



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MERVI HOLMA

# **Liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutuminen**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Holma, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 88+8	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutuminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma YAMK		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä kohdeorganisaatio voi tehdä liikkeenluovutustilanteessa siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten tässä on onnistuttu siirtyneen henkilöstön näkökulmasta jo toteutuneissa tilanteissa ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta kokonaisuudesta: liikkeenluovutuksesta ja sitoutumisesta. Siirtyvän henkilöstön näkökulma oli keskeinen tekijä tarkasteltaessa sitoutumista liikkeenluovutuksen yhteydessä.</p> <p>Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusosuudessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä teemahaastattelua, pääosin laadullista kyselyä ja erilaisia dokumentteja. Teemahaastattelu kohdistettiin kohdeorganisaation edustajalle ja kysely siirtyneelle henkilöstölle. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin perustuen. Johtopäätökset peilattiin teoriaan ja sitä kautta nostettiin kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Tutkimustulokset vahvistivat monin osin teoriaa. Liikkeenluovutus koettiin merkittävänä muutoksena, joka aiheutti siirtyvässä henkilöstössä epävarmuuden tunteita. Tämä vaikutti luonnollisesti myös siirtyvän henkilöstön sitoutumiseen. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa asioita on pyritty huomioimaan siirtyvää henkilöstöäkin ajatellen ja aiemmista tilanteista on yritetty ottaa oppia. Kyselyn vastauksista nousi kuitenkin esille useita tekijöitä, joihin kohdeorganisaation kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta löydettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja esitettiin kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> Ulkoistaminen, liikkeenluovutus, henkilöstö, sitoutuminen</p>		

Author(s) Holma, Mervi	Type of Publication Master's thesis	Date December 2022
	Number of pages 88+8	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>The commitment of the transferring personnel in connection with the transfer of business</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business, Master's Program		
<p>Abstract</p> <p>The goal of this thesis was to find out what the target organization can do to promote the commitment of the transferring personnel in the event of a transfer of a business. The purpose was also to find out how this has been achieved from the point of view of the transferring personnel in situations that have already occurred and thereby produce development proposals for the target organization. The theoretical framework of this thesis consisted of two subject area: transfer of a business and commitment. The point of view of the transferring personnel was a key factor when looking at commitment in connection with the transferring of a business.</p> <p>The approach of this thesis was case study. The research part was carried out using data collection methods, which were thematic interview, mainly qualitative questionnaire, and different documents. Thematic interview was aimed at a representative of the target organization and the questionnaire at the transferring personnel. The research was carried out and analyzed based on theory and research questions. The conclusions were reflected in the theory and through that development proposals were made for the target organization.</p> <p>The research results confirmed the theory in many ways. The transfer of business was perceived as a significant change that caused feelings of uncertainty in the transferring personnel. This naturally also affected the commitment of the transferring personnel. In the thematic interview, it became apparent that the target organization has tried to take things into account considering the transferring personnel and has tried to learn from previous situations. However, the answers to the questionnaire revealed several factors that the target organization should pay attention to in the future. Based on theory and research results, answers to the research questions were found and development proposals were presented to the target organization.</p>		
<p><u>Key words</u></p> <p>Outsourcing, transfer of a business, personnel, commitment</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TAUSTAT JA TAVOITTEET .....	7
2.1	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne .....	7
2.2	Tavoite .....	8
2.3	Rajaus ja teoreettinen viitekehys .....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	11
3.1	Lähestymistapa .....	11
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	12
3.2.1	Haastattelu .....	12
3.2.2	Kysely henkilöstölle .....	13
3.2.3	Dokumentit ja muu sisäinen materiaali .....	15
3.2.4	Aineiston käsittely ja analyysi .....	16
4	LIIKKEENLUOVUTUS .....	17
4.1	Liikkeenluovutus ulkoistamisen muotona .....	17
4.2	Liikkeenluovutuksen syitä .....	19
4.3	Yhteistoimintamenettely liikkeenluovutuksessa .....	22
4.4	Liikkeenluovutuksen vaiheet .....	25
4.5	Liikkeenluovutuksen vaikutuksia siirtyvän henkilöstön näkökulmasta .....	30
5	HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN .....	34
5.1	Sitoutumisen lähikäsitteitä .....	34
5.2	Sitoutumisen määritelmät ja mallit .....	39
5.2.1	Sitoutumisen kolmikomponenttimalli .....	42
5.2.2	Sitoutumisen teoreettinen malli Kahnin mukaan .....	45
5.2.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sen edistäminen .....	47
5.3	Henkilöstön sitoutuminen liikkeenluovutuksen yhteydessä .....	54
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	56
6.1	Tutkimuksen toteutus ja analysointi .....	56
6.2	Teemahaastattelun tulokset .....	58
6.2.1	Liikkeenluovutuksen toimintamalli .....	58
6.2.2	Siirtyvän henkilöstön huomioiminen liikkeenluovutuksen yhteydessä .....	61
6.2.3	Sitoutumisen edistäminen liikkeenluovutuksen yhteydessä .....	64
6.3	Kyselyn tulokset .....	67
6.3.1	Liikkeenluovutus .....	67
6.3.2	Viestintä .....	69
6.3.3	Esihenkilötyö ja johdon rooli .....	69

6.3.4 Palkkaus ja edut.....	71
6.3.5 Sitoutuminen liikkeenluovutuksen jälkeen .....	72
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	76
7.1 Liikkeenluovutuksen toimintamalli ja henkilöstön vastaanottosuunnitelma ...	76
7.2 Siirtyvän henkilöstön sitoutuminen liikkeenluovutuksen yhteydessä .....	78
7.3 Kehittämisehdotukset.....	85
8 POHDINTA .....	86
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Ulkoistaminen ja siihen liittyvät järjestelyt ovat yleistyneet viime vuosien saatossa. Ulkoistettavien palvelujen tarjoajia löytyy jo pitkään markkinoilla toimineista ja asemansa vakiinnuttaneista yrityksistä, mutta myös kilpailua edistävästä uusista toiminnoista. Näistä tyypillisimpiä ovat muun muassa tilitoimistot ja palkkapalveluyritykset, IT-alan palveluja tuottavat yritykset, varastointi- ja kuljetuspalveluja tuottavat yritykset sekä siivous- ja ruokapalveluja tuottavat yritykset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18.)

Opinnäytetyön aihe on liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutuminen kohdeorganisaatioon. Toimeksiantaja on tilitoimistoalalla toimiva konserni ja tutkimus kohdistetaan Satakunnan alueen toimipisteeseen. Aihe nähdään kohdeyrityksessä hyvin merkityksellisenä liiketoiminnan näkökulmasta. Tilitoimiston solmiessa sopimuksen uuden asiakkaan kanssa, sopimuksen mukana siirtyy hyvin usein myös uuden asiakkaan ulkoistettavan toiminnon henkilöstö. Toimialan luonne on siis sellainen, että aiheen mukaisia tilanteita kohdeorganisaatiossa on ollut paljon ja tulee jatkossakin olemaan. Tästä syystä aihe on myös ajankohtainen ja tarpeellinen.

Tavoitteena on löytää kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia ulkoistuksessa siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi tulevaisuutta ajatellen. Tavoitteena on selvittää, miten tässä on onnistuttu aiemmin ja mitä voitaisiin jatkossa tehdä paremmin. Keskeisenä teemana tutkimuksessa on henkilöstön näkökulma.

## 2 TAUSTAT JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Kohdeorganisaationa on taloushallinnon tilitoimistopalveluja tuottava konserni. Konsernin palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa talous- ja palkkahallinnon palvelut, konsultointipalvelut sekä ohjelmistopalvelut. Kohdeorganisaatiolla on toimipisteitä yhteensä 23 eri puolella Suomea, yksi Tukholmassa ja yksi Tallinnassa. Henkilöstömäärä koko konsernissa on tällä hetkellä kaiken kaikkiaan yli 600. Konsernin asiakaina on yli 4500 eri toimialan yritystä. (Kohdeorganisaation www-sivut 2022.)

Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation toimipiste, joka sijaitsee Satakunnan alueella. Toiminta kyseissä toimipisteissä lähti käyntiin vuoden 2018 marraskuussa, kun henkilöstö siirtyi aiemman työnantajansa ulkoistaessa omat talous- ja työsuhdepalvelunsa kohdeorganisaatioon. Ulkoistaminen tapahtui liikkeenluovutuksena. Taloushallinnon henkilöstöä siirtyi liikkeenluovutuksen yhteydessä kahdeksan henkilöä ja työsuhdepalvelujen osalta neljä henkilöä. Uusi lähiesihenkilö tuli uuden työnantajan puolelta ja hän aloitti konsernissa uutena työntekijänä tuolloin.

Siirtyvälle henkilöstölle tieto liikkeenluovutuksessa tuli kyseisen kuukauden puolessa välissä ja liikkeenluovutus astui voimaan seuraavan kuukauden ensimmäisestä päivästä. Asianosaiset saivat tiedon ensin kasvatusten työnantajan edustajilta. Siirtyvälle henkilöstölle oli samana päivänä tiedotustilaisuus, jossa esittäytymässä oli myös vastaanottavan yrityksen edustajia, ja jossa siirtyvälle henkilöstölle jaettiin infopaketti liikkeenluovutukseen liittyen. Tieto liikkeenluovutuksesta julkistettiin samana päivänä myös yrityksen muulle henkilöstölle sekä tiedotusvälineille. Vastaanottavan yrityksen edustajia oli paikalla myös seuraavana päivänä kertomassa tarkemmin yrityksestään ja vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin. Samalle viikolle, kahdelle sitä seuraavalle päivälle, oli vielä varattu kullekin siirtyvälle työntekijälle henkilökohtainen keskustelu-aika uuden tulevan esihenkilön kanssa. Seuraavalla viikolla oli mahdollisuus päästä tutustumaan uusiin toimitiloihin, jotka sijaitsivat fyysisesti toisaalla. Muutto oli kaavailtu kuun loppupuolelle. Käytännön asioihin liittyen oli annettu ohjeistusta tiedotustilaisuudessa jaetussa infopaketissa.

Liikkeenluovutusta perusteltiin henkilöstölle sillä, että luovuttava yritys halusi ennen kaikkea tavoitella kyseisten palvelujen kehittämistä osaamisen varmistamiseksi myös tulevaisuuden osalta. Toimialan katsottiin olevan murroksessa, muun muassa automatisoinnin takia, ja tähän haettiin ratkaisua liikkeenluovutuksella. Luovuttava yritys halusi varmistaa kyseisen toiminnon henkilöstölle mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen, nykyaikaisten järjestelmien käyttämiseen ja kehittyneet käytännöt vahvasti automatisoituneella toimialalla. Vastaanottavan yrityksen palveluksessa siirtyvällä henkilöstöllä olisi myös mahdollisuus hoitaa muita, uusia asiakkuuksia.

Ymmärrettävästi tilanne aiheutti tuolloin siirtyvälle henkilöstölle epävarmuutta ja huolta tulevasta. Ilmassa leijui paljon kysymyksiä: mikä on tämä uusi työnantaja, säilyykö jokaisella työpaikka, muuttuvatko työtehtävät, tuleeko palkkaukseen ja muihin työsuhte-etuihin jotakin muutoksia ja miten tästä eteenpäin ylipäättään jatketaan. Matkaa uuden työnantajan työntekijäksi voi kuvata henkilöstön näkökulmasta hyvin moninaiseksi ja vaiherikkaaksi. Siirtyneestä henkilöstöstä liikkeenluovutuksen jälkeen yksi henkilö on jäänyt eläkkeelle ja kaksi henkilöä on irtisanoutunut. Tällä hetkellä toimipisteessä työskentelee sellaisia henkilöitä siis yhdeksän, jotka ovat siirtyneet kohdeorganisaation palvelukseen liikkeenluovutuksen kautta. Liikkeenluovutuksessa mukana ollut lähiesihenkilö ei ole enää tällä hetkellä kohdeorganisaation palveluksessa.

## 2.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä kohdeorganisaatio voi vastaanottavana yrityksenä tehdä ulkoistamistilanteessa siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi omaan organisaatioonsa. Tarkoituksena on selvittää, miten tässä on onnistuttu siirtyneen henkilöstön näkökulmasta jo toteutuneissa tilanteissa ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, tulisi tarkastella seuraavia asioita:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sitoutumisen edistämiseen?
- Millainen toimintamalli kohdeorganisaatiolla vastaanottavana yrityksenä tällä hetkellä on?



- Mitä kyseisessä tilanteessa pitää ottaa huomioon niin säännösten kuin inhimillisten tekijöiden osalta?
- Millaisia kokemuksia palveluksessa olevalla siirtyneellä henkilöstöllä on kyseisestä tilanteesta?
- Mitä keinoja kohdeorganisaatiolla on käytettävänänsä vastaanottavana yrityksenä edistääkseen siirtyvän henkilöstön sitoutumista oman organisaation toimintaansa?

### 2.3 Raja- ja teoreettinen viitekehys

Kehittämistyö painottuu kahden suuren kokonaisuuden ympärille: henkilöstön ulkoistamiseen ja henkilöstön sitoutumiseen. Ulkoistaminen itsessään on yksi suuri kokonaisuus, joka on syytä tässä kohtaa rajata. Ulkoistamisen muotoja on monia, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään liikkeenluovutukseen. Liikkeenluovutuksessa on osapuolina ulkoistava yritys ja vastaanottava yritys. Tässä työssä ei ole tarkoitus käsitellä ulkoistavan yrityksen näkökulmaa, vaan löytää vastaanottavalle yritykselle keinoja siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseen. Aihetta voisi lähestyä muun muassa muutosjohtamisen näkökulmasta, mutta koska työssä halutaan hyödyntää jo toutuneiden tilanteiden kokemuksia, kehittämisehdotuksia lähdetään hakemaan henkilöstön näkökulman ja kokemusten kautta. Tarkoituksena ei ole myöskään käydä läpi koko ulkoistamisen prosessia syvällisesti, vaan opinnäytetyössä perehdytään ulkoistamisen käsitteeseen yleisesti ja sitä sääteleviin käsitteisiin, kuten yhteistoimintamenetelyyn ja miten se liittyy siirtyvään henkilöstöön ja mitä siinä pitää ottaa huomioon. Sitoutuminen liittyy läheisesti useampiin muihin käsitteisiin, kuten työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Jotta opinnäytetyö pysyy sopivissa rajoissa ja mielekkäänä tehdä, ei ole tarkoituksenmukaista käydä lähikäsitteitä läpi yksityiskohtaisesti, vaan lähinnä tarkastella mitä ne tarkoittavat. Opinnäytetyössä avataan sitoutumisen lähikäsitteistä työmotivaatio, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työn imu ja työntekijäkokemus.

Kehittämistyön pääteemat ovat liikkeenluovutus ja sitoutuminen, joita tarkastellaan siirtyvän henkilöstön näkökulmasta. Teemoihin liittyy alakäsitteitä, joita käsitellään valikoidusti. Teoreettinen viitekehys on hahmoteltu kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Liikkeenluovutus on yleisesti käytetty ulkoistamisen muoto (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 10–11). Liikkeenluovutuksessa ulkoistava yritys siirtää jonkin tietyn liiketoimintakokonaisuuden ja sen henkilöstön toiselle yritykselle, joka jatkaa liiketoiminnan harjoittamista samana tai samankaltaisena (Järvinen ym. 2011, 15; Nieminen 2020, 57). Liikkeenluovutuksen teoriaosiossa on tarkoitus avata liikkeenluovutuksen käsitettä, yhteistoimintamenettelyä sekä liikkeenluovutukseen liittyviä syitä, mahdollisia haasteita ja etuja henkilöstön näkökulmasta, prosessia yleisesti ja tuoda esille, millainen tekijä siirtyvä henkilöstö on osana liikkeenluovutusta.

Sitoutuminen on moniulotteinen käsite. Sitoutumista voi kuvata työntekijän psykologisena suhteena organisaatioon. (Viitala 2021, 45.) Sitoutumisen teoriaosiossa hahmotetaan mitä sitoutuminen oikeastaan pitää sisällään ja miten se muodostuu. Lisäksi tarkastellaan sitoutumiseen liittyviä lähikäsitteitä ja pohditaan sitoutumisen merkitystä. Siirtyvän henkilöstön sitoutumisen tarkastelu liikkeenluovutuksen yhteydessä yhdistää tutkimuksen pääteemat toisiinsa.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa kuvastaa kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa, jolla tutkimusongelmaa lähestytään opinnäytetyössä ja se ohjaa määrittämään opinnäytetyössä käytettäviä menetelmiä. Lähestymistavat jaotellaan perinteisesti laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tapaus-, kehittämis- ja toimintatutkimusta pidetään kuitenkin ennemminkin tutkimusstrategioina, joilla ei ole tiettyjä määrättyjä menetelmiä. Niissä useimmiten hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. (Kananen 2013, 22–23.)

Kehittämistyön lähestymistavaksi soveltuu tapaustudkimus, kun halutaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisemmin ja tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi kehittämisehdotusten ja -ideoiden muodossa. Tapaustudkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta, jolloin kehittämisen kohdetta voidaan ymmärtää sen todellisessa toimintaympäristössä kokonaisvaltaisesti. Tapaustudkimuksen avulla on mahdollista antaa tilaa itse ilmiön monimuotoisuudelle niin, ettei sitä yksinkertaisteta liikaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–53.)

Tapaustudkimuksessa tutkittavana on yksi tai useampi tapaus. Tapauksena voi olla esimerkiksi yritys, yrityksen jokin osasto tai ihmisryhmä. Tapaustudkimuksen lähtökohdana on useiden eri tutkimusmenetelmien hyödyntäminen, jolloin tietoa saadaan kokonaisvaltaisemmin eri lähteistä. Tutkimusmenetelminä voi olla esimerkiksi dokumentit, arkistot, haastattelut ja havainnot. (Kananen 2012, 34–35.)

Lähestymistapana tässä kehittämistyössä on tapaustudkimus. Tutkittavan tapauksen/ilmiön siinä muodostaa liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvä henkilöstö ja sen sitoutuminen kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa halutaan nimenomaan ymmärtää syvällisemmin siirtyvän henkilöstön näkökulmaa ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa korostuvat laadullisen tutkimuksen piirteet. Tutkimuksessa hyödynnetään useampia tutkimusmenetelmiä,

joiden avulla suppeammasta tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan laajemmin syvällisempää tietoa tutkimuksen toteuttamiseksi.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Ojasalon ym. (2018, 55) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Menetelmät voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisia tai niitä voidaan yhdistellä. Taulukoon 1 on koottu suunnitelma tässä kehittämistyössä käytettävistä menetelmistä.

Taulukko 1. Suunnitelma käytettävistä tutkimusmenetelmistä

Menetelmä	Kohderyhmä	Hankittava tieto	Ajankohta
<b>Teemahaastattelu</b>	Kohdeorganisaation edustaja	Taustoitus Millainen toimintamalli tällä hetkellä? Miten siirtyvä henkilöstö huomioitu? Mitä tehty sitoutumisen edistämiseksi?	10–11 / 2022
<b>Kysely</b>	Kohdeorganisaation henkilöstö, joka siirtynyt liikkeenluovutuksen yhteydessä (Satakunnan toimipiste, 8 henkilöä)	Kokemukset liikkeenluovutuksesta? Kokemukset sitoutumisesta tässä yhteydessä? Sitoutuminen tällä hetkellä?	10–11 / 2022
<b>Dokumentit</b>	Infopaketti ja muu saatavilla oleva materiaali	Taustoitus	9–11 / 2022

Tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua kohdeorganisaation edustajalle ja kyselyä henkilöstölle. Lisäksi erilaisia dokumentteja hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan.

#### 3.2.1 Haastattelu

Haastattelut ovat tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa. Haastattelu on menetelmänä joustava ja sitä voi soveltaa monin eri tavoin. Haastattelulla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun tarkoituksena voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelumenetelmän valintaa kannattaa kuitenkin pohtia huolella, jotta saadaan selvitettyä kehittämistyötä varten tarpeellinen ja olennainen tieto. (Ojasalo ym. 2018, 55, 106.)

Haastattelut voivat olla luonteeltaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Lisäksi haastattelut voidaan jakaa lomake-, teema- ja syvähaastatteluihin sen perusteella, minkä tyyppisiä kysymyksiä haastellussa kysytään ja miten ne on strukturoitu. Lomakehaastattelu on käytännössä lomakekysely, joka tapahtuu kasvojen ja vastausvaihtoehdot ovat etukäteen määriteltynä. Teemahaastattelussa keskustelu etenee ennalta jaoteltujen aiheiden mukaan. Syvähaastattelu eli avoin haastattelu on teemahaastattelua vapaamuotoisempi keskustelu aiheesta, missä teemoja ei ole erikseen määriteltä. Syvähaastattelussa siis keskitytään itse ilmiöön. (Kananen 2017, 8; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Teemahaastattelussa on tarkoitus käsitellä laajempia asiakokonaisuuksia eli teemoja. Aihealueet ovat etukäteen pohdittuja, mutta keskustelun edetessä syntyy uusia jatkokysymyksiä esille nousevista asioista, jotka edelleen syventävät keskustelua. Haastattelun teemojen on katettava koko tutkittava aihe huomioiden siihen liittyvät ympäristö ja tekijät. Kustakin aiheesta keskustellaan ensin yleisemmällä tasolla ja keskustelu etenee siitä yksityiskohtaisempiin seikkoihin. Näin teemahaastattelu mahdollistaa tutkitavan ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen. Teemahaastattelun tarkoituksena ei siis ole esittää kysymyspatteristoa, johon haastateltava vain vastaa ja haastattelija kirjaa vastaukset mekaanisesti ylös. (Kananen 2013, 93–96).

Tässä kehittämistyössä haastattelu suunnataan kohdeorganisaation edustajalle teemahaastattelun muodossa. Haastattelusta halutaan saada taustoitusta liikkeenluovutukselle. Asioita halutaan nimenomaan selventää ja syventää haastattelun avulla. Tarkoituksena on käydä läpi, millainen toimintamalli konsernilla on käytössä liikkeenluovutuksen vastaanottamiseksi ja miten siirtyvä henkilöstö on siinä huomioitu sekä mitä konserni on tehnyt edistääkseen siirtyvän henkilöstön sitoutumista.

### 3.2.2 Kysely henkilöstölle

Kysely on nopea ja tehokas menetelmä. Kyselyn voi toteuttaa monin eri tavoin ja se soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Nykyään hyvin tyyppillisesti kyselyn voi toteuttaa internetin kautta, missä vastaaja itse vastaa lomakkeen kysymyksiin. Kyselyn toteuttamisen edellytyksenä on, että aiheesta löytyy riittävästi

aiempaa tietoa. (Ojasalo ym. 2018, 121–122.) Jotta kysely voidaan toteuttaa onnistuneesti, on tiedettävä, mitä kysymyksiä kysytään. Kysymysten tulee liittyä tutkittavaan ilmiöön, joten ilmiö on myös tunnettava hyvin teorian tai mallien kautta ennen kuin kysymyksiä voidaan laatia. Kysymysten, teoreettisen tietopohjan ja ennakkokäsitysten tulee selkeästi kytkeytyä toisiinsa. (Kananen 2015, 95–96.)

Kyselylomakkeella on merkittävä vaikutus kyselyn onnistumiseen, ja myös sillä miten se on laadittu. Tutkimuksen tavoitteen tulee olla kirkas, jotta tiedetään, mihin kysymyksiin haetaan vastausta. Lomakkeen rakenne ja kysymysten muotoilu on syytä pohdita hyvin etukäteen. Lomake kannattaa myös testata ennen varsinaista kyselyä, jotta lomakkeeseen voidaan tarvittaessa tehdä korjauksia. Hyvä kyselylomake on siisti ja selkeä niin ulkoasultaan kuin sisällöltään. Vastausohjeissa ei saa olla epäselvyyttä tai tulkinnanvaraa. Kysymyksissä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset jaotellaan teemoittain ja ne etenevät loogisesti numerojärjestyksessä. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, joten jokaisen kysymyksen tarpeellisuus tutkimuksen kannalta on pohdittava tarkkaan. (Heikkilä 2014, 45–47.)

Kyselyllä voidaan kerätä sekä laadullista että määrällistä tietoa (Ojasalo ym. 2018, 134). Kysymykset voivat olla joko avoimia kysymyksiä, suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä tai asteikkokysymyksiä. Kyselylomake voi rakentua myös yhdistelemällä useampia kysymystyyppejä. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada syvällisempää sekä täysin uutta ja odottamatontakin tietoa tutkittavasta kohteesta. Toisaalta avointen kysymysten käsittely on melko työlästä ja aikaa vievää. Suljetuissa kysymyksissä valmiista vastausvaihtoehdoista valitaan joko ympyröimällä tai rastittamalla sopiva vaihtoehto tai mahdollisesti useampi. Suljettuja kysymyksiä voidaan käyttää silloin, kun on mahdollista ennalta rajata tarkoituksenmukaiset ja mielekkäät vastausvaihtoehdot. Suljettujen kysymysten käsitteleminen on yksinkertaisempaa, ja niihin on myös vastaajan näkökulmasta helppo ja nopea vastata. Asteikkokysymyksissä vastaus annetaan porrastetun asteikon vastausvaihtoehtojen mukaan. Näistä tunnetuimpia ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikossa väittämät on esitetty yleisemmin 4- tai 5-portaisella järjestysasteikolla, jossa valitaan täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä väittämien väliltä. Osgoodin asteikossa väittämissä on vastakkaiset adjektiivit ja vastausvaihtoehdoista valitaan 5- tai 7-portaiselta asteikolta sopivin vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 47–52.)

Kysely (liite 2) suunnataan kohdeorganisaation Satakunnassa sijaitsevan toimipisteen henkilöstölle, joka on tullut kohdeorganisaation palvelukseen liikkeenluovutuksen kautta. Liikkeenluovutuksen kautta siirtyneitä henkilöitä työskentelee tällä hetkellä toimipisteessä siis yhdeksän. Tutkimuksen tekijä sisältyy tähän lukuun, joten kysely lähetetään näin ollen kahdeksalle henkilölle. Koska kysely suunnataan suhteellisen pienelle joukolle, kysymykset tulevat olemaan pääasiassa laadullisia eli avoimia kysymyksiä. Näin saadaan paremmin syvällisempää ja ehkä uuttakin tietoa verrattuna monivalintakysymyksiin, jolloin kerättävä tieto jäisi melko pinnalliseksi vastaajajoukon ollessa suhteellisen pieni. Täydentävinä kysymyksinä on lisäksi asteikkokysymyksiä. Vastaajien yksityisyyden varmistamiseksi kyselyyn vastataan nimettömänä eikä taustatietoja kysytä. Taustatiedoilla ei tässä tapauksessa ole merkittävää vaikutusta, koska kysely suunnataan pienelle joukolle, jonka taustatekijät eivät edes vaihteile oleellisesti. Tarkoituksena on kerätä tietoa henkilöstön kokemuksista liikkeenluovutuksesta. Kyselyssä esille nousevia asioita tullaan edelleen hyödyntämään kehittämis ehdotuksissa. Kyselyn kysymykset kootaan vahvasti teoriaan pohjautuen.

### 3.2.3 Dokumentit ja muu sisäinen materiaali

Päätelmiä voidaan tehdä myös kirjallisesta aineistosta kuten www-sivuista, vuosikertomuksista, päiväkirjoista, palaverien muistioista, raporteista ja muista kirjallisista materiaaleista. Tavoitteena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Dokumenttien ja muun sisäisen materiaalin hyödyntäminen on hyvä menetelmä kehittämiskohteen tarkasteluun sen luonnollisessa ympäristössään ja siten soveltuu myös hyvin tapaustutkimukseen. (Ojasalo ym. 2018, 136.)

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään dokumentteja ja muuta sisäistä materiaalia. Kohdeorganisaatiolla on aiheeseen liittyvää materiaalia, kuten siirtyvälle henkilöstölle jaettava infopaketti ja liikkeenluovutuksen toimintamalli. Dokumentteja hyödynnetään pääasiallisesti taustoitukseen. Ne antavat pohjaa myös teemahaastattelun rungolle ja henkilöstölle suoritettavan kyselyn kysymyksille aiheeseen liittyvän teorian lisäksi.

### 3.2.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Ojasalon ym. (2018, 110) mukaan teemahaastattelut on hyvä äänittää ja litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitetyn aineistoin puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnissa teksti voidaan kirjoittaa kirjakielen mukaiseksi, jos haastattelussa ollaan kiinnostuneita vain esiin tulevista asioista. Litteroitua aineistoa lähdetään analysoimaan lukemalla se ensin useampaan kertaan. Tämän jälkeen etsitään yhteys teoriaan ja hahmotetaan uudelleen kokonaisuutta. Litteroitu aineisto puretaan usein käsiteltävien teemojen mukaan. Haastattelu on hyvä analysoida heti haastattelun jälkeen, jolloin asiat ovat vielä paremmin muistissa. (Ojasalo ym. 110–111.)

Sisällönanalyysi soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin ja se on monikäyttöinen erilaisissa tutkimuksissa. Useimmat eri laadullisen tutkimuksen analyysit perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin eikä sitä voi sulkea pois määrällisestä tutkimuksesta. Sisällönanalyysillä dokumentteja voidaan analysoida järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voi olla lähes mikä tahansa sanallisessa muodossa esitetty aineisto. Sisällönanalyysissä aineisto voidaan tiivistää sanallisesti johtopäätösten tekemistä varten. Tarkoituksena on tuottaa tutkittavasta kohteesta tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysillä tarkastellaan tekstin merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117.)

