



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# ICT-yrityksen yritysosto ja muutosprojektin onnistuminen

Raassina, Ville

2017 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## ICT-yrityksen yritysosto ja muutosprojektin onnistuminen

Ville Raassina  
Tietojenkäsittely  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2017

Ville Raassina

## ICT-yrityksen yritysosto ja muutosprojektin onnistuminen

Vuosi

2017

Sivumäärä 42

---

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten yritysosto vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen yritys-kauppatilanteessa ja millainen viestintä, projektin johtamien yrityskaupprosessin aikana olisi tehokkainta. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella alan yleistä tilannetta ja muutosprojektin johtamista.

Tutkimusaineistona oli syksyllä 2016 tehty henkilöstökysely, johon tämän muutosprojektin kohteena ollut henkilöstö vastasi. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 37 ja vastausprosentti kyselyssä oli korkea 74 %. Tutkimusaineistoa täydensivät henkilöstön haastattelut sekä molempien yritysten internet- ja intranetsivujen yritysostoa koskeva tieto. Tutkimustulosten keskeisimmät löydökset osoittivat muutosviestinnän ja perehdytysuunnitelmien tärkeyttä muutosprojektissa.

Tutkimuksen teoreettinen osuus avaa monipuolisesti organisaatio- ja johtamisteorioita sekä yritysviestinnän haasteita. Työssä korostuvat muutosjohtaminen, yrityksen strategia ja organisaatiokulttuuri, muutosviestintä sekä ICT-alan nykyhetki ja tulevaisuus.

Tutkimuksen tulokset osoittavat muutosprojektin johtamisen ja viestinnän tärkeyttä. Tutkimustuloksissa näkyi myös henkilöstön vahva halu vaikuttaa muutokseen. Henkilöstö odottaa jämäkkää johtajuutta ja selkeitä etenemisen merkkejä koko projektin ajan.

Muutoksenjohtamisella on entistä suurempi rooli yritysten kasvaessa. Nyt ja tulevaisuudessa on tärkeää huomioida henkilöstö yhtenä yrityksen pääomana. Laadukkaasti johdetulla yritysostolla, jossa myös henkilöstö on motivoitunut ja saadaan sitoutettua uuteen yritykseen, voi yritys saavuttaa suurempaa kasvua.

Nykypäivänä työntekijät vaativat laadukasta tiedotusta ja vahvaa muutosjohtajaa viemään läpi muutokset organisaatiossa. Viestinnän rooli muutoksissa on kasvanut koko 2000-luvun ja sen vaikutukset ovat suoraan peilattavissa henkilöstön kokemukseen yritysoston onnistumisesta.

Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali kattoi niin alaa käsittelevää kirjallisuutta, lehtiartikkeleita kuin internetlähteitä. Aineisto on valtaosin englanninkielistä, mutta itse opinnäytetyö on suomeksi.

Asiasanat: ICT, teleoperaattori, yritysosto, henkilöstö, viihtyvyys.

Ville Raassina

ICT-company acquisition

Year	2017	Pages	42
------	------	-------	----

---

The main target of my thesis is to research how takeover affects to the personnel satisfaction in a corporate acquisition situation as well as examine what kind of communication and project management would be ideal in such situation. In addition to this, the Thesis is contemplating the overall situation of the sector and managing transformation project. In the autumn of 2016, I made an employee survey that was answered by the personnell affected by the transformation project. The response rate was high, and I received 37 replies in total. I also supplemented the material with interviews of the staff members and with information regarding the internet and intranet sales.

The theoretical framework is built around organization and management theories and communication. The highlighted viewpoints are transformation management, organizational culture, strategies and communication changes, as well as the present and the future of the ICT industry.

The result of the research shows the importance of communication and management of transformation project. It also shows the desire of the personnel being part of the transformation. The employees are expecting strong leadership and a clear progression of steps throughout the project.

Transformation management has constantly a bigger role as the companies are growing. It is important to see the personnel as part of the capital of the company. When the employees are highly motivated and the management is good, the company can achieve better results. Nowadays employees are demanding high-quality communication and strong transformation manager pushing through the changes in the organization. The role of communication has changed throughout the 2000's and its effects can be seen in the staff experiences of success of the acquisition.

The source material used in the research includes literature, articles and internet sites. The material is mostly in English but the thesis itself is in Finnish.

Keywords: transformation project, ICT, personnel satisfaction

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn lähtökohdat .....	8
3	ICT-ala yleisesti Suomessa.....	8
3.1	Digitalisoituminen.....	9
3.2	Puhelinyhtiöiden kehitys Suomessa .....	10
3.3	Puhelinyhdistysten sulautuminen Elisaan .....	11
3.4	Puhelinyhdistysten ostojen syitä .....	11
3.5	Yritysosto .....	12
4	Yritysostojen taustaa .....	12
4.1	Yritysoston epäonnistuminen .....	13
4.2	Viestinnän merkitys yritysostossa .....	14
5	Muutokset organisaatioissa .....	14
5.1	Muutosprojektin johtaminen .....	15
5.2	Muutosjohtajan haasteet .....	17
5.3	Muutosvastarinta .....	17
5.3.1	Muutoksen tärkeys .....	19
5.3.2	Muutoksen mittaaminen ja palkitseminen .....	19
5.4	Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa .....	20
5.5	Strategian viestinnän merkitys yrityskaupassa.....	21
5.6	Yhteisten toimintamallien ja organisaatiokulttuurin luominen .....	22
5.7	Henkilöstön sitouttaminen.....	23
5.8	Maslow'n tarvehierarkia .....	24
6	Tutkimusmenetelmät.....	26
6.1	Määrällinen tutkimus .....	26
6.2	Laadullinen tutkimus .....	26
6.3	Kysely .....	27
6.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	27
7	Tutkimus.....	28
7.1	Tutkimuksen toteutus .....	28
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	28
8	Tutkimustulosten analysointia .....	29
8.1	Viestinnän onnistuminen .....	29
8.1.1	Henkilöstöinfot .....	30
8.1.2	Perehdytys.....	32
8.1.3	Työssä viihtyminen.....	32
8.1.4	Sijoittuminen.....	33
9	Yhteenveto ja keskeiset tutkimustulokset.....	34

10	Jatkokehitysehdotukset .....	35
	Lähteet .....	37
	Kuviot .....	40
	Liitteet .....	41
	Liite 1. Termistö .....	41
	Liite 2. Tutkimuskysymykset ja vastaukset .....	42

## 1 Johdanto

Työssä tutkittiin ICT-alalla tapahtunutta yritysostoa ja sen vaikutusta ostetun yrityksen henkilöstön viihtyvyyteen. Opinnäytetyö avaa lukijalle, mitä ICT-ala on ja minkälaisia vaikutuksia alalla tapahtuvilla yritysostoilla on henkilöstön viihtyvyyteen. Aluksi tutkimus luo yleiskatsauksen ICT-alan kehitykseen ja rakenteeseen sekä sen kehitykseen merkittävästi vaikuttaneisiin tapahtumiin, joita ovat erityisesti alan synty ja perinteisten puhelinyhdistysten lakkaaminen.

ICT-ala on kehittynyt muutamassa vuosikymmenessä perinteisistä puhelinyhtiöiden toimialasta, jossa tarjottiin laajakaistoja ja lankapuhelinliittymiä, suurien ICT-talojen valtaamaksi toimialaksi. ICT-ala kasvaa edelleen nopeasti. Eri alojen digitalisoituminen vauhdittaa ICT-markkinan kasvua. Suomessa olevien suurten ICT-talojen liikevaihto ja kannattavuus ovat tänä päivänä maailman kärkiluokkaa.

Suomessa olevat suuret operaattorit ovat alkaneet ostamaan pienempiä paikallisia puhelinyhtiöitä. Puhelinyhtiöiden määrä on pudonnut 400 erillisestä puhelinyhtiöstä 24 jäljellä olevaan yhtiöön. Suomessa ja koko maailmassa on käynnissä voimakas digitalisoituminen, mikä pakottaa yritykset ja ihmiset muuttamaan toimintatapojaan. Yhteen alaan keskittyneitä toimijoita tulee katoamaan ja suuret yritykset valtaavat entisestään markkinoita.

Muutoksenjohtamisella on entistä suurempi rooli yritysten kasvaessa. Nyt ja tulevaisuudessa on tärkeää huomioida henkilöstö yhtenä yrityksen pääomana. Laadukkaasti johdetulla yritysostolla, jossa myös henkilöstö on motivoitunut ja saadaan sitoutettua uuteen yritykseen, voi yritys saavuttaa suurempaa kasvua.

Nykypäivänä työntekijät vaativat laadukasta tiedotusta ja vahvaa muutosjohtajaa viemään läpi muutokset organisaatiossa. Viestinnän rooli muutoksissa on kasvanut koko 2000-luvun ja sen vaikutukset ovat suoraan peilattavissa henkilöstön kokemukseen yritysoston onnistumisesta. Osana opinnäytetyötä on toteutettu kyselytutkimus, jonka pohjalta on analysoitu henkilöstön tuntemuksia yritysoston jälkeen.

## 2 Työn lähtökohdat

Yritystoja voidaan pitää yhtenä lähtökohtana kasvaa ja menestyä. Yritystoilla on yrityksen toimintaan suuri vaikutus ja ne yleensä uudistavat ja avaavat uusia näkökulmia työskentelyyn. Yrityksen kannalta yritystoston tekeminen on aina suuri strateginen päätös, joka vaatii huolellista suunnittelua ja johtamista. Opinnäytetyössäni avataan ICT-alan vaiheita ja taustoja.

Työssä käsitellään tutkimuskysymysten kautta, miten henkilöstö on kokenut yritystoston liittyvän viestinnän, johtamisen ja uuteen työtehtävään sijoittumisen. Opinnäytetyö ottaa kantaa muutosprojektin johtamisen ja esimiestyöhön muutoksissa. Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni on se, miten yritystostoprojekti toteutetaan ICT-yrityksessä ja mitkä ovat sen vaikutukset henkilöstön viihtyvyyteen. Tutkimus rajataan käsittelemään pääsääntöisesti Elisa Oyj ostamaa Kymin seudulla toimivaa puhelinkonsernia. Opinnäytetyössä käsiteltiin yrityskauppaa ostajan kannalta.

## 3 ICT-ala yleisesti Suomessa

ICT-ala on yksi teknologiateollisuuden viidestä päätoimialasta, jotka ovat sähköteollisuus, kone-, elektroniikka-, metallituoteteollisuus, metallien jalostus, konsultointi ja suunnittelu ja tietotekniikan ala. Suomessa ala tunnetaan myös tietotekniikka-alana, jossa yritykset tarjoavat tietotekniikan käyttämiseen liittyviä yhteyksiä, ohjelmistoja, tietokantapalveluita, konsultointia ja sisällön tuotantoa. Tietotekniikka-ala luetaan palvelualaksi, alan yritykset toimivat yhä useammin kansainvälisillä markkinoilla. Teknologian alalla korkeakustanteisessa Suomessa panostetaan tehokkuuteen ja laatuun. (Teknologiateollisuus 2015.)

Tietotekniikkaa hyödynnetään nykypäivänä kaikilla toimialoilla, koska sähköisten ratkaisujen avulla voidaan parantaa toiminnan laatua ja palvelutasoa. Tietotekniikka usein myös nostaa tuottavuutta. Suomalaiset yritykset ovat kehittäneet useita ratkaisuja yhdistäen teollisuutta ja informaatioteknologiaa, mistä ovat esimerkkinä älypuhelimet, hissit ja laivateollisuus. Kaikki nämä alat tarvitsevat nykypäivänä toimiakseen yhä enemmän tietotekniikkaa. (Elers, N. 2016.)

Teknologia tarjoaa kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia kansalaisille, yrityksille ja julkiselle sektorille. Tieto suuresta muutoksesta perustuu siihen, että ICT on yleiskäyttöinen teknologia. Tällaisia ovat olleet myös sähkö- ja vesivoima. Keksintöjen ympärille syntyi niiden aikana uusien keksintöjen sekä innovaatioiden parvi - ei pelkästään teknologian nojaavia innovaatioita, vaan myös sosiaalisia ja organisatorisia institutionaalisia innovaatioita. Yhä useammat palvelut tuotetaan digitaalisesti erilaisten tietoverkkojen kautta. Yhteiskunnassa on meneillään suuria muutoksia: väestö ikääntyy, syntyvyys laskee ja työurat pidentyvät. Näistä voidaan sel-



vitä hyödyntämällä tietotekniikkaa oikealla tavalla. Hyviä esimerkkejä ovat posti-, terveys- ja pankkipalveluiden järjestäminen sähköisesti. (Elers, N. 2016.)

Yhteiskunta ei toimi tänä päivänä ilman tietotekniikkaa. Tietotekniikka-alan yritysten palveluita ja tuotteita käytetäänkin jo kaikkialla: virastoissa, toimistossa, tuotantolaitoksissa, kouluissa, sairaaloissa, liikennevälineissä, ravintoloissa, pankeissa, kaupoissa jne. Nykyään jopa rakennuksissa on tietotekniikkaa erilaisten sovelluksien muodossa. Tietotekniikka-alan yritysten asiakkaita ovat lähestulkoon kaikkien toimialojen yritykset. (Elers, N. 2016.)

### 3.1 Digitalisoituminen

Kaikissa aiemmissakin suurissa teknologiamuutoksissa, myös meneillään olevassa kehityksessä, on voittajia ja häviäjiä. Teknologia tarjoaa nyt kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia niin yrityksille, julkiselle sektorille kuin kansalaisillekin. Näkemykset suuresta muutoksesta perustuvat yleisesti siihen, että ICT on yleiskäyttöinen teknologia. (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila 2012.)

Hämmennyksestä ja epävarmuudesta huolimatta internetin läpimurron luoma digitaalitalous on pian todellista. Maailmantalous muuttuu suuremmissa määrin palvelutaloudeksi ja teollinen toiminta tulee pysymään pienemmässä määrin palvelutalouden rinnalla. Tulevaisuudessa atomit ja bitit kamppailevat keskenään - ja yhä useammin bitit voittavat. Paperisten artikkeleiden korvautuminen sähköisillä ratkaisulla on konkreettisimpia ja Suomen kannalta konkreettinen esimerkki digitalisoitumisesta. Suomen metsäteollisuudessa paperin vienti supistuu vuosi vuodelta ja kartongin ja sellun vienti kasvaa. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan alle 35-vuotiaista nykypäivänä vain viidennes lukee päivittäin sanomalehteä, kun vertailuna yli 65-vuotiaista näin tekee lähes 60 prosenttia. Sama kehitys on havaittavissa myös Suomessa. Kun tietoliikenneyhteydet edelleen parantuvat, niin fyysinen liikkuminen vähenee. Yhteiskunta ei tarvitse hajautettuja toimintoja, joten tarvitsemme entistä vähemmän liikennevälineitä ja polttoaineita. Monimuotoinen työskentely mullistaa alaa pysyvästi. (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila 2012.)

Digitaalisten valmistusmenetelmien ansiosta pystymme tekemään yhä kestävämpiä ja kevyempiä tavaroita. Raaka-aineiden ja materiaalien kulutusta voidaan vähentää. Muutamia vuosikymmeniä sitten alkanut dematerialisoituminen jatkuu yhä suurempana tulevaisuudessa. Kehityksellä on myös ei-toivottuja ja ei-tavoiteltuja vaikutuksia. Tässä muutoksessa näitä ei-toivottuja vaikutuksia on jopa enemmän, kun kahden edeltäneen teollisen vallankumouksen yhteydessä. Jokainen sukupolvi tähän asti on uskonut aikaisemman teknologisen kehityksen johtavan kurjuuteen ja kasvun lopullisten rajojen saavuttamiseen. Näissä suhteissa jokainen aiempi sukupolvi on tähän asti ollut väärässä. Silti näin voi tällä kertaa vihdoin käydä. Useasti

ihmiset näkevät optimistisesti teknologian suuret mahdollisuudet lisätä hyvinvointia, mutta se on tulevaisuudessa myös yksi mahdollinen suurta eriarvoisuutta ja massatyöttömyyttä lisäävä tekijä. Palveluiden digitalisoituminen ja automaatio karsivat töitä. Keskeisenä syynä voidaan pitää sitä, että digitaalitekнологia lisää merkittävästi yksilöiden välisiä tuottavuuseroja, kuten olemme parin viime vuosikymmenen aika jo voineet havaita. ICT-osaajan tuottavuus voi olla jopa satoja kertoja suurempi kuin täysin tietotekniikkaa osaamattoman. Tämän kokoisia suuria tuottavuuseroja ei teollisuusyhteiskunnassa aikaisemmin ole syntynyt. (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila 2012.)

