

Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2017
Noora Pussinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK

PUSSINEN, NOORA:

Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa

Suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 78 sivua, 12 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutoksen johtamista liiketoiminnan ulkoistamisessa. Toimintojen ulkoistaminen on iso päätös organisaatiossa ja sen taustalla voi olla useita erilaisia syitä ja tavoitteita. Toimintojen ulkoistamiseen liittyy aina myös muutos, jota on johdettava.

Teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet ovat liiketoiminnan ulkoistaminen ja muutosjohtaminen. Aihetta käsitellään strategisen päätöksenteon sekä johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tietoperustassa käsitellään jatkuvaa muutosta organisaatiossa ja muutosjoustavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää muutoksen johtamista liiketoiminnan ulkoistamisprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli kohdeorganisaation ulkoistamisprosessien johtamiseen. Kehittämishankkeessa selvitetään, miten nykyinen ulkoistamismalli kohdeorganisaatiossa toimii sekä miten liiketoiminnan ulkoistamiseen liittyvää muutosta johdetaan. Lähestymistapana tutkimuksessa on toimintatutkimus ja aineistonkeruun menetelminä käytetään havainnointia, haastatteluja sekä työpajoja.

Kehittämishankkeen tuloksena on esitys projektihallinnan lisäämisestä ulkoistamisprosessin läpivientiin sekä muutosjohtamisen ottaminen osaksi nykyistä projektien johtamismallia. Tuloksista tuli esille, että kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä ole selkeää mallia muutosten johtamiseen. Kehittämishankkeessa nousi esille muutosjohtamisen työkalujen ja tuen tarve esimiehille. Projektin osallistuminen muutossuunnitelman laatimiseen ja muutoksen johtamiseen yhdessä esimiehen kanssa luo tehokkaan ja selkeän muutossuunnitelman ja helpottaa esimiesten muutoksen johtamista.

Tulosten mukaan projektihallintamallin lisääminen nykyiseen ulkoistamisprosessiin selkeyttää prosessin etenemistä tekemällä siitä strukturoidumman ja sen myötä helpommin ymmärrettävän. Muutoksen johtamisen lisääminen osaksi projektihallintaa vahvistaa muutoksen johtamista kohdeorganisaatiossa ja auttaa esimiehiä käsittelemään jatkuvaa muutosta päivittäisessä työssään.

Asiasanat: ulkoistaminen, muutos, muutosjohtaminen, resilienssi, organisaatiomuutos

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PUSSINEN, NOORA:

Change management in business
process outsourcing

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management
78 pages, 12 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

This thesis focuses on change management in outsourcing business processes. Outsourcing is a big decision in any organization, and it often has various reasons and goals. It causes change in an organization and creates a need for proper change management. Consequently, this study provides an outsourcing process model, including proper change management. More specifically, the objective was to find out how the current outsourcing process in the case organization, works and how the related organizational change is managed. The study was conducted as action research, and the research data was obtained through interviews, observation and participatory problem-solving.

The theoretical framework of this study is based on the concepts of outsourcing and change management. The theoretical part discusses outsourcing from the perspective of strategic management and leadership. In addition, the theoretical part focuses on the notion of continuous change in organizations and factors affecting flexibility in organizational change.

The thesis proposes that more project control is needed in the ongoing outsourcing process in the case organization. In addition, change management should be considered as part of project management in order to create a more efficient way of handling future outsourcing projects. According to the results of this thesis, the case organization lacks a proper change management model. Line managers need tools and support to manage change. Considering change management as part of project management would help the line managers to plan change management together with the project organization.

Finally, including project management in the ongoing outsourcing process in the case organization would make the process more structured and easier to follow. Including change management in the current project management model would strengthen the case organization's project management and help the managers to handle continuous change.

Keywords: change management, business process outsourcing, outsourcing, change, organizational change, resilience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3	Tietoperusta ja rajaukset	3
1.4	Raportin rakenne	5
2	LIIKETOIMINNAN ULKOISTAMINEN	7
2.1	Ulkoistaminen osana liiketoimintaa	7
2.2	Ulkoistamisen tavoitteet ja strategiat	8
2.3	Ulkoistamisprosessi	11
3	MUUTOSJOHTAMINEN	17
3.1	Muutos ja muutosjohtaminen	17
3.2	Muutosprosessi	19
3.3	Johdon rooli muutoksessa	21
3.4	Viestinnän merkitys muutoksessa	23
3.5	Muutosjoustavuus ja resilienssi	25
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	27
4.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	27
4.2	Kehittämishankkeen lähestymistapa ja tutkimuskysymykset	28
4.3	Aineiston keruumenetelmät	29
4.4	Aineiston analysointimenetelmät	36
4.5	Aineiston kuvaus	38
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	40
5.1	Ulkoistamisprojektin johtaminen	40
5.2	Muutoksen johtaminen ulkoistamisprojektissa	47
5.3	Nykyisen ulkoistamismallin toimivuus	52
5.4	Jatkuvan muutoksen vaikutukset ja muutoksen johtamisen mallit	54
6	YHTEENVETO	57
6.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	57
6.2	Keskeiset tulokset	63
6.3	Kehitysehdotukset	64
6.4	Kehittämishankkeen arviointi	68

6.5	Jatkotoimenpiteet ja suositukset	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	79

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankeen tausta

Monet muutokset organisaatioissa liittyvät usein toiminnan tehostamiseen ja sen kautta saataviin kustannussäästöihin, joita tavoitellaan ulkoistamisella. Muita ulkoistamisen syitä ovat ydinosaamiseen keskittyminen, toimintojen tehostaminen ja laadun parantaminen sekä toimintojen yhtenäistäminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–25.)

Toimintojen ulkoistamiseen liittyy aina myös muutos, jota on johdettava. Liiketoiminnan ulkoistamisprosessi koostuu kilpailutuksesta, neuvotteluvaiheesta sekä implementoinnista eli transaktiosta. Transaktiovaiheeseen kuuluu olennaisesti myös muutoksen johtaminen. Muutosjohtamiseen kuuluu muutosviestin vieminen ihmisille joita muutos koskettaa sekä esimiesten ja esimerkiksi henkilöstöhallinnon tuki muutokseen liittyville ihmisille.

Ulkoistaminen on organisaatiossa päätös, joka vaikuttaa useisiin ihmisiin ja yhteistyökumppaneihin. Toiminnan ulkoistaminen aiheuttaa muutoksia sekä ulkoistavassa että vastaanottavassa yrityksessä. Tämän kehittämishankeen kohdeorganisaatiossa toimintojen tehostaminen ja keskittyminen asiantuntijuuteen on osa strategiaa. Prosessien kehittäminen ja ulkoistaminen joko ulkopuoliselle toimijalle tai prosessointiyksikköön on osa päivittäistä kehittämistä ja työtä. Organisaatiossa muutos on jatkuvaa ja ulkoistamishankkeet yleisiä, joten organisaation on oltava joustava ja kestävä jatkuvaa muutosta. Jotta organisaatio pysyy joustavana, tarvitaan myös vahva muutoksen johtamisen malli muutosten jatkuvaan läpivientiin.

Työskentelen kohdeorganisaatiossa asiantuntijana liiketoiminnan kehittämisen alueella. Työssäni olen ollut mukana kohdeorganisaation ulkoistamishankkeissa ja seurannut erilaisia toimintamalleja muutoksen läpivientiin organisaatiossa. Useimmat ulkoistamiset organisaatiossa ovat prosessien osa-alueiden siirtämistä organisaation sisäiseen yksikköön Puolassa tai Virossa. Myös sisäisten ulkoistamisten toteuttaminen vaatii esimiehiltä ja

projektipäälliköiltä osaamista muutoksen johtamiseen ja ulkoistamiseen liittyvien asioiden tuntemista. Olen huomannut, ettei kaikilla yksiköillä ole hallussaan ulkoistamiseen liittyvän muutoksen johtamisen taitoja ja yhteinen malli muutoksen johtamiselle puuttuu. Kohdeorganisaatiossa päätettiin lähteä toteuttamaan toiminnan tehostamisen näkökulmasta ydintoimintojen ulkopuolelle kuuluvan toiminnan ulkoistamishanketta, joka loi mahdollisuuden tutkia suureen ulkoistamishankkeeseen liittyvää muutosjohtamista sekä nykyisen ulkoistamisprosessin tarkastelun.

Kohdeorganisaation esimiesten ja asiantuntijoiden on pystyttävä johtamaan toistuvia ulkoistuksiin liittyviä muutoksia, joten muutoksen johtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa ja sen johtamisen mallin kehittäminen valikoitui kehittämishankkeen aiheeksi. Toimiva ulkoistamisprosessi ja siihen liittyvän muutoksen onnistunut johtaminen vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta myös organisaation toimintaan ja tuottavuuteen.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

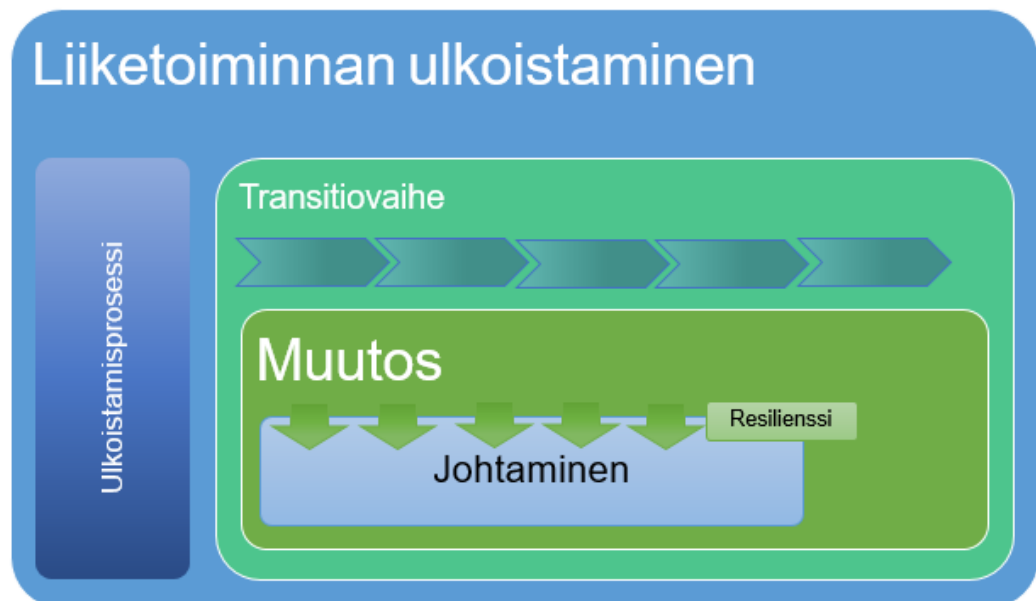
Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää muutoksen johtamista liiketoiminnan ulkoistamisprosessissa. Tavoitteena on luoda kohdeorganisaation ulkoistamisprosessien johtamisen malli.

Tietoperustassa kuvataan liiketoiminnan ulkoistamisen prosessi ja muutosjohtamiseen liittyviä osa-alueita. Kehittämishanke toteutettiin ulkoistamisprojektin yhteydessä. Hankkeen empiirisessä osuudessa selvitettiin esimiesten ja projektipäälliköiden toimintaa ja kokemuksia ulkoistamisprosessin edetessä sekä muutokseen johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita osallistavia menetelmiä käyttäen. Lisäksi projektitiimin jäseniä haastateltiin heidän kokemuksistaan ulkoistamishankkeen johtamisesta ja siihen liittyvästä muutosjohtamisesta. Toimittajan eli tulevan palveluntuottajan projektipäälliköt jätettiin kehittämishankkeen ulkopuolelle, koska tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation muutoksen johtamisen mallia.

Tässä kehittämishankkeessa keskityn muutoksen johtamiseen liiketoiminnan ulkoistamisessa sekä muutoksen johtamisen mallin kehittämiseen ulkoistamisprosessissa. Kohdeorganisaatiossa muutos on jatkuvaa ja ulkoistaminen yksi strateginen tavoite, jolla tavoitellaan organisaation asiantuntijastatuksen vahvistamista. Jatkuvassa muutoksessa esimiesten mukautuvuus muutokseen ja sen hyväksyntä ovat erittäin tärkeitä. Tavoitteena on myös tutkia miten organisaatio ja esimiehet pysyvät joustavina muutoksien mukana ja onnistuvat hallinnoimaan muutosprosessin alusta loppuun.

1.3 Tietoperusta ja rajaukset

Kehittämishankkeessa selvitetään muutoksen johtamista liiketoiminnan ulkoistamisessa ja esimiesten muutosjoustavuutta jatkuvassa muutoksessa. Kehittämishankkeen teoreettisen viitekehysten keskeiset käsitteet on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



KUVIO 1. Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä ulkoistaminen ja muutoksen johtaminen. Tässä tutkimuksessa muutoksen aiheuttajana on liiketoiminnan ulkoistaminen ja toimintojen kehittäminen. *Muutoksella* tarkoitetaan jonkin ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen

siirtymistä yhdestä olotilasta toiseen. Muutos voi olla ajallisesti rajattu, jolloin sillä on selkeä alku ja loppu, mutta muutos voi olla myös jatkuva päätymätön prosessi. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24.)

Liiketoiminnan ulkoistamisella tarkoitetaan yhden tai useamman prosessin siirtämistä ulkoiselle palveluntuottajalle, joka ottaa vastuun niiden hallinnoimisesta ja tuottamisesta ennalta määriteltyjen ja mitattavien kriteerien mukaisesti (Duan, Grover, Roberts & Balakrishnan 2014). Ulkoistamisprosessiin kuuluvia osa-alueita ovat ulkoistamisen suunnittelu, palvelutoimittajan valinta, sopimusneuvottelu, palvelun siirto eli transitio sekä jatkuva palvelun mittaaminen ja parantaminen (Hallikainen 2009). Ulkoistamisen *transitiovaiheella* tarkoitetaan ulkoistettavien toimintojen siirtoa ulkoistavalta yritykseltä toimittajalle ja uusien toimintamallien implementointia (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 205-206).

Johtamiseen liittyvät organisaation sopeuttaminen toimintaympäristön muuttumiseen, toiminnallisten tavoitteiden määrittely, organisaation edustaminen sekä alaisten kannustaminen sekä osaamisen kehittäminen. Lisäksi johtamiseen liitetään erilaisia rooleja, joita ovat ihmisten väliset suhteet, tiedonvälittäminen sekä päätöksen teko. (Kiiveri 2007, 19.) *Muutosjohtaminen* on muutoksen hallintaa, jossa on kyse muutoksen sisällön hallinnasta sekä sen toteutustavan hallinnasta (Työterveyslaitos 2014). Muutoksen johtaminen on prosessi, jossa nykyinen tila muutetaan tavoitellaksi. Siihen liittyy kokonaisuuden hahmottamista, ennakkointia ja tiedottamista sekä henkilöstön osallistamista ja organisaation auttamista muutoksessa ja toteuttamisessa. (Juppo 2011, 5-6.)

Resilienssi kuvaa yrityksen ja yksikön muutosjoustavuudesta ja palautumiskyvystä muutostilanteissa. Se kuvaa kuinka nopeasti yksilö sopeutuu muutokseen. Organisaation ja työyhteisön muutosjoustavuus edellyttää, että kaikilla sen jäsenillä on kyvykyys lähteä yhteiseen suuntaan. Muutosjoustavuus edellyttää yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja. (Ovaska 2015.)

1.4 Raportin rakenne

Raportin rakenne on kuvattu kuviossa 2. Johdantoluvussa (luku 1) kuvataan kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet sekä kuvataan tutkimuskysymykset, viitekehys sekä tutkimusraportin rakenne.



KUVIO 2. Raportin rakenne

Johdantoa seuraavissa luvuissa kuvataan kehittämishankkeen teoreettisen tietoperustan. Teoreettinen tietoperusta koostuu ulkoistamiseen ja muutoksen johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja niiden alueilla tehtyihin tutkimuksiin. Ulkoistamiseen liittyvä kirjallisuus ja tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet ulkoistamisen eri strategioihin, tavoitteisiin sekä hyötyihin ja haittoihin. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään myös ulkoistamisprosessia sekä siihen liittyviä vaiheita. Lisäksi tietoperustassa käsitellään muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ja kuvataan lyhyesti muutosprosessin eri vaiheet sekä esimiestoiminnan vaikutusta ja merkitystä muutoksen onnistuneessa johtamisessa. Lisäksi muutosjohtamisen osa-alueena käsitellään resilienssin eli muutosjoustavuuden ja sen merkityksen organisaation toiminnassa ja päivittäisessä johtamisessa.

Luvussa 4 kuvataan kehittämishankkeen toteuttaminen, eteneminen ja tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan myös kohdeorganisaatio, taustat ja syyt ulkoistamiselle sekä transitioprojektin suunnitelma. Luvussa 5 käsitellään empiirisen osuuden tulokset sekä niiden perusteella muodostettu uusi

toimintamalli muutoksen johtamiselle kohdeorganisaatiossa. Viimeisessä luvussa tuodaan esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, sekä tulosten käytettävyyttä. Lisäksi luvussa tuodaan esille jatkotoimenpiteet ja kehittämiskohteet.

2 LIIKETOIMINNAN ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen osana liiketoimintaa

Ulkoistaminen voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata palveluiden ostamiseksi ulkopuoliselta yritykseltä. Ostettava palvelu voi olla valmistettavia osia, työntekijöiden työpanosta tai hallinnollisia toimintoja, kuten henkilöstöhallinto tai kirjanpidon hoito. (Golhar & Deshpande 2009, 42.)

Liiketoiminnan ulkoistamisella tarkoitetaan yhden tai useamman prosessin siirtämistä ulkoiselle palveluntuottajalle, joka ottaa vastuun palvelujen hallinnoimisesta ja tuottamisesta ennalta määriteltyjen ja mitattavien kriteerien mukaisesti. Liiketoiminnan ulkoistaminen voi olla yrityksen strateginen tavoite, sillä ulkoistamisen avulla mahdollistetaan nopea muuttuminen sekä kilpailukyvyyn nopea ja kestävä kehittyminen. Yhä useammat yritykset hakevat liiketoiminnan ulkoistamisella ammattitaitoista osaamista ja resursseja etenkin, jos kyseessä ei ole yrityksen ydintoiminta-alue. (Duan, Grover, Roberts & Balakrishnan 2014.)

Liikkeenluovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle ja jossa luovutettava liiketoiminta pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena (Työsopimuslaki 55/2011, § 10). Liiketoiminta-alueen luovuttamisen yhteydessä myös henkilöstö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen (Järvinen ym. 2011, 15). Liikkeenluovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhteetuudet siirtyvät uudelle omistajalle tai haltijalle (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 10§).

Ulkoistamisaste on noussut eri toimialoilla viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, etenkin tietotekniikkapalveluiden osalta. Tähän on vaikuttanut teknologiaosaamisen ja tietoliikenneteknologian kehitys Kiinassa ja Intiassa. Myös tietoliikennekustannusten lasku on avannut mahdollisuuksia ulkoistamistoimenpiteille. IT-palveluiden ulkoistamisen myötä niihin liitän-

näiset niin kutsutut taustatyöt, kuten palkanlaskenta ovat yleisiä ulkoistamiskohteita. (Windrum, Reinstaller & Bul, 2009 199-200; Golhar & Deshpande 2009, 42.)

Ala-Yrkkön (2006, 5) tutkimuksen mukaan ulkoistuksista on tullut 2000-luvulla normaali osa yritysten liiketoimintaa. Toimintojen ulkoistaminen ei enää keskity ainoastaan tuotantotoimintaan vaan tietotekniikan, digitalisoinnin ja tietoliikenneyhteyksien kehittymisen myötä myös palvelutoimintojen ulkoistaminen on mahdollista. Toimintoja voidaan siirtää konsernien ja yritysten sisäisten järjestelyiden kautta maasta toiseen tai ulkoiselle toimijalle niin kotimaahan kuin ulkomaille. (Ali-Yrkkö 2006, 1, 5.)

Ala-Yrkkö (2006, 5-6, 9-10) toi tutkimuksessaan esille, että kaksi kolmasosaa Suomessa toimivista yli 10 hengen yrityksistä olivat ulkoistaneet toimintojaan muille yrityksille 2000-luvun alkupuolella. Ulkoistaminen oli yleisintä kaupan alalla, mutta myös teollisuudessa ja palvelualoilla ulkoistaminen on melko yleistä. Yleisemmin ulkoistukset ovat koskeneet palveluja, joista monet ovat liiketoiminnan tukitoimintoja. Pääosa suomalaisyritysten ulkoistamisista on kohdistunut kotimaahan. Kansainvälistyminen yrityksissä on vaikuttanut toimintojen siirtämiseen eri maiden välillä. Toimintoja siirretään molempiin suuntiin konsernin sisällä. Toimintoja pyritään sijoittamaan sille parhaiten sopivalle alueelle.

2.2 Ulkoistamisen tavoitteet ja strategiat

Ulkoistamisen tarkoituksena on yleensä työn ja toiminnan tuottavuuden parantaminen sekä yrityksen halu keskittyä sen ydintoimintoihin ja yhtenä tärkeimpänä syynä ulkoistamiseen on kustannusten pienentäminen (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 61–68; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21). Osa organisaatioista on ottanut tavoitteekseen pitkän aikavälin lähestymisen ulkoistamalla epäolennaista työtä vapauttaakseen resursseja ja aikaa ydinosaamisalueille sekä parantaakseen kilpailukykyä. Perusolettamuksena on, että ulkoistamisen avulla organisaatiosta tulee taloudellisesti vahvempi. (Golhar & Deshpande 2009, 42.)

