedoille, olla joustava ja mukautuvainen esimerkiksi aiheesta esille nousevien uusien näkökulmia kohtaan. Tutkijan tulisi myös kyetä hahmottamaan ja jäsentämään tietoa aiheen ympäriltä sekä olla ennakkoluuloton ennakkokäsityksiä kohtaan. (Yin 2009, 67-69.)

2.3 Tiedonkeräysvaihe

Haastattelut kuuluvat olennaisena osana sekä tulkitsevia tutkimuksia että tapaustutkimuksia (Walsham 2006 & Yin 2009). Walshamin mukaan haastattelut ovat tapa päästä sisälle aiheeseen, jotta tulkitseva tutkimus on mahdollista toteuttaa. Haastatteluissa on Walshamin mukaan suositeltavaa kertoa tutkimuksen lähtökohdista sekä painottaa luottamuksellisuutta vastausten käsittelyssä. Walsham kehottaa täydentämään haastattelemalla kerättyä tietoa keräämällä tietoa myös muista lähteistä (Walsham 2006, 323). Saman kehotuksen antaa myös Yin, jonka mukaan tapaustutkimuksen aineistoa on luotettavien tutkimustulosten mahdollistamiseksi kerättävä useista eri lähteistä. Yinin mukaan tietoa on mahdollista kerätä muun muassa dokumenteista, arkistoista, suoralla havainnoinnilla, osallistuvalla havainnoinnilla sekä fyysisistä artefakteista (Yin 2009, 99). Walsham puolestaan esittää hyödyntämään tiedon keräämisessä mediaa, artikkeleita tai muita aikaisempia aiheeseen liittyviä julkaisuja. Myös Walsham esittää suoran tai osallistuvan havainnoinnin yhtenä oivallisena tiedonkeräystapana. Yinistä poiketen, Walsham esittää myös uudenlaisten sähköisten kommunikaatio- ja tiedonjakovälineiden hyödyntämistä tiedonkeräämisessä. Näitä ovat esimerkiksi sähköposti, verkkosivut sekä keskusteluryhmät (Walsham 2006, 323).

Yinillä on kolme periaatetta tiedon keruuseen ja hallinnointiin. Ensimmäinen periaate on, että tutkija ymmärtää kuinka tärkeää on kerätä tietoa useista eri tietolähteistä ja niistä saatavien tietojen hyödyntäminen. Toinen periaate on tietokannan perustaminen tapaustutkimuksen tietojen keräämisen tueksi ja kannan ylläpitäminen. Kolmas periaate on lähteiden, kysymysten, tietokannan ja itse raportin välisten

Tutkimuksen alussa keräsin aiheesta tietoa kirjallisista lähteistä, kuten viimeaikaisista tutkimuksista sekä julkaistuista kirjoista. Aiheesta löytyi erittäin hyviä kansainvälisiä lähteitä, mutta hyvin vähän suomalaisia tutkimuksia. Muista tiedonkeruu muodoista hyödynsin myös suoraa ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen lisäksi erittäin mielenkiintoinen lähde löytyi internetin keskustelupalstasta, jonka tulokset on esitelty tämän tutkimuksen Intiaa käsittelevässä kappaleessa. Taustatutkimusten jälkeen toteutin haastattelun, jonka kysymykset pohjautuivat aikaisempaan, samankaltaisessa ympäristössä tuotettuun tutkimukseen, sillä halusin selvittää esiintyykö vastauksissa samoja aiheita edelleen, vaikka aikaisemmasta tutkimuksesta oli ehtinyt jo kulua lähes kuusi vuotta.

2.4 Tapaustutkimuksen analysointi ja arviointi

Jotta jokin ilmiö tai tutkittavana oleva tapaus on mahdollista selittää, on Yinin (2009) mukaan määritettävä syy-seuraus yhteyksiä sille, miten ja miksi jotakin tapahtui. (Yin 2009, s.141.) Syy-seuraussuhteet eivät aina ole yksioikoisia ja selviä, kuten eivät tässäkin ilmiössä.

Walshamin mukaan aineiston analysointia helpottaa, jos tutkijalla on jonkinlainen teoria aiheesta ja näkemystä siitä millaiset aiheet tutkimusaineistosta saattaa nousta esille. Teoria ei välttämättä ole selvillä heti tutkimusprosessin alussa, vaan tutkija saattaa valita teorian tutkimuksen eri vaiheissa. Teorian hyödyntämisen aste ei Walshamin mukaan ole niin kriittistä tutkimuksen kannalta, kuin se että tutkija valitsee teorian omien näkemystensä ja kiinnostuksensa kannalta subjektiivisesti. Tämä siksi, että tutkijan on kyettävä puolustamaan omaa teoriaansa esimerkiksi tutkimuksen tarkastajille. Teorian valitsemisen kannalta Walsham kehottaa tutustumaan useisiin erilaisiin teorioihin, sillä jos tutkija valitsee ensimmäisen vastaan tulevan teorian, ei tutkija välttämättä löydä aineistosta mielenkiintoisia aiheita tai syy-seuraus -suhteita. (Walsham 2006, 323-324.)

Koska tapaustutkimuksen suorittamiselle ei ole yhtä yksitaista suositeltavaa toimintamallia, ei sitä ole tapaustutkimuksen analysoinnillekaan. Yinin mukaan olennaisinta tutkimuksen analysoinnissa on tutkijan oma tyyli ja kyky empiirisen pohdinnan tuottamiseen, esittää riittävästi pohdintaa tukevia todisteita, sekä huolellinen vaihtoehtoisten tulkintojen huomioiminen. Aineiston tulkintaan on mahdollista hyödyntää siihen suunniteltuja ohjelmistoja, mutta ne eivät yksin riitä analysoinnin suorittamiseen. Erilaisilla ohjelmilla tuotettu analyysi vaatii tutkijalta taitoa käsitellä analyysiä ja löytää siitä asiat jotka antavat vastauksen tutkimuskysymyksiin.

Perusteellinen tutustuminen tapaustutkimuksen aineistoon ja aiheiden välisten riippuvuuksien sekä syy-yhteyksien löytäminen ja sisäistäminen mahdollistavat syvällisemmän selvityksen ja vastauksen esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Yin 2009, 126-127).

Löytääkseen aineistosta ja aiheesta toistuvia kaavoja, on tutkijan Yinin mukaan perehdyttävä perusteellisesti tuloksiin. Vain tällä tavoin on tutkijan mahdollista tuottaa perusteellinen kuvaus aiheesta. (Yin 2009, 128.) Walsham on Yinin kanssa yhtä mieltä siitä, että tutkijan paras työväline aineiston analysointiin on tutkijan oma kyky ajatella, eikä hänenkään mielestä erilaiset analysointiohjelmit poista tätä tarvetta, koska tutkija vastaa myös analysointiteemojen valinnasta. (Walsham 2006, 325.)

Kun tutkija on kerännyt aineistoa, aloittavat monet aineiston satunnaisen ns. "pyörittelyn" ilman sen kummempaa ajatusta siitä, mitä tarkalleen ottaen yrittävät aineistosta löytää. Aineiston pyörittelemisen ei aina välttämättä johda johtopäätösten syntymiseen, puhumattakaan merkittävistä havainnoista. Tämän vuoksi Yin esittää, että tutkijan tulisi valita jokin analysointi strategia. Strategia olisi syytä valita analyysin tekemisen tueksi. Strategia auttaa Yinin mukaan käsittelemään aineistoa tasapuolisesti, rajamaan vaihtoehtoisia tulkintoja, sekä ennen kaikkea tukee johtopäätösten muotoutumisessa (Yin 2009, 129-130).

Yin esittää neljä eri strategiaa ja viisi analysointi tekniikkaa. Eniten käytetty strategia on hyödyntää teoreettisia ehdotuksia, joka vastaa Walshamin sopivan selittävän teorian valintaa. Ne ajatukset, joita tutkijalla oli aiheen ilmentymisen syistä toimivat siis teoriana, jonka pohjalta tutkija on asettanut tutkimuskysymyksensä joihin pyrkii löytämään vastauksia aineistosta. Toinen yleinen analysointi strategia on kehittää aineistosta kuvaava kehys aiheesta. Tätä strategiaa voi hyödyntää, jos tutkijalla ei ole juurikaan näkemystä aiheesta tai sen aiheuttajista. Kolmas keino on laadullinen ja määrällinen analysointi. Näissä tapauksissa kerätään usein ensin määrällistä aineistoa eri vertailu ryhmistä tai aiheista, jota syvennetään johtopäätöksiksi laadullisella aineistolla.

Neljäs tapa on kerätä aineistoa kahden eri tekijän kannalta, tyyppillisen ja epätyypillisen. Tällöin tutkijalla on oltava tiedossa, millä eri tavoilla ilmentymää on aikaisemmin analysoitu ja kehittää teoria, jolla olisi mahdollista löytää kerätystä aineistosta uusia syitä tai tekijöitä ilmiölle. (Yin 2009, 130-136.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä teoriaan pohjautuvaa että kuvaavaa analysointi strategiaa. Teoria perustui kulttuurien välisille eroavaisuuksille joihin hyödynnettiin tutkija Hofsteden toteuttamaa tutkimus kulttuurisista eroavaisuuksista, joka auttoi tutkimuksen alussa ymmärtämään millaiset asiat saattaa nousta eri lähteissä haasteiksi.

Yin esittää analysoinnin lähtökohdaksi viisi analysointi tekniikkaa: kaavaan tai malliin sovittaminen, selitysten rakentaminen, aikasarja-analyysi, loogiset mallit sekä ristitutkimuksen synteesit. Ensimmäisen tekniikan tavoitteena on hyödyntää tutkimuksessa esille nousevia havainto-

ja aikaisempiin, vastaavankaltaisesta ilmentymästä esitettyihin kaavoihin. Toinen malli pyrkii selittämään tapausta rakentamalla selittäviä tekijöitä tutkimuksen edetessä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Tässä on tärkeää pyrkiä kumoamaan aikaisempia tai kilpailevia teorioita, joilla ilmiötä on aikaisemmin yritetty selittää. Syiden mittaaminen ja havainnollistaminen voi olla vaikeaa. Kolmas tekniikka perustuu peräkkäisten ajanjaksojen vertailuun. Tavoitteena on löytää ilmiöön vaikuttavia aiheita ja selvittää niiden käyttäytymistä eri ajanjaksoilla. Tämä tekniikka vaatii ilmiön, jossa eri aikaväleillä on merkitystä ilmiön esiintymiseen. Neljäs tekniikka, looginen malli, muodostaa tekijöistä kausaalisia suhteita, joissa pyritään selvittämään miten tekemällä tiettyjä asioita päädytään tiettyyn tulokseen. Viidennen tekniikan vahvuus on, että siinä verrataan saatuja tuloksia useamman muun tapaustutkimuksen tuloksia. Mitä useammassa tutkimuksessa havaitaan samankaltaisia tuloksia, sitä luotettavampana tuloksia voidaan pitää. (Yin 2009, 136-162.)

2.5 Aineiston analysointiprosessi McNabbin mukaan

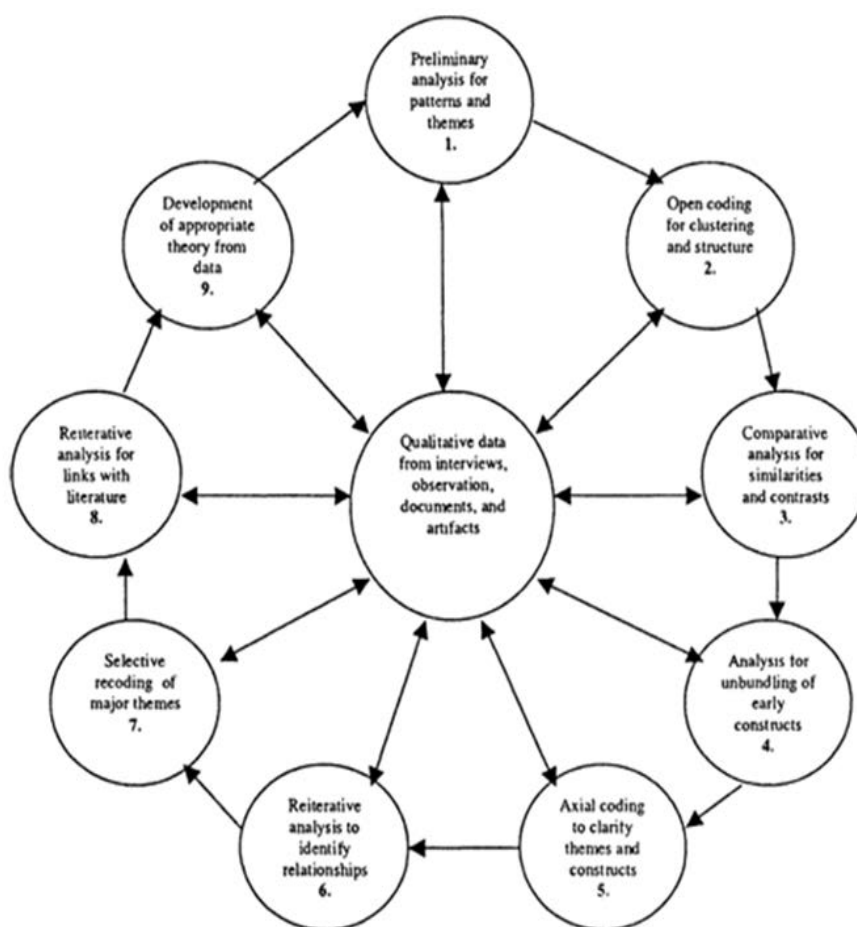
Koska Walsham (2006) ei antanut ohjeistusta aineiston analysointiin, vaan luottaa tutkijan omaan kykyyn aineiston käsittelyssä. Ja koska Yin (2009) esitti monta erilaista analysointi strategiaa ja tekniikkaa, esitän seuraavaksi McNabbin (2002) ehdotuksen laadullisen tutkimuksen analysointiprosessille. McNabbin määritelmä soveltuu hyvin Yinin ja Walshamin ohjeistuksilla toteutettujen tapaustutkimuksella kerätyn laadullisen aineiston analysointiin, sillä siinä keskeisessä asemassa on haastatteluilla, havainnoilla, dokumenteista ja artefakteista kerätty tieto.

Laadullisen tutkimusaineiston tulkinta on McNabbin mukaan aloitettava järjestelemällä kerätty tieto. Tutkijan on kyettävä ryhmittelemään aineistonsa olennaisiin luokkiin. Hänen yhdeksän kohdan analyysiprosessi on saanut viitteitä muilta yhteiskuntatieteiden laadullisen tutkimuksen tutkijoilta ja kehittäjiltä, kuten Strauss ja Corbin (1998) sekä Neuman (2000). Siinä on lainattu myös Milesin ja Hubermanin (1994) näkemystä tiedon luokittelusta. Kun tutkija on valinnut aineistolle luokat ja järjestänyt aineistoa näiden mukaisesti, tulee tutkijan vertailla eri luokkien aineistoja keskenään. Tässä vaiheessa testataan yleensä jotakin oletusta, joka yleensä seuraa ensimmäistä vertailu vaihetta. McNabbin (2002) mukaan tämä vaihe on erittäin tärkeä laadullisen tutkimuksen tekijälle.

McNabbin (2002) analyysiprosessin ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on aineistoa järjestelemällä ja uudelleen järjestelemällä etsiä aiheita tai malleja, jotka mahdollistavat määritelmien ja merkitysten luomisen. Aiheiden ilmentyminen on McNabbin (2002) mukaan subjektiivinen prosessi, mutta yleensä tutkijalla on jonkinlainen käsitys ja tunne sopivista aiheista. McNabbi (2002) lainaa tässä näkemyksessään Milesin ja Hubermanin ajatusta, että aiheet vain "tapahtuvat" (Miles & Huberman 1994, 216).

McNabbin (2002) mukaan laadullisissa tutkimuksissa suunnitellaan harvoin tai ei lainkaan aineiston kategorisointia ennen aineiston keräämistä. Hänen mukaansa aineistosta kehitettyjen luokkien nivominen yhteen samankaltaisten asioiden tai aiheiden ympärille on tarpeen, jotta tutkimuksen edetessä eri lähteistä kerättyä aineistoa on helpompi jäsentää. Luokkien lukumäärää ei McNabbin (2002) mukaan ole rajattu. Tutkijan tulisi kuitenkin muistaa, että tämän vaiheen tärkein tavoite on luokittelun avulla aineiston pelkistäminen helpommin hallittavaan muotoon.

Kolmannen vaiheen tehtävänä on vertailla eri luokkia toisiinsa. Vertailemalla tulisi löytää eri luokkien välillä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tämän vaiheen tarkoituksena on löytää ilmiöstä syy-seuraus -suhteita tai muita ilmiön kannalta olennaisia havaintoja.



Kuva 3: Yhdeksän kohdan laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiprosessi

Yllä oleva kuva kuvaa McNabbin (2002) yhdeksänvaiheista aineiston analysointiprosessia, jonka neljännessä vaiheessa tutkijan tehtävänä olisi tarkastella luokittelemaansa aineistoa ja eri luokkien vertailun tuloksia. McNabbin (2002) mukaan suurimpien luokkien aineisto tulisi avata ja pohtia, olisiko luokka syytä jakaa pikemminkin kahdeksi eri luokaksi. Viidennessä vaiheessa McNabbin (2002) ehdottaa luokkien uudelleen avaamista ja uudelleen sijoittelua ennalta määri-

teltyjen luokkien mukaisesti. Näitä voivat olla esimerkiksi luokitella aineisto ehtojen, ilmiön, asiayhteyden, haastattelu olosuhteiden, toimien tai seurausten mukaisesti.

Kuudennessa vaiheessa tutkijoiden on kyettävä esittämään aineiston ja tähän mennessä toteutettujen analysointivaiheiden tuottamia tulkintoja ja kehittää merkityksellisiä johtopäätöksiä ja teorioita. Tämä onnistuu McNabbin (2002) mukaan esimerkiksi siten, että tutkija piirtää määrittelemänsä luokat ympyröinä ja yhdistää ne toisiinsa niiden välisten riippuvuuksien mukaan. Toinen vaihtoehto on vaikutusanalyysi, jossa tutkija kerää aineistoa tarkkailemalla henkilöiden vuorovaikutusta tai kysymällä heidän käsityksiään organisaation voimasuhteista.

McNabbin (2002) seitsemännessä vaiheessa valitaan keskeiset teemat, eli sellaisten luokkien väliset vaikutukset, joilla on merkitystä itse tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan päästessä tutkimuksensa analysoinnissa kahdeksanteen vaiheeseen, tulisi tutkijan esittää selkeästi miten saadut tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimusten tehtävänä on lisätä akateemista tietämystä tiedekunnalle. McNabbin (2002) viimeisessä analysointiprosessin vaiheessa tutkijan tehtävä olisi tuottaa edes yksi tai useampi teoria.

Tutkimuksen alussa tehty käsitekartta tuki hyvin McNabbin (2002) mukaista analysointiprosessia. Kun tutkija hahmottelee aluksi omat ajatuksensa visuaalisesti, ja miettii laaja-alaisesti kohteena olevaan ilmiöön liittyviä asioita, on analysointivaiheessa helpompi jäsentää tutkimuksen aikana kerättyä tietoa.

