



# **HENKILÖSTÖN ASEMA FUUSIOSSA**

**CASE Kolme asunnonvuokraus-yritystä**

Veera Hahtala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Liiketalouden ko  
Yrittäjyys

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrittäjyys

VEERA HAHTALA  
Henkilöstön asema fuusiossa  
CASE Kolme asunnonvuokraus-yritystä

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 17 sivua  
Toukokuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kolmen fuusioituvan yrityksen henkilöstö suhtautuu muutokseen. Henkilöstön suhtautumista muutokseen ja nykytilaan kartoitettiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin www-kyselylomakkeella. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää työkaluja yrityksen henkilöstöjohtamiseen, ja sitä kautta sitouttaa henkilöstö uuteen yritykseen ja parantaa yrityksen tuottavuutta.

Tutkimuksen pohjalta nähtiin selkeästi, että yritysten henkilöstö suhtautuu positiivisesti muutokseen. Tutkimuksesta ilmeni, että työntekijöillä on positiivisia odotuksia muutoksesta ja he haluavat olla mukana vaikuttamassa siihen. Työntekijöille oli myös selkeää, miten työntekoa sekä omaa kehittymistä työntekijänä voisi edistää tulevaisuudessa. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että työntekijöillä on muutostilanteessa kehitysodotuksia työn sisällön ja työyhteisön kehittymiseksi.

Nykytilanteesta nousi esiin se, ettei aina ole saatu riittävästi tietoa liittyen muutoksiin tai muihin työntekoon vaikuttaviin asioihin. Uudessa yrityksessä toivottiin kiinnitettävän aiempaa enemmän huomiota työtehtävien ja vastuiden selkeämpään rajaukseen.

Tehtyjen havaintojen pohjalta korostuivat viestinnän merkitys sekä työtehtävien selkeyttäminen. Yhdelläkään fuusioituvista yrityksistä ei ollut aikaisemmin kirjallista henkilöstön perehdyttämismateriaalia yrityksen toiminnasta, joten toiminnallisena osuutena luotiin caseyrityksille henkilöstö-opas, jota yritysten johto voi hyödyntää fuusioitumisessa ja henkilöstön perehdyttämistilanteissa.

Tämä opinnäytetyö sisältää luottamuksellista ja salassa pidettäviä kohtia. Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration  
Entrepreneurship / Proacademy

VEERA HAHTALA:  
Employees in a Merging Process  
CASE STUDY: Three Apartment Rental Companies

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 17 pages  
April 2015

---

The aim of this study was to find out how employees of three merging companies can, at the personal level, handle the changes arising from the merger process. Employees' attitudes to the changes and to the current situation were studied using quantitative research methods and an online questionnaire. The aim of the study was to find tools for the company's Human Resources Management, and also to commit the personnel to the new company and improve the new company's productivity.

The study showed clearly that the personnel of the three companies have a positive attitude towards change. The research revealed that employees have positive expectations of the change, and they want to be involved in influencing it. Employees also have a clear picture of how their own work and their development in their new positions could be improved in the future. The survey also revealed that employees have expectations for the development of the work community and the content of their own work.

Where the current situation is concerned, it became quite obvious that information about the forthcoming changes has not been sufficient. The personnel also have clear expectations that the new company will pay more attention to clarifying task definition and responsibilities.

According to the findings of the study, the personnel want high priority to be given to communication and clarification of task definition in the new company's Human Resources Management. During the study, it came out that none of the merging companies had previously had any written staff orientation guide. Therefore, as a functional part of this study, a staff orientation guide has also been made, which can be used during the merger process and also afterwards in orientation of new employees.

This thesis includes confidential material and confidential points. That confidential material has been removed from the public version of the report.

---

Key words: merger, change process, human resources, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen kysymykset .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELYT .....	9
2.1	Yritys X.....	9
2.2	Yritys Y ja Yritys Z .....	10
2.3	Yhteenvedo kaikista kolmesta yhtiöstä .....	11
2.4	Aiemmat tutkimukset.....	12
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	13
3.1	Organisaatio muutoksessa.....	13
3.2	Muutosprosessin vaiheet.....	13
3.3	Henkilöstö muutospöessin välineenä.....	15
3.4	Yksilö muutospöessissa .....	16
3.5	Johtamistyökalut muutospöessissa.....	17
3.5.1	Viestintä .....	17
3.5.2	Ulkopuolinen asiantuntija-apu .....	18
4	HENKILÖSTÖ FUUSIOITUNEESSA YRITYKSESSÄ .....	20
4.1	Henkilöstösuunnittelu .....	20
4.2	Perehdyttäminen .....	21
4.3	Henkilöstöjohtamisen työkalut .....	22
4.4	Asiakaslähtöinen toiminta.....	24
4.5	Oppiva organisaatio .....	25
4.6	Toimivan työyhteisön rakentaminen .....	27
4.7	Toimiva työympäristö.....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	30
5.1	Tutkimusaineisto.....	30
5.2	Aineiston analysointi .....	31
5.2.1	Työn vaativuus .....	31
5.2.2	Tiedonkulku .....	32
5.2.3	Kiire ja työnjako.....	33
5.2.4	Työroolin selkeys .....	34
5.2.5	Yhteistyö lähiesimiehen kanssa .....	35
5.2.6	Kehittämisen tarve .....	37
5.2.7	Muutos .....	41
5.3	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	43

6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
6.1	Muutosjohtaminen .....	44
6.2	Henkilöstö fuusioituneessa yrityksessä .....	46
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	48
6.4	Aiheita jatkotutkimuksille.....	49
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET .....	52
	Liite 1. Muutosprosessin vaiheet CASE: Patentti- ja rekisterihallituksen muutosprosessi.....	52
	Liite 2. Kyselylomake .....	53
	Liite 3. Henkilöstö-opas .....	56

# 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisella ja tiimin toiminnan kehittämällä on mahdollista vaikuttaa työympäristön mielekkyyteen ja tuottavuuteen. Fuusiotilanne on aina yrityksille haastava, mutta se on myös mahdollisuus parantaa yrityksen tuottavuutta ja lisätä työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa fuusioituvien yritysten henkilöstön tilannetta, toiveita ja tarpeita. Työ toimii pohjana toteutetulle henkilöstö-oppaalle (liite 3).

## 1.1 Tutkimuksen kysymykset

Opinnäytetyön pääkysymykseksi nousi, miten muutosta ja tulevaa yritystä tuli johtaa, jotta yrityksen tuottavuus paranisi. Tutkimuksen avulla selvitetään, mitä tarpeita henkilöstöllä on, ja miten henkilöstö voidaan huomioida muutostilanteessa siten, että se sitouttaa heidät muutoksiin. Toinen tärkeä kysymys on se, miten henkilöstö huomioidaan fuusioituneessa yrityksessä ja miten yrityksen tehtävänjako tehdään työntekijöiden vahvuudet ja osaaminen huomioiden. Yrityksen tuottavuuteen vaikuttaa työyhteisön henki, joten yksi alakysymyksistä on se, miten uuteen yritykseen luodaan positiivinen työkuultuuri.

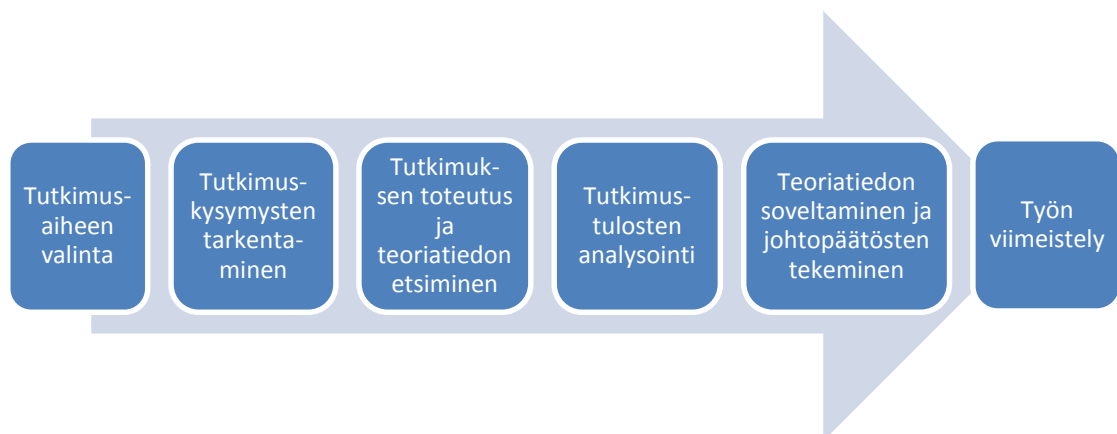
## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tarja Heikkilän (2008) mukaan kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta ja sitä voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään vastauksia lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Otoksen tulee olla riittävän suuri ja kohderyhmää edustava. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas auttaa ymmärtämään paremmin tutkimuskohdetta ja selittämään syitä sen päätösten ja käyttäytymisen taustalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otos on usein suppeampi ja harkinnan varaisesti koottu, ja siinä pyritään ymmärtämään ilmiötä psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppien pohjalta. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa lomakekyselyssä on ominaisuuksia hiukan molemmista tutkimusmenetelmistä. Toteutettu kysely on kuitenkin enemmän kvantitatiivinen tutkimus, koska siinä otos on yritysten työntekijöitä hyvin edustava ja ilmiötä kuvataan pitkälti numeerisen tiedon pohjalta. Kuitenkin muun muassa kyselyn avoimet kysymykset tuovat siihen kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia. Pertti Alasuutari (2011) huomioi hyvin, että kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voi soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimuksen analysoinnissa. Tutkimusmenetelmät voidaan erottaa toisistaan, mutta ne eivät ole kuitenkaan vastakohtia tai toisensa pois sulkevia analyysimalleja. (Alasuutari 2011, 32.)

Opinnäytetyön kysely toteutettiin internet-lomakkeella, koska jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus Internetin käyttöön. Heikkilän (2008) periaatteiden mukaan oli järkevää valita www-kysely, koska tutkittavia oli aikaan nähden suhteellisen paljon ja kyseisellä kyselytyypillä oli mahdollisuus saada vastauksia nopeasti, eikä haastattelijaa tarvittu (Heikkilä 2008, 18-20). Lisäksi yritysten toimitusjohtajilta on saatu opinnäytetyöhön taustatietoja haastattelumenetelmiä käyttäen.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi siitä, että toimeksiantajan kanssa valitsimme tutkimusaiheen. Tutkimuskysymysten tarkentamisen jälkeen etsin aiheesta teorian tietoa, sekä aloitin tutkimuksen toteuttamisen. Henkilöstölle tehdyn kyselyn viimeistelyyn meni yllättävän paljon aikaa. Koin kuitenkin tärkeäksi valikoida tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset tutkimukseen, sekä hioa ne selkeiksi ja vastaajalle helposti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Vastausten saamisen jälkeen aloitin tutkimustulosten analysoinnin. Johtopäätöksiä tehdessä sovelsin teorian tietoa käytäntöön. Työn viimeistelyyn kuului yksityiskohtien hiomisen lisäksi toimeksiantajan sekä ohjaavan opettajan pyytämät korjaukset. Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyöprosessiani.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessikaaviona.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa kaksi esitellään fuusioitumisen kohteena olevat toimeksiantajayritykset. Toimeksiantajayritysten nimet on vaihdettu Yritys X:ksi, Yritys Y:ksi ja Yritys Z:ksi, koska opinnäytetyö toteutetaan osittain salaisena.

Työn teoriaosuus on jaettu selkeyden vuoksi kahteen osaan: muutosjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen fuusion jälkeen. Molemmat asiat liittyvät vahvasti fuusiotilanteeseen ja henkilöstön tilanteen muuttumiseen. Luvussa kolme keskitytään muutosjohtamiseen ja kysymyksiin siitä, mitä fuusioituminen tarkoittaa henkilöstölle, miten muutosta pitää johtaa ja miten henkilöstö sitoutetaan fuusioon ja uusiin muuttuviin olosuhteisiin. Luvussa neljä käsitellään henkilöstöjohtamista ja keskitytään yrityksen perehdytyspuoleen, ja siihen, mitä tulisi huomioida organisoidessa työtehtäviä uudelleen fuusioituneessa yrityksessä.

Luku viisi keskittyy toteutettuun tutkimukseen. Tutkimuksen avulla etsittiin yksilöityä tietoa, miten fuusioituvissa yrityksissä teoriatieto toteutuu ja mitkä ovat fuusioitumisen lähtökohdat henkilöstön kannalta.

Luvussa kuusi on johtopäätökset käyty läpi teorian mukaisesti muutosjohtamisen sekä fuusioituneen yrityksen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Samassa on arvioitu myös tutkimuksen luotettavuutta sekä pohdittu aiheita jatkotutkimuksille.

Opinnäytetyön liitteenä on fuusioitumissuunnitelmien tueksi toteutettu henkilöstö-opas. Siitä käy muun muassa ilmi, miten yritysten nykyiset työntekijät työllistetään. Koska yhdelläkään fuusioituvista yrityksistä ei ole tällä hetkellä käytössä lainkaan kirjallista materiaalia liittyen henkilöstön työtehtäviin, teoriatiedon pohjalta toteutettua henkilöstöopasta käytetään tulevaisuudessa myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.



## 2 TOIMEKSIANTAJIEN ESITTELYT

Kolme yritystä, Yritys X, Yritys Y ja Yritys Z, ovat fuusioitumassa yhteen. Yritysten Y ja Z toimitusjohtajan (2015) mukaan tällä hetkellä johdon tavoitteena on, että kaikki kolme yritystä fuusioituisivat yhtä aikaa yhdeksi yritykseksi vuodenvaihteessa 2016–2017. Omistajilta ei ole kuitenkaan tällä hetkellä vielä virallista esitystä asiasta. (Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja 2015.) Yleensä fuusioitumisella pyritään saamaan jonkunlaista lisäarvoa, kuten suorituskyvyn parantamista, uusien markkina-alueiden saavuttamista tai pätevyyden hankkimista yritykseen. Yritysostoilla ja yritysten sulautumisella yhteen on mahdollista parantaa kilpailukykyä ja kehittää yrityksen toimintaa. (Goedhart, Koller & Wessels 2010.)

