

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Tuulia Korhonen

LIIKETOIMINTAKAUPOISSA SIIRTYNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN  
KOKEMUKSET HALTUUNOTOSTA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2019



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2019**  
**Liiketalouden koulutus**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Tuulia Korhonen

**Nimeke**  
Liiketoimintakaupoissa siirtyneiden työntekijöiden kokemukset haltuunotosta

**Toimeksiantaja**  
Rantalainen Group Oy

**Tiivistelmä**

Taloushallintoalan digitalisoituminen ja sen mukanaan tuomat haasteet näkyvät tilitoimistojen arjessa. Pienet tilitoimistot eivät välttämättä enää selviä näistä haasteista, ja vaihtoehtona voi olla yrityksen myyminen. Suurempi yrityskoko tuo mm. mittakaavaetua ja auttaa selviytymään alan muutoksista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia liiketoimintakaupoissa siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia haltuunotosta. Työn tehtävänä oli myös selvittää haltuunotto prosessin kehittämis- ja parantamiskohtia. Tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus. Kyselyn tutkittavana kohdejoukkona olivat Rantalaiselle liiketoimintakaupoissa siirtyneet työntekijät.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että haltuunotto prosessia olisi muutettava suunnitelmallisemmaksi ja joustavammaksi. Tiedottamiseen ja johtamiseen pitäisi panostaa. Erityisesti muutosjohtamiseen panostaminen nähdään kehityskohtana. Haltuunoton kokonais kuvan hahmottamiseksi olisi hyvä tehdä kuvaus prosessista. Tämän työn tulokset tarjoavat perustan prosessikuvaukselle.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 49  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 10

**Asiasanat**  
liiketoimintakauppa, yrityskauppa, liiketoiminnan haltuunotto, siirtyvät työntekijät



**THESIS**  
**June 2019**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author  
Tuulia Korhonen

Title  
The Takeover Experience of the Transferred Employees in Company acquisitions

Commissioned by  
Rantalainen Group Oy

#### Abstract

The digitalization of the financial administration sector is reflected in the daily lives of accounting firms. Small accounting firms may no longer be able to cope with the changes in the field and the selling the assets of the company may be seen as an alternative. A larger business size may allow an economy of scale and help the accounting firm to cope with the changes.

The aim of the thesis was to study the takeover experiences of the employees who have been transferred in a company acquisition. The task of the thesis was also to identify development and improvement points for the takeover process. The research was conducted as a survey. The surveyed group included employees who have been transferred to the acquiring company, Rantalainen Group Oy.

The study revealed that the takeover process should be made more systematic and flexible. The company should invest in communication and leadership. Investing in change management is seen as a development point. It would be a good idea to make a process description to understand the whole picture of the takeover. The results of this study provide the basis for the process description.

Language  
Finnish

Pages 49  
Appendices 3  
Pages of Appendices 10

Keywords  
asset purchase, company acquisition, takeover, transferred employees

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen taustaa .....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	6
2	Yrityskauppa.....	7
3	Haltuunotto .....	9
3.1	Haltuunoton onnistuminen .....	9
3.2	Liiketoiminnan haltuunotto Rantalaisella .....	11
4	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio .....	13
5	Tutkimuksen toteutus .....	15
5.1	Aineiston hankinta .....	15
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	15
6	Tulokset ja johtopäätökset .....	16
6.1	Kyselyn vastaajat ja vastausprosentit .....	17
6.2	Taustatietokartoitus.....	18
6.3	Yhteyshenkilöt haltuunotossa .....	21
6.4	Tiedottaminen ja viestintä.....	22
6.5	Toiminnanohjausjärjestelmä Koho.....	24
6.6	Esimiestyö ja johtaminen.....	26
6.7	Työilmapiiri.....	28
6.7.1	Työntekijän asema.....	28
6.7.2	Työ ja työyhteisö.....	30
6.8	Yhtiön sisäiset työnteon tehostamisen ja tuen muodot.....	34
6.9	Tyytyväisyys .....	35
6.10	Rantalaistuminen .....	37
6.11	Palaute haltuunotosta .....	38
6.12	Kysymykset ja kommentit kyselystä .....	41
6.13	Tulosten johtopäätökset .....	41
7	Pohdinta .....	44
7.1	Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu.....	44
7.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	45
7.3	Oppimisprosessi .....	46
7.4	Kehittämis- ja jatkotutkimusideat.....	47
	Lähteet.....	49

### Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Muistutusviesti kyselystä
Liite 3	Kyselylomake

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tutkia liiketoimintakaupassa Rantalaiselle siirtyneiden työntekijöiden tyytyväisyyttä haltuunottoon ja sitä, millainen heidän motivaationsa on toimia yhtiön palveluksessa. Työn taustalla oli myös toimeksiantajan tarve kartoittaa liiketoimintakaupoissa siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia ja kehittämisehdotuksia haltuunotosta.