### 3.2 Puhelinyhtiöiden kehitys Suomessa

Puhelinyhtiöiden taustalla on Daniel Johannes Wadén, joka sai luvan perustaa puhelinlaitoksen Helsinkiin tammikuussa 1882. Suomalaisen puhelimen tarina alkoi Helsingin Telefooniyhdistyksestä. (Elisa. historia 2016.) Valtion teleyhtiön historia alkaa vuodesta 1917, jolloin perustettiin valtion Lennätinlaitos. Venäjän keisarikunnan hallinnoima Lennätinlaitos oli toiminut Suomessa jo vuodesta 1855. Vuonna 1927 lennätinlaitos yhdistettiin Postiin. Vuonna 1981 Posti- ja lennätinlaitoksen nimi muuttui Posti- ja telelaitokseksi. Posti- ja telelaitos hallinnoi Suomen kauko- ja ulkomaanpuhelujen välittämistä aina vuoteen 1992 saakka, jolloin valtioneuvosto alkoi myöntää muille telealan toimijoille toimilupia. (Telia. Historia 2016.)

Helsingin Puhelinyhdistyksen aloitteesta perustettiin vuonna 1988 Radiolinja Oy, jonka tarkoituksena oli Datatie Oy:n runkoverkkoa hyödyntäen rakentaa GSM-verkko. Vuonna 1991 toimialan kasvua pidettiin hyvin maltillisena. Toisin kävi - ala lähti rähähdyksmäiseen kasvuun, jonka seurauksena on tullut 2G, 3G, 4G ja pian käytämme jo viidennen sukupolven 5G verkkoa. Näin sai alkunsa kahden Suomen suurimman teleoperaattorin tarina. (Karila, A. 2009.)

Suomeen perustettiin vuonna 1882 alkaen suuri joukko puhelinyhdistyksiä. Maassa oli vielä 1990-luvun alussa yli 50 teleoperaattoria, mikä oli enemmän kuin muissa Länsi-Euroopan maissa yhteensä. Jokaisessa suuressa kaupungissa toimi paikalliset puhelinyhdistykset ja osuuskunnat. Paikallisten operaattoreiden välillä ei ollut aluksi suoranaista kilpailua. Teletointalaki uusittiin 1980-luvun puolivälissä ja uuden lain sisällön pohjalta perustettiin vuonna 1985 Helsingin Puhelinyhdistyksen aloitteesta ja ilman toimilupaa Datatie Oy, jonka muut perustajaosakkaat olivat Tampereen Puhelinosuuskunta, Hämeen Puhelin, Päijät-Hämeen Puhelinyhdistys ja Kansallis-Osake-Pankki. Tästä alkoi ensimmäinen vaihe puhelinyhdistysten yhdistymiselle. (Karila, A. 2009.)

### 3.3 Puhelinyhdistysten sulautuminen Elisaan

Puhelinyhtiötä on sulautunut Suomessa toimiviin suuriin yrityksiin koko 1990-luvun lopun ja 2000-luvun. Ensimmäisiä isoja sulautumisia ovat olleet Tampereen puhelimen sulautuminen Helsingin puhelinyhdistykseen ja siitä jatkui suuri liuta sulautumisia.

Näinä vuosina Helsingin Puhelin Oyj:n osakkuusyhtiöiksi hankittiin Keski-Suomen Puhelin Oy. Vuosituhannen vaihteessa myös silloisesta Joensuun Puhelin Oy:stä tuli Elisan osakkuusyhtiö. Vuonna 2003 Elisa Communications Oyj:n nimi muutettiin Elisa Oyj:ksi ja hallitus allekirjoitti sulautumissuunnitelmat, joiden mukaan pääosin kaikki Elisa Oyj:n kokonaan omistamat tytäryhtiöt (mm. Oy Radiolinja Ab, ElisaCom Oy ja Riihimäen Puhelin alayhtiöineen sekä Elisa Networks Oy ja Soon Net Oy) sulautuvat Elisa Oyj:hin. Yhden Elisan integrointi jatkui vuonna 2006, jolloin Tikka Communications Oy ja Jyväskylääntä Oy sulautuivat Elisaan. Saunalahdesta tuli Elisan täysin omistama tytäryhtiö. Vuonna 2007 Lounet Oy, First Orange Contact Oy ja Elisa Ventures Oy sulautettiin Elisaan, Vuonna 2010 Elisa vahvisti edelleen ICT-palvelutarjontaa yritysten tuottavuuden ja joustavuuden parantamiseksi ostamalla videoneuvottelutoimija Videran ja IT-ulkoistuspalveluja tarjoavan Appelsiinin. Elisan kokonaan omistama tytäryhtiö Saunalahti Group Oyj sulautui Elisa Oyj:hin vuonna 2011. Vuonna 2013 Elisa osti PPO Yhtiöt Oy:n, Kymen Puhelin Oy:n ja Telekarelia Oy:n. Vuonna 2016 Elisa osti Anvia Oyj:n teleliiketoiminnan. (Elisa. Historia 2016.)

### 3.4 Puhelinyhdistysten ostojen syitä

Suurien suomalaisten teleoperaattoreiden johtajat ovat avanneet syitä siihen, miksi yhtiötä ostetaan. Soneran toimitusjohtaja Valdur Laid kertoi hämeenlinnalaisen AinaComin (entinen Hämeen-puhelin) oston syistä seuraavasti: "Sopimuksen myötä Sonera vahvistaa asemiaan Hämeenlinnan alueella ja tiivistää yhteistyötään AinaComin kanssa yritysliiketoiminnassa. AinaComin kuluttaja-asiakkaat voivat jatkossa valita palvelunsa Soneran laajasta kiinteän verkon, laajakaista-, tv- ja mobiilipalveluiden tarjoamasta." (Lehtiniitty, K. 2014.)

"Kuluttajaliiketoiminta on volyymivetoista ja uskomme vahvasti, että Sonera on paras tulevaisuuden vaihtoehto Kanta-Hämeen alueen kuluttaja-asiakkaittemme palveluntarjoajaksi. AinaComille kauppa tarjoaa lisää mahdollisuuksia ja vahvistaa edelleen kykyämme keskittyä yritysasiakkaiden ICT-palveluihin", kertoo puolestaan AinaCom Oy:n toimitusjohtaja Tomi Saario. (Lehtiniitty, K. 2014.)

"Olemme tyytyväisiä ratkaisuun. Ostettavat liiketoiminnat ovat Elisan ydintoimintaa. Elisa jatkaa tietoliikenne- ja viihdepalveluiden vahvaa, kilpailukykyistä tarjontaa. Lisäksi tuomme uusia palveluita kuluttajille ja yrityksille. Tulemme panostamaan alueella erityisesti kiinteä-

siin ja mobiileihin laajakaistayhteyksiin sekä digitalisaatioon. Kehitämme myös ruotsinkielistä palveluamme. Anvian paikallinen osaaminen yhdistettynä Elisan investointi- ja kehitysvoimaan takaa erinomaiset palvelut pohjalaisille kuluttajille ja yrityksille”, kommentoi Elisan toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila. Elisan toimitusjohtaja on kommentoinut puhelinyhdistysten jatkuvuksien edellytyksiä Talouselämälle seuraavasti. ”Mattilan mukaan nykytilanteessa kyse on toimialueen asukkaiden kannalta erityisesti siitä, onko pienellä paikallisella teleyhtiöllä enää tulevaisuutta.” (Tammisalo, M. 2016.) Kaiken kaikkiaan ostojen syiksi voidaan tiivistää oman markkina-aseman vahvistaminen, kilpailukyvyyn kasvattaminen ja mahdollisimman monipuolisten palvelujen tarjoaminen.

### 3.5 Yritysosto

Työssä tarkasteltiin keskisuuren Itä-Suomessa toimineen KYMP-konsernin yritysostoa ja sulautumista Elisaan. Sulautuminen on tapahtunut vuosien 2013-2016 aikana. Henkilöstö on siirtynyt pääosin vuoden 2015 aikana uusiin tehtäviin. Ostetussa yrityksessä oli noin 220 henkilöä. Näistä 190 työskenteli nimenomaan Kotkan alueella. Migraation taustalla oli Elisan halu vahvistaa strategiansa mukaisesti asemaansa päämarkkina-alueellaan Suomessa Kymen Puhelimen ja Telekarelian liiketoimintakaupoilla.

PPO:n Telecom ja IT-liiketoimintakaupan myötä Elisan omistukseen tuli PPO:n omistukset Kymen Puhelimesta ja Telekareliasta 29.4.2013. Kymen Puhelimen ja Telekarelian hallitukset hyväksyivät sulautumissuunnitelman 10.6.2013. Kymen Puhelimen ja Telekarelian ylimääräiset yhtiökokoukset hyväksyivät sulautumiset 21.8.2013 ja 22.8.2016 ja lopullisesti liiketoiminnat sulautettiin 31.12.2013, kun Elisaan sulautuivat Kymen Puhelin Oy ja Telekarelia Oy.

Elisan ja KYMP-yhtiöiden toimintojen yhtenäistäminen eteni suunnitellusti vuonna 2015, jolloin Elisaan sulautuivat KYMP Oy ja Optimiratkaisut Oy, jonka monitoimilaite- ja IT-liiketoiminta siirtyi 1.1.2015 Elisan tytäryhtiö Elisa Appelsiini Oy:n vastuulle. KYMP Oy:n ja Optimiratkaisut Oy:n fuusioiden myötä Elisa vei päätökseen PPO-kokonaisuuden liiketoimintakaupan, jolla Elisa vahvisti strategiansa mukaisesti asemaansa päämarkkina-alueellaan koko Suomessa. (Elisa, 2013.)

## 4 Yritysostojen taustaa

Syitä yrityskaupan tekemiseen ovat usein halu kasvattaa markkinaosuutta tai varmistaa sen säilyttäminen sekä osakkeiden arvon kasvattaminen uusia palveluja tarjoamalla ja kustannuksia karsimalla (Nguyen & Kleiner 2003, 447), mitkä tulivat myös ilmi kappaleessa 3.4, kun suomalaisten teleoperaattoreiden johtajat perustelivat yritysostoja. Monesti yrityskaupalle

asetettuja tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta. Yrityskaupan julkaiseminen herättää usein henkilössä keskuudessa negatiivisia tunteita enemmän kuin positiivisia.

Muutokset yrityksen ylimmässä johdossa tai omistuksissa kuuluvat henkilöstön kannalta traumaattisimpiin organisaatiomuutoksiin ja luovat erityisesti ostetussa yrityksessä epävarmuutta (Bastien 1987, 20). Suureen osaan yrityskaupoista liittyy irtisanomisia, koska ostetun yrityksen ja ostajayrityksen päällekkäisiä toimintoja pyritään karsimaan. Onnistuneen yrityskaupan tekemistä ei voida missään nimessä pitää helppona: suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu ainakin osassa kaupalle asetetuissa tavoitteissa.

Tilastojen ja tutkimusten mukaan epäonnistuneiden yrityskauppojen osuus kaikista toteutuneista yrityskaupoista on 50 ja 83 prosentin välillä (mm. Valpola 2004, 214; Nguyen & Kleiner 2003, 447; Schraeder & Self 2003, 511). Nguyenin ja Kleinerin (2003, 447) mukaan epäonnistunut kauppa voi tarkoittaa yrityksen heikentyntä kannattavuutta, työntekijöiden vaihtuvuutta tai poissaolojen lisääntymistä. Epäonnistumisena voidaan pitää jos yrityksen osakkeiden arvon vähenemistä. Nguyenin ja Kleinerin toteamuksesta voi päätellä, että on huomattavasti helpompi tehdä pelkkä kauppa kuin saada se kokonaisuutena toimimaan.

#### 4.1 Yrityksoston epäonnistuminen

Epäonnistuneiden yrityskauppojen seuraukset pystytään usein mittaamaan selkeästi rahassa. KPMG:n on listannut viisi yleisintä syytä epäonnistumiseen yrityskaupoissa. Nämä ovat ylihinnan maksaminen, yrityskulttuurien yhteentörmäys, epäonnistuminen integraatiossa, huono liiketoiminnallinen yhteensopivuus ja liian suuri velkaantumisaste. (Kauniskangas 2007, 15.)

Tenhunen ja Werner (2000) ovat tutkineet kirjassaan samoja asioita ja listanneet seuraavia syitä epäonnistumisille: ostokohteen vastaisen rahoitustarpeen virhe arviointi, ostokohteen henkilöstön haluttomuus muuttaa yrityksen toimintastrategiaa liiketoiminta kaupan jälkeen myyjän suunnitelmien mukaiseksi, johdon puutteellisten taitojen ja valmiuksien riittämättömyys ostettavassa yrityksessä ostokohteen mukanaan tuomien ongelmien ratkaisussa, epäonnistuminen ostokohteen raportoinnissa ja valvonnassa sekä se, että viestintää ei ole otettu aivan yhtä keskeiseen osaan järjestelmien rakentamisessa. Lisäksi syynä voi olla yrityksoston suunnittelun riittämätön kytkeminen ostajayrityksen strategiaan ja strategiseen suunnitteluun sekä ostokriteerien kehittämättä jättäminen. Tenhunen ja Wernerin päätelmät tukevat KPMG esille tuomia näkemyksiä. (Tenhunen ja Werner 2000, 43.)

## 4.2 Viestinnän merkitys yritysostossa

Aikaisemmin yritysostoja tehtäessä ei vielä 90-luvullakaan tehty kunnollisia viestintäsuunnitelmia eikä 90-luvun oppaissa mainita viestintää henkilöstölle tärkeänä osa-alueena. Nykyään kuitenkin jo ymmärretään paremmin viestinnän merkitys yrityskauppaprosessissa. Kaikissa yrityskaupoissa viestintää ei ole sisällytetty keskeiseen osaan projektissa. Nykyäänkin yritysjohdon huomio yrityskauppatilanteissa usein keskittyy rahoitukseen, lakiin ja strategiaan liittyviin asioihin, jolloin oma henkilöstön tuntemukset saattavat jäädä liian vähäiselle huomiolle tai mahdollisia riskejä ei osata tunnistaa. (Hubbard & Purcell 2001, 31.)

Henkilöstön pitäisi olla koko ajan tietoisia tapahtuvista muutoksista, ja epävarmuuden välttämässä avainasemassa on viestintä. Jos viestintä on laadultaan, määrältään, tai yhdenmukaisuudeltaan puutteellista, huhut käynnistyvät helposti, henkilön tuottavuus voi laskea ja lopulta työntekijä saattaa päättää irtisanoutua. (Bastien 1987, 32.)

Pidämme nykyään monia asioita selviönä, emmekä kyseenalaista vanhoja toimintamalleja. On tärkeää perehtyä aikaisempiin vastaaviin projekteihin voidakseen ymmärtää, miten seuraavaa projektia olisi parannettava. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 20.)

## 5 Muutokset organisaatioissa

Muutokset yritysten organisaatioiden rakenteissa ovat yhä suuremmissa määrin työntekijöiden arkea. Yksi iso organisaatioita ravisteleva muutos liittyy organisaatioiden tai organisaatioiden osien integraatioihin. Sulautumista voidaan kuvata kahden suhteellisen samankokoisen organisaation integroitumisena yhdeksi kokonaisuudeksi, kun taas yrityskauppa viittaa pienemmän organisaation hankkimiseen isomman organisaation toimesta. (Marks & Mirvis 2011, 161.) Organisaatiomuutos sanana koetaan jo monen alaisen korvissa negatiivisena - muutoksiin suhtaudutaan monesti tunteella järjen sijaan (Pirinen, H. 2014).

Organisaatio integraatioiden vaikutuksia työntekijöihin on tarkasteltu psykologisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta näkökulmasta. Lähtökohtana tarkasteluun on havainto integraatioiden voimakkaasta vaikutuksesta ihmisiin. Tutkimuksissa on nähty, että työntekijöillä on erilaisia odotuksia omaa ja läheisiä työyksiköiden tulevaisuutta kohtaan. Henkilöiden omat huomioidut odotukset tulisi huomioida kattavasti, jotta integraatio koettaisiin onnistuneen positiivisesti. (Hubbard & Purcell 2001.)

