



# Onnistunut muutosviestintä yrityksen toimintojen laajentuessa

Aino Henttinen

OPINNÄYTETYÖ  
Kesäkuu 2021

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK)

HENTTINEN, AINO:

Onnistunut muutosviestintä yrityksen toimintojen laajentuessa

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Kesäkuu 2021

---

Jo muutaman vuoden ajan puhututtanut työelämän murros on osaltaan kansainvälisen kilpailun ja digitalisaation aikaansaannos. Tämä aiheuttaa jatkuvaa muutosta työyhteisöissä, kun yritykset muokkaavat strategioitaan vastaamaan näitä haasteita. Tästä syystä yhä enenevässä määrin yritykset ulkoistavat ja laajentavat toimintojaan, kun tavoitellaan muun muassa kustannussäästöjä. Tämä puolestaan saa aikaan sen, että muutosviestintään ja muutosjohtamiseen on panostettava entistä enemmän, jotta luottamus työyhteisöjen sisällä säilyy.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimintojen ulkoistamisen tuomien muutosten läpivienti tehdään parhaiten yrityksissä muutosviestinnän näkökulmasta katsottuna.

Lähestymistapana tässä kehittämistyössä käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen menetelmään yhdistettiin myös muita laadullisia menetelmiä, kuten benchmarkingia sekä toimeksiantajan henkilöstölle kohdennettua strukturoitua kyselyä.

Kehittämistyön tuloksena voidaan todeta, ettei muutosviestinnän ja muutosjohtajuuden tärkeyttä tule vähätellä. Huolellisesti tehty viestintäsuunnitelma tukee muutoksen läpiviemisessä, kasvattaa luottamus pohjaa sekä minimoi muutosvastarinnan syntyä. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin osallistava johtaminen, avoin työyhteisön vuorovaikutus sekä palautteen antaminen. Kehittämisehdotuksina tuli työyhteisön sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen panostaminen sekä tulevaisuuden ennakointi, jolloin tuleviin muutoksiinkin pystyttäisiin paremmin valmistautumaan.

Johtopäätöksenä todettiin, että työyhteisössä vallitseva vahva luottamus pohja edesauttaa henkilöstöä sitoutumaan työnantajaan sekä työtehtäviin muutoksista huolimatta.

---

Asiasanat: toimintojen ulkoistaminen, muutosviestintä, muutosjohtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-Based Business

HENTTINEN, AINO:

Successful Change Management Communication by Offshoring of a Company

Master's thesis 51 pages, appendices 3 pages

June 2021

---

The change in working life, which has been discussed for a few years now, is a consequence of international competition and digitalization. This causes constant change in work communities as companies adapt their strategies to meet these challenges. For this reason, companies are increasingly offshoring and expanding their operations in pursuit of cost savings for instance. Thus, more effort is needed in change management communication and in order to maintain trust within work communities.

The purpose of this thesis was to find out how the implementation of the changes brought about by the offshoring of functions is best done from the point of view of change management communication in companies.

A case study was used as an approach in this development work. Other qualitative methods were also combined with the case study method, such as benchmarking and a structured survey for at the client's personnel.

Based on the results of the development work, it can be argued that the importance of change management communication and change leadership should not be underestimated. A carefully crafted communication plan supports change, increases trust and minimizes the emergence of resistance to change. The results of the research highlighted participatory leadership, open interaction in the work community and feedback giving. Development proposals include investing in communication and interaction within the work community, as well as anticipating the future, which would enable better preparation for future changes.

In conclusion, it was stated that a strong trust prevailing in the work community helps the employees to commit to the employer and to the work tasks despite the changes.

---

Key words: offshoring, change management communication, management of change

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	5
1.3	Tutkimuskohde .....	7
2	TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN MUUTOKSENA .....	8
2.1	Ulkoistamisen määrittely .....	9
2.2	Ulkoistaminen tilastollisesti .....	11
2.3	Toimintojen ulkoistamisen vaikutus ihmisiin .....	11
2.4	Kuinka ulkoistaminen tehdään parhaiten .....	12
2.5	Minkälaista viestintää ulkoistamisessa kannattaa harjoittaa .....	16
2.6	Muutoksessa johtaminen .....	17
2.6.1	Välttämättömyyden ymmärtäminen .....	22
2.7	Työyhteisöviestintä .....	23
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	26
3.1	Tapaustutkimus .....	26
3.2	Laadullinen tutkimus .....	27
3.3	Tutkimushaastattelu .....	28
3.4	Kyselylomake .....	29
4	TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU .....	30
4.1	Tutkimuksen ensimmäinen osa .....	30
4.1.1	Benchmark -yritys A .....	30
4.1.2	Benchmark -yritys B .....	32
4.2	Tutkimuksen toinen osa .....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	41
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	45
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET .....	49
	Liite 1. Benchmark -yritysten haastattelukysymykset .....	49
	Liite 2. Organisaatio X:n henkilöstölle toteutettu kysely .....	50

## 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimukseni taustaa, sen tavoitteita ja tarkoitusta, sekä esittelen tutkimuskohdetta.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja mikäli muutokseen ei osata vastata oikein tai niihin ei reagoida, yritykset putoavat vääjämättä kelkasta. Yksi työelämää vavisuttavista muutoksista on yhä enenevässä määrin tapahtuvat toimintojen siirtämiset ulkomaille. Yritykset muuttavat omaa sisäistä strategiaansa kohti kilpailukykyisempää alihankintaa, jolloin osa työstä ulkoistetaan ja laajennetaan valtioihin, jossa työn teettäminen on edullisempaa.

Etätyö yleistyy ja työskentelyä tapahtuu paikasta riippumattomien erilaisten digitaalisten alustojen avulla. Globalisaation ansiosta maailma kutistuu. Muualla tapahtuvat asiat heijastuvat työyhteisöön ja herättävät kysymyksiä ja huolta. Suomalaiset työyhteisöt ovat olleet varsin homogeenisia, mutta muutos kohti monikulttuurisuutta on käynnissä. Eri kielten ja viestintäkulttuurien keskellä on pystyttävä varmistumaan, että kaikilla on yhtäläinen tieto ja vaikutusmahdollisuudet. (Juholin 2017, 119-120.)

Nämä muutokset heijastuvat strategiamuutoksen tehneen yrityksen lisäksi myös alihankkijoihin, jotka joutuvat vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Helpoiten se onnistuu alihankkijoilta, jotka ovat monikansallisia yrityksiä. Tällöin työ voidaan tehdä konsernin sisällä, mutta edullisen hintatason maissa. Tällainen on myös toimeksiantajani, joka on ottanut haasteen vastaan vastata asiakkaan tarpeisiin.

### 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia, kuinka tällaiset toimintojen ulkoistamisen myötä tulevat muutokset vaikuttavat henkilöstöön, ja mitä ajatuksia se heissä herättää. Lisäksi tavoitteena on löytää onnistunut muutosviestintäkeino, jotka tuke-

vat muutoksen läpiviemistä ja syventävät luottamusta henkilöstöön. Vahva luottamus pohja työnantajaan sitouttaa henkilöstöä, jolloin myös lopputulos on kaikille osapuolille tuottoisa eikä muutosvastarinta nouse niin suureksi.

Ulkoistaminen, muutosviestintä sekä muutosjohtaminen eivät ole uutta työelämässä ja niitä on tutkittukin paljon, mutta kiinnostus toimintojen ulkoistamisen vaikutuksista henkilöstöön on jäänyt vielä tutkimusten jalkoihin. Etenkin siihen liittyvät viestimiskeinot ovat mielenkiintoinen haaste.

Opinnäytetyöni aluksi käyn läpi toimintojen ulkoistamista yleisesti. Miten ihmiset reagoivat ulkoistamiseen ja mitä on tutkittu siitä, kuinka ulkoistaminen tehdään parhaiten. Käyn myös teoriassa läpi minkälaista viestintää ulkoistamisessa sekä toimintojen laajentamisessa ulkomaille kannattaa harjoittaa. Pohjustan sitten vielä teoriaa yleisesti muutoksesta, muutoksessa johtamisesta sekä muutosviestinnästä.

Lähestymistapana tässä kehittämistyössä käytetään laadullisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmäni koostui kahdesta osasta, joista ensimmäisessä käytin hyväksi benchmarking -tutkimusta. Benchmarking-tutkimuksessa hain lisätietoa eri yrityksistä heidän muutosviestinnän havainnoista ja kokemuksista tilanteessa, missä toimintoja on ulkoistettu. Näitä kokemuksia ja keräämäni tietoperustan aineistoa hyödyntäen hain syvempää näkökulmaa tutkimusmenetelmäni toiseen osaan, kyselyyn toimeksiantajani henkilöstölle. Kyselyn pääpaino oli työyhteisössä sekä työyhteisöviestinnän nykytilanteessa. Koska kohdeorganisaatiossa vastaavia ulkoistamisesta johtuneita muutostilanteita ei ollut aikaisemmin ollut, ei kyselyssä voitu selvittää henkilöstön kokemuksia tällaisesta muutoksesta. Sitä vastoin kirjallisuuskatsauksen sekä empiiristen tutkimusten pohjalta muodostui suunnitelmaehdotus siitä, kuinka toimintojen ulkoistamisen tuomaa muutosta kannattaa lähteä viestimään henkilöstölle.

### 1.3 Tutkimuskohde

Organisaatio X on osa monikansallista konsernia, jonka palveluksessa työskentelee Suomessa lähes 600 asiantuntijaa muun muassa IT- ja teknologia-aloilla. Toimistot sijaitsevat usealla eri paikkakunnalla, ja sillä on tytäryhtiöitä myös edullisemman hintatason maissa.

Organisaatio X:n asiakkaista osa, on päivittänyt omaa strategiaansa siihen suuntaan, että alihankkijoiden on teetettävä osa suunnittelustaan halvemmalla. Tämä tarkoittaa sitä, että työkuormaa on jaettava esimerkiksi halvemman hintatason tytäryhtiöihin. Toisaalta se avaa Suomen henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää itseään haastavampien työnkuvien parissa, kun aikaa ei mene yksinkertaisempien, mutta aikaavievien toimien suorittamiseen.

Luonnollisesti tämänkaltainen toimintojen ulkoistamiseen liittyvä muutos aiheuttaa myös negatiivisia reaktioita henkilöstössä. Ulkoistamiseen kaiken kaikkiaan liittyy negatiivinen kaiku, joka koetaan uhkana omalle työlle. Jotta muutos voitaisiin nähdä positiivisena ja mahdollisuuksia avaavana, on tärkeää panostaa viestintään: Löytää toimiva viestintäkeino, joka tukee muutoksen läpiviemistä ja syventää luottamusta henkilöstöön.

YAMK-opintojeni varrella korostui mielenkiintoni henkilöstöjohtamista ja viestintää kohtaan. Koska oma asemani suunnittelijana tässä asiantuntijaorganisaatiossa oli tauolla äitiysloman ja opintovapaan ajan, koin mielenkiintoiseksi lähteä tutkimaan tulevaa muutosta keskusteltuani aiheesta esimieheni kanssa. Nyt minulla oli mahdollisuus lähestyä aihetta objektiivisesta näkökulmasta perhe- ja opintovapaan ansiosta.

## 2 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN MUUTOKSENA

Yritys ei ole koskaan valmis, eikä mikään yritys nykypäivänä menesty ilman halua ja kykyä uudistua. Koska toimintaympäristö muuttuu ja uudistuu jatkuvasti, on pystyttävä vastaamaan muutokseen. Joskus muutostarpeen voi aiheuttaa yritys-kauppa, uuden järjestelmän käyttöönotto, organisaatiomuutos tai toimintamallin uudistaminen. Joskus muutokseen riittää pieni hienosäätö, mutta toisinaan tarvitaan perinpohjaista uudistusta.

Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta (2015, 30) on todennut, että jatkuva muutos ei ole itseisarvo vaan välttämättömyys. Organisaatioiden tulee pysyä aktiivisina, jotta ne voivat säilyttää kilpailukykynsä. Muutokset ovat siis välttämättömiä.

Muutoksen työyhteisössä voi aiheuttaa myös ulkoistaminen, missä haetaan kustannussäästöjä ja/tai osaamista siirtämällä osa tuotannosta, palvelusta tai tutkimus- ja tuotekehityksestä toiseen maahan tai toisen yrityksen tuotettavaksi.

Kotimaisista yrityksistä suurin osa on suunnannut ulkoistuksensa Suomeen, jolloin tekijä on vaihtunut, mutta toiminta pysynyt kotimaassa. Osa ulkoistuksista kuitenkin on suuntautunut ulkomaille, ja yleisempää se onkin teollisuudessa kuin kaupassa tai palvelualoilla. Tämän on mahdollistanut se, että teollisuusalan uusia yksiköitä on sijoitettu edullisemman kustannustason kehittyviin maihin. Suomalaisyriyten ulkoistukset eivät koske vain valmistustoimintaa, vaan osa yrityksistä on ulkoistanut myös tutkimus- ja tuotekehitystään, sekä niihin liittyviä tehtäviä. Etlan tutkimuksen mukaan tutkimus- ja tuotekehityksen ulkoistamisen syyn tärkein tekijä on teknologian ja osaamisen hankkiminen. Tutkimus- ja tuotekehitystoimintoihin panostaminen ovat osaamisen lisäksi olleet ulkoistuksilla tavoiteltuja etuja. Kun yritykset ovat saaneet lisätehoja tuotekehitysprosesseihinsa, ne ovat saaneet myöskin tuotteet nopeammin markkinoille. Toki toiminnan ulkoistamisella on pyritty saamaan osaamisen hankkimisen lisäksi kustannussäästöjä. (Ali-Yrkkö 2006, 4, 8, 11.)

Tuotantotoiminnan siirroilla edullisemman kustannustason maihin on pyritty lähes aina säästämään kustannuksissa, mutta sillä on saatu myös muita säästöjä. Kun



valmistus on lähellä markkinoita ja säästöjä tulee myös kuljetuskustannuksista, on lisäksi voitu vastata joidenkin asiakkaiden vaatimiin lyhyisiin toimitusaikoihin. Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan moninaisemmat motiivit johtuvat puolestaan siitä, että tuotteisiin usein vaadittavat paikallisista säädöksistä johtuvat muutokset voidaan tehdä lähellä tuotantoa ja asiakasta. Tällöin voidaan varmistaa vuorovaikutus tuotannon ja suunnittelun kesken. (Ali-Yrkkö 2006, 11.)

