

Päivi Havas

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMISSÄ

Kirjallisuuskatsaus

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMISSÄ

Kirjallisuuskatsaus

Päivi Havas
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t): Päivi Havas

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön työhyvinvointi organisaatioiden yhdistymisessä

Työn ohjaaja: Reetta Saarnio, Eija Hautala

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2020

Sivumäärä: sivut 69 + liitteet 37

Organisaatioiden yhdistymiset ovat yleistyneet viimeisten vuosien aikana sosiaali- ja terveysalalla. Suuret organisaatiot ostavat pieniä alan toimijoita ja muutostilanteet vaikuttavat monien työntekijöiden työhön. Organisaatioiden yhdistyminen vaikuttaa henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, koska se tuo mukanaan erilaisia muutoksia. Opinnäytetyössä esitetään, että kiinnittämällä huomiota yhdistymisen alkuvaiheessa tehtäviin toimiin, voidaan henkilöstön työhyvinvointia edistää. Näin henkilöstö saadaan myös sitoutumaan uuteen työnantajansa paremmin.

Työ tehtiin yhteistyössä organisaation X kanssa. Opinnäytetyö tehtiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Tutkimus on laadullinen ja aineistona oli yhdeksän englanninkielistä tutkimusartikkelia, sekä yksi suomenkielinen väitöskirja. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tulosten pohjalta tehtiin kehittämisohdotuksia toimista, joilla organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa voidaan henkilöstön työhyvinvointia edistää. Kehittämisohdotuksia ja opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään yhteistyöorganisaation integraatiossa.

Opinnäytetyössä perehdyttiin siihen, mitkä tekijät heikentävät tai edistävät henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymistilanteessa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että henkilöstö kokee työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä puutteet tiedonsaannissa ja viestinnässä, huolen tulevaisuudesta, puutteet johtamisessa ja esimiestyössä, negatiivisena koetun muutosprosessin toteutuksen, lisääntyneen työmäärän ja heikentyneet työkäytännöt sekä negatiivisena koetut työskentelyolosuhteet. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä henkilöstö kokee positiivisena koetun viestinnän, positiivisen ura- ja palkkakehityksen sekä koulutusmahdollisuudet, positiivisena koetun johtamisen ja esimiestyön, positiiviseksi koetun muutosprosessin toteutuksen ja vaikutusmahdollisuudet sekä paremmat työskentelyolosuhteet. Tulosten perusteella tehdyt kehittämisohdotukset liittyvät tiedotukseen ja viestintään, ja niiden pohjalta toteutettiin myös infograafi (liite 1) esimiestyön tueksi.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää kuinka sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on kokenut viime vuosina yleistyneet organisaatioiden yhdistymiset Suomessa. Tämän opinnäytetyön tärkein hyödynnettävyys tulee siitä, että kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja kehittämisvaiheen tuotoksena tehtyä materiaalia voidaan hyödyntää eri organisaatioiden yhdistymistilanteissa esimerkiksi esimiesten työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimustuloksia ja kehittämisohdotuksia voidaan hyödyntää myös organisaatioiden työhyvinvointikartoituksissa, kun halutaan selvittää henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Asiasanat: henkilöstö, kirjallisuuskatsaus, organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, työn imu, yritys-
fuusiot, yrityskaupat,

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree in Social and Health Sciences, Development and Leadership in Social and Health Care

Author(s): Päivi Havas

Title of thesis: Employee well-being in mergin organisations

Supervisor(s): Reetta Saarnio, Eija Hautala

Term and year when the thesis was submitted: spring 2020 Number of pages: 69 + 37

Organisational mergers and acquisitions have become more common in recent years in the social and health sector. Large organisations buy smaller organisations in the industry, and many employees are affected by the change. Organisational mergers affect the well-being experienced by employees as they bring about various changes. This master's thesis proposes that by paying attention to the actions taken in the early stages of the merger, the well-being of the staff can be promoted and it will also make employees more engaged with their new employer.

The work was done in cooperation with Organisation X. The master's thesis was done by the method of systematic literature review. The research is qualitative and consisted of nine research articles in English and one dissertation in Finnish. The data were analyzed by inductive content analysis. On the basis of the results, suggestions were made for actions to promote well-being at work in the early stages of organisational integration. The development proposals and the results of the thesis are utilized in the integration activities of the Organisation X.

The master's thesis focused on the factors that weaken or promote the well-being of staff in the situation where two organisations merge. On the basis of the data found that negative affects to employees well-being are caused by the lack of information and communication, concern for the future, the lacks in the management and supervisory work, negative experiences in change implementations, the increased workload and weakened work practices and the perceived negative working conditions. Positive factors to well-being at work were experienced by positive communication, positive career and salary development as well as training opportunities, positive management and supervisory work, positive implementation of the change process and better working conditions. The development proposals were made on the basis of the results related to information and communication, and they also led the creation of an infographic to support of supervisors.

As a follow-up research, it would be interesting to look more closely at the topic in Finland and find out how the personnel in social and health sector have experienced the recent mergers of organisations. The main usefulness of this thesis comes from the fact that the results of the literature review and the material produced during the development phase can be utilized in merging situations of different organizations, for example as a tool for supervisors in promoting the well-being of the staff. Research results and development proposals can also be used in organisational occupational well-being surveys to determine the factors that affect the well-being of employees.

Keywords:

acquisitions, employee well-being, literature review, mergers, organisational changes, staff, well-being at work, work engagement, work welfare

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI JA ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN.....	8
2.1	Työhyvinvointi.....	8
2.2	Työnantajaan sitoutuminen	9
2.3	Organisaation muutostilanne.....	10
2.4	Organisaation integraatiovaihe.....	12
2.5	Muutoksen vaiheet työntekijän kokemana.....	13
2.6	Työhyvinvointi muutostilanteessa.....	14
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KEHITTÄMISTEHTÄVÄ, TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	18
4.1	Tutkimusvaihe	18
4.1.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	18
4.1.2	Aineiston hakuprosessi, tutkimusten valinta ja laadunarviointi.....	19
4.1.3	Aineiston analysointi	27
4.2	Tulokset.....	29
4.2.1	Työhyvinvointia heikentävät tekijät.....	31
4.2.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät.....	39
4.3	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	43
4.3.1	Tulosten tarkastelu.....	43
4.3.2	Johtopäätökset.....	48
4.4	Kehittämisvaihe	50
4.4.1	Kehittämisehdotukset.....	51
5	POHDINTA.....	56
5.1	Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu	57
5.2	Opinnäytetyön eettisyyden tarkastelu.....	59
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET.....	70

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla on viime vuosien trendinä ollut se, että suuret yritykset ostavat pieniä toimijoita, joten organisaatioiden yhdistymiset koskevat monia työntekijöitä. Esimerkiksi vuosina 2016- 2018 sosiaali- ja terveysalan yrityskaupoissa siirtyi 34197 työntekijää (Pöysä 2017, 191–193; Talouselämän yrityskauppatietokanta, viitattu 4.2.2020). Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritysten tämänhetkistä tilannetta käsitellään Työ- ja elinkeinoministeriön kevään 2020 toimialaraportissa. Raportissa tuodaan esille se, että alan organisaatiot ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa, joten sillä millaisia muutoksia yrittäjille tai henkilöstölle tapahtuu, voi olla myös yhteiskunnallisia tai kansantaloudellisia seurauksia (Tevameri 2020, 23, viitattu 5.2.2020). Kilpailun osaavasta työvoimasta oletetaan lisääntyvän lähivuosina ja hyvinvoinnin edistämisen sekä kuormituksen vähentämisen tärkeys korostuu (Tevameri 2020, 60, 64). Lähtökohtana opinnäytetyölle on ajatus siitä, että keskittämällä huomioita ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseen organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa, voidaan työntekijät saada sitoutettua paremmin uuteen työnantajaansa.

Opinnäytetyössä selvitetään henkilöstön kokemuksia organisaatioiden yhdistymisessä. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä suoritettiin koonti ja kuvaus henkilöstön kokemista työhyvinvointiin yhteydessä olevista tekijöistä organisaatioiden yhdistymisessä. Perehdyttiin työhyvinvointia heikentäviin sekä edistäviin tekijöihin organisaatioiden yhdistymisessä. Huomioiden opinnäytetyön tekijän ammatillinen suuntautuminen sekä opiskeltava tutkinto, oli aluksi lähtökohtana löytää tutkimuksia koskien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yhdistymisiä. Esihakujen perusteella kyseisiä tutkimuksia ei kuitenkaan löytynyt, joten tutkimusten alakohtaisuus päädyttiin jättämään pois valintakriteereistä. Tutkimukset henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä organisaatioiden yhdistymisessä ovat sovellettavissa laajasti eivätkä ne ole sidoksissa pelkästään tiettyyn työpaikkaan tai toimialaan.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Organisaation X kanssa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtiin kehittämissuhteita toimista, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa. Organisaatio X hyödyntää opinnäytetyön tuloksia sekä kehittämissuhteita integraationsa taustamateriaalina. Tavoitteena on, että kehittämissuhteiden pohjalta tehtävien toimien myötä henkilöstön työhyvinvointia ja sitä myötä uuteen työnantajaan sitoutumista

voidaan edistää. Työhyvinvoinnin lisääntyessä työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat ja sairauspoissaolot vähenevät (Sosiaali- ja terveysministeriö, viitattu 5.2.2020).

2 TYÖHYVINVOINTI JA ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, työnantajaan sitoutumista, organisaatioiden muutostilanteita, yritysostojen motiiveja ja tavoitteita sekä yrityksen integraatioprosessia. Lisäksi käsitellään muutoksen vaiheita työntekijän kokemana sekä työhyvinvointia muutostilanteessa. Työn tavoitteena on kehittää keinoja, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymistilanteessa ja sitä kautta saada työntekijät sitoutettua paremmin uuteen työnantajaan. Tästä syystä teoriaosuudessa käsitellään myös työnantajaan sitoutumiseen liittyviä tekijöitä.

2.1 Työhyvinvointi

Hyvinvointi on henkilökohtainen asia, jonka jokainen kokee omalla tavallaan. Hyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuus, tarpeet, arvot ja tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa päivittäisissä valinnoissa. Työntekijän elämä koostuu työstä ja vapaa-ajasta, joiden tulee olla tasapainossa, jotta ihminen voi elää arvojensa mukaista elämää. (Rauramo 2012, 10.) Sosiaali- ja terveysministeriö luonnehtii työhyvinvoinnin tarkoittavan kokonaisuutta, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointia todetaan lisäävän hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, sekä työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Viitattu 5.2.2020.) Manka kuvaa työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Hän toteaa, että työhyvinvointi tulisi nähdä koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä, yksilöterveyden edistämisen lisäksi. (2011, 35.)

Työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joten työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti (Virolainen 2012, 11). Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi on tunneperäinen asia, ja töihin meneminen sekä työn tekeminen aiheuttavat erilaisia tunteita (Luukkala 2011, 32). Tunteet syntyvät suhteessa johonkin, kuten suhteessa perustehtävään, muihin työntekijöihin ja itseen työntekijänä. Kokemukset taas luovat tunteita, ja jokainen kokee ja ilmaisee niitä omalla tavallaan. (Kaski & Kiander 2005, 11.) Työhyvinvointiin voidaan katsoa kuuluvan kaikki tekijät, jotka

vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Se on henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Laine 2014, 11.)

Elämän aikana kohdataan erilaisia tapahtumia, joita jokainen työstää mielessään omalla tavallaan, ja ihmisten voidaankin nähdä koostuvan kokemuksistaan. Kokemusten taas voidaan sanoa olevan pääosin tunteiden varaan rakentuvia mielikuvia, joiden avulla maailmaa pyritään ottamaan haltuun, kun kohdataan tietty tapahtuma. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Työhyvinvoinnille ei ole yleispätevää määritelmää, ja se saattaa painottua eri maissa eri asioihin (Jokivuori & Ojala 2012, 26). Se kuinka muutostilannetta hoidetaan, aiheuttaa erilaisia tunteita työntekijöissä, ja sitä kautta vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Lahtinen teki opinnäytetyönään kirjallisuuskatsauksen, joka käsitteli työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä. Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin koettiin koostuvan johtamisesta ja työn sisällöstä, omasta terveydestä, hyvästä työilmapiiristä ja turvallisuudesta. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä koettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, mielipiteiden huomioiminen sekä oman työn kehittäminen. Työn merkityksellisyyttä korostettiin, ja sen koettiin olevan keskeinen osa elämää ja identiteettiä. Työn kautta koettiin myös oma hyöty yhteiskunnassa. Työn merkityksellisyyden kokeminen lisäsi motivaatiota ja jaksamista, ja työn koettiin olevan keino toteuttaa itseään. (2018, 34, viitattu 18.2.2020.)

2.2 Työnantajaan sitoutuminen

Käsitteen sitoutuminen kautta tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Parhaimmillaan se on ihmisen innostumista omasta työstään, ja se saa työskentelemään innokkaasti ja tehokkaasti. (Hautala & Lämsä 2004, 92.) Sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia, ja siitä voidaan käyttää myös ilmaisuja samaistuminen ja kiinnittyminen. Sitoutunut työntekijä viihtyy työssään ja haluaa olla osa organisaatiota. Työhön sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Epävarmuuden taas on todettu heikentävän sitoutumista ja lisäävän työpaikan vaihtamisaikeita. (Pyöriä & Saari 2012, 42–43.)

Muutokset aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Työntekijän sitoutuminen työnantajaan ja työhön on vaikeaa, kun ei voi olla varma työnsä tulevaisuudesta, kun ei tiedä mihin sitoutua ja kuinka

pitkäksi aikaa. (Kaivola & Launila 2007, 17; Manka & Manka 2016, 27.) Muutostilanteessa työntekijä saattaa kokea, että työnantaja vaatii sitoutumista ja uskollisuutta, mutta ei ole itse valmis lupamaan samaan. Työntekijä joutuu tasapainoilemaan työnantajan lisääntyvien vaatimusten ja työn epävarmuuden ristipaineessa. Tilanne vaikuttaa väistämättä myös psykologiseen sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Kaivola & Launila kuvaavat psykologisen sopimuksen yleensä tarkoittavan ääneen lausumattomia epävirallisia odotuksia, sitoumuksia ja velvoitteita, joita työntekijän ja työnantajan välille syntyy. (2007, 21.)

Saari on käsitellyt psykologisia sopimuksia väitöskirjassaan. Hänen tulkintansa mukaan psykologinen sopimus on luonteeltaan henkilökohtainen. Samalla tavalla kuin esimerkiksi kiireen kokeminenkin, vaikka työtahdin kovenemisesta puhutaankin koko työelämää koskevana muutoksena. (2014, 31 viitattu 21.10.2019.) Saari toteaa, että mikäli työntekijä kokee työnantajan täyttävän ne toiveet ja velvollisuudet, joita työntekijä on sille psykologisessa sopimuksessa asettanut, sitoutuu hän paremmin. Mikäli työntekijä kokee antavansa työnantajalle enemmän kuin itse saa, saattaa sitoutuminen heiketä. (Em. 2014, 45.)

Alasoini kertoo Suomen työelämässä psykologisen sopimuksen rakentuneen perinteisesti kahden perususkomuksen varaan. On ajateltu, että työntekijän kelpollisesti tekemä työ, uskollisuus ja lojaalisuus riittävät työnantajalle, ja ne palkitaan luottamuksella ja turvallisuudella. Toiseksi on ajateltu, että työnantajan taloudellinen menestys palkitsee automaattisesti myös työntekijöitä, erityisesti lisäämällä varmuutta töiden jatkumisesta ja palkanmaksuvarmuudesta. Nämä perinteiset uskomukset ovat kuitenkin muuttuneet, ja psykologista sopimusta on enää vaikea rakentaa tuolta pohjalta. Harva yritys voi enää tänä päivänä tarjota ahkeruuden, uskollisuuden ja lojaalisuuden palkkioksi niin sanottua varmaa työpaikkaa tai ennen vanhaan ajateltua elinikäistä työsuhdetta. (2012, 106–107.)

2.3 Organisaation muutostilanne

Organisaatiomuutoksia voi olla monenlaisia, ja niitä voidaan kuvata useilla eri ilmaisuilla. Pelkäämään organisaation yrityskaupasta puhuttaessa voidaan käyttää hyvin monia eri termejä. Puhutaan esimerkiksi omistajanvaihdoksesta, yritysostosta, yrityskaupasta, yritysintegraatiosta, sulautumi-

sesta ja fuusiosta. Organisaation muutostilanne taas käsittää paljon laajemmin eri asioita. Esimerkiksi Lahtisen kirjallisuuskatsaus kuvasi organisaatiomuutoksen taustalla yhteistoimintamenettelyä, joukkoirtisanoutumista, esimiesten vaihtoja, työssä käytettävien järjestelmien uudistamista sekä yleisesti organisaatiomuutosta (Lahtinen 2018, 33). Tässä opinnäytetyössä organisaation muutosta tarkastellaan organisaatioiden yhdistymisen näkökulmasta. Tarkastellaan tilanteita, joissa organisaatiot yhdistetään sekä tilanteita kun on tehty yrityskauppa, jonka myötä omistaja vaihtuu, ja toteutetaan integraatio. Opinnäytetyössä tilanteen kuvaamiseen käytetään käsitteitä organisaatioiden yhdistyminen, sulautuminen, integraatio, yritysosto, yrityskauppa sekä fuusio.

Yritysostosta puhutaan silloin, kun toinen yritys ostaa toisen. Integrointiaste eli haltuunoton laajuus on tilannekohtaista, ja sillä tarkoitetaan sitä jääkö ostettu yritys itsenäiseksi, osittain itsenäiseksi vai sulautetaanko se ostavaan yritykseen. (Teerikangas 2008, 19; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 104) Sulauttamisvaiheen työmäärän kannalta integrointiaste on merkittävä päätös. Pohdittavaksi tulee esimerkiksi, sulautetaanko kaikki toiminnot vai ainoastaan hallinnolliset toiminnot, koskeeko sulauttaminen kaikkia ostetun yrityksen yksiköitä tai vain osaa niistä sekä miten osto vaikuttaa ostavan yrityksen toimintaan. (Teerikangas 2008, 68.)

Yritysostoja tapahtuu enemmän kuin fuusioita (Teerikangas 2008, 18). Fuusiossa vähintään kaksi yritystä yhdistyvät uudeksi yritykseksi (Hakonen, Kaltiainen, Kupiainen & Lipponen 2015, 8–9, viitattu 19.2.2020; Teerikangas 2008, 19). Olennaisena asiana fuusiossa on pyrkimys rakentaa uusi yritys siten, että yhdistetään molempien organisaatioiden toimintoja, ja näin molemmat yritykset ovat muutoksen kohteina (Teerikangas 2008, 19). Fuusion osapuolilla on omat historiansa, ja tunteita organisaatioihin, joihin ovat aiemmin kuuluneet. Samaistuminen liittyy olennaisena osana yksilön kokemaan yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, ja on tärkeää saman organisaation työntekijöiden välillä. Fuusion onnistumisen onkin kuvattu olevan siitä kiinni, samaistuvatko työntekijät uuteen organisaatioon. Työelämä on suuri osa arkea työntekijälle, joten se myös muodostaa merkittävän osan minäkuvasta. Vahvan samaistumisen on todettu ennustavan hyvää motivaatiota työskennellä oman organisaation tavoitteiden mukaisesti. Sen on myös todettu edistävän työtyytyväisyyttä, yhteistyötä yli vanhojen organisaatorajojen sekä vähentävän irtisanoutumisia ja poissaoloja. Fuusio on suuri muutos työntekijöille ja samaistuminen uuteen organisaatioon vie aikaa. (Hakonen, Kaltiainen, Kupiainen & Lipponen 2015, 8–9.)

Motiivina yritysostolle voi olla esimerkiksi kasvun tavoittelu yritysostoa hyödyntämällä (Petäjä, Tall & Varamäki 2015, 21, 26, 41, 58). Mikäli ostokohteella ja ostavalla yrityksellä on päällekkäistä liiketoimintaa, voi yritysoston pyrkimyksenä olla esimerkiksi kilpailevan liiketoiminnan ostaminen pois markkinoilta. Tavoitteena voi olla myös liiketoiminnan tehostaminen, uusien asiakkaiden ja liiketoiminnan etsiminen sekä uuden markkina-alueen etsiminen tai sen laajentaminen. (Tall 2014, 143–144, viitattu 5.2.2020; Petäjä ym. 2015, 27, 31, 52.) Yritysostolle voi olla myös useita motiiveja samanaikaisesti (Tall 2014, 144.)

2.4 Organisaation integraatiovaihe

Kun ostetun yrityksen toiminta sulautetaan täysin ostavan yrityksen toimintaan, voidaan sulauttamisvaiheesta käyttää nimitystä integraatiovaihe (Teerikangas 2008, 19; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 104). Ostetun kohteen integrointi alkaa yrityskaupan vahvistamisen jälkeen (Matinlauri & Rintala 2013, 443; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 104). Integraatiosuunnitelmaan kuuluvaa halluunoton suunnittelua kutsutaan usein sadan päivän suunnitelmaksi. Se on suunnitelma toimista, joita tullaan tekemään ensimmäisten noin kolmen kuukauden aikana. Usein suunnitellaan myös ensimmäiset 12 kuukautta sekä 24 kuukautta, ja tarpeen mukaan myös sitä pidemmälle. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 392, 405.)

Integraatioprosessin kesto vaihtelee sen mukaan, kuinka suuresta yrityskaupasta on kyse ja prosessi saattaa olla ohi sadassa päivässä tai kestää useita vuosia (Matinlauri & Rintala 2013, 445). Integroitavia ostokohteen prosesseja on useita, kuten hallinto- ja talous, myynti ja markkinointi, tuotanto, hankinta ja logistiikka sekä tietojärjestelmät. Integraation kesto vaihtelee osa-alueittain ja esimerkiksi hallinnon integraatio voi olla nopea ja tietojärjestelmien yhdistäminen voidaan tehdä kuukausissa, kun taas yrityskulttuurien yhteensovittaminen vie vuosia. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 390.) Tavoitteita asetettaessa tulee huomioida, että henkilöstön kouluttamiseen ja esimerkiksi tietojärjestelmien integrointiin käytettävä aika on pois varsinaisesta työstä. (Em. 2020, 405).

Yrityskauppa on usein suurin henkilöstön kokemista muutostilanteista ja integraatiossa ihmisten voidaan nähdä olevan keskeisimmässä roolissa (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 105). Ensimmäisten sadan päivän kerrotaan olevan raja integraation menestyksekkään onnistumisen kannalta. Sata päivää on aika, jonka ihminen kestää epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan. Tuona aikana

kannattaa tehdä myös oleelliset henkilöstöä ja organisaatiota koskevat päätökset. (Matinlauri & Rintala 2013, 445.) Organisaatiolla tulee olla selkeä visio, siitä mihin se on matkalla, eli millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa, kun organisaatioiden yhdistäminen on suoritettu (Teerikangas 2008, 73; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 114). Organisaation visioon liittyy myös missio, joka kertoo minkä takia yritys on olemassa ja millä keinoilla se pyrkii kohti visiotaan. Oleellinen asia organisaation toiminnassa ovat myös arvot. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 114.) Visio, missio ja arvot auttavat työntekijää ymmärtämään ja näkemään työnsä tärkeäksi isommassa kuvassa (Em. 2020, 115). Kun integraatiovaiheen toiminnassa on selkeä visio ja henkilöstö voi huomata, että yritys liikkuu kohti tulevaisuutta, alkaa henkilöstön motivaatio yleensä nousta (Teerikangas 2008, 73–74). Yrityskaupan julkistamisen jälkeen ostetun yrityksen vision ja mission voidaan nähdä jo vanhentuneen, joten henkilöstön tietouteen on hyvä tuoda uusi päämäärä, jota kohti ollaan menossa. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 115).

Petäjän, Tallin & Varamäen tutkimuksessa ostokohteet joko yhdistettiin täysin ostajayritykseen (Em. 2015, 25, 27, 31, viitattu 13.2.2020) tai ne jatkoivat omina yksiköinä tai yrityksinä (Em. 46, 50). Esimerkiksi kun ostokohde sulautettiin täysin, jatkoivat ostokohteen työntekijät edelleen yrityksen palveluksessa ja operatiivisesta johdosta vastasi ostokohteen myyjä. Muutoin ostokohteen asiat kuten nimi, toimitilat, paikkakunta, tuotekehitys, tuotteet ja markkina-alueet muuttuivat lähes täysin. (Em. 2015, 58.) Kun ostokohde taas jatkoi hallinnollisesti omana yksikkönä ja sillä oli oma hallitus, yhdistettiin kuitenkin tukitoiminnot (palkka- ja taloushallinto, tilaukset, tuotekehitys, markkinointi ja tuotteiden jakelu sekä posti- ja puhelinliikenne) ostajayrityksen kanssa (Em. 2015, 46). Kun tavoitteena taas oli pitää ostokohde omana yrityksenä, uudistettiin ainoastaan hallitus sekä joitain toimintoja (Em. 2015, 50).

2.5 Muutoksen vaiheet työntekijän kokemana

Muutos voidaan kokemustasolla jakaa neljään vaiheeseen. Vaiheet ovat muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. Muutosta edeltävä vaihe voi olla raskas yksilölle. Saattaa olla, että huhujen ja levottomuuden lisääntymisen myötä vähenee halu yhteistyöhön. Tässä vaiheessa olisi tärkeää kertoa ajantasaista tietoa työntekijöille, ja käydä avointa keskustelua tilanteesta. Vaiheen olisi suotavaa olla mahdollisimman lyhyt. (Ponteva 2012, 18.)

Yrityskaupoista ei voida yleensä puhua etukäteen. Kallion opinnäytetyö käsitteli pienen asumispalveluja tuottavan sosiaalialan yrityksen omistajanvaihdosprosessin aloittamista ja toteuttamista johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. Yrityksen ostajalta oli tullut tarkat ohjeet siihen, että omistajanvaihdoksesta ei saa kertoa kenellekään ennen yrityskaupan varmistumisen jälkeen pidettävää virallista tiedotustilaisuutta. (2018, 31, viitattu 30.1.2020.) Omistajanvaihdos voikin tulla henkilöstölle yllätyksenä (Vainio 2010, 55, viitattu 14.2.2020; Kallio 2018, 33). Henkilöstö oli kokenut saaneensa alkutilanteessa tarvitsemansa tiedot, ja heille oli tullut ymmärrys siitä, minkä takia asia oli pidetty salassa, eikä siitä oltu tiedotettu aiemmin (Kallio 2018, 33).

Toinen muutoksen vaihe on uhan kokemisen vaihe. Vaiheeseen saattaa liittyä täydellisen menetyksen tunne. Vaihe ei yleensä kestä pitkään, mutta jatkuessaan, se on este eteenpäin pääsemiselle. Mikäli yksilö uhan kokemisen vaiheessa saa tietoa muutoksesta, voi uhka kääntyä mahdollisuudeksi. Tiedon avulla pystytään omakohtaisesti sisäistämään muutos. Vastustuksen vaiheessa, uhan kokemisen väistyessä, voi tilalle tulla kaipauksen ja vihan tunnetta. Tässä vaiheessa luovutaan vanhasta, mutta se on sitä vaikeampaa mitä läheisempi asia on ollut. Jos yksilö kokee tulevaisuutensa organisaatiossa riittävän luotettavaksi, kykenee hän hyväksymään tilanteen paremmin. Tilanteen hyväksymisen myötä työntekijä on valmis haasteisiin ja sitoutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. (Ponteva 2012, 19.)

2.6 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Työntekijät ovat oleellinen voimavara toiminnan jatkuessa muutoksen jälkeen. Työssä jatkavien työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisikin sen takia olla keskeinen päämäärä toiminnassa. Muutostilanteiden, jotka ovat sisältäneet irtisanomisia, on erityisesti todettu vaikuttavan negatiivisesti terveyteen. Negatiivisia terveysvaikutuksia voivat olla fyysisen terveyden huonontuminen, heikentynyt mielenterveys sekä lisääntyneet sairauspoissaolot. Organisaatiomuutosten on todettu heikentävän unen laatua sekä lisäävän epäterveellisiä elintapoja, ja näin vaikuttavan myös elämänlaatuun. Organisaatiomuutokset vaikuttavat moniin asioihin, kuten työlle omistautumiseen, emotionaaliseen uupumukseen, kynnisyden tunteisiin, stressiin sekä työkykyyn. (de Jong, Mattila-Holappa, a Mockallo, Nielsen, Pahkin, Widersazal-Bazyl & Wiezer 2011, 8, viitattu 20.2.2020.) Organisaationmuutokset aiheuttavat myös tulevaisuuteen ja työhön liittyvää epävarmuutta, sekä mahdollisesti uhan kokemuksia. (de Jong ym. 2011, 8; Hakonen ym. 2015, 13.)

Työntekijöiden kokemusten työn epävarmuudesta on todettu jatkuvan vielä useita vuosia koetun muutoksen jälkeen. Lisääntyneiden työn vaatimusten ja aikapaineiden on koettu muutostilanteessa heikentävän työhyvinvointia. Negatiivisesti on koettu myös esimiehiltä saadun tuen määrän väheneminen, sekä lisääntyneet ristiriidat kollegojen sekä alaisten ja esimiesten välillä. Tämä sosiaalisen tuen väheneminen heikentää myös hyvinvointia. (de Jong ym. 2011, 8.) Henkilöstö voi miettiä kuinka uudessa organisaatiossa pärjätään, tuleeko radikaaleja muutoksia ja mikä on oma asema uudessa organisaatiossa. Mikäli asiat menevät huonosti, tulee mieleen työpaikan vaihtaminen. Tilanne saatetaan kokea kiinnostavana haasteena tai lomaannuttavana ajatuksena siitä, että ei pärjää uudessa organisaatiossa. (Hakonen ym. 2015, 13.)

Lahtisen kirjallisuuskatsauksen aineiston tutkimukset oli tehty eri toimialoilla, mutta yhtenäisiä näkökulmia, teemoja ja kokemuksia löytyi. (2018, 46.) Muutokseen suhtautumiseen todettiin vaikuttavan, nähdäänkö muutoksessa positiivisia mahdollisuuksia omalle työlle. Suhtautumiseen vaikuttivat aiemmat muutkokemukset, ammatillinen itsetunto, koulutus, persoonallisuus ja ikä. Pitkä työkokemus todettiin muutoksen sietämisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta niin vahvuutena kuin heikkoutenakin. (2018, 41.) Muutostilanteessa työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä kerrottiin olevan uudistusten määrä ja nopeus, ja niiden koettiin uuvuttavan. Lisäksi asiantuntijuiden pelättiin häviävän ja ammattitaitoisten työntekijöiden irtisanoutumiseen liittyi pettymyksen tunteita. Negatiivisina asioina koettiin myös lisääntynyt byrokratia, muutokset työtehtävissä sekä hankalat tilanteet henkilöstöjohtamisessa. Jatkuva muutoksesta puhuminen vei aikaa ja energiaa perustyön tekemiseltä. Yksilöiden reagointiin vaikuttivat myös aiemmat muutkokemukset, oma luonne sekä henkilökohtaiset tekijät. Aiemmat negatiiviset kokemukset aiheuttivat uudessakin tilanteessa negatiivisuutta, ja toisin päin, että aiemmat kokemukset muutoksen hallinnasta auttoivat selviytymään. (Lahtinen 2018, 35.)

Koskinen, Leppänen, Mattila-Holappa, Nielsen, Pahkin & Väänänen käsittelivät kvantitatiivisessa tutkimuksessaan rakenneuudistuksen vaikutusta työhyvinvointiin työntekijöiden arvioimana Suomen paperiteollisuudessa. Tulokset paljastivat, että työntekijöiden omilla osallistumismahdollisuuksilla oli suurempi merkitys muutostilanteessa, kuin ylimmän johdon toimilla. Ylimmän johdon käsissä on kuitenkin se, missä määrin työntekijät voivat osallistua rakenneuudistusprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Lähiesimiesten rooli on myös oleellinen. Ylimmän johdon rooli korostuu myös siinä, millaiset toimintamahdollisuudet lähiesimiehillä muutostilanteessa on esimerkiksi tiedottamisen, henkilöstön tukemisen tai tehtyjen päätösten perustelemisessä. (2014, 451, viitattu

4.11.2019.) Toisessa tutkimuksessa keskityttiin metsäteollisuuden työntekijöihin, jotka kävivät läpi rakenneuudistusprosessin ja joutuivat sopeutumaan muuttuneen organisaation toimintatapoihin. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja siinä keskityttiin fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. Psykologista hyvinvointia mitattiin kolmella eri muuttujalla: stressin tuntemuksilla, työtyytyväisyydellä sekä luottamuksella työn tulevaisuuteen. (Koskinen, Mattila-Holappa, Nielsen, Pahkin & Väänänen 2012, 137, viitattu 4.11.2019.) Tulokset osoittivat, että psykologisen hyvinvoinnin kokemukset olivat alhaisemmat uudelleenjärjestelyn jälkeen, riippumatta siitä, oliko muutokseen liittynyt irtisanomisia. Suurin muutos oli luottamuksessa työn tulevaisuuteen sellaisten keskuudessa, jotka olivat työskennelleet tilanteessa, kun oli vähennetty henkilöstöä. Fyysinen hyvinvointi sen sijaan koettiin rakenneuudistuksen jälkeen parempana, kuin ennen muutosta. (Koskinen ym. 2012, 138.)

Henkilöstön kokemia stressitekijöitä sekä muutostilanteen aiheuttamaa uupumista selvitettiin Kanadan terveydenhuollon muutostilanteessa. Muutokset sisälsivät muuttuneita työympäristöjä, uusia yksiköitä sekä yksiköiden yhdistämisä, uutta johtoa sekä uusia työskentelymalleja. Tutkimuksessa selvitettiin esimiestyön ja työn hallinnan vaikutusta henkilöstön uupumiseen. (Crown, Day & Ivany 2017, 6, viitattu 3.2.2020.) Tutkimus oli kvantitatiivinen, ja siinä toteutettiin kysely mielenterveytyön henkilöstölle. Kyselyllä selvitettiin organisaatiomuutokseen liittyviä stressitekijöitä, kuten rooliristiriitoja, ylikuormitusta, työn epäselvyyksiä, esimiehen tukea, työn hallintaa sekä uupumusta. (Em. 2017, 7.) Tutkimuksen mukaan muutokseen liittyvän stressin voitiin nähdä lisäävän uupumusta, kyynistymistä sekä vähentävän ammatillista tehokkuutta. Sellaiset työntekijät, jotka saivat vain vähän esimiesten tukea, kokivat korkeita stressitekijöitä ja korkeampaa kyynisyyttä, kuin henkilöt, jotka saivat tilanteessa enemmän tukea esimiehiltään. (Em. 2017, 8.) Esimiesten tuella voitiin nähdä olevan uupumusta ja kyynisyyttä vähentävä vaikutus. Työntekijät, jotka kokivat työn hallintansa heikoksi, kokivat alhaisempaa työn tehokkuutta, oli stressitekijöiden taso mikä tahansa. Työntekijät, jotka kokivat työn hallintansa paremmaksi, kokivat myös korkeampaa työn tehokkuutta, mutta vain silloin kun stressitekijät olivat vähäiset. Esimiesten tuella ja työn hallinnalla voidaan tutkimuksen mukaan auttaa henkilöstöä käsittelemään muutoksia. (Em. 2017, 9–10.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KEHITTÄMISTEHTÄVÄ, TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä selvittää, mitkä tekijät heikentävät tai edistävät henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on kootun tiedon pohjalta esittää kehittämisehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa. Tavoitteena on, että näiden kehittämisehdotusten pohjalta tehtävien toimien myötä voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia ja uuteen työnantajaan sitoutumista.