Tämän kehittämistyön haastattelu on tarkoitus äänittää ja litteroida. Haastattelun tarkoituksena on selvittää nykyistä toimintamallia ja hakea taustoitusta, joten haastattelu on hyvin asiapohjainen. Tästä syystä litteroinnissa voidaan käyttää kirjakieltä. Koska haastattelu litteroidaan ja saatetaan kirjalliseen muotoon, analysoinnissa voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Kysely tullaan toteuttamaan sähköisenä kyselynä, jossa kysymykset ovat pääasiallisesti laadullisia eli avoimia kysymyksiä, mutta osa kysymyksistä on asteikkokysymyksiä. Kyselystä saatava aineisto on siis pääasiallisesti sanallisessa muodossa. Koska kysely tulee sisältämään laadullista tietoa, aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa hyödynnetään sisällönanalyysiä. Heikkilän (2014, 148) mukaan määrälliset kysymykset voidaan käsitellä tilastollisesti ja esittää graafisesti kaavioina. Tämän tutkimuksen asteikkokysymysten osalta vastaukset käsitellään Excelissä ja havainnollistetaan kaavioina.



## 4 LIIKKEENLUOVUTUS

### 4.1 Liikkeenluovutus ulkoistamisen muotona

Ulkoistaminen on yleinen ja laajasti ymmärrettävä termi eikä sitä voi määritellä yksiselitteisesti. Ulkoistamisen muotona käytetään usein liikkeenluovutusta, johon vaikuttavat olennaisesti useat lait ja säädökset. (Järvinen ym. 2011, 10–11.) Työsopimuslaki määrittelee liikkeenluovutuksen seuraavasti: ”Työnantajan liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava, pää- tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena”. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 10 §.)

”Edellä 1 momentissa tarkoitettussa liikkeen luovutuksessa työnantajan luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhte-etuudet siirtyvät liikkeen uudelle omistajalle tai haltijalle. Ennen luovutusta erääntyneestä työntekijän palkka- tai muusta työsuhteesta johtuvasta saatavasta vastaavat luovuttaja ja luovutuksensaaja yhteisvastuullisesti. Luovuttaja on kuitenkin luovutuksensaajalle vastuussa ennen luovutusta erääntyneestä työntekijän saatavasta, jollei muuta ole sovittu. (15.11.2002/943)” (Työsopimuslaki 1 luku 10 §.)

Toisin sanoen liikkeenluovutuksessa ulkoistava yritys siirtää kyseessä olevan liiketoimintakokonaisuuden ja sen henkilöstön toiselle yritykselle, joka jatkaa liiketoiminnan harjoittamista samana tai samankaltaisena. Henkilöstö siirtyy niin sanotusti vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen. Luovutuksensaaja vastaa siirtohetkestä lukien henkilöstön työsuhteen oikeuksista ja velvoitteista ilman uusien työsopimusten allekirjoittamista, eikä uusi työnantaja voi näin ollen muuttaa työsuhteen ehtoja yksipuolisesti. (Järvinen ym. 2011, 15; Nieminen 2020, 57.)

Luovutuksensaajan tulee myös noudattaa siirtyvään henkilöstöön sovellettua työehtosopimusta aina työehtosopimuskauden loppuun asti. Liikkeenluovutuksessa luovutuksensaaja on velvollinen käymään yhteistoimintaneuvottelut, mikäli työtehtävät muuttuvat tai henkilöstöä irtisanotaan. Työntekijän työsopimusta ei voi kuitenkaan irtisanoa

pelkästään liikkeenluovutuksen perusteella. Irtisanominen on kuitenkin mahdollista, mikäli siihen on niin sanottu kollektiiviperuste. (Nieminen 2020, 57–58.) Esimerkiksi toimintojen organisointi vastaanottavassa yrityksessä voi antaa perusteen työntekijän irtisanomiseen tuotannollisin ja taloudellisin syin (Immonen 2022, 454). Työntekijällä itsellään on erityinen oikeus irtisanoa työsopimuksensa päättymään liikkeenluovutuksen luovutuspäivästä, mikäli työntekijä on saanut tiedon luovutuksesta työnantajalta tai luovutuksensaajalta viimeistään kuukautta ennen luovutuspäivää. Jos työntekijä on saanut tiedon liikkeenluovutuksesta myöhemmin, hänellä on oikeus irtisanoa työsopimuksensa päättymään luovutuspäivästä tai viimeistään kuitenkin kuukauden kuluessa saatuaan tiedon luovutuksesta. (Nieminen 2020, 57–58.) Liikkeenluovutuksen yhteydessä laaditaan tavallisesti pidemmän tähtäimen palvelusopimus ja kertaluonteinen liikkeenluovutussopimus. Sopimuksia tehtäessä on tunnettava asiaa koskeva lainsäädäntö, jonka puitteissa sopimukset on laadittava. (Järvinen ym. 2011, 15.)

Liikkeenluovutuksella on tiettyjä oikeusvaikutuksia. 1. Voimassa olevat työsuhteet siirtyvät vastaanottavalle yritykselle. Siirtyvä henkilöstö määritellään organisaatiossa määräytyvän aseman ja työtehtävien perusteella. Työntekijä ei voi valita jäävänsä luovuttavan osapuolen palvelukseen. Työsuhteiden siirtyminen koskee toistaiseksi voimassa olevia ja määräaikaista työsuhteita sekä niin sanottuja lepäviä työsuhteita, esimerkiksi työntekijä on perhevapaalla. 2. Työntekijällä on erityinen irtisanoutumisoikeus. Työntekijällä on oikeus irtisanoa työsopimus päättymään luovutuspäivästä. 3. Työsuhteesta johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät luovutushetkellä. Työsuhteista johtuvat saatavat eivät eräänny. 4. Vastaanottavalla yrityksellä ei ole erityistä työsuhteen ehtojen muuttamisoikeutta. 5. Sovellettava työehtosopimus on voimassa sen päättymiseen asti, ellei toisin sovita. (Järvinen ym. 2011, 18–20.)

Kohdeorganisaatio on tilitoimistoalalla toimiva yritys. Kohdeorganisaatiossa ja yleisestikin kyseisellä toimialalla liikkeenluovutustilanteet ovat varsin yleisiä. Tämän kehittämistyön liikkeenluovutustapauksessa siirrettävän toiminnon henkilöstöön ei kohdistunut työtehtävien muutoksia eikä henkilöstövähennyksiä vaan henkilöstö siirtyi niin sanotusti vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen. Voimassa ollut työehtosopimusta sovellettiin työehtosopimuskauden loppuun, jonka jälkeen siirryttiin uuden työnantajan käytänteisiin. Kohdeorganisaatiossa ei sovelleta mitään

työehtosopimusta. Siirtyvästä henkilöstöstä kukaan ei irtisanoutunut liikkeenluovutusprosessin aikana.

#### 4.2 Liikkeenluovutuksen syitä

Ulkoistamiselle ja liikkeenluovutukselle voi olla monia lähtökohtia. Tällaisia voi olla ulkoistavan yrityksen liiketoiminnan tilanne ja olosuhteet, palveluiden tarjonta tai toimialan luonne. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21.) Yksi yleisemmistä perusteluista ulkoistamiselle on kustannussäästöt. Ulkoistettavan palvelun tuottajalla on paremmat edellytykset tuottaa palvelu tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yrityksellä, jossa kyseinen palvelu on vain yksi osa tukitoimintoja. On kuitenkin hyvä muistaa, että ulkoistaminen ei automaattisesti tarkoita kustannussäästöjä. Ulkoistavan yrityksen tavoitteena voi olla myös keventää tasetta ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja. (Huuhka 2017, 154; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 175–176; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21, 24.)

Ulkoistamisella voidaan hakea teknologiaetua. Ulkoistavalla yrityksellä ei ehkä ole mahdollisuutta hankkia viimeisintä teknologiaa, joka olisi olennaista kilpailukyvyn kannalta. Investoinnit saattavat vaatia liian suurta panosta tai teknologia kehittyä nopeasti. (Huuhka 2017, 154; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 176.) Taloushallinnon toimijoilta odotetaan monesti helpotusta juuri tietojärjestelmiin, viimeisimpiä digitaalisia ratkaisuja taloushallintoon ja muutoinkin lisäarvoa tuottavia palveluita. (Lahti & Salminen 2014, 215).

Hyvin yleinen perustelu ulkoistamiselle nykyään on keskittyminen ydintoimintaan ja ydinosaamiseen (Huuhka 2017, 155; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 177; Kiiskinen ym. 2002, 21; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24). Perustelu on koettu hieman inhimillisemmäksi, vaikka silläkin on vaikutusta kustannuksiin pidemmällä aikavälillä. Useimmiten tämä syy on aito, mutta se saattaa toimia selityksenä myös sellaisissa tilanteissa, kun ulkoistamisen todellisia syitä ei haluta sanoa ääneen. Tukipalveluiden laatua ei välttämättä ole mitattu ulkoistavassa yrityksissä ja tämä voi olla myös yksi tekijä, johon haetaan muutosta ulkoistamisen myötä. Laatua pyritään näin parantamaan ja toimintatapoja yhtenäistämään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

Ulkoistamisen perusteena voi usein olla myös yrityksen sisäinen rekrytointikielto. Kun ei ole lupaa palkata työntekijöitä, haetaan tekijöitä ulkoistuksen kautta. Ulkoistavalla yrityksellä voi oman toimintansa tukipalveluissa syntyä tilanteita, joissa sen henkilöstön työkuorma jakaantuu epätasaisesti eri ajanjaksoilla, mutta silti henkilöstön palloista aiheutuvat kiinteät kustannukset pysyvät samoina. Toiminnon ulkoistamalla palveluntuottajalla on useimmiten tarve vastaavalle työlle toisten asiakkaiden palvelujen tuottamisessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä joustavuus on tärkeä tekijä ja ulkoistaminen edistää usein myös tätä. Jollain toimialoilla vuodenajat tai trendit aiheuttavat kausivaihteluita, jolloin joustavuutta saadaan sillä, että sesonkina tarvittavaa lisävolyymiä haetaan yrityksen ulkopuolelta. (Huuhka 2017, 155; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 179.)

Toisilla aloilla työvoiman saatavuus on haasteellista esimerkiksi työtehtävien yksipuolisuuden tai alhaisen palkkatason vuoksi. Tästä syystä yritys saattaa ratkaista ongelman ulkoistamalla kyseisen palvelun, jolloin erikoistuneella palveluntuottajalla on paremmat edellytykset houkutella osaavaa henkilöstöä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Palveluntuottajalta odotetaan muutoinkin ratkaisua henkilöresursointiin ja sijaisjärjestelyihin poissaolojen ajalle (Lahti & Salminen 2014, 215).

Osaamisen kartuttaminen voi olla joissakin tilanteissa ulkoistamisen vaikuttimena. Ulkoistavan yrityksen jonkin toiminnon oma osaaminen saattaa olla lapsen kengissä, jolloin palveluntuottaja alan ammattilaisena voi tuoda ratkaisun tilanteeseen. (Huuhka 2017, 155.) Joskus ulkoistamisella yritetään taata henkilöstön motivaatiota ja urakehitystä. Jos toiminto ei kuulu yrityksen ydintoimintoihin, niin yrityksellä saattaa olla haasteita tarjota henkilöstölle kannustavia urapolkuja. Henkilöstö saattaa hakeutua toiseen organisaatioon, jossa se saa enemmän arvostusta, ja jossa sen on mahdollista kehittyä ja kehittää ammattitaitoaan. (Kiiskinen ym. 2002, 94.)

Yksittäisissä tapauksissa ulkoistamisen syynä on saattanut olla myös ongelmallinen työyhteisö. Yritys on saattanut kokea joutuvansa kaitsemaan jotakin tiettyä ryhmää, mutta haluaa jatkossa keskittyä varsinaiseen tekemiseen. Luonnollisestikaan tällaista perustelua harvemmin julkisesti ilmoitetaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26.) Nurmen (2012, 106) mukaan ulkoistamisen ei pitäisi koskaan perustua siihen, että

toiminnossa on jokin ongelma, oli ongelma sitten työyhteisöön liittyvä tai toiminnon prosesseihin liittyvä. Ulkoistavan yrityksen on itse ratkaistava toiminnon epäkohdat ennen ulkoistamista, niitä ei voi sysätä toisen tahon vastuulle. (Nurmi 2012, 106.)

Ulkoistuksessa myös vastaanottavalla yrityksellä on omat syynsä. Kasvulla lisätään laajentumista, turvataan nykyistä markkinaosuutta ja vältetään sitä kautta kilpailua. Tavoitteena on vahvistaa omaa liiketoimintaa ja saada näkyvyyttä. Lisäksi syinä voivat olla uuden teknologian hankinta, uuden liiketoiminta-alueen hankinta, tehokkuuden lisääminen sekä henkisen ja fyysisen pääoman kasvattaminen. (Daniel & Metcalf 2001, 3–4.)

Edellä olevaan perustuen voidaan koota ulkoistamisen syitä listaksi alla olevan mukaan. Lista ei ole tyhjentävä, vaan ulkoistamiseen voi olla muitakin lähtökohtia.

- Kustannussäästöt
- Taseen keventäminen
- Teknologiaedun tavoittelu
- Keskittyminen ydintoimintaan ja osaamiseen
- Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen
- Yrityksen rekrytointikielto
- Kiinteiden kustannusten välttäminen
- Joustavuus liiketoiminnassa
- Työvoiman saatavuus
- Osaamisen kartuttaminen
- Henkilöstön motivaatio ja urakehitys
- Ongelmallinen työyhteisö

Tämän kehittämistyön tapauksessa liikkeenluovutusta perusteltiin siirtyvälle henkilöstölle sillä, että luovuttava yritys halusi tavoitella luovutettavan palvelun kehittämistä osaamisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa. Siirtyvän henkilöstön osaamisen kehittäminen, nykyaikaisten järjestelmien käyttö ja kehittyneet käytännöt vahvasti automatisoituneella toimialalla olivat annettujen perustelujen kulmakivet.

#### 4.3 Yhteistoimintamenettely liikkeenluovutuksessa

Yhteistoimintalaki ohjaa osaltaan liikkeenluovutuksen vaiheita. Yhteistoimintalaki uudistettiin vuonna 2021, mikä korvasi kokonaisuudessaan aiemman vuoden 2007 lain yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain rakennetta selkeytettiin ja tehtiin helppolukuisemmaksi. (Hietala & Kaivanto 2022, 9, 27.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikkojen toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhdessä toistensa oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja huomioiden. Yrityksen toiminnan ja työyhteisön jatkuva kehittäminen sekä toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen ovat myös perustana laille. Lisäksi lain tarkoituksena on turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä sekä taata henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat henkilöstön työtä, työoloja tai asemaa. Lisäksi lain tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä varmistamiseksi yrityksen toimintamuutoksen yhteydessä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 luku 1 §.)

Yhteistoimintalain 4 luvussa on erikseen otettu kantaa menettelystä liikkeenluovutuksen yhteydessä. Aiemmin voimassa olleen vuoden 2007 laissa yhteistoiminnassa yrityksissä asia oli lain 7 luvussa. Laki sisältää tiedottamisvelvoitteet, luovutuksen saajan velvollisuuden vastata tarkentaviin kysymyksiin ja henkilöstövaikutukset liikkeenluovutuksen, sulautumisen ja jakautumisen yhteydessä. (Hietala & Kaivanto 2022, 180, 187–188; Yhteistoimintalaki 4 luku 26–28 §.) Liikkeenluovutuksen yhteistoimintamenettely on lain velvoitteiden täyttämistä niin luovuttavan kuin vastaanottavan yrityksen osalta. Se on myös työkalu, joka voi parhaimmillaan antaa hyvän lähtökohdan siirtyvän henkilöstön ja vastaanottavan yrityksen yhteistyölle. Luovuttava yritys johtaa liikkeenluovutuksen luovutusvaihetta ja vastaanottava yritys johtaa vastaanottovaihetta. (Järvinen ym. 2011, 89–90.)

Luovuttavan yrityksen on huomioitava, että yhteistoimintalain mukainen selvitys on annettava hyvissä ajoin ennen luovutustapahtumaa henkilöstöryhmien edustajille, joita luovutus koskee. Käsite ”hyvissä ajoin” voi olla ongelmallinen, koska käytännössä tämä voi kuitenkin olla vasta lähempänä liikkeenluovutuspäivää tai mahdollisesti vasta

itse luovutuspäivänä. Tuomioistuimissa tätä on tulkittu niin, että tiedottamisvelvollisuus on vasta sitten, kun liikkeenluovutuksesta on sovittu lopullisesti. Vastaanottavan yrityksen on annettava oma selvityksensä viimeistään viikon kuluttua liikkeenluovutuksesta. (Hietala & Kaivanto 2022, 186.)

Usein luovutusvaiheen yhteistoimintamenettely toteutuu käytännössä luovuttavan yrityksen järjestämässä tiedotustilaisuudessa, jossa luovuttaja ilmoittaa siirtyvälle henkilöstölle liiketoimintakaupasta ja antaa yhteistoimintalain mukaisen selvityksen. Luovuttavan yrityksen yhteistoimintalain mukainen velvollisuus yleensä täytetään tässä yhteydessä. Lisäksi samassa tilaisuudessa esitellään usein vastaanottava yritys. Esittely käynnistää näin myös vastaanottovaiheen ja vastaanottava yritys antaa omalta osaltaan yhteistoimintalain mukaisen selvityksen ja avaa lain edellyttämän vuoropuhelun. Vuoropuhelun jatkamiseksi ja työehtojen yhtenäistämiseksi tarkoitettujen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiseksi vastaanottava yritys jättää neuvotteluesityksen siirtyvälle henkilöstölle tai sen edustajille. (Järvinen ym. 2011, 90.)

Sekä luovuttavan että vastaanottavan yrityksen selvitykset lain mukaan pitävät sisällään seuraavat kohdat:

- liikkeenluovutuksen ajankohta tai suunniteltu ajankohta
- liikkeenluovutuksen syyt
- luovutuksen piiriin kuuluvalla henkilöstöllä aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraamukset
- suunnitellut henkilöstöä koskevat toimenpiteet. (Yhteistoimintalaki 4 luku 26 §.)

Luovuttavalle yritykselle kyseisessä tilaisuudessa keskeinen tarkoitus on tapahtuvan liiketoimintakaupan julkistaminen ja liikkeenluovutukseen liittyvien asioiden selvitys kokonaisuutena siirtyvälle henkilöstölle sekä esitellä vastaanottava yritys, joka on samalla uusi yhteistyökumppani ja siirtyvän henkilöstön uusi työnantaja. Samalla luovuttava yritys täyttää yhteistoimintalain mukaisen tiedottamisvelvoitteen. Vastaanottavalle yritykselle vastaavasti keskeistä tilaisuudessa on esitellä omat edustajansa, etenkin siirtyvän henkilöstön tulevat lähiesihenkilöt sekä yhteistoimintamenettelyyn osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa. (Järvinen ym. 2011, 97.)

Lisäksi on olennaista kuvata yhteistoimintamenettelyn kokonaisuus eli miten neuvottelut toteutetaan, mitä asioita käsitellään, millaisella aikataululla ja kokoonpanolla. On myös tärkeä selvittää, mitä liikkeenluovutushetki käytännössä tarkoittaa, mitä sen jälkeen tehdään ja miten työt siitä jatkuvat sekä miten asia ilmaistaan organisaation ulkopuolelle esimerkiksi tuttaville ja asiakkaille. Vastaanottava yritys antaa tässä yhteydessä omat yhteystietonsa, esittelymateriaalia yrityksestä ja mahdollisesti asiaan liittyvän tietopaketin. (Järvinen ym. 2011, 97.) Kun liikkeenluovutuksella on henkilöstövaikutuksia, niistä on käytävä neuvottelut yhteistoimintalain 3 luvun edellyttämällä tavalla (Yhteistoimintalaki 4 luku 26 §).

Yhteistoimintamenettely liikkeenluovutuksen yhteydessä on yritysten sisäinen ja omin resurssein hoidettava asia. Joissain tilanteissa on kuitenkin todettu hyväksi tavaksi kutsua edustaja tai edustajat työmarkkinajärjestöstä, jonka jäsenistöä siirtyvään henkilöstöön kuuluu. Sekä luovuttavalla että vastaanottavalla yrityksellä saattaa olla paikallisia sopimuksia ja totuttuja toimintatapoja, jotka ehkä edellyttävät käsittelyä henkilöstön kanssa. Kun liikkeenluovutus koskee vain muutamia henkilöitä, neuvottelut voidaan käydä koko siirtyvän henkilöstön kanssa. Jos taas siirto koskee useita kymmeniä henkilöitä, neuvottelut käydään edustajien eli luottamusmiesten tai varaluottamusmiesten välityksellä. Neuvotteluesitys annetaan yleensä liikkeenluovutuksen tiedotus- ja esittäytymistilaisuudessa. Ajankohta neuvotteluille on hyvä sopia samaisessa tilaisuudessa. (Järvinen ym. 99–103.)

Neuvottelujen kokouksia varten on hyvä laatia esityslistat, jotta kaikki asiat tulee käsitellyksi ja samalla ne ohjaavat kokouksen työjärjestystä. Vastaavasti kokouksista on syytä pitää myös pöytäkirjaa, johon käsitellyt asiat tulee kirjata selkeästi ja yksiselitteisesti niin, ettei niistä myöhemminkään tule epäselvyyttä. Pöytäkirjat olisi hyvä myös allekirjoittaa molempien osapuolien osalta. Työehtojen harmonisointi on olennainen osa neuvotteluja, joista tosin voidaan sopia vielä varsinaisten yhteistoimintaneuvottelujen jälkeenkin. Tällä tavoin vastaanottava yritys mukauttaa vastaanottamansa liiketoiminnan osaksi omaa toimintaansa. Seuraavat asiat on syytä käydä läpi työehtojen harmonisointiin liittyen: työsopimus, palkka, luontoisedut, sovellettava työehtosopimus, eläkkeet, paikalliset sopimukset, tulospalkkiojärjestelmät ja henkilöstörahastot, työterveyshuolto ja sairauskassa, työsuojelu ja vaatetus, muut henkilöstöetuudet, määrävuosimuistamismenettelyt, työpaikkaruokailu, kerhot ja vapaa-



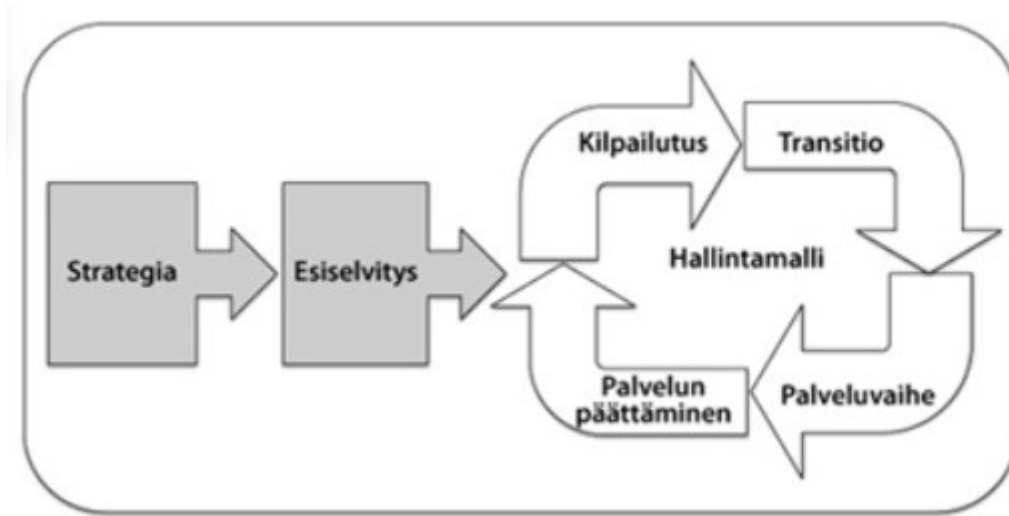
ajanviettopaikkojen käyttöoikeudet, osto- ja hankintaetuudet ja henkilökuntalainat. (Järvinen ym. 2011, 105–106, 108–130.)

Tämän kehittämistyön liikkeenluovutustapauksessa yhteistoimintamenettely toteutui luovuttavan ja vastaanottavan yrityksen osalta niiden antaessa yhteistoimintalain mukaiset selvitykset luovuttavan yrityksen järjestämässä tiedotustilaisuudessa siirtyvälle henkilöstölle. Siirtyvän henkilöstön työtehtäviin ei tullut muutoksia eikä henkilöstöön kohdistunut vähennyksiä, joten varsinaisia yhteistoimintaneuvotteluita ei edellytetty lain näkökulmasta. Työehtojen harmonisoinnista tulee kuitenkin sopia siirtyvän henkilöstön kanssa. Siirtyvälle henkilöstölle kuvattiin tiedotustilaisuudessa, että luovuttavan yrityksen ja vastaanottavan yrityksen edut vastaavat kutakuinkin toisiaan eikä merkittäviä eroja ole. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten siirtyvä henkilöstö koki tämän asian. Vastasivatko edut toisiaan, miten luovuttavan yrityksen edut harmonisoitiin vastaamaan vastaanottavan yrityksen etuja ja oliko tällä asialla mahdollisesti jotain vaikutusta siirtyvän henkilöstön sitoutumiseen.

#### 4.4 Liikkeenluovutuksen vaiheet

Ulkoistaminen ja liikkeenluovutus etenee samantapaisesti riippumatta siitä, ollaanko ulkoistamassa sisällöltään erilaisia toimintoja. Oli kyseessä taloushallintopalveluiden tai IT-palveluiden ulkoistus, ensin ne on valmisteltava ja kilpailutettava. Valitun palveluntuottajan eli vastaanottavan yrityksen kanssa laaditaan sopimus ja tehdään palvelunsiirto ulkoistavalta yritykseltä valitulle palveluntuottajalle. Hallintamallin avulla ohjataan ja johdetaan palvelua. Kun sopimuskausi päättyy, palvelu kilpailutetaan uudelleen. Tämä voi johtaa sopimuksen siirtämisen uudelle palveluntuottajalle tai toiminnan palauttamisen takaisin ulkoistavan yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistaminen voidaan jakaa Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 43) mukaan seuraaviin päävaiheisiin: strategian määrittäminen, esiselvitys, kilpailutus, hallintamalli, transiio- eli käyttöönotto- eli palveluvaihe ja palvelun päättäminen (kuviot 2). (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 33, 43.)

Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus syventyä vaiheisiin kovin syvällisesti, mutta kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on olennaista ymmärtää, mitä eri vaiheita ulkoistamiseen kuuluu.



Kuvio 2. Ulkoistamisen vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)

Ulkoistamisstrategiassa määritetään sekä ydintoiminnot, jotka yritys hoitaa itse, että toiminnot, jotka yritys voi ulkoistaa. Samassa yhteydessä määritetään myös ulkoistamisen tavoitteet yleisellä tasolla. Strategiassa pyritään listaamaan ulkoistamisen syitä ja arvioimaan mahdollisia ulkoistamisen riskejä ja etuja. (Huuhka 2017, 157; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 191–193; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–45.)

Esiselvityksessä tarkastellaan mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa. Tarkoituksena on asettaa ulkoistamiselle tavoitteet, rajata kohde ja määrittää kohteen ja siihen linkittyvien toimintojen toimintamallit. Esiselvityksessä annetaan perustelut ulkoistamiselle. Esiselvitys on merkittävä vaihe ulkoistuksen onnistumisen kannalta, joten siksi se kannattaa tehdä huolella sellaisten henkilöiden toimesta, joilla on asiantuntemus selvityksen kohteesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.) Ekström (2007, 210) toteaa, että ulkoistamispäätöstä ei pidä perustaa ajan trendiin vaan yrityksen omaan tarpeeseen ja lähtökohtiin. Syiden pitää olla selvät ja hyvin perusteltuja. (Ekström 2007, 210.)

Kilpailutusvaiheessa kartoitetaan tarjonta ja tavoitteena on valita ulkoistettavalla toiminnolle palveluntuottaja, joka täyttää yrityksen kriteerit sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan. Kilpailutus etenee usein projektimuotoisesti, ja se tulee valmistella

huolella. Vaiheen lopuksi ulkoistava yritys tekee neuvottelujen tuloksena sopimuksen palveluntuottajan kanssa. Sopimuskokonaisuus on erityisen tärkeä, koska siihen kirjataan ulkoistuspalvelujen olennainen sisältö. Sopimuksessa tulisi olla omina liitteinään seuraavat asiat: palvelun hallintamalli, palvelun hinnoitteluperusteet ja hinnat, palvelutasomittarit, sopimussakot ja raportointi, toimintamalli, transitioprojektin suunnitelma, palvelukuvaukset ja sitä täydentävä vastuunjakotaulukko, jatkuvan palvelun muutossopimus ja lisätyön tilaamissopimus. Ulkoistaminen voidaan jättää myös toteuttamatta, jos tarjonta ei vastaa ulkoistavan yrityksen tavoitteita. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65, 70, 106–107.)

Yrityksen ulkoistaessa tietyn toimintonsa toiselle yritykselle, syntyy tarve ulkoistuspalveluja johtavalle palveluorganisaatiolle. Yleinen kompastuskivi ulkoistavan yrityksen osalta voi olla se, ettei osata luopua ulkoistetun toiminnon käytännön tekemisestä. Toisin sanoen puututaan liian yksityiskohtaisesti palveluntuottajan tekemiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111–112.)

Hallintamallin avulla sovitaan yhteen kahden eri organisaation kulttuuria. Hallintamalli olisi hyvä suunnitella jo kilpailutusvaiheessa ja liittää se sopimuksen liitteeksi sopimusvaiheessa yhdessä palveluntuottajan kanssa. Hallintamalli luo pohjan yhteistyön pelisäännöille ja ihanteellisinta olisi pystyä soveltamaan sitä heti käyttöönotto- vaiheen alkaessa. Yleinen hallintamalli on kolmitasoinen hallintamalli, Governance Model (kuvio 3). (Huuhka 2017, 171.)



Kuvio 3. Palvelun kolmitasoinen hallintamalli, Governance Model (Huuhka 2017, 171; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 113)

Malli kuvaa ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan yhteistyön tasot niin strategisesti, taktisesti kuin operatiivisesti. Ideana mallissa on, että ulkoistavalla yrityksellä ja palveluntuottajalla on nimettynä palvelunhallintaa varten vastinparit kullakin tasolla (kuvio 4). (Huuhka 2017, 171.)