Tutkimuksessa on keskitytty liiketoiminnan haltuunottoon, eli liiketoimintakaupan jälkeiseen aikaan, kun kauppasopimus on allekirjoitettu ja liiketoiminnan integrointi yhtiöön aloitetaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, jonka avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten työntekijät ovat kokeneet haltuunottoprosessin.

## 1.1 Aiheen taustaa

Tilitoimistoalan sanotaan olevan vakaa niin suhdanteiden nousuissa kuin laskuissa. Tilitoimistomarkkinat jopa kasvoivat vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Alan vakauden takia se kiinnostaa myös sijoittajia. Yhtenä suurimpana muutoksena, joka vaikuttaa tilitoimistoalaan, on digitalisoituminen. Digitalisoituminen vaatii tilitoimistolta erityistä tietotaitoa ja investointeja. Kaikilla alan toimijoilla ei ole näihin resursseja. Tämä on näyttänyt niin, että alalla tapahtuu paljon yrityskauppoja ja yhdistymisiä. (Pienimäki 2019, 28–29.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Rantalainen, on kotimainen tilitoimistokonserni, joka on toteuttanut useita yrityskauppoja tilitoimistoalalla. Näiden kauppojen mukana on yhtiön palvelukseen siirtynyt satoja työntekijöitä. Siirtyvien työntekijöiden kokemuksia ei olla vielä kartoitettu yhtiön sisällä. (Martikainen 2019.) Jokaista niin siirtynyttä kuin jo yhtiön palveluksessa olevaa työntekijää halutaan kuunnella aidosti ja ottaa hänen mielipiteensä huomioon päätöksenteossa. Työntekijöiden arvostus näyttäytyy esimerkiksi siinä, että yhtiö on nimennyt yhdeksi tärkeimmiksi strategiseksi tavoitteekseen sen, että on Suomen

paras taloushallinnon työpaikka. Tähän tavoitteeseen yhtiö pyrkii mm. huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä. (Rantalainen 2019a.)

Rantalaiseen kuuluu noin 50 tilioimistoa (vuonna 2018) ja yhtiöllä on 830 työntekijää 42 paikkakunnalla (Rantalainen 2019b-c). Yhtiön liikevaihto on 51 miljoonaa euroa ja yhtiön kotipaikka on Hyvinkää (Rantalainen 2019c; Yritys- ja yhteistietojärjestelmä 2019). Yhtiön tavoitteena on jatkaa kasvuaan niin organisaation kuin yrityskaupoilla (Rantalainen 2019a).

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyön tehtävänä on tutkia liiketoimintakauppojen onnistumista työntekijänäkökulmasta. Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle siitä oletuksesta, että työntekijän kokemus ja tulkinta työoloista synnyttää työtyytyväisyyden ja työmotivaation tason. Tämän perusteella arvioitiin sitä, miten työntekijöiden siirtyminen Rantalaiselle on tyytyväisyyden perusteella onnistunut. Yrityskauppojen mukana siirtyvän työntekijän halutaan jäävän pysyväksi työntekijäksi.

Siirtyvien työntekijöiden tyytyväisyys ja motivoituneisuus ovat tutkimuksen keskiössä, mutta tarkoituksena on antaa myös kehittämis- ja parantamishdotuksia Rantalaisen haltuunotto prosessiin. Tutkimuksen tarkoituksena on parantaa haltuunotto prosessia niin, että siirtyvät työntekijät otetaan kokonaisvaltaisesti siinä huomioon.