Laadullisessa katsauksessa käytetään tutkimuskysymysten muistisääntönä PICoa. Tällöin määritellään (P) kohderyhmä, (I) mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö sekä (C) tarkasteltava toimintaympäristö. Laadullisen katsauksen tutkimusten synteessissä on tuloksena tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailu. (Danielsson-Ojala 2016, 122.) Tutkimuskysymysten muotoilussa on sovellettu PICO-kriteerejä. Kohderyhmä (P) on henkilöstö, mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö (I) työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät, ja tarkasteltava toimintaympäristö (C) on organisaatioiden yhdistyminen. PICO-asetelman käyttöä suositellaan, koska sen avulla voidaan arvioida, onko katsauksen tavoitteet saavutettu (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit, viitattu 3.2.2020).

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaiset tekijät ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin organisaatioiden yhdistymisessä?
 - 1.1 Minkälaiset tekijät heikentävät henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä?
 - 1.2. Minkälaiset tekijät edistävät henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin systemoitu kirjallisuuskatsaus, koska haluttiin löytää kattava määrä luotettavaa tutkimustietoa henkilöstön kokemista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä organisaatioiden yhdistymisessä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtiin kehittämisehdotuksia toimista, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa.

Lahtinen käytti kirjallisuuskatsauksessaan suomalaisia tietokantoja koska halusi pois sulkea erilaisten lainsäädännöllisten erojen vaikutuksen sekä kulttuurilliset vaikutukset tuloksiin. (Em. 2018, 26 viitattu). Tässä opinnäytetyössä käytetään myös kansainvälisiä tutkimuksia siitä syystä, että työhyvinvointi organisaatioiden muutostilanteissa on aiheena globaali. Mahdolliset tutkimustuloksista ilmenevät maakohtaiset tai lainsäädännölliset erot huomioidaan tutkimustulosten analysoinnissa ja arvioinnissa.

4.1 Tutkimusvaihe

Tieteellisen tiedon tunnusmerkkinä on, että se on kaikkien luettavissa, arvioitavissa ja käytettävissä, lisäksi se raportoidaan lukuisissa julkaisuissa. Kirjallisuuskatsauksen tekemisen edellytyksenä on, että aiheesta on olemassa edes jonkin verran tutkittua tietoa. (Leino-Kilpi 2007, 2.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisin piirre on, että sillä pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen yhdistämällä useiden eri tutkimusten tuloksia (Axelin & Suhonen & Stolt 2016,14).

4.1.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää tarkkaa prosessin suunnittelua ja kuvausta, jotta se voidaan toistaa samanlaisena kuvauksen perusteella. Tavoitteena on kerätä kattava määrä alkuperäistutkimuksia, jotta voidaan välttää tiedon valikoitumisesta aiheutuva harha.

Tulee selvittää myös alkuperäistutkimusten menetelmällinen laatu, jotta jokainen tutkimus saa ansaitsemansa painoarvon. Tutkimustuloksia voidaan yhdistää, jotta päästään olemassa olevan tiedon mahdollisimman tehokkaaseen ja selkeään hyödyntämiseen. (Metsämuuronen 2006, 31).

Systemaattisen eli järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen pyrkimyksenä on löytää systemaattisesti olemassa oleva tutkimuskirjallisuus aiheesta, sen laadun tarkastelu, analyysi ja synteesi (Axelin ym. 2016, 13). Systemaattinen ja systemoitu kirjallisuuskatsaus eroavat toisistaan käytössä olevien resurssien osalta. Systemoitu katsaus tehdään yksin, kun taas systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijoita on vähintään kaksi. (Booth & Grant 2009, 102–103, viitattu 5.12.2019.) Tutkimuskirjallisuuden haku toteutetaan kuten systemaattisessa katsauksessa, mutta usein esimerkiksi vain yhteen tietokantaan. Aineiston analyysi, arviointi ja synteesi eivät myöskään ole yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia kuin systemaattisessa katsauksessa. (Axelin ym. 2016, 14). Tämä opinnäytetyö on tehty yhden opiskelijan toimesta, joten kyseessä on systemoitu kirjallisuuskatsaus.

Tutkimuksen tekemisessä on oleellista kysyä mikä on totuus. Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee mieltä päästänsä lähimmäksi totuutta kvantitatiivisella vai kvalitatiivisella menetelmällä. (Metsämuuronen 2006, 81.) Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen, hänen elämänpiirinsä ja siihen liittyvät merkitykset (Juvakka & Kylmä 2012, 16). Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 98). Koska ollaan tekemisissä kertomusten, tarinoiden ja merkitysten kanssa ei ole mahdollista saada tilastollisesti yleistettävää tietoa määrällisen tutkimuksen tapaan (Juvakka & Kylmä 2012, 16). Yleisimpiä käytettäviä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut, kyselyt sekä havainnointi (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 105; Sarajärvi & Tuomi 2018, 83). Tutkimusten yhdeksi valintakriteeriksi valikoitui tutkimusten kvalitatiivisuus, koska pyrkimyksenä oli löytää tutkimuksista henkilöstön todellisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin pohjautuvat tiedot. Syvällisin tieto henkilöstön kokemista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä voitiin saavuttaa kvalitatiivisten tutkimusten kautta.

4.1.2 Aineiston hakuprosessi, tutkimusten valinta ja laadunarviointi

Hakustrategian luomisessa ja tutkimusten valinnassa hyödynnettiin Joanna Briggs instituutin järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerejä. Katsauksen tutkimuskysymykset ovat keskeinen tekijä

järjestelmällisessä katsauksessa. Tutkimuskysymysten avulla voidaan rajata katsauksen laajuutta, laatia hakustrategia sekä tunnistaa oleellinen tutkimusnäyttö. Katsaukseen sisällytettyjen tutkimusten tulee soveltua tutkimusasetelmiltaan katsauksen kysymyksiin. Katsauksessa tulee olla kuvaus näytön löytämiseksi käytetystä hakustrategiasta. Hakustrategian avulla pyritään tunnistamaan kaikki saatavilla oleva näyttö ja näin välttämään julkaisuharhaa. Tulee hyödyntää useita aiheen mukaan valittavia elektronisia tietokantoja, jotta katsauksesta tulee laadukas. (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit.)

Hakustrategian avulla on tarkoitus löytää sopivimmat aineistoon soveltuvat tutkimukset katsaukseen. Hakustrategian tekeminen on haastava ja aikaa vievä prosessi, mutta sillä on ratkaiseva merkitys katsauksen merkityksellisyyden kannalta. Hakujen tekemisessä suositellaan hyödynnettävän kirjaston informaattikon apua. (Needleman 2002, 7, viitattu 5.12.2019.) Esihakujen tekemisessä käytettiin apuna Oulun ammattikorkeakoulun kirjaston informaattikkoa.

Varsinaiset haut suoritettiin kesän 2019 alussa. Ennen hakuja tarkastettiin hakusanat Yleisestä suomalaisesta asiasanastosta (YSA) sekä Yleisestä suomalaisesta ontologiasta (YSO). YSA on yksikielinen, kaikki tieteenalat kattava yleissanasto, joka on tarkoitettu esimerkiksi elektronisten aineistojen tiedonhakuun, koska se auttaa tiedonhakijoita käyttämään yhteistä kieltä tietojen tallentajien kanssa. YSO taas on yleiskäsitteistä koostuva ontologia, joka sisältää 3 kieltä; suomen, ruotsin ja englannin. YSON käsitteiden termit ovat tesaurusstandardien mukaisesti yleensä monikko-
muotoisia substantiiveja. Se pohjautuu yleiseen suomalaiseen asiasanastoon (YSA) sekä yleiseen ruotsinkieliseen tesauraukseen (Allärs). Lisäksi se on linkitetty Yhdysvaltain Kongressin kirjaston asiasanastoon (Library of Congress Subject Headings, LCSH). (Finto, viitattu 31.5.2019.)

Työhyvinvointi on käsitteeltään yleiskäsite, jonka assosiatiivisia käsitteitä ovat työn imu, työrauha, työtyytyväisyys sekä työviihtyvyys. Englanniksi se on well-being at work. Yrityskauppa ohjataan YSOssa termiksi yrityskaupat, joka on yleiskäsite. Sen assosiatiivisia käsitteitä ovat due diligence, liikearvo, liikkeenluovutus, yrityksen arvomäärittäminen, yritysfuusiot, yritysjärjestelyt sekä yritysvaltaus. Englanniksi käsite on corporate acquisitions. Yritysfuusio ohjataan termiksi yritysfuusiot, joka on yleiskäsite. Sen yläkäsite on yritysjärjestelyt, ja assosiatiivisia käsitteitä ovat keskittyminen, yhdistyminen, yhtiöt ja yrityskaupat. Englanniksi se on mergers. Organisaation muutos ohjataan termiksi organisaatiomuutokset, joka on yleiskäsite. Sen assosiatiivinen käsite on organisaatiorenne ja ohjaustermejä ovat organisaatiomuutos, organisaation muutokset, uudelleenjärjestelyt sekä uudelleenorganisointi. Englanniksi käsite on organisational changes. Omistajanvaihdos on

yleiskäsite, jonka assosiativiseksi käsitteeksi kuvataan sukupolvenvaihdos. Englanniksi se on change of ownership. (Finto, viitattu 31.5.2019.) Taulukossa 1 on kuvattuna hakuprosessissa käytetyt hakusanat. Hakusanat, joita ei ole raportoitu hakujen yhteydessä, testattiin esihauissa ja todettiin, että niillä ei löytynyt sisäänottokriteerejä vastaavia tutkimuksia.

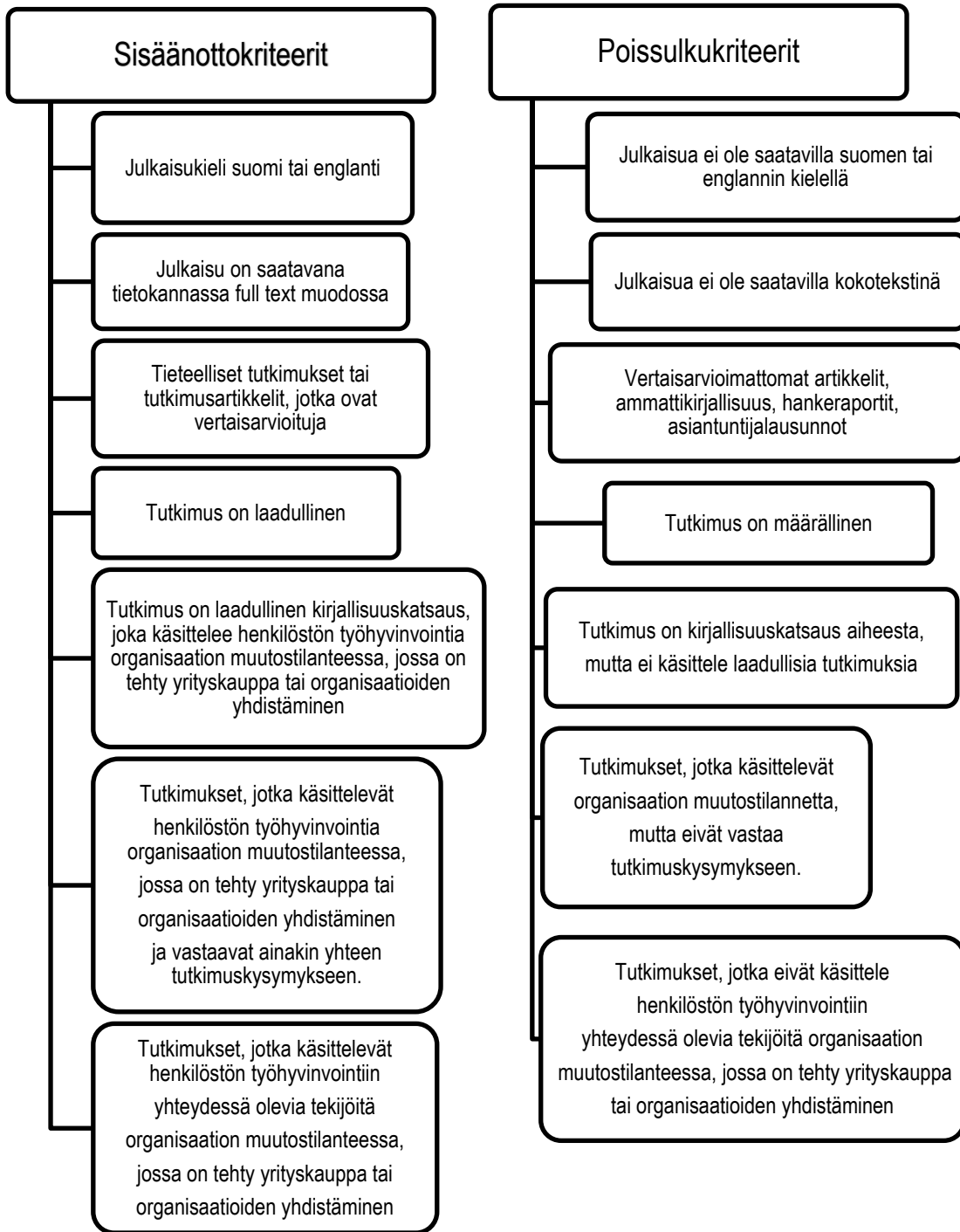
TAULUKKO 1: Hakuprosessissa käytetyt hakusanat

Hakusana (suomi)	Hakusana (englanti)
työhyvinvointi	well-being at work employee well-being work welfare
työn imu	work engagement
yrittyskaupat	corporate acquisitions
liikkeenluovutus	transfer of a business
yrittysfuusiot	mergers
yrittysjärjestelyt	reorganisation of a business
organisaatiomuutokset	organisational changes (Brit) organizational changes (Am)
omistajanvaihdos	change of ownership
työviihtyvyys	work comfort

Lähtökohtana oli löytää tutkimuksia koskien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yhdistymisiä. Esihakujen perusteella kyseisiä tutkimuksia ei kuitenkaan löytynyt, joten tutkimusten alakohtaisuus sisäänottokriteerinä päädyttiin jättämään pois valintakriteereistä. Tutkimukset henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä organisaatioiden yhdistymisen myötä ovat kuitenkin sovellettavissa laaja-alaisesti, eivätkä ne ole sidoksissa pelkästään tiettyyn työpaikkaan tai alaan. Myös vuosirajaus sisäänottokriteerinä jätettiin pois siitä syystä, että hakutuloksia ei rajauksella löytynyt. Esiha-

kuja suoritettiin seuraaviin tietokantoihin: BioMed Central, Cinahl (Ebsco), Emerald Library, PubMed, Wiley Online Library, Elsevier Science Direct, Melinda, Medic, Leevi, ODTBase, Ovid sekä Google Scholar. Varsinaiset haut suoritettiin tietokantoihin, joista esihakujen perusteella vaikutti löytyvän sisäänottokriteereihin sopivia tutkimuksia tai tutkimusartikkeleita. Varsinaisissa hauissa käytetyt tietokannat olivat PubMed, Melinda, Emerald Library, Elsevier Science Direct sekä Cinahl (Ebsco). Lisäksi suoritettiin manuaalinen haku käymällä läpi hakuprosessissa löytyneiden tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloja.

Haku saattaa tuottaa valtavan määrän tuloksia. Suuri osa tuloksista on usein kirjallisuuskatsaukseen soveltumattomia, mutta ne tulee silti käydä läpi (Needleman 2002, 8; CRD 2008, 19, viitattu 5.12.2019). Lukemalla otsikot ja abstraktit päätetään sisäänottokriteerien mukaisesti, mitkä tutkimukset otetaan analysoitavaksi. (CRD 2008, 23) Käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1 Hakuprosessissa käytetyt sisäänotto ja poissulkukriteerit

Varsinaisten hakujen tuloksena löytyi yhteensä 324 viitettä. Hakuprosessi on kuvattuna liitteenä (liite 2). Käytetyt hakusanayhdistelmät ovat kuvattuna tietokannoittain taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Hakuprosessissa käytetyt hakusanayhdistelmät tietokannoittain

Tietokanta	Käytetyt hakusanayhdistelmät
PubMed	<ul style="list-style-type: none">· employee well-being AND mergers· well-being at work AND mergers· merger AND well-being· work engagement AND mergers· well-being at work OR employee well-being AND corporate acquisitions OR change of ownership OR mergers
Melinda	<ul style="list-style-type: none">· työhyvinvointi OR työviihtyvyyys sekä työn imu sekä yrityskaupat OR liikkeenluovutus OR yritysfuusiot OR yritysjärjestelyt OR organisaatiomuutokset OR omistajanvaihdos· työhyvinvointi OR työviihtyvyyys sekä työn imu sekä yrityskaupat OR liikkeenluovutus OR yritysjärjestelyt OR organisaatiomuutokset OR omistajanvaihdos· muutos ja työhyvinvointi
Emerald Library	<ul style="list-style-type: none">· employee well-being AND merger· organizational change AND qualitative research
Elsevier Science Direct	<ul style="list-style-type: none">· organizational change and qualitative research· mergers and acquisitions and employee well-being OR well-being at work OR work welfare· transfer of a business OR reorganisation of a business OR organisational changes OR change of ownership and employee well-being OR well-being at work OR work welfare· transfer of a business and employee well-being· organisational changes and employee well-being
Cinahl (Ebsco)	<ul style="list-style-type: none">· employee well-being AND merger· well-being at work AND merger· work-welfare AND merger· well-being at work AND organisational change· employee well-being AND organisational change

Hakujen jälkeen päällekkäiset julkaisut poistettiin, samoin yksi artikkeli, joka oli espanjankielinen. viisi viitettä poistettiin, koska niistä oli julkaisutietojen perusteella havaittavissa, että ne eivät soveltuneet sisäänottokriteereihin. Tämän jälkeen jäi jäljelle 280 tutkimusta, jotka luettiin abstraktien osalta. Selvitettiin millä tavalla kyseisessä lähteessä kuvataan työhyvinvointiin yhteydessä olevia

tekijöitä muutostilanteessa, sekä millä tavalla kyseisessä lähteessä kuvataan työhyvinvointia heikentäviä tai edistäviä tekijöitä organisaatioiden yhdistymistilanteessa. Abstraktien perusteella poistettiin 271 tutkimusartikkelia, koska ne eivät vastanneet sisäänottokriteereitä.

Yhdeksän tutkimusta otettiin kokonaan luettaviksi, ja neljä niistä valittiin laadunarviointiin. Kokonaan luetuista artikkeleista löytyi viittauksia mahdollisiin aiheeseen sopiviin artikkeleihin. Viittausten perusteella kolme artikkelia etsittiin ja luettiin tarkemmin. Kyseisten kolmen artikkelin lähdeluetteloihin tutustuttiin ja luettiin 57 artikkelia abstraktien osalta (liite 2). Näistä kuusi valittiin laadunarviointiin. Tutkimusartikkeleista yksikään ei käsitellyt suoranaisesti työhyvinvointia, tai kyseistä käsitettä ei käytetty. Se kuinka muutostilannetta hoidetaan, aiheuttaa erilaisia tunteita työntekijöissä, ja sitä kautta vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemuksiin. Organisaation sulautumisprosessin aikana henkilöstön tunteiden voidaan nähdä ilmentävän työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä, ja niistä on löydettävissä henkilöstön työhyvinvointia heikentäviä ja edistäviä tekijöitä. Suomalainen väitöskirja käsitteli henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistämistilanteessa. Hakuprosessin myötä aineistoksi muodostui yhdeksän englanninkielistä tutkimusartikkelia sekä yksi suomenkielinen väitöskirja.

Järjestelmällisessä katsauksessa on välttämätöntä toteuttaa kriittinen laadun arviointi mukaan otetuista tutkimuksista (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit). Ainoastaan laadukkaiden tutkimusten valikoituminen katsaukseen tuottaa luotettavaa ja oikeaa tutkimustulosta, joten vaikka laadun arviointi on vaativa ja aikaa vievä prosessi, tulee siihen panostaa huolella (Johansson & Kontio 2007, 107). Kriittinen laadun arviointi tulee ilmaista selkeästi. Tulee myös esittää yksityiskohtainen kuvaus kriteereistä, joita on käytetty mukaan otettujen tutkimusten arvioinnissa. (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit) Tutkimusartikkelien laadunarvioinnissa hyödynnettiin Joanna Briggs Instituutin arviointikriteerejä laadulliselle tutkimukselle. Kyseessä on kymmenen kohdan lista, jonka mukaisesti laatua arvioidaan (liite 3). Laadunarvioinnissa maksimipistemäärä on kymmenen. Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi oli haastava tehtävä. Artikkeleiden arvioinnissa tehtiin sellainen havainto, että tutkijoiden kulttuurisia tai teoreettisia lähtökohtia ei juurikaan oltu kerrottu. Myöskään tutkimuksen vaikutusta tutkijaan tai tutkijan vaikutusta tutkimukseen ei juurikaan oltu käsitelty. Eettisiä periaatteita ei myöskään oltu valtaosassa artikkeleista käsitelty lainkaan. Kaikissa artikkeleissa tuli kuitenkin hyvin esille tutkimukseen osallistuneiden äänät, ja kaikissa artikkeleissa oli haastateltujen alkuperäisiä ilmaisuja, myös tutkimusten johtopäätökset olivat linjassa aineistojen analyysin ja tulosten kanssa. Katsaukseen mukaan hyväksytyistä tutkimuksista matalimmat pisteet olivat kuusi ja korkeimmat pisteet

olivat kymmenen. Yhtään laadunarviointiin valituista tutkimuksista ei jäänyt pois lopullisesta katsauksesta laadunarvioinnin takia. Laadunarviointi on kuvattuna tutkimuskohtaisesti liitteenä (liite 4).

Osa artikkeleista löytyi tietokantahakujen kautta ja osa lähdeluetteloista. Tästä syystä ei ollut suoraan tietoa julkaisijoiden vertaisarvioinnista, vaan ne piti selvittää jokaisen julkaisijan kohdalla erikseen. Selvityksessä kävi ilmi, että kaikki julkaisijat käyttävät vertaisarviointia julkaistessaan artikkeleita. Laatua pyrittiin arvioimaan myös muiden tekijöiden kautta. Huomioitiin esimerkiksi lähdeviitteiden määrä sekä onko kyseiseen artikkeliin viitattu muissa aineiston tutkimuksissa. Etsittiin myös tietoa julkaisupaikkojen luotettavuudesta. Liitteessä 5 (liite 5) on kuvattuna tutkimusartikkelien viitetietoja, julkaisutiedot sekä tietoa tekijöistä.

4.1.3 Aineiston analysointi

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen apuna voidaan käyttää induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Kun sopiva valintakriteerit täyttävä aineisto on löytynyt, lähdetään lukemaan aineistoa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 139 – 140.) Kuvaus alkuperäistutkimuksista on kuvattuna liitteessä 6 (liite 6). Aineisto on numeroitu ja sisällön analyysissä käytetyt aineiston suorat lainaukset on numeroitu sen mukaisesti.

Aineiston lukemisen, merkintöjen tekemisen ja luokkien muodostamisen tarkoituksena on etsiä tutkimusaineistoista yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkimusaineistoa ryhmitellään, vertaillaan ja tulkitaan. Lopulta näistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä muodostetaan looginen kokonaisuus. (Stolt 2016, 31.) Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla työhön valikoituneet alkuperäistutkimukset. Artikkeleista yhdeksän oli englanninkielisiä, joten ne myös käännettiin tarvittavilta osin suomen kielelle.

Aineistosta etsittiin ilmaisia, jotka kuvasivat työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä. Tekstistä alleviivattiin tutkimuskysymyksiin soveltuvia suoria haastatteluvastauksia. Suorat haastatteluvastaukset suomennettiin, kirjoitettiin allekkain tekstinkäsittelyohjelmaan ja jaoteltiin työhyvinvointia edistävien ja heikentävien ilmaisujen mukaan. Pelkistämässä aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja pelkistetyt ilmaukset kirjataan aineiston termein (Janhonen & Nikkonen 2003, 26). Aineistona olivat tutkimusten alkuperäiset haastatteluvastaukset, joista tehtiin pelkistykset. Taulukossa 3 on kuvattuna esimerkki aineiston pelkistämisestä.

TAULUKKO 3 Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Suora lainaus	Pelkistys
"Viestintä oli avointa, läpinäkyvää ja selkeää, aina kasvojen. Se auttoi meitä ymmärtämään ja sopeutumaan" (2.)	Selkeän, avoimen ja kasvojen tapahtuneen viestinnän koettiin auttaneen sopeutumisessa.

<p>"Yritimme vastata kaikkiin työntekijöiden kysymyksiin ja epäilyihin. Jos emme tiedäneet vastausta, kerroimme sen, kun meillä oli tietoa emme salanneet sitä heiltä. He arvostivat asennettamme" (2.)</p> <p>"Tiimi oli täysin sen takana, ja mielestäni se johtui siitä, että se oli erittäin läpinäkyvä prosessi eikä siellä ollut salattuja aiheita" (5.)</p>	<p>Työntekijöiden kysymyksiin pyrittiin vastaamaan, ja mikäli tietoa ei ollut sekin kerrottiin avoimesti.</p> <p>Työntekijät olivat prosessin takana, koska se oli läpinäkyvä, eikä aiheita salailtu.</p>
--	---

Pelkistysten jälkeen aineistosta muodostettiin alaluokat. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta on kuvattuna taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Esimerkki alaluokan muodostamisesta

Pelkistys	Alaluokka
<p>Selkeään, avoimen ja kasvotusten tapahtuneen viestinnän koettiin auttaneen sopeutumisessa.</p> <p>Työntekijöiden kysymyksiin pyrittiin vastaamaan, ja mikäli tietoa ei ollut sekin kerrottiin avoimesti.</p> <p>Työntekijät olivat prosessin takana, koska se oli läpinäkyvä, eikä aiheita salailtu.</p>	<p>Viestinnän avoimuus</p>

Alaluokkien muodostamisen jälkeen suoritettiin aineiston abstrahointi. Aineiston abstrahoinnissa samansisältöisiä alaluokkia yhdistetään yläluokiksi (Janhonen & Nikkonen 2003, 29). Taulukossa 5 on esimerkki yläluokan muodostamisesta.

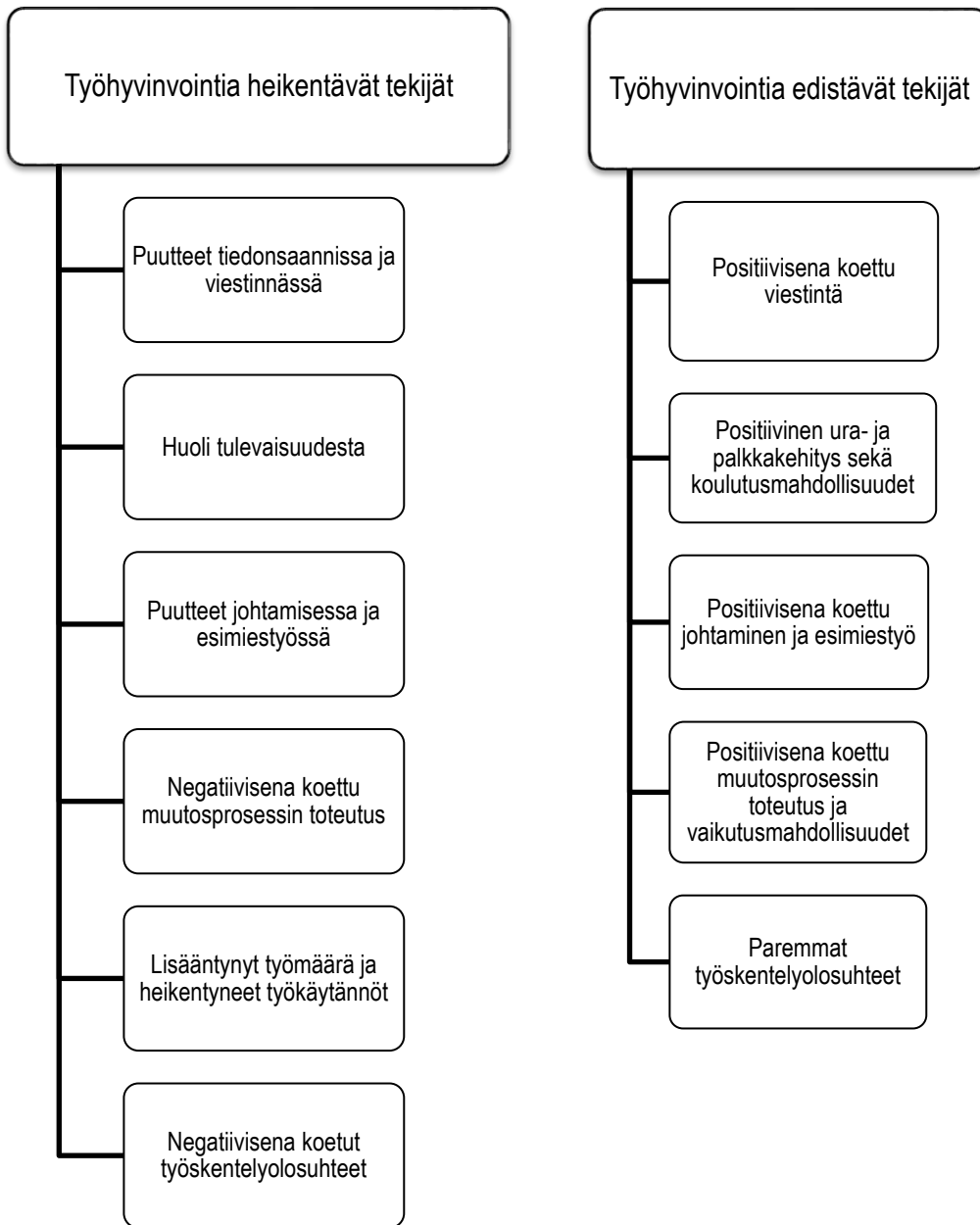
TAULUKKO 5 Esimerkki yläluokan muodostamisesta

Alaluokka	Yläluokka
Viestinnän avoimuus	Positiiviseksi koettu viestintä
Mahdollisuus osallistua tiedotustilaisuuksiin	

Sisällönanalyysillä saadut luokat eivät ole kirjallisuuskatsauksen tulos vaan ainoastaan apukeino tutkimuksesta esiin tulevan tiedon tarkasteluun, ja tiedon tiivistämiseen. Kirjallisuuskatsauksen tulos hahmottuu vasta siitä, kun kuvauksia kyseisistä aiheista luokkien sisällä tarkastellaan lähteisiin nojaten. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 140.) Työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavien tekijöiden kuvaukset on esitetty suorien ilmausten, pelkistysten, alaluokkien sekä yläluokkien mukaisesti liitteessä 7 (liite 7). Tarkka kuvaus suorista ilmaisuista, pelkistyksistä, alaluokista ja yläluokista, jotka kuvaavat työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on kuvattu liitteessä 8 (liite 8). Aineiston käsitteellistämisen ja ryhmittelyn seurauksena syntyi yhteensä 51 alaluokkaa. Alaluokat ovat kuvattuna kunkin yläluokan mukaisesti tulosten yhteydessä.

4.2 Tulokset

Aineistoksi valitut tutkimukset oli tehty useissa eri maissa. Maita olivat Suomi, Saksa, Uusi Seelanti, Irlanti, Itävalta, Italia, Sveitsi, Yhdysvallat, Iso-Britannia, Brasilia ja Australia. Tutkimusten organisaatioiden yhdistymiset olivat olleet täysiä integraatioita sekä fuusioita. Tutkimukset olivat erilaisilla laadullisilla menetelmillä toteutettuja tapaustutkimuksia. Tutkimuksissa haastateltiin henkilöstöä sekä esimiehiä, jotka olivat olleet osallisina henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavissa organisaatioiden yhdistymistilanteissa. Työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä syntyi kuusi yläluokkaa ja työhyvinvointia edistävästä tekijöistä syntyi viisi yläluokkaa, jotka ovat kuvattuna kuviossa 2. Työhyvinvointiin heikentävästi ja edistävästi vaikuttavat tekijät esitetään sisällön analyysin avulla muodostuneiden yläluokkien mukaisesti.



KUVIO 2 Yläluokat työhyvinvointia heikentävistä ja edistävästä tekijöistä

4.2.1 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Puutteet tiedonsaannissa ja viestinnässä

Tiedonsaanti ja viestintä koettiin organisaatioiden yhdistymistilanteita koskevissa tutkimuksissa todella tärkeiksi tekijöiksi. Tutkimuksissa korostuivat tiedonpuute, oikea-aikaisen viestinnän puute, epäselvyys organisaation motiiveista sekä epävarmuutta lisäävät huhut. (Hubbard & Purcell 2001; Kiefer 2002; Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005; Ponteva 2009; Smollan 2013; Dasborough, Lamb & Suseno 2015; Kusstatscher, Sinkovics, Sinkovics & Zagelmeyer 2016.)

Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa yleensä vain tietyt johtajat ja työntekijät saavat tietoa organisaation suunnitelmista. Voi kuitenkin olla, että muu henkilöstö alkaa epäillä jotain olevan tekeillä. He odottavat tietoa ja mikäli sitä ei ole saatavilla, etsitään tiedon saamiseksi erilaisia vihjeitä ja merkkejä, joista tehdään omia tulkintoja. Virallinen tiedotustilaisuus, jossa yrityskaupasta kerrotaan, on henkilöstön kannalta tärkeä tilaisuus, joka herättää tunteita ja jännitystä. (Kusstatscher, Sinkovics, Sinkovics & Zagelmeyer 2016, 99.)

Ilmoitus yrityskaupasta ja siihen liittyvä tiedotusprosessi tulee perustua selkeisiin ja rehellisiin päätöksiin, joita seuraa hyvin valmisteltu virallinen ilmoitus kaikille työntekijöille. Näin voidaan vähentää epävarmuutta ja huhuja. On myös suotavaa, että tiedonanto tehdään johdon tai yrityksen omistajan toimesta. Tilaisuuden sisältöön ja asioihin, joita kerrotaan, tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tilaisuudessa kerrotut asiat jäävät henkilöstön mieleen ja henkilöstö voi muistaa pitkään ja tarkasti yksittäisetkin asiat, joita ovat tilaisuudessa kuulleet (Kusstatscher ym. 2016, 101). Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota kerrottujen asioiden ja tulevaisuudessa tehtävien toimien ristiriitaisuuteen, ja olla jo tässä vaiheessa viestintää avoin ja rehellinen. Esimerkiksi, mikäli kerrotaan että mikään toiminnassa ei muutu, mutta niin käy kuitenkin (Hubbard & Purcell 2001, 26; Kusstatscher ym. 2016, 100). Ihmiset kokevat tällöin tilanteessa kyynisyyttä, kun ovat viattomuudessaan uskooneet kerrotut asiat. Henkilöstön on tällaisen jälkeen vaikea luottaa johtoon ja sen uusiin tiedotteisiin. (Hubbard & Purcell 2001, 26, 29.)