Jokaisella odotukset ovat erilaisia riippuen työntekijän kulttuurista, omasta asemasta organisaatiossa, työsuhteen kestosta ja työtehtävistä. Integraatioiden on nähty myös

vaikuttavan joidenkin työntekijöiden työhyvinvoinnin alenemiseen. Toiset työntekijät voivat kokea erittäin stressaavaksi epävarmuuden oman osaamisen riittämättömyydestä sekä organisaation tulevaisuudesta. Nämä tuntemukset johtavat epävarmuuden kasvuun. Epävarmuus tulevasta taas generoi yleisesti huonoa työssä viihtymistä. Erityisesti epävarmuutta kasvattavat negatiiviset kollegiaaliset keskustelut organisaation tulevaisuudesta. Ilman ajantasaista tietoa tällaiset keskustelut valtaavat helposti työyhteisön. (Marmenout 2011.) Integraatioihin voidaan suhtautua myös positiivisesti, jolloin muutoksessa nähdään mahdollisuus. Teerikankaan (2012) laadullisen tutkimuksen mukaan se, kokevatko työntekijät integraation uhkana vai mahdollisuutena, vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin ja toimintaan integraatiossa (Teerikangas 2012).

### 5.1 Muutosprojektin johtaminen

Muutosprojekteihin kohdistuu paljon odotuksia ja valitettavan usein odotukset eivät vastaa tuloksia. Keskeisimmät avaimet onnistuneeseen muutosprojektiin ovat hyvin toimiva projekti-ryhmä ja osaava projektipäällikkö, joka laatii tarkan suunnitelman resursseista, tavoitteista, budjetista ja aikataulusta. Johdon vahva tuki projektille on tärkeä edellytys onnistumiselle. Muutosprojektit ovat aina riskialttiita mutta ilman hallittuja riskinottoja projektin tulokset voivat jäädä kovin heikoiksi. Etenkin liiketoiminnan sulauttamiseen liittyvissä projektiryhmissä olisi tärkeää olla edustettuna kaikki oleelliset liiketoimintoalueet. (Pirinen, H. 2014.)

Projektitiimiä luotaessa on tärkeää hahmottaa, miten resurssit pystyvät sitoutumaan projektiin. Henkilöiden, jotka ovat määritetty projektin kriittisiksi resursseiksi, tulisi saada sitoutua projektiin täysin, jotta mahdollistetaan projektin aikataulun ja kustannusten pitäminen. Muutosprojektien vetäjäksi tulisi myös monipuolisesti valita eri henkilöitä, jotta projekteihin saadaan eri näkökulmia. Taulukossa 1 on avattu muutosprojektin johtamisen vaiheita. Muutosprojektin omistajan tulee olla vastuussa strategisten tavoitteiden saavuttamisesta ja projektin kokonaisedellytysten luonnista. (Pirinen, H. 2014.)

Projektin omistaja on myös henkilö, jolla on mahdollisuudet palkitsemiseen ja vastuu loppu-tuotosten esittämisestä. Projektin vetäjän vastuulla on itse projektin johtaminen, projekti-suunnitelmien tekeminen ja seuranta, viestintä sidosryhmien kesken ja suunnitelmassa pysymisen varmistaminen. Projektitiimin jäsenet ovat vastuussa sidosryhmätyöskentelystä ja projektin toteutuksesta yhdessä muun tiimin kanssa. Ohjausryhmällä on myös tärkeä osa projektin onnistumisessa. Ohjausryhmän tehtävänä on seurata ja ohjata projektia, arvioida tuloksia, tukea ja ohjata projektipäällikköä sekä viestiä projektin etenemisestä alussa ja lopussa. Yrityksen johto antaa strategisensuunnan ja tavoitteet projektille. (Pirinen, H. 2014.)

Rooli	Keskeiset tehtävät ja vastuut
Muutosprojektin omistaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisten tavoitteiden johtaminen</li> <li>• Kokonaisvastuu ja projektin toteutuksen edellytysten luominen</li> <li>• Viestintä ja markkinointi</li> <li>• Arviointi ja palkitseminen</li> <li>• Lopputulosten ja saavutusten esille tuominen</li> </ul>
Projektin vetäjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektin johtaminen</li> <li>• Projektisuunnitelman tekeminen ja seuranta</li> <li>• Projektin toteutus suunnitelman mukaan</li> <li>• Viestintä sidosryhmille yrityksen sisällä ja verkottuminen</li> </ul>
Projektitiimin jäsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektin toteutus yhdessä projektitiimin kanssa</li> <li>• Viestintä yrityksen sidosryhmille</li> </ul>
Ohjausryhmän jäsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaus ja seuranta</li> <li>• Tulosten arviointi ja mittaaminen</li> <li>• Projektin vetäjän ohjaaminen ja tuki</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Lopputulosten esille tuominen ja viestintä</li> <li>• Projektitiimin ja vetäjän palkitsemisesta päättäminen</li> </ul>
Yrityksen johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisen suunnan ja tavoitteiden näyttäminen projektille: ison kuvan luominen</li> <li>• Viestintä ja markkinointi</li> <li>• Lopputulosten ja saavutusten viestintä</li> <li>• Onnistumisten palkitseminen</li> </ul>

Taulukko 1: Muutosprojektin johtaminen (Pirinen, H. 2014)

Muutosprojekteissa on tärkeää tunnistaa myös tiimin vahvuudet ja heikkoudet. Useasti uuden tekeminen voi pienessäkin tiimissä olla jollekin erittäin hankalaa. Tämä johtaa alisuoriutumiseen. Alisuoriutuminen pitäisi osata tunnistaa ja siihen puuttua hyvissä ajoin. Yhden työntekijän alisuoriutuminen ruokkii myös muiden suorituksen heikkenemistä. Alisuoriutuminen on parasta ottaa rohkeasti esille ja puuttua siihen heti, kun sitä huomataan. Keskustelemalla ja tarjoamalla tukea ja vaihtoehtoja voi esimies saada suoritukset nopeastikin muiden kanssa samalle tasolle. Muutoksen johtajan tulisi omalla esimerkillään pystyä ansaitsemaan työntekijöiden arvostus, mutta samalla muutosjohtaja osaa myös ottaa vastuun eikä pakene tai siirrä sitä. (Pirinen, H. 2014)



## 5.2 Muutosjohtajan haasteet

Kaikessa esimiestyössä ja johtamisessa on omat haasteensa mutta muutosjohtamisessa näitä haasteita voidaan nähdä enemmän. Usein muutokset organisaatiossa ovat suuria ja muutokset koetaan negatiivisesti. Tuntemuksia puretaan avoimesti ja monesti ne voivat olla myös hyvin tunteisiin vetoavia. (Pirinen, H. 2014.)

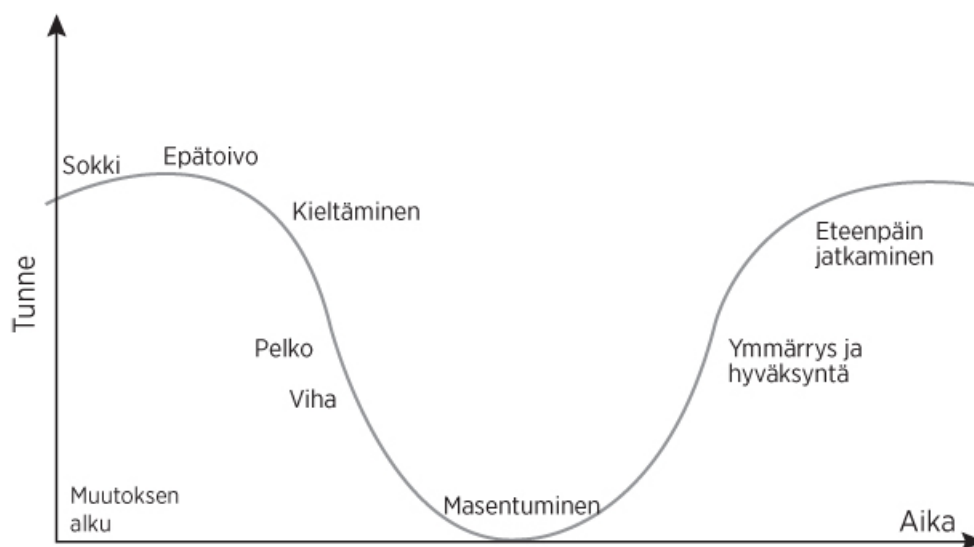
Irtisanomistilanteissa ei työntekijä monesti pysty ymmärtämään minkäänlaista selitystä, miksi juuri hänen tehtävänsä lopetettiin. Tällaiset tilanteet kuormittavat myös muutosjohtajia. Tällöin voi käydä niin, että muutoksen vetäjä tai henkilöiden suora esimies uupuu. Ihminen alkaa suojelemaan itseään ja alkaa laiminlyömään alaistensa hyvinvointia. Tästä seuraa pitkällä aikavälillä se, että kukaan ei enää suoriudu, jos sekä projektin johto ja tekijät kärsivät uupumisesta. Muutosjohtajien on tärkeää löytää tukea ohjausryhmästä omasta esimiehestä tai jostakin tahosta, joka pystyy tukemaan ja ymmärtämään projektia ja sen kuormittavuutta. Muutoksen johtajien on tärkeää onnistua jakamaan tuntemuksiaan välttääkseen väsymystä haasteisiin. (Pirinen, H. 2014.)

## 5.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on erittäin harvoin vain pelkkää vastustusta muutosta kohtaan, vaan taustalla on usein muita syitä. Yleensä taustalla saattaa olla pelko vallan viemisestä tai siitä, ettei henkilö uudessa yrityksessä enää mahdollisesti voi hyödyntää vuosien kartuttamaa kokemustaan vaan saattaakin olla samalla viivalla uusien tulokkaiden kanssa. Tutkitusti henkilön iällä on merkitystä miten muutos koetaan: sanotaan että nuoret työntekijät näkevät helpommin muutoksen tarjoamat mahdollisuudet. Vanhemmat työntekijät usein taas pelkäävät totuttujen rutiinien menettämistä. Uuden opettelemisen pelko ja mahdollinen asioiden kokonaan alusta opetteleminen lisäävät pelkoa. Etenkin, kun iso yritys ostaa pienemmän yhtiön, koetaan myös pelkoa hyvän työyhteisön hajoamisesta joko irtisanomisten tai henkilöstön uudelleen sijoittelun seurauksena. Tämä voi myös saada aikaan muutosvastaisuutta. (Cameron 1994.)

Organisaatiointegraatiot ovat tyypillisesti hyvin ongelmallisia muutosprosesseja niin johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Epätoivottuina lieveilmiöinä muutosprosesseissa saatetaan joutua kohtaamaan innovatiivisuuden vähentymistä, muutosvastarintaa, työilmapiirin köyhtymistä ja moraalien alenemista, sisäisten konfliktien lisääntymistä ja tiimityön vähentymistä (Cameron 1994).

Muutoksen vaikutusta henkilön tunteissa voidaan kuvata kuvion 1 mukaisesti. Aluksi ihminen on tunteissaan hyvin korkealla shokkiin verrattavassa tilassa. Ajan kuluessa tunteet tasoittuvat ja halu jatkaa eteenpäin kasvaa. Kuviossa 1 olevan käyrän läpikäynti esimiehen toimesta helpottaa työntekijää ymmärtämään mitä tuntee ja miten tuntemuksien on oletettu kehittyvän. Työntekijöissä on paljon eroja: toinen voi olla hyvinkin myönteinen muutokselle eikä koe laisinkaan ahdistusta muutoksesta. Samalla osastolla oleva kollega voi taas olla hyvinkin shokissa ja epätoivoinen muutoksen suhteen. On tärkeää tarkastella esimiehenä työntekijöitä yksilöinä ja antaa tukea juuri epätoivon vaiheessa oleville työntekijöille. Parasta tukea karsia muutosvastarintaa on kuunnella, selventää, ymmärtää, antaa tilaa tunteille ja luoda turvallisuuden tunnetta. Tehdyssä kyselytutkimuksessa nämä havainnot tulevat myös hyvin todistettua: osa kokee lähes kaiken menneen melko hyvin, mutta osa taas on aivan vastakkaista mieltä. Kaikki muutokset vaativat aikaa mutta lopulta tulee hyväksyminen ja eteenpäin jatkamisen vaihe. Esimiehen tulee osata tarkastella, missä vaiheessa kukakin työntekijä on muutoksen kanssa ja edetä sen mukaan. (Pirinen, H. 2014.)



Kuvio 1: Muutoksen vaikutus tunteissa. (Pirinen, H. 2014)

### 5.3.1 Muutoksen tärkeys

Usein muutoksia tehdessä kuuluu kysymys: miksi meidän pitää muuttua? Miksi te teette näin? Mitä tämä tarkoittaa minun työni kannalta? Teknologian kehitys on ajanut yritykset ja organisaation jatkuvaan muutoksien aallokkoon. Mikäli yritys ei muutu ja kehity, jää se nopeasti jälkeen kilpailijoistaan, jolloin menetetään markkinat ja asiakkaat. Yrityksen muutoksen tekevät työntekijät muuttamalla toimintatapojaan muutoksia ei voi suoranaisesti käskää tapahtumaan. (Pirinen, H. 2014.)

Muutoksia läpikäydessä on tärkeää käydä läpi neljä kysymystä ja antaa niihin vastauksia.

- Mikä meille on tärkeintä juuri nyt?
- Mitä pelkäämme eniten?
- Mikä edesauttaa työhyvinvointia?
- Minne tapahtuu seuraavaksi?

(Pirinen, H. 2014.)

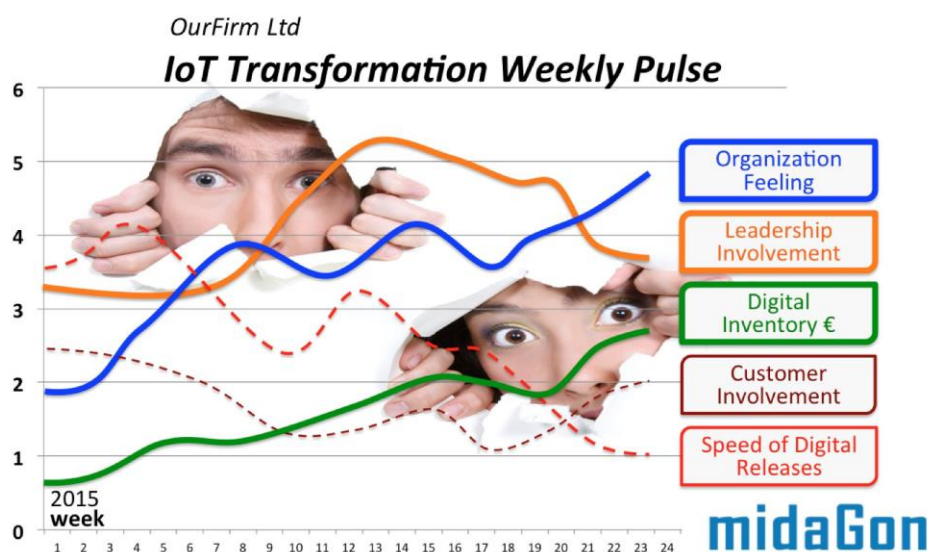
Muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotteri esittelee kirjassaan *Leading Change* kahdeksanvaiheisen muutosohjelman. Ohjelman ensimmäinen vaihe on muutostarpeen havainnollistaminen. Tämä vaihe on jo nykyään itsestään selvää. Muutoksessa tärkeää on omata kirkas visio, mitä muutetaan ja miksi. Tästä tulee viestiä tehokkaasti ja selkeästi. Muutoksen esteet tulee poistaa tieltä ja lisäksi tarvitaan myös lyhyen aikavälin onnistumisia osoittamaan, jotta muutoksessa ollaan menossa oikeaan suuntaan. Muutoksista tulisi tehdä pysyviä, minkä jälkeen voidaan muuttaa taas uusia asioita. Lopuksi tulisi luoda yhdessä uusi kulttuuri, jota voimme kutsua muutoksen kulttuuriksi. Kotterin muutosohjelman tuloksena pidetään yrityksessä saavutetun muutoksen kulttuurin luomista. Muutosvalmius ja ketteryys ovat monelle yrityksille kilpailuetu, mutta suurimmalle osalle niitä voidaan pitää välttämättömänä. Yrityksen henkilöstön muutoskykyä on helppo mitata. Jos tehdyt päätökset muuttuvat konkreettiseksi toiminnaksi ilman suurempia viiveitä, yrityksen muutosvalmius on kunnossa. Mikäli päätösten jalkautus kaatuu pelkkiin sisäisiin ristiriitoihin, ollaan muutoksia tehdessä suuressa pullassa. (Flykt, J. 2014.)