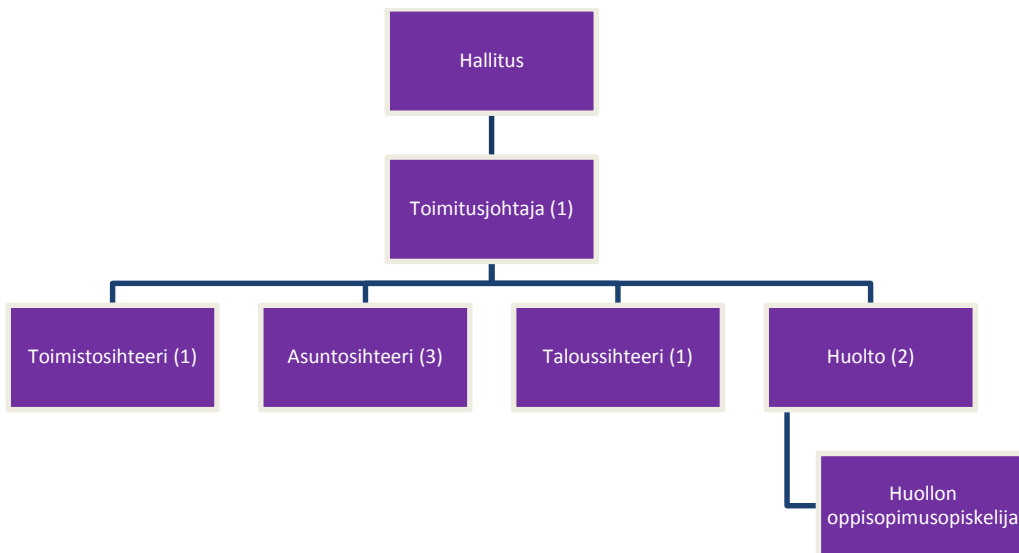
Hanna Kallio-Kokon opinnäytetyössä tuli ilmi, että kaupungilla on toivomuksena, että Yrityksen X, Yrityksen Y ja Yrityksen Z muodostama uusi yhtiö olisi 100 % kaupungin omistama. Nykyisten yhtiöiden tulisikin tehdä selvitys millä ehdoilla pienosakkaat olisivat valmiita luopumaan omistuksestaan Yritys X:stä. Fuusioprosessi olisi huomattavasti helpompi toteuttaa, jos siinä ei ole mukana pienosakkaita, mutta muuten sillä ei ole merkitystä, missä vaiheessa pienosakkaat ostetaan ulos. (Kallio-Kokko 2011, 31.)

### 2.1 Yritys X

Yritys X vuokraa opiskelijoille asuntoja yhdessä kaupungissa. Yritys X:llä on tällä hetkellä asuntoja korkeakoulun toimipisteiden läheisyydessä kahdessa eri kohteessa. Kuitenkin toisen kohteen toiminta päättyy keväällä 2015, jonka jälkeen Yritys X:llä on ainoastaan yhdessä kohteessa vuokrattavissa asuntoja. Kaupunki, korkeakoulun opiskelijakunta ja Yritys X:n kannatusyhdistys ry omistavat Yritys X:n. (Yritys X 2015).

Yritys X on ulkoistanut ainoastaan kiinteistönhuollon ja siivouksen ulkopuoliselle yritykselle sekä ATK-tuen. Yritys hoitaa itse asuntojen vuokraamisen ja siihen liittyvän paperityön, raportoinnit ulkopuolisille tahoille, palkanlaskennan sekä kirjanpidon. (Yrityksen X toimitusjohtaja 2014)

Organisaatio on rakenteeltaan hyvin yksinkertainen ja selkeä. Toimitusjohtaja toimii koko muun henkilökunnan esimiehenä, niin kuin kuvion 2 organisaatiokaaviosta huomaa. Kuviossa on huomioitu ainoastaan tämänhetkinen Yritys X:n vakituinen henkilökunta. (Yrityksen X toimitusjohtaja 2014)



Kuvio 2. Yritys X:n henkilöstö kuvattuna hierarkia-kaaviona.

## 2.2 Yritys Y ja Yritys Z

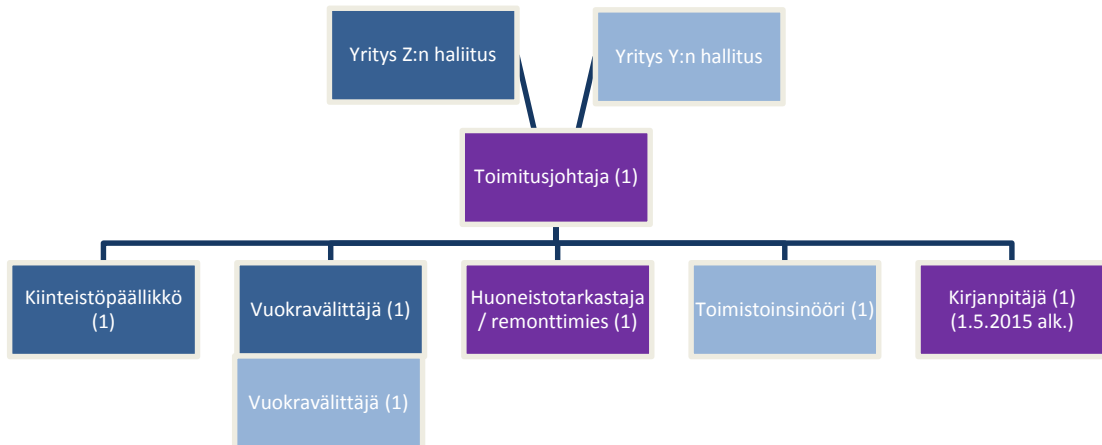
Yritys Y ja Yritys Z ovat tällä hetkellä kaksi erillistä yritystä. Yritysten toimintaa on jo kuitenkin yhdenmukaistettu, ja sama henkilöstö huolehtii molempien yritysten toiminnoista. (Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja 2014.) Näin ollen on luontevaa käydä yritykset läpi yhtä aikaa.

Yritys Y:lla on tällä hetkellä 15 talokokonaisuutta eri puolella kaupunkia. Asuntoja vuokrataan peruskoulun jälkeisissä oppilaitoksissa opiskeleville ja alle 30-vuotiaille työssäkäyville nuorille. Kaupunki omistaa Yritys Y:n kokonaisuudessaan. (Yritys Y ja Z 2014.)

Yritys Z:lla on 11 vuokrakohdetta kaupungissa, joita vuokrataan ainoastaan opiskelijoille. Myös Yritys Z:n omistaa kaupunki kokonaisuudessaan. (Yritys Y ja Z 2014.)

Kuviossa 3 on kuvattu Yrityksen Y ja Yrityksen Z henkilöstö. Violetilla värillä ovat he, jotka työskentelevät molemmissa yrityksissä molemmissa 50 prosenttisesti. Vaalean sinisellä on kuvattu työntekijät, jotka tällä hetkellä ovat palkollisina Yritys Y:llä ja taas

tumman sinisellä ne, jotka työskentelevät Yritys Z:lle. Yritys Z:lla ja Yritys Y:llä on ulkoistettu kiinteistöhuolto ja siivous, ATK-tuki, palkanlaskenta ja kirjanpito sekä perintä. (Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja 2015.)



Kuvio 3. Yritys Y:n ja Yritys Z:n henkilöstö kuvattuna hierarkia-kaaviona.

### 2.3 Yhteenveto kaikista kolmesta yhtiöstä

Fuusion tarkoituksena on tehostaa yritysten toimintaa, keventää hallintoa ja parantaa asiakaspalvelua. Henkilöstön työtehtävät jaetaan uuteen yritykseen siten, että asiakkaat saavat mahdollisimman hyvää ja laadukasta palvelua. Koska kahdella yrityksellä on ulkoistettu palveluja, on jokaisella nykyisellä työntekijällä mahdollisuus jatkaa työsuhteessa myös uudessa yhtiössä. Hanna Kallio-Kokkon (2011) opinnäytetyössään henkilöstötarpeita uudessa yhtiössä on pohjattu vertaamalla vastaavien toimijoiden henkilöstötilannetta. Yritykset, joiden taloudelliset luvut ovat lähellä uuden fuusiossa muodostuvan yrityksen lukuja, ovat muun muassa KUOPAS (Kuopion Opiskelija-asunnot Oy), KOAS (Keski-Suomen opiskelija-asuntosäätiö) ja Porin YH-Asunnot. Niiden asuntokohteiden lukumäärä on myös samaa tasoa uuden yrityksen kanssa. Kyseisten yritysten henkilöstömäärä vaihtelee 13-35 välillä, riippuen, kuinka paljon yrityksellä on palveluita ulkoistettuna. (Kallio-Kokko 2011, 34-35.) Taulukosta 1 nähdään, että Yritys X:llä on henkilöstöä asuntojen ja asuntopaikkojen määrään verrattuna paljon enemmän kuin mitä kahdella muulla yrityksellä on. Uuden yrityksen henkilöstö säilyy kuitenkin vertailuyrityksiin nähden normaalina, koska tällä hetkellä Yritys

X:llä, Yritys Y:llä ja Yritys Z:lla on yhteensä työntekijöitä 16. Yritysten Y ja Z toimitusjohtajan (2014) mukaan Yritys Y:n ja Yritys Z:n toimintoja aiotaan ottaa enemmän oman henkilökunnan vastuulle fuusioitumisen yhteydessä (Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja 2014).

Yritys Y:llä ja Yritys Z:lla on yhteensä noin 2 000 asukaspaikkaa. Kun luku suhteutetaan asuntojen määrän mukaan, saadaan taulukossa olevat luvut (Yritys Y kertoimella 0,52 ja Yritys Z kertoimella 0,48). Taulukon mukaan Yrityksellä Y ja Yrityksellä Z on molemmilla puolikas henkilö töissä, koska kolme henkilöä on työllistetty suhteella 50%/50% molempiin yrityksiin. Näin ollen molemmat yritykset kantavat kyseisistä henkilöistä 1,5 hengen osan (taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteenvedo kaikista kolmesta yrityksestä

Yritys	Henkilöstö	Asuntojen määrä	Asuntopaikkojen määrä
Yritys X	9	460 kpl	676 kpl
Yritys Z	3,5*	930 kpl	1040 kpl
Yritys Y	3,5*	848 kpl	960 kpl
<b>YHT:</b>	<b>16</b>	<b>2238 kpl</b>	<b>2676 kpl</b>

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Aikaisemmin kyseisten yritysten fuusiosuunnitelmiin liittyen on olemassa Hanna Kallio-Kokon opinnäytetyö, jossa käydään läpi fuusioitumista juridiselta kannalta.

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

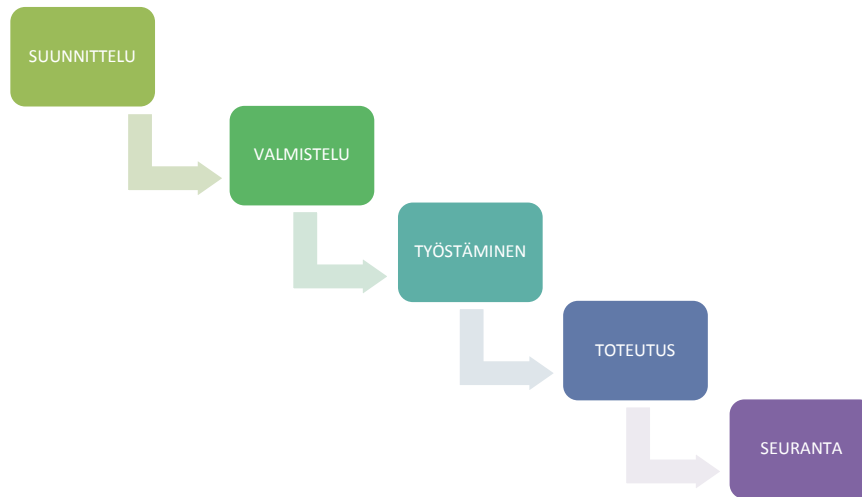
#### 3.1 Organisaatio muutoksessa

Muutosprosessi kannattaa suunnitella niin, että edellinen vaihe toimii pohjana seuraavalle. Sundvik Lilli (2006) käsitteli Case: Patentti- ja rekisterihallituksen muutosprosessia, missä valmistusprosessi eteni laajemmista kokonaisuuksista yksityiskohtiin, siten, että ensin määriteltiin raamit tarkemmalla suunnittelulla ja toteutukselle, minkä jälkeen konkreettiset käytännön ratkaisut mietittiin tiimeittäin kuntoon. Esimerkkitapauksessa aikataulu oli suhteellisen tiukka normaalin työn ohessa toteutettavaksi, mutta yhdyn mielihalutukseen, että prosessin kannalta on tärkeää, ettei se veny liikaa vaan eteneminen tapahtuu intensiivisesti. (Sundvik 2006, 127.)

Sundvikin (2006) toimittamassa kirjassa mielestäni todetaan hyvin: ”Muutosta tulisi johtaa, jotta muutos ei alkaisi johtaa (Sundvik 2006, 148).” Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010) tuovat esille, että muutosprosessi on aina tapauskohtainen yrityksestä riippuen. Lisäksi muutosprosessi voi olla myös projekti- tai prosessikohtainen. Kun muutosprosessi on yritykseen sopiva, on helpompi pohtia, mihin asioihin resursseja on käytettävissä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 61-62.)

#### 3.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessi voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin, mistä esimerkkinä on CASE: Patentti- ja rekisterihallituksen muutosprosessi (liite 1). Sundvikin mukaan muutosprosessin vaihteita on viisi: Sunnittelu-, Valmistelu-, Työstämis-, Toteutus- ja Seurantavaihe. Jokainen niistä on yhtä tärkeä muutoksen onnistumiseksi. (Sundvik 2006, 145-146.) Kuviossa 4 on kuvattu muutosprosessin vaiheet etenemisjärjestyksessä.



Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (Sundvik 2006, kuvio mukailtu tekstistä)

**Suunnitteluvaiheeseen** kuuluu aikataulus ja yhteistyötahojen valinta. Tähän vaiheeseen kuuluu myös se, että muutosprosessia työstetään ja sitä suunnitellaan yhdessä yhteistyötahojen kanssa (Sundvik 2006, 145). Myös Mia Heiskanen ja Sari Lehikoinen toteavat hyvin, että koskaan ei voi painottaa liikaa, miten tärkeitä suunnittelu- ja valmisteluvaiheet ovat (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 61).

**Muutosprosessin valmisteluvaihe** alkaa lähtötilanteen kartoituksesta. Tässä vaiheessa tulee myös päättää muutoksen tavoitteet sekä valita menetelmät, mitä muutoksessa käytetään. Aihealueiden painopisteiden tarkennus kuuluu myös tärkeänä osana valmisteluvaiheeseen. (Sundvik 2006, 145-146.) Mielestäni Timo Erämetsä (2003) huomioi tärkeän asian siitä, että muutoksesta valmisteltu malli on vain hyvä malli. Se ei itsessään tee muutoksesta onnistunutta, vaan koko prosessin ajan tarvitaan tarkkanäköistä tilanteen analysointia. (Erämetsä 2003, 151-152.)

**Muutoksen työstämisvaiheessa** katsastetaan lähtötilanne, asetetaan lopulliset tavoitteet ja perustelut muutokselle ja etsitään teoriapohjaa tiimityölle. Lisäksi tulisi pohtia sitä, miten turvata nykyiset vahvuudet tulevaisuudessa. Myöskin kehittämiskohteita eli sitä, millä toimenpiteillä toimintaa tulisi kehittää, tulisi pohtia huolella. Koen järkevänä, että tiimirakenteen miettimisessä tiedostetaan aikaisemmat ehdot, ja sen jälkeen mietitään uuteen tilanteeseen sopiva tiimirakennearatkaisu, tiiminvetäjät ja milloin ja miten tiimit aloittavat toimintansa. (Sundvik 2006, 145-146.) Mielestäni olennaista on muistaa suunnitella tulevaa toimintaa yrityksen mission ja tulevaisuuden vision kautta.

**Käytännön toteutusvaiheessa** hoidetaan toimintavalmiudet ja luodaan tiimien toiminnalle lähtöasetelmat, kuten työtilat, välineet ja tiimin jäsenet. Tässä vaiheessa on myös tiimien kick-off eli tiimikohtaisten asioiden käsittely ja toiminnan suunnittelu. Jokaiselle tiimille tulisi antaa vapautta miettiä tiimin missio ja visio sekä suunnitella oman tiimin toimintaperiaatteet ja sopia tavoitteet, aikataulut ja seuranta kaikille selviksi. (Sundvik 2006, 145-146.)