Mitä tarkempaa tietoa on saatavilla, sitä todennäköisempää on, että henkilöstön odotukset perustuvat johdon suunniteltuihin toimiin. Mikäli tietoa on saatavilla liian vähän, voidaan johdon toimia

alkaa tulkitsemaan eri tavoin. Myös viestinnän määrällä ja ajoituksella on tärkeä rooli onnistuneessa viestinnässä. (Hubbard & Purcell 2011, 28.) Henkilöstössä herättää ristiriitaisuutta, mikäli kehoitetaan käyttämään erilaisia tiedotuskanavia, mutta käytännössä niihin ei olekaan työntekijöillä pääsyä, tai esimerkiksi tiedotustilaisuudesta saadaan tieto vasta, kun tilaisuus on jo pidetty (Ponteva 2009, 169). Henkilöstö haluaa usein tietää mikä on uuden organisaation etenemissuunta, visio sekä miten he sopivat tuohon kuvioon, siksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka tulevat toimet toteutetaan ja selitetään. Henkilöstön tulee saada tietää mitä muutos tarkoittaa käytännön tasolla, juuri heidän työnsä kannalta. (Ponteva 2009, 161; Hubbard & Purcell 2011, 31.) Mikäli asioita ei selitetä käytännön kannalta, pohtivat työntekijät asiaa itse ja muodostavat käsityksensä sen perusteella (Ponteva 2009, 155). Epäluottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy, jos työntekijät eivät ymmärrä organisaation järjestelmää, eivätkä tiedä kuinka se toimii (Smollan 2013, 736).

Tiedostusvälineiden uutisoimat asiat voivat lisätä epävarmuutta oman työn ja tulevaisuuden suhteen. Epävarmuuden vähentämiseksi on tärkeää, että esimerkiksi lehdissä uutisoituihin asioihin reagoidaan johdon taholta ja henkilöstölle annetaan kyseiseen asiaan liittyvää tietoa oman organisaation näkökulmasta. (Kusstatscher ym. 2016, 102). Mikäli johtajan kommunikointi tapahtuu etäältä esimerkiksi faksien tai organisaation sanomalehden välityksellä, ei henkilöstö osallistu tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen niin hyvin kuin se olisi mahdollista. (Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005, 1559.) Henkilöstössä herättää negatiivisuutta myös se, jos johdolla on tapana viestiä asioita esimerkiksi lehdistölle, mutta ei henkilöstölle (Hubbard & Purcell 2001, 23).

Mikäli organisaatiossa on ylhäältä alaspäin ilmenevää tiedonpuutetta, aiheuttaa se epävarmuutta ja huhut alkavat usein liikkua. Tehokkain tapa vähentää huhujen ja mielikuvituksen pääsemistä valloilleen on avoin ja rehellinen tiedotus asioista. (Kusstatscher ym. 2016, 101.) Huhut lisäävät epävarmuutta ja huolta tulevaisuuden suhteen (Kiefer 2002, 53; Ponteva 2009, 111; Kusstatscher ym. 2016, 101).

Tieto on tärkeä motivaation lähde ja mikäli työntekijöillä on tunne, että heidän esimiehensä tietää enemmän kuin kertoo tai he eivät muutoin ole saaneet tietoa, he tulevat epäluuloisiksi ja luottamus esimiestä kohtaan vähenee. Saattaa olla erilaisia syitä, minkä takia esimiehet eivät kerro tietojaan. Esimerkiksi voi olla, että ei ole täyttä tietoa asiasta, eikä keskeneräisistä asioista haluta kertoa. Toisaalta voi olla, että ei ole aikaa kommunikoinnille tai esimies ei koe, että tieto on olennaista työntekijöille tai tietoa halutaan strategisista syistä salata. (Kusstatscher ym. 2016, 101). Organisaatiota kohtaan koettu epäluottamus lisääntyy, mikäli henkilöstöllä on kokemus siitä, että heitä

yritetään hämätä erilaisilla toimilla (Smollan 2013, 735). Tässäkin tilanteessa korostuu viestinnän avoimuuden tärkeys.

Huoli tulevaisuudesta

Organisaatioiden yhdistymistilanteessa koetaan usein huolta tulevaisuudesta. Siihen liittyen tutkimuksissa korostuivat oman työn tulevaisuuteen liittyvät huolet, epäselvyys oman paikan suhteen organisaatiossa, pelko oman työn tulevaisuudesta sekä etuuskien menettämiseen liittyvät huolet (Kiefer 2002; Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005; Ponteva 2009; Garibaldi de Hilal & Wagner 2014; Dasborough, Lamb & Suseno 2015; Kusstatscher ym. 2016).

Muutokset koetaan hyvin yksilöllisesti ja eri tavoilla. Erilaiset organisaatiomuutokset ja vaiheet muutosprosesseissa aiheuttavat täten erilaisia tunteellisia kokemuksia. Ihmisten käsitykset, odotukset sekä aiemmat muutokkokemukset ovat suurimpia haasteita sulautumisprosesseissa. Onkin tärkeää ymmärtää juuri kyseisen organisaation työntekijöiden tunteellisia kokemuksia. (Garibaldi de Hilal & Wagner 2014, 282.) Vaikka muutos olisikin positiivinen asia, on tietynlainen epävarmuus muutoksen edessä luonnollinen osa ihmisen luonnetta (Em. 2014, 280).

Jo tiedotustilaisuudessa voi herätä huoli oman työn tulevaisuudesta, etenkin sellaisen henkilöstön keskuudessa, joka kokee, että mahdollisuudet uuden työn löytämiseen ovat heikot (Kusstatscher ym. 2016, 100; Ponteva 2009, 135). Mikäli henkilöstö kokee uuden organisaation sellaiseksi, että se olisi tulevaisuudessa helposti myytävissä, epävarmuus ja huoli oman työn tulevaisuudesta voivat lisääntyä. Tällaisessa tilanteessa on vaikea löytää ja tunnistaa omaa paikkaansa organisaatiossa. (Ullrich ym. 2005, 1558.) Mikäli tilanteessa ei saa tietoa tulevaisuudesta, voi yhteishenki huonontua epävarmuuden kokemusten sekä sen seurauksena, kun tulee tarve todistaa omaa paikkaansa organisaatiossa (Ponteva 2009, 119). On tärkeää, että henkilöstö voi ennakoida asiat mitä tulee tapahtumaan, ja että muutosten jälkeen on odotettavissa vakaampi aika (Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005, 1563).

Oman työn tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta aiheuttaa tunne siitä, että pitää todistaa olevansa työn arvoinen. Tämä saattaa esimerkiksi ajaa tekemään ylitöitä, kun ihmiset pelkäävät työnsä puolesta. (Kiefer 2002, 50.) Tilanteen jatkuessa työntekijä saattaa ajaa oman jaksamisensa ääri rajoille ja se aiheuttaa puutteita työssä jaksamiseen. Heikentyneet työskentelyolosuhteet, menetetyt luon-

taisedut, huoli siitä kykeneekö vastaamaan uusin vaatimuksiin sekä kokemus siitä, että ei ole mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehitykseen aiheuttavat niin huolta kuin tyytymättömyyttäkin (Kiefer 2002, 51). Muutostilanteessa saatetaan kokea, että asioista ei uskalleta sanoa ääneen, koska pelätään oman työn tulevaisuuden puolesta (Dasborough, Lamb & Suseno 2015, 584).

Henkilöstö voi kokea arvostuksen puutetta menettäessään aiemmin saatuja etuja. Voidaan esimerkiksi kokea negatiivisena, jos ei saadakaan joululahjoja, kuten aiemmin (Ponteva 2009, 119). Huolta voi herätä myös aiemmin sovittujen sopimusten toteutumisesta jatkossa (Em. 2009, 167). Etenkin vanhemmat työntekijät voivat kokea epävarmuutta, ja ajatella nuorten enemmän opiskeluiden pärjäävän paremmin. Huolta voi herättää myös työnkierron nopeutuminen (Em. 2009, 151,153).

Puutteet johtamisessa ja esimiestyössä

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen tutkimuksissa korostuivat johdon ristiriitainen käytös, kiitoksen ja arvostuksen puute, epäluottamus johtamista kohtaan, epäoikeudenmukainen kohtelu, johdon epäasiallinen käytös sekä esimiehen läsnäolon ja vuorovaikutuksen puute (Hubbard & Purcell 2001; Kiefer 2002; Ullrich ym. 2005; Ponteva 2009; Smollan 2013; Kusstatscher ym. 2016).

Yrityksen myyntitilanne voi tulla täytenä shokkina henkilöstölle. Etenkin mikäli johtajalta on aiemmin tiedusteltu mahdollisesta yrityksen myynnistä, ja johtaja on kieltänyt asian todeten, että myynti ei tule kysymykseen, aiheuttaa tilanne hämmennystä henkilöstössä. (Hubbard & Purcell 2001, 23.) Johtajan käytös voidaan tulkita hyvin ristiriitaiseksi muutostilanteessa. Esimerkiksi jos johto on kehottanut säästämään, mutta kokous pidetäänkin kalliissa linnassa. Uskottavammaksi tilanteesta koettaisiin, mikäli johtaja menisi paikanpäälle tuotantolaitokseen pitämään kokouksen. (Ullrich ym. 2005, 1559.) Epäluottamusta esimiehiä kohtaan voi ilmetä myös, mikäli integraation alussa on luultu, että henkilöstöä ei tarvitse vähentää, mutta myöhemmin käykin päinvastoin. Tällöin henkilöstön luottamus ja sitoutuminen erilaisiin muutoksiin vähenee. (Smollan 2013, 739.)

Mikäli muutostilanteeseen liittyy irtisanomisia, tulee niiden hoitamisessa olla hienotunteinen. Mikäli irtisanomiset hoidetaan nopealla tahdilla, ilman kunnon perusteluja voidaan ne kokea hyvin negatiivisena. Henkilöstöllä tulee olla tietoa mitä on tulossa, ja irtisanottaville tulee perustella, miksi juuri heidät irtisanotaan. Henkilöstö esimerkiksi kokee irtisanomiset tyylikkäästi hoidetuksi, kun heille annetaan paljon tietoa ja anteliaita ehtoja. Mikäli jäljelle jääneelle henkilöstölle aiheutuu tunne siitä,

että kollegojen irtisanomiset on hoidettu epäoikeudenmukaisesti, voi se aiheuttaa irtisanoutumisia jäljelle jääneiden keskuudessa. Näitä tilanteita ei välttämättä ole kyetty ennustamaan henkilöstösuunnittelussa, joten ne voivat aiheuttaa lisäkustannuksia, kun joudutaan palkkaamaan esimerkiksi aiemmin irtisanottuja työntekijöitä uudestaan. (Hubbard & Purcell 2001, 24–26.)

Työntekijät, jotka kokevat epäasiallista johtamista, voivat kyseenalaistaa johtajan tekemiset. Voidaan kokea negatiivisena, jos työntekijöitä ei kuunnella, esimies ei katso silmiin tai jopa valehtelee yrittäessään saada etuja itselleen ja lempityöntekijöilleen. (Smollan 2013, 734–735.) Ristiriitaa työntekijöissä voi aiheuttaa myös se, vaikka lähiesimiehet välittäisivät työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta ylemmältä taholta asia jätetään täysin huomiotta. Voi aiheuttaa jopa vihaa esimiestä kohtaan, mikäli hänen uskotaan valehdelleen (Em. 2013, 738–739). Oikeudenmukainen ja tasa-
puolinen kohtelu esimiesten ja johdon tasolta on tärkeää. Mikäli työntekijöitä kohdellaan eri tavalla, aiheuttaa se kateutta ja ahneutta. Mikäli työntekijät taas voivat kokea esimiestensä ja johdon olevan luottamuksen arvoisia, edistää se muutosprosessia. (Kiefer 2002, 52.)

Mikäli henkilöstö kokee, että esimieheltä puuttuu empatiaa ja välittämistä, koetaan tilanne negatiivisena (Smollan 2013, 738). Esimiehen läsnäoloa kaivataan muulloinkin, kuin silloin kun on jotain asiaa (Ponteva 2009, 137). Muutoksen myötä voi kuitenkin käydä niin, että esimiehet ja johto koetaan etäisemmiksi (Em. 2009, 139).

Negatiivisena koettu muutosprosessin toteutus

Muutosprosessin negatiiviseksi koetussa toteutuksessa korostuivat muutosten liian nopeaksi koettu toteuttaminen, ristiriita puheiden ja käytännön toimien välillä, muutosprosessin negatiiviseksi koettu toteutustapa, organisaation epärehelliseksi koettu toiminta sekä epätietoisuus prosessista (Hubbard & Purcell 2001; Kiefer 2002; Ullrich ym. 2005; Ponteva 2009; Smollan 2013; Dasborough ym. 2015; Kusstatscher ym. 2016).

Sulautumisen myötä tehtyjä rakennemuutoksia voidaan pitää hyvinä, mutta silti henkilöstö saattaa kokea muutosten täytäntöönpanon menneen liian nopeasti aiheuttaen epävarmuutta. Toisaalta se voi heijastaa myös viestintäjärjestelmän monimutkaisuutta. (Ullrich ym. 2005, 1557–1558.) Liian pitkäksi koetun muutosprosessin taas voidaan kokea aiheuttavan sekaannusta henkilöstössä (Pon-

teva 2009, 110). Sekavuutta toimintaan voi aiheuttaa myös, mikäli yhteistyön kollegojen välillä koetaan vaikeutuneen ja työmäärän koetaan lisääntyneen (Em. 2009, 138). Epäluottamusta organisaation toimintaa kohtaan lisää, mikäli henkilöstö kokee, että kaikki sellaiset henkilöt ovat lähteneet organisaatiosta, joilla olisi ollut tietoa siitä, kuinka asioiden tulisi mennä. Tämä voi aiheuttaa tunteen siitä, että kukaan ei ole tilanteen tasalla. (Smollan 2013, 734.)

Henkilöstölle on tärkeää, että organisaatio tunnistaa ja tunnustaa heidän ammattitaitonsa, tekemänsä työn sekä heidän tarpeensa. Muutostilanteessa on tärkeää kiinnittää huomiota uskottavuuteen, johon vaikuttavat erityisesti viestityt sanat ja toteutetut teot, sekä näiden mahdollinen ristiriita, johon perustuu henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan. (Kiefer 2002, 53.) Henkilöt, jotka kokevat olonsa varmaksi työnsä tulevaisuuden kannalta ja ovat tietoisia muutosprosessiin vaikuttavista tekijöistä, kokevat muutosprosessin todennäköisesti positiivisena. Tällaiset henkilöt keskittyvät usein prosessin lopputulokseen, eivätkä siihen johtaneeseen prosessiin. Työntekijät, jotka keskittyvät päämäärän sijasta muutosprosessiin, voivat herkemmin kokea huolta oman työnsä tulevaisuudesta. He kaipaavat enemmän vuorovaikutusta ja tietoa muutosprosessista. Tällaiset henkilöt keskittyvät järkeilyyn ja rakenteelliseen muutokseen, ohjelmiin, ihmisiin sekä päivitettyihin työtehtäviin ja työsuhteisiin. (Dasborough ym. 2015, 583–584.)

Tilanne, jossa joudutaan toimimaan puutteellisin tiedoin voi herättää tyytymättömyyttä. Esimerkiksi mikäli henkilöstö joutuu äänestämään ulkoistamis- ja irtisanomishjelmasta, jota ei ole selitetty tarpeeksi. (Smollan 2013, 739.) Muutostilanteessa vaikutusmahdollisuudet voidaan kokea heikkoina. Muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi olla varattuna tarpeeksi aikaa. Esimerkiksi uuden organisaation nimeen vaikuttamisajan voidaan kokea olevan liian lyhyt tilanteessa, jossa henkilöstö kokee asian tärkeäksi, eikä ehdotuksia ehditä miettimään, kun päätös onkin jo tehty. (Ponteva 2009, 140.) Ristiriita organisaation toiminnassa voi aiheuttaa negatiivisuutta. Esimerkiksi mikäli on kerrottu, että organisaatiota kevennetään ja tulisi saada aikaan säästöjä, mutta isopalkkaista johtoa lisätään ja työntekijöitä vähennetään, aiheuttaa se ristiriitaisia tunteita henkilöstössä lisäten negatiivisuutta. (Em. 2009, 151, 167.)

Lisääntynyt työmäärä ja heikentyneet työkäytännöt

Tutkimuksissa korostuivat epäselvät työkäytännöt, heikentyneet vaikutusmahdollisuudet, perehdytyksen puute, koordinoimaton työ, vaikeutunut päätöksenteko, ristiriita omassa työssä sekä lisääntynyt työmäärä (Hubbard ym. 2001; Kiefer 2002; Ullrich ym. 2005; Ponteva 2009; Smollan 2013; Garibaldi de Hilal ym. 2014).

Organisaation uusiin menettely- ja työskentelytapoihin olisi hyvä tarjota riittävästi perehdytystä. Perehdytyksen tulisi olla asiallista ja käytännönläheistä. Olisi myös hyvä puhua avoimesti koko henkilöstön kesken sulautuneiden organisaatioiden erilaisista kulttuureista. (Hubbard & Purcell 2001, 26.) Vaikka työn sisältö ei varsinaisesti muuttuisi, voi se saada täysin uuden merkityksen. Mikäli organisaatiota ei tunnusteta ja toiminnalta koetaan puuttuvan selkeä visio, voi henkilöstö ajautua tutkimaan muita työtarjouksia. (Ullrich ym. 2005, 1558, 1560.)

Mikäli työntekijöillä ei ole selkeää tietämystä työtehtävistä ja vaatimuksista voi myös asiakastyö kärsiä ja se turhauttaa työntekijöitä. Työn organisointi ja työn tekemisen mahdollistaminen sujuvasti ovat tärkeitä asioita. Mikäli tulee kokemus, että vapaus päättää asioista heikentyy tai päätöksentekemiseen tarvittava tiedonsaanti vaikeutuu, heikentää se myös työtehoa ja motivaatiota sekä aiheuttaa negatiivisuutta. (Kiefer 2002, 50; Ullrich ym. 2005, 1558; Ponteva 2009, 109.) Ihmisillä on tarve tehdä työnsä hyvin. Mikäli muutostilanteessa ilmenee paljon turhaa tai koordinoimatonta työtä, eikä työtä voi tehdä niin laadukkaasti kuin haluaisi, voi se turhauttaa työntekijöitä ja aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. (Kiefer 2002, 54, 55.)

Usein muutostilanteissa uudet työkäytännöt hakevat paikkaansa ja heikentävät yhteistyötä. Vie aikaa, että kaikki saadaan toimimaan jälleen sujuvasti. (Ponteva 2009, 125.) Uusien työtapojen omaksuminen voidaan kokea vaikeaksi (Em. 2009, 129–130). Mikäli työkäytännöt muuttuvat oleellisesti organisaatioiden yhdistymisen myötä, olisi järkevää osallistaa henkilöstöä, koska usein sillä tavalla uudet käytännöt saadaan parhaiten käytäntöön. Uudet päätäntävät, tietokoneohjelmat ja niiden käyttöönotto kannattaa ottaa käyttöön siten, että niiden harjoitteluun ja oppimiseen on riittävästi aikaa. (Em. 2009, 130–132.)

Negatiivisena koetut työskentelyolosuhteet

Työskentelyolosuhteiden osalta korostuivat henkilöstön vaihtuvuus, turhautuminen tilanteeseen ja vallitseviin käytäntöihin, heikentynyt työilmapiiri sekä uusiin tiloihin liittyen koetut ongelmat (Kiefer 2002; Ponteva 2009; Lawlor 2013; Smollan 2013; Dasborough ym. 2015).

Muutosprosessin voidaan kokea aiheuttaneen kommunikoinnin heikentymistä, lisääntyntä byrokratiaa sekä työntekijöiden vaihtuvuutta, aiheuttaen riittämättömyyden ja vieraantumisen tunteita. Mikäli henkilöstö on ajatellut etukäteen asioiden jatkuvan samalla tavalla kuin ennenkin, saattavat he olla yllättyneitä lopputuloksesta. Voidaan kokea pettymystä kulttuurin muuttumisesta, heikentyneestä vuorovaikutuksesta sekä henkilöstön vaihtuvuudesta. (Dasborough ym. 2015, 585–586.) Esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki on tärkeä asia muutostilanteessa ja henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa usein surua ja huolta myös oman tulevaisuuden suhteen (Kiefer 2002, 51–52). Työilmapiiri voi heikentyä muutostilanteissa, kun esimerkiksi työkäytännöissä on epäselvyyttä (Ponteva 2009, 120). Voi myös olla, että uusien työkäytäntöjen myötä heikentyy luonnollinen ja aiemmin toiminut yhteistyö, kun uusia ohjeita aletaan noudattaa kirjaimellisesti (Em. 2009, 144). Tilanteessa korostuu henkilöstön kokemus siitä, että johdolla tulee olla ajantasainen tietämys käytännön työstä (Em. 2009, 138).

Kun organisaation muutostilanteeseen liittyy muutto fyysisesti uuteen paikkaan, on havaittavissa niin negatiivisia kuin positiivisiakin tuntemuksia. Positiivisia tunteita ilmenee uutta rakennusta, sijaintia ja työympäristöä kohtaan, kun taas negatiiviset tuntemukset kohdistuvat vanhan ja kotoisan työympäristön jättämiseen ja sulautumiseen liittyvään muutokseen. Voidaan kokea surua jätettäessä vanhan ja kotoisan ympäristön, jossa kaikki ovat tunteneet toisensa. Toisaalta on luonnollistakin tuntee nostalgiaa tilanteessa, ja vanhojen ja totuttujen tapojen muuttaminen voi tuntua vaikealta. Epätietoisuus siitä, millaiset uudet tilat ovat ja kenen kanssa samassa tilassa tullaan työskentelemään ovat mieltä askarruttavia asioita. Aluksi voi tuntua turvallisemmalta työskennellä vanhojen tuttujen kollegoiden kanssa, vaikka toisaalta sopeutuminen uusiin tiloihin ja työkäytäntöihin voisi olla helpompaa, mikäli työyhteisön jäsenet laitettaisiin työskentelemään uusien kollegoiden kanssa. (Lawlor 2013, 711–712.) Uusi pidempi työmatka voi aiheuttaa negatiivisia tunteita, kun taas lyhennetty työmatka koetaan positiivisempänä, joillakin työmatka ei vaikuta tilanteessa mitenkään. Joillekin ihmisille esimerkiksi ajaminen kaupungin keskustan läpi ruuhkassa voi tuntua haastavalta, etenkin jos se lisää työmatkaan käytettävää aikaa. (Lawlor 2013, 713.)

4.2.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Positiivisena koettu viestintä

Viestintään liittyen tutkimuksissa korostuivat viestinnän avoimuus sekä mahdollisuus osallistua tiedotustilaisuuksiin (Ponteva 2009; Smollan 2013; Garibaldi de Hilal ym. 2014). Parhaimmillaan tiedotus ja viestintä lisäävät työn tekemisen edellytyksiä ja näin ollen myös edistävät työhyvinvointia. Esimerkiksi mikäli organisaatio kehittää viestintäohjelman, joka kohdistuu erityisesti työntekijöihin, voidaan vaikutusten nähdä olevan positiivisia. Kun henkilöstölle viestinnässä keskitytään avoimuuteen ja selkeään tietoon voidaan välttää epävarmuutta ja huhujen leviämistä. (Garibaldi de Hilal ym. 2014, 273–276.) Tiedonsaannin mahdollistaminen kaikille työntekijöille henkilökohtaisesti koetaan tärkeäksi, samoin kuin se, että yhteisissä tilaisuuksissa näkee muita työntekijöitä (Ponteva 2009, 123). On tärkeää toteuttaa säännöllistä viestintää koko sulautumisprosessin ajan. Mikäli keskitytään ainoastaan alkuvaiheen viestintään, aiheuttaa se positiivisen alun jälkeen turhaa huolestumista (Smollan 2013, 739).

Positiivinen ura- ja palkkakehitys sekä koulutusmahdollisuudet

Ura- ja palkkapolitiikkaan sekä koulutusmahdollisuuksiin liittyen korostuivat työtehtävien kehitys positiiviseen suuntaan, tulevaisuuden mahdollisuudet, uusi parempi työrooli, työ sisällön muutos positiiviseen suuntaan sekä uusi positiiviseksi koettu palkkapolitiikka (Kiefer 2002; Ponteva 2009; Lawlor 2013; Garibaldi de Hilal ym. 2014; Harikkala-Laihin, Hassett, Nummela & Raitis 2017). Organisaatiomuutos voi tuoda mukanaan paljon hyviä asioita. Mikäli henkilöstö on kokenut aieman yrityksen toimintatavan ja organisaatiokulttuurin negatiivisena, voidaan uuden organisaation kokea tuovan mukanaan parannuksia ja toivoa paremmasta tulevaisuudesta. (Garibaldi de Hilal ym. 2014, 272.) Muutoksen kokeminen mahdollisuutena lisää intoa ja iloa työhön. Lisäksi samaistuminen uuteen työyhteisöön lisää positiivisuutta tulevaisuutta kohtaan. (Harikkala-Laihin, Hassett, Nummela & Raitis 2017, 10–11.)

Uuden organisaation mukanaan tuomat henkilökohtaisen kehityksen ja urakehityksen mahdollisuudet lisäävät positiivisuutta muutosta kohtaan (Kiefer 2002, 51; Ponteva 2009, 123; Harikkala-Laihi-

nen ym. 2017, 10–11). Positiivisena voidaan kokea myös tilanne, jossa on ehtinyt tulla pelko etuuden tai aiemman sopimuksen menettämisestä, mutta etuus säilyykin ennallaan. Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus sekä kehittyminen parempaan suuntaan ovatkin tärkeitä asioita henkilöstölle. (Kiefer 2002, 51, 53.) Koulutuksia on hyvä tarjota kaikille ja niillä olisi hyvä pyrkiä lisäämään yhteenkuuluvuutta (Ponteva 2009, 157). Kun uusiin, tarkoituksenmukaisempiin tiloihin siirtyminen parantaa edellytyksiä työn tekemiselle laadukkaasti, lisää se myös oman työn arvostusta. Tilanne voi innostaa tulevaisuuden työskentelyyn ja oman työn kehittämiseen. (Lawlor 2013, 716.)

Positiivisena koettu johtaminen ja esimiestyö

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen korostuivat luottamuksen arvoiseksi koettu johtaminen, työntekijöiden perehdytys, välittävä esimies, työnantajan taholta koettu kunnioitus sekä oikeudenmukainen esimies (Hubbard ym. 2001; Kiefer 2002; Ponteva 2009; Smollan 2013; Garibaldi de Hilal ym. 2014; Kusstatscher ym. 2016). Ihmiset kaipaavat muutostilanteessa turvaa, jota hyvä johtaminen edistää. Esimiehet, joiden koetaan kohtelevan työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, koetaan luottamuksen arvoisiksi. Esimerkiksi kun esimies muutti aikatauluun, jotta voi olla henkilökohtaisesti kertomassa muutostilanteesta henkilöstölle, lisäsi se esimiehen arvostusta (Smollan 2013, 734, 735.) Kun työntekijät kokevat yrityksen johdon välittävän heidän hyvinvoinnistaan, suhtautuvat he muutosprosessiin myönteisemmin, ja kun esimiehen koetaan olevan rehellinen, lisääntyy myös työntekijöiden sitoutuminen muutokseen (Em. 2013, 738).

Johtajien ja henkilöstön tapaamisella on monia eri merkityksiä. Johtajat voivat esimerkiksi henkilökohtaisesti tehdä ostavan yrityksen tutuksi uusille työntekijöille. Johtajat voivat selvittää mahdolliset epäilyt hankintaprosessiin ja tuleviin muutoksiin liittyen, sekä selventää mahdollisia epäilyjä esimerkiksi erilaisissa yksilö- ja ryhmäkeskusteluissa. Henkilöstölle voidaan selittää muutoksista, sekä tiedottaa organisaation politiikasta, strategiasta, eduista ja koulutus- ja uramahdollisuuksista. (Garibaldi de Hilal ym. 2014, 273.)

Henkilöstö arvostaa sitä, että heidät koulutetaan ja asiat opetetaan käytännön tasolla, eikä vain kerrota kuinka ne pitää tehdä. Työntekijät arvostavat myös sitä, että esimiehet ja johtajat tapaavat heidät kasvotusten, ja heillä on mahdollisuus kuulla ja kysyä muutokseen liittyvistä asioista henkilökohtaisesti. Se lisää henkilöstön kokemusta siitä, että heidät koetaan tärkeiksi. (Garibaldi de Hilal ym. 2014, 278–279.) Muutostilanteessa henkilöstö kokee tärkeäksi esimiesten työskentelyn tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, sekä kollegoilta saadun tuen (Kiefer 2002, 51–52). Tärkeäksi

tekijäksi koetaan myös esimiehen läsnäolo, ja se, että henkilöstöllä on mahdollisuus kertoa miel-
tään painavista asioista (Ponteva 2009, 171; Kusstatscher ym. 2016, 101).

Positiivisena koettu muutosprosessin toteutus ja vaikutusmahdollisuudet

Muutosprosessin toteutukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyen korostuivat työntekijöiden huomioiminen muutosprosessissa sekä omaan työhön vaikuttaminen (Kiefer 2002; Ponteva 2009; Garibaldi de Hilal ym. 2014; Dasborough ym. 2015; Harikkala-Laihin ym. 2017). Kun muutokset toteutetaan rauhassa askel kerrallaan, koetaan se usein positiiviseksi. Vaikka organisaatiomuutos koettaisiin myönteisenä, vastuullisuus ja määrääjat voivat aiheuttaa epävarmuutta selviytyä uusista työskentelytavoista. Henkilökohtaisiin kontakteihin perustuva viestintästrategia voi kuitenkin auttaa tilanteeseen sopeutumisessa ja stressaava tilanne koetaankin hetkellisenä. (Garibaldi de Hilal ym. 2014, 227–278.) Organisaatioiden yhdistymisen myötä tapahtuneet muutokset eivät pelkästään aiheuta toivottomuutta epäselvän tulevaisuuden suhteen. Tilanne voidaan nähdä myös mahdollisuutena henkilökohtaiselle kehitykselle ja asioiden edistymiselle. (Kiefer 2002, 56.)

Muutosprosessissa korostuu tärkeänä kokemus siitä, että on osa joukkuetta, jossa tuntee olonsa mukavaksi, taaten jatkuvuuden ja vakauden tunteen. Muutokseen liittyy vaikeita sosiaalisia prosesseja, jotka voivat näyttäytyä negatiivisina tunteina. Negatiiviset tunteet eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset vetäytyisivät organisaatiosta tai muutosprosessista. Muutostilanteessa henkilöstö pohtii suhdettaan organisaatioon. Tunnistetaanko organisaation arvoja, millä tavalla havaitaan oikeudenmukaisuus ja luottamus prosessissa ja mikä on arvio työntekijöiden kohtelutavasta tai organisaation uskottavuudesta. (Kiefer 2002, 57.)

Paremmat työskentelyolosuhteet

Parempien työskentelyolosuhteiden suhteen tutkimuksissa korostuivat positiivinen vaikutelma uusista kollegoista, kollegoiden arvostaminen, parempi työskentelykulttuuri, vahva ammatillinen tunne, uuden organisaation parempi maantieteellinen sijainti, uusi työmatka sekä uudet asianmukaisemmat työskentelytilat (Kiefer 2002; Ullrich ym. 2005; Ponteva 2009; Lawlor 2013; Harikkala-Laihin ym. 2017). Fuusiosta kuulleessaan voivat työntekijät olla hyvinkin iloisia ja toiveikkaita (Kiefer 2002, 51; Ponteva 2009, 129). Mikäli työntekijöillä on tunne, että he voivat vaikuttaa asioihin, edesauttaa se jaksamista, vaikka ajoittain tuntuisikin raskaalta. Toiveikkaus uutta organisaation rakennetta ja toimintamahdollisuuksia kohtaan lisää positiivisuutta ja ylpeyttä työtä kohtaan. (Kiefer

2002, 56.) Luottamus omiin kykyihin ja ammattitaitoon lisäävät itsevarmuutta ja uskoa tulevaisuuden työtilanteeseen (Kiefer 2002, 51; Ponteva 2009, 167).

Mikäli uuden organisaation rakenne ja toimintatavat vaikuttavat samankaltaisilta, kuin hyväksi koettut vanhan organisaation tavat, voi se helpottaa organisaatioon samaistumista (Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005, 1558). Toisaalta mikäli vanhan organisaation aikaan on koettu negatiivisia asioita esimerkiksi kehittämistyön ilmapiirissä, voidaan uusi vuorovaikutuksellisempi ja keskustelevampi työympäristö kokea positiiviseksi asiaksi (Harikkala-Laihininen ym. 2017, 12). On tärkeää, että tilanteessa, jossa kaksi organisaatiota ja henkilöstöä sulautuu yhteen, kokee henkilöstö, että kaikki työntekijät ovat samassa tilanteessa ja joukkueessa (Kiefer 2002, 56). Muutostilanne saattaa tuoda mukanaan yhteisöllisyyttä lisääviä käytäntöjä, joka lisää työssä jaksamista (Ponteva 2009, 129).

Työilmapiiri koetaan tärkeäksi tekijäksi muutostilanteessa. Vuorovaikutus samassa tilanteessa olevien kanssa koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Tärkeää on myös samaistuminen uuteen työyhteisöön, kollegoilta saatu tuki ja kannustus, turvalliseksi koettu työskentelyilmapiiri sekä yhteiset koulutukset ja kurssit, joiden avulla yhteenkuuluvuutta voidaan edistää. (Kiefer 2002; Ponteva 2009.) Hyvän yhteishengen ja toimivan yhteistyön koetaan lisäävän työn iloa (Ponteva 2009, 144, 145). Erilaiset kurssit ja koulutukset, joissa on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia auttavat tilanteessa (Ponteva 2009, 171).

Uusi rakennus on usein terveempi ja mikäli vanhassa rakennuksessa työskentely on koettu epäterveelliseksi, koetaan uusi rakennus positiivisena asiana. Usein uusissa rakennuksissa voidaan paremmin huomioida henkilöstön määrä, joten esimerkiksi uuden rakennuksen tilavampi pysäköintialue helpottaa pysäköimistä, ja vastavuoroisesti nopeuttaa töihin mennessä työmatkaa, kun pysäköintitilaa on riittävästi. (Lawlor 2013, 714). Uusiin tiloihin tottuminen vie aikaa ja aluksi ne voidaan kokea jopa yksinäisyyttä lisääväksi, usein kuitenkin työskentelyolosuhteet muuttuvat paremmaksi (Em. 2013, 715). Uudet työskentelytilat voivat helpottaa ja sujuvoittaa työntekoa sekä lisätä oman työn arvostuksen tunnetta (Kiefer 2002, 50; Lawlor 2013, 717).

4.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin mitkä tekijät ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin organisaatioiden yhdistymisessä. Aiheeseen perehdyttiin kahden tutkimuskysymyksen kautta, joita olivat 1. Mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä? sekä 2. Mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä? Molempiin kysymyksiin löydettiin vastaus noudattamalla hakuvaiheessa systemoidun kirjallisuuskatsauksen periaatteita ja analysoinnissa induktiivisen sisällön analyysin periaatteita. Seuraavassa on esitetty tulosten tarkastelua ja johtopäätökset tuloksista.

