

Toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi

Niina Albrecht

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), Verkostojohtaminen

Tekijä(t) Albrecht, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 80 + liitteet 13 sivua	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi		
Tutkinto-ohjelma Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen, Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Muutoksia tapahtuu liiketoiminnassa koko ajan ja parhaiten kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen sopeutuvat menestyvät. Hankinta on liiketoiminnan osa-alue, jolla on merkittävä vaikutus liiketoimintaan ja tuloksentekoon. Tehtävillä sopimuksilla, sekä niiden tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla hyödyntämisellä pystytään vaikuttamaan hankintaprosessin kaikissa vaiheissa suoraan yrityksen tulokseen.</p> <p>Tavoitteena oli kehittää suuren kokoluokan teollisuusyritykseen toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi, jonka mukaisesti toimimalla pystytään varmistamaan sopimusten riittävä ja tarkoituksenmukainen käyttöönotto. Tutkimuksessa keskityttiin epäsuoriin hankintoihin ja eri tyyppisten sopimusten viestimiseen. Koska kohdeyrityksen organisaatio oli laaja, tutkimuksessa oli tärkeää huomioida ne seikat ja toimenpiteet, jolla saadaan vietyä toimintamallin muutos käytäntöön ja juurrutettua uusi käytäntö pysyväksi toimintatavaksi. Epäsuoriin hankintoihin keskittymisestä huolimatta tavoitteena oli muodostaa sellainen malli, jota olisi mahdollista hyödyntää hankinnan ja sopimuksen tyypistä riippumatta. Tutkimus oli tyypiltään kvalitatiivinen ja tutkimusaineiston kerättiin teemahaastatteluiden avulla.</p> <p>Tutkimuksessa määriteltiin uusi toimintamalli sopimustietojen sisällön kommunikoimiseksi eri sidosryhmille. Haastatteluiden pohjalta kerättiin myös minim tiedot sopimusten sisällöstä, jotka tulisi viestiä tehokkaasti, sekä olla helposti sopimusten käyttäjien saatavilla. Käytännössä tuloksena rakennettu toimintamalli on tarkistuslista toimista, jonka mukaan toimimalla varmistetaan tiedonkulku sekä edellytykset sopimusten käyttämiselle kaikissa tärkeimmissä sidosryhmissä. Toimintamalliin sisältyy myös sopimustyyppin ja kohderyhmän mukaan jaotellut viestintämallit.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hankinta, epäsuorat hankinnat, sopimus, sopimusten käyttöönotto, muutos, viestintä		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Kaikki liitteet ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätöliikkeen tai ammattisalaisuudet (Julkl 24 §:n kohta 17 ja 20).		

Author(s) Albrecht, Niina	Type of publication Master's thesis	Date May 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 80 + 13	Permission for web publication: x
Title of publication Model of contract data communication to stakeholders		
Degree programme Master's Degree Programme in leading networks		
Supervisor(s) Kervinen Minna, Nieminen Sanna		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Changes take place in the business all the time, and those succeed who can adapt best to the current situation. Purchasing as a part of operations is such that it has a significant impact on business operations and earnings. The concluded contracts, as well as their purposeful and efficient utilization, can directly affect the company's result at all stages of the procurement process.</p> <p>The task was to develop an operating model for a large-scale industrial company to communicate the content of the agreements, in accordance with which it will be possible to ensure the adequate and appropriate implementation of the agreements. The study focused on indirect procurement and communicating its different types of contracts. Due to the extensive organization of the target company, it was important to take into account the factors and measures that will enable the change in the operating model to be implemented. Despite the focus on indirect procurement, the aim was to create a model that could be used regardless of the type of procurement and contract. The research was a qualitative type and the acquisition of research material was carried out with the help of thematic interviews.</p> <p>The study defined a new operating model for communicating the content of contract information to different stakeholders. On the basis of the interviews, minimum information was also collected on the content of the contracts, which should be communicated effectively, and easily accessible to the users of the contracts. In practice, the resulting operating model is a checklist of actions that ensure the flow of information and the conditions for the use of agreements by all major stakeholders. The operating model also includes communication models divided by type of agreement and target group.</p>		
Keywords/tags (subjects) Purchasing, indirect purchases, contract data communication , change, communication		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Sopimusten sisällön kommunikointi on tärkeä osa hankintaprosessia	3
2	Hankintasopimukset liiketoiminnassa	4
2.1	Hankinnan rooli ja merkitys	4
2.2	Hankintaprosessi	6
2.3	Sopimusten hallinta ja käyttöönotto.....	10
3	Muutos ja sen johtaminen	11
3.1	Muutoksen rooli liiketoiminnassa	11
3.2	Muutoksen tarve	13
3.3	Muutosjohtamisen tausta ja teoria.....	16
3.4	Muutosjohtaminen.....	17
3.5	Muutoksen vaiheet	19
3.6	Muutosvastarinta	24
3.7	Muutoksen avainhenkilöt.....	25
4	Viestintä muutoksessa	28
4.1	Muutosviestintä	28
4.2	Muutosviestinnän kanavat.....	32
4.3	Muutosviestinnän ydinviesti	34
4.4	Viestintäsuunnitelma	35
4.5	Organisaatiokulttuuri	36
4.6	Muutoskykyinen organisaatiokulttuuri.....	39
4.7	Organisaatiokulttuurin muuttaminen.....	42
4.8	Henkilöstön monimuotoisuus osana organisaatiokulttuuria.....	44
5	Tutkimuksen toteutus.....	46
5.1	Opinnäytetyön tavoite	46
5.2	Tutkimusmenetelmät	47
5.3	Tutkimusprosessi.....	48
5.4	Teemahaastattelut	49
5.5	Teemahaastatteluiden purku, käsittely ja analysointi	51

6 Tulokset	53
6.1 Sopimusten käyttöönoton nykytila	54
6.2 Tavoitetila sopimuksista kommunikointiin	56
6.3 Viestintä sopimusten sisällöstä	61
7 Johtopäätökset.....	63
7.1 Muutoksen hallinta ja uudistusten toteuttaminen.....	63
7.2 Toimintamalli sopimustietojen viestimiseksi	65
8 Pohdinta.....	73
8.1 Tulosten arviointi.....	73
8.2 Tutkimuksen arviointi.....	74
8.3 Tutkimuksen soveltaminen	75
8.4 Jatkokehittämis ehdotukset	76
Lähteet	78
Liitteet	81
Liite 1. Toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi.....	81
Liite 2. Yhteenveto ehdotettavista toimenpiteistä	85
Liite 3. Kootut havainnot teemoittain.....	86
Liite 4. Haastattelumateriaali.....	92

1 Sopimusten sisällön kommunikointi on tärkeä osa hankintaprosessia

Sopimustenhallinta on kokonaisuudessaan tärkeä, mutta haastava aihealue hankinnassa. Sopimuksia voidaan tehdä laadukkaasti, mutta jos käyttöönottoa ei tehdä huolella ja järjestelmällisesti, voivat ajatellut hyödyt jäädä saavuttamatta. Weelen (2010, 19) mukaan suorien hankintojen merkitys liiketoiminnalle on tiedostettu jo aiemmin, mutta viimeaikoina epäsuoriin hankintoihin ja sopimusten hallintaan on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Epäsuorille hankinnoille on tyypillistä, että toimittajia on paljon, joten se aiheuttaa haasteensa niin toimittajien hallinnalle, kuin sopimusten tarkoituksenmukaiselle käytölle. Jos sopimusten käyttöönottoon ja sisällöstä kommunikoimiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota, eivät sidosryhmät saa todennäköisesti tarvitsemiaan tietoa. Tämä johtaa hyvin todennäköisesti siihen, että sopimuksia käytetään puoliteholla, eikä tällöin pystytä realisoimaan saatavissa olevia hyötyjä. Tästä syystä sopimusten sisällön kommunikointiin on tärkeä kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suuren kokoluokan teollisuusyritys, jossa hankinta on hyvin ammattimaista ja organisoitua. Kuitenkin organisaation uudelleenjärjestelyn myötä on yhä suuremmin noussut tarve systemaattiselle toimintamallille, jolla varmistetaan tiedonkulku tehdyistä sopimuksista ja jolla saadaan sopimukset siten käyttöön, kuten ne on tarkoitettu. Systemaattisuutta kaivattiin pääasiassa epäsuorista hankinnoista ja sopimuksista kommunikointiin, mutta tavoitteena oli muodostaa sellainen malli, jota voisi hyödyntää hankinnan tai sopimuksen tyypistä riippumatta.

Tässä opinnäytetyössä tuli selvittää, miten ja millä toimenpiteillä varmistetaan kohdeyrityksessä onnistunut sopimusten sisällön kommunikointi sekä sopimusten käyttöönotto. Tarkoituksena oli selvittää eri sidosryhmien tarpeet ja mahdollisesti jo nykyisellään käytössä olevat hyvät käytännöt, sekä hyödyntää näitä jo olemassa

olevia käytäntöjä yhtenäisen toimintamallin rakentamisessa. Hyvin tärkeänä osana kokonaisuutta tunnistettiin olevan myös viestintä, sillä uuden organisaation ollessa kyseessä ei myöskään viestintään ollut olemassa vielä vakiintuneita käytäntöjä. Tästä syystä yksi tutkimuksen pääkokonaisuuksista oli viestintä. Tarkoituksena oli löytää keinot, joilla pystytään varmistamaan riittävä ja onnistunut viestintä sopimusten sisällöstä sekä tukemaan samalla niiden käyttöönottoa.

Tavoitteena oli siis muodostaa yhteinen toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi sekä viestimiseksi. Koska aihe on hyvin käytännönläheinen ja lähdekirjallisuutta nimenomaan sopimusten käyttöönottoon liittyen ei ollut helposti löydettävissä, tästä työstä voi löytyä käytännön hyötyä muillekin kuin kohdeyritykselle.

2 Hankintasopimukset liiketoiminnassa

2.1 Hankinnan rooli ja merkitys

Niemisen (2016) mukaan hankinta on yritysten ulkoisten resurssien hallintaa siten, että tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus pystytään turvaamaan toiminnan kannalta kulloinkin parhailla mahdollisilla ehdoilla. Hankinta määritetään usein tukitoiminnoksi, joka varmistaa ydinliiketoiminnan häiriöttömän toiminnan. Hankinta voidaan kuitenkin nostaa myös osaksi yrityksen pääprosesseja, riippuen aina liiketoiminnan laadusta. Asiantuntevalla ja sujuvalla hankinnalla pystytään turvaamaan yrityksen kilpailukykyä, lisäämään kustannustehokkuutta sekä varmistamaan toiminta myös poikkeustilanteissa. Pääpiirteissään kaikki, josta yritys saa laskun ulkopuoliselta toimijalta, on hankintaa.

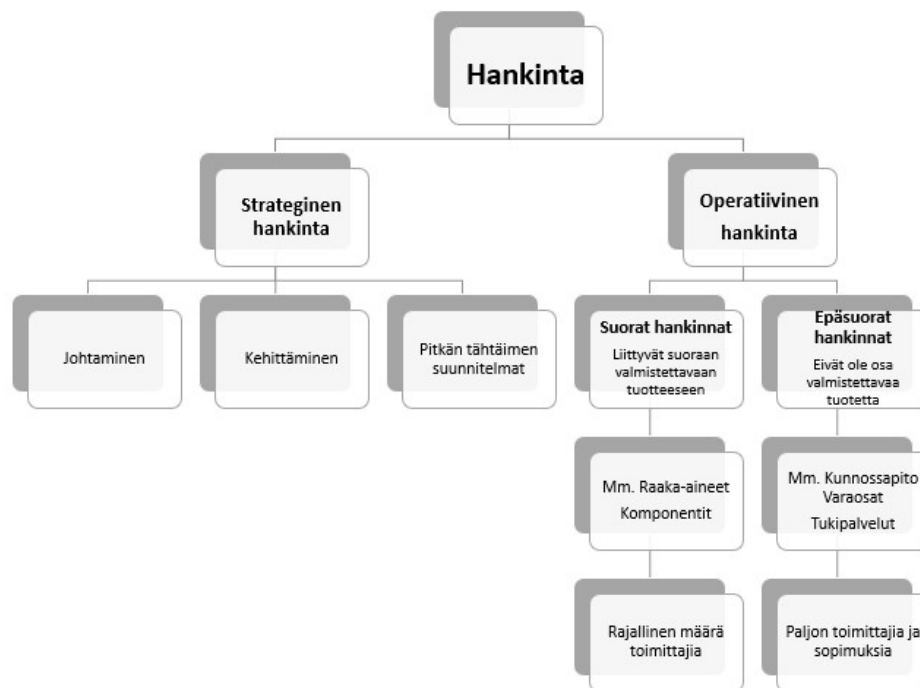
Niemisen (2016) mukaan valmistavassa teollisuudessa hankintojen osuus on todella merkittävä yrityksen liikevaihdosta, 50-80 prosenttia. Trendi on ollut viime vuosina kasvava, koska yritykset keskittyvät entistä vahvemmin omaan ydinosaamiseensa tarkoin valituin osin ja ulkoistavat muut toiminnot. Myös Weelen (2010, 14) mukaan

hankinnalla on suuri merkitys yritysten menestyksen suhteen. Hankinnan kustannussäästöt parantavat tulosta, parempi laatu ja toimitusehdot vähentävät tarvittavaa käyttöpääomaa, sekä parhaimmillaan toimittajilla on iso merkitys myös tehtävissä innovaatioissa. Lisäksi Bunn & Wang (2004) ovat sitä mieltä, että hankintaprosessin tärkeimpiä tehtäviä on luoda yritykselle kilpailuetua. Kaikkien näiden hyötyjen saavuttaminen vaatii kuitenkin hankinnan, sopimusten ja toimittajasuhteiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Strateginen ja operatiivinen hankinta

Hankintatoiminnot jaetaan yleensä strategiseen ja operatiiviseen hankintaan, varsinkin suuremman mittaluokan yrityksissä. Strateginen hankinta keskittyy johtamiseen ja kehittämiseen, sekä pitkän tähtäimen toimintaan liiketoimintastrategian näkökulmasta. Operatiivinen hankinta puolestaan tarkoittaa päivittäistä toimintaa sekä siihen liittyviä toimintoja kuten ostotilausten tekeminen ja toimitusvalvonta (Nieminen 2016).

Niemisen (2016) mukaan yritysten operatiivisia hankintoja voidaan jaotella useammalla eri tavalla, esimerkiksi taloudellisen merkityksen tai käytön mukaisesti. Useassa teollisuusyrityksessä hankinnat jaotellaan suoriin ja epäsuoriin hankintoihin (ks. kuvio 1). Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan niitä hankintoja, jotka liittyvät suoraan yrityksen valmistamaan tuotteeseen tai palveluun. Suoria hankintoja ovat mm. raaka-aineet tai komponentit. Weelen (2010, 19) mukaan suorat hankinnat ovat perinteisesti saaneet enemmän huomiota, mutta tilanne on muuttunut viimeaikoina. Epäsuorat hankinnat puolestaan ovat niitä hankintoja, jotka eivät ole tuotannollisia eli toisin sanoen eivät ole osa valmistettavaa tuotetta. Epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi kunnossapidon tarvikkeet, varaosat sekä tukipalvelut. Epäsuorille hankinnoille on tyypillistä, että toimittajia on merkittävästi enemmän kuin suorissa hankinnoissa, joten erilaisia tarpeita ja tehtäviä sopimuksia on paljon (Nieminen 2016).



Kuvio 1. Hankinnan jaottelu (Nieminen 2016, muokattu)

Niemisen (2016) hankinnalla on merkittävä rooli yrityksen kilpailukyvyn kannalta, koska yhä isompi osuus liikevaihdosta kohdistuu hankintoihin. Tämä tarkoittaa samalla myös sitä, että yritykset ovat entistä riippuvaisempia yhteistyökumppaneistaan ja toimittajistaan. Coxin (2001) mukaan tuleekin pyrkiä löytämään yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voidaan rakentaa pitkäjänteisesti molemminpuolista hyötyä. Kysymys on tällöin olennaisesti myös riskien hallinnasta ja yhteistyöstä, sekä siitä, kenen kanssa valitaan tehtävän pitkäjänteistä yhteistyötä (Bunn & Wang, 2004). Hintatekijöiden lisäksi tällöin korostuu toiminnan varmuus ja pitkäjänteisyys muillakin liiketoiminnan aloilla. Weelen (2010, 18) mukaan hankinta on toimialana sellaista, että muutokset ja haasteet ovat arkipäivää. Valtaosa näistä on kuitenkin voitettavissa vuorovaikutuksen, kommunikoinnin ja yhteistyön keinoin, mutta samalla vaaditaan myös laajaa ymmärrystä yrityksen sisäisistä prosesseista.

2.2 Hankintaprosessi

Niemisen (2016) mukaan hankintaprosessi on perinteisesti nähty yksisuuntaisena siten, että se käynnistyy vasta kun myynti on myynyt asiakkaalle tuotteen tai

palvelun. Uudemman tulkinnan mukaan hankintaprosessissa pyritään etsimään jatkuvasti parhaita mahdollisia ratkaisuja läpi koko ketjun. Tämän tulkinnan mukaan hankinta voidaan kuitenkin edelleen nähdä kuvion 2 esittämänä yksinkertaistettuna tapahtumaketjuna. Liiketoiminnan tarpeiden ja vaatimusten tulisi ohjata prosessia ja eri vaiheet linkittyvät vahvasti toisiinsa. Kuten Weele (2010, 49) toteaa, vaikka hankinnan prosessit voivat poiketa vahvasti toisistaan, taustalta on aina löydettävissä pääpiirteissään nämä samat elementit. Aina tärkeimpänä huomioitavana on nimenomaan kyseisen organisaation kannalta optimaalisin lopputulema.



Kuvio 2. Hankintaprosessin vaiheet (Nieminen 2016, muokattu)

Tarpeen määrittely

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittely. Määrittelyllä tulee varmistaa, että hankinnan kohde, tuote tai palvelu, on yksiselitteisesti ja asianmukaisesti tiedossa, siten että se soveltuu niin teknisesti kuin muiltakin ominaisuuksiltaan kyseiseen tarpeeseen. Määrittely vaikuttaa prosessin tuleviin vaiheisiin merkittävästi, sillä määrittelyn taso antaa joko pelivaraa ratkaisun löytymiseen tai sitoo hankinnan yhteen toimittajaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Prosessin kannalta olisi tarkoituksenmukaista määritellä vain ne ominaisuudet, jotka ovat pakollisia tai merkittäviä, sillä näin toimimalla pystytään löytämään paras mahdollinen ratkaisu myös kilpailukyvyyn ja kokonaisuuden näkökulmasta (Nieminen 2016).

Toimittajan valinta

Toimittajan valinta on hankintaprosessin toinen vaihe, jolloin jo tiedetään mitä tarvitaan. Tällöin tulee vähimmillään varmistaa, onko jo olemassa olevaa sopimusta

jota kyseisessä tapauksessa pystyttäisi hyödyntämään. Sopimusten ohi ostaminen voi olla tahatonta tai tahallista, mutta sitä tulisi pystyä välttämään ja miettiä ne keinot, joilla sitä voidaan estää. Jollei sopimusta ole olemassa, tulee kartoittaa millaisia vaihtoehtoja ja toimittajia olisi markkinoilla. Tässä auttaa jos toimittajamarkkinat tunnetaan ja pystytään yhdistämään niin omaa, kuin toimittajien osaamista. Jos ostetaan tuotteet tai palvelut sieltä mistä aina ennenkin, jätetään markkinoiden potentiaali hyödyntämättä ja toimittaja ei välttämättä enää panosta asiakkuuteen siinä määrin kuin olisi tarpeellista (Nieminen 2016).

Toimittajan valinnassa voi olla useita vaiheita. Alkuun voidaan tehdä esivalintakriteerit, joiden pohjalta löydetään potentiaaliset toimittajat. Näille toimittajille voidaan lähettää tiedonkeruupyyntö tai alustava tarjouspyyntö, jonka pohjalta valitaan ne toimittajat, joille varsinainen tarjouspyyntö sitten lähetetään. Tarjouspyynnössä tulee avata mahdollisimman tarkasti esimerkiksi laadulliset tekniset tiedot, palvelun kuvaus ja haluttu hinnoittelumalli. Onnistunut tarjouspyyntö ja sen määrytykset vaativat sen, että loppukäyttäjän tarpeet ymmärretään tarkoituksenmukaisesti. Määrittelyssä tulee huomioida myös tuotteen elinkaari, lainsäädännön vaatimukset selä vastuullisuus (Nieminen 2016).

Kun toimittajien tarjoukset on saatu, tarjoukset tulee käydä huolellisesti läpi ja varmistaa, että ne vastaavat tarjouspyyntöä. Tarjousten tulee olla vertailukelpoisia ja tarvittaessa pyydetään toimittajilta lisätietoja, jotta tarjousten vertailu pystytään tekemään luotettavasti. Toimittajan valinnassa harvoin riittää että vertaillaan ainoastaan hintoja, koska hankinnan tehtävänä on minimoida kaikki hankintaan liittyvät kustannukset, ja toimittajavalinnan tuleekin perustua nimenomaan kokonaiskustannusten vertailuun. Mitä monimutkaisempi ja teknisempi hankittava ratkaisu on, sen tärkeämpää on ottaa loppukäyttäjiä vertailuun mukaan ja käydä mahdollisia lisäneuvotteluita toimittajien kanssa (Nieminen 2016).

Sopimuksen tekeminen

Niemisen (2016) mukaan mikäli hankinta on sen laatuinen että siitä tehdään sopimus, prosessin kolmantena vaiheena on sen tekeminen. Sopimusten tekemisellä

voidaan varmistaa, että toiminta on kannattavaa huomioiden yrityksen omat strategiset näkökulmat ja sopimusehdot, sekä mahdollisissa näkemyseroissa pystytään puolueettomasti palaamaan yhteisesti sovittuihin asioihin. Sopimuksen tekeminen ei ole aina kuitenkaan välttämätöntä, vaan tarjoukseen voidaan vastata myös tekemällä suoraan ostotilaus.

Sopimusten tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, sekä niiden tulee sisältää kaikki tarvittavat ja sovitut asiat. Se mikä on tarpeellista, vaihtelee sopimuksen mukaan, mutta joka tapauksessa sopimuksessa tulee määritellä ehdot, osapuolien oikeudet, velvollisuudet sekä riskien jako. Lisäksi tulisi varmistaa sopimusten käytettävyys esimerkiksi sopimus pohjien muodossa sekä jalkautus jokapäiväiseen toimintaan. Jos sopimukset saadaan tehokkaasti otettua käyttöön, sillä saadaan minimoitua hankintojen ohjeutuminen ei halutuille toimittajille. Näin pystytään varmistamaan myös sopimuksista saatavat hyödyt käytännössä (Nieminen 2016).

Tilaaminen

Tilaaminen on hankintaprosessin vaihe, jossa lähetetään toimittajalle tiedot mitä ja milloin halutaan toimitettavan, eli tehdään ostotilaus. Jos on olemassa sopimus, tilaus tehdään ikään kuin kotiinkutsuna sopimusta vasten ja sen ehdoilla. Jos kyseessä on kertatilaus, ostotilaus tarjousta vastaan toimii sopimuksena. Niin ostotilaukset kuin sopimuksetkin ovat viestintää, jossa on tärkeää pitää sovitusta asioista kiinni. Jos näin ei toimita, sopimus menettää merkityksensä, ja aikaa myöten muodostuu vakiintuneita käytäntöjä vastoin sopimusta (Nieminen 2016).

Toimitusvalvonta

Toimitusvalvonnan tekeminen varmistaa, että tuotteet tai palvelut saadaan sovitusti käyttöön. Valvontaa tekemällä voidaan myös varmistaa, että toimittajalta on saatu niin tilausvahvistukset kuin muutkin sovitut dokumentit. Hankintaa tekevän organisaation tulisi kehittää ja toteuttaa toimitusvalvontaa siten, että valvontaa pystyisi tekemään sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen, mahdollisimman kustannustehokkaasti. Samalla voidaan ylläpitää myös toimittajiin ja ostoihin liittyviä

tietoja mahdollisimman ajantasaisena. Toimitusvalvonta on käytännössä vain sitä, että pidetään sovituista asioista kiinni ja valvotaan niiden toteutumista. Valvonnan tulisi olla osa jokapäiväisiä rutiineja. Jos havaitaan poikkeamia, varsinkin toistuvasti, niistä tulee reklamoida toimittajaa, jotta toimintaa saadaan kehitettyä (Nieminen 2016).

Seuranta ja arviointi

Hankintaprosessin viimeisenä vaiheena on seuranta ja arviointi, jolla tähdätään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Ilman systemaattista seuranta ja arviointia on vaikea saada toimintaa mitattua siten, että pystytään varmistamaan onnistunutta hankintaa ja menestyksestä toimintaa. Mittaamisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti käyttäytymiseen, mutta väärin asioiden mittaaminen tai puutteelliset tiedot ohjaavat toimintaa pahimmillaan väärään suuntaan. On tärkeää keskittyä mittaamaan vain liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita ja käyttää niitä osana johtamista ja viestintää (Nieminen 2016).