Ulkoistamista harkitaan tarkoin organisaatiossa, koska ulkoistamisella on omat strategiset vaikutuksensa (McIvor 2000, 22). Ulkoistaminen voi olla taktista tai strategista. Taktisen ulkoistamisen taustalla on usein käytännön ongelman ratkaiseminen ja operatiivisen tehokkuuden saavuttaminen, kun taas strategisessa ulkoistamisessa on laajemmat tavoitteet. Ulkoistaminen voidaan katsoa strategiseksi, kun se on linjassa organisaation pitkän aikavälin strategian kanssa. Organisaation odotukset strategisen ulkoistamisen kautta saataviin muutoksiin ovat usein monitahoisia ja voivat sisältää kaikkea kilpailuedun saamisesta, keskittymisestä organisaation menestykseen liittyviin toimintoihin, markkinasijoituksen parantamiseen ja pörssikurssin nostamiseen. Jotta ulkoistaminen voi olla strategista sen luoma strateginen arvo on ensin tunnistettava. (Chamberland 2003; Greaver 1999, 8-10.)

Onnistuneen ulkoistamisprosessin pohjana toimii hyvä suunnittelu ja selkeä ulkoistamisstrategia, jossa on määritelty miksi ulkoistetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Ulkoistamisen syinä kustannussäästöjen lisäksi tulisi olla muita tavoitteita, kuten ydinosamiseen keskittyminen, joustavuus ja laadun parantaminen. Ulkoistamisen tulisi olla pitemmän ajan strateginen valinta. (Hallikainen 2009.)

McIvor (2000, 24-26) nostaa artikkelissaan kolme avainongelmaa tehokkaalle ulkoistamispäätöksen tekemiselle: muodollisen ulkoistamisprosessin puuttumisen, rajoitettu kustannusanalyysi ja ydintoimintojen määrittäminen. Useimmilta yrityksiltä puuttuu vakaa perusta ulkoistamispäätösten tekemiselle, joka johtaa siihen, että ulkoistamispäätökset tehdään pääasiassa kustannusten vähentämiseen perustuen eikä pitkän aikavälin liiketoimintahyötyihin perustuen. Kustannusanalyysin tarkoituksena on mitata ulkoistettavan toiminnon itse tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja verrata niitä ulkoistamisesta aiheutuviin kustannuksiin. Useimmiten yritykset valitsevat edullisimman vaihtoehdon. Ongelmana perustaa ulkoistamispäätös puhtaasti kustannusten vähentämiseen on se, että yrityksillä on usein epäpätevä kustannusten seuranta. Ulkoistaminen voi vaikuttaa yrityksen joustavuuteen, asiakaspalveluun sekä ydinosamiseen, joten ydin-

toimintojen oikein määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää ulkoistamispäätöstä tehdessä. Usein yritykset määrittelevät ydintoimintansa ja -osaamisen sen mukaan missä he ovat parhaita. Tämä voi johtaa osaamisen katoamiseen ja yrityksen ydintoiminnan siirtymiseen toimittajalle.

Vaikka yksi tärkeämpiä syitä ulkoistamiselle onkin kustannusten pienentäminen, yritykset haluavat ulkoistetun palvelun osalta pitemmän aikavälin tuloksia ennemmin kuin nopeita kustannussäästöjä ja sovitun palvelutasoa. Palveluntuottajan odotetaan kehittävän toimintoja ja tuottavan yhä parempilaatuista palvelua. (Lacity & Willcocks 2014.) Yhtenä ulkoistamisen syynä on siitä saatavat strategiset hyödyt, kuten lisäkapasiteetti, joustavuuden lisääminen, uudet markkinat tai asiakastarpeisiin paremmin vastaaminen (Ali-Yrkkö 2006, 7-8).



KUVIO 3. Ulkoistamisesta saatavat hyödyt (mukaillen Outsourcing in banking community 2017)

Ulkoistamispäätökset voivat vaikuttaa joustavuuteen, asiakaspalveluun ja organisaation ydinosaamiseen (McIvor 2000, 26). Liiallinen toimintojen ulkoistaminen voi johtaa pitkän aikavälin tuottavuuden laskuun. Kokonaisvaltainen ulkoistaminen ja useiden eri toimintayksikköjen ulkoistaminen voi johtaa siihen, että toimintojen hallinta siirtyy palveluntarjoajalle ja samalla

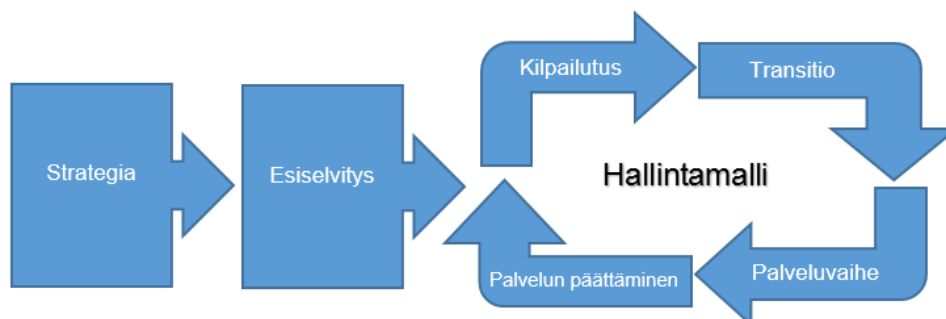
organisaation mahdollisuuden liiketoiminnan kehittämiseksi ja innovaatioille vähenevät. Ulkoistaminen nopeiden kustannussäästöjen tavoitteluksi ei välttämättä ole organisaation kannalta parhain ja kestävin ratkaisu pitkällä aikavälillä. Ulkoistamisen kannattavuuteen vaikuttaa organisaation sitoutuneisuus ulkoistamisen aiheuttamaan organisaatiomuutokseen ja toimintojen uudelleen järjestämiseen. Tietotekniikka ja tietoliikenneyhteydet ovat yksi tärkeimpiä avaintekijöitä ulkoistamisen toteutettavuuteen, suhteellisiin kuluihin sekä saavutettaviin hyötyihin. (Windrum, Reinstaller & Bul 2009, 199, 224-225.)

Golharin ja Deshpanden (2009, 48) tutkimuksen mukaan ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen ydinosaan ja sen myötä mahdollistaa uusien innovaatioiden sekä tuotteiden tuomisen markkinoille nopeammin kuin myös paremman laadun takaamisen ja kustannusten alentamisen. Ulkoistaminen myös auttaa yrityksiä parantamaan taloudellista vahvuuttaan kilpailijoihin nähden. Ulkoistamista harkittaessa kannattaa tosin ottaa huomioon, että lyhyen tähtäimen säästöjen tavoittelu ei tuo samanlaista hyötyä kuin pitkän aikavälin kumppanisuhde toimittajaan. Ulkoistaminen tulisi nähdä ylimmän johdon strategisena päätöksenä luotetun palveluntuottajan kanssa, joka toimii yrityksen kanssa ja lisää arvoa tuotteille tai palvelulle.

2.3 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessin toteuttamiseen kuuluu tyypillisesti neljä päävaihetta: sisäinen analyysi, ulkoinen analyysi, toteutus ja arviointi sekä kehittäminen (Lappalainen, Simons & Häkkinen 2009, 22). Lehikoinen ja Töyrylä (2013, Töyrylä 2013, 43–45, 125, 171) mukaan ulkoistamisprosessi alkaa ulkoistamisstrategian määrittelystä organisaation ylimmän johdon toimesta ja tarkasta esiselvityksestä, jonka jälkeen tehdään päätös kilpailutuksen aloittamisesta. Transitiovaiheessa palvelun tuottamisen vastuu siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntuottajalle, jonka jälkeen siirrytään palvelu-

vaiheeseen. Ulkoistamisprosessi päättyy tarvittaessa palvelun päättämiseen sopimuskauden päätyttyä. Ulkoistamisprosessin eri vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 4).



KUVIO 4. Ulkoistamisprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43)

Ulkoistamisstrategia määrittää organisaation ydintoiminnot, jotka sen tulee tehdä itse ja toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisstrategiassa on tunnistettu ulkoistettavissa olevat toiminnot sekä ulkoistamisen tavoitteet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–45.) Ydintoimintojen määrittelemisessä on tärkeää tunnistaa erityiset taidot, joiden avulla organisaatio erottuu kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua (McIvor 2000, 29-30). Kiiskinen ym. (2002, 25) mukaan toimintojen tarkastelussa tulisi ottaa huomioon myös organisaation perustehtävän kannalta kriittiset toiminnot.

McIvor (2000, 35) esittelee nelivaiheisen analysoinnin tehokkaan ulkoistamispäätöksen perustaksi. Tarkoituksena on herättää organisaatio tekemään ulkoistamispäätöksen perustuen strategiaan ja kattavaan kustannusten analysointiin. Viitekehyksessä yhdistetään arvoketjun avaintekijät, ydinosoamisen ajattelu sekä toimittajan vaikutukset päätöksentekoprosessiin. Laajan strategisen arvioinnin tekeminen ei ainoastaan ohjaa ulkoistamispäätöksen tekemistä, vaan se myös luo selkeän ymmärryksen ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä ja ulkoistamisen koordinoinnin yhdistämisestä (Handley & Benton 2007, 344).

Esiselvitysvaiheessa tarkastellaan yksittäistä mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa. Esiselvityksessä asetetaan tavoitteet ulkoistukselle, rajataan ul-

koistuksen kohde sekä määritetään ulkoistuksen ja sitä ympäröivien toimintojen toimintamallit. Näiden lisäksi on tärkeää selvittää, onko ulkoistaminen perusteltua ja siirrytäänkö ulkoistamisprosessissa kilpailutusvaiheeseen. Esiselvitys on kriittinen vaihe ulkoistamisen onnistumisessa, sillä perusteellinen valmisteleminen mahdollistaa onnistuneen ulkoistamisen. Selvityksen aikana tulee nimetä tiimi, joka tuntee toiminta-alueen ja pystyy määrittämään nykyisen toiminnon laatutason ja kustannukset sekä pystyy määrittämään tavoitteet ja palvelun toimintamallin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-59.) Strateginen avaintekijä ulkoistamispäätöksessä on se, pystyykö organisaatio saavuttamaan kestävästä kilpailuetua keskittymällä ydin toimintoihinsa ja miten tiettyjen toimintojen ulkoistaminen vaikuttaa organisaation arvoketjuun (McIvor 2000, 29-31).

Kilpailutusvaiheen valmisteluun siirrytään, kun ulkoistavan yrityksen tavoitteet ulkoistukselle on määritetty, ulkoistettava toiminta-alue on tarkoin määritelty ja ulkoistuksen järkevyys on arvioitu. Kilpailutusprosessia kannattaa organisoida kunnolla ja sen valmistelulle tulee varata kunnolla aikaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 70-72.) Puolueeton ja huolellisesti toteutettu kilpailutus tuottaa ulkoistavalle yritykselle parhaan mahdollisen lopputuloksen ja sopimuksen, joka vastaa tavoitteita (Järvinen ym. 2011, 22).

Transitiovaihe

Ulkoistamisprosessiin liittyvä transitio on kriittisimpiä vaiheita ulkoistamisen onnistumisen kannalta. Transitio sisältää ulkoistettavien toimintojen siirron ulkoistavalta yritykseltä toimittajalle ja uusien toimintamallien muodostamisen. (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 205-206.) Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 125) kuvaavat transition käyttöönottovaiheena, jonka tavoitteena on siirtää vastuu palvelun tuottamisesta ulkoistavalta yritykseltä palveluntuottajalle sekä rakentaa palvelun tuottamisen edellyttämät kyvykkyydet. Transitio voidaan myös kuvata uuden toimintamallin implementoinniksi (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 205).

Ulkoistamisprosessin transitiovaiheella tulee olla selkeä aloitus- ja lopetusvaihe sekä selvästi määritellyt toimitukset, joten se toteutetaan usein projektina. Suunnitelma transition toteuttamiseen tehdään usein tiiviissä yhteistyössä ulkoistavan yrityksen ja toimittajan kanssa ja siinä määritellään projektin riippuvuudet, käytettävät resurssit, sekä sopimukselliset ja lainsäädännölliset velvoitteet. Projektin sisältöön ja luonteeseen vaikuttaa ulkoistettava palvelun luonne, tehty sopimus palveluntuottajan kanssa sekä olemassa olevat kyvykkyydet. Palvelun vastuunsiirto palveluntuottajalle voi tapahtua heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tai transition aikana vaiheittain tai vasta projektin päättyessä. (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 206; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126-128.)

Beulen ym. (2011, 212-213) tutkimuksen mukaan onnistuneeseen transitiosuunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat eri projektien väliset riippuvuudet, tarvittavien resurssien tunnistaminen, transitiosuunnitelman laatu, sopimustekniset ja lainsäädännölliset velvoitteet sekä vaiheittainen lähestymistapa. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon, mikäli transition aikana on useita muita projekteja joilla voi olla vaikutusta transition toteuttamiseen. Resurssien kartoittamisessa tulisi ottaa huomioon tarvittava ammattitaito tiedon siirtämiselle sekä tarpeeksi tietotaitoa transition toteuttamiselle. Kokonaisvaltainen yhdessä toimittajan ja ulkoistavan yrityksen tehty suunnittelutyöllä voidaan varmistaa suunnitelman laatu sekä yhteinen ymmärrys etenemisestä.

Transitioprojektin käynnistäminen tapahtuu yleensä vasta sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Kilpailutus ja sopimusvaiheessa on suositeltavaa tehdä alustava transitioprojektisuunnitelma sopimuksen liitteeksi ja määrittellä siinä ulkoistukselle aikataulu- ja sisältövaatimukset, kuten palvelun sopimukselliset vaatimukset sekä ulkoistuksen ratkaisu- tai toimintamalli. Avoimuus on tärkeä osa toimivan projektin aikaansaamiseksi, sillä liiallinen salailu projektisuunnitelmien osalta voi aiheuttaa sen, ettei transitioprojektin tavoitetta sopimuksen täyttämiseksi saavuteta täydellisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128.)

Tiedonsiirto on transitiivaiheen avaintekijä, jossa tarkoituksena on siirtää palvelut ja niihin liittyvä ulkoistavan organisaatiokohtainen tieto prosesseista ja toimintamalleista. Tiedonsiirtoon vaikuttavia tekijöitä ovat ulkoistettavan toiminnon erityispiirteet, toimittajan ja ulkoistavan yrityksen välinen yhteistyöhistoria, ulkoistettavan toiminnon asiantuntijoiden epävarmuus työpaikastaan sekä osaamisen ja tiedon katoaminen toiminnon alasajamisen takia. (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 206; 208.)

Projektihallinnolla tärkeä rooli transition tavoitteiden saavuttamisessa hoitamalla viestinnän toimivuuden, seuraamalla säännöllisesti sen etenemistä sekä käsittelemällä ennalta arvaamattomat tilanteet. Molemmat tiedonsiirto sekä projektihallinto vaativat merkittävää yhteistä panostusta sekä toimittajan, että ulkoistavan yrityksen projektitiimiltä, sillä yhteisen panostuksen puuttuminen voi aiheuttaa kitkaa tiimien välille ja vaikeuttaa onnistuneen transition saavuttamista. Vahvan yhteistyön saavuttamista voivat vaikeuttaa motivaatiotason eriävyydet, organisaatiokulttuuri ja odotukset. (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 221.)

Yhteistoiminta liikkeenluovutuksessa

Yhteistoimintamenettelyllä tarkoitetaan toimintaa, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen toiminnan suunnittelusta. Työnantajan on neuvoteltava toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista niiden henkilöiden kanssa, joita mahdolliset muutokset koskevat, ennen ratkaisun tekemistä, mikäli se kuuluu yhteistoimintalain piiriin. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 34-35.)

Muutoksen toteuttamiseen liittyvät henkilöstövaikutukset ovat välttämättömiä ulkoistamisessa ja uusien toimintamallien käyttöönotossa. Luovuttavan organisaation henkilökunta usein vastustaa ulkoistamista, vaikka sille on hyvät perusteet ja vaikka vastaanottaja tarjoaisikin henkilökunnalle heidän ammattitaitoaan laajemmin ja monipuolisemmin tukevan työympäristön. Yhteistoimintamenettelyllä tarjotaan ulkoistettavan toiminnon henkilös-

tölle muutosturvaa säännellyn toimitavan ja kuulluksi tulemisen ulkoistamiseen liittyvien vaikeiden asioiden käsittelemisessä. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 146.)

Luovuttavan yrityksen on annettava selvitys liikkeen luovutuksen suunnitelmasta syistä ja taustoista henkilöstön edustajille, mutta liikkeenluovutus ei vaadi neuvottelua ja yksimielisyyden saavuttamista henkilöstön kanssa siitä, voidaanko liikkeenluovutus toteuttaa. Henkilöstöryhmien edustajille on kuitenkin luovutettava kaikki mahdollinen tieto hyvissä ajoin ennen luovutuksen toteuttamista. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 35-36.)

Yhteistoimintalain (334/2007) 7 luvussa on säädetty yhteistoimintamenetely liikkeen luovutuksen yhteydessä. Liikkeen luovuttajan sekä luovutuksensaajan on annettava hyvissä ajoin ennen luovutuksen toteuttamista henkilöstöryhmien edustajille seuraavat tiedot:

- 1) luovutuksen ajankohta tai suunniteltu ajankohta,
- 2) luovutuksen syyt,
- 3) luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset, sekä
- 4) suunnitellut, työntekijöitä koskevat toimenpiteet.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi luovutuksen saajan on varattava henkilöstölle tilaisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sekä annettava vastaukset esitettyihin kysymyksiin (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 7 luku 41–42 §).

Onnistunut yhteistoimintaprosessi on parhaimmillaan vastaanottajalle muutoksen johtamisen työkalu, jonka lähtökohtina on henkilöstön huomiointi, laki ja työehtosopimukset sekä liiketoimintasuunnitelman tavoitteet. Liiketoiminnan ulkoistamisen perustana on aina osaamiseen perustuva keskinäinen luottamus. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 145-146.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

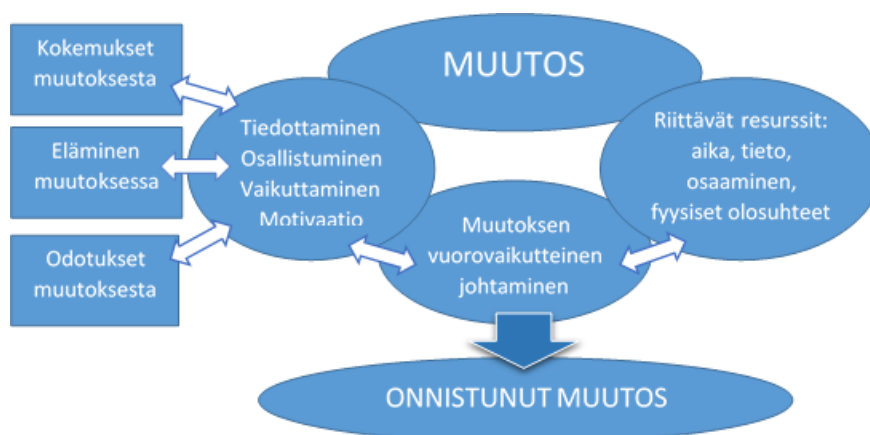
3.1 Muutos ja muutosjohtaminen

Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot kehittyvät ja säilyttävät kilpailukykyänsä (Ilmarinen 2015, 3). Muutos ei ole uusi asia yritysmaailmassa. Yritykset ovat aina uudistaneet toimintaansa, kuten ulkoistaneet, tehneet yritysjärjestelyjä tai muuttaneet organisaatorakennettaan. Muutokset koskettavat kaikkia työntekijöitä ja ne ovat yleinen puheenaihe. Muutoksesta on tullut osa jokapäiväistä elämää ja on yleisesti tiedossa, että ne tulevat vain lisääntymään. Toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa ja yrityksen on pysyttävä joustavana sen muutoksessa. (Pirinen 2014, 13.)

Muutokset kasvattavat organisaation muutoskykyisyyttä, joka mahdollistaa muutosten näkemisen jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä (Ilmarinen 2015, 3).

Organisaation muutos voi olla pieni parannus, jolla pyritään kehittämään toimintatapoja ja joka ei vaadi suuria muutoksia organisaation rakenteessa. Keskisuuria muutoksia voivat olla uudistukset, jolla reagoidaan esimerkiksi liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai kasvatetaan organisaation sisäistä tehokkuutta. Suuri muutos on organisaatiossa tapahtuva radikaali muutos, jossa siirrytään kokonaan uuteen toimintamalliin ja liiketoimintastrategiaan. Tällaisessa suuressa, rajussa muutoksessa lopputulos voi olla alussa epäselvä, mutta lopputulos saavutetaan muodonmuutosprosessin aikana ja sen seurauksena. (Ahoniemi 2009, 111–112.)

Muutosta johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintapa vakiintumaan osaksi organisaatiokulttuuria ja tapaa toimia. Muutos vaatii hyvää johtamista, jolla varmistetaan, että työt onnistuvat muutoksen aikana ja sen jälkeen tehokkaasti ja tuottavasti. (Ilmarinen 2015, 3.) Onnistuneen muutoksen johtamiseen vaikuttavat useat eri asiat, joita on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 5).