### 5.3.2 Muutoksen mittaaminen ja palkitseminen

Mittaus yhdistää, mistä on esimerkkinä Midagon Oy:n käyttämä menetelmä (kuvio 3), jossa käytetään kiistämättömiä mittareita suoraan liiketoimintaprosesseista sekä ihmisten kokemasta muutoksen onnistumisesta. On arvokasta nähdä, missä muutos tapahtuu suunnitelmien mukaan. Vielä arvokkaampaa on nähdä, missä muutos ei tapahdu. Muutoksen mittareiden pitäisi olla selkeitä ja kiinnostavia liiketoiminnalle. Usein asetetaan mittarit joita seurataan

aluksi tarkkaan. Uusien hankkeiden alkaessa ajavat uudet kiinnostavat hankkeet vanhojen edelle ja mittareiden päivittäminen jää, koska todellista kiinnostua ei johdolla mittareihin enää ole. Muutoksen todellisten hyötyjen ja haittojen läpikäynti jää myös usein kesken uusien hankkeiden vain alkaessa ja vanhojen kuollessa pystyyn. Tärkeintä olisi kuitenkin myös tässä huomioida, missä ei onnistuttu ja missä voidaan oppia jotakin uutta. Epäonnistumisista pitäisi osata ottaa kaikki irti. (Kosonen 1998.)

Onnistumisien mittaaminen on huomattavasti mukavampaa ja usein näitä osataankin nostaa esille organisaatioissa. Nostettaessa esiin onnistumisia muutosjohtamisessa henkilöstö voi hetken kokea onnistuneensa. Muutosjohtaja, joka nostaa onnistumisia esille, sitouttaa työntekijät tehokkaammin projektiin. Ohjenuorana voidaan pitää sitä, että hyvät suoritukset tulee aina huomioida ja erinomaiset palkita. Unohtamalla onnistumisien palkitseminen kasvaa tämä polku nopeasti umpeen ja sen raivaaminen auki on suuren työn takana. Henkilön luottamus suoritusten palkitsemiseen tulee säilyttää säännöllisillä esimerkeillä. Palkitseminen ei tarvitse olla suurta: esimerkiksi leffaliput riittävät eleenä suoritusten arvostamisesta. (Pirinen, H. 2014.)



Kuvio 2: Muutoksista viestiminen (Midagon)

#### 5.4 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

Jokapäiväiset muutokset vievät nykypäivänä suurimman osan esimiesten ajasta. Esimiehillä ei useasti ole erillisiä muutosprojekteja johdettavaan, vaan muutokset nivoutuvat osaksi päivittäistä esimiestyötä. Esimiehen halutessa pärjätä muutosjohtamisessa tulee esimiehen valmentautua ja hankkia tietoa asiasta ja johtaa itseään. Esimiehen on myös syytä puhua muutoksista usein ja nostaa muutoksien mahdollisuudet myös positiivisessa mielessä esille. Jokaisen

työntekijän työhistoriassa on paljon myös positiivisia muutoksia, joista puhutaan liian harvoin. Esimiehen tulee pystyä vakuuttamaan alaisensa muutoksen hyödyistä ja osoittamaan oma sitoutuneisuus muutoksen saadakseen hyviä tuloksia. Esimies auttaa parhaiten muutokseen sopeutumisessa kuuntelemalla ja olemalla tukena työntekijän arjessa. Muutoksen johtaminen vaatii myös kykyä johtaa liiketoimintaa ja jalkauttaa sen tavoitteet organisaatiolle. Kuviossa 3 avataan muutoksenjohtamisen neljän näkökulman jakautumisen. (Pirinen, H. 2014.)



Kuvio 3: Kuvio Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. (Pirinen, H. 2014)

### 5.5 Strategian viestinnän merkitys yrityskaupassa

Tärkeimmät strategian kanssa viestittävät asiat ovat uuden yrityksen visio, missio ja arvot. Nämä saattavat hyvinkin poiketa oleellisesti edellisen yrityksen vastaavista. Strategian viestiminen on yritykselle erittäin tärkeää monesta syystä. Strategian viestimisessä henkilöstölle oleellista on, että työntekijät hyväksyvät ja ymmärtävät strategian ja ymmärtävät oman työnsä merkityksen sekä osaavat soveltaa strategiaa käytännössä tavoitteellisessa työskentelyssään. Strategian viestiminen tukee yrityksen uudistumista ja vaikuttaa yrityksen maineeseen. Strategiaa voidaan selkeyttää henkilöstölle piirtämällä strategia auki, ja useat yritykset ovatkin luoneet omat strategiakarttansa. Kuviossa 4 on kuvattu, miten strategiasta voidaan viestiä ja miten strategian eri kohdat nivoutuvat toisiinsa. (Hämäläinen & Maula 2004.)



Kuvio 4: Strategian ja arvojen viestinnästä (Prospectus 2011)

Strategiaviestinnän onnistumista ja vaikutusta on verraten vaikeaa vaikkakin hyödyllistä mitata. Toimivia mittareita strategiaviestinnän mittaamiseen on kuitenkin vaikea löytää. Mittaaminen ei ole aikaisemmin ollut yritysten keskuudessa kovin yleistä. Tutkimuksien mukaan vain noin 50 % yrityksistä mittaa strategiaviestintäänsä. Mittaamisessa tärkeimpiä seurannan kohteita ovat strategiaviestinnässä käytettyjen strategian ymmärtäminen ja omaksuminen, keinojen käytettävyys, henkilöstön tyytyväisyys strategiaviestintään, yrityksen yleinen maine sekä asiakkaiden tyytyväisyys. (Hämäläinen & Maula 2004.)

Pörssissä olevien yhtiöiden kohdalla listaan kuuluvat myös sijoittajien reaktiot. Sijoittajien reaktiot tulevat esiin erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa. Ulkoisen strategiaviestinnän onnistumisella voidaan vaikuttaa yhtiön osakkeen kurssikehitykseen. (Mars ym. 2000, 42.) Toimivia mittareita strategiaviestinnän mittaamiseen on kuitenkin hyvin vaikea löytää ja paras tapa on useasti koittaa useita erilaisia toimenpiteitä (Hämäläinen & Maula 2004, 120).

## 5.6 Yhteisten toimintamallien ja organisaatiokulttuurin luominen

Yritysintegraation myötä organisaatiokulttuuri muuttuu sekä ostetussa yrityksessä että ostajayrityksessä. Yhdistyvälle yritykselle muodostuu kokonaan uusi kulttuuri. Integraation laajuudesta, johtamistavasta ja ostetun yrityksen taloudellisesta menestyksestä riippuu, muuttuvatko osapuolten kulttuurit eriarvoisesti vai muodostuuko jommankumman kulttuuri vallitsevaksi. Usein ostetun yrityksen kulttuuri muuttuu suuremmin kuin ostavan yrityksen. (Erkkilä 2001, 52.)

Buono ja Bowditch (1980) ovat löytäneet erilaisia tapoja, miten yritysten organisaatiokulttuurit voivat yhdistyä. Näitä tapoja ovat monikulttuurisuus, kulttuurinen sekoittuminen, kulttuurinen vastus ja kulttuurinen valtaus. Monikulttuurisuus tarkoittaa sitä, että uuteen organisaatioon jää kulttuurinen erilaisuus. Eri osakulttuurien olemassaolo yrityksessä sallitaan eikä edes tavoitella täysinäistä kulttuurista yhdistymistä. Usein monikulttuurisuutta pidetään suurena voimavarana. (Buono, Bowditch & Lewis 2002.)

Tällaisessa tilanteessa on tutkijoiden mukaan vaarana se, ettei organisatorista yhdistymistä synny, ja tällöin yhdistetyt organisaatiot jäävät toimimaan kokonaan itsenäisinä. Kulttuurien sekoittumisen tavoite on muodostaa yhdistetyille organisaatioille yksi yhteinen kulttuuri hyödyntämällä molempien osapuolten omia vahvuuksia. Onnistuminen vaatii sen, että organisaatioiden yhdistämisessä on samanlaiset lähtökohdat: kumpikaan ei saa olla dominoiva ja vuorovaikutuksen eri kulttuurien edustajien välillä tulee olla toimivaa. Kulttuurisesta valtauksesta voidaan puhua, kun dominoiva osapuoli pyrkii kokonaan korvaamaan toisen yrityksen kulttuurin omalla kulttuurillaan. Kulttuurisella vastustuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa kulttuurisista tekijöistä tulee yhdistämisprosessin vastustuksen syy. Näin voi tapahtua, jos kulttuurisia eroja ei ole osattu huomioida yhdistymisen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Lohrum 1996.)

Organisaatioiden arvot ovat keskeinen osa organisaatiokulttuurin muotoutumista. Haluttaessa uudesta organisaatio kulttuurista yhtenäinen, tulisi johdon muodostaa henkilöstön keskuudessa sitoutumista yrityksen arvoihin ja innostaa työntekijöitä toimimaan yrityksen kulttuurin mukaan. (Clampitt 2005, 55.)

Sisäisillä motivaattoreilla työntekijät yritetään saada vakuuttuneiksi uuden kulttuurin hyödyistä, jolloin työntekijät sitoutuvat siihen sisäisesti. Tällöin henkilöstölle ei synny tunnetta, että heidät yritetään vastoin tahtoaan saada muutamaankäyttäytymistään. (Brown 1995, 156.)

Organisaatiokulttuurin muutosta ei voida pitää nopeana prosessina. Yhdistymisen myötä syntyvän uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen voi kestää useita vuosia. Eri tutkimuksissa vähimmäisaikana yhteisen kulttuurin syntymiseksi on pidetty noin kolme vuotta. (Heino ym. 2005, 141.)

## 5.7 Henkilöstön sitouttaminen

Esimiehet voivat johtamisellaan sitouttaa ihmiset organisaation kulttuuriin. Henkilöstön sitoutumisen yritystä kohtaan avaintekijöinä voidaan pitää ymmärrystä: ensiksi tulee ymmärtää, mitkä asiat ohjaavat sitoutumista. Sitoutuminen organisaatioon on yrityksen kannalta välttämätöntä.

Henkilöstön sitoutumisen on eri tasoja, joita voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen viidellä eri tasolla: yksi inspiroi motivoivalla johtamisella, kaksi kasvata ammatillisista osaamista, kolme tunnusta ja palkitse työntekijöitäsi, neljä tunnista arvostuksen tarpeet, viisi kehittä työntekijääsi. Steven Smithin (2014) kuviossa 5 voimme nähdä kaiken oleellisen tarvehierarkiasta. Stevenin mallissa työntekijän sitoutuminen organisaatiota kohtaan ei tapahdu heti vaan se syvenee portaittain, kun tasoja nousee ylöspäin seuraaville tasoille. (Korhonen, O. 2015.)

## 5.8 Maslow'n tarvehierarkia

Avaintekijä henkilöstön sitoutumisessa on johtaa toimintaa omalla esimerkillään. Hyvä johtaja osaa innostaa koko organisaation kävelemään samaa polkua. Johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään, käyttää aikaansa henkilöstön kuuntelemiseen ja pyrkiä ymmärtämään työntekijöidensä tavoitteita ja tarpeita. Hyvä johtaja saa työntekijänsä antamaan avointa palautetta ja kehitysehdotuksia siitä, miten työympäristöä ja ilmapiiriä voidaan viedä eteenpäin. (Korhonen, O. 2015.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta on olennaista, että esimies seuraa tarkasti ja antaa palautetta henkilön osaamisen kehittämiseen. Riittävänä ei voida pitää, että esimies käy vuosittain kehitys- ja tavoitekeskustelun työntekijöidensä kanssa, vaan onnistuneen kehittämisen avain on valmentava organisaatiokulttuuri, jossa virheitä saa tehdä ja niistä on lupa oppia. (Korhonen, O. 2015.)

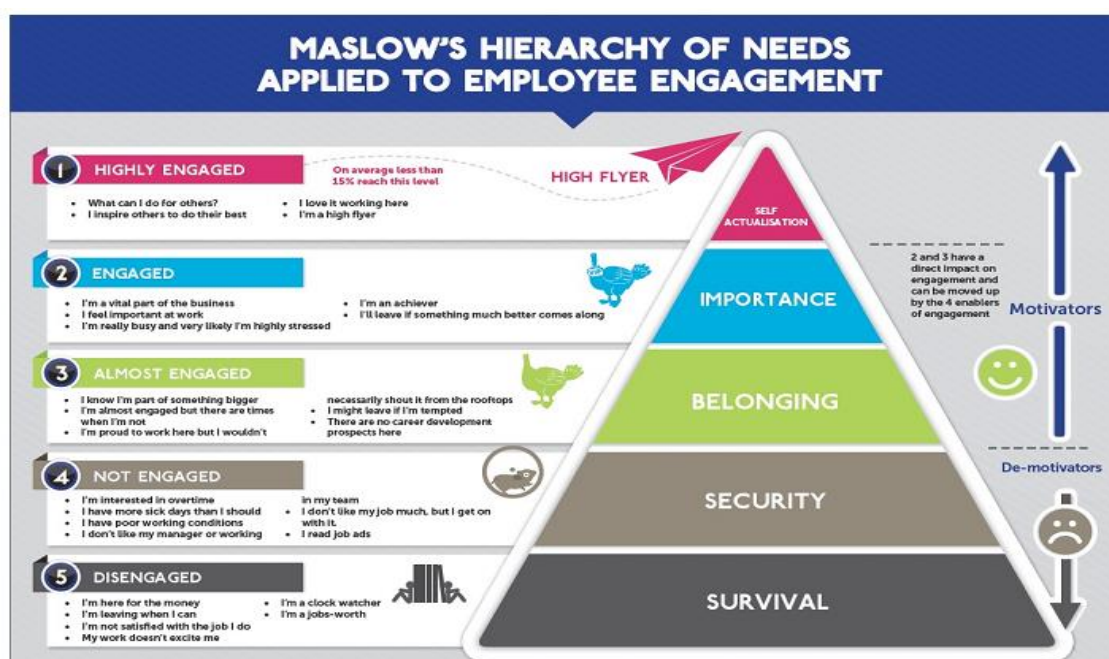
Maslow'n tarvehierarkian ylin taso tarkoittaa, että henkilöstöllä on tunne siitä, että työntekijät tekevät yrityksessä merkityksellistä ja tärkeää työtä. Lisäksi on tärkeää, saada työntekijä kokemaan olevansa tärkeä osa yrityksen toimintakulttuuria. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että hän saa myös rakentavaa palautetta tekemästään työstä. Usein pelkkä kiitos tehdystä työstä pitää työntekijän työmoraaalin korkealla. Useissa yrityksissä on saatu hyviä tuloksia Kiitä joka päivä -menetelmän kautta. On hyvä ymmärtää, mitkä asiat ja tekijät motivoivat yksilöä käyttäytymään tietyllä lailla. (Korhonen, O. 2015.)

Käyttäytymistieteistäkin tutun mallin mukaan yksilön käyttäytymistä ohjaavat usein ulkoiset motiivit, joita ovat esim. raha tai jokin rahaan verrattava palkinto. Henkilön käyttäytymistä voivat ohjata myös sisäiset motiivit, jotka lähtevät yksilöstä itsestään. Sisäisiä motiiveja ovat esimerkiksi henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, kilpailuhenkisyys, työn kiinnostavuus ja haasteellisuus jne. Hyvän johtajan tulee ymmärtää, mitkä asiat motivoivat ja ohjaavat yksilön käyttäytymistä, ja hyödyntää niitä palkitsemistilanteissa. Tiimeissä pitäisi olla mahdollisuuksia palkita henkilöitä yksilöinä kuvattujen kannustavien mallien mukaisesti. (Korhonen, O. 2015.)