Kuvio 4. Esimerkki organisoitumisesta hallintamallin mukaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 113)

Tiedon välittyminen kaikille tasoille ja molempiin suuntiin on keskeinen tekijä toimivassa hallintamallissa. Hyvässä hallintamallissa on huomioitu sekä jatkuvan palvelun tuottamisen että palvelun kehittämisen näkökulmat. Yhteisillä kokouksilla on hyvä olla asialistat, joissa jatkuva palvelu ja kehittäminen on huomioitu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112.)

Transitio- eli käyttöönottovaiheessa palveluntuotanto ja vastuu siitä siirtyy ulkoistavalta yritykseltä palveluntuottajalle. Tässä vaiheessa luodaan edellytykset palvelun toteuttamiselle. Esimerkiksi kyky hoitaa palkanlaskentaa vaatii tarvittavan työehtosopimuksen hallitsevan palkanlaskijoiden tiimin ja tietojärjestelmät sekä selkeän prosessin, jolla palvelu toteutetaan. Samalla varmistetaan, että sopimus täytetään niiltä osin, mitä vaatimuksia siinä on toiminnoille kirjattu. Toisin sanoen myös sopimus käyttöönotetaan. Transformaatio liittyy myös tähän vaiheeseen ja sillä tarkoitetaan sitä, että palvelutuotannon siirtämisen lisäksi palvelutuotantoa kehitetään parantamalla palvelun laatua ja tehokkuutta. Käyttöönottovaiheen toteutus on projektimainen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125–126.)

Palveluvaihe alkaa palveluntuottajan ottaessa vastuun palvelun toteuttamisesta. Kilpailutusvaiheessa suunniteltu ja sopimuksenteossa dokumentoitu palvelun hallintamalli määrittää säännöt yhteistyölle. Alkuvaiheessa olennaisinta on varmistaa palvelun jatkuvuus. Saattaa olla, että alussa palvelu ei toimi niin kuin on sovittu. Jos palveluja tuottava henkilöstö on vaihtunut ja palveluprosessi muuttunut, niin alkuvaikeudet ovat ymmärrettäviä. Käyttöönottovaiheen aikana muutoksia ennakoidaan muun muassa tiedon siirron ja koulutuksen avulla. Siksi palvelun alkuvaiheessa on olennaista huomioida poikkeamat ja tehdä niille korjaavat toimenpiteet esimerkiksi lisäkoulutus tai puuttuvan tiedon antaminen. Kun palveluvaihe on vakiinnutettu, on tärkeää ylläpitää jatkuvaa kehitystyötä koko palveluvaiheen ajan, jotta toimintaa on mahdollista parantaa ja saavuttaa tavoitteena olevia kustannussäästöjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161–162.)

Ulkoistettu palvelu voi päättyä sopimuskauden päättyessä, ulkoistavan yrityksen irtisanoessa eli terminoidessa sopimuksen kesken sopimuskauden tai palveluntuottajan irtisanoessa sopimuksen kesken sopimuskauden. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus

voidaan myös irtisanoa määritetyn irtisanomisajan mukaan. Toisen osapuolen konkurssi päättää luonnollisesti myös sopimuksen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171.)

Siirtyvä henkilöstö ei ole luonnollisestikaan mukana liikkeenluovutuksen ensimmäisissä vaiheissa, koska heille asiasta tiedotetaan useimmiten vasta lähempänä varsinaista liikkeenluovutusta. Kehittämistyön liikkeenluovutustapauksessa siirtyvä henkilöstö sai tiedon kaksi viikkoa ennen liikkeenluovutusta. Siirtyvällä henkilöstöllä ei näin ollen ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, jotka kuitenkin vaikuttavat heidän työhönsä ja sen sujuvuuteen olennaisesti jatkon kannalta. Esimerkiksi kilpailutusvaiheen lopussa syntyvässä sopimuksessa sovitut asiat määrittävät pitkälti käytännön työn tekemistä. Siirtyvän henkilöstön näkökulmasta on olennaista, miten sujuvasti töitä on oikeasti mahdollista tehdä käytännön tasolla liikkeenluovutuksen jälkeen. Siirtyvälle henkilöstölle on siis avattava sopimuksen sisältö, mitä heidän tehtäviinsä oikeastaan kuuluu ja mikä vastaavasti kuuluu asiakkaan vastuulle.

#### 4.5 Liikkeenluovutuksen vaikutuksia siirtyvän henkilöstön näkökulmasta

Ulkoistaminen on merkittävä muutos sekä liikkeenluovutuksessa siirtyvälle henkilöstölle että ulkoistavan yrityksen prosesseihin. Toiminta muuttaa luonnettaan, kun aiemmin yrityksen sisällä hoidetut asiat ovatkin ulkopuolisen tahon hoidettavana. Tilanteesta riippuen asioita voi olla hoitamassa kokonaan uudet ihmiset tai tutut henkilöt, jotka aiemmin ovat olleet ulkoistavan yrityksen palveluksessa. Mikäli ulkoistamisen yhteydessä on siirtynyt henkilöstöä vanhoina työntekijöinä, niin tilanne on kuitenkin uudenlainen. Asioista ei yleensä voida enää keskustella yhtä avoimesti kuin yrityksen sisällä, koska asetelma on muuttunut työnantaja-työntekijäsuhteesta asiakas-toimittajasuhteeksi. (Ekström 2007, 216.)

Onnistuneessa liikkeenluovutuksessa ulkoistamispäätös on luovuttajan osalta strateginen valinta, joka on tehty organisaation ylimmällä tasolla, jolloin myös sen toteutus ja vastuu on ylimmällä johdolla. On myös tärkeää, että palveluntuottajaa valittaessa on huomioitu vastaanottavan yrityksen yrityskulttuuri ja arvot, ja että ne vastaavat luovuttajan odotuksia. (Järvinen ym. 2011, 68–69.) Jos ulkoistettavan toiminnon henkilöstö siirretään täysin erilaiseen toimintakulttuuriin, tilanne saatetaan henkilöstön

osalta kokea hyvinkin negatiivisesti, mikä ei luo ihanteellisia lähtökohtia tulevalle yhteistyölle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 186). Koska kyseessä on kuitenkin kaksi eri yritystä, arvot todennäköisesti ovat ainakin osittain erilaisia. Ulkoistavasta yrityksestä siirtyvä henkilöstö edustaa lähtökohtaisesti ulkoistavan yrityksen arvoja. Vastaanottavan yrityksen tulisi ymmärtää hyvin ulkoistavan yrityksen arvot, jolloin siirtyvä henkilöstökin voisi edelleen samaistua niihin. (Ekström 2007, 216.)

Jotta liikkeenluovutus voidaan käytännössä toteuttaa onnistuneesti, on vastaanottavan yrityksen toiminnan laajuus ja kokemus oltava sellaisella tasolla, jotta sillä on edellytykset tuottaa haluttu palvelu. On olennaista, että vastaanottaja tuntee liikkeenluovutukseen liittyvät menettelyt ja tukee tarvittaessa luovuttajaa prosessissaan. (Järvinen ym. 2011, 69.) Pitkäjänteistä yhteistyösuhdetta haettaessa toimittajan valinta edellyttää aikaa, paneutumista, vertailujen ja laskelmien tekoa sekä aiempiin asiakassuhteisiin tutustumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 186).

Liikkeenluovutus voi olla siirtyvälle henkilöstölle positiivinenkin asia, mikäli palveluntuottajan valinnassa on onnistuttu. Esimerkiksi taloushallintoon keskittyvä yritys todennäköisesti kykenee tarjoamaan kannustavampia ura- ja koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle verrattuna yritykseen, jonka ydintoimintoihin taloushallinto ei kuulu. Tämä voi edelleen edistää työtyytyväisyyttä ja lisätä sitoutuneisuutta. Ulkoistavan yrityksen kannattaa myös keskustella palveluntuottajan kanssa, millaisia kannustimia sillä on henkilöstölleen. Vaihtoehtona on myös, että ulkoistava yritys huomioi suoraan palvelua suorittavat henkilöt, esimerkiksi palkkion muodossa tilanteissa, joissa on tavalla tai toisella venytty. (Ekström 2007, 207, 217, 219.)

Onnistuneessa liikkeenluovutuksessa henkilöstö huomioidaan sekä luovuttavan että vastaanottavan yrityksen osalta oikealla, arvostavalla ja reilulla tavalla. On tärkeää, että sekä luovuttava että vastaanottava yritys varaavat riittävästi resursseja liikkeenluovutuksen siirtymävaiheeseen, ennen kaikkea siirtyvän henkilöstön vastaanottamiseen. (Järvinen ym. 2011, 69.) On harkittava tarkkaan mitä ja miten ulkoistamisesta ylipäättään viestitään henkilöstölle. Hämmennyksen ja muutosvastarinnan keskellä viestinnällä on keskeinen rooli. Mikäli henkilöstölle ei pystytä perustelemaan ulkoistamisen syitä, henkilöstö ei myöskään pysty ymmärtämään eikä hyväksymään muutosta. (Ekström 2007, 217.) Hyväksyminen on helpompaa, mikäli henkilöstö tunnistaa

ja ymmärtää muutokseen johtaneet syyt, ja mikäli sillä on ollut mahdollisuus arvioida niitä ja ehkä jopa vaikuttaa niihin. Aito tunne osallistamisesta saattaa saada henkilöstön näkemään ulkoistamisen myönteisenäkin asiana, mutta pelkän muodollisen yhteistoimintamenettelyn toteuttaminen ei tähän riitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 189–190.)

On olennaista, että toimitettavasta palvelusta, sen lopputuloksesta ja seurannasta ollaan yhteisymmärryksessä niin luovuttavan kuin vastaanottavankin yrityksen taholta. Luovuttajalle jää yritykseen pieni toiminto hoitamaan ulkoistettuun toimintoon liittyvää toimintaa. (Järvinen ym. 2011, 69.) On muistettava, että ulkoistaessaan jotakin toimintoa ei voi kuitenkaan kokonaan ulkoistaa ja vastuuttaa toiminnan hallintaa tai sen kehittämistä. Kehittämistyö vaatii panostusta myös ulkoistavalta yritykseltä ja sitä on tehtävä yhdessä palveluntuottajan kanssa. Ulkoistavan ja vastaanottavan yrityksen pitäisi jo sopimusneuvotteluvaiheessa miettiä kehitysehdotuksia, ja sopia ylipäättään palvelukokonaisuuden sisällöstä. (Ekström 2007, 217.) Selkeät palvelukuvaukset ja vastuunjakotaulukot, selkeät kirjaukset lisälaskutettavasta työstä sekä yleensäkin, että suorittava henkilöstö perehdytetään sopimukset sisältöön. Tämä sujuvoittaa molempien osapuolien, siirtyvä henkilöstö mukaan lukien, päivittäistä työtä niin siirtymävaiheessa kuin myöhemmässä vaiheessa, kun sopimuksen kohtiin tullaan palaamaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 107, 169.) Taloushallinnon prosessit ovat hyvä esimerkki, miten olennaista on selvittää mitä palveluntuottajan tuotteistettuun palveluun kuuluu. Mikäli tuotteistettu palvelu ei riitä sellaisenaan, on oltava valmis maksamaan lisäpalvelusta tai hoitaa se itse. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36.)

Liikkeenluovutuksessa vastaanottavan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta siirtyvä henkilöstö on merkittävässä asemassa. Tästä syystä vastaanottavan yrityksen tulisi olla motivoitunut siihen, että yhteistyö siirtyvän henkilöstön kanssa saadaan hyvin käyntiin jo alusta alkaen. (Järvinen ym. 2011, 109.) Liikkeenluovutus on iso muutos ja olennaisimmin se koskettaa henkilöstöä, jota ollaan siirtämässä siirrettävän liiketoiminnan myötä. Muutos saattaa tuntua hyvin pelottavaltaakin. Jos henkilö on ollut yrityksen palveluksessa pitkään, muutos voi olla kova kolaus ammatti-identiteetille. Henkilöstölle tilanne tarkoittaa vanhasta luopumista ja uuteen sopeutumista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190.)



Kun tieto liikkeenluovutuksesta julkistetaan, se tavallisimmin tulee täytenä yllätyksenä sen kohteena olevalle henkilöstölle. Henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan eikä sillä näin ollen ole ollut mahdollisuutta valmistautua etukäteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190.) Useimmille työpaikka saattaa olla kodin jälkeen toiseksi tärkein asia, joillekin se saattaa olla jopa tärkein. Omalle kohdalle osuva ulkoistus saattaa olla irtisanomiseen verrattava järkytys, joka herättää muutosvastarintaa, turhautumista ja monia negatiivisia tuntemuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 189.) Oman työpaikan säilyminen, tulevien työtehtävien mielekkyys, tuleva palkka ja edut sekä vanhan työyhteisön hajoaminen aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä. Ulkoistamisen syyt voivat tuntua myös henkilöstöstä epäoikeudenmukaisilta tai jopa loukkaavilta, etenkin jos syyksi ilmoitetaan esimerkiksi säästäminen kustannuksissa, tai että yritys keskittyy ydintoimintoihin, joihin ulkoistettava henkilöstö ei kuulu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 139.) Turvallisuuden tunne ja identiteetti kyseenalaistuu. Henkilöstössä herää kysymyksiä kuten ”Keitä nämä uuden yrityksen ihmiset ovat ja voimmeko luottaa heihin?” tai ”Onko meillä vielä työpaikka ja jatkuuko työ samanaikaisena?” (Daniel & Metcalf 2001, 101.)

Liikkeenluovutuksen herättämien epävarmuustekijöiden vuoksi on ensisijaisen tärkeää olla henkilöstön tukena ja kuunnella henkilöstöä. On tärkeä vastata kysymyksiin, joita henkilöstössä herää. Myös perehdytykseen kannattaa satsata. Liikkeenluovutuksen suunnittelijoiden, erityisesti vastaanottavan yrityksen on syytä tehdä henkilöstön vastaanottosuunnitelma. Vastaanottavalle yritykselle liikkeenluovutus on strateginen investointi, jossa siirtyvä henkilöstö on varsin olennainen osa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190.) Henkilöstö tarvitsee riittävästi tietoa tulevista tehtävistä ja niihin liittyvistä tekijöistä sekä riittävästi aikaa sulatella asiaa. Siksi on tärkeä kiinnittää huomiota henkilöstövaikutusten läpikäyntiin ja henkilöstön tyytyväisyyteen niin ulkoistavan yrityksen kuin vastaanottavankin organisaationkin taholta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 139.)

Muutosta voidaan auttaa muun muassa seuraavin keinoin:

- selkeä, rehellinen ja avoin muutosviestintä, joka käytännössä toteutuu tiedotustilaisuuksien ja kirjallisen viestinnän muodossa
- muutoksen taustalla vaikuttaneiden syiden avaaminen sekä luovuttavan että vastaanottavan yrityksen toimesta

- selvitys mitä tulee tapahtumaan ja milloin
- asiaa koskeville on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä
- vastaanottavan yrityksen esittely
- perehdyttämissuunnitelma ja vastuuhenkilöiden esittely. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190.)

Liikkeenluovutuksessa siirtyvän henkilöstön tukena ovat muun muassa uudet esihenkilöt, luottamushenkilöt ja työsuojeluvaltuutetut sekä tarvittaessa myös työterveyshuolto. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190). Ulkoistavan ja vastaanottavan yrityksen tulisi välttää liikkeenluovutuksesta tiedottaessaan käyttämästä ilmaisua ”mikään ei muutu”. Tämä hankaloittaa tarvittavien tulevien muutosten toteuttamista ja horjuttaa myös luottamusta. (Järvinen ym. 2011, 85.) Ihmisille tulee kertoa avoimesti totuus, koska muutoksia aivan varmasti tulee ja ne vaikuttavat jokaiseen. Muutoksia tulee tapahtumaan todennäköisimmin esimerkiksi organisaatiorakenteessa, strategiassa, johtamisessa ja päätöksenteossa, raportointisuhteissa, työpaikan konkreettisessa sijainnissa ja käytännön työntekeisessä. (Daniel & Metcalf 2001, 101–102.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten liikkeenluovutustilanteessa on onnistuttu nimenomaan siirtyvän henkilöstön näkökulmasta ja miten se on vaikuttanut siirtyvän henkilöstön sitoutumiseen. Näihin liittyvistä löydöksistä raportoidaan tämän kehittämistyön tutkimustuloksissa.

## 5 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

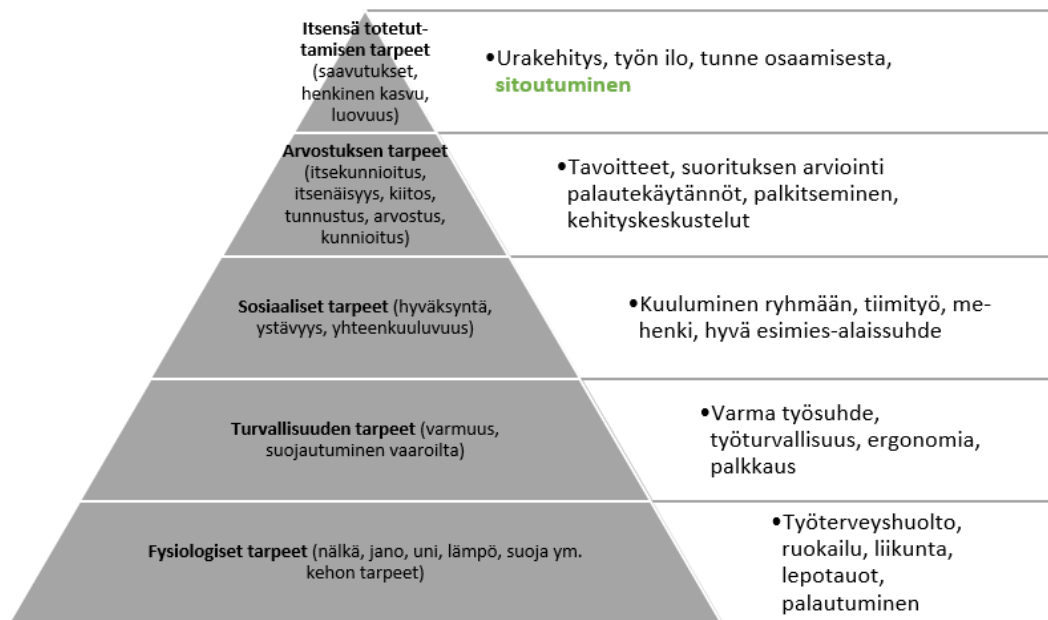
### 5.1 Sitoutumisen lähikäsitteitä

Sitoutumiseen liittyy erilaisia lähikäsitteitä, jotka on hyvä hahmottaa ennen sitoutumisen syvällisempää määrittelyä ja tarkastelua. Tässä käydään lyhyesti läpi työmotivaatio, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työn imu ja työntekijäkokemus.

## Työmotivaatio

Ihmistä ohjaa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi työn merkityksellisyys, henkilökohtainen kasvu ja kuuluminen työyhteisöön. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahapalkka, edut ja asema. Kumpiakin motivaatiotekijöitä tarvitaan. (Hyppänen 2013, 141.) Työmotivaatioon vaikuttavat useat eri tekijät. Se rakentuu itse työn, sen sisällön ja työympäristön lisäksi työntekijän persoonallisuuteen, elämäkokemukseen ja elämänvaiheeseen liittyvistä tekijöistä. (Sinokki 2016, 81.)

Työmotivaatiota voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin hygieniatekijöiden kautta (kuvio 5).



Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2013, 142)

Maslowin teoriassa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, toisella tasolla turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Kolmea ensimmäistä nimitetään puutemotiiveiksi. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, viidennellä tasolla itsensä toteuttaminen ja ylimmällä sisäiset tarpeet. Kolmea jälkimmäistä nimitetään kasvutarpeiksi. Teorian mukaan alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeet voi toteutua. Herzbergin hygieniatekijöitä voidaan tarkastella samaan tapaan. Teorian mukaan työhön vaikuttavat ulkoiset tekijät eivät

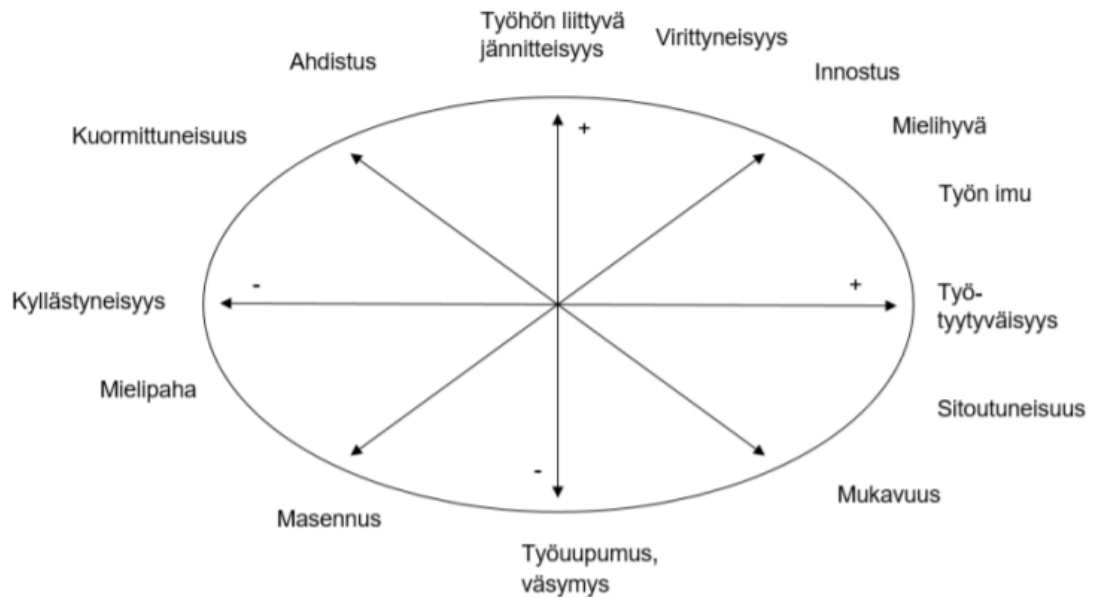
takaa hyvää työsuoritusta, mutta kun ne puuttuvat tai toimivat huonosti, niillä on negatiivinen vaikutus aiheuttaen tyytymättömyyttä (mm. esihenkilö–alaissuhteet, työyhteisön ilmapiiri, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, turvallisuus ja työpaikan ihmissuhteet). Itse työhön liittyvät tekijät (mm. työn sisältö, työssä koetut saavutukset ja tunnustukset, vastuun kokeminen, oppiminen ja kasvu sekä urakehitys ja sitoutuminen) ovat teorian mukaan varsinaisia motivaatiotekijöitä, jotka edesauttavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen. Ilman näitä ihminen suorittaa työtään vain mekaanisesti ilman aitoa sitoutumista. (Hyppänen 2013, 141–142.)

Motivaation käsite on hyvin lähellä sitoutumisen käsitettä, mutta niillä on kuitenkin selkeä ero. Työntekijä voi olla motivoitunut tekemään työtään esimerkiksi rahapalkkaa vastaan ilman suurempaa sitoutumisen tunnetta. Motivaation voi edellä olevaan teoriaan perustuen nähdä osana sitoutumista tai asiana, joka vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen.

### Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuutena hyvin laaja. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Kaikki osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa eikä niitä näin ollen voi tarkastella vain irrallisina osa-alueina. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäjinä toimivat niin yhteiskunta, organisaatio kuin yksilö itsekkin. Yhteiskunta luo puitteita säätämällä lakeja ja tukemalla työhyvinvointia edistävää toimintaa. Organisaation tehtävänä on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa lainsäädäntöä ja edistää miellyttävän työilmapiirin rakentamista. Yksilöllä on vastuu omista elintavoistaan ja vastuu noudattaa työpaikan sääntöjä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 11–12.)

Jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Virolainen (2012, 14) mukailee Warrin näkemystä subjektiivisessa hyvinvoinnissa oleellisinta olevan niin sanotun affektiivisen hyvinvoinnin, joka on jaoteltavissa hyvinvointiin liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnekokemuksiin. Tätä havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6. Affektiivisen työhyvinvoinnin malli (Warr 1990, 1994)

Työntekijän kokiessa kuvion oikealla puolella olevia tunteita, hän viihtyy työssään ja on sitoutunut työhönsä. Työhyvinvointi on tällöin hyvä. Jos taas työntekijä kokee kuvion vasemmalla puolella olevia tunteita, hän on kyllästynyt ja kuormittunut työstään. Työtehokkuus laskee, sitoutuneisuus vähentyy ja heijastuu näin työpahoinvointina. (Virolainen 2012, 14.)

### Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on varmasti yksi tunnetuimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Yksinkertaistettuna se määrittää kuinka paljon työntekijät pitävät työstään tai eivät pidä. Alkujaan työtyytyväisyydellä on kuvattu, miten hyvin työ tyydyttää työntekijän tarpeita. Nykyään työtyytyväisyys nähdään työhön kohdistuvana positiivisena asenteena, joka perustuu tunneperäisiin tekijöihin. Pelkkien tarpeiden tyydyttämisen sijaan työntekijä tekee työtään myös saavuttaakseen asettamiaan tavoitteita. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 59–60.)

Työtyytyväisyys voidaan määritellä subjektiivisesti koetuksi sopeutumisen asteeksi työssä. Yksilön työlle asettamat toiveet tai tavoitteet kohtaavat käytännön työkokemusten kanssa. Työtyytyväisyys on työn synnyttämä tunneperäinen reaktio, joka on yksilön kokemusten pohjalta muodostuva kokonaiskuva. (Virolainen 2012, 184.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa osaltaan yksilön sitoutumiseen (Hyppänen 2013, 156). Edellä olevaan perustuen voi sanoa, että työtyytyväisyys ei kuitenkaan itsessään vielä takaa sitoutumista. Paremminkin sen voisi sanoa antavan lähtökohdan sitoutumiselle. Sitoutuminen vaatii vielä enemmän, että pitää työstään tai on tyytyväinen työhönsä.

### Työn imu

Työn imussa työntekijällä on aidosti positiivinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imuun liittyy kolme ulottuvuutta, jotka työntekijä kokee: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuuteen liittyy kokemus energisyydestä, halu panostaa työhön, sekä sinnikkyys ja halu ponnistella myös vastoinkäymisten aikana. Omistautumiseen liittyy merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden tunne työssä. Uppoutuminen liittyy keskittyneisyyden tilaan, työhön paneutumiseen ja näistä saatuun nautintoon. Ajankulu usein katoaa ja irrottautuminen työstä saattaa tuntua vaikealta. (Hakanen 2011, 38–39.)

Myönteisenä hyvinvoinnin tilana työn imu ilmenee myös työssä myönteisenä ja energisenä toimintana. Työn imussa työntekijä

- on aikaansaava, aloitteellinen ja uudistushakuinen
- auttaa vapaaehtoisesti kollegoitaan
- on tuottava ja edistää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta
- sitoutuu nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa
- tahtoo pysyä työelämässä pidempään
- levittää työn imun kokemusta myös kollegoihin ja läheisiin
- on terveempi
- kokee työn rikastuttavan myös työn ulkopuolista elämää
- on tyytyväisempi rooleihinsa puolisona ja vanhempana
- on yleisesti muita työntekijöitä onnellisempi. (Hakanen 2011, 41.)

Työn imu ja sitoutuminen ovat jossain määrin piirteiltään samanlaisia, mutta käsitteiden välillä on kuitenkin selkeä ero. Työn imua ohjaa hyvän olon tunne. Työn tekeminen tuottaa mielihyvää. Sitoutumisen voi taas nähdä syntyvän lopputuloksena jatkumosta, jossa ihminen täyttää itsellä tärkeitä tarpeita. Vaikka sitoutuminenkin voi

perustua tunteeseen, niin perustana oleva tunne ei ole aina välttämättä positiivinen tunne. Sitoutuminen voi perustua myös pakkoon tai velvollisuuden tunteeseen.

### Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta voi kuvata työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyvinä ajatuksina ja tunteina työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. Työntekijäkokemus ilmenee kahdella tasolla. Työntekijäkokemus voi olla työntekijän kokonaisarvio kokemistaan vuorovaikutushetkistä tai se voi myös olla jokin yksittäinen työhön liittyvä hetki kuten esimerkiksi kehityskeskustelu esihenkilön kanssa. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä tavoitteena on kokonaisarvion parantaminen valikoitujen yksittäisten vuorovaikutushetkien kautta. Toteutus syntyy yhdessä työntekijöiden kanssa luoden näin lisäarvoa työntekijöille. Luotu arvo ilmenee yleensä neljällä tavalla: 1. Työntekijöiden tyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu 2. Erottautuminen muista työnantajista ja kilpailijoista 3. Liiketoimintahyöty erinomaisesta työntekijäkokemuksesta 4. Vaikuttavuus organisaation kehittämiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–123.)

Työntekijöiden odotukset, tarpeet ja halut kohdistuvat kolmeen eri ympäristölliseen tekijään: organisaation kulttuuriin, teknologiseen ympäristöön ja fyysiseen ympäristöön. Jokaiseen on syytä kiinnittää huomiota. Hyvän työntekijäkokemuksen edellytyksenä on, että kaikki tekijät ovat kunnossa. (Morgan 2017, 8–9, 56–57.) Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yhdistyvät yksittäisen työntekijän odotukset ja työnantajan antamat lupaukset työn tekemisen ja yrityskulttuurin kesellä. Työntekijäkokemus luo tätä kautta tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tai tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128.)

## 5.2 Sitoutumisen määritelmät ja mallit

Sitoutumiselle ei ole yhtä ja ainoaa tyhjentävää määritelmää. Sitoutuminen liitetään usein organisaation työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta käsitteenä se on huomattavasti laajempi. Sitoutumista voi kuvata työntekijän psykologisena suhteena organisaatioon. Voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta. Psykologisen suhteen laatu

vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, tahtoon olla organisaation palveluksessa ja organisaation arvostukseen. (Viitala 2021, 45.) Myös Lampikoski (2005, 46) mukailee samoin ajatuksin henkilöstön sitoutumiseen liittyvän kolme ominaisuutta: vahva usko organisaation arvoihin, tavoitteisiin, visioihin ja normeihin sekä niiden hyväksyminen, halua ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi ja vahva halu pysyä organisaation palveluksessa. Sitoutuminen organisaatioon ja pysyvyys organisaation palveluksessa liittyvät lojaalisuuteen ja se pohjautuu pitkälti tunteisiin. (Lampikoski 2005, 46.)

