

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoiminta osaamisen koulutusohjelma

Bioalat ja liiketalous

2015

Anu Heikkilä

# YRITYS MUUTOKSESSA

- ulkoistus ja muutosjohtaminen



Anu Heikkilä

## YRITYS MUUTOKSESSA – ULKOISTAMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yritysten muutosta ja syitä yritysten muutospaineeseen, muutosten aiheuttajista, muutoksesta itsestään sekä mitä muutoksesta seuraa. Maailma elää muutoksen kourissa ja kaikkialla tapahtuu, halusimme sitä tai emme. Kaikki muutos ei ole kuitenkaan pahasta, vaan osasta muutoksia aiheutuu myös kehitystä ja niissä me haluamme olla mukana – varsinkin kun puhutaan myönteisestä kehityksestä. Yrityksissä tapahtuvissa muutoksista aiheutuu usein myös negatiivisia asioita, kuten henkilöstön vähentämistä tai esimerkiksi tiettyjen toimintojen ulkoistamista palveluntarjoajalle. Asiakkaat ovat vaativia ja markkinoiden avautuminen mahdollistaa tuotteiden ostamisen esimerkiksi verkon kautta ympäri maailmaa, asiakkaat tulevat hintatietoisemmiksi koko ajan ja tämä aiheuttaa paineita yrityksille. Yritysten markkinatilanne ja kilpailukyky kiristyy päivä päivältä ja johtaa enenemässä määrin kustannussäästöihin. Tällaisessa tilanteissa yritykset joutuvat sopeuttamaan kustannuksiaan myyntimääriin ja monesti joutuu joko leikkaamaan henkilöstöä tai ulkoistamaan tiettyjä toimintoja kokonaan. Sekä henkilöstön vähentäminen että ulkoistaminen vaativat tarkkasilmäisyyttä yritysten johdolta sekä muutosjohtajuutta. Johdon tavoitteena muutostilanteissa on liiketoiminnan sujuminen muutoksista huolimatta ja yritysten henkilöstö joutuu tänä päivänä sopeutumaan muutoksiin jatkuvasti. Työtahti kiristyy, tehtävät lisääntyvät, mutta harvemmin henkilöstö lisääntyy. Muutosjohtajuus on tärkeä osa yritysten johtamista ja enenemässä määrin johtajia pitäisi kouluttaa muutosten johtamiseen. Johtajien tulisi tarkastella myös itse itseään ja vaatia omilta esimiehiltään koulutusta ja neuvoja muutosten johtamiseen. Onnistuneella muutosjohtamisella saadaan aikaan sujuvia muutoksia, oli kyse sitten yrityksen sisällä tapahtuvista organisaatiomuutoksista tai suurista ulkoistamishankkeista. Onnistuneen muutoksen seurauksena yritykset pääsevät nopeammin nauttimaan tehokkaammasta toiminnasta tai kustannussäästöistä.

### ASIASANAT:

Muutos, muutosjohtaminen, ulkoistaminen, muutosvastarinta

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2015| 54

Eija Koivisto

Anu Heikkilä

## COMPANY IN CHANGES – change management and outsourcing

This thesis is concentrating to the changes happening in companies, why changes happens and the changes itself and also the consequences of the changes. World is changing and changes are everywhere, even if we would not like those. All changes are not bad, but some of the changes are also very necessary and good and from those world is changing and developing. Those changes are those where people would like to be part of. Most of the changes happening in companies are often negative and causes negative things for people such as redundancies of people and outsourcing activities and personnel. Customers are demanding and opening of the markets makes easy and possible to buy goods and services over internet from all over the world. This causes customers to be very conscious of the prices and this causes pressure for the companies to be more cost effective. Business might require changes of the products and prices and reduce costs in the company, this might cause then redundancies of personnel or force to outsource certain activities. These changes require change management and leadership skills from the company managers and management. Even changes happen, company should continue as before and make sure business continues without problems. Working is hectic, there are more and more tasks to be take care of and less and less workforce to do the tasks due to cost savings. Change management is one of the most important skills managers should have and managers should get and require leadership and change management related training to be able to successfully lead possible change situation in the company. With successful change management skills companies can enjoy faster the benefits of successful changes and possible cost savings coming from those.

KEYWORDS:

Change, change management, leadership skills, outsource

# SISÄLTÖ

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Taustaa	8
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	10
<b>2 YRITYS MUUTOKSESSA</b>	<b>11</b>
2.1 Mitä muutos on?	12
2.2 Muutos etenee mielessä	15
2.3 Esimiehen työkalupakki muutoksessa	17
2.4 Miksi muutokset ovat tarpeen?	19
<b>3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>21</b>
3.1 Miksi muutosta pitää johtaa?	21
3.2 Miten muutosta pitäisi johtaa?	22
3.3 Aiemmat muutokset – opin ottaminen	25
3.4 Onnistunut muutos?	25
3.5 Muutosviestintä	27
<b>4 PROSESSIEN JOHTAMINEN JA ULKOISTAMINEN</b>	<b>30</b>
4.1 Esimerkki 1 - IT osaston ulkoistus	40
4.1.1 Transitioprojekti	40
4.1.2 Organisaatiomuutos	42
4.1.3 Muutosvalmiuden hallinta	42
4.1.4 Palvelusopimuksen pääosat	44
4.1.5 Uudet tavat toimia -roolit konfliktissa muutoksen jälkeen	45
4.2 Esimerkki 2 - Onnistunut ulkoistus	48
4.3 Johtopäätökset	50
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>52</b>



## KUVAT

Kuva 1. Muutostarpeeseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Kosonen ym.1998, 7).	12
Kuva 2. Muutos mielessä. (Keva 2015)	15
Kuva 3. Muutuskäyrä. (Changing minds 2015)	16
Kuva 4. Muutoksen muistilista, (Keva 2015 c)	19
Kuva 5. Muutosvastarinnan eri tasot Galpinin (1996) mukaan ( Honkanen 2006, 371)	24
Kuva 6. Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen johtaminen ( mukaillen Kiiskinen ym.2002, 24)	32
Kuva 7. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi, (Kiiskinen ym.2002, 25 )	33
Kuva 8. Ulkoistusprosessin vaiheet ( mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125)	36
Kuva 9. Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym, 2002, 102)	37
Kuva 10. Transitioprojektin vaiheet (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126)	39
Kuva 11. ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38)	41

## TAULUKOT

Taulukko 1. Esimiehen vatupassi (mukaillen Keva 2015 b)	17
---------------------------------------------------------	----

# KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
ERP	Enterprise resource system (toiminnanohjausjärjestelmä)
IT	Information technology (tietohallinto)
YT	Yhteistoimintaneuvottelut
CRO	Chief Restructuring Officer (uudelleenjärjestelyn johtaja)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Tämän päivän liike-elämä toimii muutosten ristiaallokossa. Muutos seuraa toistaan ja iskee usein ennalta arvaamattomasta suunnasta ja varoittamatta. Maailman supistuminen globaaliksi pelikentäksi on tuonut kehitykseen uutta massiivisuutta eri maiden ja maanosien liittyttyä tiiviiksi rajat ylittäväksi kokonaisuudeksi. Kaikki liittyy kaikkeen, ja kun yksi lenkki pettää, rakennelmia sortuu joka puolella maailmaa ja vaikutukset ovat dramaattisia. Muutosten tahti on kiihtynyt, ja suhdannetaitteet ovat entistä terävämpiä. Vaikka oma toimintaympäristö olisi ollut aikaisemmin suojainen ja toimintaa pystytty pyörittämään rauhallisesti omista lähtökohdista, rajat ylittävä muutos voi yllättäen uusia pelisäännöt kertaheitolla. Suojaisia saarekkeita ei enää ole olemassa. Trendinomaisiin pitkän ajan kuluessa tapahtuvaan kehitykseen pystyy varautumaan, mutta monet muutokset tulevat täydellisenä yllätyksenä. Yllättäviin tilanteisiin paras varautumiskeino on asenteiden muokkaus uudistuksille myönteisiksi. (Pentikäinen 2009, 58)

Yrityksen tulisi mieluiten pyrkiä ehkäisemään kriisit ennalta. Tämä kuulostaa itsestään selvältä, mutta tiedämme, kuinka vaikeaa se on. Liiketoiminta perustuu riskeihin. Onnettomuuksia tapahtuu sen takia, että ihmiset tekevät virheitä, henkilöstö rikkoo lakeja ja sääntöjä, ulkoiset olosuhteet muuttavat yllättäen toimintaedellytyksiä. Kyse ei ole siis järjestelmästä, eikä koneista vaan ihmisistä ja ihmisten käyttäytymisestä. Jokaisen yrityksen täytyy ottaa huomioon kriisien mahdollisuus. Tämän tyyppisten tapahtumien käsittelemiseen on varauduttava ennalta, jotta pystyttäisiin suojelemaan ihmisiä ja yrityksen kaupallisia arvoja. (Skoglund 2004, 9)

Muutos on asia, jonka kaikki meistä tuntevat, mutta sen yksiselitteinen määrittäminen on vaikeaa, koska muutoksia monenlaisia. Muutoksissa olennaista on kuitenkin se, että jokin vanha loppuu ja jokin uusi alkaa. Usein näin välissä, erityisesti yrityksissä ja organisaatioissa, on ”välivaihe”, jolloin ei toimi uusi



eikä vanha, vaan ollaan niiden välissä. Joskus ”välivaiheessa” asioita joudutaan tekemään sekä vanhalla että uudella tavalla. Joissain tapauksissa asioita ei pystytä tekemään uudella eikä vanhalla tavalla, vaan toteutetaan tilapäisratkaisuja. (Nurmi 2012, 12)

Miten muutos ja muutoksen johtaminen pitäisi ottaa huomioon työpaikoilla ja miten muutosta pitäisi käsitellä yrityksissä? Kuten sanottu, muutos on tämän ajan megatrendi, sitä ei voi väistellä eikä, välttää vaan se on osa tämän päivän työelämää halusimme sitä tai emme. Muutos on tarpeen, jotta sekä yksilöt että yritykset pystyvät kehittymään sekä mukautumaan ja vastaamaan tämän päivän liike-elämän tarpeisiin. Muutosta pitäisi kuitenkin muistaa osata käsitellä ja johtaa oikein, jotta välttyttäisiin kriiseiltä sekä saataisiin muutokset ohjattua kunnialla maaliin. (Nurmi 2012, 12)

Muutokset johtuvat tänä päivänä yhä useammin yrityksen toiminnan tehostamisesta sekä säästöihin kohdistuvista kustannuspaineista. Usein tällaisissa tapauksissa yritykset lähtevät tutkimaan muun muassa mahdollisuuksia säästöihin esimerkiksi ulkoistuksen kautta. Ulkoistustapauksiin liittyy aina muutos; pienempi tai suurempi ja tätä muutosta pitäisi johtaa. (Nurmi 2012, 12)

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muutosta ja ulkoistusta, niiden syitä ja seurauksia. Empiirinen osuus käsittelee muutosta, ulkoistamista sekä muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on erittäin tärkeä osa muutosta ja opinnäytetyön tutkimusongelma keskittyy muutosjohtamiseen, mitä vaikutuksia hyvällä tai huonolla muutosjohtamisella on yrityksen henkilöstöön ja liiketoiminnan jatkumiseen muutostilanteessa.

Ei riitä, että muutosta johdetaan, vaan muutosta pitäisi myös seurata ja hoitaa. Monesti työelämässä näkee tilanteita, missä yrityksessä on toteutettu suuri muutos, joka ei ole toteutunutkaan suunnitelman mukaisesti, seuranta ja jälkihoitotyö ovat todennäköisesti kesken tai kokonaan tekemättä, josta usein

aiheutuu uusi muutos vielä mahdollisesti kesken olevan muutoksen päälle paikkaamaan kesken olevaa kaoottista tilannetta. Tällaisessa tilanteessa kärsijän paikalla on usein yrityksen henkilöstö, mutta kärsivänä osapuolena on myös usein itse yritys, jossa henkilöstön työteho on tippunut roimasti muutosten seurauksena, tämä luonnollisesti maksaa yritykselle sekä tietysti muutosten toteuttaminen itsessään saattavat maksaa yritykselle todella paljon.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Osallistuvassa havainnointitilanteessa tutkija on läsnä kahdessa persoonassa; toisaalta osallistujana, toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuen tilanteesta tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Tämä asettaa luonnollisesti haastetta subjektiivisuudelle. Täysin ulkopuolisena objektiivisena tarkkailijana on mahdoton pysytellä, koska tutkittava organisaatio tietää henkilön olevan läsnä. (Yhteiskuntatieteellinen arkisto, 2015)

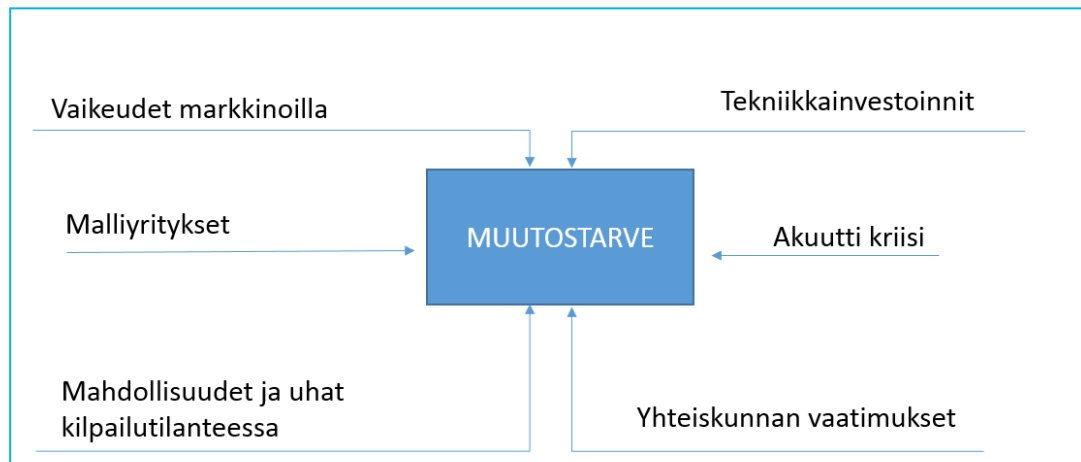
Tarkoitus on tarkastella tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti ensin teorian ja tapaustutkimusten kautta ja näiden pohjalta tehdä johtopäätökset. Tarkastelen muutosjohtamista ja ulkoistamista lähinnä havainnoimalla, teorian kautta sekä haastatteluilla, joita teen vain muutaman (2) esimerkkiyrityksen ulkoistuksesta vastanneille johtajille, jotta saan faktaperusteet oikein esimerkkiyrityksen tapaustutkimuksen kohdalle. Havainnointi perustuu pitkälti omaan kokemukseen, koska työskentelin esimerkkiyrityksen IT osastolla ulkoistuksen aikaan. Olen myös haastatellut kahta eri johtajaa esimerkkiyrityksessä, jotka osallistuivat esimerkkiyrityksen IT osaston ulkoistukseen. Haastattelut toteutettiin kyselylomakkeella sähköpostin välityksellä sekä myöhemmin käymällä vastaukset henkilökohtaisesti johtajien kanssa läpi.