## **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

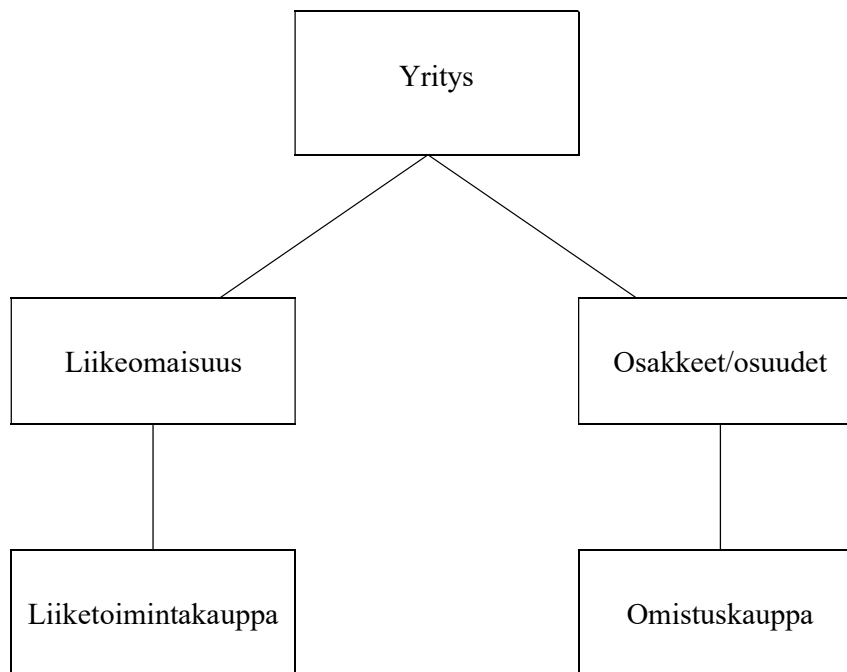
Toisessa luvussa kerrotaan teoriaa yrityskaupasta ja avataan siihen liittyvää termistöä. Kolmannessa luvussa käsitellään liiketoiminnan haltuunottoa ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat haltuunoton onnistumiseen. Lisäksi kolmannessa luvussa esitellään sitä, miten haltuunotto tapahtuu Rantalaisella. Neljännessä luvussa on teoriaa työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta. Siinä kerrotaan muun muassa, mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta ja menetelmää. Kuudennessa luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Viimeinen luku on seitsemäs

luku, jossa kerrotaan tulosten perusteella tehdyt kehittämissuositukset sekä pohditaan työn luotettavuutta, työmenetelmää ja oppimisprosessia.

## 2 Yrityskauppa

Kilpailulaki 948/2011 4 luku 21 § määrittelee yrityskaupan yrityksen määräsvallan hankkimiseksi, sulautumiseksi, liiketoiminnan tai sen osan hankkimiseksi. Yrityskauppa voidaan määritellä myös niin, että siinä ostetaan kohdeyrityksen liikeomaisuus tai sen osuudet tai osakkeet. Kohdeyrityksen liikeomaisuuden kaupasta käytetään termiä liiketoiminta- tai substanssikauppa. Yrityskaupasta, joka käsittää osuuksien tai osakkeiden ostamisen, käytetään termiä omistuskauppa. (Immonen 2018, 35.) Kuvassa 1 on esitelty yrityskaupan jaottelu sen mukaan, mikä kaupassa vaihtaa omistajaa.



Kuva 1. Yrityskaupan jaottelu.

Yrityskaupan ohella käytetään termiä yritysosto, jolloin asiaa kuvataan enemmän ostajan kannalta. Yritysosto-termin rinnalla käytetään myös termiä akvisitio (acquisition), yrityshankinta. (Immonen 2018, 35.) Puhuttaessa yrityskaupoista yhdistetään siihen usein sulautuminen eli fuusio. Tällöin käytetään käsitettä ”mergers and acquisitions” (M&A) tai

”mergers and takeovers”. Suomessa taloudellisessa uutisoinnissa ja puheessa käytetään sanaa M&A-kaupat tai -operaatiot. (Immonen 2018, 19.) Yrityskauppautisoinnissa voi esiintyä myös termi konsolidaatio (consolidate). Tämä tarkoittaa yrityskauppaa, jossa ostokohteena on samoilla markkinoilla toimiva kilpailija. (Danny & Kummer 2012, 4.)

Liiketoimintakaupassa vaihtaa omistajaa liiketoimintaan liittyvä varallisuus, kuten kalusto, sopimukset ja vaihto-omaisuus. Jossain tapauksissa myös velat siirtyvät ostajalle ja tällöin on saatava velkojan hyväksyntä velkavastuun siirtymisestä. Jos myyjällä on monta liiketoimintaosa-alueita, voi liiketoimintakauppa koskea vain jotain näistä liiketoimintaosa-alueista. Tällöin myyjä voi jatkaa toimintaa näillä muilla jäljellä jäävillä liiketoimintaosa-alueillaan. (Lakari 2014, 10–11.)

Myyjänä liiketoimintakaupoissa on yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta. Yrityskaupassa myyjänä on osuuden (yhtiömies avoimessa tai kommandiittiyhtiössä) tai osakkeiden omistaja (osakeyhtiössä). (Immonen 2018, 41.) Yksityisen elinkeinonharjoittajan tapauksessa kyseeseen tulee vain liiketoimintakauppa, koska se ei omista erillistä taloudellista kokonaisuutta, joka tarvittaisiin omistuskauppaan (Immonen 2018, 43).