2.3 Sopimusten hallinta ja käyttöönotto

Niemisen (2016) mielestä sopimuksen hyvä käyttöönotto tehostaa hankintaprosessia, tuoden hyötyjä niin tilaajalle kuin toimittajalle. Käytännössä sopimusten käyttöönotto tarkoittaa sitä, että mietitään millä tavoin tilaaminen hoidetaan ja miten estetään hankintojen ohjautuminen ohi sopimusten. Jotta sopimuksista saataisiin irti suunnitellut hyödyt, sopimukset tulisi ottaa yrityksissä tehokkaasti käyttöön. Bunnin & Wangin (2004) mukaan aiemmin on ajateltu sopimusten käyttöönoton olevan enemmän toimittajan vastuulla, mutta valtaosin se on kuitenkin yhteistyötä niin toimittajan kuin sisäisten sidosryhmien kanssa. Tämä osa-alue hankintaprosessista on usein käytännössä haastavampi toteuttaa ja epäonnistuessaan se sisältää paljon riskejä. Uusien sopimusten myötä käytännöt voivat muuttua merkittävästi ja ainoastaan sopimusten säännönmukaisella käyttöönotolla voidaan varmistaa toiminnan sujuvuus jatkossakin (Nieminen 2016).

Koskinen (2017) mukaan jos sopimus on mietitty ja toteutettu yhdessä sen käyttäjien kanssa, se on helpompi saada otettua tarkoituksenmukaisesti käytäntöön. Jos sopimukseen on määritetty selkeät vastuut ja toimenpiteet, myös ne tukevat käyttöönottoa. Sopimusten käyttöönotto onnistumisen kannalta hyvin olennaisena tekijänä on viestintä. Mitä laajemmin ymmärretään sopimuksen sisältö, hyödyt ja tarkoitus, sitä vähemmän vastarintaa muutoksista nousee. Bunn & Wang (2004) ovat myös sitä mieltä, että oikein tehtynä se myös sitouttaa eri tahot noudattamaan sopimusta paremmin. Sopimuksista tulisikin kommunikoida enemmän mahdollisuuksien kuin pakon kautta. Niemisen (2016) mukaan myös yhteistyö toimittajien kanssa vaatii vuorovaikutusta ja systemaattisuutta niin niin seurannassa, arvioinnissa kuin kehittämisessä. Tässä apuna ovat erilaiset järjestelmätyökalut, joiden avulla voidaan jakaa tietoa ja luoda vuorovaikutusta eri osapuolten välillä.

Tänä päivänä erilaiset järjestelmät tukevat vahvasti hankintaprosessia ja ohjaavat päätöksentekoa. Järjestelmät eivät kuitenkaan pysty korvaamaan ihmisten työpanosta sopimusten sisällön rakentamisessa, käyttöönottamisessa ja sisällöstä viestimisessä sidosryhmille. Jotta voidaan varmistaa koko hankintaprosessin tarkoituksenmukaisuus ja sopimusten sisällöstä viestiminen läpi organisaation, tarvitaan edelleen paljon kahdensuuntaista viestintää. Ilman säännönmukaista viestintää ja dialogia hankintaprosessi jää ikään kuin vajaaksi, eikä sopimus tule käyttäjiä lähelle tai osaksi heidän työtään. Tällöin muuten laadukkaasti toteutettu hankintaprosessi ei tuota haluttua lopputulosta.

3 Muutos ja sen johtaminen

3.1 Muutoksen rooli liiketoiminnassa

Mitä on muutos? Kielitoimiston sanakirjan mukaan muutos on jonkun muuttumista tai muuttamista, riippuen tekijöistä jotka johtavat muutokseen. Muutoksen tuloksena on siis kuitenkin tavalla tai toisella aina jotain erilaista. Muutos voi tapahtua pikku hiljaa asteittain tai kerralla, mutta tyypillistä on että lähes aina siihen

liittyy vaikeuksia tai vastarintaa ainakin osalle muutoksen piirissä olevista (Russel-Jones. 2016, 19). Muutosvalmius ja -kyvykyys ovat tänä päivänä yritysmaailmassa perusedellytyksiä, joita ilman yritykset menettävät aikaa myöten kilpailukykyä. Yritysmaailmassa muutoksen syitä on lukuisia, sävyltään niin positiivisia kuin negatiivisia. Muutos ei kuitenkaan yleensä koskaan tapahdu itsestään, vaan onnistuakseen se vaatii huolellista suunnittelua, viestintää ja käytännön totetutusta. Muutoksia voidaan myös hallita ja johtaa monin eri tavoin sekä monesta eri näkökulmasta. Joka tapauksessa muutos on tullut jäädäkseen osaksi päivittäistä toimintaa ja siihen on tärkeää pystyä sopeutumaan (Onnistunut muutos. 2013, 4).

Muutos voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta ja siihen voi suhtautua käytännössä kolmella tavalla: reagoimalla muutokseen vasta silloin kun on pakko tai ennakoimalla ja suunnittelemalla jo etukäteen. Kolmas tapa on olla välittämättä muutoksesta ja toivoa että aika hoitaa, mutta tämä johtaa käytännössä lähes aina huonoon lopputulokseen (Russel-Jones. 2016, 5). Muutos itsessään on väistämätöntä, mutta seikat sen taustalla muuntuvat muutosjohtamisen pääongelmiksi ja -kohdiksi. Muutoksesta aiheutuvat ongelmat luovat todellisia riskejä liiketoiminnalle, ja tästä syystä on tärkeää pyrkiä huomioimaan erityisen tarkasti muutoksen keskiössä olevia henkilöitä. Muutokset voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta ja niihin voidaan suhtautua myös monin eri tavoin (Holbeche. 2006, 24). Tyypillisimmillään muutos aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta, epätietoisuutta ja huhupuheita, ja näillä tekijöillä on yleensä hyvin suora vaikutus työmotivaatioon ja tehokkuuteen (Trompenaars & Woolliams. 2003, 158). Muutos voidaan nähdä tuntemattomana, jossa erilaiset pelot ja riskit realisoituvat, mutta muutos voidaan yhtälailla nähdä myös mahdollisuutena. Muutos tulisikin nähdä enemmän toiminnan jatkumona ja varmistajana, kuin esteenä sille (Onnistunut muutos. 2013, 4). Avaintekijänä muutoksesta selviämiseen on kyky johtaa ihmisiä tehokkaasti läpi muutoksen eri vaiheiden, ja hyvällä muutosjohtamisella voidaan varmistaa ettei työn tekemisen laatu kärsi muutoksen aikana. Muutos on vasta sitten viety onnistuneesti läpi, kun uusi tapa tehdä asioita on vakiintunut normaaliksi käytännöksi (Juuti. 2003, 202; Juuti. 2009, 14).

Hallitsemattomat muutostojenpiteet voivat tahattomasti vahvistaa vallitsevaa tilannetta tavoitetilan sijaan. Tästä syystä johdon ja esimiesten on ymmärrettävä muutoksen vaiheet erityisesti ihmiskeskeisestä näkökulmasta, ei ainoastaan asiakeskeisesti. Ilman asiapohjaisuutta muutosprosessi voi riistäytyä hallinnasta, joten tietysti myös asioiden johtamista tarvitaan (Kotter. 1996, 26). Tärkeintä on joka tapauksessa ihmisten johtaminen, koska ainoastaan sillä päästään eroon muutoshaluttomuuden syistä, sekä saadaan muutettua toimintamalleja riittävästi ja siten toteutettua haluttu lopputulos (Juuti. 2010, 13). Jokaisessa muutoksessa on tärkeää, että työntekijöitä otetaan mukaan prosessiin, tiedotetaan aktiivisesti ja tuetaan niin hyvissä kuin huonoissa asioissa. Ihmiset tekevät muutoksen yhdessä ja vasta sitoutumisen ja yhteisen päämäärän kautta voidaan saavuttaa haluttu lopputulos (Onnistunut muutos. 2013, 4).

Käytännössä kaikki muutosjohtamisen teorit pohjautuvat pitkälti juuri näihin samoihin ajatuksiin. Johtamiseen liittyviä uusia näkökulmia on paljon ja usein nämä näkökulmat sekä kilpailevat keskenään että liittyvät toisiinsa. Yhteistä kaikissa teorioissa on myös se, ettei suuria muutoksia saada helposti aikaiseksi, vaan muutos on tulosta pitkäjänteisestä työstä. Muutos ei myöskään tapahdu pakotettuna, vaan se lähtee liikkeelle jokaisen omasta tahdosta muuttua. Muutostahto lähtee kyvystä hahmottaa kokonaisuus ja nähdä syyt sen takana sekä mahdollisuudet sen tuloksena. Usein jos muutos tuntuu helpolta, ongelmia voi olla tiedossa viimeistään myöhemmin.

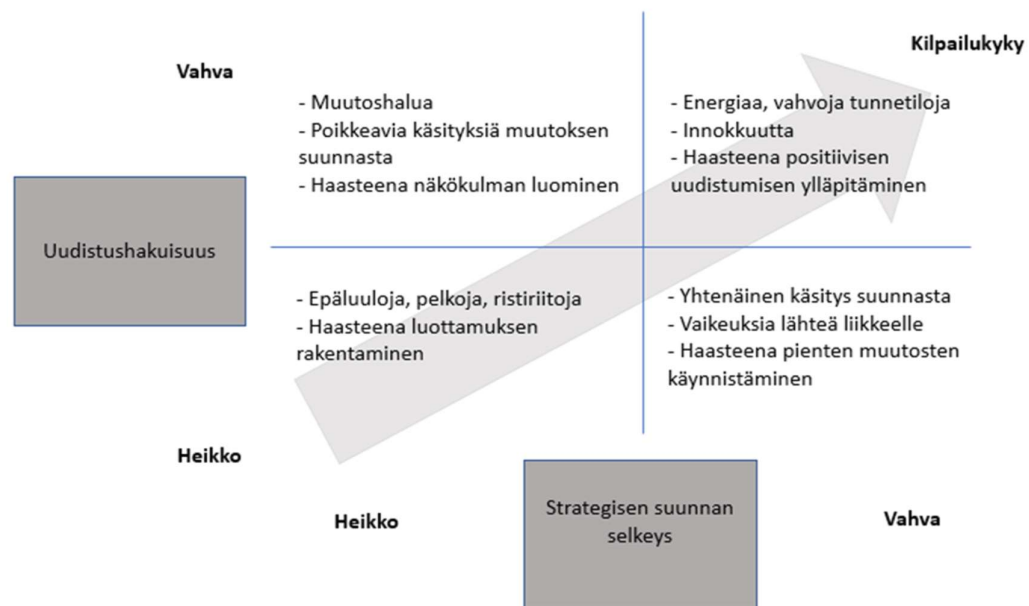
3.2 Muutoksen tarve

Muutosta on yleensä vaikea hallita ja usein myös vaikea ymmärtää (Holbeche. 2006, 42). Yritysmailmassa muutoksen taustalla voi olla monenlaisia, laajojakin kokonaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi uusi teknologia, lainsäädäntö, kilpailutilanne tai taloudelliset ja tuotannolliset seikat (ks. kuvio 3). Muutos ei kuitenkaan aina tarvitse ulkoista vaikutinta, vaan tarve voi tulla myös yrityksen sisältä, esimerkiksi toiminnan uudelleen järjestelyn tai uuden johtajan kautta (Juuti & Virtanen. 2009, 16).



Kuvio 3. Tekijöitä muutoksen taustalla (Russell-Jones 2016, 15, muokattu)

Yritykset muuttuvat yhä enemmän kompleksisimmiksi ja organisaatioiden rajat yhä häilyvämmiksi. Tämä jo itsessään luo tarpeen muutokseen, kuten esimerkiksi formalisoida ja systematisoida toimintatapoja. Myös organisaatioiden koon kasvaessa niistä tulee väistämättä entistä monimutkaisempia ja monitahoisempia, vaikka nykyään painotetaan vahvasti myös ei-muodollisia verkostoja ja matalaa yrityshierarkiaa (Holbeche. 2006, 42; Juuti & Virtanen 2009, 16). Nimenomaan hyvät keskusteluyhteydet ja -taidot omaavilla organisaatioilla on parhaimmat edellytykset olla etulyöntiasemassa, organisaation koosta riippumatta. Jotta yrityksen tai organisaation syystä tai toisesta muuttuneet toimintaedellytykset ja tavoitteet täyttyisivät, pitää pysyä muutoksessa mukana. Yritysten pitää pystyä mukautumaan ja muuttamaan suunnitelmiaan vaihtuvien olosuhteiden mukana. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat tähän merkittävästi (ks. kuvio 4). Organisaatioilla joilla on vahva näkemys suunnasta johon pyritään, sekä halua ja kykyä muuttua, on paremmat edellytykset pysyä kilpailukykyisenä kuin organisaatioilla joissa vallitsee epäluottamus ja muutoksiin suhtaudutaan epäluuloisesti (Mönkkönen & Roos 2009, 22).



Kuvio 4. Organisaation ominaisuudet suhteessa kilpailukykyyn (Juuti & Luoma 2009, 26, muokattu)

Muutoksen aikaansaaminen edellyttää ihmisten ja kulttuurin muutosta, sekä yrityksen rakenteen muutosta. Tämä tarkoittaa niin strategian, toimintatapojen kuin järjestelmien muutosta (Juuti & Luoma 2009, 26). Muutoksen piirissä olevat ihmiset ovat kuitenkin kaiken keskiössä. Muutos vääjäämättä epäonnistuu, jos ihmiset yrityksen kaikilla tasoilla eivät ole sitoutuneet siihen. Muutosjohtamisessa onnistumisen yhtenä tärkeimpinä kysymyksenä onkin, miten saadaan ihmiset mukaan muutokseen, ymmärtämään sen tarve sekä toimimaan uuden tai päivitetyn tavoitteen mukaisesti. Uudistamisen tavoitteet jäävät aina saavuttamatta, jos vallitsevaan tilanteeseen ollaan tyytyväisiä (Kotter. 1996, 4). Muutoskykyisyys on kuitenkin tänä päivänä tärkeä menestystekijä: menestyvissä yrityksissä muutos nähdään jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä asiana, ei erillisenä tai irrallisena projektina (Onnistu muutoksessa. 2013, 4).

Yleensä muutoksessa kuitenkin on pohjimmiltaan kyse sopeutumisesta kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Muutos on joka tapauksessa jatkuvaa ja tänä päivänä perusedellytys toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Tämän takia on tärkeää että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, jossa nähdään muutos pysyvänä ja jatkuvana

osana päivittäistä toimintaa. Kun organisaatiokulttuuri tukee muuttumista, ihmiset on helpompi saada ymmärtämään sen tarve, muuttamaan toimintaansa ja sitoutumaan uuteen toimintatapaan.

3.3 Muutosjohtamisen tausta ja teoria

Tietävästi ensimmäinen muutosjohtamisen teoria on vuodelta 1951 ja moni nykyäänkin käytössä olevista muutosjohtamisen teorioista perustuu pohjimmiltaan siihen. Tämä ensimmäinen muutosjohtamisen teoria on Kurt Lewinin kenttäteoria tai toisin sanoen kolmivaiheinen muutoksen malli, jota ovat esitelleet mm. Hänninen, Partanen ja Ylijoki (2001). Kun on tarpeen saada pysyvää muutosta aikaan, Lewinin mukaan täytyy koko tilanne muuttaa ja tämän teorian mukaan se tapahtuu kaavalla ”sulatus, muutos ja uudelleen kiteytys.” Lewinin mukaan mikä tahansa ja kuinka suuri muutos tahansa on tehtävissä asenteita sulattamalla. Muutos aloitetaan heikentämällä vanhoja rakenteita niin sanotusti sulattamalla ja tätä kautta saadaan näkyviin muutoksen tarve ja samalla valmistellaan henkilöstö muutokseen. Tämän jälkeen on vuorossa varsinaisen tarvittavan muutoksen tekeminen, ja viimeisenä vaiheena uusi toimintatapa vakiinnutetaan. Lewinin mallin pohjalta on tehty lukuisia laajennuksia ja pohjimmiltaan myös muista teorioista löytyvät lähes vastaavat elementit. Lewinin mallin laajennuksissa, samoin kuin muissa muutosjohtamisen teorioissa on lisätty elementtejä, jotka kuvaavat muutokseen tarvittavia psykologisia lähestymistapoja sekä erilaisia tapoja ja vaihteita varmistaa, että muutos jäisi pysyväksi toimintatavaksi (Hänninen ym. 2001, 121).

Tyypillinen muutosjohtamisen lähestymistapa on suunnitella muutos johdonmukaisena rationaalisena prosessina, jossa pyritään ennakoimaan ja hahmottamaan tarkasti niin itse prosessi, eri vaiheet kuin mahdolliset riskit. Toinen ääripää on ajattelutapa, että riittää kun muutoksen päämäärä on koko ajan kirkkaana mielessä ja muuta ei edes pyritä ennakoimaan tai suunnittelemaan. Tässä mallissa korostuu vahvasti muutosjohtamisen osaaminen, koska ratkaisuja tehdään enemmän tai vähemmän ”fiilispohjalta”. Riippumatta lähestymistavasta ja sen suunnitelmallisuuden tasosta, samat peruselementit löytyvät aina muutoksen taustalta. Nämä tärkeimmät huomioitavat elementit ovat muutokseen käytettävä

aika sekä muutoksen piirissä olevien henkilöiden tunteet ja niiden vaikutust toimintaan. Nämä ovat tämän päivän muutosjohtamisen kulmakiviä, jotka tulee ottaa huomioon kaikissa muutosjohtamisen vaiheissa.

3.4 Muutosjohtaminen

Johtaminen on ihmisten vuorovaikutuksen tulos sekä tavalla tai toisella aina kaiken muutoksen taustalla. On tärkeää että kaikki muutoksessa osallisena olevat henkilöt ymmärtävät mistä on kyse ja miksi näin tehdään, ja tämän takia muutosta täytyy pyrkiä hallitsemaan tehokkaasti. Juutin & Virtasen (2009, 141) mukaan ihmiset muuttavat käyttäytymistään vasta sitten, kun muutoksen syistä löytyy tarttumapintaa omiin kokemuksiin ja ammatilliseen osaamiseen. Moni muutos epäonnistuu, koska kokonaisuutta ei hahmoteta riittävän laajasti. Tällöin syntyy herkästi tilanne, jossa ei pystytä erottamaan mikä on oikeasti merkityksellistä ja mikä ei (Myllymäki 2018, 54). Sinänsä muutosjohtaminen on kiinteä osa jokapäiväistä johtamista ja esimiestyötä, mutta muutosjohtamisen tueksi on tehty erilaisia malleja, jotta muutoksen pysyvyys voidaan varmistaa osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Muutoksen menestys riippuu kuitenkin muutosjohtamisen lisäksi myös organisaatiokulttuurista sekä organisaation kehittämiseen liittyvistä näkökulmista. Muutoksien hallintaa edesauttaa myös ymmärrys siitä mitä organisaatioissa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007, 43).

Juutin & Virtasen (2009, 141) mukaan erityisesti muutosjohtamisessa menestyy paremmin kollektiivinen kuin yksilökeskeinen johtamistapa. Tällöin johtavalla tiimillä todennäköisemmin löytyy riittävä määrä sellaisia ominaisuuksia, jotka toisiaan tukien auttavat onnistumisessa, kuin yhdellä vahvalla johtajalla. Tähän ajatusmalliin on helppo löytää muitakin sitä tukeavia perusteluita. Vaikka johtajuus nähdäänkin usein vahvasti henkilöityneenä, on loogista että isommassa joukossa pystytään hyödyntämään kullekin vahvoja ominaisuuksia. Tällöin saadaan heti muodostettua vahva ydinryhmä, joka todennäköisemmin puhuttelee laajempaa joukkoa kuin vain yksi johtohenkilö. Varsinkin jos tämä ydinryhmä on muodostettu laajasti eri sidosryhmien asiantuntijoista, on muutoksen taakse helpompi saada puolestapuhujia ja ihmisiä mukaan osallistumaan muutokseen. Ideaalitalanteessa ydinryhmän

vahvuuksia pystytään hyödyntämään laajasti ja vaihteittain, jolloin eri henkilöt toimivat puolestapuhujina muutoksen eri vaiheissa. (Brooks 1999, 179).

Jatkuvassa muutoksessa organisaatoiden tulisi olla joustavia ja muutokseen helposti sopeutuvia. Muutos alkaa, kun sen tarpeeseen havahdutaan ja tämä liittyy yleensä kiinteästi ihmisten johtamiseen. Uudenlaisen ajattelu- tai toimintamallin tarpeen tiedostaminen kuitenkin herättää epävarmuutta ja kysymyksiä. Jos pyritään etenemään liian nopeasti, se aiheuttaa lähes poikkeuksetta vastustusta ja epävarmuutta. Luottamus on avainasemassa, koska se on toiminnan edellytys ja mahdollistaja muutostilanteissa. Luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation ja tällöin ihmiset ovat herkempia kuuntelemaan toisiaan (Stenvall & Virtanen 2007, 77). Jos vastustusta on paljon, muutostahdon aikaan saaminen on helpointa tehdä muutosvastarinnan pienentämisen kautta. Ennen kuin tämä voidaan tehdä, tulee ymmärtää mistä muutosvastarinta juontaa juurensa, jotta voidaan järkevästi vaikuttaa juuri näihin syihin (Juuti 2003, 207). Muutoksen järkevyydessä syytä ottaa huomioon kaksi näkökulmaa, yhteisön ja yksilön. Käytettävän ratkaisun pitäisi jollain tavoilla pystyä vetoamaan näihin molempiin. Jos muutoksen tarve on tunnistettu ja tiedostettu sekä erilaisille näkökulmille ja keskustelulle on annettu tilaa, muutoksen tarve on helpompi hyväksyä ja hahmottaa. Muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista onkin viestintä. Jotta muutos voisi ylipäättään onnistua, viestinnän tulee olla jatkuvaa, avointa ja johdonmukaista. Viestinnän tulee olla ennen kaikkea myös kaksisuuntaista (Myllymäki. 2017, 10).

Myllymäen (2018, 13) mukaan muutosviestinnän tulisi vastata kysymykseen miten meidän on muututtava ja miksi. Näihin kysymyksiin vastaamalla luodaan yhteistä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeä huomioida vallitseva organisaatiokulttuuri, joka määrittää taustalla kaikkea miten yrityksessä toimitaan, niin tiedostetusti kuin tiedostamattakin (Juuti ym. 2009, 141). Muutosviestintään ja organisaatiokulttuuriin pureudutaan tarkemmin luvussa 4.

Muutostilanteessa on olennaista ymmärtää mitä muutoksella tavoitellaan ja miksi. Näihin kysymyksiin pitää pystyä vastaamaan muutosjohtamisen keinojen kautta ja

osana muutoksen eri vaiheita ja viestinnän tulee olla kautta linjan johdonmukaista ja samansuuntaista. Mitä laajempi on muutoksen puolestapuhujien joukko, sen helpompi on saada ihmiset mukaan osaksi muutosta ja toteuttamaan se. Muutos vaatii aina myös luottamusta, koska sen olemassa olo tai puuttuminen heijastuu vahvasti käyttäytymiseen. Jos luottamusta ei ole, asioita kyseenalaistetaan ja kuunnellaan valikoivammin. Muutosjohtamisen ehdottomasti tärkein työkalu on viestintä.

3.5 Muutoksen vaiheet

Muutos jaetaan yleensä neljään eri päävaiheeseen. Jaottelu vaihtelee hieman lähteen ja teorian mukaan, mutta pääpiirteissään kaikista teorioista on löydettävissä sama perusrunko. Pääjaottelu muutoksen eri vaiheisiin on valmistelu ja lähtökohdat, suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Käytännössä muutos on kuitenkin harvoin näin suoraviivaisesti ja selkeinä vaiheina etenevä prosessi.

Muutoksen valmistelu ja lähtökohdat

Muutoksen valmistelu pohjautuu niihin lähtökohtiin joista muutosta aletaan toteuttamaan, niin liiketoiminnan, resurssien kuin ajattelutapojen osalta. Heti ensimmäiseksi tulisi määritellä ja kuvata tarvittava muutos, koska siitä saadaan lähtökohdat miksi muutosta tarvitaan ja miten se tullaan toteuttamaan (Onnistu muutoksessa 2013, 5). Peilaamalla muutosta nykytilanteeseen saadaan vastauksia muutoksen syistä, hyödyllisyydestä ja tarttumapinnoista eri sidosryhmille. Kotterin (1996, 32) mukaan jos muutosta ei koeta tarpeelliseksi tai välttämättömäksi, on vaikeaa saada ketään tekemään työtä muutoksen eteen. Valmisteluvaiheessa on erityisen tärkeää hahmottaa kokonaisuutta, koska se auttaa muutoksen konkretisoimisessa sekä jäsentää sisältöä ja toimintamalleja myös muutoksen tulevaisuissa vaiheissa. Ilman näiden taustatietojen ja perusteltujen ajattelumallien olemassa oloa muutoksen syyt ja tavoitteiden mielekkäys voivat jäädä epäselviksi (Stenvall 2007, 46). Muutoksen onnistumisen kannalta on kriittistä, että johtohenkilöt pystyvät heti alusta alkaen viestimään muutoksesta perustellulla ja puhuttelevalla tavalla (Lämsä & Hautala 2005, 188).