**Seurantavaihe** on viimeinen vaihe, ja siinä seurataan, kuinka toteutus lähtee liikenteeseen ja millaisia tuloksia se tuo. Mittaamista ja seuranta pidetään usein itsestäänselvyytenä. Erämetsä (2003) suosittelee kuitenkin miettimään myös syitä, miksi asioita mitataan tai jätetään mittaamatta. On tärkeää muistaa, että mittaaminen on väline seurantaan, mutta työntekijöiden motivointiväline se ei ole. Seurannan avulla nähdään mahdolliset tarpeet lisämuutoksille, jotta saadaan haluttuja tuloksia aikaiseksi. (Erämetsä 2003, 175-176.) Oman kokemuksen mukaan seurantavaihe voi jäädä helposti irralliseksi, jos mitattavia asioita ei muisteta käydä läpi ja hyödyntää arjessa.

### 3.3 Henkilöstö muutosprosessin välineenä

Yle.fi:ssä (2015) uutisoitiin organisaatiomuutoksien vaikutuksista työntekijöihin. Onnistuneen organisaatiomuutoksen avain on se, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus olla mukana muutoksessa. (Yle.fi 2015.) Mielestäni henkilöstön aktiivisella roolilla ja vaikutusmahdollisuuksien antamisella lisätään henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, koska silloin yksilö ei jää passiiviseksi informaation vastaanottajaksi.

Johtajalla on vastuu siitä, että kaikkien osatekijät toimivat samansuuntaisesti. Työyhteisössä on huomioitava kaikki yksilöt, koska yksikään ei ole toista vähemmän tärkeämpi. Mielestäni on tärkeää muistaa, että jos yhden tavoitteet ovat muiden kanssa eri suunnassa, ei tavoite kaikkien yhteisestä päämäärästä todennäköisesti toteudu. (Sundvik 2006, 222.)

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, kun muutosta viedään läpi ylhäältä alaspäin huomioimatta yksilöä. Todellisuudessa ihminen ei vastusta muutosta, vaan muutetuksi tulemisesta, ja kun se ymmärretään, on muutosta myös helpompi johtaa. Dialogin käyttä-

minen johtamistyökaluna mahdollistaa muutoksen toteutumisen paremmin ja nopeammin. Kun muutosta suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa, tehdään muutoksesta ja kehittymisestä osa yrityskulttuuria. Muutos ei ole vain erillinen abstraktio, joka muokataan todellisuudeksi muutosviestinnällä, avainhenkilöitä sitouttamalla tai piirtämällä prosessikaavioita. Todellisuudessa muutos on ihmisten tekemisen tulos. (Rossi 2012, 322-323.)

### 3.4 Yksilö muutosprosessissa

Muutostilanteessa henkilöstön sitouttaminen sekä motivointi voi muodostua ongelmaksi. Onko työntekijän muutosvastarinta kuitenkin varsinaista muutoksen vastustamista vai luonnollinen reaktio ihmiselle uudessa tilanteessa? Muutostilanteessa lähtöasetelmaa helpottaa se, jos työntekijä ymmärtää, ettei muutos ole työnantajan tapa hyökätä häntä vastaan. Toisaalta taas työnantajan tulisi ymmärtää, ettei työntekijä vastustamalla muutosta halua kostaa, vaan kyse on ihmisten luonnollisesta halusta säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus. (Sundvik 2006, 119.) Kuviossa 5 kuvataan näitä mahdollisia negatiivisia reaktioita, joita yksilössä tapahtuu muutostilanteessa.



Kuvio 5. Esimerkki muutostilanteen aiheuttamasta kielteisestä reaktioketjusta (Sundvik 2006, 120)

Mielestäni olennaista on muistaa, että työntekijät vastaavat kuitenkin omalta osaltaan siitä, mikä heidän työkykynsä, hyvinvointinsa ja osaamisen kehittyminen on. Pahkin ja



Vesanto (2012) toteavat, että työntekijän tulisi oma-aloitteisesti osallistua muutokseen vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta esimerkiksi keskustelemalla ja antamalla palautetta johdolle. Muutoksista selviytyminen on yksilökohtaista, ja siihen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat. (Pahkin & Vesanto 2012, 6-7.)

### **3.5 Johtamistyökalut muutosprosessissa**

Sundvik esittelee Katzin ja Kahnin teorian, mistä on jalostunut yrityskansalaisen toiminta, organizational citizenship behavior. Yrityskansalaisen toiminnan tyypillisimpiä piirteitä ovat mm. positiivisuus, avuliaisuus, joustavuus, tunnollisuus ja oma-aloitteisuus. Yrityksen arvot ja tapa toimia vaikuttaa tutkitusti yksilön persoonallisia ominaisuuksia enemmän siihen, miten yksilö piirteitä tuo esille. Johtamisella voi vaikuttaa suuresti yrityskansalaisen toiminnan määrään. (Sundvik 2006, 121.) Mielestäni tämän takia onkin tärkeää, että muutosprosessia johdetaan hyvin. Uskon, että hyvän työntekijän toimintakapasiteetti käy vain puoliteholla, jos johtaminen ei ole onnistunut. Toisaalta taas hyvällä johtamisella voidaan saada keskinkertaisetkin työntekijät loistamaan. Jos yksilö pystyy sitoutumaan yrityksen arvoihin, kokemukseni mukaan se vaikuttaa toimintaan merkittävästi.

Muutostilanne on hyvä mahdollisuus päivittää ja parantaa johtamistyökaluja. Johtamistyökaluja voivat olla erilaiset ohjelmistot, mutta mielestäni tärkeimpiä ovat kuitenkin viestintä sekä tarvittaessa ulkopuolisen avun käyttäminen uudessa ja muuttuvassa tilanteessa.

#### **3.5.1 Viestintä**

Nykyaikana ongelma harvoin muutoksen viestinnässä on se, että unohdettaisiin kertoa miksi muutosta tehdään tai mihin sillä tähdätään. Ongelmien ydin muutostilanteiden vaikeudessa on se, että unohdetaan käyttää niitä viestinnän kanavia, mitä työyhteisö kaipaa. Jos mahdollista, tulisi suuremmista, yksilön työtehtäviä muuttavista asioista, kertoa suoraan henkilökohtaisesti työntekijälle. Henkilökohtaisen kanavan käyttäminen vie aikaa, mutta se voi olla ratkaiseva siinä, että työntekijät kokevat muutoksen myönteisenä. Kyse on työntekijän arvostuksesta, sekä siitä, että tarjotaan mahdollisuus kysyä asioista. (Puro 2003, 109-111.)

Sisäisellä viestinnällä pyritään pitämään henkilöstö tietoisena siitä, mitkä ovat liiketoiminnan tavoitteet ja strategia, mitä muutoksista on tulossa, ja millainen yrityksen talouden ja sidosryhmien tilanne on. Lisäksi onnistuneella viestinnällä voidaan parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2014, 193.)

Nyky-yhteiskunnassa haasteena on myös se, että kaikesta ei voida viestiä, vaikka johto haluaisikin. Esimerkiksi suurten yritysten fuusioituminen vaikuttaa monien satojen ihmisten työhön, mutta informaatio annetaan työntekijöille vasta yhtä aikaa kuin lehdistölle, pörssille salassapitovelvoitteiden vuoksi. (Puro 2003, 111.)

### **3.5.2 Ulkopuolinen asiantuntija-apu**

Yksi muutostilanteessa käytettävä menetelmä on ulkopuolisen ohjaajan käyttö. Vuorovaikutukseen perustuvaa määräaikaista auttamisprosessia kutsutaan konsultoinniksi. Siinä tarkoituksena on ongelmien ratkaisu ja organisaation kehittäminen huomioiden työorganisaatiossa toimivat ihmiset, heidän työtapansa yksin ja yhdessä sekä työyhteisön kulttuuri. Vaikka ajalliselta kestoaltaan se usein voi vaihdella paljon, on konsultointi aina tilapäistä ja yhtä asiaa tai kokonaisuutta varten sovittu tehtävä. Konsultoinnin tavoitteena voi olla luoda edellytyksiä tai parantaa jotain asiaa organisaatiossa, kuten esimerkiksi, hyvinvointia, uudistumista tai ymmärrystä. (Frisk 2003, 69.)

Konsultointia on mahdollista toteuttaa erilaisista lähestymistavoista. Taulukossa 2 on kuvattu eri lähestymistapoja ja niiden yhteyttä konsultin ja asiakkaan rooleihin sekä lisäksi vaatimuksia konsultin osaamiselle. (Frisk 2003, 69.)

Taulukko 2. Konsultoinnin lähestymistapa (Frisk 2003, 70.)

Lähestymistapa	Tyylin edustaja	Määritelmä	Konsultin/asiakkaan asema	Konsultin osaaminen
Asiantuntija	Lääkäri, tietotekniikan asiantuntija, eri alojen asiantuntijat	Konsultti tilataan tekemään diagnoosi, johon hän esittää ratkaisuehdotuksen ja mahdollisesti toteuttaa sen	Konsultilla valta tehdä ratkaisu/toiteutus asiakkaan pyynnöstä. Konsultti ottaa ongelman harteilleen.	Oltava vahva alan substanssiosaaminen
Psykodynaaminen lähestymistapa	Organisaatioiden psykokoanalyttikko	Organisaation ymmärryksen lisääminen auttamalla organisaation jäseniä pääsemään kosketukseen tiedostamattoman kanssa.	Konsultti työssä asiakkaan kanssa yhteistyösopimuksen mukaan organisaation/ henkilöstön primitiivisiä ja hahmoa vailla olevia mielen sisältöjä	Tunnettava psykodynaaminen lähestymistapa hyvin, kyettävä tutkimaan itseä syvällisesti
Prosessikonsultatio	Organisaatiopsykologit	Eräänlainen konsultin näkökulma, joka sisältää erilisiä aktiviteetteja. Ne auttavat asiakasta havaitsemaan, ymmärtämään ja toimimaan prosessissa. Auttaa asiakasta näkemään, mitä tapahtuu ja tekemään ratkaisut itsenäisesti.	Asiakas vastaa ongelmansa ratkaisusta koko konsultaatioprosessin ajan. Konsultti voi jakaa asiakkaan kanssa ongelman mutta ei ota sitä koskaan omille harteilleen.	Ymmärrettävä prosessin käsite, kyettävä prosessien holistiseen erittelyyn ja rakennettava yhteistyösuhde asiakasjärjestelmään. Ymmärrettävä systeemistä kokonaisuutta.
Asiakaskeskeinen lähestymistapa	Henkilöstön kehittämisskonsultit	Konsultti auttaa asiakasta keräämään tietoa, diagnosoimaan, tunnistamaan tiedon merkityksen asiakkaan sen hetkessä ongelmatilanteessa.	Konsultti auttaa asiakasta ongelmassa, mutta vastuu kaikista valinnoista on aina asiakkaalla itsellään.	Konsultaatiosyklin ymmärrys, konsultaatitaitojen ja tyylien monipuolinen käyttäminen

## 4 HENKILÖSTÖ FUUSIOITUNEESSA YRITYKSESSÄ

### 4.1 Henkilöstösuunnittelu

Österberg Maritta (2014) nosti esiin henkilöstösuunnittelun yhteydessä erityisesti Jim Collinsin Hyvästä paras –kirjassa olleen tutkimuksen, missä etsittiin eroavaisuuksia hyvien ja parhaiden yritysten välillä. Ydinasiaksi nousi tutkimuksessa se, että ensin täytyy ratkaista kuka-kysymykset ja vasta sen jälkeen mitä-kysymykset. Olennaista on siis löytää ensin oikeat ihmiset yritykseen ja vasta sen jälkeen miettiä asioita, kuten Jim Collinsilta tullut ”Ihmiset ennen asioita!”-ajattelutapa jo kertoo. Henkilöstösuunnittelu tähtääkin siihen, että organisaatiosta löytyisi oikeanlaista osaamista oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tarkasteltavia asioita ovat organisaation tämän hetkinen osaaminen, miten sen tulisi kehittyä tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi, miten työvoiman tarjonta alalla tulee muuttumaan ja vaikuttaako ympäristön ja kilpailutilanteen muutokset organisaation henkilöstötarpeeseen. (Österberg 2014, 27.)

Yksi tapa toteuttaa henkilöstösuunnittelua on alihankinta. Järvisen, Kyytsösen ja Olkkolan (2011) mukaan alihankintaa ei ole oikeudellisesti tarkasti määritelty, ja siksi siihen siirtymistä sanotaan useasti myös ulkoistamiseksi. Alihankinta on tilanne, jossa yritys maksaa toiselle yritykselle siitä, että he tekevät työn, jonka yritys on ennen toteuttanut itse. Riippuen alihankinnan laadusta, voi toteutus olla hyvinkin erilainen. Esimerkiksi taloushallintopalvelut toteutetaan usein alihankkijan tiloissa, eikä asiakas valvo muuta kuin lopputulosta. Kiinteistöpalvelujen alihankinnassa taas alihankkija tuottaa palveluitaan omalla henkilöstöllä asiakkaan tiloissa, ja mahdollisesti myös osittain asiakkaan työvälineitä käyttäen. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 25.)

Ulkoistamiseen siirtyminen on aina liikkeenjohdollinen päätös. Jos se toteutetaan siten, ettei liikkeenluovutuksen tunnusmerkistö täyty, voi seurauksena olla välittömästi tai välillisesti kyseisissä toiminnoissa toimineiden työntekijöiden irtisanominen. Kuitenkin irtisanominen tulee kuvioon vasta, jos työntekijää ei ole mahdollista sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 25.) Mielestäni ulkoistamista kannattaa harkita sellaisessa tilanteessa, kun yritys haluaa keskittyä ydinosaamiseensa. Tällöin ulkoistamisella vapautetaan resursseja ydintoimintoihin.

## 4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, sidosryhmiä ja oppimaan työtehtävänsä. Perehdyttäminen on tärkeää koska silloin työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja vieläpä oikein, jolloin virheet vähenevät eikä niiden korjaamiseen mene turhaa aikaa. Perehdyttävä saa turvallisuuden tunteen ja hänen on helpompi sitoutua työyhteisöön ja organisaatioon. (Österberg 2014, 115.)

Henkilöstökäsikirjoissa on usein sisältönä monta kymmentä sivua erilaisia rajoituksia ja sääntöjä, vaikka yritys olisi vain pieni kotimainen pk-yritys. Tällainen käsikirjan sisältö huokuu epäluottamusta, ja useasti samojen yritysten johdot tuskailevatkin, miksi oma-aloitteisuus ja innovatiivisuus ovat kadonneet työntekijöistä. Sääntöviidakon perusteena on usein se, että joukossa on aina pieni prosentti ihmisiä, jotka haluavat käyttää annettuja vapauksia väärin. Kahlehtimalla pienen osan takia kaikki, ei huomata sitä, että rajoitettavalla kulttuurilla kahlitaan aloitteellisuus ja luovuus lopuilta, luultavasti noin 98 %:lta henkilöstöstä. (Rossi 2012, 32.) Mielestäni monikymmensivuiset henkilöstöoppaat myös takaavat sen, ettei työntekijä jaksakaan lukea teosta kuin selailen, jolloin tärkeät tiedot voivat jäädä lukematta. Tiivis, ja olennaiset asiat sisältävä henkilöstökäsikirja on niin työnantajan kuin työntekijänkin etu.