KUVIO 4. Onnistuneen muutoksen elementtejä (mukaiillen Luomala 2008, 14)

Muutoksen suunnittelemiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä hyvä etukäteissuunnittelu, riittävien resurssien (aika, tieto ja osaaminen) varaaminen ja koordinoitu johtaminen motivoivat muutokseen osallistujia ja saa henkilöstön työskentelemään yhteiseksi asetetun tavoitteen mukaan. Hyvin johdetussa muutoksen läpiviennissä otetaan huomioon myös työyhteisön hyvinvointi ja tuetaan hyviä työskentelyolosuhteita, joissa on mahdollista oppia uutta, lisätä tietämystä ja kehittyä. Hyvä muutoksen hallinta edellyttää myös, että muutokset ovat ymmärrettäviä, hallittavissa kaikissa vaiheissa ja tasoilla sekä merkityksellisiä. Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja tunne muutoksen tarpeellisuudesta ovat tärkeitä elementtejä muutokseen sitoutumisessa sekä henkilöstön motivoimiseen muutosprosessissa. Muutoksen hyvä hallinta luo kehittämiselle myönteisen alustan ja vahvistaa positiivista muutosorientoituneisuutta. (Luomala 2008, 14-16.)

Hyvä muutosjohtaminen edellyttää osaamisen johtamista ja huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän elämäntilanteisiinsa ja työskentelyolosuhteisiinsa. Esimiestoiminnassa tulee kiinnittää erityistä huomiota ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksessa, ei ainoastaan muutokseen liittyvien asioiden koordinointiin. Olennaista onnistuneessa muutoksessa on, että kaikki sen piirissä olevan ihmiset tietävät, mikä muuttuu ja mitä heiltä odotetaan. Riittävä tieto ja tunne vaikuttavasta

osallistumisesta luovat hyvän perustan positiivisen muutoksen aikaansäämiselle. (Luomala 2008, 16; 23-24.)

3.2 Muutosprosessi

Organisaatiossa tapahtuvaa muutosta tarkastellaan usein tietoisena johdettuna prosessina kohti tavoitetta. Muutosprosessi kuvaa sitä, miten muutos toteutetaan. Muutosprosessia itsessään voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, jolloin siitä hahmottuu yhden sijasta useita erilaisia prosesseja. (Juppo 2011, 32.) Kirjallisuudessa on esitetty useita eri muutoksen läpiviennin teorioita, joista tunnetuimpia ovat Kurt Lewinin kolmivaihe malli sekä John Kotterin kahdeksan portaan malli. Lewinin esittämää muutoksen kolmevaihemallia pidetään suunnitellun muutoksen mallien esikuvana, vaikka sen onkin kritisoitu yksinkertaistavan muutosprosessia (Cummings, Bridgman & Brown 2016, 34).

Lewinin kehittämä malli koostuu kolmesta vaiheesta: sulata – muuta – jäädytä. Ensimmäisessä vaiheessa puretaan nykyinen tasapainotila ja lisätään muutosvalmiutta. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos, johon sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen. Viimeisessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -mallit. Mallia pidetään liian suoraviivaisena, yksinkertaisena ja staattisena, sillä siinä ei huomioida muutoksen dynaamista ja yllätyksellistä puolta. (Juppo 2011, 32.)

Kotter painottaa muutoksen läpiviennissä johtajuuden merkitystä, sillä hänen mukaansa menestyksekkäissä muutoshankkeissa hyvä asioiden johtaminen ja hyvä ihmisten johtaminen ovat tärkeitä asioita. Kotterin kahdeksan askeleen muutoksen prosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 6).



KUVIO 6. Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 1996, 18)

Neljän ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on auttaa purkamaan nykytilaa ja suunnitella tulevaa muutosta. Seuraavat kolme vaihetta koskevat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeisessä vaiheessa tavoitteena on tehdä uusista toimintatavoista pysyviä osia organisaation kulttuurissa. (Kotter 1996, 19.)

Muutosprosessi lähtee muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden ymmärtämisestä. Organisaation johdon tulee tunnistaa muutoksen tarpeen taso ja luoda henkilöstölle tunne muutoksen välttämättömyydestä. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutoksen läpivientiin. Onnistuminen tapahtuu niiden johtajien toimesta, jotka osaavat yhdistää ihmisten arvot ja innostaa heidät erinomaisuuteen. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä, jonka tehtävänä on toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä hallitusti ja päämäärätietoisesti. Tehokkaassa muutostiimissä löytyy tarpeeksi avainhenkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan asioihin, asiantuntevuutta eri osa-alueilta, uskottavuutta sekä johtajuutta ja keskinäistä luottamusta. (Kotter 2012.)

Kolmas askel muutosprosessissa on muutosvision ja strategian luominen, jotta päämäärä on selkeä ja kaikilla on sama käsitys muutosprosessin tavoitteesta (Kotter 2012). Vision tarkoituksena on yksinkertaistaa, motivoida sekä koordinoita tarpeellisia toimenpiteitä muutosprosessin läpiviemisessä. Muutosvisio tulee viestiä tehokkaasti koko organisaatioon ja tehdä muutos näkyväksi jokapäiväisessä toiminnassa, jotta se saavuttaa ymmärryksen ja hyväksynnän mahdollisimman monen ihmisen osalta. (Kotter 2011.)

Muutosprosessin edetessä on myös tärkeää valtuuttaa henkilöstö muutoksen mukaiseen toimintaan, jotta mahdolliset esteet saadaan poistettua ja ihmiset voivat tehdä parhaansa työssään. Lisäksi tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Myös tavoitteeseen vievät askeleet tulee konkretisoida. Välitavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä muutoksen loppuun asti vieminen vie usein aikaa. Välitavoitteiden asettamisella ja niiden saavuttamisen huomioimalla viestitään henkilöstölle, että muutos etenee koko ajan ja loppuun pääseminen on mahdollista. Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin sen toteuttaminen ja loppuun vieminen voi tuntua mahdottomalta. Motivaation ja innostuksen ylläpitämiseksi on tärkeää asettaa konkreettisia välitavoitteita, jotka näyttävät, että muutosprosessi etenee. (Kotter 2012.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria muutosprosessin päätyttyä on viimeinen ja kahdeksas vaihe muutosprosessissa. Muutoksen läpiviennin jälkeen on hyvä käsitellä tapahtunutta muutosta, mistä lähdimme ja mihin päädyimme, jotta uudet toimintatavat saadaan juurrutettua osaksi jatkuvaa toimintaa ja käytöstä. Muutos on osa organisaation historiaa ja näin se saadaan osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012.)

3.3 Johdon rooli muutoksessa

Muutosprosessin onnistumisen taustalla tulee olla organisaation vahva näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä sekä se mikä

on muutoksen perustarkoitus. Avainasemassa muutoksessa on lähtökohdan ymmärtäminen ja muutoksen tavoitteen kirkastaminen. (Purmonen & Makkonen 2011, 25.) Muutos työyhteisössä on siirtymistä yhdestä tilasta toiseen, jossa luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta. Esimiehen näkökulmasta keskeisessä roolissa on muutoksen johtaminen ja ohjaaminen sekä ymmärryksen lisääminen työntekijöiden parissa. Muutoksen johtaminen helpottuu, kun esimies myös itse ymmärtää, mitä muutoksessa tapahtuu ja pystyy sen avulla perustelemaan muutostarpeen henkilöstölle. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21.)

Koska esimiehellä on keskeinen rooli muutoksen toteutuksessa, on tärkeää, että esimiesten vastuut ja valtuudet ovat selkeitä. Lisäksi esimiesten tulee ymmärtää aidosti uusi roolinsa sekä siihen liittyvät vaatimukset. Mikäli esimiehet eivät ole sitoutuneet muutokseen, he saattavat jarruttaa muutoksen toteuttamista, joten on erityisen tärkeää, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä. (Varma 2007, 5.)

Esimiehen rooli muutoksessa ja muutosviestinnässä on merkittävä, sillä jos esimies itse on motivoitunut muutokseen ja viestii sen myös työntekijöilleen puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan, muutoksen läpiviennistä tulee myös helpompaa. Esimiehen tehtävänä on kerätä ja viestiä eteenpäin oleellinen tieto informaatiotulvasta, jonka muutos aiheuttaa. Muutoksen syiden kertominen helpottaa muutoksen kokonaiskuvan ja sen myötä yksityiskohtien avautumisen. Siksi onkin tärkeää, että kun kokonaiskuva on selkeä, ylin johto kertoo henkilöstölle suoraan mitä muutoksella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään kuten myös sen mikä tulee muuttumaan. (Pirinen 2014, 116–117, 119.)

Esimiehen näkökulmasta suurimman haasteen muutoksen johtamiselle tuottaa henkilöstön sitouttaminen strategian mukaisen muutoksen läpiviennin. Esimiehen tehtäviin muutoksessa kuuluu muutoksen perusteleminen ja muutosvastarinnan vähentäminen sekä saada työntekijät huomaamaan ja ymmärtämään kokonaisuuksia ja niihin liittyvien asioiden riippuvuussuhteita. (Varma 2007, 12.)

Henkilöstön osallistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa konsultoinnilla ja antamalla heille vastuuta muutoksessa vaikuttavat tehokkaasti muutoksen aikaansaamiseksi (Proctor & Doukakis 2003, 275). Esimiehet toimivat usein avainasemassa muutosten läpiviemisessä motivoimalla työntekijöitä muutokseen (Purmonen & Makkonen 2011, 28). Henkilöstön osallistamisen muutosprosessiin edellyttää heidän osaltaan laajempaa tiedon jakamista, palkitsemista sekä panostamista henkilöstön koulutukseen, Vuorovaikutuksessa painottuu avoimuus ja kaksisuuntainen keskusteleva dialogi esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Laurila 2011, 50–51.)

3.4 Viestinnän merkitys muutoksessa

Viestintää pidetään avaintekijänä muutoksen onnistuneessa implementoinnissa. Viestinnällä ilmoitetaan tulevasta muutoksesta, selitetään tai valmistetaan ihmisiä muutokseen sekä sen positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. (Kitchen & Daly 2002, 50.) Tehokas strategisen muutoksen johtaminen edellyttää jatkuvaa viestintää ja muutosviestin vahvistamista kaikilla organisaatiossa. Muutosviestinnän avulla luodaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja prioriteeteista ja sen avulla voidaan myös lisätä eri sidosryhmien sitoutuneisuutta ja vastuunkantoa muutoksen läpiviemisessä. (Pirinen 2014, 132.) Muutosviestinnän yhtenä tarkoituksena on muutosvastarinnan vähentäminen lisäämällä tietoisuutta lisäämällä (Elving 2005, 131, 133).

Muutosviestinnän perustana on selkeä suunnitelma ja viestintästrategia, jossa määritellään mitä viestinnällä tarkoitetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet (Pirinen 2014, 133). Muutosviestinnän pääasiallisena tavoitteena on kertoa, mistä tarpeista muutos on syntynyt, mihin suuntaan muutosta viedään ja miksi sekä miten muutosta toteutetaan. Sen tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen taustoista ja sen seurauksista. Muutoksessa tiedon tarve kasvaa ja mikäli tietoa ei saada tai sitä ei ymmärretä oikein, ihmiset usein luovat sitä itse esimerkiksi huhujen ja juorujen kautta. Puutteellinen ja väärä tieto heikentävät muutoksen eteenpäin viemistä, joten viestintää

suunniteltaessa on varmistettava tarpeellisen ja riittävän informaation välittäminen heti alusta alkaen. Huhupuheet ja juorut voivat laskea työmotivaatiota ja uhata työhyvinvointia, joka puolestaan vaikeuttaa muutoksen läpiviientä. (Ilmarinen 2015, 12.)

Tiedonkulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä muutosviestinnässä erityistä huomiota. Muutoksen viestinnässä olennaista on tiedottamisen oikea-aikaisuus. Tiedottamisessa on otettava huomioon sen jatkuvuus ja sen kulu samaan tahtiin kuin muutos etenee. Hyvässä muutosviestinnässä ja tiedottamisessa otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen sekä uuden oppimisen mahdollisuuden huomioiminen. Viestinnässä tulisi jättää tilaa henkilöstön omille oivalluksille, jonka avulla mahdollistetaan uuden oppimiseen tilaisuus. (Luomala 2008, 10.)

Viestintästrategiassa suunnitellaan viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, kanavat ja sekä mittaaminen ja arviointi. Siinä kuvataan myös viestintäkanavat ja keinot, joilla muutoksen pääviesti viestitään eri sidosryhmille. Tärkeintä viestinnässä on varmistaa, että viesti menee perille ja se ymmärretään oikealla tavalla. Suunnitelmassa on hyvä myös kuvata viestintää liittyvät riskit ja esteet sekä luoda viestinnälle mittarit, joilla viestinnän vastuhenkilöt voivat arvioida sen vaikuttavuutta. (Pirinen 2014, 133.) Muutoksen syiden kertominen helpottaa muutoksen kokonaiskuvan ja sen myötä yksityiskohtien avautumisen. Siksi onkin tärkeää, että kun kokonaiskuva on selkeä, ylin johto kertoo henkilöstölle suoraan mitä muutoksella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään kuten myös sen mikä tulee muuttumaan. (Pirinen 2014, 119.)

Viestinnän rooli muutoksen läpiviennissä on erittäin tärkeää. Viestintäsuunnitelmaa laatiessa kannattaa ottaa huomioon toiminnan lisäksi myös yhteisen ymmärryksen luominen henkilöstöryhmien sisällä. Suunnitelmassa tulisi ottaa huomioon myös, miten palautetta ja mahdollisia kehittämis- ja korjausehdotuksia kerätään ja miten niitä käsitellään. Viestintäsuunnitelma toimii pohjana viestinnälle, mutta sen onnistuminen tapahtuu esimiehen toiminnan kautta (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.)

3.5 Muutosjoustavuus ja resilienssi

Muutosjohtaminen on osa toiminnan kehittämistä ja onnistuneella muutoksen johtamisella voidaan luoda kestävä muutosta edistävä organisaatiokulttuuri. Resilienssi kuvaa yrityksen ja yksikön muutosjoustavuutta ja palautumiskykyä jatkuvassa muutoksessa sekä toimintakykyä vaikeissa ja epävarmoissa tilanteissa. (Ovaska 2015; Joutseniemi & Lipponen 2015, 2515.)

Resilienssin kehittäminen ja sen ymmärtämisen lisääminen auttavat organisaatioita kestämaan tulevia muutoksia paremmin. Resilienssiä voidaan tarkastella yksilön, organisaation, sektorin tai sosiaalisesta näkökulmasta. Yksilötasolla resilienssi näkyy toimintakyvyn säilyttämisenä henkilökohtaisesta kriisistä huolimatta ja kykynä jatkaa elämäänsä mukautumalla uuteen tilanteeseen. (Sawalha 2015, 347-348; 351;360.) Resilienssin käsitettä käytetään myös kuvaamaan kykyä palautua elämän muutostilanteista ja haasteista. Resilienssitaitoja voidaan kehittää pitämällä hyvää huolta itsestään, uudelleenarvioimalla ajatusmalleja ja etsimällä tapoja auttaa itseään kriisitilanteissa. (Linde-Meier & Wenzel 2014, 14.)

Resilienssi on yksilön tai ryhmän kyky, jota voidaan kehittää. Resilienssiin liittyy hyvä stressisietokyky, ongelmanratkaisukyky sekä avun hakeminen sitä tarvittaessa. Työelämässä resilienssi lisää voimavarjoja muutostilanteessa, sillä oman osaamisen lisäksi on mahdollista hyödyntää muiden apuja. Resilienssillä tarkoitetaan myös henkistä vahvuutta ja joustamiskykyä, vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymistä sekä etenkin kykyä nousta ja jatkaa vastoinkäymistenkin jälkeen. (Lääperi 2016.)

Coutun (2002, 48- 52) mukaan resilientin yksilön tai organisaation ominaisuuksiin kuuluvat todellisuuden hyväksyminen, olemassaolon merkitykseen uskominen sekä improvisointitaito. Merkityksen löytäminen näkyy resilientissä yksilössä sillan rakentamisena nykyisyydestä parempaan tulevaan ja se puolestaan auttaa sietämään muutoksen tilaa. Resilientit henkilöt kykenevät paremmin johtamaan reaktioitaan stressaavissa ja kompleksisissa tilanteissa sekä tasapainottamaan negatiivisen stressin vaikutuksia

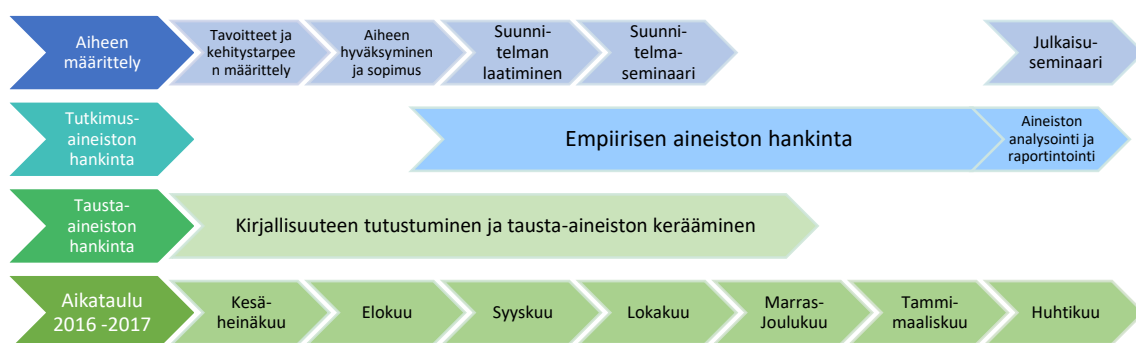
ja ylläpitämään hyvinvointia. Henkilöt, joilla on korkea resilienssitaso, kestävät hyvin vaikeita tilanteita, ja sen seurauksena he jakavat positiivista vaikutusta myös ympärilleen. Resilientit organisaatiot pystyvät muuttamaan haastavat olosuhteet hyödyksi. Muutosjoustava organisaatiolla on muutoksen kohdatessa luontainen kyky palautua normaalitilaan minimaalisella ulkopuolisella vaikutuksella.

Muutosjoustavuus on yksi ensisijaisista vaikuttavan johtamisen osatekijöitä, jonka säilymistä voidaan parantaa sisäisellä arvioinnilla ja sen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä kasvattaa sitoutumista (Cline 2015, 117). Muutosjohtavuus vaatii yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja. Muutosjoustavuus työyhteisössä edellyttää, että kaikilla on kyvykkyys lähteä yhteiseen suuntaan, joten sen luomiseen tarvitaan niin toisten osaamisen ja ominaisuuksien tunnistamista kuin yhteisiä tilaisuuksia onnistumisten ja onnistumisiin johtavien taitojen jakamiseen. (Ovaska 2015.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishankkeen aiheesta keskusteltiin ensin kohdeorganisaation edustajan kanssa ja ehdotuksena oli tutkia muutoksen johtamisen onnistumista suunnitteilla olevassa ulkoistamiseen liittyvässä projektissa. Aiheen tarkemmasta rajauksesta keskusteltiin kohdeorganisaation edustajan kanssa kesällä 2016 ja lopullinen hyväksyntä aiheelle saatiin elokuussa. Tutkimusongelmaa ja aiheen rajausta tarkennettiin syyskuussa, jonka jälkeen aloitettiin aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen ja aineiston kerääminen. Kehittämishankkeen aikataulu on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 10).



KUVIO 10. Kehittämishankkeen eteneminen

Aikataulu perustui transitioprojektin aikatauluun ja tutkimusaineisto kerättiin projektin aikana. Tuotannon aloittaminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta, ja transitioprojektin aikataulu venyi, joten myös tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin alkuperäisestä suunniteltua pidempi ajanjakso, jotta aineisto kattoi koko projektin. Tutkimusaineiston analysointi ja raportointi aloitettiin helmikuussa 2017 ja viimeisteltiin maaliskuu- ja huhtikuun aikana.

4.2 Kehittämishankkeen lähestymistapa ja tutkimuskysymykset

Hankkeen empiirisessä osuudessa selvitettiin esimiesten ja projektipäälliköiden toimintaa ja kokemuksia ulkoistamisprosessin edetessä. Tavoitteena oli selvittää muutoksen johtamista kohdeorganisaatiossa ja nykyisen muutoksen johtamisen mallin toimivuutta ja kehittämistarpeita.

Kehittämistarpeita selvitettiin seuraavan tutkimuskysymyksen ja alakysymysten avulla:

Miten liiketoiminnan ulkoistamista johdetaan?

Tutkimuskysymystä tukevinä alakysymyksinä olivat:

- *Miten ulkoistamiseen liittyvää muutosta johdettiin?*
- *Miten nykyistä liiketoiminnan ulkoistamisen johtamista tulisi kehittää?*
- *Mikä auttaa esimiehiä toimimaan jatkuvassa muutoksessa?*

Kehittämishankkeen lähestymistapa on toimintatutkimus, jossa hankkeeseen osallistettiin projektipäälliköt ja esimiehet. Kehittämishankkeessa haluttiin tarkastella projektipäälliköiden ja esimiesten toimintatapoja ja toimintatilannetta. Ojasalon (2014, 58) mukaan toimintatutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on toimintamallin kehittäminen tai muuttaminen ja ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia prosessimaiseksi tiedon tuotannoksi, jossa kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä ja jonka tavoitteena on käytännöllisen tiedon tuottaminen (Toikko & Rantanen 209, 30).

Toimintatutkimuksessa tutkittavat halutaan aktiivisiksi toimijoiksi hankkeeseen ja osallistavat menetelmät ovat yleisiä (Ojasalo 2014, 58–61). Kehittämishankkeessa tutkittavat olivat aktiivisia toimijoita kehittämisprosessissa. Lähestymistavaltaan tutkimus on laadullinen, sillä tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman syvällistä tietoa ja käsityksiä kehittämiskohteesta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa,

jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja lähtökoh-
tana tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman ko-
konaisvaltaisesti (Hirsijärvi ym. 2007, 157–160).