Stenvalin & Virtasen (2007, 47) mukaan kokonaisuuden hahmottamiseksi olisi hyvä kuvata tarkkaan myös lähtötilanne, ja syyt miksi muutosta tarvitaan ja mitä tekijöitä sen taustalla on, sekä mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Lähtökohtien ja muutoksen kuvauksien tulee luonnollisesti vastata toisiaan ja auttaa siten ymmärtämään ja hahmottamaan kokonaisuus eri näkökannoista (Onnistu muutoksessa 2013, 5). Jos ihmiset pitävät muutosta turhana tai väärän suuntaisena, muutos ei toteudu. Kotterin (1996, 32) mukaan muutoksen aikaansaaminen voi joskus edellyttää myös tyytyväisyyden lähteiden eliminointia tai vaikutuksen minimointia ja tämä kannattaa ottaa huomioon jo aikaisessa vaiheessa. Ainakin taustalla olisi hyvä myös tiedostaa ja huomioida muutokseen liittyvät aiemmat kokemukset ja organisaatiokulttuurin erityispiirteet, sekä analysoida mitä riskejä muutokseen liittyy ja miten nämä riskit tullaan huomioimaan. Jo valmisteluvaiheessa on myös tärkeää miettiä miten henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja sitä kautta hyväksymään muutos ja sitoutumaan siihen. Vaikka muutoksen taustalla olevat seikat pysyvätkin koko prosessin ajan suhteellisen samana, kokonaisuutta täytyy pystyä täsmentämään ja tekemään tarvittavia muutoksia koko prosessin ajan (Lämsä & Hautala 2009, 188).

Muutoksen suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa muutosprosessi etenee valittujen lähtökohtien pohjalta nimensäkin mukaisesti suunnitelmiksi. Suunnitelmissa tulisi nojautua vahvasti valmisteluvaiheessa tunnistettuihin lähtökohtiin ja rakentaa niiden pohjalta kirjallinen muutossuunnitelma. Suunnitelmassa tulisi tunnistaa muutoksen eri kohderyhmät, suunnitella vaiheet ja aikataulut sekä viestintä ja työnjako. Tärkeää on myös tunnistaa kriittiset resurssit, eli mitkä tekijät ovat merkittävimmissä roolissa niin resurssien kuin toteutuksen suhteen (Onnistu muutoksessa 2013, 10). Lämsän & Hautalan (2009, 188) mukaan suunnitelman tulisi antaa käsitys siitä miksi ihmisten tulisi ponnistella, mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä sekä johdon ja esimiesten tulisi toiminnallaan tukea näitä lähtökohtia. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myös tavoiteltava kokonaisyhyöty, niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Tarvittaessa tulisi huomioida myös ulkoiset sidosryhmät, jos muutoksella on vaikutusta myös organisaation ulkopuolisiin käytäntöihin (Stenvall & Virtanen 2007, 47).

Myös viestintää tulisi miettiä kohderyhmittäin, koska eri sidosryhmät voivat olla samaan aikaan täysin eri vaiheissa muutosta (Kotter 1996, 63). Erityisesti aikataulun suunnittelun myötä tulisi muodostua selkeä kokonaiskuva muutoksen etenemisestä välietappeineen. Useassa tapauksessa on järkevää edetä pienin askelin ja suunnitella aikataulu siten, että se antaa aikaa henkilöstölle totutella muutokseen. Hyvä suunnitelma on sellainen joka on toteutettavissa, joustava ja helposti viestittävässä (Lämsä & Hautala 2009, 188; Onnistu muutoksessa 2013, 10).

Varsinkin suurien muutosten osalta olisi tärkeä saavuttaa välitavoitteita ja onnistumisia jo ennen varsinaisen tavoitteen saavuttamista, sillä näiden onnistumisten kautta muutos saadaan konkretisoitua ja luotua tunne että asiat etenevät (Onnistu muutoksessa 2013, 10). Lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi olla näkyviä, kiistattomia ja muutoshankkeeseen helposti liitettävissä. Kotterin (1996, 108) mukaan välitavoitteita ei yleensä suunnitella tarpeeksi, mutta niiden kautta saa korostettua myös välttämättömyyttä sekä kirkastettua visiota ja muutoksen tarvetta. Välitavoitteet myös auttavat testaamaan tavoitetilaa käytännön olosuhteita vastaan. Henkilöstölle tulisi varata riittävästi aikaa asioiden läpikäyntiin, sillä kukaan ei pysty sitoutumaan sellaiseen asiaan joka on epäselvä tai aiheuttaa epävarmuutta (Lämsä & Hautala 2009, 188).

Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen tarkoittaa käytännössä muutossuunnitelman toteuttamista, eli vaadittavien toimenpiteiden tekemistä. Toteuttamisvaiheessa on erityisen tärkeää, että tavoitteita ja muutoksen sisältöä käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa (Onnistu muutoksessa 2013, 15). Tällöin valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa läpikäydät taustatiedot ja perustelut auttavat pitämään fokuksen itse toteutuksessa, eikä mahdollinen kyseenalaistus vie pohjaa pois. Toteutusvaiheessa muutokselle määritetyt tavoitteet muuntuvat käytäntöön ja sitä kautta päivittäisiksi toimintatavoiksi. Kotterin (1996, 74) mukaan olisi erityisen hyvä, jos heti toteuttamisvaiheen alkupuolella saataisi aikaan sellaisia tuloksia tai saavutuksia, joista pystyttäisi kertomaan julkisesti, koska se lisää ihmisten motivaatiota ja uskoa muutokseen. Epäjohdonmukaisuus tai huonosti viestiminen

puolestaan yleensä romuttaa tavoitteet ja pahimmillaan ohjaa muutosta väärään suuntaan. Epäonnistuminen viestinnässä johtuu yleensä suunnitteluvaiheen epäonnistumisesta ja jos muutosta ei koeta tärkeäksi, ihmiset eivät kuuntele tarkasti Lämsä & Hautala 2009, 189). Erityisen tärkeää on että muutosta ohjaava tiimi on lähellä käytännön tekemistä ja pystyy viestimään ymmärrettävästi kaikille eri sidosryhmille. Jos muutosjohtaminen on taitavaa, yllättävätkin tilanteet saadaan käännettyä osaksi kokonaisuutta ja tukemaan muutoksen toteutusta (Stenvall & Virtanen 2007, 49)

Muutoksen toteuttamisvaiheessa työnteke voi tuntua kuormittavalta, koska samaan aikaan kun tehdään perustehtäviä, pitäisi pystyä omaksumaan uutta (Onnistu muutoksessa 2013, 15). Kiire ja kuormitus saattaa estää asioiden tekemistä kunnolla, mutta on tärkeää tunnistaa ne tilanteet kun kiire on vain syy vastustaa muutosta ja kieltäytyä toteuttamasta tarvittavia toimenpiteitä (Kotter. 1996, 108). Tiukka aikataulu voi toisaalta toimia myös motivaattorina, joka saa aikaan toimintaa ja korostaa samalla asian tärkeyttä. Vaikka muutos voi näyttääkin toteutusvaiheessa jo saavuttaneen tavoitteensa, on edelleen tärkeää jatkaa työtä jolla varmistetaan muutokseen sitoutuminen myös pitkällä aikavälillä. Riittävän tuen ja koulutuksen varmistaminen ja huomion kiinnittäminen henkilöstön hyvinvointiin ovat avaintekijöitä muutokseen sitoutumisessa (Stenvall & Virtanen 2007, 50).

Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutoksen vakiinnuttamisvaihe on käytännössä muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta ja tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta koostuvaa pitkäjänteistä työtä (Lämsä & Hautala 2009, 188). Saavutetuista tuloksista ja opituista asioista on hyvä viestiä koko henkilöstölle, jotta uudistukset pysyvät mielessä ja vakiintuvat osaksi pysyviä käytäntöjä. Varsinkin isoissa muutoksissa vakiinnuttamisvaihe on pitkä ja voi vaatia paljon aikaa ja pitkäjänteistä työtä, mutta tällöin on tärkeä muistaa viestiä myös pienemmistä saavutuksista (Onnistu muutoksessa 2013, 24). Joissain tapauksissa muutoksen hidastumisen taustalla voi olla kuitenkin yrityskulttuuri tai nopeiden muutosten aiheuttama keskinäisten riippuvuuksien lisääntyminen. Näissä tilanteissa on tärkeä tunnis-

taa ne seikat, jotka hidastavat tai pahimmassa tapauksessa estävät muutoksen tapahtumista ja keskittää toimenpiteet niihin. Kotterin (1996, 117) mukaan keskinäisten riippuvuuksien osalta on kuitenkin vaikea muuttaa mitään ilman että kaikki muukin muuttuu ja tämä tulee ottaa huomioon toimenpiteiden suunnittelussa.

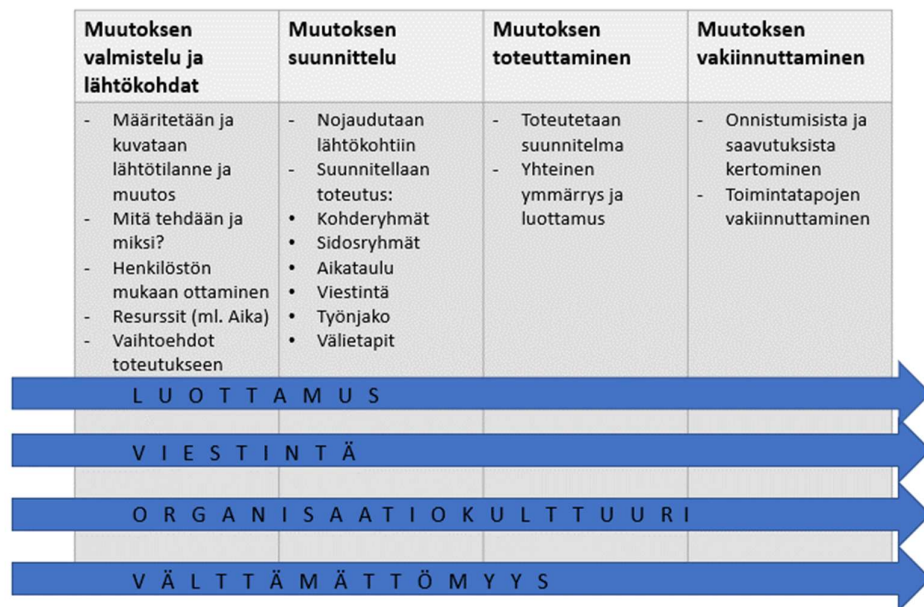
Muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa organisaation toimintakyvyn pitäisi palautua ennalleen tai jopa nousta, riippuen muutoksen tavoitteista. Muutosvaihe kuormittaa henkilöstöä, joten on tärkeää muistaa antaa kiitosta ja osoittaa arvostusta tehdystä työstä. Joskus voi käydä niin ettei tavoitteita ole täysin saavutettu, mutta se ei tarkoita että muutos olisi epäonnistunut. Voi olla myös että tavoitteet ovat tarkentuneet ja siten muuntuneet vastaamaan todellista tarvetta.

Vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää jatkaa toiminnan tarkkailua ja uusien toimintatapojen vahvistamista ja edelleen jatkaa viestimistä onnistumisista (Lämsä & Hautala 2009, 188). Toimintatapojen vahvistamisella tarkoitetaan sitä että uusista pelisäännöistä pidetään kiinni ja tarvittaessa koulutetaan myös lisää. Tämä lisää sitoutumista ja toisaalta myös rakentaa luottamusta seuraavia muutoksia varten (Onnistu muutoksessa 2013, 20).

Lämsän & Hautalan (2009, 189) mukaan muutoksen jälkeen olisi tärkeä pystyä mittaamaan onnistumista niin mittareiden kuin opittujen asioiden kautta. Onnistumisen mittarit on tärkeää valita tarkoin, koska ne yleensä ohjaavat vahvasti ihmisten toimintaa ja ne tulisi kohdentaa erityisesti päämäärien saavuttamiseen. Mitkä ovat onnistumiset ja mitä olisi voinut tehdä toisin, nämä kysymykset auttavat sekä muutosten vakiinnuttamisessa että tulevien muutosten kannalta. Jos mittarit eivät tue tavoiteltuja päämääriä ja ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan, ihmiset herkästi menettävät luottamusta johtoon. Muutosprosessista opittua tulee käyttää hyödyksi jatkossakin ja tämän opitun tiedon hyödyntäminen myös luo lisää luottamusta organisaation johtoon (Onnistu muutoksessa 2013, 20).

Riippumatta muutoksen suuruudesta ja toteutuksen aikaikkunasta, huolellisella valmistelulla ja perusteluilla saadaan luotua vankka pohja muutosten toteuttamiselle. Avainasemassa niin toteuttamisen kuin onnistumisen kanssa ovat erityisesti vallitseva luottamus organisaation eri tasojen sisällä ja välillä sekä viestintä

(ks. kuvio 5). Ilman näitä kahta on käytännössä mahdotonta saada muutosta aikaan. Kahdensuuntaisella ja pitkäjännitteisellä viestinnällä pystytään rakentamaan luottamusta ja on tärkeää pyrkiä huomioimaan organisaatiokulttuurin piirteitä myös viestinnässä, varsinkin jos organisaatio on laaja. Jos koko muutosprosessin ajan pystytään viestimään muutoksen välttämättömyydestä ja tekemään se organisaation arvoihin ja strategiaan lähtökohtiin pohjautuen, muutos saadaan hyvällä todennäköisyydellä vietyä läpi halutunlaisena. Muutokselle tulee kuitenkin antaa riittävästi aikaa. Vaikka jotkut muutokset on pakko tehdä nopealla aikataululla, tällöin olisi hyvä antaa henkilöstölle hieman enemmän aikaa sopeutua sekä ottaa muutokset käyttöön ja osaksi joka päiväisiä rutiineja. Viestinnällä tuetaan myös toimintatapojen vakiinnuttamista ja erityisesti onnistumisista viestimällä saadaan ylläpidettyä mielessä syitä muutoksen taustalla ja tätä kautta tuettua muutoksen loppuunviemistä.



Kuvio 5. Muutoksen vaiheet ja pääkohdat

3.6 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan niitä negatiivisia tunteita, joita ihmisillä herää muutosten yhteydessä. Tällöin helposti ajatellaan, että ihmiset ovat ongelma, koska

he eivät sopeudu muutosprosessiin (Lämsä & Hautala 2005, 189). Ihmisille on kuitenkin tyypillistä pitää kiinni tutuista asioista ja välillä tämä voi näyttäytyä täysin järjenvastaisena käytöksenä jopa hyvää tarkoittavissa muutoksissa. Yksi suurimmista syistä muutosvastarintaan on se, että muutoksiin liittyy yleensä jonkun tyyppistä menettämistä, pelkoja ja uuden oppimista ja muutosvastarinta on ikään kuin osa vanhasta luopumisen prosessia (Järvinen 2016). Beerelin (2009, 2) mukaan muutosvastarinta kumpuaakin yleensä siitä, että ihmiset koittavat vastustuksen kautta saada menetetyn vallan tunteensa takaisin ja tämä tapahtuu vastustamalla muutosta ja muutumalla kyyniseksi kaikkea uutta kohtaan. Jos muutosvastarinta pystytään näkemään normaalina osana muutosta, se auttaa näkemään organisaation monitahoisuuden ja monimutkaisuuden sekä toimimaan näiden mukaisesti (Holbeche 2006, 21).

Yrityksen edun mukaan toimiminen on kuitenkin lähes aina myös työntekijän edun mukaan toimimista (Huhtala 2015, 19). Esimerkiksi aikaisempi menestys sekä palautteen vähäisyys lisäävät kuitenkin tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Tällöin kukaan ei koe muutosta välttämättömänä eivätkä työntekijät ole valmiita antamaan sitä ylimääräistä työpanosta, jota muutos vaatii, vaan he pitäytyvät vallitsevassa tilanteessa ja vastustavat esitettäviä aloitteita (Kotter 1996, 5). Muutos vaatiikin Kalavaisen (n.d.) mukaan esimiehiltä rohkeutta uudistaa sekä kykyä luoda uudenlaista toimintakulttuuria. Muutosvastarintaan toimivat kuitenkin pääpiirteissään samat periaatteet kuin muutosjohtamisessa ylipäätään. Tehokkaasti ja todenmukaisesti viestimällä pystytään auttamaan kokonaiskuvan hahmottamisessa, päämäärän tarkentamisessa sekä siinä että jokainen kokee mahdollisuutensa vaikuttaa ja kokee oman työnsä merkitykselliseksi (Lämsä & Hautala 2009, 190).

3.7 Muutoksen avainhenkilöt

Kuka tahansa organisaatiossa voi olla muutoksen alullepanija, mutta tietyillä ryhmillä on erityisen tärkeä rooli. Holbechen (2006, 21) mukaan johdolla on tietenkin erityisen tärkeä rooli muutoksen onnistumisessa. Johto mahdollistaa muutoksen tarvitsemat resurssit sekä viestii muutoksen suunnan, jonka mielellään tulisi olla linjassa myös yrityksen ydintehtävän ja strategian kanssa. Jos resursseja muutoksen

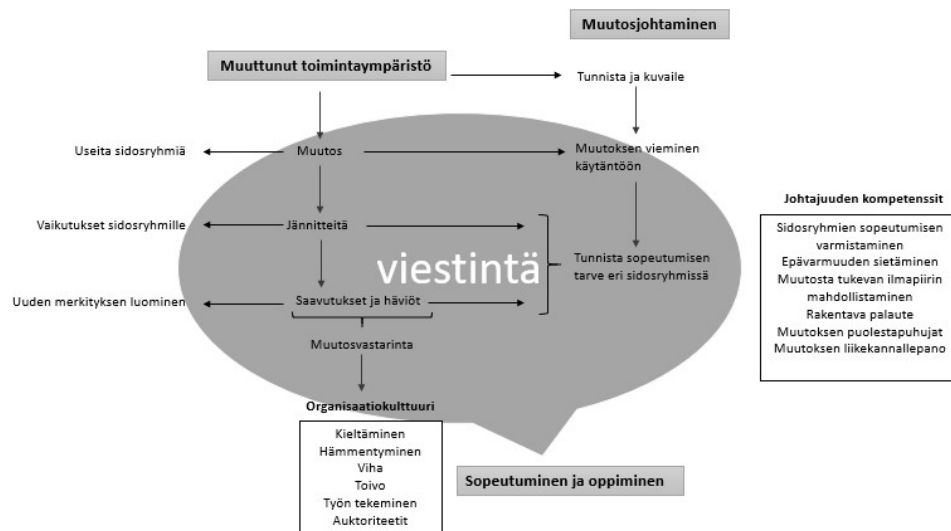
aikaansaamiseksi ei pystytä tai haluta mahdollistaa, on suuri riski että tämä jo yksinään aiheuttaa vastustusta muutosta kohtaan (Onnistunut muutos. 2013, 5).

Holbeche (2006, 23) toteaa, ettei johto kuitenkaan vastaa strategian muuttamisesta käytännön toimiksi, vaan siihen tarvitaan linjaesimiehiä. Heidän tärkeimpänä tehtävänä on kääntää strategia operatiiviseksi toiminnaksi. Erityisesti linjaesimiehillä tulisi olla osaaminen ja työkalut muutosvastarinnan hallitsemiseksi sekä halutunkaltaisen ilmapiirin luomiseksi. Heidän tulisi pystyä suunnittelemaan toiminta siten, että se tukee työntekijöiden osaamista ja kehittymistä, joustavuutta sekä suoriutumista myös mittareiden valossa. Jos linjaesimiehillä ei ole riittävästi vastuuta eivätkä he ole mukana päätöksenteossa tai tiedotettuja riittävästi, he eivät pysty johtamaan tiimejään tehokkaasti. Olisikin tärkeää varmistaa linjaesimiesten oma osaaminen, jotta he pystyvät tukemaan omia tiimejään muutoksessa. Ketään ei voi pakottaa muuttamaan, mutta esimies voi auttaa alaisiaan löytämään ne tekijät jotka edesauttavat muutosta. Esimies voi omalla toiminnallaan valmistella alaisiaan muutokseen esimerkiksi kertomalla myönteisesti muutoksista, tunnistamalla alaisten sisäisen motivaation ja osaamisen sekä lisäämällä alaistensa hyvinvointia osana organisaatiota (Juuti & Salmi 2014, 245). Muutostilanteessa on tärkeää huomioida työhyvinvointi, joka varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, selkeillä tavoitteilla, oikeudenmukaisuudella ja osallistamisella. Työhyvinvointi kokonaisuudessaan edistää muutoksen onnistumista ja esimiehet ovat avainasemassa luomassa tätä myös organisaatiokulttuurin kautta (Ponteva 2010, 68).

Pontevan (2010, 53) mukaan epäselvät muutostilanteet ovat esimiesten kannalta vaikeimpia ja pahimmassa tapauksessa kukaan ei enää varmaksi tunnu tietävän mistä on kyse. Kuitenkin esimiesten tulisi auttaa alaisiaan pärjäämään muutoksessa kullekin parhaalla mahdollisella tavalla. Jotteivat myös esimiehet väsyisi muutoksen alla, on olennaista tarttua niihin asioihin joihin he voivat oikeasti vaikuttaa. Myös yrityksen HR osastolla on usein oma roolinsa muutoksen läpiviennissä, mutta rooli on enemmän tukeva, varsinkin esimiesten ja valmentamisen näkökulmasta. HR osasto on mukana myös esimerkiksi strategian toteuttamisessa erityisesti henkilöstön näkökulmasta, sekä henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen suunnitelmissa niin pitkällä kuin lyhyellä tähtäimellä (Holbeche 2006, 23).

On erityisen tärkeää, että organisaation kaikki tasot viestivät ja tukevat henkilöstöä johdonmukaisesti samankaltaisella toiminnalla ja viestinnällä. Osa tarvitsee paljon tukea, osa taas ei koe tarvitsevänsä sitä ollenkaan. Vaikka kukin selviää muutoksesta pääasiassa omien selviytymiskeinojensa kautta, tuen antamisella on Pontevan (2010, 70) mukaan oma merkityksensä. Miten tukea sitten pystytään antamaan? Nämä keinot liittyvät pääasiassa viestintään, sillä kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tunne ovat merkittävimpiä tapoja tukea henkilöstöä. Jos organisaatiossa vallitsee tätä tukeva ilmapiiri, esimiehillä on aikaa alaisilleen ja tieto kulkee, mitään erillisiä toimia ei välttämättä edes tarvita. Jos henkilöstö toivoo enemmän tukea esimieheltään, silloin esimiehille pitäisi mahdollistaa antaa alaisilleen enemmän aikaa. Nämä arkipäiväiset kohtaamiset luovat parempaa maaperää muutokselle, koska ne antavat mahdollisuuksia kertoa mielipiteitä, vaikuttaa ja näin ollen tulla kuulluksi. Nämä periaatteet pätevät myös muuten organisaatioiden sisällä, esimerkiksi eri yksiköiden välillä, koska ne mahdollistavat luottamuksellisen yhteistyön ja niiden asioiden löytämisen jotka vievät tilannetta eteenpäin. Muutoksen onnistumisen perusedellytyksenä on siis aivan koko henkilöstön sitoutuminen: muutos on toteutunut vasta sitten, kun koko henkilöstö toteuttaa sitä työssään (Onnistunut muutos 2013, 5).

Riippumatta muutosviestijästä, johdonmukaisuus ja viestinnän samansuuntaisuus ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen jokaisen vaiheen viestinnässä (ks. kuvio 6). Muutosviestinnän painopiste muuttuu niiden päämäärien mukaan mitä viestinnällä halutaan kulloinkin saavuttaa. Esimiehillä on kuitenkin erityisen merkittävä rooli muutosviestinnässä. Heidän tulisi pystyä tukemaan tiimejään muutoksissa sekä kaikissa niissä tunteissa jota muutos heissä herättää, koska pohjimmiltaan muutos toteutuu nimeenomaan suorittavan tason työtapojen ja ajattelun muuttumisena. Tämä vaatiikin esimiehiltä herkkyyttä tunnistaa erilaisia tunteita ja varsinkin syitä niiden takana. Kun syyt tunteiden ja toiminnan takana saadaan tunnistettua, pystytään vasta sitten vaikuttamaan niiden juurisyihin. Muutosta toteuttaessa on tärkeää tukea myös esimiehiä, jotteivät he väsy liialliseen epäselvyyteen ja epävarmuuteen ja näistä johtuvaan kuormitukseen. Kun johdon viestintä on linjassa kaiken muun muutosviestinnän kanssa, se antaa tärkeää selkänöjää ja pohjaa kaikelle toiminnalle organisaatiossa.



Kuvio 6. Muutosviestinnän merkitys (Holbeche 2006, muokattu)

4 Viestintä muutoksessa

4.1 Muutosviestintä

Stenvallin & Virtasen (2007, 73) mukaan viestinnällä on suuri merkitys organisaation menestymisessä, koska se kytkeytyy lukuisiin toimintatapoihin organisaation sisällä. Viestintä edesauttaa oppimista ja uuden tiedon luomista, mutta ennen kaikkea se auttaa rakentamaan luottamusta. Viestinnän onnistuminen riippuu organisaation jäsenten välisestä yhteistyöstä ja sen tulisi aina olla kahdensuuntaista. Muutosviestinnän tulisi lisätä ymmärrystä muutoksen syistä, tarkoituksesta ja tavoitteista, joten se on olennainen osa muutosjohtamista. Ilman viestintää muutos ei etene, joten voi perustellusti sanoa, ettei muutosta pysty tekemään ilman viestintää. Jo muutosten suunnittelun yhteydessä tulee suunnitella myös toteutettava viestintä (Onnistunut muutos 2013, 12). Muutosviestintää tarvitaan sekä muutostahdon synnyttämiseen että muutosvastarinnan pienentämiseen ja tämä tapahtuu nimenomaan viestinnän luoman dialogin avulla. Muutosviestintään pätee hyvin vanha sanonta ”hyvin suunnit-

teltu on puoliksi tehty”. Muutosten suunnitteluvaihe on erityisen tärkeä myös viestinnän osalta, koska muutoshankkeiden keskeiset toiminnot ja vaiheet liittyvät kiinteästi suurimpiin viestintätarpeisiin. Viestintää tulee olla riittävästi muutoksen kaikissa vaiheissa ja etenemisestä tulee kertoa säännöllisin väliajoin. Se mikä määrä viestintää on kulloinkin riittävää, vaihtelee hyvin tapauskohtaisesti (Lämsä & Hautala 2009, 124).