Työturvallisuuslain nojalla tulee myös vanhat työntekijät perehdyttää riittävästi. Fuusioitumisessa voimavarat kohdentuvat usein liiketaloudellisten ja juridisten asioiden hoitamiseen, jolloin perehdyttäminen unohtuu. Kuitenkin useamman yrityskulttuurin yhdistäminen usein aiheuttaa ongelmia, ja siksi perehdyttämistä ei saisi unohtaa. Yritysten kulttuurit ovat erilaisia, ja fuusion onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että henkilöstä informoitaisiin mahdollisimman pian uuden organisaation tavoitteista ja strategiasta. Mielestäni ei voi olettaa, että johdolla itsellään olisi heti kaikkeen vastauksia, mutta tiedottamisessa riittää jo se, että luvataan kertoa asioista heti, kun jotain tiedetään. Fuusioitumiseen liitetään usein henkilöstön karsiminen, minkä takia henkilöstöllä on usein huoli omasta tulevaisuudesta ja töiden jatkumisesta. Tiedottaminen lisää turvallisuuden tunnetta ja luottamuksen määrää. Fuusiotilanteissa perehdyttämiselementit ovat samoja kuin yksittäisen ihmisen rekrytointiprosessissa. Tuloksellisen toiminnan takaamiseksi täytyy perehdytys toteuttaa perusteellisesti ja luottamusta herättävästi. (Österberg 2014, 123–124.)

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

(TTL 738/2002: 14 §, 1 mom.)

### 4.3 Henkilöstöjohtamisen työkalut

Pienemmissä yrityksissä voi riittää, että henkilöstöjohtamista johdetaan toimitusjohtajan huoneesta, mutta henkilöstöjohtaminen on aina tarpeellista riippumatta yrityksen koosta. Keskisuuret ja suuret yritykset tarvitsevat tietojärjestelmän, keskitetyn tietokannan, josta on mahdollista saada erilaisia tarvittavia raportteja henkilöstösuunnittelun tueksi. (Österberg 2014, 27.) Olen havainnut, että johtaminen on suuri kokonaisuus, mikä koostuu pienistä, mutta sitäkin tärkeämmistä asioista. Kun nämä palaset ovat kohdillaan, on johtaminen toimivampaa ja sen kehittäminen helpompaa.

Henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan **työlainsäädännön perusteiden tuntemista ja tietämystä**. Koska pienemmissä yrityksissä harvoin on omia lakimiehiä, on henkilöstöasiantuntijalla oltava mahdollisuus saada lainopillisia tietoja esimerkiksi työnantajaliiton tai paikallisen kauppakamarin lakimiehiltä. Perustietämys lainsäädännöstä auttaa välttämään ongelmia. Ongelmatilanteissa on tärkeää luovuttaa lain tulkinta lakimiesten vastuulle, jotta siitä ei koidu yritykselle haittaa. (Österberg 2014, 61.)

**Palkkahallinnon järjestelmä** on osa henkilöstötietojärjestelmää. Sieltä ei kuitenkaan saa kuin taloudellista tietoa henkilöstökustannuksista, joten se on harvoin yritykselle riittävä. Yritykselle tärkeää tietoa ovat myös mm. palkat ja poissaolot, henkilöstön vaihtuvuusaste, henkilöstön erityisosaaminen ja kouluttautuminen, sekä ennusteet henkilöstötoimintoihin liittyvistä osista. Yrityksen tulisi aina miettiä henkilöstötietojärjestelmää hankkiessa tarkasti, mitä tietoa halutaan kerätä. Mikä tieto on juuri kyseiselle yritykselle tarpeellista. Österberg painottaa myös seuraavaa: ”Tässä yhteydessä täytyy myös muistaa, että niin henkilötietolaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä kuin laki yksityisyyden suojasta työelämässä asettavat tiedon keruulle ja käsittelylle omat vaatimuksensa.” (Österberg 2014, 53.)

**Henkilöstötilinpäätös** on väline sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että myös avuksi sidosryhmille avuksi taloudelliseen arviointiin (Ahonen 2000, 47 – 48). Sen tehtävänä on antaa realistista kuvaa siitä, millaisella pohjalla yrityksen virallinen tulos on, ja ohjata johtoa kehittämään yrityksen henkilöstöä oikeaan suuntaan. Henkilöstön tila vaikuttaa yrityksen pitkäaikaiseen suorituskykyyn. (Ahonen 2000, 49.) Henkilöstötilinpäätökset koostuvat yleensä henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta.

**Henkilöstötutkimus** on yleisnimitys erilaisille tutkimuksille, joita henkilöstölle tehdään. Hyppänen (2007) toteaa henkilöstötutkimuksen olevan työyhteisön kehittämisen työkalu, jolla tutkitaan muun muassa työn mielekkyyttä, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua, työolosuhteita ja toimintatapoja. Huolellisella suunnittelulla henkilöstötutkimuksella voidaan selvittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ja saadun tiedon avulla voidaan tehdä kehittämistoimenpiteitä parempaan. (Hyppänen 2007, 172–173.) Onkin mielestäni tärkeää muistaa, että säännöllisen tutkimisen ja tilannevertailun lisäksi olennaista on viedä saatu palaute käytäntöön ja hyödyntää tuloksia toiminnan kehittämisessä. Myös Furman ja Ahola (2002) painottavat, että tutkimuksen tekeminen itsessään ei ole itseisarvo; se on vain väline, ja jos sitä ei hyödynnetä, se voi kääntyä itseään vastaan työntekijöiden kylästyessä turhiin ja vaikutuksettomiin kyselykaavakkeisiin. (Furman & Ahola 2002, 8).

Österberg (2014) tiivistää hyvin tuloksekkaan työnteon edellytyksen olevan vuorovaikutteinen ja keskustelun salliva työyhteisö. Kannustava ilmapiiri syntyy, kun työpaikalla on vapaamuotoista kommunikointia päivittäin niin esimiehen ja alaisten kuin kollegojenkin kesken. Tämän lisäksi on hyvä järjestää **tavoitteellisia keskusteluja**, joihin varataan aika ja molemmat osapuolet valmistautuu hyvin. (Österberg 2014, 133–134.) Autio, Juuti ja Wink (2011) täsmentävät, että kehityskeskusteluilla kehitetään vuorovaikutusta avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi. Esimies-alaissuhteen parantuminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. On helppo yhtyä näkemykseen siitä, että nykypäivän suhteet työelämässä tarvitsevat juuri tämän tyyppistä kasvua edistävää vuorovaikutusta. Kehityskeskustelut on työkalu johdolle, ja siitä voidaan käyttää organisaatiosta riippuen eri nimitystä kuten tavoite-, tulos- tai suoritusarviointikeskustelu. Nimityksestä riippumatta tärkeintä on, että keskustelun tavoitteet ovat selvillä ja keskusteluista saatua informaatiota hyödynnetään yrityksen johtamisen kehittämisessä. (Autio, Juuti & Wink 2011, 30, 36-37.) Mielestäni ideaalitalanne

olisi se, että yrityksessä viestintä ja keskustelut olisivat arjessa niin avoimia ja kehittyneitä, ettei kehityskeskusteluille olisi tarvetta ollenkaan. Kuitenkin käytännössä tällaiset keskustelut ovat hyödyllisiä ja tuovat hyvin toteutettuna lisäarvoa niin johdolle kuin itse työntekijällekkin.

Yrityksen johdon tulisi laatia yritykseen **toimiva palkitsemisjärjestelmä**, mikä kannustaa työntekijöitä. Työntekijän palkitseminen on hyvin oleellista oikeudenmukaisen peruspalkan lisäksi. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä yritys voi houkuttaa osaavaa työvoimaa yritykseensä, minkä lisäksi se auttaa sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä yritykseen ja pysymään yrityksessä. (Österberg 2014, 167.) Kokemukseni mukaan toimiva palkitsemisjärjestelmä vaatii johdolta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Työntekijänä haluan ainakin itse olla selvillä siitä, mitä voisin työskentelyssäni parantaa, jotta minun olisi mahdollisuus edetä työurallani tai palkkatasolla.

**Viestintäkanavien käytössä** täytyy ymmärtää, että toisinaan riittää yhden kanavan käyttäminen, ja joskus tarvitaan useita kanavia. Esimerkkejä sisäisen viestinnän kanavista ovat esimerkiksi ihmisistä esimiehet ja työtoverit, tilanteista kokoukset ja viralliset tai epäviralliset tapahtumat sekä paikoista intranet, ilmoitustaulu ja sähköposti. Lisäksi myös puhelut ja tekstiviestit lasketaan viestintäkanaviin. Tärkeää on myös ymmärtää kasvokkain käydyt keskustelut niin esimiehen ja alaisen kuin kollegoidenkin kesken. Mikään sisäisen viestinnän kanavista ei korvaa johdon näkymistä ja kuulumista henkilöstön keskuudessa. (Österberg 2014, 199.)

#### **4.4 Asiakslähtöinen toiminta**

Yrityksen toiminta perustuu henkilöstön ydinosaamiseen. Näin ollen henkilöstöä kehitettäessä pitäisi huomioida yrityksen ydinosaaminen, jotta kilpailukyky säilyy ja henkilöstö, yritys ja asiakkaat saavat lisäarvoa kehittämisestä. Asiakaskeskeisyys on olennaista nykyajan palveluiden tarjoamisessa, koska asiakkaille pitää pystyä tarjoamaan sellaisia tuotteita ja palveluja, joita he haluavat ja joista he kokevat saavansa jotain lisäarvoa. Asiakaskeskeinen ajattelutapa pitäisi saada juurrutettua koko organisaatioon, ei vain niihin, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Asiakaskeskeisyyden toteutumiseen tarvitaan jokaiselta henkilöstön jäseneltä halua oppia ja kehittää omia toimintoja oikeaan suuntaan. (Österberg 2014, 145.)



Yritysten on jatkuvasti pyrittävä ymmärtämään paremmin asiakkaitaan ja ennakoimaan tulevaa (Shanker 2012). Mielestäni myös Österberg puhuu asiaa, kun hän painottaa, että henkilöstön tulee tuntea yrityksen strategia, jotta se voi toimia toivotulla tavalla niin sisäisesti kuin asiakkaille näkymisessä sekä kehittää omaa toimintaansa haluttuun suuntaan (Österberg 2014, 143). Shanker (2012) lainasi artikkelissaan osuvasti kuuluisaa Steve Jobsia:

You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.

#### **4.5 Oppiva organisaatio**

Kun jokainen yksilö kokee olevansa arvostettu organisaation jäsen, voi organisaatio oppia omasta toiminnastaan. Longworthin ja Daviesin (1996) mukaan oppivassa organisaatiossa osataan yhdistää työ ja oppiminen siten, että koko henkilöstö pyrkii innostuneesti laadukkaaseen työnjälkeen. Yrityksen tulevaisuuden visio on jaettu koko organisaatiolle, ja työntekijöitä kannustetaan haastamaan ja kehittämään sitä eteenpäin. Kehittämällä yrityksestä oppivan organisaation, on työvoimasta mahdollisuus saada irti normaalia enemmän inhimillistä potentiaalia. (Longworth & Davies 1996, 74-75.)

Oppivassa organisaatiossa työyhteisössä toimitaan avoimuuden ja luottamuksen kautta, jolloin työntekijöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyys kukoistaa. Monet oppivan organisaation piirteistä ovat sellaisia, jotka tuovat kilpailukykyä yritykselle. Puhutaan myös elinikäisestä oppimisesta, mikä on yksilön eliniän ajan jatkuva kehitysprosessi. Suomessa pakollisella oppivelvollisuudella taataan perustiedot ja taidot, mutta elinikäinen oppiminen on kauaskantoisempaa. Erityisesti työelämässä ja työmarkkinoilla kilpaillessa yksilön kehittymisen tarve korostuu, koska niillä, joilla on halua ja kiinnostusta tarttua oppimistilanteisiin, on myös paremmat edellytykset pärjätä työmarkkinoilla. Oppimisen määritelmä on moninainen, mutta yksinkertaistetusti se on toimintatapojen muuttumista ja uusien tietojen sisäistämistä ja yhdistämistä aiemmin opittuun. (Österberg 2014, 147-148.)

Tarja Friskin (2003) toimittamassa kirjassa viitattiin Gerberin & et.al. tekemään tutkimukseen, jossa selvitettiin oppimisen lähteitä työpaikalla. Tutkimuksen tuloksien pohjalta jaettiin työssäoppiminen seuraaviin kuuteen luokkaan:

1. Oppiminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa: Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen on epävirallinen oppimisen tapa. Työpaikalla tarkkaillaan toisia ja keskustellaan työtehtävistä eri henkilöiden kanssa. Keskustelut tuovat uusia näkemyksiä ja käsityksiä työn tekemiseen, eikä se siis välttämättä opeta erityisiä tietoja tai taitoja.
2. Oppiminen tarkkailemalla tekemistä ja analysoimalla virheitä: Oppiminen on aina henkilökohtaista toimintaa, joka muodostuu myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista. Oppimiskokemus syntyy koko ajan katselemalla, kuuntelemalla ja tekemällä havaintoja siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tutkimuksessa huomattiin, että kielteiset kokemukset olivat oppimisen kannalta todella tärkeitä, eli oppiminen tapahtuu analysoimalla virheitä.
3. Oppiminen muodollisessa koulutuksessa: Muodollinen koulutus on epämuodollisen oppimisen rinnalla edelleen tärkeä tekijä, koska koulutuksissa työntekijät kokevat saavansa merkittäviä virikkeitä omalle työlle, ja sillä on merkitystä yksilön oppimisessa.
4. Oppiminen muita kouluttamalla ja opastamalla: Jos mahdollista, kannattaa hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta työpaikan sisäisinä kouluttajina. Opastaminen ja kouluttaminen ovat tärkeitä, jotta muita hyödyntävää asiantuntijuutta saataisiin jaettua niiltä työntekijöiltä, joilla sitä jo on.
5. Oppiminen tasavertaiseen suunnitteluun osallistumalla: Työntekijältä voi löytyä hyviä ehdotuksia siitä, miten oppimista voisi edistää tehtävistä riippuen. Näin olleen työnantajan kannattaisi suunnitella oppimista tukevaa toimintaa aina yhdessä työntekijöiden ja työtovereiden kanssa.
6. Oppiminen laadun varmistuksen yhteydessä: Tarkoituksenmukaisuus ja tuloksellisuus sekä kehittämis ehdotusten miettiminen ovat tärkeitä laadunvarmistuksessa. Tutkimuksessa merkittävimmäksi asiaksi nousi oppimisprosessiin vaikuttaminen eri oppimistilanteissa. Palautteen annolla oli iso merkitys.

(Frisk 2003, 7-8.)