Kuten toimeksiantajani tapauksessa toimintojen siirtäminen ulkomaille tytäryhtiön tehtäväksi on huomattavasti yleisempää kuin se, että toimintoja ulkoistettaisiin konsernin ulkopuolelle. Teollisuusyrityksistä, joissa työskentelee yli sata henkilöä, lähes 80 prosenttia on ulkoistanut tai siirtänyt toimintojaan samaan konserniin kuuluvalla, mutta ulkomailla sijaitsevalle tytäryhtiölle. Tämä heijastaa monikansallisten yritysten huomattavaa vaikutusta kansainvälisessä taloudessa. (Peltola 2008, 338.)

Tässä luvussa kuvaan muutosta työyhteisössä, jonka on saanut aikaan toimintojen ulkoistaminen. Sen aiheuttamia reaktioita ihmisissä, kuinka ulkoistaminen ylipäätään tehdään parhaiten sekä minkälaista viestintää ulkoistamisessa kannattaa harjoittaa.

## **2.1 Ulkoistamisen määrittely**

Ulkoistamisesta käytetään useita toisistaan poikkeavia määritelmiä, mutta Lehkoinen ja Töyrylä (2013, 17) teoksessaan Ulkoistamisen käsikirja laskevat ulkoistamiseksi kaiken sellaisen toiminnan, jossa yritys ulkoistaa tai siirtää toiminnoistaan joko osan, tai kaiken, ulkoistuspalveluiden tarjoajalle.

Ulkoistamisalalla yleisesti käytetty termistö pohjautuu osittain englannin kieleen. Esimerkiksi 'outsourcing', joka on sekä kotimaassa tapahtuvaa että kansainvälisesti tapahtuvaa ulkoistamista. 'Offshore outsourcing' eli tutummin 'offshoring' puolestaan kuvaa kansainvälistä, yrityksen kotimaan ulkopuolelle tapahtuvaa ulkoistamista. (Lehkoinen & Töyrylä 2003, 18; Hätönen & Eriksson 2009, 142-143.)

**Onshore-ulkoistus**

Palvelutuotanto ei siirry maan rajojen ulkopuolelle. Palveluntarjoaja jatkaa palvelutuotantoa samassa maassa, jossa ulkoistava yritys on palvelun aikasemmin tuottanut. Vaihtoehtona sille, että pääkaupunkiseudulla toimiva yritys ulkoistaa palvelun pääkaupunkiseudulla toimivalle palveluntarjoajalle, on edullisempien työvoima- ja kiinteistökustannusten ja pääkaupunkiseutua alhaisemman vaihtuvuuden hyödyntäminen erityisesti Pohjois- ja Itä-Suomessa.

**Nearshore-ulkoistus**

Palvelut tuotetaan oman maan ulkopuolella. Suomen kyseessä ollessa nearshore käsittää Euroopan valtiot ja erityisesti Baltian maat ja Itä-Euroopan. Suomesta käsin tarkasteltuna suosituimpia kohteita ovat esimerkiksi Viro, Latvia, Puola, Unkari ja Romania. Nearshore-termin merkitys riippuu siitä, mistä maasta käsin asioita tarkastellaan. Suomesta katsottuna nearshore-maiden etuna on se, että ne toimivat samalla aikavyöhykkeellä ja ovat maantieteellisesti suhteellisen lähellä. Lisäksi ne ovat kulttuuriltaan lähellä Suomea, mikä helpottaa yhteistyötä kohdemaan ihmisten kanssa.

**Offshore-ulkoistus**

Palvelut tuotetaan Euroopan ulkopuolella, edullisen kustannustason maassa. Termiä käytetään erityisesti silloin, kun palvelutuotanto tapahtuu Intiassa.

KUVA 1. Ulkoistuksesta käytettävät termit. (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2003, 30.)

Offshore -ulkoistus tarkoittaa sitä, että palvelut tuotetaan edullisen kustannustason maassa, Euroopan ulkopuolella. Tämän kaltaisessa ulkoistuksessa tavoitellaan ensisijaisesti edullisia työvoimakustannuksia, jotka yhdistyvät osaavaan työvoimaan. Tällaiset ulkoistukset ovat usein nearshore- tai offshore -sekamallia, jolloin osa työstä tehdään edelleen Suomessa ja osa edullisemman kustannustason maassa. Onsite -malli puolestaan tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan omat työntekijät tulevat ulkoistavan yrityksen tiloihin. Onsite -termiä käytetään etenkin silloin, kun ulkomailta tulee työntekijöitä Suomeen. Sovellustuki on hyvä esimerkki onsite -mallista, jolloin pääosa tukitiimistä työskentelee esimerkiksi Intiassa, ja Suomessa ulkoistavan yrityksen tiloissa toimii kontaktina muutamia Intiasta määräaikaaisesti Suomeen töihin tulleita henkilöitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30.)

## 2.2 Ulkoistaminen tilastollisesti

EU-yhteistyössä on valmisteltu pitkään Yritystilastojen lainsäädäntöuudistusta (Frame regulation for integrated business statistics, FRIBS), ja se on otettu porastetusti voimaan vuoden 2021 alusta. Lainsäädäntöuudistuksen tavoitteena on pyrkiä ratkomaan yritystoimintaa kuvaavien tilastojen haasteita ja parantaa yritystilastojen valikoimaa. (Moilanen, 2019.)

Tilastokeskuksen silloinen kehittämispäällikkö Anu Peltola (2008) on Kansantalouden aikakauskirjassa todennut yritystoiminnan tilastoinnin muuttuneen entistä hankalammaksi toteuttaa. Päätöksentekijöille ei ole ollut yksiselitteistä tietoa suunnasta mihin ollaan menossa, vaikka tietoa on ollut tarjolla jopa liikaakin.

Yritysten monikansallisuuksien vuoksi niiden rakenteet monimutkaistuvat, jolloin tarvitaan talouden tilastoinnin kannalta kehittyneempiä tapoja tuotannon ja tulojen mittaamiseen. Tavoitteena olisi tuottaa tilastotietoa kotimaahan ja ulkomaille ulkoistetuista toiminnoista säännöllisesti kolmen vuoden välein. Näissä tilastotiedoissa olisi myös toimintojen ulkoistamisen myötä sekä menetetyt, että uudet työpaikat. Tähän mennessä tiedonkeruu on jäänyt muutamaan kertaan pilottiluontoisesti Eurostatin vetämissä kansainvälisissä hankkeissa. Lisäksi tullaan tarkastelemaan toimintojen siirtoa takaisin Suomeen, sekä sen työllisyysvaikutuksia. Yrityksiltä tullaan kysymään myös ulkoistamiseen kannusteita sekä merkittävimpiä esteitä siihen. (Moilanen, 2019.)

Tästä syystä ei siis vielä ole saatavilla luotettavaa tilastoa siitä, kuinka moni yritys on toimintojaan ulkoistanut joko kotimaassa tai kansainvälisesti.

## 2.3 Toimintojen ulkoistamisen vaikutus ihmisiin

Joissakin ulkoistamisen tapauksissa joissa toimintoja siirretään ulkomaille, on välitön työtehtäviä vähentävä vaikutus Suomessa. Se kuinka toimintojen siirto vaikuttaa pidemmällä aikavälillä taas riippuu siitä, minkälaista toimintaa syntyy siirryneiden toimintojen tilalle. Matalan koulutustason omaava henkilöstö tulee vähemmän toimintojen siirron myötä, kun taas keski- ja korkeakoulutasoisen henkilöstön kysyntä tulee kasvamaan. Toisaalta Suomessa on merkittäviä aloja, joiden henkilöstösupistukset tulevat jatkumaan. (Ali-Yrkkö 2016, 14-17.)

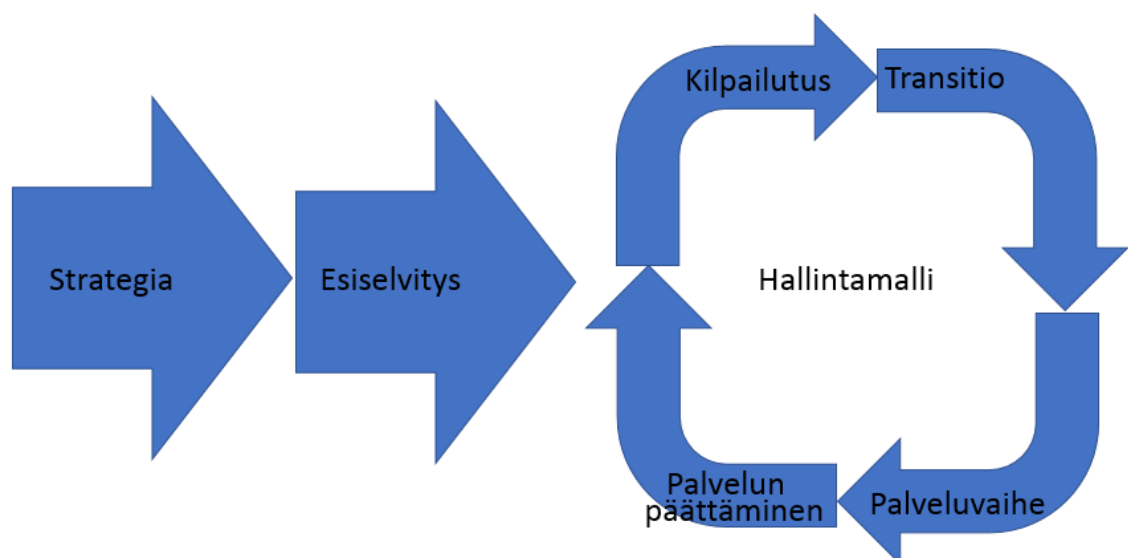
Näistä erityisesti mainittakoon metsäteollisuus, joista tuoreimpana esimerkkinä on syksyn 2020 uutinen, missä UPM-Kymmene Oyj -konserniin kuuluva Jämsän Kaipolan paperitehdas suljettiin vuoden loppuun mennessä. Suora vaikutus oli 450 työpaikan menetys ja alihankkijoiden myötä vielä suurempi vaikutus. Niin metsäteollisuuden kuin elintarviketeollisuuden, sekä rahoitus- ja vakuutusalan työvoiman vähentämiset koskevat nimenomaa matalan koulutustason henkilöstöä. Samaan aikaan palkataan lisää korkeammin koulutettuja henkilöitä. On siis tultu siihen, että Suomessa on yhtä aikaa työvoimapulaa sekä työttömyyttä. Tämä tilanne on otettu myös pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan yhdeksi osaksi strategisia kokonaisuuksia, jossa etsitään yhteisiä keinoja nostaa Suomen koulutus- ja osaamistasoa. Näissä koulutus ja osaaminen lisäävät työllisyyttä ja kestäväää kasvua sekä antavat lisäarvoa Suomen globaalin vaikuttamisen vahvistamiseen. (Luukka 2020, Hallitusohjelma 2019.)

Ihmiset reagoivat eri lailla muutoksiin, ja ulkoistavalle yritykselle puolestaan on tärkeää turvata liiketoiminnan jatkuminen. Useimmat kokevat muutokset aluksi uhkana ja mahdollisesti vastenmielisenä, mutta joka tapauksessa ulkoistuksen tuomat uhkakuvat heittävät useimmat ihmiset faktapohjalta tunnepuolelle. (Lehikoinen ym. 2013, 17.)

## **2.4 Kuinka ulkoistaminen tehdään parhaiten**

Koska ulkoistamisen aikaansaama muutos yritysten välisessä tehtävänjaossa on pikemminkin pysyvä kuin tilapäinen, ulkoistamispäätöstä tarkastellaan perusluonteeltaan strategisena päätöksenä, jonka peruuttaminen ei ole helppoa. Ulkoistamisen toteuttamisen kannalta erityisen mielenkiinnon kohteena ovat verkostomaiset ratkaisut, jossa yritysten välille muodostuu pitkäkestoinen yhteistyösuhde. (Kaukonen ym. 2004, 121.)

Onnistunut ulkoistus pohjautuu kirkkaaseen strategiaan, huolelliseen esiselvitystyöhön sekä vaihe vaiheelta ammattimaisesti läpivietyyn ulkoistukseen. (ulkoistaminen.fi)



KUVA 2. Onnistuneen ulkoistamisen vaiheet. (Kuva mukaillen ulkoistaminen.fi.)

Lehikoinen ym. (2013, 43-45) esittelee ulkoistamisstrategiassa määritellyt ydin-toiminnot, joita yrityksen ei tule ulkoistaa vaan tehdä itse, sekä toiminnot jotka on mahdollista ulkoistaa. Strategiaa pohtiessa tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Minkä takia toimintoja halutaan ulkoistaa, mikä on pohjimmainen syy?
- Mikä on yrityksen ydinosuamista? Mikä erottaa yrityksen muista yrityksistä ja mitkä ovat kriittiset kilpailutekijät?
- Mitkä ovat niitä toimintoja, jotka puolestaan eivät erota yritystä muista yrityksistä?

- Ovatko yrityksen ydintoiminnot aidosti kilpailukykyisiä ja olisivatko muut yritykset valmiita ostamaan kyseisiä palveluita meiltä, jos mahdollisesti tarjoaisimme niitä myös yrityksen ulkopuolisille asiakkaille?
- Onko ulkoistamisen kautta mahdollisuus saada sellaista osaamista, joka vahvistaa yrityksen ydinosaamista?