Myllymäen (2018, 13) mukaan kuten kaikessa viestinnässä, myös muutosviestinnän onnistumisen määrittää vastaanottaja. Tästä syystä viestinnän suunnitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska ilman onnistunutta muutosviestintää ei synny luottamusta. Kun viestintä onnistuu, sillä saadaan riittävästi kuvattua muutosta mutta samalla myös toteutettua sitä. Muutostilanteessa ihmisille herää päälimmäisenä kysymys mitä tämä merkitsee minun kannaltani ja tämän takia eri sidosryhmien näkökulma olisi tärkeää pitää aina mielessä viestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa (Onnistunut muutos 2013, 12). Myös työn tekemisen tavoitteet voivat muuttua ja näiden asioiden käsitteleminen ja avaaminen on hyvä tehdä viestinnän avulla. Kuka tahansa onkaan viestimässä muutoksesta, hänen on pystyttävä viestimään ymmärrettävästi ja siten että kuulijoille jää aikaa ja tilaa myös omille oivalluksille. Samojen teemojen ja ydinviestien tulisi toistua järjestelmällisesti viestijästä ja kanavasta riippumatta.

Muutosviestinnän sanoma

Muutosviestinnän tulisi ennen kaikkea lisätä ymmärrystä muutoksen taustoista ja päämäärästä. Jos näihin kysymyksiin ei anneta vastauksia viestinnällä, ihmiset alkavat tulkita sisältöä omalla tavallaan. Tällöin sisältö voi muuttua oleellisesti huhujen ja juorujen muodossa (Onnistunut muutos 2013, 12). Tällöin keskittyminen itse työn tekemiseen ja perustehtävään vähenee ja työmotivaatio saattaa laskea. Viestinnän kohderyhmä on hyvä pitää kirkkaana mielessä, jotta varmistetaan viestin vastaanotto oikeassa ja ymmärrettävässä muodossa (Stenvall & Virtanen 2007, 66).

Stenvallin & Virtasen (2007, 75) mukaan muutosviestinnän tulisi aina perustua tosiasioiden ja olla muotoiltu siten, että väärinymmärtämisen ja tulkitsemisen riski olisi

mahdollisimman pieni. Viestinnän täytyy olla totuudenmukaista ja sisältää positiivisten asioiden lisäksi myös negatiivisia asioita. Positiivisia asioita kannattaa painottaa, mutta jos mitään kielteistä ei koskaan viestitä, herättää se epäilyksen viestinnän totuudenmukaisuudesta. Kun viestintä aloitetaan positiivisella kerrottavalla, se luo vastaanottavaista tunnelmaa myös negatiivisille asioille. Muutosviestinnässä tulisi keskittyä aina asiaan ja jos vastausta ei ole olemassa, sekin kannattaa rehellisesti sanoa (Onnistunut muutos 2013, 12).

Myllymäen (2018, 67) mielestä varsinkin kirjoitetun muutosviestinnän tulisi olla niin harkittua kuin mahdollista, jotta viestin sisältö olisi oikea ja totuudenmukainen. Kirjoitettu viestintä ei saa sisältää esimerkiksi liikaa pehmennyksiä konditionaalin muodossa tai sanoman tulkintaa väljentäviä ilmauksia kuten periaatteessa. Erityisen tärkeätä on, että teot ja sanat ovat yhteneviä, sillä viestinnän ristiriitaisuus tai epäselvyys aiheuttavat ymmärrettävästi vain hämmennystä ja vievät huomiota pois olennaisesta (Stenvall & Virtanen 2007, 74). Viestintä ei kuitenkaan saa olla ainoastaan yksisuuntaista, vaan henkilöstölle tulee antaa useita mahdollisuuksia myös kysyä ja keskustella muutokseen liittyvistä asioista (Onnistunut muutos 2013, 12).

Muutosviestintä auttaa luomaan muutoksesta halutun kuvan ja jatkuvan viestinnän tulee tukea tätä mielikuvaa (Stenvall & Virtanen 2007, 66). Jos muutoksen profiili saadaan viestinnällä muodostettua positiiviseksi, on todennäköisempää että muutokselle saadaan puolestapuhujia ja muutoksen läpivienti toteutuu haluttuna. Viestinnän avulla pystytään myös varmistamaan, että tieto muutoksen läpiviennistä ja muutoksen tukemisesta välittyy kaikille sidosryhmille (Onnistunut muutos. 2013, 12).

Muutosviestinnän aikaperspektiivi

Muutosviestinnän haasteeksi yleensä muodostuu se, että viestijät ovat olleet jo pidemmän aikaa tietoisia asiasta, ja kenties olleet jo suunnittelemassa tai valmistelemassa muutosta. Olennaista on, että viestinnän toteuttajat ovat kiinteästi mukana itse muutosprosessissa, jotta viestintä on yhtenevää muutoksen vaiheiden ja etenemisen kanssa. Aikaperspektiivin huomioon ottaminen ja ymmärtäminen ovat avainasemassa muutosten sisällön ja toteutuksen nopeuden ymmärtämisessä (Onnistunut

muutos 2013, 12). Asioiden sisäistäminen sekä niihin sopeutuminen ja sitoutuminen vaativat niin aikaa kuin työtä, niin viestijöiltä kuin vastaanottajilta. Yleensä viestintä ei saavuta tavoitteitaan heti aluksi, joten onnistuakseen se tarvitsee toistoja eri kanavien kautta. Lisäksi muutosprosessin eri vaiheissa on tärkeää tulkita tilannetta ja muuttaa suunniteltuja sisältöä tarpeen mukaiseksi (Juuti & Virtanen 2009, 14).

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän viestintään on käytettävä aikaa ja aloitettava ajoissa. Viestintä saavuttaa yleensä tavoitteensa, jos sen sisältö pystyy vetoamaan järkeen ja sydämeen, mutta ennen kaikkea viestinnän on oltava selkeää, johdonmukaista ja ymmärrettävää (Onnistunut muutos 2013, 12). Tärkeää on myös tiedostaa ne tilanteet, joissa tietoa on saatavilla, mutta sitä ei osata tai haluta käyttää. Usein tyytymättömyys kohdistuu tällöin nimenomaan viestintään ja ei koeta, että tietoa olisi annettu riittävästi ja odotukset kohdistuvat pääasiassa esimiehiin (Myllymäki 2018, 13). Esimiehillä tulee olla riittävät keinot käytettävissä, jotta näihin odotuksiin pystytään vastaamaan vuorovaikutteisesti ja tilanteen tarvitsemalla tavalla (Stenvall & Virtanen 2007, 73).

Sitoutuminen muutokseen viestinnän kautta

Juutin & Virtasen (2009, 23) mukaan onnistunut muutosviestintä myös sitouttaa organisaation jäseniä niin itse muutokseen kuin sen tavoitteisiin. Jos henkilöstöä saadaan osallistettua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, se edesauttaa myös inhimillistä tarvetta vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Tällöin myös henkilöstön osaaminen saadaan käyttöön, mutta on tärkeää huomioida ja kohdentaa osallistuminen pääasiassa niihin osa-alueisiin, joista heillä on kokemusta ja osaamista (Stenvall & Virtanen 2007, 66). Muutostilanteessa on tärkeää tunnistaa ne asiat, joihin henkilöstö voi oikeasti vaikuttaa. Osa asioista tulee kuitenkin henkilöstölle annettuna päätöksinä, joten on tärkeää tunnistaa ne osa-alueet, joihin pystyy vaikuttamaan ja hyväksyä ne joihin ei pysty vaikuttamaan (Onnistunut muutos 2013, 14).

Muutosta ei siis pysty saamaan aikaiseksi ilman viestintää. Muutosviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat muutoksen mahdollistamisen lisäksi se, että viestinnän kautta

ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen (ks. kuvio 7). Viestinnän tulee olla kaksi-suuntaista koko muutosprosessin ajan ja sisältää dialogia sen eri muodoissa. Myös ilmapiiriin tulisi olla sellainen, että se kannustaa dialogiin ja rakentavaan keskusteluun vaikeistakin aiheista. Kun viestintä on avointa, rehellistä ja ymmärrettävää, se auttaa organisaation kaikkia tasoja löytämään muutoksesta tarttumapintaa kunkin omaan rooliin ja työkuvaan liittyen. Kun viestinnällä pyritään omakohtaisuuden kautta vetoamaan järkeen ja tunteisiin, se saa aikaan ihmisissä muutostahdon. Onnistumisista ja esimerkkien kautta viestimällä saadaan tarkennettua ihmisten huomio oikeisiin asioihin, niihin joiden takia muutosta ylipäätään tehdään. Esimerkkien kautta vähennetään myös riskiä tulkita asiayhteyksiä väärin ja pidetään muutos mielessä. Varsinkin mittavissa muutoksissa on tärkeää tiedottaa ja muistuttaa säännöllisesti muutoksen etenemisestä ja saavutuksista, jotta muutoksen elementit muodostuvat osaksi organisaation käytäntöjä.



Kuvio 7. Muutosviestinnän keskeiset periaatteet

4.2 Muutosviestinnän kanavat

Myllymäen (2018, 13) mukaan muutosviestinnässä on ratkaisevia elementtejä, jotka vaativat kasvokkain läsnä olemista, mutta kirjallisella viestinnällä on tietenkin myös

oma roolinsa. Mitä suurempaa organisaatiota muutos koskee, sitä suurempi on kirjallisen viestinnän merkitys. Samoin mitä tärkeämpi asia, sitä enemmän odotuksia kohdistuu käytettävään viestintäkanavaan ja viestijään (Stenvall & Virtanen 2007, 74).

Myllymäki (2018, 13) toteaa, että viestintää suunniteltaessa on tärkeää miettiä, mitkä asiat sopivat mihinkin viestintäkanavaan. Osa asioista voidaan vain tiedottaa, mutta pelkällä tiedottamisella ei pystytä rakentamaan vuorovaikutteisuutta tai varmistamaan ymmärrystä. Tämän takia tulee pohtia mitkä asiat vaativat yhteistä avointa keskustelua ja pohdintaa (Onnistunut muutos 2013, 14). Viestintä ei saisi olla vain yksisuuntaista, vaan henkilöstöllä tulisi aidosti olla mahdollisuus kysyä ja keskustella tilanteesta. Henkilöstölle olisi hyvä myös antaa mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä olisi tärkeää ottaa huomioon monestakin eri syystä. Osallistuminen muutoksen toteuttamiseen tavalla tai toisella lisää sitoutuneisuutta muutoksen läpivientiin. On myös tärkeää luoda henkilöstölle kuva, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä ennen kaikkea olla mukana asiantuntijoina hyödyntämässä omaa osaamistaan (Juuti & Virtanen 2009, 153).

Viestintää suunniteltaessa täytyy väistämättä priorisoida, mitä, miten, milloin ja kelle viestitään. Tämä vaatii herkkyyttä tunnistaa kohderyhmien tarpeita. (Onnistunut muutos 2013, 14). Holbechen (2006, 325) mukaan varsinkin maantieteellisesti hajallaan olevissa organisaatioissa viestinnän varmistamiseksi tarvitaan räätälöintiä paikallisesta näkökulmasta, mutta kanavasta riippumatta liikaa tietoa on parempi kuin liian vähän. Käytettävä viestintäkanava tulisikin valita sen perusteella mitä viestinnällä pyritään saavuttamaan. Kun halutaan ohjeistaa tai tiedottaa, kirjallinen viestintä missä tahansa muodossa toimii. Jos puolestaan halutaan saada organisaation tietotaito käyttöön, pääpaino siirtyy enemmän kasvokkain tapahtuvaan viestintään, esimerkiksi tiimipalavereiden tai projektitiimien viestintään. Kuitenkin myös kirjoitettu viestintä toimii silloin kun pääpaino on asiantuntemuksessa. Kun työntekijöitä halutaan osallistuttaa ja sitouttaa muutokseen, tällöin parhaiten toimivat esimerkiksi erilaiset strategiatyöpajat tai yhteinen projektityöskentely (Juuti & Virtanen 2009, 152).

Kulloinkin käytettävää viestintäkanavaa kannattaa siis suunnitella sitouttamis- ja vaikuttamisnäkökulman kautta. Ne asiat joihin työntekijöiden sitoutumista erityisesti tarvitaan, kannattaa käsitellä siten että työntekijät saavat itse päätellä ja oivaltaa asioiden tarpeellisuuden ja tarvittavat keinot. Tietenkään asioita jotka ovat jo organisaation ylemmillä tahoilla valmiiksi päätettyjä, ei kannata tuoda sellaisenaan esimerkiksi työpajan käsiteltäväksi. Suunnitelmallisuus toimii tässäkin. Jos työpajan kysymysten asetanta ja lähtökohdat on huolella mietitty ja muotoiltu, saadaan useimmiten tulokseksi muutosjohtamisen näkökulmasta muutosta tukevaa materiaalia. Vaikka muutoksen ydinryhmä olisi pystynyt tuottamaan saman lopputuloksen itsekin, työpaja työskentely ei ole missään tapauksessa mennyt hukkaan. Oivallusten kautta organisaation jäsenet kokevat osallistuneensa muutoksen suunnitteluun ja heidät on sitä kautta paljon helpompi saada toteuttamaan tarvittavaa muutosta työssään.

4.3 Muutosviestinnän ydinviesti

Muutosviestinnän on tärkeää kertoa ymmärrettävästi mistä muutoksessa on kyse, jotta ydinviestin eli keskeisen sanoman tulee olla selkeänä mielessä jo valmisteluvaiheesta alkaen. Ydinviesti ohjaa kaikkea tehtävää viestintää läpi eri vaiheiden ja se auttaa kiteyttämään muutoksen tarkoituksen. Sen tulee olla selkeä ja tiivis, sekä kaikkien kohderyhmien ymmärrettävissä (Onnistunut muutos 2013, 13). Juutin & Virtasen (2009, 104) mukaan muutosviestintää suunnitellessa on hyvä muistaa, että tieto on aina sosiaalisesti konstruoitua, eli se muotoutuu ensin yksilön tulkinnan kautta yhteiseksi tulkinnaksi. Tulkinta puolestaan saa muotonsa sosiaalisesta todellisuudesta sekä asioiden ja ilmiöiden suhteuttamisesta toisiinsa. Kohderyhmien erilaisuudesta riippuen, ydinviesti kannattaa muotoilla kunkin ryhmän näkökulmasta heidän omalla kielellä, jotta tulkinnalle ei jäisi tilaa. Jos viestinnässä käytetään sellaisia termejä jotka eivät ole kohderyhmälle ymmärrettäviä, ei tavoitteita saavuteta. Tärkeää on myös kertoa realistinen kuva muutoksen lopputulemasta, jotta kuulijoissa heräisi tahtotila muutoksen tekemiseen (Myllymäki 2018, 67).

Holbechen (2006, 314) mukaan ydinviestin tulee vastata muutokseen liittyviin kysymyksiin alkaen siitä, mistä muutoksessa on ylipäättään kyse. Vaikka tämän kertomi-

nen voi tuntua liian yksinkertaistetulta, se auttaa kuitenkin pitämään fokuksen olennaisessa ja ei jätä varaa tulkinnalle. Ydinviestiin on tärkeää sisällyttää syyt ja seikat, jotka ovat muutoksen taustalla, miksi muutos on tarpeen tehdä ja miten tähän ratkaisuun on päädytty. Juuti & Virtanen (2009, 79) toteaa, että ydinviestiin liittyen on hyvä kuvata myös mitä muita vaihtoehtoja on tutkittu, vaikkei näitä vaihtoehtoja säännönmukaisesti enää muutoksen myöhemmässä vaiheissa viestittäisikään. Vaihtoehtoisten ratkaisuiden kuvaaminen on tärkeää pohjatyötä, joka antaa perusteluita muutokselle ja sen toteuttamiselle. Tärkeää on myös hahmottaa miten muutokseen liittyvät riskit on huomioitu ja perustella myös sitä kautta valitun suunnitelman pääkohtia. Yksi tärkeä näkökulma ydinviestissä on myös sen kertominen, mitä tapahtuu jos muutosta ei tehdä. Järkeenkäyvien perusteluiden myötä pystytään vaikuttamaan ihmisten suhtautumiseen muutosta kohtaan ja pienentämään mahdollista vastarintaa (Onnistunut muutos 2013, 13).

4.4 Viestintäsuunnitelma

Juutin & Virtasen (2009, 151) mukaan muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja jotta muutosviestintä olisi onnistunutta, sen täytyy tavoittaa myös oikeat kohderyhmänsä. Viestinnän laatu ja määrä sekä mitä ihmiset kuulevat ja tulkitsevat ratkaisee onnistumisen. Viestinnässä tulee huomioida eri kohderyhmien erilaiset tarpeet ja tietoja tulisi yhdistellä ja muokata sen mukaan ketkä tietoa tarvitsevat. Viestintäsuunnitelma helpottaa muutostilanteen viestinnän toteuttamista ja kohdentamista (Onnistunut muutos 2013, 12). Se aloitetaan tekemällä sidosryhmäanalyysi, joka jäsentää miten heille viestitään ja miten kukin otetaan huomioon. Sidosryhmäanalyysin voi tehdä esimerkiksi nelikenttä-analyysin mukaisesti kahden eri näkökulman kautta, mm. valta ja kiinnostus. Pidä lähellä – pidä tyytyväisenä – pidä tietoisena – pidä silmällä. On hyvä myös pohtia, mitkä asiat ovat sellaisia että ne voidaan vain tiedottaa ja mitkä ovat sellaisia joita olisi hyvä käydä yhdessä läpi. Vuorovaikutteinen muutosviestintä, avoimuus ja jatkuvuus tukevat muutoksen läpivientiä ja rakentavat luottamusta ja osallistumisen tunnetta eri tahoilla (Myllymäki 2018, 63).

Myllymäen (2018, 63) mukaan viestintää suunniteltaessa on kuitenkin pakko myös priorisoida. Tämä vaatii erityisiä taitoja tunnistaa kohderyhmien tarpeita ja kohdentaa viestintää heille jotka sitä kulloinkin eniten tarvitsevat. Juutin & Virtasen (2009, 151) mielestä suunnitelmaa ja viestinnän painotusta on tarvittaessa myös pystyttävä muuttamaan. Myös tässä edesauttaa, jos viestintää tehdään koko ajan henkilöstön näkökulma ja ymmärrettävyys edellä.

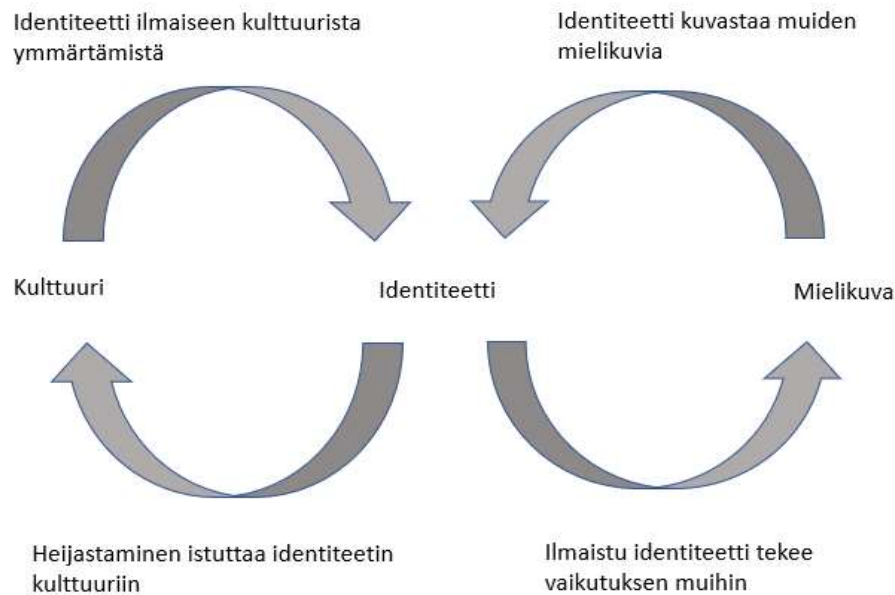
Myllymäen (2009, 11) mukaan myös ihmisten erilaisuus tulisi ottaa huomioon myös viestinnässä. Kaikilla on taustastaan kumpuavia ennakko-odotuksia, jotka eivät vastaa alkuunkaan nykytilaa tai välttämättä edes todellisuutta. Jos ennakko-odotukset ovat tiedossa, niitä voidaan huomioida viestinnässä, mutta tärkeintä on joka tapauksessa viestiä totuudenmukaisesti, yksiselitteisesti ja avoimesti. Muutosjohtamisen ja viestinnän kannalta myös osa ihmisten motivaatiotekijöistä on merkityksellisempiä kuin muut. Juutin & Virtasen mukaan (2009, 11) muutosviestinnässä voidaan hyödyntää näitä tekijöitä perustelemassa muutosta sillä tavoin joka vetoaa parhaiten kuhunkin kohderyhmään. Jos ihmiset luottavat viesteihin ilman taka-ajatuksia, viestintä on paljon yksinkertaisempaa. Myös organisaatiokulttuuri on tärkeä ottaa viestinnässä huomioon. Se koostuu muodollisista käyttäytymissäännöistä sekä epävirallisista käyttäytymismalleista, ja nämä kytkeytyvät vahvasti viestintään käytettävän kielen ja sanavalintojen kautta.

4.5 Organisaatiokulttuuri

Juutin & Virtasen (2009, 155) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu suuresta joukosta itsestäänselvyyksiksi muodostuneita oletuksia, jotka osoittavat kuinka organisaation jäsenet näkevät sekä ulkoiset suhteensa että organisaation sisäiset suhteet. Organisaatiokulttuuri luo perustan muutosten johtamiselle, koska muutoksia voi toteuttaa onnistuneesti ainoastaan silloin, kun pystytään ymmärtämään taustalla vaikuttavaa kulttuuria. Beerelin (2009, 154) mukaan kulttuuri rakentuu muodollisista ja epämuodollisista käyttäytymismalleista, jotka joko tukevat muuttumista tai ovat sitä vastaan. Organisaatiokulttuurilla on merkitystä, koska muutostoimilla ja päätöksillä voi olla odottamattomia ja ei-toivottuja vaikutuksia, jos ei ymmärretä taustalla vai-

kuttavaa kulttuuria. Scheinin (1999, 30) mukaan muutoksille myönteinen organisaatiokulttuuri edesauttaa uudistumisen lisäksi myös oppimista. Organisaatiokulttuurin vaikutusalue on todella laaja, mutta pohjimmiltaan se on tapa, jolla asioita tehdään. Yksinkertaistamisessa piilee kuitenkin riskinsä ja parempi tapa hahmottaa organisaatiokulttuuria on tiedostaa, että siihen liittyy paljon enemmän kuin sanoitetut perusteet toiminnalle. Organisaatiokulttuuri ulottuukin hyvin näkyvästä näkymättömiin asioihin.

Scheinin (1999, 36; 1991, 32) mukaan organisaatiokulttuuri jaetaan yleensä kolmeen tasoon. Kulttuurin selkein taso eli organisaation näkyvät osiot koostuvat siitä mitä pystyy näkemään, kuulemaan ja tuntemaan. Näihin kuuluvat esimerkiksi tilat, käytettävä kieli sekä havaittava käyttäytyminen. Tällä tasolla kulttuuri on hyvin selkeä tunnistaa, mutta siitä ei kuitenkaan pysty päättämään syitä toiminnan taustalla, eivätkä organisaation jäsenet yleensä osaa kuvata näitä itse. Ilmaistujen arvojen ts. identiteetin tasolla päästään lähemmäksi sitä, miksi yrityksessä toimitaan siten kuin toimitaan. Yrityksen perusarvot ovat yleensä näkyvin osa tätä tasoa ja ne yleensä kertovat miten asioiden tulisi olla. Kuitenkin toimintaa ja arvoja vertaamalla voidaan jo huomata, että kaikki ei aina ole aivan siltä miltä ensin voi vaikuttaa. Näistä mahdollisista ristiriitaisuuksista voi päätellä, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa käyttäytymistä. Syvemmän tason eli pohjimmaisten perusajatusten ymmärtämiseksi täytyy ymmärtää organisaation historiaa ja kehitystä, niitä tekijöitä tai uskomuksia, joista on ajan kuluessa ja menestyksen myötä muodostunut yhteisiä ja itsestään selviä mielikuvia. Pontevan (2010, 14) mukaan organisaatiokulttuuri edustaa siis ajan myötä opittuja malleja, jotka voivat olla vaikeita saada edes kuvatuksi, ja joita siten on myös vaikea muuttaa. Kulttuuri siis hallitsee ihmisten käyttäytymistä ja antaa merkityksen ja ennustettavuutta toimintaan. Jos organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa, tulee ymmärtää että silloin pyritään muuttamaan organisaation pysyvimpiä osia, koska muutos on mahdollinen ainoastaan identiteettiä muuttamalla (ks. kuvio 8). Muutokset eivät toteudu, ellei pystytä näyttämään miten muutosten pohjana olevat perusoletukset sopeutuvat olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin.