## 2 YRITYS MUUTOKSESSA

Elämme jatkuvan muutoksen maailmassa. Pelisäännöt ovat toisenlaiset kuin 10-20 vuotta sitten. Muutosta kiihdyttäviä tekijöitä ovat globalisaatio, liberalisointi, ja sääntelyn purkaminen alueelta toisensa jälkeen, erikoistuminen ja alati koveneva kilpailu yritysten välillä. Yritykset elävät tiukassa kilpailutilanteessa, jossa asiakkaat voivat valita monien eri tuotemerkkien ja tavarantoimitajien välillä. Ja useimmat yritykset – toimialasta riippumatta – havittelevat markkinaosuuksia ja kamppailevat yltääkseen huippusuorituksiin. Enää ei riitä, että on hyvä ja taitava. Odotukset täytyy ylittää. Mittakaavaetujen, markkinaherruuden ja kasvavien pörssiarvojen tavoittelu on johtanut fuusioihin ja yritysostoihin. Se tarkoittaa aina, että moni menettää työpaikkansa ja syntyy uusia organisaatioita. Kilpailu on kovaa kaikilla aloilla, ja pörssinoteerattujen yhtiöiden omistajat vaativat alati kasvavaa tuottoa sijoituksilleen. Kaikki pyrkivät lisäämään myyntiä, rationalisoimaan ja tehostamaan. Vähemmällä väellä on tehtävä enemmän. Tämä puolestaan aiheuttaa paineita yrityksen alihankkijoille, jotka vedetään mukaan kisaan. Nopeampia toimituksia halvempaan hintaan. Kaikki tämä kiihdyttää muutostahtia. Työrutiineja tarkistetaan, liiketoimintoja ulkoistetaan, logistiikkaa ja tavaravirtoja järjestetään uuteen uskoon. Vaarana on, että työntekijät eivät enää pysy vauhdissa mukana, eivätkä tunne voivansa vaikuttaa muutokseen. (Skoglund 2004, 91-92)

Muutos voi olla hyvin näkyvä, vaikuttava ja radikaali, tai se voi myös edetä pienin askelin. Usein erilaiset kehittämishankkeet sijoittuvat jatkuvan parantamisen ja radikaalin muutoksen välimaastoon. Muutoksella on aina tavoitteensa. Muutoksilla haetaan yleensä jotakin hyvää ja entistä parempaa tilannetta. Koska muutoksia on monenlaisia, tavoitteet vaihtelevat. Tavoitteena voi olla uudet tuotteet, kustannusten säästö, laajentuminen, toiminnan supistaminen, fuusio tai melkein mitä tahansa. Kaikissa näissä tapauksissa olennaista on se, että yrityksessä tai organisaatiossa käytetään aikaa, vaivaa ja resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Jos tavoitetta ei saavuteta, muutos epäonnistuu. (Nurmi 2012, 17)

Muutostarpeeseen vaikuttavia tekijöitä voidaan valaista kuvan 1 avulla.



Kuva 1. Muutostarpeeseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Kosonen ym.1998, 7).

Paine muutokseen tulee yritykseen useimmiten ulkoapäin. Valitettavan usein syy saadaan kriisistä: ajaudutaan niin pahaan tilanteeseen, että ei ole enää muuta tehtävissä kuin radikaali kehittäminen. Kriisi pakottaa muuttumaan. Valitettavaa on kuitenkin, että kriisin koittaessa ei useinkaan ole mahdollista kovinkaan suuriin panostuksiin. Paljon vaikeampaa on lähteä liikkeelle silloin, kun vielä menee hyvin. Kilpailutilanne pakottaa ryhtymään joihinkin toimiin, jotta jatkossa menestyttäisiin. (Kosonen ym.1998, 11)

## 2.1 Mitä muutos on?

Elämme kaikki keskellä muutoksia. Muutoksia on aina ollut ja tulee olemaan, mutta uutta on muutosten määrä, nopeus ja yllätyksellisyys. On selvää, että koemme jo nyt muutosähkyä, mutta silti vauhti vain kiihtyy. Tuntuu siltä kuin olisimme pesukoneen sisällä ja meneillään olisi linkousohjelma. Itkemme ja potkimme, koska muutosvauhti on aivan liian kova. Kuitenkin suurin osa meistä kohdanneista muutoksista on hyviä ja hyödyllisiä. Niitä kutsumme kehitykseksi ja niitä luonnollisesti haluamme. Meillä ei ole mitään sitä vastaan, että maailma muuttuu meille paremmaksi ja mukavammaksi. Se, mitä inhoamme ja kammoksumme ovat muutokset, joita emme halua tapahtuvan, jotka pelottavat meitä, tai joista meille ei ole hyötyä. Meille kyllä kelpaisivat rusinat pullasta, mutta

itse pullan saisi syödä joku muu. Ongelma on vain se, että asia ei mene ihan näin. Maailma muuttuu ympärillämme lupaa kysymättä ja vieläpä kiihtyvällä tahdilla. Sekä hyviä että huonoja muutoksia tapahtuu. (Nurmi 2012, 24)

Muutos on harvoin pelkästään hyvä tai paha, mutta se mitä muutoksesta seuraa, näyttäytyy joko kehityksenä tai pelkona olemassa olevan romahtamisesta. Muutoksen vastustaminen puolestaan perustuu siihen, että tutusta ja turvalliseksi koetusta olotilasta ei haluta luopua. Vakaasta olotilasta luopumiseksi tarvitaan voimakas sisäinen tarve tai ulkoinen pakko muuttaa asioita ja toimintaa. Muutokseen suhtaudutaan eri tavoin riippuen siitä, ovatko sen syyt ulkoisia vai sisäisiä. Ulkoinen muutostekijä viestittää ollessaolollaan, että nykyisen toiminnan on muututtava. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ulkoinen tekijä pakottaa muuttamaan toimintaa. Yrityksissä ulkoinen muutostekijä voi olla vaikkapa organisaatiomuutos. Sisäisistä muutostekijöistä tavallisia ovat esimerkiksi ryhmän vaatimat muutokset työn organisointiin tai kehittämiseen. Erityisesti tietämättömyys muutoksen syistä ja tavoitteista saattaa lisätä ryhmän muutosvastarintaa. Jos muutos koetaan vähänkin uhaksi opituille rutiineille, ja paine toiminnan muuttamiseksi tulee ulkoapäin, lopputuloksena on hyvin usein voimakas muutosvastarinta. Tällaisissa tilanteissa negatiiviset ryhmäilmiöt, kuten ryhmäajattelu ja polarisaatio, johdattavat joustamattomuuteen ja käsitysten mustavalkoisuuteen. (Havunen 2007, 157 – 158).

Henkilöstön osalta kaikissa suuremmissa organisaatioissa toimii myös edustuksellisuus. Henkilöstön ollessa vähänkin suurempi, heille valitaan edustajat. Edustajat ovat useimmissa tapauksissa ammattiyhdistyksen jäseniä ja aktiiveja. YT-neuvottelukunnissa edustuksellisuus toteutetaan usein samalla logiikalla. Henkilöstöedustajat vastustavat usein muutoksia tai ainakin haluavat saada jonkinlaisen korvauksen aiheutuneesta haitasta ja lisätyöstä. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että työnantaja tekee muutoksia saadakseen lisää hyötyä tai voittoa. Tämä on looginen ajatus, mutta suuri osa muutoksista tehdään tällä hetkellä hengissä pysymiseksi. (Nurmi 2012, 153 -154)

Irtisanomiset ja niitä koskevat ennakkovaroitukset herättävät usein arvostelua sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Tilanteen käsittely vaatii erityisosaamista. Yrityksen johdon tulee olla tietoinen siitä, millaisia seurauksia mittavista irtisanomisista aiheutuu. Kuinka asiakkaat ja muut sidosryhmät suhtautuvat yritykseen, joka sanoo irti ihmisiä tarpeettoman tyyliä? Mitä sanovat ne, jotka saavat pitää työpaikkansa? Vaarana on, että tilanne herättää heissäkin levottomuutta ja epävarmuutta, ja tästä saattaa olla kielteisiä seurauksia yrityksen toiminnalle. Yhä useammat yritykset tajuavat, kuinka tärkeää on auttaa irtisanottavia työntekijöitä, jotta nämä pääsevät jatkamaan johonkin uuteen. Avustaminen on yleistymään päin. Siksi yrityksiltä aletaan odottaa, että ne kantavat entistä enemmän vastuuta työntekijöistä, jotka joutuvat jättämään työpaikkansa ja koko yrityksen. Yrityksillä on tämän vuoksi yhä useammin tarjolla tällaisissa tilanteissa erilaisia taloudellisia tukipaketteja, koulutusavustuksia sekä esimerkiksi avustuksia tai lainoja oman yrityksen perustamista varten. (Skoglund 2004 , 100-101)

Luonnollisesti mikäli muutokseen sisältyy mahdollisesti henkilöstöön liittyviä vähennystarpeita, kommunikointi ja avoimuus ei ole aina kovin mustavalkoista, koska tällaisissa tapauksissa yt-neuvotteluissa käydään asiaa läpi. Yleensä yt-neuvottelujen pöytäkirjat tulevat julkisiksi ja jaetaan henkilöstölle ja mikäli neuvotteluissa on sovittu, että voidaan esimerkiksi edetä uuden organisaation nimeämisten kanssa, silloin tietoa rupeaa tihkumaan ulos neuvotteluista. Mikäli kaikki lopulliset päätökset jäävät viimeisiin neuvottelu kokouksiin, (yleensä 6 viikkoa kestävässä neuvotteluissa), tietoa ei juurikaan sinä aikana muutoksesta jaeta henkilöstölle, jonka vuoksi kommunikaatio esimiehiltä alaisille toistaa usein samaa kaavaa; emme tiedä muutoksesta tarpeeksi, ei voida ruveta spekulimaan tai arvuuttelemaan mitä tulee tapahtumaan tai ei ole lupaa kommunikoida ennen kuin neuvottelut päättyvät. Tämä on henkilöstölle erittäin raskasta ja vaikeaa aikaa, olla epätietoisuuden varassa ja yrittää samaan aikaan työskennellä muutoksen kourissa. Ei ole ihme, että spekulointi tulevaisuudesta ja mahdollisista irtisanomisista yms. alkaa tällaisissa tapauksissa lähestulkoon heti henkilöstön keskuudessa. (Haastattelu 1, esimerkkiyritys)

## 2.2 Muutos etenee mielessä

Kun ymmärtää, miten muutos ihmisen mielessä etenee, pystyy paremmin auttamaan sekä itseään että alaisiaan ottamaan muutoksen omakseen. Jokainen ”mutta” – lause kertoo mitä vielä pitäisi työstää tai tehdä, jotta muutoksen kanssa pääsisi eteenpäin. Esimiehen pitäisi myös aina kysyä sekä itseltään että alaisiltaan, mitä voisi tehdä ja millä voisi kenties auttaa muutoksen etenemistä eteenpäin. Kuva 2 (Keva 2015) auttaa ymmärtämään muutoksen vaiheita ihmisten mielessä ja hahmottamaan, mitä ihmiset missäkin vaiheessa ajattelevat ja kuulevat, tai miten he kuullun ymmärtävät.

Kuulen	Voin kuulla, mutta en ymmärrä.
Ymmärrän	Voin ymmärtää, mutta en hyväksyä.
Hyväksyn	Voin hyväksyä, mutta en sitoutua.
Sitoudun	Voin sitoutua, mutta en pysty sopimaan.
Sovin	Voin sopia, mutta en toimi sopimuksen mukaan.
Toimin	Voin toimia sopimuksen mukaan.

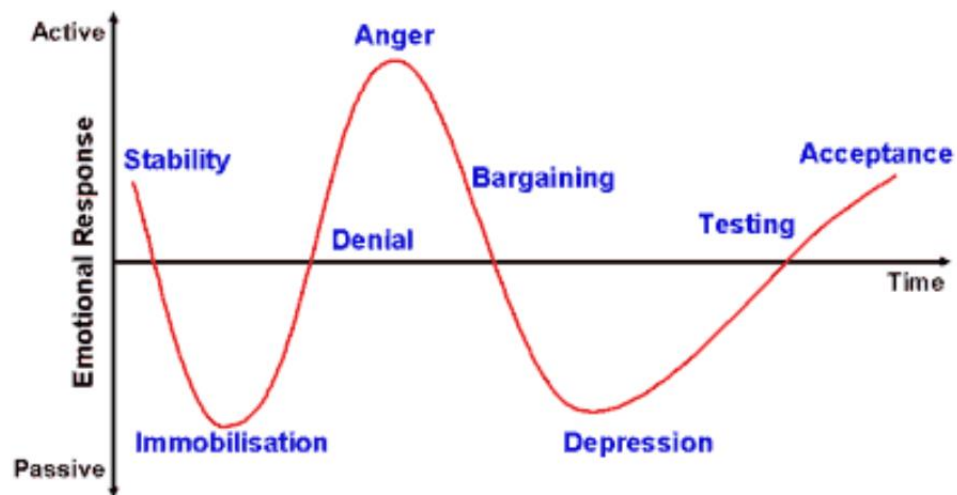
Kuva 2. Muutos mielessä. (Keva 2015)

Kuva 2 kuvaa erinomaisesti sitä tilaa, missä ihminen muutoksessa elää, hän kuulee kyllä, mutta ei, ymmärrä eikä sisäistä viestiä; ei ehkä edes halua sitä ymmärtää. Kun aika kuluu, mieli rupeaa mukautumaan muutokseen, ruvetaan ymmärtämään ja myöskin hyväksymään muutos ja loppujen lopuksi siihen myös sitoudutaan. (Keva 2015)

Muutosta ja erityisesti sen henkistä puolta kuvaa erinomaisesti sveitsiläisen psykiatrin Elisabeth Kubler-Rossin teoria muutoksesta vuodelta 1969. Hän kirjoitti kirjan tutkimuksestaan terminaalivaiheessa olevien ihmisen kuolemasta ja kuolemisesta, ja miten he itse tätä käsittelivät. Sitten hän huomasi, että hänen teoriaansa emotionaalista muutoksesta ja sen vaiheista pystyttiin

käyttämään hyväksi myös muissa muutoksissa kuin terveyden tai omaisen menetyksessä, kuten esimerkiksi työpaikan, tulonlähteen tai jonkin muun kriisin kohdatessa. muutoksessa on Kubler-Rossin mukaan 5 erilaista emotionaalista vaihetta. Näistä käytetään yleisesti nimitystä DABDA: (Changing minds 2015)

- 1) Denial = kieltäminen
- 2) Anger = viha
- 3) Bargaining = tinkiminen, sopiminen
- 4) Depression = masennus
- 5) Acceptance = hyväksyntä



Kuva 3. Muutoskäyrä. (Changing minds 2015)