Sekä Lehtikoinen ym. (2013, 45) että Kaukonen ym. (2004, 28) korostavat, että ulkoistamisstrategiaa määrittäessä on syytä arvioida myös, mitä riskejä ja uhkatekijöitä ulkoistamiseen liittyy. Mahdollisia riskejä voivat olla muun muassa:

- Osaamisen menetys erityisesti silloin, jos toiminnot ovat lähellä yrityksen ydintoimintoja
- Huono vaikutus yrityksen imagoon ja henkilöstöön
- Palvelutason heikentyminen ulkoistuksen jälkeen
- Kyky integroida ulkoistavan palveluntarjoajan ja yrityksen toiminnot

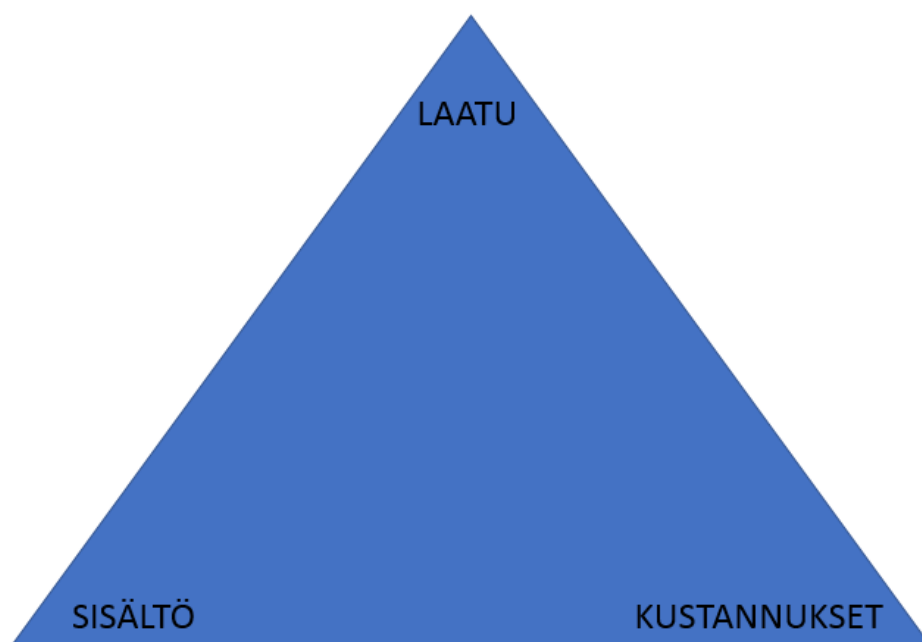
Strategiaan liittyvillä uhkatekijöillä tarkoitetaan sellaisia tilanteita, joissa yrityksen arvot eivät ole kirkaana selvillä, vaan ne aiheuttavat epävarmuutta. Esimerkiksi jos yritys ulkoistaa ydinosaamisensa tai muun kilpailuetunsa lähteen väärän arvion johdosta. Silloin yritysten voimasuhteet saattavat muuttua kumppanin eduksi. (Kaukonen ym. 2004, 27.)

Strategiatyössä tunnistetaan ulkoistettavissa olevat toiminnot. Ennen kuin päätöstä ulkoistamisesta tehdään, tarvitaan perusteellinen analyysi. Strategiatyön analyysin lopputuloksena pitää voida olla myös sellainen vaihtoehto, että ulkoistamista ei tehdä. Olennaista on, että analyysin tekee puolueeton taho, esimerkiksi konsulttiyhtiö, jolla ei ole sopimuksia yhteistyöstä kilpailussa mukana olevan palveluntarjoajan kanssa. (Lehtikoinen ym. 2013, 45.)

Ulkoistamiskohteen ympäriltä tulee esiselvitysvaiheessa nimetä tiimi hoitamaan tarkastelun kohteena olevaa yksittäistä, mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa. Esiselvityksessä asetetaan ulkoistuksen tavoitteet sekä määritetään rajatun ulkoistuksen ja sitä ympäröivien toimintojen toimintamallit. Tämän jälkeen selvite-

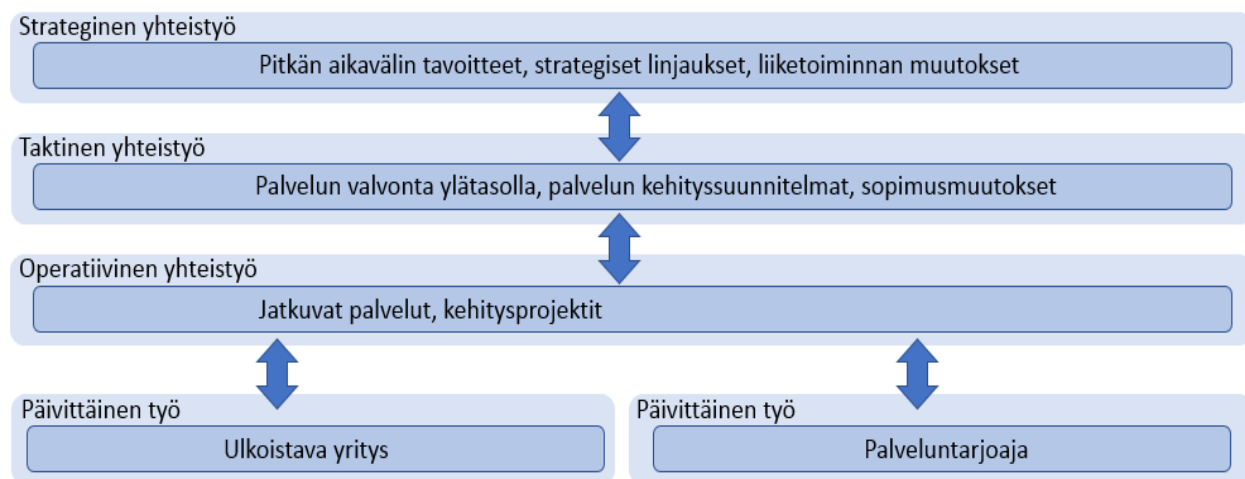
tään onko ulkoistaminen ylipäättään kannattavaa ja perusteltua. Lopputulos määrittää sen, että edetäänkö ulkoistuksessa kilpailutusvaiheeseen. Esiselvitys on äärettömän tärkeä vaihe onnistuneen ulkoistuksen kannalta. Valitettavan usein se jää liian vähälle huomiolle, jolloin ulkoistuksen puutteellinen valmistelu johtaa epäonnistumiseen. Esiselvitysvaiheeseen nimetty tiimi jatkaa yleensä myös kilpailutusvaiheessa, mutta laajemmalla kokoonpanolla. (Lehikoinen ym. 2013, 49; ulkoistaminen.fi.)

Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa yrityksen tarpeet täyttävä ulkoistuspalveluiden tarjonta, jotka vastaavat sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan ulkoistavan yrityksen tavoitteita. Kilpailutus toteutetaan projektimuotoisesti kun se on ammattimaisesti organisoitu. Kun kilpailutusvaihe on ohi, ulkoistava yritys valitsee ja tekee ulkoistussopimuksen palveluntarjoajan kanssa. Ulkoistuksesta voidaan myös luopua mikäli tarjonta ei täytä kolmea vaadittavaa yrityksen tarveaspektia eli sisältöä, laatua ja kustannuksia. (ulkoistaminen.fi.)



KUVA 3. Kilpailutuksen tavoitteet, kun sopimuksen sisältö vastaa tasapuolisesti sekä ulkoistavan yrityksen että ulkoistuspalveluiden tarjoajan tavoitteita. (Kuva mukaillen Lehikoinen ym. 2013, 66.)

Kun yritys tuottaa itse tarvitsemansa palvelut eikä sillä ole ulkoistettuja toimintoja, se ei tarvitse mitään erityisiä toimintamalleja tai palvelulupauksia. Mutta siinä vaiheessa, kun ensimmäisen kerran jokin tietty kohde ulkoistetaan, on syytä siirtyä hallintamallin käyttöön. Yleisesti tässä on käytössä kolmitasoinen hallintamalli, Governance Model. (Töyrylä 2013.)



KUVA 4. Governance Model kuvaa ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyön niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. (mukaillen Lehtikoinen ym. 2003, 112.)

Sopimuksenmukainen hallintamalli tulee parhaimmillaan käyttöön heti kilpailutuksen päätyttyä. Transitio- eli käyttöönottovaihe alkaakin kilpailutuksen jälkeen ja sen tavoitteena on siirtää vastuu palveluntuotannosta ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Transitiossa puhutaan usein myös transformaatiosta, missä laatu ja tehokkuus paranevat kun palveluntuotantoa suunnitellaan ja rakennetaan uudelleen. (ulkoistaminen.fi.)

## 2.5 Minkälaista viestintää ulkoistamisessa kannattaa harjoittaa

Ulkoistaminen tarkoittaa työyhteisössä muutosta, hyppyä tuntemattomaan. Jotta muutoksen välttämättömyyden ja sen tuomat mahdollisuudet voidaan ymmärtää, on tiedonkulku tärkeää työyhteisössä kaikille osapuolille. Muutoksiin liittyviä ongelmia löytyy usein viestinnästä. Se miten oikea tieto saavuttaa oikeat henkilöt ja



oikeaan aikaan, on merkityksellistä. Muutostilanteissa tiedontarve on jatkuvaa eikä tavallinen viestintä riitä. (Juholin 2015, 404.)

Kauppinen (2006, 71) kuvaa päämäärän viestimisen tärkeydestä siten, että ihmiset, tiimit ja organisaatiot haluavat seurata johtajaa, jos ovat ymmärtäneet päämäärään pyrkimisen hyödyn. Tähän liittyy oleellisesti se, että johtaja on saanut viestittyä yrityksen visioin selkeästi ja ymmärrettävästi. Päämäärän tai vision ominaisuutena on, että se on arvopohjaisesti hyväksyttävissä. Visio ankkuroituu johonkin hyvään, haluttavaan ja arvokkaaseen.

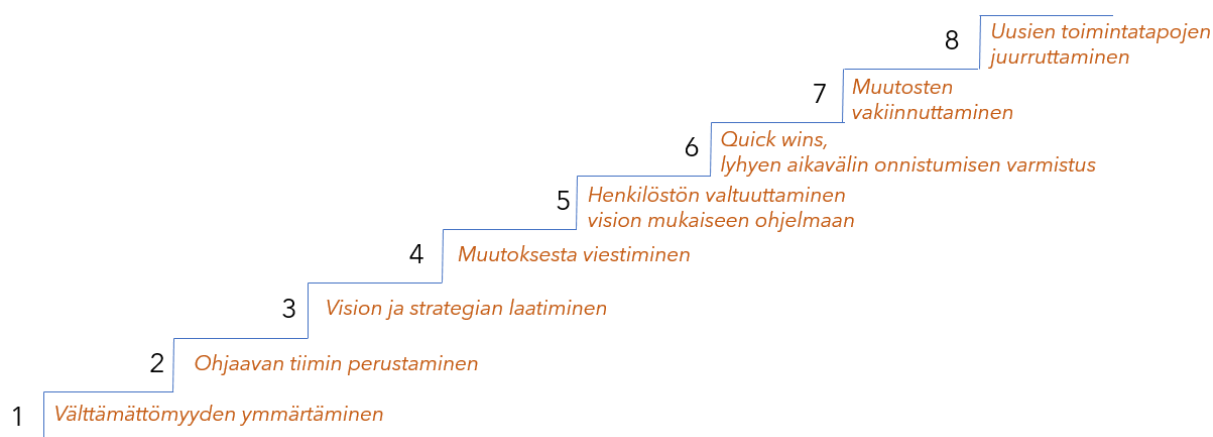
Strateginen viestintä perustuu organisaation strategiaan ja se on tavoitteellista viestintää. Se koostuu organisaation strategiasta, sidosryhmien odotuksista sekä toimintaympäristön muutoksista. Strategisen viestinnän tehtävänä on tarkastella ympäristöä ja kuunnella sidosryhmiä. Se arvioi myös viestinnän toimivuutta sekä toimii samanaikaisesti nykyhetkessä, mutta suuntaa myös tulevaisuuteen erilaisilla viestinnän foorumeilla. Viestintävastuu on johdon ja viestintäammattilaisten lisäksi jokaisella oman tehtävänsä puitteissa. (Juholin 2017, 37.)

Österberg (2009, 178-179, 186-187) toteaa, että toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksistä. Yleensä työyhteisöissä koetaan kuitenkin tiedonkulussa olevan parantamisen varaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat kaiken heidän työnsä kannalta tärkeän tiedon. Esi- miesten tehtävänä on suodattaa valtavasta tietotulvasta pois kaikki sellainen, jolla ei työntekijöiden työn tekemisen kannalta ole merkitystä. Työyhteisön luoton ja toimivuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee saavansa kaiken itse- ään ja työtään koskevan tarpeellisen tiedon. Muutoin työyhteisön luottamus voi kärsiä, jos jatkuvasti syntyy tilanteita missä joku tietää toista ja toinen toista. Toi- miva työyhteisö syntyy avoimen vuorovaikutuksen kautta, ja se ansaitaan kas- vattamalla luottamuspohjaa pitkäjänteisesti. Huhut liikkuvat aina, mutta ne voi- daan minimoida työyhteisön luoton ollessa tiedonkulkuun kunnossa.

## **2.6 Muutoksessa johtaminen**

Tässä luvussa kuvaan muutokseen liittyviä keskeisempiä asioita, sen johtamista ja ennen kaikkea viestintää.

Jotta päästään haluttuun lopputulokseen, muutokset on johdettava määrätietoisesti alusta loppuun. Muutos ja sen johtaminen on prosessi, joka sisältää eri vaiheita. Tunnettu yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter (1996) on esittänyt kahdeksanportaisen ohjelman muutosten läpiviemiseksi. Porasmalli on syntynyt Kotterin tekemien selvitysten ja tutkimusten kautta organisaatioiden tekemiin virheisiin perustuen.