Kuvio 8. Identiteetin suhde organisaatiokulttuuriin (Ponteva 2010, 14, muokattu)

Schein (1991, 42) mukaan muutosten yhteydessä organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää monestakin syystä. Organisaatiokulttuurin vaikutukset ulottuvat todella syvälle ja näillä tekijöillä on joka tapauksessa oma vaikutuksensa toimintaan. Näin ollen organisaatiokulttuuria on tärkeää pyrkiä huomioimaan ja ymmärtämään niin laajasti kuin mahdollista jo muutoksen suunnittelusta lähtien. Se antaa myös pohjan koko organisaation käyttäytymisen ja suoriutumisen ymmärtämiseen, eikä näitä tunnereaktioita pysty ymmärtämään ilman kulttuurin tuomaa näkökulmaa. Pontevan (2010, 13) mukaan nämä tekijät ovat yleensä voimakkaita ja ohjaavat vahvasti toimintaa ja käyttäytymismalleja. Nämä samat seikat vaikuttavat myös siihen millaista johtajuutta ja johtamistyyliä kulloinkin odotetaan. Soisal on (2014, 141) mukaan kulttuurillisten seikkojen pohjalta kukin pyrkii muodostamaan käsityksensä mitä kulloinkin heiltä odotetaan ja miten tulee reagoida. Näin ollen muutos onnistuu vain organisaation identiteettiä ymmärtämällä ja ulottamalla muutos toimenpiteet siihen asti.

Kotterin (2010, 19) mukaan muutos jää pysyväksi ainoastaan silloin, kun siitä tulee pysyvästi yrityksen toimintatapa. Organisaatiokulttuuri jääkin herkästi huomioimatta

liian itsestänselvyytenä, koska se on läsnä kaikkialla. Pysyvän toimintatavan aikaansaamiseksi auttaa tietoinen pyrkimys näyttää kuinka kyseinen malli on auttanut parantamaan suorituksia. Jos asiayhteydet jäävät ihmisten itse pääteltäväksi, he voivat yhdistää ne epätasaisesti. Muutosjohtamisen tulisikin perustua vuorovaikutukselle, jossa erilaiset näkökannat kilpailevat keskenään ja haastavat toisiaan rakentavasti. Scheinin (1999, 36) mukaan muutoksen toteuttajien haasteena on tällöin luoda merkityssisältöjä, joiden kautta suuntaudutaan töihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä kuitenkin vaatii sellaista taitoa, että muutoksen johtajat pystyvät aistiin ja tunnistamaan organisaatiokulttuuria riittävän tarkalla ja herkällä tasolla. Ainoastaan asiakeskeisyydellä ei tällaista tasoa voi saavuttaa ja tämä vaatii myös hyviä vuorovaikutustaitoja sekä pääpainoa ihmisten johtamisessa asioiden johtamisen sijaan. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen merkitys onkin tiedostettu jo 1980-luvulla ja myöhemmin tämän huomattiin olevan yhteydessä myös työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja uralla etenemiseen. Juutin (2010, 19) mielestä ryhmän vuorovaikutuksen laadulla on kuitenkin itse itseään ruokkivia ominaisuuksia, niin hyvässä kuin pahassa. Esimiesten tulisikin pystyä tunnistamaan niitä odotuksia, joita alaisillaan on niin omaa työtään kuin organisaatiota kohtaan. Näiden taitojen omaksuminen on harvalla luonnostaan, mutta niin työyhteisö- kuin vuorovaikutustaitoja pystyy kuitenkin kehittämään.

4.6 Muutoskykyinen organisaatiokulttuuri

Muutoskyvyllä tarkoitetaan valmiutta ja taitoa elää muutoksessa, sitoutua ja olla aktiivisesti mukana muutoksessa. Samat peruspiirteet pätevät muutoskykyisyyteen oli kyseessä sitten organisaatio-, tiimi- tai yksilötaso (Onnistunut muutos 2013, 23).

Muutoskykyinen organisaatio mukautuu helposti vallitseviin tilanteisiin luottavaisesti, välittää tietoa aktiivisesti ja pystyy luontevasti toteuttamaan muutoksia, mutta aikaa myöten sille kehittyy myös taito ennakoida muutoksia. Muutoskykyisen organisaation rakentamisessa avainasemassa on ymmärtää organisaation muutoshistoria ja seikat sen taustalla, niin onnistumiset kuin epäonnistumiset (Trompenaars & Wooliams 2003, 157). Muutoskykyinen organisaatio on rakenteeltaan notkea ja toimintaan sopeutumista edistävä, jossa kokeilua ja oppimista suositaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että muutos on aina yksilöllinen kokemus, riippumatta organisaation

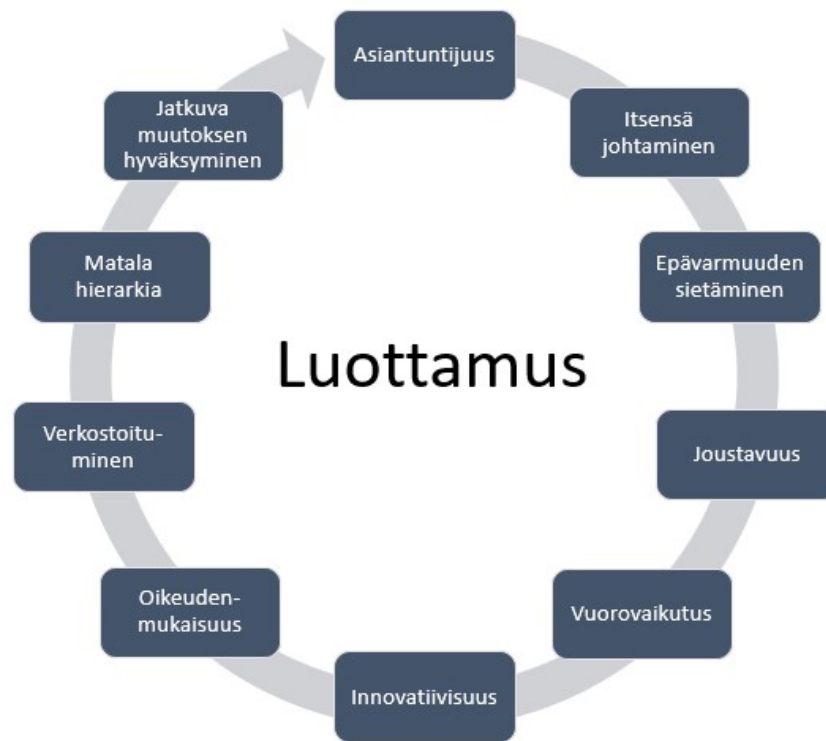
tasosta, jolta asiaa tarkastellaan. Tämän takia on tärkeää, että myös henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia on tarjolla (Juuti. 2010, 58; Juuti & Virtanen. 2009, 137).

Lämsän & Hautalan (2005, 29) mukaan johdolla on kuitenkin erityisen merkittävä rooli muutoskykyisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Muutostilanteessa olisi hyvä huomioida muutostarpeet suhteessa strategiaan ja löytää pohjimmiltaan merkitys jo sitä kautta. Nykypäivänä painotetaan matalan hierarkian organisaatioita, joissa työntekijän vastuu omasta työstään korostuu. Trompenaarsin & Woolliamsin (2003, 157) mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa jossa tiimiytyminen ja valtuuttaminen korostuu entisestään. Juutin (2010, 61) mielestä johdon tehtävänä on myös muokata organisaatiota ja sen ajattelutapaa sellaiseen suuntaan, että uudistukset ja muutokset ovat mahdollisia. Johdon muutostahdon tulisi välittyä koko organisaatioon, koska se mahdollistaa uudistumisen, mutta yksinään se ei tietenkään riitä. Uudistumiseen tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista ja yhteisen tahtotilan kautta ihmiset ovat valmiita liikkumaan ulos mukavuusalueeltaan.

Stenvallin & Virtasen (2007, 79) mukaan luottamuksella on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen sekä keskinäisiin odotuksiin ja se mahdollistaa avoimen kommunikaation. Ihmiset jotka luottavat toisiinsa, haluavat tehdä töitä yhdessä ja tekeminen on mutkatonta ja sujuvaa. Luottamus lisää muutoskykyä, koska ihmiset uskaltavat jakaa kokemuksiaan ja ideoitaan avoimemmin kuin ilmapiirissä, jossa luottamusta ei ole. Luottamus myös tukee henkilöstön jaksamista avoimen kommunikaation ja dialogin kautta ja mahdollistaa uuden oppimisen. Jos luottamusta ei ole, vaikutukset näkyvät vähäisenä dialogina ja sitä kautta negatiivisina tunteina ja ajatuksina. Työntekeeminen vaikeutuu negatiivisuuden kautta ja lopulta tilanne kuormittaa niin henkilöstöä kuin muutoksen toteuttajia. Pontevan (2010, 77) mielestä muutosjohtajan tulisikin huolehtia organisaation luottamuksen sekä oikeudenmukaisuuden ylläpitämisestä, erityisesti oman esimerkin kautta. Jos muutoksen läpiviemisessä joudutaan keskittymään vain lähinnä kiireellisimpien asioiden hoitoon, ns. tulipalojen sammutteluun, se voi johtua kommunikaatiosta kumpuavasta luottamuspuhasta. Tämä kuormittaa heitä joilla on kokonaisvastuu muutoksesta, ja aiheuttaa jakamisen kautta riskin sille, ettei ongelmatilanteita ratkaista kunnolla.

Muutoksissa on oleellista muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan, vaikkei aina ole mahdollista ennakoida mikä olisi paras mahdollinen tapa toimia. Tällöin on tärkeää osata pysähtyä miettimään rakentavasti eri vaihtoehtoja. Avoin dialogi, luovuuden ylläpitäminen ja asioiden yhdessä pohtiminen tuo yleensä rakentavan ratkaisun, mutta yhtä tärkeää on pystyä priorisoimaan asioita ja luopua vanhoista, toimimattomista malleista (Stenvall & Virtanen 2007, 82). Muutoksen toteuttaminen on mahdollista vasta sitten kun kaikki ovat valmiita päästämään irti aiemmasta totutusta tavasta toimia. Organisaatiokulttuurin tulisi tukea myös oppimista erehdyksen kautta. Tärkeä tekijä on myös, koetaanko uuden oppiminen uhkana vai mahdollisuutena. Jos luottamusta ei ole, organisaatiossa vallitsee uskomus että joku käyttää mahdollisuuksia hyväkseen toisten kustannuksella. Luottamuksen ilmapiiri edesauttaa siis myös uuden oppimiseen tukevan kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä (Schein. 1991, 73).

Muutoskykyisellä organisaatiolla on siis ominaisuuksia, jotka edesauttavat niin sopeutumista kuin itse muutoksen toteuttamista. Muutoskykyä tukevia ominaisuuksia ovat esimerkiksi asiantuntijuus, itsensä johtaminen sekä epävarmuuden sietäminen (ks. kuvio 9). Nämä samat ominaispiirteet pätevät oli kyse sitten organisaatio tai yksilötasosta. Kaiken keskiössä on kuitenkin luottamus, joka mahdollistaa lähes kaikki muut ominaisuudet tavalla tai toisella. Kun luottamus organisaation eri tasoilla on olemassa, se edes auttaa niin vuorovaikutuksen luomisessa, nopean muuntautumisen uusiin tilanteisiin sekä auttaa hyväksymään jatkuvan muutoksen.



Kuvio 9. Muutoskykyisen organisaation ominaisuuksia

4.7 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Vaikka osa organisaatiokulttuurista on niin perustavaa laatua, ettei sitä pysty kovin helposti muuttamaan, on kuitenkin olemassa keinoja joilla saadaan istutettua uusia elementtejä päivittäiseen toimintaan. Oman haasteensa kuitenkin tuo kansainvälisissä organisaatioissa toimipisteiden sijaitseminen hajallaan ja paikallisen kulttuurin huomioiminen (Schneider & Barsoux 1997, 134). Jälleen kerran avainasemassa on kuitenkin viestintä ja säännönmukaisesti samojen viestien toistaminen. Tätä voidaan toteuttaa kahdesta eri näkökulmasta, sopeutumisen eli arvojen kautta tai hallinnan eli sääntöjen kautta. Organisaatiokulttuurin erityispiirteistä riippuen jompikumpi näistä on hallitseva (Schein 1991, 251). Näkökulmasta riippumatta organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävän viestinnän tulee aina vastata kysymyksiin että miksi tulee muuttua, sekä lisäksi myös miten ja mitä tulee muuttaa. Käytettäviä keinoja näiden esiin tuomiseksi ovat esimerkiksi huomion kohdistaminen, roolimallien kehittäminen.

täminen ja kriittisten tapausten käsittely. Hajallaan sijaitsevien toimipisteiden näkökulmasta tulee ymmärtää ja ottaa huomioon miten kulttuuri on rakentunut ja miten sen strategiset erityispiirteet ovat tulleet käyttöön. Haasteena onkin miten saada varmistettua, että paikalliset henkilöt toimimaan halutun uuden tavan mukaisesti ja saada kokonaisuus linkitettyä siten että syyt ovat ymmärrettäviä ja samaistuttavia sijainnista riippumatta (Trompenaars & Woolliams 2003, 159).

Schneiderin & Barsouxin (1997, 135) mukaan hajallaan olevan organisaation näkökulmasta on tärkeää tietää, mitkä tiedot koetaan kriittisiksi, miten tietoja tulkitaan, sekä ketkä ovat avainhenkilöitä paikallisesta näkökulmasta. Kaikilla toimipisteillä ei todennäköisesti ole samanlaista käsitystä organisaation eritasojen päätäntävällästä ja tämä lisää entisestään tarvetta kohdistaa ja toteuttaa viestintää. Kohdentamalla huomio merkittäviin tekijöihin esimerkiksi toiston avulla saadaan luotua näkemystä ja tapoja miten ongelmia tulisi tarkastella. Kriiseistä oppiminen tapahtuu myös tehokkaasti, koska niistä selviäminen korostaa tunnepohjaista sitoutumista ja ne lisäävät oppimistahtoa. Tähän pohjautuu myös Scheinin (1991, 239) mukaan muutosjohtamisen äärimmäinen keino saada muutostahtoa aikaiseksi: luodaan itsetehty kriisi. Myös roolimallien kautta saadaan muokattua organisaatiokulttuuria. Varsinkin johdon esimerkin kautta saadaan luotua rakenteita, jotka palvelevat toiminnan ennustettavuutta ja vähentävät siten moniselitteisyyttä. Esimerkiksi erilaiset säännölliset rutiinit joihin johto osallistuu, luovat keinon muistuttaa niistä asioista joita pidetään tärkeinä. Nämä kaikki keinot toimivat myös hajallaan olevissa organisaatioissa, kunhan huomioidaan paikallinen näkökulma ja tulkinnalliset erot. Joka tapauksessa mitä enemmän paikallista näkökulmaa ja henkilöstöä pystytään huomioimaan jo suunnitteluvaiheessa, sitä valmiimpaa ollaan muuttamaan toimintaa.

Scheinin (1991, 244) mukaan yksi tehokkaimmista tavoista muuttaa organisaatiokulttuuria on myös uusien henkilöiden valinta. Tällöin rekrytoinneissa valitaan sellaisia henkilöitä, jotka edustavat ominaisuuksiltaan halutunlaista kulttuuria. Organisaatioilla on kuitenkin taipumusta pitää hyvinä sellaisia ehdokkaita, jotka ovat oletuksiltaan ja arvoiltaan lähellä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Tällöin jo olemassa oleva kulttuuri ohjaa vahvasti henkilövalintoja ja on tärkeä pitää kirkkaana mielessä päämäärä jota kohti pyritään eli mitä ominaisuuksia organisaatiossa halutaan vahvistaa.

Joka tapauksessa myös Schneider & Barsoux'in (1997, 135) mukaan uusien henkilöiden valintaa koskevat päätökset ovat vahvoja keinoja ohjata ja jatkaa kulttuuria ja sen muodostumista.

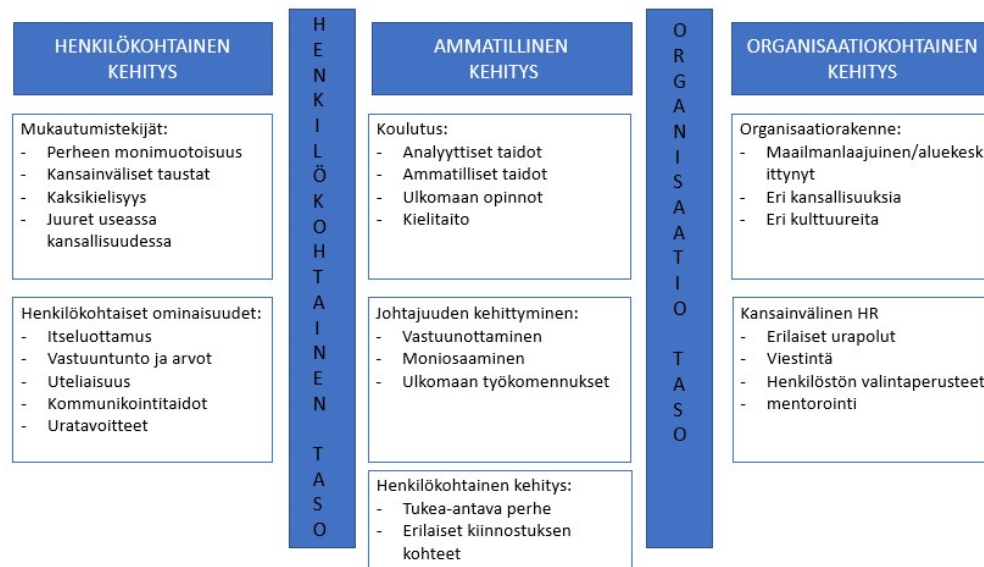
Kaikki nämä keinot viestivät organisaatiokulttuurin sisältöä kaikille sen jäsenille. Ei siis ole valinnaista viestittääkö näistä asioista, vaan lähinnä pystytään vaikuttamaan siihen, kuinka paljon pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan sitä viestiä jota halutaan painottaa. Paikallinen näkökulma on tärkeä huomioida, koska se auttaa ja helpottaa uusien toimintamallien käyttöönottamisessa. Vaikka paikalliset erityispiirteet voivat tuntua turhauttavilta ja sekavilta, niiden huomioiminen tuo etua muutoksen toteuttamisessa. Muutoskykyisyys ja toimintaympäristön huomioiminen erityisesti paikallisesta näkökulmasta tuo lähes aina kilpailuetua ja lisää edellytyksiä menestyä jatkossakin.

4.8 Henkilöstön monimuotoisuus osana organisaatiokulttuuria

Stenvallin & Virtasen (2007, 82) mukaan henkilöstön yhtenäinen koostumus tuo enustettavuutta ja vakautta, mutta sen kääntöpuolena on liian samanlainen ajattelu-tapa ja sitä kautta riski kapea-alaisuuteen sekä poikkeavien näkemysten ja ajatusten puuttuminen. Henkilöstön monimuotoisuus eli diversiteetti on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina ja sitä kautta myös erilaisuuteen suhtautuminen. Lisääntynyt monimuotoisuus korostaa aiempaa enemmän tasa-arvoa ja tasapuolisuutta, mutta toisaalta se haastaa organisaation suorituskykyä. Lämsän & Hautalan (2005, 30) mukaan luottamuksellisissa organisaatioissa suvaitaan myös erilaisuutta paremmin ja osataan hyödyntää monimuotoisuutta tyytyväisyyden ja sitoutumisen aikaansaamiseksi.

Schneiderin & Barsoux'in (1997, 204) mukaan monimuotoisuuden huomioiminen ja ymmärtäminen organisaatiokulttuurissa tapahtuu ulottuvuuksien näkökulman, ei niinkään alueellisen näkökulman kautta. Tämä tarkoittaa eri tasoisten riippuvuuksien ymmärtämistä ja kulttuurien tulkitsemista näiden tasojen kautta (ks. kuvio 10). Nämä ovat henkilökohtainen taso sekä organisaation taso, joiden pohjalta pystytään ym-

märtämään paremmin monimuotoisuuden taustaa ja siten muodostuneen organisaatiokulttuurin piirteitä. Lämsän & Hautalan (2005, 30) mukaan monimuotoisen organisaation tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi tasapuolisuus, kyky vallan jakamiseen, joustavuuteen ja uuden oppimiseen. Organisaation monimuotoisuuden ottamista hyödykäyttöön edesauttaa oman kulttuurillisen taustan ymmärtäminen.



Kuvio 10. Monimuotoisuuden tasot osana organisaatiokulttuuria (Schneider & Barsoux 1997, 204, muokattu)

Henkilöstön monimuotoisuus on olennainen osa nykypäivän monikulttuurista organisaatiota. Erilaisten organisaatiokulttuureiden huomioinen tulee tehdä tarkastelemalla kulttuurin eri tasoja, ei tekemällä oletuksia esimerkiksi sijainnin tai aiempien kokemusten valossa. Yhtäläisyyksien lisäksi pitäisi tarkastella yhtäläillä myös eroavaisuuksia. On hyvä muistaa, samoin kuin organisaatiokulttuuri, myös monimuotoisuus muuntuu ja tuottaa uusia merkityksiä. Monimuotoisuuden tekijöiden hahmottaminen auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja sitä kautta auttaa kohdentamaan ja suunnittelemaan muutoksiin liittyvää viestintää ja dialogia.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten ja millä toimenpiteillä varmistetaan onnistunut sopimusten sisällön kommunikointi kulloinkin tarvittaville sidosryhmille. Vaikka pääasiassa keskityttiin epäsuoriin hankintoihin, tarkoituksena oli löytää geneerinen ratkaisu jota pystyisi hyödyntämään riippumatta siitä, minkätyyppinen hankinta on kyseessä. Tähän kiteytyi tutkimuksen tarve: löytää jo olemassa olevien käytäntöjen toimivat puolet ja rakentaa niiden avulla uusi yhteinen toimintamalli.

Opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- miten pystytään tunnistamaan sidosryhmien tarpeet ja nykyiset käytännöt, sekä hyödyntämään jo olemassa olevat parhaat käytännöt yhtenäisen mallin rakentamisessa?
- miten varmistetaan riittävä ja onnistunut viestintä uusien sopimusten käyttöönottamiseksi?
- miten ja millä toimenpiteillä varmistetaan onnistunut sopimusten sisällön kommunikointi ja käyttöönotto?

Näiden kysymysten tutkimisen ja analysoinnin lopputuloksena oli tarkoituksena saada rakennettua toimintaohje sopimusten sisällön kommunikoimiseksi, esimerkiksi työkalu, tarkistuslista tai toimintamalli. Heti alusta asti tärkeänä osana tämän toimintamallin muutoksen läpiviennissä nähtiin olevan viestintä, jolloin halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi oli tärkeää huomioida erityisesti siihen liittyvät tekijät.

Aiheen rajausta tehtiin tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaisten asioiden pohjalta ja toisaalta selkeästi myös siten, että aihe pysyi mahdollisimman hallittuna kokonaisuutena. Aihe rajattiin koskemaan epäsuorien hankintojen sopimuksia, ottamatta kantaa, ovatko ne tavara- vai palveluhankintoja. Sopimuksista kommunikointi rajattiin siten, että siihen otettiin mukaan viestintä sopimusten allekirjoittajille ennen allekirjoitusta, ja muilta osin viestintä tehdään täysin valmiista

sopimuksista. Ennen tutkimuksen aloittamista oli kuitenkin jo nähtävissä, että valitut teoreettiset viitekehykset ovat hyvin laajoja ja kiinnostavia kokonaisuuksia, joten aiheen rajaaminen tutkimusongelman kannalta olennaisimpiin asiakokonaisuuksiin osoittautui haastavaksi.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimustyyppi oli kvalitatiivinen, koska käsiteltävään tutkimusongelmaan haettava ratkaisu ja toimintamalli pohjautui aiheen laajaan ymmärtämiseen ja merkittävien tekijöiden löytämiseen. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 164) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat nimenomaan tutkimuksen kokonaisvaltaisuus, tarkoituksenmukaisesti valittujen tutkimushenkilöiden käyttö tiedon hankinnassa, sekä aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tyypillistä myös on, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän valinnassa harkittiin haastatteluiden lisäksi kyselyä, mutta menetelmäksi valittiin kuitenkin ainoastaan haastattelut. Valintaperusteena oli se, että kyselyn käyttö ei olisi mahdollistanut ollenkaan vuorovaikutusta vastausten antajien kanssa. Lisäksi haastattelumenetelmän suurimpana hyötynä nähtiin olevan joustavuus, koska haastattelutilanteessa pystyttiin muokkaamaan kysymysten järjestystä tai esimerkiksi esittämään lisäkysymyksiä, perusteluita tai tarkennuksia. Tämä oli tärkeä näkökulma tutkimuksen tekemisen kannalta, koska osa haastatelluista henkilöistä oli muista Euroopan maista kuin Suomesta. Tästä syystä oli tärkeä saada varmistettua, etteivät kulttuurilliset tai kielelliset seikat aiheuta väärinkäsityksiä vastausten tulkintaan.