Ensimmäinen vaihe; Denial - muutosuutisesta seuraa usein alkujärkytys eli shokki, ihminen menee täysin lukkoon muutosuutisesta. Tässä vaiheessa ihminen usein miettii, että tässä täytyy olla joku virhe, ei tämä voi minua koskettaa tai tämä ei voi olla totta. Tästä ylitse päästyä tulee eteen toinen vaihe, joka on Anger eli viha. Ihminen on vihainen, koska alkaa huomaamaan mitä ympärillä tapahtuu. Tässä vaiheessa yleensä alkaa huomioimaan ja kyseenalaistamaan muutosta; miksi minä, miksi ei joku muu, tämä ei ole reilua, miten tämä voi olla totta jne. Kolmannessa vaiheessa aletaan pikkuhiljaa hyväksymään muutosta, alkaa niin sanottu bargaining vaihe, missä aletaan näkemään ja tekemään



kompromisseja muutoksen suhteen. Neljäs vaihe on depressio, jossa ihminen usein ajattelee ja kokee olevansa turha, ei kelpaa mihinkään jne. Viides ja viimeihin vaihe on acceptance – hyväksyntä. Ihminen hyväksyy muutoksen ja sen tilanteen missä hän on ja pystyy näkemään positiiviakin ajatuksia muutoksesta ja pystyy jo näkemään muutoksen jälkeiseen elämään. (Changing minds 2015)

### 2.3 Esimiehen työkalupakki muutoksessa

Esimiehen on myös hyvä pohdiskella itseään sekä omaa johtamistyyliään. Esimies voi käyttää esimerkiksi tähän tarkoitukseen ns. esimiestyön vatupassia. Tämän kyseisen vatupassin avulla tarkistetaan kallistuskulmia. Esimiestyön vatupassia voi käyttää esimerkiksi arvioinnin apuvälineenä, kun pohtii millaisessa tasapainossa esimiehen ihmisten johtamisen kokonaisuus on muutoksen näkökulmasta ajateltuna. Esimies voi käyttää tähän tarkoitukseen (taulukko 1) mainittuja asioita, sekä arvioida niiden toimivuutta ja tasapainoisuutta. Mikäli esimies havaitsee ei-toivottua kallistumaa, olisi ehkä syytä pohtia ja päättää toimenpiteistä, miten asian voisi mahdollisesti korjata. (Keva 2015 b)

Taulukko 1. Esimiehen vatupassi (mukaillen Keva 2015 b)

Arvioi asteikolla 0-10 (0= en ymmärrä lainkaan, 10 = ymmärrän oikein hyvin) seuraavia väittämiä. Merkitse numero tai rasti siihen kohtaan asteikkoa minkä koet oikeaksi	1-4	5	6-10	Tulos ja toiminta muutoksessa. Tarkastele arviointejasi. Arvioi ihmisten johtamisen kokonaisuutta, sen toimivuutta ja kokonaisuutta. Mikäli havaitset ei-toivottua kallistumaa, pohdi ja päätä miten voisit korjata.
Ymmärrän, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä muutos on</li> <li>• Mistä siinä on kysymys</li> <li>• Missä tarkoituksessa muutos tehdään</li> <li>• Miksi muutos tehdään</li> </ul>				
Ymmärrän, mitä muutos tarkoittaa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiolle</li> <li>• Toiminnalle</li> <li>• Työntekijöille</li> <li>• Asiakkaille</li> <li>• Sidosryhmille</li> <li>• Muille, kelle?</li> </ul>				

Ymmärrän, mikä on minun vastuuni ja velvollisuuteni esimiehenä muutostilanteissa?				
Ymmärrän, että olen muutoksessa esimerkki, jota seurataan				
Tunnistan, mikä muutoksessa <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivoi minua</li> <li>• ei motivoi minua</li> </ul>				
Tunnistan, mihin muutoksessa <ul style="list-style-type: none"> <li>• luotan</li> <li>• en luota</li> </ul>				
Tunnistan, miten <ul style="list-style-type: none"> <li>• rakennan luottamusta</li> <li>• murennan luottamuksen rakentumista</li> </ul>				
Tunnistan, mihin asioihin, tekemisiin ja valintoihin voin vaikuttaa tässä muutoksessa				
Tunnistan, mihin itsessäni voin vaikuttaa tässä muutoksessa				
Tunnistan muutoksen herättämiä tunteita, ajatuksia ja käyttäytymisiä itsessäni				
Tunnistan muutoksen herättämiä tunteita, ajatuksia ja käyttäytymisiä muissa työntekijöissä				
Tunnistan parhaat puoleni ja vahvuuteni muutoksen esimiehenä				
Tunnistan vähemmän parhaat puoleni ja heikkouteni toimiessani muutoksen esimiehenä				
Tuen ihmisiä, joiden kanssa teen muutosta: ymmärrän, että jokaisella on tarve tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi				
Tuen olemalla henkisesti läsnä ja kommunikoiden ihmisten kanssa <ul style="list-style-type: none"> <li>• kuulen ja kuuntelen</li> <li>• kysyn ja tarkennan</li> <li>• kerron miten olen kuulemani ymmärtänyt</li> <li>• otan vastaan erilaisia tunteita</li> </ul>				
Tuen ihmisiä <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistamalla heidän onnistumisia</li> <li>• Vahvistamalla muutoksen tekemisessä tarvittavia voimavaroja</li> <li>• Rakentamalla luottamusta</li> </ul>				
Tuen ihmisiä keskustelemalla muutoksesta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahdenkeskisissä keskusteluissa</li> <li>• Säännöllisissä palavereissa</li> <li>• Muissa yhteisissä tilaisuuksissa</li> </ul>				
Tuen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarttumalla muutoksen synnyttämiin ongelmiin</li> <li>• Ottamalla asioita puheeksi</li> </ul>				
Tuen hakemalla apua kun omat konstit eivät riitä				

Muutostilanteen kohdatessa, on hyvä myös muistaa muutokseen liittyvä muistilista kuva 4. Vatupassin ja muutoksen muistilistan kysymykset yhdessä auttavat esimiestä muutoksen kohtaamisessa ja alaistensa johtamisessa. (Keva 2015 c)

## ✓ Muutoksen muistilista

- |                                                                                              |                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mikä muutos?                                                        | <input type="checkbox"/> Ketkä muutosta tekevät? Miten?                                             |
| <input type="checkbox"/> Mikä on muutoksen tarkoitus ja tavoitteet?                          | <input type="checkbox"/> Miten muutostyöt ja vastuut on jaettu?                                     |
| <input type="checkbox"/> Miksi tämä muutos tehdään?                                          | <input type="checkbox"/> Mitä työlainsäädäntö- ja sopimusasioita on huomioitava?                    |
| <input type="checkbox"/> Keitä/mitä muutos koskee?                                           | <input type="checkbox"/> Muutosviestinnän suunnittelu ja toteutus                                   |
| <input type="checkbox"/> Mitä on päätetty/ei ole vielä päätetty?                             | <input type="checkbox"/> Miten muutoksesta puhutaan ja kerrotaan organisaation sisällä ja ulospäin? |
| <input type="checkbox"/> Mikä muuttuu/ei muutu?                                              | <input type="checkbox"/> Minkälaista tukea muutostyöhön saa?                                        |
| <input type="checkbox"/> Mihin voin/voimme vaikuttaa?                                        | <input type="checkbox"/> Miten työhyvinvoinnista huolehditaan muutoksen aikana ja sen jälkeen?      |
| <input type="checkbox"/> Mihin en voi/emme voi vaikuttaa?                                    | <input type="checkbox"/> Minkälaisia seurauksia muutoksella on organisaation toimivuuteen?          |
| <input type="checkbox"/> Mikä on selvää/epäselvää?                                           | <input type="checkbox"/> Minkälainen on oma ja muiden suhde muutokseen?                             |
| <input type="checkbox"/> Miten ymmärrän/ymmärrämme muutoksen?                                | <input type="checkbox"/> Miten perustehtävästä ja työn sujuvuudesta huolehditaan muutoksen aikana?  |
| <input type="checkbox"/> Minkälaisia ovat muutosta edistävät, estävät tai hidastavat voimat? | <input type="checkbox"/> Mistä muutoksen etenemisen tunnistaa?                                      |
| <input type="checkbox"/> Miten muutosprosessi toteutetaan?                                   | <input type="checkbox"/> Miten muutoksen korjausliikkeet tehdään?                                   |
| <input type="checkbox"/> Mistä meidän on sovittava? Keiden kanssa?                           | <input type="checkbox"/> Millaista on uusi arki, muutoksen jälkeen?                                 |
| <input type="checkbox"/> Mikä on muutoksen aikataulu?                                        |                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> Miten muutosta ohjataan?                                            |                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> Ketkä muutosta ohjaavat?                                            |                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> Millä foorumeilla muutosta tehdään?                                 |                                                                                                     |

(Keva 2014; Valtiokonttori/Kaikupalvelut 2014)

Kuva 4. Muutoksen muistilista, (Keva 2015 c)

### 2.4 Miksi muutokset ovat tarpeen?

Jotta organisaatiot menestyisivät tämän päivän työelämässä, niiltä vaaditaan ennenkaikkea tehokkuutta, uudistumiskykyä ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista. Organisaatioiden on kyettävä jatkuvasti mukautumaan ja muuntautumaan yritysten ja liike-elämän jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin joustavammin kuin mihin perinteiset, muodolliset rakennemallit antavat edellytyksiä. Erilaiset lyhytaikaiset ryhmät ja tiimit organisaatioiden sisällä ovat jo arkipäivää. Asiantuntijatiimit ja projektiryhmät syntyvät ja elävät toimintansa tarkoituksen, eivät enää organisaatorakenteen mukaisesti. Hyvä laatu ja asiakaspalvelu taataan parhaiten asiakasta lähellä olevilla, itseohjautuvilla ja

itsenäisiä päätöksiä tekevillä tiimeillä. Tiimit ovat usein hajautettuja, koska yritysten välillä lisääntyvä yhteistyö lisääntyy. Yritykset muodostavat strategisia verkostoja, näin yritysten välinen ryhmien yhteistyö kasvaa. Virtuaalinen työskentelymalli mahdollistaa yhteistyön maantieteellisesti kaukana toisistaan sijaitsevien ihmisten välillä. Työskentely tapahtuu tulevaisuudessa yhä enemmän yli kulttuurirajojen ja aikavyöhykkeiden. (Havunen 2007, 7)

### 3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Kaikki organisaatiot tarvitsevat tehokasta muutostyötä muutosten johtamisessa, jota kutsutaan usein nimellä ”Change Management”, on kyse muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja seurannasta. Muutokset voivat olla kumouksellisia, vähittäisiä muutoksia kohti pitkäaikaisia tavoitteita tai kaikkea siltä väliltä. (Karlöf, Helin Lövingssön, 149) Muutoksen johtaminen on erittäin harvoin yksittäisen henkilön tehtävä, vaan muutosta vetää tiimi (jonkin tason johtoryhmä, hallitus, projektitiimi jne.) Kuitenkin on yleensä hyödyllistä, jos olemassa on yksi vastuuhenkilö, joka vastaa muutoksesta esimerkiksi muutostiimin vetäjänä. Usein tiimin vetäjä on toimitus – tai muu johtaja, osastopäällikkö tai joskus ulkopuolinen konsultti vaikkapa CRO – roolissa (Chief Restructuring Officer) eli uudelleenjärjestelyn johtajana. (Nurmi 2012, 157)

Usein yrityksessä tai työyhteisössä on henkilöitä, jotka sitoutuvat muutoksiin nopeasti ja alkavat toteuttaa uudenlaisia toimintatapoja helposti. Heidän tunnistaminen ja hyödyntäminen esimerkiksi muutosviestinnässä on usein hyödyllistä: kollegan viestillä ja asenteella saattaa olla suuri merkitys siihen, kuinka muu työyhteisö suhtautuu muutokseen ja lähtee siihen mukaan. (Keva 2015 a)

#### 3.1 Miksi muutosta pitää johtaa?

Muutostilanteissa esimiestyöltä odotetaan paljon. Odotuksia asettavat muun muassa organisaatio, työntekijät ja esimies itse. Myös organisaation ulkopuolelta saattaa tulla erilaisia odotuksia, kuten esimerkiksi asiakkailta, yhteistyökumppaneilta sekä erilaisista sidosryhmistä. Monesta suunnasta tulevat erilaiset odotukset, voivat tuottaa esimiestyöhön ristipainetta. Erityisesti muutostilanteissa on suureksi avuksi, jos esimies tunnistaa omaan työhönsä kohdistuvat odotukset. Odotuksia voivat olla henkilön tehtäviin tai käyttäytymiseen liittyviä. Niiden avulla kerrotaan, mitä henkilön oletetaan saavan tehtävässään aikaiseksi ja minkälaista käyttäytymistä tehtävää hoitavalta

henkilöltä odotetaan. Työyksikössä esimies edustaa työnantajaa, jolloin esimiehenä tulee saada aikaan tuloksia annettujen rajojen sisällä. Tätä tehtävää tehdessä, asetat muun muassa erilaisia tavoitteita, ohjaat ja organisoit. Ihmisiä johdettaessa pitäisi tiedottaa, innostaa, puolustaa, huolehtia, tukea sekä ratkoa ongelmia. Esimiestyö ei luonnollisesti ole pelkästään ulkopuolelta tulevien odotusten toteuttamista. Merkityksellistä on, miten esimiestyötä tekevä ihminen ymmärtää oman tehtävänsä sekä siihen sisältyvät rooli sekä se, miten hän käytännössä tehtävänsä hoitaa. (Keva 2015 a)

### 3.2 Miten muutosta pitäisi johtaa?

Esimiehen on valmennettava joukkuettaan paitsi tekemään nykyiset tehtävänsä ammattitaidolla myös varautumaan edessä mahdollisesti oleviin uudistuksiin. Alaisille on annettava jatkuvasti tietoa oman tilanteen ohella toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, vaikkei niillä olisikaan välitöntä vaikutusta toimintaan juuri nyt. Saadessaan riittävästi tietoa asiakkaiden, kilpailijoiden, toimittajien sekä talouden kehityksestä jokainen pysyy ajan hermolla ja näkee ympäristössä tapahtuvan jatkuvan uudistumisen. Muutoksista tiedottaminen pitää saada osaksi normaalia käytäntöä. Jos se nousee uutena asiana liian voimakkaasti esille, ihmiset voivat tulkita tilanteen väärin ja ottaa viestin merkinä tulevasta uutisesta. Väki alkaa spekuloida asialla, jolloin rauhattomuus lisääntyy, työhön keskittyminen heikkenee ja työteho laskee. Muutosvalmiutta voi myös harjoitella tekemällä jatkuvasti pieniä uudistuksia organisaatiossa ja työtehtävissä, vaikkei niihin olisi juuri nyt välttämätöntä tarvetta. Tämä opettaa väen kohtaamaan muutoksia luonnollisena osana nykyaikaista elämää. Pelot hälvenevät ja muutosvastarinta vähenee. (Pentikäinen 2009, 59)