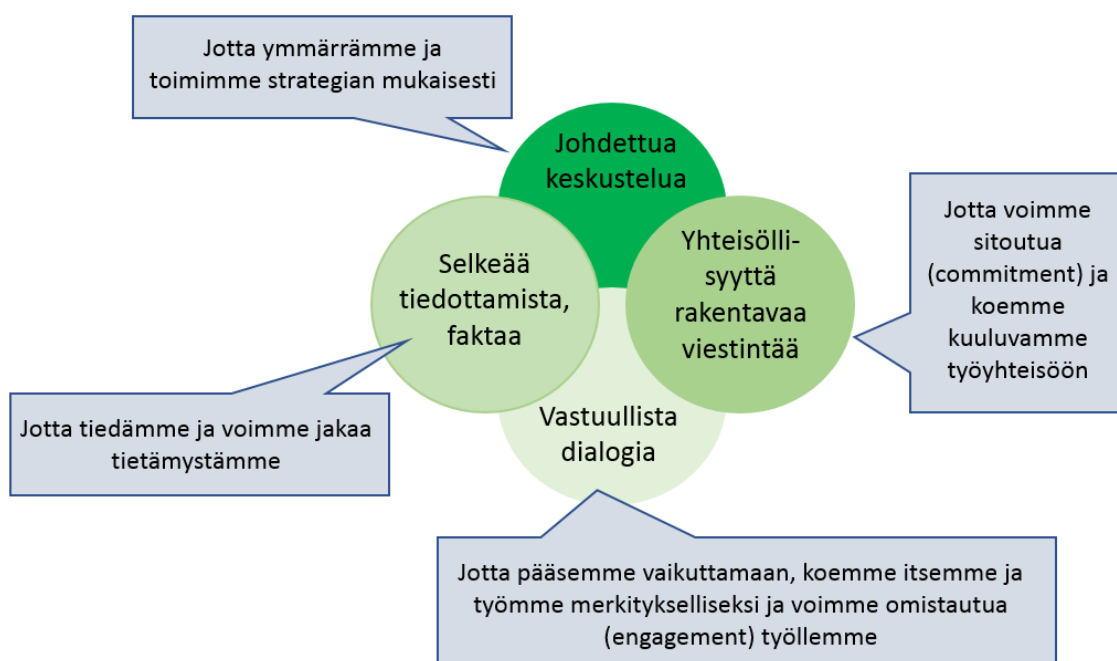
KUVA 5. John Kotterin muutosjohtamisen portaat (Tiimiakatemia Global 2017.)

Vuorovaikutteista viestintää tarvitaan sitä enemmän, mitä suurempi muutos on tiedossa. Muutoksen aikaansaaminen on ihmisten johtamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestintä on muutosprosessin tärkeimpiä onnistumisen (tai epäonnistumisen) tekijöitä. Viestit on hyvä pitää yksinkertaisina, jotta kaikki muutokseen osallistuvat ymmärtävät sanoman samanlaisena. Viestiä on myös toistettava kärsivällisesti koko prosessin ajan. Muutoksen keskellä faktat on viestittävä selkeästi ja täsmällisesti kerta toisensa jälkeen, jotta huhuilta saadaan katkaistua siivet. Esimieheltä tämä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. (Juholin 2017, 242-243; Mayor & Risku 2015, 165-166.)

Muutosvastarintaa pidetään häiriönä, ja sen minimointia on pidetty jopa yhtenä muutosviestinnän tavoitteena. Jotkut pelkäävät muutoksia, koska ne horjuttavat turvallisuuden tunnetta, jotkut taas suorastaan odottavat, että jokin muuttuisi. Ihmiset, jotka ovat usein huolissaan ja pelkäävät tulevaa, yleensä yliarvioivat uhat ja aliarvioivat omat kykynsä ja resurssinsa. Heitä esimies voi auttaa arvioimalla

yhdessä ja realistisesti näköpiirissä olevia riskejä. Usein tällaiset henkilöt kokevat helpotusta jo siitä, että heille selvitetään ero mahdollisen tapahtuman ja mahdollisen tapahtuman todennäköisyyden suhteen. Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen on tiedonjakamista tärkeämpää, kun kyseessä on muutos. Tällöin epävarmuus vähenee muutosvastarinnan kanssa. Vaikka muutosvastarinta ei ole huono asia, sillä sen kautta näkyviin ja tietoisuuteen nousee oleellisia asioita, joita tulee ottaa huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. Ellei kommentteja esiinny, organisaatio on saattanut menettää kykynsä keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Juholin 2017, 243; Mayor & Risku 2015, 159.)

Työyhteisössä jokaisen on oltava tietoinen strategisista valinnoista ja ymmärtää ne oman työnsä kannalta. Silloin viestiminenkin on tavoitteellista. Muutosviestinnässä toimii strategisen työyhteisöviestinnän malli, joka muodostuu informoinnista/tiedottamisesta, johdetusta keskustelusta, yhteisöllisyyden rakentamisesta ja vastuullisesta dialogista. (Juholin 2017, 244.)



KUVA 6. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (mukaillen Juholin 2017, 122.)

Strategisessa työyhteisöviestinnässä tarkoitetaan, että viestinnällä on tarkoitus, suunta ja tavoitteet, ja sen perimmäisenä tarkoituksena on menestyvä työyhteisö.

Menestyvään työyhteisöön kuuluu olennaisena osana hyvinvoivat ihmiset ja töiden sujuminen. (Juholin 2017, 121.)

Elisa Juholin (2017) Viestinnän tekijän käsikirjassaan kuvaa strategisen työyhteisöviestinnän koostuvan neljästä ulottuvuudesta:

- Ymmärtääksemme strategian, tarvitsemme johdettua keskustelua jolloin toimimme sen mukaisesti
- Voidaksemme jakaa tietämystämme tosiasioista, tarvitsemme selkeää tiedottamista ja mahdollisuutta faktatietoihin.
- Voidaksemme sitoutua työyhteisöön meidän täytyy tuntea kuuluvamme siihen. Se vaatii yhteisöllisyyden rakentamista.
- Jotta työlle voi omistautua, se vaatii työyhteisöltä vastuullista dialogia. Tällöin pääsemme vaikuttamaan ja koemme itsemme sekä tekemämme työn merkitykselliseksi.

Juholin (2017, 121-125) täsmentää neljää ulottuvuutta näin:

1. **Johdettua keskustelua** vaativat työyhteisön isot ja merkitykselliset asiat. Se etenee suunnitelmallisesti, huolellisesti valmistautuen ja osallistujia kuunnellen. Johdettua keskustelua käydään esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa, ja niissä voidaan hyödyntää myös fasilitaattoreita, jotka luovat edellytyksiä rikastavan ja rakentavan yhteistyön luomiseen. Johdetun keskustelun organisointi kuuluu ensisijaisesti johdolle, esimiehille ja viestintä- ja HR-ammattilaisille. Johdettu keskustelu on myös aikaan sidottu; sillä on alku ja loppu, jonka jälkeen prosessina tuotettua tietoa arvioidaan ja viedään päätettäväksi. Päätöksen jälkeen asia tuodaan takaisin työyhteisöön, jossa yhteisen keskustelun kautta määrittyy, miten suunnitelmista tehdään totta ja miten toimitaan käytännössä.
2. **Tiedottaminen eli informointi** on tietynlaista rutiinia joka toimii, kun perusasiat on määritelty: kuka tai ketkä ovat vastuussa päivitetyn tiedon saatavuudesta. Tiedottamista tuotetaan, jaetaan ja välitetään sovitulla tavalla, joka perustuu organisaation tapaan toimia. On tärkeää, että viestin sisältö säilyy ja täydentävää tietoa on mahdollista saada silloin, kun viestintä on

virallista. Olennaista on myös se, että työyhteisön jäsenet etsivät ja jakavat oma-aloitteisesti tietoa ilman, että sitä pitää erikseen tarjota.

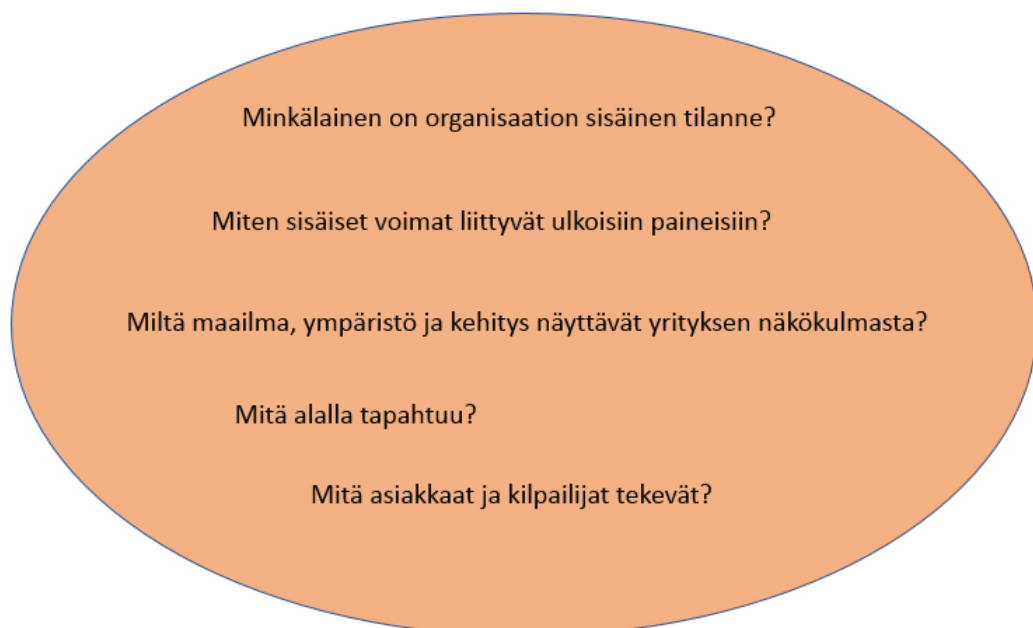
3. ***Yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen*** on strategisen viestinnän kolmas ulottuvuus. Yhteen hitsautunut tiimi tai yksikkö ylittää tavoitteisiin, parantaa toimintaansa ja nauttii yhdessä saavutuksistaan. Vahvuus näkyy myös päinvastaisissa tilanteissa: epäonnistumisten käsittely on luontevaa eikä yksilöitä syyllistävää. Kun työyhteisössä vallitsee vahva yhteisöllisyyden tunne, se lisää luottamusta jolloin vuorovaikutus on avointa ja luontevaa. Yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan vaatii yhteistä aikaa, paikkaa ja sitoutumista yhteiseen asiaan. Mutkattomuus ja matalan kynnyksen vuorovaikutus ovat sitä, että voi pysähtyä esimerkiksi kahviautomaatin äärelle hoitamaan akuutin asian kollegan tai alaisen kanssa. Yhteisöllisyyden käänköpuolena on, jos siitä tulee muita poissulkeva. Silloin uusi tulokas voi jäädä ulkopuolelle, tai eri tavoin ajattelevia syrjitään jostain syystä. Liian tiivis ryhmäkuri sulkee pois erilaista ajattelua ja vähitellen lamaannuttaa työyhteisöä.
4. ***Vastuullinen dialogi*** tarkoittaa sitä, että jokaisella on sekä oikeus että velvollisuus kommunikoida työyhteisön sisällä ja verkostoissa. Dialogi on vuoroon vaikuttamista, joka on vastakohta monologille, yksinpuhelulle. Dialogi sisältää tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen idean. Dialogi on merkityksen jakamista, ymmärryksen luomista ja uuden tiedon muodostamista. Siihen kuuluu aktiivinen kuunteleminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen. Vastaavasti päälle puhuminen, keskeyttäminen ja vähättely eivät kuulu dialogiin. Aitoon dialogiin kuuluu myös tunteiden salminen. Dialogille ominaista on etupainotteisuus; kommunikoidaan ennen kuin tehdään ja tekemisen aikana. Se mahdollistaa itseään korjaavan prosessin, mikä on merkittävä mahdollisuus esimerkiksi työturvallisuuskysymyksissä sekä kriisien ehkäisyssä. Aidon dialogin tunnusmerkkejä ovat osallistuminen (onko kaikilla kiinnostuneilla todellinen mahdollisuus osallistua?), yhteisen ongelman etsiminen (haetaanko aidosti yhteistä, ratkaistavaa ongelmaa, vai yritetäänkö ainoastaan vaikuttaa toinen osapuoli oman näkemyksen kannalle?) sekä omien näkemysten problematisointi (tullaanko keskusteluun avoimin mielin ja ollaanko valmiina korjaamaan omia näkemyksiä ja kantoja?).

### 2.6.1 Välttämättömyyden ymmärtäminen

Johtajien täytyy pitää koko ajan mielessä se, että muutokseen on saatava mukaan koko henkilöstö. Ylin johto voi olla vaikka kuinka innostunut muutoksesta, mutta tämä ei johda mihinkään, jos muita ei saada aktiivisesti ja innolla mukaan. Alahuhta (2015, 47-48) määrittelee muutoksen suunnan siten, että sen tulee olla sellainen, jonka jokainen ymmärtää. Muutosta ei saada liikkeelle ilman, että viesti on riittävän yksinkertainen ja kirkas.

Muutoksen kokonaisuuden hahmottamisessa tulee tunnistaa muutostarve. Jotta muutosprosessi on mahdollista saattaa onnistuneesti käyntiin, on suurin osa henkilöstöstä saatava mukaan sen toteutukseen. Tämä onnistuu vain saamalla henkilöstö uskomaan muutoksen tarpeeseen ja tekemään töitä sen eteen. (Kotter 1996, 31-32; Alahuhta 2015, 30.)

Lähtökohtaisesti muutoksen saa aikaan tahtotila liiketoiminnan kehittämisestä ja organisaation menestymisestä. Yrityksen sisäisiä haasteita saattaa löytyä esimerkiksi asiakaspalvelusta, laadusta tai työn organisoinnista, jolloin muutosta lähdetään tekemään. Ulkoisiin muutostekijöihin lasketaan esimerkiksi markkina-tilanteet, muuttuvat kilpailutilanteet tai lainsäädännöt. Kuvassa 7 on esitetty muutostarpeen pohtimisessa auttavia kysymyksiä. (Ilmarinen.fi.)



KUVA 7. Muutostarpeen hahmottamisessa auttavia kysymyksiä. (Ilmarinen.fi.)

## 2.7 Työyhteisöviestintä

Rissa (2016) korostaa, että työyhteisöviestinnästä on vallalla erilaisia näkemyksiä, jotka polveutuvat tavasta ymmärtää organisaation toimintaa ja viestintää. Kirjoituksessaan hän esittelee myös Juholinin näkemystä työyhteisöviestinnästä, että nyt kaivataan vuorovaikutusta, keskustelua sekä yhdessä sopimista. Työelämässä ei enää riitä saneleva yksisuuntainen viestintä ja tiedon sääntely.