Työyhteisössä eri-ikäisiä tulisi muistaa arvostaa. Kun muistetaan yhdistää vanhempien työntekijöiden viisaus ja kokemus nuorempien rohkeuteen ja ennakkoluulottomuuteen,

tuloksena on yhteisö, joka pystyy vastaamaan nykypäivän työelämän haasteisiin, vieläpä kilpailukykyisesti. Vanhempia työntekijöitä pitää muistaa arvostaa, koska usein ongelmana on työuupuminen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyjiä on paljon. (Österberg 2014, 89.) Olen huomannut, että eri-ikäiset rikastuttavat työyhteisöä, kunhan sekä nuorimpia että vanhimpia muistetaan arvostaa.

#### **4.6 Toimivan työyhteisön rakentaminen**

Uutta työyhteisöä luodessa on hyvä tarkastella tiimiä ja työyhteisöä teoreettisesti sen kehittymistilanteen kautta. Johtaminen tulisi toteuttaa erilailla riippuen tiimin tai työyhteisön kypsyyssasteesta. Tiimin ja työyhteisön vaiheet voidaan jakaa seuraaviin:

- 1) Muodostumisvaihe
- 2) Sekaannusvaihe
- 3) Pelisääntövaihe
- 4) Tuottamisvaihe

(Sundvik 2006, 30-31.)

Luottamuksen rakentaminen, toisten tuntemaan oppiminen ja tavoitteiden sekä visioiden tarkentaminen ovat aluillaan olevassa tiimissä/työyhteisössä tärkeää. Vaarana usein on, että ihmiset tulkitsevat tavoitteet alussa eri tavoilla, jolloin voi syntyä helposti konflikteja. Tiimin elinkaareen liittyy väistämättä myös muita konfliktitilanteita, ja olennaista onkin, kuinka ne osataan ratkaista etsimällä rakentavia ratkaisuja ja huomioimalla kaikki työyhteisön jäsenet tilanteessa. Konfliktitilanteita ei saa pitää noloina ja hävettävinä, koska silloin ne jäävät usein ratkaisematta, minkä johdosta ongelmat kärjistyvät entisestään. (Sundvik 2006, 30–31.)

Nyky-yhteiskunnassa todella byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatiomalli on liian jäykkä, koska yrityksen täytyy pystyä kehittymään ja muuttumaan jatkuvasti muuttuvien tilanteiden ja olosuhteiden mukaan. Yrityksen johdon ja työntekijöiden tulee sopia säännöt, joihin sitoudutaan ja jotka vievät yritystä vuorovaikutteiseen ja erilaisia mielipiteitä arvostavaan ilmapiiriin. Etukäteen mietityt pelisäännöt ovat tärkeitä siksi, että silloin niihin vedoten on helppo puuttua ongelmatilanteisiin, ja selittää, mikä ei ole hyväksyttävää työpaikalla. (Österberg 2014, 177–178.)

Lisäksi yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työyhteisöön. Työntekijän perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työhyvinvointi on niin sosiaalista, fyysistä kuin henkistäkin. Österberg (2014) herättelee, että erityisesti muutosten aikaan ja niiden jälkeen on organisaatiossa työntekijän sitoutumisen ja jaksamisen kannalta tärkeää, että yrityksen perustehtävät ja yksilön merkitys sen toteutukseksi on selvää. Abstraktit korulauseet ovat turhia, koska vain konkreettisesti avautuvat arvot, visio ja strategia merkitsee työntekijälle. Työhyvinvoinnin puute on yritykselle kallista, ja siitä aiheutuu mm. seuraavia suoria kustannuksia: Kela ei korvaa lyhytaikaisia, alle 9 päivän poissaoloja ja pitkäaikaiset poissaolot kuormittavat työterveyshuollon sairaskäyntien lisääntymisenä. Lisäksi yritykselle tulee epäsuoria kustannuksia, kuten sijaisien hankkiminen, muiden työmäärä lisääntyy ja jaksaminen kärsii ja motivoitongelmat voivat levitä koko työyhteisöön. (Österberg 2014, 174-175.)

#### **4.7 Toimiva työympäristö**

Tehtävästä työstä riippuen työskentelytilat ovat toimistoissa joko avokonttoritilaa tai omia huoneita. Vuorovaikutusta vaativissa töissä avotilat ovat toimivampia ratkaisuja. 1960-luvun suunnittelun tuloksena syntyneet avokonttorit ovat kuitenkin laskussa, koska nykyaikana toivotaan työrauhaa ja keskittymismahdollisuutta. Koppikonttorimalliinkaan ei ole järkevää palata, koska nykyaikana väliseinien ja liikuteltavien elementtien avulla voidaan toteuttaa tarvittaessa muunneltavia avoimia ja valoisia työtiloja, joissa on äänieristystä, mutta samalla vuorovaikutus säilyy. Tällaisten kombikonttorien tai myös multitoimistoiksi kutsuttujen tilojen idea tuli Ruotsista 1980-luvulla. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 23.)

Avotoimistojen suurimpana haittana koetaan usein melu ja siitä johtuva keskittymisrauhan puute. Puheenpeittojärjestelmien avulla työntekijällä on mahdollisuus nauttia avokonttorin parhaista puolista sekä kokea meluhaittojen vähentyneen. Puheenpeittojärjestelmien avulla ulkopuolisten äänten ymmärrettävyys vähenee, mikä vähentää niiden häiritsevyyttä. Esimerkiksi pankkikonttoreissa on hyödynnetty tällaisia järjestelmiä, jotta ulkopuoliset ihmiset eivät kuulisi asiakkaiden luottamuksellisia keskusteluja avoimissa pankkikonttoritiloissa. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 23.)

Huonolla akustiikalla voi olla jopa yli 10 prosentin merkitys työntekijän tehokkuuteen. Työterveyslaitoksen (2011) avokonttorien meluhaittoihin liittyvän tutkimuksen mukaan yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomioita tulevien työtilojensa akustiikkaan, koska se antaa edellytykset huippusorituksille. Huoneakustiset ominaisuudet tulisi trimmata kokonaisvaltaisesti, koska muuten tehty työ ja käytetty raha valuvat hukkaan. Vaimennus tulisi hoitaa niin kattoon kuin seiniinkin, minkä lisäksi myös kalusteisiin usein sijoitetaan vaimennusmateriaaleja. Tutkimus osoittaa, että vaimennusta täytyy sijoittaa myös pystypinnoille. Puheenpeittojärjestelmän peiteäänen tarkoituksena on korottaa tilan taustääntä siten, ettei puhe erotu selkeästi. Peiteäänen ja vaimennuksen onnistuneella yhteistoteutuksella varmistetaan onnistunut lopputulos. (Työterveyslaitos 2011.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusaineisto

Koska yritysten henkilöstömäärä yhteensä ei ole kovin suuri, oli tarpeellista saada mahdollisimman monelta työntekijän näkökulma tutkimukseen. Näin ollen tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui internetin kautta toteutettava lomakekysely (liite 2). Tutkimus toteutettiin aikavälillä 25.11.-9.12.2014. Tutkimukseen vastasi yhteensä 13 henkilöä 15 vastaajasta eli vastausprosentti oli hyvä (87 %). Yhteensä yrityksissä on henkilökuntaa 16, mutta koska itse jättyädyin Yritys X:n työntekijänä kyselyn ulkopuolelle, vastaajia oli vain 15.

Kysymysten pohjana käytettiin Maritta Österbergin (2014) Henkilöstöasiantuntijan käsikirjasta löytyvää Työterveyslaitoksen kaavaketta (Österberg 2014, 31-41). Kysymykset muokattiin tilanteeseen sopiviksi, ja lopulta yksikään kysymys ei ollut täysin samanlainen kuin alkuperäisessä pohjassa. Mielestäni oli tärkeää muokata kyselylomake juuri kyseisiä yrityksiä koskettavaksi. Heikkilän (2008) kriteerien mukaisesti pyrin huolehtimaan siitä, että tutkimuslomake on selkeä ja houkuttelevan näköinen, teksti ja kysymykset hyvin aseteltuja ja vastausohjeet selkeitä ja yksiselitteisiä. Hyvän lomakkeen tunnusmerkkien mukaisesti testasin lomakkeen etukäteen ja varmistin, ettei yhdessä kysymyksessä ollut useampaa kysymystä ja että vastausvaihtoehdot ovat selkeitä ja kysymykseen sopivia. (Heikkilä 2008, 48-49.)

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajan taustatiedot, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuva, minkälaisia työtehtäviä ja minkälaista osaamista nykyisissä yrityksissä on. Taustatietoja on käytetty pohjana henkilöstö-oppaan suunnittelussa, eikä niitä ole aukaistu aineiston analysoinnissa luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

Tutkimuksen toisessa osiossa kartoitettiin kuuden eri aiheen kautta nykytilaa. Kysymysten pohjalta pyritään selvittämään, miten johtamista, työtehtäviä ja työpaikan ilmapiiriä tulisi kehittää fuusioituneeseen yritykseen. Tutkimuksen viimeinen osio taas käsitteli muutosta, ja sillä selvitettiin, miten henkilöstö siihen suhtautuu ja miten muutosta tulisi johtaa tässä tilanteessa henkilöstön sitouttamiseksi tilanteeseen.

## 5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin kuuluu aineiston kuvauksen lisäksi taulukoiden ja graafisten kuvien laatiminen (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 12). Yritysten henkilöstölle tehdyssä kyselyssä oli seitsemän eri osiota ja myös niiden analysointi on järkevää tehdä näiden teemojen mukaisesti.

Holopaisen ym. (2004) mukaisesti olen analysoinut opinnäytetyössä tutkimusta tiivistämällä kyselyn vastaukset taulukoiksi. Tilastoanalyysin mukaisesti tulokset esitetään tekstinä ja taulukoina. Tuloksia voisi esittää myös kuvioina, mutta tieteellisessä raportoinnissa taulukot ovat yleisempiä niiden tarkkuuden vuoksi. Taulukoiden sisältö on aina aukaistu ja analysoitu tekstissä valmiiksi lukijalle. (Holopainen ym 2004, 44.)

### 5.2.1 Työn vaativuus

Työn vaativuuteen liittyvissä kysymyksissä vastaukset olivat positiivisia. Lähes kaikki pystyy hyödyntämään ammattiosaamista hyvin työssä, ja vaikka oma työ koetaan melko haastavaksi, koetaan se samalla enemmän mielekkääksi. Myös työtahdin määrääminen oli keskimäärin jokaisella itsensä vastuulla.

Taulukko 3. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Työn vaativuus”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
1.Voitko hyödyntää ammattiosaamistasi työssäsi?	1 Erittäin vähän	0 %
	2 Melko vähän	8 %
	3 Jonkin verran	8 %
	4 Melko paljon	<b>42 %</b>
	5 Erittäin paljon	<b>42 %</b> (ka 4,17)
2.Miten haastavaa koet työsi olevan?	1 Ei lainkaan	0 %
	2 Vähän haastavaa	25 %
	3 En osaa sanoa	0 %
	4 Melko haastavaa	<b>50 %</b>
	5 Todella haastavaa	25 % (ka 3,75)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
3.Miten mielekästä koet työsi olevan?	1 Ei lainkaan	0 %
	2 Vähän mielekästä	8 %
	3 En osaa sanoa	0 %
	4 Melko mielekästä	<b>67 %</b>
	5 Todella mielekästä	25 % (ka 4,08)
4.Voitko määrätä työtahtisi itse?	1 En koskaan	0 %
	2 Melko harvoin	8 %
	3 Toisinaan	25 %
	4 Melko usein	<b>58 %</b>
	5 Aina	8 % (ka 3,67)

### 5.2.2 Tiedonkulku

Tiedonkulku oli keskimääräisesti toimivaa, vaikkakin omaan työhön vaikuttavista muiden asioista tiedon saanti on ajoittain tai usein vaikeaa. Vastanneista lähes kaikille oli selkeää, ketä tulisi informoida omista asioista, kuten poissaoloista.

Taulukko 4. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Tiedonkulku”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
5.Saatko tietoa oman työsi kannalta tärkeistä asioista?	1 Tiedon saannissa usein vaikeuksia	0 %
	2 Tiedon saannissa ajoittain vaikeuksia	46 %
	3 Tiedon saanti sujuvaa	<b>54 %</b> (ka 2,55)
6. Saatko tietoa työn tekoosi vaikuttavista muiden asioista (esim. poissaolot)?	1 Tiedon saannissa usein vaikeuksia	23 %
	2 Tiedon saannissa ajoittain vaikeuksia	<b>38 %</b>
	3 Tiedon saanti sujuvaa	<b>38 %</b> (ka 2,15)
7. Tiedätkö, ketä sinun tulisi informoida omista asioistasi (esim. poissaoloista)?	1 Se on usein epäselvää	8 %
	2 Tiedän yleensä	23 %
	3 Tiedän aina	<b>69 %</b> (ka 2,62)



### 5.2.3 Kiire ja työnjako

Kiire ja työnjako –osion ensimmäisissä kysymyksissä selvisi, että lähestulkoon suurin osa koki, että heidän työnsä pystyy tekemään kohtuullisesti 1-2 henkilöä tai useampi. Vastanneista lähes kaikki kokivat pystyvänsä myös hoitamaan tarvittaessa 1-2 tai useamman työntekijän tehtävät tarvittaessa.

Töiden liian suuren kiireen takia joudutaan jättämään töitä tekemättä keskiarvon mukaan ainoastaan harvoin. Vastaajat kuitenkin kokevat, että työmäärä jakautuu melko usein tai joskus epätasaisesti siten, että työt ruuhkautuvat. Työnjaon jakautuminen oikeudenmukaisesti jakaa vastaajia selkeästi, koska 38 prosenttia kokee, ettei työnjako ole kovin oikeudenmukainen, ja taas 54 prosenttia kokee sen olevan melko tai erittäin oikeudenmukaista.

Taulukko 5. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Kiire ja työnjako”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
8. Jos olet pois, kuinka moni henkilö työpaikkasi pystyy tekemään tehtäväsi kohtuullisesti?	1 Ei kukaan	23 %
	2 1-2 henkilöä	<b>69 %</b>
	3 Useampi kuin 2 hlöä	8 % (ka 1,85)
9. Monenko henkilön eri työtehtävää sinä katsot voivasi hoitaa, jos toisen henkilön poissaolo sitä vaatisi?	1 En kenenkään	8 %
	2 1-2 henkilön	<b>62 %</b>
	3 Useamman kuin 2 hlön	31 % (ka 2,23)
10. Joudutko töiden liian suuren määrän takia jättämään töitä tekemättä?	1 Jatkuvasti	0 %
	2 Melko usein	0 %
	3 Silloin tällöin	31 %
	4 Harvoin	<b>54 %</b>
	5 En koskaan	15 % (ka 3,85)
11. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti siten, että työt ruuhkautuvat?	1 Erittäin usein	0 %
	2 Melko usein	23 %
	3 Joskus	<b>69 %</b>
	4 Melko harvoin	8 %
	5 Erittäin harvoin	0 % (ka 2,85)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
12. Onko työnjako työyksikössäsi oikeudenmukainen?	1 Ei ollenkaan	0 %
	2 Ei kovin	<b>38 %</b>
	3 En osaa sanoa	8 %
	4 Melko	<b>31 %</b>
	5 Erittäin	23 % (ka 3,38)

#### 5.2.4 Työroolin selkeys

Lähes kaikki kokevat saaneensa riittävän perehdytyksen työtään varten, ja usein on myös selkeää, mistä juuri itse ollaan vastuussa. Esimiesten ja työtovereiden antamat ohjeet ovat melko harvoin ristiriidassa keskenään.