McNabbin (2002) analysointiprosessin mukainen aineiston uudelleen jäsentäminen ja syyseuraus -suhteiden etsiminen mahdollistaa uudenlaisten luokkien syntymisen. Walshamin (2006) mukaan tutkijan on mahdollista muuttaa aihettaan tai ilmiötään tukeva teoria tutkimuksen eri vaiheissa. Vaikka tutkija olisikin tutkimuksen alussa valinnut omasta mielestään sopivimman teorian, on sitä syytä muuttaa, jos tutkija havaitsee McNabbin (2002) analysointiprosessin jossakin vaiheessa löytävänsä aineistosta aivan odottamattomia luokkien välisiä vaikutuksia. Tämä taas johtaa siihe Yinin (2009) määritelmään, että tapaustutkimus on iteratiivis-lineaarinen - prosessi. Tutkijan on siis kiinnitettävä huomiota juuri niihin aineistosta esille nouseviin odottamattomiin luokkiin tai niiden välisiin ilmiöihin ja purettava ja jäsennettävä aineistoa uudelleen ja uudelleen niin kauan, että kykenee luomaan tieteelle McNabbin (2002) mukaisesti uutta teoriaa. Walshamin (2006) näkemys siitä, että tutkijan on syytä kyetä työskentelemään ja keräämään tietoa mahdollisimman läheltä tutkittavana olevaa ilmiötä, on mielestäni kaikkein olenaisesti lähtökohta sille, että aineistosta ja analyysistä on mahdollista tuottaa sekä syvälinen tutkimus, että synnyttää merkityksellinen teoria.

3 Kaukohankinta

Suomalaisten yritysten kaukohankinnan lähtökohtana on usein se, että siten on mahdollista tuottaa taloudellisia säästöjä hyödyntämällä halvempaa työvoimaa. Toisaalta kaukohankinnan aloittamisessa saattaa lähtökohtana olla myös resurssien varmistaminen. Intiassa on paljon korkeakoulutettua väestöä, joka mahdollistaa tarvittavan osaamisen saamisen.

3.1 Kaukohankinnan taustoista

Kaukohankinnan voisi hyvin kuvitella olevan lähtöisin jostakin länsimaisesta IT-yrityksestä, mutta näin se ei ole. Todellisuudessa Intialaiset yritykset aloittivat toiminnan ns. body shoppaamalla, eli viemällä intialaisia ohjelmoijia Yhdysvaltoihin. Näin teki muun muassa intialainen TATA-konserniin kuuluva Tata Consultancy Services (TCS) jo 1970-luvun alussa. Ensimmäiset maininnat Intian IT-viennistä ovat vuodelta 1974. (Nousjoki 2006, 29-32.) Havaittuaan, että halvemmilla tuntihinnoilla työskentelevillä ohjelmoijilla oli kysyntää, päättivät he kokeilla palvelun tuottamista Intiasta vieläkin halvemmalla. Näin aloitettiin uudenlainen IT-palveluiden tuotanto, *Offshoring*.

Intian IT-alaa tutkineen Josetta Nousjoen mukaan käännteentekevä vuosi Intian ohjelmistoteollisuudelle oli 1984, jolloin pääministeri Rajiv Gandhin hallitus liberalisoi IT-teollisuuden. IT-laitteiden tuonti vapautettiin. Vuosikymmenen lopulla Intian ohjelmistosektori kasvoi hyvää vauhtia. Vuoteen 1990 mennessä it-yritysten määrä Intiassa oli kasvanut 1980-luvun 35:stä noin 700:aan. (Nousjoki 2006, 30-31.) Vuosituhannen vaihteessa Intian suurimmat it-yritykset; Infosys, TCS ja Wipro olivat raivanneet tiensä merkittäviksi it-toimijoiksi länsimaalaisten kilpailijoidensa rinnalle.

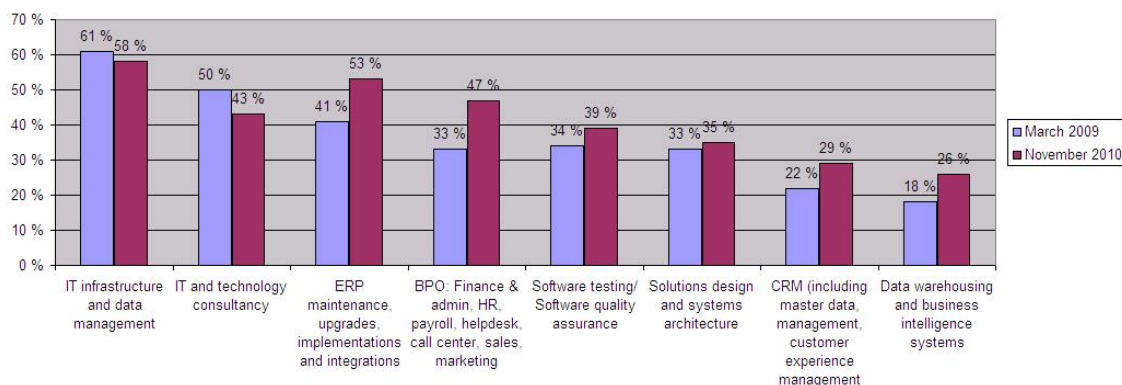
Nousjoen mukaan "Intialaisilla on pisin kokemus kaukopalveluiden tarjoamisesta. Intialaiset IT-talot ovat panostaneet erityisesti palvelutuotannon prosessien laatuun ja vieneet sen korkeimmalle tasolle maailmassa. Intialaiset IT-palveluyritykset ovat pioneereja, joiden työtavoista ja organisoinnista länsimaiset yritykset IBM:stä lähtien ottavat oppia" (Nousjoki 2006, 46).

Palveluiden tai niiden osien ulkoistamisen aloittivat monikansalliset yritykset sekä Yhdysvalloissa että Englannissa joitakin vuosia sitten. Palveluita siirrettiin tuolloin lähinnä Intiaan ja Kiinaan, joihin myös aikaisemmin oli siirretty teollisuutta. Varsinkin Intiaan siirrettäessä pitkästä välimatkasta huolimatta yhteinen kieli englanti helpotti työn siirtämistä (Daub 2009, 5-10). Eurooppalaiset monikansalliset suuryritykset ovat myös hiljattain siirtäneet tai aloittaneet projekteja palvelutuotannon siirtämiseksi. Kohdemaina suositaan Eurooppalaisten yritysten kannalta enenevässä määrin Itä-Euroopan maita, sillä lyhyempi välimatka ja läheisempi kulttuuri tukevat paremmin työn siirron ja palveluiden hankintaa näistä maista. Monella yrityksellä on jo

omakohtaisia kokemuksia Intiasta ja Kiinasta ja varsinkin juuri kielelliset ja kulttuurilliset erot ovat aiheuttaneet haasteita. (Daub 2009, 8-9.)

Globaalia, halpamaissa teetettyä työtä kutsutaan yleensä offshoringiksi. IT-palveluyritykset ovat kehittäneet termistä markkinointiaan varten monia muunnelmia. Loppujen lopuksi termeissä on kyse vain työnjaosta: kuinka suuri osa työstä tehdään onsite tai onshore eli yrityksen länsimaassa sijaitsevassa, asiakasta lähellä olevassa yksikössä ja kuinka suuri osa offsite tai offshore eli kauempana, halvemmissa maissa. Usein puhutaan it-palvelujen ulkoistamisesta, outsourcingista tai kaukoulkoistamisesta. Sekä Josetta Nousjoen (2006, 35), että Thomas Friedmanin (2007, 147) kirjassa käytetään englanninkielisestä termistä outsourcing käännoästä kaukohankinta.

Vuonna 2010 it-alan ulkoistusmarkkinoiden arvo oli noin 270 miljardia dollaria ja liiketoiminnan prosessien ulkoistusmarkkinoiden noin 165 miljardia dollaria. Tutkijat ennustavat, että kasvu jatkuu ja kasvaa vuosien 2011-2014 n. 5-8% vuosivauhtia. (Oshri, Kotlarsky ja Willcocks, 2011. 8.)



Kuva 4: Suurten Eurooppalaisten yritysten eniten painottamat ulkoistusalueet vuosina 2009 ja 2010.

Viimeaikoina on syntynyt useita erilaisia versioita IT-palveluiden ulkoistamisesta. IT-palveluita voidaan ulkoistaa joko tytäryritykselle tai ulkoiselle alihankkijalle tai sekä että. Työ voidaan toteuttaa joko yrityksen omissa tiloissa tai alihankkijan tiloissa, jotka ovat joko yrityksen kotimaassa (onshore), naapuri- tai lähimaissa (nearshore) tai kaukana halvemmän työvoiman maissa. (Oshri & muut 2011, 25.)

Alla olevassa taulukossa on esitetty 10 suurinta ulkoistustoimintaa tarjoavaa yritystä. (Oshri ja muut 2011, 93.)

Sijoitus	Yritys	Avain vahvuus
1	Accenture	Customer references
2	Infosys Technologies	Demonstrated competencies
3	Sodexo	Balanced performance
4	Wipro Technologies	Management capabilities
5	IBM	Management capabilities
6	ISS	Demonstrated competencies
7	TCS	Management capabilities
8	Aramark	Balanced performance
9	CSC	Demonstrated competencies
10	Convergys	Customer reference

Taulukko 2: Kymmenen ulkoistusyritystä vuonna 2010

Tutkijat Kennedy ja Sharma (2009, 4), ovat tutkineet kaukohankintaa ja siihen liittyviä toimintamalleja. He esittävät tiivistetysti tutkimustensa tuloksina seuraavia syitä kaukohankinnan maailmanlaajuiselle yleistymiselle, jotka on listattu alapuolella olevaan taulukkoon.

Löydös	Selitys
Nykyinen käynnissä oleva globaali markkinoiden vapautuminen	Vielä vuonna 1985 vain n.23% koko maailman väkiluvusta eli avoimessa talousalueessa, mutta vuoden 1998 luku oli noussut jo 78%.
Liiketoimintaprosessien automatisointi ja digitalisointi	Ulkoistukset ja töiden viemisen räjähdysmäinen lisääntyminen halvemman työvoiman maihin johuu suurelta osin liiketoimintaprosessien digitalisoinnista, kuten palkanlaskennan, asiakaspalvelun ja monen muun prosessin.
Halvat ja nopeat tiedonsiirto- ja puhelinyhteydet	On syytä muistuttaa, että mitään muuta modernia teknologista kehitystä ei ole omaksuttu yhtä nopeasti.
Uusia osaajia ympäri maailmaa	Vuonna Economist Intelligence Unit tuotti vuonna 2005 MBA-tutkintojen paremmuutta mittaavan tutkimuksen, jossa ensimmäiseksi sijoittui Espanjalainen korkeakoulu. 25 parhaimman joukossa oli 10 USA ulkopuolelta.
Globaalin yrityskulttuurin nousu	1990-luvun puolesta välistä Kiinassa päätettiin, että jokaisen lapsen tulee aloittaa englanninkielen opiskelu ala-asteella. Tutkijat arvioivat, että vuoden 2015 mennessä 3 miljardia henkilöä puhuisi englantia enemmän tai vähemmän sujuvasti.

Taulukko 3: Kennedyn ja Sharman löydökset kaukohankinnan yleistymiselle.

Edellä kuvattu taulukko esittää tiivistetysti syyt, jotka vaikuttavat kaukohankinnan yleistymiseen. Muutokset liiketoiminnan toteuttamisessa vaikuttavat myös työtapoihin. Taulukosta saa viitteitä sille, millaisia muutoksia on tapahtunut, ja vahvistaa tarvetta tutkia aihetta ja sitä ilmiötä.

3.2 Kaukohankinta suomessa

Töiden siirtämisestä ja ulkoistamisesta kaukomaihin puhuttiin suomessa jo pitkään ennen kuin toiminta alkoi. Teollisuuden puolella toimintaa siirrettiin halvemman työvoiman maihin jo vuosikymmeniä ennen kuin palveluala aloitti samankaltaisen toiminnan. Tähän tarvittiin kehittyneitä tietoverkkoja, laitteita ja työn muuttumista digitaaliseksi.

Vuosi 2005 tuntuu olleen käännekohta siinä, että puheet muuttuivat teoiksi. Aluksi useat eri alojen yritykset ulkoistivat tietohallinnon suurille, kansainvälisille IT-palveluiden tarjoajille, kuten International Business Machinesille (IBM), Capgeminielle tai Tieto-Enatorille. Tämän jälkeen aloitettiin projekteja, joissa tähdättiin yrityksiltä siirtyneiden IT-hallinnon töiden siirtämiseen tuotettavaksi ainakin osaksi Intiasta. Nousjoki on haastatellut vuonna 2005 edellä mainittujen yritysten työntekijöitä tutkimustansa varten. IBM:n palveluliiketoiminnan johtaja on tuolloin kertonut, että IBM siirsi asiakkaidensa toimintoja 10-15% Intiaan. Accenture oli tuolloin johtavassa asemassa projektien viennissä Intiaan, ja he ilmoittivat luvuksi 30%. Tahti on tuskin tästä laantunut, ja voidaan arvioida, että 5-6 vuoden jälkeen, jos kasvuvauhti on pysynyt samana, jo yli 50% aikaisemmin suomessa tuotetusta työstä saattaa olla valunut halvemman työvoiman maihin mm. Intiaan.

Suomessa toimivilla it-alan suuryrityksistä on suurimmalla osalla omat yksiköt tai tytäryritykset Intiassa. Yksikkö voi tosin olla ulkoistanut omia toimintojaan intialaisille alihankkijoille. Kun yritys tekee sopimuksen Suomessa, sopii se tietyistä palveluista, hinnoista ja muista olennaisista asioista Suomessa toimivan yrityksen kanssa. Suomen yritys sopii asioista puolestaan tyttäri tai yhteistyökumppaninsa kanssa. Nousjoen (2006) mukaan suomalaisyrityksille on helpointa hyödyntää Intian insinööriresursseja juuri ulkoistamalla työtä mm. Capgeminiin, IBM:n tai Tiedon kaltaisille yrityksille, jotka toimivat sekä Suomessa että Intiassa.

Globalisaation ja kovan kilpailun vuoksi monilla yrityksillä on haasteita kehittää ja ylläpitää tarpeeksi laajaa osaamis pohjaa, jota ne tarvitsevat pärjätäkseen kilpailussa. Teknologian kehitys on mahdollistanut myös muidenkin kuin vain monikansallisten yritysten kilpailun globaalisti (Oshri & muut 2011, 7).

Intialaisten kanssa kertyneet kokemukset ja erilaisten haasteiden ratkaiseminen on rohkaissut joitakin suomalaisia yrityksiä solmimaan tietojärjestelmien ylläpitosopimuksia suoraan intialaisen palveluntarjoajan kanssa. Tästä toimintamallista ei löytynyt tehtyjä tutkimuksia, mutta

todennäköisesti toteutuksessa kohdatut haasteet ovat olleet suuret. Sopimuksiin kirjatut asiat saatetaan tulkita intialaisissa yrityksissä erilailla, kuin miten ne suomalainen yritys käsittää. Tällaisessa mallissa haasteita aiheuttavat varmasti sekä palvelun hallinta että sen saatavuus, sillä intialaiset yritykset usein panostavat enemmän uusien asiakkaiden hankintaan, kuin jo olemassa oleviin.

”Intialaiset suuret IT-yhtiöt eivät ole kovin kiinnostuneita pienempien suomalaisyritysten projekteista. Ne haluavat asiakkaita, jotka ovat tarpeeksi suuria. Mutta Intiassa on tuhansia pienempiä yrityksiä, jotka sopisivat suomalaisten pk-yritysten yhteistyökumppaneiksi.” (Nousjoki 2006, 124). Nousjoen mukaan suomalaisten kannattaisi yhdistää intialaisten tekniseen osaamiseen omat vahvuutensa kokonaisuuksien hallinnassa ja pitemmän aikavälin strategioiden suunnittelussa. Hänen mukaansa suomalaisilla ja intialaisilla pienyrityksillä voisi olla samansuuntaisia intressejä kasvuun ja laajentumiseen, joten niiden yhteistyö voisi olla hyvinkin hedelmällistä. Suomalaiset pk-yritykset voisivat luoda Intiaan osaamiskeskustoja, joissa työvoiman määrällä ei tarvitsisi nuukailla. (2006, 124-125.)

Halpamaissa sijaitsevien suurten työvoimaresurssien käyttö lisää yrityksen joustavuutta ja ketteryyttä, väittää Nousjoki. Hän perustelee väitteensä sillä, että täten yritys voi valjastaa isomman määrän ihmisiä yhteen projektiin tai se voi työskennellä useamman projektin parissa samanaikaisesti. (Nousjoki 2006, 43.)

3.3 Työn ja siirtävyydestä osaksi kaukohankintaa

Kaukohankinta houkuttelee monia yrityksiä ja varsinkin it-alan työt ovat helposti siirrettävissä. Kaikki työ ei kuitenkaan ole luonteeltaan sellaista, että se olisi mahdollista tai järkevää siirtää. OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) vuoden 2007 raportissa on listattu neljä kriteeriä, joiden perusteella on mahdollista arvioida työtehtävän laadun siirrettävyyttä. Nämä ovat ensinnäkin intensiivinen tietotekniikan käyttö, toiseksi työtehtävän tuotoksen on oltava tuotettavissa ainoastaan tietotekniikan avulla, kolmanneksi työn on sisällytettävä tietoa tai tietämystä sekä ja neljänneksi, että työn suorittajalta ei vaadita fyysistä läsnäoloa. (OECD 2007, 54.)

OECD:n (2007) tutkimuksen mukaan jopa 20% länsimaisesta työvoimasta voi kokea jollakin tavalla töiden siirtämisen halvemman työvoiman maihin. OECD:n raportissa on päädytty samankaltaisten töiden siirtämisen mahdottomuuteen, kuin Thomas L. Friedman kirjassaan ”Litteä maailma, 2000-luvun lyhyt historia (2006)”. Kirjassa Friedman kuvaa Intian, Kiinan ja muiden halvempien työvoiman maiden nousemista teknologian työpaikkojen vientimahdeiksi. Samalla hän selvittää millaisia töitä Pohjois-Amerikkaan, kuten myös muihin länsimaihin jää, ja millaisiin asioihin tulisi tulevaisuuden kannalta ottaa huomioon. Hän on kirjoittanut kirjan sekä oma-kohtaisten kokemustensa että asiantuntija haastattelujen pohjalta. Hän myös hyödyntää asiasta

tehtyjä tutkimuksia. Friedmanin mukaan ”litteässä maailmassa” menestyksen avain on keksiä, miten tehdä itsestään ns. ”koskematon”. (Friedman 2006, 290.)

Friedman erottelee karkeasti kolme erilaista ryhmää, joiden töiden siirtäminen tai ”koskemattomana” pysymisen todennäköisyys eroaa. Näistä kaksi ensimmäistä ryhmää on turvallisemmassa asemassa, kuin kolmas. Friedmanin mukaan ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka ovat alallaan todella poikkeuksellisia tai pitkälle erikoistuneita. Toiseen ryhmään kuuluvat puolestaan ne, jotka ovat ehdottomasti paikallistuneita ja ankkuroituneita. Tämä ryhmä on hyvin suuri esimerkiksi parturit ja lastenhoitajat. Kolmanteen ryhmään kuuluu paljon entisiä keskiluokkaisissa töissä toimineita, esim. kirjanpitäjät. (Friedman 2007, 292.)

Edellä esitetyssä ryhmäjaossa heikoimmilla olevilla keskiluokkaisilla on Friedmanin mukaan suuria haasteita edessään. Hänen mukaansa suurimmat haasteet aiheutuvat siitä, että keskiluokkaisia työtehtäviä automatisoidaan sekä ulkoistetaan. Vaikka keskiluokkaisia työpaikkoja syntyy runsaasti, niitä myös katoaa nopeasti ja työ länsimaissa on muuttunut lyhytkestoiseksi projekteiksi. (Friedman 2007, 293.)