KUVA 8. Tätä kaikkea on hyvä työyhteisöviestintä. (Mukaillen Rissa 2016.)

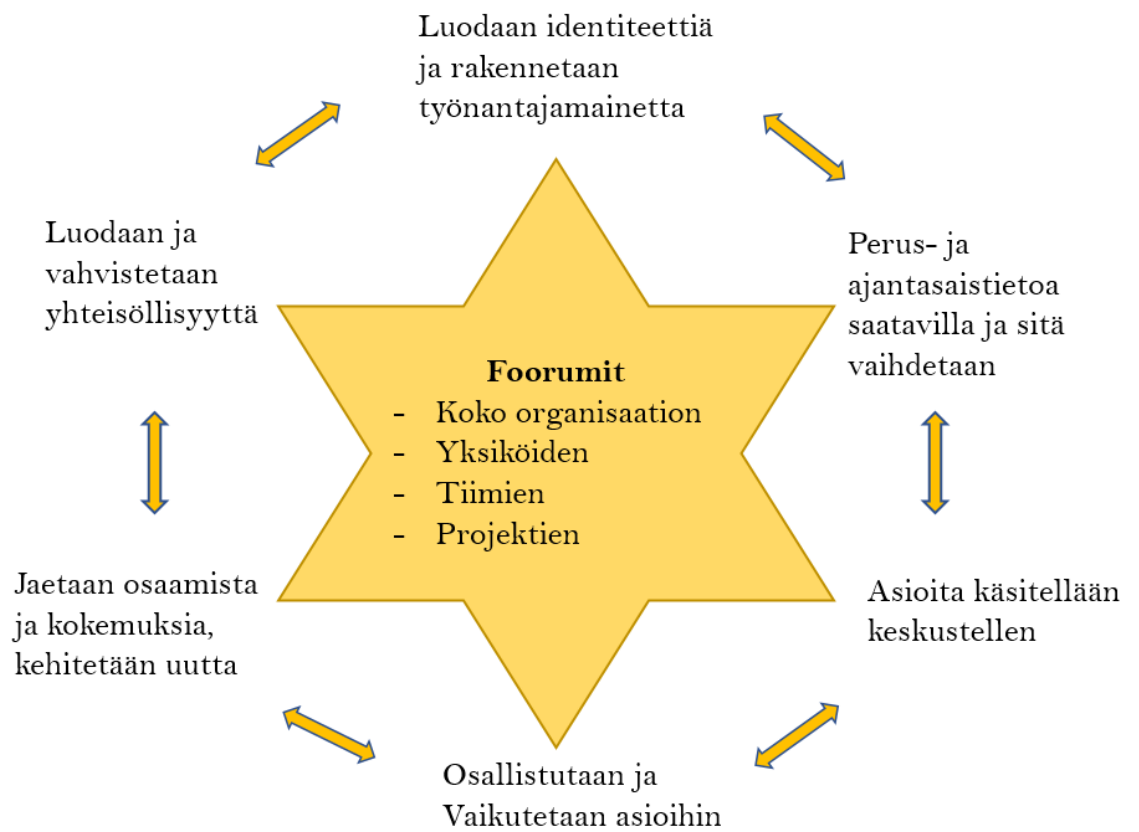
Juholin (2015, 177-179) esittelee työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, joka jäsentää viestintää työelämässä. Se perustuu ajatukseen, että viestintää on kaikkialla missä toimitaan, työskennellään, vaihdetaan tietoa ja kokemuksia. Tieto vaihtaa omistajaa työyhteisön sisällä, tai siihen läheisesti kuuluvien välillä. Tiedonvaihdon pohja perustuu samanaikaisesti tuotetulle tiedolle kaikille organisaatiotasolle. Se on organisaation yhteisen tahtotilan ja näkemyksen perusta siitä, mikä on tavoite ja miten se halutaan saavuttaa. Juholinin työyhteisöviestinnän uuteen agendaan kuuluu 6+1 osatekijää, joihin työyhteisön toiminta perustuu:

1. **Ajantasaista tietoa** on koko ajan saatavilla ja sitä hyödyntävien tulee ymmärtää vastuunsa sen käsittelemisessä.
2. **Isojen ja merkityksellisten asioiden** ymmärrys varmistetaan vuorovaikutteisesti käsittelemällä ja keskustelemalla. Erilaisien mielipiteiden esiin tuomista kannustetaan ja ne hyväksytään, vaikka asioista ei aina oltaisi-kaan samaa mieltä.
3. **Tunnelmaan** panostetaan, sillä rennossa ja arvostavassa ilmapiirissä jokainen uskaltaa tuoda esille näkemyksiään. Avoimessa ilmapiirissä tuntee itsensä kuuluvan helpommin työyhteisöön.
4. **Osallisuus ja vaikuttaminen** ovat jokaisen oikeus ja mahdollisuus työyhteisössä. Se voi kohdistua omaan tiimiin tai koko organisaatioon, erilaisiin asioihin.
5. **Yhdessä opitaan ja osaamista jaetaan** työyhteisössä, sillä se kuuluu osaksi tulevaisuustyöskentelyä ennakoimalla haasteita ja vahvistamalla uudistumiskykyä. Tätä tukevat vuorovaikutus molempiin suuntiin sekä säännöllinen palaute.
6. **Työnantajamaineen** tukeminen ja esille tuominen kuuluu jokaisen työhön, sillä siihen vaikuttavat jokaisen oma toiminta. Jokainen peilaa omaa toimintaansa ympäristöön, kuten myös yksilön identiteettiin heijastuu organisaation maine. Sillä on oma roolinsa, kun puhutaan henkilön sitoutumisesta työyhteisöön.

Lisäksi mainittuja kuutta osatekijää yhdistävä yksi tekijä on **foorumit**:

Foorumeilla tapahtuu niin toiminta kuin viestintä. Ne ovat vuoropuhelulle tarkoitettuja paikkoja, jotka tiedon vaihdannan lisäksi toimivat yhdistävinä tekijöinä organisaation ja toimintaympäristön välillä. Foorumeita on niin virallisia kuin epävirallisia ja ne vaihtelevat fyysisisten foorumeiden ja virtuaalisten foorumeiden välillä. (Juholin 2015, 177-179)



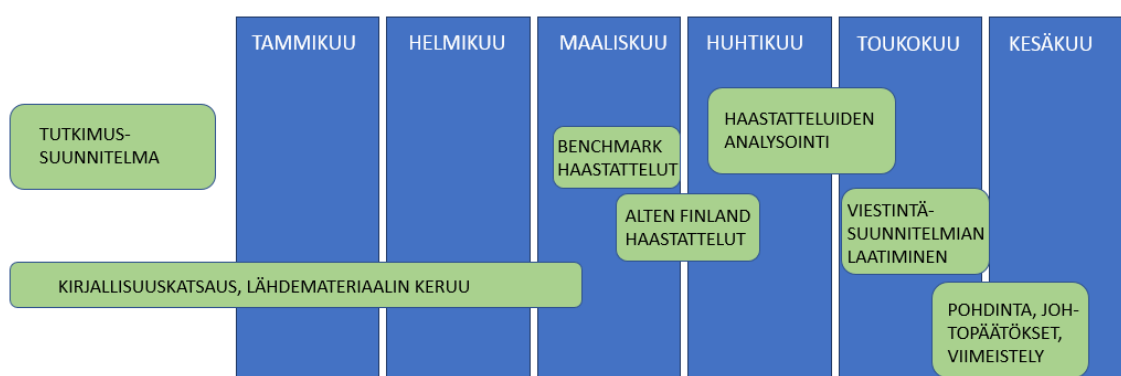


KUVA 9. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Mukaillen Juholin 2015, 179.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun tutkimuskohde on selvinnyt ja tiedetään mitä halutaan kehittää, on aika pohdita, miten se tehdään. Kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjassaan Kehittämistyön menetelmä (2015, 55) toteavat, on suositeltavaa yhdistellä erilaisia menetelmiä, jopa sellaisia, joita yleensä ei ole käytetty tieteellisessä tutkimuksessa.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, eli lähdemateriaalin keräämisellä. Lisäksi perehdyin myös erilaisiin menetelmiin lukemalla useita opinnäytetöitä. Hirsjärvi ym. (2007, 157) toteavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena kokonaisvaltainen kohteen tarkastelu ja tutkiminen.



KUVA 10. Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

#### 3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus perustuu nykyajassa tapahtuvan ilmiön tiedon tuottamiseen sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä, ja sen tavoitteena on luoda kehittämisisideoita tai -ehdotuksia havaittuihin ongelmiin. Tapaustutkimuksessa tavoitellaan siis tuottamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta, jolloin sen avulla on mahdollisuus kehittää kohdetta. Kun tapausta tai kohdetta ymmärretään syvällisemmin, sen kehittäminen on mahdollista kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohteen rajaaminen on tärkeää, sillä tapaustutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä saamaan suppeasta kohteesta paljon selville. Tapaustutkimuksessa vastaan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”, jolloin kohdetta tutkitaan huomioimalla erilaiset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52-53.)

Tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. Tapaustutkimuksella voidaan pyrkiä myös selittämään tai kuvaamaan tiettyä ilmiötä, jolloin sen avulla voidaan yleistää tuloksia verrattuna muihin vastaaviin tapauksiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 31.)

Tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä tietolähteistä on haastattelut, sillä suurin osa tapaustutkimuksista liittyy ihmisten kanssakäymisiin tai käyttäytymismalleihin. Haastattelut voivat raottaa menneisyydestä sellaisia asioita jotka auttavat tutkijaa havaitsemaan muutakin oleellista todistusaineistoa. (Yin 2009, 108.)

Tässä tutkimuskohteessa hyödynnettiin tapaustutkimusta (case study), koska kyseessä oli kehittämis ehdotuksia tuottava kehittämistyö. Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön suhtautumista yrityksen viestintään ja sitä kautta kehittää muutosviestinnän lähestymistapaa. Koska edessä on organisaatiota koskevia muutoksia, halutaan edesauttaa oikealla viestinnällä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tulevaan.

### **3.2 Laadullinen tutkimus**

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa perehdytään aiheeseen, jota ei tunneta kovin hyvin ja jota halutaan ymmärtää paremmin. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisältyy ymmärrys siitä, että todellisuus koostuu monista

eri asioista. Tutkimuksessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, ettei todellisuutta voi pilkkoa täysin, vaan on nähtävä kokonaisuus. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa koko ajan, jolloin on mahdollista löytää monenlaisia riippuvuussuhteita tapahtumien väliltä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiötä eri puolilta. (Ojasalo ym. 2015, 105; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 161.)

Ojasalo ym. (2015, 105) tiivistävät, että laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän verrattuna määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää viestinnän merkitystä henkilöstön asenteisiin muutostilanteessa, tarvitaan suppeasta kohteesta paljon tietoa. Metsämuuronen (2008, 57) kuvaa, että laadullisen tutkimuksen tulokset nousevat esiin usein tutkittavien kokemuksista.

### 3.3 Tutkimushaastattelu

Ensimmäisessä osassa tehtiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi ym. (2015, 45) kuvailevat menetelmää sellaiseksi, missä tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tapahtuman. Lisäksi tutkija on tehnyt esiselvitystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen kokonaisuudesta. Tämän analyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyyn olettamukseen kohteen sisällöstä ja tilanteesta. Kolmas vaihe puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on haastattelurungon kehittäminen. Sen jälkeen tutkija voi keskittyä keräämään haastateltavien subjektiivisia kokemuksia tilanteista, joista hän oli tehnyt esiselvitystyötä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutettiin benchmarking -menetelmänä, jonka tarkoituksena oli laajentaa tietoperustaa tutkimalla toisten kokemuksia. Ojasalo ym. (2015, 186) tiivistävät, että benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön, ja sen tavoitteena on pyrkiä oppimaan menestyvistä organisaatioista ja hyödyntää oppia muualla. Löytää syitä miksi jokin organisaatio on menestyvä, ja mitkä seikat ovat johtaneet menestymiseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä. Sen etu verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin on se, että sitä voidaan muokata kesken

aineiston keruun, mikäli tilanne vaatii sen. Myös vastauksia voidaan tulkita haastatteluissa paremmin kuin esimerkiksi lomakekyselyissä. Sen etu on myös se, että haastattelun kohteeksi suunnitellut henkilöt osallistuvat paremmin tutkimukseen ja heidät voidaan tavoittaa helposti myöhemmin uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201.)

### **3.4 Kyselylomake**

Tutkimuksen toisessa osassa tehtiin toimeksiantajan henkilöstölle kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa ja henkilöstön kokonaisvaltaisia näkemyksiä sisäisestä vuorovaikutuksesta.

Ojasalo ym. (2015, 121) toteavat, että kyselyä on käytetty tiedonkeruun menetelmistä eniten yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, ja sillä voidaan kysyä suurelta määrältä ihmisiä monia asioita.

Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin kolmen eri toimiston henkilöstölle, ja siihen haluttiin vastauksia kattavasti eri rooleissa olevilta ihmisiltä. Koska kohteena oli noin sata henkilöä, kysely soveltui tarkoitukseensa oikein hyvin. Ojasalo ym. (2015, 121) jatkavat, että tiedonkeruutekniikalla on vaikutusta kysymysten laatuun, millaisia kysymyksiä voidaan esittää ja mitkä ovat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä tutkijan ja kyselyyn vastaavan vuorovaikutuksesta on hyötyä, kun esitetään tietopohjaisia kysymyksiä. Huonona puolena nähdään, että kontakti saattaa toisaalta vääristää jos kysytään arkaluonteisia asioita.

## 4 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Tässä kappaleessa kuvaan opinnäytetyöni tulokset. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää toimivia muutosviestintäkeinoja tilanteessa, jossa asiakaslähtöisesti toimintoja tullaan ulkoistamaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin muiden yritysten kokemuksia, saatavilla olevaa kirjallisuutta sekä organisaatio X:n henkilöstön ajatuksia.