Työn merkityksellisyys ja oman työn arvostaminen on askel neljä tarvehierarkiassa. Henkilö, joka kokee tekemänsä työn merkityksettömäksi, uupuu työssään todennäköisemmin. Oman työn ja työpanoksen arvostaminen on erittäin tärkeää. Toisaalta huonot esimiestaidot ja epätasa-arvoisuus työssä syövät työmotivaatiota. Itsetunto tulee osata rakentaa myös muun kuin pelkän palautteen varaan. (Tribe. 2015.)

Tarvehierarkiassa ylimpänä on itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet. Mikäli työpaikka ei tarjoa työntekijöilleen kehittämistarvetta, alkaa ihminen alempien tarpeiden täytyttyä kehittää itseään työnsä ulkopuolella. Toisaalta, jos alempien tasojen tarpeet eivät ole täytyneet, voi kehittämistarve työssä aiheuttaa valtavaa stressiä. Antaako työsi riittäviä haasteita? Näetkö työssäsi etenemismahdollisuuksia? Kun tarvehierarkian kaikki tasot ovat tasapainossa työn osalta, on tuloksena motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä. Työhyvinvointi on johdon, esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteistyötä, johon liittyvät työn ulkopuoliset yhteistyötahot, kuten työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Vaikka työhyvinvointi onkin kunkin subjektiivinen käsitys, voi jokainen itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on jokaisen yrityksen menestystekijä. (Tribe. 2015.)



Kuvio 5 Maslow'n tarvehierarkia (Tribe. 2015.)

## 6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapa riippuu siitä, minkä tyyppisiin ongelmiin tutkimuksessa haetaan vastaustauksia. Myös tutkimuksen tekijän omat kiinnostuksenkohteet ja saatavilla olevat aineistot vaikuttavat tutkimuksen lähestymistapaan. Yhdessä tutkimuksessa on mahdollista yhdistää määrällistä ja laadullista aineistoa. Määrällisen aineiston avulla on monesti esimerkiksi mahdollista kartoittaa kohteita, joita lähdetään osittain laadullisen tutkimuksen keinoin tutkimaan tarkemmin. (Henttonen, E. 2008.)

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös tunnistaa ilmiöitä, joista lähdetään hankkimaan määrällisen tutkimuksen keinoin enemmän yleisempää tietoa. On huomioitava, että erilaisten menetelmien huolellinen opettelu vaatii paljon työtä, joten tutkimuksessa kannattaa painottaa aina vahvemmin yhtä tutkimusmenetelmää. (Henttonen, E. 2008)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, jossa sovellettiin kuitenkin myös määrällistä tutkimusta. Seuraavaksi avataan eri tutkimusmenetelmiä, joita samalla peilataan tähän tutkimukseen.

### 6.1 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut kohdistuvat yleensä satunnaisotokseen. Kvantitatiivisen haastattelun perusmuoto on strukturoitu kysymys, kun taas kvalitatiivisen haastattelun perusmuoto on avoin kysymysaihe tai teema. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 140.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus voidaan katsoa saavutettavan sillä, että tutkija pysyy erillään haastateltavasta kohteesta eikä ryhdy kysymyksen ulkopuoliseen vuorovaikutukseen lainkaan. Tutkimuskohdetta katsotaan puolueettomana ulkopuolisen silmin. Esitettävät kysymykset ja mittarit on perusteltu teoriasta käsin. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 140.)

### 6.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin (Varto 1992, 24) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yksilön kokemustodellisuuden kuvaaminen, jossa todellisuutta kuvataan aina yksilön omasta tilanteesta katsoen. Tällöin tutkittava ilmiö muodostuu vastaajien kokemusten, uskomusten ja tunteiden perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2001.)

Laadullinen tutkimus voidaan kuvata erilaisten merkkien tulkitsemisena ja uusien johtolankojen aktiivisena tuottamisena. Vihjeiden ja johtolankojen pohjalta yritetään päätellä jotain sellaista, joka ei ole vielä havainnoista paljaalla silmällä nähtävissä. (Alasuutari, P. 2012.)

### 6.3 Kysely

Monessa opinnäytetyössä suoritetaan osana tutkimusta kysely. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Aineistoa saatetaan pitää liian pinnallisena. Tutkimuksen laatija ei voi myöskään olla varma vastaajien suhtautumisesta kyselyyn. Ongelmana voidaan pitää sitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn ja vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti. Hyvän lomakkeen laatiminen on aikaa vievää mutta kantaa hedelmää tutkimustuloksia analysoidessa. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 195.)

Kyselyn etuna pidetään sen avulla saavutettavaa laajaa tutkimusaineistoa. Tutkimuksen avulla saadaan myös kattavasti osallistujia ja laajempia mielipiteitä. Kyselytutkimukset ovat myös suhteellisen nopeita toteuttaa. Vastausprosentti on yleensä suurempi lyhyissä kyselyissä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 195.)

### 6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on parempi, mitä todennäköisimmin samankaltaisella tavalla kerätty ja samalla tavalla analysoitu uusi data antaisi jo saadut tulokset. Menetelmä voi siis olla luotettava, vaikka se antaisi hieman toisenlaisen tuloksen, jos se antaa samalla tavoin vinoutuneen tuloksen jokaisella menetelmän toistokerralla. Otoskoko ja otantamenetelmä vaikuttavat aina tutkimustulosten luotettavuuteen. Tulokset ovat usein hyvin sattumanvaraisia, jos otoskoko on liian pieni tai koko on todella suuri. Mikäli otos on vino, se ei anna tietoa koko perusjoukosta vaan tällöin jokin tietty ryhmä on yliedustettuna. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009.)

Validiteettia voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena validiteettina. Sisäisen validiteetin voi vielä jaotella esimerkiksi käsitevaliditeettiin ja menetelmän validiteettiin. Tutkimus on sisäisesti pätevä, kun tutkimustulokset osoitetaan olevan perustellusti kyseisen tutkimusprosessin tulos. Tutkimus on osoitettu sisäisesti päteväksi silloin, kun tuloksiin ei ole vaikuttanut satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Arviointi kohdistuu tutkimuksessa valittuun teoreettiseen viitekehykseen, tutkimiseen, tulkintaan, määritelyihin käsitteisiin, aineiston keräämisen tapaan, aineiston keräämisessä käytettyihin kysymyksiin, päättelyyn sekä tuloksiin. Sisäisesti validi tutkimus vastaa aina tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksessa on tehty kaikki, mitä tutkimuksessa on luvattukin tehdä. Mittarin valintaan liittyy sen validiuden

arviointia ja tutkijan tulisi pohtia ja osata perustella menetelmävalintansa menetelmän validiuden avulla. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009.)

## 7 Tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, johon on tuotu käytäntöjä myös kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuksessa pystyn löytämään migraatioissa mukana olleet henkilöt, jonka vuoksi kvantitatiivisen tutkimuksen osioita on myös työssä käytetty. Tutkimus nojaa ajattelutapaan, jonka perustana on ymmärrys kaiken tiedon olevan peräisin suorasta aistihavainnosta tai loogisesta päättelystä. Osana tutkimusta on suoritettu kysely johon vastasi ostetun yrityksen henkilökunta. Tutkimuksen kaikkia kysymyksiä ei ole voitu muodostaa kvantitatiivista menetelmää hyödyntäen. Näissä osissa on hyödynnetty kvalitatiivista tutkimusta.

### 7.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineistona on syksyllä 2016 toteutettu henkilöstökysely, johon ostetun yrityksen koko henkilöstö sai vastata. Tutkimuksen yhteydessä toteutettu kysely sisälsi 13 kysymystä kysymykset löytyvät liitteistä. Vastauksia tuli määrä-aikaan mennessä yhteensä 37. Vastausprosentti 74 % oli kohtuullisen korkea. Tutkimusaineistoa täydensivät henkilöstön haastattelut sekä kummankin osapuolen ulkoiset internetsivut ja sisäiset intranetsivut, joissa käsiteltiin kaupasta saatavilla ollutta tietoa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu organisaatio- ja johtamisteorioiden sekä yritysviestinnän avulla. Näkökulmissa on huomioitu laajasti muutosjohtaminen, organisaatiokulttuurin luominen sekä muutosviestintä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa työn tavoitteena oli löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Työssä tarkasteltiin haastattelujen tuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuina. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen henkilöstölle teki Ville Raassina.

### 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen alussa tiedostin, kuinka tärkeää on selvittää tutkijan asema tutkimuksessa. Kohdallani tämä tarkoitti jatkuvaa itsereflektointia, jotta varmistettiin, etteivät henkilökohtaiset ennakoasenteet, arvot, oletukset tai maailmankatsomus vaikuta tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuskohteeni on tutkijalle tuttu ja olen pystynyt keräämään aineistoa ja kokemuksia noin vuoden ajalta. Omiin ennako-oletuksiini kiinnitin huomiota kyselytutkimusta tehdessäni.

Kysymykset ovat käyneet läpi kaksi projektista mitään tietämätöntä ja tutkimuksen ohjaaja. Kysymyksistä saatiin hyvin neutraalit, ja vastaajalla on ollut mahdollisuus tuoda oma näkemysensä esille ilman minkäänlaisia ennako-odotuksia.

Omat oletukseni tutkimuksen tuloksista olivat aluksi hyvin negatiiviset, sillä olen itse nähnyt vahvan muutosvastarinnan. Välillä ihmisten tarinoiden ja huolen kuunteleminen on kieltämättä ollut erittäin rankkaa. Tutkimusta tehdessä olen pyrkinyt asettumaan hyvin neutraaliin rooliin ja vastannut kysymyksiin faktojen pohjalta tunteeni taakse jättäen.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää korkeana, koska tutkimusta ei ole toteutettu heti muutoksien tapahduttua. Henkilöstöllä on ollut aikaa palautua pahimmasta muutoksen tuomasta järkytyksestä. Asioita on osattu katsoa enemmän kokonaisuutena, ei niinkään yksittäisinä negatiivisina muutoksina. Tutkimuksen tulokset kerättiin nimettöminä, joten jokainen on voinut vastata kyselyyn nimettömästi, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

## 8 Tutkimustulosten analysointia

Muutoksesta ja uuteen tehtävään siirtymisestä on tutkimusta tehdessä kulunut henkilöstä riippuen noin vuosi. Kaikilla työntekijöillä on jo uudet työtehtävät ja suurella osalla vanhojen tehtävien pieniä rippeitä. Tutkimukseen osallistujat ovat olleet uusissa tehtävissään noin kuusi-kaksitoista kuukautta. Tutkimukseen oli aikaa vasta kahden viikon ajan syksyllä 2016.

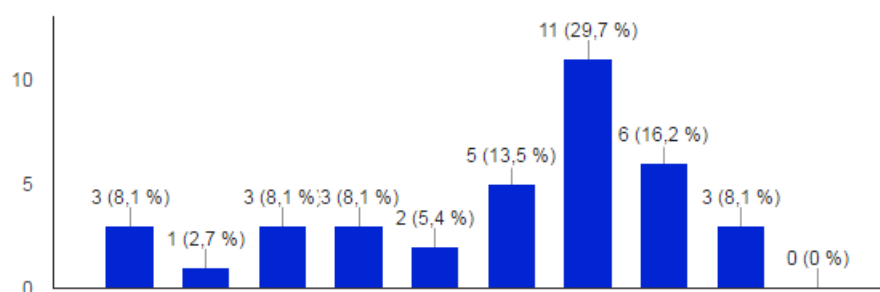
Tutkimuksen reliabiliteetti toteutui hyvin, sillä henkilöstölle on toteutettu aikaisemmin yrityksen yleisiä henkilöstökyselyitä, jossa alueen työntekijöiden hyvinvoinnissa on huomattu jossakin määrin samoja löydöksiä. Tutkimuksen tulokset olisivat oletettavasti hyvin samantyyppiset, mikäli tutkimus toteutettaisiin nyt uudestaan. Kysymysten asettelussa on käytetty likertin-asteikkoa reliabiliteetin toteutumisen varmistamiseksi.

### 8.1 Viestinnän onnistuminen

Info yritysostosta käsitellään henkilöstön keskuudessa usein tunteellisesti. Työntekijälle yrityskauppa voi merkitä uutta mahdollisuutta esimerkiksi urakehityksen suhteen, mutta toiselle se merkitsi tässäkin kaupassa pitkän uran päättymistä yrityksessä.

Ensimmäinen tieto tulevasta yrityskaupasta ja toimintojen yhtenäistämisestä julkistettiin henkilöstölle 23.8.2013. Lehdistö tiedote julkaistiin Elisan verkkosivuilla ja samaan aikaan myös henkilöstö sai tiedon muutoksesta. Elokuun lopussa julkistetun, sulautumisen sopimuksesta kertovan pörssitiedotteen jälkeen, yrityskauppa viestinnässä aloitettiin säännöllinen vies-

tintä ja kuukausittaiset henkilöstöinfot. Työntekijöiden vastauksista näkyi, että osa henkilöstöstä ei ole osallistunut kuin alun infoihin. Epätietoisuus on aiheuttanut henkilöstön keskuudessa varmasti epävarmuutta. Kuviossa 6 suurin kohderyhmä 75,7 % kokee viestinnän onnistuneen huonosti tai melko huonosti. 24,3 % taas kokee viestinnän onnistuneen erittäin hyvin tai hyvin. Tutkimustuloksista voidaan todeta viestinnän onnistuneen melko heikosti. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tämä on nostettu myös yhdeksi suurimmaksi muutosprojektien kompastuskiveksi.



Kuvio 6: Viestinnän onnistuminen migraatioprojektissa

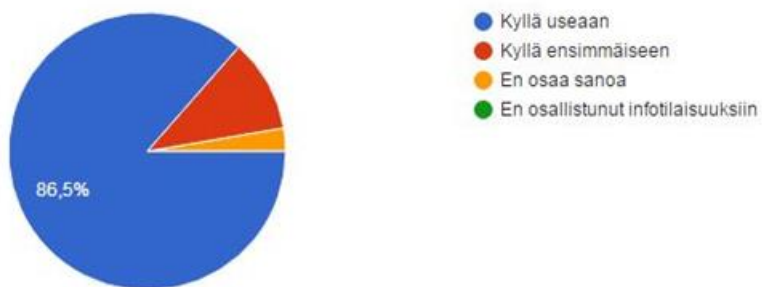
### 8.1.1 Henkilöstöinfot

Tutkimuksen perusteella kuvioista 7 voidaan todeta henkilöstön olevan erittäin halukas osallistumaan infotilaisuuksiin, sillä valtaosa osallistui suurimpaan osaan infoista. Valitettavasti infotilaisuuksien sisällöt eivät vastanneet henkilöstön odotuksia. Tutkimuksen jälkeen olen käynyt henkilöstöinfojen materiaaleja läpi ja todennut materiaalien toistavan itseään. Moni materiaali ei ole antanut konkreettisia vastauksia työntekijän kysymyksiin.

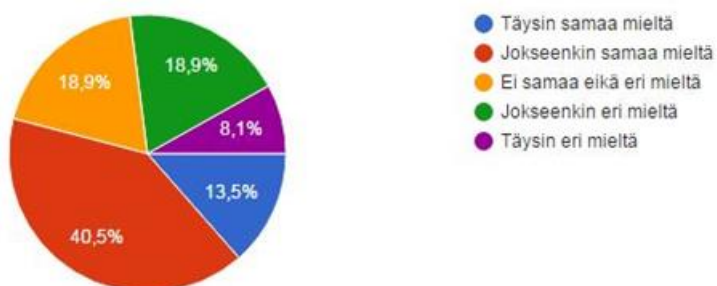
Henkilöhaastatteluiden ja kuvion 8 perusteella eri aihealueita olisi henkilöstön mielestä haluttu käsiteltävän keskimääräistä useammin kuin niitä projektissa käsiteltiin. Tietoa olisi toivottu erityisesti kaupan vaikutuksista omaan toimintaan, integraation etenemisen aikataulusta ja kaupan vaikutuksista asiakkaiden eri palveluiden toimintaan. Kaikissa aihealueissa käsittelyä olisi toivottu keskimäärin vähintään kerran viikossa.