Työntekijän sitoutuminen voidaan nähdä henkilön positiivisena asenteena omaa organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen voi kohdistua johonkin organisaatiossa, organisaation arvoihin tai toimintaan. Organisaatioon sitoutuminen yleensä vähentää työntekijän halukkuutta lähteä organisaation palveluksesta. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi ja hänen on helppo samaistua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sitoutuen myös niihin. Sitoutuneisuus vaikuttaa moniin merkittäviin toimiin ja asenteisiin organisaatiossa, kuten irtisanoutumiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen, täsmällisyyteen, työyhteisötaitoihin, muutoksiin asennoitumiseen ja itse työsuorituksiin. Sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan työhönsä enemmän ja tällä on luonnollisesti vaikutus yrityksen suoritukseen. (Leiviskä 2011, 120–121.)

Sitoutuminen on monimuotoinen käsite siinäkin mielessä, että sitoutuminen voi kohdistua organisaation lisäksi myös muun muassa työhön tai työuraan. Työhön sitoutunut samaistuu omaan työhönsä, työn tekemiseen ja siihen liittyvään rooliin. Lähtökohtana tällöin on, miten työ tyydyttää yksilön työhön kohdistamia tarpeita ja miten sitä kautta voi omistautua työlleen. Työhön sitoutumisessa minäkuva kiinnittyy vahvasti työrooliin, työn tekeminen itsessään tuottaa iloa, työntehtävät tuntuvat mielekkäiltä ja niistä saadut saavutukset tuottavat mielihyvää. Urasitoutuneisuus taas liittyy yksilön henkilökohtaisiin uratavoitteisiin ja uralla kehittymiseen. Sitoutumista ohjaa oman uran eteenpäin vieminen ja oman ammattiosaamisen kehittäminen. (Lampikoski 2005, 49; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 63–64.)

Sitoutuminen ei ole vain sitoutumista esimerkiksi johonkin tavoitteeseen vaan se tarkoittaa myös sitä, että tavoitteen saavuttamisen eteen on valmis tekemään töitä. Henkilöllä täytyy olla käsitys tavoitteeseen vaikuttavista tekijöistä, joilla tavoite saavutetaan, henkilön on oltava valmis tekemään käytännön tasolla jotakin toimia tämän eteen



ja lisäksi hänen täytyy löytää voimavaroja toimintaan. Tahtotilan pitää syntyä henkilöissä itsessään, jotta sitoutuminen toimintaan voi syntyä. (Nurmi, 2012, 129–130.) Kontiainen ja Skyttä (2010) kuvaavatkin sitoutumisen sisäisenä prosessina. Sitoutumisen lähtökohtana on käsiteltävän asian hyväksyminen. Hyväksyntä edellyttää asian ja siihen liittyvien tekijöiden käsittelyä ja ymmärrystä. Asian taustojen ja vaihtoehtojen avaaminen voi vaatia aikaa asian luonteesta riippuen. Ymmärrys ei synny vain tietoa jakamalla. Ei riitä, että johto vain kertoo tiedotustilaisuudessa asian kulun. Näin kuitenkin monissa yrityksissä toimitaan vielä tänäkin päivänä. Tällöin ymmärrys ja hyväksyntä jäävät heikolle tasolle, jolloin myös sitoutuminen on vähäistä. Jotta ihmiset voisivat aidosti ymmärtää, hyväksyä ja sitoutua asiaan, ihmiset tulisi osallistaa kysymällä heidän mielipiteensä ja antamalla mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 47–48.)

Hyvien ja osaavien työntekijöiden menetys on yritykselle haasteellista. Uuden, korvaavan työntekijän löytäminen on sekä vaikeaa että kallista, etenkin korkean osaamisen toimialoilla. Yrityksen ydinosaaminen ja sen kautta syntyvät ydinkyvykkyudet ovat yritykselle tärkeä kilpailukeino. Siksi yritysten on entistä enemmän pohdittava miten ja millä keinoin pitää avainhenkilöt ja osaaminen yrityksen palveluksessa. Sitouttamisen keinoja mietittäessä on syytä huomioda, että henkilöiden tarpeet ja preferenssit vaihtelevat. (Lampikoski 2005, 25, 30, 35.) Ihminen ohjautuu sisältäpäin päättäen itse tunteistaan ja ajatuksistaan. Siksi ihmistä ei voi nähdä vain kohteena, jota motivoidaan tai sitoutetaan vaan paremminkin ymmärtää, että motivoimista ja sitoutumista voi edistää eri keinoin ja tähän vaikuttaa eri tekijät. Sitoutumisen aikaansaaaminen on merkittävää, koska sitoutunut työntekijä hyväksyy tavoitteet ja on valmis tekemään itsenäisesti töitä niiden eteen. (Hyppänen 2013, 155–156.)

Motivaatioteoriaan perustuen organisaation on huolehdittava työsuhteen perusasioista eli toimittava lakien ja työehtosopimusten edellyttämällä tavalla, maksettava palkat oikein ja ajallaan, tavoiteltava työajoissa kohtuullisuutta ja huomioitava työolosuhteet työhyvinvointi mukaan lukien. Organisaatio voi edistää henkilöstön sitoutumista henkilöstöjohtamisen linjauksilla ja henkilöstöpolitiikalla. Lähiesihenkilö voi taas osaltaan vaikuttaa työntekijän sisäisiin motivaatiotekijöihin luomalla edellytykset sisäisen motivoitumisen ja sitoutumisen mahdollisuudelle. On tärkeää ymmärtää, että

perusasioden on oltava kuitenkin ensin kunnossa, ennen kuin voidaan puhua sitoutumisesta. (Hyppänen 2013, 157.)

Korkeaa palvelutasoa tavoittelevissa yrityksissä keskeisiksi tekijöiksi nousevat palvelukulttuuri, työntekijöiden sitoutuminen, palvelujen laatu ja asiakaskokemus. Ihmisten välinen vuorovaikutus on lähtökohtana onnistuneen palvelun syntymiselle. Kun yritykseen luodaan yhteiset arvot, johon työntekijätkin voivat samaistua, koko organisaatio saa yhteisen päämäärän, jota tavoitella. Tämä edellyttää, että oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä ja he ovat aidosti sitoutuneita työhönsä ja yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Merkityksellistä on, että työssä on ihmiselle jokin korkeampikin päämäärä kuin se, mitä työnkuvaukseen on pelkästään kirjattu. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on etsiä kehittämisehdotuksia, miten kohdeorganisaatio voi edistää siirtyvän henkilöstön sitoutumista nimenomaan liikkeenluovutuksen yhteydessä.

### 5.2.1 Sitoutumisen kolmikomponenttimalli

Organisaatiositoutuminen on yleisesti jaettu kolmeen eri osa-alueeseen Allenin ja Meyerin (1990) kolmikomponenttimallin mukaan: affektiiviseen eli tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (taulukko 2). Kukin osa-alue vahvistaa työntekijän pysyvyyttä organisaation palveluksessa, mutta kussakin ajattelutapa on erilainen. Osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä vaan paremminkin saman käsitteen eri ulottuvuuksia. Affektiivisessä sitoutumisessa asenne perustuu ajatukseen omasta tahdosta, jatkuvuussitoutumisessa työntekijä kokee, että niin on pakko toimia ja normatiivisessa sitoutumisessa ajatus perustuu velvollisuuden tunteeseen. (Allen & Meyer 1990, 3.)

Taulukko 2. Sitoutumisen osa-alueet ja vaikutukset (mukaillen Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017)

ORGANISAATIO-SITOUTUMISEN OSAT	AFFEKTIIVINEN SITOUTUMINEN	JATKUVUUS-SITOUTUMINEN	NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN
<b>PERUSAJATUS</b>	Tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon ja usko organisaation toimintatapoihin ja päämääriin.	Organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi lisäkustannuksia, ei haluta menettää jo saavutettuja etuja.	Moraalis-eettiset syyt, velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan.
<b>AJATTELUTAPA</b>	Oma halu	Pakko	Velvollisuus
<b>VAIKUTUS</b>	Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon.	Havainnot sijoittamansa panoksen häviämisestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio.	Sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen kautta, saa etuja, joiden takia kokee tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksyä psykologisen sopimuksen ehdot.
<b>KÄYTTÄYTYMISMALLI</b>	Työntekijät motivoituvat ponnistelemaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. Parantaa työntekijän suorituksia ja alaitaitoja.	Työntekijät eivät anna organisaatiolle itsestään enempää mitä työpaikan säilyttämiseksi on tarpeen.	Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi.

### Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivisesti eli tunneperäisesti sitoutunut tuntee vahvaa kuuluvuutta organisaatioon ja on organisaation palveluksessa omasta halustaan. Affektiivinen sitoutuminen kasvaa, kun työntekijällä on mahdollisuus osallistua, hyväksyä organisaation arvot ja kehittää identiteettiään suhteessa organisaatioon. Organisaatio edesauttaa tätä kohtelemalla työntekijöitään reilusti ja kunnioittaen. Affektiivinen sitoutuminen liittyy kiintymyksen tunteeseen. Tästä syystä on todennäköisempää, että tunnesitoutunut työntekijä on motivoituneempi antamaan enemmän itsestään organisaation hyväksi verrattuna niihin, joiden tunneside ei ole yhtä vahva. Tutkimukset ovat osoittaneet affektiivisen sitoutumisen vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantavan suorituksia ja taitoja toimia alaisena. (Meyer & Allen 1997, 41–56; Leiviskä 2011, 121–122.)

## Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutunut uskoo organisaatiosta lähtemisen aiheuttavan kustannuksia ja pelkää saavutettujen etujen menetystä. Jatkuvuussitoutunut tuntee, että organisaation palveluksessa on pakko jatkaa. Kun työntekijä kokee, että hänen organisaatioon sijoittamansa panos saattaa hävitä tai ettei ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaation palvelukseen, syntyy jatkuvuussitoutumista. Jatkuvuussitoutunut ei ole halukas antamaan organisaatiolle enempää mitä on pakko, jotta työpaikka säilyisi. Mikäli jatkuvuussitoutuminen on ainoa side työntekijän ja organisaation välillä, se voi johtaa epätoivottuun työkäyttäytymiseen. (Meyer & Allen 1997, 56–60; Leiviskä 2011, 121–122.)

## Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisesti sitoutunut on organisaation palveluksessa velvollisuudentunnosta. Normatiivinen sitoutuminen syntyy työntekijän sisäistäessä organisaation normit sosiaalistumisen kautta tai saadessa etuja, joiden takia hän tuntee olevansa velvollinen suorittamaan vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimukset ehdot. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat valmiita antamaan panoksensa organisaation hyväksi, mutta koska he tekevät sen lähinnä velvollisuudentunnosta, mukana ei ole sellaista intohimoa ja läsnäoloa kuin tunneperäisessä sitoutumisessa. Siksi suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin saattaa jäädä heikoksi. (Meyer & Allen 1997, 60–64; Leiviskä 2011, 121–122.)

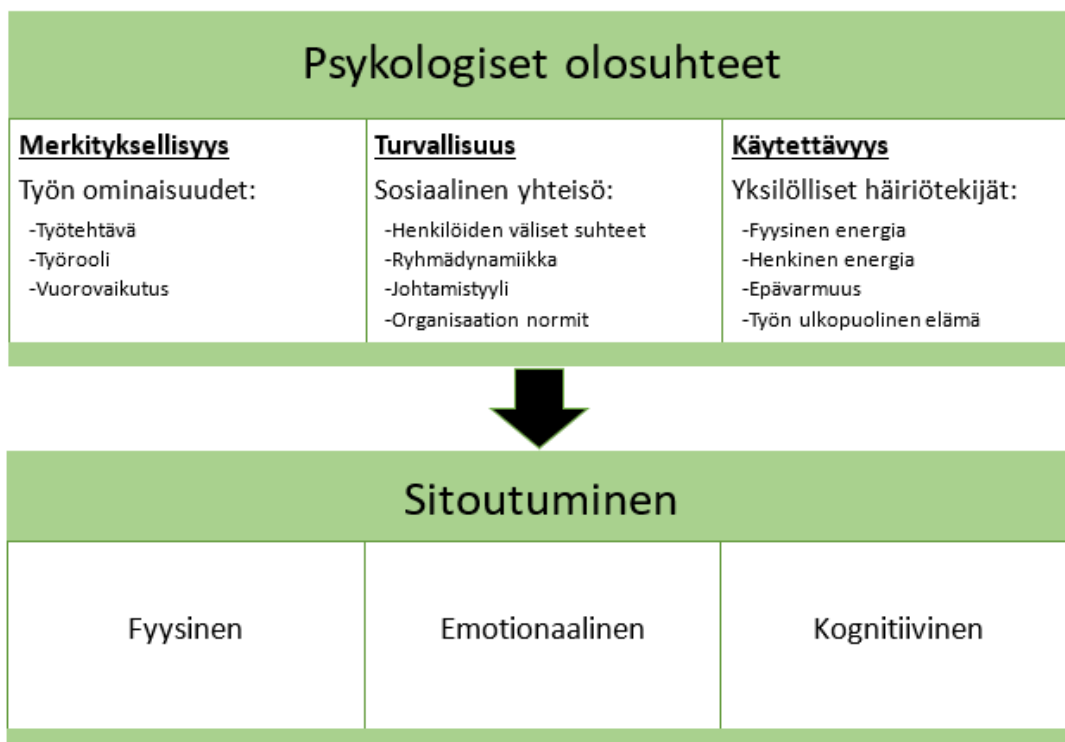
Kukin näistä osa-alueista pohjautuu ajatukseen pysyvyydestä. Sitoutumisen vahvistuksessa myös ajatus organisaatiossa pysymisessä vahvistuu. Mikäli organisaatio haluaa pyrkiä parempiin suorituksiin, huomio tulee kiinnittää työntekijöiden tunneperäisen ja normatiivisen sitoutumisen vahvistamiseen ja ehkäistä jatkuvuussitoutumista. Tätä edesauttaa vahva työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisön henkisyys. (Leiviskä 2011, 122.)

Liikkeenluovutustilanteessa siirtyvän henkilöstön ajatukset pysyvyydestä horjuvat, koska tässä tilanteessa huolena lähinnä on, jatkuuko työt ylipäättään, ja jos niin millaisena. Luottamusta ei ole vielä voitu rakentaa uuden työnantajan kanssa. Siirtyvä

henkilöstä ei vielä tunne uutta työnantajaa eikä sen arvoja, normeja tai toimintatapoja, joihin se voisi edes samaistua, saati jos nämä poikkeavat entisen työnantajan vastavista. Jatkuvuussitoutumisen tekijöitä voi nähdä liikkeenluovutuksen yhteydessä todennäköisinä, koska tilanne on siirtyvälle henkilöstölle luonteeltaan pakonomainen eikä muita vaihtoehtoja juurikaan ole.

### 5.2.2 Sitoutumisen teoreettinen malli Kahnin mukaan

Työhön liittyvän sitoutumisen nosti esille William Kahn 1990 jaottelemalla käsitteen henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja henkilökohtaiseen sitoutumattomuuteen. Käsitteiden pohjalla on ajatus, mitä työntekijä tuo tai jättää tuomatta itsestään työssään. Sitoutuneena työntekijä hyödyntää kaikkia voimavarojaan niin fyysisellä, kognitiivisella kuin emotionaalisella tasolla. Sitoutumaton työntekijä taas jaottelee työroolinsa ja työn ulkopuolisen elämän roolin selkeästi erillisiksi osa-alueiksi. Työssä sitoutumaton työntekijä on valmis antamaan vain sen panoksen, joka työn tekemiseen kannalta on välttämätöntä. Kahnin teoreettisen mallin (kuvio 7) mukaan sitoutuminen koostuu psykologisista olosuhteista, johon sisältyy kolme tekijää: merkityksellisyys, turvallisuus ja käytettävyys. Tekijät perustuivat Kahnin tutkimuksessa merkitte panemaan havaintoon, miten henkilöt tekivät eri tilanteissa toistuvasti kolme kysymystä. 1. Mitä merkitystä saan, jos käytän koko potentiaalia tässä työssä? 2. Kuinka turvallista on toimia niin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista? 3. Kykenenkö tekemään niin? (Kahn 1990, 692–703.)



Kuvio 7. Sitoutumisen teorettinen malli (mukaillen Kahn 1990, 705)

Merkityksellisyiden tunne syntyy, kun työntekijä kokee saavansa myös jotakin vastinetta työstään. Tällaisia kokemuksia on esimerkiksi tunne hyödyllisyydestä, käytännöllisyydestä ja tärkeydestä. Omalla työllä on siis merkitys, eikä sitä pidetä itsestään-selvyytenä. Työntekijä pystyy antamaan itsestään niin työlle kuin työyhteisölle. Merkityksellisyys liittyy työn ominaisuuksiin: työtyötehtäviin, työrooleihin ja työn vuorovaikutukseen. Työtehtävät ovat haasteellisia, selkeästi kuvattuja, vaihtelevia, luovia ja itsenäisiä. Merkitykselliset työtehtävät ovat sekä rutiininomaisia että uusia taitoja vaativia sallien kasvun ja oppimisen. Työroolit ovat yhteydessä identiteettiin, minäkuvaan, asemaan ja vaikuttavuuteen. Vuorovaikutus edistää merkityksellisyiden tunnetta, kun kohtaamiset kollegoiden ja asiakkaiden kanssa ovat palkitsevia. Vuorovaikutus lisää niin henkilökohtaista kuin ammatillista arvontuntemista. (Kahn 1990, 703–708.)

Turvallisuuden tunne syntyy, kun työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä ilman pelkoa, että tekemisellä olisi negatiivisia seurauksia itsetunnolle, asemalle tai uralle. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa turvallisuuden tunteen. Turvallisuus liittyy sosiaalisen yhteisön ominaisuuksiin: ihmisten välisiin suhteisiin, ryhmädynamiikkaan, johtamistyyliin ja organisaation normeihin. Ihmisten väliset suhteet parhaimmillaan

tarjoavat tukea, luottamusta, avoimuutta ja joustavuutta kannustaen yrittämään ilman pelkoa epäonnistumisesta ja sen mahdollisista seuraamuksista. Hyvä ryhmädynamiikka mahdollistaa epämuodolliset, usein tiedostamattomat roolit, joiden kautta voi turvallisesti ilmaista itseään. Turvallisuuden tunnetta lisää, kun esihenkilö osoittaa tukea, joustavuutta, johdonmukaisuutta, luottamusta ja pätevyyttä. Yhteiset pelisäännöt luovat myös osaltaan turvaa, kun kaikki tiedostavat miten tulee toimia. (Kahn 1990, 708–713.)

Käytettävyyden tunne syntyy, kun työntekijä kokee omaavansa fyysiset, henkiset ja psyykkiset voimavarat, jotka hänellä on käytettävissään työnsä hoitamiseksi. Se mittaa, miten valmis työntekijä on valmis sitoutumaan. Käytettävyys liittyy yksilöllisiin häiriötekijöihin: fyysiseen energiaan, henkiseen energiaan, epävarmuuteen ja työn ulkopuoliseen elämään. Sitoutuminen edellyttää fyysistä energiaa, sisukkuutta ja valmiutta. Henkinen energia ja henkinen valmius vaikuttavat myös sitoutumisen tasoon. Epävarmuuden tunne liittyy työntekijän uskomuksiin omista kyvyistä ja asemasta, itsetuntemukseen ja epävarmuuteen sopia sosiaaliseen yhteisöön. Työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa myös siihen, millaiset voimavarat työntekijällä on suoriutua työstään. Jos vapaa-ajalla on jotain vastoinkäymisiä tai muita vaikeita asioita käsiteltävänä, ne helposti vievät voimavaroja myös työskentelyn puolelta. Vastaavasti taas, kun vapaa-ajalla on tapahtunut jotain positiivista, se todennäköisesti heijastuu myös positiivisena energiana työn tekemisessä. (Kahn 1990, 714–717.)

Kun Kahnin mallia peilataan liikkeenluovutuksen yhteyteen, voidaan pohtia miten siirtyvän henkilöstön merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden tunne sekä niihin liittyvät osatekijät ovat koetuksella yllättävän muutoksen edessä. Kohdeorganisaatiolla voi olla mahdollisuus vaikuttaa sitoutumisen edistämiseen liikkeenluovutuksen yhteydessä, mikäli se kykenee huomioimaan näitä tekijöitä.

### 5.2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sen edistäminen

Sitoutumisen määritelmät, Allenin ja Meyerin sitoutumisen kolmikomponenttimalli ja Kahnin sitoutumisen teoreettinen malli antoivat jo pohjaa sille, miten sitoutuminen muodostuu ja millaiset tekijät sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat. Tässä

luvussa on tarkoitus käsitellä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä hieman syvällisemmin ja ottaa esille myös sellaisia tekijöitä, joita ei vielä aiemmissa teorioissa esiintynyt.

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät ja ne vaihtelevat yksilöittäin. Työntekijän henkilökohtaiset taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus, vaikuttavat osaltaan jonkin verran sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen vaikuttavat kuitenkin olennaisemmin työpaikka ja siellä olevat käytänteet. Työnantajilla on siis mahdollisuus edistää työntekijöiden sitoutumista omalla toiminnalla ja käytänteillä. (Saari & Koivunen 2017, 74–76.)

Sitoutuminen on olennainen osa työhyvinvointia. Sillä on suuri merkitys missä, miten ja minkä eteen töitä tekee, jotta työntekijä voi kokea olonsa hyväksi työssään. (Saari & Pyöriä, 2012, 42.) Ihminen etsii työlle ja elämälleen tarkoitusta sekä merkitystä sille, mitä tekee. Ihminen etsii tapoja luoda lisäarvoa ja onnea elämäänsä. Kaiken pohjana on etsiä tarkoitus olemassaololleen. Tämä tarve ulottuu yhtä lailla työelämään kuin vapaa-aikaan. Siksi yhä useammin työntekijät haluavat työskennelle yrityksessä, joka tuo merkitystä omaan elämään ja työhön, ja jonka arvoihin voi samaistua. (Furman ym. 2014, 108.) Työn ja kodin sekä muun vapaa-ajan välisen tasapainon löytäminen vaikuttaa myös olennaisesti sitoutumiseen. Siksi työnantajan kannattaa panostaa siihen, että olosuhteita työssä voitaisiin järjestää tämän toteutumiseksi ihmisten eri elämäntilanteissa. Esimerkiksi liukuva työaika, etätö ja osa-aikatyön mahdollisuus voi tuoda huomattavaa helpotusta työntekijöiden arjen ja työn yhteensovittamiseen. (Lampikoski 2005, 225–226, 230.)

Rekrytoitaessa uutta työntekijää sitoutumisen kannalta on tärkeä muistaa, että työnhaun ilmoituksessa kerrottujen asioiden on pidettävä paikkansa, esimerkiksi tehtävän kuvauksen ja työnantajan tarjoamien etujen osalta. Jos hakijoille annetaan väärä kuva jo tässä vaiheessa, hakijoiden odotukset eivät tule täyttymään. Rekrytointi voi näin ollen epäonnistua täysin ja yritys on jälleen uuden rekrytointitarpeen edessä. (Hyppänen 2013, 201). Kun rekrytoitaessa onnistutaan löytämään henkilöt, joiden toiveet, odotukset, ominaisuudet ja taidot kohtaavat organisaation vastaavien kriteerien kanssa, myös kestävälle sitoutumiselle luodaan paremmat edellytykset. (Lampikoski 2005, 180). Perehdytys on myös tärkeä tekijä sitoutumisen näkökulmasta, olipa kyseessä sitten kokonaan uusi työntekijä tai vaikkapa liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvä



henkilö. Perehdytys luo pohjan sille, miten pian ja hyvin henkilö pääsee töihin kiinni, ja millaiset edellytykset hänelle annetaan työtä toteuttaa. Perehdytys vaikuttaa siihen, miten työntekijä sovittaa itsensä työyhteisöön ja millaisena hän näkee oman roolinsa siinä. Hyvän perehdytyksen kautta työntekijällä on mahdollisuus kokea onnistumisen ja innostumisen tunteita, jotka edesauttavat halua jatkaa työtehtävässä. (Viitala 2021, 82.) Liikkeenluovutuksessa rekrytointiin liittyvät asiat eivät useinkaan ole olennainen tekijä, silloin kun henkilöstö siirtyy liikkeenluovutuksen yhteydessä, kuten tämän kehittämistyön tapauksessa. Perehdytys taas koskee liikkeenluovutustilannettakin, kuten edellä todettu.

Kaikki työt ovat jollain tavalla merkityksellisiä, mutta merkityksellisyys niistä pitää itse löytää. Jokaisella on työlle erilaisia odotuksia, jotka kuvastavat työn merkityksellisyyttä. Työ voi olla vain tapa ansaita elanto eikä sen enempää. Toiselle työ voi olla ura, jolloin työ koetaan henkilökohtaisemmin ja se rakentaa osaltaan ihmisen identiteettiä. Työn voi nähdä myös kutsumuksena, jolloin työllä itsessään on jokin suurempi merkitys. Työn merkityksellisyyden jokainen kokee yksilökohtaisesti. (Järvinen 2014, 219.) Työn mielekkyys kuvastaa, miltä työn tekeminen tuntuu ja miten sujuvasti työt hoituvat (Järvinen 2014, 255). Työn mielekkyyden etsiminen yhteisön jäsenenä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne ovat osa työyhteisön henkisiä piirteitä. On olennaista, että työssä on mahdollisuus käyttää taitoja ja kykyjä, voi kokea yhteyden oman työn ja organisaation tavoitteiden välillä ja uskaltaa olla innovatiivinen. Kollegoiden keskinäiset positiiviset suhteet ovat myös merkityksellisiä. Sitä kautta on mahdollista kokea luottamusta ja kunnioitusta. (Leiviskä 2011, 123.)

Työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös työn haasteellisuus ja vaatimusten monitasoisuus, työn sisältö ja tehtävien merkitys organisaatiossa, arvostus ja työstä saatu palaute sekä itsenäisyys työssä. Työn haasteellisuutta voidaan lisätä painottamalla työn eri osa-alueita, määrittämällä henkilökohtaisia tavoitteita esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä ja mahdollistamalla osaamisen hyödyntäminen työssä. Työn sisältöä voi vahvistaa tarjoamalla työntekijöille vastuuta erityisosaamisalueelta, kannustaa ohjautumista asiantuntijuuteen sekä huomioimalla saavutukset. Tehtävien merkitystä voidaan vahvistaa muun muassa osallistamalla työntekijöitä suunnittelutyöhön, jolloin on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen toteutukseen, ja tuomalla organisaation strategiat ja tavoitteet ymmärrettäväksi käytännön

tasolla. Luottamusta ja arvostusta voidaan osoittaa antamalla vastuuta ja lisäämällä työn itsenäisyyttä. Positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä, mahdollisuus koulutuksiin, työn vastuullisuuden laajentaminen suhteessa työntekijän osaamiseen, mahdollisuus edetä uralla, tiimityöskentely ja työn sisällön kehittäminen ovat olennaisia tekijöitä, joilla voidaan edistää henkilöstön sitoutumista työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila 2017, 190–191).

Työntekijöiden keskinäinen kunnioitus ja hyvä käytös toisiaan kohtaan edistää positiivisten tunteiden kokemista ja voi osaltaan vaikuttaa myös myönteiseen asenteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan. Näillä on vaikutusta tunneperäiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Kun työntekijät kokevat, että organisaatio ottaa huomioon heidän toivonsa ja hyvinvoinnin, se synnyttää todennäköisesti myös positiivisia ajatuksia organisaatiota kohtaan. Tämä edelleen vahvistaa työntekijän tunnesidettä ja uskollisuutta. Kun työntekijä tuntee toimintansa mielekkääksi ja olevansa osa organisaatioilmapiiriä, työntekijät voivat paremmin ja ovat onnellisempia, omistautuvampia ja yhteistyöhaluisempia. Työntekijä haluaa antaa organisaatiolle kaiken osaamisensa ja kykynsä pitkällä tähtäimellä ollen organisaatiollekin tuotteliaampia verrattuna työntekijöihin organisaatioissa, joissa henkisyttä ei pidetä tärkeänä tai vähätellään. (Leiviskä 2011, 123–124.)

Henkisesti rikas työympäristö voi edesauttaa työntekijöitä muodostamaan organisaatiosta positiivisempia käsityksiä ja suhtautumaan sekä sopeutumaan muutoksiin paremmin korkeamman työtyytyväisyyden, psyykkisen hyvinvoinnin ja organisaatio-sitoutumisen sekä vähäisempien poissaolojen ja lähtöhaluttomuuden ansiosta. (Leiviskä 2011, 124.) Kinnunen ja Hätinen (2005) kertovat, miten Leiter ja Maslach (2000) ovat esittäneet voimakkaan tunneperäisen sitoutumisen lisäävän työn imua ja ehkäisevän työuupumusta. Työn imua edistää muun muassa sopiva kuormitus työssä, mahdollisuus vaikuttaa, tunnustusten ja palkkioiden saaminen, yhteisöllisyyden tunne, työn mielekkyys sekä reiluus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus. (Kinnunen ja Hätinen, 2005, 51.)