### 4.1 Tutkimuksen ensimmäinen osa

Työn ensimmäinen empiirinen osuus koostui kahdesta benchmark -haastattelusta, joiden tarkoituksena oli selvittää muiden yritysten kokemuksia siitä, kuinka toimintojen ulkoistamisen tuoma muutos oli mennyt, ja mitä tekisivät toisin. Tämä antoi lisäarvoa organisaatio X:n henkilöstölle tehtyyn kyselyyn. Puolistrukturoidun benchmark-haastatteluiden kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin korona-tilanteesta johtuen Microsoft Teamsin välityksellä, ja haastateltava sai tutustua etukäteen haastattelukysymyksiin. Näin ollen itse haastatteluun ei kulunut aikaa kuin puoli tuntia.

#### 4.1.1 Benchmark -yritys A

Ensimmäinen haastateltava oli markkinointialan yritys, jossa prospektointi oli ulkoistettu vuosi sitten. Prospektoinnilla tarkoitetaan B2B-myyntissä potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista ja löytämistä, eli se on isossa roolissa myyntityön alkupäässä.

Haastattelu eteni ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Ensin kävimme läpi muutoksen lähtökohdat, sitten roolitukset, kehitysideat, palautteen sekä henkilöstön suhtautumisen.

## MUUTOS

Tarve muutokseen syntyi, kun tunnistettiin oma heikkous prospektoinnin osaamisalueella. Muutokseen oli helppo ryhtyä, sillä tuleva kumppani oli tiedossa ja tahtotila oli hyvä. Etukäteen myös tiedettiin, että kumppanilla on osaamista ja voimiamia prospektoinnin osa-alueella, joten valmistautuminen aloitettiin keräämällä lisää taustatietoa. Pääpaino oli luotettavuudessa ja osaamisessa, mutta myös vakavaraisuus tarkistettiin.

## ROOLIT

Ulkoistamista varten perustettiin tiimi, joka hoiti ulkoistusprojektin ja siihen liittyvät toimenpiteet ja tiedottamiset. Viestintään panostettiin, sillä se oli systemaattista ja jatkuvaa. Koska ulkoistus oli tahtotila, sen tuomaan muutokseen suhtauduttiin erittäin hyvin. Isoimpana yllätyksenä yritykselle tuli se, miten nopeasti ulkoistus saatiin käytäntöön ja kuinka helposti kumppani omaksui roolinsa.

## PALAUTE JA KEHITTÄMINEN

Ulkoistuksen jälkeen palautetta kerättiin asiakaspääliköiltä, ja se oli positiivista. Ulkoistuksen tuoman muutoksen ja muutosjohtamisen jalkauttamisen onnistumisen euromääräisiä tavoitteita seurattiin myös. Kysyttäessä mitä tekisi nyt toisin jos voisi, niin oman alkupään aktiivisuutta lisättäisiin, sillä kumppani oli heti valmis ryhtymään toimeen. Osaava kumppani, hyvä yhteistyö sekä yhteiset tavoitteet ovat olleet isoimmassa roolissa onnistuneen muutoksen kannalta.

## HENKILÖSTÖN SUHTAUTUMINEN

Kun muutosta lähdettiin toteuttamaan, havaittiin jonkinlaista muutosvastarintaa. Mutta siitä päästiin, kun siihen reagoitiin keskustelemalla ja tavoitteet kirkastamalla. Ymmärrettiin ulkoistuksen tuoma lisäarvo omaan toimintaan. Tällöin myös henkilöstön muutostahto ja motivaatio saatiin varmistettua, kun henkilöstö osallistettiin muutokseen. Osallistaminen tapahtui sisäisten workshopien, kumppanin järjestämien koulutusten ja yhteisten viestintäkanavien kautta.

Benchmark -yritys A:n muutosviestinnässä on toimittu juuri kuten Alahuhta (2015, 47) toteaa, että viestinnän tärkein huomioitava asia on toistaa viestintää yhä uudelleen samanlaisena viestinä, vaikka tuntuisi että sisältö on itselle kuinka tuttu tahansa. Viestin tulee olla yksinkertainen ja selkeä, eikä pitää sisällään mitään epäolennaista. Ihmisten on helppo innostua, kun he ymmärtävät viestin sisällön, siksi viestin tulee olla kirkas. Kun ihmiset saadaan mukaan, on mahdollista tavoitella lähes mitä realistista tahansa, jolloin ne usein myös toteutuvat.

#### **4.1.2 Benchmark -yritys B**

Toinen haastateltava ei työskennellyt enää siinä yrityksessä, missä ulkoistuksesta johtuva muutos oli tapahtunut. Tapahtuneesta oli aikaa kymmenen vuotta, ja kyseessä oli iso pankki. Siinä ulkoistettiin analytiikkatoiminnot.

Haastattelu eteni kuten benchmark -yritys A:n kanssa, mutta joutuisammin. Tämä johtui suoraviivaisemmasta ulkoistuksesta, jolloin vastaukset olivat ytimekkämpiä.

### MUUTOS

Tarve muutokseen syntyi pelkästään taloudellisten intressien kautta, sillä analytiikkatoiminnot siirrettiin pois Euroopasta edullisen hintatason valtion perustettuun tytäryhtiöön. Muutokseen valmistauduttiin keräämällä kaikki ne toiminnot, jotka voitiin ulkoistaa.

### ROOLIT

Ulkoistusta varten nimitettiin yksi henkilö pääkonttorilta, joka hoiti kaikki ulkoistukseen liittyvät asiat. Osalla oli vahva tahtotila ulkoistamisesta ja osa vastusti. Viestintään ei panostettu, sillä ainoastaan intranetissä oli pari tiedotetta. Isoin ulkoistuksen tuoman muutoksen mukana tullut yllätys oli, että ulkoistettu yhtiö oli täysin ammattitaidoton.

### PALAUTE JA KEHITTÄMINEN



Palautetta ulkoistuksesta tai sen tuomasta muutoksesta ei henkilöstöltä kerätty, vaan ainoastaan kuunneltiin ulkoistuksesta vastannutta henkilöä. Myöskään ulkoistuksen tuoman muutoksen ja muutosjohtamisen jalkauttamisen onnistumista ei juuri seurattu. Kysymykseen tekisittekö nyt jotain toisin, haastateltava sanoi oleellisinta olevan se, että tulevasta kumppanista otettaisiin selvää; kumppanin ammattitaidosta, luotettavuudesta sekä vakavaraisuudesta. Muutosjohtamiseen ja muutosviestintään tulisi panostaa. Nyt muutoksen onnistumisen kannalta ainoa tekijä oli taloudelliset luvut.

### HENKILÖSTÖN SUHTAUTUMINEN

Toiminnon ulkoistamisesta johtuvaa muutosvastarintaa kyllä havaittiin, mutta siihen ei reagoitu. Myöskään henkilöstöä ei osallistettu mitenkään, eikä henkilöstön motivaatiota tai muutostahtoa varmistettu.

Benchmark -yritys B:n toiminnan ulkoistus on ollut kaiken kaikkiaan täysin päinvastainen kuin benchmark -yritys A:n. Haastateltava kommentoi, että ulkoistetun tehtävän vastaanottavat henkilöt kannattaisi valmentaa etukäteen ulkoistamista harkitsevassa yrityksessä. Lisäksi olisi tärkeää miettiä, mitä ulkoistavassa yrityksessä vapautuvilla resursseilla tehdään.

## **4.2 Tutkimuksen toinen osa**

Jotta viestintäsuunnitelmaa voidaan lähteä kehittämään, on tärkeää ymmärtää yrityksen työyhteisöviestinnän nykytila, niinpä tutkimuksen toisessa osassa selvitettiin toimeksiantajan organisaatio X:n henkilöstön näkemystä työyhteisöviestinnästä. Tutkimus suoritettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka toteutettiin Microsoft Forms -lomakeohjelman avulla. Kysely koostui neljästä teemasta; visio, viestintä, yhtenäiset työtavat ja yhteistyön sujuvuus sekä roolit ja osaaminen. Kyselyyn haettiin syvyyttä ja kattavuutta tutkimuksen ensimmäisen osion, benchmark -haastatteluiden sekä tietoperustan pohjalta. Henkilöstön kokonaisvaltaista näkemystä yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta haluttiin mahdollisimman kattavasti selvittää, jotta toimintojen ulkoistamisen tuoma muutosviestintäsuunnitelma saataisiin tehtyä.

Kysely pyrittiin pitämään helposti ja sujuvasti vastattavana neljään teemaan jaetuilla kohdilla. Jokainen teema sisälsi kolme väittämää, sekä avoimen kommenttikentän, johon sai perustella tai avata omaa vastaustaan näin halutessaan. Kysely on nähtävillä liitteessä 2 ja se lähetettiin kolmen eri toimistojen henkilöstölle. Vastausprosentti oli 30, joten tulosta voidaan pitää luotettavana koskien näkemystä yhtiön sisäisestä työyhteisöviestinnästä. Siitä, että yhtiön strategian ja tavoitteiden merkitystä tulee selvittää henkilöstölle sekä sitä, kuinka jokainen voi omalla toiminnallaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Muutosta on haastavaa lähteä johtamaan, jos henkilöstölle sen tarkoitus ja merkitys ei ole selvää.

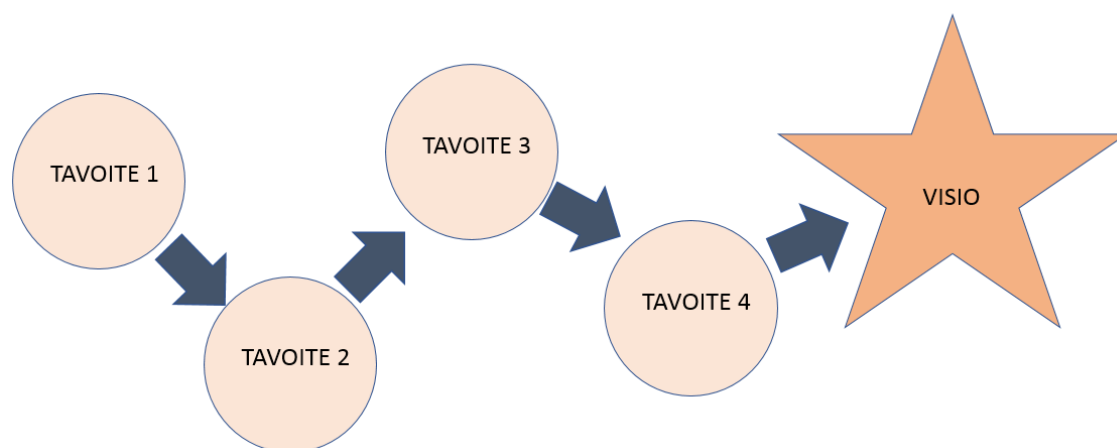
## VISIO

Ensimmäisessä teemassa haluttiin selvittää, minkälainen käsitys henkilöstöllä on yrityksestä, jossa työskentelee. Onko yrityksen visio selvä, ja onko työntekijällä käsitys siitä mitä kohti ollaan menossa niin omassa ammatillisessa mielessä, kuin yrityksen strategian tasolla. Tällä on merkitystä myös muutosviestinnän onnistumisen kannalta, sillä jos henkilö ei tiedä edes nykyistä suuntaa tai tavoitetta, on hänen vaikea ymmärtää myöskään tulevan muutoksen merkitystä omalle tai yrityksen toiminnalle. Kun tavoite ja tarkoitus on kirkkaana tiedossa, on helpompi kohdata muutos ja mukautua siihen.

Vastaajat jakaantuivat selkeästi kahtia, kun kyse oli yrityksen imagosta, strategiasta, tavoitteista ja visiosta. Puolelle vastaajista oli selvää, minkälaista yritystä edustaa ja kuinka itse voi johdattaa yritystä kohti visiota. Toinen puoli vastaajista ei vaikuttanut olevan kovin tietoinen siitä, mikä on yrityksen arvomaailma. Tämä on hyvin tyypillinen vastausprosentti, sillä esimerkiksi Kriik (2017) kirjoittaa jopa neljän johtajan viidestä kertovan työnsä suurimmaksi haasteeksi strategian jalkauttamisen. Strategiasta ei ole hyötyä, jos sitä ei ole ymmärretty tai siihen ole saatu sidottua koko organisaatiota. Alahuhta (2015, 51) toteaaakin, että yrityksen strategiasta on matkaa siihen, että se on jokaisen yrityksen työntekijän arkipäivää. Siksi strategiaa pitää tuoda esille jokaiselle organisaation työntekijälle. Vaikka yrityksellä olisi hyvä strategia niin se ei riitä, mikäli sitä ei ole saatu muutettua teoiksi ja kokemuksiksi.

*”Toistaiseksi lyhyestä työkokemuksesta tämän hetkisessä yrityksessä aiheuttaa pientä epäselvyyttä toiminnan strategia kokonaiskuvassa, mutta tavoitteet ja omat kehittymismahdollisuudet ovat selkeät.”*

Mutta sitä vastoin näkemys siitä, kuinka omaa ammatillista osaamista voi kehittää, oli selkeää noin 60 %:lle. Vastauksista kävi ilmi myös se, että kaivattiin selkeyttä kuinka omilla toimilla voi tukea ja vaikuttaa yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamista.



KUVA 11. Strategialla kohti visiota. (mukaillen novavara.com.)

## VIESTINTÄ

Kyselyn toinen teema keskittyi yrityksen sisäiseen viestintään. Siinä haluttiin tietää henkilöstön näkemyksiä viestinnän vuorovaikutteisesta toimivuudesta. Koska toimintojen ulkoistamisen myötä tuleva muutos vaatii muutosvastarinnan minimoimiseksi mahdollisimman selkeää ja johdonmukaista viestintää, niin sen kehittämiseksi on tärkeää selvittää viestinnän nykytila henkilöstön näkökulmasta.