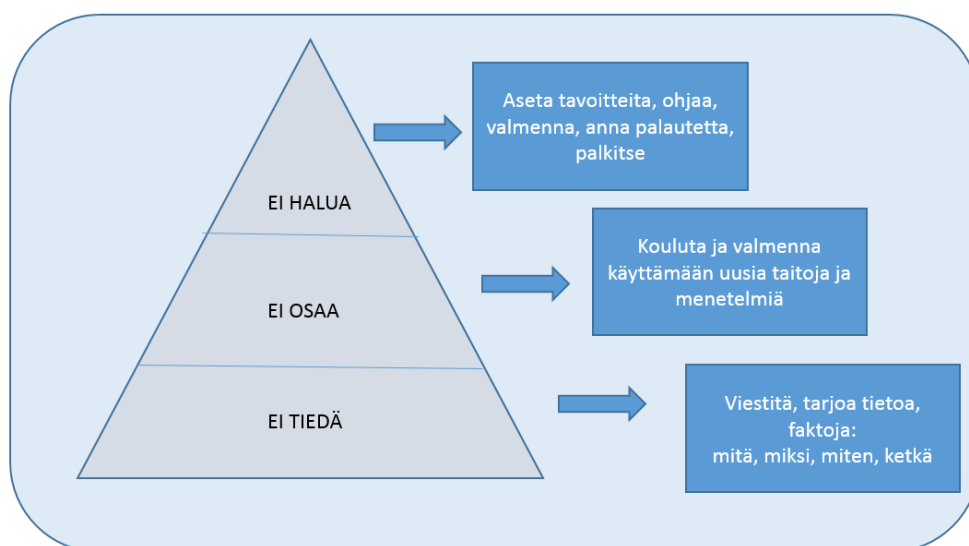
Kehittämistyötä ja muutosta aloitettaessa on kuitenkin jollain karkealla tasolla syytä olla selvillä siitä, miten ihmiset muutokseen suhtautuvat. Kuinka paljon on vastustajia? Kuinka paljon on tukijoita? Usein sanotaan, että onnistuakseen muutos tarvitsee tietyn ”kriittisen massan”. Kyse ei kuitenkaan ole välttämättä

aina määrästä vaan, myös laadusta; siitä, ketä organisaatiossa vastustavat ja ketkä kannattavat. Muutosta suunniteltaessa voi seuraavien kysymysten perusteella tehdä karkeita laskutoimituksia. (Honkanen 2006,370)

- Ketkä vastustavat aktiivisesti muutosta?
- Ketkä ovat välinpitämättömiä?
- Ketkä ovat myötämielisiä ja antavat sen tapahtua?
- Ketkä auttavat muutoksen toteuttamisessa?
- Ketkä osallistuvat muutoksen tekemiseen?

Muutoksen onnistumiseksi aktiiviset vastustajat voivat jossain tilanteissa olla erittäin tärkeitä, koska he tekevät kriittisiä kysymyksiä ja uskaltavat kyseenalaistaa monia asioita, ja tällä tavalla pakottavat muutoksen tekijöitä ottamaan huomioon laajemmin erilaisia näkökulmia. Ongelmallisia ryhmiä ovat välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset, koska ne eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön ja saavat muodostaa ongelmia muutosten implementointivaiheessa. (Honkanen 2006, 370)

On hyvä myös analysoida, mitä mahdollisen muutoksen vastustamisen taustalla on. Kuvassa 5 on pyritty havainnomaan sitä, että suurin syy tai todennäköisin syy on ihmisten kokemus siitä, että heillä on tarvittavaa osaamista. Vasta viimeiseksi on syytä tarkastella, mikä merkitys ihmisten motiiveilla eli sillä, että joku ei halua muutosta. Motiivejakin tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että aina muutoksen vastustaminen ei johdu ”huonoista motiiveista”, vaan vastustukselle on täysin rationaaliset syyt. Kaikki muutos ei ole kaikkien mielestä oikeaa tai hyvää. (Honkanen 2006, 371)



Kuva 5. Muutosvastarinnan eri tasot Galpinin (1996) mukaan ( Honkanen 2006, 371)

Jotta työntekijät motivoituvat tekemään työtä muutosten puolesta, heidän tulee ymmärtää, mitä aiotaan muuttaa ja erityisesti miksi. Tähän voidaan päästä esim. seuraavilla keinoilla:

- Laadi selkeä muutossuunnitelma, jossa kuvataan tavoitteet, osatavoitteet, toimenpiteet ja odotetut tulokset
- Laadi muutossuunnitelman täydennykseksi viestintäsuunnitelma
- Ota työntekijät (heidän edustajansa) mukaan muutosten suunnitteluun ja pidä huoli siitä, että heidän osaamistaan hyödynnetään
- Viesti muutostarpeesta selvästi – herätä ”kriisimieliala”!
- Valitse organisaatiosta avainhenkilöt ja huolehdi siitä, että he tukevat muutoksia selvästi ja julkisesti
- Esitä selvä ja myönteinen visio siitä, miltä elämä näyttää muutosten jälkeen (tuntemattoman pelko on suuri muutosten este) (Karlöf & Helin Lövingssön, 150 – 151)



### 3.3 Aiemmat muutokset – opin ottaminen

Aikaisemmat kokemuksemme muutoksista vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme tulevaan tai jo meneillään olevaan muutokseen. Aiemmistä kokemuksia on opittu jotain sellaista, jota voi ja pitäisi hyödyntää tulevissa muutoksessa. Esimerkiksi yrityksen edellisessä muutoksessa saatettiin epäonnistua täydellisesti viestinnässä, jonka perusteella viestinnän hoitamiseen osataan panostaa jatkossa huomattavasti enemmän. Koska oppiminen on tärkeä näkökulma muutoksessa ja edellytys muutoskyvyn lisääntymiselle, muutostilanteessa on hyvä katsoa menneisyyteen ja tarkastella, minkälaisia muutoksia organisaatiossa on koettu, ja mitä niistä on opittu. Tämä kuuluu erityisesti johto- tai muun muutosta toteuttavan ryhmän tehtäviin, mutta myös työyhteisössä on hyvä keskustella muutoskokemuksista, sillä niiden purkaminen auttaa muutoksen käsittelemisessä. On tärkeää muistaa, että kaikilla on erilaisia kokemuksia muutoksista, jotka vaikuttavat siihen, kuinka muutosuutisiin reagoidaan. Jos aiemmat kokemukset muutoksista ovat myönteisiä, uuteen muutokseen on helpompi suhtautua positiivisesti, kuin jos kokemukset ovat olleet kielteisiä (Ilmarinen 2015)

### 3.4 Onnistunut muutos?

Muutoksien ja muutoshankkeiden onnistumisen arviointi on melko monimutkaista. Mitä ensinnäkin voidaan pitää onnistumisena? Onko onnistumista se, että mennään läpi harmaan kiven ja lopulta saadaan organisaatiomuutos vietyä loppuun? Tai se, kun fuusion jälkihoito uuvuttaa kaikki ja maksaa paljon, mutta lopulta toimii? Muutoksen epäonnistumiseen voidaan määritellä helposti selkeät ja loogiset liiketaloudelliset mittarit: ( Nurmi 2012, 17-19)

1. Se ei saavuta asetettuja tavoitteita
2. Se ei pysy budjetissa
3. Se ei pysy aikataulussa

Muutoksella on aina tavoitteensa. Muutoksilla haetaan yleensä jotakin hyvää ja parempaa tilannetta. Koska muutoksia on monenlaisia tavoitteet vaihtelevat. Tavoitteena voivat olla uudet tuotteet, kustannusten säästö, laajentuminen, toiminnan supistaminen, fuusio tai melkein mitä tahansa. Kaikissa näissä tapauksissa olennaista on se, että yrityksessä tai organisaatiossa käytetään aikaa, vaivaa ja resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Jos tavoitetta ei saavuteta, muutos epäonnistuu. Muutos vaatii resursseja, ja halutut muutokset eivät tapahdu itsekseen ilman työtä. Kun muutoksia ja kehityshankkeita resurssoidaan, usein lasketaan aivan konkreettisesti, mitä muutos maksaa rahassa, ja melkein yhtä usein muutossuunnitelma sisältää arvion muusta resurssien käytöstä, joka on usein yrityksen sisäistä työtä. Kun oma työkään ei ole ilmaista, voidaan muutokselle laskea hinta ja budjetti. Jos tämä hintaoletus ja budjetti ei pidä paikkaansa, muutos epäonnistuu ainakin tältä osin. ( Nurmi 2012, 17-19)

Yksi käytetty tapa vähätellä muutoksen epäonnistumista on kertoa, että muutos etenee halutulla tavalla, mutta poikkeukselliset ulkoiset olosuhteet ovat hidastaneet tulosten saavuttamista. Toinen silmänkääntötempu on muuttaa jälkeinpäin tavoitteita; tällöin epäonnistunutkin muutos voidaan saada näyttämään onnistuneelta. Toisin sanoen mittareiden näyttäessä epäsuotuisia lukemia, otetaan käyttöön toiset mittarit. Muutoksen onnistumisen arvioinnin ajankohdan päättäminen on erittäin haasteellista. Jokaiselle arviointihetkelle on mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta muutoksen toteutumista olisi ehkä syytä arvioida silloin, kun muutos on tehty tai sen piti olla tehty suunnitelman, ilmoituksen, strategian mukaan. Käytännön elämässä näyttää siltä, että aika usein muutosprojekti katoaa uusien haasteiden ja muutostarpeiden kaatuessa päälle. Useissa yrityksissä ja organisaatioissa on lukuisia puolitiehen jääneitä muutosprojekteja. Varsin usein näin käy sellaisille projekteille, jotka eivät ole olleet menestyksiä. ( Nurmi 2012, 17-19)

Muutosvaiheessa yrityksen tuottavuus ja toimintavarmuus laskee, kun taas päättämisvaiheessa toimintakyvyn pitäisi palautua ennalleen ja tavoitteiden mukaisesti myös nousta. Tämä kuitenkin edellyttää jatkuvaa toiminnan tarkkailua

ja uusien toimintatapojen vahvistamista. Vahvistaminen tarkoittaa käytännössä parhaiden käytöntöjen levittämistä, uusista toimintatavoista ja pelissäännöistä kiinni pitämistä sekä usein myös lisäkoulutusta ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Muutos on henkilöstölle usein kuormittava ja venymistä vaativa periodi. Uurastuksen jälkeen johdon ja esimiesten tehtävänä on antaa henkilöstölle kiitosta ja osoittaa arvostusta ja tunnustusta muutoksen tekijöille. Tämä lisää uuteen toimintatapaan sitoutumista ja rakentaa luottamusta myös seuraavia muutoksia varten. (Ilmarinen 2015)

Toiminnan arviointi muutoksessa ja muutosprosessin jälkeen on tärkeää. Arviointia voidaan jatkuvan seurannan lisäksi toteuttaa erilaisilla laadullisilla ja määrällisillä mittareilla, jotka tulee valita jo tavoitteiden määrittelyn yhteydessä muutoksen luonteen ja tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi Nurmi (Nurmi 2012, 17-19) on listannut budjetin, aikataulun jne. mutta mittareita voi olla muitakin, kuten esim.

- Tyytyväisyys muutoksen johtamiseen
- Uuden toimintatavan käyttöaste
- Työtyytyväisyys
- Työn tehokkuusmittarit
- Lähtövaihtuvuus / halukkuus lähteä yrityksestä

(Ilmarinen 2015)

### 3.5 Muutosviestintä

Toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Useissa työyhteisöissä koetaan kuitenkin tiedonkulussa olevan parantamisen varaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä luottamaan siihen, että he saavat sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Esimiehet saavat runsaasti tietoa, jota heidän pitäisi jakaa eteenpäin. Tiedosta on syytä suodattaa pois kaikki se, joka ei ole työntekijöiden työn tekemisen kannalta oleellista, sillä turhan tiedon liikkuminen ei hyödytä ketään. Jos henkilöstö kokee, ettei se saa itseään tai omaa

työtään koskettavaa tietoa, seuraukset ovat työyhteisön toimivuuden ja töiden sujumuuden kannalta huonot. Pahimmillaan tilanne on silloin, jos kaikki tietävät jotakin tapahtuneen, mutta kukaan asiasta tietävä ei tiedota ja selvennä, mitä on tapahtunut ja miksi. Jos jatkuvasti syntyy tilanteita, jossa käy ilmi, että toiset ovat tienneet ja toiset eivät, tai että kukaan ei ole tiennyt paitsi esimies, luottamus tiedonkulkuun katoaa. Huhut liikkuvat kuitenkin aina. Avointa vuorovaikutusta ei synny johtajan tai esimiehen sanomisella, eikä toimivaa työyhteisöä synny ilman avointa vuorovaikutusta. Avoimuus on yrityksen kulttuurissa sisällä oleva toimintatapa, jonka rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. (Österberg 2009, 178-179, 186-187)

Erilaiset organisaatioita koskevat muutokset vaativat sisäiseltä viestinnältä erityistä huomiota. Ylin johto kertoo tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. Se, miten muutokset vaikuttavat eri työyksiköiden ja yksilöiden toimintaan ja tehtäviin, jää johdon viestinnässä usein vaille vastausta. Tällaisissa muutostilanteissa henkilöstöasiantuntija kantaa yhdessä esimiesten kanssa vastuuta viestin viemisestä ja sen ymmärtämisestä. Myös esimiehiltä vaaditaan aktiivisuutta tulevien muutosten syiden ja seurausten sisäistämiseen ennen kuin hän kykenee viemään viestiä omille alaisilleen. Ohjeita onnistuneeseen muutosviestintään: (Österberg 2009, 178-179, 186-187)

- ✓ Perustele yksinkertaisesti ja selkeästi, miksi muutos on välttämätön, miten muutos vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen ja markkina- tai muuhun asemaan. Perustele muutos nimenomaan asiakkaiden ja/tai yhteistyökumppaneiden tarpeiden tai markkinatilanteen muutoksella.
- ✓ Selosta, miten yhteisö kohtaa markkina- tai muut toimintaansa vaikuttavat voimat ja miten ne toimivat sekä millaiset asiat ohjaavat niiden toimintaa. Selvitä myös, miten näiden tahojen uudet toimintatavat vaikuttavat sekä omaan työyhteisöön että jokaisen omaan työhön.
- ✓ Selosta yhteisön uusi toimintatapa ja – suunnitelma ja vakuuta henkilöstölle, että johto on ymmärtänyt uuden toimintatavan välttämättömyyden ja laatinut suunnitelman sen toteuttamiseen. Kaiken

tavoitteena on säilyttää yhteisö toimintakykyisenä ja menestyksekkäänä.