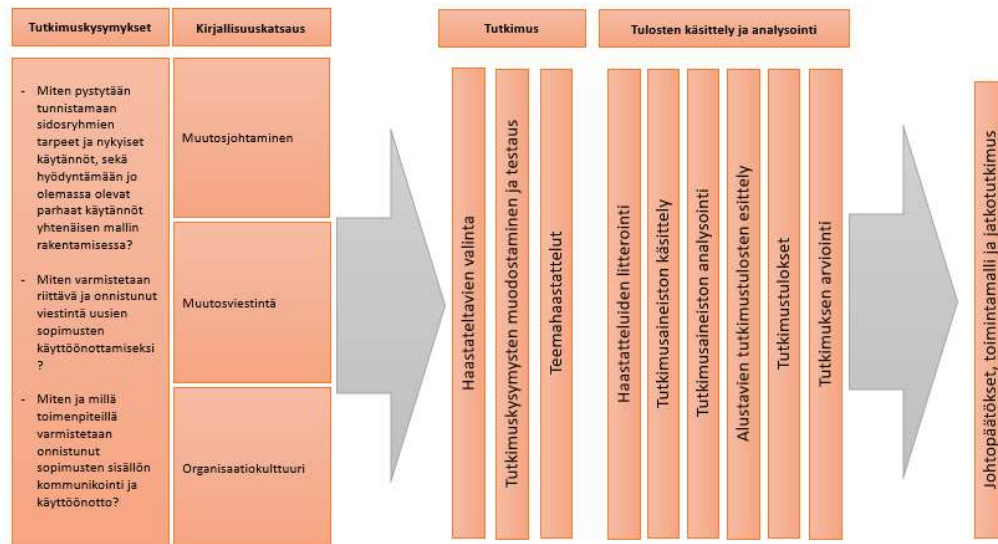
Haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä tiedostettiin olevan kuitenkin aikaa vievää. Tästä syystä oli tärkeää varmistaa, että kysymykset ovat huolella laadittuja ja kattavia, mutta taas toisaalta, niitä ei saanut olla liian paljon. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 205) mukaan haastatteluja on kolmea tyyppiä: Strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuna lomaketta, jolloin kysymykset käydään läpi ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Teemahaastattelussa aihepiiri tiedetään, mutta kysymykset eivät ole

ennaltamäärätyssä järjestyksessä tai tarkassa muodossa. Avoin haastattelu muistuttaa lähinnä keskustelua, jossa aihepiirikin voi muuttua keskustelun kuluessa. Tyypistä riippumatta haastattelun voi toteuttaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluna.

Opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua käytännössä ainoastaan yksilöhaastattelun muodossa. Ryhmähaastattelu rajattiin pois aikaisessa vaiheessa, koska haluttiin varmistua, että jokaisen haastateltavan oma mielipide tulee ilmi ja etteivät vahvimmat persoonat vie keskustelua pois halutusta päämäärästä. Lisäksi haluttiin saada haastatteluista irti niin nykytilanteen hyvät kuin huonotkin puolet, sekä mahdollisia kehitysideoita ja mielipiteitä, kaikki ilman ennakkosuodatusta.

5.3 Tutkimusprosessi

Kuvio 11 kuvaa tutkimusprosessia kokonaisuudessaan. Prosessi lähti liikkeelle tutkimuskysymysten muodostamisesta valitun aiheen pohjalta. Tutkimuskysymysten muodostamista helpotti aiheen käytännön läheisyys ja selkeästi tunnistettu ja tarpeelliseksi koettu kehityskohde. Tutkimuskysymysten pohjalta kirjallisuuskatsauksen teorianeemoiksi valikoituivat hankinnan lisäksi nopeasti muutosjohtaminen, muutosviestintä sekä organisaatiokulttuuri osana viestinnän kokonaisuutta. Kun kirjallisuuskatsaus teorianeemoista oli loppusuoralla, valittiin haastateltavaksi asiantuntijoita erisidosryhmistä erilaisten osaamisprofiilien kautta. Valinnat pyrittiin tekemään niin, että kaikista pääsidosryhmistä oli mukana muutama edustaja eri sijainneista. Haastatteluja tehtiin kahdesta eri näkökulmasta, hankinnan sisäisestä näkökulmasta, sekä sopimusten käyttäjien näkökulmasta. Lisäksi muutama haastateltava valikoitui mukaan haastatteluissa esiin nostettuina asiantuntijoina.



Kuvio 11. Tutkimusprosessi

Haastateltavien valinnan ja haastatteluiden aikataulutuksen jälkeen tutkimusosa jatkui tutkimuskysymysten muodostamisella. Kysymysten ryhmittelyn vaihtoehtoina olivat prosessimuotoinen ryhmittely ja teemoittain ryhmittely. Kysymykset päädyttiin ryhmittelemään teemoittain, koska haastateltavilta haluttiin mielipiteitä ja ajatuksia riippumatta siitä, ovatko haastateltavat itse mukana kyseisessä vaiheessa sopimukseen ja niiden käyttöönottoon liittyen vai eivät. Haastattelukysymysten valmistuttua ne käytiin läpi ensin vertaisryhmän kanssa. Tässä läpikäynnissä kerättiin palautteita, parannusideoita sekä mahdollisia ajatuksia lisäkysymyksistä. Vertaisryhmän läpikäynnin pohjalta muodostuivat lopulliset haastattelukysymykset.

5.4 Teemahaastattelut

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 208) mukaan teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin ja niille on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu.

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluiden avulla.

Haastatteluiden pohjana oli aina sama kysymysrunko, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihteli hieman keskustelun kulun ja haastateltavan asiantuntijuuden mukaan.

Tutkimushaastatteluisissa oli kolme pääasiallista teemaa, jotka noudattelivat opinnäytetyön tutkimuskysymysten antamaan pohjaa. Ensimmäisen teeman avulla oli tarkoitus selvittää nykyisiä toimintamalleja ja mahdollisesti jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Rajausta tehtiin tarkoitukselle keskittyen hyviin käytäntöihin, mutta luonnollisesti haastatteluisissa nousi esiin myös useita kehityskohteita. Toisen teeman avulla oli pohdittu sopimusten kommunikoinnin tavoitetilaa ja kolmannen viestintää sopimusten sisällöstä (ks. kuvio 12).

Teema	Aihealueet
Nykyinen toimintamalli ja olemassa olevat käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät käytännöt ja haasteet • Sidosryhmien tunnistaminen • Olemassa olevien sopimusten hyödyntäminen • Aikataulu ja viestintäkanavat
Sopimusten kommunikoinnin tavoitetilaa	<ul style="list-style-type: none"> • Kuka viestii • Viestinnän kohderyhmät ja niiden tunnistaminen • Viestintätavat • Miten huomioidaan erilaiset toimintakulttuurit • Käytettävät järjestelmät
Viestintä sopimuksista	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävä viestintä • Kohderyhmien tarpeet • Avainkohtien tunnistaminen • Muutoksista viestiminen

Kuvio 12. Haastatteluiden teemat ja aihealueet

Teemojen alla oli useampia aihealueita, joita kysymykset koskivat. Jokainen teema oli suunniteltu siten, että kysymysten läpikäyntiin menisi enimmillään noin vartti aikaa. Jokaisen teeman kysymykset oli koottuna omalle diallelle, ja siten olivat niin haastattelijan kuin haastateltavan nähtävissä aina kustakin teemasta keskusteltaessa. Haastattelukysymykset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 4.

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 22 aikavälillä 18.2.-17.3.2020. Haastateltaviksi valittiin yhdeksän hankinnan tehtävissä toimivaa henkilöä sekä kymmenen sopimus-

ten käyttäjää. Lisäksi haastateltiin kolmea vertaisryhmään kuuluvaa, jotka lähinnä antoivat tarvittavia taustatietoa ja kommentoivat ja sparrasivat kysymysten sisältöä. Kuviossa 13 on kuvattu molempien päävastaajaryhmien ominaisuuksia.

Hankinta	Sopimusten käyttäjä
- Ovat tekemisissä sopimusten kanssa päivittäisessä työssä	- Käyttävät sopimuksia päivittäin, mutta sopimusten sisältö ei tuttua
- Hankinnan prosessit ja henkilöt ovat pääasiassa tunnettuja	- Hankinnan prosessit ja henkilöt eivät ole tunnettuja
- Järjestelmien käyttö on pääasiassa sujuvaa	- Järjestelmien käyttö on satunnaista tai ei ole olemassa käyttöoikeuksia
- Ei säännöllistä kanssakäymistä sopimusten käyttäjien kanssa	- Ei säännöllistä kanssakäymistä sopimusten tekijöiden kanssa
- Tietävät mistä tiedot ovat löydettävissä ja miten	- Ei välttämättä tietoa keneltä tai mistä tarvittavia tietoja olisi löydettävissä

Kuvio 13. Haastateltavien profiilit

5.5 Teemahaastatteluiden purku, käsittely ja analysointi

Hirsjärvi & Hurme (2015, 136-139) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen yleinen menettelytapa on, että aineistoa analysoidaan jo samanaikaisesti kun sitä kerätään, tulkitaan ja raportoidaan. Lisäksi aineiston purkaminen on mahdollista tehdä kahdella tavalla, litteroimalla dialogi sanatarkasti tai valikoiden, tai tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Joka tapauksessa jo valitsemalla olennaisia asioita, tutkija tekee jo ensimmäisen suodatuksen aineistosta.

Tulosten käsittelyn ja analysoinnin vaihe alkoi haastatteluiden litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella. Hirsjärven & Hurmeen (2015, 143) mukaan tutkija tekee valintoja ja tulkintaa jo litteroinnin yhteydessä olennaisuuksista, eli mitä tallentaa ja mitä jättää pois. Litteroinnissa keskityttiin asiasisältöön, joten esimerkiksi tauot, naurah-

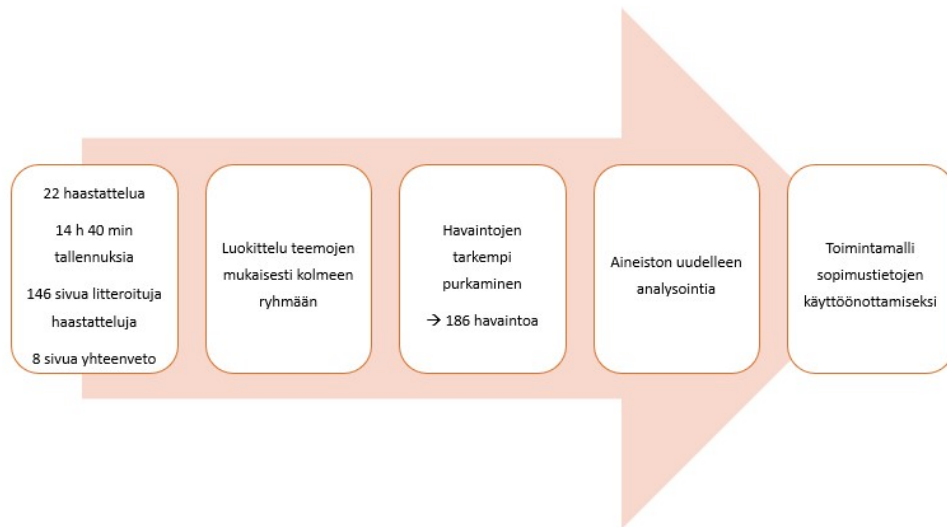
dukset ja tutkimusongelmaan kuulumattomat keskustelut jätettiin pois. Haastatteluiden litteroinnista lopputulemana oli 146 sivua litteroitua aineistoa 14 h 40 min talenteista. Haastatteluiden kesto vaihteli 27 minuutista 63 minuuttiin.

Litteroitujen haastattelujen käsittelyn ja jäsentämisen kautta tekemällä koottiin kahdeksan sivua muistiinpanoja keskittyen vain kokonaisuuden kannalta merkittäviin huomioihin. Tämän jälkeen jatkettiin aineiston selventämisellä ja aineisto jaettiin kokonaisuutena tutkimuskysymyksiä noudatteleviin teemoihin. Nämä alkuperäiset teemat (nykyinen toimintamalli, tavoitetilä ja viestintä) osoittautuivat riittäviksi, eikä niiden rinnalle noussut haastatteluista muita teemoja. Näiden koottujen tietojen käsittelyä helpottamaan koottiin taulukkomuotoinen tietokanta, johon kirjattiin yhteensä 186 huomiota, kolmeen eri taulukkoon, ja huomiot luokiteltiin käsittelyä nopeuttamaan. Huomioiden kirjaamisen yhteydessä tiivistettiin myös toistuvat huomiot kootusti yhdeksi maininnaksi. Nämä havainnot muodostivat opinnäytetyön keskeisen tulostajoukon ja tietopohjan toimintamallin rakentamiselle.

Tulostajoukon keräämisen ja luokittelun jälkeen oli vuorossa tulosten analysointi. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 224) mukaan analyysia voi tehdä joko selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Tuloksia analysoitiin pääasiassa ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla ja samalla kirjattiin ylös havaintoja, syitä ja seurauksia niin haastatteluihin, kuin omiin kokemuksiin pohjaten. Näiden pohjalta rakentui alustava ehdotus toimintamallista, jolla sopimusten käyttöönotto voitaisi tehdä nykytilannetta tehokkaammin.

Alustavien tulosten kokoamisen jälkeen järjestettiin kaksi esittelyä tärkeimmille sidosryhmille, suomeksi ja englanniksi. Näissä läpikäynneissä oli mukana pääasiassa niitä henkilöitä, jotka käytännössä huolehtivat sopimusten käyttöönotosta. Toimintamallin alustavan esittelyn yhteydessä oli erityisen tärkeässä roolissa kerätä kommentteja ja ajatuksia, mitä toimintamallista heräsi. Lisäksi tulokset esiteltiin vertaisryhmälle ja kerättiin kommentteja myös heiltä.

Analyysin viimeisenä vaiheena käytiin läpi alustavien tutkimustulosten esittelyiden perusteella saadut kommentit, sekä verrattiin niitä haastatteluissa nousseisiin huomioihin ja käytännön toimintaan (ks. kuvio 14). Näiden yhdistettyjen havaintojen pohjalta muodostettiin varsinaiset tulokset tutkimusaineistosta, sekä niiden pohjalta toimintamallien rungot eri pääsidosryhmiä koskien. Tavoitteena oli löytää vastaukset ja keinot vastata tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 14. Tutkimusaineiston käsittely

6 Tulokset

Teemahaastatteluilla tutkittiin suuren kokoluokan teollisuusyrityksen hankintasopimusten käyttöönottoa ja viestinnän käytäntöjä sopimuksien sisältöön liittyen. Tutkimuksen tulokset esitetään samalla jaottelulla kuin haastatteluiden teemat. Ensimmäinen teema on nykyinen toimintamalli ja havainnot hyvistä käytänteistä, sekä nykytilan haasteista. Toisena kokonaisuutena on sopimusten kommunikoinnin tavoitetila, sekä kolmantena viestintä sopimuksista. Kaikki nämä havainnot on listattu teemoittain liitteessä 3.

6.1 Sopimusten käyttöönoton nykytila

Havaintoja kertyi sopimusten käyttöönoton nykyisestä toimintamallista yhteensä 22. Oletuksena nykytilasta oli ennen haastatteluita, että ainakaan laajassa mittakaavassa käytössä ei ole systemaattista tapaa sopimusten viestinnästä niiden käyttöönottamiseksi. Tämä käsitys vahvistui haastatteluiden myötä, koska käytännössä kukaan ei tunnistanut laajemmin käytössä olevia käytänteitä tai toimintamalleja. Kaikki tunnistivat kuitenkin tarpeen systemaattiselle ja yhdenmukaiselle käytännölle, jolla pystyisi varmistamaan sopimusten käyttöönoton nykyistä tehokkaammin. Lisäksi monet haastateltavista nostivat esille myös sen, etteivät he koe saavansa riittävästi tietoa tehdyistä sopimuksista. Pahimmassa tapauksessa oli tullut myös yllätyksenä, että joku muu on jo tehnyt sellaisen sopimukset, joka olisi voinut olla osa tulevaa isompaa neuvottelukokonaisuutta, ja nostaa siten myös sopimuksesta saatavaa kokonaishyötyä.

Tiedonkulku ja ohjeistukset

Kehitettävänä asioina haastateltavat nostivat nimenomaan yhteisten ohjeistusten ja käytäntöjen puuttumisen. Haastatellut nostivat ongelmallisena esille myös puutteellisen tiedonkulun melko hajallaan olevassa organisaatiossa. Myös hankinnan sisällä koettiin, ettei tietoa jaeta tarpeeksi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tietoa siitä, mitä on kenelläkin työn alla, tai tulossa neuvotteluihin. Puutteellisen tiedonkulun koettiin aiheuttavan päällekkäistä työtä, sekä haittaavan kokonaisuuden hahmottamista, niin käytännön kuin strategian näkökulmasta. Lisäksi moni koki, ettei omaa käytännön tietotaitoa sopimusneuvotteluiden tueksi pysty hyödyntämään riittävästi yllämainituista syistä johtuen.

Hankintaorganisaation näkökulmasta moni koki ongelmallisena sen, että hankinta otettiin ajoittain neuvotteluihin mukaan vasta loppupuolella prosessia. Tällä tarkoitettiin sitä, että hankinnan rooli oli ikään kuin sopia kaupallisista ehdoista, vaikka strategisesta näkökulmasta hankinnasta oli jo siinä vaiheessa päätetty, ja suotuisin neuvotteluasema menetetty. Tämä koettiin turhauttavana ja esteenä hoitaa oma osuus hyvin, koska ei oltu mukana heti kyseisten hankintaprosessien

alusta alkaen. Lisäksi täysin selvää ei ollut, kenen kuuluisi allekirjoittaa sopimukset missäkin tapauksessa, tai myöskään se, miten ja missä vaiheessa henkilöt tulisi pitää tietoisena allekirjoitustarpeista.

Sidosryhmien tunnistaminen

Osa vastaajista koki sidosryhmien tunnistamisen haasteelliseksi. Tämän todettiin olevan merkittävä syy siihen, että tehdyistä sopimuksista ei pystytty viestimään riittävästi ja oikeille kohdehenkilöille. Toimipisteissä, joissa koettiin hankinnan ja muiden sidosryhmien yhteistyö luontevaksi, ei tällaista ongelmaa tunnistettu merkittävänä. Samoin jos haastateltavilla oli jo pitempi työura takana kyseisen työnantajan palveluksessa, tällöin viestinnän kohdentaminen tarvittaville sidosryhmille oli luontevampaa. Nykyisessä toimintamallissa hyvänä käytäntönä koettiin jo olemassa olevat palaverikäytännöt sidosryhmien kanssa, sekä näiden palavereiden hyödyntäminen myös sopimuksista viestimisessä. Näistä palavereista koettiin olevan molemminpuolisia hyötyjä, mutta tämäkin käytäntö oli vain ainostaan osalla haastatelluista.

Sopimusten hallintajärjestelmä

Nykyisissä käytänteistä puhuttaessa useampi nosti positiivisena asiana nykyisen sopimustietojen hallintajärjestelmän, mutta varauksetta positiivista suhtautuminen siihen ei kuitenkaan ollut. Olemassa olevassa järjestelmässä koettiin olevan positiivia puolia, kuten se, että tiedot löytyvät yhdestä paikasta. Toisaalta järjestelmän koettiin olevan sekava ja vaikeakäyttöinen, varsinkin sopimusten käyttäjien näkökulmasta. Sopimusten käyttäjien näkökulmasta tämän koettiin olevan yhteydessä myös tukkureiden käytön lisääntymiseen, koska tietoa olemassa olevista sopimuksista ei löydetä riittävän helposti. Myös tietojen luotettavuutta ja ajantasaisuutta kritisoitiin, sekä sitä, että järjestelmästä on hyvin vaikea löytää etsimäänsä sopimusta. Esiin nostettuja syitä tähän olivat mm. sopimusten kirjavat nimeämiskäytännöt, puutteelliset sanahaun ominaisuudet, sopimusten kuvausten puute, sekä järjestelmällinen umpeutuneiden sopimusten arkistoinnin puuttuminen.

Järjestelmän käyttöoikeuksien ei myöskään koettu olevan täysin ajantasalla, vaikka niitä oli hiljattain päivitetty. Vaikka järjestelmän käyttöoikeudet tiedettiin olevan usealla, täysin selkeää ei heille ollut, mitä kaikkea olisi luvallista tai sallittua tarkastella järjestelmästä. Monilta osin tunnistettiin hankalana myös se, ettei tietoa olemassa olevan sopimuksen sopimussisällön päivittymisestä koettu olevan saatavilla.

Nykyiset toimintatavat

Yhteisen ohjeistuksen puuttumisesta johtuen sopimuksista viestimisen aikataulu, sekä käytettävät viestintäkanavat vaihtelivat täysin sopimuksen tekijän mukaan. Viestintää pyrittiin tekemään ainoastaan siinä vaiheessa, kun sopimus oli tehty ja pääsääntöisesti tämä tapahtui sähköpostitse. Kuitenkin tällä tavoin toimimalla tiedostettiin se, että useassa tapauksessa sähköposti voi jäädä hyvin vähälle huomiolle, tai jopa lukematta kokonaan. Moni arveli myös, että vain sähköpostitse viestimällä viestin sisältö hukkuu helposti mielestä jo ennen kuin sopimus on tullut edes käyttöön.

Järjestelmällisen viestinnän puuttumisesta sekä sopimusten hallintajärjestelmän käyttöhaasteista johtuen koettiin, että tehtyjä sopimuksia ei pystytä hyödyntämään riittävästi. Sopimusten käyttäjillä ei yksinkertaisesti nähty olevan riittävästi tietoa hyödynnettävistä sopimuksista. Toisaalta nostettiin myös sitä esille, että harvat ovat varsinaisessa kustannusvastuussa yksikkönsä toiminnasta, jolloin myös kiinnostus olemassa olevien sopimusten käyttöön voi olla välinpitämätöntä.

6.2 Tavoitetila sopimuksista kommunikointiin

Haastatteluiden toisena kokonaisuutena selvitettiin, minkälaisena kukin näkisi sopimusten kommunikoinnin tavoitetilan. Tavoitetilan kommentteja koottiin kaikkiaan 84, jolloin mukana oli myös osittain päällekkäisiä kommentteja. Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sopimuksen tekijä on oikea henkilö kommunikoidaan tekemästään sopimuksesta. Tämän lisäksi koettiin tärkeänä eri toimipisteissä olevien hankinnan henkilöiden rooli viestimään asioista paikallisesti.

Viestinnän kohderyhmät ja henkilöiden tunnistaminen

Haastatteluissa sivuttiin viestinnän kohderyhmiä ja heidän tunnistamistaan, vaikkei tutkimuksen suoranaisesti ollutkaan tarkoitus etsiä tähän ratkaisuja. Moni koki, että tärkeimmät yhteyshenkilöt ja sidosryhmät tulisi tunnistaa jo hankintaprosessin alussa, jolloin myös saataisi varmemmin neuvotteluihin mukaan tärkeimmät asiantuntijat. Lisäksi todettiin, että operatiivisessa vastuussa olevien henkilöiden tulisi olla vahvemmin prosessissa mukana. Yhteyshenkilöiden tietojen ajantasaisuudesta kannettiin myös huolta, koska kyseessä on laaja organisaatio ja tärkeimmät kontaktit koettiin olevan lähinnä muistin varassa. Myös toimittajien yhteyshenkilöiden ajantasaisuudessa koettiin olevan parantamisen varaa.

Viestinnän periaatteet

Tavoitetilasta keskusteltaessa haastatteluissa tärkeimpinä seikkoina nousivat esille se, että viestintää tulisi tehdä mieluummin hieman liian laajalle, kuin liian suppealle joukolle ja aina sopimuksen omistajan toimesta. Useampi haastatelluista toi esille myös sen, että viestinnässä tulisi nostaa erityisesti sopimusten merkitystä ja vaikutuksia käytännön toimintaan. Suurin osa oli sitä mieltä, että sopimuksista tulisi kommunikoida heti, kun sopimus on valmiina.

Valtaosa nosti sähköisiä kanavia hyvänä alustana sopimusten sisällöstä keskustelulle, mutta yhtälailla tärkeinä nähtiin palavereihin osallistuminen ja keskustelumahdollisuus myös kasvotusten. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että viestinnässä muistetaan ottaa huomioon ulkoiset kumppanit, sekä annetaan mahdollisuuksia kysymyksille ja esiin nousevien asioiden läpikäyntiin.

Eri toimintakulttuurien huomioiminen

Tutkimuksen kohdeyritys toimii laajasti Suomen ulkopuolella, joten haastatteluissa sivuttiin toiminnan huomioimista myös muista alueellisista näkökulmista kuin Suomeksi. Moni koki englanniksi viestimisen riittävänä sen ollessa yrityksen virallinen kieli. Toisaalta kuitenkin erityisesti muualta kuin Suomesta olevat haastateltavat

nostivat paikallisen kielen käyttämistä merkityksellisenä, jotta sopimusten sisältö ja merkitys saadaan varmasti viestittyä oikean sisältöisenä kaikille sijainnista riippumatta.

Sopimusten hallintajärjestelmä

Vaikkei haastattelukysymyksissä nostettu sopimusten hallintajärjestelmää kovinkaan vahvasti esille, siihen liittyviä huomioita nousi esille merkittävän paljon. Lähtökohtaisesti kaikki huomiot kohdentuivat olemassa olevan järjestelmän kehittämiseen osana sopimuksista viestimistä. Kukaan ei nostanut esille järjestelmästä luopumista. Niin hankinnan, kuin sopimusten käyttäjien osalta toivottiin syvempää ymmärrystä järjestelmän käyttöön ja samalla myös lisäkoulutusta. Moni nosti esille sen, että epäselvyys käyttöoikeuksista, sekä puutteelliset taidot käyttää järjestelmää estävät sopimusten käyttöä.