4.3.1 Tulosten tarkastelu

Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Organisaatiotasolla on usein perusteltua pitää valmistelu- ja sopimusvaiheessa asiat salaisina. Esimerkiksi pörssi-yhtiöissä pörssisäännöt sekä lait ja asetukset säätelevät viestintätapaa sekä tiedotushetkeä. (Kinnunen & Mauno 2005, 195; Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 115.) Tämä asia kävi ilmi niin kirjallisuuskatsauksen aineistosta kuin Kallionkin tutkimuksesta, jossa suunnitelmista ei kerrottu henkilöstölle etukäteen, ja omistajanvaihdos tuli henkilöstölle yllätyksenä (Kallio 2018, 33; Kusstatscher ym. 2016, 99)

Tutkimusten perusteella tiedotustilaisuus, jossa organisaatioiden yhdistymisestä kerrotaan, koetaan tärkeäksi. Tilaisuudessa kerrottuihin asioihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska ne jäävät tarkasti henkilöstön mieleen. Mahdolliset ristiriidat kerrottujen asioiden ja tulevaisuudessa tehtävien toimien välillä vaikuttavat siihen, kuinka tulevat muutokset otetaan vastaan. (Hubbard & Purcell 2001, 26; Kusstatscher ym. 2016, 100, 101). Yrityskauppa aiheuttaa stressiä ostetun organisaation henkilöstölle ja epävarmuuden tunnetta lisää viestinnän puute (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 117). Työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten kuunteleminen helpottavat muutoksen läpivientä. Tärkeää on myös ennakoiva, riittävä ja avoin tiedotus. Työntekijöille tulee luoda turvallisuuden tunnetta, rohkaista ja kannustaa heitä sekä antaa aikaa muutokseen sopeutumiselle. (Virolainen 2012, 110.)

On tärkeää kertoa henkilöstölle päämäärästä, johon organisaatioiden yhdistämisellä pyritään, jotta huomio ei mene pelkästään integraatioprosessin toteuttamiseen. Henkilöstö kokee tärkeäksi tiedon siitä, kuinka heidän työpaikkansa sopii organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin. (Ponteva 2009, 161; Hubbard & Purcell 2011, 31; Dasborough ym. 2015, 583-584.) Henkilöstön kannalta organisaatioiden yhdistyminen voi tarkoittaa mahdollista työpaikan menetystä tai esimerkiksi tuotantolinjan lakkautusta, ja nämä asiat pysyvät henkilöstön mielessä siihen saakka, kunnes niihin saadaan uudelta omistajalta vastaus (Teerikangas 2008, 34). Muutos antaa mahdollisuuden uudistumiselle, uuden oppimiselle ja kokemiselle, jotka ovat luontaisia tarpeita ihmiselle. Ne vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon. Heikosti hoidettu muutosprosessi taas aiheuttaa stressiä ja epätietoisuus tulevaisuudesta voi pelottaa, ahdistaa ja aiheuttaa työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 110.) Vaikka rakennemuutokset koettaisiin hyvinä, saatetaan niiden täytäntöönpano kokea liian nopeaksi aiheuttaen epävarmuutta (Ullrich ym. 2005, 1557). Uudistusten määrä ja nopeus korostuivat työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä myös Lahtisen työssä (2018, 38).

Mikäli työntekijöille annetaan tietoa integraation päämäärästä ja tulevista tapahtumista integraatioprosessissa, helpottaa se muutoksiin suhtautumista ja niiden vastaanottamista kuten Dasboroughn ym. tutkimuksessa (2015, 583–584). Tieto suunnitellusta integraatioprosessin kestosta on tärkeä sen takia, että työntekijät tietävät prosessin joskus olevan ohi, ja tiedossa olevan vakaampi aika (Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005, 1563), koska pitkittyessään prosessi voi aiheuttaa sekavuutta toimintaan (Ponteva 2009, 110). Jatkuvat muutokset turhauttavat työntekijöitä. Etenkin mikäli juuri kun aiempi toimintamalli on opittu, tulee jälleen uusi. Henkilöstön motivaatio saattaa laskea ja se voi ajatella, että uusia tapoja on turha opetella, koska pian tulee jälleen uusia ohjeita. (Virolainen 2012, 110.) Saattaa olla, että tulee tunne hallinnan menettämisestä ja työhön aletaan suhtautua negatiivisesti. Työtä aletaan suorittaa ja sen seurauksena on lisääntynyt stressi ja pahimmillaan loppuun palaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 137.) Ihminen tarvitsee haasteita kehittyäkseen. Sen vastapainoksi tarvitaan kuitenkin vakautta. Mikäli ihminen joutuu jatkuvasti haastamaan itseään ilman vakautta, ajautuu tilanne siihen, että kehittymisen sijaan ihminen alkaakin suojautua ja varmistella asemaansa. Tällöin alkaa tuntua siltä, että ei kykene saavuttamaan työnsä kautta itselleen merkityksellisiä asioita. (Aro 2006, 25.)

Tutkimuksissa kävi ilmi työn sujuvuuden tärkeys ja se, että henkilöstöllä on selkeä tietämys vaatimuksista ja odotuksista, joita heitä kohtaan on. On tärkeää mahdollistaa tarvittava tiedonsaanti ja päätöksenteko, jotta työteho ja motivaatio eivät heikenny. (Kiefer 2002, 50; Ullrich ym. 2005; Pon-

teva 2009, 109.) Pienetkin työn hallintaa ja sujuvuutta häiritsevät ongelmat voivat vaarantaa yhteistyön ja ärsyttää henkilöstöä. Kun työntekijöillä on tieto siitä mitä heiltä odotetaan ja mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin, vahvistuu hallinnan tunne. Hallinnan tunnetta heikentävät liian suuri työmäärä, epäselvät ja kiireiset aikataulut, työmäärän ennakoimattomuus sekä tuen ja osaamisen puute. (Sinokki & Virtanen 2014, 209.) Organisaation uusiin menettely- ja työskentelytapoihin sekä ohjelmiin tuleekin tarjota riittävästi käytännönläheistä perehdytystä (Hubbard & Purcell 2001, 26; Ponteva 2009, 130). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, millaiseksi kokee olonsa työpäivän aikana. Ei ole hyvä asia, jos voimavarat menevät selviämiseen työpaikassa, jossa entiset taidot eivät riitä, tai voi käyttää vain osan osaamisestaan eikä työtä voi tehdä mielekkäällä tavalla. Vaikutus on aivan toinen, jos energian voi käyttää yhteisesti sovittun tavoitteen saavuttamiseen. (Ahonen & Ojala 2005, 27–28.)

Tiedonpuute aiheuttaa epävarmuutta ja huhut alkavat usein liikkua. Tehokkain tapa vähentää huhujen ja mielikuvituksen pääsemistä valloilleen, on avoin ja rehellinen tiedotus asioista. (Juuti & Virtanen 2009, 68; Kusstatscher ym. 2016, 101.) Suoruus ja rehellisyys kannattavat, vaikka viestiminen asioista, jotka eivät ole vielä virallisia, voidaan kokea organisaation taholta haastavana, samoin kuin sen kertominen, että jotain asiaa ei ole vielä päätetty. Luottamuksen puute henkilöstön keskuudessa kuitenkin kasvaa, mikäli havaitaan, että johto ei kykenekään vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. (Teerikangas 2008, 75–76.) Huhujen leviämisen välttämiseksi on tärkeää, että työntekijät kuulevat tiedotettavat asiat henkilökohtaisesti (Ponteva 2009, 123; Kusstatscher ym. 2016, 101). Pahimmillaan huhut ja väärä tieto murentavat lojaalisuutta, ruokkivat ahdistusta ja voivat lisätä vainoharhaisuutta (Juuti & Virtanen 2009, 69). Kun yrityksen johto lähettää esimerkiksi yrityksen strategiaa koskevan viestin henkilöstölle, usko se viestin menevän perille sellaisenaan. Viesti kuitenkin usein muuntuu matkalla moneen kertaan aiheuttaen lopulta väärinkäsityksiä. Mikäli halutaan saada asiassa aikaan muutosta, tarvitaan toimivaa dialogia, jonka aikaansaamiseksi taas tarvitaan asianmukaisia menettelytapoja. (Aro 2006, 94.)

Tutkimuksissa korostui huoli omaa tulevaisuutta kohtaan (Kusstatscher ym. 2016, 100; Ponteva 2009, 135). Muutostilanteessa kiinnostaa miten omalle työpaikalle käy ja mitä koko työyhteisölle tapahtuu, miksi muutos tapahtuu ja mitä se merkitsee (Juuti & Virtanen 2009, 69). Tärkeäksi asiaksi koetaan esimiehiltä ja kollegoilta saatu tuki tilanteessa. Kun asiat muutenkin muuttuvat, voidaan esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus kokea hyvinkin negatiivisena ja työhyvinvointia heikentävänä asiana kuten Kieferin (2002) ja Dasboroughin ym. (2015) tutkimuksissa. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheutti negatiivisia tunteita myös Lahtisen tutkimuksessa (2018).

Työhyvinvointia edistävät tekijät

Tutkimusten mukaan henkilökohtaisen kehityksen ja urakehityksen mahdollisuudet lisäävät muu-
tosta kohtaan koettua positiivisuutta (Kiefer 2002, 51; Ponteva 2009, 123; Harikkala-Laihinen ym.
2017, 10–11). Henkilöstön jaksamista edistää tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin. Itsevarmuutta
ja uskoa tulevaisuuden työn suhteen taas lisää luottamus omiin kykyihin ja ammattitaitoon. (Kiefer
2002, 51,56; Ponteva 2009,129). Myös Lahtisen tutkimuksessa mahdollisuus vaikuttaa omaan työ-
hön, mielipiteiden huomioinen sekä oman työn kehittäminen koettiin työhyvinvointia edistävinä te-
kijöinä (2018, 34). Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet korostuivat myös Koskisen ym. tutki-
muksessa (2014, 451).

Muutostilanteessa kaivataan turvaa, jota voidaan edistää hyvällä johtamisella. Oikeudenmukainen
kohtelu esimiesten ja johdon taholta edistää muutosprosessia. Kun esimies pitää kiinni lupauksis-
taan ja työntekijöitä kohdellaan parhaalla mahdollisella tavalla, koetaan esimies luottamuksen ar-
voiseksi. (Kiefer 2002, 51; Smollan 2013, 734; Sinokki & Virtanen 2014, 147.) Esimiehiltä saadun
tuen merkitystä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä korostivat myös de Jong ym. (2011, 8). Esi-
miehen ja johtajan merkitys on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä ja esimiehen vuorovaikutustaidot
ovat oleellinen tekijä tavoitteisiin pääsemisessä. Hyvä johtaja saa pidettyä alaisensa innostuneena
työstään edistäen henkilöstön onnistumista. Arvostuksen osoittaminen ja luottamuksen ylläpitämi-
nen luovat työntekijöille perusturvallisuuden tunteen, joka on tärkeä työhyvinvoinnin lähde. (Sinokki
& Virtanen 2014, 147.)

Muutostilanteessa tasa-arvoinen kohtelu korostuu ja päätösten tulee olla johdonmukaisia. Työnte-
kijän on helpompi hyväksyä negatiivinenkin päätös, mikäli hän kokee tulleen kuulluksi tilan-
teessa. (Sinokki & Virtanen 2014, 152–153.) Mikäli esimerkiksi neuvottelut sopeuttamistoimista
käydään mahdollisimman avoimesti ja aidosti, ja työntekijöille muodostuu kokemus, että tilanne
hoidetaan oikeudenmukaisesti, eikä muita vaihtoehtoja ole, voivat työntekijät ja organisaatio selvittää
tilanteesta traumatisoitumatta. Mikäli ihmiset kuitenkin tällaisessa tilanteessa kokevat, että henki-
löstön vähennykset tehdään ainoastaan liiketaloudellisen hyödyn näkökulmasta ja suunnitelmat
viedään läpi vaikka väkisin, loukkaantuvat työntekijät ja yhteisöllinen trauma työyhteisössä on val-
mis. (Aro 2006, 41.)

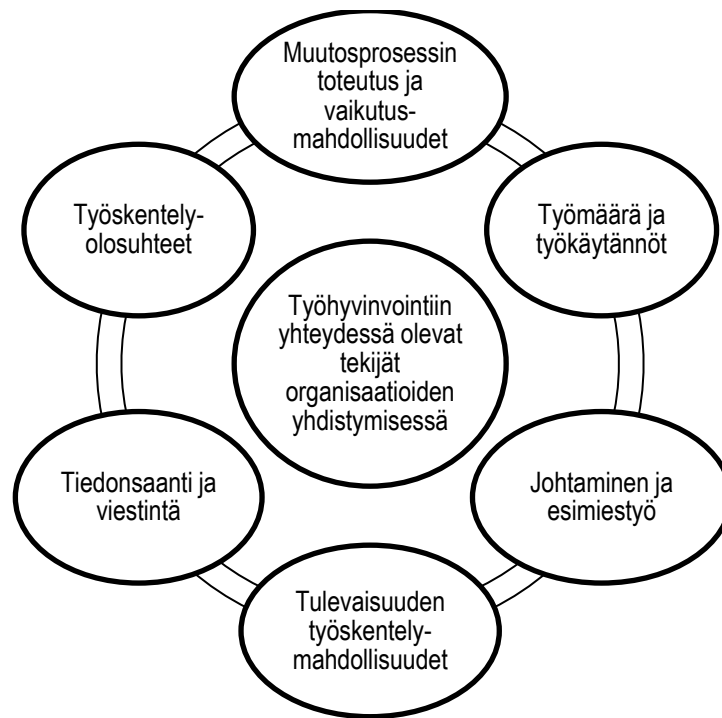
Muutostilanteessa, jossa koetaan paljon uusia ja outoja asioita, olisi tärkeää tarjota henkilöstölle mahdollisuus käsitellä tunteitaan, sekä muutostilannetta koskevia ajatuksiaan, jotta ne eivät poutoudu. Tilanteessa voidaan hyödyntää esimerkiksi konsultteja tai muutosagentteja. (Aro 2006, 26; Juuti & Virtanen 2009, 137; Ponteva 2009, 159.) Tilaisuuksissa voisi hyödyntää myös vastaavan tilanteen aiemmin läpikäyneitä henkilöitä. Henkilöstöä voisi helpottaa kuulla, että muutkin saman läpikäyneet ovat selvinneet tilanteesta.

Kun tarjotaan paikka näiden asioiden käsittelyyn, henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan. Yhdessä tekeminen lisää yhteisöllisyyttä ja vähentää yksinäisyyttä, kateutta, kilpailua sekä erilaisten klikkien syntymistä. Se myös vahvistaa tunnetta siitä, että muutoksesta selvitään yhdessä. (Juuti & Virtanen 2009, 69.) Kallion tutkimuksen henkilöstölle oli luvattu järjestää kyseisiä tilaisuuksia myöhemmin, ja aiheutti pettymystä, kun niin ei tapahtunutkaan (Kallio 2018, 33). Organisaatiomuutokset aiheuttavat erilaisia tunteellisia kokemuksia (Garibaldi de Hilal & Wagner 2014, 282), joten voisi olla hyödyllistä antaa henkilöstölle tietoa tunteista, joita tilanteet yleisesti aiheuttavat.

Muutostilanne on oppimisprosessi niin esimiehille kuin työntekijöillekin, ja olisi hyvä yhdessä pohtia mitä muutos merkitsee työyhteisössä (Sinokki & Virtanen 2014, 219.) Ihmisillä on yksilöllinen tapa käsitellä asioita, eivätkä kaikki pidä yhteisistä keskustelutilaisuuksista. Lahtisen tekemässä tutkimuksessa jatkuvan muutoksesta puhumisen koettiin uuvuttavan ja olevan pois perustyön tekemiseltä (2018, 35). Tämän takia kyseisten tilaisuuksien suunnittelussa tulee huomioida kokonaisuus ja resurssit, joita tilanne vaatii.

4.3.2 Johtopäätökset

Kuviossa 3 esitetään tutkimusten pohjalta kootut työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät organisaatioiden yhdistymisessä. Kyseisillä tekijöillä on moninaisia vaikutuksia henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin.



KUVIO 3 työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät organisaatioiden yhdistymisessä

Opinnäytetyön lähtökohtana oli oletamus siitä, että integraation alkuvaiheessa tehtävillä toimilla on suuri vaikutus siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu uuteen organisaatioon. Ajatuksena oli, että panostamalla integraation alkuvaiheessa tehtäviin toimiin, voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, joka edistää myös työntekijän sitoutumista. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että hyvin monet integraation alkuvaiheessa tapahtuneet asiat vaikuttavat voimakkaasti henkilöstön kokemuksiin organisaatiota kohtaan. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa siitä, että työskentelyolosuhteet, lisääntynyt byrokratia ja työn vaatimukset sekä aikapaineet heikentävät työhyvinvointia muutostilanteessa. Lisäksi osallistumismahdollisuudet sekä työn hallinta koetaan tärkeiksi (de Jong ym. 2011, 8; Crown ym. 2017, 9–10; Lahtinen 2018, 35). Aiemmistä tutkimuksista, nousee kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaisesti, huoli oman työn tulevaisuudesta (Koskinen ym. 2012, 138; Hakonen ym. 2015, 13), sekä positiiviset odotukset työn tulevaisuuden

suhteen (Lahtinen 2018, 41). Myös johtamisen ja esimiestyön tärkeys korostuu aiemmissakin tutkimuksissa (de Jong ym. 2011, 8; Koskinen ym. 2014, 451; Crown ym. 2017, 8; Lahtinen 2018, 35).

Tässä työssä on pyritty paneutumaan siihen, mitä voisivat olla ne tekijät ja asiat, joihin panostamalla edistetään työhyvinvointia. Esimerkiksi huhujen syntymistä voidaan tutkimusten mukaan vähentää siten, että henkilöstö on itse paikalla kuulemassa tiedotettavat asiat ja saa mahdollisuuden kysyä ja käsitellä mielessään olevia asioita, kuten suunniteltuja toimia tai työn jatkumista tulevaisuudessa. (Hubbard & Purcell 2001, 31; Ponteva 2009, 123, 161; Kusstatscher ym. 2016, 101.)

Hyvin moniin työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin voidaan vaikuttaa tiedottamisella ja viestinnällä. Esimies on avainasemassa tiedotuksen ja viestinnän suhteen, joten on tärkeää, että hänellä on tieto muutoksen päämäärästä, jotta voi pitää henkilöstön keskittyneenä siihen. Esimiehen tehtävä on usein organisoida muutosvaiheen töitä ja muun muassa tilaisuuksia, joissa muutostilannetta voidaan käsitellä. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehellä on tilanteessa tarpeeksi resursseja sekä tietoa prosessin etenemisestä. On tärkeää huomioida, että esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen käytetty aika on pois varsinaisesta työnteosta (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 405). Uusiin ohjelmiin ja käytäntöihin tulee järjestää riittävästi koulutusta ja perehdytystä, koska huonosti hallitut menetelmät heikentävät työn tehoa ja laatua sekä työmotivaatiota (Hubbard & Purcell 2001, 26; Ponteva 2009, 130). Integraatiovaiheessa korostuu tehtävien selkeyden, turhan työn sekä byrokratian välttämisen tärkeys (Kiefer 2002, 50; Ullrich ym. 2005, 1558; Ponteva 2009, 109). Onkin tärkeää, että myös henkilöstöllä on tieto siitä kuka uudessa organisaatiossa hoitaa mitäkin asioita ja kehen tulee olla milloinkin olla yhteydessä.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää kuinka sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on kokenut viime vuosina yleistyneet organisaatioiden yhdistymiset Suomessa. Tämän opinnäytetyön tärkein hyödynnettävyys tulee siitä, että kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja kehittämisvaiheen tuotoksena tehtyjä kehittämis ehdotuksia ja infograafia (liite 1) voidaan hyödyntää eri organisaatioiden yhdistymistilanteissa esimerkiksi esimiesten työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimustuloksia ja kehittämis ehdotuksia voidaan hyödyntää myös organisaatioiden työhyvinvointikartoituksissa, kun halutaan selvittää henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

4.4 Kehittämisvaihe

Tutkimuksellinen kehittämissyö osana ylempien ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä on tärkeässä roolissa. Kehittämissyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta aikaansaada muutoksia. Uusien ideoiden ja käytännön ratkaisujen aikaansaaminen on keskeisessä roolissa. Kehittämissyön tarkoituksena on etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita eteenpäin käytännön tasolla. Tutkimuksellinen kehittämissyö alkaa ideoinnista ja päättyy kehittämisvaiheiden jälkeen ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Kehittämissyön tarkoituksena ei ole pelkästään kuvailla tai selittää asioita, vaan tuottaa käytännön ratkaisuja. Siihen kuuluu ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen suunnittelua, tuottamista ja toteuttamista. (Moilanen ym. 2015, 19–20.) Tutkimuksen tekijälle yritysysteistyö tarjoaa mahdollisuuden tutkimustulosten hyödyntämiseen ja soveltamiseen käytännössä. Tutkimuksen tekijälle tieto itsessään on jo arvokasta, riippumatta sen sovellettavuudesta käytäntöön. Yritykselle tiedosta taas tulee arvokasta siinä vaiheessa, kun sitä sovelletaan esimerkiksi kehittämissyöhön. (Löfström 2018, viitattu 8.2.2020.)

Opinnäytetyön toteuttaminen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä oli yhteistyöorganisaation edustajan ehdotus, jonka otin innolla vastaan. Ajatuksena oli, että kirjallisuuskatsauksesta saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää organisaation toiminnassa. Alun perin suunnitelmana oli testauttaa kehittämissyöehdotukset organisaatioiden yhdistymisen läpikäyneellä henkilöstöllä. Siinä vaiheessa, kun tutkimustulokset ja kehittämissyöehdotukset oli saatu valmiiksi, tultiin yhteistyöorganisaation edustajan kanssa kuitenkin siihen tulokseen, että testaamiselle ei ole tarvetta, vaan organisaatiota hyödyttää parhaiten se, että tulokset ja kehittämissyöehdotukset saadaan mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. Kuten aiemmassa kappaleessa on mainittu, tutkimuksen tekijälle tieto itsessään on jo arvokasta, ja vaikka olisi ollut mielenkiintoista tietää kuinka tärkeäksi henkilöstö kokee tutkimuksista esiin nousseet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ei se olisi palvellut organisaation tarpeita siinä määrin kuin se, että tutkimuksista saatu tieto itsessään saadaan mahdollisimman tehokkaasti käytäntöön sovellettavaksi.

Kehittämissyövaiheessa huomioidaan tutkimusaineistosta nousseet keskeisimmät teemat. Nämä teemat liittyvät tiedottamiseen ja viestintään, koska sitä kautta voidaan vastata suureen osaan henki-

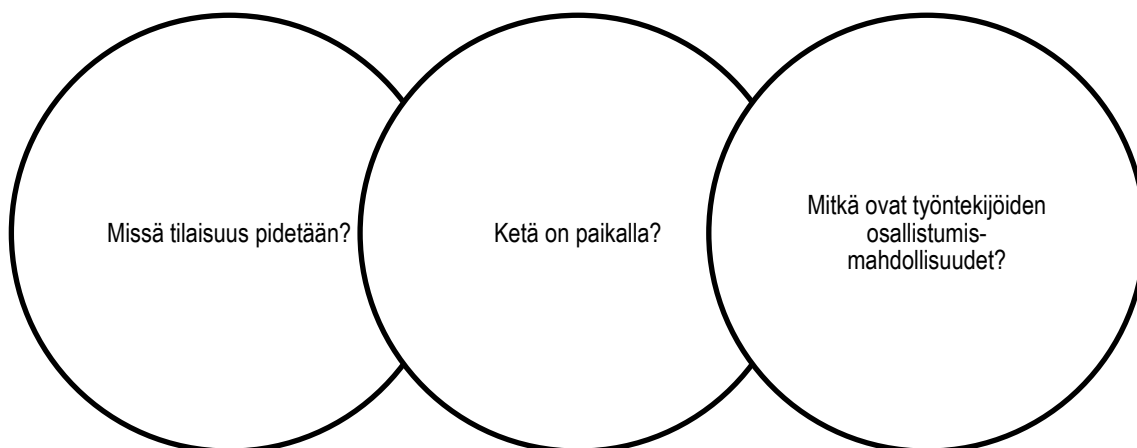
löstön kokemista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Johtaminen ja esimiestyö koettiin tutkimusten perusteella myös hyvin merkittäväksi tekijäksi muutostilanteessa. Sen takia tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston pohjalta tehty infograafi (liite 1) on suunnattu erityisesti esimiehille organisaatioiden yhdistymistilanteeseen.

Infograafi on visuaalinen esitys, jolla välitetään tietoa tai esimerkiksi ohjeellista materiaalia. Infograafin avulla voidaan tiivistää tieto kuvien tai tekstin avulla, jotta saadaan helposti ja nopeasti ymmärrys oleellisesta tiedosta ja voidaan erottua viestimassasta. Infograafin avulla pääviesti voidaan tuoda selkeästi esille. (Kanerva 2016, viitattu 17.2.2020; Techopedia, viitattu 17.2.2020.)

4.4.1 Kehittämisehdotukset

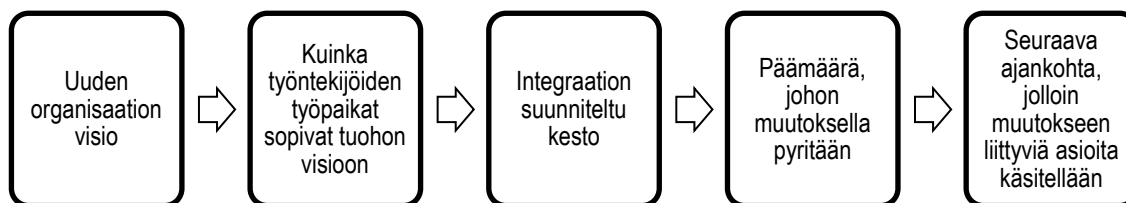
Tiedottaminen ja viestintä

Tutkimuksista nousi selkeästi esille tiedottamisen ja viestinnän tärkeys. (Hubbard & Purcell 2001; Kiefer 2002; Ullrich, Wieseke & Van Dick 2005; Ponteva 2009; Smollan 2013; Dasborough, Lamb & Suseno 2015; Kusstatscher, Sinkovics, Sinkovics & Zagelmeyer 2016.) Organisaation kehittäessä suunnitelmallisen viestintäohjelman, voidaan henkilöstön kaipaama tiedottaminen hoitaa oikea-aikaisesti ja säännöllisesti (Garibldi de Hilal ym. 2014, 276). Ensimmäisenä pidetään tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan organisaatioiden yhdistymisestä. Tiedotustilaisuuden käytännön asioihin liittyen huomioitavat asiat on esitetty alla kuviossa 4.



KUVIO 4 Tiedotustilaisuuden järjestämisessä huomioitavat asiat

On järkevää miettiä tarkkaan missä tiedotustilaisuus pidetään. Mikäli on tiedossa, että tulevaisuus tuo mukanaan säästötoimia, ei tilaisuutta kannata pitää missään kalliissa paikassa, koska se voi herättää ristiriitaisia tunteita (Ullrich ym. 2005, 1559). Henkilöstö kokee arvostusta, mikäli paikalla on uuden organisaation johtajisto. (Kusstatscher ym. 2016, 101). Tiedotustilaisuudessa ei ole järkevää todeta, että mikään ei muutu, koska muutoksia tapahtuu väistämättä. Mikäli näin kerrotaan, heikentää se tulevien muutosten vastaanottoa henkilöstön keskuudessa. (Hubbard & Purcell 2001,26; Kusstatscher ym. 2016, 100.) Tiedotustilaisuudessa kerrottu organisaatioiden yhdistyminen saattaa tulla henkilöstölle yllätyksenä, joten liikaa asioita ei kannata tilaisuuteen mahduttaa. On hyvä varmistaa, että kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan tilaisuuteen, jotta he kuulevat asiat itse, eivätkä toistensa kautta, joka lisää riskiä huhujen syntymiseen (Ponteva 2009, 123). Tilaisuudessa henkilöstön kannalta tärkeitä käsiteltäviä asioita on esitetty alla kuviossa 5.

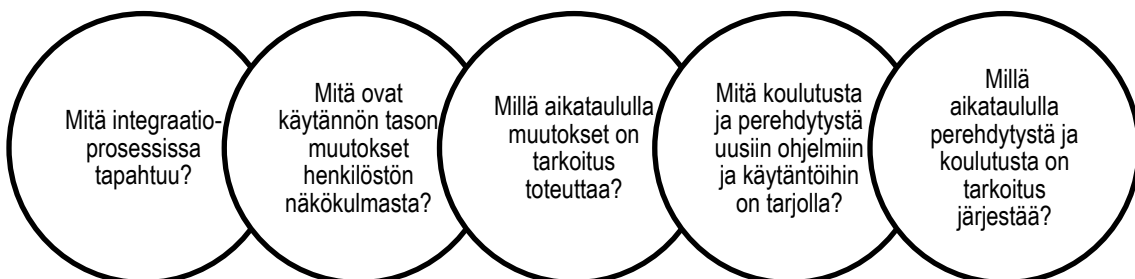


KUVIO 5 Tiedotustilaisuudessa henkilöstön kannalta tärkeitä käsiteltäviä asioita

Tiedotustilaisuudessa on hyvä kertoa henkilöstölle uuden organisaation rakenteesta ja visiosta sekä siitä, kuinka heidän työpaikkansa sopii tuohon visioon. (Ponteva 2009, 161; Hubbard & Purcell 2011, 31.) Mikäli organisaation järjestelmää ei ymmärretä voi se lisätä organisaatiota kohtaan koettua epäluottamusta (Smollan 2013, 736). Henkilöstö ei todennäköisesti joko huomaa tai uskalla kysyä oman työnsä tulevaisuuteen liittyvistä asioista (Ponteva 2009, 174), joten asioihin olisi hyvä vastata kysymättä. Olisi myös hyvä kertoa, kauanko integraatioprosessin on suunniteltu kestävän. Muutoksen kestämistä voi helpottaa tieto siitä, että se tulee olemaan joskus ohi. (Ullrich ym. 2005, 1563.) Integraatioprosessia olisi hyvä kuvata henkilöstön näkökulmasta. Mikäli näitä tietoja ei ole saatavilla, voidaan kertoa kauanko yleisesti integraatioprosessit kestävät.

On hyvä tuoda henkilöstön tiedoksi päämäärä, johon muutoksella pyritään. Kun henkilöstö saadaan keskittymään päämäärään, ei huomio ja energia mene pelkästään muutosprosessin toteuttamiseen. Samalla muutokseen asennoituminen helpottuu. (Dasborough ym. 2015, 583–584.) Tilaisuuden jälkeen on hyvä huolehtia säännöllisestä viestinnästä sen suhteen, kuinka muutosprosessi etenee (Smollan 2013, 739).

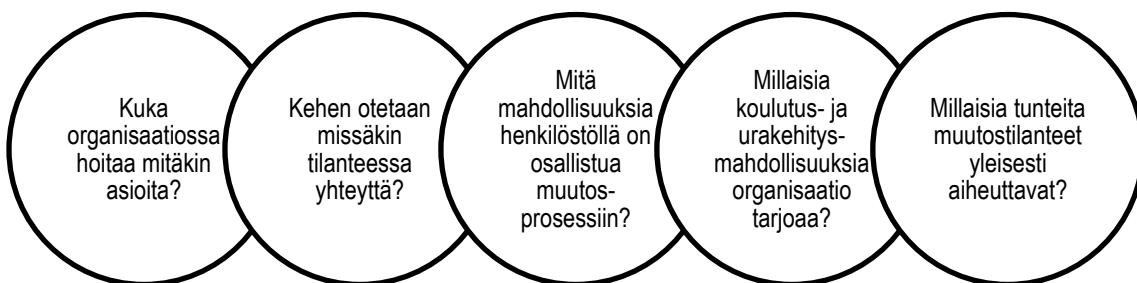
On tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksiaan samassa tilanteessa olevien tai sen läpikäyneiden henkilöiden kanssa. Säännöllisesti järjestettävät tilaisuudet, joissa voi käsitellä muutokseen liittyviä asioita ovat tärkeitä henkilöstölle (Ponteva 2009, 171). Niiden suunniteltu ajankohta on hyvä kertoa henkilöstölle. Mahdollisuus käsitellä mieltä askarruttavia ajatuksia auttaa keskittymään perustyon tekemiseen. Henkilöstöä voi esimerkiksi pyytää kirjaamaan ylös mieleen tulleita kysymyksiä, joita voidaan seuraavassa tilaisuudessa käsitellä. Henkilöstöä mietityttävät monet asiat, joihin he toivovat vastausta. Kyseisiä asioita on esitetty kuviossa 6. Näihin asioihin on hyvä antaa tietoa tilaisuuksissa mahdollisuuksien mukaan.



KUVIO 6 Henkilöstön mieltä askarruttavia asioita

Henkilöstölle on hyvä kertoa mitä integraatioprosessissa tapahtuu, koska epätietoisuus asioista lisää huhuja ja epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. (Kiefer 2002, 53; Ponteva 2009, 111; Kusstatscher ym. 2016, 101). Integraatioprosessin sisällön kertominen yleisellä tasolla riittänee, koska tärkeintä henkilöstölle on saada tietoa muutoksista oman työnsä näkökulmasta. Henkilöstöä mietityttää erityisesti oman työn tulevaisuus (Ullrich ym. 2005, 1558; Ponteva 2009, 135; Kusstatscher ym. 2016, 100). Olisi tärkeää saada tietoa mahdollisista työsuhteisiin tai työnkuviin liittyvistä muutoksista. On parempi saada tieto esimerkiksi työtehtävien tai työsuhteiden muutoksista organisaation edustajilta, kuin antaa ihmisten lietsoa ajatusta omassa päässään. Tilanteessa voidaan hyödyntää aiemmin saman tilanteen läpikäyneitä henkilöitä. Henkilöstöä voi helpottaa tieto siitä, että muutkin samassa tilanteessa olleet ovat selvinneet siitä. Toki voi olla hyödyllistä kuulla myös mitä hyvää muutos on tuonut tullessaan, peittelemättä negatiiviseksi koettujakaan asioita. Totuus on aina huhuja parempi vaihtoehto ja tällaiset tiedot on parempi saada organisaation edustajalta kuin esimerkiksi median välityksellä, toisen käden tiedon kautta tai internetin keskustelupalstojen perusteella.

Henkilöstöä helpottaa, mikäli he kuulevat suunnitelmista mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta niihin on aikaa valmistautua. Mahdollinen lisääntynyt työmäärä ja uusien työmenetelmien tai ohjelmien käyttö sekä opettelu vievät aikaa (Hubbard & Purcell 2001, 26; Ponteva 2009, 125, 130), joten henkilöstölle on hyvä tarjota selkeät tiedot siitä, millä aikataululla asioihin on tarkoitus perehtyä, mitä koulutusta on saatavilla ja milloin. Mahdollisimman tarkka aikataulu näiden suhteen helpottaa työn suunnittelua ja vähentää turhan työn tekemistä. Alla kuviossa 7 on esitetty muita tietoja, joita henkilöstölle on hyvä antaa, jotta voidaan helpottaa työntekoa ja lisätä positiivisuutta tulevaisuuden suhteen.



KUVIO 7 Tietoja, joita henkilöstölle on hyvä antaa muutostilanteessa

Asioiden selkeyden ja turhan työn tekemisen välttämisen kannalta on hyvä tiedottaa kuka organisaatiossa hoitaa mitäkin asioita ja kehen otetaan yhteyttä missäkin tilanteessa. Näin voidaan välttää turhan työn tekemisen aiheuttamaa turhautumista (Kiefer 2002, 54, 55). Mikäli henkilöstöä on mahdollista osallistaa muutosprosessin suunnitteluun tai toteutukseen, on siitä hyvä tiedottaa henkilöstöä. Tällöin henkilöstö voi kokea muutosprosessin enemmän omakseen ja vaikutusmahdollisuuksia asioihin (Ponteva 2009, 130–132; Koskinen ym. 2014, 451). Henkilöstöä voidaan saada myös innostettua tulevaisuuteen kertomalla koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksista, joita organisaatio tarjoaa (Kiefer 2002, 51; Ponteva 2009, 123; Harikkala-Laihin ym. 2017, 10–11). Yrityskauppa on tunnepitoinen tapahtuma niin myyjälle kuin myytävän organisaation henkilöstöllekin ja siinä ovat läsnä inhimilliset tunteet, kuten liiketoiminnassa ylipäättään (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 113). Tästä syystä henkilöstölle on hyvä antaa lisäksi tietoa siitä, millaisia ajatuksia ja tunteita muutostilanteet yleisesti aiheuttavat. Nämä tiedot auttavat henkilöstöä tunnistamaan, ymmärtämään ja käsittelemään omia tunteitaan muutosprosessissa, sekä mahdollisesti myös hillitsemään niitä.