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti
(Hirsijärvi ym. 2007, 160). Kehittämishankkeen kohdejoukoksi valittiin koh-
deorganisaation projektipäälliköt sekä ulkoistuksen kohteena olleen yksi-
kön tiimiesimiehet sekä projektiryhmän jäsenet. Kohdejoukko valittiin hei-
dän ulkoistamishankkeeseen ja sen aiheuttaman muutoksen johtamiseen
perustuvan roolin perusteella. Toimittajan projektiryhmä jätettiin kohderyh-
män ulkopuolelle, sillä tarkoituksena oli kerätä tietoa kohdeorganisaation
muutoksen johtamisen mallista, heidän näkemyksensä ulkoistamisen on-
nistumisesta otettiin kuitenkin huomioon yhteisessä työpajassa, sillä sen
katsottiin tuovan lisäarvoa ulkoistamismallin kehittämiseksi.

4.3 Aineiston keruumenetelmät

Aineiston keruumenetelminä käytettiin erilaisia osallistavia ja yhteistyö-
muotoisia menetelmiä. Kehittämishankkeessa kerättiin tietoa muutoksen
johtamisen olemassa olevista käytännöistä ja toimintatavoista sekä selvi-
tettiin esimiesten kokemuksia muutoksen johtamisessa.

Hankkeen empiirinen aineisto hankittiin päiväkirjoilla, haastatteluilla, työpä-
joilla sekä havainnoimalla (kuvio 11).

Tutkimuskysymykset	Aineiston keruumenetelmät			
	Päiväkirjat	Haastattelut	Työpajat	Havainnointi
Miten liiketoiminnan ulkoistamista johdetaan?	✓	✓	✓	✓
Miten ulkoistamiseen liittyvää muutosta johdettiin?	✓	✓		✓
Miten nykyistä liiketoiminnan ulkoistamisen johtamista tulisi kehittää?	✓	✓	✓	✓
Mikä auttaa esimiehiä toimimaan jatkuvassa muutoksessa?	✓	✓		✓

KUVIO 11. Aineiston keruumenetelmät

Päiväkirjat

Tutkimusaineistoa hankittiin muutosta johtavien neljän projektipäällikön ja kahden tiimiesimiehen projektin ajan pitämien päiväkirjojen avulla, johon kirjattiin kokemuksia, tunteita ja havaintojaan projektin aikana. Päiväkirjan avulla pyrittiin ymmärtämään toimijoita heidän tuottamiensa kertomusten, tarinoiden ja muistelujen avulla. Päiväkirjaa tutkimusaineiston keruutapana voidaan pitää eräänlaisena itseohjattuna kyselylomakkeena, jota toimijat täyttävät vapaalla vastaustavalla (Hirsijärvi ym. 2007, 212–214).

Päiväkirjan käyttämisessä tutkimusmenetelmänä yhteistyö on tärkeää ottaa huomioon (Hirsijärvi ym. 2007, 215). Osallistujaryhmälle kerrottiin kehittämishankkeesta ja sen tavoitteista ennen projektin aloittamista. Lisäksi heille kerrottiin mitä heiltä odotetaan hankkeen edetessä ja huolehdittiin, että osallistujaryhmä ymmärsi päiväkirjan tarkoituksen ja odotukset sen kirjoittamisesta. Tieto lähetettiin myös sähköpostilla. Päiväkirjaa varten jokaiselle projektipäällikölle ja tiimiesimiehelle jaettiin vihkot sekä tukikysymykset sen kirjoittamiseksi (liite 1). Lisäksi kehittämishankkeelle avattiin SharePoint – sivusto, jonne lisättiin jokaiselle oma kansio päiväkirjan sähköisessä muodossa kirjoittamisen mahdollistamiseksi. Pääsyoikeudet kansioihin määriteltiin jokaiselle erikseen niin, että aineistoa pääsi näkemään ainoastaan päiväkirjan kirjoittaja ja opinnäytetyön laatija.

Päiväkirjaan oli tarkoitus kerätä koko projektin ajan tietoa kokemuksista, tunteista, onnistumisista ja havaituista kehittämiskohteista, joita tulitai-siin käyttämään osana empiiristä aineistoa. Päiväkirjan pitämistä tukevia kysymyksiä olivat:

- Miten muutosta johdettiin?
- Miten koit oman johtamisesi eri tilanteissa?
- Missä koit onnistumisia? Miksi?
- Mihin olisit tarvinnut enemmän tukea? Miksi?

- Mitä muutoksen johtamisessa olisi voinut tehdä toisin? Miksi?

Esimiehiä ohjeistettiin kirjoittamaan päiväkirjaan merkintöjä projektin ensimmäisen viikon jälkeen, jonka katsottiin olevan esimiesten näkökulmasta tärkein osa-alue. Muita kohtia olivat mm. uudelleen järjestäytymisen jälkeen, henkilöstön siirron jälkeen sekä tuotannon aloittamisen jälkeen.

Projektipäälliköille peruskysymykset ovat samoja, jotka esitettiin edellä, mutta heidän osaltaan lisätietoa pyydettiin ensimmäisen viikon osalta projektin aloittamiseen liittyviin osa-alueisiin: Kick-off – tapaaminen, yhteistyön aloittaminen toimittajan kanssa, viestiminen sekä projektiryhmän järjestäytyminen.

Koska hanke ajoittui useamman kuukauden mittaiselle ajanjaksolle, kohderyhmältä kysyttiin hankkeen edetessä, kuinka päiväkirjan kirjoittaminen on sujunut ja onko sen kirjoittamisessa ilmennyt vaikeuksia ja ohjeisti tarvittaessa lisää. Hirsjärven ym. (2007, 215–217) mukaan päiväkirjaa voidaan pitää eräänlaisena kyselylomakkeena, joten kysymysten asettelussa tulee olla tarkka. Mikäli hanke ajoittuu pitkälle aikavälille, on myös tärkeää, että tutkija seuraa päiväkirjojen tilannetta ja tarvittaessa muistuttaa ja ohjeistaa niiden kirjoittamisesta kohdejoukkoa.

Havainnointi

Toimin itse osana projektiryhmää projektipäällikkönä ja sen myötä oli luonnollista käyttää havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänä. Koska olin osa ryhmää, osallistuvan havainnoinnin toteuttaminen oli helpompaa kuin, jos olisin tullut täysin ryhmän ulkopuolelta ja tavoitteena olisi ollut päästä ryhmän sisälle tekemään havaintoja. Osallistuvassa havainnoinnissa tyypillistä on, että tutkija itse osallistuu toimintaan tutkittavien ehdoilla ja pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi (Hirsijärvi ym. 2007, 211).

Dokumentoin havainnot havainnointipäiväkirjaan. Havainnoinnin avulla pyrin keräämään tietoa toimivatko ihmiset niin kuin sanoivat toimivansa. Havainnoinnin yhtenä suurimpana etuna on, että sen avulla saadaan väli-

töntä ja suoraa tietoa toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä sen avulla voidaan välttää keinotekoisuutta tutkimuksessa (Hirsijärvi ym. 2007, 207–208).

Havainnointi kohdistui tapahtumiin ja projektitiimin sekä esimiesten käyttäytymiseen ja toteutettiin osallistuvana havainnointina, jossa minulla oli aktiivinen rooli. Koska olin osana projektiryhmää ja kiinteästi mukana muutosprosessissa, se antoi mahdollisuuden vaikuttaa läsnäolollani tutkimukseen. Kehittämishanke edetessä hyödynsin myös rooliani projektipäällikkönä osallistumalla tiimien työnohjauskokouksiin mahdollisuuksien mukaan ja tein havaintoja siellä läpikäytyjen asioiden perusteella sekä esitin välillä kysymyksiä henkilöstölle esiin tulleiden asioiden tarkentamiseksi. Aktiivisessa osallistumisessa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön olemalla esimerkiksi mukana kehittämistyössä tai projektissa aktiivisena toimijana. Tutkimuksen edetessä on tärkeää, että tutkija pystyy erittelemään oma roolinsa ja sen vaikutuksen tutkimustilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta, havainnointi tehtiin osittain strukturoimattomana, jotta siihen saatiin joustavuutta. Strukturoimatonta havainnointia käytetään usein silloin, kun halutaan mahdollisimman monipuolista ennakkotietoa tutkittavasta kohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnointit perustettiin tutkimusongelman ympärille ja muutoksen johtamisen mallin havainnoimiseen, joten siltä osin havainnointitekniikka oli jäsenneltyä.

Tavoitteena havainnoilla oli kerätä tietoa, miten muutosta johdettiin ja miten esimiesten välinen yhteistyö toteutettiin. Havainnointi toteutettiin päiväkirjaa pitämällä ja seuraamalla muutoksen johtamiseen liittyviä osa-alueita. Tavoitteena oli kirjoittaa mahdollisimman tarkkoja havaintoja seuraavista osa-alueista:

- Muutosjohtaminen projektin aikana
- Miten esimiehet ottivat roolinsa muutoksen läpiviennissä vastaan

- Miten henkilöstö ja muu projektiryhmä kokivat muutoksen johtamisen
- Kehittämiskohteet muutoksen johtamisessa ja projektin läpivientiin liittyen

Havainnointi kohdistui toimintaan, asioihin sekä johtamiseen ja yksittäiseen henkilöön kohdistuvia havainnoiteja ei kirjoitettu ylös vaan havainnoinnit kirjoitettiin päiväkirjamaisesti kronologisessa järjestyksessä. Havainnoinnit kirjoitettiin mahdollisimman selkeästi havainnointitilanteen jälkeen vihkoon tai suoraan koneella sähköiseen muotoon.

Hanke- tai havainnointipäiväkirjojen kirjoittaminen on yleinen tapa havainnoinnin toteuttamiseksi. Niihin kirjataan havainnointitilanteen jälkeen mahdollisimman tarkasti keskeiset havainnot sekä omat kokemukset ja ajatukset. Havainnointipäiväkirjan pohjana voi olla jäsenitys siitä mitä havainnoidaan ja mihin kiinnitetään huomiota muistiinpanoja kirjoittaessa. Yksilöidyn havainnointisuunnitelman avulla mahdollistetaan tarkemmat havainnoinnin kuin ilman suunnitelmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 144.)

Haastattelut

Haastattelujen tarkoituksena oli toimia päiväkirjoja täydentävänä menetelmänä tässä kehittämishankkeessa, sillä ne todettiin parhaaksi tavaksi varmistaa ymmärrys toiminnan taustalla ja sen myötä saavuttaa tutkimuksen tavoitteet. Haastattelujen avulla pystytään antamaan kohderyhmälle mahdollisuus tuoda mielipiteitään mahdollisimman vapaasti esille (Hirsjärvi ym. 2007, 205). Haastattelut järjestettiin ajallisesti tuotannon aloittamisen jälkeen, mutta ennen projektin virallista päättymistä. Koska päiväkirjamuodossa saatu aineisto oli vähäistä, osa päiväkirjan tukikysymyksistä otettiin mukaan haastattelurunkoa suunniteltaessa. Haastattelupyyntö lähetettiin kohdeorganisaation kolmelle esimiehelle ja kolmelle projektipäälliköille sekä kirjallisena kyselynä projektiryhmän neljälle avainhenkilölle. Yksi esimiehistä toimi projektissa myös projektipäällikkönä.

Haastattelukysymysten luomisessa käytettiin apuna jo kirjoitettuja päiväkirjoja ja sieltä esiin tulleita asioita sekä päiväkirjan apukysymyksiä. Haastatteluja varten laaditut puolistrukturoidut kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen (liite 2). Haastattelukysymykset perustettiin kehittämishankkeen tavoitteen ja tutkimuskysymysten ympärille. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan kerätä tietoa tietyistä asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelun aikana pyrittiin huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja vapaalle puheelle annettiin tilaa sekä tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelut nauhoitettiin litteroinnin helpottamiseksi ja jotta mahdollistettiin haastatteluun palaaminen tarvittaessa. Haastattelun äänittäminen tapahtui puhelimen avulla ja haastateltavilta pyydettiin ennen haastattelun aloittamista lupa äänittämiseen. Haastattelujen äänittäminen jättää mahdollisuuden myös havainnoida haasteltavaa (Ojasalo ym. 2014, 108–109).

Työpaja

Tuotannon aloittamisen jälkeen ja ennen virallisen projektin päättymistä järjestettiin kolme ”lessons learned” tyyppistä työpajaa, joiden tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa ulkoistamisprojektin onnistumisesta ja siitä opituista asioista. Lisäksi tavoitteena oli myös kerätä kehittämiskohteita ja ratkaisuja uuden toimintamallin kehittämistä varten. Ensimmäinen työpaja järjestettiin ensin projektipäälliköille ja sen lisäksi myös erillinen työpaja, jossa olivat mukana myös projektitiimin jäsenet ja esimiehet. Kohdeorganisaation sisäisen projektiryhmän lessons learned -työpajojen lisäksi järjestettiin erillinen yhteinen työpaja toimittajan ja kohdeorganisaation projektitiimeille.

Työpajan sisältö ja rakenne suunniteltiin yhdessä ulkoistamisprojektin transition managerin kanssa, joka toimi myös pääasiallisena fasilitaattorina projektipäälliköiden sekä toimittajan kanssa pidetyissä työpajoissa ja ne pidettiin pääasiassa englanniksi. Toimin itse fasilitaattorina projektiryhmän

työpajassa, sillä se haluttiin käydä suomeksi mahdollisimman kattavan käsitteilyn takaamiseksi. Toimittajan kanssa pidetyssä työpajassa toimin toisen fasilitaattorina ja pidin kirjaa läpikäydyistä asioista ja tein niistä myös yhteenvedon.

Työpajan toteuttamisessa ei käytetty erityistä menetelmää, vaan keskustelu haluttiin pitää mahdollisimman vapaana. Fasilitaattori ohjasi keskustelua ja kirjasi ylös esiin tulleita asioita sekä piti huolen aikataulusta. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä ja sen tarkoituksena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön (Summa & Tuominen 2009, 9). Työpajan rakenne suunniteltiin eri alaprojektien mukaisesti ja tarkoituksena oli käydä läpi ne yksitellen ja lopuksi koota havainnot koottiin yhteen. Työpajassa käytiin erikseen läpi onnistumiset ja hyvät asiat sekä kehittämiskohteet ja asiat, jotka olisi voinut tehdä toisin. Lopuksi molemmat positiiviset ja negatiiviset asiat käytiin läpi ja niiden perusteella muodostettiin ehdotus, miten jatkossa ulkoistamisprosessi tulisi hoitaa.

Työpajan rakenne ja käsiteltävät asiat käytiin ensin läpi osallistujien kesken. Apuna pohdinnassa toimivat seuraavat kysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttivat muutoksen toteuttamiseen?
- Missä onnistuttiin hyvin?
- Missä / millä osa-alueilla olisi kehitettävää?
- Mitkä olivat suurimmat haasteet muutoksen johtamisessa?

Aluksi jokaista pyydettiin pohtimaan aiheeseen liittyviä hyviä ja positiivisia asioita ja ne kirjattiin fläppitaululle ylös. Sen jälkeen etsittiin kehittämiskohteita projektin eri osa-alueilta. Työpajan lopuksi löydetyt onnistumiset ja kehittämiskohteista nostettiin esille tärkeimmät asiat, joiden katsottiin tukevan ulkoistamishankkeen läpiviemistä onnistuneesti ja tulisi jatkossa vahvistaa. Samaa rakennetta käytettiin kaikissa eri työpajoissa.

4.4 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen aineiston analysointi tapahtuu osittain jo aineistonkeruun yhteydessä. Analyysiprosessissa aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi, jotka myöhemmin kootaan uudelleen johtopäätöksiksi. (Grönfors 2011, 85.) Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jossa eri tutkimusmenetelmien aineisto käsiteltiin erikseen ja ryhmiteltiin teemoittain kokonaisuuksiksi. Teemoittelu sopii aineiston analysointitavaksi, kun tarkoituksena on käytännön ongelman ratkaisemiseksi olennaisen tiedon saaminen. Teemoittelulla tarkoitetaan käytännössä aineiston pilkkomista ja järjestämistä eri aihepiirien mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelu sopii aineiston käsittelyyn etenkin, kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja aineisto on kerätty haastateltaville esitetyillä teemoilla (Kananen 2012, 117).

Aineistosta etsittiin yhdistäviä tekijöitä tai erottavia seikkoja. Tarkoituksena oli nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja aineistosta pyrittiin löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, joiden alle aineisto ryhmiteltiin. Teemoittelua helpotti se, että haastattelujen rungot oli jo etukäteen suunniteltu ylätasonteemojen alle. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa lähestytään usein kysymystenasettelun näkökulmasta, jolloin ei ole tarkoituksen mukaista analysoida kaikkea mahdollista aineistoon sisältyvää tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 140).

Aineiston analysointi tehtiin käyttämällä tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteoidun aineistoin läpikäynnissä ja teemoittelussa käytettiin apuna värikoodoja merkitsemällä tietyn aihealueen alle kuuluvat huomiot tietyllä värillä. Lisäksi keskeisiä teemoja taulukoitiin niitä, jotta ne olivat helpommin hallittavissa. Teemojen tunnistamisessa koodaus on yksi apumenetelmistä ja muun muassa taulukoinnin avulla on mahdollista havainnoida aineiston keskeisiä seikkoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Koska päiväkirjojen kirjoittaminen oli mahdollista tehdä joko käsin vihkoon tai sähköisesti SharePoint – sivustolle avattuihin henkilökohtaisiin kansioi-

hin, niiden perusteella kerätty aineisto käsiteltiin samanlaiseen muotoon litteroimalla käsinkirjoitetut huomiot elektroniseen muotoon. Litterointi tehtiin kerätystä aineistosta sanatarkasti, jotta käsinkirjoitetusta päiväkirjasta ei jäänyt mitään huomioimatta. Sanatarkalla litteroinnilla tarkoitetaan, että aineistosta otetaan huomioon kaikki mahdollinen (Kananen 2012, 110).

Havainnot kirjattiin muistiin päiväkirjamaisesti ja ryhmiteltiin teemojen alle jo niitä tehdessä. Havaintojen käsittelyyn ja tulkintaan liittyy aina aineistoin ymmärtäminen ja aineiston perusteella on pystyttävä perustelemaan tarinan juoni ja tutkijan on pystyttävä rakentamaan aineistosta looginen kokonaisuus (Ojasalo ym. 2014, 119). Havainnointipäiväkirjaan kirjoitettiin jo havainnointivaiheessa tehtyjä huomioita ja mahdollisia kehitysehdotuksia ulkoistamisprosessin kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia nostettiin esille kehittämishankkeen edetessä, jos niiden nähtiin hyödyttävän ulkoistamisen tai muutoksen johtamista.

Ensimmäisenä havainnointiaineiston käsittelyssä aineisto yhdistettiin kokonaisuudeksi. Havainnot oli kirjoitettu kronologisen järjestykseen, josta ne oli mahdollista kerätä kokonaisuudeksi. Havaintoja tehtiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti ja aineisto järjesteltiin muodostuneiden teemojen alle käyttämällä apuna värikoodeja. Tavoitteena oli saada havainnointin perusteella kerätyn materiaalin perusteella kuvattua sitä mitä havainnoitavat tekivät havainnointijakson aikana ja muodostaa siitä kokonaisuus. Havaintojen kerääminen ja yhdistäminen kokonaisuudeksi helpottaa aineiston käsittelyä ja tekee siitä helpommin hallittavan, jotta aineisto voidaan pelkistää ja mahdollistetaan ilmiön yleistäminen (Ojasalo ym. 2014, 119). Havainnointipäiväkirjaan oli kirjoitettu jo havainnointivaiheessa tehtyjä huomioita ja mahdollisia kehitysehdotuksia ulkoistamisprosessin kehittämiseksi. Havainnoista syntyneitä materiaalia käytettiin kehittämishankkeessa jo kehittämishankkeen edetessä sekä tuloksissa.

Haastattelut nauhoitettiin ja puhutut lauseet ja virkkeet kirjoitettiin puhtaaksi yleiskieltä käyttämällä ja haastatteluaineistosta pyrittiin keräämään tutkimusongelman kannalta keskeisimmät asiat. Litteroinnilla nauhoitteet

muunnetaan kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti eri analysointimenetelmiä käyttämällä (Saaranen-Kauppanen & Puusniekka 2006). Kanasen (2012, 109-110) propositionaalisella litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että kirjataan ylös ainoastaan tutkimuksen kannalta kiinnostava tieto, joten se sopii litterointitavaksi silloin kun ollaan kiinnostuneita sisällöstä enemmän kuin kielellisestä vuorovaikutuksesta.

Haastatteluaineisto numeroitiin juoksevasti litteroinnin yhteydessä, jotta aineiston käsittely ja analyysi olisi hallittavissa ja eri haastattelut pystyttiin erottamaan toisistaan. Haastateltavan rooli kirjoitettiin ylätasolla anonymiteetin ylläpitämiseksi. Aineiston numerointi ja merkitseminen helpottavat aineiston käsittelyä ja analyysia (Saaranen-Kauppanen & Puusniekka 2006). Työpajassa esiin tulleet asiat kerättiin jo työpajan aikana ryhmiin otsikoiden alle.

4.5 Aineiston kuvaus

Kehittämishankkeeseen osallistui ulkoistamishankkeen esimiehet ja projektipäälliköt. Esimiesten ja projektipäälliköiden lisäksi havainnoinnissa huomioitiin muutoksen kohteena olevat henkilöt. Havainnointimateriaalia kertyi kehittämishankkeen aikana yhteensä 26 sivua.