OECD:n raportissa muistutetaan siitä, että teknologia ja tietoliikenneyhteydet kehittyvät edelleen. Tämä ”lyhentää” välimatkoja, ja vaikuttaa voimakkaasti siirrettäväksi soveltuvien työtehtävien lisääntymiseen. Tutkimuksessa uskotaan, että monet sellaiset työt, joita aiemmin on pidetty mahdottomina siirtää, muuttuvatkin mahdolliseksi (OECD 2007, 55.)

3.4 Tavoitteita ja toimintamalli kaukohankinnan aloittamiselle

Moni yritys on epäonnistunut palveluntuotannon siirrossa, sillä se ei ole osannut asettaa selviä tavoitteita ja tämän kautta etsiä ulkoistamiseen oikeanlaista lähestymistapaa. Monesti myös siirrettäväksi suunniteltujen tehtäväkokonaisuuksien tai osien siirtämisen järkevyyttä ja mahdollisuuksia ei ole tutkittu tarpeeksi. Kaukohankinnan toteutusmalliin vaikuttaa se, mitä toiminnalla pyritään saamaan aikaan. Tutkijat Kennedy ja Sharma (2009, 5) esittävät kolme erilaista tavoitetta, joista kaukohankintaa suunnittelevan tulisi valita ja noudattaa yhtä tai useamman kombinaatiota. Kennedyn ja Sharman kolme erilaista tavoitetta on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Nro	Tavoite
1	<p>Tehokkuus-keskeinen vaihtoehto pyrkii pitämään olemassa olevat palvelut, palvelutasot ja saatavuuden, samalla kun alentaa tuotantokustannuksia hankkimalla työvoiman halvemmallalla.</p>

2	<p>Kehitys-keskeinen vaihtoehto tavoittelee tehokkuutta muuttamalla liiketoimintaprosesseja esim. siirtämällä prosesseja uusille teknologisille alustoille tai hyödyntämällä palveluntarjoajia tuottamaan lisäarvoa rutiinitehtävien hoitamisessa. Tämä vaihtoehto ei suoranaisesti tähtää kustannussäästöihin, mutta ajan myötä yleensä johtaa niihin.</p>
3	<p>Muutos - keskeisessä vaihtoehdossa pyritään nopeisiin, kestäviin harppauksiin yrityksen kilpailukyvyv parantamiseksi. Tavoitteena on dramaattisilla koko yritystä koskevilla muutoksilla uudistaa yrityksen toimintatapoja ja toimintaa tuottavamaksi.</p>

Taulukko 4: Kennedyn ja Sharman kolme lähtökohtaa kaukohankinnan aloittamiselle

Taulukon aiheista saa hyvät lähtökohdat yrityksen kaukohankinnan aloittamisen suunnittelulle. Yhdysvalloissa tuotetut kaukohankinnan aloittamista käsittelevät oppaat eivät välttämättä tue eurooppalaisten tai suomalaisten yritysten kaukohankinnan aloittamisen suunnittelua, mutta niistä saa hyviä vinkkejä asioista, joita on syytä ottaa huomioon.

3.5 Kaukohankinta kokemuksia internetistä

Nykyaikana ajankohtaisista asioista perustetaan internetiin keskusteluyhteisöjä, joista on mahdollista löytää myös luotettavaa tietoa ja uusia näkökulmia asiaan. Etsiessäni internetistä aiheen kannalta luotettavaa keskusteluyhteisöä, löysin tietojärjestelmien parissa työskenteleville suunnatun sivuston, nimeltä Programmers. Sivusto on tarkoitettu lähinnä ohjelmoinnin ammattilaisille ja sen tarkoituksena on mahdollistaa yhteisöllinen alaan liittyvien kysymysten ja erilaisten näkökulmien jakaminen.

Henkilöt voivat esittää kysymyksiä ja kertoa omia näkemyksiään omalla nimellään tai nimimerkillä. Käyttäjä, Dan Singerman, on esittänyt vuonna 2009 kysymyksen, "Toimiiko "Offshoring" koskaan?". Kysyjä oli pohjustanut kysymystään omakohtaisilla kokemuksillaan. Kysymykseen oli muutamassa päivässä tullut 27 vastausta, joista suurin osa oli hyvin perusteltuja ja kunnollisia vastauksia. Suurin osa (85%) vastaajista oli sitä mieltä, että kaukohankintaprojektit IT-palveluiden alueella voivat onnistua. Monet kuitenkin huomauttivat, että uudenlainen toimintamalli vaatii panostusta prosessin toimivuuden saavuttamiseksi. Vastaajilla oli kokemusta töiden siirtämisestä sekä Intiaan että muihin maihin kuten Romaniaan, Ukrainaan, Sri Lankaan ja Meksikoon.

Nimimerkki "Totophil" on listannut vastauksessaan havaitsemiaan haasteita paikallisen ja etätiimin toiminnan välillä.

Havaittu haaste	Selite
eroavat tavoitteet	Kun palvelun ulkoistajan lähtökohtana on taloudelliset säästöt ulkoistamalla, on palvelun tarjoajan lähtökohtana tehdä palvelullaan rahaa ja panostaa aina uusien sopimusten solmimiseen. Tämä johtaa usein palveluntarjoajan työvoiman nopeaan vaihtuvuuteen, kun työntekijät vaihtavat projekteista kiinnostavampiin ja paremmin palkattuihin.
tiedon saatavuus	Paikallinen tiimi ei välttämättä aina saa todellista tietoa projektin kehityksestä tai haasteista joita etätiimi kohtaa, sillä etätiimi varoo paljastamasta asioita, joilla saattaisi olla merkitystä sopimukseen tai luottamukseen.
hallinnointi	Jos etätiimi on erillinen organisaatio, on hankalaa hallinnoida keitä he tiimiin palkkaavat, kuinka he kouluttavat tiimin jäseniä, keitä pidetään tiimissä ja ketkä siirretään uusiin projekteihin, ja kaikkein tärkeimpään, miten yritykselle tärkeän ja salaisen tiedon hallinta tapahtuu.
tietoturva ja sen noudattaminen	Etätiimin käytössä oleva tieto ja sen käsittelemät tietosisällöt saattavat olla erittäin arkaluonteisia. Useilla yrityksillä on sisäisiä ongelmia tietoturvassa ja sen soveltamisessa, sekä yhteisten tietoturvaohjeiden luomista. Näiden asioiden välttäminen vaatii hyvää suunnittelua ja esimerkiksi testauksessa käytettävän tiedon muuntamista. Etätiimin jäsenten tuominen paikanpäälle muutamaksi viikoksi auttaisi mahdollisesti sen ymmärtämisessä, miksi tietyt asiat ovat niin arkaluonteisia.
kommunikaatio	Yhteinen kieli on usein Englanti. Kommunikaatioon liittyviä ongelmia on mahdollista vähentää hyödyntämällä yhteistyötä tukevia sovelluksia, ajoittamalla kommunikointitilaisuudet molemmille soveltuviin ajankohtiin. Projektipäällikkönä tulisi paikallisesti olla henkilö, joka kykenee kommunikoi- maan etätiimin kanssa samalla kielellä.

Taulukko 5: Havaittuja haasteita kaukohankinnan integroidun tiimin mallissa.

Myös muissa vastauksissa viitattiin näihin samoihin aiheisiin. Varsin yleisiä olivat havainnot kommunikaation ja hallinnointiin liittyvistä haasteista. Useassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, että paikallisista ja etätiimin jäsenistä koostuvan tiimin jäsenten tulee ymmärtää, mistä yhteistyössä on kyse ja mitkä tavoitteet ovat, sekä miten tiimissä tulee toimia. Tiimin on sovittava yhteiset pelisäännöt muun muassa ongelmatilanteiden hallinnasta ja kommunikaatiosta.

4 Globaalin talouden vaikutukset Intiassa

Tässä luvussa selvitetään lyhyesti, millaisia merkittäviä asioita on tapahtunut ja tapahtuu, Intiassa globaalin talouden vaikutuksesta. Tavoitteena on kuvata miten nämä asiat vaikuttavat Intialaiseen kulttuuriin. Kaukohankinta on yksi voimakkaasti vaikuttava globaalin talouden kauppamuoto.

4.1 Intia muutoksessa

Intian tärkeimmät voimavarat ovat sen ihmiset (Tenhunen & Säävälä 2007, 172). Yhdysvaltain keskustiedustelupalvelun, Central Intelligence Agency (CIA) internetsivuilta saatavien tietojen mukaan, Intia on pinta-alaltaan lähes 10 kertaa suomen kokoinen ja se on väkiluvultaan maailman toiseksi suurin Kiinan jälkeen. Maassa vallitsee demokratia ja hallintojärjestelmän on rakennettu siirtomaaisäntien Brittien järjestelmää mukaillen. Maa itsenäistyi vuonna 1947.

Intia on kokenut viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana valtavia mullistuksia. Nähtävissä on ollut sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia, riippuen osavaltioista. Poliitiikan johtopaikeille on noussut kastittomia sekä naisia, kouluruokailu on kaikkien saatavilla, puhelinyhteydet on kaikkien saatavilla jne. Kehitys ei kuitenkaan ole jakaantunut tasaisesti eri osavaltioiden välillä, vaan alueiden kyky hyödyntää globaalin talouden synnyttämää talouden kohentumista on eriarvostanut alueita entisestään. (Tenhunen & Säävälä, 2007, 237-240.)

Mutta palataanpa Intian suureen väestömäärään ja sen mahdollisuuksiin. Tutkijat Tenhunen ja Säävälä (2007) ovat seuranneet yli 15 vuoden ajan Intian kehittymistä niin taloudellisesti kuin sosiaaliselta rakenteeltaan. Heidän nähdäkseen Intialla on potentiaalia nousta Kiinan kaltaiseksi tuotantotoiminnan keskuksiksi, jos väestön peruskoulutustaso paranee. Korkeakoulutuksen lisääntyminen on lisännyt keskiluokkaisten intialaisten määrää.

4.2 Koulutuksen kehittyminen Intiassa

Minna Säävälä on kirjoittanut Intian koulutuksen ja työväestön rakenteen muutoksesta myös Sitran raportissa (2005, Grundström ja Lahti, jatkossa viitattu "Säävälä 2005"), johon on koottu eri tutkijoiden havaintoja ja analyysejä Intia-ilmiöstä ja sen vaikutuksista suomelle.

Säävälän tutkimusten mukaan Intialaisten korkeakoulujen taso vaihtelee suuresti. Maisterintutkinnot monissa maineikkaissa laitoksissa, esimerkiksi Indian Institute of Technology -kouluissa, ovat korkeatasoisia, mutta suurin osa tutkinnoista jää huomattavasti jälkeen kansainvälisestä tasosta. Osavaltiohallitukset rahoittavat ja hallinnoivat suurinta osaa maan 300 yliopistosta. Omituisinta Säävälän esittämässä tutkimuksessa on se, että "suurin osa korkea-asteen tutkinnoista, jopa 80 prosenttia alemmista ja puolet ylemmistä tutkinnoista suoritetaan kuitenkin

collegeissa. Nämä ovat joko itsenäisiä tai yliopistoihin affilioituneita. College-järjestelmää on kritisoitu voimakkaasti, koska yliopistot voivat vapaasti hyväksyä collegeja affiliaateikseen ilman yhteisiä laatukriteerejä." (Säävälä 2005, 73).

Säävälän mukaan korkea-asteen koulutuksen saa Intiassa noin kahdeksan prosenttia ikäluokasta. Se on enemmän kuin Kiinassa, jossa prosenttiosuus jää kolmeen. Vuonna 2000, maassa oli lähes kahdeksan miljoonaa luonnontieteellisen tai teknillisen korkeakoulututkinnon suorittanutta henkilöä, joista vajaa miljoona oli suorittanut insinööritutkinnon. Mukhereen (2011) mukaan vuonna 2008 valmistuneiden insinöörien lukumäärä oli noin 350000. Intiassa ei kuitenkaan ole väestöön suhteutettuna eniten korkeakoulutettuja insinöörejä, vaan Etelä-Koreassa, jossa miljoonaa henkeä kohden on jopa 1435 insinööriä, kun Intiassa vastaava luku on 214 (Mukheree, 2011).

Säävälän (2005) mukaan Intian asemaa globaalissa kilpailussa vahvistaa hyvä englanninkielen taito. Brittiläinen kolonialismi jätti keskiluokan elämään kielen, josta tuli maan itsenäistyttyä erikielisiä intialaisia yhdistävä tekijä. Yhteensä Intiassa on noin 15 virallista kieltä, joista yleisin on hindi, jota puhuu äidinkielenään noin 40 prosentti intialaisista (Säävälä 2005, 74). "Intian Kiinaa parempi menestys it-alalla on osaltaan johtunut englannin kielen vahvasta asemasta Intiassa. Muita selityksiä ovat sopiva aikavyöhyke, vähäinen it-alan sääntely ja Intian paremmat telekommunikaatioyhteydet." (Säävälä 2005, 74.)

4.3 Intialainen keskiluokka

Säävälän mukaan Intialaista keskiluokkaa on vaikea rajata Intialaisessa yhteiskunnassa, sillä se ei käsitä mitään yhtenäistä ryhmää. Keskiluokkainen voi yhtä hyvin olla korkeakoulutettu IT-asiantuntija korkeimmasta kastiluokasta, tai taustaltaan kastiton konttoristi, jolla on ollut varaa laittaa lapsensa yksityiskouluun. (Säävälä ja Tenhunen 2007, 169; Säävälä 2005.)

Intialaisten keskiluokkaa ja tämän kehittymistä seuranneet intialaiset tutkijat kuten Pavan K. Varma sekä Dipankar Gupta ovat huolissaan siitä, miten keskiluokka ottaa vaikutteita länsimaalaisista. Tenhusen ja Säävälän mukaan suurin kritiikki intialaisten tutkijoiden mukaan kohdistuu siihen, että länsimaista kopioidaan lähinnä pinnallisia asioita, kuten hyödykkeiden kulutuksen, mutta jättänyt syvällisemmät arvot, kuten tasa-arvon ja korruptionvastaisuuden oman elämäntapansa ulkopuolelle. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 169.)

Tenhusen ja Säävälän mukaan monet intialaiset tutkijat pitävät myös keskiluokan vahvistumista jopa poliittisena uhkana. "Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että talousjärjestelmän muutoksen myötä hindunationalismin suosio kasvoi, ja keskiluokka keskittyi oman hyvinvointinsa ja etuoikeuksiensa varmistamiseen eikä niinkään yhtenäisen kansan vahvistamiseen ja köyhyyden poistamiseen. Tutkijoiden analyysit perustuvat pitkälti heidän omaan elämäkokemuksiinsa ja

lehtikirjoitteluun, ja varsinaista empiiristä tutkimusta intialaisesta keskiluokasta on vain vähän.” (Tenhunen ja Säävälä 2007, 169.)

4.4 Teknologian vaikutus kulttuuriin ja ihmisten yksilöityminen

Teknologian kehityksellä ja sen mahdollistamisella on ollut voimakas vaikutus sekä taloudenkehitykseen että väestöryhmien rakenteiden muuttumiseen. Tenhusen ja Säävälän (2007, 209) mukaan uuden teknologian käyttöönotto ei merkitse suoraan sitä, että yhteiskuntarakenteet tai elämäntapa muuttuisi kerralla ”ultramoderniksi”. Teknologia kuitenkin mahdollistaa kulttuurin uusiutumista.

”Intiassa on havaittavissa sama ilmiö kuin muuallakin maailmassa: ylijärjestyksen vuorovaikutuksen ja verkostojen tihentyessä sekä taloudellisen globalisaation edetessä ihmisryhmien tarve kokea itsensä erilaiseksi korostuu. Toiminta- ja ajattelutapa, jossa jatkuvasti korostuvat yksilön oikeudet sekä hänen omasta yhteisöstään irralliset halunsa, tarpeensa ja kokemuksensa, on intialaiselle vieras. Keskiluokkaiset intialaiset kääntävät katseensa omaan erityisyyteensä ja tiedostavat entistä selkeämmin, mikä heitä erottaa muista.” (Tenhunen ja Säävälä 2007, 170.)

Kulttuuriset merkitykset ovat murroksessa, tosin muutos tapahtuu hitaasti. ”Käsitykset ihmisestä ja hänen suhteestaan ryhmään, miesten ja naisten suhteista, perimmäisistä arvoista ja ihanteista sekä ihmisloueesta muuttuvat. Muutos on seurausta yhteiskunnan sisäisestä dynamiikasta: kun aiemmin alisteisessa asemassa olevat ryhmät pystyvät muuttamaan asemaansa, he muuttavat paitsi sosiaalisia suhteita, myös kulttuurisia merkityksiä”, väittävät Intiaa ja sen kehitystä tutkineet Sirpa Tenhunen ja Minna Säävälä (2007, 234).

5 Globaalin talouden vaikutukset Suomelle

Tässä kappaleessa käsittelem lyhyesti globaalin talouden vaikutuksia yleisellä tasolla suomalaisiin yrityksiin ja työntekijöihin. Samalla esitetään eri tutkijoiden antamia arvioita suomen taloutta ja yhteiskuntaa koskevista vaikutuksista. Aikoinaan esitettyjen arvioiden jälkeen käsitellään todella tapahtuneita muutoksia, sekä esitetään tilastotietoa näistä muutoksista ja niiden vaikutuksista.

5.1 Muutos työelämässä

”Aasian maiden, erityisesti Kiinan ja Intian valtaviin kansakuntien ja voimavarojen mukaantulo markkinatalouteen mullistaa suomalaisenkin työelämän. Niillä ei ole esteitä eikä ennakkoluuloja vallata yrityksiä ja työpaikkoja Suomessa tai viedä niitä vastaanottavaisemmalle maaperälle. Päinvastoin. Aasialaiset ovat tottuneet omilla maissaan kovaan kilpailuun, jollaista suomalaiset eivät ole koskaan kokeneet, eivätkä siihen harjaantuneet. Korkeasti koulutetut, kunnianhimo-

set kyvyt ovat myös hioneet kyntensä korkeatasoisissa kansainvälisissä yliopistoissa ja tottuneet menestymisen makuun, hyvin perustein. Heille menestyminen on elinehto, muuta hyvinvointitakuuta heillä ei ole.” (Lahti 2008, 54-55).

1990-luvulla työelämän tulevaisuuden kehityksessä nähtiin voimakkaasti kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen, palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioiden kasvu sekä uudenlaisten organisaatioiden ja johtamisen tavat kuten verkostoituminen ja yritysfuusiot yrityksen liiketoiminnan kehittämisen välineinä (Aaltio-Marjosola 2001, 83). Tutkija Aaltion mukaan useat näistä työelämän kehittymisen arvioista ovat toteutuneet ja globalisoitumista koskevat jopa ylittyneetkin. Kehitystä on tukenut informaatiotekniikan ja tietoliikenteen nopea kehitys sekä globaalien reaaliaikaisten yhteyksien ja markkinoiden syntyminen.

Pekka Himanen (2004, 2) on puolestaan 2000-luvun alussa listannut 10 tietoyhteiskuntakehityksen aiheuttamaa trendiä tekemiensä tutkimusten pohjalta, jotka hänen nähdäkseen vaikuttavat jo voimakkaasti yhteisöömme.

Nro	Trendi
1	Kansainvälisen verkkokilpailun koveneminen
2	Globaali uusi työnjako
3	Väestön ikääntyminen
4	Hyvinvointivaltion paineiden kasvu
5	Tietoyhteiskunnan kakkosvaihe
6	Kulttuurialojen nousu
7	Bioalan nousu
8	Alueellinen keskittyminen
9	Globaalin kuilun syveneminen
10	Hätätilan kulttuuri

Taulukko 6: Himasen 10 tietoyhteiskuntakehityksen aiheuttamaa trendiä.