- ✓ Anna palautetta: kerro onnistumiset ja epäonnistumiset avoimesti.
- ✓ Varmista, että muutosta käsitellään kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa ryhmissä.
- ✓ Hahmottele menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset organisaatiolle ja henkilöstölle.
- ✓ Toista, toista ja vielä kerran toista kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. Suostu uskomaan, että mikään asia ei mene kerralla lävitse (Österberg 2009, 178-179, 186-187)

Jos tulevat muutokset aiheuttavat henkilöstövähennyksiä, viestintään on lisättävä vielä enemmän informatiivisuutta syistä ja vaikutuksista: mitä ryhmiä vähennystarve koskee, millä aikataululla yhteistoimintaneuvottelut etenevät, ja miten lähtemään joutuvien työmarkkinoille uudelleensijoittumista tuetaan. Henkilöstöasiantuntijan rooli korostuu juuri henkilöstövaikutuksia koskevassa muutosviestinnässä. (Österberg 2009, 178-179, 186-187)

## 4 PROSESSIEN JOHTAMINEN JA ULKOISTAMINEN

Toimintojen ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosina nopeasti. Monissa organisaatioissa on joko harkittu palvelun hankkimista ulkopuolelta tai toteutettu ulkoistamisprojekti. Ulkoistamista pidetään usein monimutkaisena prosessina, jossa joudutaan ottamaan kantaa organisaatiota laajasti koskettaviin kysymyksiin alkaen sen perustehtävän määrittämisestä. Ulkoistamiseen liitetään oletuksia ja uskomuksia, jotka perustuvat yleisiin käsityksiin ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä tai ongelmista. Liian usein ulkoistaminen nähdään henkilöstön kannalta nimenomaan negatiiviseksi ratkaisuksi. Kuitenkin palveluntuottajalle siirtyvän henkilöstön osaaminen on uudessa organisaatiossa arvokas pääoma ja keskeinen edellytys laadukkaalle toiminnalle, jolloin myös henkilöstöä arvostetaan enemmän. Toisaalta ulkoistamisessa ei ole aina onnistuttu saavuttamaan tavoiteltuja hyötyjä, vaan palvelun siirron jälkeenkin käydään keskustelua rajapinnoista ja vastuista. Ulkoistaminen on kaiken kaikkiaan yleisesti tunnustettu keinona tehostaa toimintaa ja siirtää johtamisen päähuomiota rajallisia resursseja ydintoimintaan. (Kiiskinen ym.2002, 9)

Monesti esitetty kysymys on, voiko ulkoistaminen tuottaa kustannussäästöjä, jos toiminto vain siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja kyseinen yritys vielä lisää toimintojen kustannusten päälle oman katteensa. Säästöjen lähteet voidaan jakaa kahteen ryhmään. Palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun ulkoistavaa yritystä edullisemmin, jos

- ✓ Sen tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi kyseistä palvelua tuottaessa
- ✓ Sen tuotannontekijöiden kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä alemmat. Useimmiten tämä tarkoittaa alempia palkkakustannuksia, mutta säästöjä voidaan saada myös muissa kustannuksissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013,21)

Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa palvelu on yksi monista

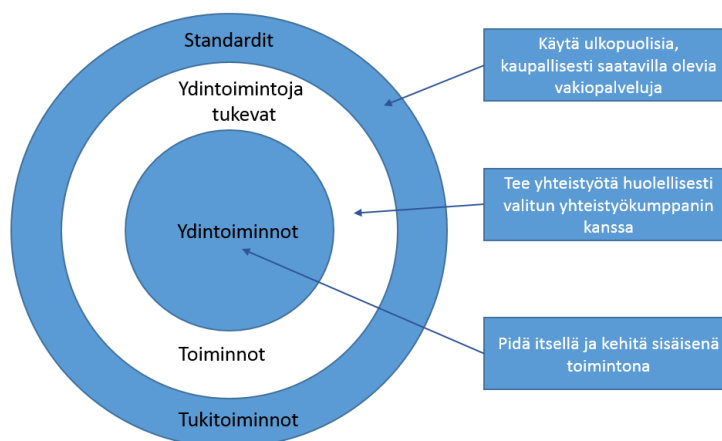
tukitoiminnoista. Hyvä johtaminen, pitkälle standardoidut ja loppuun saakka hiotut palvelut sekä niitä tukevat tietojärjestelmät ja tuotekehitys lisäävät tuottavuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22).

Liiketoimikustannus- eli transaktiokustannusteoria perustuu nobelisti Ronald Coasen ajatteluun. Jo vuonna 1937 hän esitti klassisen kysymyksensä: ”Miksi yrityksiä on olemassa?” Taustalla oli se ristiriita, että Adam Smithin esittämä idea pitkälle viedyn työnjaon tuottavuutta lisäävästä vaikutuksesta ei näyttänyt toimivan 1900-luvun alun maailmantaloudessa. Valtaan nousivat mahtavat suuryritykset jotka suosivat pitkälle vietyä vertikaalista integraatiota. Yrityksen toisin sanoen kontrolloivat koko tuotannon arvoketjua raaka-ainelhteistä aina lopputuotteiden jakeluun ja mainontaan asti. Pelkästään suurtuotannon eduilla näiden monidivioonaisten jättien syntyä voinut selittää. Tähän aukkoon iski Coase. 1980-luvulla tämä keskittymiseen uskonut rakennelma murtui ja monidivioonaiset yritykset alkoivatkin verkostoitua ja ulkoistaa toimintojaan. Coasen mukaan yritykset minimoivat bisneksen pyörittämiseen liittyviä kustannuksia, joita hän kutsui transaktiokustannuksiksi. Myöhemmin Coasen kehittämää analyysikehikkoa on laajennettu niin, että nykyään se tarjoaa teoreettisesti vahvimman selityksen sille, missä yrityksen rajat kulloinkin kulkevat. Eli milloin yrityksen kannattaa sisäistää ja milloin ulkoistaa toimintojaan ja milloin taas käyttää verkostoja? Perinteisen transaktiokustannusanalyysin ongelmaksi on huonon mitattavuuden lisäksi koettu se, että teoria keskittyy vain liiketoimintakustannusten minimointiin. Tämä on selkeä puute, koska viime vuodet ovat osoittaneet, että erityisesti tietointensiivisillä aloilla keskeisin motivaatio yritysten rajojen siirtelylle ei tule liiketoimintakustannusten minimoinnista. Modernin verkosto yhteistyön taustalla piilee pikemminkin niiden odotettavissa olevien hyötyjen maksimointi, mitä verkostoituminen tuottaa, kun yrityksen tietopääomaa yhdistetään. (Stähle ym. 2002, 33-35)

Ulkoistamiseen päädytään kustannussäästöjen lisäksi myös muista syistä. Selvästi yleisin ei-taloudellinen perustelu on ydintoimintoihin keskittyminen. Tällöin ajauksena on, että vaikka yritys pystyisi tuottamaan palvelun itse

halvemmallalla, oman ajan ja omien rahojen nähdään tuottavan vielä paremmin jossain muualla. Tämä perustelu on usein aito, mutta voi myös olla kulissina silloin, kun varsinaisia perusteluja ei haluta lausua ääneen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24)

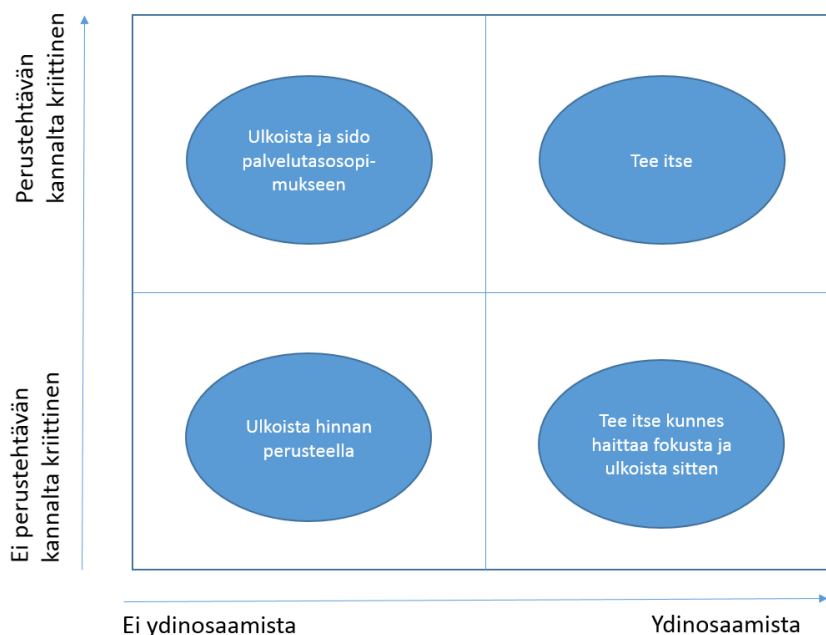
Kun organisaatio tekee ulkoistamispäätöksiä, sen tulee kyetä määrittämään, mitkä toiminnot ovat organisaation näkökulmasta ydintoimintoja, ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja. Lisäksi sen tulee kyetä määrittelemään, minkä toimintojen osalta, ja miten yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää. Tyypillisiä sellaisia asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen, kilpailukyvyn pohjana toimiva osaaminen, kuten erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Ainutlaatuinen, kilpailukyvyn turvaava aineeton omaisuus, kuten brändit, tuotereseptit ja patentit ovat myös esimerkkejä siitä, mitä ei tule ulkoistaa. Nämä tekijät johtavat esim. Erottumiseen markkinoilla (kilpailuetu) tai muodostavat alalle tulon esteen uusille toimijoille. Ydintoiminnot yrityksen kannattaa luonnollisesti pitää itsellään ja kehittää niitä edelleen omana toimintana. Ydintoimintoja tukevien toimintojen osalta organisaation kannattaa tehdä yhteistyötä huolellisesti valitun yhteistyökumppanin kanssa. Standardien tukitoimintojen suorittamisessa on tarkoituksenomaista käyttää ulkopuolisia, kaupallisesti saatavilla olevia vakiopalveluja. (Kiiskinen ym.2002, 23-24)



Kuva 6. Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen johtaminen ( mukailen Kiiskinen ym.2002, 24)



Yksi tapa lähestyä erilaisia ulkoistamisvaihtoehtoja on tarkastella ulkoistettavaa palvelua ensiksi sen mukaan, kuinka kriittinen se on organisaation perustehtävän kannalta. Toiseksi pitää selvittää, onko toiminta organisaation ydinosaamista vai ei. Päätöksentekomatriisi (kuva 7), jossa x- akselilla on toiminnon yhteys organisaation ydinosaamiseen ja y-akselilla on toiminnon yhteys organisaation perustehtävään, selventää asiaa. (Kiiskinen ym.2002, 25 )



Kuva 7. Ukoistamisen päätöksentekomatriisi, (Kiiskinen ym.2002, 25 )

Päätöksentekomatriisi perustuu kahteen pääolettamukseen. Ensinnäkin organisaatio on vähemmän taipuvainen ulkoistamaan toimintaa, joka on sen ydinosaamista. Toiseksi organisaatio pienemmällä todennäköisyydellä ulkoistaa toimintaa, joka on osa sen perustehtävää. Pääolettamusten lähtökohtana toimii se, että organisaation ei ole mielekästä luovuttaa perustehtävään ja ydinosaamiseen kriittisesti liittyvää osaamista ja päätöksentekoa organisaation ulkopuolisille tahoille. Nelikentän pohjalta voidaan tehdä joukko johtopäätöksiä sen mukaan, millaisesta ulkoistettavasta toiminnasta on kyse. (Kiiskinen ym.2002, 24)

Ulkoistukseen liittyy lähes poikkeuksetta merkittäviä muutoksia ulkoistettavissa prosesseissa. Näitä muutoksia on osattava hallita. Muutosta ei tulisi nähdä ajanjaksona tai tapahtumana, joilla on aina selkeä alku ja loppu. Muutosprosessissa on yhtä lailla kyse uuden luomisesta kuin vanhasta luopumisesta ja vanhan mallin systemaattisesta tuhoamisestakin. Uuden luonti alkaa vanhasta luopumisella. Onnistuneessa muutoksessa vanhasta luopumisen ja vanhaa toimintatapaa hävittävän prosessin on edellettävä tai esiinnyttävä yhtä aikaa uutta luovan muutosprosessin kanssa. Organisaation jäsenillä on oltava rohkeutta kyseenalaistaa henkilökohtaiset mukavuusalueet ja muuttaa kipeiltäkin tuntuvia asioita. Organisaation on luovuttava vanhoista, kilpailevista arvoista, normeista ja toimintatavoista, ennen kuin organisaatio voi tuloksetta omaksua uudet ideat. (Kiiskinen ym. 2002, 39-41)

Merkittävä osa Suomessa ulkoistetuista palveluista tuotetaan nykyään Suomen ulkopuolella. Suuret yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan ulkomaille selvästi pieniä enemmän. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29)

Suurin osa ulkoistettavista palveluista tuotetaan uusissa EU-maissa, kuten esimerkiksi Puolassa tai EU:n ulkopuolella Aasiassa (Kiinassa sekä Intiassa). Ulkoistusmaailmassa vakiintunein termein ulkoistukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Jako tapahtuu kohdemaan perusteella, länsimaisesta näkökulmasta tarkasteltuna: (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30)

- ✓ *Onshore* – ulkoistuksessa palvelutuotanto ei siirry maan rajojen ulkopuolelle. Palveluntarjoaja jatkaa palvelutuotantoa samassa maassa, jossa ulkoistava yritys on palvelun aikaisemmin tuottanut.
- ✓ *Nearshore* – ulkoistuksessa palvelut tuotetaan oman maan ulkopuolella. Suomen kyseessä ollessa nearshore käsittää Euroopan valtiot ja erityisesti Baltian maat ja Itä-Euroopan. Suosituimpia kohteita Suomesta käsin tarkasteltuna lienevät Viro, Latvia, Puola, Tsekin tasavalta, Unkari ja Romania.
- ✓ *Offshore* – ulkoistuksessa palvelut tuotetaan Euroopan ulkopuolella, edullisen kustannustason maassa. Termiä käytetään erityisesti silloin, kun palveluntuotanto tapahtuu Intiassa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30)

Offshore - ulkoistuksissa tavoitellaan erityisesti edullisia työvoimakustannuksia yhdistettynä osaavaan työvoimaan. Usein ulkoistuksissa käytetään sekamalla, jossa osa tehtävistä tehdään Suomessa ja osa nearshore- tai offshore – palvelukeskuksissa. *Onsite*- mallissa palveluntarjoaja tuo omat työntekijänsä ulkoistavan yrityksen tiloihin. Termiä käytetään erityisesti silloin, kun ulkomailta tuodaan työntekijöitä Suomeen. Esimerkiksi sovellustuki voi toimia siten, että pääosa tukitiimistä työskentelee vaikkapa Intiassa, ja Suomessa ulkoistavan yrityksen tiloissa toimii kontaktipisteinä muutamia Intiasta Suomeen määräaikaaisesti töihin tulleita henkilöitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29-30)