Palkitseminen sitoutumisen yhteydessä on haasteellista. Aito sitoutuminen pohjautuu yleensä muuhun kuin taloudelliseen palkitsemiseen, mutta toisaalta palkka on jokaiselle olennainen vastine työstä ja työnteosta. Sitoutumisen ja palkitsemisen suhteen

tasapainolle ei ole siis yksinkertaista ohjenuoraa. Erillispalkitseminen saattaa tilannekohtaisesti olla aiheellista, mutta sitoutumisen yhteydessä sen merkitystä kannattaa punnita harkiten. (Nurmi 2012, 138–139.) Saaren ja Pyöriän (2012, 50) tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, miten kohtuullisen hyvä kuukausipalkka ja bonusten mahdollisuus vaikuttivat sitoutumiseen. Usealle työntekijälle hyvät ansiot ovat syy pysyä työnantajan palveluksessa, mutta sitä ei kuitenkaan haluta tehdä oman hyvinvoinnin kustannuksella. (Saari & Pyöriä 2012, 50.) Useimmiten esihenkilön palaute, kehu ja huomio-osoitukset on arvokkaampia kuin raha. Arvostuksen saamisella sekä tunteella, että on tärkeä, on suuri painoarvo. Olennaista on antaa ihmisille aidosti arvoa, mahdollisuus kehittyä työssään ja muistaa myös kiittää sanoin sekä teoin. (Furman ym. 2014, 110.)

Johdon ja esihenkilön roolilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Johto toimii aina itse esimerkkinä muille. Ylimmän johdon ollessa sitoutuneita myös esihenkilöt ovat todennäköisemmin sitoutuneita. Ja edelleen esihenkilön ollessa sitoutuneita myös työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita. Jokaisen organisaatiotason asenteella ja toiminnalla on siis vaikutusta. (Virolainen & Virolainen 2016, 193.) Koska esihenkilön rooli sitoutumisen edistämässä on merkittävä, esihenkilön olisi hyvä myös ymmärtää, miten sitoutuminen muodostuu niin yksilötasolla kuin käytännön toiminnan tasolla ja miten sitoutumista näiden pohjalta voidaan edistää. (Kontiainen & Skyttä 2010, 48.) Merkityksen tunne luo intohimoa, joka saa ihmisen toimimaan ja motivoitumaan. Organisaation ja sen johdon tehtävänä on saada työntekijät tuntemaan työnsä arvo ja merkitys. Sitoutuneisuus, suuntautuminen oikeisiin asioihin ja hyvä asenne saadaan synnytettyä ihmisten johtamisella oikealla tavalla ja valmentamalla onnistumaan niin, että yksilön, yrityksen ja asiakkaiden päämäärät luodaan yhteisiksi. (Furman ym. 2014, 109.) Johdon ja esihenkilön roolin merkitys yhdistyy myös liikkeenluovutuksen onnistumisen edellytyksiin. Koska sillä on painoarvoa sekä liikkeenluovutuksen että sitoutumisen yhteydessä, tämä tekijä nousee merkitykselliseksi kohdeorganisaationkin kannalta.

Viestintä ja kommunikointi on yksi keino, jolla sitoutumista voidaan edistää helposti. Viestinnässä kannattaa sisällön lisäksi kiinnittää huomiota ajoitukseen ja johdon mukaisuuteen. Henkilöstölle tulisi olla selvää, mitä odottaa viestinnältä. Heidän tulisi tietää miten heille viestitään, kuinka usein se tapahtuu, millä tavoin ja kenen toimesta. Henkilöstöllä pitäisi olla myös tiedossa kenen puoleen voi kääntyä, jos heille tulee

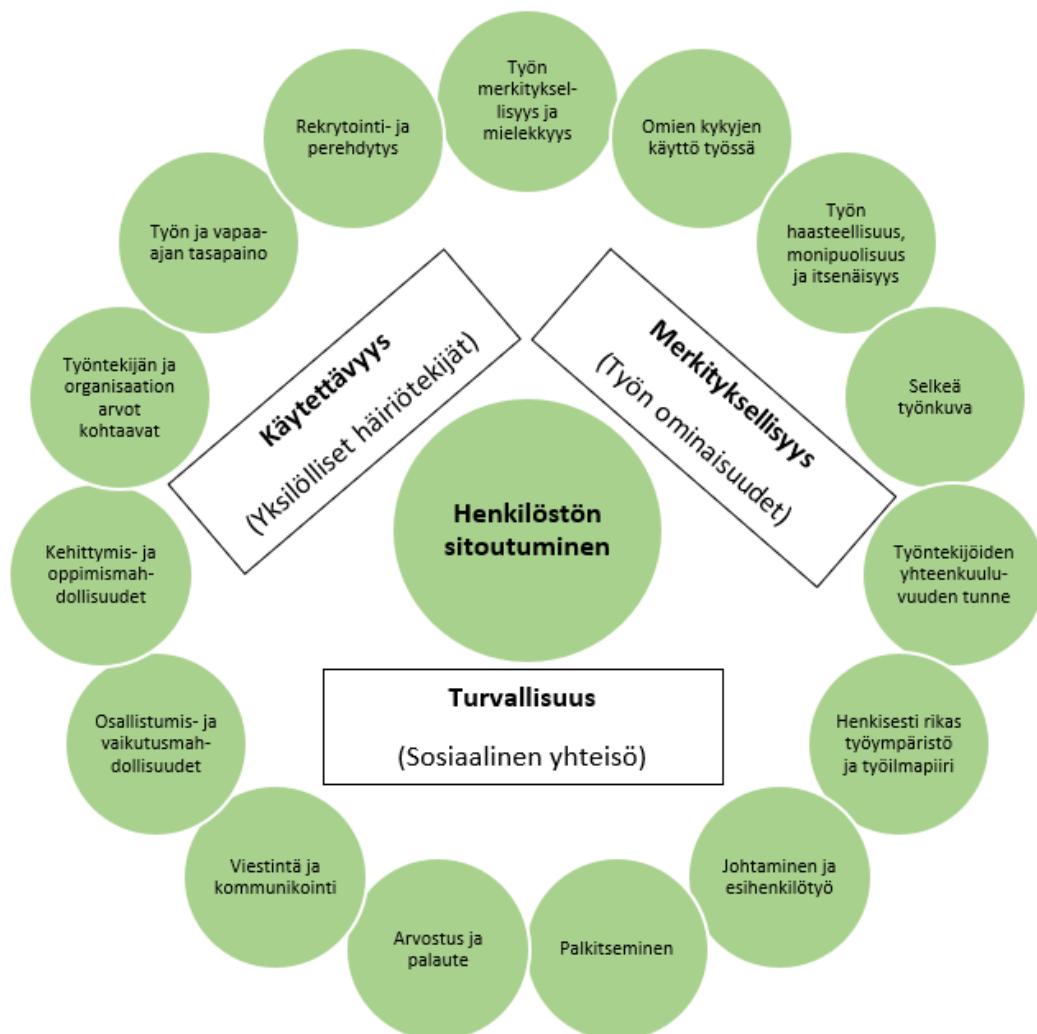
kysyttävää, tai kenelle voi tarvittaessa antaa palautetta. Miten ja miten usein sitten olisi paras tapa viestiä henkilöstölle? Viestimisen muotoa ja tiheyttä tulee miettiä nimenomaan henkilöstön mukaan ja löytää ne keinot, mitkä toimivat parhaiten juuri oman yrityksen henkilöstön kohdalla. Työntekijät, joilla on esihenkilön kanssa säännöllisesti tapaamiset, ovat lähes kolme kertaa todennäköisemmin sitoutuneempia kuin työntekijät, joilla ei ole esihenkilönsä kanssa sovittuja palavereja. Tapaamisten ei tarvitse olla virallisia, mutta olennaista on, että ne ovat odotettavissa olevia. (Santiago & Richardson 2017, 193–194.) Viestinnän merkitys linkittyy sitoutumisen lisäksi vahvasti myös liikkeenluovutuksen yhteydessä huomioitaviin tekijöihin. Kohdeorganisaation kannalta tämäkin siis pantava merkille, kun mietitään sitoutumisen edistämistä liikkeenluovutustilanteessa.

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on koottu listaksi pohjautuen edellä oleviin löydöksiin teoriasta alla olevan mukaan.

- Työn merkityksellisyys ja mielekkyys
- Omien kykyjen käyttö työssä
- Työn haasteellisuus, monipuolisuus ja itsenäisyys
- Selkeä työnkuva
- Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne
- Henkisesti rikas työympäristö ja työilmapiiri
- Johtaminen ja esihenkilötyö
- Palkitseminen
- Arvostus ja palaute
- Viestintä ja kommunikointi
- Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
- Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet
- Työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Rekrytointi- ja perehdytys

Edellä olevista teoriasta löydettyistä tekijöistä on nähtävissä yhtäläisyyksiä Kahnin mallin psykologisiin olosuhteisiin: merkityksellisuuden tunteeseen ja siihen liittyviin

työn ominaisuuksiin, turvallisuuden tunteeseen ja siihen liittyviin sosiaalisen yhteisön tekijöihin ja käytettävyyden tunteeseen ja siihen liittyviin yksilöllisiin häiriötekijöihin. Näiden kautta Kahnin malliin saadaan lisää syvyyttä (kuvio 8).



Kuvio 8. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät teorian pohjalta peilattuna Kahnin teoreettisen mallin psykologisiin olosuhteisiin

Kuten teoriasta ilmeni, sitoutuminen on monitahoinen käsite ja sitä voi tarkastella eri näkökulmista. Sitoutumiseen ja sitoutumisen edistämiseen vaikuttavat sekä useat yksilölliset tekijät että työpaikkaan liittyvät tekijät. Jos sitoutumisen edistämisen keinojen pohtiminen työyhteisössä on jo ehkä muutenkin haasteellista, kun yritetään ottaa huomioon eri tekijöitä, astetta haasteellisempaa siitä tulee vielä, kun yhtälöön lisätään liikkeenluovutuksen kaltainen muutostilanne.

### 5.3 Henkilöstön sitoutuminen liikkeenluovutuksen yhteydessä

Vastaanottavan yrityksen tehtävänä on liittää liikkeenluovutuksessa siirtyvä henkilöstö omaan toimintaansa, organisaatioonsa sekä sovellettaviin työehtosopimuksiin ja muihin työehtoihin. Kyseessä on iso ja haasteellinen muutosprosessi. Siirtyvän henkilöstön motivaatio, yhteistyöhalukkuus ja sitoutuneisuus ovat vaakalaudalla. Samassa pitäisi sisäistää uusia toimintatapoja, sopeuttaa etuja ja ottaa huomioon muitakin muutoksia. Haastetta siis riittää kannustaa siirtyvää henkilöstöä uuden työnantajan toimintaan ja samalla saattaa käytäntöön toiminnallisia ja taloudellisia muutoksia. Muutosprosessi on poikkeuksellinen ja vaatii vastaanottavalta yritykseltä selkeän organisaation, toimivat johtamismenetelmät ja tarpeeksi esihenkilöresursseja. Lisäksi organisaatio, johtamis- ja raportointitavat tulisi kuvata ja perehdyttää siirtyvälle henkilöstölle perusteellisesti ja nopeasti. Vastaanottavan yrityksen hyvä ja vakaa tulostaso ovat myös edellytyksiä, jotta luovutus voidaan vastaanottaa onnistuneesti. Yrityksellä on oltava valmiudet kasvuun, eikä perustoiminnoissa tule olla korjausta vaativia toimenpiteitä. Asioita ei pidä jättää siis odottamaan, vaan niihin tulee etsiä ratkaisut ja tehdä päätökset ajallaan. Tällä tavoin rakennetaan luottamusta siirtyvän henkilöstön ja vastaanottavan yrityksen välille. Vastaanottavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma toimii perustana näiden kaikkien tavoitteiden toteutumisessa yhteistoimintamenettelyhuomioiden. (Järvinen ym. 2011, 75–76.)

Muutokset työelämässä ovat monitasoisia ja niitä on jatkuvasti työpaikoilla, työyhteisöissä, organisaatioissa ja verkostoissa. Kun töiden luonne muuttuu, myös työntekijät joutuvat pohtimaan, missä, milloin, kenelle ja millaisissa työsuhteissa työskennellään. Töiden jatkuva muuttuminen edellyttää entistä enemmän osaamista muutoksen hallinnassa. (Sinokki 2016, 21.) Ei voi korostaa tarpeeksi sitä, että muutostilanteessa ihmisille on annettava tarpeeksi aikaa. Samalla kun henkilöstön pitäisi hoitaa käytännön työtehtävät, he ovat osa muutosta, jossa pitää opetella ja sisäistää uusia asioita. Jokaisen tulisi saada olla oma itsensä ja jokainen tulisi huomioida omana itsenään. Luottamuksen ja avoimuuden kulttuuri organisaatiossa ovat merkityksellisiä tässä yhteydessä. (Kaijala 2020, 182–183.)

Ihmistä ei voi sitouttaa, mutta sitoutumista voi edistää eri tavoin. Muutostilanteesta ja sitoutumisesta puhuttaessa nousee kaksi olennaista seikkaa: johdon rooli ja

kommunikointi. Koska johto ei voi suoraan sitouttaa henkilöstöä, sen tulee toimia esimerkkinä oman sitoutumisensa kautta ja myös näyttää sitoutumisensa avoimesti. Tämä tietysti edellyttää, että johto itse on aidosti sitoutunut muutokseen. Ihmisille ei saa myöskään valehdella, epärehellisyys murentaa luottamusta. Johdon tulisi asettua samalle keskustelutasolle henkilöstön kanssa ja kyetä ymmärtämään myös henkilöstön näkökulmaa. Valitettavasti tämä ei läheskään aina toteudu vaan johdon puheet jäävät juhlapuheiden tasolle eikä henkilöstöstä olla aidosti huolissaan. Sisäisessä viestinnässä tulisi siis osata toimia lähtökohtaisesti vastaanottajalähtöisesti eikä viestijälähtöisesti. Myös lähiesihenkilöiden merkitys on suuri, koska he ovat keskeisellä näköalapaikalla sekä ylös- että alaspäin. Toisaalta heihin kohdistuu odotuksia myös molemmista suunnista. Lähiesihenkilöt tuntevat organisaation arjen käytännön tasolla tuntien ihmisten ongelmat ja näkemykset. Lähiesihenkilöt ovat siis keskeisiä välittäjiä molempiin suuntiin. Lähiesihenkilön sitoutuminen toimii vahvana esimerkkinä alaisille. Tiivistettynä päätöksillä ja suunnitelmilla ei ole pohjaa, jos niihin ei ole sitouduttu. Jos ihmisiä ei saada mukaan muutoshankkeeseen, muutos tulee epäonnistumaan. (Nurmi 2012, 128–131.)

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 138) nostavat esille, miten epäonnistuminen viestinnässä ja henkilöstön osallistamisen ajoituksessa saattavat johtaa koko liikkeenluovutuksen epäonnistumiseen tai ainakin vaikeuttaa siirtymävaihetta. Muutoksen hallinnassa viestinnällä on merkittävä rooli, joten sen suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa varata aikaa, asiantuntemusta ja resursseja. Tämä edesauttaa henkilöstön ja muutosta koskevien sitoutumista muutokseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä vähentää väärän tiedon leviämistä ja leikkaa huhuilta siivet. Hyvin hoidettu viestintä rauhoittaa tilannetta epävarmuustilanteen keskellä ja sitä kautta henkilöstökin pääsee keskittymään itse työn tekemiseen nopeammalla aikataululla. Henkilökohtaiset, kasvotusten kohtaamiset ovat muutoksen hallinnassa tärkeä osa viestintää. Infotilaisuuksissa ihmisille kerrotaan mitä muutos pitää sisällään ja mitä ei, jolloin väärinkäsityksiltä vältytään. Käytäväkeskustelutkin on hyvä tiedostaa ja niihinkin voi varautua kokoamalla listan keskeisistä asioista, jotta viesti olisi samansisältöinen. (Nurmi 2012, 122–124.) Yleensä liikkeenluovutuksesta viestitään vasta, kun liikkeenluovutukseen liittyvä sopimus tai sitä edeltävä aiesopimus on allekirjoitettu. Viestintästrategiaan on myös vaihtoehtona avoimempi tapa, jossa yritys kertoo jo aikaisemmassa vaiheessa suunnittelevansa ulkoistusta. Henkilöstön näkökulmasta tämä on inhimillisempi tapa. Näin voidaan

valmistautua ja osallistaa henkilöstöäkin eri tavalla, esimerkiksi kun kartoitetaan ulkoistettavan toiminnon tehtäviä. Yhtenä vaihtoehtona voi olla myös yksittäisten henkilöstön edustajien mukaan ottaminen jo liikkeenluovutuksen alkuvaiheessa, jolloin henkilöstön edustajan kanssa voidaan tehdä salassapitosopimus. Tällöin henkilöstön edustajalla on mahdollisuus käydä luovuttavan ja vastaanottavan yrityksen kanssa läpi liikkeenluovutuksen vaikutukset siirtyvään henkilöstöön ja heidän etuihinsa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 138–139.)

Kohdeorganisaation kannalta erityishuomio tulee kiinnittää näihin teorian liikkeenluovutuksen ja sitoutumisen yhtymäkohtiin. Nämä huomioidaan erityisesti myös tutkimuksen kannalta muun muassa teemahaastattelun runkoa ja kyselylomakkeen kysymyksiä laadittaessa.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 6.1 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Teemahaastattelu toteutettiin marraskuun 2022 alussa ja haastateltavana oli kohdeorganisaation edustaja, joka toimii liiketoimintoyksikön johtajana ja myös tutkimuksen kohteena olevan toimipisteen johtajana. Henkilö ei ole kuitenkaan ollut osallisena kyseisessä liikkeenluovutustilanteessa, mutta hän on itse tullut konsernin palvelukseen yritysoston kautta jo ennen tutkimuksen kohteen liikkeenluovutustapausta. Lisäksi haastateltavalla on kokemusta monista muista, isommistakin liikkeenluovutustilanteista niin konsernin sisällä kuin aiemmaltakin ajalta. Teemahaastattelun alla olevat kolme pääteemaa pohjautuivat tutkimuskysymyksiin ja teoriaan, ja niissä on myös osittain vahva yhteneväisyys henkilöstön kyselyn kysymyksiin ja niiden sisältöön.

1. Liikkeenluovutuksen toimintamalli?
2. Miten siirtyvä henkilöstö on huomioitu liikkeenluovutuksen yhteydessä?
3. Mitä tehty sitoutumisen edistämiseksi?



Haastatteluun valmistauduttiin myös tutkimalla dokumentteja, jotka haastateltava oli toimittanut etukäteen. Dokumentit liittyivät muihin aiempiin liikkeenluovutustapauksiin ja ne toimivat lähinnä teemojen vahvistamiseksi ja taustoitukseksi. Pääteemojen alle haastattelija keräsi alateemoja muistilistaksi haastattelua varten. Alateemojen järjestystä ei oltu kiveen hakattu vaan ajatuksena oli ottaa niitä esille haastattelun kulun mukaan. Haastattelija pyrki myös tarttumaan haastattelun aikana esiin tuleviin aiheisiin, joista mahdollisesti oli hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä. Tavoitteena oli, että haastattelu olisi vapaamuotoinen keskustelu eikä niin sanotusti tiukka haastattelutilanne. Haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä ja se kesti noin puoli-toista tuntia.

Kyselyn tavoitteena oli kerätä siirtyneen henkilöstön kokemuksia toteutuneesta liikkeenluovutuksesta ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Kysely toteutettiin Microsoft Forms-lomakkeella marraskuussa 2022. Kyselyn saate (liite 1) ja kyselylomake (liite 2) löytyvät liitteistä. Kyselylomake testattiin ennen sen lähetystä. Kysely lähetettiin Satakunnan alueella toimivan toimipisteen henkilöstölle, joka on tullut kohdeorganisaation palvelukseen liikkeenluovutuksen kautta. Tällaisia henkilöitä oli kahdeksan. Vastausaikaa annettiin reilu viikko. Kyselyyn vastasi kaikki kahdeksan henkilöä vastausprosentin ollessa näin sataprosenttia. Kysely koostui pääosin avoimista kysymyksistä, mutta niitä täydentämässä oli myös kaksi väittämien sarjaa. Kysymykset pohjautuivat teoriaan ja ne oli jaoteltu seuraavasti: liikkeenluovutus, viestintä, esihenkilötyö ja johdon rooli, palkkaus ja edut sekä sitoutuminen liikkeenluovutuksen jälkeen. Lopuksi pyydettiin vielä avointa palautetta aiheeseen liittyen.

Dokumentteja käytettiin tässä kehittämistyössä lähtötilanteen ja teemahaastattelun taustoitukseen. Dokumenteista ei näin ollen ole erikseen omia tuloksia vaan niiden hyödyntäminen tapahtui tutkimuksen taustalla, kuten teemahaastattelun toteutuksessa avattiin.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu tiettyyn teoriaan tai sen käsitejärjestelmään. Aineisto ryhmitellään ja pelkistetään nojautuen aikaisempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127, 131.) Koska teemahaastattelun teemat ja kyselyn kysymykset rakennettiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta, ja tuloksia ja johtopäätöksiä peilataan teoriaan, tulosten analysoinnissa käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Teemahaastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan ja teksti tiivistettiin. Tiivistyksen jälkeen teksti luettiin vielä useaan kertaan ja muodostettiin kokonaiskuva. Teemahaastattelun teemat pohjautuivat tutkimuskysymyksiin ja teoriaan, ja tulokset jaotellaan edelleen näiden teemojen mukaan. Kyselyn vastaukset olivat jo valmiina kirjallisessa muodossa sähköisen kyselylomakkeen pohjalta. Vastaukset käsiteltiin avointen kysymysten osalta tekstinkäsittelyssä niin, että kunkin kysymyksen vastaukset koottiin allekkain ja niitä luettiin myös useaan kertaan. Vastaukset tiivistettiin yhtenäiseksi tekstiksi kysymyksittäin. Väittämien osalta vastaukset käsiteltiin Excelissä ja ne havainnollistettiin kaavioina. Kyselyn tulokset jaotellaan kysymysten aihealueiden pohjalta: liikkeenluovutus, viestintä, esihenkilötyö ja johdon rooli, palkkaus ja edut sekä sitoutuminen liikkeenluovutuksen jälkeen. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset peilataan edelleen teoriaan.

## 6.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelu oli jaoteltu kolmeen pääteemaan, jotka pohjautuivat tutkimuskysymyksiin ja teoriaan. Pääteemat olivat liikkeenluovutuksen toimintamalli, miten henkilöstö on huomioitu liikkeenluovutuksen yhteydessä ja miten sitoutumista on edistetty. Teemahaastattelun tulokset käsitellään näiden teemojen mukaan. Käsitteiden selventämiseksi todetaan, että asiakkaalla viitataan liikkeenluovutuksen luovuttavaan yritykseen ja palveluntuottajalla tarkoitetaan liikkeenluovutuksen vastaanottavaa yritystä.

### 6.2.1 Liikkeenluovutuksen toimintamalli

Haastattelun aluksi keskusteltiin liikkeenluovutuksen toimintamallista. Konsernissa on ollut monia isoja liikkeenluovutuksia, joihin on vuosien mittaan muotoutunut tietynlainen malli, joka toistuu. Liikkeenluovutusprosessissa lähdetään heti osapuolten kesken tarkastelemaan, ketkä henkilöt siirtyvät. Katsotaan, kuinka paljon henkilöitä on, kuinka moni on siirtymässä ja kuinka moni jäämässä. Tiedot ovat aluksi lukuja, henkilöiden nimiä ei ole vielä tässä kohtaa tiedossa. Järjestelmät pitää myös huomioida liikkeenluovutuksen yhteydessä heti alkumetreillä. On selvitettävä, mikä on nykyinen järjestelmä ja tullaanko sitä vaihtamaan. Liikkeenluovutusprosessia varten luodaan niin sanottu roadmap, jossa on määritelty liikkeenluovutuksen eteneminen, aikataulu

ja missä kohtaa liikkeenluovutus on, toisin sanoen mitä tapahtuu missäkin vaiheessa aikajanallisesti liikkeenluovutuskohteisesti. Jossain tilanteissa liikkeenluovutuspäivä on siirtynyt esimerkiksi kuukaudella, mikä on taas muuttanut osaltaan suunnitelmaa. Yhteistoimintamenettelyn mukainen toiminta tulee varmistaa. Sen mukaisesti toimitetaan tieto myös luottamusmiehille, jotka osaltaan voivat valmistautua ja tietävät olla paikalla tarvittavana ajankohtana. Liikkeenluovutuksen toimintamalliin kuuluu osana toimintasuunnitelma, jossa lähdetään tekemään sellaiset asiat, joiden tulee olla valmiina liikkeenluovutuspäivänä. Se toimii tietynlaisena muistilistana, jotta käytännön asiat tulevat huomioiduiksi, kuten esimerkiksi tilat ja kalusteet. Yleensä hetken aikaa ollaan ensin asiakkaan tiloissa, joista siirrytään edelleen uusiin tiloihin. Liikkeenluovutuksen toimintamallissa on osana myös henkilöstön vastaanottosuunnitelma. Tietyllä palveluntuottajan edustajien ryhmällä mennään esittäytymään ja mukana on myös esihenkilö, joka käy henkilökohtaiset keskustelut ihmisten kanssa seuraavina päivinä.

Vastuumatriisi eli vastuunjakotaulukko käydään läpi ja siihen kirjataan, mikä on asiakkaan vastuulla ja mikä on palveluntuottajan vastuulla. Se tulee sopimuksen liitteeksi. Haastateltava nosti esille, että vastuunjakotaulukko on sellainen asia, joka vaatisi parannusta. On ollut tilanteita, joissa vastuunjakotaulukkoon on kirjattu yhteisvastuita, joka on aiheuttanut epäselvyyttä. Tai vastuu on kirjattu asiakkaalle, mutta silti palveluntuottaja suorittaa kyseisiä tehtäviä. Ongelmallista tietyllä tavalla on, että sopimusta on tekemässä ja allekirjoittamassa sellaiset henkilöt, jotka eivät oikeasti tunne operatiivista toimintaa. Taustalla on usein vain olettamuksia. Liiketoimintakaupan yhteydessä pitäisi enemmän pystyä tuomaan asiakkaalle ilmi sitä, että heidänkin pitää ymmärtää, mistä oikeasti sovitaan. Hinnoittelu on myös yksi avaintekijä, joka käydään läpi ja sovitaan liikkeenluovutusprosessissa. Monesti ulkoistus ei ole asiakkaan näkökulmasta pelkästään kustannussäästö. Useimmiten asiakas ulkoistaa sen takia, koska se haluaa toiminnon siirrettävän osaamiskeskukseen, jossa ulkoistettavalle toiminnolle on eri mittakaavassa aikaa ja ihmisiä ympärillä tekemässä niihin liittyviä tehtäviä. Tavoitteena on tietysti myös, että toiminnon prosessia saataisiin parannettua.

DD eli due diligence on ehkä tärkein dokumentti, joka tehdään liikkeenluovutuksessa. Siihen kerätään kaikkien siirtyvien henkilöiden tiedot ja työsuhteasiat. Taustalla on jo aiesopimus, joka mahdollistaa yksilöityjen tietojen kokoamisen tietosuojankin

näkökulmasta. Se hoidetaan yhteistyössä palveluntuottajan HR:n ja asiakkaan HR:n kanssa. Dokumentin tietojen perusteella saadaan vietyä järjestelmiinkin tiedot siirtyvästä henkilöstöstä. Tämä on tärkeä dokumentti, koska siihen pohjautuu kaikkien lähtötiedot. Virheitä tässä ei saisi olla. Sellaisiakin tilanteita on kuitenkin tullut eteen, että esimerkiksi työhöntulopäivämäärä on ollut väärä. Tällä on omat vaikutuksensa työsuhteasioiden hoitoon. Siirtyvän henkilöstön saldot ja lomapäivät tulee myös huomioida, ja että ne ovat varmasti kirjattu ja sovittu miten hoidetaan yritysten välillä. Henkilölle ei saa aiheutua haittaa siitä, mikäli jotain on jäänyt sopimatta. Tällaisiakin tilanteita on tullut eteen, mutta niistä on opittu kantapään kautta.

Paljon tehdään tarkistuslistoja, joissa on huomioitu käytännönasioita. Tuntuvat ehkä hieman päivänselviltä, mutta niiden avulla varmistetaan, että kaikki on oikeasti muis-tettu ja kaikesta tarvittavasta on sovittu. Esimerkiksi järjestelmissä on otettava huomioon, että uusissa tiloissa päästään testaamaan palveluntuottajan IT:n ja asiakkaan IT:n kanssa yhdessä, miten ympäristöihin saadaan yhteydet ja muuta. Sähköpostien osalta täytyy myös miettiä, miten niiden osalta menetellään. Yleensä liikkeenluovutuksessa kaikki entiset sähköpostit lakkaavat olemasta, joten niiden osaltakin tarvitaan tarkka suunnitelma. Alkuun asiakkaan kanssa tehdään muutenkin tarkistusta ihan viikko- ja päivätasolla, miten asiat lähtevät etenemään ja sujumaan. Edellä olevaan perustuen voidaan liikkeenluovutuksen toimintamallissa tarkasteltavat asiat tiivistää ylätasolla alla olevan listauksen mukaan.

- Vastaanottava ja luovuttava yritys
- Siirtyvä henkilöstö
- Järjestelmät
- Roadmap (aikataulutus)
- Vastuumatriisi (vastuunjakotaulukko)
- Hinnoittelu
- Luovuttavan yrityksen prosessien tehostaminen
- Liiketoimintakauppaan liittyvä etenemissuunnitelma
- Liitteet, jotka tulevat liiketoimintakauppasopimukseen

### 6.2.2 Siirtyvän henkilöstön huomioiminen liikkeenluovutuksen yhteydessä

Haastattelussa tuli esille, miten eri tavalla eri ihmiset suhtautuvat liikkeenluovutustilanteeseen. Haastateltavalla oli kokemus muun muassa tapauksesta, jossa liikkeenluovutuspäivästä viikon päästä siirtyvä henkilöstö oli jo uusissa toimitiloissa. Kaikki oli laitettu etukäteen valmiiksi uusiin toimitiloihin istumapaikoista ja tietokoneista lähtien. Jokaisen paikalle oli tuotu ilmapallo tervetulotoivotukseksi. Tässä tapauksessa haastateltava oli saanut enemmän positiivista palautetta siitä, että asiat tapahtuivat nopeasti ja kaikki käytännön asiat oli järjestetty valmiiksi. Haastateltava oli ollut tästä ehkä hieman yllättynekin, mutta varmasti sillä oli ollut vaikutusta, kun kaikki oli valmisteltu hyvin etukäteen.