Alueella oli myös pidetty omia infoja, joissa oli kerätty eri tietoa eri lähteistä yhteen. Näissä infoissa tieto on osittain pirstaloitunut ja paikalla olisi pitänyt olla joku yrityskaupan vastuullinen henkilö. Eniten vastauksia kysymyksiin haluttiin sijoittumisesta, projektin aikataulusta, tuotteista, uudesta organisaatiosta, uusista toimintamalleista ja uusista henkilöistä yri-

tyksessä. Viestintäkanavina projektin aikana ovat toimineet yrityksen sisäinen Intra, paikalla pidetyt henkilöstö infot, palaverit, sähköposti ja virtuaalisesti pidetyt infotilaisuudet.



Kuvio 7: Kuinka moneen henkilöstö infoon henkilöt osallistuivat



Kuvio 8: Saitko infotilaisuuksista riittävästi tietoa

### 8.1.2 Perehdytys

Erittäin tärkeää on, että tiimissä on tarvittavat tiedot ja taidot uusien töiden tekemiseen. Esimiehen tulisi johtaa tehokkaasti työn etenemistä ja varmistaa jokaisella alaisellaan olevan selkeä suunnitelma uusiin töihin perehtymiseen. Uusia asioita oppiessa ei riitä, että asiat on viety paperille perehdytysuunnitelmaan vaan esimiehen tulisi myös varmistaa osaamisen kehittymisen yhdessä työntekijän kanssa. Osoittamalla työntekijälle hänen oppineen uuden toimintamallin tai prosessin uusista tehtävistä luodaan henkilölle onnistumisen tunne, joka lisää motivaatiota oppia lisää.

Positiivisena huomiona kuvion 9 ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta se, että yli 70 % on saanut ohjeistusta tehtäviinsä. Valitettavasti varsinaisen perehdytysuunnitelman on saanut vain noin 10 %. Perehdytystä olisi kaivattu kokonaisuutena enemmän. Erityisesti perehtymistä olisi kaivattu prosesseihin, järjestelmiin ja toimintatapoihin suuressa yrityksessä. Henkilöstön keskuudessa yleisesti avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta perehdytyksen olleen usealle työntekijälle riittämätön. Henkilöstön osaamisen kehittymistä ei ole seurattu riittävällä tasolla, jotta voisimme vaiheistaa osaamisen kehittymisen aikataulun.



Kuvio 9: Tehtiinkö sinulle perehdytysuunnitelma

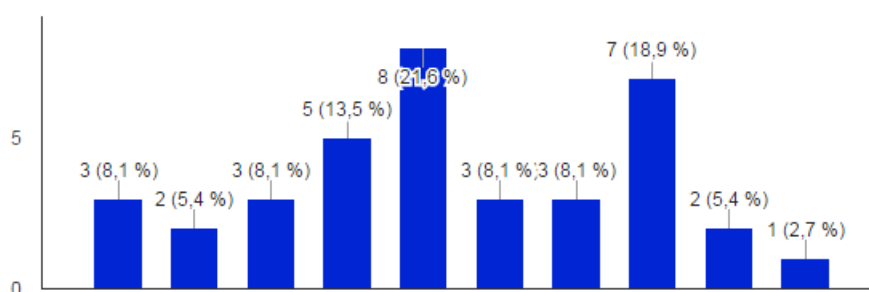
### 8.1.3 Työssä viihtyminen

Etenkin suurissa muutoksissa, kuten yrityksen uudelleen organisoinnissa, on työntekijälle annettavaa aikaa toipua muutoksista. Tutkimustulosten ja kuvion 10 mukaan noin 30 % kokee työsisäviihtymisen heikentyneen Elisalle siirtymisen johdosta. Tutkimuksen perusteella lähes 70 % kokee työssä viihtymisen kuitenkin parantuneen uuteen yhtiöön siirryttäessä. Suurim-



maksi viihtymisen parantutumisen aiheeksi on nostettu etätö ja tiimihenki. Myös suurin työssä viihtymättömyys johtuu osittain samoista asioista eli tiimin hajautumisesta.

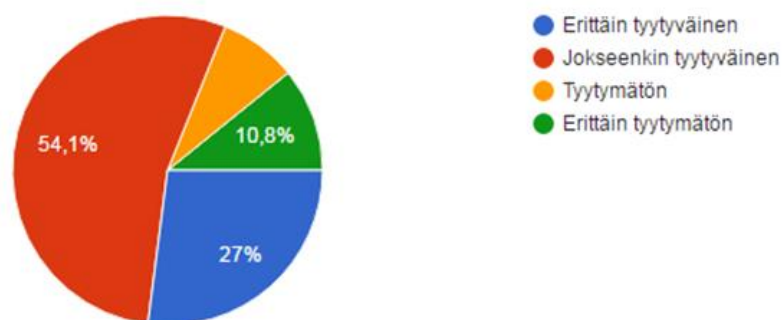
Tiimien hajautuminen johtuu suureksi osaksi etätöystä, tehtävien kaventumisesta ja syventymisestä. Aikaisemmin on tehty kaikkea, mitä on osattu. Suuressa yrityksessä prosessit on hiottu viimeisen päälle ja jokaisella on tarkka tehtävänsä, josta ei voi totuttuun tapaan poiketa. Henkilöstö on nostanut haastatteluissa ja avoimissa kommentteissa tämän yhdeksi ongelmaksi. Asiaa on käsitelty myös usein esimiesten toimesta ja todettu, että toimintamalliin mukautuminen tulee viemään aikaa. Suuressa yrityksessä tästä tosin ei voida joustaa.



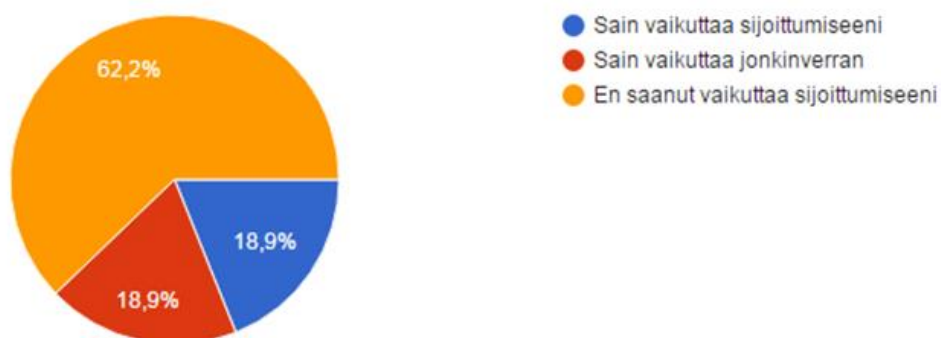
Kuvio 10: Asteikolla 1-10 kuinka hyvin koet Elisan onnistuneen migraatitiedottamisessa henkilöstölle?

#### 8.1.4 Sijoittuminen

Projektin yhtenä suurena onnistumisena voidaan pitää henkilöstön tyytyväisyyttä työtehtävään, johon he ovat sijoittuneet. Kuviossa 11 peräti 78,9 % on tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen sijoittumiseensa organisaatiossa. Kuviossa 12 voimme nähdä, että henkilöstä 63,2 % ei ole itse saanut vaikuttaa sijoittumispaikkaansa, mutta suurin osa kokee silti tehtävien valinnan onnistuneen hyvin. Tutkimustuloksena tämä on mielenkiintoinen yhtälö, sillä avoimissa palautteissa on nostettu halu vaikuttaa sijoittumiseen. Kaikki eivät ole päässeet vaikuttamaan sijoittumiseen, mutta silti tulokset melko hyvät. Tulevaisuutta ajatellen tulisi henkilöstön mielipiteitä lopullisesta sijoituspaikasta kuunnella vielä enemmän.



Kuvio 11: Sijoittuminen



Kuvio 12: Sijoittumiseen vaikuttaminen

## 9 Yhteenveto ja keskeiset tutkimustulokset

Henkilöstö on kokenut suuren muutoksen, jonka johtamisessa on ollut puutteita. Projekti ei ole ollut kovinkaan selkeä ja henkilöstön keskuudessa on toisinaan vallinnut syväkin epätoivo tulevasta. Henkilöstö olisi odottanut enemmän viestintää ja selkeämpää projektin johtamista.

Ennakkokäsityksestä huolimatta tutkimuksen tulokset olivat huomattavasti positiivisemmat kuin mitä osasin odottaa. Henkilöstö olisi halunnut selkeämpää viestintää ja sitä olisi pitänyt olla enemmän. Tutkimustuloksen mukaan 75 % henkilöstöstä kokee viestinnän olleen huonoa, joten seuraavissa hankkeissa on tehtävä korjausliikkeitä viestinnän parantamiseksi. Henkilöstö olisi halunnut osallistua viestintään enemmän ja viestintää olisi kaivattu enemmän paikallises-

ti eli ei pelkkiä yleistiedotteita vaan konkretiaa siitä, mitä tämä tarkoittaa juuri minun kohdallani.

Henkilöstöinfoihin henkilöstö osallistui aktiivisesti ja niitä olisi voinut olla jopa enemmän. Henkilöstöinfojen sisältö koettiin hyvin ristiriitaisesti: suurin osa vastanneista oli tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä tilaisuuksiin. Tutkimukseen vastanneista kuitenkin lähes puolet oli tyytymättömiä infotilaisuuksien sisältöihin. Aihealueita olisi haluttu esiteltävän useammin ja myös näissä infoissa olisi suurien massatilaisuuksien sijaan kaivattu pienempiä itseä ja omaa tiimiä koskevia infotilaisuuksia. Infotilaisuuksissa myös jäi jokseenkin epäselväksi projektin eteneminen ja kokonaistilanne.

Perehdyttäminen on koettu vaillinaiseksi ja siihen tulisi käyttää enemmän aikaa ja koko prosessi tulisi kuvata ja jalkauttaa paremmin. Osaamisen kehittymistä tulisi seurata ja raportoida tarkemmalla tasolla varsinkin projektin alkuvaiheessa. Henkilöstön tulisi saada osallistua enemmän oman perehdyttämisen suunnitteluun.

Henkilön uudelleen sijoittuminen organisaatiossa tulisi rakentaa urapolkuja käyttäen. Aina ei ole parasta siirtää henkilöä vanhan osaamisen perusteella vastaaviin tehtäviin. Henkilöstö kokee suuren muutoksen, joten yrityksen sulautumisen yhteydessä voisi tämän saman muutoksen yhteydessä henkilöiden pitempiaikaista loppusijoittumista miettiä tarkemmin. Henkilöstölle ei tulisi luoda pitkiä väliaikaisia toimintamalleja vaan pysyvyyttä. Suuresta muutoksesta toipumiseen voi mennä vuosia ja, jos henkilön tehtävät vaihtuvat heti sulautumisen jälkeen, voi muutoksia olla kerralla liikaa ja henkilö väsyä.

## 10 Jatkokehitysehdotukset

Viestintäsuunnitelman tekemiseen tulisi käyttää enemmän aikaa ja sen onnistumista tulisi seurata tarkemmin projektin aikana. Lyhyt kyselytutkimus projektin eri vaiheissa olisi hyvä tapa seurata, miten viestintä on koettu. Kyselyn voisi toteuttaa samaan tapaan kuin tähän työhön liittyvä kysely. Kyselyn pohjalta on helppo ohjata viestintää sen vaatimaan suuntaan.

Työssä viihtymiseen tulisi panostaa vahvemmin ja henkilöstö tulisi saada integroitua nopeasti yritykseen, johon he siirtyvät. Henkilöstö on nostanut esille hyvänä toimintamallina olleen kummitoiminnan, jossa uudet työntekijät saavat vastinparin yrityksestä, johon siirtyvät. Tämä malli madaltaa kynnystä kysyä apua, mikä on hyvä, koska olisi tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti sisälle organisaatioon. Projektin läpimenoaika nopeutuu, kun hukkaa ei synny tiedon metsästämisestä. Kummitoiminnan avulla luodaan rajapinta yritykseen, johon ollaan siirtymässä.

Henkilöstön perehdytys tulisi aloittaa aikaisemmassa vaiheessa ja sen pitäisi olla lisäksi tarkoin suunniteltu ja valmisteltu. Henkilöstön siirtyessä uuteen yritykseen tulisi työvälineet ja tunnukset olla valmiina. Aikaa tulisi käyttää prosessien ja organisaation eri osien perehdytykseen. Työntekijöille voisi varata jokaisen lähimmän sidosryhmän kanssa noin tunnin keskustelun, jossa henkilöt ja sidosryhmät tulisivat tutuiksi. Esimiehen tulisi myös käydä keskustelu perehdytysjakson jälkeen ja varmistaa henkilön oppiminen. Hyvässä suunnitelmassa on jo ennakoitu, miten perehdyttämistä jatketaan, jos tarkastusjaksolla todetaan se riittämättömäksi. Tutkimuskysymykset, joiden pohjalta työn löydökset ja kehitysehdotukset ovat tehty löytyvät liitteenä.

## Lähteet

Anttila, P. 2014. Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Saatavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.4%20Dokumenttianalyysi>

Elers, N. 2016 Teknologiateollisuus 7 totuutta Saatavissa: <http://www.slideshare.net/noraelters/teknologiateollisuus-7-totuutta>

Elisa. viitattu. 12.10.2016 Historia. Saatavissa: <http://corporate.elisa.fi/elisa-oyj/elisa-oyj/historia/>

Elisa. Viitattu 10.10.2016 Tiedotteet: <http://corporate.elisa.fi/elisa-oyj/tiedotteet/>

Flykt, J. Muutu tai kuole Viitattu 12.10.2016 Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/muutu-tai-kuole>

Karila, A. 2009. Suomi Digi . Viitattu 11.9.2016. Saatavissa: [http://suomidigi.fi/wp-content/uploads/2016/03/digih\\_ttlapimurrot.pdf](http://suomidigi.fi/wp-content/uploads/2016/03/digih_ttlapimurrot.pdf)

Korhonen, M. Henkilöstön sitoutuminen - Motivoitunutta työntekijää etsimässä Viitattu 11.10.2016. Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/11/henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa/>

Lehtiniitty, K. 2014. Mobiili.fi. <http://mobiili.fi/2014/03/10/operaattorikentta-harvenee-ainacom-soneralle/>

Midagon. Kuva 1. Viitattu 12.9.2016. Saatavissa: <http://a.disquscdn.com/uploads/mediaembed/images/1716/2376/original.jpg>

Strategia ja arvot kuva Viitattu 22.10.2016 Saatavissa: <https://painless.software/images/values-vision-mission-objectives-explained.png>

Tammisalo, M. Veli-Matti Mattila TS:lle: Elisa haluaa vielä Lounean. Viitattu: 20.10.2016 Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/veli-matti-mattila-ts-lle-elisa-haluaa-viela-lounean-6577493>

Teknolohiateollisuuden tilanne ja näkymät II/2015. Teknolohiateollisuus ry viitattu.  
30.10.2016 Saatavissa: [http://ennakointi.pohjois-savo.fi/media/eportaali\\_liitteet/teknolohiateoll.pdf](http://ennakointi.pohjois-savo.fi/media/eportaali_liitteet/teknolohiateoll.pdf)

Tribe, 2015 Viitattu 14.11.2016 Saatavissa: <http://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>

Varto, J. 2005 Viitattu 12.12.2016 Saatavissa: Laadullisen tutkimuksen metodologia  
[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)

Bagdadli, S., Hayton, J.C. & Perfido, O. (2014) Reconsidering the role of HR in M&As: What can be learned from practice.

Bastien, David T. 1987. Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, 26:1. 17-33.

Cameron, K. V. 1994 Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource Management*

Dackert, I., Jackson, P.R., Brenner, S-O. & Johansson, C.R. (2003) Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger.

Giessner, S.R. (2011) Is this merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification.

Guerrero, S. (2008) Changes in employees' attitudes at work following an acquisition: a comparative study by acquisition type.

Goldberg, M. & Vendel, C. 2012. Atari Inc. Business Is Fun. New York: Syzygy company press.

Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Helsinki: Yliopiston kirjasto

Hubbard, N. & Purcell, J. (2001) Managing employee expectations during acquisitions.

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

Lehti, M., Rouvinen, P., Ylä-Anttila, P. 2012 Suuri hämmennys Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki Taloustieto Oy

Marks, M.L & Mirvis, P.H. (2011) A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions.