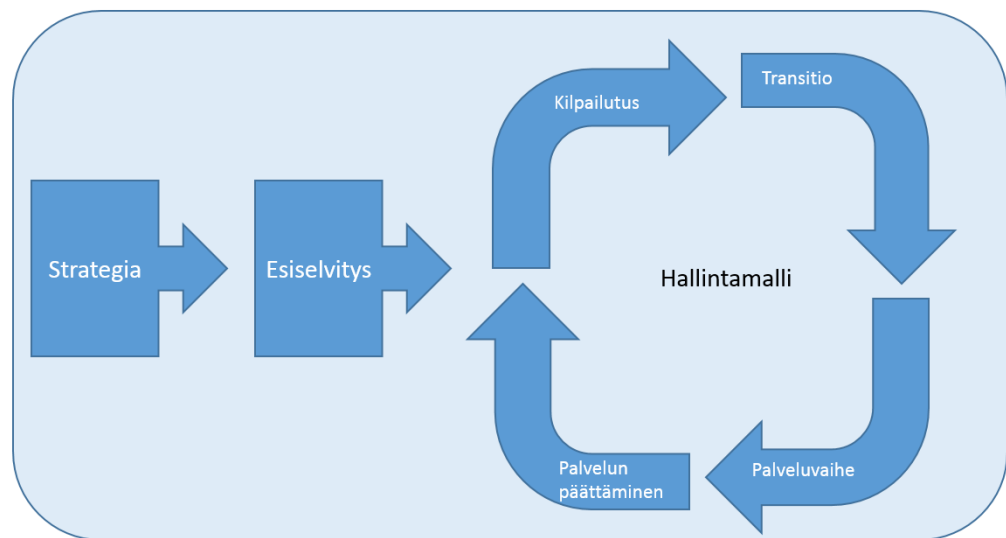
Ulkoistavan yrityksen kannalta on tärkeää turvata liiketoiminnan häiriötön jatkuminen. Kun ulkoistuksen kohteena on henkilöstöä, häiriötön toiminta ei jatku yksinkertaisella ”pidetään töpselit seinässä” – keinolla. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34)

Ulkoistavalla yrityksellä on siirtyvien henkilöiden lisäksi muita tärkeitä ja huomioitaavia henkilösidosryhmiä:

- ✓ Yritykseen jäävät ovat ryhmä, joka koko ulkoistusprosessin ajan seuraa menettelyä sekä työntekijöinä, että siirtyvien henkilöiden kollegoina
- ✓ Toinen tärkeä sidosryhmä ovat asiakkaat. Kilpailu ja markkinatalous mahdollistavat asiakkaille ketterän liikehdinnän kauppiaalta kauppiaille heti, kun siihen on pienintäkin aihetta. Huonolla henkilöstöpolitiikalla voi saada aikaan asiakaskatoa varsin ketterästi.
- ✓ Yhteistyökumppanit, palveluntarjoajat, alihankkijat ja niin edelleen ovat täynnä ulkoistavasta yrityksestä kiinnostuneita. Suomen kaltaisessa pienessä maassa jonkun pikkuserkku tai kummin kaima on ulkoistuksen kohteena. Huonolla henkilöstöpolitiikalla voidaan vahingoittaa yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa pitkäaikaisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35)

Kun yrityksessä aloitetaan suunnittelemaan ulkoistusta, tässä vaiheessa aloitetaan myös usein niin sanottu transitioprojekti. Tämän projektin

tarkoituksena on laatia ulkoistus strategia, jossa selvitetään ja kilpailutetaan eri palveluntarjoajia, sovitaan hallintamallista sekä palveluvaiheesta. Lisäksi suunnitellaan ja neuvotellaan mahdolliset henkilöstön vähennykset / henkilöstön siirtyminen palveluntuottajalle sekä sovitaan näihin liittyvät sopimukset. On hyvä myös tarkistaa lainsäädäntö sekä mahdolliset YT-neuvottelumenettelyt, kun kosketaan henkilöstöön. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125) Kuvassa 8 kuvataan ulkoistusprosessin vaiheet:

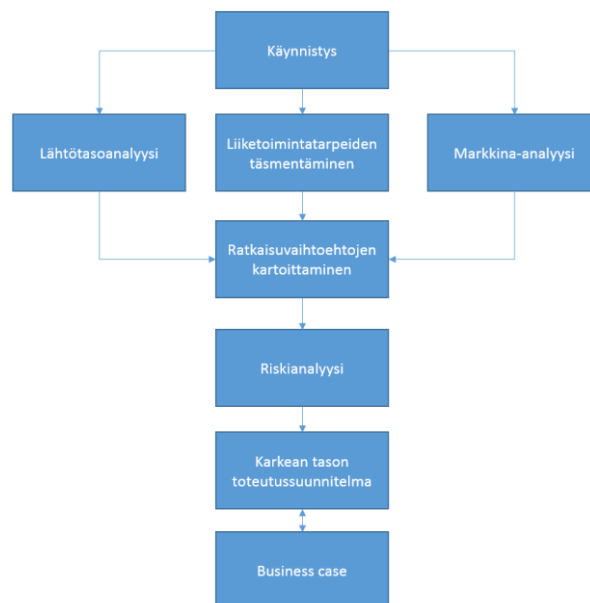


Kuva 8. Ulkoistusprosessin vaiheet ( mukailien Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125)

Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoittamisella pyritään löytämään optimaalinen ratkaisu, joka takaa kustannustehokkaan lopputuloksen, mutta minimoi operatiiviset riskit. Tämä vaihe luo toisaalta myös perustan toimittajavalinta ja sopimusneuvotteluprosessille. Useimmissa organisaatioissa ulkoistuspalveluiden ammattiohjauksia on vielä harvassa ja hankintaprosessin eteneminen sekä ulkoistamismarkkinat ovat projektiin osallistuvilla monesti epäselviä. Vaihtoehtojen huolellinen kartoitus ja markkinatilanteen analysointi auttavat valmistautumaan sopimusneuvotteluvaiheeseen ja siten parhaan lopputuloksen saavuttamiseen. Keskeisiä kysymyksiä tässä vaiheessa ovat: (Kiiskinen ym, 2002, 101)

- ✓ Mitä ollaan ulkoistamassa ja kenelle?
- ✓ Mitä riskejä voidaan tunnistaa, mikä on niiden vaikutus, todennäköisyys ja miten ne voidaan hallita?
- ✓ Mitä uutta osaamista ja resursseja kumppanuuden ja palvelusopimuksen toteutus ja hallinta edellyttää omassa organisaatiossa?
- ✓ Mitä taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisella on?
- ✓ Onko tiedossa sellaisia tekijöitä, jotka estävät ulkoistuksen toteutuksen?

Ulkoistusvaihtoehtojen kartoitus etenee vaiheittain kuva 9 mukaisesti. Keskeisimpiä tehtäviä on määrittää lähtötaso, tunnistaa riskit ja ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset. Kun tiedetään, mitä kokonaisuuksia ollaan ulkoistamassa, on oleellista hankkia näkemys ja ymmärtää palvelumarkkinoiden tarjonta sekä kyky vastata palvelun ostajan tarpeisiin. (Kiiskinen ym, 2002, 101)



Kuva 9. Ulkoistamispäätösprosessin vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym, 2002, 102)

Ulkoistushankkeen käynnistysvaiheessa sovitaan yhdessä tavoitteista ja periaatteista, joilla projekti viedään läpi. Ulkoistamiseen yhdistetään lähes poikkeuksetta henkilöstövähennykset, jolloin projektinjohtamisen merkitys muutosvстарinnan hallinnassa kasvaa. Ulkoistamispäätös perustuu aina lähes poikkeuksetta liiketoiminnan tarpeisiin, jolloin johto tekee tarvittavat rajaukset ja

peruslinjaukset sekä määrittää ulkoistamiselle konkreettiset tavoitteet. Selkeästi määritetyt tavoitteet päätöksen perustana takaavat sen, että ulkoistaminen on linjassa organisaation strategian kanssa. Tavoitteiden systemaattinen ja yhdenmukainen viestintä organisaatiolle on ulkoistamisen onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Mikäli tavoitteet eivät ole henkilöstölle tai projektiryhmälle selkeitä ja ymmärrettäviä, muutosprojektin läpivienti organisaatiossa hidastuu ja ulkoistamisprojekti voidaan kyseenalaistaa helposti. (Kiiskinen ym, 2002, 102-103)

Transitio toteutetaan käytännössä aina projektimuotoisesti kuvassa 10 esitettyjä vaiheita soveltuvilta osin noudattaen. Projektilla on alku ja projektilla on loppu, alussa neuvotellaan sopimus sekä sen sisältö ja allekirjoitetaan sopimus. Projektin aikana suunnitellaan yksityiskohtainen läpivienti sekä hoidetaan tarvittava resursointi läpiviemiseen. Huolehditaan myös, että tarvittava viestintä toimii sekä suunnitellun palvelumallin toteuttaminen käytännössä. Tämä saattaa tarkoittaa käytännössä myös suuria muutoksia yritykseen jäävälle henkilöstölle, kuten esimerkiksi roolien ja vastuiden muutos sekä erilaiset palvelusopimukset, työkalut jne. joiden käyttöönotosta ja koulutuksesta transitioprojektin tulisi huolehtia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126-127)



Kuva 10. Transitioprojektin vaiheet (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126)

Yleensä ottaen transitioprojekti olisi suositeltavaa käynnistää vasta siinä vaiheessa, kun ulkoistamissopimus on allekirjoitettu. Käytännössä tästä kuitenkin usein lipsutaan osassa ulkoistuksissa ja transitiio aloitetaan jo ennen sopimuksen allekirjoittamista. Projektin sisällön ja vastuunjaon määräävät palvelun luonne, ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välinen sopimus ja olemassa olevat kyvykkyydet. Transitioprojekti ei rajoitu pelkästään palveluntarjoajaan. Ulkoistavan yrityksen pitää olla tukena palvelunsiirrossa ja sopeuttaa omat toimintonsa ulkoistuksen jälkeiseen tilanteeseen. Transitioprojektin kesto ja sisältö vaihtelevat suuresti eri ulkoistushankkeissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126-127)

Transition toteutusvaihe pohjautuu projektisuunnitelmassa määritettyihin tehtäviin, vastuisiin ja aikatauluihin. Toteutusvaihe voi kuitenkin olla yllätyksellinen, ja esimerkiksi henkilöstön reaktio ulkoistukseen voi vaikuttaa suuresti tehtyihin suunnitelmiin. Tarvitaan tilanneherkkyyttä ja joustavuutta, jotta suunnitelmat saadaan mukautettua käytännön realiteetteihin. Ulkoistushankkeen alussa on suositeltavaa järjestää kickoff- tilaisuus. Sen päätavoitteena on luoda yhteinen näkemys projektin aikataulusta, tavoitteista, lopputuotteista, työtavoista,

rooleista ja vastuista sekä vastata avoimiin kysymyksiin. Tilaisuuteen osallistuvat sekä ulkoistavan yrityksen että palveluntarjoajan projektitiimien jäsenet. Johdon osallistuminen on tärkeää, jotta ulkoistukselle ja sen edellyttämille muutoksille saadaan mandaatti. Jos selkeää tukea ei ole, muutosten läpivienti on vaikeaa tai mahdotonta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 130)

#### 4.1 Esimerkki 1 - IT osaston ulkoistus

Eräässä suuressa monikansallisessa pörssiyrityksessä toteutettiin pari vuotta sitten kohtalaisen suuri ulkoistamisprojekti, jossa ulkoistettiin osa yrityksen IT toiminnoista. Suurin syy ulkoistukseen tässä kyseisessä esimerkkiyrityksessä johtui kustannussäästöistä johtuvista säästöpainoista, mutta yrityksen strategialla oli myös oma osansa ulkoistamisen syihin. Tavoitteena oli keskittää yrityksen sisälle olennaisesti liiketoimintaan liittyvät toiminnot (ydintoiminnot) ja ulkoistaa tukitoiminnot. Suunniteltuja vaiheita toimintojen ulkoistamiseen oli useita, mutta näistä toteutettiin käytännössä vain muutama.

##### 4.1.1 Transitioprojekti

Ulkoistamishankkeen johtamista ja suunnittelua varten yrityksessä yrityksessä käynnistettiin transitioprojekti, jonka päätavoitteena oli IT toimintojen (ERP (toiminnanohjausjärjestelmän) kehitys ja järjestelmän ylläpito) siirtyminen palveluntarjoajalle mahdollisimman näkymättömästi, ilman suurempia riskejä, jotta pystyttäisiin takaamaan liiketoiminnan häiriötön jatkuminen – IT toiminnot (sisältäen järjestelmätuen) sekä ERP järjestelmä toimisivat kuten ennenkin, sekä yrityksen liiketoiminta toimisi entiseen tapaan ilman, että asiakkaat tai ERP järjestelmän käyttäjät huomaavat muutosta. Transitioprojektin vaiheita esimerkkiyrityksessä pystytään kuvaamaan kuvan 11 mukaisesti:

Vaihetta 1 tässä esimerkki tapauksessa kuvaa se, että yrityksen johdolta tuli määräys saada IT kustannukset pienemmäksi ja tämän pohjalta lähdettiin analysoimaan eri vaihtoehtoja tavoitteeseen pääsemiseen. Henkilöstön

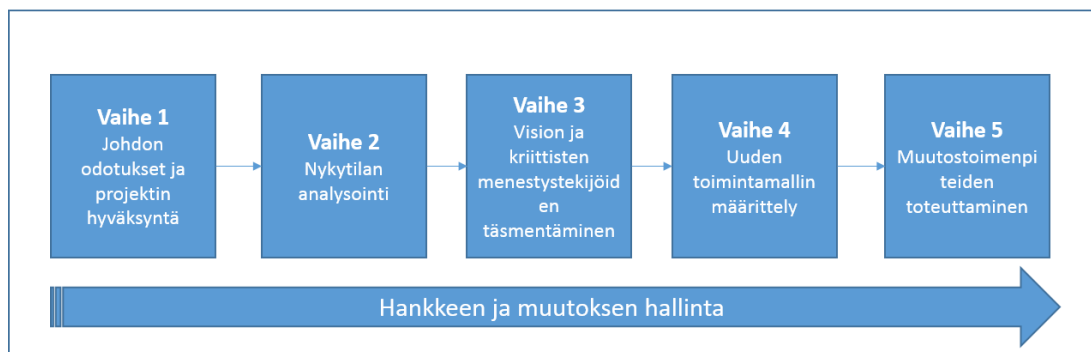


vähentämisen tai sopeuttamisen sijaan päädyttiin IT osaston osittaiseen ulkoistamiseen.

- Vaiheessa 2 ja 3 arvioitiin organisaation nykytila, sekä miten uudessa mallissa halutaan IT prosessit toteutettavan.
- Vaiheessa 4 ja 5 kilpailutettiin eri palveluntarjoajat sekä päädyttiin tiettyyn yhteen ja neuvoteltiin sopivasta palvelumallista esimerkkiyritykselle.