Haastattelut litteroitiin nauhoituksen perusteella ja litteroitua materiaalia syntyi yhteensä 58 sivua. Projektiryhmän jäsenistä yhtä haastateltiin ja kaksi vastasi haastattelukysymyksiin kirjallisesti ja yhdeltä ei saatu vastauksia.

Projektipäälliköiden ja esimiesten pitämät päiväkirjat kirjoitettiin myös samaan muotoon kuin haastattelut, jotta materiaali oli verrannollinen ja samalla tavalla käsiteltävissä. Päiväkirjan pitämistä pyydettiin kolmelta esimieheltä ja kahdelta projektipäälliköltä, mutta muistutuksista huolimatta päiväkirjamuodossa saatua aineistoa ei saatu kuin osalta tutkittavista. Päiväkirjan kirjoittamiselle tai muistiinpanojen tekemiselle ei katsottu olevan aikaa kiireen keskellä. Aineistoa saatiin vain projektipäälliköiltä. Tuloksien

käsittelyssä otettiin huomioon päiväkirjat, joita hankkeen aikana oli kirjoitettu ja aineistoa kertyi yhteensä yhdeksän sivua.

Kehittämishankkeen lopussa järjestettyihin kolmeen työpajaan osallistui suurin osa kutsutuista. Projektipäälliköille pidettyyn työpajaan osallistui kaikki neljä kohdeorganisaation projektipäällikköä ja toisessa projektiryhmälle järjestettyyn työpajaan osallistuivat projektipäälliköt, esimiehet sekä kaksi projektiryhmän avainhenkilöä, yhteensä yhdeksän henkilöä. Viimeisessä työpajassa yhdessä toimittajan kanssa oli suurin osallistujajoukko, koska molempien osapuolien projektiryhmät sekä avainhenkilöt olivat paikalla. Osallistujia työpajassa oli yhteensä 16.

Kahdessa ensimmäisessä työpajassa asiat kerättiin ensin fläppitaululle ja oteltuina onnistumisiin ja kehityskohteisiin. Yhdessä toimittajan kanssa pidetyssä työpajassa asioita kerättiin suoraan PowerPoint -esitykseen suuren osallistujajoukon vuoksi. Fläppitaululle lisättiin ainoastaan havainnollistavia kuvia, kuten aikajana tai yksittäisiä asioita. Eri työpajoissa tullut materiaali koottiin erillisille Power Point -esityksille jaotellen samojen teemojen alle. PowerPoint -esitysmateriaalia tuli yhteensä 45 sivua.

Kehittämishankkeessa syntynyt empiirinen aineisto oli monipuolista ja toisiaan tukevaa. Työpajoihin osallistuminen oli aktiivista ja jokainen osallistuja sai oman näkemyksensä esille. Kaikkia projektiryhmän henkilöitä ei voitu haastatella, mutta kaikki esimiehet ja projektipäälliköt osallistuivat haastatteluun.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

5.1 Ulkoistamisprojektin johtaminen

Valmisteluvaihe

Lähes kaikki haastateltavat toivat esille ulkoistamisprojektin keston ja laajuuden sekä projektitiimin pienuuden. Ulkoistamishankkeen arkaluontoisuuden ja henkilöstövaikutuksen takia projektiryhmä pidettiin alussa pienenä, joka aiheutti suuren työmäärän yksittäisille henkilöille sekä vastuualueiden hämärtyksen.

Roolit ei ollut mitenkään selvät, kaikki teki vähän kaikkea ja pahimmassa tapauksessa tehtiin kaikki yhdessä - - Ei ollut selkeätä, että kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee.

Projektipäälliköiden haastatteluissa tuli esille, että projektin alun suunnitelmallisuuden puute vaikutti projektin etenemiseen ja näkyi osittain hallinnan hukkumisena. Epäselvät rooli- ja vastuujaot näkyivät myös tiimiesimiehille ja aiheuttivat epävarmuutta siitä, kenen vastuulla mikäkin asia oli. Projektiorganisaation uudelleen muotoutumisen myötä ennen transitioprojektin aloittamista toiminta muuttui selkeämmin strukturoidummaksi ja vastuunjako oli selkeää. Projektiryhmän toiminta muuttui myös hyvän vastuujaon ja suunnitelman myötä ammattimaisemmaksi ja selkeämmäksi toimittajaan nähden.

Tiimiesimiehille jaettiin alussa vain tarpeellinen tieto ja heidän osallistumisensa ulkoistamishankkeeseen ennen varsinaisen transitioprosessin aloittamista oli melko vähäistä. Kehittämishankkeessa tuli esille, että tiimiesimiesten osallistaminen jo aikaisemmassa vaiheessa olisi ollut hyödyllistä niin sitouttamisen kuin transitioprojektin suunnittelun kannalta. Tiedottaminen esimiehille oli vähäistä ja he eivät olleet niin syvällä projektissa kuin olisi ollut tarpeellista transiiovaiheeseen siirryttäessä.

- - me muut esimiehet oltiin tiedotettu siltä osin mitä pidettiin välttämättömänä. Välttämätön oli näin jälkikäteen ajateltuna liiankin naftia, se tiedottaminen, koska siinä vai-

heessa, kun asia tuli enemmänkin julkisuuteen, niin jäi vähän aikaa suunnitella yhteisesti se, miten tämä asia prosessoidaan, kun se tulee julkisuuteen ja mitä sille asialle voidaan tehdä.

Projektipäälliköt näkivät esimiesten vähäisen osallistumisen projektin alkuvaiheeseen ongelmallisena myöhemmässä vaiheessa. Esimiesten osallistumiselle aikaisemmassa vaiheessa nähtiin useita erilaisia hyötyjä jo suunnitteluvaiheeseen sekä esimiesten sitouttamiseen muutoksen läpivientiin.

Projektiresurssit

Projektiryhmä aloittaessa oli hyvin pieni johtuen aiheen arkaluontoisuudesta ja liikesalaisuudesta. Tutkimuksen aikana tuli esille, että toimihenkilöiden osallistaminen jo aikaisemmassa vaiheessa olisi ollut hyödyllistä ja toiminnasta olisi tullut tehokkaampaa. Myös esimiesten osallistaminen aikaisemmassa vaiheessa suunnittelutyöhön nähtiin tarpeellisena, sillä projektiryhmän jäsenillä ei ollut mahdollisuutta tarkempaan keskusteluun erilaisista vaihtoehdoista suunnitteluvaiheessa.

- - me oltiin niinku aika pienessä porukassa. Että se on ehkä sellanen mitä vois jatkossa ajatella, että jos lähtee näin isoa projektia vetään, niin me oltiin liian kevyt pitkälle. Liian kevyt organisaatio siihen. Ehdottomasti.

Ulkoistamishanke pidettiin pitkän aikaa liikesalaisena ja siitä ei voinut keskustella kuin projektiryhmän jäsenten ja sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden kanssa. Suunnittelu ja tiedottaminen olivat pääasiassa projektiryhmän vastuulla. Haastatteluissa sekä työpajoissa tuli useamman kerran esille, että useamman henkilöstön jäsenen osallistaminen hankkeeseen jo suunnitteluvaiheessa koettiin tarpeelliseksi. Haastatteluissa tuli myös esille, että useamman ulkoistuksen kohteena olevan yksikön henkilön osallistuminen heti alkuvaiheessa olisi voinut myös helpottaa viestintää ja saada muutos ajettua läpi muussa organisaatiossa helpommin niin sanottujen ”valonkantajien” avulla.

Ymmärrän asian arkaluontoisuuden takia, että siitä ei voinut puhua kellekkään, mutta se oli myöskin niinku --- oliko meillä tarpeeksi ihmisiä sitoutettu siihen alussa mukaan

Tietämys projektin tavoitteista ja aikaisemmin suunnittelu- ja sopimusneuvotteluvaiheessa läpikäydyistä ja sovituista asioista olisi pitänyt saada laajemmin projektiryhmän tietoisuuteen. Epävarmuus aiemmin sovituista ja sopimuksen mukaisista asioista aiheutti projektiryhmälle epävarmuutta ohjeistuksia tehtäessä ja uuden toimintamallin suunnittelussa. Haastatelussa ja työpajassa nousi esille sopimuksen tarkemman läpikäynnin tarve ja muun projektiryhmän ajan tasalle saattaminen ennen transition aloittamista. Alusta asti mukana olleiden projektipäälliköiden oli välillä haastava asettua myöhemmässä vaiheessa mukaan tulleiden asemaan ja eivät välttämättä aina muistaneet, ettei kaikki ole kaikille yhtä selvää kuin asiaa jo pitemmän aikaa prosessoineen.

Sitä yrittää vaan tiedustella mitä tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan ja teet enemmän ja vähemmän laput silmillä ne annetut tehtävät, kunnes sitten taas alkaa pikkuhiljaa ymmärtämään –

Projektin resurssit koostuivat pääosin ulkoistuksen kohteena olevan yksikön henkilökunnasta, joten projektin ja päivittäisen työn hallinnointi koettiin haastavaksi. Lisäksi projektiin vapautetut resurssit olivat vähäiset ja samat henkilöt osallistuivat eri osa-alueisiin projektissa. Tämä aiheutti aikatauluongelmia sekä suuria työmääriä tietyille henkilöille.

Päällekkäisten tehtävien määrä, aikataulun suunnittelu, ettei niitä olisi paljon. Jonkinlainen järkevä puskuri olisi pitänyt siinä olla.

Päivittäisen työn ja uuden toimintamallin suunnittelu koettiin haastavana, etenkin pienten resurssien takia marraskuun jälkeen, kun iso osa henkilöstöstä oli siirtynyt toimittajan palvelukseen. Haastavaksi tilanteen teki vielä ylimääräiset sairauspoissaolot, joihin ei oltu osattu varautua.

Että siinä vietiin sitä prosessia ja projektia niinku vauhdilla eteenpäin ja sit rakennettiin sitä tulevaisuutta ja järjestelmää ja sitten niin siinä samalla tehtiin tätä päivittäistä työtä. Eliikkä ne meni rinnan ja ne välillä sekottui vähän siinä ja sitten se, että se päivittäinen työ varsinkin, se jäi vähän tän projektin jalkoihin.

Tarkempi suunnittelu päivittäisen työn hoitamiseksi, kun projekti vaatii myös osansa resursseista vaatisi lähes kaikkien esimiesten mielestä

enemmän huomiota. Töiden priorisointi sekä selkeä suunnitelma, miten toimitaan, jos kaikkea ei saada tehtyä määräajassa. Muutoksen aiheuttama epävarmuus tulevasta, väsymys ja motivaation pieneneminen henkilöstön parissa tulivat myös esiin projektin loppuvaiheilla ja vaikuttivat osaltaan päivittäisen työn suorittamiseen.

Transition suunnittelu

Ulkoistamisprojektin päävetovastuu oli sopimuksessa sovittu toimittajan vastuulle, joka osaltaan toi haasteita projektin etenemiselle. Transitionsuunnitelman teko oli toimittajan vastuulla, joka nähtiin projektin suunnitteluvaiheessa hankalaksi, sillä osallistuminen suunnitelman tekemiseen jäi vähäiseksi ja suunnitelman laati suurimmalta osin toimittajan projektiryhmä. Yhteistyö toimittajan kanssa oli aluksi takkuavaa, sillä tarkkoja suunnitelmia ei saatu.

Olisin jotenkin toivonut, että olisi ollut enemmän strukturoitu rakenne, miten tätä tehdään ja olisi ollut joku suunnitelma, että miten nää nyt tehdään kaikki palaset tähän liittyen.

Myös erilaiset näkemykset siitä, miten transiatio kannattaa hoitaa hankaloivat suunnitelman loppuun saattamista. Transiatio jaettiin kolmeen eri osaan, joiden sisältöä ja toimituksia ei tarkasteltu ristiin. Myöhemmässä vaiheessa tuli ilmi, että eri osa-alueet vaikuttivat toisiinsa ja toisistaan irralliset suunnitelmat eivät toimineet.

Kävi niin, että IT -track odotti inputtia KT -trackilta ja toisinpäin.

Projektin jako kolmeen (neljään) eri trackiin on aiheuttanut myös epäsymmetriaa ja aikatauluongelmia toisiinsa nähden. Tässä näkemykseni mukaan suurin ongelma on ollut eri trackien suunnitelmien tarkasteleminen erillään ja yhteistä suunnittelua ei ole tehty tarkasti. Osa eri trackien (KT ja IT) toimenpiteet olivat samoja ja sekaisin.

Eri alaprojektit yhdistettiin myöhemmässä vaiheessa ja lisäksi luotiin ylimääräinen ”General” -track, jonne siirrettiin niiden asioiden seuranta, jotka

olivat irrallisia muista trackeista. Tämä kuitenkin tehtiin sen verran myöhäisessä vaiheessa, että sillä katsottiin olleen jo vaikutuksia projektiorganisaation toimintaan.

Työpajoissa tuli esille, että IT-trackin vaikutusta transition toteuttamisessa aliarvioitiin projektin alussa, joka osaltaan aiheutti projektin viivästymisen. Yhtenä ongelmakohtana nähtiin kohdeorganisaation, toimittajan ja heidän alihankkijoiden yhteistyörakenne. Suoraa kommunikointia ei ollut sopimusteknisistä syistä, mikä aiheutti ongelmia määrittelyiden tekemisessä.

Heti alussa olisi pitänyt olla enemmän yhteistyöpalavereita kaikkien osapuolien kesken, jotta olisimme välttyneet turhilta "kokeile ja korjaa" -efekteiltä. Heti kun saimme kaikki samaan palaveriin, määrittelyt saatiin melko lailla kohdilleen, kun ei ollut välikäsiä välittämässä tietoa

Työpajassa tuli myös esille, että eri vaihtoehtojen miettimiseen järjestelmän siirtoon olisi pitänyt panostaa enemmän yhteisissä työpajoissa. Nyt suunnitelma ja eri vaihtoehdot käytiin läpi melko lyhyessä ajassa Online-neuvotteluissa. Myös eri sidosryhmien, kuten IT-turvallisuuden ja -arkkitehtien lähempi osallistaminen suunnitteluun olisi ollut tarpeen.

Dokumentointi

Asioiden dokumentointi nousi esille haastatteluissa sekä työpajoissa yhtenä epäonnistumisena ja kehittämiskohteena. Lähes kaikki kokivat, että asioiden tarkempaan ylös kirjaamiseen ja virallisten muistioiden kirjoittamiseen olisi pitänyt panostaa enemmän ja sen suhteen olisi pitänyt olla tiukempi. Etenkin toimittajan kanssa pidettyjen työpajojen ja tapaamisten sekä niissä sovittujen asioiden kirjaamisessa olisi pitänyt olla tarkempi.

Dokumentoitua vähän tarkemmin, niin ois ehkä pystynyt paremmin tarkistaa niitä asioita jostain, eikä aina ole vähän ku jonkun muistin varassa, "mitäköhän ne on siellä sopinut" ja mitäköhän tästä on puhuttu ja onkohan tästä puhuttu vai ei.

Ja meidän olisi pitänyt olla tarkempi dokumentaation suhteen ja panostaa siihen enemmän. Myös transition managerien olisi pitänyt osallistua siihen enemmän. Luulen, että

se on ollut molemmille meille oppimisen paikka. Ja olla tiukempi sen suhteen jo heti alusta lähtien.

Molemmat osapuolet tekivät usein omat muistiinpanonsa ja yhteistä muistiinpanojen läpikäyntiä ei tehty. Tämä aiheutti, että tapaamisissa sovitusta asioista saattoi jäädä eri käsitys eri osapuolille, joka puolestaan aiheutti väärinkäsityksiä sekä asioiden uudelleen käsittelyn tarvetta. Etenkin yhteisessä työpajassa toimittajan kanssa katsottiin, että yhteisen virallisen muistion tekeminen ja läpikäynti tapaamisten päätteeksi olisi auttanut yhteisen ymmärryksen saavuttamista sekä vähentänyt väärinkäsityksiä molemmilla puolilla.

Yhteistyö toimittajan kanssa

Yhtenä haasteena muutoksen läpiviennissä ja projektin toiminnassa nähtiin organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen erilaisuus toimittajan ja kohdeorganisaation välillä. Yhteisen kielen ja pelisääntöjen puuttuminen aiheutti väärinymmärryksiä niin projektiryhmän välillä kuin johtoryhmän tasollakin.

Siinä kesti kauan ennen kuin me ymmärsimme, että puhumme eri asioista. Tämä oli myös yksi asia läpi koko projektin, ymmärtäisin. Mutta kun ei ole työskennellyt heidän kanssaan aikaisemmin, ei tiennyt miten he normaalisti toimisivat tai mitä he odottavat.

Asia tuli esille myös työpajassa, jossa katsottiin, että kunnollinen yhteinen aloituspalaveri projektin aloitusvaiheessa olisi ollut tarpeellinen, jossa olisi käyty läpi odotukset toisiaan kohtaan sekä luotu yhteiset pelisäännöt projektiryhmän kesken sekä yhteisymmärrys asioista, joista puhutaan. Toimittajan ja kohdeorganisaation ydintiimien välinen yhteistyö tosin nähtiin sujuvaksi, sillä pitkään yhdessä työskennellessä he olivat jo oppineet tuntemaan toisiaan ja työtapoja.

Viestintä

Viestinnän koettiin osittain onnistuneen ja osittain epäonnistuneen. Projektin laajuus vaikutti informoitavan tiedon määrään ja kohdeyleisöön. Jaettavan tiedon ja asioiden määrä oli suuri ja se koettiin osittain turhauttavalta

ja aiheutti myös välillä tärkeän tiedon hukkumisen tai unohtamisen. Toisaalta taas osa olisi kaivannut enemmän informaatiota ja tarkempia odotusten määrittämistä viestinnän avulla.

Viestinnän onnistumiseen katsottiin myös olevan vastuu kuulijalla, mutta esille tuli myös erilaisten kohdeyleisöjen huomioiminen viestintää suunniteltaessa. Lisäksi monet nostivat esille niin haastatteluissa kuin työpajoisakin viestin toistamisen ja ymmärtämisen varmistamisen keinojen miettimisen. Viestin toistamisen nähtiin olevan hyvä tapa varmistaa perusviestin ymmärtäminen.

Projektin kuvaus ja visio olivat useampien mielestä selkeä ja viestitty hyvin. Pääviestin sisältö oli suunniteltu läheisessä yhteistyössä ylimmän johdon kanssa ja viestintäsuunnitelmassa noudatettiin heiltä saatuja ohjeistuksia. Viestintää muille sidosryhmille, kuten konttoreille, haluttiin pitää niukkana ennen tuotantoon siirtymisvaihetta, joten heille annettu informaatio oli transition alussa ylätasoisista. Tarkempi informaatio ulkoistamisen käytännön vaikutuksista ja ohjeistukset konttoreille ja muille sidosryhmille laadittiin transition aikana.

Projektin kuvaus toimi hyvin. Sanotaan, että sit kun se ilmoitettiin meille niin se oli hoidettu sillä tavalla, että projektin edut valkeni varmastikin kaikille ja yleismalli valkeni kaikille.

Tuloksissa tuli esille, että konttoreille kohdistettavaan viestintään ja ohjeistukseen olisi pitänyt panostaa enemmän ja sitä olisi pitänyt selkiyttää jo alusta saakka. Työpajoissa tuli esille, että tiedottamisessa olisi voinut käyttää monipuolisempia kanavia, joka olisi voinut osaltaan auttaa viestin ymmärtämisessä.

Toimittajan ja projektiryhmän välinen viestintä koettiin pääasiassa haastavana ja pääsyynä siihen pidettiin yhteisen kielen puuttumisen ja harvoin pidetyt projektipalaverit, joissa käydä läpi tilannetta. Tämä tuli esille niin yksilöhaastatteluissa kuin eri työpajoissakin. Eri trackeilla oli viikoittaiset statuspalaverit, mutta yhteisen koko projektiryhmän kokoontuminen olisi kat-

sottu takaavan tiedonkulun eri trackien välillä sekä transition managerien ajan tasalla pitämisen. Yhtenä ongelmana yhteistyössä toimittajan kanssa nähtiin juuri ulkoisen projektipäällikön ajan tasalla pitäminen, joka aiheutti väärinkäsityksiä ja projektin ajantasaisen seurannan hoitamista sekä raportointia johtoryhmälle.

Kun aloitimme päivittäiset projektipalaverit yhdessä toimittajan kanssa, toimintaan tuli enemmän rakennetta ja yhteistyö parani. Kaikki olivat samalla aaltopituudella ja myös toiminta muuttui enemmän suunnitelmallisemmaksi. Näitä olisi pitänyt olla jo alusta asti.

Projektin viivästymisen jälkeen toimittajan ja kohdeorganisaation projektiryhmien välille järjestettiin päivittäinen puolen tunnin mittainen Online-tapaaminen, jossa seurattiin projektin toimituksia ja keskusteltiin esille tulleista ongelmista. Päivittäisten online-tapaamisten jälkeen projektin hallinta muuttui helpommaksi ja projektiryhmän jäsenet olivat kaikki ajan tasalla tilanteesta.

Projektiryhmän välinen viestintä katsottiin pääasiassa toimivaksi päivittäisten Daily scrum – tapaamisten sekä viikoittaisten seurantalaverien ansiosta. Viestintä projektiryhmän sisällä koettiin erittäin tärkeäksi osa-alueeksi muutoksen läpiviennissä ja projektipäälliköiden päivittäiset lyhyet palaverit hyödyttivät asioiden läpikäyntiä ja projektin yleistä hallintaa. Päivittäiset Daily scrum- palaverit mahdollistivat myös ongelmatilanteisiin puuttumisen nopealla aikavälillä koko projektitiimin voimin ja niiden katsottiin myös pitäneen osaltaan yllä projektipäälliköiden välistä yhteistyötä sekä hyvää ilmapiiriä läpi projektin.