5 POHDINTA

Yritystoiminnassa tehtävillä investoinneilla ja erityisesti yritysostoilla tulee olla tavoite. Liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on kasvattaa yrityksen arvoa osakkeenomistajien hyödyksi. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 29) Yritystoston vaikutusta yrityksen arvon kehitykseen tehdään niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Pitkällä aikavälillä siinä korostuvat päätöksentekopsykologia, yrityskulttuuri ja ihmisten johtaminen. Vaikka tekninen ja taktinen osaaminen on mahdollista ostaa ulkopuolisena palveluna, jäävät henkilöstön motivointi, sitouttaminen sekä kasvumyönteisen yrityskulttuurin luominen ostajan vastuulle. (Em. 2020, 36)

Organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan lyhyen aikavälin taloudellisten ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden välillä (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 26). Esimerkiksi toimintoja yhdistämällä ja sitä kautta saatavilla henkilöstövähennyksillä voidaan saada nopeasti aikaan säästöjä, mutta sen vaikutus pitkällä aikavälillä voi näkyä jäljelle jääneen henkilöstön aiheuttamissa kustannuksissa. Jäljelle jäänyt henkilöstö saattaa kuormittua lisääntyneestä työmäärästä. Seurauksena saattaa olla lisääntyneitä sairauspoissaoloja tai jäljelle jääneen henkilöstön siirtymistä muille työnantajille. Kustannuksia saattaa lisäksi syntyä uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Suomessa sosiaali- ja terveysalalla organisaatioiden toimintaan vaikuttavat lain määrittelemät henkilöstömitoitukset. Henkilöstökustannukset ovat suuri menoerä, joten on ymmärrettävää, että tuottoa tavoittelevassa yritystoiminnassa toimitaan mahdollisimman pienillä resursseilla. Organisaatioiden yhdistymistilanteessa henkilöstön vähentäminen voi heikentää työn laatua, kun jäljelle jäänyt henkilöstö kokee kiirettä henkilöstövähennysten myötä lisääntyneen työmäärän takia.

Yrityskauppojen arvioiminen strategisesta näkökulmasta on tärkeää, koska pelkästään taloudellisen näkökulman arvioiminen voi johtaa virhepäätelmiin yrityskaupan onnistumisesta. Virhepäätelmä voi syntyä myös kaupan onnistumisen arvioimisesta liian lyhyellä aikavälillä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 26) Pahimmillaan epäonnistuminen yrityskaupassa voi johtaa ostajan heikentyneeseen maineeseen. Myyvät yritykset saattavat alkaa karttamaan ostajaa, mikäli he näkevät, että aiempien ostokohteiden toimivat prosessit ja yrityskulttuurit tuhottiin täysin ja monet avainhenkilöt jättivät organisaation. Ostaja ei välttämättä edes tunnista epäonnistuneen integraation vaikutusta tapahtumien taustalla. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 399.)

5.1 Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellessa korostuu kirjallisuuskatsauksen eri vaiheiden suorittaminen (Johansson & Kontio 2007, 107). Hakuvaiheessa oli tarkoitus löytää sosiaali- ja terveysalan tutkimuksia, mutta kun niitä ei löytynyt, oli hakua laajennettava koskemaan eri aloja. Vaikka esihakuja tehtiin laajasti, olisi varsinaisten hakujen kannalta voinut olla parempi, mikäli tässä vaiheessa olisi kiinnitetty vielä enemmän huomiota siihen, mistä tietokannoista todennäköisesti löytyy juuri tähän aiheeseen soveltuvia tutkimuksia. Myös se tekijä, että vielä hakuja suoritettaessa oli mahdollisuus, että suunnitelmaa joudutaan muuttamaan koskemaan myös määrällisiä tutkimuksia, aiheutti paineita hakuprosessiin. Tältä osin hakuprosessissa näkyy kokemattomuuteni kirjallisuuskatsauksen ja tiedonhaun suhteen. Tiedonhaun luotettavuutta kuitenkin lisää se, että esihakujen tekemisessä hyödynnettiin kirjaston informaatikon apua (Needleman 2002, 7). Hakujen tulokset luettiin pääosin abstraktien eikä pelkästään otsikoiden perusteella, koska pelkän otsikon perusteella ei useinkaan saada riittävää kuvaa käsitellystä aiheesta (Axelin & Pudas-Tähkä 2007, 52).

Tietokantoihin kohdistuneilla hauilla löytyi neljä tutkimusta ja lähdeluettelojen kautta löytyi kuusi tutkimusta. Artikkeleiden lähdeluettelojen käyttö on yleisesti käytetty menetelmä, mutta voi aiheuttaa vinoutuneen otoksen (Heikkilä, Holopainen, Parisod, Siltanen, Tuomikoski & Tuomisto 2019, 15, viitanneet Higgins & Green 2011, viitattu 24.2.2020). Se minkä takia haut eivät tavoittaneet kaikkia aineiston tutkimuksia on osaltaan selitettävissä hakusanojen heikkoudella. Lähdeluettelojen kautta löytyneet tutkimukset olisivat olleet löydettävissä myös tietokannoista, joihin tehtiin hakuja. Esimerkiksi Emerald Libraryn kautta löydettävissä ollut tutkimus sisälsi asiasanat organizational change, human factor, mergers and acquisitions, ja toinen positive identity, emotions, identification, qualitative research sekä mergers & acquisitions. Wiley'n kautta löydettävissä ollut tutkimus taas sisälsi asiasanat communication, emotions, M&As sekä international business. Olisi voinut olla hyvä hakea useammasta tietokannasta asiasanahauilla käyttäen hakusanoja qualitative research sekä käyttää mergers and acquisitions sanojen lisäksi lyhennettä M&As, koska aiheen aukikirjoittamisen lisäksi suositellaan mahdollisen lyhenteen käyttämistä (Johansson & Lehtiö 2016, 38).

Tarkoituksena oli perehtyä ihmisten kokemuksiin organisaatioiden yhdistymisessä ja löytää tutkimuksista näihin kokemuksiin perustuvat tärkeimmät työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät. Englanninkielisissä tutkimuksissa ei juurikaan käytetty käsitettä työhyvinvointi, vaan niissä käsiteltiin enemmän henkilöstön tunteita. Tästä syystä englanninkielisissä hauissa olisi voinut olla hyvä käyttää hakusanaa emotions.

Mikäli tutkimuksen kelpoisuus aineistoksi ei muutoin selviä, on kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen, jota ei suositella on se, että tutkimus poissuljetaan aineistosta. Toinen vaihtoehto on ottaa yhteyttä alkuperäiseen kirjoittajaan ja saada asiaan selvyys sitä kautta. Kolmas vaihtoehto on sisällyttää kyseinen tutkimus aineistoon, mutta arvioida sen sisällyttämisen tai poissulkemisen vaikutusta kokonaistulokseen. (Needleman 2002, 8). Kielirajauksena hakuprosessissa olivat kielet suomi ja englanti. Hakuprosessin päätteeksi otettiin kokonaan luettavaksi 16 tutkimusta, joista kolme oli suomenkielisiä väitöskirjoja, yksi englanninkielinen väitöskirja ja 12 englanninkielistä tutkimusartikkelia. Nämä tutkimukset luettiin kokonaan ja tutkimukset, jotka eivät sopineet sisäänottokriteereihin suljettiin pois aineistosta. Vaihe oli työläs, ja englanninkielisen väitöskirjan osalta oli otettava yhteyttä tekijään, jotta saatiin varmuus siitä, sopiiko tutkimus sisäänottokriteereihin. Väitöskirjan tekijän kanssa käydyn keskustelun perusteella oli todettavissa, että tutkimus ei täytä sisäänottokriteereitä.

Usein systemaattisten kirjallisuuskatsausten materiaalina olevat tutkimusartikkelit ovat englannin kielellä julkaistuja. Saattaa kuitenkin olla niin, että muissa kuin englanninkielisissä maissa asuvat tutkijat julkaisevat positiiviset tulokset kansainvälisissä englanninkielisissä julkaisuissa, ja negatiivisemmat tulokset omalla kielellään tehtävissä julkaisuissa, jolloin ne jäävät katsausten ulkopuolelle vääristäen tuloksia. (Heikkilä ym. 2019, 15, viitanneet Higgins & Green 2011, viitattu 24.2.2020.) Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston tutkimukset oli suoritettu monissa eri maissa ja eri kansallisuuksia olevien tutkijoiden toimesta. Niissä ei tullut esiin mitään sellaisia, esimerkiksi lainsäädännöllisiä tekijöitä, joita olisi pitänyt huomioida aineiston analysoinnissa. Tutkimukset käsitelivät henkilöstön kokemuksia organisaatioiden yhdistymistilanteissa, ja ne olivat sovellettavissa kirjallisuuskatsauksen aineistoksi hyvin.

Katsauksen luotettavuutta lisää se, että valikoidaan tarkasteluun laadukkaita tutkimuksia. Tämä voidaan varmistaa laadun arvioinnilla (Johansson & Kontio 2007, 107). Aineistoon valittujen tutkimusten valintaa ohjasivat tutkimuskysymykset sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Se, että osa tutkimuksista löytyi lähdeluettelojen kautta, lisäsi työmäärää laadunarvioinnin osalta. Tutkimusten vertaisarviointitiedot tuli selvittää kunkin artikkelin ja julkaisijan osalta erikseen. Lopulliset aineiston tutkimukset olivat kaikki julkaistu vertaisarvioituissa julkaisuissa, joten siltä osin ne kuvastavat tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida, että kyseessä on systemoitu kirjallisuuskatsaus. Mukaan valittujen tutkimusten laadunarvioinnin on tehnyt ja keskeiset tulokset tutkimuksista poiminut tällöin vain yksi henkilö. (Booth & Grant

2009, 102–103.) Mikäli opinnäytetyön tekijöitä olisi ollut useampi, se olisi voinut selkeyttää prosessia tekijän kannalta. Toisaalta tarkasteltaessa asiaa johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta, on hyvä hallita työskentely ja tiedonhankinnan prosessi itsenäisesti.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tiedonintressi, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset (Vilkkä 2015, kappale 3). Tutkimuksen eri vaiheet on raportoitu mahdollisimman tarkasti ja esimerkiksi tarkka kuvaus sisällönanalyysistä on kuvattuna liitetiedoissa. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä lisäävät liitteinä olevat taulukot tutkimuksessa käytetyistä artikkeleista ja niiden lähdetiedoista sekä laadun arvioinnista. Tutkimusten luotettavuutta arvioitiin myös sitä kautta, löytyykö niistä yhteys toistensa välillä. Kolmessa tutkimusartikkelissa oli ristiviitteitä kuudesta muusta aineiston artikkelista. Aineiston avulla kyettiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, ja tutkimustulosten pohjalta oli mahdollista tehdä asianmukaiset kehittämissuositukset. Opinnäytetyön kehittämissuosista on nähtävissä selkeä yhteys katsauksen tuloksiin, joten se kuvaa omalta osaltaan työn laadukkuutta (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit).

5.2 Opinnäytetyön eettisyyden tarkastelu

Suomessa tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, jotka ovat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen siten, että se ei aiheuta tutkittavana oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7, viitattu 18.2.2020.)

Opinnäytetyön suunnittelu toteutettiin yhteistyössä organisaation X kanssa, ja suunnitelmavaiheessa käytiin läpi kaikkien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, sekä tehtiin asianmukaiset yhteistyösopimukset sekä tutkimuslupahakemus. Organisaation X edustajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön raportoinnissa ei tuoda esiin organisaation tietoja. Opinnäytetyön aiheeseen perehdyttiin tarkasti ja kirjallisuuskatsauksen vaiheet suoritettiin huolellisesti. Aineistona käytettyihin tutkimuksiin viitattiin asianmukaisesti ja tutkijoiden työn arvostus näkyy asianmukaisten viittausten kautta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6-7, viitattu 20.2.2020)

Yritysyhteistyön sisältö ja luonne määrittelee sen, kuinka eri osapuolet voivat tutkimuksen tuloksia hyödyntää ja kuka ne omistaa. Opinnäytetyössä ei syntynyt sellaista aineistoa, jonka suhteen olisi

pitänyt tehdä aineistonhallintasuunnitelma. (Helsingin Yliopiston tutkimuseettisten näkökulmien check list, viitattu 20.2.2020) Kirjallisuuskatsauksen ollessa kyseessä, ei tällaista tietoa kerätä tai tuoteta ja tutkimustulosten pohjalta tehdyt kehittämissuositukset ovat vapaasti kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä.

Opinnäytetyössä edettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti. Laadullisia tutkimuksia henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatioiden yhdistymisessä oli vaikea löytää, mutta lopulta aineistoa löytyi riittävästi. Tutkimusten analysointi antoi kattavasti tietoa työhyvinvointiin liittyvistä aihealueista ja syvensi tietoa tietoperustassa esitetyistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimukset olivat laadullisia, joten tulee huomioida, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin, vaan kuvaavat juuri kyseisiä tapauksia (Juvakka & Kylmä 2012, 16). Tutkimuksista oli kuitenkin löydettävissä yhtenäisiä tekijöitä sekä hyvää ja huomionarvoista tietoa henkilöstön työhyvinvointiin yhteydessä olevista tekijöistä, jonka pohjalta oli mahdollista löytää keinoja siihen, kuinka henkilöstön työhyvinvointia voidaan organisaatioiden yhdistymisessä edistää.

Opinnäytetyön myötä olen perehtynyt entistä syvemmin työhyvinvointiin ja voinut todeta sen tärkeyden. Aiheeseen perehtymisen kautta olen saanut tärkeää tietoa muutosprosessien parissa työskentelemiseen tulevaisuudessa. Opinnäytetyöstä saatu tieto on tärkeää myös esimiestyöskentelyn näkökulmasta, jossa avainasemassa on työntekijöiden hyvinvointi. Opinnäytetyön prosessin ja kirjallisuuskatsauksen työvaiheiden kautta olen saanut valmiuksia erilaisiin kehittämistehtäviin tulevaisuudessa. Opinnäytetyön prosessi opetti myös paljon määrätietoisen työskentelyn ja hyvän suunnittelun tärkeydestä. Toisaalta se antoi myös kokemusta siitä, että vaikka kaikki ei mene suunnitelman mukaisesti, ei asiasta kannata lannistua, vaan keksiä uusi keino toteuttaa työ suunniteltua paremmin. Pyrkimys työn tekemiselle tulee olla se, että työstä voi olla ylpeä ja siitä on hyötyä. Etukäteen oli vaikea arvioida sitä, kuinka työlääksi englanninkielisen materiaalin käsittely osoittautui ja tämän takia alkuperäisen suunnitelman mukainen aikataulu venyi. Toisaalta työskentelyä ohjasi koko ajan johtoajatus siitä, että työ tehdään rauhallisesti ja niin huolellisesti kuin mahdollista. Aiheena työhyvinvointi on kiehtova ja se koskee lähes jokaista. Aiheen käsittelyä olisi mielenkiintoista jatkaa ja laajentaa entisestään, myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Ahonen Guy & Ojala Leenamajja 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell.

Alasoini Tuomo 2012. Psykologinen sopimus organisaation työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki: HYY Yhtymä.

Aro Antti W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Axelin Anna & Suhonen Riitta & Stolt Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Anna Axelin & Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto.

Axelin Anna & Pudas-Tähkä Sanna-Mari 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Anna Axelin, Kirsi Johansson, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.

Booth A. & Grant M. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, pp. 91-108.

Viitattu 5.12.2019, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

CRD 2008. Systematic Reviews. CRD's guidance for undertaking reviews in health care. Centre for Reviews and Dissemination. University of New York. Viitattu 5.12.2019, https://www.york.ac.uk/media/crd/Systematic_Reviews.pdf

Crown S. Day A. & Ivany M. Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science* 100 (2017) 4–12. Viitattu 3.2.2020, <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0925753517304277>

Danielsson-Ojala Riitta 2016. Järjestelmällinen katsaus Joanna Briggs Instituutin mukaisesti. Teoksessa Anna Axelin & Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto.

de Jong Tanja, Mattila-Holappa Pauliina, a Mockało Zofi, Nielsen Karina, Pahkin Krista, Widersazal- Bazyl Maria & Wiezer Noortie 2011. Mielekäs muutos- kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitattu 20.2.2020, <http://urn.fi/URN:ISBN::978-952-261-334-9>

Finto – Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 31.5.2019 <https://finto.fi/ysa/fi/> sekä <https://finto.fi/yso/fi/>

Hakonen Marko, Kaltiainen Janne, Kupiainen Olli-Jaakko & Lipponen Jukka 2015. Fuusiot henkilöstön näkökulmasta – opas onnistuneeseen fuusioon case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:17 Sosiaalipsykologia, Helsingin yliopisto Viitattu 19.2.2020,

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158205/fuusioopas_light_LOPULLI-NEN_06112015.pdf?sequence=1

Hautala Taru & Lämsä Anna-Maija 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Helsingin yliopiston ”check list” yritysysteistyönä tehtävän ihmistieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Viitattu 20.2.2020,

https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/check_list_yritysyhteistyona_tehtavassa_ihmistieteellisessa_tutkimuksessa_fi.pdf

Heikkilä K. Holopainen A. Parisod H. Siltanen H. Tuomikoski A. & Tuomisto S. 2019. Hoitosuosistusten laadinta – käsikirja suositusrhyhmille. Versio 1.1. Hoitotyön tutkimussäätiö Viitattu 24.2.2020, Tutkimustiedon laadun arvioiminen. Viitattu 20.2.2020, <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/hoitosuosituskasikirja-final-26022019-1.pdf>

Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

Joanna Briggs Instituutti 2018. Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle. The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence. Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus JBI:n luvalla. Alkuperäinen lähde: Lockwood C, Munn Z, Porritt K.

Qualitative research synthesis: methodological guidance for systematic reviewers utilizing meta-aggregation. *Int J Evid Based Healthc.* 2015;13(3):179–187. Viitattu 3.2.2020, <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf>

Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit. The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence. Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus JBI:n luvalla. Alkuperäinen lähde: Aromataris E, Fernandez R, Godfrey C, Holly C, Kahlil H, Tungpunkom P. Summarizing systematic reviews: methodological development, conduct and reporting of an Umbrella review approach. *Int J Evid Based Healthc.* 2015;13(3):132-40. Viitattu 3.2.2020, <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-ja-selosteosa-jarjestelmallinen-katsaus-final.pdf>

Johansson Kirsi & Kontio Elina 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksen laatuun. Teoksessa Anna Axelin, Kirsi Johansson, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun Yliopisto.

Jokivuori Pertti & Ojala Satu 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki: HYY Yhtymä.

Juuti Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Tammi.

Juvakka Taru & Kylmä Jari 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaivola Taru & Launila Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kallio Riina 2018. Hyvinvointiyrityksen omistajanvaihdos sosiaalialalla. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Viitattu 30.1.2020, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018120319780>

Kanerva J. 2016. Suunnittele erottuva infograafi! Viitattu 17.2.2020, <https://infograafikko.fi/infograafikka/suunnittele-erottuva-infograafi/>

Kaski Satu & Kiander Tuula 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kinnunen Ulla & Mauno Saija 2005. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Koskinen Aki, Leppänen Anneli, Mattila-Holappa Pauliina, Nielsen Karina, Pahkin Krista & Väänänen Ari 2014. Importance of Change Appraisal for Employee Well-being during Organizational Restructuring: Findings from the Finnish Paper Industry's Extensive Transition. *Industrial Health* 2014, 52, 445–455 Original Article. Viitattu 4.11.2019, Osoitteesta <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4246533/pdf/indhealth-52-445.pdf>

Koskinen Aki, Mattila-Holappa Pauliina, Nielsen Karina, Pahkin Krista & Väänänen Ari 2012. Dismissals – A Major Concern, but Only One among Others? *Industrial Health* 2013, 51, 134–141 Original Article. Viitattu 4.11.2019, https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/51/1/51_2012-0087/_pdf/-char/en

Lahtinen Eija 2018. Työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu Kuntoutuksen koulutusohjelma YAMK. Viitattu 18.2.2020, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018090414822>

Laine Pertti 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Iiri Ranta & Eva Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.

Leino-Kilpi Helena 2007. Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa. Teoksessa Anna Axelin, Kirsi Johansson, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun Yliopisto.

Liimatainen Antti & Lähteenmaa Lauri 2020. Kasvuun yritysostolla, onnistu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent.

Luukkala Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Löfström Erika 2018. Yritysyhteistyö ihmistieteellisessä tutkimuksessa. Julkaisussa Vastuullinen tiede. Viitattu 8.2.2020, <https://www.vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/yritysyhteistyö-ihmistieteellisessä-tutkimuksessa>

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Matinlauri Ismo & Rintala Mirikka 2013. Yrityskaupan integraatio. Teoksessa Mikko Katramo, Jari Lauriala, Ismo Matinlauri, Jaakko E Niemelä, Karin Svénnas, Nina Wilkman. Yrityskauppa (verkkoaineisto). Helsinki: Sanoma Pro.

Metsämuuronen Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International methelp Ky.

Moilanen Teemu & Ojasalo Katri & Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Needleman IG. A guide to systematic reviews. J Clin Periodontol 2002; 29 (Suppl.3): 6-9. Blackwell Munksgaard, 2002. Viitattu 5.12.2019, <https://onlinelibrary-wiley-com.ezp.oamk.fi/2047/doi/epdf/10.1034/j.1600-051X.29.s3.15.x>

Petäjä E. Tall J. & Varamäki E. 2015. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi – yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 111. Viitattu 13.2.2020, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97180/B111.pdf?sequence>

Ponteva Katariina 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pyöriä Pasi & Saari Tiina 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki: HYY Yhtymä.

Pöysä Eija (toim.) 2017. Talouselämä Yritysraportti 2017. Helsinki: Alma Talent.

Rauramo Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.

Saari Tiina 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Tampere. Viitattu 21.10.2019, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>

Sarajärvi Anneli & Tuomi Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Sinokki Marjo & Virtanen Petri 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 5.2.2020, <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Stolt Minna, toim. Axelin Anna, toim. Suhonen Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto.

Tall J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitöskirja. Viitattu 13.2.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf

Talouselämän yrityskauppatietokanta. Viitattu 4.2.2020, <https://infogram.com/0e9ac297-5dd6-467e-8a15-a8e672e0c39b>

Techopedia. Viitattu 17.2.2020, <https://www.techopedia.com/definition/27808/information-graphic-infographic>

Teerikangas Satu 2008. Integraation johtaminen, kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: Bookwell Oy.

Tevameri Terhi 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020/1 TEM Toimialapalvelu, Kevät 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Viitattu 5.2.2020, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 18.2.2020, https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Toimituskunta: Varantola Krista, Launis Veikko, Helin Markku, Spoof Sanna-Kaisa & Jäppinen Sanna. Helsinki. Viitattu 20.2.2020, https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tähtinen Helena 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa Anna Axelin, Kirsi Johansson, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun Yliopisto.

Vainio Heli 2010. Työntekijöiden kokemuksia organisaation muutoksista. Savonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Viitattu 14.2.2020, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201101031031>

Vilkkä Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston lähteet:

1. Dasborough Marie, Lamb Peter & Suseno Yuliani 2015. Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 28 Issue 4, pp. 579-590. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0235>
2. Garibaldi de Hilal Adriana Victoria & Wagner Bruno. 2014. The human factor: a successful acquisition in Brazil. *Management Research Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 261-287. Osoitteesta: <https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.1108/MRR-09-2012-0200>
3. Harikkala-Laihinen Riikka, Hasset Melanie, Nummela Niina & Raitis Johanna 2017. Finding Positivity During a Major Organizational Change: In Search of Triggers of Employees' Positive Perceptions and Feelings. *Emotions and Identity (Research on Emotion in Organizations, Vol. 13)*, Emerald Publishing Limited, pp. 3-16. Osoitteesta: <https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.1108/S1746-979120170000013001>
4. Hubbard Nancy and Purcell John 2001. Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11: 17-33. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00036.x>
5. Kiefer Tina 2002. Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. *Academy of Human Resource Development, Advances in developing human resources 2002*; 4; 39. Osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/249628848_Understanding_the_Emotional_Experience_of_Organizational_Change_Evidence_from_a_Merger
6. Kusstatscher Verena, Sinkovics Noemi, Sinkovics Rudolf R. & Zagelmeyer, Stefan 2018. Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35: 93– 106. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>

7. Lawlor Jennifer 2013. Employees perspectives on the post-integration stage of a micro-merger. *Personnel Review*, Vol. 42 Issue: 6, pp. 704-723. Osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/PR-06-2012-0096>
8. Ponteva Katariina 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen Yliopisto, johtamistieteiden laitos, akateeminen väitöskirja. Osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1>
9. Smollan Roy K. 2013. Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 26 Issue: 4, pp. 725-747. Osoitteesta: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-May-2012-0070/full/html>
10. Ullrich Johannes, Van Dick Rolf & Wieseke Jan 2005. Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger*. *Journal of Management Studies*, 42: 1549-1569. Osoitteesta: <https://www.researchgate.net/publication/46540368>

LIITTEET:

Infograafi, mitä tietoa henkilöstölle olisi hyvä antaa ja miksi (LIITE 1)

Hakuprosessin kuvaus (LIITE 2)

JBI: arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle (LIITE 3)

Tutkimusten laadun arviointi (LIITE 4)

Tietoa tutkimuksista ja niiden tekijöistä (LIITE 5)

Kuvaus alkuperäistutkimuksista (LIITE 6)

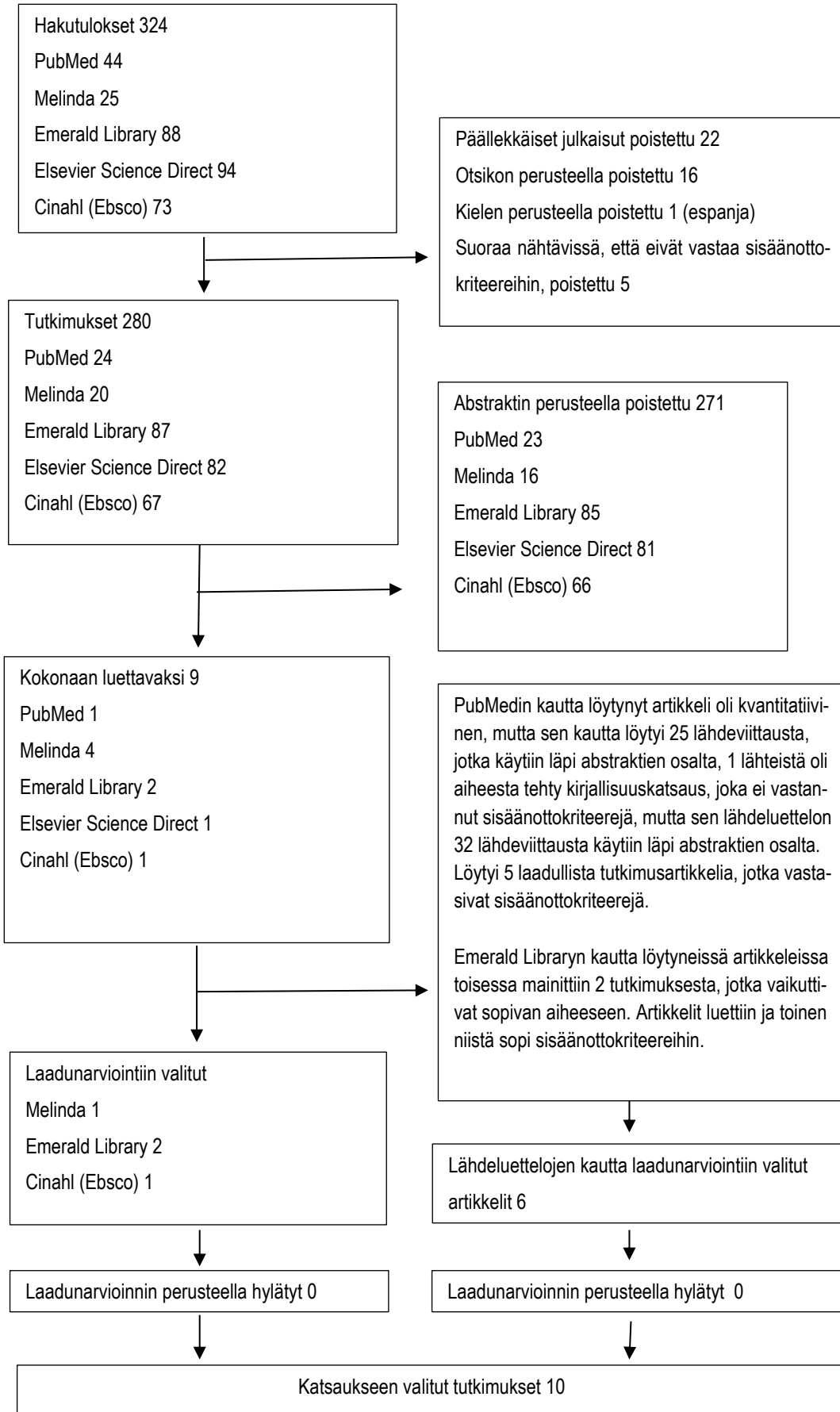
Työhyvinvointia heikentävät tekijät, alkuperäisilmaukset, pelkistykset, alaluokat ja yläluokat (LIITE 7)

Työhyvinvointia edistävät tekijät, alkuperäisilmaukset, pelkistykset, alaluokat ja yläluokat (LIITE 8)

 <p>MITÄ TIETOA OLISI HYVÄ ANTAA</p>	 <p>JA MIKSI</p>
<p>Mikä on uuden organisaation visio ja kuinka työntekijät sopivat siihen</p>	<p>Vähentää tulevaisuutta kohtaan koettua epävarmuutta</p>
<p>Mitä integraatio-prosessissa tapahtuu, millä aikataululla ja mikä on muutoksen päämäärä</p>	<p>Mahdollistaa keskittymisen perustyöhön ja muutoksen päämäärään</p>
<p>Mitä muutoksia on suunniteltu ja millä aikataululla</p>	<p>Vähentää huhuja</p>
<p>Mitä koulutusta ja perehdytystä on tarjolla, ja millä aikataululla</p>	<p>Helpottaa töiden organisointia</p>
<p>Kuka organisaatiossa hoitaa mitäkin asioita ja keneen otetaan yhteyttä missäkin tilanteessa</p>	<p>Vähentää turhan työn tekemistä</p>
<p>Mitä osallistumis-mahdollisuuksia työntekijöillä on muutosprosessissa</p>	<p>Helpottaa muutosten läpivientä</p>
<p>Mitä urakehitys- ja koulutus-mahdollisuuksia uusi organisaatio voi tarjota</p>	<p>Innostaa tulevaisuuteen</p>
<p>Mitä tunteita muutokset ihmisissä voivat aiheuttaa</p>	<p>Helpottaa tunnistamaan ja käsittelemään omia tunteita</p>
<p>Milloin pidetään tilaisuuksia, joissa voi käsitellä muutosta</p>	<p>Säästää aikaa perustyön tekemiseen</p>

HAKUPROSESSIN KUVAUS

LIITE 2





ion muotoinen leike

29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu aslaankuuluvasti ja riittävästi tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

TUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI

LIITE 4

TEKIJÄT										
Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle Joanna Briggs Instituutin mukaisesti:	Dasborough, Lamb & Suseno	Garibaldi de Hilal & Wagner	Harikkala-Laihinen, Hassett, Nummela & Raitis	Hubbard & Purcell	Kiefer	Kusstatscher, Sinkovics, Sinkovics & Zagelmeyer	Lawlor	Pon- teva	Smollan	Ullrich, van Dick & Wieseke
Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	kyllä	kyllä	kyllä	epäselvä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	epäselvä	epäselvä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	ei	ei	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	ei	kyllä
Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	epäselvä	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	kyllä	ei	ei
Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaiset) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittäväällä tasolla?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	ei	ei	ei	ei	ei	ei	kyllä	kyllä	ei	ei
Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Yhteispisteet	7	7	7	6	7	7	9	10	6	7
Kokonaisarviointi: hyväksy, hylkää, lisätietoja tarvitaan	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy	hyväksy

TIETOA TUTKIMUKSISTA JA NIIDEN TEKIJÖISTÄ

LIITE 5

Artikkelin kirjoittaja(t), vuosi sekä nimi	Lähteiden lukumäärä	Onko viittauksia kirjallisuuskatsaukseen sisältyvien artikkelien kirjoittajiin?	Onko viitattu muihin kirjallisuuskatsaukseen sisältyviin artikkeleihin/ tutkimuksiin?	Mitä tietoa on artikkelin julkaisijasta?	Onko artikkelissa tietoa artikkelin kirjoittajista tai onko artikkelissa kiitetty muita henkilöitä tai tahoja?	Onko artikkelin tiedoissa mainittu viittauksista ko. artikkeliin?
1. Dasborough M. Lamb P. & Suseno Y. (2015) Understanding emotions in higher education change management	39 lähdetä	Dasborough M. 2006 Dasborough M. 2009 Dasborough M.2009 Dasborough M. 2012 Kiefer T. 2005	Kiefer T. 2002 Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger	Emeraldinsight Journal of organizational change management Vol 28 No 4 2015 sivut: 579-590 Journal of organizational change management on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla 1	Marie Dasborough, School of Business, University of Miami, Coral Gables, Florida, USA Peter Lamb, La Trobe Business School, La Trobe University, Albury-Wodonga, Australia Yuliani Suseno, School of Business, Edith Cowan University, Joondalup, Australia Kirjoittajat kiittävät henkilöitä, jotka auttoivat tutkimuksen alkuvaiheessa sekä professoria, joka tutustutti heidät fenomenografiaan.	10 kertaa
2. Garibaldi de Hilal A.V. & Wagner B. (2014) The human factor: a successful acquisition in Brazil	69 lähdetä	van Dick R. 2006	Hubbard N. & Purcell J. 2001. Managing employee expectations Kiefer T. 2002 Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger	EmeraldInsight Management Research Review, Vol 37, issue 3 sivut 261– 287 Management Research review on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla1.	Lopussa kerrotaan kirjoittajien koulutuksesta.	4 kertaa

3. Harikkala-Laihin R. Hasset M. Nummela N. & Raitis J. (2017) Finding positivity during a major organizational change: In search of triggers of employees' positive perceptions and feelings	45 läh- dettä	Raitis J. 2015	Ei ole	EmeraldInsight Research on Emotion in Organizations 2017 Volume 13, 3– 16. Research on Emotion in Organizations on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin tasolla 1.		1 kerran
4. Hubbard N. & Purcell J. (2001) Managing employee expectations during acquisitions	31 läh- dettä	Hubbard N.1997 Hubbard N.1999 Purcell J. 1990/1991	Ei ole	Wiley Onlinen Library 2006 Human Resource Management Journal 2001 Vol 11 No 2 sivut 17– 33 Human Resource Management Journal on vertaisar- vioitu ja julkaisufoorumin tasolla 2, joka on johtava taso.	Artikkelissa kiitetään anonyymeja arvioijia avuliaista kommentteista sekä Leverhulme säätiötä tutkimuksen rahoituksesta. Lisäksi mainitaan, että tarkat tiedot ja analyysit kaikista viidestä tapauksesta on julkaistu Hubbardissa vuonna 1997.	Ei ole. Wiley Online Libraryn sivulla on maininta, että ar- tikkeliin viitattu 43 kertaa.
5. Kiefer T. (2002) Understanding the emotional experience of organiza- tional change: evidence from a merger	38 läh- dettä	Kiefer T.1999 Kiefer T.2001	Ei ole	Academy of Human Resource Development, Advances in developing human resources 2002; 4; 39 Advances in developing human resources on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla 1.	Kirjoittaja kiittää artikkelin alussa St. Gallenin yliopistoa tutkimushankkeen taloudellisesta tukemisesta, sekä henkilöä, joka työskenteli kirjoittajan kanssa projektin parissa. Lisäksi tekijä kiittää kahta henkilöä kommentteista koskien artikkelin aiem- pia versioita.	Ei ole. Sage Journals sivuston mukaan artikkeliin viitattu 80 kertaa.