Erityisesti toivottiin järjestelmään uusia sopimusnäkyymiä, jossa olisi mahdollista tarkastella nimenomaan omaan työhön liittyviä sopimuksia tai hakea sopimuksia esimerkiksi toimialan perusteella. Nimenomaan sopimusten löytäminen koettiin tällä hetkellä haastavaksi, ja tästä syystä nousi vahvasti toive paremmasta käytettävyydestä, sekä mahdollisuus saada järjestelmästä esimerkiksi listaus uusista tai voimassa olevista sopimuksista. Lähes poikkeuksetta todettiin, ettei järjestelmässä saisi olla useita eri versioita, ainoastaan voimassa olevat sopimukset. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kaikkien sopimusten tulisi löytyä samasta järjestelmästä.

Muita hankinnan sopimustietojärjestelmästä nostettuja parannusehdotuksia olivat mm. erilaisten ”tägäysten” ja hakusanojen käyttö. Nämä ominaisuudet tekisivät haun toteuttamisesta monipuolisempaa, sekä parantaisivat sopimusten löydettävyyttä. Enemmän käyttöä palvelevaa sopimusten nimeämiskäytäntöä ehdotettiin myös, koska se edesauttaisi sopimusten hakemista ja niiden löytämistä. Lisäksi toivottiin erilaisia hälytyksiä tai ilmoituksia suoraan järjestelmästä, mm. hälytys, kun sopimus on umpeutumassa, päättynyt tai päivittynyt.

Tavoitetila sopimusten kommunikoimiseksi

Haastatteluiden perusteella tavoitetilana nähtiin selkeä yhteinen toimintamalli, joka varmistaa kunkin organisaation tason tiedonkulun. Ensisijaisena nähtiin, että on olemassa kuvattu prosessi, jota kaikkien tulee noudattaa sijainnista riippumatta. Samaan aikaan toimintamallin tulisi olla kuitenkin joustava ja kevyt, jottei se kuormittaisi liikaa henkilöitä, jotka sopimuksista viestivät. Tärkeänä koettiin, ettei toiminta perustu vain oletuksiin, vaan että on olemassa selkeää yhteistä ohjeistusta tiedon jakamiseen.

Jotta yhteisen uuden toimintamallin mukaan voidaan alkaa toimimaan, se vaatii sitoutumista, osallistumista, sekä systemaattisuutta läpi koko organisaation. Lisäksi kahdensuuntaisen ja järjestelmällisen viestinnän roolia korostettiin. Varsinkin tahojen, joiden tehtäviin kuuluu tiedon jakaminen, täytyy hyväksyä uusi toimintamalli ja syyt sen takana. Sopimuksen hyödyt tulisi myös pystyä avaamaan käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi, jotta kaikille käy selväksi, miksi kyseinen toimittaja on valittu. Lisäksi sopimuksen kustannusvaikutusten avaamista nostettiin esille.

Kommunikointia tulisi haastatteluiden pohjalta tehdä erityisesti siinä vaiheessa, kun sopimus tulee käyttöön. Kuitenkin mitä enemmän sopimus koskee jokapäiväistä toimintaa, sitä aiemmin sen sisällöstä täytyy viestiä. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille, että sopimuksista tulisi olla saatavilla kooste, johon on nostettu tärkeimmät ydinasiat sen käyttämiseksi. Tätä koostetta voisi hyödyntää niin sopimuksen käyttöönottamisessa, kuin jokapäiväisessä toiminnassa. Moni nosti esille myös sitä, että käytännön työtä helpottaisi, jos viestintää ei olisi tarvetta räätälöidä ja koota joka sidosryhmälle erikseen. Usea haastateltava korosti myös tiiviin yhteistyön merkitystä, niin hankinnan sisällä kuin sidosryhmien välillä. Keinoja yhteistyön kehittämiseksi voisivat olla esimerkiksi, että sidosryhmille kommunikoitaisi enemmän myös mm. kehitysprojekteista, ja että olisi säännöllisiä palavereita organisaation joka tasolla. Keskeisenä ajatuksena useammalla haastateltavalla oli, ettei ole olennaista tietää kaikkea, vaan tietää, mistä tieto on löydettävissä.

Sopimusten hallintajärjestelmän rooli nousi haastatteluissa vahvasti esille. Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että järjestelmän käytön tulisi olla pakollista myös so-

pimusten käyttäjille. Tällöin voitaisi paremmin varmistaa, että tiedot sopimustoimitajista olisivat kaikkien saatavilla, ja että esimerkiksi myös tieto sopimusten muutoksista tavoittaisi sopimusten käyttäjät. Tämä ei kuitenkaan poistaisi sen merkitystä, että niin uudet kuin muuttuneet sopimukset tulisi viestiä samalla tavoin, myös muitakin viestintäkanavia käyttäen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilövaihdokset koettiin ongelmallisena isossa organisaatiossa, samoin myös toimittajien puolella. Laajan organisaation koettiin aiheuttavan haasteita yhteyshenkilöiden ajantasaiseen ylläpitoon. Toivottavana pidettiin toimintamallia, jossa säännöllisin väliajoin olisi läpikäyntejä, sekä tiedonvaihtoa myös kasvotusten. Myös toimittajien osalta toivottiin toteuman seurantaan enimmillään muutaman kerran vuodessa. Alle kuvioon 15 on koottu useimmiten toistuneet huomiot, sekä vastausten prosenttiosuus kaikista vastaajista.

Eniten toistuneet huomiot	% kaikista vastaajista nosti asian esille
Ei yhteistä systemaattista toimintatapaa	100 %
Sopimuksen tekijä on oikea henkilö viestimään tehdyistä sopimuksista	89 %
Kooste sopimuksen ydinasioista olisi hyvä olla saatavilla	72 %
Sopimusten hallintajärjestelmän käyttöoikeuksissa ja osaamisessa parantamisen varaa	66 %
Tiedonkulussa kehitettävää	61 %
Paikallisuuden ja paikallisen osaamisen huomioiminen	55 %
Kasvotusten viestiminen tärkeää, sähköinen viestintä tukee	55 %
Asiantuntijat mukana neuvotteluissa heti alusta asti	44 %
Hankinnan tulisi näyttäytyä yhtenäisempänä muulle organisaatiolle	33 %

Kuvio 15. Haastatteluissa eniten toistuneet huomiot

6.3 Viestintä sopimusten sisällöstä

Riittävä viestintä ja kohderyhmien tarpeet

Sopimusten sisällöstä koottiin yhteensä 80 havaintoa. Haastatteluiden tietojen perusteella tarpeen olisi työkalu, joka auttaa päivittäistä tekemistä ja ohjaa toimimaan samalla tavalla sijainnista riippumatta. Pääasiassa haastateltavat olivat sitä mieltä, että geneeristen sopimusten käyttöönottoon riittäisi pääasiassa sähköinen viestintä, mutta vaativien kokonaisuuksien läpikäynti tulisi pystyä tekemään kasvotusten. Moni haastatelluista nosti esille ajatuksen, että toimintaa tukemaan olisi hyvä olla muistilista toimista, jolla varmistetaan onnistunut kommunikointi sopimusten sisällöstä. Lisäksi toivottiin nimettyjä foorumeita, joissa läpikäytäisi sopimusten sisältöä, ja jossa olisi tilaa myös kysymyksille sekä keskustelulle. Kahdensuuntaisen läpikäynnin lisäksi moni nosti kommunikoinnin hankinnan järjestelmän kautta, eli esimerkiksi automaattisina ilmoituksina uudesta sopimuksesta, kyseisen sopimuksen kohderyhmälle.

Viestintä tulisi mukauttaa toiminnan laajuuteen, sekä muistaa kommunikoida myös ne asiat, jotka ovat sopimuksen tekijälle itsestäänselviä. Hyvin merkittävänä tekijänä viestinnän onnistumisen kannalta todettiin olevan myös hankinnan paikallinen läsnäolo, sekä paikallisen osaamisen hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hankinnan edustus, näkyvyys ja rooli päivittäisessä toiminnassa olisi sidosryhmille entistä vahvempaa. Lisäksi vakiomuotoinen viestintä myös sopimusten allekirjoittajille nähtiin tarpeellisena, jotta myös heillä olisi riittävät tiedot ja ymmärrys sopimuksen sisällöstä allekirjoittamisen tueksi.

Viestinnän sisältö

Haastatteluiden vastausten lopputulemana voidaan todeta, että tärkeimmät viestittävät asiat vaihtelevat sidosryhmittäin. Sidosryhmästä riippumatta on kuitenkin tärkeää viestiä, miten sopimusta on ajateltu käytettävän ja syyt miksi tätä kyseistä sopimusta tulisi käyttää. Erilaisista sisällöistä huolimatta olisi hyvä olla olemassa ohjeistus viestittävistä ydinasioista. Tämän ohjeistuksen avulla pystyttäisi pitämään

sidosryhmät riittävän hyvin tietoisina, sekä rakentaa samalla keskinäistä luottamusta. Tähän tarvitaan niin kirjoitettua viestintää, kuin kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Sopimusten käyttöönoton yhteydessä viestimisen lisäksi tulisi olla säännöllisesti läpikäyntejä, joissa käytäisi lyhyesti läpi mm. uusimmat sopimukset sekä tulevat neuvottelut. Läpikäynti voisi olla sellainen, että siihen pystyisi esimerkiksi osallistumaan vain siltä osin, kuin oman tehtäväkuvaan sopii. Sopimusten muutoksista todettiin olevan selkeintä viestiä kuten uusista sopimuksista.

Haastatteluiden pohjalta nousi paljon yksityiskohtaisia tietoja, joita sopimusten käyttöönottamiseen ja päivittämiseen käyttöön tarvitaan. Alle kuvioon 16 on koottu näitä tietoja siten, että mitä alemmas taulukossa mennään, sitä yksityiskohtaisempaa tietoa ja sisältöä on tarve viestiä sidosryhmille sopimusten käyttöönottamiseksi.

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="width: 20px; height: 100px; background: linear-gradient(to bottom, #ccc, #888); margin-right: 5px;"></div> <div style="text-align: center;"> <p>Tietojen tarkkuus</p> <p>sopimusten käyttöön- ottamiseksi</p> </div> </div>	Toimittaja, bisnesalueet, sopimuksen vastuhenkilöt, yhteyshenkilöt, yhteystiedot
	Mitä sopimus koskee, miten käytetään, muutokset mahdolliseen aiempaan sopimukseen, sopimuksen käytön hyödyt, säästöt helposti ymmärrettävässä muodossa
	Voimassaoloaika, mitä yksiköitä koskee, sopimuksen voimassaolo tiedot
	Sopimuksen tekninen sisältö, tuotealueet, palvelut, perussopimuksen sisältö ja lisäpalvelut
	Yleisistä poikkeavat ehdot
	Maksuehto, maksuerät, kulujen kehitys, rahtikäytännöt
	Tuntihinnat, hintalistat tai hinnastot, palveluhinnastot, hintapäivitykset, myöhästymissanktiot
	Toimitusehto, toimitusaika
	Takuut, laskutustiedot, alennus käytännöt
	Päivystys (24/7, saatavuus kellonajat, miten ja mitä palvelua saatavissa), reagointiaika, mitä erikseen laskutettavaa, ohjeet tilaamiseen ja kiiretapauksiin, sopimusnumero johon tulee viitata, huollot

Kuvio 16. Sopimusten käyttöönottoon ja viestintään tarvittavat sopimuksen yksityiskohtaiset tiedot

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön lopputulemana esitetään otettavaksi käyttöön tässä esiteltävä toimintamalli sopimustietojen kommunikoimiseksi sekä käyttöönottamiseksi. Käytännössä tämä on yhden sivun muistilista tarvittavista toimista, jolla varmistetaan, että kaikille sidosryhmille viestitään ja annetaan työkalut sopimusten käyttöönottamiseksi. Tämä muistilista oheismateriaaleineen on liitteessä 1. Toimintamallin käyttöönottamiseksi ei ole tarvetta tehdä työnjaollisia muutoksia, sillä pohjimmiltaan vaadittavat elementit löytyvät jo nykyisessä toiminnassa. Suurimmat muutokset kohdistuvat lähinnä yhdenmukaisiin ja järjestelmällisiin työtapoihin, sekä avoimempaan asenteeseen omasta työstä viestimisessä. Myös päivityksiä hankinnan sopimustietojärjestelmään ehdotetaan tehtäväksi, mutta näissä on lähinnä kyse jo olemassa olevien toiminnallisuuden päivittämisestä ja lisäämisestä uusiin asiayhteyksiin.

7.1 Muutoksen hallinta ja uudistusten toteuttaminen

Koska kyseessä on laaja organisaatio, muutoksen toteutukseen tulee antaa riittävästi aikaa. Tässäkin tapauksessa avainasemassa muutoksen läpiviemiseen on luottamus, viestintä, sekä ymmärrys muutoksen takana olevista syistä. Nämä tekijät tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman hyvälle tasolle ennen muutoksen konkreettista aloittamista. Viestinnällä tulisi saada aikaan yhteisymmärrys uuden yhteisen toimintamallin tärkeydestä, jotta jokainen kokisi sen osaksi omaa työtään ja vastuualueitaan. Näin ollen mallin pilotointi alkaisi uusista tehtävistä sopimuksista. Ennen aloitusta olisi tärkeää viestiä riittävästi toimintamallin muutoksesta, sekä antaa aikaa asioiden sisäistämiseen. Haasteellisin osa muutosta tulee todennäköisesti olemaan organisaatiokulttuurin muuttaminen, sekä yhdenmukaisten toimintatapojen juurruttaminen siihen. Tässä asiassa ei kuitenkaan ole oikotietä tai yksiselitteisiä keinoja. Uusi toimintamalli muotoutuu ajan kanssa, jokaisen omaan tekemiseen pohjautuen, ja pitkäjänteisesti kohti haluttua päämäärää toimimalla.

Jotta muutos toteutuisi halutunlaisena, lähtötilanne ja syyt muutoksen taustalla tulisi avata ja viestiä kaikille muutoksen piirissä oleville. Hyvin tärkeää on myös antaa

tilaisuus yhdessä keskustelulle ja läpikäynnille. Muulla tavoin asia ei tule riittävän lähelle niitä henkilöitä, jotka ovat avainasemassa uusien toimintatapojen käytännön toteuttamisessa. Tässä tapauksessa muutoksen lähtökohtia ja syitä ovat esimerkiksi puutteellinen tiedonkulku, systemaattisten toimintatapojen puuttuminen, sekä riittämätön tieto olemasta olevista sopimuksista. Näiden seikkojen pohjalta on melko yksinkertaista todeta muutoksen välttämättömyys ja tuoda asia lähelle jokaisen omaa toimintaa. Muutokseen sitoutumista tukee, että henkilöt itse päättävät ja oivaltavat uudistusten tarpeellisuuden sekä tarvittavat toimenpiteet.

Ennen muutoksen yhteistä läpikäyntiä olisi hyvä koota ydinryhmä, joka on jo omassa työssään tiedostanut muutoksen tarpeen, ja on tätä kautta otollinen tuki muutoksen toteuttamisessa. Tällaisia henkilöitä löytyy varmasti organisaation eri tasoilta, esimerkiksi tutkimukseen haastatelluista henkilöistä. Tämän ydinryhmän tuella olisi helpompaa saada muutos ”markkinoitua” käytäntöön, sekä taklata myös todennäköisesti vastaantulevaa muutosvastarintaa. Ydinryhmä voisi yhdessä suunnitella aikataulua, viestintää sekä välietappeja, jotta muutoksen toteutus olisi mahdollisimman käytännönläheinen. Läpikäynti olisi hyvä toteuttaa mahdollisuuksien mukaan kasvotusten, sekä riittävän ajoissa muutoksen suunniteltuun aloitukseen nähden. Samalla voisi tuoda keskusteluun myös vaihtoehtoja toiminnan aloittamiseksi ja rakentaa tällä tavoin luottamusta yhteisen toimintamallin saavuttamiseksi.

Huolellisella valmistelulla ja perusteluilla saadaan siis luotua vankka pohja muutosten toteuttamiselle. Vaikka tässä esitellyn toimintamallin runko olisi jo sinänsä olemassa suunnitteluvaiheessa, tämä ns. uusi suunnitteluvaihe ei kuitenkaan ole turha osa muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen toteuttamisessa erityisen tärkeänä osana on yhteinen ymmärrys ja luottamus. Näitä ei ole mahdollista luoda tyhjästä, tai varsinkaan siten, että ilman perusteluita tai keskustelua todetaan, että nyt aletaan toimimaan uudella tavalla. Suunnittelussa ja muutoksen perusteluissa on hyvä huomioida lisäksi yrityksen arvot, jotka tässä tapauksessa tukevat vahvasti muutoksen läpivientiä. Näin toimimalla luodaan otollista ilmapiiriä muutoksen läpiviennille.

Kun uuden toimintamallin mukaan on aloitettu toimimaan, olisi hyvä viestiä, että muutos on nyt päässyt toteutusvaiheeseen ja minkälaisia kokemuksia on kertynyt. Näin toimimalla varmistetaan, että haluttu toimintamalli pysyy mielessä ja vakiintuu osaksi jokapäiväistä tekemistä. Tämä itsessään sisältyy jo osana ehdotettavaa toimintamallia, koska tärkeä osa kokonaisuutta ovat säännölliset palaverit eri sidosryhmien kesken. Pitkässä juoksussa taustalla auttavat myös muutoskykyisen organisaation piirteiden tukeminen, eli esimerkiksi itsensä johtaminen, asiantuntijuus sekä muutosten jatkuvuuden hyväksyminen.

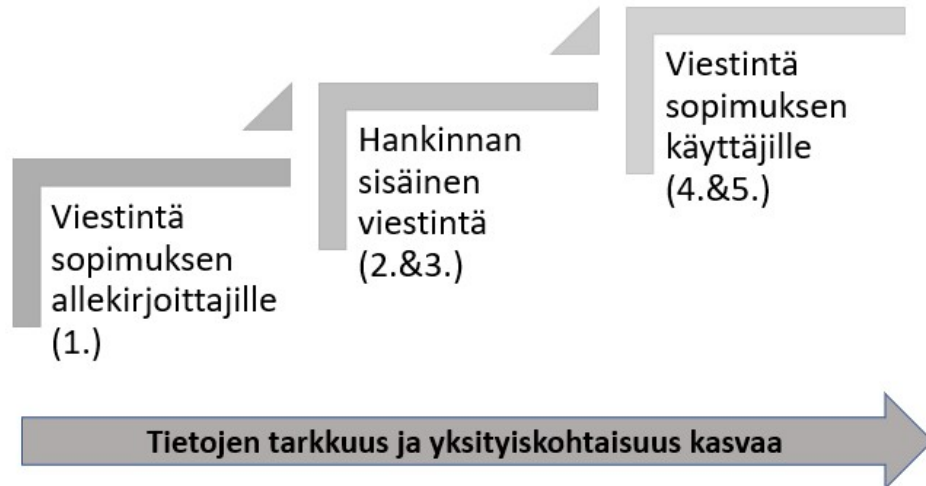
7.2 Toimintamalli sopimustietojen viestimiseksi

Toimintamalli sopimusten sisällön kommunikoimiseksi perustuu muutosviestinnän keskeisiin periaatteisiin. Näitä periaatteita ovat avoimuus, rehellisyys sekä yksinkertaisuus. Kun huomioidaan eri näkökulmia, kerrotaan onnistumisia ja esimerkkejä, sekä mahdollistetaan kymykset ja keskustelu, saadaan sidosryhmät sitoutettua ja käymään dialogia. Viestintä tarvitsee kuitenkin riittävästi toistoa ja mieluummin hieman liikaa tietoa kuin liian vähän, jotta viesti menee halutunlaisena perille asti. Aina mitä suurempaa ryhmää muutos koskee, sitä suurempi on kirjallisen viestinnän merkitys. Puolestaan mitä tärkeämpi asia, sitä enemmän odotuksia kohdistuu viestinnän tekijään, sekä käytettävään viestintäkanavaan.

Yhteenveto toimintamallista

Käytännössä toimintamalli on siis muistilista toimista, jolla varmistetaan, että kaikki sidosryhmät saavat tarvittavat tiedot sopimusten käyttöönottamiseksi, tietoa tulee jaettua ja että tarvittavat päivitykset tulevat tehtyä. Toimintamalli sisältää muistilistan lisäksi viisi hieman eri sisältöistä viestintämallia, sisällön kohdentuen sen mukaan, mille sidosryhmälle viestitään ja minkä tyyppisestä sopimuksesta on kyse. Mitä suurempi on viestintämallin numero, sitä yksityiskohtaisemmat tiedot tulee sopimuksista viestiä (ks. kuvio 17). Sopimuksista tulee viestiä heti, kun sopimus on valmis. Kun käyttöönotettava sopimus koskee joka päiväistä toimintaa, muutokset tulee viestiä riittävän aikaisin, jotta voidaan varmistaa häiriötön käytännön toiminta myös

isompien muutosten yhteydessä. Toimintamallin käyttö aloitetaan uusista sopimuksista.



Kuvio 17. Viestintämallit ja niiden kohderyhmät

Toimintamallin käyttämisen edellytyksenä on sopimustietojen ajantasainen ylläpito sopimusten hallintajärjestelmään. Ilman tietojen ajantasaisuutta ja paikkaansapitävyyttä hyödyt jäävät saavuttamatta. Tietoja ylläpidetään tälläkin hetkellä jo kohtalaisesti, mutta käytännöt vaihtelevat, ja tämän takia on tärkeää luoda säännönmukaiset käytänteet myös tietojen päivittämiseen. Jotta järjestelmästä voidaan saada irti kaikki mitä sillä jo nykyisillä ominaisuuksillaan on tarjottavanaan, tulee käyttökoulutuksia järjestää niin hankinnalle kuin sopimusten käyttäjille. Ilman järjestelmällisiä käyttökoulutuksia ei ole mahdollista hyödyntää täysimääräisesti myöskään uusia ominaisuuksia, joita tämän toimintamallin hyödyntämisen tueksi tässä työssä ehdotetaan.

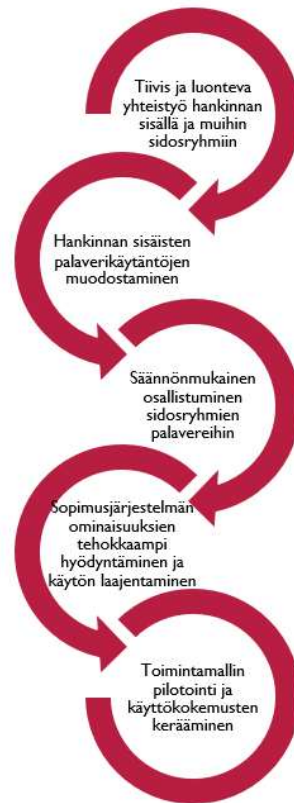
Jos todetaan, ettei hankinnan sopimustietojärjestelmää pystytä riittävällä aikataululla muokkaamaan, aloitetaan toimintamallin käyttö mallipohjan avulla. Kuitenkin tämän toimintamallin käyttö pohjautuu valtaosin olemassa olevan järjestelmän ja sen ominaisuuksien hyödyntämiseen, joten muutokset olisi toivottavaa toteuttaa niin nopeasti kuin mahdollista. Ennen järjestelmämuutoksia

tähän vakiomuotoiseen mallipohjaan kerättäisi sopimusten käyttöönottoon tarvittavat tiedot käsin. Tämä lisäisi työmäärää, joten tarkoituksena olisi, että nämä tiedot olisivat saatavissa suoraan järjestelmästä automaattisesti. Tällöin tietojen kertaalleen syöttäminen riittäisi, eikä toimintamallista aiheutuisi merkittävästi enempää työtä kuin tällä hetkellä. Järjestelmään tulisi kuitenkin muutamia lisäkenttiä syötettäväksi, mutta koko ketjua ajatellen näiden asioiden kirjaaminen muiden tietojen yhteydessä on pieni lisätyö.

Toimintamallin mahdollistamiseksi esitetään myös hankinnan tietojärjestelmän sopimusnäkyvien päivittämistä. Sopimusnäkyvien uudistusten kautta saataisi tuotua järjestelmän käyttöä osaksi jokaisen omaa työtä ja työkaluksi käytännön työn tukemiseen. Jokaiselle sidosryhmälle tulisi koota oma näkymänsä sopimuksista, huomioiden eri ryhmien erilaiset tarpeet. Lisäksi järjestelmän olemassa olevia ominaisuuksia tulisi ottaa täysimääräisesti käyttöön, esimerkiksi automaattisten ilmoitusten ja sanahaun käytön tehostamisen kautta. Lisäksi toimintamallin hyödyntämisen tueksi järjestelmästä saisi otettua yhdensivun laajuisen ”sopimuskortin”, joka poimii tarvittavat tiedot kyseisen kohderyhmän viestintäsuunnitelman mukaisesti. Hankinnan vastuulla on oikeat ja riittävät tiedot järjestelmässä, mutta myös muut sidosryhmät voisivat niin halutessaan hyödyntää tätä samaa pohjaa.