Valtaosa vastaajista (noin 75 %) vastasivat viestintäteeman väittämiin olevansa niiden kanssa joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä. He kokivat saavansa kaiken tarvitsemansa tiedon ja 84 % jakoi kaiken oleellisen työhön liittyvän tiedon tiimin sisällä. Tämä oli ehkä vähän yllättävääkin, sillä yleinen vallalla oleva käsitys on, että tiedotusta ja viestintää ei ole riittävästi, tai se on vähintäänkin puutteellista. Toiset kokivat, että viestintää ei ole koskaan liikaa, ja joku koki puolestaan ettei intran sisältö ja toimivuus vastannut tarpeita. Sähköpostiin tulevien

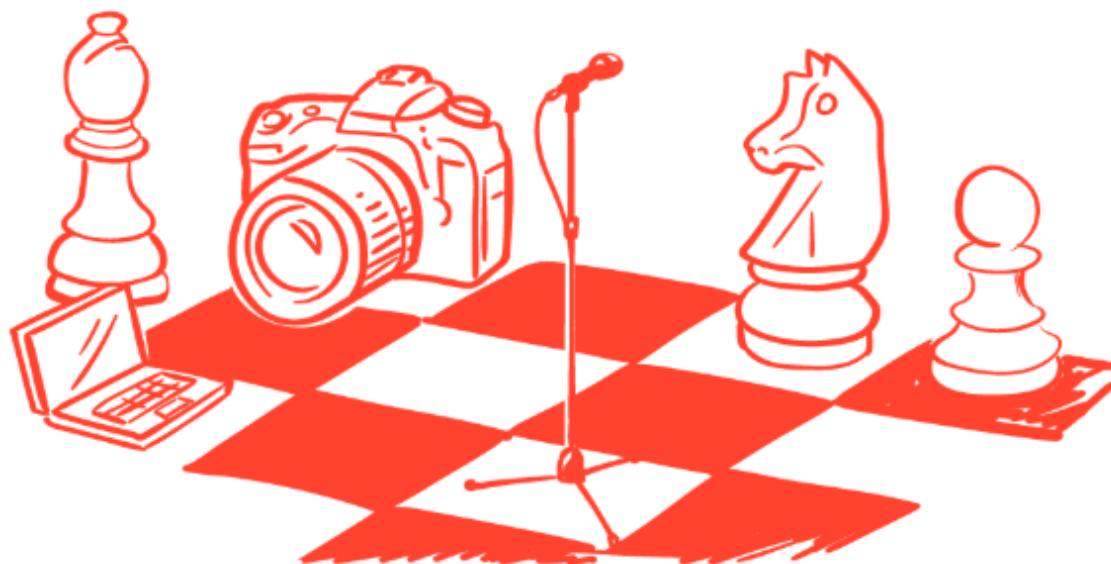
viikkotiedotteiden informatiivisuutta keuhuttiin, että niiden ansiosta tiedetään missä mennään.

*”Alihankinnassa on aina tiedonpuutetta, kun asiakas rajoittaa tiedonjakoa projekteissa. Viikkotiedote on tärkeä ja mielenkiintoinen, siitä saa käsityksen missä mennään. Organisaatio X viestii kiitettävästi, mutta esimerkiksi pääkonttorilta Euroopasta tulevat ulkomaankieliset Teams-viestit ovat turhia eivätkä kosketa Suomessa työskenteleviä mitenkään. Minulle on edelleenkin epäselvää onko organisaatio X itsenäinen vai osa isompaa yhtiötä? Sekava brändi.”*

*”Se on yleensä ympäröivää yleistä asiaa. Ja kun on komennuksella, ei tiedä edes käytäväjuoruja”*

*”Välillä olen huomannut, että jokin osa omaa toimintatapaani voi olla hyödyksi muulle tiimille, mutten ole oikein osannut/tiennyt miten voisin jakaa tätä tietoa eteenpäin siten, että muut sen löytäisivät. Lisäksi en ole välttämättä tajunnut, että omassa toiminnassa olisi jotain, minkä jakaminen muille kannattaisi esimerkiksi liittyen jonkin työvaiheen tehokkaampaan suorittamiseen.”*

*”Olen komennuksella joten organisaatio X:n toimistolla työskentelystä en tiedä mitään. Pomolta saan kyllä vastaukset kaikkiin kysymyksiini, mutta Intrasta ei oikein löydä mitään (siellä on myös turhaa, vanhaa tietoa ja käsittääkseni hakutoimintoa ei ole ollenkaan)”*



KUVA 12. Viestintää johdetaan, suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään. (Valtioneuvoston kanslia 2021.)

### YHTENÄISET TYÖTAVAT JA YHTEISTYÖN SUJUVUUS

Kyselyn kolmas teema painottui työyhteisön toimivuuteen. Siinä selvitettiin kuinka hyvin määritelty toimintamalli on omaksuttu ja vaikuttaako siltä, että muutkin tekevät parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös ongelmiin puuttumista ja niiden esille nostamista haluttiin selvittää. Nämä ovat oleellisia tietoja, kun halutaan selvittää työyhteisön tiimien toimivuutta, vuorovaikutusta ja sitä myöten luottamusta. Avoin työyhteisö on vastaanottavaisempi muutoksiin.

Älykäs tiimi ei tarkoita sitä, että kaikki olisivat samaa mieltä. Päinvastoin: se hyväksyy konfliktit osana työnteon arkea. (Hiila ym. 2019, 162.)

Suurin osa ongelmista johtuu siitä, että ristiriitoihin suhtaudutaan mustavalkoisesti. Ollaan joko puolesta tai vastaan, ja ne jotka eivät ole mitään mieltä, lokeroidaan jommalle kummalle puolelle, tai pudotetaan kokonaan kelkasta. Kun on tutkittu luovaa ongelmanratkaisua on havaittu, ettei älykkäimmät ratkaisut noudata tällaista kaavaa. Silloin on otettu etäisyyttä ongelmaan, ja otettu ikään kuin kolmas näkökulma, jolloin on ollut mahdollista löytää yhteinen etu ristiriidassa olevien näkökulmien välille. Kun asioita tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta, on löytyvä ratkaisukin yleensä älykkäämpi. (Hiila ym. 2019, 167-168.)

Tuloksien perusteella toimintamalli oli noin 60 %:lle tuttu, ja lähes 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki tekevät parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä vastoin vastaajat jakaantuivat puoliksi kysyttäessä, nostetaanko ongelmat pöydälle ratkottaviksi.

*"Toimintamallit on, kuinka ne on sisäistetty on eri asia. Ja onko kaikkea toimintaa kuvattu. Yhteiset tavoitteet edelleen vähän hämäränpeitossa ja mitkä käytännön toimet niiden eteen ovat."*

*"Työhön tottumisen seurauksena toimintamalli ei ole vielä täysin auki kokonaiskuvassa, mutta työn edetessä kuviot aukeavat."*

*"Työyhteisö on erittäin hajanainen. Oma tiimi samalla asiakkaalla tai samalla toimistolla tekee yhteistyötä, mutta firman sisällä yhteistyö on olematonta enkä ole lukenut minkäänlaisia ohjeistuksia yhtenäisistä työtavoista. En myöskään tiedä henkilöitä, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Osastoltamme puuttuu myös luottamusmies. Lähin esimieheni on ainoa kontaktini organisaatio X:n vieressä istuvan kollegan lisäksi."*

*"Olisin kaivannut kohdan "ei mielipidettä" Koska työskentelen asiakkaalla, eikä minulla ole organisaatio X:n työkavereita, ei ole myöskään yhteisiä tavoitteita"*

*"Kuten edellä, eli komennuksella ollessa ei ole näistä asioista käsitystä. Muita organisaation X:n työntekijöitä ei ole samalla osastolla kommenuspaikalla missä itse olen."*



KUVA 13. Työyhteisön yhteistyö. (Mukaillen Kettunen, S. 2019.)

### ROOLIT JA OSAAMINEN

Kyselyn viimein osio oli teemaltaan roolit ja osaaminen. Osion väittämien perusteella haluttiin selvittää kuinka merkittäväksi työntekijä tuntee oman työpanoksensa, kokeeko oman ammatillisen osaamisensa riittäväksi ja tuntee ko olevansa osa hyvin toimivaa työyhteisöä. Tietoperustaan pohjustaen, avoimessa ja luottamuksen omaavassa työyhteisössä on motivoituneimmat työntekijät, jolloin muutosten käsitteleminen ja hyväksyminen on helpompaa. Kuten Mayor ym. (2015, 157) toteavat, että roolijako tiimin sisällä, sekä jokaisen ymmärrys yhteisestä tavoitteesta ovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tällöin myös jokainen pääsee tekemään sitä missä kokee olevansa hyvä, kun tietoa jaetaan ja vuorovaikutus on avointa.

Vastaajista ainoastaan 4 % koki ettei välttämättä omaa riittävää osaamista tehtävässä menestymiseen. Loput olivat jokseenkin, tai täysin samaa mieltä.

Kyselyn toisen väittämän tuloksen perusteella, ainoastaan puolet vastaajista oli saanut palautetta viimeisen kuukauden aikana.

Viimeisessä väittämässä haluttiin tietää, tunteeko henkilö kuuluvansa osaksi hyvin toimivaa työyhteisöä. Noin 75 % koki olevansa ainakin osittain samaa mieltä, mutta loput 25 % ei kokenut.

*"Asiakkaan työyhteisöä kyllä. Mutta tässä oli vissiin kyse organisaatio X:n yhteisöstä. En oikein edes tunne muita kun esimieheni"*

*"Työkavereilta (työntekijät) saa aina apua tarvittaessa."*

*"Välillä on pakko tehdä uusia asioita ja ottaa vastaan haasteita, tällaista varten on hyvä saada tukea kokeneemmilta, mutta kuitenkin siten, ettei liikaa tarvitse kuluttaa toisen resursseja 1 henkilön hommiin. Palautetta on mukava kuulla, sillä se edistää uskoa omaan tekemiseen. Työyhteisö voi olla toimiva, vaikka yhteisössä työtävät ei niin toimivia olisikaan, on tärkeää kehittää tätä osa-alueettakin, että asiat olisivat yhtä selkeät kaikille."*

*"Vielä on valtavasti opittavaa, mutta olen saanut hyvää palautetta ja työyhteisö on ottanut minut mukaan moitteettomasti."*



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimiva viestintämalli yhtiön sisällä tilanteessa, missä muutoksen lähtökohtana on ulkoistettu toiminto. Koska organisaatio X:llä ei ollut kokemusta vastaavanlaisesta muutostilanteesta, ei vanhaa viestintämallia ollut kehitettäväksi. Näin ollen johtopäätöksiin on päädytty tarkastelemalla tietoperustaa, tekemällä empiiriset tutkimukset ja ottamalla huomioon oma havainnointini. Lopulta viestintäehdotus on benchmark-yritysten viestintäkokemusten kehittäminen juuri tähän työyhteisöön viestintäsuunnitelmaksi. Uskon, että tämä työni tukee jokaista, joka on kehittämässä oman organisaationsa muutosviestintäsuunnitelmaa. Loppujen lopuksi jokainen työyhteisöä koskeva muutos vaatii viestimistä, niin pieni kuin isokin.

Benchmark-haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että viestinnän merkitystä ei tule vähätellä. Muutostilanteissa äärettömän tärkeää on riittävä ja jatkuva viestiminen ja viestin toistaminen. Se, että jokainen ymmärtää muutoksen välttämättömyyden, on ensiarvoista. Muutosvastarintaa on havaittu myös onnistuneesti läpiviedyissä muutoksissa, mutta niihin on reagoitu ja niistä on selvitty keskustelemalla.

Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa ja kilpailun kovetessa, on tulevaisuusajattelusta tullut tärkeä osa myös yritysten strategiaa. Kun ajattelua avarretaan kohti tulevaa, pystytään paremmin vastaamaan tuleviin haasteisiin. Esimerkiksi juuri toimintojen ulkoistamista tehdään yhä enenevissä määrin eri toimialoilla. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua yrityksen toimintaan ja tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita, on viestintään panostettava ja se on otettava huomioon myös suunniteltaessa tulevaa.

Tutkimuksen ensimmäisen osan benchmark-haastattelut osoitautuivat merkityksellisemmiksi, kuin etukäteen osasin odottaa. Osittain vallitsevasta koronatilanteesta johtuen, benchmark-yrityksiä oli vaikea saada lukuisista kyselyistä huolimatta. Yleisin vastaus oli, että toimintoja ei ole ulkoistettu, tai niistä on niin kauan aikaa etteivät he nähneet kokemusten jakamisesta olevan hyötyä minulle tai heille itselleen. Omien verkostojeni välityksellä lopulta löysin kaksi vapaaehtoista,

jotka halusivat kertoa kokemuksistaan toimintojen ulkoistamisen aiheuttamista muutoksista. Nämä haastattelut olivat kaiken kaikkiaan hyvin antoisia, johtuen osittain niiden erilaisuudesta keskenään. Toisen yrityksen ulkoistamisen myötä tullut muutos oli viety erittäin onnistuneesti läpi, kun toisen yrityksen vastaavan tilanteen muutosjohtaminen ja -viestintä puolestaan ei.

Tutkimuksen toisen osan toimeksiantajan henkilöstölle suunnatun kyselyn väittämät muovaantuivat benchmark-haastatteluiden tuomien kokemusten ja tietope-  
rustan pohjalta. Kyselyn tulosten pohjalta nousi esiin suunnittelutoimiston ongel-  
man ydin, hajaantunut työyhteisö. Koska iso osa henkilöstöstä työskentelee asi-  
akkaalla, ei varsinaista tiimiä pääse muodostumaan. Osa henkilöistä tekee asi-  
akkaalla yksin töitä, jolloin he pahimmassa tapauksessa kokevat olonsa ulkopuo-  
liseksi niin omassa työyhteisössä kuin asiakkaan työyhteisössä. Tämä heijastui  
selkeästi kyselyssä, kun väittäminä oli yhteisöön kuuluminen, tiedonkulku ja roo-  
lit. Näitä oli myös sanallisesti täsmennettykin.