Melko harvoin esimies tai työtoverit delegoivat vastaajille tehtäviä, jotka ei heidän mielestään heille kuulu. Kuitenkin muutamassa vastauksessa ilmeni, että tällaista delegointia tapahtuu useinkin. Vastaajat kokevat myös, että he itse melko harvoin delegoivat tehtäviään toisille.

Taulukko 6. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Työroolin selkeys”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
13. Oletko saanut riittävän perehdytyksen työtäsi varten?	1 En ole saanut	0 %
	2 En osaa sanoa	8 %
	3 Olen saanut	<b>92 %</b> (ka 2,92)
14. Onko sinulle selkeää, mistä juuri sinä olet työssäsi vastuussa?	1 Ei koskaan	0 %
	2 Harvoin	0 %
	3 En osaa sanoa	23 %
	4 Usein	<b>46 %</b>
	5 Aina	<b>31 %</b> (ka 4,08)
15. Antaako esimiehesi ja työtoverisi sinulle ohjeita, jotka ovat keskenään ristiriitaisia?	1 Ei koskaan	15 %
	2 Melko harvoin	<b>69 %</b>
	3 En osaa sanoa	8 %
	4 Melko usein	8 %
	5 Usein	0 % (ka 2,08)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
16. Delegoivatko esimiehesi tai työtoverisi sinulle tehtäviä, jotka ei mielestäsi kuulu sinulle?	1 Ei koskaan	15 %
	2 Melko harvoin	<b>62 %</b>
	3 En osaa sanoa	8 %
	4 Melko usein	15 %
	5 Usein	0 % (ka 2,23)
17. Delegoitko helposti omia tehtäviäsi toisille?	1 En koskaan	0 %
	2 Melko harvoin	<b>100 %</b>
	3 En osaa sanoa	0 %
	4 Melko usein	0 %
	5 Usein	0 % (ka 2,00)

### 5.2.5 Yhteistyö lähiesimiehen kanssa

Vastausten perusteella lähes kaikki oli sitä mieltä, että esimies puuttuu työntekoon tällä hetkellä sopivasti, mutta pari vastaajista toivoi enemmän puuttumista. Esimies ottaa usein työntekijän mielipiteen huomioon työtä koskevissa asioissa. Palavereiden järjestäminen työyhteisössä jakautui kuitenkin yrityksestä riippuen vahvasti siten, että vastaajista 54 prosenttia koki, että palavereita ei pidetä lainkaan tai niitä pidetään epäsäännöllisesti, ja 39 prosenttia koki niitä pidettävän melko tai erittäin säännöllisesti. Esimies puuttuu työyhteisössä työtilanteista tai ihmissuhteista aiheutuviin konfliktitilanteisiin vain harvoin.

Taulukko 7. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Yhteistyö lähiesimiehen kanssa”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
18. Miten toivot esimiehesi johtavan töitäsi?	1 Hänen pitäisi puuttua enemmän työskentelyyn	15%
	2 Nykytilanne on hyvä	<b>85%</b>
	3 Hänen ei pitäisi puuttua niin paljoa	0 % (ka 1,84)
19. Ottaako esimiehesi mielipiteesi huomioon työtäsi koskevissa asioissa?	1 Ei lainkaan	0 %
	2 Harvoin	8 %
	3 Joskus	8 %
	4 Usein	<b>46 %</b>
	5 Melkein aina	<b>38 %</b> (ka 4,15)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
20. Pidetäänkö työyhteisössäsi säännöllisesti palavereita?	1 Ei lainkaan 2 Melko epäsäännöllisesti 3 Vaihtelevasti 4 Melko säännöllisesti 5 Erittäin säännöllisesti	<b>31 %</b> <b>23 %</b> 8 % 8 % <b>31 %</b> (ka 2,85)
21. Puuttuuko esimiehesi työyhteisössäsi työtilanteista aiheutuviin konfliktitilanteisiin?	1 Ei lainkaan 2 Harvoin 3 En osaa sanoa 4 Usein 5 Melkein aina	<b>31 %</b> <b>31 %</b> <b>31 %</b> 0 % 8 % (ka 2,23)
22. Puuttuuko esimiehesi työyhteisössäsi ihmissuhteista aiheutuviin konfliktitilanteisiin?	1 Ei lainkaan 2 Harvoin 3 En osaa sanoa 4 Usein 5 Melkein aina	<b>31 %</b> <b>38 %</b> 23 % 0 % 8 % (ka 2,15)
23. Käytkö kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?	1 Kyllä 2 Ei	<b>54 %</b> 46 %

Kehityskeskustelujen osalta vastaukset jakautuivat kahtia, puolet käyvät kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa ja puolet eivät. Kehityskeskusteluja käyvistä suurin osa kokee, että niistä on hyötyä itselle vain toisinaan, vaikka suurin osa vastasi, että niissä seurataan sovittuja asioita toisinaan tai melkein aina. Vastaajista, jotka eivät käy kehityskeskusteluja, suurin osa koki, että kehityskeskusteluista esimiehen kanssa olisi hyötyä työssä kehittämisen näkökulmasta ja ne voisivat auttaa esimiestä kehittämään työpaikkaa.

Taulukko 8. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Yhteistyö lähiesimiehen kanssa”. Vastajat, jotka käyvät kehityskeskusteluja lähiesimiehensä kanssa.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
24. Onko kehityskeskusteluista mielestäsi hyötyä itsellesi?	1 Ei koskaan 2 Toisinaan 3 Melkein aina	0 % <b>86 %</b> 14 % (ka 2,14)
25. Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittuja asioita?	1 Ei koskaan 2 Toisinaan 3 Melkein aina	14 % <b>57 %</b> 29 % (ka 2,14)

Taulukko 9. Yhteenveto kyselyn tuloksista, osio ”Yhteistyö lähiesimiehen kanssa”. Vastajat, jotka eivät käy kehityskeskusteluja lähiesimiehensä kanssa.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
26. Voisiko kehityskeskusteluista olla sinulle hyötyä kehittyäksesi työssäsi?	1 En usko	17 %
	2 En osaa sanoa	0 %
	3 Kyllä voisi	<b>83 %</b> (ka 2,67)
27. Voisiko kehityskeskustelut auttaa esimiestäsi kehittämään työpaikkaasi?	1 En usko	0 %
	2 En osaa sanoa	0 %
	3 Kyllä voisi	<b>100 %</b> (ka 3,00)

### 5.2.6 Kehittämisen tarve

Tällä hetkellä vastaajat kokevat, että työpaikalla rohkaistaan joskus miettimään, miten asiat voisi tehdä paremmin. Toimintaa ollaan myös suurimman osan mielestä valmiita muuttamaan, jos se on tarpeellista. Kysyttäessä tiedon saantia työhön liittyvistä päätöksistä ja muutoksista, jakautuivat vastaukset melko tasaisesti välille ”harvoin” ja ”melkein aina”.

Taulukko 10. Yhteenveto kyselyn kysymyksen ”Kuinka usein työpaikallasi..” tuloksista, osio ”Kehittämisen tarve”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Kuinka usein...		
28. Rohkaistaan miettimään, miten asiat voisi tehdä paremmin	1 Ei koskaan	8 %
	2 Harvoin	23 %
	3 Joskus	<b>31 %</b>
	4 Melkein aina	<b>38 %</b>
	5 Aina	0 % (ka 3,00)
29. Ollaan valmiita muuttamaan toimintaa tarvittaessa	1 Ei koskaan	0 %
	2 Harvoin	23 %
	3 Joskus	<b>31 %</b>
	4 Melkein aina	<b>46 %</b>
	5 Aina	0 % (ka 3,23)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Kuinka usein...		
30. Työtäsi kiitetään	1 Ei koskaan	23 %
	2 Harvoin	23 %
	3 Joskus	<b>31 %</b>
	4 Melkein aina	23 %
	5 Aina	0 % (ka 2,54)
31. Saat riittävästi tietoa työhön liittyvistä päätöksistä ja muutoksista	1 Ei koskaan	0 %
	2 Harvoin	23 %
	3 Joskus	<b>38 %</b>
	4 Melkein aina	<b>38 %</b>
	5 Aina	0 % (ka 3,15)

Eniten kehitettävää koetaan olevan ulospäin tapahtuvassa markkinoinnissa, yhteishennessä ja ilmapiirissä, johtamistavoissa sekä palaverikäytännöissä. Myös palaverien dokumentoinnin kehittämistä pidettiin tarpeellisena melko paljon. Myös sisäisessä viestinnässä oli vastaajien mukaan jonkin verran kehitettävää, ja asiakaspalvelussa vaihtoehdoista vähiten kehitettävää. Vastauksissa oli jonkun verran hajontaa, ja osalle nykytila olikin riittävä.

Taulukko 11. Yhteenveto kyselyn kysymyksen ”Miten tarpeellisena pidät, että yrityksessäsi kehitetään seuraavia toimintoja?” tuloksista, osio ”Kehittämisen tarve”.

Kysymys:	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Miten tarpeellisena pidät, että yrityksessäsi kehitetään seuraavia toimintoja...		
32. Asiakaspalvelu	1 Erittäin paljon kehitettävää	8 %
	2 Paljon kehitettävää	<b>38 %</b>
	3 Jonkin verran kehitettävää	23 %
	4 Hieman kehitettävää	31 %
	5 Nykytila riittävä	0 % (ka 2,77)
33. Markkinointi ja ulkoinen viestintä	1 Erittäin paljon kehitettävää	8 %
	2 Paljon kehitettävää	<b>38 %</b>
	3 Jonkin verran kehitettävää	23 %
	4 Hieman kehitettävää	31 %
	5 Nykytila riittävä	0 % (ka 2,77)

Kysymys:	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Miten tarpeellisenä pidät, että yrityksessäsi kehitetään seuraavia toimintoja...		
34. Sisäinen viestintä	1 Erittäin paljon kehitettävää	23 %
	2 Paljon kehitettävää	<b>38 %</b>
	3 Jonkin verran kehitettävää	0 %
	4 Hieman kehitettävää	31 %
	5 Nykytila riittävä	8 % (ka 2,62)
35. Johtamistavat	1 Erittäin paljon kehitettävää	15 %
	2 Paljon kehitettävää	<b>31 %</b>
	3 Jonkin verran kehitettävää	<b>23 %</b>
	4 Hieman kehitettävää	15 %
	5 Nykytila riittävä	15 % (ka 2,85)
36. Yhteishenki ja ilmapiiri	1 Erittäin paljon kehitettävää	<b>38 %</b>
	2 Paljon kehitettävää	15 %
	3 Jonkin verran kehitettävää	15 %
	4 Hieman kehitettävää	8 %
	5 Nykytila riittävä	23 % (ka 2,62)
37. Palaverikäytännöt	1 Erittäin paljon kehitettävää	38 %
	2 Paljon kehitettävää	15 %
	3 Jonkin verran kehitettävää	15 %
	4 Hieman kehitettävää	8 %
	5 Nykytila riittävä	23 % (ka 2,62)
38. Palaverien dokumentointi (kokousmuistiot)	1 Erittäin paljon kehitettävää	38 %
	2 Paljon kehitettävää	15 %
	3 Jonkin verran kehitettävää	8 %
	4 Hieman kehitettävää	15 %
	5 Nykytila riittävä	23 % (ka 2,69)

Vastaajien mukaan vähiten hyötyä oman työn kehittämiseksi olisi työtehtävien laajentamisesta, työtehtävien vaihtamisesta välillä jonkun toisen kanssa tai perehdyttämisen ja työhön opastamisen lisäämisellä. Jonkin verran hyötyä voisi olla leppoisammalla työtahdilla, työn järjestämisellä uudella tavalla, tavoitteiden luomisella ja vertaispalautteella. Eniten hyötyä uskotaan olevan ATK-ohjelmistojen päivittämisellä, henkilöstön yhteistyömuotojen kehittämällä, keskusteluja esimiehen ja alaisten välillä lisäämällä sekä lisäkoulutuksella oman ammattitaidon kehittämiseksi.

Taulukko 12. Yhteenveto kyselyn kysymyksen ”Olisiko seuraavista toimenpiteistä hyötyä sinun työsi kehittämisessä?” tuloksista, osio ”Kehittämisen tarve”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Olisiko seuraavista toimenpiteistä hyötyä sinun työsi kehittämisessä?		
39. Useampia työtehtäviä eli laajempi tehtävä itselle	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	8 % 0 % <b>38 %</b> <b>54 %</b> (ka 3,38)
40. Leppoisampi työtahti	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	0 % 0 % 23 % <b>77 %</b> (ka 3,77)
41. Työn järjestäminen uudella tavalla	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	15 % 0 % <b>46 %</b> <b>38 %</b> (ka 3,08)
42. ATK-ohjelmistojen päivittäminen	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	15 % <b>31 %</b> <b>54 %</b> 0 % (ka 2,38)
43. Henkilöstön yhteistyömuotojen kehittämisen	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	23 % 31 % 23 % 23 % (ka 2,46)
44. Tehtävien vaihtaminen välillä jonkun toisen kanssa	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	8 % 0 % 23 % <b>69 %</b> (ka 3,54)
45. Parempi perehdyttäminen ja opastus työhön	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	8 % 0 % 31 % <b>62 %</b> (ka 3,46)
46. Tavoitteiden luominen	1 Kyllä, erittäin paljon 2 Melko paljon 3 Jonkin verran 4 Ei oikeastaan	23 % 8 % 31 % 38 % (ka 2,85)



Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Olisiko seuraavista toimenpiteistä hyötyä sinun työsi kehittämisessä?		
47. Enemmän keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä	1 Kyllä, erittäin paljon	31 %
	2 Melko paljon	8 %
	3 Jonkin verran	23 %
	4 Ei oikeastaan	38 % (ka 2,69)
48. Vertaispalautteen saaminen työtovereilta	1 Kyllä, erittäin paljon	15 %
	2 Melko paljon	8 %
	3 Jonkin verran	<b>38 %</b>
	4 Ei oikeastaan	<b>38 %</b> (ka 3,00)
49. Koulutusta oman ammattitaidon kehittämiseksi	1 Kyllä, erittäin paljon	15 %
	2 Melko paljon	<b>38 %</b>
	3 Jonkin verran	<b>31 %</b>
	4 Ei oikeastaan	15 % (ka 2,46)

### 5.2.7 Muutos

Muutos-osiossa kartoitettiin tulevaan muutokseen suhtautumista, toiveita ja ajatuksia sekä monivalinta- että avoimin kysymyksiin.

Monivalintakysymysten vastaukset osoittivat, että työntekijät ovat jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että muutokset työpaikalla koetaan positiivisesti.