Marmenout, K. (2011) Peer interaction in mergers: evidence of collective rumination.

Nguyen, Han & Kleiner, Brian H. 2003. The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal* 24:8. 447-454.

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

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2011 *Esimies Strategiavaikuttajaksi*. Helsinki WSOY

Teerikangas, S. (2012) Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Relations. *Journal of Management* 38 (2), 599-639.

Tenhunen, L., Werner, R. 2000. *Yrityskaupan käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

## Kuviot

Kuvio 1: Muutoksen vaikutus tunteissa. (Pirinen, H. 2014) .....	18
Kuvio 2: Muutoksista viestiminen (Midagon) .....	20
Kuvio 3: Kuvio Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. (Pirinen, H. 2014) .....	21
Kuvio 4: Strategian ja arvojen viestinnästä (Prospectus 2011) .....	22
Kuvio 5 Maslow'n tarvehierarkia (Tribe. 2015.) .....	25
Kuvio 6: Viestinnän onnistuminen migraatioprojektissa .....	30
Kuvio 7: Kuinka moneen henkilöstö infoon henkilöt osallistuivat .....	31
Kuvio 8: Saitko infotilaisuuksista riittävästi tietoa .....	31
Kuvio 9: Tehtiinkö sinulle perehdytysuunnitelma .....	32
Kuvio 10: Asteikolla 1-10 kuinka hyvin koet Elisan onnistuneen migraatitiedottamisessa henkilöstölle? .....	33
Kuvio 11: Sijoittuminen .....	34
Kuvio 12: Sijoittumiseen vaikuttaminen .....	34

## Taulukot

Taulukko 1: Muutosprojektin johtaminen (Pirinen, H. 2014) .....	16
---	----



## Liitteet

### Liite 1.Termistö

ICT- information and communication technology

Yritysosto - on yleisnimi järjestelylle, jossa ostetaan toisen yrityksen liikeomaisuus (substanssi) tai sen osakkeet tai osuudet

Digitalisoituminen - liiketoimintastrategian, ICT:n ja digitaalisen tiedon hyödyntäminen liiketoiminnassa

Puhelinyhtiö - Puhelin ja viestintäpalveluita tarjoava yhtiö

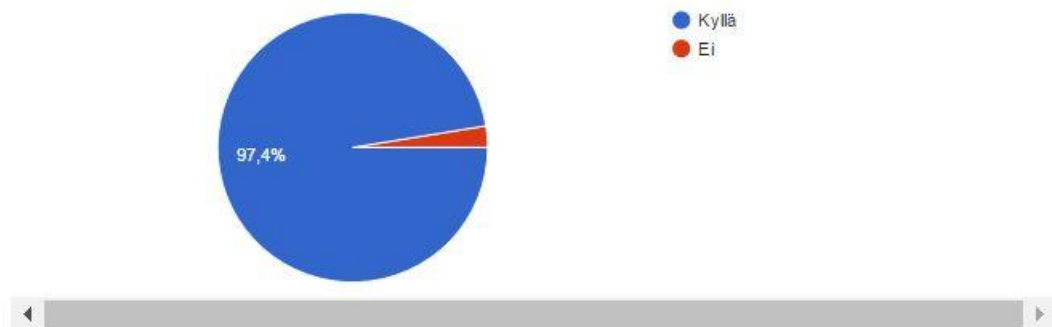
Henkilöstöinfo - Tilaisuus jossa yrityksen henkilöstölle kerrotaan informaatiota

Perehdytysuunnitelma - Suunnitelma joka tehdään uusi tehtävä aloitettaessa, suunnitelman tehtävänä on helpottaa uuden työn oppimista.

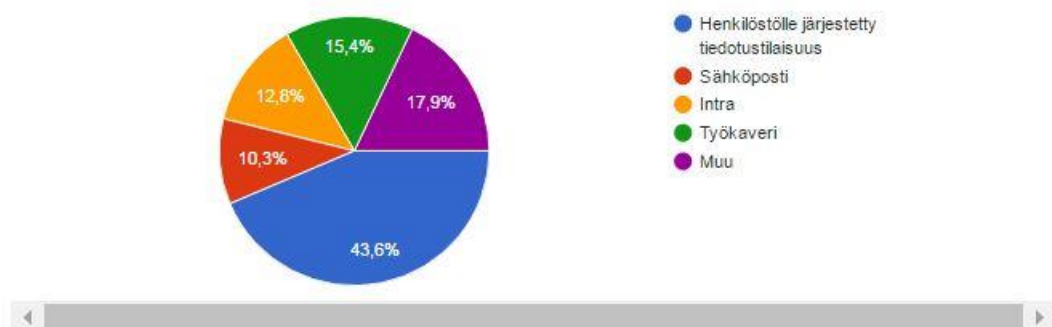
## Liite 2. Tutkimuskysymykset ja vastaukset

Oletko siirtynyt Elisa konsernin työntekijäksi yritysoston yhteydessä toiselta operaattorilta?

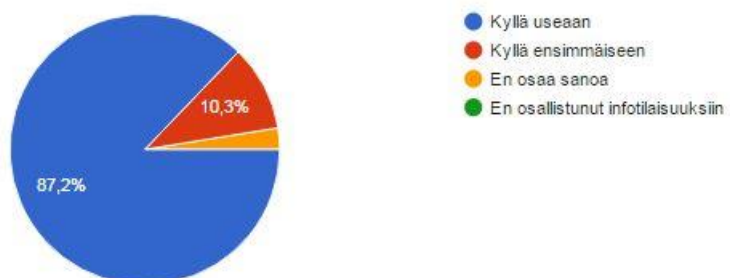
(39 vastausta)



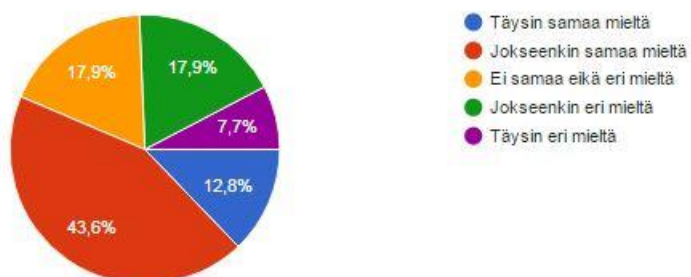
Miten sait tiedon yrityskaupasta? (39 vastausta)



Osallistuitko henkilöstölle järjestettyihin infotilaisuuksiin? (39 vastausta)



Saitko infotilaisuuksista riittävästi tietoa? (39 vastausta)



## Mistä olisit kaivannut lisätietoa? (37 vastausta)

En osaa sanoa
En osaa sanoa
Omasta sijoittumisesta uudessa organisaatiossa
en tarvinnut
aikataulusta, tulevaisuudesta
..
Tuote/tekniikkavaihtojen aikataulut
Tiedottaminen oli hyvin ylätasolla. Infotilaisuuksissa olisi voinut avata Elisaa ja sen toimintatapoja laajemmin ja yksityiskohtaisemmin.
Infoissa sai aika hyvin tietoa tulevasta. Migraatiovaiheiden eri aikatauluista olisi ehkä voinut tiedottaa vielä enemmän.
En mistään
Ajanjakso jolloin migraatio oli ns. alustavasti käynnissä oli pitkä. Kyseisenä ajanjaksona kyllä järjestettiin tiedotustilaisuuksia silloin tällöin, mutta niissä ei käytännössä ollut mitään uutta.
en mistään
en kaivannut lisätietoa, puskaradiosta sitä sai.
Henkilöstön tilanteesta. Työpaikkojen säilyvyydestä.
Mitä yleensäkin tapahtuu omalle osastolleni. kaikki tieto siitä oli hyvin ympäröityä.
Työntekijöiden kohtalosta..
Migraation alku oli erittäin hidas, ja sen osalta rivakampaa etenemistä olisi toivonut.
en päässyt info tilaisuuksiin vain yhteen jolloin hieman olin epätietoinen
Tietoa tuli riittävästi
Elisan tuotepalettia ei ole vielä kerrottu kunnolla.

Elisan organisaatio jäi täysin hämärän peittoon
Nopeammin tietoa tulevista muutoksista
Aikataulusta kokonaisuudessaan
Eri osastojen toiminnasta ja toimintatavoista.
siirtyvien työsuhde-ehdoista
Tulevaisuudesta, mitä tapahtuu jne...
Töiden jatkumisesta.
KYMPin työntekijöiden kysymyksiin vastattiin ympäripyöreästi vaikka tietyissä asioissa oli varmaankin päätökset tehty . Olisin kaivannut rehtejä , suoraselkäisiä vastauksia. Entisen yrityksen työntekijät ansaitsevat rehellisesti kuulla selkeät linjaukset miten asiat tullaan hoitamaan.
Henkilöstövaikutukset
Sain tarvittavan tiedon.
Sain tarvittavan määrän tietoa. Tilaisuuksissa esitettiin paljon kysymyksiä tulevasta, mutta on itsestään selvää ettei niihin kysymyksiin voitu vastata.
Mitä tehdään, milloin tehdään eikä yleismaallista suunnitelua
Asiakasviestinnästä sekä suurempien asiakkuuksien palveluiden tulevasta kehityksestä ja asiakashoitomallista.
Asioiden eteneminen,aikataulut yms
Eri toimintojen uudelleen järjestelystä ja toimintatapojen yhteensovittamisesta
Henkilöstön kohtalosta
Entenkin omien tehtävien osalta tilaisuus oli täysin turha. Asioita käsiteltiin pintapuolisesti eikä osattu tai viitsitty ottaa kantaa mihinkään.

## Tehtiinkö sinulle perehdytysuunnitelma uuteen tehtävääsi siirryttyä?

(39 vastausta)



## Mistä asioista olisit kaivannut perehdytystä? (20 vastausta)

Elisan toimintatavoista, prosesseista
sain riittävästi
prosessit
Eri tietojärjestelmät
Perehdytys oli suunnittelematonta ja jäi omalle kontolleni olla aktiivinen eri tahoihin päin. Sovittua ohjelmaa ei ollut.
Elisan prosesseista ja toimintatavoista, myös tarvittavista ohjelmistoista ja yhteyshenkilöistä - sisäisen verkoston syntyminen vei oman aikansa.
Ihan aluksi olisin kaivannut perehdytystä Elisan toimintatapoihin yms. yleisemmin
Elisan prosesseista vieläkin enemmän. Elisa on kuitenkin varsin suuri yritys vrt. Kymp konserni, joten tekijöitä enemmän ja samojen asioiden tekemistä eritavalla. Varhaisempaa Elisa prosessien läpikäyntiä, tapoja tehdä asioita.
käytännön asiat ( myymälä työskentely)
Pallottelua omalla kohdallani kesti vuosi ennen kuin oma paikka löytyi. Se olisi hyvä tietää kuka vastaa mistäkin ja keneltä kysyä apua.
Asiakaspalvelun ja helpparin toiminnasta ASTE-KAVA ja myös asiakaslaskutuksen toiminnasta, kuka hoitaa, mitä laskutetaan, miten prosessi toimii.
Elisan prosessien kulusta. Tutustumista eri osastoihin ja mitä siellä tehdään. Oma työnkuva ja prosessit olisivat selkiytyneet paremmin.
kaikesta tulevasta vastuualueesta
Elisan järjestelmistä, työstä jota kävin tekemään.
Tehtävän kuva muuttui aivan toiseksi, riittämätön koulutus
Jatkoimme pitkään töitä samaan malliin kuin oli tehty edellisessä yrityksessäkin. Sitten kun migraatiot vihdoinkin alkoivat, olin kiinteästi siinä mukana enkä aloittanut uusia tehtäviä, joten perehdytystä itse tehtäviin ei tarvittu. Sain tarvittavan määrän tietoa muista asioista esim. HR-puoli, OmaElisan ja muiden ohjelmien käyttö. Esimieheni Anne Pitkänen järjesti esimerkillisesti kaikki tarvittavat perehdytykset ja otti osaksi omaan tiimiään.

Alkuvaiheessa olisi kaivannut enemmän tietoa tulevasta asiakkuuksien hoitomallista ja palveluiden elisalaistamisprosessista

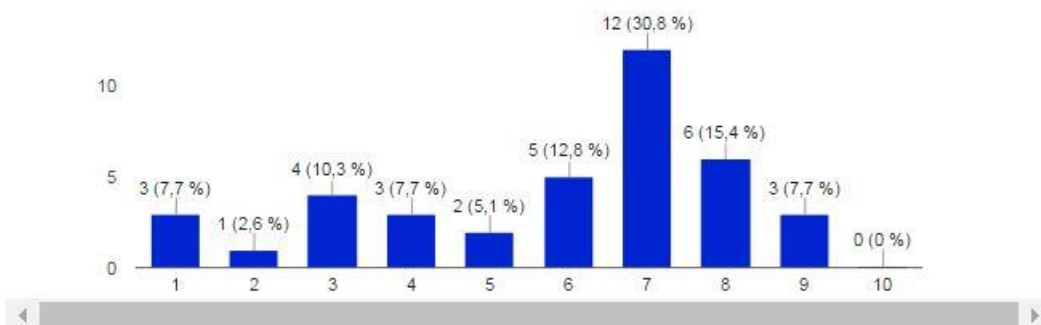
EN mistään koska en ole siirtynyt uuteen tehtävään.

Tehtävät säilyivät ennallaan, koska uudessa organisaatiossa ei ollut vastaavia ennestään. Toimintaa tosin hankaloitettiin jonkun verran uusilla "prosessin kuluilla"

Uusissa työkaluissa, uusissa työtehtävissä, kenelle raportoin.

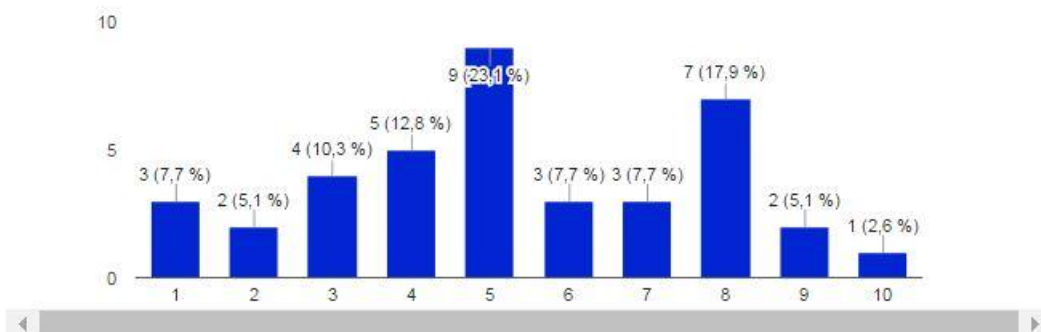
### Asteikolla 1-10 kuinka hyvin koet Elisan onnistuneen migraatitiedottamisessa henkilöstölle?

(39 vastausta)



### Onko työssäviihtymisesi muuttunut oleellisesti Elisa-konserniin siirtymisen johdosta?

(39 vastausta)



## Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työssäviihtymiseen? (37 vastausta)

hyvä tiimihenki

hyvät esimiehet, tiimissä on otettu vastaan tasa-arvoisena

etätyömahdollisuus, palkkaus

Paljon uuden oppimista ja tiimi hajallaan ympäri Suomea

Etätyö on erittäin merkittävä, positiivinen asia

Hyvä elisalainen esimies on auttanut. Jatkuva hurja kiire ja se ettei ihmisillä oikeasti ole aikaa keskittyä, ajatella ja laittaa asioita suunnitelmallisesti kerralla kuntoon on yllättänyt. Kiireessä tulee sekundaaria ja joudumme tekemään uudelleen ja uudelleen. Johtamisessa korostuu tavoitteellisuus mikä on hyvä asia, kunhan pidetään huoli siitä että eri toimintojen tavoitteet tukevat toisiaan. Migraation aikana huomasi usein, ettei jonkun asian hoitamiseen ollut intoa, kun se ei ollut omalla tulokortilla.

Työssä viihtyminen säilynyt melko samanlaisena. Tehtäväkenttä on oleellisesti kaventunut, mutta savalla syventynyt.

Omat vaikutusmahdollisuudet tekemisen ohjaamiseen ovat vähentyneet, toisaalta esim. etätyökulttuuri ja tuloksien seuraaminen selvien, kaikille avoimien mittareiden avulla on hieno juttu - eli plussia ja miinuksia kuten kaikessa elämässä.