Taulukosta voidaan havaita, että globaalin uuden työnjaon on odotettu nousevan yhdeksi yhteiskuntaamme vahvimmin muokkaavaksi ilmiöksi. Kaukohankinta on nähdäkseen osa tätä globaalia työnjakoa.

Viimeisen vuosikymmenen aikana globaali taloudellinen kilpailu on vaatinut suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään. Tämän seurauksena yritysten henkilöstö on nopealla tahdilla kansainvälistynyt. Kansainvälistyminen vaatii myös johtajilta uudenlaista osaamista erilaisten kulttuurien sekoittuessa. Kansainvälistyminen tuo mukanaan myös vaatimuksen verkostoitumisen hallitsemisesta. ”Talouselämän toimija on yhä enemmän sosiaalinen toimija kompleksisissa verkostoissa. Johtajilta edellytetään ammatillisia identiteettejä, jotka ovat aikaisempaa joustavampia ja

laaja-alaisia”, kuvailee muutosta Aaltio (2008, 115). Aaltion (2008) mukaan kiihtyvässä globalisoituvassa taloudessa yksittäisen yrityksen on haastavaa hallita kaikkia tuotannon ja liiketoiminnan osa-alueita. Yritysten pyrkiessä sekä parantamaan kustannustehokkuutta, joustavuutta ja nopeutta että tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita, on lähes välttämätöntä etsiä sopivia kumppaneita joko paikallisesti tai globaalisti.

Uudet monimuotoiset organisaatiot ja globalisoituva talous edellyttävät toisenlaisia teorioita kuin 1800- tai 1900-luvun mallit. Tällaisia ovat identiteetti, kulttuuri ja sosiaalinen pääoma. Niiden ympärille syntynyt tutkimuskenttä osoittaa, että tarvitaan ymmärrystä, jossa yrityksiä ja organisaatioita tarkastellaan yhteisinä monitieteisesti ja yhdistäen näkökulmia niin yksittäisiin toimijoista, instituutioista kuin monialaisista ryhmittymistäkin. Organisaatioiden kulttuuritutkimus on edistänyt tarkastelutapoja, joissa otetaan keskiöön organisaatioiden yhteisöllisyys. Kun organisaatiot nähdään kulttuureina ja erityisesti kulttuuriin perustuvina sosiaalisina konstruktioina, on luontevaa ymmärtää niiden kautta syntyvä sosiaalista pääomaa ja organisaatioidentiteettiä. (Aaltio 2008, 116.)

Suomessa väestön ikääntyminen ja globaali taloudellinen kilpailu on viime vuosina pakottanut yrityksiä etsimään ja ottamaan käytäntöön uusia vaihtoehtoja palveluiden tuottamisessa. Tämä on usein tarkoittanut töiden siirtämistä halvemmän työvoiman maihin, kuten Intiaan. Joissakin tapauksissa kaukohankinta on aloitettu sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöstön ikä on lähennellyt varhaiseläkkeelle siirtymisen rajaa. Antti Parpon Stakesille tekemän työttömyyttä koskevan raportin mukaan, vuonna 2007 kaikista työttömistä työnhakijoista reilu kolmannes oli yli 50-vuotiaita (207, 12). Tämä johtuu Parpon mukaan suureksi osaksi tuotannon rakennemuutoksesta, minkä seurauksena osa ikääntyneestä työvoimasta on syrjäytetty työelämän ulkopuolelle. (Parpo 2007, 14.)

Aaltion mukaan tilastot osoittavat, että työvoiman määrässä ja laadussa tapahtuu tulevaisuudessa muutoksia, kun Suomessa ja muualla Euroopassa suuret ikäluokat tulevat eläkeikään. ”Jos Suomessa nykytrendit jatkuvat, vuonna 2030 joka neljäs suomalainen on yli 65-vuotias ja vain joka kuudes alle 15-vuotias, kun vielä 1950-luvulla melkein joka kolmas oli alle 15 vuottaja vain joka neljästoista yli 65 vuotta ”(Himanen 2004, 3). Tämän johdosta työvoiman määrä vähenee ja tehokkuusvaatimukset kasvavat. Aaltion mukaan työvoimareservinä toimineet kansanosat tulevat työelämän piiriin sellaisissa maissa, joissa ne eivät ennen ole siellä olleet. (Aaltio, 2001, 83).

5.2 Tilastotietoa

Suomi pärjää hyvin kansainvälisissä koulutus vertailuissa. Suomalaisissa korkeakouluissa tuetaan arvostettuja tutkimuksia. Koulutusjärjestelmä pyrkii ottamaan huomioon työelämän ja yritysten tarpeet ja tekemään yhteistyötä yritysmaailman kanssa. Tilastokeskuksen tilastoista

käy ilmi, että vuonna 2008 korkeakoulutettuja tekniikan alan tutkinnon omaavia naisia ja miehiä, ikävälillä 24 - 65 vuotta, oli koko maassa 58997 henkilöä.

Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan laitos on julkaissut vuonna 2010 raportin, jossa on tarkastellaan Suomen korkeakoulututkinnon suorittaneiden työttömyyden kehitystä on seurattu vuosina 2005-2010. Tutkimuksen tiedot perustuvat työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilastoihin. Tutkimuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2010 tammi-toukokuussa tekniikan alalla keskimäärin 7342 korkeakoulutettua työtöntä työnhakijaa. Tutkijat ovat verranneet lukua vuoteen 2005, josta työttömien määrä kasvoi 27%. (Neittaanmäki & Ärje 2010, 10.)

Tietotekniikka- ja informaatiopalveluiden tuonti oli vuonna 2010 yli nelinkertainen vuoteen 2002 verrattuna. Tilastokeskuksen (2012), Suomen virallisen tilaston (SVT) taulukosta (Kuva 5) voi selvästi havaita kaukohankinnan aloittamisen ajankohdan. Vuonna 2005 tietotekniikkapalveluiden tuonti lähes kaksinkertaistui vuodesta 2004. Suurimmillaan tietotekniikkapalveluiden tuonti oli vuonna 2009, jolloin niiden arvo oli 2421 miljoonaa euroa. Tuotujen tietotekniikkapalveluiden määrässä on havaittavissa pieniä laskuja. Nämä johtuvat ilmeisesti siitä, että kaukohankintapalveluiden sopimuksissa pyritään siihen, että ensimmäisen vuoden jälkeen palvelua tuotetaan halvemmalla.

Palveluerä – tuonti	Vuosi									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Posti- ja telekommunikaatiopalvelut	293	249	228	474	430	318	371	392	391	
- Posti- ja kuriiripalvelut	34	43	28	71	57	62	71	76	92	
- Telekommunikaatiopalvelut	259	206	200	403	373	255	300	316	299	
Rakennuspalvelut	223	261	497	388	261	248	411	371	376	
Tietotekniikka- ja informaatiopalvelut	395	427	592	929	891	1 094	1 311	2 421	1 610	
- Tietotekniikkapalvelut	363	407	561	904	879	1 077	1 293	2 366	1 576	
- Informaatiopalvelut	32	19	31	25	12	17	18	55	34	

Kuva 5: Tilastokeskuksen Tietotekniikka- ja informaatiopalveluiden palvelun tuontia koskeva tilastotaulukko (milj. euroa).

Tämä taulukko vahvistaa sitä, että kaukohankinta on todella lisääntynyt Suomessa.

6 Globalisaation vaikutus viestintään ja työkuulttuuriin

Tämän kappaleen tarkoitus on selvittää millaisia vaikutuksia globalisaatio aiheuttaa sekä kulttuuriin että viestintään ja miten eri kulttuurit eroavat toisistaan. Samalla selvitetään millaisia teknisiä ratkaisuja on olemassa tiedonsiirtämiseen ja jakamiseen. Pitkien välimatkojen takia kaukohankinnassa on hyödynnettävä viestinnässä teknologisia ratkaisuja, jotta palvelu toimisi.

6.1 Kaukohankinnan aiheuttamat haasteet kommunikoinnille

Erilaiset ulkoistamisen ja kaukohankinnan muodot vaativat vielä enemmän erilaisia kommunikointi ja vaikutustaitoja joihin on aikaisemmin totuttu, kun työ on tuotettu viereisen seinän takana tai läheisessä yksikössä. Nykyaikana, kun työ on hajautettu ja prosessit on tämän myötä uudelleen muokattu vastaamaan tarpeita, haasteita esiintyy eniten kommunikoinnissa, viestinnässä ja tiedon jakamisessa.

Intialaisten parissa työskennelleet kertovat usein, että helpointa kommunikointi on käyttämällä pikaviestintätyövälinettä. Intialaisten käyttämä, suomalaiseen korvaan erikoinen aksentti saattaa vaikeuttaa kommunikointia. Useat länsimaalaiset kaukohankintaa aloitelleet yritykset ovat kohdanneet kommunikoinnin lisäksi muita samankaltaisia haasteita. Yksi suurimmista haasteista kohdataan tiedon siirrossa muutosvastarintana. Varsinkin pohjoismaiset arvostavat omaa työtään ja haluavat pitää siitä kiinni. Nousjoki (2006) kertoo kirjassaan "IT-alan Intia" useammasta tapauksesta, joissa pohjoismainen tiimi pihtaa tietoa intialaiselta tiimiltä. Toisaalta tämä voi ilmetä myös niin, että onsite, eli paikallinen tiimin osa teettää, offsite, eli kaukotiimillä vain pieniä määriä yksinkertaisia työtehtäviä tai niiden osia. Tämä taas voi aiheuttaa sitä, että intialaiset henkilöt vaihtuvat offsite-tiimissä usein, sillä eivät koe työtään mielenkiintoiseksi.

"Muutosvastarintaa voidaan helpottaa sillä, että yksinkertaisesti henkilöt molemmissa maissa perehdytetään uuteen yhteistyöhön ja toisten kulttuurien tapoihin. Kokeneiden kaukohankkijoiden mukaan projektit eivät onnistu, ellei koko organisaatio ole niihin sitoutunut". (Nousjoki 2006, 106.)

6.2 Kulttuuriosaaminen

Kulttuuriosaamista tutkineen Liisa Uusitalon mukaan globalisaatio kiihdyttää kulttuurien sekoitumista, kun vaikutteita siirtyy kulttuurista toiseen (Uusitalo 2009, 21). Kulttuurin käsite on tutkijan mukaan kovin laaja. Koska kulttuuri liittyy ihmisten kollektiiviseen toimintaan, sen voidaan ajatella koostuvan aineettomista arvoista, normeista, eettisistä periaatteista ja perinteistä. Toisaalta kulttuurilla voidaan viitata aineelliseen kulttuuriin: tuotettuihin esineistöihin, rakennuksiin, tekniikkaan, ympäristöihin ja niihin liittyviin symbolisiin merkityksiin. Kieli ja kommunikaatio ovat niin ikään keskeinen osa kulttuuria. Uusitalo muistuttaa vielä, että kult-

tuurin ymmärtämiseksi on tärkeää mieltää se myös toimintana. Tällöin siihen liittyvät opitut tavat hoitaa asioita ja muun muassa rajojen määrittely julkisten ja yksityisten asioiden välillä. (Uusitala 2009. 20.)

Tutkija Geert Hofstede on ensimmäisiä organisaatiotutkijoita, joka ovat kiinnittäneet huomiota kansainvälistyvien yritysten eri maiden organisaatioiden melko pysyviin kulttuurieroihin. Hofstede toteutti 1980-luvulla tutkimuksen kulttuurisista vaikutuksista perehtymällä IBM:n 1970-luvun alussa tutkimukselle avattuihin työntekijöiden mielipide tutkimustietokantaan. IBM oli kerännyt tietoja työntekijöidensä mielipiteistä jo vuodesta 1967 lähtien. Vuoteen 1973 vastauksia oli kertynyt yli 116000, 20 eri kielellä, ja 72 eri maasta. (Hofstede & Bond.) "Monikulttuurisiin organisaatioihin vaikuttaa samanaikaisesti sekä paikallinen kulttuuri että yrityksen sisäinen kulttuuri ja käytänteet. Yrityksen sisäinen kulttuuri muokkaantuu ajan myötä. Kansallisen kulttuurin muuttuminen vaatii huomattavasti enemmän aikaa, on paljon vaikeampaa ja jopa erittäin riskialtista. Täten on todennäköisesti parasta hyväksyä organisaation jäsenten kulttuuriset suuntaukset sellaisina kuin ne henkilöille on sisäistänyt, ja panostaa käytäntöjen muuttamiseen. Erilaisuus voidaan nähdä monessa asiassa positiivisena voimavarana. Hofsteden näkemys on että englannin kielen leviäminen yhtenäistää maailmaa, vaikkakin paikalliset kulttuurit silti pysyvät syväällä henkilöiden identiteetissä". (Parker, 2006.)

Ensin havaitut neljä ulottuvuutta olivat:

1. Valtaetäisyys: Sisältönä on sosiaalinen eriarvoisuus: esim. vaikutusvalta, rikkaus ja köyhyys. Yrityksessä eriarvoisuus on selvästi nähtävissä johtaja - alainen asettelussa. (Hofstede 2001, 209.)
2. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus: Yksilöllisyys ja kollektiivisuus kuvaavat yksilön suhdetta yhteisöön sekä sitä tapaa jolla ihmiset elävät ja toimivat yhdessä. Joissakin kulttuureissa yksilöllisyys nähdään siunauksena ja hyvinvoinnin lähteenä, kun taas toisissa kulttuureissa se nähdään ihmisen karkottamisena muiden joukosta. (Hofstede 2001, 209.)
3. Maskuliinisuus ja feminiinisyys: Sukupuolieroihin suhtaudutaan eri maissa eri tavoin. Perustana on se, että mitä seurauksia biologisesta erilaisuudesta on tunnetasolla ja sosiaalisissa rooleissa. Tutkimuksen mukaan naiset kiinnittävät huomiota enemmän myös työelämässä ihmissuhteisiin, muiden auttamiseen ja fyysiseen ympäristöön. Miehet taas kiinnittävät enemmän huomiota omiin tavoitteisiinsa, kuten omaan uraansa ja tuloihinsa. (Hofstede 2001, 279.)
4. Epävarmuuden välttäminen: Epävarmuus tulevaisuudesta on yksi ihmiselämän perusteista. Ihminen yrittää hallita tätä epävarmuutta teknologian avulla, laeilla ja uskonnoilla.

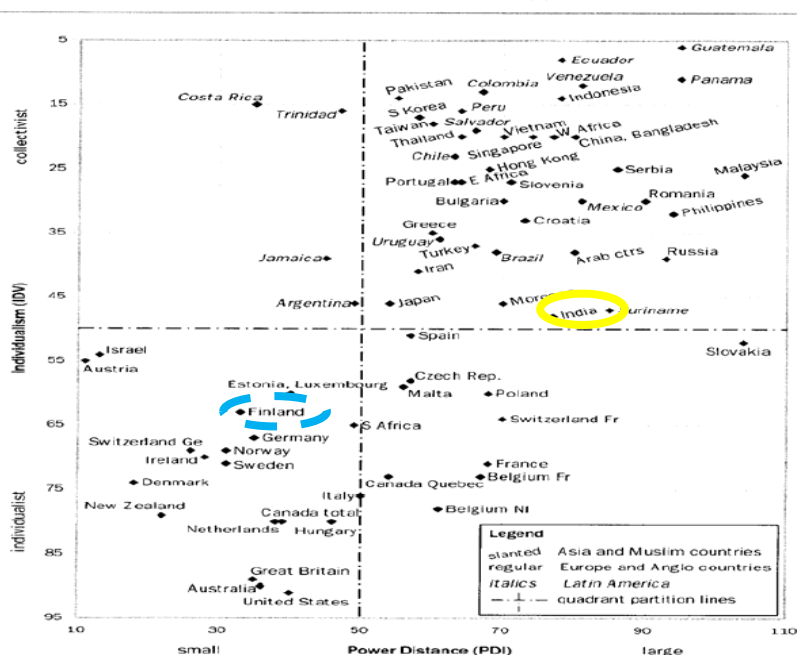
Yrityksessä epävarmuutta hallitaan teknologialla, säännöillä ja rituaaleilla. (Hofstede 2001, 145.)

Myöhemmin aineistoa tutkiessaan Hofstede havaitsi myös viidennen ulottuvuuden:

5. Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen: Pitkän aikavälin suuntautuminen pyrkii kohti tulevaisuuden palkkioita apunaan erityisesti sinnikkyys ja paikkansapitävyys; panostetaan paljon tallennettuihin tietoihin menneisyydestä, tulevaisuuden avujen vaalimiseen. Näitä ovat esimerkiksi perinteiden kunnioittaminen, kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttäminen varsinkin idän kulttuureissa. (Parker 2006.)

Hofsteden tutkimusten tuloksista voi päätellä, että suomalaisten ja intialaisten kulttuurit eroavat monessa suhteessa. Tässä tutkimuksessa huomionarvoisinta on nostaa esille yksilöllisyys-kollektiivisuus -ulottuvuus. Kuten alla olevasta kuvasta voi havaita, ovat suomalaiset enemmän yksilöllisiä. Tämä voidaan havaita esimerkiksi tavassa hoitaa työtehtäviä. Vaikka suomalaiset toimisivat tiiminä, on jokaisella kuitenkin omat vastualueensa. Intialaiset puolestaan ovat voimakkaammin kollektiivisiä, eli haluavat toimia yhteisössä ja olla osa sitä. Tämän voi havaita myös työelämässä, jossa arvostetaan sitä, että kaikki toimivat yhden päämäärän eteen.

FIGURE 3.1 Power Distance Versus Individualism



Kuva 6: Yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyys. Sinisellä katkovivalla on merkitty Suomi ja keltaisella ympyrällä Intia.

6.3 Viestintä ja nykyteknologian uudet mahdollisuudet

Suomalainen työympäristö on varsinkin 2000-luvun aikana kansainvälistynyt ja kansainvälistyy edelleen. Tämä on luonut uusia haasteita kansainvälisissä organisaatioissa toimiville it-alan asiantuntijoille. Siirrettäessä toimintoja maapallon toiselle puolelle taloudellisten tai muiden syiden vuoksi, on käytännön asioiden, kuten viestinnän, koulutuksen jatkuvuuden ja ongelmalanteiden ratkaisemisen suunnittelu jäänyt usein taka-alalle. Tehtävien siirron alkuvaiheessa pyritään koulutus ja tiedon siirto toteuttamaan ns. "vierihoidolla", mutta pidemmällä aikavälillä tarvitaan tehokkaat ja toimivat työvälineet ja -tavat hoitaa haastavia työtehtäviä pitkistä välimatkoista huolimatta.

Nykytekniikan pitäisi jo mahdollistaa sujuva kommunikointi haastavissakin asiayhteyksissä. Käytännössä kuitenkin suositaan fyysistä läsnäoloa ja vältellään tekniikan mahdollistamia yhteydenpito- ja tiedonsiirtovälineitä. "Matkustaminen fyysisesti samaan paikkaan ei voi olla ainoa tapa luoda yhteisöllistä osaamista ja jakaa tietoa. Tarvitaan välineitä, jotka saattavat asiantuntijat yhteen ja mahdollistavat yhteisen tiedon luomisen ihmisten sijaintipaikoista riippumatta" (Ojala & Pöysti 2008, 17).

Yhteydenpitoon ja yhteisöllisyyteen vaikuttaa vahvasti myös erilaiset vallitsevat kulttuurierot. Näiden käsitteleminen tutkimuksessa on aiheellista, jotta voidaan arvioida erilaisten viestintätyövälineiden soveltuvuutta ja käytännöllisyyttä ongelman ratkaisemiseen. Oletan kulttuuritotumusten luovan omat haasteensa uudenlaisen kommunikointimuodon käyttöönotossa ja sen hyödyntämisessä.