Taulukko 13. Yhteenveto kyselyn monivalintakysymysten tuloksista, osio ”Muutos”.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Kuinka hyvin seuraavat väittämät sopivat sinuun?		
50. Haluan osallistua työtehtävieni muutoksia koskevaan päätöksentekoon.	1 Täysin eri mieltä	0 %
	2 Jokseenkin eri mieltä	0 %
	3 En osaa sanoa	8 %
	4 Jokseenkin samaa mieltä	15 %
	5 Täysin samaa mieltä	<b>77 %</b> (ka 4,69)
51. En yleensä pidä työpaikallani tapahtuvista muutoksista.	1 Täysin eri mieltä	15 %
	2 Jokseenkin eri mieltä	<b>62 %</b>
	3 En osaa sanoa	8 %
	4 Jokseenkin samaa mieltä	15 %
	5 Täysin samaa mieltä	0 % (ka 2,23)

Kysymys	Vastausvaihtoehdot	% vastanneista (ka)
Kuinka hyvin seuraavat väittämät sopivat sinuun?		
52. Muutokset vahvistavat työmotivaatiotani.	1 Täysin eri mieltä 2 Jokseenkin eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä	0 % 0 % 46 % 23 % 31 % (ka 3,85)
53. Olen sitoutunut organisaatioon myös muutostilanteissa.	1 Täysin eri mieltä 2 Jokseenkin eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä	0 % 8 % 15 % 23 % 54 % (ka 4,23)
54. Muutos on mielestäni hyödyllinen yrityksen kehittymisen kannalta.	1 Täysin eri mieltä 2 Jokseenkin eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä	0 % 8 % 15 % 15 % 62 % (ka 4,31)
55. Muutos mahdollistaa oman kehittymiseni.	1 Täysin eri mieltä 2 Jokseenkin eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä	0 % 0 % 23 % 46 % 31 % (ka 4,08)
56. Luotan siihen, että esimies huolehtii alaistensa hyvinvoinnista muutostilanteissa.	1 Täysin eri mieltä 2 Jokseenkin eri mieltä 3 En osaa sanoa 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Täysin samaa mieltä	0 % 15 % 15 % 23 % 46 % (ka 4,00)

Avoimissa kysymyksissä nousi usein esille, että jatkossa toivotaan entistä selkeämpää työnkuvaa ja tehtävien rajausta eri ihmisten välille. Lähes kaikki sanoivat jatkavansa mielellään nykyisessä työnkuvassa. Useimmat olivat avoimia työtehtävien täydelliselle muutokselle ja pari jopa toivoi sitä. Muutokselta toivottiin eniten työilmapiirin paranemista, selkeitä vastuutehtäviä ja toimintamalleja, jotta jokaisen olisi helppo ja mukava tehdä työnsä ja motivaatio lisääntyisi. Koska avoimien kysymysten vastauksista vastaajat ovat mahdollisesti tunnistettavissa, luottamuksellisuuden säilyttämiseksi vastauksia ei aukaistu tutkimustuloksiin.

### 5.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Lomakekyselyn pohjalta kävi ilmi, että asiat nykyisissä yrityksissä ovat keskimääräisesti hyvin. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että tällä hetkellä työntekijät kokevat, etteivät he saa aina tarpeellista tietoa liittyen muutoksiin tai muihin asioihin, jotka vaikuttavat heidän työn tekoonsa. Epäselvyyttä on myöskin työtehtävien rajauksessa, ja siinä, mikä asia on kenenkin vastuulla.

Muutokseen suhtautuminen oli kaikilla työntekijöillä positiivinen, ja se sisälsi positiivisia kehitysodotuksia työn sisällön ja työyhteisön kehittymiseksi. Työntekijöille on myös selkeää, mitkä tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti niin työyksikön kehittämiseen kuin omaan kehittymiseen työntekijänä. Esimerkiksi ATK-ohjelmien ja työntekijöiden yhteistyömuotojen kehittäminen ovat tekijöitä, joilla oma työskentely voi kehittyä, ja taas ilmapiiirin ja sisäisen viestinnän kehittämisellä voidaan vaikuttaa työyhteisöön.

Kyselyyn vastanneet olivat monissa vastauksissaan hyvin yhtä mielisiä nykyisestä tilanteesta, mutta kuten joistain vastauksista kävi ilmi, oli joissain asioissa selvää hajontaa.

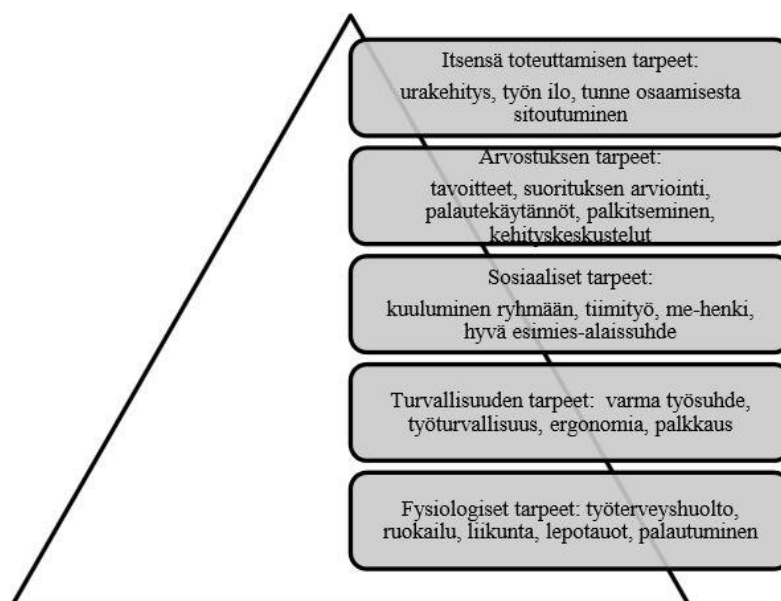
## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pohjalta saatiin käsitys siitä, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen, mitä se odottaa johdolta ja mitä kehitysehdotuksia heillä on liittyen uuden, yhtenäisen yrityksen työtehtävien toteutukseen. Käsittelen johtopäätökset jaoteltuna teorian mukaisesti muutosjohtamiseen ja johtamiseen myöhemmin fuusioituneessa yrityksessä.

### 6.1 Muutosjohtaminen

Toteutetun tutkimuksen pohjalta voi päätellä, että henkilöstön sitouttamiseksi nykyiseen muutostilanteeseen, on ehdottoman tärkeää panostaa siihen, että työntekijät ovat mahdollisimman hyvin selvillä, missä mennään ja millä aikatauluilla. Kun kolmen eri yrityksen toimintoja yhdistetään, kasvaa sisäisen viestinnän merkitys entisestään. Koska organisaatioon tulee muutoksia, ja esimerkiksi esimiehet ja työtehtävät voivat vaihtua, on työntekijöiden vaikea pysyä selvillä, keneen milloinkin pitää olla yhteydessä. Lisäksi työyhteisön työntekijöiden yhteislukumäärä kasvaa, ja jokaisella on totuttelua uusien työkavereiden kanssa. Österbergin (2014) tekemästä muistilistasta on hyvä poimia ainakin se, että työntekijöille tulee perustella muutoksen välttämättömyys yhteisön tulevaisuuden kannalta, visualisoinnilla on mahdollista auttaa työntekijöitä hahmottamaan käsiteltävät asiat ja skenaariot, minkä lisäksi toistolla on todella suuri merkitys muutosviestinnän onnistumisessa (Österberg 2014, 202-203).

Koska nykyisten yritysten työntekijät kokevat paljon muutoksia, kuten esimerkiksi konkreettisesti työpaikan siirtymisen uusiin tiloihin, on johdon pyrittävä tukemaan yksilöä mahdollisimman paljon. Kuviossa 6 Hyppänen (2008) liittyy Maslowin tunnetun tarvehiearkian vuodelta 1954 hyvin työelämään. Ihmisen tarpeet ja motiivit ovat Maslow'n teorian mukaan järjestäytyneet hierarkkisesti. Hierarkiakolmion alareunan tarpeet ovat voimakkaampia kuin toiset, ja vasta kun alemman tason tarpeet ovat täytyneet, keskittyy ihminen seuraavan tason tarpeisiin. (Hyppänen 2007, 128.)



Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia työelämään sovitettuna (Hyppänen 2007, 129).

Muutostilanne herättää työntekijässä ajatteluprosesseja, koska ennen itsestään selvien perustarpeiden täyttyminen tulevaisuudessa voikin olla epävarmaa. Kun yksilö yhtäkkiä harppaakin monta askelta taaksepäin tarvehierarkiassa, vaikuttaa se myös yksilön motivaatiotasoon. Tämän takia ennen muista ihmisistä ja työn tuloksista kiinnostunut työntekijä voikin fuusiotilanteessa muuttua huolehtimaan ainoastaan omien perustarpeiden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin täyttymisestä. Sundvik (2006) muistuttaa hyvin, että Maslow'n hierarkiasta on mahdollista päätellä, mihin asioihin muutostilanteessa yrityksen johdon tulisi reagoida. Ensin täytyy siis selvittää, mitkä asiat aiheuttavat epävarmuutta, jotta tiedetään mihin asioihin pitää reagoida ennen kuin on mahdollista onnistuneesti kiinnittää huomiota esimerkiksi yhdessä tekemiseen ja muihin ylemmän tason tarpeisiin. (Sundvik 2006, 123-124.)

Nykyisten yritysten toimintoja yhdenmukaistetaan ja muun muassa tietokone-ohjelmistoja vaihdetaan uusiin, mikä tarkoittaa henkilöstön kannalta sopeutumista ja uuden opettelua. Kaiken muutoksen keskellä on tärkeää varmistaa työntekijöiden hyvinvointi turvaamalla mahdollisuus työterveyshuollon palveluihin sekä järjestämällä erilaisia henkilöstöä yhdistäviä tapahtumia. Myös henkilökunnan ottaminen mukaan muutokseen lisää todennäköisyyttä, että työntekijät kokevat muutoksen positiivisena, eivätkä esimerkiksi sairastele prosessin aikana paljoa.

Jokaista työntekijää tulee johtaa yksilölliset ominaisuudet huomioiden. Positiivista on, että kaikki työntekijät suhtautuivat muutokseen enemmän positiivisesti kuin negatiivisesti. Kuitenkin työntekijästä riippuen ihmiset haluavat päästä eri verran vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja muutosprosessiin yleisesti. Tärkeintä olisi osallistaa jokaista muutokseen edes hiukan, jolloin yksilötasolla kukaan ei koe oloaan uhatuksi tai unohdetuksi.

Tämänhetkinen tilanne on se, että yritykset ovat muuttaneet saman katon alle uusiin tiloihin, missä esimerkiksi työympäristöasiat ovat jo pitkälti kunnossa. Uusia tietokone-ohjelmia on jo käytössä, ja toimintoja yhtenäistetään koko ajan enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosprosessi on alkanut ennen virallista fuusioitumista, ja jatkuu jossain määrin ainakin fuusioitumiseen asti. Positiivista on se, että jo ennen virallista fuusioitumista työntekijät pääsevät kiinni muutosprosessiin, ja pystyvät näin totuttelemaan rauhassa ajatukseen uudesta yhtenäisestä yrityksestä.

## 6.2 Henkilöstö fuusioituneessa yrityksessä

Tulevassa yhtenäisessä yrityksessä on hyvä panostaa työtehtävien selkeyteen. On tärkeää, että uudessa ja isommassa työyhteisössä kaikille on selkeää, kuka on mistäkin vastuussa. Erilaiset käytännöt ja toimintamallit tulee olla niin selkeitä ja toimivia, että tieto kulkee, eikä väärinkäsityksiä tai epäselvyyksiä ole ainakaan paljoa. Österberg (2014) muistuttaa, että on tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi sähköpostitse kerran ilmoitettu asia ei tarkoita sitä, että henkilöstö olisi sitä välttämättä ymmärtänyt ja sisäistänyt. Asiasta riippuen joskus riittää lyhyt tiedottaminen, kun taas joskus asia täytyy kertoa henkilöstölle useiden viestintäkanavien kautta. (Österberg 2014, 199.)

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki saadaan pidettyä hyvänä. Työntekijät viihtyvät töissä paremmin, kun työyhteisössä vallitsee avoimuuden ja luottamuksen henki. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä jokainen kantaa vastuun siitä, että vuorovaikutteiseen keskusteluun tarvittavat luottamus ja avoimuus ovat kohdillaan, minkä lisäksi kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat tavoitteiden saavuttamiseksi ongelmien ratkomiseen sekä parempien työtapojen kehittämiseen. Kaikkien työyhteisön jäsenten on osallistuttava tavoitteiden saavuttamiseksi ongelmien ratkomiseen sekä parempien työtapojen kehittämiseen. ((Österberg 2014, 195.)

Kun yksilö kokee olevansa arvostettu, ja hänellä on halua kehittää itseään. Longworthia ja Daviesia (1996) mukailten, työpaikan ilmapiiriin ja yhteishenkeen tuleekin panostaa, jotta työyhteisö menee kohti oppivaa organisaatiota (Longworth & Davies 1996, 75). Hyvässä tapauksessa yhtenäisen yrityksen työntekijät ovat itseohjautuvia, motivoituneita ja osaavat ajatella toiminnot aina asiakkaan hyödyn kautta, mikä Shankerin (2012) mukaan onkin todella olennaista yritystoiminnassa (Shanker 2012).

Pitkäjänteinen ja tavoitteellinen esimiestyö organisaatiossa merkitsee myös paljon. Tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi, että työyhteisö odottaa esimieheltä näkymistä työntekijöiden keskuudessa. Autio ym (2011) mukaan esimiehen tulisi olla lisäksi tavoitteellinen, ja on tärkeää, että hänellä on halu kehittää omaa osaamistaan ja johtamistaitojaan. Jatkuva työyhteisön kehittäminen ovat tärkeitä, ja esimerkiksi kehityskeskusteluista olisi tärkeää saada kaikille, niin esimiehille kuin alaisillekin, hyödyllinen työkalu työyhteisön kehittämiseksi. (Autio ym 2011, 35, 65.)

Mahdollisten uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulisi varata tarpeeksi aikaa. On tärkeää, että yrityksen käytännöt ja toimintatavat ovat niin selkeitä, että uusien työntekijöiden on helppo omaksua ne. Henkilöstö-oppaan, muiden materiaalien sekä työntekijöiden käyttäminen perehdyttämisessä helpottaa uuden työntekijän integroitumista yhteisöön. Frisk (2003) on kerännyt yhteen kuusi tärkeää kysymystä, joita hyödyntämällä perehdyttämisen pitäisi onnistua. Ensimmäiseksi täytyy vastata kysymykseen, kuka on perehdytettävänä. Sen jälkeen voidaan miettiä, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja mitä asioita täytyy perehdyttää. Käytännön kannalta on mietittävä, miten perehdytys hoidetaan ja kuka tai ketkä siihen osallistuvat. Perehdytykseen osallistuvien kanssa on hyvä keskustella myös, miten ohjausvastuu jaetaan. Lopuksi mietitään, miten perehdyttämisprosessia voidaan seurata ja arvioida sen jatkuvaksi kehittämiseksi. (Frisk 2003, 41-42.)

Kun perehdyttämisohjelma kerran mietitään perusteellisesti valmiiksi, sen käyttöönotto on helppoa ja siitä tulee yleinen toimintatapa. Hyvin suunniteltuja materiaaleja, kuten tämän opinnäytetyön pohjalta toteutettua henkilöstö-opasta, on myös helppo päivittää ja muuttaa tarvittaessa. (Österberg 2014, 116–117.) Perehdyttämismateriaali kannattaa antaa perehdytettävälle heti, jotta hänellä on aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat, minkä lisäksi hän kokee, että häntä on odotettu. Perehdytettävä tarvitsee aikaa asioiden omaksumiseen, ja kysymyksille ja vastaamiselle täytyy varata aikaa. Perehdytettävälle

pitää taata heti alussa pääsy kaikkeen sähköiseen materiaaliin, kotisivuille sekä intranettiin. (Österberg 2014, 122–123.)