<p>6. Kusstatscher V. Sinkovics N. Sinkovics R.R. & Zagelmeyer S. (2016) Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions.</p>	<p>75 lähdeettä</p>	<p>Kusstatscher V. 2005 Kiefer T. 2005 Sinkovics R.R. 2008 Sinkovics R.R. 2011 Sinkovics R.R. Zagelmeyer S. & Kusstatscher V. 2011 Ullrich J. & van Dick R. 2006</p>	<p>Hubbard N. & ja Purcell J. 2001 Managing employee expectations during acquisitions Kiefer T. 2002 Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger Ullrich J. Wieseke J. & van Dick R. 2005 Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger</p>	<p>Wiley Online Library 2016 Canadian Journal of Administrative Sciences 2018 35: 93 – 106 Canadian Journal of Administrative Sciences on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla 1.</p>	<p>Artikkelissa kiitetään kommentteista henkilöä Monashin yliopistossa Melbournessa sekä seminaariin osallistujia Manchesterin yliopistossa.</p>	<p>Ei ole. Wiley Online Libraryn sivulla on maininta, että artikkeliin viitattu 4 kertaa.</p>
<p>7. Lawlor J. (2013) Employee perspectives on the post-integration stage of a micro-merger</p>	<p>59 lähdeettä</p>	<p>van Dick R. 2004 Ullrich J. & van Dick R. 2007</p>	<p>Ei ole</p>	<p>Emeraldinsight Personnel Review Vol42 issue 6, sivut 704 – 723 Personnel Review on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla 1.</p>	<p>Jennifer lawlor on tohtori, ja johtamisen luennoitsijana perus- ja maisterin tasolla Dublinin teknillisessä instituutissa. Hänen tutkimuskohteitaan ovat organisaatiomuutos, yrityskulttuuri sekä palvelusuunnittelu- ja toimitus.</p>	<p>6 kertaa</p>

8. Ponteva K. (2009) Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa	295 lähdetä	Ponteva K. 2006 Ponteva K. 2008	Ei ole	Tampereen Yliopisto johtamistieteiden laitos, akateeminen väitöskirja.	Väitöskirjassa on kiitetty esimerkiksi vastaväittäjää ja työn esitarkastajaa, työn valvojaa ja loppuvaiheen ohjaajaa, työn esitarkastajaa sekä alkuvaiheen ohjaajaa.	Ei ole.
9. Smollan R.K. (2013) Trust in change managers: the role of affect	71 lähdetä	Smollan R.K. 2011 Smollan R.K. 2012	Ei ole	Emeraldinsight Journal of organizational Change Management vol 26 Issue 4: 725 – 747 Journal of organizational change management on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin tasolla 1.	Artikkelin kirjoittajana on tohtori Roy K. Smollan, joka toimii johtamisen yliopistolehtorina Aucklandin teknillisessä yliopistossa Uudessa Seelannissa. Hänen tutkimuskohteitaan ovat organisaation muutos, oikeudenmukaisuus organisaatioissa, työhön liittyvät tunteet, tunneäly, sekä työhön liittyvä stressi.	16 kertaa
10. Ullrich J. van Dick R. & Wieseke J. (2005) Continuity and change in mergers and acquisitions A social identity case study of a German industrial merger	64 lähdetä	van Dick R. 2001 van Dick R. 2004 van Dick R.2004	Ei ole	Wiley Onlinen Library Journal of Management Studies 42:8 joulukuu 2005, sivut 1549 – 1569 Management Studies on vertaisarvioitu ja julkaisufoorumin luokista tasolla 3, joka on korkein luokka.	Rolf Van Dick, Work & Organizational Psychology, Aston Business School Aston University, Birmingham Artikkelin lopussa kiitetään eri henkilöitä avusta kielen ja tyylin suhteen sekä kommentteista lehden aiempaan versioon	Ei ole mainittu. Wiley Online Libraryn sivulla tieto, että artikkeliin viitattu 101 kertaa.

KUVAUS ALKUPERÄISTUTKIMUKSISTA

LIITE 6

Tutkimuksen tekijät(t), nimi ja julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Asetelma ja aineistonkeruu- menetelmä	Tutkimuksen kohde- joukko/otos	Päätulokset	Tutkimus suhteessa opinnäytetyön tutkimus- kysymyksiin	Laadun arvioin- nista saadut pis- teet
<p>1. Dasborough, Lamb & Suseno (2015) Understanding emotions in higher education change management.</p> <p><i>Journal of organizational change management Vol 28 No 4 2015 sivut: 579 – 590</i></p> <p>Kohdemaat: Australia</p>	<p>Artikkeli käsittelee henkilöstön tunteita rakenteellisen muutoksen aikana korkeakoulusektorilla, jossa osastot sulautuivat toisiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa kuinka työntekijöiden käsitykset muovaavat heidän emotionaalisia reaktioitaan organisaation muutokseen ja kuinka ne muuttuvat ennen ja jälkeen sulautumisen</p>	<p>Tutkimus on tulkitseva ja siinä käytetään fenomenografiaa, jotta voidaan ymmärtää paremmin muutoksen ilmiötä. Syvähaastattelut olivat epämuodollisia ja vuoropuhelupohjaisia, joka mahdollisti kuvausten tulkinnan ja laatimisen. Pääkysymyksiä olivat: mitä fuusio merkitsee sinulle? ja miltä se sinusta tuntuu? Haastattelut kestivät 1-1,5 tuntia ja ne tallennettiin sekä litteroitiin.</p>	<p>Kyseessä on kaksi yliopiston osastoa, jotka sulautettiin yhteen. Haastattelu edusti n. 30 prosenttia yhdistettävistä työntekijöistä. Haastattelut suoritettiin uudestaan puolen vuoden kuluttua aiemmista haastatteluilta, jotta saatiin parempi käsitys sulautumisprosessista.</p>	<p>Haastattelujen analyysin tuloksena syntyi kolme työntekijäryhmää, jotka ilmaisivat laadullisesti erilaisia näkemyksiä sulautumisesta. Näkemykset kuvastavat erilaisia sulautumisen merkityksiä jokaiselle osallistujalle sekä sitä, kuinka ne ovat kietoutuneet tunnekokemuksiin. Nämä kolme ryhmää ovat: 1. Muutos on mahdollisuus mennä eteenpäin. 2. Muutos on mahdollisesti uhka, joka pitää hoitaa huolellisesti. 3. Muutos on väistämätön.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksena syntyneet kolme työntekijäryhmää havainnollistavat työntekijöiden kokemuksia sulautumisesta. Haastattelujen vastauksista on löydettävissä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka ilmaisevat niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia.</p>	<p>7/10</p>

<p>2. Garibaldi de Hilal & Wagner (2014) The human factor: a successful acquisition in Brazil</p> <p><i>Management Research Review, Vol 37, issue 3 sivut 261 – 287</i></p> <p>Kohdema: Brasilia</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka inhimilliset tekijät vaikuttavat hankintaprosessin onnistumiseen huomioiden keskeisimpiä muuttujia, kuten stressin, liikevaihdon, epävarmuuden ja hankitun tehtaan työntekijöiden odotukset.</p>	<p>Kyseessä on tapaustutkimus, jonka pohjalta kerätyt tiedot käsiteltiin diskurssianalyysillä. Suoritettiin 17 syvähaastattelua avoimin kysymyksin. Niissä käsiteltiin muutosvastarintaa, epävarmuutta, työntekijöiden odotuksia ja sitoutumista, stressiä sekä työntekijöiden vaihtuvuutta ja säilyttämistä. Haastattelut kestivät 1-1,5 tuntia ja ne tallennettiin, puhtaaksi kirjoitettiin ja analysoitiin diskurssianalyysin mukaisesti.</p>	<p>Monikansallinen yritys osti sementtitehtaan vuonna 2010.</p> <p>Suoritettiin 17 haastattelua, joihin osallistui 15 johtotehtävissä toimivaa ammattilaista ja 2 yritysjohdajaa.</p>	<p>Syvähaastattelujen analyysin pohjalta tunnistettiin 9 teemaa, joiden katsottiin olevan merkityksellisiä inhimillisten tekijöiden vaikutuksen ymmärtämiseksi. Tekijät ovat: työolosuhteet hankinnan ja sulautumisen aikana, sulautumis- ja hankintaprosessin ensimmäiset vaiheet, siirtyminen korkeaan sitoutumiseen, alhainen vaihtuvuus ja rekrytoinnin lisääntyminen, työntekijöiden säilyttäminen, kohtalaisen stressin esiintyvyys, kasvotusten tapahtunut viestintä, alhainen vastustuksen taso ja työntekijöiden epävarmuus ja odotukset</p>	<p>Tutkimuksessa on käsitelty sulautumisprosessiin liittyviä teemoja, jotka sisältävät työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä ja suorissa haastatteluesimerkeissä on tunnistettavissa etenkin työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, jotka ilmenevät positiivisina tunteina.</p>	<p>7/10</p>
--	--	--	---	---	--	-------------

<p>3.</p> <p>Harikkala-Laihin, Hasset, Nummela & Raitis (2017)</p> <p>Finding positivity during a major organizational change: In search of triggers of employees' positive perceptions and feelings</p> <p><i>Research on Emotion in Organizations</i> 2017 Volume 13, 3–16</p> <p>Kohdema: Iso-Britannia</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä kysymystä; mikä luo positiivisuutta organisaatiossa muutosten keskellä? Tutkittiin positiivisia tunteita, joita työntekijät yhdistivät organisaatioon, jäsenyyteen sen ympärillä sekä positiivisia tunteita sulautumisprosessin aikana.</p>	<p>Tapaustutkimus mahdollisti ilmiön kuvauksen. Aineisto kerättiin toteuttamalla 32 puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne tallennettiin. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin Nvivo 10-ohjelmistolla.</p> <p>3 tutkijaa osallistui tietojen analysointiprosessiin, varmistaakseen analyysin luotettavuuden.</p>	<p>Kyseessä oli Suomalais-Brittiläinen rakennusalan yrityskauppa. Sulautuksessa yrityksessä oli 60 työntekijää ja ostajayrityksessä lähes 600. Haastateltavat valittiin yrityksen integraatiojohtajan toimittamasta listasta ja kaikki haastatellut olivat kokeneet muutosprosessin.</p>	<p>Haastattelujen pohjalta tunnistettiin 3 positiivista tunteita organisaatiomuutoksessa. Tunteet olivat ilo/onnellisuus, ylpeys ja helpotus. Myös näiden tunteiden laukaisijat kyettiin havaitsemaan.</p>	<p>Haastattelujen pohjalta tunnistettiin positiivisia tunteita, jotka ilmentävät työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.</p>	<p>7/10</p>
<p>4.</p> <p>Hubbard & Purcell (2001) Managing employee expectations during acquisitions</p> <p><i>Human Resource Management Journal</i> 2001 Vol 11 No2 sivut 17 – 33</p>	<p>Kahden vuoden tutkimusohjelman aikana suoritettiin 22 taustahaastattelua johtohenkilöstön kanssa, jotka olivat olleet osallisina sulautumisprosessissa, joko ostavan tai ostetun yrityksen kautta. Haastattelujen pohjalta</p>	<p>Haastattelujen keskiössä käsiteltiin hankintaprosessin vaiheita. Siten haastatteluista pystyttiin osoittamaan hankintaprosessi yksilön kokemana. Haastattelut tallennettiin, ja sisällön</p>	<p>Artikkelissa käsiteltiin kahta organisaatiota, joissa oli suoritettu yrityskauppa kuluneen kahden vuoden aikana. Toinen tapauksista oli keskikokoinen vartiointialan tärähtäjä, joka myytiin sa-</p>	<p>Haastattelujen pohjalta tunnistettiin seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden odotuksiin yritysostoissa. Nämä tekijät olivat viestinnän laatu, informaation uskottavuus, luottamus johdon toimintaan, joh-</p>	<p>Haastattelujen pohjalta tunnistettiin 7 tekijää, joihin liittyvät tunteet ilmentävät työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä, erityisesti negatiivisia tunteita ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.</p>	<p>6/10</p>

<p>Kohdema: Yhdysvallat</p>	<p>tehtiin ehdotuksia koskien kaksoisodotuksia ja mahdollisten tekijöiden vaikutuksia. Näitä käytettiin pohjana artikkelissa raportoitujen kahden esimerkkitapauksen tutkimuksissa. Tavoitteena oli mallintaa työntekijöiden odotuksiin vaikuttavia ulottuvuuksia yrityksos- toissa ja testata niiden pä- tevyys.</p>	<p>analyysi tehtiin avainsa- nojen ja lausekkeiden perusteella. Luotiin luoki- tusjärjestelmä, joka tar- josi analyysikehyksen.</p>	<p>mankaltaiselle mo- nialayritykselle. Toinen yritys oli yhdysvaltalainen suuri, globaali yritys, joka osti yhdysvaltalaisomis- teisen, mutta Euroo- passa toimivan saman alan yrityksen. Haastateltiin yhteensä 71 eri tehtävissä työsken- televää henkilöä.</p>	<p>tamisen uskottavuus, toimin- nan oikeudenmukaisuus toi- minnan ja viestinnän johdon- mukaisuus, sekä johdon toi- minnan sekä käyttäytymisen logiikka.</p>		
<p>5. Kiefer (2002) Understanding the emotional experience of organiza- tional change: evidence from a merger</p> <p><i>Academy of Human Resource Development, Advances in developing human resources 2002; 4; 39</i></p> <p>Kohdema: Sveitsi</p>	<p>Tutkimus oli osa suurem- paa hanketta, ja sen ta- voitteena oli avata uusia tapoja nähdä tunteita muutosprosessin aikana ja esittää viitekehys tun- teellisen kokemusten ym- märtämiseksi, perustuen empiirisiin tietoihin. Tutki- muksessa analysoitiin henkilöstön kokemuksia</p>	<p>Tutkimuskysymykset oli- vat: Mitä tunteita tunnet- tiin ja ilmaistiin ensim- mäisten 6 kuukauden ai- kana siitä, kun sulautu- misesta oli ilmoitettu? Sekä mitä olivat tunteet muutoksen aikana? Sy- välliseen tutkimukseen osallistui 9 henkilöä. Haastattelut kestivät 1- 1,5 tuntia, ne tallennettiin</p>	<p>Tutkimuskohteena oli suuri palvelualan yritys vuonna 1999. Haastatte- lut suoritettiin 6-8 kuu- kaudelta fuusiosta ilmoitta- misen jälkeen. Tutkimuk- seen osallistuneet henki- löstön jäsenet olivat samassa sulautumisprosessissa.</p>	<p>Erilaiset tunteet eivät hei- jasta muutosvastarintaa, ei- vätkä ole toimintahäiriötä, vaan auttavat yksilöitä so- peutumaan tilanteeseen. In- tegraatioprosessin kannalta on tärkeää ymmärtää yksi- löllisiä tunteita ja ilmentymiä. Organisaatiomuutos koe- taan niin positiivisena kuin negatiivisenakin asiana, ja tunteet vaihtelevat prosessin</p>	<p>Tunteet ovat seurausta ta- pahtumista, ja sulautumis- prosessin aikana erilaisten kokemusten aiheuttamat tunteet ilmentävät myös työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä. Kun tarkas- tellaan, onko tekijän vaiku- tus ollut positiivinen vai ne- gatiivinen voidaan nähdä</p>	<p>7/10</p>

	emotionaalisten reaktioiden havaitsemiseksi muutostilanteessa.	ja puhtaaksi kirjoitettiin. Materiaali analysoitiin grounded theoryn periaatteita noudattaen. Analyysin tulos on kehys ymmärrykseen emotionaalisisista kokemuksista muutoksen aikana.	Haastateltavat tulivat monilemmistä sulautuneista yrityksistä.	aikana. Toimenpiteiden suunnittelemiseksi on tärkeää ymmärtää tunteellisia kokemuksia.	myös työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.	
6. Kusstatscher, Sinkovics, Sinkovics & Zagelmeyer (2016) Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions <i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i> 2018 35: 93 – 106 Kohdemaat: Ranska, Saksa, Itävalta, Italia	Neljän kansainvälisen yrityskauppataapauksen kvalitatiivisen analyysin kautta yhdistetään tunteet ja viestintä käsitteellisen kehyksen kautta. Sulautumisprosessin aikana viestintään liittyvät negatiiviset ja positiiviset tunteet vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen sekä suorituskyykyyn ja sitä kautta sulautumisprosessin onnistumiseen.	Huomioiden viestintään ja tunteisiin liittyvä monimutkaisuus ja epävarmuus, valittiin kvalitatiivinen haastattelutapa. Yhdistettiin induktiivinen metodologia ja deduktiivinen päättely, jotta voitiin tutkia käsitteiden toteuttamiskelpoisuutta. Näytteenottoprosessia ohjasivat teoreettiset tavoitteet. Haastattelut olivat osittain jäsenneiltyjä, ja sisälsivät pääosin avoimia kysymyksiä kuudesta eri osiosta. Haastattelut tallennettiin, puh-	Tutkimuksessa keskityttiin 4 kansainväliseen sulautumistapaukseen, joita olivat Italialainen Leitner, joka osti Ranskalaisen Poman vuonna 2000. Saksalainen Henkel, joka osti Schwartzkopfin tytäryhtiön vuonna 1995, Italialainen Sportler, joka osti 10 italialaista poistomyymälää Itävaltalaiselta Hervisiltä sekä Itävaltalainen Zumtobel, joka osti Saksalaisen Staffin, mutta sulautui vuonna 2000 Iso-Britanniassa sijaitsevan Thor-	Artikkelissa käytiin läpi teorian pohjalta mikä on tunteiden merkitys sulautumisprosessissa. Haastattelujen pohjalta tunnistettuja tunteita tarkasteltiin sulautumisprosessin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen, neuvottelu- ja sopimusvaiheen sekä sulautumisen jälkeisen integraatiovaiheen aikana. Tulosten pohjalta todetaan, että johtajien tulisi kehittää tietoisuuttaan ihmisten tunteista. Mikäli työntekijöiden tunteet jätetään huomioimatta, joudutaan kohtaamaan pettyneitä, tyytymättömiä, sitou-	Tutkimuksessa käsiteltiin työntekijöiden tunteita integraatioprosessin eri vaiheissa. Haastattelujen pohjalta ilmaissuista suorista lainauksista on tunnistettavissa tunteita, jotka ilmaisevat työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä sulautumisprosessin aikana.	7/10

		taaksi kirjoitettiin ja analysoitiin tietokoneavusteisesti käyttämällä Nvivo Caqdas-ohjelmaa.	nin kanssa. Haastatteluihin osallistui 15 henkilöä, joista 3 oli ylempää johtoa, 7 esimiestä/keskijohdosta ja 5 työntekijää.	tumattomia ja ei motivoituneita työntekijöitä. Tämä taas voi johtaa tuottavuuden alenemiseen, työntekijöiden poissaolojen lisääntymiseen ja liikevaihdon alenemiseen.		
7. Lawlor (2013) Employee perspectives on the post-integration stage of a micro-merger <i>Personnel Review</i> Vol42 issue 6, sivut 704 – 723 Kohdema: Irlanti	Artikkeli käsittelee Irlannissa suoritettua tutkimusta, jossa tutkittiin korkeakoulussa organisaatiomuutoksen vaikutusta henkilöstöön. Tutkimuksessa perehdytään erityisesti fyysisen ja maantieteellisen sijainnin muutoksen vaikutuksiin, sekä siihen kuinka fyysisten tilojen muutokset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, ja hyvinvointiin.	Tutkimuksessa käytettiin fenomenologista lähestymistapaa, koska oli tarkoitus saada käsitys työntekijöiden näkemyksistä koskien sulautumista, sekä tunnistaa työntekijöiden mahdollisesti erilaiset merkitykset ja todellisuus, jota sulautumisen jälkeisellä integraatiolla voi olla. Suoritettiin 41 syvähaastattelua. Ne litteroitiin ja analysoitiin manuaalisesti, koodattiin sekä lajiteltiin.	Irlannissa korkeakoulussa yhdistettiin kaksi tiedekuntaa, jotka sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa. Haastatteluihin osallistui molempien tiedekuntien työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin 1 vuosi sulautumisen jälkeen, jotta saatiin paras kuva sulautumisen jälkeisestä integraatiosta.	Tunnistettiin seuraavia tunteita: huoli ja epäily, surullisuus ja nostalgia ennen sulautumista sekä tyytyväisyys uutta maantieteellistä sijaintia, uutta rakennusta kuin parempaa akateemista ympäristöä kohtaan. Pehmeää sulautumista voisi edesauttaa muutosagentin läsnäolo, jotta työntekijöiden ääni ja huolet saataisiin kuuluviin. Mikäli työntekijät kokevat asemansa organisaatiossa tärkeäksi, he todennäköisesti reagoivat tuottavalla tavalla muutokseen.	Fyysisen organisaation muuttaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin organisaatioiden yhdistämistilanteessa. Tutkimustuloksissa henkilöstön kokemuksista muutosprosessin aikana on löydettävissä työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä.	9/10

<p>8. Ponteva (2009) Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa</p> <p><i>Tampereen Yliopisto johtamistieteiden laitos, akateeminen väitöskirja</i></p> <p>Kohdema: Suomi</p>	<p>Tutkimuksessa selvitetiin, miten yksilö samaistuu uuteen organisaatioon organisaatiomuutos- prosessin edetessä, ja kuinka hän kiinnittyy työhönsä tai vieraantuu siitä.</p>	<p>Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa on käytetty narratiivista lähestymistapaa. Aineistona oli 43 puolistrukturitua haastattelua sekä organisaatiosta oleva julkinen materiaali. Haastattelut tallennettiin, liitettiin ja luokiteltiin Atlas.ti-ohjelman avulla.</p>	<p>Tutkimuskohteena oli 2000 työntekijän catering- ja toimitila- palvelualan kaupunkiorganisaatio. Haastatteluihin osallistui 44 työntekijää eri puolilta organisaatiota.</p>	<p>Uuden organisaatioidentiteetin syntyminen organisaatioiden yhdistyessä saattaa vaikeuttaa yksilön samaistumista organisaatioon. Tilanteeseen voidaan vaikuttaa antamalla tietoa prosessin etenemisestä ja organisaatioon liittyvistä asioista, sekä esimiesten tuella ja sillä että työntekijät pääsevät mahdollisuuksien mukaan osallistumaan prosessiin. Muutoksen arviointi on tärkeää, ja jos kaikki toteutetut asiat eivät toimi, niitä kannattaa muuttaa.</p>	<p>Haastateltujen tarinoista on löydettävissä työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä.</p>	<p>10/10</p>
--	--	---	---	--	---	--------------

<p>9.</p> <p>Smollan (2013) Trust in change managers: the role of affect</p> <p><i>Journal of organizational Change Management</i> vol 26 Issue 4: 725 – 747</p> <p>Kohdemaa: Uusi Seelanti</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä merkityksiä organisaation toimijat ja tutkijat käyttävät käsitteestä luottamus, sekä tarjota näkemyksiä työntekijöiden luottamuksesta esimiehiin ja organisaation johtamiseen muutostilanteessa sekä tuoda esiin tunteisiin vaikuttavat tekijät tilanteessa.</p>	<p>Sosiaalisen konstruktio- nismien lähtökohdista selvitetään, miten organisaation toimijat muodostavat käsityksensä muutosjohtajien luotettavuudesta ja mitä tunteita siitä aiheutuu. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, ja niiden tarkoituksena oli kuvata haastateltavien emotionaalisia reaktioita organisaation muutokseen. Haastattelut kestivät 1-1,5 tuntia ja ne tallennettiin ja puhtaaksi kirjoitettiin.</p>	<p>Tutkimus tehtiin Uudessa Seelannissa. Siinä haastateltiin 24 eri organisaatioiden edustajaa, jotka työskentelivät erilaisissa toiminnallisissa rooleissa, eri toimialoilla ja hierarkkisilla tasoilla. Muutokset, joita he olivat kokeneet, sisälsivät sulautumisia, yritysostoja, uudelleenjärjestelyjä, toiminnan supistamista, työpaikkojen uudistamista sekä uudelleen sijoittamista sekä kulttuuri- muutoksia</p>	<p>Tutkimuksen mukaan henkilöstön positiiviset ja negatiiviset tunteet olivat yhteydessä lähiesimiesten ja ylemmän johdon taitoihin, hyväntahtoisuuteen, rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tutkimuksen pohjalta todetaan, että luottamuksen kehittäminen johtamisen avoimuuden, muiden oikeudenmukaisten käytäntöjen ja positiivisen organisaatiokulttuurin kautta, auttaisi sitoutumisessa organisaation muutoksiin.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksena käsitellään luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia muutostilanteessa. Niistä on löydettävissä työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä, jotka ilmenivät niin positiivisina kuin negatiivisinkin tunteina.</p>	<p>6/10</p>
<p>10.</p> <p>Ullrich, van Dick & Wieseke (2005) Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger</p> <p><i>Journal of Management Studies</i> 42:8 joulukuu 2005, sivut 1549 – 1569</p>	<p>Artikkeli käsittelee organisaation yhdistymisen jälkeisen jatkuvuuden merkitystä organisaation tunnistamisessa. Kirjoittajat väittävät, että sulautumiset ja yritysostot epäonnistuvat usein sen takia, että työntekijät eivät tun-</p>	<p>Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ollut saada ymmärrystä siitä, missä ja miksi rakenteellisten tapojen ja menettelytapojen muutosten havaitaan vaikuttavan organisaation tunnistamisen eri puoliin.</p>	<p>Suuri globaali yritys Saksassa, joka yhdistyi toisen samankokoisen, saman alan toimijan kanssa. Työntekijöitä yli 60000. Haastateltavana oli 16/50 johtajaa, jotka olivat olleet todistamassa henkilöstön reaktioita</p>	<p>Laadullisella analyysillä tunnistettiin 4 teemaa, jotka vaikuttivat työntekijöiden epävarmuuteen. Teemat olivat: rakenteen toteutusliian nopeasti ja voimalla, viestintäjärjestelmän monimutkaisuus, epävarma henkilökohtainen tulevaisuus sekä</p>	<p>Päälöydösten teemoista on tunnistettavissa työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä, jotka konkretisoituvat artikkelissa esitettyjen suorien haastattelutulosten kautta.</p>	<p>7/10</p>

<p>Kohdema: Saksa</p>	<p>nista tekevnsä muutoksen jälkeen samaa työtä kuin ennen muutosta. Tilanteen ymmärtämisen syventämiseksi suoritettiin haastatteluja.</p>	<p>Suoritettiin puolistrukturoituja haastatteluja, jotka koostuivat avoimista kysymyksistä sekä aivoriihivihjeistä. Haastattelut kestivät 1-2 tuntia ja ne tallennettiin. Aineiston vastaukset lajiteltiin neljään luokkaan.</p>	<p>muutokseen käytännön tasolla.</p>	<p>organisaation epävarma tulevaisuus. Tunnistettiin myös näihin vaikuttavat tekijät.</p>		
-----------------------	--	--	--------------------------------------	---	--	--

TYÖHYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT, ALKUPERÄISILMAUKSET, PELKISTYKSET, ALALUOKAT JA YLÄLUOKAT

LIITE 7

<p>"ottaen huomioon, että koko yritys voi olla hyvin lyhytikäinen, mietin, pitäisikö minun edes yrittää samaistua tähän organisaatioon" (10.)</p>	<p>Organisaation tulevaisuudesta koettiin epävarmuutta.</p>	<p>Epäselvyys oman paikan suhteen organisaatiossa</p>	<p>Huoli tulevaisuudesta</p>
<p>"Olenko A? Olenko B? kuka olen ylipäätään?" (10.)</p>	<p>Omaa paikkaa organisaatiossa ei tunnistettu.</p>		
<p>"He sanovat, että kun olin jäsenenä yrityksessä A, olin ylpeä siitä, nyt minun pitäisi integroitua lakiosaston kanssa?" (10.)</p>	<p>Aiemmin työnantajaorganisaatioon kuulumisesta oltiin oltu ylpeitä, mutta uuteen organisaatioon ja osastoon samautuminen koettiin vaikeaksi.</p>		
<p>"ongelmallista on se, että ihmiset eivät tiedä, mitä heille tapahtuu kahden tai kolmen vuoden kuluessa." (10.)</p>	<p>Epäselvyys tulevaisuuden suhteen koettiin ongelmalliseksi.</p>	<p>Huoli oman työn tulevaisuudesta</p>	
<p>"Täällä kaupungissa ei ole muita tehtaita. Tämä on ainoa. Olisi raskasta jättää perhe, koti ja etsiä toinen työ eri kaupungista. Lähin kaupunki on kaukana. Monelle meistä nykyinen tehdas on nurkan takana". (2.)</p>	<p>Ajatus uuden työpaikan etsimisestä koettiin raskaaksi.</p>		
<p>"Aluksi työntekijät olivat stressaantuneita ja koko yhteisö oli stressaantunut, epävarman tulevaisuuden vuoksi, ja koska kyseessä oli pieni kylä melkein ilman muita työllistymismahdollisuuksia" (2.)</p>	<p>Tulevaisuus koettiin epävarmaksi.</p>		
<p>"Kykenenkö vastaamaan uusiin vaatimuksiin? Tunnen itseni huolestuneeksi." (5.)</p>	<p>Huolestumista aiheutti epävarmuus siitä, kykeneekö vastaamaan uusiin vaatimuksiin.</p>		
<p>"Sulautumisen takia, juuri nyt siellä on rästitöitä, ja sen takia uskon, että kaikki tietävät, että töitä on...mutta kuinka kauan? Näiden muutosten takia on, tai luulen että on epävarmuutta joidenkin keskuudessa, tarkoitan myös, että jos on kykenevä vastaamaan vaatimuksiin tai, jos ei ole jo liian vanha tai jäämässä eläkkeelle pian tai ei täytä varhaiseläkkeen kriteerejä niin saako silloin potkut vai mitä tulee tapahtumaan." (5.)</p>	<p>Tulevaisuuden töiden suhteen koettiin epävarmuutta, vaikka työtilanne vaikutti toistaiseksi suopealta.</p>		
<p>"Lyhyemmän aikaa työskennelleet työntekijät...helposti uhanalaisia...pelkäävät puhua, koska ovat huolissaan mitä heidän työnsä tapahtuu." (1.)</p>	<p>Lyhyemmän aikaa työskennelleet kokivat pelkoa puhua asioista, koska olivat huolissaan työnsä tulevaisuudesta.</p>		
<p>"Sehän tulee mieleen, että miten turvata oma työpaikka vai laitetaanko meidät pihalle ku leppäkeihäät. Meitä ei ehkä enää oo parin vuoden jälkeen. mut ku mistään ei kuule mitään." (8.)</p>	<p>Työn tulevaisuudesta oltiin huolissaan ja asiaan liittyen koettiin tiedonpuutetta.</p>		
<p>"Kyllähän siinä jännästi huomas, miten osa ihmisistä pureutu siihen vanhaan ja koettiin toiset ihmiset uhkana ja oli sellainen pätemisen tarve. En osaa edes sanoiks pukea, mutta ei osattu olla yhteistä porukkaa, vaan pönkittiin vain itseään." (8.)</p>	<p>Koettiin, että muutostilanteessa ihmiset eivät osanneet olla yhtenäistä porukkaa, vaan pyrkivät pönkittämään omaa asemaansa.</p>		
<p>"Kiilpailutus kun ei niinku saa selvää kuvaa... ehkä just tän käymisen takia. Kun ei tiedä, mitä kahden vuoden päästä tehdään ja missä ollaan. Kyllähän semmosesta ois hyvä saada tietää. Silloin sais jonkun näköstä varmuutta. Kohta alkaa olla jo liian vanha vaihtamaan työpaikkaakaan. Kukaan ei enää huoli. Kuitenkin se on jokaiselle aina jonkun verran mielessä. Että mitä tuleman pitää - -" (8.)</p>	<p>Muutosprosessin koettiin aiheuttavan epävarmuutta oman työn tulevaisuuden suhteen.</p>		

Sitten kun se rupes oleen valmis, niin se herätti huolta. Monet oli huolissaan omista työpaikoistaan. Tuleeko pilvin pimein halpatyövoimaa? Mites me vanhat? Nuoret on aina pärjänny." (8.)	Työpaikoista oltiin huolissaan.		
Nyt kaikki on isompaa ja virastomaisempaa, johtajia tuli lisää. Epävarmuus varsinkin vanhemmilla: mitenhän meidän käy. Ajattelevat ehkä, että nuorempi sukupolvi on niin opiskelleita. Onhan ne suurin osa aivan loistavia. Se, että oltiin yhtä suurta perhettä, hajos. Nää vanhemmat on varmaan siitä huolissaan, että ei tunne "ketään". Sit varmaan sekin, että työsykli on vaan nopeempi ku ennen." (8.)	Tulevaisuuden suhteen koettiin epävarmuutta.		
Eihän tuo porukka tuolla, vaikka mä lypsämällä lypsin, kukaan uskaltanu porukassa mitään sanoo. Henkilökohtaisessa keskustelussa ne sitten otti esille, että miten meidän käy. Työpaikan menettämisen pelko on ollu suurin kaikilla. Ett loppuuks meil työt. Sithän on muutama hölösuu, jotka on ollu 30 vuotta kaupungilla töissä, jotka kertoo tietävänsä kaiken: nyt kannattaa lähtee täältä, tää myydään, tää laitetaan vaan myyntikuntoon. Näitä pitää vaan käydä oikasemassa. Kyl nää on selvinny." (8.)	Oman työn tulevaisuudesta oltiin huolissaan, ja tilannetta pahensivat huhut organisaation myymisestä.		
"Organisaation työntekijät eivät tunteneet meitä, sillä olimme ulkomaalainen yritys. He pelkäsivät irtisanomisia ja heidän omien työpaikkojensa korvaamista meidän työntekijöillämme." (2.)	Uutta organisaatiota ja sen pyrkimyksiä ei tunnettu, ja se aiheutti pelkoa työn tulevaisuudesta.	Pelko oman työn tulevaisuudesta	
"Arviointikeskustelut aiheuttivat pelkoa, koska minun täytyi todistaa, että olin työni arvoinen. Työni oli vaarassa." (5.)	Arviointikeskustelut aiheuttivat pelkoa ja huolta oman työnsä tulevaisuudesta.		
"Kaikki tekevät ylitöitä, koska he pelkäävät menettävänsä työnsä." (5.)	Työn menettämisen puolesta pelättiin, ja sen takia tehtiin ylitöitä.		
"He tulivat hyvin vihaisiksi koska menettivät luontaisedut." (5.)	Menetettyjen luontaisetujen takia koettiin vihaa.		
Mulla se ei herättäny. Kun tulee tämmöstä yhdistymistä tai näin, niin ei se mulla. Siivouksesta on pulaa. Emmä työttömäksi joudu. Ei pelottanu. Ei etukäteen pidä murehtia. Mulla on se peikko pelkona, että jos yhdistetään, niin miten mun osa-aikaeläkkeen kanssa käy -." (8.)	Henkilökohtaisten sopimusten/etuuksien puolesta koettiin pelkoa.	Huoli etuuksien menettämisestä	

"Jos minä olisin hän, olisin mennyt suoraan tuotantolaitoksiin pitämään kokouksia, jotta olisin ollut uskottavampi" (10.)	Johtajan käytös koettiin epäuskottavana.	Johdon ristiriitainen käytös	Puutteet johtamisessa ja esimiestyössä
"Hän ei koskaan katsonut minua silmiin ja se herätti minussa kaikenlaisia kysymyksiä, koska se ei ollut hänen tapaistaan." (9.)	Herätti kysymyksiä, kun esimies ei katsonut silmiin, koska se ei ollut hänen tapaistaan.		
"Älä koskaan muuta voittajatiimiä. Olette menestyviä emmekä me aio muuttaa mitään täällä." (6.)	Johtajan ilmoitus siitä, että mikään ei muutu koettiin ristiriitaisena sellaisten keskuudessa, jotka tiesivät työpaikkonsa olevan vaarassa ja oman osastonsa lopettamisesta.	Kiitoksen ja arvostuksen puute	
"Olin myös yksi niistä, jotka tiesivät tulevansa laitetuksi pois. Tästä seurasi tietenkin täysi viha. Miten tämä tyyppi voi herättää ihmisissä toivon tunteita, vaikka toivoa ei ole?! Tämä aiheutti paljon vihaa sekä lasi motivaatiota." (6.) "Muutamiin kysymyksiin hän vastasi ammattimaisesti, mutta vastaukset eivät olleet konkreettisia eivätkä ymmärrettäviä. Ihmiset tietävät sen, mutta eivät halua myöntää sitä. Täällä on uskomattoman huono ilmapiiri. Järkytyksestä äärimmäiseen vihaan ja epätoivoon...oli paljon ihmisiä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kauan, eikä heillä ole mitään mahdollisuutta löytää muuta työtä." (6.)	Koettiin, että johtaja vastasi muutamiin kysymyksiin ammattimaisesti, mutta vastaukset eivät olleet ymmärrettäviä.		
"Pomoni päätös tekee minut vihaiseksi; En ymmärrä sitä." (5.)	Pomon tekemästä päätöksestä, jota ei ymmärretty, koettiin vihaa.	Epäluottamus johtamista kohtaan	
"Jotkut kyyniset päätökset tehtiin tarkoituksena peittää työntekijöiden silmät ja se ärsytti minua, koska he ajattelivat, että työntekijät olivat niin tyhmiä, etteivät he pystyneet näkemään sitä, ja se sai minut todella vihaiseksi." (9.)	Päätökset, joiden tarkoituksena koettiin asioiden peittäminen, aiheuttivat negatiivisuutta.		
"Hän kohtelee ihmisiä eri tavalla; se aiheuttaa kateutta ja ahneutta." (5.)	Eriarvoisen kohtelun koettiin aiheuttavan kateutta ja ahneutta.	Epäoikeudenmukainen kohtelu	
"Minusta tuntuu epäoikeudenmukaisesti kohdellulta, kaikki nimitykset olivat mikropoliittisia; meiltä ei pyydetä paljon." (5.)	Tehdyt nimitykset aiheuttivat epäoikeudenmukaisuuden tunteita.		
"Esimiehieni valehteli minulle, hän oli yrittänyt saada etuja itselleen ja joillekin suosikeilleen. Hän petti luottamukseni" (9.)	Epäoikeudenmukaisen kohtelun koettiin heikentävän luottamusta ja työnantajan uskottavuutta.		