Kommunikaatioon ja tiedon siirtoon vaikuttaa olennaisesti se, miten eri kulttuureissa suhtaudutaan tietoon. Eri kulttuureissa tiedon lähdettä arvostetaan eri tavalla. Kulttuureissa, joissa Hofsteden valta-etäisyys -ulottuvuus on voimakasta, luotetaan oletettavasti enemmän johtajan antamaan tietoon kuin kollegan. Viherän (2005) mukaan tieto välittyy pääasiallisesti ihmisille joko kokemusten, elämysten tai vuorovaikutuksen kautta. Näistä tärkein tiedonsiirron muoto on tutkimuksen kannalta vuorovaikutus.

6.4 Yksilöllisen ja yhteisöllisen viestintäkulttuurin eroista

Viherä (2005) käsittelee yhteisön viestinnän kehittymistä sekä työorganisaatioissa, että muissa erilaisissa yhteisöissä. Kuten olen omassa työyhteisössäni havainnut, myös Viherä (2005) näkee nopean muutosvauhdin vaikeuttavan viestintäkulttuurin kehittymistä. "Viestinnän toimivuus on kuitenkin ensisijaisen tärkeä voima ja taito, jolla organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja kehittyvänä." (Viherä 2000, 15.)

”Kulttuuria pidetään yhtenä merkittävimmistä yksilön viestintäkäyttäytymistä säätelevistä tekijöistä. Kulttuuri on merkitysjärjestelmä, jonka yhteisön enemmistö jakaa. Samaan kulttuuriin kuuluvan yhteisön jäsenillä on samanlaiset perinteet, uskomukset, arvot, normit ja käyttäytymistavat. Kulttuurin arvot ja normit vaikuttavat odotuksiin, joita asetetaan viestintäsuhteille ja vuorovaikutukselle.” (Viherä 2000, 15.)

Viherän mukaan viestintäkulttuuri syntyy ryhmissä prosessinomaisesti. ”Nyky-yhteiskunnassa muutosvauhti on nopea. Kovassa vauhdissa ei ryhmille ehdi syntyä omaa kulttuuria ja omaa tapaa viestiä, sillä tällaiset prosessit vaativat aikaa. Yhteisöä voidaan vahvistaa tiedostamalla yhteisesti viestinnän merkitys yhteisön ja ryhmän olemassaololle ja kulttuurille. Samalla tyydytetään ihmisen olemassaolon yhtä perustarvetta, liittymistä yhteisöön ja muihin ihmisiin.” (Viherä 2000, 15.)

Viestintäkulttuuria voidaan tarkastella myös sen mukaan, millaisesta kulttuurista se kumpuaa. Individualistisen, eli yksilökeskeisen, kulttuurin viestintä on erilaista kuin yhteisöllisen kulttuurin viestintä. Viherän mukaan ”individualismia kuvaavassa kulttuurissa vuorovaikutus on suoraa ja eksplisiittistä, viestijän toiveita ja päämääriä korostavaa. Siinä kulttuurissa viestitään paljon ja sanojan rooli korostuu. Itseilmaisuus on tärkeää; kerrotaan omista kokemuksista, ajatuksista ja tunteista sekä suositaan avointa tunteiden ilmaisemista. Viestintä on päämääräsuuntautunutta.” (Viherä 2000, 15.)

”Yhteisöllinen kulttuuri puolestaan suosii epäsuoraa viestintää, jossa viestijän aikomukset, toiveet ja tarpeet piilotetaan ja avointa tunteiden ilmaisua kartetaan. Viestintäsuhteissa pyritään toisen osapuolen kasvojen säilyttämiseen. Viestinnän määrä on vähäisempi kuin individualistisessa kulttuurissa.” (Viherä 2000, 15.) Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida, että yhteisöllinen kulttuuri, jota intialaiset edustavat, on vastaanottajakeskeinen kulttuuri, jossa itseilmaisuus on niukkaa.

Otalan ja Pöystin (2008) mukaan organisaatorakenteet muuttuvat sosiaalisen median myötä. Sosiaalinen media muodostaa organisaatioista verkostoja, joiden keskiössä on yleensä asia tai tieto. Näissä verkostoissa on Otalan ja Pöystin (2008) mukaan tärkeintä kollektiivisen, yhdessä tuotetun tiedon synnyttäminen. (Ojala & Pöysti 2008, 151.)

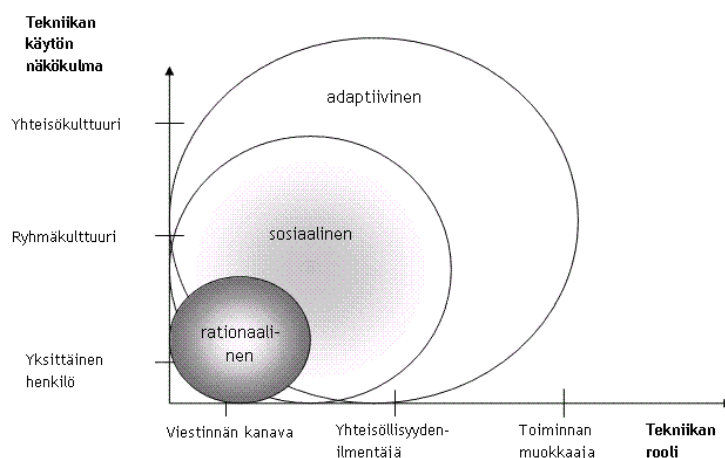
”Tämän päivän työ, työorganisaatiot ja työntekijät edellyttävät yhteisöllisyyttä, jonka pitää toteutua ilman, että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin ja vuorovaikutuksessa keskenään. Internetin yhteisölliset palvelut, joista käytetään myös termejä *Web 2.0*, *yritys 2.0*, *sosiaaliset ohjelmistot*, *sosiaalinen teknologia tai sosiaalinen media*, sisältävät palveluja, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden toteuttamisen, yhteisen tiedon käytön, yhteisen tiedon luomisen ja tiedon ylläpitämisen monen toimesta - ihmisten sijaintipaikasta riippumatta. Tieto on yhdessä paikassa, jossa moni käyttäjä voi helposti lukea, muokata ja lisätä sitä.” (Ojala & Pöysti 2008, 18.)

6.5 Teknologian vaikutus viestinnän ja yhteisöllisyyden muutokseen

Sosiaalinen media tuo Otalan ja Pöystin tutkimuksen mukaan monikulttuurisuuden yhä useampaan yritykseen ainakin avointen medioiden kautta. Kulttuurit ovat erilaisia. Se näkyy myös sosiaalisessa mediassa ja eri maalaisten tavassa kirjoittaa ja kommentoida toistensa kirjoituksia. "Monikulttuurisessa ympäristössä on muistettava, että yksi toimintatapa ei automaattisesti ole kaikkien toimintatapa. Tarvitaan perusteluja, valmennusta ja totuttelua, jotta opitaan toimimaan yhteisesti hyväksytyllä tavalla." (Ojala & Pöysti 2008, 117.)

Asynkronisessa viestinnässä osapuolten ei tarvitse olla samaan aikaan tavoitettavissa vaan saapuneen viestin voi lukea myöhemmin. Asynkronisia viestimiä ovat tekstiviesti, sähköposti, postituslistat sekä keskustelufoorumit. Myös blogeja sekä wikejä voidaan pitää asynkronisina, jos osanottajat ovat tilanneet muutoksista uutissyötteen lukuohjelmaansa. Asynkronista viestintää käyttäessään viestin lähettäjä yleensä ymmärtää, että viesti luoteen vasta joskus tulevaisuudessa. (Kalliala & Toikkanen 2009, 73.) Tekstiviestintä on yleensä asynkronista, mutta synkronisiakin on. Synkroninen tekstiviestintä kulkee nimellä pikaviestintä. "Kuten sähköpostiohjelmiä, on myös pikaviestimiä useita erilaisia. Niissä on vain pieni lisämutteri: eri valmistajien pikaviestimet keskustelevat vain omassa verkossaan." (Kalliala & Toikkanen 2009, 73.)

Viestintäteknikalla on yhteisöissä monta roolia. "Se on kanava, jonka kautta tieto ajatukset, merkitykset vaihdetaan. Se on ilmiö, joka vaatii siihen liittyvien ajatusten ja merkitysten vaihtoa. Jokainen yhteisö luo omat tekniikan käyttöön liittyvät toimintatapansa, norminsa ja sääntönsä sekä suuntaa yhteisön jäsenten toimintaa sosiaalisen vahvistamisen ja sanktioiden kautta. Tekniikkaan liittyvät toimintatavat muodostuvat ajan myötä kiinteäksi osaksi yhteisön toiminta- ja viestintäkulttuuria." (Viherä 2000, 30).



Kuva 7: Viestintäteknologian valintaa ja käyttöä selittävät teoreettiset suuntaukset.

”Yhteisöllisellä toiminnalla tarkoitetaan jokaisen yhteisön jäsenen tasavertaista mahdollisuutta käyttää, muokata ja luoda uutta tietoa yhteisesti ylläpidettyyn digitaaliseen toimintaympäristöön. Tällöin myös yksittäisen ihmisen rooli yhteisöjen viestinnässä on uuden tekniikan myötä muuttunut entistä aktiivisemmaksi. Passiivisen vastaanottamisen ja odottamisen sijasta hänen aktiivisuutensa korostuu informaation vastaanottajana ja tiedon hakijana.” (Viherä 2000, 28.)

Viestintätieteellisessä kirjallisuudessa viestintäteknologian käyttöä tarkastelevat teoriat jakavat käyttöönoton kolmeen suuntaukseen: rationaaliseen, sosiaaliseen ja adaptiiviseen (kts. kuva 7). (Viherä 2000, 28.) Näistä tutkimuksen kannalta tärkeimmät ovat sosiaalinen ja adaptiivinen suuntaus. ”Sosiaalinen suuntaus kiinnittää huomion tekniikan käyttäjiin. Sosiaalisessa yhteisössä vallitsevat normit, käytänteet, arvot ja asenteet muokkaavat käyttäjien tekniikkaan liittyviä käsityksiä ja suuntaavat siten koko yhteisön tekniikan valintaa ja käyttöä.” (Viherä 2000, 28.) ”Adaptiivinen suuntaus tarkastelee tekniikan käyttöä yhteisön kulttuurin tuotteena eikä niinkään yksilön valintana. Näin ollen yhteisön ja tekniikan suhde on aina vastavuoroinen eikä tekniikkaa voida tarkastella yhteisöstä erillään. Sosiaalinen yhteisö ei ainoastaan määrittele, miten tekniikkaa käytetään, vaan tekniikan käyttö muokkaa ja uudistaa yhteisöä koko ajan. Niinpä yhteisön viestinnän kehittyminen ja muuttuminen on hitaampi prosessi kuin yksilön viestinnän muutos. (Viherä 2000, 28.)

6.6 Sosiaalisen median tarjoamat työvälineet ja niiden vaikutus

”Työn sisäiset ja ulkoiset muutokset edellyttävät uusia toimintatapoja ja -malleja. Muutokset liittyvät yhtäältä tietotekniikan ja sen myötä tiedon ja osaamisen merkitykseen tärkeimpänä raaka-aineena ja kilpailutekijänä. Toisaalta muutokset liittyvät organisaatioon, joka yhä enemmän muodostuu jatkuvasti muuttuvista verkostoista. Kolmanneksi ne liittyvät ihmisiin eli työntekijöihin, joista on tullut kilpailtuja asiantuntijoita. Näiden asiantuntijoiden ja tietotyöläisten työn tuottavuutta yritetään nostaa jatkuvasti. Perinteisillä tuottavuuskeinoilla ei saavuteta toivottua tulosta. Ihminen ajattelee ja luo tietoa vain niin nopeasti kuin oma osaaminen sen sallii. Mutta jos samaan aikaan monet aivot ajattelevat ja luovat tietoa yhdessä, päästään jo aivan eri tuloksiin.” (Ojala & Pöysti 2008, 14.)

”Sosiaalinen media, kuten nimikin kertoo, sisältää ihmisten välistä vuorovaikutusta helpottavia palveluita ja välineitä. Uusien viestintätapojen hurmassa ei kuitenkaan pidä unohtaa vanhoja tapoja. Tehokkain viestintämuoto on edelleen kasvokkain kohtaaminen. Muut, vuorovaikutusta rajoittavammat mediat, saattavat vain pahentaa tilannetta ja synnyttää väärinkäsityksiä. Paperiposti, sähköposti, postituslistat, puhelut, tekstiviestit, sisäiset memot ja tiedotteet ovat myös viestintäkanavia.” (Kalliala & Toikkanen 2009, 73.) Ojala ja Pöysti esittävät tuottavuuden parantamiseen ratkaisuksi yhteisöllisen ajattelun ja tiedon luomisen välineitä. He uskovat että ”samaa aikaan, kun tarve ja halu olla yhteydessä toisiin asiantuntijoihin lisääntyy, kasvaa myös ympäristö, johon on oltava yhteydessä” (Ojala & Pöysti 2008, 14). ”Sosiaalisen median

työvälineet eivät itsessään tuota hyötyjä - niitä syntyy vasta käytettäessä työvälineitä sopiviin tarpeisiin” (Ojala & Pöysti 2008, 95). Suurin osa aikaansa seuraavista yrityksistä on ottanut käyttöönsä jonkun yhteisöllisyyttä ja tiedonjakamista tukevan sosiaalisen median työvälineen. Wiki on yksi yhteisöllistä tiedonjakamista ja tuottamista tukeva työväline.

Monikulttuurisessa ympäristössä kommunikointikieli on usein englanti. Yhteisön eri jäsenillä on erilaiset kielitaidolliset taustat, joka on huomioitava yhteisöllisen työvälineen valinnassa. Yhteisöön osallistuvien tehtävänä ei ole korjata toistensa kielioppivirheitä, vaan tärkeintä on ymmärretyksi tuleminen ja toisten kommunikoinnin tukeminen. ”Kun toimitaan monikielisessä ympäristössä, kieli voi aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä. Siksi avaintermien määrittäminen on tärkeää. Monikielisessä toimintaympäristössä on mietittävä myös, onko virtuaalisessa työtilassa käytössä vain yksi kieli vai käytetäänkö useampia kieliä.” (Ojala & Pöysti 2008, s. 113).

Työvälineen lisäksi käyttöön on otettava avoimempi tiedonvälittämisen tapa. Tärkeimmät ohjeet ja muut tiedot, jotka koskevat sovelluksia, järjestelmiä, ohjelmistoja, tai prosesseja tulisi olla kaikkien saatavilla. Uusia toimintatapoja suunniteltaessa ja tuotettaessa, on tuotettava myös uusi ohjeistus tiedon hallintaan. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) on Ojalan ja Pöystin (2008, 49-51) tuottama selkeä tuotos siitä, millaisia yleisesti käytössä olevia menetelmiä tiedonjakamiseen yrityksissä on käytössä, sekä uudenlaisia työvälineitä joihin siirtyminen on perusteltu sarakkeessa: ”Saavutetut hyödyt”.

Käytetty työväline	Nykyinen tai aiempi toimintatapa	Aiempaan toimintatapaan liittyviä ongelmia	Sosiaalisen median korvaava työväline	Uusi toimintatapa	Saavutetut hyödyt
Sähköposti	Yksi lähettää liitetiedoston monelle, jokainen vastaanottaa ja vastaa tiedon ajan tasalla olosta ja taltiointista.	Eri ihmisillä voi olla eri versioita. Virheellinen tieto voi levitä laajalle.	wiki +RSS-syöte	<ul style="list-style-type: none"> Tieto on viimeisimmässä muodossaan yhdessä paikassa, josta kukin käyttäjä hakee tiedon. Moni vastaa tiedon ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta. Käyttäjä saa tiedon muutoksesta RSS-syötteellä. 	<ul style="list-style-type: none"> Tietoa on helppo pitää ajan tasalla ja päivittää. Käyttäjillä aina sama (viimeisin) versio.

Kirjallisena toimitettu (kokous) materiaali	Yksi tekee ja lähettää sähköpostin liitteinä. Jokainen vastaa omasta arkistostaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Hidasta. • Vaatii ihmisten työtä. • Aktiivisuuden arviointi vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • wi-ki+dokumenttien hallinta. • Työtilaan voidaan liittää myös keskustelupalsta tai aihekohtainen blogi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki materiaali jokaisen käytössä. • Uusin aineisto heti jokaisen tiedoksi. • Voidaan päivittää lennossa. • Keskustelua voidaan käydä eri aiheista jo ennakkoon. Uusiin aiheisiin voidaan perehtyä vähitellen esim. asiantuntijan blogin avulla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Nopeus • Läpinäkyvyys
Projektiraportti	Yksi laatii pohjan ja lähettää sen kirjallisena tai sähköpostina monille, joilta kerätään kommentit. Sen jälkeen raporttia muokataan niiden mukaan.	Useita erilaisia versioita, kommentteja tehdään usein vanhoihin versioihin.	Wiki, tai wikin kaltainen työtila	<ul style="list-style-type: none"> • Yksi laatii pohjan, jota kaikki asianosaiset täydentävät ja muokkaavat. • Sisältö on yhdessä paikassa ja täydentyy. • Muutokset näkyvät ja säilyvät muutoshistoriasa, josta ne voidaan helposti jäljittää. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nopeus ja monen kontribuutio.
Asiakkuuden hallinta	Rakenteinen erillisjärjestelmä (CRM).	<ul style="list-style-type: none"> • Rajoitettu käyttö ja rajoitettu tietojen syöttö. • Ennalta määrätty rakenne. 	Virtuaalinen asiakastyötila, jossa sekä sisäiset että ulkoiset wikit, blogit, keskusteluryhmät jne.	Asiakkaat otetaan mukaan avoimeen keskusteluun. Asiakaspalaute saadaan ja käsitellään heti.	Avoimuus, todellinen keskustelu asiakkaan kanssa, asiakassuhteen lujittaminen.
Ideoiden tuottaminen yrityksen sisällä	Järjestetty ideoiden etsiminen Ideariihet Ehdotusprosessi	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvokkain tapaamiset • Aika- ja paikkasidonaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Blogi • Keskustelupalsta • wiki 	<ul style="list-style-type: none"> • Idean siemenestä voidaan jatkojalostaa liiketoimintaa. • Moni voi osallistua, myös yrityksen ulkopuolelta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aika- ja paikkariippumaton, jatkuvaa. • Laajat osallistumismahdollisuudet. • Helppous. • Kaikki näkevät, keneltä idea tuli.
Ohjeiden ja tuen tuottaminen	Yritys kirjoittaa kaikki ohjeet ja tuottaa tuen itse tai ulkoistettuna.	Asiakasnäkökulma ja -palaute jäävät hyödyntämättä.	Asiakkailla avoin wiki.	Asiakkaat tuottavat itse sisältöä, esim. käyttöohjeita ja vinkkejä.	Nopeus, vastaukset todellisiin käyttöongelmiin, todellinen palaute tuotekehitykseen.