Ennen tiettyyn palveluntarjoajaan pääytymistä yrityksessä tehtiin osana transitioprojektia (vaihe 4 ja 5) tarkka analyysi erilaisista vaihtoehdoista ja kilpailutettiin eri palveluntarjoajia, joista loppuvaiheessa päädyttiin tiettyjen valintakriteerien perusteella tiettyyn palveluntarjoajaan. Alkuvaiheessa palveluntarjoajia oli mukana viisi, joista melko nopeasti päädyttiin haastatteluiden sekä tarkemman analyysin perustella kahteen yritykseen, joiden väliltä valittiin lopulta toinen, jonka kanssa aloitettiin sopimusneuvottelut.

Esimerkkiyrityksen ulkoistamisprosessia pystyy helposti kuvailemaan kuvan 11 mukaisilla prosessin eri vaiheilla.



Kuva 11. ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38)

Analyysia sekä koko transitioprojektia oli tukemassa monia eri tukifunktioita, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto, laki- ja IT osastot. Transitioprojekti kyseisessä yrityksessä kesti melkein kaksi vuotta ja oli erittäin raskas niin henkilöstölle kuin hankkeen vetäjille.

#### 4.1.2 Organisaatiomuutos

Jotta ulkoistaminen saatiin toteutettua, yrityksessä piti ensin suunnitella ja toteuttaa organisaatiomuutos. IT organisaatio jaettiin kahtia:

- 1) prosessiosaaminen (ydintoiminto)
- 2) ERP (toiminnanohjausjärjestelmä) järjestelmän kehitys sekä järjestelmien ylläpito sekä IT käyttäjätuki (ydintoimintoja tukeva toiminto)

Näistä toiminnoista ulkoistettiin ensimmäisessä vaiheessa ERP kehittäminen, järjestelmien ylläpito sekä IT käyttäjätuki palveluntarjoajalle. Osana ERP kehittämistä siirrettiin myös jonkin verran prosessiosaamista palveluntarjoajalle, mutta suurin osa prosessiosaamisesta ja erityisesti prosessin omistajuus jäi tässä vaiheessa esimerkkiyritykseen. Tehtävät ja roolit jaettiin organisaatiomuutoksen kautta eri tiimeihin talon sisällä; jonka seurauksena IT toiminnot erotettiin prosesseista. Organisaatiomuutoksen seurauksena tiimit oli jaettu tulevan ulkoistusmallin mukaiseksi, joten ihmisten ja tehtävien ulkoistaminen oli helpompi tehdä. ” *Kyllähän siinä sellainen olo oli, että jyvät eroteltiin akanoista; kultajyvät jätettiin taloon ja loput heitettiin menemään*”; tällaista mielipidettä kuului henkilöiltä sen jälkeen kun yrityksen IT toiminnot oli jaettu kahtia ja osa henkilöistä oli siirretty toiseen yritykseen.

#### 4.1.3 Muutosvalmiuden hallinta

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää voimakkaita tuntemuksia. Ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti ja sen ilmentymä organisaatiossa on muutosvastarinta. Mitä syvällisempi ja laajempi muutos on, sitä todennäköisempää on, että muutosvastarinta ilmenee. Muutoksessa mukana varsinkin ulkoistamistilanteessa on myös kaksi eri osapuolta, joilla molemmilla on oma muutosprosessi työstettävänä. ( Kiiskinen ym.2002,63).

Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Se saattaa ilmentyä myös välinpitämättömytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksia. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Muutosprosessien epäonnistuminen johtuu usein siitä, että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. Muutosvastarinta estää yleensä myös uuden oppimista. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Työ- tai muun yhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos voi häiritä henkilöiden välisiä suhteita tai muuttaa yhteisön jäsenten statusta tai valta-asemaa, joten muutosvastarintaa pitää ymmärtää. Muutos itsessään voidaan kokea järkeväksi, mutta sen seurauksia ei. Osa ihmisistä on innostuneempia kaikesta uudesta kuin toiset, jotka saattavat kokea lähes kaikki muutokset negatiivisina, jopa pelottavina. (Kiiskinen ym.2002,63).

Esimerkkiyrityksessä muutos oli todella suuri, vaikka henkilöt jotka siirrettiin toisen yrityksen palvelukseen, jatkoivat edelleen suunnilleen samoissa tehtävissä kuten ennenkin, mutta työtavat muutoksen jälkeen jatkuivat täysin erilaisina – kuvioon tuli mukaan muun muassa kaupallinen puoli, jollaista ei ennen ollut mukana.

Toisaalta henkilöille, jotka siirrettiin toisen yrityksen palvelukseen, muutos oli ehkä vieläkin suurempi kuin esimerkkiyritykseen jääville henkilöillä. Siirretyillä henkilöillä muuttui samaan aikaan tapa tehdä työtä, työnantaja, uuden työnantajayrityksen tavat ja työkuultuuri, mikä tässä kyseisessä tapauksessa oli suuri, koska kyseinen vastaanottava yritys ei ollut suomalainen yritys. Työntekijät joutuivat myös omaksumaan uudenlaisen tavan ja asenteen tehdä työtä, koska siirron jälkeen he työskentelivät konsultteina vanhaan yritykseensä nykyiselle asiakkaalleen.

Ulkoistus ei ollut kuitenkaan riskitön. Henkilöt ja roolit joita siirrettiin palveluntarjoajalle, olivat kriittisiä esimerkkiyritykselle. Muutama kriittisessä roolissa toimiva henkilö otti siirron henkilökohtaiseksi loukkauksena ja irtisanoutui

siirron yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen. Valitettavasti myös palveluntarjoaja irtisanoi melko pian siirron jälkeen osan siirretyistä henkilöstä. Tämä aiheutti luonnollisesti ongelmia esimerkkiyrityksessä, koska yritykselle kriittisiä resursseja kadotettiin ulkoistuksen seurauksena.

#### 4.1.4 Palvelusopimuksen pääosat

Palvelusopimuksessa on aina neljä ulottuvuutta ja osiota, joiden sisällön keskinäiset painopisteet ja yksityiskohtaisuuden taso ovat vahvasti riippuvaisia palvelusopimuksen tarpeesta ja muodosta. Nämä osiot ovat:

- Palvelumäärittely – mitä, missä, milloin?
- Palvelun suoritus – miten, kuinka?
- Palvelun reunaehdot – millaisin puittein ja poikkeuksin?
- Palvelun hinta – paljonko maksaa?

Ensimmäinen ulottuvuus, palvelumäärittely, vastaa kysymyksiin, ”mitä, missä, milloin?” Kuvataan palvelun ydinsisältö eli suoritettava toiminto – laskenta tarkastus, operointi jne. – sekä mahdollisimman konkreettiset lopputuotokset, kuten syntynyt informaatio. Lisäksi määritetään toimittamisen ajoitus ja paikka. Käsite palvelun luovutuspaikka – ekstrakti määritelmä paikalle, jossa omistajuus vaihtuu ja vastuu siirtyy – on tässä keskeinen. Toisessa osiossa täsmennetään se, miten palvelu toimitetaan. Palvelun suoritus määrittelee suoritusmittarit, kuten saatavuus, frekvenssi tai vasteaika sekä niille suoritustasot. Palvelusopimuksissa mittarit ja tavoitetasot ovat sopimuskohtaisia ja varsin tarkasti määriteltyjä. Palvelun reunaehdot on kolmas ulottuvuus ja oma osionsa. Tässä määritellään, miten toimittaja sitoutuu edelle kuvattuun palvelutasoon. Osiossa asetetaan mahdollisesti ylä- tai alaraja toimittajan työmäärälle tai muille panostuksille, sekä kuvataan ympäristömuutokset ja poikkeustilanteet, joissa sisältö- tai suoritusvaade ei ole voimassa. Lopuksi, palvelusopimuksessa on aina taloudellinen näkökulma, eli hinta. Se voi perustua toimittajan kustannuksiin, mutta yleensä hinnoittelun lähtökohtana toimii arvo asiakkaalle. Usein

määritellään yksikköhinta, jolloin lopullinen veloitus perustuu todettuun volyyymiin. ( Kiiskinen ym.2002, 160)

Esimerkkiyrityksessä palveluntarjoaja on tarjonnut yrityksen käyttöön sekä *onsite* että *offshore* resursseja. Resursseja käytetään eri toimintoihin ja palveluiden tarjoamiseen. Esimerkkinä valtaosa suuremmista kehitysprojekteista tehdään yhteistyössä *onsite* resurssien kanssa, jotka työskentelevät Suomessa ja jopa pitkälti samoissa tiloissa tai välittömässä läheisyydessä yrityksen henkilöstön kanssa. He vastaavat yleensä projekteissa projektipäällikön, prosessi suunnittelun tai systeemi kehittämisen johtamisesta. Projekteissa käytetään myös paljon *offshore* resursseja, mutta useimmiten vastuuhenkilöt ovat *onsite* henkilöitä, jotka suunnittelevat ja vastaavat työstä ja käyttävät mm. *offshore* resursseja lähinnä ohjelmointi, testaus ja dokumentointi tehtäviin projekteissa. Esimerkki yrityksen palveluntarjoaja on eräs ulkomaalainen yritys, jolla on valtavasti *offshore* resursseja nimenomaan Suomen rajojen ulkopuolella. *Offshore* resursseja käyttäen projekteissa ja järjestelmän ylläpidossa saadaan tuotettua kustannustehokasta palvelua.

Esimerkkiyrityksessä sopimuksen valmistelussa käytettiin runsaasti aikaa palvelusopimuksen ja sen ehtojen läpikäymiseen. Palveluntarjoajalla oli valmis palvelusopimusmallipohja, jota hiottiin yhteistyössä esimerkkiyrityksen tarpeiden mukaiseksi. Sopimusta ja sen ehtojen toteutumista on esimerkkiyrityksessä seurattu erittäin tarkasti myös jälkikäteen. Esimerkkiyrityksessä on jatkuvasti meneillään valtava määrä kehitysprojekteja, joista suuri osa vaatii ERP järjestelmän kehitystä. Testaustarpeita on paljon ja vuosittaiset kustannukset projekteissa liikkuvat miljoonissa euroissa.

#### 4.1.5 Uudet tavat toimia -roolit konfliktissa muutoksen jälkeen

Samaan aikaan ulkoistuksen kanssa ja pitkälti siitä johtuen myös rooleissa ja vastuissa tapahtui muutoksia. Kehitystarpeiden kerääminen oli ollut ennen muutosta melko sekavaa esimerkkiyrityksessä ja siihen tarkoitukseen saatiin

käyttöön uusi ohjelma (Accept IT). Ohjelmaa käytettiin kehitystarpeiden analysointiin sekä kommunikointiin palveluntarjoajalle. Kehitystyö tilattiin myös ohjelman kautta palveluntarjoajalta, ja näin saavutettiin näkyvyys työn etenemisen seurantaan kehitystarpeille jotka olivat joko tulossa tilaukseen tai olivat jo tilattu esimerkkiyrityksen johdolle että palveluntarjoajalle.

Uusia rooleja ja vastuita sekä uutta tapaa toimia uudella mallilla ei kommunikoitu kuitenkaan riittävästi ennen ulkoistamista eikä ulkoistamisen yhteydessä, josta johtuen työ ulkoistamisen jälkeen oli aika ajoin melko kaoottista.

Ennen ulkoistamista aloitetut kehitysprojektit etenivät sovitusti vanhan mallin mukaan ja sillä tavalla taattiin liike- ja kehitystoiminnan häiriötön jatkuminen. Uusien tarpeiden ja kehitysprojektien analysointi, tilaaminen ja työn aloittaminen ei onnistunutkaan kuten oli suunniteltu.

Huttunen (Huttunen 2003, 178-179) kertoo, miten hyvä konsulttisuhte saadaan rakennettua, mutta hän kuvaa myös minkälaisia karikkoja konsulttisopimuksessa saattaa piillä. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- ✓ Tilaajan osaamaattomuus tai tosiasiallinen haluttomuus (taktinen lähtökohta, huonosti määritelty sopimus tai tarjouspyyntö, huonosti valmisteltu ohjaus, huono motivaatio, ei aikomustakaan hyödyntää lopputulosta, piilotavoitteet jne.)
- ✓ Konsultin osaamattomuus (luvataan liikaa, huonosti valmisteltu tarjous, riittämättömät rajaukset, tilanteita ei hallita kokemattomuuden takia tai epäonnistutaan osaamiskombinaation rakentamisessa jne.)

Karikkoja voi olla prosessien kaikissa vaiheissa, jos suunnittelu ja sopiminen tilaajan ja konsultin välillä ei ole muodollisesta selkeydestään huolimatta johtanut asian samalla tavalla ymmärtämiseen. Taitava konsultti – kokemuksemme mukaan – kykenee selvittämään myös ongelmatilanteet. Konsultointiin voi sisältyä ongelmia muun muassa sen vuoksi, että taustalla on sellaisia asiaan vaikuttavia tekijöitä, joita ei ole konsultille valmisteluvaiheessa kerrottu. Prosessilla voi olla edellä todettuja piilotavoitteita , toisin sanoen tavoitteita, joita

ei ole avoimesti kerrottu julki, ja joilla kuitenkin voi olla suuri merkitys onnistumiseen. Konsultoinnilla tuetulle kehittämisprosessille voidaan myös asettaa liian laajat tavoitteet, jolloin saavutukset voidaan kokea riittämättömiksi. Erittäin tärkeää on tehdä riittävät rajaukset sekä tavoitteiden ja menetelmien että prosessiin osallistuvien määrän suhteen. Rajausten lisäksi asiakkaan kanssa tulisi voida todeta, mitä hankkeessa ei käsitellä. ( Huttunen 2003, 178-179)

Esimerkki yrityksen transitioprojektissa oli nimetty uuden työskentelymallin kommunikoinnista viestintävastaavat, joiden tehtävänä oli pitää esimerkkiyrityksen sisäiselle henkilöstölle koulutuksia, joissa he kertoivat uudesta transition jälkeisestä toimintamallista palveluntarjoajan kanssa ja valmistivat täten esimerkkiyrityksen sisäistä henkilöstöä toimimaan uuden mallin mukaisesti. Transitioprojektin vastuulla ei kuitenkaan ollut viestintä palveluntarjoajalle siirtyneille henkilöille, vaan tämä oli kokonaan palveluntarjoajan vastuulla. Koulutusmateriaalit yms. toimitettiin myös palveluntarjoajalle, mutta jakelu sekä koulutus oli kokonaan palveluntarjoajan vastuulla. Valitettavasti viestintä ei palveluntarjoajalla toiminut, kuten esimerkkiyrityksessä, joten läheskään kaikille tarpeellisille henkilöille palveluntarjoajalla ei ollut tiedotettu uutta toimintamallia, rooleja ja vastuita, joten tästä johtuen roolit ja vastuut eivät olleet selkeät. Odotukset palveluntarjoajalle siirrettyjen henkilöiden rooleissa, tehtävissä ja vastuissa olivat kuitenkin erilaiset kuin ennen ulkoistusta.