<p>"Hän oli huono johtaja, hän ei ollut kovin pätevä, vain haukkui ja toivoi asioiden toimivan. Hänen piti neuvotella yhden liiketoimintayksikön kanssa, eikä hän yksinkertaisesti tehnyt sitä, ja minulla oli tämä ylivoimainen vastuuntunto, että jos hän ei tehnyt, minun piti tehdä se." (9.)</p>	<p>Johtaja, joka ei tehnyt mitä olisi pitänyt, eikä puhunut asiallisesti työntekijöille koettiin huonona.</p>	<p>Johdon epäasiallinen käytös</p>	
<p>"Lähijohtajamme oli melko vihamielinen tyyppi, hänen paras puolustusmuotonsa oli hyökkäys" (9.)</p>	<p>Vihamielinen johtaja, jonka puolustustapana oli hyökkäys, koettiin negatiivisena.</p>		
<p>"Yiin johto erotettiin täysin nuoremasta työvoimasta ja oli heille tuntemattomia, he sanoivat vain tyhmiä kommentteja mediasta. He eivät ajatelleet henkilökuntaa, he eivät koskaan kuunnelleet heitä." (9.)</p>	<p>Johto, joka ei kuunnellut työntekijöitä, koettiin negatiivisena.</p>	<p>Esimiehen läsnäolon ja vuorovaikutuksen puute</p>	
<p>"Sinulla ei koskaan ollut suoraa keskustelua hänen kanssaan" (9.)</p>	<p>Esimiehen kanssa ei koettu suoraa keskustelua.</p>		
<p>"uus esimies ei vaan oo käyny. Ennen joulua entiset esimiehet sentään kävi. Muutaman kerran mä sille soitin, kun naapurikoululla oli siivoaja sairas. Että laittaa sinne jonkun hommiin. Ne ei tienny siitä...Vois se esimies pikkasen vähän piipahtaa. Vaikkei meillä mikään hirvee hätä oo, mutta vois se aina silleen vähä olla kiinnostunu, ollaanko me hengissä vai ei." (8.)</p>	<p>Esimiehen toivottiin tapaavan työntekijöitä, ja osoittavan kiinnostuksensa heitä kohtaan.</p>		
<p>"Jos täällä ei mitään tapahdu, niin esimiehet ei käy. Sit kun esimies tulee, niin on jotain korjattavaa." (8.)</p>	<p>Esimiesten koettiin käyvän vain silloin, kun on jotain korjattavaa.</p>		
<p>"Jos mä oon rehellinen ja suora: ei oo sellaista, ku ennen. Vanhan organisaation aikana pystyin juttelemaan esimiesten kanssa, ne otti sen asiakseen. Nyt kun mä meen esimiehen luokse, niin mulla on aina sellanen olo, että sitä ei kiinnosta. Se räpeltää vaan tietokonetta." (8.)</p>	<p>Ennen uutta organisaatiota esimiesten kanssa oli pystynyt juttelemaan, mutta muutoksen jälkeen koettiin, että esimiestä ei kiinnosta.</p>		
<p>"Mä luulen, että tää on jo niin iso organisaatio, että isot johtajat on niin kaukana työntekijöistä: ei oo kauheesti väliä, kuka on pomo. Esimiehet tuntuu liian kaukaisilta." (8.)</p>	<p>Organisaation koettiin olevan niin iso, että johtajat ja esimiehet olivat liian kaukana työntekijöistä.</p>		
<p>" - Vuodenvaihteessa oli hyvin epätietoinen tilanne. mestareilla oli hirveen vähän aikaa tutustua kaikkiin alueensa kouluisäntiin. Onkohan vielä tähän päivään mennessäkään kaikki nähny kaikkia isäntiään. Rehtoreita on nähty... Suurin osa on tietoinen, kuka on lähin esimies. Vanhempi porukka on sitä mieltä, että rehtori on heidän esimies. - - Kyl kouluisännän pitäis nähdä oma esimiehensä ainakin muutaman kerran vuodessa". (8.)</p>	<p>Esimiesten tapaaminen säännöllisesti koettiin tärkeäksi.</p>		

"Olin hyvin yllättynyt, järkyttynyt kun kuulin fuusiosta: Miksi sulautua suurimpaan kilpailijaan?" (5.)	Fuusioon johtaneita motiiveja ei ymmärretty.	Epäselvyys organisaation motiiveista
"Kukaan hankkijaorganisaatiossa ei puhunut meille, että miksi nämä asiat tapahtuivat. Emme uskoneet, että muutos tulisi olemaan tehokas." (9.)	Muutoksen ei uskottu olevan tehokas, koska kukaan hankkijaorganisaatiossa ei kertonut työntekijöille prosessin kulusta tai perusteluista.	
"Et yksinkertaisesti tiedä, mistä saa tärkeitä tietoja. Sen sijaan sinun täytyy etsiä uusia puhelinnumeroita ja tehdä useita puheluita vain todetaksesi, että tämä ei ole henkilö, jota etsit." (10.)	Ei tiedetty mistä saa tärkeitä tietoja tai keneen kuului ottaa yhteyttä.	Tiedonpuute
"Oli suuri kysymysmerkki, suuri epävarmuus siitä, mitä meidän pitäisi tehdä seuraavaksi. Kuinka voimme neuvoa asiakasta, jos emme itsekään tiedä miltä tuotteet tulevat näyttämään? Se on todella turhauttavaa." (5.)	Koettiin epävarmuutta, koska ei ollut tarvittavia tietoja työn tekemiseen.	
"Pelko on sidoksissa sulautumiseen liittyvään epävarmuuteen, tämä on ennalta-arvaamatonta...sen jälkeen kaikki on pilvistä." (1.)	Sulautumisen koettiin aiheuttavan epävarmuutta ja pelkoa, koska tilanne oli ennalta-arvaamaton.	
"Paljon kysymyksiä ilman vastauksia." (1.)	Oli paljon kysymyksiä, joihin ei saatu vastauksia.	
"Jos sinulla on aavistus, tajuat että jokin kuohuu siellä. Merkit tulevat eri puolilta." (6.)	Mikäli tietoa ei anneta, aletaan vastauksia etsiä erilaisista merkeistä.	
"Kuka lähti ja kuka jäi, siinä ei tunnut olevan logiikkaa. Meille ei koskaan kerrottu miksi nuo ihmiset valittiin, ja tiesin että minun pitäisi istua noiden ihmisten kanssa, ja he kysyisivät minulta miksi, enkä voisi kertoa heille. Sille ei ollut mitään perusteluja, kuka lähti tai jäi." (4.)	Koettiin, että siinä ketkä irtisanottiin, ei ollut mitään logiikkaa, eikä asialle kerrottu mitään perusteluja.	
"Ei tässä vaiheessa tajunnu, että mistä oli kysymys. Osa varmaan on vieläkin ihan pihalla. Esimerkiksi siivoajat ja etenkin keittiö. Kaikista parhaiten tietää luottamusmiehet. Aika toivotonta on ruohonjuuritasolta vaikuttaa. Tiedon saanti oli hirveetä hakemista." (8.)	Epätietoisuutta aiheutti, kun ei tiedetty mistä prosessi on kysymys.	
"Kyllähän se on ollu aika vähäistä, mitä info me ollaan kentällä saatu - -". (8.)	Koettiin, että tilanteessa saatiin liian vähän tietoa.	
"- - Tiedottamisessa on puutetta: paskan puhuminen on hirveen tehokasta, mutta oikeista asioista ei oo puhuttu. Esimerkiksi siitä, mitä kukakin tekee. Itse olisin ainakin halunnut tietää, mitä teen ennen kuin lähdän lomalle. Että tietää, tarteeko tulla tänne takasi." (8.)	Tiedottamisessa koettiin ristiriitaa, kun käytännön työhön vaikuttavista asioista ei puhuttu, vaikka olisi ollut tarve.	
"Oltiin (infoissa). Joka kerta sieltä lähdettiin yhtä ihmeissään. Siellähän niitä istu niitä kiinteistöhuollon miehiä ja vaikka niitä kuinka esiteltiin meille, niin yks kaks me huomattiin papereista, että ne oli meille esimiehiä - -". (8.)	Tiedotustilaisuudet koettiin hämmentävinä, koska niissä ei annettu käytännön kannalta tarpeellisia tietoja.	
"- - Ei oo tullu tietoo. Jotkut tilaisuudet oli menny jo ohi. Kerran oltiin sellas tilaisuudes, kun yksikönjohtaja sano, että intra on niin nopee. Mut kun meil ei oo minkäänlaista konetta täällä." (8.)	Tietoa ei saatu ja osa tilaisuuksista oli jo mennyt, kun työntekijät kuulivat niistä, eikä kaikkien saatavilla ollut välineitä, joiden kautta tietoa ajankohtaisista asioista olisi saanut.	
"Pomoni päätös tekee minut vihaiseksi; En ymmärrä sitä." (5.)	Pomon päätöksestä ilman perusteluja koettiin vihaa.	

"Olen vihainen en saa minkäänlaista hallinnollista tukea työkavereiltani, ei mitään tietoa." (5.)	Olisi kaivattu tietoa ja tukea kollegoilta.	
"Luottamus puuttui, kun keskustelimme avoimesti, suljettujen ovien takana tapahtui asioita, ja siellä oli luottamuspu- laa. Siellä tehtiin joitain salaperäisiä juttuja - -." (9.)	Koettiin epäluottamusta sen takia, että suljettujen ovien takana tapahtui asioita, joista ei tiedetty.	

"Viestintä tuli myöhässä ja oli epätäydellistä. Se oli epätäydellistä, ja epävarmuuden tunteet lisääntyivät." (6.)	Epävarmuuden tunteiden koettiin lisääntyvän epätäydellisen, myöhässä tapahtuneen viestinnän takia.	Oikea-aikaisen viestinnän puute
"Aluksi meille annettiin kokonaisvaltaisesti ja laajasti tietoa...sitten tuli kausi, jolloin emme kuulleet mistään mitään. Ja kun et kuule mitään, tulet epäluuloiseksi." (6.)	Aluksi tietoa oli saatu kokonaisvaltaisesti ja laajasti, mutta kun tuli kausi, että tietoa ei annettu, aiheutti se epäluuloa.	
"Sitten luumme noita tarinoita sanomalehdistä. Ne vaikuttivat todella ikäviltä. Puhuttiin massiivisista irtisanomisista ja pankkien katastrofeista. Samaan aikaan olisimme arvostaneet, jos olisimme kuulleet johtoportaalta mitä todella on meneillään - -." (6.)	Ajantasaista tietoa tilanteessa, jolloin mediassa puhuttiin irtisanomisista ja pankkien katastrofeista olisi arvostettu.	

"On monia huhuja, et koskaan tiedä, mitä seuraavaksi tapahtuu, se on pelottavaa." (5.)	Koettiin pelottavana, kun ei tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu ja huhut liik- kuivat.	Epävarmuutta lisäävät huhut
"Ja nyt ovat huhut alkaneet, eikä niitä ole vielä pysäytetty, jotenkin ihmiset ovat edelleen epävarmoja ja huolestuneita ja ajattelevat että seuraavana tulee luopua merkittävästä prosentiosuudesta palkkaa ja palkkioni ja kuluni ja jumala tietää mitä" (5.)	Huhujen koettiin aiheuttavan epävarmuutta, huolta, sekä pelkoa oman palkan puolesta.	
"haavoittuvainen...tunteita korostavat huhut ja juorut." (1.)	Huhujen ja juorujen koettiin lisäävän pelkoa ja negatiivisuutta tilanteessa.	
"Se ei yksinkertaisesti ollut työntekijöiden nähtävissä. Ylin johto tietysti tiesi sen, mutta normaaleilla työntekijöillä ei ollut tietoa. Hän aavisti vain jotain. Jotkut huhut liikkuvat." (6.)	Mikäli tietoa ei ole saatavilla, alkavat huhut liikkua	
"Tällaiset uutiset leviävät luonnollisesti todella nopeasti ympäri organisaatiota. Tulipalon lailla. Paljon negatiivista il- menee tällaisesta. Ja ihmiset puhuvat paljon niistä sen sijaan että työskentelisivät tehokkaasti." (6.)	Huhut koettiin lisäävän negatiivisuutta ja heikentävän työtehoa.	
"Huhuja liikkuu joka tapauksessa. Mutta mitä paremmin annat tietoa, sitä enemmän turvaa tuot ja sitä vähemmän minun on tehtävä vähentääkseni ahdistusta. Suurin osa ajasta on pelkojen tukahduttamista tai huomiotta jättämistä. Oli tietysti ihmisiä, jotka herättivät näitä huhuja. Epäilemättä he levittivät vielä enemmän epävarmuutta. Mutta tiedos- tamattaan. Ehkä heidän omien ahdistustensa ohjaamana." (6.)	Tiedonsaannin koettiin tuovan turvaa ja huhujen levittävän epävar- muutta.	
"- - Kun huhut liikkuu, niin nehan paisuu. Nyt on sellainen tunne, että tää loppuu koko juttu...kaikilla on sellainen olo, että pankkiin (työvoimapankki) täältä lähdetään. Auttaisi, jos saatais vähän tietoo" (8.)	Huhujen koettiin lisäävän epävarmuutta työn tulevaisuudesta.	

<p>"Tuleeko niistä säästöjä oikeesti. Usein näistä suurista säästöistä ei juuri mitää tullu. Kun yhdistytään, niin hallintopuolella ihmiset vaan lisäänty, isopalkkasia ihmisiä tulee enemmän...Täällähän liikkuu koko ajan se juttu, että pistettiin nää yhteen siksi, että on helpompi myydä isompana." (8.)</p>	<p>Organisaation motiivit yhdistymiselle mietittyvät, koska niistä ei ollut tietoa.</p>	
<p>"Ay-kokouksissa kuuli: herätti negatiivisia tunteita, epävarmuutta. Mitä tapahtuu: yksityistäminen, työmäärät, palkka, edut. KPK tuotti plussaa: miksi lähdettiin mukaan?" (8.)</p>	<p>Epäselvien organisaation yhdistymisen motiivien koettiin lisäävän negatiivisia tunteita.</p>	
<p>"- - Sithän on muutama hölösuu, jotka on ollu 30 vuotta kaupungilla töissä, jotka kertoo tietävänsä kaiken: nyt kannattaa lähtee täältä, tää myydään, tää laitetaan vaan myyntikuntoon. Näitä pitää vaan käydä oikasemassa. Kyl nää on selvinny." (8.)</p>	<p>Huhujen koettiin lisäävän epävarmuutta, mutta tiedottamalla asioista niitä voidaan hälventää.</p>	

"Uusi rakenne on verraton byrokratian kannalta. Minun on raportoitava tuloksista yrityskeskukseen, kuten aiemminkin, mutta myös omalle yksikölleni, joka taas on pois siitä ajasta, jolloin minun pitäisi puhua alaisilleni." (10.)	Lisääntyneen byrokratian koettiin aiheuttavan lisätyötä ja olevan pois siitä työstä, jota kuuluisi tehdä.	Lisääntynyt työmäärä
"Kun kuulin keskittymästä, tunsin närkästystä työmäärästä, joka meidän on jälleen kohdattava." (5.)	Lisääntyneestä työmäärästä koettiin närkästystä.	
" Olimme kuilun reunalla, raskaan työmäärän vuoksi, pelkäsimme, että se edelleen pahenisi, mutta aina toivoimme, että niin ei kävisi." (5.)	Työmäärä koettiin raskaaksi ja sen pelättiin tulevaisuudessa kasvavan.	
"Ja näen saman muissa työntekijöissä, jotka ovat todella turhautuneita, koska heidän pitää nyt yrittää tavoittaa maali, päämäärä, käymällä läpi seitsemän tai kahdeksan osastoa väkeä, johon täytyy kyllä todeta, että todella typerää, miksi minun täytyy tehdä näin, aiemmin piti käydä läpi kolme osastoa saadakseen päätöksen, nyt yli seitsemän ja se on todella turhauttavaa." (5.)	Päätöksenteon vaikeuden takia koettiin turhautumista.	
" - Täällä pitää mennä niin tarkasti kaikkien sääntöjen mukaan. Tää mua hirtittää tää julmettu päätösluettelo. Se kuuluu tähän. Paljon on opittu ja paljon on oppimista. Teen sen noin 8 tuntia töitä päivässä. Joskus tuntuu siltä, että yhden paperin tekemiseen menee koko päivä. Illalla jää sellainen tunne, että mitään ei saa aikaiseksi." (8.)	Koettiin haastavaksi, kun asiat piti tehdä tarkasti sääntöjen mukaan ja yksittäisen työasian tekeminen vei sen takia valtavasti aikaa.	
"Ainakin se toi kaiken maailman sotkuja erittäin paljon. Siinä oli kaks täysin erilaista porukkaa vai taisko olla kolme, jotka lyötiin yhteen. Yhteistyö vähän kangerteli ja taitaa vähän kangerrella edelleen. - - Organisaatiomuutos on tuonun sellaista ihmeellistä sekavuutta. Porukat on pienentynyt ja alueet suurentuneet. Kun tulee rajaviivoja, niin kukaan ei halua siirtyä. Nyt niitä tuntuu tulevan taas lisää." (8.)	Organisaatiomuutoksen koettiin tuoneen sekavuutta ja heikentävän yhteistyötä. Lisäksi työntekijämäärät vähenivät ja työskentelyalueet laajenivat.	
"Ilmotettiin vaan, että kouluja on 300. Kun sä oot ton alueen palvelupäällikkö, niin tos on noi sulle. Meillä oli vähän epäselvää tos vuoden vaihteessa, että mikä on KIHUn rooli kouluissa. Oli se julmettu kiire koko ajan. Aina iltasin, kun mietin, tuntuu, että ei oo mitään väliä millään. Sit ku joku asia päätetään, niin sit on hirveä kiire. Vuodenvaihteessa oli hyvin epätietoinen tilanne. Mestareilla oli hirveen vähän aikaa tutustua kaikkiin alueensa kouluisäntiin. Onkohan vielä tähän päivään mennessäkään kaikki nähnyt kaikkia isäntiään - -." (8.)	Uudet työtehtävät-, alueet ja- roolit koettiin epäselvänä, ja koettiin että asioita jouduttiin tekemään kiireellä.	
"Oli suuri kysymysmerkki, suuri epävarmuus siitä, mitä meidän pitäisi tehdä seuraavaksi. Kuinka voimme neuvoa asiakasta, jos emme itsekään tiedä miltä tuotteet tulevat näyttämään? Se on todella turhauttavaa." (5.)	Työn suorittamisessa koettiin ristiriitaisuutta, kun ei ollut tarvittavia tietoja.	Ristiriita omassa työssä
"Ei ole aikaa tehdä työtäni oikein, tavalla, jolla haluaisin; se on turhauttavaa ja saa minut vihaiseksi." (5.)	Koettiin turhauttavaksi, kun ei ollut mahdollisuutta tehdä työtä oikein ja tavalla kuin olisi halunnut.	
"Olen työskennellyt täällä yli 20 vuotta, ja silti minun täytyy mennä läpi arvioinnit uudelleen; En tunne, että minua otetaan vakavasti." (5.)	Arvioinnin uudelleen läpikäyminen aiheutti tunteen, että ei oteta vakavasti, vaikka oli työskennellyt pitkään.	

Lisääntynyt työmäärä ja heikentynyt

<p>"Se ajaa minut seinää vasten, koska asetat korkeat vaatimukset itsellesi ja työlle, jota teet, ja kun tajuat, että et voi toimittaa tätä asiakkaalle, koska laatuvaatimukset eivät ole kohdallaan, etkä voi viimeistellä työtä niin laadukkaasti, kuin olet tottunut, tavalla, jonka olet itsellesi asettanut, se on todella turhauttavaa." (5.)</p>	<p>Koettiin turhauttavana, kun ei voitu tehdä työtä niin laadukkaasti kuin olisi haluttu.</p>	
<p>"Jos emme pysty tekemään itse päätöksiä, siitä tulee liian monimutkaista ja sitten en halua enää jatkaa. Se ei yksinkertaisesti ole enää hauskaa." (5.)</p>	<p>Asioiden koettiin monimutkaistuvan ja työn hauskuuden katoavan.</p>	<p>Vaikeutunut päätöksenteko</p>
<p>"Olemme todella turhautuneita nyt, koska meidän on mentävä läpi seitsemän tai kahdeksan paikkaa saadaksemme vastauksen, jotta voimme tehdä päätöksen." (5.)</p>	<p>Vastausten saaminen koettiin vaikeaksi ja siihen johtava prosessi turhauttavaksi.</p>	
<p>"Täällä on paljon vihaa kaiken koordinoimattoman työn takia." (5.)</p>	<p>Koordinoimaton työ aiheutti vihan tunteita</p>	<p>Koordinoimaton työ</p>
<p>"Ja siellä oli paljon närkästystä siitä millaisen työtaakan kohtaamme, kirosimme paljon koordinoimattoman työn takia ja tuhlatun energian takia ja paikallaan juoksemisen takia, tilaukset oli annettu kolme kertaa eri osastoilta ja muuta vastaavaa. Rehellisesti sanottuna täysi kaaos." (5.)</p>	<p>Työtaakka, koordinoimaton työ ja turhan työn tekeminen aiheuttivat negatiivisuutta.</p>	
<p>"Mulla on sellanen olo, että ei oo käsissä tää homma. Ois pitänyt ottaa muutama sellanen, jotka on ollu oikeissa kilpailevissa firmoissa. Puuttuu sellanen, joka ohjais toimintaa... Mua häiritsee tää tunne. Nyt on pikkuporukka nielassu tän ison homman. Ne, jotka on lähteny pois, on jotenki loukkaantunu... Voihan olla, että tää on väliaikainen tilanne. Mestariikin on uusia. Nyt on kortit jaettu. Pitää katsoa. Ei tätä opi äkkii. Pitäis saada myönteinen asennoituminen ja tehtäis tätä hommaa tasa-arvoisesti koko yksikössä, ei katsottais toisia yläpuolelta." (8.)</p>	<p>Koettiin että organisaatiosta puuttui henkilö, joka ohjaisi toimintaa. Toivottiin, että yksikössä työskenneltäisiin tasa-arvoisesti ja asenne olisi myönteinen.</p>	
<p>"Organisaatiossa ei ollut selkeitä puitteita tai ohjeita, ei ollut todellista projektinhallintaa." (9.)</p>	<p>Koettiin, että organisaatiossa ei ollut selkeitä ohjeita eikä projektinhallintaa.</p>	<p>Perehdytyksen puute</p>
<p>"Pomoni tuki valtavasti, mutta oli ihmisiä, joiden kanssa työskentelin... kun se sopi heille ja he ajattelivat pääsevänsä eroon siitä, he epäröivät sanoa minulle "en tiennyt sitä tai tätä", tai että en tehnyt sitä oikein, koska en ollut "yksi heistä". Näin kollegoita, joita se todella murskasi, katselin heitä kuituneita, niin häpeällistä, koska he eivät olleet taitamattomia ihmisiä." (4.)</p>	<p>Epäselvyys työtehtävistä ja käytännöistä aiheutti negatiivisuutta.</p>	
<p>"Asia, joka todella hämmästytti minua, oli oman kulttuurin löytäminen. Minun piti selvittää vaikealla tavalla, sillä ensimmäinen suositukseni revittiin ja minulle kerrottiin: "Mikä tämä on? Tämä ei ole tapa, jolla me esittelemme suosituksen tässä organisaatiossa; tämä ei ole tapa, jolla saamme asiat tapahtumaan tässä organisaatiossa." Piti selvittää kovalla tavalla, joten minulla oli muutama arpi ja mustelmat sen osoittamiseksi. (4.)</p>	<p>Koettiin negatiivisena, kun ei perehdytty kunnolla uusiin toimintatapoihin, joita olisi pitänyt noudattaa.</p>	

"Heillä ei näyttänyt olevan pelisuunnitelmaa, he eivät näyttäneet kykenevän kertomaan sinulle, mitä heidän odotuksensa olivat. Tavallaan viestinnässä oli ongelma ... tuntui olevan kyvyttömyys ymmärtää, kuinka töihin otettujen ihmisten kanssa kommunikoidaan, etenkin jos he eivät tiedä uuden organisaation toimintatapaa." (5.)	Koettiin, että uudessa organisaatiossa ei perehdytetty toimintatapoihin, eikä kerrottu odotuksista.	
"Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää. Ei saada poiketa enää mihinkään. Kaikissa kouluissa pitää olla ihan samanlaista - ." (8.)	Muutoksen myötä omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien koettiin vähentyneen.	Heikentyneet vaikutusmahdollisuudet
"Kun ennen sai vaikuttaa enemmän siihen työhön, mitä teki, se oli paljon mielekkäämpää" (8.)	Aiemmin koettiin mielekkäämpänä, kun työhön sai vaikuttaa enemmän.	
"Oon ollu luottamusmiehenä noin 10 vuotta. Vaikutusmahdollisuudet on aika minimaaliset. Oon kaikist paikoist yrittäny avata suun. Tunne on, että ei oo mitään saanu aikaseksi." (8.)	Vaikutusmahdollisuudet koettiin minimaaliksi.	
"Tuli sellasia – voi sanoa ristiriitatilanteita...Ne tuli sijaistamisista ja esimiestyöstä. Se oli eka kerta tän historian aikana, kun meillä oli sellasta pientä kärhämää. Sekin meni sitten aika pian ohi". (8.)	Muuttuneet työkäytännöt aiheuttivat ristiriitatilanteita.	Epäselvät työkäytännöt
"Vuoden 2004 alku, kun oltiin eri yksiköissä naurattikin...Se sotki vähän sitä meidän yhteistyötä...Sit kun kaikki sijaistamiset ja muut saatiin kuntoon se meni ohi." (8.)	Muutostilanteen koettiin sotkeneen yhteistyön tekemistä, mutta asioiden normalisoituneen, kun käytännön asiat saatiin kuntoon.	
"Omasta puolestani mä en oo huolissani, että on kolme eri firmaa talossa, mutta on se työn kannalta varman vähän ihmeellistä. Kuka sitten sijaistaa ja ketä? Se on mahdotonta." (8.)	Työn kannalta koettiin epäselväksi, kuinka toimitaan, kun samassa talossa on useita eri firmoja.	
"Tässä uudessa systeemissä on jouduttu muuttamaan työtapoja. Joidenkin mielestä on ollu aika vaikee omaksua tätä uutta systeemi. Tämä tuottaa vaikeuksia. Vanhemmille ihmisille on erittäin vaikeeta jättää asioita, vaan tekee asiat niinku ennenkin...Joskus ne pystyy hetkellisesti vaihtamaan, mutta sitten ne palaa...Pakko hyväksyä, että kaikkee ei saa valmiiksi." (8.)	Koettiin vaikeaksi omaksua uutta systeemiä ja muuttaa työtapoja.	
"He olivat avuliaita, mutta meillä oli enemmän toimintaa, jouduimme työskentelemään outojen ihmisten kanssa pääkonttorista, opettelemaan uusia ohjelmistoja, ja se aiheutti stressiä" (2.)	Uusien ohjelmistojen opettelu aiheutti stressiä.	
"Ei päästä tietokoneelle tällä hetkellä. Meillä on yksi tietokone yhdessä toimipisteessä, mutta eihän sinne koskaan ehdi ja jos ehtii niin ei sinne pääse - ." (8.)	Riittävien työvälineiden puute koettiin haastavana.	
" Olen raivoissani teknisen henkilökunnan takia, joka ei toimi." (5.)	Toimimattomien teknisten asioiden takia koettiin raivoa.	
"Kaikki ei käytä intraa. Siivojilla ei oo ees tunnuksia. Tulostan pojille, jos on ollut musta jotain tärkeää. Keittiöllä on oma kone. Oon näyttäny pojille, että miten kone toimii, mutta ne ei oo ollu kiinnostuneita. Ne on sanonu, että ota sinä. Ei meillä oo ees tunnuksia." (8.)	Kaikkien saatavilla ei ollut välineitä, joiden kautta olisi saanut tietoa ajankohtaisista asioista.	

Negatiivisena koetut työskentelyolosuhteet

"Olen pahoillani, ja minusta on surullista, että tämä henkilö lähtee joukkueesta." (5.)	Henkilöstön lähtemisen takia koettiin surua.	Henkilöstön vaihtuvuus
"Vanha pomoni lähtee, olemme nyt johtajattomia, mikä on todella pelottavaa, koska ei ole ketään kenen puoleen kääntyä, ei ketään, joka tukisi meitä." (5.)	Johtajan lähtemisen takia koettiin pelkoa.	
"Kaikki ihmiset, joilla oli tietoa siitä, kuinka rakenteen piti toimia, lähtivät. Vanhemmat johtajat joko palasivat takaisin Australiaan tai lähtivät, tai konsultit lähtivät, joten sinut jätettiin ilman ketään, joka olisi todella ymmärtänyt kuinka tämän asian piti toimia." (9)	Koettiin, että kaikki ihmiset, joilla oli tietoa siitä, kuinka rakenteen tulisi toimia, lähtivät.	
"Tunnelma sulautuneissa tiimeissä on sekoitus kyynisyyttä ja huumoria... paljon aggressiivisia kommentteja. Oikeaa ryöpyä tulee. Ei mitään avoimia konflikteja, mutta pöydän alla hissee... Hermot ovat pinnassa, eikä ihmisillä ole kestäkykyä jäljellä ja ihmiset panikoivat. He räjähtävät ja silloin tiedät, että pitää olla varuillaan. Joissain paikoissa on romahtamisia, minä havaitsin joitain romahtamisia, ja jotkut johtuvat käytännöistä ja palaavat sulautumiseen ja nämä asiat purkautuvat siitä." (5.)	Sulautuneissa tiimeissä oli aistittavissa negatiivisuutta ja panikointia, eikä kestäkykyä vaikuttanut olevan jäljellä, johtuen sulautumisesta.	Turhautuminen tilanteeseen ja vallitseviin käytäntöihin
"Tapa, jolla yrityksemme kohtelee työntekijöitä ja asiakkaitaan on röyhkeä... Tämä ei ole sulautuminen vaan vallankaappaus... ja tunnen itseni toisen luokan työntekijäksi... se on pettymys, luovutus, se on jotenkin vaikea uskoa, että he eivät ota meitä työntekijöitä vakavasti, vaikka olemme tehneet todella hyvää työtä menneinä vuosina... ja ihmisten arvostus/kunnioitus yleisesti ja työntekijöiden. Tajuan että se ei ole kovin korkeaa tällä hetkellä." (5.)	Koettiin, että ei oteta vakavasti, eikä kunnioiteta, vaikka oli tehty hyvää työtä.	
"Ei kuunnella ihmisiä." (8.)	Koettiin, että ihmisiä ei kuunnella.	
"Sulautumisen takia tässä uudessa tehtävässä ei ole mahdollisuuksia kehitykseen, olen hyvin tyytymätön siihen." (5.)	Koettiin tyytymättömyyttä, kun uudessa tehtävässä ei ollut mahdollisuuksia kehitykseen.	
"Aiheet kateuden ja ahneuden ympärillä ovat edelleen todella vahvasti aistittavissa." (5.)	Henkilöstön keskuudessa oli aistittavissa kateutta ja ahneutta.	Heikentynyt työilmapiiri
"Me tehtiin yhteistyötä ja sijaistettiin, mut sit joku sano ääneen tän, ett tiimit puretaan, niin se on ollut sit sellanen ohjenuora, että kaikki siihen tarttu. Siivous sano ihan suoraan, ettei ne tuu enää meitä sijaistaan. Ja musta se on ihan järkyttävää yksin tos keittiössä juosta... Kyl me laitetaan ovet kiinni, jos kouluisäntä on esimerkiksi koulutuksessa. Merkataan vihkoon tunteja. Mut se on vähän pakkopullaa. Milläs sen saa peruttuu. kyl mä kannatan sitä, että tästä keskuudesta pitäis sijaistaa. Emmä tiä onko se raja se kaksi viikkoa, mut muutaman päivän. Se kaksi viikkoo on kyl aika pitkä ja tylsä." (8.)	Uusien roolien ja työnjakojen koettiin vaikeuttavan työntekoa.	
"Täällä on menty sellaseen systeemiin, että ne vaan vahtii. Asenneasia on vialla. Järjestelmä on hyvä, mutta pitäisi saada asiat kääntymään positiiviseen suuntaan. Duunarikin tekee työtä paremmin, kun se on myönteisessä seurassa." (8.)	Koettiin, että henkilöstöä vahditaan, ja ilmapiirin toivottiin olevan positiivisempi.	
"Vuodesta 2004 oltiin omanaan. Sitten puhuttiin suureen ääneen, että jokainen yksikkö tekee vain omansa... en minä siitä tuumannut mitään, mutta siivouspuoli otti vaan ohjeet heidän päälliköiltään. Kalustosiirto ei enää kuulunut siivouspuolelle. Pojat (siivoojat) istu vaan tupakilla ja nauro, kun piti siirtää pulpetteja, että tää ei enää meille kuulu. Meidän pomo on sanonu niin. Opalan aikaan kaikki tehtiin kimpassa - -." (8.)	Uusi toimintakulttuuri koettiin negatiivisena, koska se vähensi yhteistyötä.	
"Oli paljon huolta henkilöstön keskuudessa... toimistojen siirtäminen... mihin siirretään, me muutamme sinne, minulle sillä ei ollut niin väliä. Olin aika avoimin mielin sen suhteen mihin minut siirretään... ajattelin sen olevan uusi kokemus, mikäli minut siirretään uusien ihmisten pariin." (7.)	Toimistojen siirtäminen aiheutti huolta.	Uusiin tiloihin liittyen koetut ongelmat
"Itsekkäästi ajattelin sen olevan epämukavaa, se pakotti minut kulkemaan töihin kaupungin läpi." Kaikille matka ei kuitenkaan ollut mikään ongelma: (7.)	Uusi työmatka aiheutti epämukavuutta.	
"Aluksi ainoa huolenaiheeni oli liikkua kahden mailin päähän asuinpaikastani päästäkseni töihin." (7.)	Uusi työmatka aiheutti huolta.	
"Henkilökohtaisesta näkökulmasta... minulle oli lievä ongelma, että jouduin ajamaan kaupungin läpi... lisäksi ainakin tunnin päivittäiseen työmatkaani... puoli tuntia aamulla ja puoli tuntia illalla." (7.)	Uusi pidentynyt työmatka koettiin ongelmana.	
"Tarpeeksi yksinäiset tilat aiemmin, ja tuntui kuin muuttaisin vielä yksinäisempiin tiloihin." (7.)	Uudet tilat koettiin yksinäisinä.	