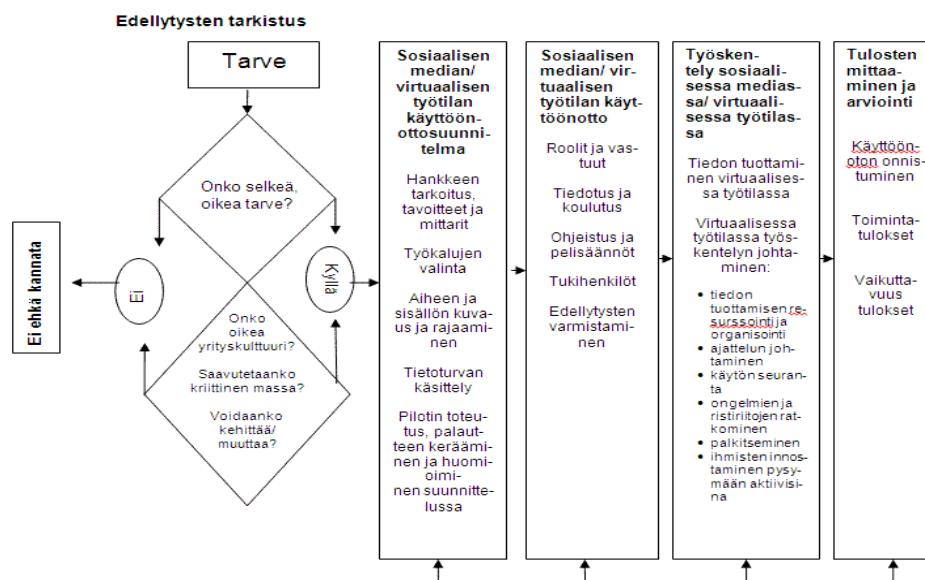
Taulukko 7: Esimerkkejä sosiaalisen median työkalujen vaikutuksesta toimintatapaan

6.7 Sosiaalisen työvälineen käyttöönotto työyhteisössä

”Useimmilla yrityksillä, jotka jo käyttävät sosiaalista mediaa sisäisesti, on lähtökohtana ollut tarve saada kaikkien osaaminen käyttöön ja ihmiset mahdollisimman laajalti mukaan kehittämään toimintaa. Erityisesti IT-alan yritykset ovat yleensä vain todenneet, että koska on olemassa hyviä työkaluja, miksi ei hyödynnettäisi niitä.” (Ojala & Pöysti 2008, 19.)

Isommissa ja perinteisemmissä yrityksissä sosiaalisen median käyttöönotto on huomattavasti haasteellisempaa. Se vaatii Ojalan & Pöystin mukaan usein vakiintuneen toimintatavan muuttamista, joka aivan kuin muutkin muutokset aiheuttaa normaalia muutosvastarintaa, ennakkoluuloja, pelkoja ja osaamattomuutta. Tällöin johdolta tarvitaan näkemystä päättää tarvittavasta toimintatavan muutoksesta, valita työkalut ja tuoda ne osaksi työtä. Samalla on myös varmistettava, että henkilöstö saa riittävästi tietoa ja oppia uusista työkaluista, aivan kuten tuottaessa mitä tahansa uutta toimintatapaa yritykseen. (Ojala & Pöysti 2008, 20.)

Sosiaalisen median työvälineen käyttöönotto vaatii suunnittelua. Suunnittelua tarvitaan varsinkin etsittäessä tarpeita vastaavaa työvälinettä tai välineitä. Jos käyttöönottoa ei toteuteta hallitusti, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa käytössä on lukuisia erilaisia wikejä ja blogeja, joiden tietosisällöstä ja ajantasaisuudesta ei kukaan ole vastuussa. Ne täyttyvät tarpeettomalla ja vanhentuneella tiedolla, joka saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheellisiä toimintoja.

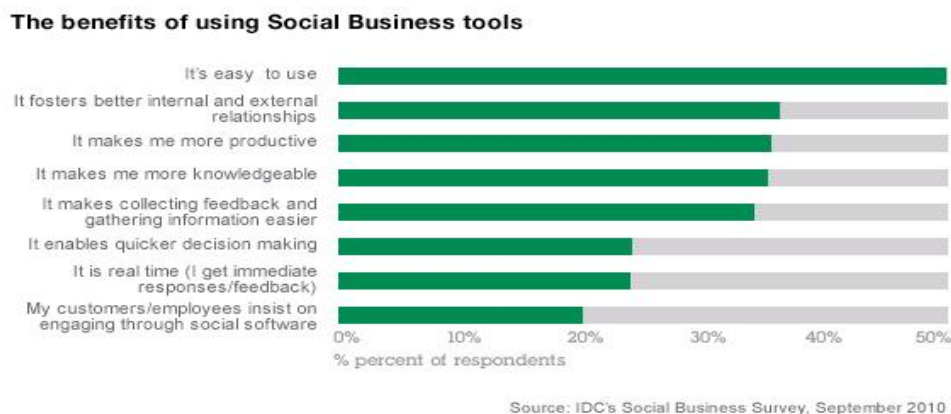


Kuva 8: Sosiaalisen median käyttöönottoprosessi: käyttöönoton suunnittelu

Sosiaalisen median käyttöönotto ja sen myötä uuden toimintatavan omaksuminen ovat oma prosessinsa (Ojala & Pöysti 2008, 23). Yllä olevasta kuvasta saa tukea sosiaalisen median työvä-

lineen suunnittelu ja käyttöönotto prosesseille sekä kokonaisvaltaiselle toimintatapojen suunnittelulle.

Alla olevasta pylväsdiagrammista käy ilmi tutkimus- ja analysointiyritys IDC:n tuottaman tutkimuksen mukaisia hyötyjä, joita Sosiaalisen median työväline on saanut aikaiseksi. Tutkimus on tuotettu vuonna 2010.



Kuva 9: Globaalin, tutkimus- ja analysointiyrityksen IDC:n, tuottaman tutkimuksen tuloksia sosiaalisen median hyödyistä työtehtävien hoitamisessa.

7 Haastattelututkimuksen aineiston analysointi

Tämä kappale jatkaa edellisessä esitettyjä kulttuurisia eroavaisuuksia ja vaikutuksia viestinnälle ja kommunikaation merkityksestä tiedon siirrolle, lomakekyselyn ja haastattelun tulosten osalta. Jatkomona edellisestä, kulttuurien eroavaisuuksia tutkineen Geert Hofsteden valtaetäisyys-ulottuvuutta ja yksilöllisyys-kollektiivisuus -ulottuvuutta kuvantavasta nelikentästä (Parke 2006) voitiin havaita, että Suomi ja Intia ovat tältä osin kulttuureiltaan hyvin erilaisia. Vaikka globaali talous muuttaakin vauhdilla intialaisten elämää ja hiljaksen myös kulttuuria, keskiluokan vaurastuessa ja kopioidessa esimerkiksi kulutustottumuksia länsimaalaisilta, säilyvät kulttuuriset erot vielä pitkään. Toisaalta tämä muutos vaikuttaa tietenkin myös suomalaisiin, joiden on opittava toimimaan ja työskentelemään aivan uudenvälisessä monikulttuurisessa ympäristössä. Tämän tapaustutkimuksen osan tiedot on kerätty eräässä organisaatiossa haastattelulla ja kyselytutkimuksella. Lähtökohtana oli selvittää millaiset asiat kaukohankinnan parissa eri rooleissa osallistuneiden henkilöiden mielestä olivat haasteellisia. Aikaisempien tapaustutkimusten perusteella oletettiin, että alkuvaiheen tiedonsiirtoprojektin toteutumisella on kauaskantoisia vaikutuksia tiimin kommunikointiin, palvelun laadulliseen tuottavuuteen sekä tiimin jäsenten motivaatioon.

Tässä kappaleessa käsitellään haastattelu ja kyselytutkimuksella selville saatuja asioita. Kohteenä on monikansallisen, jatkuvia tietojärjestelmäpalveluita tarjoavan yrityksen pienehkö työtiimi. Tiimi oli tutkimuksen aloitusajankohtana, eli vuonna 2010 aloittamassa erään asiak-

kaan kanssa solmitun uuden sopimuksen mukaista tietojärjestelmien palvelun tuotantoa kaukohankintana. Tietojärjestelmien kaukohankintapalvelua oli tarkoitus tuottaa yhteistyössä saman monikansallisen yrityksen Intialaisen tytäryrityksen kanssa. Haastatteluilla sekä kyselylomakkeella kerättyjä tietoja analysoimalla pyrin ymmärtämään ja löytämään vastausta tutkimuskysymykseen: Miten integroidun Suomi-Intia -tiimin kaukohankinnan haasteet voidaan ymmärtää tietojärjestelmien palvelutuotannossa?

7.1 Tutkimuksen kohteen ja kohdehenkilöinä olevien kuvaus

Tämän tapaustutkimuksen osan tehtävänä on selvittää, esiintyykö kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä kaukohankinnan haasteita edelleen monikansallisessa yrityksessä, jossa on jo vuosien ajan toteutettu vastaavaa toimintaa. Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli oli hyvin otollinen. Kaukohankintapalvelun aloittamista oli mahdollista seurata hyvin läheltä, mutta kuitenkin siten, että tutkijana en osallistunut itse toimintaan. Prosessin eri vaiheiden etenemisen seuranta sekä tiedon keräys, onnistuivat ilman suurempia järjestelyitä. Kyselytutkimusta syvennettiin useilla haastatteluilla. Samalla oli mahdollista toteuttaa osallistuvaa havainnointia ja seurata esimerkiksi, miten ja millaisessa hengessä tiedonsiirtoa toteutettiin.

Tutkinnan kohteena oli kansainvälisen IT-yrityksen työtiimi, jonka vastuulla oli asiakkaiden kriittisten järjestelmäintegraatioiden ylläpitotehtävät. Tutkimuksen aloittamisen ajankohtana oli käynnissä kaukohankinnan ensimmäinen vaihe, eli tietämyksen siirto Suomesta Intiaan. Olettavaa oli, että tiedonsiirron jatkumoon tulee haasteita henkilöiden palatessa takaisin Intiaan. Jotta tiedonsiirron jatkuvuus voitaisiin hoitaa saumattomasti ja mutkattomasti, olisi löydettävä tätä tukeva työväline. Käytössä olleet tekniset menetelmät olivat sähköposti, pikaviestin sekä erilaiset puhelinjärjestelmät. Aikaisempien kokemusten mukaan nämä eivät yksistään riitä sujuvaan kommunikointiin ja tiedon jakamiseen, joka on olennainen osa toimivaa kaukohankintapalveluiden tuottamista.

Jokaisella it-alan yrityksellä, joka tarjoaa palveluita kaukohankintana, on omat menetelmänsä niiden aloittamisessa. Toiset lennättävät asiantuntijoitaan Intiaan ja toiset taas intialaisia muutamaksi kuukaudeksi Suomeen. Kohteena olevassa organisaatiossa yleisenä käytäntönä on lennättää muutamia kaukotiimin jäseniä Suomeen perehtymään sekä järjestelmiin että tapaamaan asiakasta. Asiakkaan tapaamisella uskotaan olevan paljon merkitystä siihen, miten motivoituneita intialaiset ovat tehtävästään ja millainen merkitys heidän työpanoksellaan on asiakkaan liiketoiminnalle. Työtehtävien siirto suomalaisilta intialaisille aloitetaan perehdyttämällä ja tiedonsiirrolla, johon sisältyy sekä luokkakoulutusta että kolme erilaista työskentelyvaihetta: ohjeistettu työskentely, avustettu työskentely ja rinnakkain työskentely.

Tapaustutkimuksen kohderyhmässä oli neljä suomalaista asiantuntijaa, joilla oli pitkä työkokemus EAI-alueella (Enterprise Application Integrations) sekä heidän tiiminvetäjänsä. Heidän teh-

tävänään oli siirtää työtehtäviä ja pitkän uransa varrella kertynyttä hiljaista tietoa EAI-alueesta intialaisille kollegoilleen. Kohteena olevilla suomalaisilla asiantuntijoilla ei ollut aikaisempaa kokemusta tiedonsiirrosta tai työskentelystä intialaisten kanssa. Tiiminvetäjänä toimi suomalainen palvelupäällikkö. Kohteena olevia intialaisia asiantuntijoita oli viisi ja heillä oli yksi intialainen tiiminvetäjä. Intialaisilla puolestaan ei kenelläkään ollut kokemusta työskentelystä suomalaisten kanssa.

7.2 Tiedon kerääminen

Yinin mukaan tapaustutkimuksen kuusi yleisimmin käytettyä lähdettä ovat: asiakirjat, arkistotallenteet, haastattelut, suorat havainnot, osallistuva havainnointi ja fyysiset artefaktit (Yin 2009, 101). Hyvässä tapaustutkimuksessa on hyödynnetty useita eri tietolähteitä, jotta tulokset ovat luotettavia. Tietoa kaukohankinnan aloittamisen haasteista kerättiin sekä kyselylomakkeilla että avoimilla haastatteluilta. Haastattelulomake lähetettiin suomalaisille ja intialaisille asiantuntijoille. Lisäksi tietoa kerättiin havainnoimalla tiimin suomalaisia jäseniä.

Tiedonsiirron onnistumista puolestaan arvioitiin intialaisten osaamisen kehityksen mittaamiseen suunnitellulla taulukolla. Suomalaisten tiiminjäsenten tehtävänä oli antaa arvio numeraalisesti intialaisten kollegoidensa osaamisesta eri tietojärjestelmän ylläpitotehtävien alueella. Arviointi annettiin tiimin kesken jokaisen erilaisen työvaiheen jälkeen. Taulukkoon oli määritelty laskentakavaoja erilaisilla painotuksilla, joiden tulokset osoittivat, millaisella yleisellä tasolla intialaisten tietämys tiedonsiirtovaiheen lopussa oli.

Tutkimuksessa käytettiin lähes samoja haastattelukysymyksiä, joita Happonen J. (2006, 123) oli käyttänyt tutkimuksessaan, jossa selvitettiin haasteita tiedonsiirtovaiheessa siirrettäessä sovelushallintatyötä Suomesta Intiaan monikansallisessa yrityksessä. Kysymysten asettelu oli selkeä ja sopi tutkimuksen kohteena olevaan tiimiin. Kaukohankinnan aloituksessa mukana toimivia henkilöitä haastatteleamalla ja kyselylomakkeella kerättyjä tietoja analysoimalla, pyrin selvittämään, olivatko kaukohankinnan aloittamisessa ilmenevät haasteet edelleen samoja, kuin 5 vuotta aiemmin vai nousisiko tutkimusaineistosta esille uusia asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota.

Happonen tutkimuksesta esille nousevia asioita olivat muun muassa tiedonsiirtoprojektin suunnittelu ja valmistelu, kielelliset ongelmat, kulttuuriset eroavaisuudet, dokumenttien puute tai kieli sekä hiljaisen tiedon siirtäminen (Happonen, 2006). Vaikka McNabbin (2002) näkemys onkin, ettei laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätä tiettyjen valmiiden luokkien mukaan, tukee aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulosten tiedostaminen McNabbin (2002) kahdeksatta analysointiprosessin vaihetta, jossa omia tuloksia tulee verrata aikaisempiin tutkimuksiin.

7.3 Haastattelututkimuksen tulosten analysointi

McNabbin (2002) analysointiprosessin vaiheessa tarkoituksena on löytää ilmiön ja aineiston kannalta tärkeitä vaikutussuhteita. Toinen näistä analysointitavoista on havainnoida organisaation henkilöiden välisiä suhteita ja kerätä haastatteleamalla erilaisia teemoja aineiston luokittelua varten. Ja kuten Walsham (2006) kehotti keräämään aineistoa havainnoimalla kentällä, suoritin sekä aineiston keruuta että analysointia samanaikaisesti. Havaittiin heti aluksi, että suomalaisen tiimin sisällä asennoituminen tiedonsiirtoprojektiin vaihteli suuresti. Toiset ottivat aktiivisen osan projektin etenemisestä ja tarvittavien tietojen tuottamisesta ja toimittamisesta intialaisille. Suurin osa kuitenkin suhtautui palvelupäällikönkin mielestä aluksi epäilevästi töidensä siirtämiseen, joka näkyi esimerkiksi haluttomuutena kääntää suomenkielisiä dokumentteja englanniksi. Toisinaan käännettyt dokumentit eivät sisältäneet kaikkia oleellisia asioita, joka viivästytti projektin etenemistä ja aiheutti intialaisille vaikeuksia ymmärtää kokonaisuuksia ja riippuvuussuhteita. Toiset asiantuntijat kokivat myös olevansa ulkopuolisia projektissa, vaikka nimenomaan juuri heillä oli aiheesta viimeisin ja paras ymmärtämys. Alun perinkin asiantuntijat olisi pitänyt ottaa mukaan tiedonsiirron suunnitteluun ja siten sitouttaa tiedonsiirtovaiheeseen paremmin ja antaa heille tarvittavaa koulutusta.

Haastattelin kasvotusten projektipäällikköä, palveluasiantuntijoita, Intian työtiiminvetäjää, palvelupäälliköitä, sekä tietoturvapäällikköä. Kasvokkain tapahtunutta haastattelua jatkettiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla myös pikaviestimitse. Käytin haastattelujen pohjana kyselylomakkeen aiheita.


Haastatellulla projektipäällikköä on useamman vuoden kokemus suomalais-intialaisten työtiimien muodostamisesta. Projektipäällikkö on käytännön kautta oppinut käsittelemään kaikkia tiiminjäseniä samanarvoisina painottaen tiedotuksen ja tiedon jaon avoimuutta. Hänen havaintonsa mukaan intialaisille on heti projektin alussa hyvä tehdä selväksi, että heiltä odotetaan itsestä työskentelyotetta. Hän oli myös havainnut, että intialaiset olivat hyvin varovaisia ohittamaan oman esimiehensä. Tämä hidasti käytännön työskentelyä, kun sähköpostiviestit kulkivat esimiehen kautta. Suomalaiset puolestaan saattoivat, osaksi tosin ymmärtämättään, estää tiedonkulkua asiakasyrityksestä Intiaan ja päinvastoin.

7.4 Vastausten luokittelun ja taulukoinnin esille nostamat aiheet

Vastauksia suomalaisilta tuli aluksi vain kolme; kahdelta asiantuntijalta sekä palvelupäälliköltä. Kolmas asiantuntija antoi vastauksensa vasta sitä useaan kertaan pyytäessäni, ja tuolloinkin hän antoi lähes tyhjän vastauslomakkeen. Intialaisesta tiimistä kukaan ei vastannut suoraan lomakkeeseen, vaikka pyysin heiltä vastauksia muutamaan otteeseen. Lopulta intialainen tiiminvetäjä vastasi joihinkin pikaviestimellä esittämiini kysymyksiin. Projektipäällikkökin antoi vastauksiaan kahden kesken keskustellessani. Projektipäällikkö ei ole jatkuvaa IT-palvelua tuottavan tiimin jäsen, mutta tässä otoksessa hänenkin näkemyksillään on merkitystä, sillä hän on toteuttanut useita vastaavia tiedonsiirtoprojekteja.

Otos ei ole kokonaisuutena kovin kattava, ja intialaisten näkemysten kannalta varsin puutteellinen. Intialaisten mielipiteitä ja näkemyksiä oli vaikea selvittää, sillä he eivät käyttäneet pika- viestintätyökalua, ja säännöllisissä puhelinpalavereissakin keskusteluun osallistui ainoastaan tiimin vetäjä.

Asiantuntijat ilmaisivat kyselylomakkeella muita enemmän erilaisia haasteita. Heidän vastauksensa erosivat myös paljon palvelupäällikön vastauksista. Projektipäälliköllä ei ollut vastuuta tiedon siirrosta, vaan ainoastaan projektille määritetystä aikatauluksesta ja budjetissa pysymisestä. Palvelupäällikkö oli mukana muutos projektissa, joka tähtäsi intialaisten resurssien hyödyntämiseen ja hajautettuun ylläpitoon. Hänen vastauksensa olivat hyvin laajoja ja niiden perusteella ymmärtää, että aika ja raha olivat avaintekijöitä kielellisten ja teknisten haasteiden lisäksi. Asiantuntijoiden vastauksissa havaitsee sen, että yksi heistä otti itsenäisesti suuremman vastuun tiedonsiirron onnistumisesta, ja halusi vaikuttaa tiimin työskentelytapojen ja menetelmien selvittämiseen, sekä niiden toimivuuteen. McNabb (2002) kehottaa luokittelemaan aineistoa niiden vaikutuksensa perusteella. Siksi annan asiantuntijoiden esille nostamille haasteille enemmän painoarvoa, sillä he ovat kaukohankinnan toteuttamisessa voimakkaammassa roolissa, kuin palvelupäällikkö tai projektipäällikkö.