Toisessa tapauksessa jäätiin taas asiakkaan tiloihin asiakkaan kiinteistöön. Asiakas määritteli palveluntuottajalle kiinteistöstä omat tilat. Samat neuvotteluhuoneet ja ruokala oli tarkoitettu myös palveluntuottajan henkilöstön käyttöön. Ristiriitatilanteita syntyi kuitenkin muun muassa juuri asiakkaan ruokalan käytöstä, joka oli lähtökohtaisesti tarkoitettu vain asiakkaan omalle henkilöstölle. Asiakkaalla oli myös käytäntönä tietynlainen ”pullapäivä”, joka ei sitten enää koskenutkaan palveluntuottajan työntekijöitä. Asiakkaan eri tilaisuuksissa ja kokouksissa tuli myös tilanteita, jolloin tarjottavat eivät olleet koskeneet palveluntuottajan henkilöstöä. Nämä aiheuttivat osaltaan hämmennystä. Pieniä asioita, mutta tällaisessa yhteydessä niillä on merkityksensä. Ongelmalliseksi tilanne tuli siitäkin näkökulmasta, kun jäätiin asiakkaan tiloihin, niin siirtynyt henkilöstö ei kokenut olevansa ulkoistettu. Henkilöstö koki olevansa edelleen osa asiakkaan toimintaa ja osana asiakkaan henkilöstöä. Kun loppujen lopuksi asiakkaan tiloista päästiin muuttamaan uusiin omiin tiloihin, se aiheutti voimakasta vastarintaa. Toisaalta ihmiset tarvitsevat aikaa sulatella asioita, mutta toisaalta sekään ei ole hyvä, että asioiden kanssa odotetaan liian kauan.

Liikkeenluovutuksen tiedotustilaisuudesta, sen järjestelystä ja ajoituksesta siirtyvälle henkilöstölle haastateltavalla oli myös erilaisia kokemuksia. Yhdessä tapauksessa palveluntuottajan edustajat olivat menneet esittäytymään jo samaan tilaisuuteen, jossa liikkeenluovutuksesta oli vasta kerrottu siirtyvälle henkilöstölle ensimmäisen kerran. Tästä on otettu oppia ja katsottu paremmaksi käytäntö, jossa asiakas pitää siirtyvälle henkilöstölle ensin oman sisäisen palaverin, jossa liikkeenluovutuksesta kerrotaan.

Siirtyvälle henkilöstölle saattaa tulla voimakkaitakin tunnereaktioita alkuun, joten on koettu inhimillisemmäksi, että asiaa saadaan ensin käsiteltyä omien, tuttujen henkilöiden läsnä ollessa. Esimerkkinä tapaus, jossa on ensin vain kerrottu, että tällainen liikkeenluovutus toteutuu ja seuraavana päivänä on pidetty siirtyvän henkilöstön kanssa lounastapaaminen ja aloitettu ensimmäiset henkilökohtaiset keskustelut uuden esihenkilön kanssa. Haastateltava nosti vielä esille, että yhdessäkin tapauksessa, jossa henkilö reagoi todella voimakkaasti, niin tilanne kääntyi lopulta niin, että tämä kyseinen henkilö oli huomattavasti sitoutuneempi muihin ulkoistettuihin henkilöihin nähden. Tietynlaiset raamit on luotu siis tiedotustilaisuuksienkin osalta. Jokaisesta tapauksesta on opittu jotain ja mietitty, mikä on ollut hyvää ja missä voisi tehdä toisin.

Liikkeenluovutuksessa, kun puhutaan toiminnoista, kuten kirjanpito ja palkat, jotka pitää tehdä ajallaan, lähtökohtaisesti asiakaskin on hyvin kiinnostunut, miten siirtynyt henkilöstö jaksaa oikeasti tehdä työnsä. Siksi osaltaan pidetään alkuun viikko- ja päivätason tarkistuksia asiakkaan kanssa. Työhän sinällään ei ole muuttunut, vaan se missä työtä tehdään, ja että työtä tehdään uusien ihmisten ympäröimänä. Ihmiset käsittelevät hyvin eri lailla liikkeenluovutustilannetta, mutta haastateltava kertoi kuitenkin kokeneensa, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita hoitamaan työnsä. Ei ole tullut tilannetta, että aikatauluista olisi myöhästytty liikkeenluovutustilanteesta johtuen, vaikka varmasti ihmiset ovat välillä tehneet työtään siinä kohdin jonkin verran hammasta purren. Joltain osin ihmiset saattavat olla tosi katkeria liikkeenluovutustilanteessa siitä, miksi minä joudun lähtemään, mutta tuo toinen saa jäädä. Se on kuitenkin asiakkaan päätös, kuka kuuluu ulkoistamisen piiriin ja kuka ei. Eteen on tullut tilanteita, joissa ulkoistettavassa toiminnossa työskennellyt työntekijä onkin siirretty ennen liikkeenluovutusta johonkin toiseen tehtävään. Jokaisen arvioitavaksi jää, miten kauaskantoisesti tätä on ajateltu ulkoistettavan toiminnon kannalta asiakkaan osalta.

Siirtyvä henkilöstö voi kokea helposti jäävänsä liikkeenluovutustilanteessa yksin. Palveluntuottaja yrittää varmistaa eri toimenpitein, ettei näin kävisi. Aluksi järjestetään yhteinen aamupala- tai lounastilaisuus tai jokin vastaava ei niin virallinen tilaisuus. Uuden lähiesihenkilön kanssa käydään henkilökohtainen keskustelu, jossa tarkoituksena on ensin ylipäättään tutustua puolin ja toisin. Mikäli uusi toimipiste sijaitsee eri paikkakunnalla, alkuun sovitaan mahdollisesti päivystysvuorot esihenkilön ja muiden palveluntuottajan edustajien kesken. Siten ollaan siirtyvän henkilöstön tukena

vastaamassa ja auttamassa, kun tulee kysymyksiä käytännön asioiden kanssa. Ongelmana tässä yhteydessä saattaa usein olla resurssit. Päivystävillä henkilöillä on kuitenkin kaikki muutkin työt hoidettavanaan samalla. Haastateltava pohtikin, miten esihenkilöille voitaisiin tässä kohden taata työrauha, jotta esihenkilö voisi keskittyä vain siirtävään henkilöstöön. Haastattelija nosti tässä kohtaa esille kysymyksen, että miten sellainen huomioidaan, kun esihenkilökin on täysin uusi työntekijä konsernissa, kuten tutkimuksen kohteena olevassa liikkeenluovutustilanteessa. Haastateltavan näkemyksen mukaan tilanne olisi parempi, jos esihenkilö tietäisi ja tuntisi yrityksen. Muussa tapauksessa esihenkilökin tarvitsee vahvasti organisaation tukea. Haastateltava totesi, että toki joka tapauksessa myös HR:n tulisi olla ulkoistuksissa tosi tiukasti mukana siinäkin mielessä, että huolehditaan miten siirtyvä henkilöstö voi. Ja ennen kaikkea olisi tärkeää, että siirtyvä henkilöstö kokisi itsensä tervetulleeksi.

Konsernissa on myös yritetty etukäteen koota yleisimmin kysytyt kysymykset -listausta, josta mahdollisesti voisi olla apua siirtyvälle henkilöstölle. Haastateltava totesi, että paljon on asioita, joita siirtyvä henkilöstö joutuu sulattamaan. Tosi paljon muuttuu ihan käytännön toimintatapoja. Asioita on aiemmin totuttu tekemään eri tavoin. Jos-sain yrityksissä palaverit on totuttu aina pitämään paikan päällä kaikkien osallistujien läsnä ollessa, mutta toisissa yrityksissä on taas normaalia, että ihmiset ovat eri paikkakunnilla ja palaverit käydään esimerkiksi Teamsin välityksellä. Haasteita voi aiheuttaa myös se, jos esihenkilö ei olekaan enää samalla paikkakunnalla niin kuin aiemmin. Näitä tulisi aina vähän huomioida ja miettiä.

Viestintä on tosi hektistä asiakkaan kanssa liikkeenluovutusta edeltävinä viikkoina. Päivä- ja joskus jopa tuntitasolla vielä viestitään ja tarkistetaan, että kaikki dokumentit ovat olemassa ja suunnitelma pitää. palveluntuottaja ja asiakas vaihtavat keskenään etukäteen henkilöstölle jaettavan materiaalin. Siten ollaan kartalla kummankin osapuolen viestinnästä henkilöstölle. Haastateltava pohti, että siitä ei keskustella yhteisesti, miten liikkeenluovutuksesta viestitään asiakkaan muulle henkilöstölle. Liikkeenluovutuksella on kuitenkin vaikutusta tietyllä tavalla muuhunkin henkilökuntaan. Ja tietysti myös palveluntuottajan henkilöstöä on informoitava, että tällainen liiketoimintakauppa on tehty. Viestinnässä on omat haasteensa siinäkin mielessä, koska liikkeenluovutuksesta ei voi viestiä ennen kuin sopimus liikkeenluovutuksesta on allekirjoitettu. Kuitenkin viestintäkin tulisi huomioida enakkoon. Lehdistötiedote laaditaan

etukäteen yhdessä viestintäosaston kanssa. Seuraavaan luetteloon on tiivistetty siirtyvän henkilöstön huomioimiseen liittyviä asioita liikkeenluovutuksen yhteydessä.

- Käytännön asioiden valmistelu
- Tiedotustilaisuus
- Otettu oppia aiemmista liikkeenluovutuksista
- Viikko- ja päivätason tarkistukset asiakkaan kanssa aluksi
- Yhteiset epäviralliset tilaisuudet (esim. lounas)
- Henkilökohtaiset keskustelut uuden esihenkilön kanssa
- Päivystysvuorot toimipisteessä tarvittaessa
- Resurssiongelmien huomioiminen
- Yleisimmin kysytyt kysymykset -listaus
- Viestinnän huomioiminen

### 6.2.3 Sitoutumisen edistäminen liikkeenluovutuksen yhteydessä

Haastateltava toi esille, että konsernissa suoritettavat tehtävät ovat konsernin ydinliiketoimintaa, joten kaikkien intressinä ja jokapäiväisenä aiheena tulisi olla se, miten työtehtäviä saataisiin tehtyä helpommiksi, paremmiksi ja tehokkaammiksi. Sitoutumisen edistämisen ja tukemisen tulisi pohjautua tähän ajatukseen. Toisia saattaa toki pelottaakin ajatus tehostamisesta. Kun puhutaan työtehtävien tehostamisesta, tavoitteena on saada esimerkiksi rutiininomaisien työtehtävien ylimääräiset vaiheet pois sujuvoit- taen toiminnan prosessia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että työt kokonaan loppuisivat vaan lähinnä sitä, että työt muuttavat muotoaan. Toisaalta ulkoistamistilanteissa on tullut positiivistakin palautetta tähän liittyen. Ulkoistuksessa siirtynyt henkilö on tullut kertomaan, että on monta vuotta yrittänyt edistää ja saada korjausta tiettyyn ongelmaan tulematta kuulluksi ollessaan vielä asiakkaan palveluksessa. Ulkoistuksen jälkeen häntä kuunneltiin uudella työnantajalla ja ongelmaa lähdettiin korjaamaan.

Lähtökohtana palvelukeskusmallissa tai osaamiskeskusmallissa, jollainen konserni omalta osaltaan on, edellyttää oikeanlaisia vetäjiä. Kyseisten henkilöiden tulee lähteä intohimoisesti viemään asioita eteenpäin. Muutokset eivät tapahdu itsestään. Keskus- teltaessa perehdyttämisestä käytänteisiin ja liikkeenluovutussopimuksen sisältöön,



haastateltava näkee, että asiakkuuspäällikkö on se, joka ottaa koppia tästä. Asiakkuuspäällikön pitäisi käydä siirtyvän henkilöstön kanssa läpi, mistä asioista on sovittu ja mitä vastuunjakotaulukko pitää sisällään. Kaikille sanotaan liikaa sitä, että ”niin kuin aina ennenkin” ja ”mikään ei muutu”, ikään kuin myyntilauseena. Ikinä ei saisi sanoa, että mikään ei muutu, koska oikeasti asiat todellakin tulevat muuttumaan. Sopimuksessa muutokset ovat selvästi näkyvissä ja ne pitäisi myös siirtyvälle henkilöstölle avata, jotta he tietävät miten toimia käytännön töiden osalta. Kun henkilöstö huomaa tekevänsä edelleen sellaisia tehtäviä, joita ei sopimuksen mukaan kuuluisi enää tehdä, he osaisivat heti ilmoittaa niistä asiakkuuspäällikölle tai esihenkilölle. Asiakkaan suuntaankin saataisiin heti viestittyä, että nyt tässä on siirtynyt vähän enemmän sellaisia tehtäviä, joista ei ole alun perin kerrottu, ja joista ei ole erikseen sovittu. Jos aikaa kuluu, niin näihin on vaikeampi päästä kiinni.

Palkkausjärjestelmien yhtenäistämisessä on omat haasteensa, koska liikkeenluovutuksen yhteydessä henkilöt siirtyvät vanhoina työntekijöinä ja voimassa olevaa työehtosopimusta tulee noudattaa sopimuskauden loppuun asti. Monesti henkilöillä on palkanmaksupäivätkin eri ajankohdissa. Konsernissa ei olla tällä hetkellä minkään työehtosopimuksen alla. Konsernissa toimitaan lakien ja omien käytänteiden mukaisesti. Haastattelija toi tässä kohtaa esille, että nykypäivänäkin se antaa useimpien työntekijöiden näkökulmasta työnantajasta positiivista ja luotettavaa mielikuvaa, jos on sitouduttu noudattamaan jotakin tiettyä työehtosopimusta ja sitä kautta myös yleiskorotuksia. Konsernissa on käytössä tietyntyylinen bonusjärjestelmä, mutta se on ongelmallinen, koska koko henkilöstö ei ole sen piirissä. Haastateltava ei koe tätä kovin toimivaksi eikä tasapuoliseksi. Bonusjärjestelmä koskee vain tiettyjä tehtäviä ja tietyllä järjestelmällä suoritettavia tehtäviä. Haastateltavan mukaan tähän pitäisi saada parannusta ja hän on asiaa omalta osaltaan pyrkinyt viemään eteenpäin. Liikkeenluovutuksessa etujen yhtenäistäminenkin ei ole mutkatonta. Liikkeenluovutusten kautta on tullut paljon esimerkiksi pieniä tilitoimistoja. Niissä on ollut omia etujaan, jotka eivät vastaa konsernin vastaavia. Haastateltavan mukaan näihinkin pitäisi konsernin tasolla löytää yhtenäinen linja.

Keskusteltaessa luovuttavan yrityksen ja vastaanottavan yrityksen arvojen kohtaamisesta, haastateltava koki tämän melko hankalaksi pohdittavaksi. Mitkä katsotaan vastaanottavassa yrityksessä arvoiksi, voi toisessa yrityksessä olla aivan jotain muuta.

Haastateltava näki tämän kuitenkin hyvänä ja huomionarvoisena nostona. Haastateltava on saanut negatiivista palautetta siitä, että siirtyvä henkilöstö on joissain tapauksissa kokenut, että heille on aiemmasta työnantajastaan jäänyt tietynlainen leima. Ikään kuin työntekijä olisi edelleen kyseisen yrityksen työntekijä, vaikka hänet on sieltä ulkoistettu ja hoitaa vain kyseisen yrityksen asiakkuutta. Haastateltavan mukaan tällaista leimaa ei saisi kenellekään tulla ja tähän on pyritty hakemaan ratkaisua esimerkiksi sillä, että tehdään asiakkuuksia ristiin.

Sitoutumisen edistämisen keinoina haastattelija nosti esille vielä koulutus- ja uramahdollisuudet. Haastateltavan mukaan konsernissa koulutustarjonta koostuu lähinnä alan verkkokoulutuksista. Konsernissa kannustetaan suorittamaan PHT- ja KLT-tutkintoja. PHT-tutkinto on palkkahallinnon asiantuntijatutkinto ja KLT-tutkinto on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto. Tätä haastateltava pitää hyvänä asiana. Urakehityksestä puhuttaessa haastateltava näki, että talossa on monia henkilöitä, jotka ovat edenneet asiantuntijoista esihenkilöiksi tai tietyn osa-alueen erityisasiantuntijoiksi. Haastateltava näkee, että mahdollisuuksia siis on.

Lopuksi keskusteltiin vielä lyhyesti digitalisaatiosta, nykyaikaisista järjestelmistä ja käytänteistä, koska nämäkin olivat esillä tutkimuksen liikkeenluovutustilanteen yhteydessä. Ulkoistamistilanteessa vaikeinta on, jos jäädään asiakkaan järjestelmään. Silloin kehittäminen on usein hankalaa, koska kaikki kehittäminen pitää mennä tietyllä tavalla asiakkaan kautta. Käytettävät järjestelmät tulisi aina olla konsernin omia järjestelmiä, jotta niitä voidaan kehittää ja viedä uudelle tasolle. Konsernissa pyritään tietyllä tavalla olemaan edelläkävijöitä. Se vaatii, että konsernissa halutaan myös investoida näiden asioiden kehittämiseen, ja että asiaa kehittäville asiantuntijoilla olisi omalta osaltaan mahdollisuus tehdä päätöksiä ja viedä asioita eteenpäin. Seuraava luettelo tiivistää asioita, joita kohdeorganisaatiossa on pyritty huomioimaan siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi.

- Työtehtävien helpottaminen (tehostaminen)
- Esihenkilön ja asiakkuuspäällikön rooli sitoutumisen edistämisessä
- Perehdytys (esim. palvelusopimuksen läpikäynti)
- ”Mikään ei muutu” ilmaisun pois jättäminen

- Palkkausjärjestelmän ja etujen yhtenäistämisen haasteet
- Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet

### 6.3 Kyselyn tulokset

Kysely (liite 2) koostui pääosin avoimista kysymyksistä, mutta niitä täydentämässä oli myös kaksi väittämien sarjaa. Kysymykset pohjautuivat teoriaan ja ne oli jaoteltu seuraavasti: liikkeenluovutus, viestintä, esihenkilötyö ja johdon rooli, palkkaus ja edut sekä sitoutuminen liikkeenluovutuksen jälkeen. Lopuksi pyydettiin vielä avointa palautetta aiheeseen liittyen. Vastausten tulokset käsitellään näiden jaotteluiden mukaan.

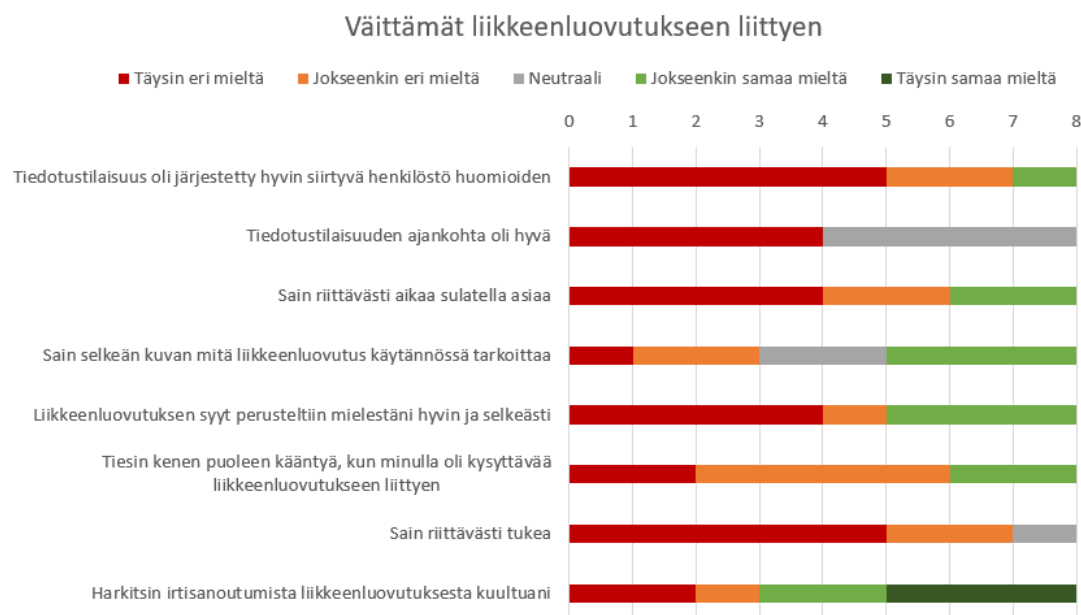
#### 6.3.1 Liikkeenluovutus

Omalle kohdalle osuva ulkoistus saattaa olla irtisanomiseen verrattava järkytys, joka herättää muutosvastarintaa, turhautumista ja monia negatiivisia tunteita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 189). Lähes jokainen kyselyyn vastanneesta kuvasi kokeensa tunnetta sanalla pettymys, kun tieto liikkeenluovutuksesta oli tullut. Tämän lisäksi tunteita kuvattiin seuraavin ilmauksin: maton vetäminen jalkojen alta, loukkaantuminen, viha, suuttumus, kiukku, häpeä, harmitus, järkytys ja epävarmuus. Tilannetta verrattiin irtisanomiseen. Koettiin riittämättömyyden tunnetta, vaikka oli vuosien mittaan yrittänyt hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Koettiin, ettei työnantaja arvostanut sitä osaamista, jonka siirrettävä henkilöstö omasi. Yksi vastaajista kuvasi tunteita seuraavasti:

Pettymystä, maton vetämistä jalkojen alta. Vaikka aina yrittänyt tehdä työnsä hyvin sai potkut.

Joillain oli kuitenkin aavistus, että jotain tulee tapahtumaan, koska liikkeenluovutusta oli edeltänyt tietynlainen kehitysprojekti. Työn jatkuvuus koettiin hieman ei tavoin. Osa ei ollut huolissaan vaan luotti siihen, että työt jatkuvat myös uudella työnantajalla. Osassa tämä herätti kuitenkin epävarmuutta. Pidettiin mahdollisena, että liikkeenluovutus saattoi olla keino vähentää työpaikkoja ja näin myös irtisanomista uuden työnantajan toimesta pidettiin mahdollisena. Vastaukset eivät sinällään tuoneet yllätyksiä vaan paremminkin vahvistivat teoriaa.

Liikkeenluovutukseen liittyvissä väittämissä kyselyn vastaukset jakaantuivat kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9. Vastausten jakaantuminen väittämissä liikkeenluovutukseen liittyen

Seitsemän vastaajaa kahdeksasta oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tiedotustilaisuus oli järjestetty hyvin siirtyvä henkilöstö huomioiden. Puolet vastaajista koki, että ajankohdassakin olisi ollut parantamisen varaa, kun taas toinen puolikas ei ottanut tähän kantaa. Kuusi vastaajaa kahdeksasta oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että sai riittävästi aikaa sulatella asiaa. Kaksi vastaajista oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä.

Vastauksissa tuli hajontaa selvitetessä, saiko siirtyvä henkilöstö selkeän kuvan mitä liikkeenluovutus käytännössä tarkoittaa. Kolme vastaajista oli tästä täysin tai jokseenkin eri mieltä ja kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa taas koki jotain tältä väliltä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että liikkeenluovutuksen perusteluja ei tuotu selkeästi esille, kun taas kolme vastaajista oli näissä jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Kuusi vastaajaa kahdeksasta oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tiedettiin, keneltä voisi kysyä asioista liikkeenluovutukseen liittyen. Kaksi vastaajista koki tämän hieman toisin. Tuen saamisesta oltiin lähes yksimielisiä, sitä ei saatu riittävästi.

Irtisanoutumista oli harkinnut viisi vastaajista ja kolme ei ollut miettinyt tätä vaihtoehtoa liikkeenluovutuksen yhteydessä.

### 6.3.2 Viestintä

Viestintään liittyen kyselyssä tiedusteltiin, miten siirtyvä henkilöstö oli kokenut viestinnän ja tiedotuksen liikkeenluovutusprosessin yhteydessä: oliko sitä riittävästi ja oliko siinä voinut huomioda jotain paremmin. Osaltaan koettiin, että tietoa sai paljonkin, mutta toisaalta tieto ei kulkenut. Luottamusmieheltä olisi odotettu enemmän paneutumista ja informointia asian tiimoilta. Pääosin nähtiin, että viestintä oli kaiken kaikkiaan huonoa. Asiasta oli kommentoitu yhden vastaajan osalta seuraavasti:

Tietoa tuli uudelta ja vanhalta työnantajalta, kirjallisena ja suullisena. Henkilökohtaisesti esimieheltä, pienissä ryhmissä, koko porukan tilaisuuksina. Kaiken kaikkiaan jälkeinpäin ajateltuna melko sekavaa toimintaa.

Useimmat nostivat esille, miten tiedostustilaisuuteen oli ohjattu aivan liian pian sen jälkeen, kun liikkeenluovutuksesta oli ilmoitettu luovuttavan yrityksen taholta. Ei saatu riittävästi aikaa käsitellä asiaa ennen tiedotustilaisuutta. Tämän vuoksi informaatio oli osittain valunut ohikin, kun päällimmäisenä oli ollut vain ärtymys, ja kun oli juuri saanut tiedon, että työsuhde vanhalla työnantajalla päättyy. Tässä yhteydessä tuotiin esille myös sitä, että uusiin toimitiloihin siirtymistä olisi kuitenkin toivottu nopeammalla aikataululla. Uusiin toimitiloihin siirryttiin kaksi viikkoa sen jälkeen, kun ilmoitus liikkeenluovutuksesta oli saatu. Tämä koettiin liian pitkäksi ajaksi. Keskustelut vastaanottavan yrityksen edustajien kanssa olisi nähty paremmaksi pidettävän uusissa toimitiloissa.

### 6.3.3 Esihenkilötyö ja johdon rooli

Entisen esihenkilön toiminta liikkeenluovutuksen yhteydessä koettiin kahtiajakoisesti vastanneiden keskuudessa. Osa näki, että esihenkilö pääosin vetäytyi tilanteesta eikä häneltä saanut tukea. Yksi vastaajista kertoi vastauksessaan näin:

Pari kertaa tämän ilmoituksen jälkeen vanha esihenkilö kävi kysymässä, miten menee. Se tuntui vaivaannuttavalta, kun odotti koko ajan, että pääsee lähtemään pois. Minkäänlaista tukea ei saanut vanhalta esihenkilöltä.

Entisen esihenkilön kerrottiin luvanneen kaiken jatkuvan entisellään. Osa vastaajista taas koki, että entiseltä esihenkilöltä saatiin tukea ja ymmärrystä sekä hänen kanssaan saattoi purkaa ajatuksia. Vastausten jakaantuminen näin voimakkaasti selittyy sillä, että ulkoistus kohdistui kahteen erilliseen toimintoon, joissa oli eri esihenkilöt. Uusi esihenkilö nähtiin toisaalta aktiivisena ja yrittävän parhaansa tilanteeseen nähden. Ristiriitaa kuitenkin herätti se, että uusi esihenkilökin oli vasta aloittanut uuden työnantajajan palveluksessa. Hänen toimintansa kuvattiin epävarmana eikä hänellä uskottu olevan tuntemusta siirtyvän henkilöstön työstä. Uuden esihenkilön ja muiden työantajan edustajien ei koettu pystyvän näkemään tilannetta siirtyvän henkilöstön kannalta.

Johdon roolia liikkeenluovutuksessa siirtyvän henkilöstön näkökulmasta pidettiin vastauksissa melko mitään sanomattomana ja epäselvänä niin luovuttavan kuin vastaanottavan yrityksen osalta. Lisäksi jopa hieman tylynäkin luovuttavan tahon osalta. Vastaajista useampi ilmaisi, että ymmärsi entisen johdon valmistelleen liikkeenluovutusta jo useamman vuoden. Vastauksissa nostettiin esille, miten kumpikin yritys oli vakuutellut muutoksen olevan paras mahdollinen vaihtoehto. Luovuttava yritys oli lupailut tulevaisuudessa mahdollisuuksia koulutukseen, ammatilliseen tukeen sekä työtehtävien monipuolistamiseen. Vastaanottava yritys oli taas kertonut arvostavansa ja tarvitsevänsä juuri kyseistä siirtyvää henkilöstöä. Nämä oli vastaajissa herättänyt hieman toiveikkaita odotuksiakin, mutta jälkeinpäin puheet oli koettu katteettomiksi siirtyvän henkilöstön jäätyä yksin vanhojen työtehtäviensä kanssa. Hämmennystä vastaajissa oli aiheuttanut se, että luovuttavan yrityksen toimitusjohtaja ei ollut tiedotustilaisuudessa sanonut sanaakaan. Samoin sitä ihmeteltiin, ettei vastaanottavan yrityksen toimitusjohtaja ollut saapunut paikan päälle vaan häneltä oli ainoastaan videotervehdys. Vastauksissa epäiltiin, ettei vastaanottava yritys ollut ymmärtänyt, millaisen kokonaisuuden tuli hankkineeksi. Lisäksi vastaanottavan yrityksen edustajien käyttäytymistä tiedotustilaisuudessa pidettiin liian innokkaana tilanteeseen nähden. Kaiken kaikkiaan vastauksissa kerrottiin, että johdon toiminta ei ollut herättänyt vastaajissa luottamusta eikä sitä pidetty avoimena. Yksi vastaajista kiteytti asiaa seuraavasti:

Entisen työnantajan osalta jäi mieleeni yhteisessä tiedotustilaisuudessa oleva vaivaantuneisuus ja uuden työnantajan osalta ylitsevuotava innokkuus. Kummankaan osalta en sanoisi toiminnan olleen kovinkaan avointa. Ei herättänyt luottamustani kummarkaan osalta.