5.2 Muutoksen johtaminen ulkoistamisprojektissa

Muutokseen sitoutuminen

Projektiryhmän sitoutuneisuus tuli esille haastatteluissa ja se nostettiin yhtenä tärkeimpänä asiana esille myös työpajoissa. Projektiryhmästä näki, että he uskoivat täysin hankkeeseen ja se näkyi muun muassa joustavuutena ja täydellisenä keskittymisenä prosessin läpivientiin. Työpajassa tuli

myös esille projektiryhmän vastuunotto ulkoistamisen toteuttamisesta sekä vahva luottamus projektin onnistumiseen, joka myös osaltaan lisäsi muiden uskoa muutoksen onnistumiselle.

Kyllähän niinku sillä tavalla, että nää ketkä tässä projektissa on ollut, näkyy se sitoutuminen. -- venynyt ihan hirveesti ja asioita on viety eteenpäin ja tulosta on näkynyt.

Esimiesten sitoutuminen muutoksen läpivientiin vaihteli hyvin vahvasta sitoutuneisuudesta epäilyyn koko ulkoistamisen onnistumisesta. Kaikki esimiehet kertoivat olleensa sitoutuneita viemään ulkoistamisprojektin läpi, vaikka he eivät välttämättä uskoneetkaan sen onnistumiseen. Yksi esimiehistä oli ollut projektissa mukana alusta lähtien, joten hänen sitoutumisensa ulkoistamisen läpivientiin oli hyvin havaittavissa. Myös tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella muiden esimiesten sitoutuneisuus näkyi erimielisyyksinä ja epäilyinä projektiorganisaatiota kohtaan. Esimiesten eritasoinen sitoutuminen näkyi myös henkilöstön suuntaan ja sillä nähtiin olevan myös vaikutusta työyhteisöön.

Toisilla sitä oli ja toisilla sitä ei ollut ja sen kyllä huomasi, keillä sitä ei ollut. Näki äärimmäisen hyvin sen, jos sitä ei ollut ja mikä sen vaikutus oli sitten työyhteisöön. Sen näkyi.

Ylimmän johdon katsottiin olevan sitoutunut muutoksen läpivientiin. Ylin johto oli mukana päätöksen teossa osana ohjausryhmää, mutta antoi projektiryhmälle paljon vastuuta ja valtaa tehdä päätöksiä. Projektin viivästyminen aiheutti ohjausryhmän häviämisen, sillä suurin osa ohjausryhmän jäsenistä vaihtoi tehtäviä ja ei enää sen myötä voinut olla ohjausryhmän jäsenenä. Ohjausryhmän katoaminen projektin päättävänä elimenä aiheutti hämmennystä ja epävarmuutta projektiryhmälle ja projektipäälliköille.

-- meidän steering group suli käsiin. eli meidän päättävät tahot lähti kokonaan pois ja jätti meidät vähän niinku nallin kalliolle tässä vaiheessa. Että kyllähän se vähän niinku, vähän tuli sellanen fiilis, että huhhuh Tässä hän sitä nyt ollaan ja koetetaan selviytyä.

Myös henkilöstössä ylimmän johdon katoaminen ennen projektin päättymistä aiheutti ihmetystä sekä hylkäämisen tunnetta. Vaikka ylin johto olikin ollut hyvin sitoutunut ulkoistamisen toteuttamiseen ja transitioprojektin läpiviintiin, tehtävien vaihtuminen ja poistuminen organisaation johdosta näkyi henkilöstölle ”uppoavan laivan hylkäämisenä” ja nosti osittain pelon siitä, että yksikkö katoaa alta kokonaan.

Yleisesti johdon sitoutuneisuuden merkitystä muutosjohtamisessa ja muutosten läpiviennissä pidettiin erittäin keskeisenä ja lähiesimiesten sitoutumista vielä tärkeämpänä.

—esimiesten sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Mikäli edes esimies ei ole valmis sitoutumaan projektiin, silloin ei ole myöskään asioiden johtamista eikä toiminnalla johdonmukaisuutta.

Kun sitä muutosta lähtee johtamaan, niin kyllähän sun pitää itte uskoa siihen ja olla 110% sitoutunut siihen. Muutenhan sä et oo uskottava ja siitä ei vaan tuu mitään. Se vaan kääntyy itse itseään vastaan.

Myös projektiryhmän sitoutumista pidettiin tärkeänä asiana, sillä projektiryhmän jäsenet toimivat omalta osaltaan viestinviejinä sekä uskon vahvistajina muutoksen onnistumiselle. Esimiesten sitoutuminen näkyi päivittäisessä toiminnassa eri tavalla

Muutosvalmennukset ja HR:n tuki

Yhtenä hyvänä asiana ulkoistamisprojektin läpiviennissä pidettiin HR -yksiköltä saatua tukea muutoksen tiedottamiseen sekä läpiviennin tukemiseen muutosvalmennuksien avulla. Esimiehille järjestettiin muutosvalmennus ennen virallista tiedottamista, jossa käsiteltiin muutuskäyrää, erilaisia tunteita, joita saatetaan kohdata sekä miten niiden kanssa tulisi toimia. Lisäksi HR -asiantuntija oli tukena yksilökeskusteluissa ja valmensi esimiehiä asiasta keskusteluun.

Esimiesten muutosvalmennusten lisäksi järjestettiin erilliset muutosvalmennukset myös henkilöstölle erillisinä lähteille sekä jääville. Valmennuksessa käytiin läpi muutoksen aiheuttamia erilaisia tunteita sekä annettiin

mahdollisuus vapaaseen keskusteluun henkilöstön välillä ammattilaisen ohjaamana. Valmennukset ja mahdollisuus keskusteluun koettiin pääasiassa hyvänä asiana ja muutoksen käsittelyä tukevana sekä ne antoivat mahdollisuuden näyttää tunteita.

HR:n pitämiä muutosvalmennukset koettiin pääasiassa hyvinä ja esimiesten näkökulmasta ne lisäsivät ymmärrystä erilaisille tunteille muutoksessa. Esimiehet ottivat muutosvalmennuksessa käsitellyt asiat eri tavalla käyttöön myös päivittäisissä työnohjauskokouksissa, jossa käsiteltiin ensimmäisten viikkojen aikana muutuskäyrän eri vaiheita. Havaintojen perusteella muutos otettiin hyvin eri tavoilla vastaan, joten tunteiden läpikäyminen yhdessä vaikutti helpottavan muiden tunteiden ymmärtämistä.

Koska ulkoistamishankkeen tiedottamisen ja henkilöstön siirron välillä oli aikaa kaksi kuukautta, lähtevien ryhmä erotettiin jäävistä ja siirrettiin omiin tiloihin toisen paikkakunnan tiimissä. Toisella paikkakunnalla tämä ei onnistunut, sillä kyseessä oli fyysisesti yksi iso tila. Ryhmien erottaminen koettiin jälkikäteen hyväksi ratkaisuksi, sillä se antoi henkilöille mahdollisuuden viettää aikaa samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa ja sen katsottiin myös edistäneen uudelleen tiimiytymistä jäljelle jääneiden parissa. Verrattuna tiimiin jossa, erottaminen ei onnistunut tuli selvästi esille, että erottaminen eri tiloihin oli ollut hyvä ratkaisu, sillä eri ryhmien työskentely samoissa tiloissa vaikutti vahvasti yleiseen ilmapiiriin ja aiheutti turhia kinoja eri henkilöiden välillä.

Muutoksen johtamisen tärkeimmät elementit

Muutoksen johtamisessa tärkeimpinä elementteinä pidettiin viestintää, luottamusta, avointa ilmapiiriä ja suunnitelmallisuutta. Etenkin luottamuksen rakentamisen projektiryhmän, esimiesten ja muutoksen kohteena olevien välille pidettiin tärkeänä.

Omasta mielestäni tärkein asian on luottamuksen rakentaminen johdon ja toimihenkilöiden välillä. Ilman tuota on aika mahdotonta saada tekemisen ilmapiiriä, jossa kaikki kantavat vastuuta asioiden onnistumiseksi. Luottamuksen

rakentaminen kaikkien osapuolien välillä syntyy rakentamalla toiminta mahdollisimman johdonmukaisella tavalla. Mikäli toiminta ei ole johdonmukaista, silloin esimerkiksi muutokseen liittyvä vastarinta on varmasti suurempaa, joka voi sittemmin ilmentyä työyhteisössä turhautumisena tai jopa välinpitämättömytenä.

Kaiken kaikkiaan nousi esille se, että muutosjohtamiseen ja sen suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa ja siihen olisi pitänyt panostaa enemmän. Muutosjohtamisen nähtiin jääneen vähäiselle huomiolle alun selkeän suunnitelman jälkeen. Muutosjohtaminen keskittyi enemmän toimittajalle siirtyviin henkilöihin ja jäävä henkilöstö jäi vähemmälle huomiolle. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet olisivat kaivanneet enemmän aikaa niin ryhmäkeskusteluille kuin yksilökeskusteluillekin.

Me ollaan yllättävän vähän puhuttu muutosjohtamisesta tässä projektissa. Että varmaan oltais voitu enemmän käsitellä sitä ja ehkä tehdä jopa ihan suunnitelma siihen. Tehdä vähän strukturoidummin sitä.

Haastatteluissa tuli selvästi esille esimiesten erilainen suhtautuminen siihen, mitä muutosjohtaminen tarkoittaa. Osa olisi kaivannut enemmän konkreettisia ohjeita, miten toimia erilaisissa tilanteissa ja osa näki muutosjohtamisen nimenomaan ihmisten ja tunteiden ohjaamisena muutoksessa.

Muutosvalmennuksesta sen verran, että siinä käytiin enemmän läpi sellasta psykologista tai fysiologista muutoksista, mutta siihen ois voinut ehkä sit vielä liittää enemmän tota aiemmin mainitsemaani, miksi, miten sitten edetään.

Se muutosjohtamisessa on vielä, että kun sähän johdat niitä ihmisiä siinä muutoksessa ja sä et voi ikinä ennalta aavistaa mitä tapahtuu ja miten ihmiset reagoi.

Muutoksen johtaminen koettiin erittäin tärkeänä osa-alueena esimiehen päivittäisessä työssä, mutta siihen kaivattiin enemmän tukea, etenkin muutoksen tavoitteiden ja tarkoituksen ymmärtämisen lisäämiseksi. Muutoksen johtamisessa esimiehen nähtiin olevan esimerkkinä alaisilleen ja esimiehen usko muutokseen ja sen hyväksymisen näyttäminen työntekijöille katsottiin olevan tärkeää.

5.3 Nykyisen ulkoistamismallin toimivuus

Lähes kaikki haastateltavat kokivat nykyisen XY– ulkoistamismallin toimivaksi ja selkeäksi. Ulkoistamisia Puolassa toimivaan keskitettyyn yksikköön XY on tehty useamman vuoden aikana ja siihen on muovautunut vakiintunut toimintamalli, joka oli useimmille tiimiesimiehille tuttu.

Sanotaan, että XY -prosessi on, sen kanssa on jo eletty useampi vuosi ja se on tietyllä tavalla vakiinnuttanut tässä matkalla toimintaansa. -- Että kun puhutaan XY:stä, puhutaan ulkoistamisesta ja sille on oma mallinsa ja kaikki tietää mitä se noin keskimäärin tarkoittaa. Kuinka prosessi etenee.

Se XY-malli mikä meillä on ollut, se nyt on edelleenkin se sama mikä on ollut reilu vuosi sitten. Niin mun mielestä se on ihan hyvä –

Vaikka malli koettiin vakiintuneeksi ja hyväksi, se koettiin kuitenkin raskaaksi ja siihen toivottiin kevennystä ja joustavuutta, etenkin pienempien siirtojen osalta. Riippumatta siirron suuruudesta prosessi etenee samalla tavalla.

Tavallaan niinku nyt, meillä pitäisi olla joku kevyempi prosessi siihen, että jos me lähdetään siirtämään jotain 0,7 FTE XY:hyn, niin se pitäisi olla kevyempi se prosessi. Että se on turhan raskas tällä hetkellä, jopa se add on -prosessi on turhan raskas.

Lisäksi haastatteluissa tuli esille ulkoistamisen jälkeisen hallintamallin puute. Useimmat esimiehet toivat esille, ettei heillä ole tällä hetkellä selkeää kuvaa siitä mitä prosesseja XY:ssä tällä hetkellä tehdään ja niiden väliset riippuvuudet muihin prosesseihin. Lisäksi ulkoistaminen ulkopuoliselle toimittajalle aiheuttaa lisää riippuvuuksia, sillä ulkoistamisen jälkeen yksikön eri prosessivaiheita tehdään kolmessa eri paikassa. Selkeän hallintamallin luominen myös XY:n tiiminvetäjän kanssa koettiin tarpeelliseksi. Yhteistyömalli on olemassa yleisellä tasolla, mutta sen käytännön toteuttaminen eri tiimeissä on tiiminvetäjien vastuulla. Syynä hallintamallin jäämiselle taka-alalle pidettiin ajanpuutetta.

Tai siis onhan meillä jonkinlainen, mutta siinä tullaan taas siihen ydinkysymykseen eli aikaan. Meillähän ei ole ollut

mitään yhteistä aikaa XY:n tiiminvetäjän kanssa. Kyllähän meidän pitäisi säännöllisesti käydä läpi näitä, SLA:ta, standardiaikoja, ihan kaikkea. En mä muista, milloin me oltais näitä käyty läpi. Ihannemaailmassa, toimishan se, kyllä me saatais se pidettyä.

Suuremmista ulkoistamishankkeista ulkopuoliselle toimittajalle tiiminvetäjillä ei ollut paljoa kokemusta ennen nyt tehtyä ulkoistamista. Haastattelussa tuli kuitenkin selvästi esille suuren talon edut erilaisten sidosryhmien kuten HR-, Procurement- ja Legalin - yksiköiden projektiin osallistumisen tuomat hyödyt ja asiantuntijuus.

Selkeimpänä puutteena nykyisessä ulkoistamismallissa nähtiin selkeän projektin johtamismallin puuttuminen. Nykyinen ulkoistamisprosessi on vahvasti Procurement –vetoinen ja seuraa kohdeorganisaation Sourcing -mallia, josta puuttuu projektihallinnan elementit.

Huomasin heti alussa, että meiltä puuttui kokonaan yhteys Procurementin Sourcing -prosessin ja organisaation PM4U -mallin tai XY metodologian välillä.

Kohdeorganisaation Sourcing -malli ottaa huomioon ainoastaan hankinta- ja ulkoistamisprosessin ja projektihallinta on tällä hetkellä kokonaan irrallinen prosessista. Tämä koettiin erittäin haastavaksi projektipäälliköiden keskuudessa, sillä selkeä hallintamalli puuttui ja sen myötä oli epäselvää missä vaiheessa mitäkin asioita piti tehdä. Haastatteluiden ja työpajan keskusteluissa nähtiin, että näiden mallien yhdistäminen ja toimintamallin rakentaminen ovat tarpeellista.

Projektihallinnan puuttuminen näkyi epäselvyytenä missä vaiheessa asioita tulisi esittää ohjausryhmälle ja pankin ylimmälle johdolle, sillä ulkoistamisprosessissa ei ole samoja selkeitä päätösvaiheita kuin PM4U – projektihallinta mallissa. Procurement - yksikön hoitama ulkoistamisprosessi päättyi sopimuksen allekirjoittamiseen ja sisälsi sen mukaiset vaiheet. Hyötynä Procurementin osallistumisessa ja ulkoistamisprosessissa nähtiin sen tuoma ammattimainen ote ja asiantuntijuus kilpailutukseen ja sopimusneuvotteluihin. Neuvotteluihin valmistautuminen ja strategian luominen

ennen neuvotteluun siirtymistä todettiin hyödylliseksi ja toimivaksi lähestymistavaksi. Myös neuvottelutiimin sisäinen yhteistyö ja selkeä yhteinen linja neuvottelutilanteessa koettiin hyväksi.

Työpajassa tuli esille, että saman ydintiimin osallistuminen alusta lähtien ulkoistamishankkeeseen helpotti transition toteuttamista, koska ydintiimitunsivat toisensa ja sen myötä yhteistyön katsottiin helpottuvan. Lisäksi ydintiimin säilyttämisen nähtiin tuovan transition tarvittavaa tietoa prosessien aikaisemmista vaiheista. Osa projektitiimin jäsenistä tosin koki, että vahva rooli neuvottelutiimissä aiheutti myöhemmin kitkaa projektitiimien välillä ja ilmapiiri muuttui välillä hankalaksi. Toisaalta esille nostettiin sopimusneuvotteluihin osallistumisen tuoma hyöty sopimuksen sisällön ja siinä määriteltyjen velvoitteiden tuntemiseen.

5.4 Jatkuvan muutoksen vaikutukset ja muutoksen johtamisen mallit

Kehittämishankkeen aikana tehtyjen havaintojen perusteella nykyinen muutoksen johtamisen malli ei ole jatkuvaa muutosta tukeva ja esimiesten sekä henkilöstön sitoutuminen muutosten läpiviennin on suuri haaste organisaation muutosten läpiviennille ja jatkuvassa muutoksessa elämiseen. Muutosten läpiviennistä vastaa pääasiassa projektipäälliköt, jotka eivät välttämättä onnistu sitouttamaan esimiehiä tukemaan muutoksen läpiviennin.

Vaikka muutoksen läpiviennistä vastaa projektiryhmä ja projektipäällikkö, he eivät osallistu itse muutosjohtamiseen vaan se on jätetty projektihallinnan ulkopuolelle. Muutosjohtaminen on pääasiassa tiiminvetäjien vastuulla.

Kyllähän näistä aina on joku sellanen, että milloin tiedotetaan tiimille, ja sit on joku tiimipalaveri pidetty. Mutta mitään sen enempää en tiedä, että olis just joku tämmönen muutosjohtamisen malli, mitä esimiehet sitten noudattaisi tai kävis läpi sitten sen tiimin kanssa, kun tämmöisiä tulee

Melkein kaikki projektipäälliköt nostivat esille haastatteluissa, että muutosjohtamiseen osallistuminen vähintäänkin suunnitelman ja esimiehen tukena olemisen muodossa olisi kannattavaa niin esimiehelle kuin projektin johtamisellekin. Muutosjohtaminen ja erilaiset projektien johtamiseen liittyvät asiat ovat osa projektipäälliköiden koulutusta, mutta ne on kuitenkin jätettykohdeorganisaation projektihallinnan mallin ulkopuolelle ja siirretty liiketoiminnan ja esimiesten vastuulle.

Pitäisiköhän siinä olla enemmän tekemisessä sen tiiminvetäjän kanssa tavallaan, että pystyis sit niinku jakaa sitä tietoa, miten sillä tiimillä on mennyt ja muuten Niin että sitä tietoa pystyis hyödyntää sitten se projektipäällikkökin sitten.

Osa esimiehistä kuitenkin oli sitä mieltä, että vaikka projektipäällikön tuki muutoksen ymmärtämiselle ja hahmottamiselle on tärkeää, niin hänen ei tulisi kuitenkaan osallistua itse muutosjohtamiseen tiimissä, sillä esimies tuntee omat alaisensa parhaiten ja tietää miten asia tulee heidän kanssaan käsitellä.

Muutosjohtamiselle ei kuitenkaan anneta jatkuvan muutoksen keskuudessa paljoo aikaa. Asiat informoidaan ja käsitellään lyhyesti ja sen jälkeen siirrytään eteenpäin. Tämä tuo myös oman haasteensa esimiesten päivittäiseen johtamiseen, jossa muutos on osa arkipäivää. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehillä on hyvin erilainen suhtautumistapa jatkuvan muutokseen ja muutoksessa johtamiseen. Osalle jatkuva muutos tuo enemmän sisältöä ja mielenkiintoa päivittäiseen työhön ja osa koki jatkuvan muutoksen aiheuttavan epävarmuutta ja prioriteettien hämärtymistä. Useat päällekkäiset muutokset aiheuttavat myös projektien tavoitteiden ja maalin hämärtyksen.

Jos mä oon ihan rehellinen, niin mä kestäisin ehkä kaksi kuukautta sellasta tilannetta, että mikään ei muuttuis.

- - ne asiat vaan pitää käsitellä asiana, että näin tää vaan on.

Tokihan se luo esimiehellekin epävarmuutta.

Kaikki esimiehet kuitenkin olivat samaa mieltä siitä, että jatkuvan muutoksen tila on osa nykypäivän työelämää ja sen kanssa on opittava elämään. Esimiehet prosessoivat jatkuvaa muutosta eri tavalla: yhdelle muutos kehittymistä ja sitä ei tarvitse erikseen prosessoida, toiset esimiehet kaipasivat muutoksen käsittelyyn ja hyväksymiseen aikaa sekä enemmän tukea johdolta. Yhtenä jatkuvan muutoksen käsittelyn mahdollistajana nostettiin esille muutoshankkeiden selkeä alku ja loppu, jolloin ei jäisi epävarmuutta siitä, onko muutos saatu päätökseen.

6 YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää muutoksen johtamisen toimintamallin toimivuutta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Miten liiketoiminnan ulkoistamista johdetaan?