	Asiantuntijoiden kohdalla esille nousseet haasteet (sisältää intialaisen tiiminvetäjän esittämät asiat):	Palvelupäällikön esille nostamat haasteet:	Projektipäällikön esille nostamat haasteet:
Voimakas vaikutus toimintaan	englanninkielen käyttäminen	englanninkielen käyttäminen	projektin aikataulussa pysyminen
	resurssien vähyys	runkas tietomäärä & aikataulussa pysyminen	intialaisten tiimijäsenten nopea vaihtuvuus
	projektista tiedottaminen	vastuun jakautuminen projektioorganisaation ja asiantuntijoiden välillä	annetussa budjetissa pysyminen
	kulttuuriset asiat	terminologia	
	eri aikavyöhykkeet		
Vähäinen vaikutus toimintaan	aikataulussa pysyminen		

Kuva 10: Vastausten esiintymisperusteella havaitut haasteet taulukoituna niiden vaikutuksen voimakkuuden mukaan.

Kommunikointiin liittyvät haasteet mainittiin useiden kysymysten vastauksissa. Myös eri aikavyöhykkeet koettiin haastaviksi esimerkiksi palavereita sovittaessa. Tämän lisäksi mainittiin kulttuurien eroavaisuudet. Ryhmän aktiivinen Palvelupäällikön mielestään projektin eri vaiheiden tiedottamiseen, mitä asiantuntijoilta odotettiin ja mikä oli kenenkin rooli ja vastuu olisi pitänyt panostaa enemmän.

Kyselylomakkeeseen ja haastatteluihin vastanneista henkilöistä oli kaksi naista ja viisi miestä. Naisten ja miesten antamien vastastausten ero oli vähäinen. Ainoa asiantuntijana toimiva nainen oli ryhmästä ainoa, joka vastasi hyvin kattavasti lähes jokaiseen kysymykseen. Asiantuntijoista hän oli muutenkin kaikkein aktiivisin. Ainoa selvä ero, joka käy ilmi taulukossa 8, naisten ja miesten vastauksissa oli, että naiset esittivät kaukohankinnan aloittamisessa ja tiedonsiirto-projektissa positiivisiakin puolia.

Haastateltavan rooli toiminnassa	Mies/Nainen	Sijointus maa	Tutkijan tekemä havainto aktiivisuudesta/passiivisuudesta ja suhtautumisesta tiedonsiirtovaiheissa	Kuinka monta kertaa ollut kaukohankinnan aloittamisessa mukana?	Englanninkielen taito	Halukkuus keskustella vapaamuotoisesti kaukohankinnasta	Positiiviset vaikutukset
Asiantuntija	Nainen	Suomi	Aktiivinen	1	Hyvä	Keskusteli mielellään	Dokumenttien ajantasaistaminen
Asiantuntija	Mies	Suomi	Passiivinen	1	Kohtalainen	Keskusteli mielellään	N/A
Asiantuntija	Mies	Suomi	Passiivinen	1	Kohtalainen	Ei halunnut keskustella	N/A
Asiantuntija	Mies	Suomi	Passiivinen	1	Kohtalainen	Ei halunnut keskustella	N/A
Projektipäällikkö	Mies	Suomi	Aktiivinen	3	Hyvä	Keskusteli mielellään	N/A
Tiiminvetäjä/Intiassa	Nainen	Intia	Aktiivinen	1	Hyvä	Ei juurikaan halunnut keskustella	koulutusmateriaalien tallentaminen niin, että niitä oli mahdollista käyttää uudelleen
Palvelupäällikkö	Mies	Suomi	Aktiivinen	2	Hyvä	Keskusteli mielellään	N/A

Kuva 11: Kohteena olevan kaukohankinnan aloittaneen tiimin vastauksia taulukoituna

Projektiin liittyvissä yleisluontoisissa kysymyksissä vastaukset olivat kutakuinkin samanlaisia. Projektin sisäiseksi haasteeksi nousi puutteellinen kommunikointiyhteys projektipäällikön ja tietoa siirtävien asiantuntijoiden välillä.

Projektipäällikön tottuneisuus kaukohankinnan aloittamiseen näkyi mielestäni siinä, että hän ei nostonut englanninkielen käyttämistä haasteena. Suurin osa asiantuntijoista kertoi, että haastavinta oli ymmärtää intialaisten kollegoiden vieraalla aksentilla puhuttu englanti. Projektipäällikkö ja palvelupäällikkökin olivat jo oppineet pyytämään intialaisia toistamaan asiat niin moneen kertaan, että he ymmärsivät varmasti mitä intialainen yritti kysyä tai sanoa. Asiantuntijat ehkä hieman hämmentyivät, kun eivät ymmärtäneet mitä intialaiset vastasivat, eivätkä osanneet pyytää heitä toistamaan asiaa, sillä se on suomalaisille vieraampi tapa kommunikoida. Projektipäällikkö nosti ainoana intialaisten suuren vaihtuvuuden yhtenä haastavuus tekijänä. Haastatteluissa nousi esille se, että tiedon kulku intialaisilta suomalaiselle tapahtui lähinnä

intialaisen tiiminvetäjän kautta. Intialaiset asiantuntijat ottivat suomalaisiin asiantuntijoihin harvoin suoraan yhteyttä.

Tilannetta vaikeutti myös se, että suomalaiset eivät tavoittaneet intialaisia pikaviestimellä tietoturvasyistä. Intiassa toimiva tiiminosa oli CMMI tasolla 4, ja noudatti erittäin tarkasti annettuja tietoturvaohjeita. Toisaalta kommunikoinnissakin näkyy todennäköisesti vahvasti intialaisille ominainen hierarkian kunnioitus ja tämän vuoksi he halusivat tiiminvetäjän hoitavan viestimisen suomeen. Suomalaiset ovat puolestaan tottuneet siihen, että asiantuntijat ratkaisevat ongelmatilanteita itsenäisesti ja päivittävät dokumentteja, ilman että raportoisivat tai kierättäisivät asioita palvelupäällikön kautta.

7.5 Tiedonsiirron eri vaiheiden haasteet

Työtehtävien tarkemman tason tiedonsiirto jatkui luokkaopetuksen jälkeen kolmivaiheisena. Intialaisten osaamisen kehittymistä seurattiin siihen tarkoitukseen suunnitellulla Excel-taulukolla. Suomalaisten tehtävänä oli antaa oma arvionsa intialaisten osaamistasosta jokaisen työvaiheen jälkeen, jotka olivat; ohjeistettu työskentely, avustettu työskentely ja rinnakkain työskentely.

Ohjeistetun työskentelyvaiheen jälkeen annettu arvio 23% / 100% (kokonaistietämyksestä) vastasi lähes tulkoon taulukossa asetettua oletusta, eli työskentely oli 1 tasolla, joka tarkoitti että; intialaiset olivat vastaanottaneet ja keränneet tietoa asiantuntijoilta ja olemassa olevista dokumenteista ja he pystyivät karkealla tasolla selvittämään järjestelmän toimintaa ja käyttö-tarkoitusta.

Avustetun työskentelyvaiheen jälkeen tehdyssä arvioinnissa prosentuaalinen muutos oli n.2%, eli suomalaisten näkemyksen mukaan intialaisten tietämyksen taso ei ollut juurikaan syventynyt. Tähän vaikutti pitkälti se seikka, että tiedonsiirtoprojekti oli päässyt alkamaan noin 2 kuukautta myöhässä intialaisten asiantuntijoiden rekrytoinnista ja muista byrokraattisista asioista johtuen, joten vaihe oli suunniteltua lyhyempi ja kesti vain kolme viikkoa. Suomalaiset olivat avustetun työskentelyn aikana joutuneet opastamaan intialaisia lähes yhtä paljon, kuin ensimmäisessäkin vaiheessa. Tässä vaiheessa panostettiin lisädokumentaation tuottamiseen, jotta osaamisen taso lisääntyisi.

Rinnakkain työskentelyä oli ehditty toteuttaa vain muutama viikko, kun tästä vaiheesta haluttiin Intiassa saada informaatiota, jotta projekti-vaiheesta voitiin siirtyä ns. ”normaaliin työntekoon”. Tämän vuoksi suomalaisten antamat arviot olivat lähes samat kuin toisen vaiheen alkaessa. Taulukon tekijä oli arvioitu, että intialaisten osaamistaso olisi tässä vaiheessa vähintään n.60% suomalaisten asiantuntijoiden osaamistasosta. Lopputulos oli kuitenkin vain n.20%, mutta tähänkin tulokseen vaikutti vahvasti projektin kiristetty aikataulu.

Taulukon mittareitakin on syytä epäillä, sillä kyseisen alueen tiedonsiirto käsitteli integraatioita ja niiden ylläpitoa ja kehittämistä ja taulukko puolestaan oli suunniteltu mittaamaan sovellusten ylläpito- ja kehitystöiden tiedonsiirto projekteja. Omasta mielestäni luvuissa on se perä, että kun huomioi kuinka lyhyellä aikavälillä tietoa oli siirretty, olivat intialaisilla kuitenkin olleet motivoituneita oppimaan asioita, vaikka muuten järjestelyt olivatkin olleet hieman haastavia.

7.6 Tapaustutkimuksen esille nostamat ongelmat

Sekä kyselomakkeella että haastatteleamalla kerättyjen tietojen analysoinnin perusteella voidaan tiivistää kaukohankinnan aloittamisessa esiintyneen seuraavia haasteita:

Kommunikaatio: englanninkielen käyttäminen, kielen ymmärtäminen, terminologia

Resurssit: suomalaisten resurssien vähyys, intialaisten resurssien vaihtuvuus

Viestintä: projektin sisäinen viestintä, viestintä intialaisten kanssa

Kulttuuri: itsenäinen työskentely - kollektiivinen työskentely & vastuunjako

Välimatka: aikavyöhykkeet ja niiden vaikutus aikatauluihin

Motivaatio: töiden siirtäminen - töiden opiskelu

Tapaustutkimuksen tulosten perusteella näkisin, että kommunikointiin liittyvät haasteet tulisi tiedostaa ja pyrkiä selvittämään, mitä konkreettisia toimenpiteitä on mahdollista tehdä kommunikointi haasteiden lieventämiseksi. Muutoin ongelmatilanteissa paikallisille tiiminvetäjille kasaantuu liiaksi vastuuta. Toivottavaa olisi, että intialaiset asiantuntijat hoitaisivat kommunikoinnin itsenäisesti ja että tiimi käyttäisi sosiaalisen median työvälineitä kommunikoinnin tukena. Tämän aikaansaaminen saattaa asettaa haasteita varsinkin kulttuurierojen vuoksi.

Motivaatio ongelmiakin ilmeni projektin aikana sekä intialaisten että suomalaisten keskuudessa. Muutaman luokkaopiskelupäivän jälkeen yksi suomeen tulleista kolmesta intialaisesta tiimijäsenestä ilmaisi halunsa vaihtaa tehtäviä, perhesyihin vedoten. Ja tiedonsiirtoprojektin loputtua jälkeen ilmaisi toinenkin henkilö haluavansa vaihtaa tehtäviä.

Motivaatio ja tehtäviin sitouttaminen on yleinen ongelma hajautetuissa ylläpitotiimeissä, joissa Intiassa hoidetaan pääasiallisesti rutiininomaisia tehtäviä. Tähän on kuitenkin vaikeaa kehittää yksiselitteistä tapaa, jolla ns. "hukattu tiedonsiirtokapasiteetti" saataisiin sidottua pidemmälle aikavälille. Uskon kuitenkin, että tehostetumpi ja vapaampi kommunikointi ja intialaisten asiantuntijoiden "työntäminen" kohti itsenäisempää työskentelymallia auttaisivat asiassa.

7.7 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen kohteena olleen monikansallisen yrityksen työtiimin pieni koko, vain 5 henkeä, mahdollisti tapauksen tutkimisen ainoastaan yksittäisenä tapauksena. Mielestäni tiimi ei kommunikoinut keskenään kovin tehokkaasti, eivätkä tiimin jäsenet toteuttaneet aktiivista hiljaisen tiedon siirtoa. Mielestäni tutkimus vahvisti sen, että tiedonsiirtovaiheen toteutuminen vaikuttaa suomalais-intialaisen -tiimin yhteistyön hedelmällisyyteen jatkossa. Pohjaan tämän väittämän omiin havaintoihini projektiin osallistuneena tutkijana sekä tiedonsiirron eri vaiheissa tehdyn tietämyksen tasoa arvioineisiin mittareihin, jotka jäivät kauas tavoitetasosta.

Eri työvaiheiden päätteeksi annetut arvioinnit intialaisten osaamisen tasosta, olivat intialaisen tiiminvetäjän mielestä realistisia. Huomioitavaa on, että tästä tutkimuksesta puuttuu kokonaan intialaisten subjektiiviset mielipiteet kaukohankintapalvelun haasteista. Tutkimuksen voidaan siis katsoa käsittävän vain suomalaisten näkemyksiä kaukohankintapalveluiden haasteista sekä yhteistyön ja kommunikaation muodostumisesta intialaisten ja suomalaisten välille.

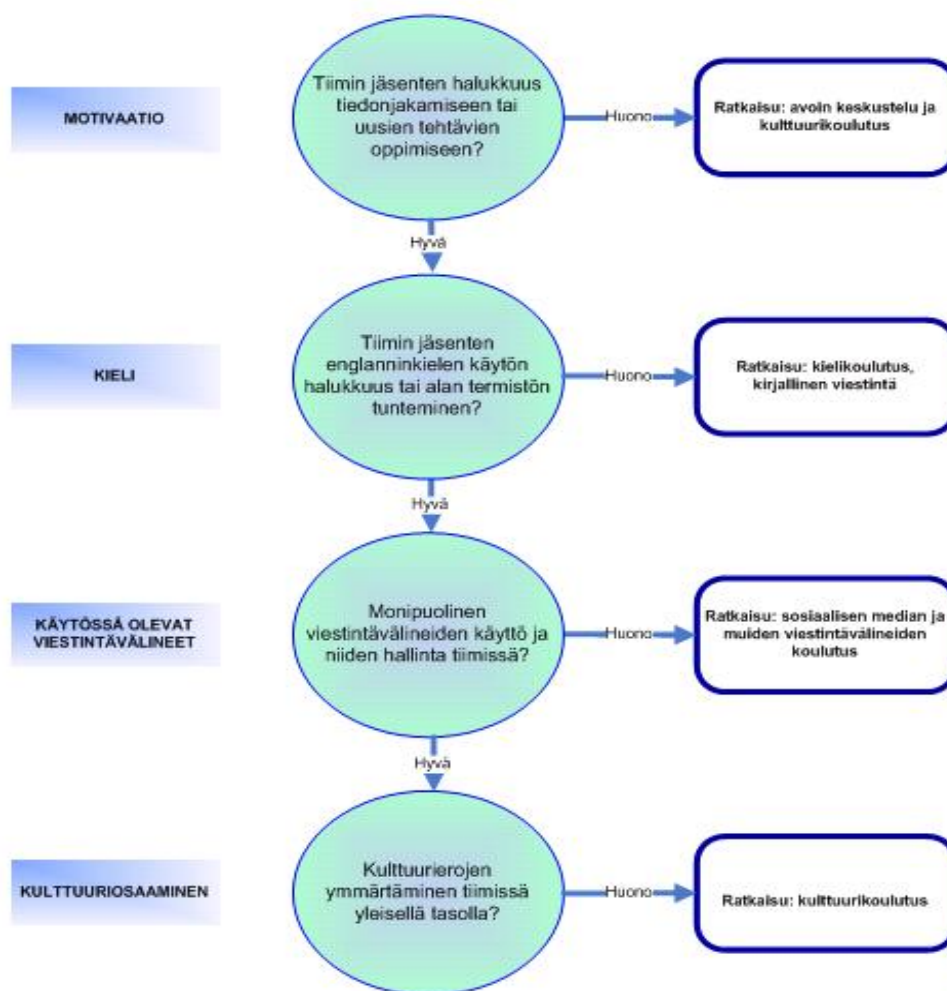
Tiedonsiirron ja yhteistyön prosessien suunnittelu kasaantui pitkälti yhden vastuuntuntoisen asiantuntijan osalle. Osaltaan tähän vaikuttivat kesälomat, mutta myös vastustus tehtävien siirtämisestä. Odotettiin, että joku muu selvittää, määrittelee ja ohjeistaa. Tämän vuoksi olisi ensisijaisen tärkeää saada kaikki tiedonsiirtoon ja jatkuvaan yhteistyöhön liittyvät tiimien jäsenet niin Suomessa kuin Intiassakin, ymmärtämään tulevaisuuden suuntalinjoja ja haasteita esim. mahdollisuudesta kehittyä muilla osa-alueilla ja kehittää omaa osaamistaan. On tietenkin huomioitava, että maailmanlaajuinen taloudellinen lama-aika oli ajanut yrityksen irtisanomaan asiantuntijoita, joten omien töiden siirtäminen tuntui varmasti vastentahtoiselta. Kaikkia haastattelussa esille nousseita haasteita ei ole mahdollista ratkaista toimintatapojen muutoksella, esim. henkilöiden erilaisia kielellisiä valmiuksia. Kuitenkin tällaiset asiat on syytä huomioida ennen vastaavan kaukohankintaprojektin aloittamista ja sen aikatauluttamisessa, jos esimerkiksi halutaan mahdollistaa henkilöille kielikursseja.

8 Analyysi ja ratkaisumenetelmä

Kappaleessa 7 käsiteltiin kaukohankinnan aloittamista eräässä organisaatiossa. Aineistoa, jota kerättiin työtiimiä haastatteleamalla sekä kyselylomakkeella, analysoitiin McNabbin (2002) mukaisesti ohjeistuksen mukaisesti. Tämä analysointi nostatti esille kuusi aihepiiriä, jotka ovat osa kaukohankinnassa kohdattavista haasteista. Mutta nämä samat aiheet, eli kommunikaatio, resurssit, viestintä, kulttuuri, välimatka ja motivaatio, ovat esiintyneet myös aikaisemmissa tutkimuksissa, kuten Haposella (2006), Daupilla (2009), Harjamäki & Kostin-Harjamäellä (2011). Aikaisemmat tutkijat ovat esittäneet ratkaisuksi näihin haasteisiin muun muassa kulttuurikoulutusta sekä muistilistoja projektipäälliköille. Esitetyistä ratkaisuehdotuksista on varmasti hyötyä jos kaukohankinnan aloittamiseen on mahdollista varata tarpeeksi aikaa. Usein aika ja resurssit

ovat kuitenkin rajalliset ja asioita on vain ruvettava tekemään uudessa ympäristössä. Tällöin olisi tärkeää, että käytössä olisi työväline, joka tukisi työskentelyä pitkistä välimatkoista, aika-eroista ja kulttuurieroista huolimatta. Tähän sosiaalisen median työvälineet sopivat erittäin hyvin.

Tutkimuksen oheistuotteena syntyi karkea arviointimenetelmä sille, miten hyvin kaukohankinta tulee onnistumaan organisaatiossa. Arviointi perustuu ajatukselle, että mitä parempi kommunikointi kyky tiimillä on, sitä paremmin kaukohankinta onnistuu. Jos kommunikaatio ei toimi, ei kaukohankintakaan tule todennäköisesti toimimaan halutulla tavalla. Arviointi olisi hyvä suorittaa tiimin toimesta avoimella keskustelulla, jotta tiimin jäsenet saataisiin aktiivisesti mukaan vaikuttamaan toimintaan. Johdon on syytä reagoida niihin asioihin joissa tiimi tuntee olevansa huono tai johon kaipaavat lisätukea.