Olen viihtynyt työssä aikaisemmin ja nyt. Siinä ei muutosta.

selkät toimintamallit sen jälkeen, kun migratointihaasteet selätettiin

aikataulutus (teleopti) työnvahtiminen (päivystäjä) - jatkuva saarnaus tuloksen tekemisestä, työn arvostus heikko palkkauksessa.

Johtajia ja käskyttäjiä on tullut lisää, mutta aitoa apua asiakkaille eri tilanteissa on vaikeampi saada hienoista puheista huolimatta. Asiakkaat ovat antaneet erittäin paljon negatiivista palautetta myös.

Hyvä tiimi



tuntuu että oman järjen käyttö on kiellettyä. Asioiden hoito hankalaa, byrokraattista. Kaikki tapahtuu erittäin hitaasti.

#### Elisan "jäykkyys"

Mahdollisuus etätöihin. Erittäin innostava, välittävä ja kannustava esimies.

alun asioiden toimimattomuus ja suuret muutokset koin stressaavana

Entisen työyhteisön hajoaminen

Enää ei tunne kuuluvansa osaksi tiivistä ryhmää joka puhaltaa samaan hiileen vaan löyhempää kokonaisuutta jossa pyritään saavuttamaan tupan tavoitteet.

uuden organisaation ja tapojen opiskelu

Nykyaikaisempi lähestyminen työelämään kuin vanhassa joka oli päässyt kangistumaan.

Tehtävien vastuut jakautunut niin monelle, että päätöksenteko vaikeaa, kun vaatii monta päättäjää ja päättäjiltä ei saa aina vastausta. Yksikin lenkki kun tuossa katkeaa, ei asia enää etene.

Etätöiden mahdollisuus

Migraation pitkä kesto ja epävarmuus jatkumisesta.

huono perehdytys

etätöiden mahdollisuuden

Byrokratia, uusi tehtävänkuvaukset. Liian tiukka seuranta, joustamattomuus

Jäljellä olevan paikallisen henkilökunnan määrä on pudonnut niin paljon että hiljaiset työhuoneet ja kolkot käytävät muistuttavat niistä työkaverista jotka eivät enää ole konsernin palveluksessa.

Työssäjaksaminen

Työskentelyilmapiiri muuttunut negatiivisempaan suuntaan.

Negatiivisesti: Asiakslähtöisyys migraatioissa on ollut hakusessa - migraatiot tehdään tuote edellä. Olimme tottuneet suht moderneihin ERP:hin ja asiakkaan 360-näkymään, joten tietojen pirstoutuneisuus on monta askelta taaksepäin ja aiheuttaa paljon työtä. Migraatioon osallistuneita kollegoitani on haukuttu/uhkailtu epäasiallisesti palavereissa (pitkällä urallani ennenkuulumatonta!). Useinkaan migraatioiden venyminen ei ole ollut heistä johtuvaa.

Positiivisesti: Elisalla ei ole ikärasismia, bonusjärjestelmä, etätöiden mahdollisuus, erinomainen päivittäisjohtaminen.

Työtoverit

Olemme täällä vain asiakkaita varten. Asiakkaan kokonaispalvelun osalta on ollut jossain kohtaa haastetta löytää oikea "siilo" mistä tarvittaessa voi asiakkaan asiaa edistää. Vastapainona positiivisena viestinä huomattavasti laajempi tuote- ja palveluvalikoima.

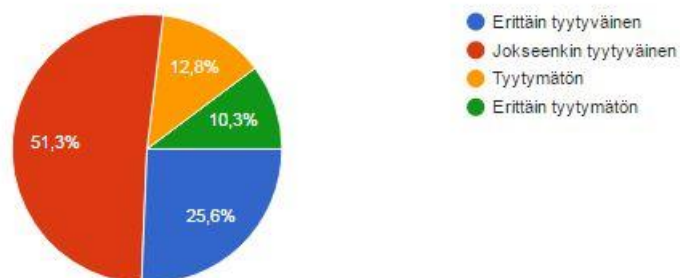
Surkea informaatio, toistuvat yt-neuvottelut, asioiden huonosti tai ei ollenkaan hoitaminen, asiakkailta saatu palaute

Kankeat toimintamallit

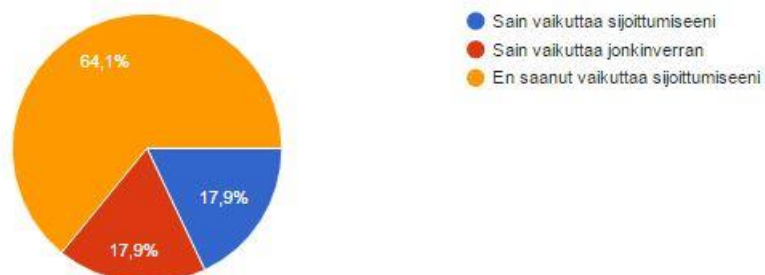
Palkan nouseminen, koulutusta vastaava työ muutaman eri työnkuvan kautta.

En pääse hyödyntämään omaa tietotaitoa, nykyasiakkaiden unohtaminen

Oletko tyytyväinen sijoittumisestasi Elisan organisaatiossa? (39 vastausta)



Saitko itse vaikuttaa sijoittumiseesi Elisan organisaatiossa? (39 vastausta)



## Mitä muuttaisit migraatioprojekteissa henkilöstön osalta? Mitä muuttaisit migraatioprojekteissa tuotesirtojen osalta?

(26 vastausta)

Ei liian tiukkaa aikataulutusta tekemiselle, osaavia resursseja

Selkeämpi tieto eri tehtävistä joihin hakea, parempi vaikutusmahdollisuus niihin pääsemiseen. Senaikainen esimies ei tuntunut ajavan alaisten etua työllistyttyä Elisalla, ja juuri hänellä oli vastuu markkinoida alaisiaan Elisan organisaatioon.

Tuotevaihdot pitäisi YA-liittymien osalta tehdä loppuun saakka, ei pelkästään "kosmeettisia" sopimusteknisiä vaihtoja.

Jokaiselle henkilölle heti elisalainen esimies ja kunnollinen perehdytys Elisaan. Tuotesirtojen osalta selkeyttä vaiheistukseen ja asiakasnäkökulma selkeästi ykköseksi. Nyt toteutukset poikkeuksetta tekniikka edellä.

Elisan puolelta henkilöstön tiedottamisen osalta en muuttaisi mitään, sitä tehtiin hyvin ja sen verran avoimesti kuin yleensä voitiin. Tuotesirtojen osalta olisi syytä pohtia aikataulutusta eli kaikki (=tuotanto, HY ja YA) migraatiot kannattaisi käynnistää yhtä aikaa, tällöin kaksinkertaisten järjestelmien ylläpitoaika saataisiin minimoitua.

-

varsinainen migraatio ei koske suoraan minua.

Asiaksmigraatiot kaipaa parantamista

Tuotesirtojen osalta: Asiakkaan paras aina ensin. Asiakkaat olivat valtavan hämillään, kun saivat monta eri laskua, eri sopimuksista. Olivat tottuneet saamaan yhdellä laskulla kaiken. Samoin ent. KYMP konsernin työntekijöillä melkein kaikilla oli asiakkaalle ns. kasvot. Uuden tullessa, närää aiheutti asiakaspalvelun puhelun jonotus. Samoin, Kympp konsernin aikana oli totuttu saamaan melkein mikä tahansa palvelu, ns. yhden luukun periaatteella. Asiakasta ei pyydetty soittamaan uudelleen sinne tai tänne, eikä puhelua yhdistetty eteenpäin. Puheluun vastaaja pyrki hoitamaan asian niin ettei siitä aiheutunut asiakkaalle enempää harmia.

Henkilöstön osalta: ainakin itse jouduin ja joudun edelleen, odottamaan mahdollista sijoittumistani Elisalla. Parempi on tieto, ettei työ jatku migraation jälkeen tai sitten osoitetaan tehtävä, joka alkaa migration jälkeen. Ja pysytään aikataulussa! Kaksi vuotta migration kestolle on liikaa, eikä esim. oma tehtäväkuvani tai ammattinimikkeeni ole muuttunut edelleenkään (12.10.2016) :) ! Toki uutta opettelemassa pikkuhiljaa mutta migraatio hännät ja tekeminen, jatkuvat edelleen, ja ilman varmuutta tulevasta.

Tuntuu, että YA migraatio porukalla olisi paljon opittavaa HY:n vastaavalta, tässä on nyt päässyt molempia seuraamaan. HY toimii paljon organisoidummin

Mielestäni migraatiota ei ole vielä edes kunnolla aloitettu KYMPin yritysliittymien osalta. Asiakkaalle on se ja sama missä järjestelmässä asiakastiedot sijaitsee. Se että tekniikka olisi elisalaistettu ja täten saatu kaikki liittymät kiinteästi osaksi Elisan prosesseja, takaisi parhaan asiakaskokeman myös ongelmatilanteissa. Tältä osin migraatio on ihan lastekengissä ja siihen tulisi laittaa resursseja jotta se yritysliittymien TEKNINEN elisalaistaminen saataisiin kunnolla käyntiin. Ketään ei vaan tunnu kiinnostavan, kun ei ole kenenkään tavoitteissa.

Kun kukaan ei johtanut migraatiota hieman ylempää katsoen, ei projekti ole konaisuudessa vielä kukaan valmistunut. Pieniä osaprojekteja on hoidettu maaliin ja hoitamatta, mutta kellään ei ole käsitystä kokonaisuudesta, ihmetellään vain kun ei voi vielä kukaan sammuttaa vanhoja järjestelmiä. Henkilöstön osalta vaikea keksiä muutettavaa.

Migraatio vaatii paljon osaavia käsiä ja työntekijöiden irtisanomisia olisi voitu pitkittää useamman kuukauden ajan asiakaspalvelun ja kokeman vuoksi. Tuotesiirrot pitää tehdä tuotevaihtoina, Elisa teki migration aikana vahvaa kilpaileva kamppanjaa Elisa Viihteestä, joka söi resursseja ja sotki asioita. Teetti turhaa työtä, koska asiakkaat olivat jo valmiiksi Elisan tytäryhtiön ja heidät olisi siirretty suunnitelmallisesti Elisan asiakkuuteen muutenkin. Saihan kai joku helppoa provisiota ja myyntitavoitteet toteutumaan. Migraatiota pitää pystyä tekemään mahdollisimman paljon automatisoidusti. Migraatiovaiheessa kannattaa investoida esim. 10 t€ ohjelmiston automatisointiin, vaikka se poistuisikin vuoden päästä. Säästää monelta virheeltä ja ylityötunnilta.

Elisan tekeminen tulisi jalkauttaa jo varhaisessa vaiheessa osastotasolle, ei pelkästään tuotetasolle. Näin saisi paremman kuvan miten prosessit etenevät. Migraatio on isompien asiakkaiden kohdalla mielestäni liian tuotekeskeistä. Asiakkaan tuotteet siirretään eri aikaan Elisalle. Tämä aiheuttaa runsaan määrän asiakkaan kontakteja mm. laskutuksen yhteydessä. Tuotenimien ja niiden rakenteen muuttuessa tulee myös asiakkaalle tulkintavaikeuksia. Lisäksi Elisan eri tietojärjestelmät siirtävät palveluita eri laskuille ja Elisan eri yhtiöille.

Pikkasen paremmin suunnitellut excel listaukset. Järjettömät aikataulut ois syytä unohtaa? resulssit tehdä edes annettuun aikaan mennessä, eikä ottaa porukkaa pois ennen ku asiakkaat on migroitu. Käydä KAIKKIEN ketkä osallistuu migraatioon niin esim.excelien täyttö läpi niin ei tarvi arpoa sinne kaikkea ja sitten palaverissa syytellää kun mikään ei mene oikein jne... tässä ei varmaan kaikki edes ole mutta nyt just tähän hetkeen en muista enempää. en kyl ees tiä kuuluko tää tähän ees laittaa mut laitoin silti =)

Hyödynnetään enemmän vanhaa osaamista

Tuotesiirtojen osalta muuttaisin sen miten KYMPin viihde eli LUMO yliheitettiin Elisa viihteeksi. Ensimmäisessä läpi KYMPin resurssit kun Elisa viihdettä alettiin myymään alueella. Resurssit ohjettiin tuota pikaa koska samaan aikaan kun alkoi uusmyynti niin Elisa palkkasi aggressiivisen myyntiporukan soittamaan silloisille lumotv-asiakkaille ja painosti heidät vaihtamaan välittömästi elisa viihteeseen ei maltettu odottaa migraatiossa tehäviä yliheittoja. Tuloksena oli täysi kaaos, resurssit eivät riittäneet työjonojen purkamiseen, pahimmillaan oli yli 1000 tilausta käsittelemättä + kaikki niihin liittyvät sotkut. Minulle ei koskaan selvinnyt mistä moinen kiire johtui, varsinkin kun lumo oli kalliimpi kuin tarjottu elisa viihde ja se tuotti enemmän konsernille rahaa. KYMPillä olimme uupuneita ja vaikka tiesimme että osalta meistä työt loppuu niin ylitöitä painettiin, esim. pääsiäinen ja äitienpäivä vietiin ylitöinä konttorilla kaaosta selvittämässä.

Selvempää vertailua tuotteiden osalta heti alkuun jotta palvelut siirtyisivät oikeanlaisina miigraatioissa - vastaavuuslista tuotteille/palveluille. Henkilöstön perehdytys heti Elisan tuotteisiin jotta migraatio onnistuisi paremmin. Henkilöstön perehdytys työkaluihin, ei "työssä oppii" mallilla. Vastinparit migraatioryhmille, nyt ei selviä kanavia ongelmatilanteiden ratkaisuisissa.

Tuotesiirtojen osalta lähtisin ehdottomasti liikkeelle asiakasnäkökulmasta. Erillisprojektoitavien (isommat kokonaisuudet) osalta perustaisin asiakaskohtainen projektiryhmän ja siihen vastuuhenkilön, joka vastaa siitä, että koko ryhmä tietää missä mennään elisalaistamisessa ja joka hoitaa tiedottamisen asiakkaalle. Oli tapauksia, jossa asiakas sai entisen yhden laskun sijaan jopa viisi laskua ja kaikki eri järjestelmistä.

Väärää työtä sijoitettu väärille henkilöille, tuotanto ei hinnoitele tuotteita, tämän olisi kuulunut tehdä hinnoista päättävät henkilöt. Olisi pitänyt olla selkeät sävelet tuotteista eikä katsotaan myyntiä tukemassa intrasta joka on erittäin epäselvä, sisältää päällekkäisiä tuotteita. Tähän olisi kuulunut tehdä perustuotteille helppo taulukko josta olisi voinut katsoa tuotteen.

Uhraisin kaikkien "entisten" työaikaa esim. viikottain puolisen tuntia meneillään olevien muutosten läpikäyntiin. Tällä varmistettaisiin eri osalueilla tapahtuvien muutosten vaikutus asiakkaiden muihin palveluihin ja kokonaisuuteen. Tuotesiirtojen osalta pyrkisin jatkossa malliin jossa käsiteltäisiin ja migroitaisiin useamman tuotealueen omaava asiakas kerralla (ei erottelua IT/C) ja huolehdittaisiin viestinnästä määrittelemällä asiakkaalle selkeästi yhteyshenkilö, kenellä on myös aitoa kommunikointikykyä asiakkaalle (ei vain kirjettä, sähköpostia).

Että migraatiota suunniteltaessa käytettäisiin henkilöitä jotka oikeasti ymmärtävät mistä on kysymys. Tuotesiirrot vasta sen jälkeen kun kaikki ymmärtävät mistä on kysymys.

Tiedotusta ehdottomasti tehostettava.

Migraation pitäisi lähteä liikkeelle tuotannosta, ei YA:sta. Nyt tuli ongelmia siinä, että esim. entisiä KYMPin liittymiä oli elisalaistettu, mutta Elisan työntekijöillä ei ollut niihin pääsyä, koska runkolaitteita ei oltu Elisalaistettu. Tämä aiheutti turhaa työtä joka taholle.

Enemmän alueellista tarpeiden tarkastelua eikä yritetä tunkea koko suomea samaan muottiin