#### 6.3.4 Palkkaus ja edut

Kyselyssä tiedusteltiin, miten yritysten etujen kuvattiin vastaavan toisiaan ja miten niistä neuvoteltiin. Selkeä enemmistö vastaajista totesi, että yritysten etujen kuvattiin vastaavan toisiaan melkein täysin ja niiden luvattiin pysyvän lähes muuttumattomina. Näin ei kuitenkaan vastaajien mukaan käynyt. Vastaajat kertoivat kuuluneensa entisellä työnantajalla ollessaan vuosittaisen tulospalkkion piiriin, mutta tällaista vastaanottavalla yrityksellä ei ollut. Vastaavanlaista bonusjärjestelmää kerrottiin selvitetävän vastaanottavassa yrityksessä tuolloin. Vastaajat totesivat, että uusi työnantaja on tietynlaisen bonusjärjestelmän sittemmin luonut, mutta heillä ei ole ollut mahdollisuutta kuulua sen piiriin, koska työtehtäviä ei suoriteta tietyllä järjestelmällä. Tämä koettiin vastaajien keskuudessa epätasa-arvoiseksi. Kaikkien muidenkin etujen kerrottiin vähintään heikentyneen tai poistuneen kokonaan. Poistuneista eduista tulospalkkion lisäksi mainittiin muun muassa sapattijärjestelmä, lomanviettopaikat ja erilaiset lahjat työnantajalta. Työterveyspalvelujen koettiin heikentyneen merkittävästi. Säilyneistä eduista mainittiin puhelinetu ja uutena etuna hierontaetu. Vastaajien mukaan eduista ei erikseen neuvoteltu vaan niistä lähinnä ilmoitettiin miten menevät.

Vastaajilta kysyttiin myös työehtosopimus- ja palkkauskäytäntöjen vastaavuudesta ja niiden vaikutuksesta sitoutumiseen. Palkan todettiin sentään säilyneen ennallaan, koska siirryttiin vanhoina työntekijöinä, mutta vastaanottavassa yrityksessä ei noudatettu mitään työehtosopimusta ja tämä koettiin merkittävänä heikennyksenä. Vastaajat kertoivat, että vastaanottava yritys ei näin ollen ole myöskään sitoutunut vuosittaisiin yleiskorotuksiin eikä niitä ole toteutettukaan kuin yhden kerran sinä aikana, joka on oltu uuden työnantajan palveluksessa. Työehtosopimuksen puuttuminen tuotti pettymyksen, vei pohjaa sitoutumiselta ja aiheutti jopa epäilyä uuden työnantajan toimintaa kohtaan. Vastauksissa tuotiin esille, ettei ylityökorvauksia maksettu enää samalla tavalla ja lomapäivienkin laskentaan oli tullut eroavaisuuksia. Mainintana nostettiin myös sairausajan palkanmaksun selkeä heikennys ja sijaisuus- ja

työnopastuskorvausten puuttuminen. Osa vastaajista koki, että yleissitovan työehtosopimuksen noudattaminen lisäisi sitoutumista ja rakentaisi luottamusta työnantajaa kohtaan.

### 6.3.5 Sitoutuminen liikkeenluovutuksen jälkeen

Liikkeenluovutuksen vaikutus jaksamiseen koettiin eri tavoin. Toisille se ei ollut vaikuttanut sinänsä jaksamiseen juurikaan, kun taas toisille kokemus oli ollut huomattavasti rankempi vaikuttaen jopa nukkumiseen useamman kuukauden ajan. Selkeä enemmistö ilmaisi sitoutumisen heikenneen merkittävästi työnantajan vaihtuessa eikä sitä koettu missään nimessä samanlaiseksi kuin ennen. Muutos koettiin valtavana ja huonompaan suuntaan. Tyhjät lupaukset liikkeenluovutuksen yhteydessä sekä työnjaon ja vastuiden epäselvyys yritysten välillä vähensivät sitoutumista. Yhteistyö entisen työnantajan edustajien kanssa koettiin hankalana. Entisen työnantajan kerrottiin odottavan ulkoistetun toiminnon yksipuolisesti kehittävän entisen työnantajan prosesseja. Tämä nähtiin mahdottomana, koska entinen työnantaja ei ollut valmis kehittämään omia toimintatapojaan. Positiivisina asioina nähtiin uuden toimipisteen sijainti keskeisemmällä paikalla ja siirtyneen henkilöstön me-hengen vahvistuminen. Yksi henkilö tiivisti asiaa vastauksessaan seuraavasti:

Työyhteisössä tuettiin toisiamme ja työilmapiiri pysyi hyvänä. Ilman tätä ei olisi jaksanut.

Aiemmin kahden erillisen toiminnon tiimeistä hitsautui siirtymisen myötä toisiaan tukeva ja yhteen hiileen puhaltava työyhteisö. Juurikin oma työyhteisö oman toimipisteen osalta koettiin suurimpana voimavarana liikkeenluovutuksen yhteydessä ja sen jälkeen.

Vastaajilta tiedusteltiin, millaisia koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksia uusi työnantaja oli tarjonnut ja millaisia odotuksia vastaajilla oli näiden suhteen. Vastaukset olivat monisävyisiä ja niissä otettiin kantaa lähinnä juurikin koulutusmahdollisuuksiin. Vastauksissa kerrottiin, että uudella työnantajalla koulutusmahdollisuudet koostuivat lähinnä verkkokoulutuksista. Lisäksi mainittiin työnantajan järjestämät sisäiset, niin sanotusti pakolliset koulutukset, jotka liittyvät esimerkiksi työnantajan käytäntöihin.

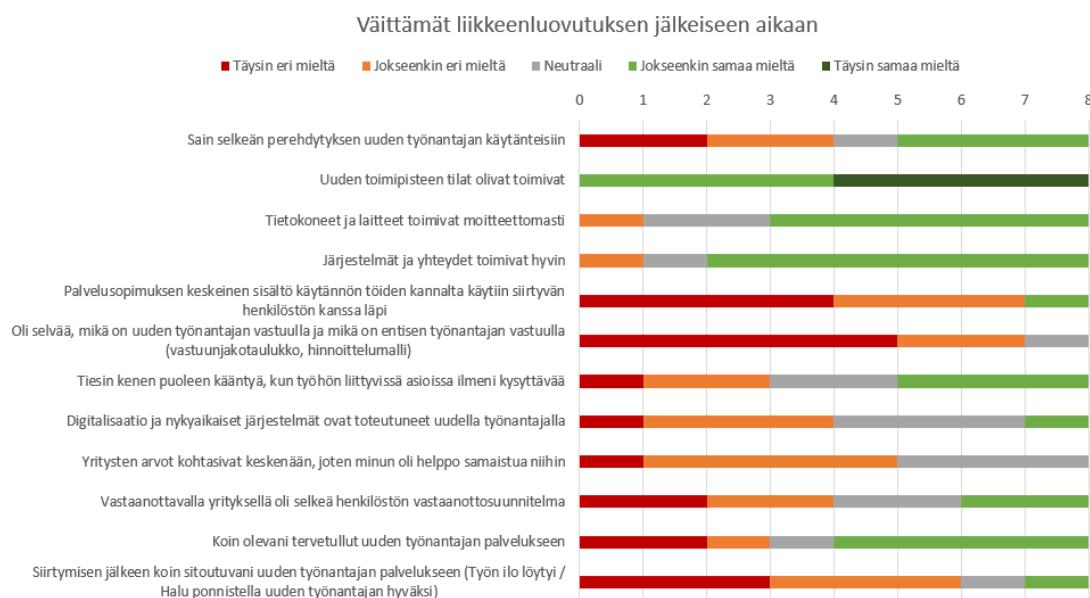


Näistä kumpaakaan ei pidetty varsinaisina koulutusmahdollisuuksina. Verkkokoulutusten antia pidettiin myös vähemmän hyödyllisenä kuin niin sanottujen ”oikeiden” koulutusten. Useammassa vastauksessa todettiin, että ulkopuoliseen koulutukseen ei pääse, vaikka tarve olisi esihenkilön kanssa yhdessä todettukin. Monelle tämä oli ollut pettymys, koska liikkeenluovutuksen yhteydessä uusi työnantaja oli nimenomaan kehunut monipuolisia koulutusmahdollisuuksia. Vastauksissa todettiin, että koulutusten pitäisi olla perusedellytys työtekemiselle. Vastauksissa tuotiin ilmi, ettei koettu työnantajan olevan kiinnostunut henkilöstönsä osaamisen ylläpitämisestä vaan sen nähtiin olevan kunkin omalla vastuulla. Joku näki asian myös niin, että jos ulkopuoliseen koulutukseen sattuisi pääsemään, niin se johtaisi työtehtävien lisääntymiseen. Urakehitysmahdollisuuksista mielipiteitä tuli vähemmän, mutta niitä ei juuri nähty olevan. Osa vastaajista taas koki, että mitään koulutus- ja uramahdollisuuksia ei oltu edes tarjottu ja osa ei pitänyt näitä kovinkaan tärkeinä asioina.

Kyselyssä vastaajilta selvitettiin, miten organisaation tuki on näkynyt käytännön työssä uudella työnantajalla ja miten uusi työnantaja on edistänyt siirtyvän henkilöstön sitoutumista. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että työhön liittyviin asioihin ei ole organisaation taholta saatu apuja vaan työtehtäviä on hoidettu varsin itsenäisesti. Asioiden kanssa on jääty yksin ja tultu hieman unohdetuksikin. Eteen tulleita ongelmia on pääasiallisesti ratkottu keskenään. Vastauksissa kerrottiin, että hoidettavaa asiakkuutta tehdään asiakkaan omilla järjestelmillä, kun taas organisaatiossa on muutoin käytössä pääasiallisesti toinen järjestelmä. Tämän arveltiin osittain olevan syy siihen, miksi organisaation muun henkilöstön kanssa ei olla juurikaan missään tekemisissä. Vastauksissa nostettiin myös esille, miten esihenkilö on vaihtunut tiuhaan tahtiin uuden työnantajan aikana. Tämä on koettu väsyttävänä ja turhauttavana. Esihenkilöillä ei ole näin ollen ollut mahdollisuutta paneutua hoidettavaan asiakkuuteen saati henkilöstöön tai heidän työn sisältöön. Pientä toivon kipinää on nähty vasta hiljattain uuden asiakkuuspäällikön myötä, koska hän on tarttunut asioihin ja ottanut niitä selvittääkseen. Vastaajien näkemyksen mukaan uusi työnantaja ei ole edistänyt siirtyneen henkilöstön sitoutumista mitenkään. Yksi vastaus oli kiteytetty seuraavasti:

Tukea ei ole, joten sitä ei näy missään. Hoidamme työtämme ja asiakkuuteen liittyviä tehtäviä täysin itsenäisesti. En koe, että työnantaja olisi kovinkaan kiinnostunut työntekijänsä sitoutumisesta yhtiöön.

Väittämässä liikkeenluovutuksen jälkeiseen aikaan liittyen vastauksen jakaantuivat kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Vastausten jakaantuminen väittämässä liikkeenluovutuksen jälkeiseen aikaan liittyen

Uuden toimipisteen tiloihin ja niiden toimivuuteen oltiin yksimielisen tyytyväisiä. Kaikki olivat väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Pääosin positiivisesti nähtiin myös tietokoneiden ja laitteiden sekä järjestelmien ja yhteyksien toimivuus. Kysyttäessä mielipidettä perehdytyksestä uuden työnantajan käytänteisiin vastaukset jakaantuivat niin, että neljä kahdeksasta ei kokenut perehdytystä saaneensa ja kolme vastaajista koki saaneensa jokseenkin riittävästi. Yksi vastaajista ei tuonut kantaansa ilmi kumpaankaan suuntaan.

Selkeä enemmistö oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palvelusopimuksen keskeinen sisältö olisi käyty siirtyvän henkilöstön kanssa läpi riittävällä tasolla. Samoin enemmistölle oli jäänyt epäselväksi, mikä on uuden työnantajan vastuulla, ja mikä on entisen työnantajan vastuulla. Näiden tärkeys nousi esille jo teoriassa ja teemahaastattelussa. Kun työhön liittyvissä asioissa ilmeni kysyttävää, kolme vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiesi kenen puoleen kääntyä, kun taas kolmelle tämä ei ollut niin selvää. Kaksi vastaajista ei ollut ottanut tähän kantaa vaan ilmaisi

mielipiteensä neutraalina. Kysyttäessä oliko digitalisaatio ja nykyaikaiset järjestelmät toteutuneet uudella työnantajalla, vastaajista neljä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, kolme vastaajista ei ottanut kantaa ja yksi oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista viisi oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että yritysten arvot olisivat kohdanneet ja niihin olisi voinut samaistua. Loput vastaajista eivät ilmaisseet tähän selkeää mielipidettään.

Vastaanottavan yrityksen henkilöstön vastaanottosuunnitelmasta mielipiteet jakaantuivat niin, että neljä vastaajaa oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, että tällaista edes on, kaksi vastaajaa ilmaisi mielipiteensä neutraalina ja kaksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he olivat kokeneet olevansa tervetulleita uuden työnantajan palvelukseen, kun taas kolme oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Liikkeenluovutuksen ja siirtymisen jälkeen vastaajista kuusi kahdeksasta ei kokenut sitoutuvansa uuden työnantajan palvelukseen, yksi ilmaisi mielipiteensä neutraalina ja yksi koki sitoutuneensa jonkin verran.

Lopuksi kyselyssä pyydettiin avoimia kommentteja liikkeenluovutukseen liittyen: missä oli onnistuttu, mitä olisi voinut tehdä paremmin ja tuliko mahdollisesti jotain yllätyksiä. Vastauksista ilmeni, että vastaajille oli liikkeenluovutuksen yhteydessä heti siirtymisen jälkeen tullut yllätyksenä uudella työnantajalla käynnissä olleet yhteistointaneuvottelut ja lomautukset. Asiasta ei informoitu mitenkään etukäteen vaan siitä oli saanut lukea sähköpostista liikkeenluovutuksen voimaan tullessa. Tämä oli luonnollisesti aiheuttanut suurta hämmennystä, vaikkakin myöhemmin selvisi, ettei juuri siirtynyt henkilöstö kuulunut kyseisten yhteistointaneuvottelujen piiriin. Tämä oli herättänyt heti tunteita, että henkilöstö oli jätetty täysin yksin oman onnensa nojaan.

Vastauksissa tuotiin esille, että uusi esihenkilö olisi voinut paneutua siirtyneen henkilöstön tekemiseen paremmin. Palautteena nousi esille myös, että siirtyvälle henkilöstölle tulisi olla perehdytysuunnitelma. Koettiin tärkeänä, että työnjaon ja vastuiden jakautuminen yritysten välillä tulisi olla selkeästi kuvattuina ja ne pitäisi käydä läpi siirtyvän henkilöstönkin kanssa. Henkilöstöä oli jäänyt askarruttamaan liikkeenluovutuksen todelliset tarkoitusperät: mitä tästä liikkeenluovutuksesta todellisuudessa hyödyttiin ja mikä oli sen syy. Henkilöstö oli myös kokenut tulleen petetyksi, koska liikkeenluovutuksen valmistelu oli naamioitu kehitysprojektiksi. Henkilöstö oli sitä

mieltä, että mikäli asioista olisi kyetty puhumaan avoimesti ja reilusti, siirtyminen uudelle työnantajalle olisi voinut tapahtua paremmassa hengessä. Vastauksissa tuotiin esille, että ainoa lupaus, joka pystyttiin lunastamaan, oli palkan säilyminen ennallaan. Lisäksi koettiin, että mikäli uusi työnantaja olisi pitänyt myös muut lupauksensa liittyen yhtiön tukeen, sitoutumisen syntymiselle olisi voinut olla pohja. Onnistumisena liikkeenluovutuksessa nostettiin uudet toimitilat. Sijainti ja kalusteet saivat positiivista palautetta erikseen tässäkin yhteydessä. Muutoin onnistumisia ei juuri nähty tämän liikkeenluovutuksen osalta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 7.1 Liikkeenluovutuksen toimintamalli ja henkilöstön vastaanottosuunnitelma

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, millainen liikkeenluovutuksen toimintamalli kohdeorganisaatiolla vastaanottavana yrityksenä tällä hetkellä on. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä vastaanottavan yrityksen pitää ottaa huomioon niin säännösten kuin inhimillisten tekijöiden osalta. Asiaan perehdyttiin ensin teoriassa ja sitä kautta myös itse tutkimusosassa. Liikkeenluovutuksen suunnittelijoiden, erityisesti vastaanottavan yrityksen on syytä tehdä henkilöstön vastaanottosuunnitelma. Vastaanottavalle yritykselle liikkeenluovutus on strateginen investointi, jossa siirtyvä henkilöstö on varsin olennainen osa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 190.) Haastattelussa selvisi, että kohdeorganisaatiolla on vuosien mittaan muotoutunut tietynlainen toimintamalli, jossa on huomioitu yhteistoimintamenettelyn toteutuminen, mukaan lukien henkilöstön vastaanottosuunnitelma. Siirtyvän henkilöstön tiedot kyllä kulkevat tiiviisti mukana taustalla jo alkuvaiheesta lähtien liikkeenluovutusprosessissa ja erinäisiä asioita pyritään huomioimaan ja tekemään valmiiksi ihan käytännön asioihinkin liittyen. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että inhimillisten seikkojen huomioiminen ei ole kuitenkaan näyttäytynyt kaikilta osin siirtyvälle henkilöstölle, tai että niissä on ainakin parantamisen varaa. Tiedotustilaisuuden järjestelyt ja ajankohta nousivat esille niin teoriassa, haastattelussa kuin kyselyn tuloksissakin.

Tiedotustilaisuus on osaltaan luovuttavan ja vastaanottavan yrityksen näkökulmasta liiketoimintakaupan julkistamista, selvityksen antamista siirtyvälle henkilöstölle, yhteistoimintalain tiedottamisvelvoitteen täyttämistä sekä vastaanottavan yrityksen edustajien esittäytymistä (Järvinen ym. 2011, 97). Haastateltavalla oli ollut erilaisia kokemuksia liikkeenluovutuksen tiedotustilaisuuksista ja miten niitä oli toteutettu. Aiemmista liikkeenluovutustilanteista on yritetty ottaa tietyllä tavalla oppia ja erinäisiä toimintatapoja pyritty parantamaan. Kyselyssä nousi esille kuitenkin se, ettei tiedotustilaisuuden antia pystytty sisäistämään, koska ensin olisi pitänyt saada käsitellä uutista liikkeenluovutuksesta ylipäänsä, saati kaikkia sen tuomia tuntemuksia. Henkilöstö olisi kaivannut aikaa sulatella asiaa. Kyselyn vastauksista ilmeni myös epäselvyyttä siitä, mitä liikkeenluovutus käytännössä tarkoitti tai mitkä olivat liikkeenluovutuksen syyt. Mikäli henkilöstölle ei pystytä perustelemaan ulkoistamisen syitä, henkilöstö ei myöskään pysty ymmärtämään eikä hyväksymään muutosta (Ekström 2007, 217). Se, ettei henkilöstö kyennyt tiedotustilaisuudessa vastaanottamaan kaikkea informaatiota, voi johtua osittain juuri siitäkin, että se ei ollut saanut aikaa käsitellä uutista itse liikkeenluovutuksesta. Henkilöstö koki myös, että oli jäänyt ilman riittävää tukea liikkeenluovutuksen yhteydessä. Liikkeenluovutuksen herättämien epävarmuustekijöiden vuoksi on ensisijaisen tärkeää olla henkilöstön tukena ja kuunnella henkilöstöä (Kaijala & Tolvanen 2020, 190).

Tutkimuksen liikkeenluovutustapauksessa oli onnistuttu uusien toimitilojen suhteen. Teemahaastattelussa haastateltava kertoikin, että näitä asioita on pyritty huomioimaan ja valmistelemaan aina etukäteen. Kyselyn vastaajista kaikki olivat tyytyväisiä uusien toimitilojen toimivuuteen ja sijaintiin. Tätä oli kysytty kyselyssä väittämän muodossa, mutta vastaajat nostivat asian esiin myös avoimien kysymysten vastauksissa monessa eri yhteydessä. Kyselyn vastaajat kokivat kuitenkin, että siirtyminen uusiin toimitiloihin olisi pitänyt tapahtua nopeammalla aikataululla. Teemahaastattelussa haastateltava kertoikin erilaisista tilanteista, joista ehdottomasti positiivisemmaksi oli osoittautunut tapaus, jossa siirtyminen uusiin toimitiloihin oli tapahtunut suhteellisen nopeasti viikon sisällä. Toisaalta asioiden sulatteluun tarvitaan aikaa, mutta joidenkin asioiden kanssa ei saa jäädä odottelemaan liian pitkäksi aikaa.

Kohdeorganisaation vastaanottavana yrityksenä on hyvä tiedostaa, että siirtyvän henkilöstön sitoutuminen on vaakalaudalla negatiivisten tuntemusten vallitessa

liikkeenluovutuksen yhteydessä. Siirtyvän henkilöstön sitoutumista horjuttaa epävarmuus ja epätietoisuus tulevasta, kuten teoriasta ja kyselyn vastauksistakin ilmeni. Kohdeorganisaation on syytä pohtia, miten se huomioi tällaisia inhimillisiä tekijöitä liikkeenluovutuksen toimintamallissa ja henkilöstön vastaanottosuunnitelmassa sekä siirtyvälle henkilöstölle järjestettävässä tiedotustilaisuudessa. On tärkeä ymmärtää liikkeenluovutuksen olevan merkittävä muutos siirtyvälle henkilöstölle ja asiaa pitäisi ymmärtää syvällisemmin myös siirtyvän henkilöstön näkökulmasta.

## 7.2 Siirtyvän henkilöstön sitoutuminen liikkeenluovutuksen yhteydessä

Kehittämistyön lähtökohtana oli tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sitoutumisen edistämiseen. Tähän haettiin ensin vastauksia teoriasta tutkimalla sitoutumista yleisellä tasolla. Tämän jälkeen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pyrittiin nostamaan esille juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat sitoutumiseen liikkeenluovutuksen yhteydessä. Tutkimusosuudessa huomioitiin myös erityisesti näitä tekijöitä, muun muassa henkilöstön kyselyä laadittaessa. Kehittämistyön yhdeksi tutkimuskysymykseksi oli asetettu, millaisia kokemuksia palveluksessa olevalla siirtyneellä henkilöstöllä on liikkeenluovutustilanteesta. Tutkimuksessa nimenomaan haluttiin saada henkilöstön näkökulmaa ja sitä kautta löytää kohdeorganisaatiolle kehittämissihtotuksia.

Viestintää sivuttiin jo tiedotustilaisuuden osalta, mutta on syytä tarkastella vielä, miten se toteutuu yleisesti kokonaisuutena liikkeenluovutusprosessin aikana. Nurmen (2012, 122) mukaan muutoksen hallinnassa viestinnällä on merkittävä rooli, joten sen suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa varata aikaa, asiantuntemusta ja resursseja. Tämä edesauttaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. Haastattelun pohjalta ilmeni, että vastaanottava yritys ja luovuttava yritys vaihtavat keskenään henkilöstölle jaettavan materiaalin ennen liikkeenluovutustilaisuutta. Haastateltavan mukaan viestintää tulee ennakoida, mutta sitä ei voi toteuttaa ennen kuin liikkeenluovutuksesta on allekirjoitettu sopimus. Se tuo omat haasteensa. Henkilöstölle kootaan myös etukäteen yleisimmin kysytyt kysymykset -listaus. Kyselyssä viestintä oli koettu yleisesti ottaen huonona. Toisaalta tieto ei kulkenut ja toisaalta tietoa tuli joka puolelta, mistä johtuen viestintä miellettiin jopa sekavana. Kyselyn vastauksissa nostettiin myös esille, että

luottamusmieheltä olisi odotettu parempaa informointia. Kyselyn avoimissa palautteissa kerrottiin siirtyneen henkilöstön lukeneen heti liikkeenluovutuksen voimaan tullessa sähköpostista uudella työnantajalla käynnissä olleista yhteistoimintaneuvotteluista. Tällainen asia olisi luonnollisesti pitänyt viestiä uudelle henkilökunnalle paremmin, jolloin turhalta ylimääräiseltä hämmennykseltä olisi välttytty. Nurmi (2012, 130) toteaaakin, että epärehellisyys murentaa luottamusta. Kohdeorganisaation olisi hyvä pohtia, miten se voi selkeyttää viestintää osaltaan liikkeenluovutuksen yhteydessä.

Kyselyn avoimissa palautteissa nostettiin esille petetyksi tulemisen tunne, koska liikkeenluovutuksen valmistelu oli naamioitu kehitysprojektiksi. Todettiin, että siirtyminen olisi voinut tapahtua paremmassa hengessä, mikäli asioista olisi kyetty käymään keskustelua avoimesti ja reilusi. Teemahaastattelussa haastateltava pohti viestinnän osalta sitä, kun viestiä ei oikein voi ennen kuin liikkeenluovutuksen sopimus on allekirjoitettu. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 138–139) mukaan tähän on kuitenkin erilaisia vaihtoehtoja, kuten viestiä henkilöstölle jo aiemmassa vaiheessa, että yrityksessä suunnitellaan ulkoistusta yhtenä vaihtoehtona tai otetaan henkilöstön edustaja mukaan aiemmassa vaiheessa käymään läpi siirtyvään henkilöstöön liittyviä vaikutuksia. Teemahaastattelussa ei tullut esille mitään tähän viittaavaa. Tässä tutkimuksessa ei ollut resursseja selvittää tätä asiaa tarkemmin, mutta kohdeorganisaation kannalta voisi olla mielenkiintoista tehdä tällaisesta vaihtoehdosta jatkotutkimusta tai -selvitystä, miten tämä käytännössä voisi olla mahdollista ja tuoda tällaista vaihtoehtoa esille ulkoistavalle yritykselle eli tulevalle asiakkaalle. Tällä voisi olla huomattava merkitys siirtyvän henkilöstön sitoutumiseen, jos siirtyvän henkilöstön kanssa asiaa lähestyttäisiin reilummasta ja avoimemmasta lähtökohdasta. Vaikutus ulottuisi näin varmasti myös tulevaan yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Järvinen ym. (2011, 85) toteavat, että ulkoistavan ja vastaanottavan yrityksen tulisi välttää liikkeenluovutuksesta tiedottaessaan käyttämästä ilmaisua ”mikään ei muutu”. Tämä hankaloittaa tarvittavien tulevien muutosten toteuttamista ja horjuttaa myös luottamusta. Aiheesta keskusteltiin myös haastattelussa ja haastateltavakin totesi, ettei näin saisi missään nimessä sanoa, koska niin moni asia kuitenkin todella tulee muuttumaan. Silti tätä ilmausta liikkeenluovutusten yhteydessä tuodaan esille, kuten tämänkin tutkimuksen kyselyn vastauksista ilmeni. Tähän kohdeorganisaation on hyvä

jatkossa kiinnittää huomiota läpi koko liikkeenluovutusprosessin viestiessään liikkeenluovutuksesta niin siirtyvälle henkilöstölle kuin ulkoistavalle yrityksellekin.

Liikkeenluovutustilanne on poikkeuksellinen muutostilanne, jonka hallinta edellyttää vastaanottavalta yritykseltä selkeää organisaatiota, toimivia johtamismenetelmiä ja riittäviä esihenkilöresursseja (Järvinen 2011, 75). Esihenkilön ja johdon roolilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen (Virolainen & Virolainen 2016, 193). Esihenkilöiden ja johdon toiminnalla on merkittävä vaikutus myös liikkeenluovutuksessa. Teemahaastattelussa haastateltava nosti esille miten tärkeä juuri oikeanlainen ja intohimoisesti asioita eteenpäin vievä vetäjä tällaisissa tilanteissa on. Haastateltava kertoi esihenkilön pitävän heti ensimmäisinä päivinä kunkin siirtyvän henkilön kanssa henkilökohtaisen keskustelun. Lisäksi järjestetään erilaisia epävirallisempia tapaamisia esimerkiksi lounaan yhteydessä. Esihenkilön ja muiden vastaanottavan yrityksen edustajien kesken päivystetään vuorotellen siirtyneen henkilöstön toimipisteellä riippuen toimipisteen sijainnista. On tärkeää, että sekä luovuttava että vastaanottava yritys varaavat riittävästi resursseja liikkeenluovutuksen siirtymävaiheeseen, ennen kaikkea siirtyvän henkilöstön vastaanottamiseen (Järvinen ym. 2011, 69). Haastateltava nostikin esiin juuri resurssit ja niiden ongelmallisuuden tässä yhteydessä, koska esihenkilöillä ja muilla päivystävillä on kaikki muutkin työt hoidettavanaan samaan aikaan. Kohdeorganisaation olisikin hyvä kiinnittää tähän asiaan huomiota jatkon kannalta, jotta esihenkilö voisi aidosti keskittyä siirtyvään henkilöstöön ja heidän vastaanottamiseensa.

Tutkimuksen liikkeenluovutustilanteessa esihenkilö oli myös täysin uusi vastaanottavan yrityksen palveluksessa. Kyselyn vastaajat kokivat esihenkilön toiminnan toisaalta aktiivisena ja yritteliäänä, mutta tämä ei herättänyt luottamusta siirtyneessä henkilöstössä epävarmuuden näkyessä esihenkilön toiminnassa. Haastateltavakin totesi, että tilanne olisi aina parempi, jos esihenkilö entuudestaan tuntisi yrityksen toiminnan. Aina tämä ei tietystikään ole mahdollista, joten kohdeorganisaation tulisi miettiä etenkin tällaisessa tilanteessa, miten varmistetaan uudelle esihenkilölle tuki organisaation muulta taholta. Kyselyn vastauksissa kerrottiin myös, miten esihenkilö on vaihtunut useaan kertaan uuden työnantajan aikana. Tämä koettiin väsyttävänä ja turhauttavana. Tästä johtuen nähtiin, ettei esihenkilöt voineet päästä syvällisesti kiinni asiakkuuteen, tuntea hoidettavia tehtäviä sisällöllisesti tai tuntea itse henkilöstöä. Vasta viime



aikoina on nähty pientä toivonkipinää uuden asiakkuuspäällikön myötä. Kohdeorganisaation kannattaa pohtia näihin liittyviä seikkoja. Nurmi (2012, 130–131) nostaakin esihenkilötyön roolin tärkeyden muutoksessa ja sitoutumisen edistämisessä. Lähiesihenkilöiden tulisi olla niitä, jotka tuntevat organisaation arjen käytännön tasolla tuntevien ihmisten ongelmat ja näkemykset toimien välittäjinä molempiin suuntiin.