Kuva 12: Kaukohankinnan onnistumisen arviointimenetelmä

Aluksi on syytä arvioida kaukohankinta tiimiin osallistuvien motivaatiota. Jos joko paikallisessa tai kaukotiimissä esiintyy haluttomuutta tiedon siirtoon tai tiedon vastaanottamiseen, on syytä avoimesti keskustella asioista ja käydä läpi kaukohankinnan tarkoitusta ja tulevaisuuden suunnit-

telmia. Kulttuurikoulutuksen vaikutusta sekä motivaatioon että kulttuuriosaamiseen ei pidä vähätellä. Suomalaisen ja Intialaisen välillä yhteinen kieli, kuten kaukohankinnassa yleensä, on englanti. Suomalaisilla on keskimäärin ottaen hyvä kielitaito, mutta rohkeus käyttää sitä puuttuu. Toisaalta suomalaisessa työväestössä on edelleen runsaasti suurten ikäluokkien edustajia, joilla vieraana kielenä on ollut saksa, jolloin kielikoulutus on tarpeen. Myös alan terminien tuntemisesta ja opiskelusta on hyötyä työtehtävien hoitamisessa. Suomalaisen voi alkuun olla vaikeaa ymmärtää Intialaisen voimakkaalla aksentilla puhumaa englantia. Intialaiset usein hämmästyvät, kun suomalaiset pyytävät toistamaan asioita useita kertoja.

Suurempia väärinkäsityksiä ja turhautumista vältettäessä, olisi Intialaisille hyvä selventää, että Suomalaisilla kestää oma aikansa tottua heidän aksenttiinsa ja että suomalaiset pyytävät heitä todennäköisesti toistamaan asiansa useampaan kertaan.

Kaukohankintaan ryhdyttäessä, on syytä varmistaa, että käytössä on monipuolinen tarjonta erilaisille viestintävälineille. Puhelin ja sähköposti ovat yleisimmät työvälineet, mutta pikaviestintä, wiki-tyyppiset viestintämuodot sekä videopuhelu ovat tehokkaampia työvälineitä tukeen työntekoa. Kaikille tiimin jäsenille työvälineiden käyttäminen ei ole yhtä helppoa, joten niiden opetteluun on syytä antaa ohjeistusta. Kulttuuri vaikuttaa työvälineiden käyttämiseen mutta myös aivan kaikkeen muuhun toimintaan. Sen vuoksi olisi hyvä, että tiimin jäsenet niin Suomessa kuin Intiassakin saisivat perustietoja vieraasta kulttuurista ja maasta yleisesti.

Kun kaikki yllämainitut neljä perusasiaa ovat hyvällä tasolla, voidaan olettaa kaukohankinnan toimivan ja tuottavan haluttuja tuloksia vastaavankaltaisessa ympäristössä.

9 Loppu yhteenveto

Tämä tapaustutkimus koostui hyvin erilaisista lähteistä, kuten sekä Yin että Walsham suosittelivatkin. Aineistoa kerättiin kentällä. Aiheen käsittely ilman konkreettista kohdetta ei olisi antanut tarvittavaa syvyyttä aiheen käsittelyyn. Aiheen ajankohtaisuus mahdollisti tuoreiden tutkimusten ja muun kirjallisuuden hyödyntämisen tässä tutkimuksessa. Koska tavoitteenani oli laaja-alaisesti selvittää millaisia haasteita kohdataan tietojärjestelmäpalveluiden tuotannossa kaukohankintana integroiduilla Suomi-Intia -työtiimin toteuttamana, soveltui McNabbin (2002) yhdeksän vaiheen analyysiprosessi tähän hyvin. Jo ennen aineiston keräämistä oli minulla epäily osasta luokista ja aihepiireistä, jotka saattaisivat nousta aineistosta esille. Käsittekartan luominen ennen aineiston keruuta ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen tukivat hyvin sekä aineiston keruuta, että myöhemmin sen luokittelua ja analysointia. Etsin sekä syyseuraussuhteita niin kertyneestä aineistosta kuin havainnoimalla kohteena olevan organisaation toimintaa että vertasin aikaisempien tutkimusten tuloksia omiin tuloksiin. Täten voin sanoa, että tutkimus on luotettava ja tuloksilla on merkitystä kaukohankinnan kehittämiseen, vaikka sen otanta onkin pieni.

Tähän tapaustutkimukseen kerätystä aineistosta nousi esille selkeitä syitä sille, miksi kaukohankinta on yleistynyt ja tulee yleistymään. Osa syistä oli maailmanlaajuisia ja osa puolestaan liittyi Suomen ja Intian paikalliseen kehitykseen. Päälimmäisiksi syiksi nousivat: tietotekniikan kehitys, globaalin kilpailun laajeneminen, yritysten taloudelliset ja resurssilähtöiset säästötoimet sekä Intian väestön koulutustason nousu. Kaukohankinnassa ja sen aloittamisessa kohdattaviksi haasteiksi aineiston perusteella voidaan ymmärtää varsinkin kommunikointi liittyvät asiat, kuten kielitaito, erilaiset aksentit ja tiedon jakaminen. Esille nousevat aiheet on osaltaan selitettävissä kulttuurisilla eroavaisuuksilla, jotka vaikuttavat voimakkaasti kaukohankintaan. Tutkimusta varten toteutettu haastattelu- ja kyselytutkimus nostivat esille samoja aiheita. Haasteita tuskin on mahdollista poistaa, mutta niitä olisi mahdollista lieventää hyödyntämällä tehokkaammin sosiaalisen median mahdollistamia yhteisöllisiä työvälineitä sekä arvioimalla kohteena olevan tiimin kyvykkyyksiä Kaukohankinnan onnistumisen arviointimenetelmällä. Yritysten, jotka suunnittelevat kaukohankinnan aloittamista, on todella syytä miettiä millaisia tehtäviä kannattaa siirtää kaukohankinnan piiriin.

Sinä aikana kun olen itse toiminut kaukohankinnan parissa, eivät toiminnan aloituksessa esiintyvät haasteet ole nähdäkseni muuttuneet juurikaan. Uskoisin tähän vaikuttavan sen, että tiedon siirtoprojekteissa toimii yleensä aina eri henkilöt. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijoilla on yleensä ymmärtämystä tietyistä asiakkuuksista tai toimialoista. Toisaalta uudenlainen ympäristö sekä kommunikointi muulla kuin omalla äidinkielellään saattaa monesta tuntua haastavalta, jolloin koko kaukohankinnan aloittamisen projekti tuntuu helposti raskaalta. Vaikka haasteet, ongelmat ja ratkaisut kirjattaisiin projektissa syntyvään dokumentaatioon, ne jäävät usein vain projektissa mukana olleiden tietoon. Avoin keskustelu haasteista ja aktiivinen ideointi vastaavien haasteiden ehkäisemiseksi edesauttaisi ratkaisujen löytymistä ja uusien toimintatapojen tai työvälineiden käyttöönottoa.

Viestintäteknologian huima kehitys tuottaa jatkuvasti uusia ratkaisuja, joiden avulla on mahdollista vähentää kaukohankinnassa vastaan tulevia kommunikatiohaasteita. Tiedon jakamiseen ja kommunikointiin soveltuu hyvin sosiaalisen median työväline tai välineet. Kohteena olleen organisaation käytössä oli jo pikaviestintäväline, mutta tietoturvasta ja teknologisista syistä joutuen Intialaiset asiantuntijat eivät voineet käyttää sitä. Tämän vuoksi olisi järkevämpää perustaa wikin tyyppinen suljettu yhteisö, jossa olisi mahdollista jakaa dokumentaatiota sekä kommentoida niitä tai jakaa muita ajankohtaisia asioita tiimin kesken. Tämä olisi myös ratkaisu tiedon jatkuvaan siirtämiseen, joka sekä parantaa palvelunlaatua asiakkaalle sekä parantaa Intiassa työskentelevien asiantuntijoiden osaamistasoa.

Kaukohankintapalvelua tuottavan tiimin jäsenten olisi tärkeää tuntea olevansa yksi tiimi, vaikka osa työskenteleekin Intiasta ja osa Suomesta käsin. Tuotetun palvelun laatuun vaikuttaa paljon se, miten tiimin jäsenten välinen kommunikointi toimii ja kuinka sitoutuneita tiimin jäsenet

ovat työhönsä. Näihin seikkoihin on syytä panostaa, sillä vain toimivalla yhteistyöllä on mahdollisuus saavuttaa todellisia kustannussäästöjä. Tärkeintä on, että tuotettava palvelu loppuasiakkaalle on yhtä laadukasta ja ongelmatilanteet saadaan selvitettyä yhtä ripeästi, tuotettiinpa palvelua Suomesta tai Intiasta.

Jos tässäkin tutkimuksessa esitettyihin tulevaisuuden ennusteisiin on uskomisen, tulee kaukohankinta valtaamaan alaa entisestään. Tämän takia on tärkeää kehittää toimintaa ja työvälineitä, jotka tukevat työntekoa uudenaikaisessa ympäristössä. Tämä tutkimus on mielestäni merkittävä kansainvälisesti, sillä tässä on kuvattu laaja-alaisesti kaukohankintaa sekä esitetty ainakin osaan kaukohankinnassa kohdatuista haasteista ratkaisuksi sosiaalisen median hyödyntäminen. Tutkimus on merkityksellinen myös yhteiskunnallisesti, sillä se on tiettävästi ensimmäinen jossa osoitetaan tilastollisesti kaukohankinnan vaikutuksia. Tutkimuksen vaikutus tutkimukselle on McNabbin (2002) laadullisen analyysin teorian hyödyntäminen tapaustutkimuksessa, johon olisi käytännöllistä lisätä käyttämäni käsittekartta, joka tukisi uutta tutkijaa tutkimuksen aloittamisessa ja ennen kaikkea tukisi analyysivaiheessa aineiston luokittelua.

Sosiaalinen media kehittyy valtavaa vauhtia. Se on omaksuttu ihmiskunnassa käyttöön nopeammin kuin mikään muu teknologia tähän mennessä. Uskon, että sosiaalisen median työtä tukevat työvälineet kehittyvät nopeasti, joten aiheesta kiinnostuneille tutkijoille sopiva tutkimuskohde olisi selvittää esimerkiksi miten sosiaalisen median työvälineiden hyöty voidaan ymmärtää tietojärjestelmien toimittamisessa kaukohankintana ja millaisia ominaisuuksia niissä tulisi olla.

Lähteet:

Aaltio-Marjasola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksente-
koa. Juva: Wsoy.

Central Intelligence Agency (US), Viitattu 28.5.2012.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Daub, M. 2009. Coordination of Service Offshoring Subsidiaries in Multinational Corporations.
Wiesbaden, Germany: Gabler.

Euroopan termipankki. Viitattu 18.10.2011. <http://iate.europa.eu/iatediff>

Friedman, T. L. 2007. Litteä maailma, 2000-luvun lyhyt historia. Suom. I. Rekiaro. Keuruu: Ota-
van Kirjapaino Oy.

Grundström, E., Lahti, V-M. 2005. Intia-ilmiö ja Suomi, Sitran Intiaohjelman taustaselvitys.

Helsinki: Sitra. Viitattu 21.11.2011. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti53.pdf>

Happonen, J. 2006. Knowledge Transfer in Gradually Transferring Application
Management Services in Globally Distributed Company. Helsinki University of technology, Es-
poo.

Harjamäki J., Kostin-Harjamäki, E. 2011. Kulttuurivaikutukset globaalissa ohjelmistokehitykses-
sä (Suomi-Intia). Tampereen teknillinen yliopisto.

[http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20631/harjamaki_kostin-
harjamaki.pdf?sequence=3](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20631/harjamaki_kostin-harjamaki.pdf?sequence=3)

Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and
organizations across nations. USA: Sage Publications.

Hofstede, G., Bond, M. H. The Confucius Connection From Cultural Roots To Economic Growth.
Viitattu 4.3.2012.

[http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer%202009/FHI/Articles/Hofstede.confucious
%20connection%20120505%20science%20direct.pdf](http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer%202009/FHI/Articles/Hofstede.confucious%20connection%20120505%20science%20direct.pdf)

- Himananen, P. 2004. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Välittävä, kannustava ja luova suomi, Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Viitattu 29.12.2010.
http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himananen_tietoyhteiskunta.pdf.
- IBM Corporation internet sivusto. Viitattu 13.3.2012.
<http://www.ibm.com/smarterplanet/au/en/socialbusiness/overview/index.html>
- Järvinen, P., Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kalliala, E., Toikkanen, T. 2009. Sosiaalinen media opetuksessa. Helsinki: Oy Finn Lecture Ab.
- Kennedy R., Sharma, A. 2009. The Services Shift, Seizing the Ultimate Offshore Opportunity. Executive Book Summaries. Viitattu 10.11.2012. <http://www.summary.com>. Haettu osoitteesta <http://www.books24x7.com>
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Neittaanmäki P., Ärje, J. 2010. Suomen korkeakoulutetut työttömät koulutusaloin ja -asteittain 2005-2012. Viitattu 11.3.2012. Jyväskylän yliopisto: Tietotekniikan laitos.
<https://www.jyu.fi/hallintokeskus/tilastot/muut/suomen-kekkoulutetut-tyottomat-koulutusaloin-ja-asteittain-2005-2010.pdf>
- Nousjoki, J. 2006. It-alan Intia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McNabb, D. E. 2002. Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches. Viitattu 28.5.2012.
<http://www.books24x7.com/toc.aspx?bookid=16392#&&assetid=16392&view=toc>
- Miles, M., Huberman, A.M. 1994. Qualitative data analysis : an expanded sourcebook. USA:SAGE
- Mukherjee, S. 2011. Viitattu 6.1.2012. <http://www.deccanherald.com/content/46137/number-engineers-rise.html>
- Oshri, I. 2011. Offshoring Strategies, Evolving Captive Center Models. London: The MIT Press
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, P. 2011. The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Second Edition. Great Britain: Palgrave / Macmillan.
- Otala, L., Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin; yritys 2.0 tuottamaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Parker, C. 2006. The Thinkers 50: The World's 50 Most Influential Business Writers and Leaders. Citacion. Sähköinen kirja. Viitattu 12.4.2010. Books 24*7,
<http://www.books24x7.com/books24x7.asp>
- Parpo, A. 2007. Työllistymisen esteet. Stakesin raportteja 11/2007. Viitattu 05.01.2011.
<http://www.stakes.fi/verkkajulkaisut/raportit/R11-2007-VERKKO.pdf>

Programmers. 2009. Viitattu 10.09.2011.

<http://programmers.stackexchange.com/questions/46920/offshoring-does-it-ever-work>

Pyörälä, E. 2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Viitattu 6.3.2012.

<http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1>.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Palvelujen ulkomaankauppa. Sähköinen dokumentti. ISSN=1798-3509. 2010, Liitetaulukko 1. Palvelujen tuonti palveluerittäin 2002-2010, milj. euroa . Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 11.3.2012. http://www.tilastokeskus.fi/til/pul/2010/pul_2010_2011-12-15_tau_001_fi.html.

Tenhunen, S., Säävälä, M. 2007. Muuttuva Intia. Edita. Helsinki.

Uusitalo L., Joutsenvirta, M. 2009. Kulttuuriosaaminen, Tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus.

Viherä, Marja-Liisa. 2000. Digitaalisen arjen viestintä; Miksi, millä ja miten. Helsinki. Oy Edita Ab.

Walsham, G. 2006. Doing interpretive research, European Journal of Information systems 15. Tulostettu 26.3.2012. <http://www.palgrave-journals.com/ejis/index.html>

Wikipedia, <http://fi.wikipedia.org>. Haettu käsitteille selvityksiä, viitattu 4.5.2010. Haettu ulkoistamiselle määritelmää 3.2.2012.

Yin, R. 2009. Case Study Research, Fourth Edition, USA:Sage.

Taulukot:

Taulukko 1: Termit & selitykset.....	4
Taulukko 2: Kymmenen ulkoistusyritystä vuonna 2010.....	17
Taulukko 3: Kennedyn ja Sharman löydökset kaukohankinnan yleistymiselle.	17
Taulukko 4: Kennedyn ja Sharman kolme lähtökohtaa kaukohankinnan aloittamiselle...	21
Taulukko 5: Havaittuja haasteita kaukohankinnan integroidun tiimin mallissa.	22
Taulukko 6: Himasen 10 tietoyhteiskuntakehityksen aiheuttamaa trendiä.	26
Taulukko 7: Esimerkkejä sosiaalisen median työkalujen vaikutuksesta toimintatapaan..	37

Kuvat:

Kuva 1: Tapaustutkimus on lineaaris-iteratiivinen prosessi.	5
Kuva 2: Tutkimuksen käsittekartta	8
Kuva 3: Yhdeksän kohdan laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiprosessi.....	13
Kuva 4: Suurten Eurooppalaisten yritysten eniten painottamat ulkoistusalueet vuosina 2009 ja 2010.....	16
Kuva 5: Tilastokeskuksen Tietotekniikka- ja informaatiopalveluiden palvelun tuontia koskeva tilastotaulukko (milj. euroa).	28
Kuva 6: Yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyys. Sinisellä katkoviivalla on merkitty Suomi ja keltaisella ympyrällä Intia.....	31
Kuva 7: Viestintäteknologian valintaa ja käyttöä selittävät teoreettiset suuntaukset...	34
Kuva 8: Sosiaalisen median käyttöönottoprosessi: käyttöönoton suunnittelu	38
Kuva 9: Globaalin, tutkimus- ja analysointiyrityksen IDC:n, tuottaman tutkimuksen tuloksia sosiaalisen median hyödyistä työtehtävien hoitamisessa.	39
Kuva 10: Vastausten esiintymisperusteella havaitut haasteet taulukoituna niiden vaikutuksen voimakkuuden mukaan.	43
Kuva 11: Kohteena olevan kaukohankinnan aloittaneen tiimin vastauksia taulukoituna .	44
Kuva 12: Kaukohankinnan onnistumisen arviointimenetelmä	48

Liitteet:

Liite 1. Kyselylomake

Questions for the XXXX project case:

1. Interviewee:
 - 1.1 Role and tasks in the project?
2. How was/is the knowledge transfer -project done?
 - 2.1 What did you find the most challenging issues of knowledge transfer?
3. In which state is the knowledge transfer project now?
4. What were major challenges and positive sides in the project?
5. Did you used Check-lists/timetables, anything else?
 - 5.1 Was it enough? How could it be done better, any challenges?
6. Did you prepare for the arrival of offshore resource?
 - 6.1 Any challenges?
7. Did offshore resources receive any preliminary material?
 - 7.1 Was it usefully?
 - 7.2 What should or could be sent?
8. What happened when offshore resources arrive?
 - 8.1 Any meetings, welcoming?
 - 8.2 How fast was the project started?
 - 8.3 Was something missing? Or was there too much of something?
9. How the knowledge transfer sessions were handled?
 - 9.1 How much, when and who was trainer?
 - 9.2 Challenges?
 - 9.3 Positive sides?
 - 9.4 Was it an effective way? How could we make it better?

10. In addition to training sessions was there any other knowledge transfer ways?

10.1 Documents?

10.2 Work shadowing?

10.3 Challenges?

10.4 Positive sides?

10.5 What could have done better?

11. When the offshore resource leaves, how the work is accomplished?

11.1 Communication

11.2 Revisit?

11.3 Challenges?

11.4 Positive sides?

11.5 Would you change something if you would do it again? What?

12. Was the knowledge transfer measured, how?

13. If you would do the knowledge transfer again how would you do it?