Tutkimuskysymystä tukevinä alakysymyksinä ovat:

- *Miten ulkoistamiseen liittyvää muutosta johdettiin?*
- *Miten nykyistä liiketoiminnan ulkoistamisen johtamista tulisi kehittää?*
- *Mikä auttaa esimiehiä toimimaan jatkuvassa muutoksessa?*

Liiketoiminnan ulkoistamisen johtaminen koostuu kokonaisuudesta, jonka tulisi perustua organisaation strategiaan tavoitteisiin. Kirjallisuuskatsauksessa tuli esille, että organisaation tulisi tavoitella ulkoistamista harkitessaan pitkän aikavälin hyötyjä ja toimittaja tulisi nähdä ennemminkin yhteistyökumppani kuin pelkkänä toimintojen suorittajana. Ulkoistamisprosessiin ja sen johtamiseen liittyvät vahvasti selkeiden tavoitteiden hahmottaminen, se mitä ulkoistamisella halutaan saavuttaa, toimii perustana esiselvitykselle ja itse ulkoistamispäätökselle. Tässä kehittämishankkeessa tuli esille, että tarvittavien resurssien varaaminen ja esimiesten sitouttaminen jo esiselvitysvaiheessa on tarpeellista, jotta selvityksestä tulee kattava ja sen perusteella tehtävät suositukset ovat oikeita. Myös ylimmän johdon tarkka linjaus halutusta lopputuloksesta ja tuki projektiryhmälle sen tavoittamiseen ovat erittäin tärkeitä.

Implementointi eli transiovaiheen suunnittelu tulee tehdä kiinteässä yhteistyössä toimittajan ja ulkoistavan yrityksen kanssa, jotta tavoitteet ja toimitukset ovat selkeät molemmille osapuolille. Tutkimuksessa tuli esille, että yhteisen suunnittelun puuttuminen aiheutti epäselvyyttä vastuualueista, eri ala-projektien yhtymäkohtien tunnistamisesta sekä selkeän projektirakenteen muodostamisesta. Transiovaihe on ulkoistamisen kannalta tärkein

vaihe ja sen onnistumisella on suora vaikutus ulkoistettavien prosessien ja toimintojen toimivuuteen sekä hallintamallin luomiseen, joten suunnitteluun panostaminen ja operatiivisen tason osallistuminen ovat tärkeitä.

Transitiosuunnitelmaan ei sopimusneuvottelujen aikana kiinnitetty paljoa huomiota, joten sen yksityiskohtainen läpikäynti yhdessä kohdeorganisaation ja toimittajan projektiryhmien kanssa jäi vähäiseksi. Sopimuksen liitteenä oleva suunnitelma oli liian yksityiskohtainen ja sen myötä se sitoi transition toteuttamista liikaa. Tuloksissa nousi esille, että transition suunnitteluun olisi myös pitänyt panostaa enemmän ja se olisi pitänyt tehdä tiiviimmässä yhteistyössä molempien osapuolien kanssa. Aiemmissä tutkimuksissa nostettiin esille, että alustava suunnitelma on hyvä liittää osaksi sopimusta, jolloin se määrittelee selkeästi vastuut ja velvollisuudet toimittajan ja ulkoistavan organisaation välillä. Tämän kehittämishankkeen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että sopimusliitteenä olevan suunnitelman ei tule olla liian tarkka ja yksityiskohtainen, sillä usein sopimuksen muuttaminen vaatii oman prosessinsa.

Ongelmaksi transition toteuttamisessa nousi erilliset ala-projektien suunnitelmat, joita ei käyty yleisesti eri projektitiimien kanssa läpi, jolloin olisi huomattu niiden väliset riippuvuudet. Aineistosta voidaan päätellä, että eri ala-projektien yhtenäistäminen heti alkuvaiheessa olisi selkiyttänyt projektin toimituksia ja poistanut päällekkäistä työtä. Se olisi myös auttanut resursien hallinnassa ja vähentänyt tehtävien kasaantumista samoille henkilöille samanaikaisesti. Kohdeorganisaation projektihallinnon olisi pitänyt puuttua tilanteeseen ja vaatia muutosta suunnitelmaan painokkaammin, vaikka suunnitelman laatimisen vastuu olikin toimittajalla.

Liiketoiminnan ulkoistamisen johtaminen on tulosten perusteella moniulotteista ja vaatii vahvaa projektihallintaa. Myös muutoksen johtaminen ulkoistamisprojektissa koettiin haastavaksi. Tuloksissa nousi esille, että muutoksen johtamiseen olisi voitu panostaa enemmän ulkoistamishankkeen edetessä ja sen toteuttamista olisi pitänyt seurata tarkemmin. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että muutoksen johtamiseen panostettiin

projektin alkuvaiheessa, mutta ajan myötä panostus väheni ja muutosjohtaminen keskittyi lähinnä esiin tulleisiin akuutteihin ongelmiin.

Yhtenä erikoisuutena ulkoistamisprojektissa oli liikkeenluovutukseen kuuluva henkilöstön siirto toimittajan palvelukseen, joka tapahtui vasta kaksi kuukautta ulkoistamisen julkistamisen jälkeen. Päivittäisten prosessien hoitamiseen tarvittavat resurssit haluttiin varmistaa pitämällä siirtyvä henkilöstö mahdollisimman pitkään kohdeorganisaation palveluksessa. Yleensä henkilöstö siirtyy toimittajan palvelukseen heti kun asia ilmoitetaan henkilöstölle. Tässä tapauksessa liikkeenluovutuksessa siirtyi puolet kohdeorganisaation henkilöstöstä ja suunniteltu tuotannon aloittaminen oli kolmen kuukauden päässä julkistamisesta. Henkilöstön siirron viivyttäminen katsottiin hyödyttävän molempia osapuolia, mutta aiheutti omalta osaltaan haasteita muutosjohtamiselle ja yhteistyölle henkilöstön parissa. Kahden eri ryhmän johtaminen muutoksessa koettiin haastavaksi, etenkin paikkakunnalla, jossa ryhmien eriyttäminen eri tiloihin ei ollut mahdollista.

Aineistosta tuli esille, että kohdeorganisaatiossa ei ole olemassa olevaa muutoksen johtamisen mallia ja se jätetään projektien ulkopuolelle. Muutosjohtaminen nähtiin tärkeänä osa-alueena ja tulosten perusteella voidaan päätellä, että projektin osallistuminen muutossuunnitelman tekemiseen ja esimiehen tukemiseen muutoksen johtamisessa helpottaisi muutoksen läpivientiä sekä toisi projektille arvokasta tietoa muutoksen käsittelyn etenemisestä tiimeissä. Projektiresurssit ovat usein pääosin työntekijöitä ja heidän sitoutumisensa muutoksen läpivientiin vaihtelee.

Muutosjohtamiselle ei myöskään anneta aikaa. Asiat informoidaan ja käsitellään lyhyesti ja sen jälkeen siirrytään eteenpäin. Tämä tuo myös oman haasteensa esimiesten päivittäiseen johtamiseen. Tässä projektissa muutosjohtamisen avuksi järjestettiin muutosvalmennuksia niin esimiehille kuin henkilöstöllekin, joka ei ole tavallista kohdeorganisaation muutosprojekteissa. Muutosvalmennukset koettiin kuitenkin hyvänä ja ne antoivat mahdollisuuden käsitellä tulevaa muutosta. Muutosvalmennusten käyttäminen muutoksen käsittelyssä ja yhtenä muutoksen johtamisen välineenä vaikut-

taa tulosten perusteella hyvältä tavalta. Etenkin muutosvalmennukset esimiehille, joissa lisätään esimiesten osaamista ja ymmärrystä muutoksen erivaiheiden käsittelyllä ovat tarpeellisia.

Aineistosta nousi esille, että muutoksen johtamisessa tärkeimpinä elementteinä pidettiin viestintää, luottamusta, avointa ilmapiiriä ja suunnitelmallisuutta. Luottamuksen rakentaminen henkilöstöön päin nähtiin erittäin tärkeänä asiana onnistuneen muutoksen läpiviennille ja sen perustana toimii rehellinen ja avoin viestintä. Osallistaminen muutoksen läpivientiin ja jatkuva viestintä auttavat henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja muokkaamaan omaa toimintaansa muutoksen mukaiseksi. Muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden ymmärtämisen tueksi on hyvä järjestää tiedotustilaisuus, jossa asia käydään selkeästi läpi. Myös säännölliset tiedotustilaisuudet projektin aikana luovat tietoisuutta henkilöstön parissa muutoksen etenemisestä ja sen toteuttamisen vaiheista.

Myös kirjallisuudessa viestintä ja sitoutuminen nostettiin tärkeimmiksi muutoksen johtamisen välineiksi. Viestinnässä on otettava huomioon myös jatkuvuus ja kulku muutoksen etenemisen mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa nousi esille, että viestintä koettiin pääasiassa haastavana osa-alueena ja siinä onnistuminen on vaikeaa. Ulkoistamishankkeen visio ja tavoitteet koettiin kuitenkin selkeinä ja ymmärrettävinä. Hankkeelle oli laadittu viestintäsuunnitelma, jossa otettiin huomioon sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, mutta tuloksista voi päätellä, että viestinnässä olisi pitänyt ottaa huomioon erilaiset kohderyhmät ja erilaiset kanavat, joilla olisi voitu varmistaa tiedottamisen onnistumista. Viestintä nähtiin myös tärkeimpänä elementtinä muutoksen johtamisen onnistumiselle. Muutoksen johtamisessa tärkeimpinä elementteinä pidettiin viestintää, luottamusta, avointa ilmapiiriä ja suunnitelmallisuutta. Luottamuksen rakentaminen henkilöstöön päin nähtiin erittäin tärkeänä asiana onnistuneen muutoksen läpiviennille ja sen perustana toimii rehellinen ja avoin viestintä. Muutosviestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen välineistä muutosprosessin läpiviemisessä. Viestintä vaatii kärsivällisyyttä ja johdonmukaisuutta, samaa viestiä on usein toistettava useamman kerran ymmärtämisen varmistamiseksi.

Nykyinen ulkoistamismalli koettiin epäselvänä ja liian Procurement -vetoisena, joka keskittyy kilpailutukseen, neuvotteluihin ja prosessi päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen aloitettava transiiovaihe hoidetaan kuitenkin projektimallin mukaisesti ja sen päävastuussa on ulkoistava liiketoimintayksikkö. Liiketoiminnalle ulkoistamisprosessi ja siihen liittyvät toimenpiteet eivät ole tuttuja ja projektihallinnan puuttumisen vuoksi prosessi näyttää hallitsemattomalta. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että nykyinen ulkoistamismalli sellaisenaan ole toimiva ja siihen pitäisi tuoda samankaltaista projektihallintaa, jota on XY-sirroissa. Myös kirjallisuudessa nostettiin esille vahvan projektijohtamisen ja hallinnan merkitys etenkin implementointi vaiheessa.

Esimiesten sitoutuneisuus ja suhtautuminen muutokseen ja sen toteuttamiseen vaihteli ja tulosten perusteella voidaan päätellä, että esimiehen rooli ja sitoutuminen muutokseen vaikuttavat sen onnistuneeseen läpiviennin. Esimiehen roolin merkitys nousi esille myös kirjallisuudessa. Jos esimies on motivoitunut muutokseen ja viestii sen myös työntekijöilleen puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan, muutoksen läpiviennistä tulee myös helpompaa. Sitoutumisen merkitys nousi merkittävästi esille aiheistosta ja etenkin projektiryhmän sitoutuminen hankkeen toteuttamiseen mainittiin hyvänä ja tärkeänä asiana. Tuloksista voidaan päätellä, että motivoituneella ja ulkoistamishankkeeseen uskovalla projektiryhmällä oli positiivinen vaikutus työntekijöiden ja esimiesten suhtautumiseen. Motivoitunut ja sitoutunut projektiryhmä toimii osaltaan myös muutosagentteina, jotka levittävät muutoksen takana olevaa visiota sekä sen tavoitteita ja tarkoitusta. Tulosten perusteella henkilöstön osallistaminen projektiin aikaisemmassa vaiheessa vahvistaa muutosviestin ymmärtämistä henkilöstön parissa. Muutosprosessin edetessä on myös tärkeää valtuuttaa henkilöstö muutoksen mukaiseen toimintaan, jotta mahdolliset esteet saadaan poistettua ja ihmiset voivat tehdä parhaansa työssään.

Muutoksen hyväksyminen on tärkeä osa muutoksen sietämistä. Ihmiset hakevat luonnostaan hallinnan tunnetta ja luovat kokemuspohjan perusteella olettamuksia siitä mitä tulee tapahtumaan, joka puolestaan luo hallinnan tunnetta. Muutos rikkoo odotuksia ja aiheuttaa hallinnan tunteen

menetyksen. Aiemmissä tutkimuksissa nostettiin esille resilientin yksilön ominaispiirteinä todellisuuden hyväksymisen, olemassaolon merkitykseen uskomisen sekä improvisointitaito. Esimiesten suhtautuminen muutoksiin vaihteli, mutta muutokset koettiin kuitenkin osaksi nykypäivän toimintaa. Tuloksien perusteella esimiehet prosessoivat jatkuvaa muutosta eri tavalla: yhdelle muutos kehittymistä ja sitä ei tarvitse erikseen prosessoida, toiset esimiehet kaipasivat muutoksen käsittelyyn ja hyväksymiseen aikaa sekä enemmän tukea johdolta.

Tässä kehittämishankkeessa esimiesten kohdejoukko oli hyvin pieni ja suhtautuminen muutoksen käsittelyyn ja muutoksesta selviytymisen apukeinot olivat erilaiset, joten tulosten perusteella ei voida tehdä yleistystä esimiesten muutosjoustavuudesta ja jatkuvasta muutoksesta selviytymisestä. Voidaan kuitenkin päätellä, että esimiesten erilainen suhtautuminen muutoksiin vaikuttaa heidän päivittäiseen työhönsä eri tavalla. Tuloksista nousi esille, että useat päällekkäiset muutokset aiheuttavat päämäärän hämärtyksen, jolloin myös esimiehen on haastavaa johtaa alaisiaan oikeaan suuntaan. Myös projektipäälliköt kokivat jatkuvan muutoksen haastavana etenkin pitkälle aikavälille ajoittuvassa projektissa, jossa muutokset vaikuttavat myös hankkeen toteuttamiseen ja suunnitelmiin. Muutosjoustavuus ja muutosten sietäminen ovat tärkeä osa projekti johtamista, jossa vaaditaan nopeitakin reaktioita eri muutosten vaikutuksiin kyseisessä projektissa.

Muutos ajatellaan usein myös negatiivisena, jolloin sen hyväksyminen on haastavampaa. Ilman muutosta ei kuitenkaan tapahdu kehittymistä, joka on niin yksilön kuin organisaationkin selviytymisen kannalta tärkeää. Jos muutoksen ajattelee kehittymisenä, sen hyväksyminen ja sietäminen ovat helpompaa, joten muutosviestinnässä tulisi keskittyä enemmän muutoksen aiheuttamaan kehitykseen ja puhua enemmän kehityksestä kuin muutoksesta.

Tuloksissa tuli esille myös esimiesten toive henkilöstön muutosjoustavuuden kehittämisen mahdollistamiseen oman kehittymisen kautta. Resilienssin kehittäminen ja sen ymmärtämisen lisääminen auttavat organisaatioita ja sen ihmisiä kestävämmän tulevia muutoksia paremmin.

6.2 Keskeiset tulokset

Kehittämishankkeen tuloksien keskeisimmiksi havainnoiksi nousivat muutoksen johtaminen ja sen suunnitelman puuttuminen ulkoistamisprojektissa sekä transitiovaiheen heikko suunnitteleminen. Ulkoistamisen johtamisen katsottiin olevan pääosin onnistunutta kohdeorganisaation kohdalta, mutta huomiota herätti projektiorganisaation pienuus, alun epäselvyys rooleista sekä yhteistyö toimittajan kanssa. Transitiosuunnitelman epäselvyyttä ja vähäistä yhteistyötä sen laatimisessa pidettiin huonona. Viestintä koettiin haastava osa-alueena, mutta sen katsottiin pääasiassa olleen onnistunutta. Haastavaa viestinnästä teki ylemmän johdon vaatimus siitä, että tiedottaminen pidetään niukkana ja asian arkaluontoisuuden takia siitä ei kerrottu kuin pienelle sisäpiirille ennen sopimuksen allekirjoittamisesta. Ulkoistamisen visio ja tavoitteet koettiin selkeinä ja ymmärrettävinä.

Tuloksista tuli esille, että kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä selkeää muutoksen johtamisen mallia ja, että muutoksen johtaminen ei ole osa projektien johtamista. Muutosjohtaminen jätetään pääasiassa tiimiesimiesten vastuulle ja se on nykyisen projektinmallin ulkopuolella. Projektipäälliköiden rooliin ei kuulu osallistua muutosjohtamiseen tai sen suunnitteluun.

Nykyinen ulkoistamismalli keskittyy kilpailutukseen, neuvotteluihin ja prosessi päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen. Prosessissa ei huomioida projektinhallintaa ja se ei seuraa kohdeorganisaatiossa yleisesti käytössä olevaa projektin hallintamallia, joten liiketoiminnan suuntaan prosessi näyttää osin hallitsemattomalta. Yhtenä ongelmakohtana ulkoistamisen johtamisessa nähtiin transitiovaiheen suunnitelman laatiminen. Suunnitelma oli osa sopimus pohjaa ja sen laati toimittaja. Keskeisimmät asiat ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa (kuvio 12).



KUVIO 12. Kehittämishankkeessa tehdyt havainnot teemoittain

6.3 Kehitysehdotukset

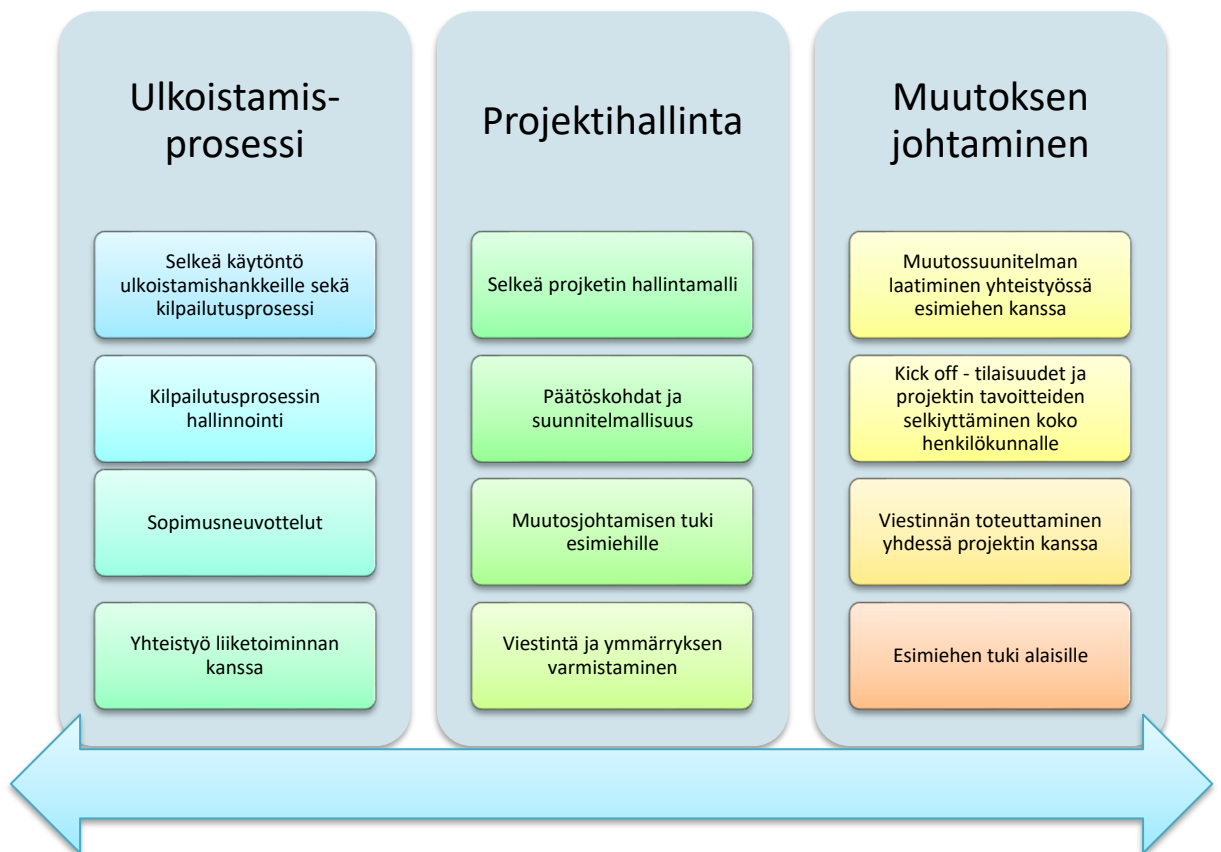
Tulosten perusteella projektihallinnan yhdistäminen ulkoistamisprosessiin sekä muutosjohtamisen vahvistaminen projekteissa mahdollistaisivat selkeän konseptin muodostamisen ulkoistamishankkeille sekä muutosjohtamisen varmistamisen kohdeorganisaatiossa.

Ulkoistamisprosessin ymmärtäminen, projektihallinta ja muutoksen johtaminen ovat tärkeitä osa-alueita liiketoiminnan ulkoistamisen onnistumisen kannalta. Projektinhallinta tuo olemassa olevaan ulkoistamisprosessiin selkeyttä ja muutoksen johtamisen näkökulma auttaa implementoinnissa ja muutoksen kohtaamisessa. Ulkoistaminen on myös organisaatiolle suuri

muutos, ja se on usein pitkä prosessi, joten asteittain etenevä projektimalli tekee prosessista strukturoidumman ja selventää myös liiketoiminnan edustajille prosessin etenemistä.

Muutosjohtamisen liittäminen yhtenä elementtinä malliin auttaa esimiehiä ja tulevaan muutokseen valmistautumiseen ja sen johtamiseen. Lisäksi muutosjohtamisen liittäminen osaksi projektihallintaa helpottaa myös projektitiimin muodostumista, sillä asiantuntijat tulevat yleensä prosessitii- mistä. Selkeä muutoksen johtamisen malli mahdollistaa muutosten käsitte- lyä ja helpottaa muutokseen osallistumista.