Onnistumiselle on välttämätöntä myös avoin tiedottaminen hankkeen tavoitteista, sen aikatauluista, ja ketkä siihen tullaan sitomaan. Onnistuneessa prosessissa on sovittu myös, kenen/keiden vastuulla tiedottaminen on. Onnistuneessa konsultointiprosessissa on kaikkien toimijoiden roolit määritetty. Jos määrittelyä ei tehdä, voi tästä myöhemmin aiheutua vaikeuksia. Voi syntyä sekavia tilanteita, jotka aiheuttavat ylimääräistä selvitystyötä, tilanteen jäsentämistarvetta, väärinymmärtämistä ja ärtymistä. Kokenut konsultti osaa tunnistaa karikat ennakoita, joten valitsemalla kokeneen konsultin organisaatio voi varmistaa sekä prosessin hyvän hallinnan että tavoitellut tulokset. ( Huttunen 2003, 179)

Vanhojen tottumusten unohtaminen vie aikaa. Tiedon jakaminen ja keskustelu tulevan tai jo tapahtuneen muutoksen vaikutuksesta arkipäivään auttavat asian käsittelyssä. Olennaisinta on miettiä, miksi muutos tehdään tai tehtiin, mitä hyötyä siitä on ja mitä se merkitsee yksittäiselle työntekijälle. Jos näihin kysymyksiin ei ole selkeitä vastauksia muutosvastarinta jatkuu. On luonnollista, että uudet ja tuntemattomat asiat arveluttavat suurinta osaa ihmisistä, ellei saatavilla ole riittävästi tukea ja mahdollisuuksia opetella uusia asioita. Oman aseman menettämisen pelko on vaikein asia muutosvastarinnan käsittelemisessä – kukapa olisi innostunut muutoksesta, joka heikentää omaa asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia? ( Hyppänen 2013, 111)

#### 4.2 Esimerkki 2 - Onnistunut ulkoistus

Lehikoinen & Töyrylä, 2013- kertovat erilaisia ulkoistamistarinoita, joista yhtenä esimerkkinä ISS Palvelut OY – siivous ja kiinteistöpalveluiden ulkoistus. Tässä tapauksessa kertomus kerrotaan ISS:n näkökulmasta ja toimitusjohtaja Kari Virta kertoo, että on mietittävä tarkkaan miksi ulkoistetaan, ja että se pitää myös kertoa selkeästi. ISS Palvelut Oy työllistää n. 12000 työntekijää ja on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja. Yhtiö tarjoaa henkilöstövaltaisia tukipalveluja yrityksille, yhteisöille ja julkiselle sektorille. Monipuolinen palveluvalikoima sisältää mm. siivouspalveluita, ruokailupalveluita, turvallisuuspalveluita, kiinteistön ylläpitopalveluita ja tukipalveluita sekä kokonaispalveluratkaisuja. ISS Palvelut Oy kuuluu kansainväliseen ISS-konserniin, joka runsaan puolen miljoon työvoimallaan toimii yli 50 maassa. Virran näkökulmasta ulkoistamishankkeiden lähtökohtana on useimmiten asiakkaan tarve keskittyä yhä tiukemmin omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa sen ulkopuolelle jäävät tukitoiminnot. Virran mukaan asiakkaat lähtevät usein neuvotteluissa liikkeelle suppeasta ulkoistettavasta palvelukokonaisuudesta. Keskustelujen edetessä voidaan löytää myös muita toiminnan tehostamismahdollisuuksia tarkastelemalla palveluita laajemmin. Virta sanoo, että he käyvät asiakkaan kanssa vuoropuhelua, jossa keskustellaan



sopivasta ratkaisumallista viikkojen ajan. He kuuntelevat, mikä on asiakkaan strateginen tavoite ja ehdottavat tilanteeseen sopivaa ratkaisumallia. Pisimmillään ulkoistaminen alkuvaiheen neuvotteluista sopimukseen ja palvelun vastuunsiirtoon on kestänyt noin vuoden. Yleensä puhutaan kuitenkin vain muutamista kuukausista.

Usein parhaat ratkaisut syntyvät, kun eri palveluita voidaan yhdistää, esimerkkinä Virta mainitsee aula- ja ravintolapalveluiden yhdistämisen. Samat henkilöt voivat tehdä molempiin palveluihin liittyviä tehtäviä, mikä tekee palvelusta joustavampaa ja ajankäytöllisesti tehokasta. Virran mukaan huonosti tehty palvelusopimus aiheuttaa hämmennystä vastuista ja velvotteista, sen vuoksi he käyttävät paljon aikaa sopimustekstin työstöön. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, 182-183)

Virran mukaan toimintojaan ulkoistavissa yrityksissä ja yhteisöissä ajatellaan usein, että heille ei kuulu se, mitä ulkoistettavalle henkilöstölle tapahtuu. Jokainen ulkoistus on kuitenkin myös ulkoistavan yrityksen tai yhteisön oman henkilöstöpolitiikan arviointihetki. Siksi ulkoistuspartneri ja omat henkilöstöryhmät kannattaa ottaa aikaisessa vaiheessa mukaan suunnittelemaan siirtoa. Eikä kyse ole vain niistä, jotka siirtyvät heidän palvelukseensa. Myös ulkoistavan tahon jäljelle jäävä henkilöstö näkee prosessin kuluessa selkeästi, miten heidän oma työnantajansa kohtelee siirtyvää henkilöstöään. Siksi on tärkeää, että prosessi hoidetaan hyvin ja henkilöstö otetaan riittävän ajoissa mukaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 184-186)

Tietoa ulkoistuksesta ei pidä pantata, sillä se on varmin tapa epäonnistua siinä. Avoin keskustelu kaikkien osapuolin välillä tuo parhaan tuloksen. Virta kokee onnistuneensa parhaiten, kun ulkoistuksen myötä ISS:lle siirtyneet henkilöt ymmärtävät, miten heidän työpanoksensa ISS:n parhaita käytäntöjä hyödyntäen tukee omalta osaltaan liiketoimintaa. Silloin he voivat aidosti kokea olevansa tuloksellisen toiminnan ytimessä. Heistä on oman alansa huippuammattilaisina tullut asiakkaalle, entiselle työnantajalleen, korvaamaton liiketoiminnan tuki. Tuottavuutta pystytään nostamaan toimintaa tehostamalla mutta ennen kaikkea henkiöstöjohtamisella. Suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden

henkilöstöjohtaminen on ISS:n toimintojen ytimessä. He tietävät, että henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa tuottavuuden nousuun eniten, enemmän kuin toimintojen tehostaminen. Siksi ammattitaitoinen, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on heidän menestyksensä tärkein mittari. Parhailtaan ulkoistuksesta syntyy positiivinen muutostarina, joka alkaa, kun henkilöstölle kerrotaan ensimmäisen kerran käynnissä olevasta ulkoistushankkeesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 184-186)

ISS:llä on havaittu, että paras hetki asiasta viestimiseen on yleensä heti puitesopimuksen synnyttyä ennen kuin HR:n Due Diligence aloitetaan. Puitesopimuksen tiedotustilaisuudessa perustellaan ratkaisu, miksi yritys tai yhteisö on päättänyt ulkoistaa toimintojaan. Virta toivoo, että kustannussäästöjen ja joustavien kiinteistökulujen sijaan asiakas käyttäisi henkilöstöä lähempänä olevia, käytännönläheisiä ja myönteisiä perusteluja ja painottaisi sekä ydinliiketoimintaansa että siirtyvien toimitojen tärkeyttä yrityksen toiminnalle. Tässä vaiheessa suurin osa henkilöstöstä suhtautuu kielteisesti. On inhimillistä vastustaa muutosta. Heidän tehtävänä on kertoa avoimesti, millainen yhtiö ISS on. Muutoksen ei tarvitse välttämättä olla huono asia, vaan se voi olla myös askel eteenpäin. Virran tavoitteena on, että viimeistään vuoden päästä ulkoistuksesta kertova tarina on kääntynyt hyväksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 184-186)

#### 4.3 Johtopäätökset

Transitioprojektiin kuuluu olennaisesti muutoksen johtaminen. Muutosjohtamiseen kuuluu muutosviestin vieminen ihmisille joita muutos koskettaa sekä esimiesten ja tukifunktioiden kuten henkilöstöhallinnon tuki muutokseen liittyville ihmisille.

Esimerkkiyrityksen IT toimintojen ulkoistaminen olisi ehkä sujunut kivuttomammin, mikäli palveluntarjoajalle siirtyneille henkilöille olisi kerrottu tulevasta muutoksesta hyvissä ajoin sekä mitä konsulttina toimiminen tarkoittaa käytännössä ja miten heidän uudessa roolissaan tulisi toimia asiakasyrityksensä

kanssa. Vaikka henkilöt jatkoivat suurinpiirtein samoissa rooleissa kuin ennenkin, heidän roolinsa ja vastuunsa olivat kuitenkin uudenlaiset.

ISS:n esimerkki tapauksessa, kommunikointi aloitettiin hyvin aikaisessa vaiheessa ja työntekijät otettiin alusta asti mukaan koulutuksiin, tiedotustilaisuuksiin jne. Esimerkkiyrityksessä 1, siirtyneillä henkilöillä ei ollut tietoa ulkoistuksesta juuri lainkaan. Tieto ulkoistamisesta tuli n. 2 kk ennen varsinaista siirtoa, jolloin valmistautumisaikaa oli todella vähän.

Esimerkkiyrityksen transitioprojektin viestintävastaavien tehtävän olisi pitänyt myös sisältää varmistus, että uuteen toimintamalliin liittyvät koulutukset olisi tavoittanut kaikki tarpeelliset henkilöt tai kouluttaa siirtyneet henkilöt itse. Tällä tavoin olisi varmasti vältetty suurin osa kaaoksesta transitiovaiheessa.

## 5 YHTEENVETO

Kaikki muutokset lähtevät liikkelle oikeiden päätösten tekemisestä. Ilman oikeita päätöksiä muu toiminta on suhteellisen turhaa. Oikeiden päätösten perusteella tehdään selkeä ja konkreettinen suunnitelma muutosten toteuttamisesta. Suunnitelmassa ovat mukana vastuut, aikataulut, resurssit, kommunikaatiosuunnitelma ja niin edelleen. Tämän jälkeen varmistetaan, että muutoksessa mukana olevilla on kunnollinen mahdollisuus sitoutua muutosprojektiin. Tämä vaatii luottamusta ja tietysti selkeää tietoa siitä, mitä aiotaan tehdä ja miten ja milloin projekti toteutetaan. Kun on päästy näin pitkälle, on olennaisinta keskittyä ihmisten johtamiseen muutoksessa. Tätä johtamista ei voida tehdä ilman kommunikaatiota, jossa tärkeää on vastavuoroisuus ja rehellisyys. Lopputulemana on siis, että muutoksia voidaan tehdä paremmin, ja onnistumistasoa voidaan selvästi nostaa. Ihmisten johtaminen on haastavaa. Kuitenkin aito, rehellinen ja avoin tapa hoitaa muutosjohtamista on myös itseään toteuttava ennuste. Jos johtamisella pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen ottaen huomioon ne, joita muutos koskettaa, tämä pyrkimys huomataan, mikä puolestaan lisää luottamusta, arvostusta ja onnistumista. (Nurmi 2012, 200-201)

Haasteena on useimmiten kommunikaation muoto ja kieli sekä sen vaikeus. Kuvitellaan, että ymmärretään. Suuri osa yritysten kaikista virheistä johtuu kommunikaation epäonnistumisesta. Luullaan, että asia ymmärretään yhdeltä istumalta, kuulemalta tai lukemalta. Kuinka usein on tullutkaan ihmeteltyä tai olet kuullut ihmeteltävän: ”Mikä tässä nyt on, tästähän sovittiin / kerrottiin / lähetettiin sähköpostiviesti silloin ja silloin”. Oletetaan, että ymmärrys syntyi ja että ymmärretään itse. Olettaminen on vaarallista: se on yhtä kuin luuleminen. Tiedotuksessa tulisi ymmärtää informaatiopommituksen laajuus, pitäisi muistaa että jokaiseen meistä kohdistuu joka päivä hurja määrä viestejä, hälyä ja vaikuttamista. Osa tulee massaviestimistä ja osa ihmisiltä. Pelkkien työhön liittyvien viestien määrä on sähköpostin ja mobiilikommunikaation aikakaudella on musertava. Eikä vain määrä vaan myös frekvenssi. Sirpaleisuus. On erittäin

vaikeaa erotella tästä massasta olennainen viesti. Saatikka sitten, että valtavassa tekemisen paineessa ja tekemättömien töiden suossa pystyisimme aina järkevästi priorisoimaan asioita. Saattaa olla, että muutokseen liittyvä viesti, ei olekaan kovin korkealla viestin vastaanottajien prioriteeteissa. Esimiehen tulisikin huolehtia, että muutokseen liittyvä viestintä hoidetaan sovitulla tavalla ja huolehditaan, että viesti myös menee perille. Esimiehen tulisi huolehtia että viesti on myös ymmärretty. On hullunkurista, kuinka usein väärinymmärrykset ja – käsitykset olisi voitu estää, jos olisi edes pyritty varmistamaan, että asia on ymmärretty samalla tavalla. Käytännössä vastuu ymmärryksestä on lähettäjällä, jos haluaa saada muutoksen aikaan, on ymmärrettävä ymmärryttä. Varmistaminen tapahtuu helposti pyytämällä toista kertomaan sinulle omin sanoin, mistä muutoksessa on kysymys. ( Erämetsä 2003, 185-186)

## LÄHTEET

- Changing Minds 2015. Kubler- Ross muutuskäyrä. Viitattu 23.11.2015  
[http://changingminds.org/disciplines/change\\_management/kubler\\_ross/kubler\\_ross.htm](http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm)
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, Talentum
- Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Viro: Paar OU, Johtamisen käsikirjat - Kauppalehti
- Ilmarinen 2015. Onnistunut muutos viitattu 22.10.2015  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Karlöf, B & Helin Lövingssön F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Keva 2015 a. Esimiehenä muutoksessa. Viitattu 22.10.2015  
[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä\\_muutoksessa/miten\\_johdan\\_muutosta](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä_muutoksessa/miten_johdan_muutosta)
- Keva 2015 b. Esimiestyön vatupassi. Viitattu 22.10.2015  
[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/56/EOM\\_Esimiestyon-vatupassi.pdf](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/56/EOM_Esimiestyon-vatupassi.pdf).
- Keva 2015 c . Muutos mielessä. Viitattu 22.10.2015  
[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/66/EOM\\_muutos-etenee-mielessa.pdf](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/66/EOM_muutos-etenee-mielessa.pdf)
- Kosonen, K & Buhaniits, P & Kesäjärvi, S & Kymäläinen, P & Lehtonen, T & Salonen, J & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Lehikoinen, R & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Liettua: Balto Print, Talentum
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, Kohti parempia muutoksia. Korpiljyvä Oy
- Pentikäinen , M.2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva:WS Bookwell Oy
- Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta – johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: RT-Print Oy
- Stähle, P, Kyläheiko, K, Sandström, J, Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan- Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.11.2015  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus Kirjapaino