Johdon toiminta ei ollut kaiken kaikkiaan vastaajissa herättänyt luottamusta eikä sitä pidetty avoimena. Johdon tulisi miettiä jatkoa ajatellen millä keinoin se voisi rakentaa luottamusta ja osoittaa avoimuuttaan siirtyvälle henkilöstölle. Kyselyn vastausten perusteella ylimmältä johdolta ainakin olisi odotettu erilaista viestintää ja enemmän näkyvyyttä tiedotustilaisuuden osalta. Liikkeenluovutus on johdon strateginen valinta, joten osaltaan tätä voi lähestyä myös luovuttavan ja vastaanottavan yrityksen yrityskulttuurin ja arvojenkin kautta. On tärkeää, että luovuttavan ja vastaanottavan yrityksen yrityskulttuuri ja arvot vastaavat kutakuinkin toisiaan. (Järvinen ym. 2011, 68–69.) Jos ulkoistettavan toiminnon henkilöstö siirretään täysin erilaiseen toimintakulttuuriin, tilanne saatetaan henkilöstön osalta kokea hyvinkin negatiivisesti, mikä vaikeuttaa tulevaa yhteistyötä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 186). Teemahaastattelussa keskusteltaessa luovuttavan yrityksen ja vastaanottavan yrityksen arvojen kohtaamisesta, haastateltava koki tämän melko hankalaksi pohdittavaksi, mutta huomionarvoiseksi asiaksi. Kyselyn vastaajista kaikki olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä, tai vaihtoehtoisesti jättänyt ottamatta kantaa väittämään, jossa todettiin, että yritysten arvot kohtasivat keskenään ja siksi niihin oli helppo samaistua. Kohdeorganisaation tuleekin miettiä, miten vastaanottavan ja luovuttavan yrityksen arvot ja käytänteet kohtaavat. Mikäli näissä on pahoja ristiriitoja, se saattaa vaikuttaa siirtyvän henkilöstön sitoutumiseen. Furmanin ym. (2014, 108) mukaan ihminen etsii työlle ja elämälleen tarkoitusta sekä merkitystä sille, mitä tekee. Siksi työntekijät haluavat työskennelle yrityksessä, joka tuo merkitystä omaan elämään ja työhön, ja jonka arvoihin voi samaistua.

Liikkeenluovutuksessa yritysten välillä tehtävä sopimuskokonaisuus on erityisen tärkeä, koska siihen kirjataan ulkoistuspalvelujen olennainen sisältö. Muun muassa palvelukuvaukset ja sitä täydentävä vastuunjakotaulukko sisältyvät tähän. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106–107.) Vastuunjakotaulukot nousivat esille niin haastattelussa kuin kyselyn vastauksissa. On hyvinkin olennaista, että vastuut ja työnjako on selkeästi määritelty yritysten välillä kaikkien osapuolien kannalta, mukaan lukien siirtyvä

henkilöstö. Haastattelussa haastateltava totesi, että tämä asia vaatii parannusta. Kyselyn vastaajista selkeä enemmistö ilmaisi palvelusopimuksen keskeisen sisällön ja vastuiden yritysten välillä olevan epäselvät. Henkilöstönkin näkökulmasta vaikutus näkyy suoraan käytännön työn tekemiseen, sen sujuvuuteen ja mielekkyyteen. Kyselyn vastauksissa tuotiin ilmi, että työnjaon ja vastuiden epäselvyys vaikuttivat negatiivisesti sitoutumiseen eikä sen koettu olevan enää samalla tasolla verrattuna liikkeenluovutusta edeltäneeseen aikaan entisen työnantajan palveluksessa. Epäselvyydet näissä on osaltaan myös voinut vaikuttaa siihen, miksi yhteistyö asiakkaan kanssa on koettu hankalana. Sekä kohdeorganisaation vastaanottavana yrityksenä että luovuttavan yrityksen olisi hyvä huomioida näitä seikkoja siirtyvän henkilöstönkin näkökulmasta jo tehdessään päätöksiä liikkeenluovutuksen eri vaiheissa. Vastuunjakotaulukoiden selkeytys nousee näiden perusteella ehdottomasti tarpeelliseksi kehityskohteeksi.

Jaksamisen näkökulmasta liikkeenluovutuksen vaikutus koettiin kyselyn vastaajien keskuudessa toisten osalta rankempana, kun taas toisten osalta vaikutus oli vähäisempi. Organisaation tuki ja sitoutumisen edistäminen nähtiin kyselyn vastaajien osalta niin, että organisaatiolta ei ollut saatu tukea työtehtävien hoitamiseen vaan niitä oli hoidettu hyvin itsenäisesti ja eteen tulleita ongelmia oli ratkottu keskenään. Näin ollen organisaation ei nähty edistävän sitoutumista juuri mitenkään. Ison organisaation tukea tuotiin esille liikkeenluovutuksen yhteydessä, mutta tyhjäksi koetut lupaukset päinvastoin heikensivät sitoutumista. Suurimpana voimavarana nähtiin oma työyhteisö, joka oli liikkeenluovutuksen myötä hitsautunut yhteen toinen toistaan tukien. Tämä on ollut se tekijä, joka on merkittävästi vaikuttanut jaksamiseen ja kannatellut eteenpäin. Perehdytys nousi esille niin liikkeenluovutuksen kuin sitoutumisenkin teoriaosuudessa. Kohdeorganisaation kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota tämän perusteella, miten varmistetaan, että siirtyvä henkilöstö pääsee sisälle talon käytänteisiin. Haastattelussa haastateltavakin pohti sitä, miten paljon siirtyvän henkilöstön on omaksuttava uusia toimintatapoja. Kyselyssä palautteena nostettiin, että siirtyvälle henkilöstölle tulisi olla oma perehdytysuunnitelma. Tähän yhteyteen varmasti voisi sisällyttää myös palvelusopimuksen keskeisen sisällön ja vastuunjakotaulukon läpi käynnin siirtyvän henkilöstön kanssa. Perehdytyksen kautta olisi mahdollista tuoda siirtyvälle henkilöstölle tukea työtehtävienkin osalta, ja osoittaa tuki organisaation taholta. Myös tiiviimmän yhteistyön edistäminen eri toimipisteiden välillä voisi tuoda tarvittavaa tukea niin työtehtäviin kuin konsernin sisäiseen yhteisöllisyyteen.

Vastaanottavassa yrityksessä ei sovelleta mitään työehtosopimusta, ja tätä siirtyvä henkilöstö piti kyselyn perusteella merkittävänä heikennyksenä. Palkka pysyi samana ja entisen työnantajan työehtosopimusta sovellettiin sopimuskauden loppuun, mutta esimerkiksi yleiskorotusten poisjääminen oli myös selkeä heikennys. Työehtosopimuksen puuttuminen vei pohjaa sitoutumiselta ja aiheutti jopa epäilyä uuden työnantajan toimintaa kohtaan. Vastauksissa tuotiin esille sitä, että yleissitovan työehtosopimuksen noudattaminen sitouttaisi ja lisäksi rakentaisi luottamusta työnantajaa kohtaan. Järvisen ym. mukaan (2011, 99) vastaanottavan yrityksen näkökulmasta lain mukainen vuoropuheluelvelvoite täyttyy, mikäli tiedotustilaisuudessa on voitu todeta, että siirtyvä henkilöstöryhmä on pieni ja työehtojen erot ovat vähäiset. Kyselyssä selkeä enemmistö vastaajista totesi, että yritysten etujen kerrottiin vastaavan miltei toisiaan ja niiden luvattiin säilyvän lähes muuttumattomina. Asian ei ollut kuitenkaan koettu menneen näin, eikä eduista vastaajien mukaan erikseen neuvoteltu. Muun muassa tulospalkkio mainittiin etuna, joka oli entisellä työnantajalla. Uudella työnantajalla luvattiin selvitettävän mahdollisuutta vastaavaan järjestelmään. Selvitysten jälkeen eikä myöhemminkään kyseisellä siirtyneellä henkilöstöllä ole ollut mahdollisuutta kuulua vastaavan edun piiriin. Vaikka tässä liikkeenluovutustapauksessa yhteistoimintamennettelyn katsottiin toteutuneen tiedotustilaisuudessa, niin työehtojen harmonisoinnista olisi pitänyt käydä vuoropuhelu siirtyvän henkilöstön kanssa jollain tapaa. Järvinen ym. (2011, 99) toteavatkin, että sekä luovuttavalla että vastaanottavalla yrityksellä saattaa olla paikallisia sopimuksia ja totuttuja toimintatapoja, jotka ehkä edellyttävät käsittelyä henkilöstön kanssa. Vaikka neuvottelut tai vuoropuhelu näihin liittyen ovat lähtökohtaisesti yrityksen sisäinen ja omin resurssein toteutettava asia, niin joissain tilanteissa on todettu hyväksi tavaksi kutsua edustaja tai edustajat työmarkkinajärjestöstä, jonka jäsenistöä siirtyvään henkilöstöön kuuluu. (Järvinen 2011, 99–100.) Kehittämisehdotukseksi tähän liittyen nousee selkeän vuoropuhelun käyminen siirtyvän henkilöstön kanssa työehtojen harmonisointiin liittyen liikkeenluovutuksen yhteydessä, esimerkiksi neuvottelujen muodossa ja mahdollisesti työmarkkinajärjestön edustajan läsnä ollessa.

Liikkeenluovutuksesta voi siirtyvälle henkilöstölle koitua positiivisiakin puolia, mikäli alan yrityksellä on tarjottavanaan kannustavampia ura- ja koulutusmahdollisuuksia. Tämä voi edelleen edistää työtyytyväisyyttä ja lisätä sitoutumista. (Ekström 2007, 207, 217.) Liikkeenluovutuksen syitä perustiin siirtyvälle henkilöstölle osaltaan tähän

liittyen, kuten lähtötilanteessakin kuvattiin. Teemahaastattelussa haastateltava kertoi työnantajan koulutustarjonnan koostuvan pääosin alan verkkokoulutuksista, mutta työnantaja kannustaa suorittamaan myös PHT- ja KLT-asiantuntijatutkintoja. Haastattelussa nousi esille, että talon sisällä on ollut mahdollisuuksia myös urakehitykselle. Kyselyn vastausten mukaan työnantajan tarjoamia verkkokoulutuksia ei pidetty varsinaisina koulutusmahdollisuuksina. Koulutus- ja uramahdollisuuksilta oli odotettu enemmän, koska niiden tarjontaa oli kehuttu liikkeenluovutuksen yhteydessä. Kyselyn vastauksissa kukaan ei maininnut haastattelussa esille tulleita PHT- ja KLT-tutkintoja. Miten nämä koulutukset nähtiin henkilöstön osalta, jää tässä tutkimuksessa hieman varjoon. Kysymykseksi myös jää, kuinka tietoisia henkilöstö näistä ylipäättään on tai onko niihin hakeutumisessa jotakin epäselvyyttä. Toisille koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien suppeus oli pettymys, kun taas toisille näillä ei ollut niin suurta painoarvoa. Kehittämisehdotusta ajatellen tämä jätetään osittain kohdeorganisaation harkintaan, koska vastauksistakin päätellen joillekin näillä tekijöillä on enemmän merkitystä kuin toisille sitoutumista ajatellen. On kuitenkin huomioitava, että sellaisia lupauksia ei tulisi antaa, joita ei voi lunastaa. Huomiona nousee myös, mikäli aiotaan olla edelläkävijöitä, edellyttää se panostamista myös koulutusmahdollisuuksiin ja henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Konsernin sisältä löytyy varmasti myös paljon erilaista osaamista, jota tulisi pystyä hyödyntämään ja jakamaan paremmin.

Liikkeenluovutusta perustiin siirtyvälle henkilöstölle osaltaan myös digitalisaatioon, nykyaikaisiin järjestelmiin ja käytänteisiin liittyen. Näiden osalta keskusteltaessa teemahaastattelussa haastateltava totesi tämän olevan haastavinta, mikäli jäädään asiakkaan järjestelmään. Jotta asioita voitaisiin aidosti viedä eteenpäin ja parantaa, tulisi järjestelmien olla konsernin omia. Tämän kehittämistyön liikkeenluovutustilanteessa jäätisiin asiakkaan järjestelmään. Kyselyn vastaajista puolet oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että digitalisaatio ja nykyaikaiset järjestelmät ovat toteutuneet uudella työnantajalla. Kolme ilmaisi tähän mielipiteensä neutraalina ja yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Mielipiteet selittynevät juuri sillä, että työtehtäviä hoidetaan edelleen entisen työnantajan järjestelmillä, jolloin kehitystä tämän osalta ei ole niin tapahtunutkaan.

### 7.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämistyön tutkimuskysymyksenä oli, mitä keinoja kohdeorganisaatiolla on käytettävään vastaanottavana yrityksenä edistääkseen siirtyvän henkilöstön sitoutumista oman organisaation toimintaansa. Edellä olevista tutkimustuloksista, johtopäätöksistä ja niistä johdetuista kehittämisehdotuksista voidaan vastata tähän tutkimuskysymykseen alla olevan koonnin mukaisesti.

- Henkilöstön vastaanottosuunnitelman tarkentaminen
  - Huomioidaan tiedotustilaisuuden järjestelyt ja ajankohta
  - Huomioidaan inhimilliset tekijät (mm. ajan antaminen asioiden sulateluun ja tuki)
  - Huomioidaan ajankohta siirtymisessä uusiin toimitiloihin
  - Käydään vuoropuhelu työehtojen harmonisoinnista
  - Tehdään siirtyvälle henkilöstölle perehdyttämissuunnitelma (mm. organisaation käytänteet ja tuki työtehtäviin)
- Viestintäsuunnitelman tarkentaminen
  - Huomioidaan miten ja milloin viestitään siirtyvälle henkilöstölle
  - Huomioidaan vastaanottajalähtöinen viestintä
  - Huomioidaan avoin ja rehellinen viestintä luottamusta rakentaen
  - Ei anneta lupauksia, joita ei voida pitää
  - Ei käytetä ilmaisua ”mikään ei muutu” missään liikkeenluovutusprosessin vaiheessa
- Esihenkilötyön ja johdon toiminnan huomioiminen
  - Varmistetaan esihenkilöiden resurssien riittävyys
  - Varmistetaan muun organisaation tuki esihenkilölle tarvittaessa
  - Huomioidaan avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen johdon toiminnassa
  - Huomioidaan yritysten arvojen kohtaaminen tai poikkeaminen
- Palvelusopimuksen ja etenkin vastuunjakotaulukon vastuiden tarkentaminen
  - Huomioidaan jo sopimusvaiheessa laadittaessa siirtyvän henkilöstön näkökulmaa ja vaikutusta käytännön työn suorittamiseen
  - Tartutaan epäkohtiin ja tehdään tarvittaessa toimenpiteet heti liikkeenluovutuksen jälkeen

- Työnantajan sitoutuminen alan työehtosopimuksen piiriin
- Alan koulutusmahdollisuuksien tarjonnan monipuolistaminen
- Siirtyvän henkilöstön mukaan ottaminen aiemmassa vaiheessa (jatkotutkimus tai selvitystyö tähän liittyen)

## 8 POHDINTA

Tämän kehittämistyön aihe oli liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutuminen. Kehittämistyön aihe lähti rakentumaan oman ajatuksen ja mielenkiinnon pohjalta. Henkilöstön näkökulmasta liikkeenluovutustilannetta ei ollut juuri tutkittu, lähinnä vain organisaatioiden näkökulmasta. Kun aiheeseen lisäsi vielä sitoutumisen ulottuvuuden, se muotoutui varsin innostavaksi. Koska työnantaja näki aiheen merkityksellisenä, tarpeellisenä ja ajankohtaisena, kohdeorganisaatio kehittämistyölle löytyi sitä kautta hyvin luonnollisesti, ja työtä päästiin näin toteuttamaan.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä kohdeorganisaatio voi vastaanottavana yrityksenä tehdä liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi. Tarkoituksena oli selvittää, miten tässä on onnistuttu henkilöstön näkökulmasta jo toteutuneissa tilanteissa ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tämän pohjalta asetettiin tarvittavat tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia teorian, dokumenttien, teemahaastattelun ja pääosin laadullisen kyselyn kautta. Kerätystä aineistosta saatiin varsin hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Luotettava tutkimus perustuu tutkimustulosten riippumattomuuteen satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kyseisen tutkimuksen kontekstissa ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien mukaan. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Tutkimuksen luotettavuuteen ja objektiivisuuteen vaikuttaa osaltaan tutkija itse, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja tutkittava aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee miettiä jo alkuvaiheessa, koska tarkoituksena on luotettavan tutkimustiedon saaminen.

Tutkimusasetelman, ongelman määrittelyn ja tutkimusmenetelmien tulee olla kunossa sekä koko tutkimusprosessin tulee toteutua tieteen sääntöjen mukaisesti. Riittävä dokumentaatio on edellytys luotettavuudelle, jota vahvistetaan valintojen ja ratkaisujen perustelulla. (Kananen 2017, 176.)

Tutkija on itse ollut osallisena tutkimuksen kohteena olleessa liikkeenluovutustapauksessa. Tutkija pyrki jättämään omat näkemykset taka-alalle ja keskittymään siihen, mitä tietoa aiheen kirjallisuudesta ja muista lähteistä löytyi, ja mitä tutkimuksen tuloksista oli pääteltävissä. Tämän kehittämistyön luotettavuutta on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksen toteutuksessa ja käytetyssä analyysissä on huomioitu yhteneväisyys asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja teoriaosaan. Tutkimuksen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia on tehty tutkimuksen tuloksiin ja teoriaan perustuen ja niitä toisiinsa peilaten.

Teemahaastattelun runkoa ja kyselylomakkeen kysymyksiä mietittäessä valittiin aiheita, jotka olivat nimenomaan olennaisia teorian näkökulmasta ja joilla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kyselyyn vastattiin nimettömänä eikä muitakaan taustatietoja kysytty, joten tämä tuki tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyyn vastasi kaikki kyselylomakkeen saaneet, joten myös tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Kanasen (2017, 177) mukaan teemahaastattelun luotettavuutta voidaan varmistaa myös sillä, että luetutetaan aineisto haastateltavalla. Tätä kutsutaan informantin vahvistukseksi. Näin vahvistetaan, että tutkija on ymmärtänyt haastattelussa esille tuodut asiat niin, kuten haastateltava on tarkoittanutkin. Tässä kehittämistyössä tutkija pyysi haastateltavaa lukemaan työhön tulevan raportoinnin haastattelun osalta.

Kehittämistyössä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa haluttiin nimenomaan ymmärtää syvällisemmin siirtyvän henkilöstön näkökulmaa ja sitä kautta tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tutkimus pohjautui aiheen kirjallisuudesta koottuun teoriaan, jota pyrittiin keräämään useista eri lähteistä ja vertaamaan niistä saatua tietoa myös toisiinsa. Tutkimuksessa hyödynnettiin dokumentteja, teemahaastattelua ja pääosin laadullista kyselyä, joita edelleen peilattiin teoriaan ja toisiinsa. Dokumentaatiota voi näin pitää monipuolisena, joten tämä osaltaan myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Valintoja ja ratkaisuja on pyritty perustelemaan läpi työn.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyö eri vaiheineen oli tutkijalle itselleen antoisa prosessi, joka jo itsessään opetti paljon niin tutkimuksen tekemisestä kuin käsitellyistä asiakokonaisuuksista. Matka ei missään nimessä ollut helppo, ja vaiheittain työn tekeminen oli tauolla niin omasta motivaatiosta kuin muistakin tekijöistä johtuen. Tavoitteeseen kuitenkin päästiin ja lopputuloksena syntyi opinnäytetyö kehittämis ehdotuksineen. Sekä liikkeenluovutuksen että sitoutumisen kokonaisuuksista avautui paljon uutta tietoa ja yksityiskohtia. Teemahaastattelun anti avasi silmiä siinä mielessä, miten erilaiset tekijät vaihtelevat kussakin liikkeenluovutustapauksessa. Henkilöstön sitoutuminen juuri liikkeenluovutuksen yhteydessä antoi kehittämistyölle ainutlaatuista näkökulmaa. Erityisesti tutkijan mieltä lämmitti työyhteisön heittäytyminen mukaan tutkimukseen, mikä näkyi vastausprosentissa, ja siinä miten avointen kysymysten vastausten antamiseen oli nähty aikaa ja vaivaa. Ilman näitä tämän kehittämistyön toteutuminen tässä muodossa ei olisi ollut mahdollista.

Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation tulevilla liikkeenluovutustilanteissa ennakoimalla tutkimuksessa esille nousseita asioita. Joitain kehittämis ehdotuksia voidaan lähteä työstämään muutoinkin edellyttämättä varsinaista liikkeenluovutustilannetta, kuten vastuunjakotaulukoiden selkeyttäminen. Kehittämistyön tuloksista nousi esille paljon huomionarvoisia asioita, joita voidaan lähteä myös parantamaan ilman suurempaa kehittämissuunnitelmaa. Tuloksia voidaan varmasti ainakin joiltain osin hyödyntää myös muiden toimijoiden osalta huomioimalla kuitenkin se, että jokaisessa liikkeenluovutustilanteessa on omat erityispiirteensä ja siirtyvä henkilöstö koostuu yksilöistä, jotka kokevat ja näkevät asioita eri tavoin. Toki sama tulee myös huomioida kohdeorganisaatiossa. Joka tapauksessa liikkeenluovutus on aina siirtyvällä henkilöstölle iso muutos, joka edellyttää jokaiselta vastaanottavalta yritykseltä myös inhimillisten tekijöiden huomioimista ja kykyä asettua siirtyvän henkilöstön asemaan.



## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 1, 1–18. Viitattu 30.8.2022. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Daniel, T. & Metcalf, G. 2001. *Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, Connecticut: Quorum Books. Viitattu 8.9.2022. <http://site.ebrary.com/lib/samk/home.action>

Ekström, P. 2007. Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa O-P. Lumijärvi (toim.) *Huipulla – miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan?* Helsinki: WSOYpro, 195–219.

Furman, B., Pinjola, N., Rubanovitsch, M. 2014. *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2018. *Yhteistoimintalaki käytännössä*. 3. uud. p. Helsinki: Alma Talent.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Helsinki: Alma Talent.

Huuhka, T. 2017. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 2. uud. p. Helsinki: Books on Demand.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. *Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4. tark. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Immonen, R. 2022. *Yritysjärjestelyt*. 8. uud. p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 9.9.2022. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IAFBGXETEB>

Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas*. Helsinki: Talentum.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 4, 692–724. Viitattu 30.8.2022. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

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

Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otava, 38–55.

Kohdeorganisaation www-sivut. 2022. Viitattu 18.9.2022.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 9.9.2022. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBDXCTDG>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

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

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, London: SAGE Publications. Viitattu 31.8.2022. <http://site.ebrary.com/lib/samk/home.action>

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal 6.3.2017. Viitattu 7.8.2022. <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava, 56–74.

Nieminen, K. 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas. 19. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – Kohti parempia muutoksia. Infor Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 63–80.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.

Santiago, J. & Richardson, T. 2017. Agile Engagement – How to Drive Lasting Results by Cultivating a Flexible, Responsive, and Collaborative Culture. Wiley. Viitattu 20.9.2022. <http://site.ebrary.com/lib/samk/home.action>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

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

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virolainen, I. & Virolainen, H. 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä.

Yhteistoimintalaki 31.12.2021/1333 muutoksineen.

Hyvä vastaanottaja,

suoritan Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkinnon suorittamiseen kuuluu osana opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni aihe on ”Liikkeenluovutuksen yhteydessä siirtyvän henkilöstön sitoutuminen”.

Tämä kysely toimii osana opinnäytetyöni tutkimusosuutta. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille kehittämiskohteita, miten työnantaja voisi huomioida liikkeenluovutustilanteessa paremmin siirtyvää henkilöstöä ja edesauttaa siirtyvän henkilöstön sitoutumista. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaamalla kuitenkin tuet merkittävästi opinnäytetyöni onnistumista ja pääset tuomaan esille henkilöstönkin näkökulmaa liikkeenluovutustilanteeseen.

Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia ja tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön opinnäytetyötä varten. Vastauksista raportoidaan osana opinnäytetyötä niin ettei yksittäistä vastaajaa voida vastausten perusteella tunnistaa. Kyselyyn vastataan nimettömänä eikä taustatietoja kysytä lainkaan.

Toivon, että sinulla on hetki aikaa paneutua kyselyyn ja antaa arvokas näkökulmasi tutkimukseen. Mikäli sinua mietityttää jokin asia kyselyyn liittyen, voit kääntyä puoleeni lisätietojen saamiseksi. Mikäli kyselyyn vastaamisessa ilmenee jotakin teknisiä ongelmia, niin laitathan siitäkin minulle viestiä. Kyselyyn voi vastata vain kerran, ja vain henkilöt, joille kysely on osoitettu. Vastausaikaa on 11.11.2022 asti.

Kysely sisältää sekä avoimia kysymyksiä että väittämäkysymyksiä. Vastauksia antaessasi mieti aikaa, jolloin liikkeenluovutus tapahtui. Avoimiin kysymyksiin voit vastata omin sanoin ja vastaus voi olla pituudeltaan lyhyempi tai pidempi oman näkemyksesi mukaan. Avoimiin kysymyksiin vastatessasi voit hyödyntää esimerkiksi vastauksia ranskalaisin viivoin.

Alla linkki kyselyyn:

xxx xxx

## Kysely: Henkilöstön sitoutuminen liikkeenluovutuksen yhteydessä

\* Pakollinen

1. Millaisia tunteita ja ajatuksia liikkeenluovutus herätti, kun tieto liikkeenluovutuksesta oli tullut? Miten koit työsi jatkuvuuden? \*

Kirjoita vastaus

2. Väittämät liikkeenluovutukseen liittyen \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedotustilaisuus oli järjestetty hyvin siirtyvä henkilöstö huomioiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotustilaisuuden ajankohta oli hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi aikaa sulatella asiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain selkeän kuvan mitä liikkeenluovutus käytännössä tarkoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkeenluovutuksen syyt perusteltiin mielestäni hyvin ja selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin kenen puoleen kääntyä, kun minulla oli kysyttävää liikkeenluovutukseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harkitsin irtisanoutumista liikkeenluovutuksesta kuultuani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Millaiseksi koit liikkeenluovutukseen liittyvän viestinnän ja tiedotuksen? Oliko viestintää riittävästi? Millaisia kanavia viestinnässä käytettiin? Olisiko viestinnässä voinut huomioida jotain paremmin? (Aikaväli: Tieto liikkeenluovutuksesta - Siirtyminen uudelle työnantajalle - Alku uudella työnantajalla) \*

Kirjoita vastaus

4. Miten koit esihenkilön toiminnan liikkeenluovutuksen yhteydessä? Vanhan esihenkilön osalta? Uuden esihenkilön osalta? Saitko tukea esihenkilöltä? \*

Kirjoita vastaus

5. Millä tavoin johdon rooli näkyi liikkeenluovutuksessa? Herättikö johdon toiminta luottamusta? Oliko johdon toiminta avointa? Entisen työnantajan osalta? Uuden työnantajan osalta? \*

Kirjoita vastaus

6. Miten yritysten etujen kuvattiin vastaavan toisiaan? Mitkä edut selkeästi vastasivat toisiaan tai missä eduissa oli selkeästi eroja? (Omin sanoin oman mielikuvasi mukaan) Miten etujen yhteensovittamisesta neuvoteltiin? \*

Kirjoita vastaus

7. Miten yritysten työehtosopimus- ja palkkauskäytännöt vastasivat toisiaan? Mitä ajatuksia tästä heräsi ja oliko näillä vaikutusta sitoutumiseesi? \*

Kirjoita vastaus

8. Miten liikkeenluovutus vaikutti omaan jaksamiseen ja sitoutumiseesi työhösi? Miten liikkeenluovutus vaikutti työyhteisöön ja työilmapiiriin? \*

Kirjoita vastaus

9. Millaisia koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksia uusi työnantaja on tarjonnut? Millaiset odotukset sinulla oli näiden suhteen? \*

Kirjoita vastaus

10. Miten ison organisaation tuki on näkynyt työssäsi uudella työnantajalla? Millaista tuki on ollut ja miltä organisaation taholta? Miten tuki on näkynyt käytännön työssä? Miten uusi työnantaja on edistänyt siirtyvän henkilöstön sitoutumista? \*

Kirjoita vastaus

11. Väittämät sitoutumiseen ja liikkeenluovutuksen jälkeiseen aikaan liittyen \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Sain selkeän perehdytyksen uuden työnantajan käytänteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden toimipisteen tilat olivat toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietokoneet ja laitteet toimivat moitteettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmät ja yhteydet toimivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelusopimuksen keskeinen sisältö käytännön töiden kannalta käytiin siirtyvän henkilöstön kanssa läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oli selvää, mikä on uuden työnantajan vastuulla ja mikä on entisen työnantajan vastuulla (vastuunjakotaulukko, hinnoittelumalli)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin kenen puoleen kääntyä, kun työhön liittyvissä asioissa ilmeni kysyttävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisaatio ja nykyaikaiset järjestelmät ovat toteutuneet uudella työnantajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysten arvot kohtasivat keskenään, joten minun oli helppo samaistua niihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottavalla yrityksellä oli selkeä henkilöstön vastaanottosuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin olevani tervetullut uuden työnantajan palvelukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirtymisen jälkeen koin sitoutuvani uuden työnantajan palvelukseen (Työn ilo löytyi / Halu ponnistella uuden työnantajan hyväksi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Avoimet kommentit liikkeenluovutukseen liittyen. Missä onnistuttiin? Mitä olisi voinut tehdä paremmin? Ilmenikö liikkeenluovutuksen aikana/jälkeen jotain yllätyksiä? Muuta asiaan liittyvää palautetta. \*

Kirjoita vastaus