Ulkoistamisprosessin, projektihallinnan ja muutoksen johtamisen eri toi- mintojen yhtymäkohdat on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Ulkoistamisprosessin ja muutosjohtamisen yhdistetty toimintamalli

Projektihallinta osaksi ulkoistamisprosessia

Kohdeorganisaatiossa on olemassa selkeä ulkoistamisprosessi, ohjeistukset ja linjaus ulkoistamiseen ja asiantuntijuus näissä asioissa on vahva. Sourcing Manager ei kuitenkaan ole projektiammatilainen ja tietyt liiketoiminnan kannalta tarvittavat päätöksentekokohdat ovat epäselviä ulkoistamismallissa. Ulkoistamisprosessi ottaa nykyisellään kantaa lähinnä kilpailutukseen, neuvotteluihin sekä sopimuksen rakenteeseen. Ulkoistamishankkeet toteutetaan yleensä kuitenkin liiketoiminta-alueen projekteina, joka noudattaa kohdeorganisaatiossa käytettävää PM4U -projektihallintamallia ja etenemistä. Selkeän toimintamallin luominen ulkoistamisprojektin läpiviemiseen tuo prosessiin selkeät vaiheet ja toimenpiteet eri osa-alueilla, jotka on suoritettava ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä.

Pohjaksi toimintamallin luomisessa voidaan käyttää olemassa olevaa XY -transitio konseptia. Sellaisenaan se ei kuitenkaan toimi, sillä se käsittää vain kohdeorganisaation sisällä tapahtuvat prosessien siirrot, mutta se antaa hyvän perustan mallissa huomioitaville asioille.

Ulkoistamishanke vaikuttaa eri organisaation osa-alueisiin, joiden vaatimukset ja tarvittavat toimenpiteet tulee huomioida projektissa. Kokonaisuudessaan ulkoistamishankkeissa tulee ottaa huomioon ulkoistamisprosessin lisäksi vaikutukset prosesseihin, henkilöstöön ja organisaatioon, laakivelvoitteisiin, riskienhallintaan sekä riippuen ulkoistamishankkeesta myös IT:hen. Selkeän toimintamallin ja projektihallinnan avulla voidaan varmistaa kaikkien osa-alueiden tarvittavat toimenpiteet ja niiden väliset riippuvuudet ovat helposti nähtävissä.

Muutosjohtamisen kiinnittäminen PM4U malliin

Muutosjohtaminen on tärkeä osa kaikkia muutoksia, mutta tällä hetkellä sille ei anneta suurta painoarvoa. Muutosjohtamisen määrä projekteissa riippuu paljon projektipäälliköstä ja tiimiesimiehistä sekä heidän näkemyksistään sen tärkeydestä. Projektien johtaminen on myös muutoksen johtamista, joten projektipäällikön ja projektiryhmän osallistuminen muutoksen

johtamiseen on eduksi. Kohdeorganisaation PM4U -projektihallintakoulutuksissa käsitellään muutoksen kohtaamista ja ihmisten erilaisia reaktioita muutoksen kohdatessaan. Muutosjohtamiseen osallistuminen auttaa projektipäälliköitä ymmärtämään muutoksen vaikutuksia prosessitiimissä sekä projektitiimin jäsenten keskuudessa. Muutosjohtamiseen osallistuminen helpottaa myös projektiryhmän tiimihengen rakentamista.

Muutosjohtaminen tulee ottaa pysyväksi osaksi nykyisiä projektin johtamisen malleja, jolloin projektipäälliköllä olisi mahdollisuus osallistua muutosjohtamiseen ja sen suunnitteluun tiimeissä. Nykyisellä mallilla projektipäällikkö ei osallistu muutosjohtamiseen ja ei ole aina välttämättä tietoinen millä tasolla sitä työntekijöiden parissa hoidetaan. Projektin johtamisen kannalta on hyödyllistä tietää henkilöstön ajatukset ja muutoksen käsittelyn vaiheet, sillä useimmissa projekteissa muutoksen kohteena olevat henkilöt ovat tärkeimmät projektiresurssit. Projektien johtaminen on pitkälti muutosten johtamista ja se vaatii projektipäälliköltä pelisilmää ja joustavuutta. Jotta projektipäällikkö pystyy johtamaan tiimiään, hänen on ymmärrettävä tiimien todellinen tilanne ja ymmärrettävä mitä niissä tapahtuu. Osallistuminen muutosjohtamiseen ja sen suunnitteluun auttaisi projektipäällikköä ymmärtämään tilannetta ja sitä kautta pystyisi paremmin motivoimaan resurssejaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Projektipäälliköllä on usein selkein kuva projektin tarkoituksesta, tavoitteista ja aikataulusta. Muutosjohtamisen suunnitteluun osallistumalla projektipäällikkö pystyy antamaan tarvittavan tiedon, jolla voidaan varmistaa muutoksen tarkoitus, tavoitteet ja aikataulu kaikille. Projektipäällikön ja esimiehen välisen viestinnän vahvistaminen ja säännöllisyys ovat ensiarvoisen tärkeitä muutoksen johtamisen onnistumisessa. Esimies on usein se, joka on ensisijainen viestijä omalle tiimilleen, joten esimiehen ja projektipäällikön välisellä säännöllisellä viestinnällä varmistetaan, että esimiehen alaisilleen välittämä viesti on oikea ja lisäksi sen avulla voidaan luoda luottamusta projektin ja esimiehen välille.

Muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja antaa mahdollisuus kysymysten esittämiselle sekä muutoksen käsittelylle. Ymmärryksen lisäämisen avuksi yhteinen Kick off -tilaisuus, jossa käydään läpi projektin tarkoitus ja tavoitteet, aikataulu ja toimitukset, jonne kaikki muutoksen kohteena olevat voivat osallistua. Tilaisuuden tarkoituksena on jakaa tietoutta projektista ja tuoda se selkeästi esille sekä esitellä projekti-ryhmä. Lisäksi se antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä, joka puolestaan tuo hallinnan tunnetta muutoksen keskellä. Projektipäällikön osallistuminen muutoksen johtamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen esimiehen tukena varmistaa tarvittavan tiedon välittämisen oikea-aikaisesti henkilöstölle.

6.4 Kehittämishankkeen arviointi

Luotettavuus perustuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Laadullisessa kehittämistutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa myös tulosten käytettävyyttä. Ei riitä, että kerätty tieto on todenmukaista vaan sen on oltava myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Tutkimuksen pätevyys liittyy käytettyjen käsitteiden ja tutkimuksessa tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen sekä johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden väliseen suhteeseen. Olennaisinta on, että aineiston perusteella tehdyt tulkinnat vastaavat aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Tämän kehittämishankkeen tiedon keruun luotettavuutta pyrittiin varmistamaan käyttämällä laadullisen toimintatutkimuksen eri menetelmiä. Lisäksi aineiston luotettavuutta pyrittiin varmistamaan käyttämällä tietoperustassa mahdollisimman tuoreita tieteellisiä artikkeleita ja luotettavia kirjailijoiden teoksia ja tutkimuksia monipuolisesti.

Työpajatyöskentelyn onnistumisessa ryhmän vetäjän rooli on tärkeä, sillä hän vastaa työpajan onnistuneesta läpiviennistä. Vetäjän tehtävänä on luoda kannustava ja innostava ilmapiiri, mahdollistaa kaikkien tasapuolinen osallistuminen ja pitää kiinni tavoitteista ja aikatauluista. (Ojasalo ym. 2014, 159, 162–163.) Työpajat jaettiin kolmeen eri työpajaan, jolla varmis-

tettiin eri näkökulmien esiin tuleminen sekä mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri. Toimittajan kanssa yhdessä pidetyssä työpajassa kahden vetäjän ratkaisu mahdollisti laajan keskustelun sekä esiin tulleiden asioiden kattavan keräämisen. Työpajatyöskentelyn tulosten läpikäynnillä tilaisuuden lopuksi varmistettiin yhteinen ymmärrys työpajan aikana tehdyistä johtopäätöksistä ja kehittämissuhteista.

Aineistoa litteroitaessa ja tutkimustuloksien käsittelyssä tutkijan oma tulkinta vaikuttaa lopputulokseen (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Tässä kehittämishankkeessa opinnäytetyön tekijän tietämys ja kokemus sekä osallistuminen itse muutoksen läpiviemiseen vaikuttivat osaltaan tulkintoihin ja vahvistivat sen myötä tulosten oikeellisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa saturaatio eli kylläntyminen, on yksi tapa arvioida luotettavuutta. Tällä tarkoitetaan, että uudet haastattelut eivät tuota enää uutta aineistoa tai uusia tulkintoja. (Kananen 2015, 112, 115.) Haastatteluissa tuli selvästi esille samoja asioita, vaikka osallistujaryhmä olikin pieni. Lisäksi haastatteluissa esille nousseet asiat vahvistivat hankkeen aikana tehtyjä havainnoiteja. Osallistujaryhmää pyydettiin pitämään havainnointipäiväkirjoja, mutta tutkimuksen edetessä ilmeni, että päiväkirjojen kirjoittaminen oli jäänyt tekemättä. Koska päiväkirjoja ei saatu kuin kolmelta osallistujalta, haastatteluihin otettiin mukaan samoja kysymyksiä ja näkökulmia, joita havainnointipäiväkirjoissa pyrittiin selvittämään. Aineiston kerääminen tehtiin monipuolisesti ja kohdehenkilöitä osallistamalla. Aineistosta haluttiin kattava ja toisiaan täydentävä.

Kaikille muutoksen kohteena oleville kerrottiin avoimesti kehittämishankkeesta ja havainnoinnista yhtenä tutkimusmenetelmänä. Havainnointi kohdistui toimintaan, asioihin sekä johtamiseen ja yksittäiseen henkilöön kohdistuvia havainnoiteja ei kirjoitettu ylös. Myös haastatteluista saatu aineisto käsiteltiin nimettömänä ja mahdolliset yksilölliset tiedot tai sanonnat pyrittiin poistamaan tuloksissa käytetyistä lainauksista. Materiaalin käsittely oli mahdollista vain opinnäytetyön tekijällä, joka varmisti, ettei aineistoa pääse näkemään muut henkilöt. Kehittämishankkeen aikana syntyneitä aineistoa ei tulla käyttämään muualla.

Kehittämishankkeen käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä ja tutkimustulosten yleistymistä käytännön toiminnassa (Toikko & Rantanen 2009, 125). Jokainen työorganisaatio ja kehittämisprosessi ovat luonteeltaan ainutkertaisia ja muualla kehitettyä on vaikea hyödyntää sellaisenaan erilaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tuoda esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että ulkopuoliset pystyvät arvioimaan tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Tässä kehittämishankkeessa tuotiin esiin nykyisen ulkoistamismallin ja muutoksen johtamisen kehittämiskohteet ja tulosten perusteella muodostettiin ehdotus mallista muutoksen johtamiselle ulkoistamistilanteissa. Kehittämishankkeen tavoite saavutettiin ja organisaatio sai arvokasta tietoa ulkoistamisprosessista ja muutosjohtamisesta kohdeorganisaatiossa. Lisäksi esille tuli selkeitä kehityskohtia, joihin myös pystyin tutkimuksen perusteella ehdottamaan toimenpiteitä. Hankkeen aikana kartoitettiin myös ideaalista tapaa projektijohtamiselle, joten tulokset ja uusi malli pystytään hyödyntämään myös muiden kuin ulkoistamishankkeiden läpiviennissä.

6.5 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Muutosjohtaminen on tärkeä osa kaikkia muutoksia, mutta tällä hetkellä sille ei anneta suurta painoarvoa kohdeorganisaatiossa. Esimiesten ja projektipäälliköiden muutosjohtamisen osaaminen ja toimintatavat vaihtelevat. Muutosjohtamisen määrä projekteissa riippuu paljon projektipäälliköstä ja tiimiesimiehistä sekä heidän näkemyksistään sen tärkeydestä. Muutosjohtaminen tulisi ottaa pysyväksi osaksi nykyisiä projektin johtamisen malleja, jolloin projektipäälliköllä olisi mahdollisuus osallistua muutosjohtamiseen ja sen suunnitteluun tiimeissä. Nykyisellä mallilla projektipäällikkö ei osallistu muutosjohtamiseen ja ei ole aina välttämättä tietoinen millä tasolla sitä työntekijöiden parissa hoidetaan.

Tutkimuksen tuloksena syntyi ehdotus projektihallintamallin ja ulkoistamisprosessin yhdistämisestä, jonka avulla voidaan luoda selkeä toimintamalli ulkoistamishankkeiden läpivientiin ottaen huomioon liiketoiminnan tarpeet

sekä implementointivaiheen. Lisäksi muutosjohtamisen vahvistamiseksi, projektin osallistumista suunnitteluun ja muutoksen johtamisen toteuttamiseen tulee lisätä osaksi projektihallintamallia. Mahdollisista jatkotoimenpiteistä ja mallin käyttöönotosta päättää kohdeorganisaatio.

Kehittämishankkeen aikana nousi esille esimiesten erilaiset näkemykset ja lähestymistavat muutoksen johtamiseen. Osa esimiehistä lähestyi muutoksen johtamista konkreettisesta näkökulmasta ja miten muutos vaikuttaa toimintaan, toiset puolestaan enemmän ihmisten johtamisena. Haastattelujen aikana nousi esille kysymys millaisella tasolla esimiesten muutoksen johtamisen osaaminen ja tietämys kohdeorganisaatiossa on. Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin esimiesten kokemuksiin muutoksen johtamisesta ja sen kehittämistarpeisiin. Yhtenä jatkotutkimustarpeena nousi esille esimiesten muutoksen johtamisen osaamisen ja tietämyksen tason kartoittaminen. Jos tämän kehittämishankkeen johtopäätöksinä esitetty ulkoistamisen ja muutoksen johtamisen malli otetaan käyttöön, jatkotutkimuksen tulee selvittää, miten se on vaikuttanut esimiesten suhtautumiseen muutokseen ja muutoksen johtamiseen sekä kokevatko he mallin auttavan heitä päivittäisessä työssä ja muutosten läpiviennissä.

Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin myös esimiesten resilienssiä sekä muutosten käsittelyä ja hyväksymistä. Kohdejoukko oli kuitenkin hyvin pieni, joten tämän hankkeen tulosten perusteella ei voida tehdä yleistystä esimiesten muutosjoustavuudesta ja jatkuvasta muutoksesta selviytymisestä. Tämän kehittämishankkeen aikana saadut tulokset olivat hyvin erilaisia ja ainoa yhtenäinen piirre oli muutosten hyväksyminen. Esimiesten muutoksen sietokykyä ja sen kehittämistarpeita tulee tutkia omana tutkimuksenaan suuremmalla kohdejoukolla.

LÄHTEET

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojak-sosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 110-124.

Ali-Yrkkö, J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – Katsaus 2000 –luvun alun tilanteesta. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimus-laitos [viitattu 23.9.2016]. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1059.pdf>

Beulen, E. Tiwari, V. & van Heck, E. 2011. Understanding transition perfor-mance during offshore IT outsourcing. Strategic Outsourcing: An Interna-tional Journal. Vol 4: 204.227 [viitattu 30.3.2017]. Saatavissa Emerald In-sight tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17538291111185449>

Chamberland, D. 2003. Is it core or strategic? Outsourcing as a strategic management tool. E-artikkeli: Ivey Business Journal. [Viitattu 2.2.2017] Saatavissa: <http://iveybusinessjournal.com/publication/is-it-core-or-strategic-outsourcing-as-a-strategic-management-tool/>

Cline, S. 2015. Nurse Leader Resilience: career defining moments. Nur-sing Administration. Vol 39 (2). 117– 122 [viitattu 2.4.2017]. Saatavissa NAQ -tietokannassa: http://journals.lww.com/naqjournal/Abstract/2015/04000/Nurse_Leader_Resilience__Career_Defining_Moments.5.aspx

Coutu, D. L. 2002. How resilience works. Harvard Business review. Vol. 80 Issue 5: 46-56 [viitattu 2.4.2017]. Saatavissa EBSCO Host -tietokannassa: <http://web.a.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8e3d586d-6900-49fd-b126-54644a32876c%40sessionmgr4009&hid=4206>

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations* 2016, Vol. 69(1): 33-60 [viitattu 2.4.2017]. Saatavissa Sage Journals -tietokannassa: <http://journals.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>

Duan, C. Grover, V., Roberts, N. & Balakrishnan, N. 2014. Firm valuation effects of the decision to adopt relationally governed business process outsourcing arrangements. *International Journal of Production Research*. No 15., 4673–4694 [viitattu 19.2.2017]. Saatavissa EBSCO Host tietokannassa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=15736bae-501a-4676-bb69-18de850067d9%40sessionmgr120&vid=6&hid=115>

Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 2, 129-138 [viitattu 7.4.2017]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280510596943>

Golhar, D.Y. & Deshpande S. T. 2009. Outsourcing for financial success? An exploratory study. *Advances in Competitiveness Research; Indiana* 17.1/2 (2009): 42-52. [viitattu 30.3.2017] Saatavissa ProQuest tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/211423831>

Greaver, M.F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.

Grönfors, M. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Toim. Vilkkä, H. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. *Tekniikka & Talous*. [viitattu 15.11.2016] Saatavissa: [http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-03-26/Ulkoistaminen-ei-ole-s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keino-3251708.html](http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-03-26/Ulkoistaminen-ei-ole-s%C3%A4%C3%A4st%C3%A4st%C3%B6keino-3251708.html)

Handley, S.M. & Benton, W.C. Jr. 2007. Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management*. 27. (244.361.) [viitattu 1.3.2017] Saatavissa

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmarinen 2015. Onnistunut muutos. [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. 2015. Resilienssi ja postraumaattinen kasvu. *Helsinki: Suomen Lääkärilehti* 39. 2515-2519 [viitattu 13.4.2017]. Saatavissa: http://aleksilitovaara.com/Resilienssi_ja_posttraumaattinen_kasvu_artikkeli_Laakari_Lehti_39_2015.pdf

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia*, 235. Vaasan Yliopisto. 2011 [viitattu 17.8.2016]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. *Ulkoistaminen ja yhteistointa. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012.

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

Kiiveri, T. 2007. *Johtaminen julkisissa organisaatioissa: Toimintaympäristö muuttuu, muuttuuko johtaminen*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 30.4.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78463/gradu02139.pdf?sequence=1>

Kitchen, P.J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 Issue: 1. 46-53 [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa Emerald Insight tietokannasta: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13563280210416035>

Kotter, J. 2011. How to Create a Powerful Vision for Change. [viitattu 25.1.2017]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/06/07/how-to-create-a-powerful-vision-for-change/#765c56b72a3c>

Kotter, J. 2012. The 8-Step Process for leading change. [viitattu 3.10.2016] Saatavissa: <http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Mynäprint Oy.

Lacity, M. & Willcocks, L.2014. Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing: An international Journal* No 4., 66-92 [viitattu 28.12.2016]. Saatavissa ProQuest -tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1510650288?accountid=16407>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 [viitattu 5.10.2016]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2007/20070334>.

Lappalainen, I., Simons, M. & Häkkinen, K. 2008. Yrittäjyyteen kannustaminen valmistavassa pk-teollisuudessa. Käsikirja MBO- ja EBO-ulkoistusprosessien hallintaan sekä uuden yrityksen ja alihankintasuhteen kehittämiseen. Helsinki: Tykes. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti63.pdf>

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Liettua: BALTO print.

Linde-Leimer, K. & Wenzel, T. 2014. Resilience – Käyttäjän opas. a key skill for education and job. EU -projekti [viitattu 6.2.2017] Saatavissa:

http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa [viitattu 27.8.2016]. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Lääperi, P. 2016. Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä. Tunne & Mieli -lehti 1/2016. Mielenterveyden keskusliitto. E-artikkeli [Viitattu 1.4.2017]. Saatavissa: <http://mtkl.fi/resilienssi-auttaa-vastoinkaymisissa/>

McIvor, R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. Supply Chain Management, vol. 5.1. 22-36 [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13598540010312945>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ovaska, J. 2015. Miten sopeudun muutokseen? Ekonomilehti – nettiartikkeli [viitattu 9.10.2016]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/miten-sopeudun-muutokseen/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. Change Management: the role of internal communication. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 8, no. 4. 268-277 [viitattu 27.1.2017]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13563280310506430>

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteis- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Joensuu: Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 17.9.2016]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Sawalha, I.H.S. 2015. Managing adversity: understanding some dimensions of organisational resilience. *Management Research Review*: 38.4: 366-346 [viitattu 18.4.2017]. Saatavissa ProQuest tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1673410248/fulltextPDF/8943A21CBBE84175PQ/3?accountid=16407>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Miktor. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Saatavissa: http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Helsinki: Kuntatalon paino.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy [viitattu 2.12.2016]. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Työsopimuslaki 55/2001 [viitattu 5.10.2016]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyslaitos. 2014. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Muutosjohtaminen. [viitattu 16.11.2016] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx

Varma. 2007. Esimiestyön kipukohtat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta.

Windrum, P., Reinstaller, A. & Bul, C. 2009. The outsourcing productivity paradox: total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth. *Journal of Evolutionary Economics* 19:2, 197–229 [viitattu 7.2.2017]. Saatavissa Springer Link -sivustolla: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00191-008-0122-8>

Outsourcing in Banking Community. [Viitattu 25.1.2017]. Saatavissa: http://googma.blogspot.fi/2013/01/outsourcing-in-banking-community.html#.UUcr_TunwI0

LIITTEET