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta mitataan käsitteellä reliabiliteetti, millä tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. On tärkeää, ettei tutkimustuloksia yleistetä niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla myöskään sattumanvaraisia. (Heikkilä 2008, 30.) Opinnäytetyöni tutkimukseen osallistui lähes kaikki yritysten työntekijät, mikä tarkoittaa, että tutkimustulosten voidaan olettaa olevan luotettavia ja paikkansapitäviä. Suuremmissa mitakaavassa tutkimuksen otos oli niin pieni, ettei johtopäätöksiä voi yleistää koko toimialalla tai –seudulla päteviksi. Myös Heikkilä (2008) painottaa, että yhteiskunnan monimuotoisuuden ja vaihtelevuuden takia yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde kyseisen tilanteen ulkopuolella.

On hyvä huomioida, että kaikilla vastaajilla on omat maailmankatsomuksensa ja he arvioivat tilannetta omien käsitystensä ja kokemustensa varassa. Kyselyn tuloksiin on voinut vaikuttaa vastaajien sen hetkinen mieliala, päivän tapahtumat niin töissä kuin vapaaajallakin, sekä monet muut asiat, joita ei internetkyselyn kautta voida tietää. Vastaajista jokainen on vastannut kyselyyn omien käsitystensä ja ymmärryksensä pohjalta, eikä yksikään yksilö koe todennäköisesti täysin samalla tavalla annettuja vastausvaihtoehtoja. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus antaa selkeää suuntaa koetusta nykyisestä tilanteesta ja on näin ollen validi eli pätevä ja luotettava. Tutkimustuloksista näkyy myös jossain määrin, että vastaajat ovat kolmesta erilaisesta yrityskulttuurista, mikä varmasti myös vaikuttaa heidän odotuksiinsa esimerkiksi yrityksen johtamisesta.

Luotettavuutta lisäämään olisi voitu toteuttaa kysely toiseen kertaan samoilla ihmisillä eri päivänä ja näin vertailla, muuttuvatko vastaukset paljon eri vastauskertojen välillä. Tässä tapauksessa sitä ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, koska vastausten perusteella pystyttiin näkemään selkeästi, että työntekijät kokevat nykyisen tilanteen hyvin samansuuntaisesti.



## 6.4 Aiheita jatkotutkimuksille

Opinnäytetyön toteuttamisen yhteydessä on noussut esiin, että myös fuusion onnistumista olisi hyvä seurata. Fuusioitumista voi tutkia edelleen esimerkiksi henkilöstön kannalta, ja selvittää, kuinka henkilöstö koki muutoksen, ja mitä kehitysasioita fuusioitumisen jälkeen on vielä tehtävänä.

Lisäksi hyviä tutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi yrityksien asiakkaiden kokemaa hyödyn selvittäminen ja kehitysehdotusten laatiminen, sosiaalisen median markkinointi yrityksen toiminnassa sekä erilaisten raportointi- ja viestintäjärjestelmien tutkiminen ja kehittäminen.

## LÄHTEET

Aalto, L., Peltomäki S. & Westermarck I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Enterpriser Adviser- kilpasarja nro. 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Frisk, T. (toim.) 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Furman, B. & Ahola, T. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Goedhart, M., Koller, T. & Wessels, D. 2010. The five types of successful acquisitions. Article. Luettu 29.4.2015. [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/the\\_five\\_types\\_of\\_successful\\_acquisitions](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/the_five_types_of_successful_acquisitions)

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Holopainen M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta: Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. (oikea muoto??)

Kallio-Kokko, H. 2011. Fuusioituminen kaupungin tytäryhtiössä. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Longworth, N. & Davies W. K. 1996. Lifelong learning. Great Britain: Clays Ltd, Ives plc.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitoksen pdf-julkaisu. Luettu 28.3.2015. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org\\_tyont\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf)

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Shanker, A. 2012. Q&A. What Is Customer Value and How Do You Deliver It? Article. February 2012. Luettu 29.4.2015. <http://timreview.ca/article/525>

Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työterveyslaitos. 2011. Avotoimistojen meluhaitat kuriin uusilla ratkaisuilla. Tiedote. Päivitetty 22.08.2011. Luettu 15.1.2015, [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote46\\_2011.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote46_2011.aspx)

Yritys X. Yrityksen kotisivut. Luettu 16.1.2015.

Yritys Y ja Z. Yritysten Y ja Z kotisivut. Luettu 9.12.2014

Yle.fi. 2015. Organisaatiomuutos vie työntekijästä viimeisetkin mehut, jollei häntä aidosti kuunnella. Uutinen. Julkaistu 7.3.2015. Luettu 28.3.2015. [http://yle.fi/uutiset/organisaatiomuutos\\_vie\\_tyontekijasta\\_viimeisetkin\\_mehut\\_jollei\\_hanta\\_aidosti\\_kuunnella/7851722](http://yle.fi/uutiset/organisaatiomuutos_vie_tyontekijasta_viimeisetkin_mehut_jollei_hanta_aidosti_kuunnella/7851722)

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

### **Henkilökohtainen tiedonanto teoriassa:**

Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja. 2014. Haastattelu 27.11.2014. Haastattelija Hahtala, V. Tampere.

Yritysten Y ja Z toimitusjohtaja. 2015. Taustatietoja opinnäytetyöhön. Sähköpostiviesti. Luettu 27.1.2015.

Yrityksen X toimitusjohtaja. 2014. Haastattelu 6.10.2014. Haastattelija Hahtala, V. Tampere.

## LIITTEET

### Liite 1. Muutosprosessin vaiheet CASE: Patentti- ja rekisterihallituksen muutosprosessi

- 1) MUUTOSPROSESSIN SUUNNITTELUVAIHE (11/2004-02/2005)
  - a. aikataulutus
  - b. yhteistyötahojen valinta
  - c. muutosprosessin työstämisvaiheiden suunnittelu yhdessä yhteistyötahojen kanssa
- 2) MUUTOSPROSESSIN VALMISTELUVAIHE (03/2005)
  - a. lähtötilanteen kartoitus (mittaus)
  - b. tavoitteiden, menetelmien ja aihealueiden painopisteen tarkennus
- 3) MUUTOKSEN TYÖSTÄMISVAIHE (04/2005)
  - a. lähtötilanteen katsaus, muutoksen tavoitteet ja perustelut
  - b. teoriapohja tiimityölle
  - c. tulevan toiminnan suunnittelu:
    - i. toiminnan missio ja tulevaisuuden visio
    - ii. toiminnan vahvuuden – kuinka turvata nykyiset vahvuudet tulevassa toiminnassa?
    - iii. kehittämiskohteet – millä toimenpiteillä kehittää toimintaa?
    - iv. tiimirakenteen pohdinta edelliset kohdat huomioon ottaen
  - d. päätösten tekeminen
    - i. tiimirakenneratkaisu
    - ii. tiiminvetäjät
    - iii. milloin ja miten tiimit aloittavat
- 4) KÄYTÄNNÖN TOTEUTUSVAIHE (05/2005-06/2005)
  - a. käytännön toimintavalmiuksien hoitaminen, tiimin toiminnan lähtöasetelmien luominen (tiiminvetäjä, tiimin jäsenet, tilat, välineet, ym.)
  - b. tiimien kick-off (tiimikohtaisten asioiden käsittely ja toiminnan suunnittelu)
    - i. tiimin missio ja visio
    - ii. tiimin toimintaperiaatteiden suunnittelu ja niistä sopiminen
    - iii. tavoitteet, aikataulutus ja seuranta
- 5) SEURANTAVAIHE (SYKSY 2005 →)

(Sundvik 2006, 145-146)

## Liite 2. Kyselylomake

1(3)

## Taustatiedot

\* Korkein suoritettu tutkinto

\* Työkokemusvuodet

\* Ammatinimike

\* Työnkuvaus

## NYKYTILAN KARTOITUS / Työn vaativuus

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
* Voitko hyödyntää ammattiosaamiasi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei lainkaan haastavaa	Vähän haastavaa	En osaa sanoa	Melko haastavaa	Todella haastavaa
* Miten haastavaa koet työsi olevan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei lainkaan mielekästä	Vähän mielekästä	En osaa sanoa	Melko mielekästä	Todella mielekästä
* Miten mielekästä koet työsi olevan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En koskaan	Melko harvoin	Toisinaan	Melko usein	Aina
* Voitko määrätä työtahdiasi itse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## NYKYTILAN KARTOITUS / Tiedonkulku

	Tiedon saannissa usein vaikeuksia	Tiedon saannissa ajoittain vaikeuksia	Tiedon saanti toimivaa
* Saatko tietoa oman työsi kannalta tärkeistä asioista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tiedon saannissa usein vaikeuksia	Tiedon saannissa ajoittain vaikeuksia	Tiedon saanti toimivaa
* Saatko tietoa työn tekoasi vaikuttavista muiden asioista (esim. poissaolot)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Minulle se on usein epäselvää.	Tiedän yleensä.	Tiedän aina.
* Tiedätkö, ketä sinun tulisi informoida omista asioistasi (esim. poissaoloista)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## NYKYTILAN KARTOITUS / Kiire ja työnjako

	Ei kukaan	1-2 henkilöä	Useampi kuin 2 henkilöä		
* Jos olet pois, kuinka moni henkilö työpaikallasi pystyy tekemään tehtäväsi kohtuullisesti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	En kenenkään	1-2 henkilön	Useamman kuin 2 henkilön		
* Monenko henkilön eri työtehtävää sinä katsot voivasi hoitaa, jos toisen henkilön poissaolo sitä vaatisi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Jatkuvasti	Melko usein	Silloin tällöin	Harvoin	En koskaan
* Joudutko töiden liian suuren määrän takia jättämään töitä tekemättä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Erittäin usein	Melko usein	Joskus	Melko harvoin	Erittäin harvoin
* Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti siten, että työt ruuhkautuvat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei ollenkaan oikeudenmukainen	Ei kovin oikeudenmukainen	En osaa sanoa	Melko oikeudenmukainen	Erittäin oikeudenmukainen
* Onko työnjako työyksikössäsi oikeudenmukainen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## NYKYTILAN KARTOITUS / Työroolin selkeys

	En ole saanut	En osaa sanoa	Olen saanut		
* Oletko saanut riittävän perehdytyksen työtäsi varten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Ei koskaan	Harvoin	En osaa sanoa	Usein	Aina
* Onko sinulle selkeää, mistä juuri sinä olet työssäsi vastuussa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei koskaan	Melko harvoin	En osaa sanoa	Melko usein	Usein
* Antaako esimiehesi ja työtoverisi sinulle ohjeita, jotka ovat keskenään ristiriitaisia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei koskaan	Melko harvoin	En osaa sanoa	Melko usein	Usein
* Deleegoivatko esimiehesi tai työtoverisi sinulle tehtäviä, jotka ei mielestäsi kuulu sinulle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En koskaan	Melko harvoin	En osaa sanoa	Melko usein	Usein
* Deleegoitko helposti omia tehtäviäsi toisille?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### NYKYTILAN KARTOITUS / yhteistyö lähiesimiehen kanssa

Hänen pitäisi puuttua enemmän työskentelyyni.    Nykytilanne on hyvä.    Hänen ei pitäisi puuttua niin paljon työskentelyyni.		
*Miten toivot esimiehesi johtavan töitäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei lainkaan    Harvoin    Joskus    Usein    Melkein aina		
*Ottaako esimiehesi mielipiteesi huomioon työtäsi koskevissa asioissa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei lainkaan    Melko epäsäännöllisesti    Vaihdelevasti    Melko säännöllisesti    Erittäin säännöllisesti		
*Pidetäänkö työyhteisössäsi säännöllisesti palavereita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei lainkaan    Harvoin    En osaa sanoa    Usein    Melkein aina		
*Puuttuuko esimiehesi työyhteisössäsi työtilan teista aiheutuviin konfliktitilanteisiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei lainkaan    Harvoin    En osaa sanoa    Usein    Melkein aina		
*Puuttuuko esimiehesi työyhteisössäsi ihmishuhteista aiheutuviin konfliktitilanteisiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyllä    En		
*Käytkö kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

..jos vastasit edelliseen kysymykseen "Kyllä":

Ei koskaan    Toisinaan    Melkein aina		
Onko kehityskeskusteluista mielestäsi hyötyä itsellesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittuja asioita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

..jos vastasit edelliseen kysymykseen "En":

En usko    En osaa sanoa    Kyllä voisi		
Voisiko kehityskeskusteluista olla sinulle hyötyä kehityksesi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisiko kehityskeskustelu auttaa esimiestäsi kehittämään työpaikkaasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### NYKYTILAN KARTOITUS / Kehittämisen tarve

Kuinka usein työpaikkalasi					
Ei koskaan    Harvoin    Joskus    Melkein aina    Aina					
*Rohkaistaan miettimään, miten asiat voisi tehdä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ollaan valmiita muuttamaan toimintaa tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työtäsi kiitetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Saat riittävästi tietoa työhön liittyvistä päätöksistä ja muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten tarpeellisenä pidät, että yrityksessäsi kehitetään seuraavia toimintoja					
Erittäin paljon kehitettävää    Paljon kehitettävää    Jonkin verran kehitettävää    Hieman kehitettävää    Nykytila riittää					
*Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Markkinointi ja ulkoinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Johtamistavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Yhteisenki ja ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Palaverikäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Palaverien dokumentointi (kokousmuistiot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisiko seuraavista toimenpiteistä hyötyä sinun työsi kehittämisessä?					
Kyllä, erittäin paljon    Melko paljon    Jonkin verran    Ei oikeastaan					
*Useampia työtehtäviä eli laajempi tehtävä itselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Leppoisaampi työtahiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Työn järjestäminen uudella tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*ATK-ohjelmistojen päivittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Henkilöstön yhteistyömuotojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Tehtävien vaihtaminen välillä jonkun toisen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Parempi perehdyttäminen ja opastus työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Tavoitteiden luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Enemmän keskusteluja esimiehen ja alaisten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Vertaispalautteen saaminen työtovereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
*Koulutusta oman ammattitaidon kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## MUUTOS

Kuinka hyvin seuraavat väittämät sopivat sinuun?

	Täysin eri mieltä.	Jokseenkin eri mieltä.	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä.	Täysin samaa mieltä.
* Haluan osallistua työtehtävieni muutoksia koskevaan päätöksentekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* En yleensä pidä työpalkallani tapahtuvista muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muutokset vahvistavat työmotivaatiotani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen sitoutunut organisaatioon myös muutostilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muutos on mielestäni hyödyllinen yrityksen kehittymisen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muutos mahdollistaa oman kehittymiseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Luotan siihen, että esimies huolehtii alaisensa hyvinvoinnista muutostilanteessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Mitä toivot työtehtäviltäsi fuusioituneessa yrityksessä? (Kiinnostaako esimerkiksi työtehtävien vaihto, rajaaminen tai laajentaminen? Onko sinulla osaamista tai koulutusta johonkin muuhun työtehtävään?)

\* Mikä on tärkein asia, minkä toivoisit muuttuvan tai parantuvan verrattuna nykyiseen tilanteeseen?

## Liite 3. Henkilöstö-opas

Salattu

1(13)