Tarkasteltuna oikeudellisesti liiketoimintakauppaa on irtaimen omaisuuden kauppaa irtaimen liikeomaisuuden osalta ja kiinteistökauppaa kiinteän omaisuuden osalta. Omistuskauppa on oikeudellisesti katsottuna irtaimen omaisuuden kauppaa. Näitä säätelee kauppalaki 355/1987 irtaimen kaupan osalta ja maakaari 540/1995 luovutettavan kiinteistön osalta. (Immonen 2018, 47.)

Yrityskaupassa ostokohteen palveluksessa olevat työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen. Siirtymisessä eivät heikkene työntekijöiden työsuhteeseen liittyvät edut. Työnantaja ei voi irtisanoa työntekijää yrityskaupan perusteella, mutta työntekijällä on oikeus irtisanoa työsopimus sen perusteella. (Työsopimuslaki 55/2001 1 luku 10 §, 7 luku 5 §.)

Yrityskauppojen taustalla olevat syyt voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä syitä ovat mm. laajenemishalu, pääomarakenne, sukupolvenvaihdos. Ulkoisia vaikuttimia ovat mm. kilpailuolosuhteet erityisesti markkinaosuuksista, työvoiman saatavuus. (Immonen 2018, 41.) Voidaan sanoa, että hyvin usein yrityskauppoja suunnittelevilla on tavoitteena kasvu.

Yrityssostoilla pyritään saamaan resursseja ja synergiaa sekä parantamaan markkina-asmaa. (Tall, Varamäki & Petäjä 2015, 74.)

### **3 Haltuunotto**

Haltuunottovaiheen voidaan määritellä alkavan yrityskauppasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Haltuunotossa ostaja ottaa yrityksen toiminnan johtoonsa. (Tall, Varamäki & Petäjä 2015, 75.) Haltuunotosta puhutaan myös termillä sopeuttaminen tai integraatio (Immonen 2018, 46).

Yleensä haltuunotto tapahtuu ennalta laaditun suunnitelman mukaan. Haltuunottosuunnitelman on joustettava, jos esiin tulee ongelmia tai yllätyksiä. (Tall, Varamäki & Petäjä 2015, 75.) Integraatiota suunniteltaessa laaditaan mm. viestintäsuunnitelma, tutustutaan työntekijöiden työsopimuksiin ja työsuhde-etuihin, suoritetaan työvoiman suunnittelua sekä arvioidaan ostokohteen prosesseja. (Klein & Kahn 2017, 166.)

Pienten ja suurten yritysten ostot ja haltuunotot sisältävät samoja toimenpiteitä. Ostettavan kohteen koko vaikuttaa haltuunotossa mm. siihen, miten se saadaan osaksi ostavaa organisaatiota. Ostavan yrityksen koon ollessa suurempi kuin ostokohteen on ostokohde helpompi istuttaa organisaatioon. Kun ostavan yrityksen koko on pienempi tai se on samankokoinen kuin ostokohde, voi yrityskauppa muuttua fuusioksi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 75.)

#### **3.1 Haltuunoton onnistuminen**

Haltuunotossa huomioitavia asioita ovat mm. johtaminen, viestintä, henkilöstö ja asiakkaat. Lähtökohtana voidaan pitää selkeää liiketoiminta- ja yritysostostrategiaa. Haltuunotossa on tärkeää suunnitelmallisuus ja yllätyksiin varautuminen. On oltava valmis muuttamaan suunnitelmia muutoksien tullessa. Ongelmatilanteissa on hyvä hyödyntää edellisten yrityskauppojen tuomaa kokemusta. Haltuunottovaiheessa on muistettava varata johtamiseen riittävästi resursseja. Eräs tärkeimmistä huomioitavista asioista on myös se, että