"Uuden rakenteen toteuttamisen aikana tuntui siltä, kuin raskausaika olisi yritetty lyhentää yhdeksästä kahteen kuukauteen" (10)	Uuden rakenteen toteuttaminen koettiin liian nopeaksi.	Muutosten liian nopeaksi koettu toteuttaminen
Ilmotettiin vaan, että kouluja on 300. Kun sä oot ton alueen palvelupääällikkö, niin tos on noi sulle. Meillä oli vähän epäselvää tos vuoden vaihteessa, että mikä on KIHUn rooli kouluissa. Oli se julmettu kiire koko ajan. Aina iltasin, kun mietin, tuntuu, että ei oo mitään välii millään. Sit ku joku asia päätetään, niin sit on hirveä kiire -." (8.)	Uudet työtehtävät-, alueet ja- roolit koettiin epäselvänä, ja koettiin, että asioita jouduttiin tekemään kiireellä.	
"Meillä oli muutamia muutoksia menneisytydessä, eikä koskaan ole aikaa vahvistaa asioita, et voi tulla ammattilaiseksi. Se menee ymmärryksen alapuolelle." (5.)	Ammatillisuutta heikentäväksi koettiin, kun muutosten toteuttamiseen ei ollut aikaa.	
"Se meitä jäi kaivelemaan, että nimeen vaikuttamiseen sai vaikuttaa vain kolme päivää. Se tuntu ihan naurettavalta. Ois pitänyt jättää kokonaan pois. Siinä oli varmaan joku fiba käynyt. Se olis pitänyt tehdä vähän toisin." (8.)	Koettiin negatiivisena, että organisaation nimeen vaikuttamiseen oli aikaa vain kolme päivää.	
"Uudet tietokoneohjelmat tuottaa tuskaa. Kahden päivän välein tulee uusia ohjelmia, päivällä on hässäkkää, ei pääse harjoittelemaan. Pitäis olla vähän aikaa harjoitella. Jokaiseen on oma salasana, menee hermot -." (8.)	Uudet tietokoneohjelmat koettiin haastavana, eikä niiden opetteluun ollut riittävästi aikaa.	
"Nämä ristiriidat kommunikoidun henkilöstöstrategian ja sen, mitä he todella tekevät välillä, ajavat minua hulluksi, se saa minut niin apeaksi." (5.)	Kommunikoidun henkilöstöstrategian ja tehtyjen toimien välillä koettiin ristiriitaa.	Ristiriita puheiden ja käytännön toimien välillä
"Älä koskaan muuta voittajatiimiä. Olette menestyviä emmekä me aio muuttaa mitään täällä." (6.) "Olin myös yksi niistä, jotka tiesivät tulevansa laitetuksi pois. Tästä seurasi tietenkin täysi viha. Miten tämä tyyppi voi herättää ihmisissä toivon tunteita, vaikka toivoa ei ole?! Tämä aiheutti paljon vihaa sekä laski motivaatiota." (6.)	Johtajan ilmoitus siitä, että mikään ei muutu koettiin ristiriitaisena sellaisten keskuudessa, jotka tiesivät työpaikkojensa olevan vaarassa ja oman osastonsa lopettamisesta.	
"Muutamiin kysymyksiin hän vastasi ammattimaisesti, mutta vastaukset eivät olleet konkreettisia eikä ymmärrettäviä. Ihmiset tietävät sen, mutta eivät halua myöntää sitä. Täällä on uskomattoman huono ilmapiiri. Järkytyksestä äärimmäiseen vihaan ja epätoivoon...oli paljon ihmisiä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kauan, eikä heillä ole mitään mahdollisuutta löytää muuta työtä." (6.)	Koettiin, että johtaja vastasi muutamiin kysymyksiin ammattimaisesti, mutta vastaukset eivät olleet ymmärrettäviä.	
"Meillä ei ollut kokemusta siitä, mitä tapahtuu haltuunotossa, joten kun joku kertoo meille, että kaikki jatkuu samalla tavalla, viattomuudessamme emme todella ajatelleet sitä paljoa ... Kun suuret muutokset tapahtuivat, se oli vielä suurempi sokki, eikä se ollutkaan mikään marginaalinen muutos, se oli valtava muutos." (4)	Koettiin negatiivisena, kun asioiden kerrottiin jatkuvan samalla tavalla, mutta muutokset olivatkin suuria.	
"Se oli todella epärehellinen esitys... he sanoivat, että he eivät aio muuttaa mitään, mutta jos uskoit, olit todella naiivi... sen piti vain muuttua." (4.)	Koettiin epärehellisenä, kun kerrottiin että mitään ei muuteta, mutta se ei pitänyt paikkaansa.	
"Mielestäni tapa, jolla asiat on hoidettu, on kerrassaan kauhistuttava." (1.)	Tapa, jolla asiat hoidettiin, koettiin negatiivisena.	Muutosprosessin
"Prosessi oli todella huonosti hoidettu...epäeettistä ja epäammattimaista" (1.)	Prosessin koettiin olevan huonosti, epäeettisesti ja epäammattimaisesti hoidettu.	

<p>"Organisaatiomalli oli just sellainen, kun olin salaa haaveillutkin. Sit tapahtu suuret munaukset. Sivuutettiin täysin koulupuoli, kun valittiin huoltomestareita. Ne syrjäytettiin ihan täysin. Ne oli kaikki valittu jo etukäteen. Täältä lähti moni hyvä tyyppi pois. Se aiheutti katkeruutta ja eripuraa. Joka näkyy vieläkin - -." (8.)</p>	<p>Koettiin negatiivisena, kun työtehtävien jakaminen ei ollut mennyt oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.</p>	<p>negatiiviseksi koettu toteutustapa</p>
<p>Pikkusen me katottiin, että entiset KPKlaiset ollaan toisen luokan kansalaisen asemassa. Ei oo tullu tietoo. Jotkut tilaisuudet oli menny jo ohi. Kerran oltiin sellas tilaisuudes, kun yksikönjohtaja sano, että intra on niin nopee. Mut kun meil ei oo minkäänlaista konetta täällä. (8.)</p>	<p>Koettiin negatiivisena, kun ei saatu tietoa ja osa tilaisuuksista oli jo menny, kun niistä kuultiin. Tiedotustilaisuudessa todettu kommentti, että intra on nopea, koettiin ristiriitaisena, koska kaikilla työpisteillä ei ollut edes tietokonetta.</p>	
<p>"Toi organisaatiomuutos on prosessina täysin epäonnistunut. Mä en tiedä, vaikee sanoo, mikä oli tavoite...prosessi oli liian pitkä, aiheutti sekaannusta henkilöstössä...itse lopputulos ei välttämättä ollut huono, siihen olis voinu päätyä jo paljon aieminkin - -." (8.)</p>	<p>Organisaatiomuutoksen prosessi koettiin liian pitkäksi ja sekavaksi.</p>	
<p>" - Organisaatio ei toiminut kuten oli kertonut, ja ajattelin sen olevan tekopyhää. (9.)</p>	<p>Koettiin negatiivisena, kun organisaatio ei toiminut, kuten oli kertonut.</p>	<p>Organisaation epärehelliseksi koettu toiminta</p>
<p>"Ihmiset olivat epäileväisiä, ja he tunsivat olonsa petetyiksi. He ajattelivat sen olevan johdon temppu, siellä oli todellakin luottamuspuola johtoa kohtaan. Se johtui pääosin leikkausten naamioinnista herkulliseksi hoivaohjelmaksi, ja se jätti valtavan määrän kyynisyyttä ja vähensi luottamusta organisaatioon." (9.)</p>	<p>Peitellyt toimet aiheuttivat epäilyksiä ja petetyksi tulemisen tunteita.</p>	
<p>"Ihmiset sanoivat, ettei avoimuutta ole; Emme koskaan tiedä kuinka sitä arvioidaan." "Se oli pirstaloitunut ja suljettu ovi. Joten olimme tekemisissä ihmisten kanssa, joilla ei ollut uskoa järjestelmään, koska he eivät ymmärtäneet sitä, he eivät tienneet kuinka se toimi, eikä ollut luottamus siihen, että mikään kehittyi." (9.)</p>	<p>Epätietoisuus siitä, kuinka järjestelmä toimii ja kehittyi, aiheutti epäuskoa järjestelmää kohtaan.</p>	<p>Epätietoisuus prosessista</p>
<p>"Olin ajatellut, että se on hyvä idea...olin yllättynyt...se oli itseasiassa takaisku...minulla oli ihan täysin erilainen käsitys siitä, millaista se tulisi olemaan." (1.)</p>	<p>Koettiin pettymystä siitä, millainen muutoksen tuoma lopputulos oli, suhteessa odotuksiin.</p>	

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TEKIJÄT, ALKUPERÄISILMAUKSET, PELKISTYKSET, ALALUOKAT JA YLÄLUOKAT

LIITE 8

<p>"Viestintä oli avointa, läpinäkyvää ja selkeää, aina kasvotusten. Se auttoi meitä ymmärtämään ja sopeutumaan" (2.)</p>	<p>Selkeän, avoimen ja kasvotusten tapahtuneen viestinnän koettiin auttaneen sopeutumisessa.</p>		
<p>Yritimme vastata kaikkiin työntekijöiden kysymyksiin ja epäilyihin. Jos emme tiedäneet vastausta, kerroimme sen, kun meillä oli tietoa emme salanneet sitä heiltä. He arvostivat asennettamme" (2.)</p>	<p>Työntekijöiden kysymyksiin pyrittiin vastaamaan, ja mikäli tietoa ei ollut sekin kerrottiin avoimesti.</p>	<p>Viestinnän avoimuus</p>	
<p>"Tiimi oli täysin sen takana, ja mielestäni se johtui siitä, että se oli erittäin läpinäkyvä prosessi eikä siellä ollut salattuja aiheita" (9.)</p>	<p>Työntekijät olivat prosessin takana, koska se oli läpinäkyvä, eikä aiheita salailtu.</p>		
<p>"Meillä oli kaikki työntekijät infossa. Toi oli jo hyvä. Järjestettiin niin, että kaikki pääsi. Musta olis hyvä, että työntekijät kuuntelis asiat omilla korvillaan." (8.)</p>	<p>Koettiin hyväksi, että oli järjestetty niin, että kaikki pääsivät organisaation tiedotustilaisuuteen.</p>		<p>Positiiviseksi koettu viestintä</p>
<p>Joo, mä kävin infossa. Se oli antoisa. Kun oli kaikki omasta puolestaan puhumassa. Kyllä tuli aika paljon päällekkäisyyksiä, mutta ei se haittaa. Oli hyvä, että näki ja itse kuuli koko paketin – ei vain yhden yksikön juttuja. On tärkeää, että koetaan, että ollaan yhtä perhettä. Sit kun tällanen työalue, että yks on siellä ja toinen täällä, niin on tärkeää, että näkee muita..." (8.)</p>	<p>infotilaisuus koettiin antoisana, kun kaikki osapuolet olivat puhumassa omasta puolestaan, ja asioista oltiin henkilökohtaisesti kuulemassa.</p>	<p>Mahdollisuus osallistua tiedotustilaisuuksiin</p>	
<p>"Nythän on ihan eri tavalla tullu tietoa ja ollaan käyty palaverilla. Ennen sä olit vaan täällä töissä. Ihan niinku kaikes muussakin toi tiedottaminen on parantunut." (8.)</p>	<p>Tietoa saatiin erilaisista palavereista, ja tiedottamisen koettiin parantuneen.</p>		

"Kun yritys A osti tehtaan ne, jotka halusivat lähteä, saivat lähteä, ja ne, jotka halusivat jäädä, saivat jäädä. Ketään ei pakotettu. Työntekijät, jotka olivat olleet jo joitain vuosia yrityksen X palveluksessa, jatkoivat saaden saman määrän vuosia yrityksessä A. Meille kaikille annettiin mahdollisuus automaattisesti tulla palkatuksi". (2.)	Työntekijät saivat mahdollisuuden jatkaa työssään, jos halusivat		
"Kun aloitimme operaatiomme vakuuttaaksemme työntekijät, että tarvitsemme heitä, ja teimme asioita askel askeleelta, ilman kiirettä...annoimme heille aikaa tutustua meihin" (2.)	Asioita tehtiin rauhassa, ilman kiirettä ja työntekijöille annettiin aikaa tutustua uuden organisaation tapoihin ja esimiehiin.		
"Ennen muutoksen aloittamista yritimme ymmärtää, millaista johtamistyyliä oli käytetty, mitä välineitä ja menettelytapoja he käyttivät, päättääksemme kuinka voimme parhaiten mukauttaa asiat yrityksen tapaan" (2.)	Ennen muutoksen aloittamista perehdyttiin organisaation vanhoihin toimintatapoihin, ja pyrittiin selvittämään paras tapa yrityksen mukauttamiseksi uuden yrityksen tapoihin.	Työntekijöiden huomioiminen muutosprosessissa	
"Mielestäni yksi tärkeimmistä asioista, joka vähensi epävarmuutta, oli yrityksen A keskittyminen ihmisiin ja se tosiasia, että asiat todella paranivat" (2.)	Epävarmuutta vähentäväksi asiaksi koettiin ihmisiin keskittyminen ja se, että asiat paranivat.		Positiiviseksi koettu muutosprosessin toteutus ja vaikutusmahdollisuudet
"Olen erityisen onnellinen, koska minua on kuunneltu tietyissä olosuhteissa; Minulla on ollut hyvä dialogi, ja me etenemme rauhassa ja teemme muutoksia, joissa on järkeä." (3.)	Koettiin positiiviseksi, kun muutokset, joita tehtiin, koettiin järkeviksi ja niihin eteneminen suoritettiin rauhassa.		
"Siinä vaiheessa minulla oli hauskaa, tunsin että voin saada asioita tapahtumaan, vaikka se olikin rankkaa." (5.)	Positiivisuutta lisäsi tunne siitä, että asioita voidaan saada tapahtumaan.		
"Minulle tämä sulautumien on positiivinen muutos, luodaan uusia asioita, on mainittava asiat, joita haluat muuttaa parantaakseen meidän työprosessiamme." (5.)	Muutos koettiin positiivisena, kun oli odotus, että voidaan luoda uusia asioita, jotka parantavat työprosessia.		
"Se oli todennäköisesti kuumottavinta aikaa...jolloin todella nautin työskentelystä, jolloin minulla oli tunne, että voin todella vaikuttaa asioihin, mutta se oli kamalan raskas vaihe – ja sitten sinun täytyy sanoa, että se oli sen arvoista...ja se ehkä sai minut tuntemaan itseni hieman ylpeäksi." (5.)	Työstä nautimista lisäsi kokemus, että asioihin voidaan vaikuttaa. Vaikka tilanne oli raskas, se koettiin sen arvoisena ja siitä oltiin ylpeitä.	Omaan työhön vaikuttaminen	
"Oli tilaa luoda uutta osastoa." (1.)	Työntekijöillä oli tilaa luoda uutta osastoa.		

"Nämä kaverit (A-johtajat) pitivät sanansa, he auttoivat meitä, he investoivat koulutukseen, heihin voi luottaa" (2.)	Uusien johtajien koettiin pitävän sanansa ja se lisäsi luottamusta.	Luottamuksen arvoiseksi koettu johtaminen	Positiiviseksi koettu johtaminen ja esimiestyö
"Minulla oli hyvät suhteet toimitusjohtajaan, joten tunsin hänen olevan rehellinen minua kohtaan" (9.)	Suhteet ylintä johtoa kohtaan koettiin hyväksi, kun esimiehen koettiin olevan rehellinen.		
"Hänen johtajuutensa oli vahvaa, koska hän onnistui pitämään joukkueen yhtenäisenä, piti meidät keskityneenä tavoitteeseemme joukkueena" (9.)	Johtaja, joka onnistui pitämään joukkueen yhtenäisenä, ja keskittyneenä tavoitteeseen koettiin hyvänä.		
"Olimme kuin mentoreita, ei vain esimiehiä/johtajia, koulutimme heitä" (2.)	Työntekijöitä perehdytettiin ja esimiehet toimivat mentoreina.	Työntekijöiden perehdytys	
"George (tehtaan johtaja) ei osoita tietä, hän tulee kanssamme, hän opettaa matkan varrella" (2.)	Johtajaa, joka opasti kädestä pitäen, arvostettiin.		
"He (kaupungin C työntekijät) pelkäsivät että eivät sopeudu meidän (yrityksen A) käytäntöihimme ja tiukempaan turvallisuuteen, joten meidän piti ottaa rauhallisemmin ja keskittyä mentoreina toimimiseen, jotka johtivat tietä ja tukivat valmennusta tarjoamalla heille itseluottamusta" (2.)	Uuden yrityksen käytäntöihin sopeutuminen aiheutti pelkoa, joten työntekijöitä tuettiin valmentamalla.		
"Pomoni on myötätuntoinen tilanteessani, olen kiitollinen hänestä." (5.)	Myötätuntoinen esimies koettiin positiivisena.	Välittävä esimies	
"Sulautumisessa mukana olleen ostajayrityksen mister x käveli ympäri tehtaita ja otti yhteyttä kollegoihin usein kello seitsemältä aamulla kysyäkseen heidän surujaan ja ongelmiaan. Työntekijät rakastivat häntä, vaikka monet kuitenkin irtisanottiin. Vielä nykyäänkin ihmiset kysyvät, miten tällä kaverilla menee" (6.)	Välittävä ja kuunteleva esimies koettiin positiivisena, ja vaikka monet työntekijöistä irtisanottiin, tämä henkilö muistettiin hyvällä.		
"Esimies teki minulle aina parhaiten kuten pystyi. Hän oli välittömästi huolissaan, pystyykö tekemään asialle jotain. Hän tiesi, että olin allapäin, joten mielestäni hän oli todella avulias." (9.)	Lähiesimiehen koettiin tehneen aina parhaalla mahdollisella tavalla, ja ollen avulias.		
"Esimies ilmoitti siitä [supistamisesta], hän omisti sen, hän oli se, joka oli piipussa. Hän vaihtoi kalenteriaan voidakseen tehdä ilmoituksen itse. Hän halusi olla se, jonka nähtiin ajavan sitä, hän ei halunnut tehdä sitä, mutta hän päätti, että oli pakko." (9.)	Johtajaa, joka kertoi toiminnan supistamisesta henkilökohtaisesti, arvostettiin.		
"Vanha pomoni lupasi minulle tämän koulutuksen, ja voin silti tehdä sen. Se yllätti minut ja olin hyvin onnellinen." (5.)	Koettiin positiivisena mahdollisuus päästä koulutukseen, jonka entinen esimies oli luvannut.	Työnantajan taholta koettu kunnioitus	
"Johtajamme olivat todella hereillään huolehtiakseen ihmisistä henkilökohtaisesti. Ihmisiä autettiin rooleissa ja he halusivat turvaa, joten uskon että he huolehtivat meistä aika hyvin." (9.)	Koettiin positiivisuutta, kun johtajien koettiin huolehtivan henkilökohtaisesti.		
"Ostetun organisaation ylin johto osoitti suurta johtajuutta pystyessään palaamaan henkilökohtaisesta tilanteestaan ja tunnustamaan, että meillä ei ole varaa toimialana menettää tätä taitoamme." (9.)	Johdon avointa toimintaa arvostettiin.		
"Olin helpottunut; esimies oli oikeudenmukainen hänelle." (5.)	Oikeudenmukainen kohtelu aiheutti helpotusta.	Oikeudenmukainen esimies	
"Esimies halusi tehdä oikean minulle, hän teki parhaansa sopeuttaakseen minut" (9.)	Koettiin tärkeänä, että lähiesimies halusi tehdä oikein ja pyrki sopeuttamaan tilanteeseen.		

"Olin todella iloinen sen jälkeen, kun olin mennyt pois, ja se oli erittäin positiivista, ja tunsin tulevaisuuteni erittäin positiiviseksi ja liittymiseen näiden ihmisten joukkoon, joiden kanssa koen olevani hyvin samankaltainen, ja kenen kanssa ajattelin, että olisi mukava työskennellä. Ja ajattelin, että voisimme tehdä jotain hienoa." (3.)	Tulevaisuus koettiin positiivisena, kun pääsi liittymään työyhteisöön, joka koettiin samankaltaiseksi.	Positiivinen vaikutelma uusista kollegoista
"Keskusteluilla minulle ei koskaan tullut tunnetta, että ihmiset (tiimissä) vastustaisivat toisen tiimin kanssa integroitumista. Enemminkin minulle tuli tunne, että olemme samassa veneessä, meillä ovat samat aloitusolosuhteet ja yritetään kovasti integroitua ja löytää paikka joukkueeseen ... tämä antaa minulle positiivisen tunteen tulevista asioista." (5.)	Aloitusolosuhteiden osalta koettiin olevan samassa tilanteessa toisen yrityksen henkilöstön kanssa.	
"Tapasin muut (tiimin 2) kokouksessa ja itseasiassa sain todella hyvän ensivaikutelman, ja myös halun pysyä yhdessä ja tehdä asioita yhdessä." (5.)	Hyvä ensivaikutelma uusista työkavereista lisäsi halua pysyä yhdessä ja tehdä asioita.	
"Olemme iloisia voidessamme lopulta yhdistyä kumppaniorganisaation tiimiin. Odotan sitä." (5.)	Koettiin iloa mahdollisuudesta yhdistyä kumppaniorganisaation tiimiin.	

'Olin erittäin vaikuttunut heidän teknisestä asiantuntemuksestaan. Todella vaikuttunut, erittäin vaikuttunut suomalaisista ihmisistä. Ajattelen että he ovat erittäin korkeasti koulutettuja. Lisäksi mielestäni yksi asia, joka erottui minusta, oli se, että [ostetussa yrityksessä] tai yleisesti Iso-Britanniassa valitettavasti kaikki olivat miehiä. Mutta niin ei ollut [hankkijayrityksessä]. Suuri osa ihmisistä ja korkean asteen ihmiset ovat naisia. Olen erittäin vaikuttunut voimakkaista, älykkäistä naisista. Joten olin siitä erittäin vaikuttunut. Minusta se oli todella siistä." (3.)	Uusien työkavereiden pätevydestä ja asiantuntemuksesta oli tiin vaikuttuneita.	Kollegoiden arvostaminen
"Kollegoitani saan tunnustuksen siitä, että olen tehnyt pätevän työn integraatiovaiheen aikana, se saa minut tuntemaan itseni erittäin hyväksi ja ehkä ylpeäksi." (5.)	Kiitoksen saaminen kollegoilta sai tuntemaan hyväksi ja ylpeäksi.	

Paremmat työskentelyolosuhteet

<p>"Mua oikein hyräilyttää, kun ajattelen sitä saumatonta yhteistyötä, mikä meillä on sen rysiksen hetkellä... - Siks meil on varmaan sairaspoissaolotkin niin pienet. Joskus kesällä oikeen harmittaa, kun joutuun oleen niin kauan erossa." (8.)</p>	<p>Koettiin, että hyvä yhteishenki ja toimiva yhteistyö vähentävät sairaspoissaoloja.</p>	
--	---	--

<p>"Joskus kamppailin vanhan johtoryhmän kanssa, joka oli pääosin myynnin taustalla eikä tuotekehityksen kannalla. Oli olemassa erilaisia kulttuureja tieteenalojen merkityksestä, ja vietimme suuren osan ajattamme taistellen, kiistellen tietyistä asioista, joiden tiesimme, että pitäisi tapahtua kehityksen kannalta. Kun menin [hankkivan yrityksen], vakiintuneemman, paljon suuremman kehitysryhmän luo, vietin koko viikon keskustelemalla kehitysyhteisön kanssa ja kaikki sai kannatusta. Oli mukavaa, tiedät [nauraa]" (3.)</p>	<p>Arvostettiin keskustelevaa yritysilmapiiriä ja kehityskulttuuria.</p>	<p>Parempi työskentelykulttuuri</p>
<p>"Jokainen odottaa tulevaisuutta ja toisen tiimin kanssa yhdistymistä. Toivomme että työskentelykulttuuri muuttuu paremmaksi sitten." (5.)</p>	<p>Toisen tiimin kanssa yhdistymistä ja uutta työskentelykulttuuria odotettiin.</p>	
<p>"Olin innoissani muutoksesta samaan aikaan...tunsin ruiskutuksen uutta kulttuuria, tiedäthän...meidän aikamme muuttua." (7.)</p>	<p>Uusi työskentelykulttuuri koettiin positiivisena.</p>	
<p>"Ennen ku me oltiin täällä, niin kukaan ei huomannut meitä. Nyt mennään yhdessä syömään ja aamupalakin syödään yhdessä. Ennen ei nähty osastolaisia, nyt jutellaan ja nähdään. Se on kauheen kiva. Yritetään että tää ois meidän yhteinen paikka. Ei olla enää lukkojen takana." (8.)</p>	<p>Uuden rakenteen koettiin yhdistäneen henkilöstöä, ja lisänneen vuorovaikutusta.</p>	

<p>"On vahvempi tunne olla osa tiedekuntaa kuin sen sijaan olla osa koulua" (7.)</p>	<p>Koettiin vahvana olla osa tiedekuntaa, eikä osa koulua.</p>	<p>Vahva ammatillinen tunne</p>
--	--	---------------------------------

"On perustettu paljon enemmän ryhmittymiä ja ihmiset vaikuttavat todella arvostavan sitä." (7.)	Arvostettiin sitä, että oli muodostettu enemmän ryhmittymiä.	
"Luulen että kaikki tuntevat olonsa paremmaksi...uskon että kaikki tuntevat tämän olevan enemmän korkeakoulu, yliopistotyyppinen...tunneimme olomme itsevarmemmiksi...uskon että käyttäydymme parempina tutkijoina. Uskon että teemme enemmän tutkimusta, kirjoitamme enemmän...myötävaikutamme positiivisemmin Irlannin akatemiaan." (7.)	Uusien tilojen koettiin olevan enemmän ammatillisuutta korostavat ja edistävän työntekijöiden itsevarmuutta.	
"Ei vaikuta minuun...minun työmatkani ei ole muuttunut koko aikana." (7.)	Eri paikan ei koettu vaikuttavan, kun työmatka ei muuttunut.	
"Hyvä minulle, kävelen töihin." (7.)	Uusi työmatka, jonka voi tehdä kävellen koettiin positiivisena.	Uusi työmatka
"Aiemmin heräsin aamulla aikaisin, jotta vältyn pahimmalta ruuhkalta. Saan parkkipaikan joka päivä...se on paljon järkevämpää täällä, enemmän ihmisiä, en tiedä kuinka se tapahtuu...täällä on enemmän tilaa vapaana, voit tulla vaikka vasta klo. 9.00 ja saat silti paikan." (7.)	Uudet pysäköintipaikat koettiin paljon järkevämpänä kuin vanhat.	
"Maantieteellinen sijainti on ihanteellinen minulle...paras sijainti, jota olisin voinut toivoa." (7.)	Uusi maantieteellinen sijainti koettiin ihanteellisena.	Fyysinen sijainti
"Olin iloinen, kun pääsin muuttamaan pois vanhasta rakennuksesta...koska siellä ei ollut miellyttävä olla. Ei kovin hyvä kaupunginosa." (7.)	Mahdollisuus päästä muuttamaan pois vanhasta rakennuksesta ja kaupunginosasta aiheutti iloa.	
"Mielestäni toisessa paikassa masennumme...en tajunnut kuinka masentava koko alue oli työskennellä ennen kuin kävelin sisään tähän kauniiseen uuteen paikkaan...ihmiset tulivat ikään kuin vuokra-asunnosta asianmukaisesti rakennettuun rakennukseen." (7.)	Uusi rakennus koettiin kauniina ja asianmukaisena.	
"Tilat täällä ovat paljon paremmat, siis sata kertaa paremmat kuin vanhat tilat." (7.)	Uudet tilat koettiin parempina, kuin vanhat tilat.	Uudet työskentelytilat
"Täällä on paljon enemmän keskustelua luento-opiskelijoilla...paljon avointa tilaa...vanhassa rakennuksessa oli paljon käytäviä...joka paikassa...se oli kuin sokkelo, joten piti olla varuillaan, että ei astu opiskelijoiden päälle missä vain he olivatkin." (7.)	Uusien tilojen koettiin tarjoavan paremmat edellytykset opiskelijoille.	
"Pidän rakennuksesta, pidän kaikesta siinä, ainoa asia, josta en pidä, on se, että se on niin iso, se on tuntematon." (7.)	Uudesta rakennuksesta pidettiin, vaikka toisaalta se tuntui isolta ja tuntemattomalta.	

"Uskon että sitoutumisesta tuli todellista, kun he (yrityksen A-johdajat) alkoivat palkata aiemmin (yrityksen X aikana) irtisanottuja työntekijöitä ja tarjosivat koulutusmahdollisuuksia". (2.)	Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja irtisanottujen työntekijöiden palkkaaminen sitoutuivat työntekijöitä.	Työtehtävien kehitys positiiviseen suuntaan.	Positiivinen ura- ja palkkapolitiikka sekä koulutusmahdollisuudet
"Maria tuli A-yhtiöstä hallinnoimaan logistiikkaosastoa ja Luis hallintoa. Meillä ei aiemmin ollut noita paikkoja C-tehtaalla, joten kukaan ei varastanut kenenkään asemaa. Minusta tuli virallisesti esimies yrityksessä A". (2.)	Työtehtäviä päivitettiin, eikä kukaan työntekijöistä vieny toisen asemaa.		
"Uskon että urakehitys on avautunut aika hienosti suurelle osalle ihmisistä...kasvaa ja kehittyä." (7.)	Muutoksen koettiin lisäävän urakehitystä ja mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä.		
"He antoivat meille toivoa ja pitivät lupauksensa. He antoivat meille uramahdollisuuksia, tulevaisuuden, josta voimme olla ylpeitä. Nyt tunnemme itsemme tiimiksi" (2.)	Työnantajan koettiin pitävän lupauksensa ja tarjoavan uramahdollisuuksia tulevaisuudessa.	Tulevaisuuden mahdollisuudet	
"Olen erittäin positiivinen ja innostunut tulevaisuudesta ja asioista, joita voimme tehdä." (3.)	Olo koettiin positiiviseksi ja innostuneeksi tulevaisuuden mukanaan tuomien mahdollisuuksien takia.		
"Olen erittäin positiivinen ja jännittänyt tulevaisuuden suhteen ja kaikkien asioiden suhteen, joita voimme tehdä. Osa johtuu omasta luonteestani. Olen optimistinen ihminen, enkä pessimistinen. Joten yleisesti ottaen pyrin näkemään asioiden hyvät puolet." (3.)	Tulevaisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet saivat aikaan innostusta ja positiivisuutta.		
"Minä koin jännitystä mennä uuteen rooliin, ja tosiasiaa se oli jännittävää, todella jännittävää. kesti aikansa sopeutua siihen ja olen edelleen sopeutumassa, mutta nämä 18 kuukautta ovat olleet kuin vuoristorataa. On tapahtunut paljon jännittäviä asioita; on ollut mahtavia kokemuksia; olen tavannut hienoja ihmisiä tässä työssä." (3.)	Uudet työroolit koettiin positiivisena, vaikka ne jännittivät ja niihin sopeutuminen vei aikaa.	Uusi työrooli	
"Rooli, joka minulla oli ja vastuu, jonka sain jokaiselta työntekijältä, ellei paras mahdollisuus, olin todella onnekas saadessani mahdollisuuden, jonka sain ja kunnoitan sitä roolia valtavasti." (3.)	Uudet roolit ja mahdollisuudet saivat aikaan positiivisuutta ja kunnioitusta.		
"Olen tehnyt samankaltaista työtä jo pitkän aikaa, ja olin [ostetussa yrityksessä] melko äänekäs siitä, että meidän pitää poistua yrityksestä ja siirtyä eteenpäin. En nähnyt mitään tulevaisuutta. En nähnyt minne se oli menossa, ja olin tylsistynyt. Tein työtäni unessa; se ei ollut haastavaa, siitä maksettiin hyvin. Se oli kiva työ, mutta minusta se oli tylsää." (3.)	Vanha työ koettiin tylsänä eikä siinä nähty tulevaisuutta.	Työn sisällön muutos	

<p>"Minulle hetkenä jona sopimus tehtiin, alkoi uusi roolini...kaksi päivää uudessa työssä ja olin Intiassa pitämässä seminaaria 200:lle ihmiselle, ja se oli jotain mitä en ollut koskaan tehnyt, joten ensivaikutelma oli minulle, että wow. Tämä on jotain erilaista, tämä on jännittävää!" (3.)</p>	<p>Uudet työtehtävät koettiin jännittävinä.</p>		
<p>"Reagoin myönteisesti uuteen maksupolitiikkaan. Minusta se on oikeudenmukainen/reilu. " (5.)</p>	<p>Uusi maksupolitiikka koettiin oikeudenmukaisena ja reiluna.</p>	<p>Uusi palkkapolitiikka</p>	
<p>Uusi palkkapolitiikka on todellinen ilo. (5.)</p>	<p>Uusi palkkapolitiikka koettiin positiivisena.</p>		