*”En koe kuuluvani organisaatio X:n työyhteisöön enkä asiakasyrityksen työyhtei-  
söön. Ajoittain on ulkopuolinen olo ja tuntuu, että olenkin enemmän itsenäinen  
yrittäjä kuin työntekijä.”*

Jotta työyhteisöviestinnästä ja työtehokkuudesta saadaan enemmän irti, olisi  
hyvä miettiä myös tapaa, missä voisi ajatuksia ja tietotaitoa jakaa molemmin puo-  
lin. Esimiehen tulisi kiinnittää tiedonkulun lisäksi huomiota siihen, onko työhön  
liittyvät roolit ja vastuut selkeät. Ilman selkeää roolijakoa saattaa tulla konfliktiti-  
lanteita, jossa työntekijä tuntee oman työnsä uhatuksi. Kun alun alkaen yhteinen  
tavoite on jokaisen tiedossa ja ymmärretty, monet konfliktit voidaan välttää.

Työelämän muutosten myötä työtä tehdään yli maantieteellisten rajojen eri tii-  
meissä ja projekteissa. Kuten Ojasalo ym. (2015, 37) toteavat, että puhdas ta-  
paustutkimus antaa kehitysehdotuksia ja ideoita tutkitusta ilmiöstä. Se ei siis  
anna mitään konkreettista vastausta ongelmaan, mutta avartaa ehkä ajattelua eri  
näkökulmiin, jolloin kehitysidea voi jalostua.

Jotta työyhteisöviestinnän kehittämistä päästään työstämään, on tärkeää kään-  
tää katse myös muihin työyhteisön haasteisiin. Vahva luottamus pohja edesauttaa

viestinnän vastaanottamisessa ja kuten Mayor ym. (2015, 156-157) toteavat, että luottamuksen rakentamiseen työtiimeissä on toistemme tuntemisesta apua päivittäisessä yhteistyössä tai saman tilan jakamisessa.

Tarkoitukseni oli selvittää eri menetelmiä käyttäen, kuinka toimintojen ulkoistamisesta johtunut muutos viedään onnistuneesti läpi viestinnän näkökulmasta katsottuna siten, että henkilöstö saadaan mukaan muutokseen. Muutokset, jotka johtuvat ulkoistamisesta, ovat haastavampia ennakoasenteista johtuen. Lukiesani tietoperustaa varten keräämääni aineistoa, huomasin jossain vaiheessa sen toistavan itseään. Muutosviestintää, muutosjohtajuutta ja ulkoistamista koskeva aineisto nosti esiin aina loppujen lopuksi työyhteisön vakaan luottamuksen, avoimen ja vuorovaikutteisen työilmapiirin, osallistavan johtamisen, palautteen antamisen sekä viestinnän toistamisen. Opinnäytetyössäni tämä teemojen kertaantuminen toteutui, kun empiiristen tutkimusten tulokset peilaantuivat tietoperustaan.



KUVA 14. Onnistuneen muutosviestinnän ydin.

Tavoitteenani oli löytää toimiva viestintäkeino toimintojen ulkoistamisen myötä tulevalle muutokselle. Havaitsin myös osallistavan johtamisen nousevan esille useasti. Se, että henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa muutoksen läpiviemisessä

alusta alkaen, on avainasemassa onnistumiseen. Kuvassa 14 on esitelty havaintojeni pohjalta tärkeimpiä avaintekijöitä onnistuneeseen muutokseen, kun muutoksen on aikaansaanut toiminnan ulkoistaminen. Kuvan tähden jokainen sakara on tärkeässä asemassa onnistuneessa muutoksessa.

Se, mitä erityistä on huomioitava laatiessa viestintäsuunnitelmaa tilanteessa, missä muutoksen on aiheuttanut toimintojen ulkoistaminen, on taustatyö kumppanista. Kun tulevasta kumppanista kerätään huolellisesti taustatietoa sen taustoista, osaamisesta, luotettavuudesta ja mahdollisesti myös vakavaraisuudesta, saadaan viestinnällä vakuutettua henkilöstö paremmin muutoksen tarpeellisuudesta. Kun tiedetään mitä odottaa, ei ole tarvetta turhalle spekulatiolle, joka pahimmillaan syövyttää luottamusta aiheuttamalla negatiivisia tunteita sekä pelkoa.

Saavuttaakseen muutoksiin mukautuvaa henkilöstöä, yritysten tulee olla vuorovaikutuksessa työntekijöihin. Motivoitunut henkilöstö on yleensä hyvän luottamus pohjan omaavissa yrityksissä, jolloin myös työ on tuottavampaa ja muutuskkyisempää. Hyvä luottamus pohja ansaitaan ja se on pitkän ja sinnikkään työn tulos. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, niin uskalletaan ottaa esille haastaviakin aiheita. Ristiriitojen taustalla on usein organisaation muutostilanteet, vallitseva stressitila, henkilöstön uupuminen tai jonkun yksilön aiheuttamat ongelmat. Yleensä taustalla on tekijöiden yhteisvaikutus. Vaikeiden asioiden käsittelyssä edesauttavat avoimuus, suora viestintä, erilaisuuden hyväksyminen sekä aito kiinnostus toisen mielipiteistä. Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 210) toteavat, että ilman palautetta ei voi kehittyä tai ei ainakaan kehity yhtä nopeasti kuin palautteen avulla. Palautekulttuuri rakentuu kolmella tasolla: yksittäisen työntekijän, tiimin sekä koko organisaation tasolla.

Hyödyllinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin foku soitua työyhteisöviestinnän kehittämistyöhön tulevaisuustyöskentelyn näkökulmasta. Ojasalo ym. (2015, 45) toteavat, että kehitystrendejä seurataan (trend spotting) nykyisin erilaisissa kehittämishankkeissa, jolloin sitä voidaan käyttää muiden menetelmien lisänä. Solovjew-Wartiovaara (2020) esitteleekin, että Tulevaisuustalo Sitra tuottaa megatrendikortteja, joita voi hyödyntää oman ajattelun avartamisessa, jolloin uusia näkökulmia syntyy siitä minkälainen tulevaisuus voisi olla. Trendikortit so-pivat niin organisaatioiden strategiatyöhön kuin opiskeluun.

Laatimalla omia uusia, juuri tähän työyhteisöön sopivia trendikortteja keräämällä heikkoja signaaleja ympäriltä jatkuvasti. Näitä signaaleita yhdistämällä ne muodostavat ilmiötä kuvaavan kokonaisuuden. Näin ennakoimalla tulevaa, voitaisiin valmistautua tuleviin muutoksiin yhdessä työyhteisön kanssa.

## **5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina haastava, mielenkiintoinen ja opettavainen. Vallitseva koronapandemia hankaloitti rajusti aikataulutusta ja alkuperäistä suunnitelmaa, kun vietetty opintovapaa yhdistettiin perhearjen pyörittämiseen lasten viettäessä päiviä kotona. Jälkiviisaana olisi prosessi pitänyt pilkkoa paljon pienempiin etappeihin, jolloin se olisi ollut helpompi aikatauluttaa. Haasteista huolimatta opinnäytetyö saatiin tehtyä ja uskon tämän työn tuovan lisäarvoa toimeksiantajalleni viestintäsuunnitelmien tekemiseen ja työyhteisöviestinnän tukemiseen. Opinnäytetyö mahdollisesti myös avarsi näkemystä siitä, kuinka tulevia strategia- ja kehitystöitä kannattaa lähteä suunnittelemaan ja löytämään keino, kuinka työyhteisöä saadaan lähemmäksi toisiaan.

Prosessi oli minulle ennen kaikkea antoisa loistavien yhteistyökumppaneiden ja aiheen ympärillä käytyjen mielenkiintoisten keskusteluiden ansiosta.

## LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo.

Ali-Yrkkö, Jyrki (2006), Ulkoistus ja toimintojen siirrot ulkomaille – katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. No.1059. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hiila, I., Tukiainen, M., Hakola, I. 2019. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

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

Ilmarinen 2015. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>, luettu 12.4.2020.

Juholin, E. 2015. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Elisa Juholin & Management Institute og Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Elisa Juholin & Management Institute og Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kaukonen, M., Salminen, V. & Haahtela, J. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen – Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki. Talentum.

Kettunen, S. 2019. Henkilöstön valmennus – yhteistyö -valmennus. Saatavilla <https://www.johtamisvalmennus.fi/17>, luettu 24.5.2021.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.

Kriik, G. 2017. Miten strategia jalkautetaan? Saatavilla <https://www.artter.fi/miten-strategia-jalkautetaan/>, luettu 24.5.2021.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus 2008.

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

Luukka, T. 2020. UPM:n paperitehtaan sulkeminen on Suomelle valtava isku – nämä syyt johtivat ratkaisuun. Helsingin Sanomat 26.8.2020. Saatavilla <https://www.hs.fi/talous/art-2000006614696.html>, luettu 19.9.2020.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, R. 2019. Yritystoiminta kehittyy – niin myös yritystilastot. Tilastokeskus 6.3.2019. Saatavilla <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/yritystoiminta-kehittyy-niin-myoys-yritystilastot/>, luettu 10.3.2021.

Novavara 2020. Visio määrittelee yrityksen strategian suunnan. Saatavilla <https://novavara.com/visio-maarittelee-yrityksen-strategian/>, luettu 24.5.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peltola, A. 2008. Talouden kansainvälistyminen muuttaa tilastointia. kansantaloudellinen aikakauskirja – 104. vsk. Tilastokeskus. Saatavilla <https://www.talous-tieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak32008/kak32008peltola.pdf>, luettu 10.3.2021.

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. 2. uudistettu painos. Saatavilla [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf), luettu 2.5.2021.

Sitra 2020. Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen. Saatavilla <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>, luettu 30.4.2021.

Solovjew-Wartiovaara, A. 2020. Päivitetyt Megatrendikortit ovat täällä. Sitra. Saatavilla <https://www.sitra.fi/uutiset/paivitetyt-megatrendikortit-ovat-taalla/>, luettu 9.5.2021.

Tiimiakatemia Global. 2017. Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. Saatavilla <https://tiimiakatemia.com/underground/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>, luettu 19.9.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Töyrylä, I. 2013. Ulkoista laadukkaasti ja tehokkaasti. Saatavilla <https://www.midagon.com/fi/ulkoista-laadukkaasti-ja-tehokkaasti/>, luettu 19.9.2020.

Ulkoistaminen.fi - Parhaita ulkoistuskäytäntöjä. Ulkoistamisen vaiheet lyhyesti. Saatavilla [https://asiakas.kotisivukone.com/files/ulkoistaminen.kotisivukone.com/Ohjeet/ulkoistamisen\\_vaiheet\\_lyhyesti.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/ulkoistaminen.kotisivukone.com/Ohjeet/ulkoistamisen_vaiheet_lyhyesti.pdf), luettu 19.9.2020.

Valtioneuvosto. Marinin hallitus – hallitusohjelma 2019. Saatavilla <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/osaamisen-sivistyksen-ja-innovaatioiden-suomi>, luettu 19.9.2020.

Valtioneuvoston kanslia. Viestintää johdetaan, suunnitellaan ja arvioidaan. Saatavilla <https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3>, luettu 24.5.2021.

Yin, R. 2009. Case study research – Design and methods. USA: Sage Inc.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kaupakamari.



## LIITTEET

### Liite 1. Benchmark -yritysten haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset muille yrityksille

1. Muutos

1. Minkälainen oli viimeisin ulkoistus teidän yrityksessänne?
2. Miten ja miksi tarve ulkoistukseen syntyi?
3. Kuinka ulkoistuksen tuomaan muutokseen valmistauduttiin?

2. Roolit

1. Oliko muutoksen läpiviemiseksi tehty tiettyjä roolituksia ja miten ne toimivat?
2. Kuinka ulkoistuksen tuomaan muutokseen suhtauduttiin?
3. Kuinka mielestänne onnistuitte muutoksen viestimisessä henkilöstölle? Kuinka se tehtiin?
4. Tuliko isoja yllätyksiä?

3. Palaute ja kehittäminen

1. Keräsittekö palautetta ulkoistuksen jälkeen? Millaista se oli?
2. Kuinka ulkoistuksen tuoman muutoksen ja muutosjohtamisen jalkauttamisen onnistumista seurattiin?
3. Tekisittekö nyt jotain toisin?
4. Mitkä tekijät olivat isoimmassa roolissa muutoksen onnistumisen kannalta?

4. Henkilöstön suhtautuminen

1. Havaittiinko muutosvastarintaa jossain muutoksen vaiheessa? Miten siihen reagoitiin?
2. Miten henkilöstön muutostahto ja motivaatio saatiin varmistettua?
3. Miten henkilöstö osallistettiin muutokseen?

## Liite 2. Organisaatio X:n henkilöstölle toteutettu kysely

### 1. VISIO

Täysin eri mieltä    Jokseenkin eri mieltä    Melko samaa mieltä    Täysin samaa mieltä

Minulla on selkeä käsitys siitä, mikä yrityksen strategia on, ja mitä sen toteuttamien edellyttää työyhteisöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä kuva yhteisistä tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on näkemys siitä, kuinka voin kehittää ammatillista osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Tähän voit lisätä omat kommenttisi ja perustelusi koskien visiota

Kirjoita vastaus

### 3. VIESTINTÄ

Täysin eri mieltä    Jokseenkin eri mieltä    Melko samaa mieltä    Täysin samaa mieltä

Viestintä yrityksen sisällä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani kaiken tarvitsemani tiedon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan mielestäni kaiken oleellisen työhön liittyvän tiedon tiimin sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Tähän voit lisätä omat kommenttisi ja perustelusi koskien viestintää

Kirjoita vastaus

## 5. YHTENÄISET TYÖTAVAT JA YHTEISTYÖN SUJUVUUS

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Toimimme määritellyn toimintamallin mukaisesti ja se on selkeä minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki tekevät parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmat nostetaan esille ratkoaksemme niitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Tähän voit lisätä omat kommenttisi koskien yhtenäisiä työtapoja ja yhteistyön sujuvuutta

## 7. ROOLIT JA OSAAMINEN

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että minulla riittävä osaaminen menestyäkseni tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut palautetta viimeisen kuukauden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuuluvani osaksi hyvin toimivaa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Tähän voit lisätä omat kommenttisi koskien rooleja ja osaamisia