Toimintamalli tarvitsee hankinnan sisäisen kommunikoinnin ja yhteistyön lisäämistä, sekä enemmän yhteistyötä myös sidosryhmiin päin. Koska organisaatio on suhteellisen uusi, vielä ei ole ehtinyt muodostua luontevia käytänteitä.

Toimintamallin käyttöönoton yhteydessä tulee luoda myös nämä käytänteet säännöllisiin palaveriiniin, jotta hankinnan sisäistä kommunikaatiota, yhteistyötä ja tiedonvaihtoa saadaan edistettyä. Samoin tulee toimia myös sidosryhmien suuntaan. Luontevia tapoja lisätä dialogia sidosryhmien kanssa on esimerkiksi osallistua jo olemassa oleviin palaveriiniin ja läpikäynteihin, sekä lisätä keskinäistä keskustelua esimerkiksi kehitysprojekteista (ks. kuvio 18).



Kuvio 18. Yhteenveto toimintamallin edellytyksistä

Toimintamallin viestintä

Sopimuksen tekijä tai neuvottelija on aina vastuullinen viestimään tekemästään sopimuksesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muilta organisaation tasoilta pitäisi antaa tukea viestintään. Viestinnän sisältö, sekä käytettävät kanavat ja tavat riippuvat kohderyhmästä, sekä kyseessä olevasta sopimustyyppistä. Perinteisten sopimustietojen rinnalla tulisi avata sopimuksesta saatavia hyötyjä ymmärrettävässä muodossa, sekä sitä, miten sopimusta on tarkoitus hyödyntää.

Ns. mallipohja, joko suoraan järjestelmästä tai käsin koottuna, toimii yhteenvetona sopimusten tärkeimmistä tiedoista. Tätä yhteenvetoa voidaan jakaa esimerkiksi sähköpostilla viestinnän tukena, mutta viestintä ainostaan sähköpostitse sopimuksen sisällöstä ei riitä. Useimmissa tapauksissa käytetään kuitenkin ensisijaisesti muita

viestintätapoja. Näitä ovat mm. palaverikäytännöt, erilliset läpikäynnit sekä muu kasvotusten tapahtuva viestintä, ja sähköpostiviestintä toimii lähinnä tukena tarvittaessa.

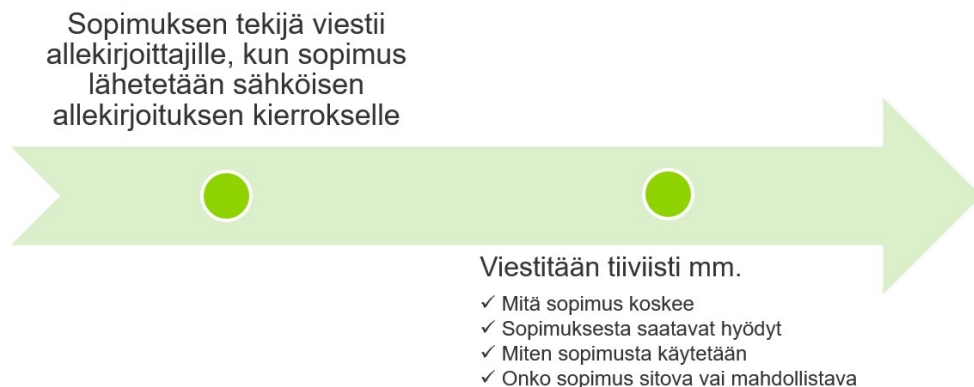
Hankinnan sisäisen kommunikoinnin mahdollistamiseksi tulisi aloittaa säännölliset palaverikäytännöt, jossa lyhyesti käydään läpi mitä kenelläkin on työn alla tai tulossa neuvotteluihin. Kyseisissä läpikäynneissä ei kuitenkaan käydä ainoastaan neuvottelevien osapuolten ajankohtaisia kuulumisia, vaan samalla kerätään myös operatiivisen tason henkilöiltä tietoja ja huomioita neuvotteluiden tueksi. Palavereilla siten mahdollistetaan tietojen vaihto organisaation kaikkien tasojen välillä. Pääosa näistä palavereista tulleen käymään sähköisesti, mutta kasvokkain käytäviä ajankohtaispalavereita tulisi lisäksi järjestää mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi kerran pari vuodessa.

Koska toimipisteitä on useilla eri paikkakunnilla, hankinnan paikallisilla henkilöillä on tärkeä rooli sopimustietojen käyttöönottamisessa. Uuden toimintamallin mukaan he toimisivat sopimustietojen jalkauttajina paikallisesti, vaikka sopimus olisikin tehty jonkun muun henkilön toimesta. Myös tämän paikallisen roolin takia on erityisen tärkeää muodostaa hankinnan sisäisestä viestinnästä mahdollisimman tiivistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että konsernisopimusten tekijät eivät viestisi sidosryhmille. Heidän tulisi yhtälailla pysytellä lähellä käytännön toimintaa ja sidosryhmiä, vaikka ns. päivittäistä viestintää heidän sopimuksistaan tukee paikallinen hankinnan organisaatio.

Sidosryhmien osalta tulisi muodostaa myös säännölliset palaverikäytännöt. Tämä ei välttämättä tarkoittaisi omaa, hankintoihin keskittyvän palaverikäytännön luomista, vaan ainakin alussa osallistumista jo olemassa oleviin käytänteisiin. Tällä tavoin mukaan saadaan todennäköisesti laajemmin viestittyä eri sidosryhmille, kuin kutsumalla kokoon erillinen palaveri. Eri tasoisten palaverikäytäntöjen ja läpikäyntien lisäksi, käyttäjiä ohjattaisi myös aktiivisesti etsimään itse tietoa hankinnan sopimustietojärjestelmästä. Varsinkin aluksi olisi tärkeää nostaa tätä kanavaa esille ja ”markkinoida” sen hyötyjä.

Viestintämallien sisältö

Ensimmäinen viestintämalli on sopimuksen allekirjoittajille ja on saman sisältöinen sopimustyyppistä riippumatta. Viestintä sopimuksesta tehdään käytännössä sähköisen allekirjoittamisen yhteydessä ja siinä keskitytään avaamaan sopimuksesta saatavia hyötyjä, onko sopimus sitova vai mahdollistava, sekä millä laajuudella ja bisnesalueilla kyseinen sopimus on käytössä (ks. kuvio 19). Sähköinen allekirjoitus on ollut käytössä yrityksessä jo jonkun aikaa, muttei sen yhteydessä olevaa vapaateksti ominaisuutta ole juuri hyödynnetty viestinnässä. Viestinnässä sopimusten allekirjoittajille muutos tämänhetkiseen toimintaan nähden on pieni, ja on nopeasti käyttöönotettavissa pelkällä ohjeistuksella.



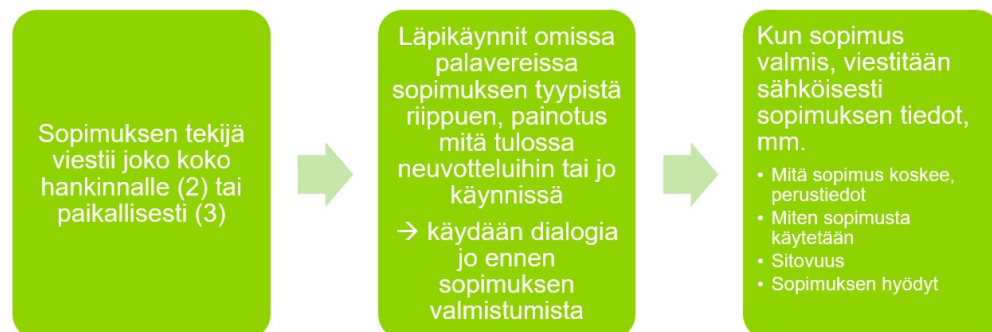
Kuvio 19. Viestintä sopimusten allekirjoittajille, malli 1.

Viestintä hankinnan sisäisesti koostuu kahdesta eri viestintämallista (mallit 2 ja 3) riippuen sopimuksen tyyppistä. Kun kyseessä on konsernisopimus (2. malli), siitä viestitään saman sisältöisesti koko hankinnan organisaatiolle. Pääasiassa viestintä tapahtuisi hankinnan sisäisissä palavereissa, mutta konsernisopimuksista lähtisi lisäksi sähköpostiviesti teknisesti samalla tavoin kuin sopimuksen allekirjoittajille. Käytännössä jo olemassa olevaa viestipohjaa ja toiminnallisuutta pystyisi hyödyntämään. Järjestelmä muodostaisi viestin siis automaattisesti, viestintämallin mukaisen sisältöpohjan mukaisesti. Viestin pääsisältönä olisi sopimuksen

perustiedot, sen laajuus, sitovuus sekä miten sopimusta tulisi käyttää. Viestissä olisi lisäksi linkki sopimusnäkömään, jotta kukin halutessaan voisi käydä tarkastelemassa tietoja sen kautta. Säännöllisissä hankinnan sisäisissä palavereissa käytäisi läpi neuvotteluihin tulevia kokonaisuuksia, mahdolliset toimittajat sekä kerättäisi operatiivisia huomioita näihin liittyen. Lisäksi keskusteltaisi löytyykö miltään alueelta kokonaisuuteen yhdistettäviä tarpeita. Neuvotteluista ja sopimuksista kertominen palavereissa olisi siis ensisijainen tapa pitää huolta hankinnan organisaation tiedonkulusta. Kun sopimukset astuisivat voimaan, lähetettäisi niistä sähköpostiviesti suoraan järjestelmästä.

Jos kyseessä on alueellinen sopimus (3. malli), viestintä kohdistuisi kyseisellä alueella työskenteleviin hankinnan henkilöihin. Myös alueellisista sopimustarpeista ja kokonaisuuksista keskusteltaisi koko hankinnan yhteisissä palavereissa, kuten konsernisopimuksistakin. Lisäksi jokaisella alueella olisi oma, pääasiassa operatiivisiin asioihin keskittynyt palaveri säännöllisin väliajoin. Tämä palaveri voisi olla aluksi esimerkiksi kuukausittain ja toiminnan vakiintuessa tarpeen mukaan.

Sopimustiedoista lähtisi rajatulle kohderyhmälle järjestelmän automaattisesti keräämä sähköposti ja jakelussa hyödynnettäisi jo olemassa olevia sähköpostiryhmiä. Alueellisista sopimuksista viestimisessä sisältö olisi sama kuin 2. mallissa, mutta lisäksi siihen tulisi enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa sopimuksen käyttöön liittyen, esimerkiksi yhteyshenkilöt sekä mahdollisten hinnastojen tiedot (ks. kuvio 20).



Kuvio 20. Sopimuksista viestiminen hankinnan sisäisesti, mallit 2 ja 3

Viestintä sopimuksen käyttäjille (mallit 4. ja 5.) keskittyy jo huomattavasti yksityiskohtaisempaan tietoon. Sidosryhmille tehtävään viestintään tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota, koska tämän osa-alueen onnistuminen tai epäonnistuminen määrittää hyvin pitkälti hankinnan toimivuudesta saatavaa mielikuvaa. Konsernisopimuksia koskeva viestintä eli 4. viestintämalli sopimuksen käyttäjille keskittyykin vahvemmin kasvotusten tapahtuvaan viestintään erilaisissa palaverissa. Jos kyseessä on laaja ja vahvasti käytännön toimintaan vaikuttava sopimuskokonaisuus, siitä tulisi järjestää oma läpikäyntinsä riittävän aikaisin sopimuksen alkamiseen nähden. Päävastuu viestinnästä on edelleen sopimuksen tekijällä, mutta paikallisilla hankinnan henkilöillä on tässä vahvasti tukeva rooli. Lisäksi sopimuksen käyttöönotossa tulisi olla mukana myös mahdollisia projektihenkilöitä, jotka tukisivat sopimuksen käyttöönotossa oman organisaationsa kautta. Sopimusten käyttöönottamiseksi viestittäviä tietoja ovat sopimuksesta saatavat hyödyt, onko sopimus sitova vai mahdollistava, millä laajuudella ja bisnesalueilla kyseinen sopimus on käytössä, yhteyshenkilöt, tilaamisen tavat ja hyödyt käytännön kannalta, kuten esimerkiksi päivystys. Sopimusten sisältö käytäisi palaverissa läpi ja kun sopimus tulisi voimaan, järjestelmä lähettäisi ns. push-ilmoituksen käyttäjille sopimuksen käyttöön tulemisesta. Järjestelmä lähettäisi samoin ilmoituksia myös jos sopimussisältö päivittyy tai kun sopimus päättyy.

Paikallisissa sopimuksissa (malli 5) pätevät samat periaatteet kuin 4. mallissa, mutta sopimusten käyttöönotto pohjaa vielä enemmän hankinnan läsnäoloon päivittäisessä toiminnassa, sekä säännönmukaisesti sidosryhmien olemassa oleviin palaverikäytäntöihin osallistumiseen. Jälleen, jos kyseessä on vahvasti käytännön toimintaan vaikuttava sopimuskokonaisuus, siitä tulisi järjestää oma läpikäyntinsä riittävän aikaisin aloitukseen nähden. Sopimuksen käyttööottoon tarvittavia tietoja on yhä enemmän ja tiedot ovat entistä yksityiskohtaisempia. Tällaisia ovat esimerkiksi sopimuksen sisältö ja mitä kuuluu erillislaskutukseen, yhteystiedot molemmin puolin, hintalistat, vasteajat, päivystyksen tiedot ym. Lisäksi tulisi avata ymmärrettävästi eri osapuolien vastuita. Kuten mallissa neljä, viidennessä mallissa sopimusten sisältö käytäisi pääasiassa eri sidosryhmien palaverissa läpi (ks. kuvio 21). Kun sopimus tulisi voimaan, järjestelmä lähettäisi ns. push-ilmoituksen käyttäjille

sopimuksen käyttöön tulemisesta. Samoin jos sopimussisältö päivittyy tai sopimuksen voimassa olo päättyy.



Kuvio 21. Viestintä sopimusten käyttäjille, mallit 4 ja 5

8 Pohdinta

8.1 Tulosten arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimintamalli sopimustietojen kommunikoimiseksi ja antaa lähtökohdat onnistuneeseen viestintään. Pääkysymykset, johon haettiin vastausta olivat miten varmistetaan riittävä ja onnistunut viestintä, sekä miten ja mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla varmistetaan onnistunut sopimusten sisällön kommunikointi ja käyttöönotto. Haastatteluissa nousi vahvasti esille tutkimuksen tarve ja tarpeellisuus yhteisen toimintamallin ja ohjeistuksen rakentamiselle. Vastaukseksi näihin tutkimuskysymyksiin rakennettiin muutosjohtamisen ja -viestinnän peruseriaatteisiin sekä haastatteluissa nostettuihin seikkoihin pohjautuen tarkistuslista sopimustietojen viestimiseksi, ja sidosryhmäkohtaiset viestintämallit. Lisäksi koottiin lista ehdotettavista toimenpiteistä toimintamallin käyttöönottamiseksi (liite 3).

Opinnäytetyössä luotiin pohja uudelle toimintamallille ja siitä on hyvä lähteä kehittämään toimintaa eteenpäin. Koska nykyistä toimintamallia ei käytännössä ollut olemassa, malli piti rakentaa valtaosin tutkimuksen pohjalta. Näin ollen käytännön kokemukset sen toimivuudesta puuttuvat, ja vasta toiminnan pilotoinnin ja kerättyjen käyttökokemusten myötä on nähtävissä ja muodostettavissa toimintaan varmasti hyvin soveltuvat käytännöt.

Jo työn tekemisen aikana kohdeyrityksessä nousi hyvä keskustelu sopimusten sisällön viestinnästä ja erityisesti sen tarpeellisuudesta. Yksittäisissä tapauksissa viestintään onkin jo panostettu enemmän, ja siitä saatu hyvää palautetta liiketoiminnoilta. Nämä palautteet luovat varmasti hyvät perusteet uuden yhtenäisen toimintamallin käyttööntamiseen ja kannustavat muitakin ottamaan vastaavia toimintatapoja käyttöön.

8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus ja valitut tutkimusmenetelmät toivat vastauksia kohdeyrityksen antaman tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimus on tehty käytettävissä olevien resurssien pohjalta niin hyvin ja laajasti kuin mahdollista, mutta jälkikäteen arvioiden haastatteluista olisi ollut hyvä tehdä vielä vähän laajemmin. Haastateltavia olisi voinut valita vielä monipuolisemmin organisaation eri osista. Koska kyseessä on iso organisaatio, esimerkiksi kaikista toimipaikoista ei olisi missään tapauksessa pystynyt ottamaan haastateltavia mukaan. Olisi kuitenkin voinut olla tarpeellista valikoida vielä enemmän haastateltavia erilaisista tehtävistä, nimenomaan sidosryhmien puolelta. Myös hankinnan henkilöitä olisi voinut olla haastatteluissa vielä enemmän mukana, mutta voi olla, ettei se olisi muuttanut tuloksia merkittävästi. Mikäli työn tutkimusosa ja haastattelut olisivat päässeet alkamaan heti vuoden 2020 alusta, kuten alun perin oli suunniteltu, mukaan olisi voitu saada myös benchmark-haastatteluista. Tutkimuksen aikataulun venymisestä johtuen, niiden mukaan ottaminen ei kuitenkaan ajankäytöllisesti olisi ollut enää mahdollista kevään aikana.

Tutkimustulosten muodostamista ja niiden vertailua aiempaan tutkimukseen osoittautui haasteelliseksi tehdä, koska täysin tähän soveltuvia tutkimuksia ei ollut

löydettävissä. Myös sopimusten käyttööottoon kohdentuvaa lähdekirjallisuutta oli haasteellista löytää, joten tutkimustulokset nojautuvat valtaosin muutosjohtamiseen ja -viestintään. Hankinnan lähdekirjallisuudessa kyllä sivuttiin sopimusten käyttöönottoa ja niistä viestimistä, sekä todettiin aiheen tärkeys, mutta aiheen laajempaa käsittelyä oli hyvin vähän. Haastattelumateriaalin purkamisen yhteydessä huomattiin, että teemahaastatteluiden kysymysten asetanta olisi voinut olla hieman erilaista. Pääasiassa tämä näkyi siinä, että tavoitetilan ja viestinnän vastaukset olivat paljon limittäin, ja tästä johtuen tulosten purkamisessa huomattiin jonkun verran korjattavaa ja päällekkäisyyksiä. Kuitenkin myös viestinnän osioon saatiin kerättyä kattavasti ajatuksia, joten erilaisella kysymyksenasetannalla olisi voitu lähinnä helpottaa tutkimusmateriaalin käsittelyä.

Keskeistä oli, että tutkimuksen tuloksena saatiin koottua hyviä ideoita toimintamallin sisällöstä. Käytännössä valtaosa toimintamallin elementeissä koostuikin haastatteluissa esiin tuoduista asioista. Vaikka tutkimustulosten tulkintaa pyrittiin tekemään objektiivisesti, tutkimuksen tekijän omat kokemukset hankinnasta ovat voineet vaikuttaa taustalla. Toisaalta myös se, että tutkimuksen tekijä ei ole päivittäisessä työssään tekemässä sopimuksia tai viestimässä niistä, on voinut vaikuttaa niin haastateltavien vastauksiin, kuin tulosten tulkintaan.

8.3 Tutkimuksen soveltaminen

Teoreettisella viitekehyksellä pyrittiin selittämään, minkälaisia ratkaisuja muutosten toteuttaminen onnistuneesti vaatii, ja mitä huomioitavia seikkoja organisaatiokulttuurissa on muutosten toteuttamiseen liittyen. Tätä viitekehystä voi hyödyntää myös muiden muutosten suunnittelussa ja käyttöönotossa, koska periaatteet ovat samat riippumatta muutoksen tai muuttuvan organisaation laajuudesta. Näin ollen teoriaosan sisältö on laajemminkin käyttökelpoinen, ja hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla.

Tutkimusosassa pyrittiin puolestaan löytämään ratkaisu nimenomaan epäsuorista hankinnoista viestimiseen ja kohdeyrityksen organisaatorakenteen tarpeisiin. Toimintamalli pyrittiin kuitenkin rakentamaan siten, että sitä olisi mahdollista

hyödyntää hankintojen tyypistä riippumatta. Toimintamallia pystynee hyödyntämään soveltamalla myös rakenteeltaan erilaisten organisaatioiden viestintätarpeissa sopimuksiin liittyen.

Toimintamallia tuskin otetaan suoraan tämän sisältöisenä kohdeyrityksessä täysimääräisesti käyttöön, vaan tätä mallia käytetään runkona ja aloitetaan toiminnan pilotointi parhaiten soveltuvin osin. Pilotoinnin ja käyttökokemusten keräämisen jälkeen mallia tullaan todennäköisesti muuttamaan, tai vähintään hienosäätämään, ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotoinnissa tulisi kerätä kokemuksia käytännön toiminnan lisäksi erityisesti vastuunjaosta. Myös tarvittavien järjestelmämuutosten ja -ratkaisuiden osalta on hyvä kerätä vielä pilotoinnin kautta käytännön kokemuksia, ennen suurempien järjestelmämuutosten toteuttamista.

8.4 Jatkokehittämisehdotukset

Tässä esitellyn toimintamallin jatkokehittämisen lisäksi työn aikana nousi joitakin aiheita jatkokehitykselle tutkimuksen ulkopuolelta. Haastatelluista useampikin nosti esille ajatusta hankinnan omasta perehdytyksestä, joka kaikkien uusien henkilöiden tulisi suorittaa muiden perehdytysten lisäksi verkkoperehdytyksenä. Hiljattain tehdystä organisaatiomuutoksesta, sekä laajamittaisesta toiminnan kehittämisestä johtuen tälle voisi olla tarvetta. Lisäksi hankinnan oman perehdytyksen hyötynä olisi varsinkin hankintaprosessin ja toimintatapojen parempi ymmärrys ja tuntemus. Lisäksi koulutuksen kautta selkenisi myös hankinnan rajapinnat esimerkiksi laskutukseen.

Toinen esiin noussut jatkokehityksen aihe voisi olla hankinnan sopimustietojärjestelmän niin kutsuttu pääkäyttäjäyys eri sidosryhmissä. Tässä esitelty toimintamalli pohjaa vahvasti olemassa olevan järjestelmän tehokkaampaan hyödyntämiseen. Yksi keino tuoda järjestelmän käyttöä vielä tehokkaammin osaksi sidosryhmien päivittäistä tekemistä voisi olla se, että hankinnan järjestelmällä olisi ns. pääkäyttäjiä eri toimipisteissä. He voisivat tarvittaessa antaa lähitukea ja helpottaa järjestelmän käyttöä. Aikaa myöten tällaisen roolin tarve todennäköisesti

jo toivottavasti pienenisi, mutta siihen asti kunnes järjestelmän käytöstä tulee vakiintunut käytäntö, tällaiselle voisi olla tarvetta.

Lähteet

- Beerel, A. 2009. Leadership and change management. London: SAGE publications.
- Brooks, I. 1999. Organizational behaviour. 4th edition. Hampshire: Pearson Education.
- Bunn, M. & Wang, S. 2004. Government/Business relationships: Insights into contract implementation. Journal of Public Procurement. Vol 4, issue 1. Viitattu 19.5.2020. https://www.researchgate.net/publication/260402271_Governmentbusiness_relationships_Insights_into_contract_implementation.
- Cox, A. 2001. The power perspective on procurement and supply management. Journal of Supply Chain Management. Vol. 37, issue 2. Viitattu 19.5.2020. <https://search.proquest.com/openview/180af9cc9de7fca71d7c044eb5f2420f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=24622>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. 2006. Understanding change. Cornwall: Butterworth-Heinemann.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja – Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O. 2001. Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Salmi, S. 2014. Tunteet ja työ. Juva: Bookwell.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Espoo: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. Viitattu 26.1.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. 1-3 p. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing.

- Kalavainen, S. N.d. Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos. Viitattu 26.1.2020.
<https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>.
- Kalavainen, S.& Olin, N. Työterveyslaitos. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 26.1.2020.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>.
- Koskinen, R. 2017. Sopimuksen jalkautus on yhteistyön kriittisin vaihe. Viitattu 24.4.2020. <https://lassikko.lt.fi/sopimuksen-jalkautus-on-yhteistyon-kriittisin-vaihe>.
- Kotimaisten kielten keskus. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 22.4.2020.
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Nivala, M. N.d. Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Viitattu 9.2.2020.
<https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. 2. p. Tuusula: Ketterät Kirjat.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. UNIPress.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Talentum.
- Onnistunut muutos. N.d. Ilmarinen. Viitattu 18.1.2020.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- The Prosci ADKAR model – A goal oriented change management tool to guide individual and organizational change. Prosci. Viitattu 22.2.2020. Ladattu osoitteesta
<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>.
- Russel-Jones, N. 2016. Managing change Pocketbook. 4th edition. Alresford: Management pocketbooks.
- Schein, E.H. 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. 2. p. Espoo: Suomen Laatu keskus.
- Schein, E.H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. p. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. 4th edition. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S. C. & Barsoux, J-L. 1997. Managing across cultures. 2nd edition. Essex: Pearson Educated.

Silvo, A. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Kauppalehti 26.03.2014. Viitattu 30.12.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>.

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: Suomen psykologinen instituuttijhdistys ry.

Stenvall, J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing.

Trompenaars, F. & Woolliams, P. 2003. Business across cultures. West Sussex: Capstone Publishing.

Weele, A. 2010. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. Cengage learning.