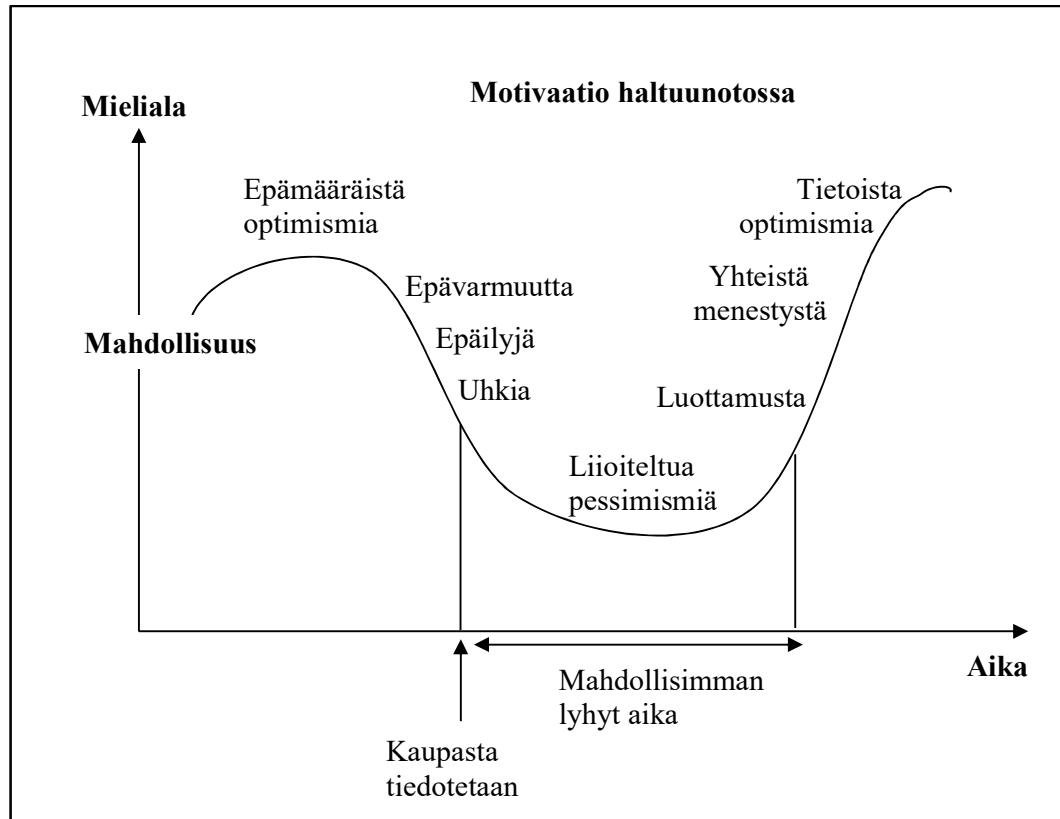
varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus yritystoston jälkeen. Tällöin on tärkeää panostaa epävarmuuden vähentämiseen niin henkilöstön, asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien osalta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 75, Tall, Varamäki & Petäjä 2015, 75–76.)

Viestintä on tärkeässä roolissa yritysostoissa. Työntekijöiden ensimmäinen kysymys missä tahansa muutoksessa on, että miten tämä vaikuttaa minuun. Työntekijöitä ei välttämättä aluksi kiinnosta muut asiat kuin se, mikä vaikuttaa heihin itseensä tai heidän työhönsä. Muista tulevista muutoksista voidaan kertoa myöhemmin, kun tilanne on tasoittunut ja rauhoittunut. Viestintää ja asioista tiedottamista pitää jatkaa järjestelmällisesti, koska se poistaa epävarmuutta ja lisää työntekijöiden motivaatiotasoa. Työntekijät on hyvä pitää perillä heitä koskevista asioista koko ajan. (Danny & Kummer 2012, 212, 286.) Voidaan sanoa, että avoin viestintä ja työntekijöiden aito kuunteleminen sekä tukeminen ovat avainasioita haltuunoton onnistumiseen. (Klein & Kahn 2017, 86)

Ensimmäinen päivä ja ensimmäinen viikko on henkilöstön kannalta tärkeä (Puolamäki & Ruusunen 2009, 76). On muistettava toivottaa työntekijät tervetulleeksi uuteen organisaatioon. Tervetuloitovotuksen voi lähettää kirjeellä tai sähköpostilla. Sen voi tehdä myös tulemalla henkilökohtaisesti tervehtimään uusia työntekijöitä. (Danny & Kummer 2012, 183, Klein & Kahn 2017, 83.) Tall, Varamäki & Petäjä (2015, 69) korostavat myös sitä, että ostetun kohteen työntekijät vaativat erityisesti huomiota osakseen. Siirtyvien työntekijöiden huomioimisen voidaan sanoa lisäävän haltuunotto prosessin sujuvuutta.

Yrityksen henkilöstön tunteet voivat muuttua yrityskaupan ja haltuunoton eri vaiheissa. Tärkeintä on olla vähättelemättä heidän tunteitaan, vaan auttaa heitä tässä muutoksessa ja käsittelemään näitä tuntemuksiaan. (Danny & Kummer 2012, 119.)

On huomattava, että yrityskauppa on muutos niin ostetun kohteen kuin yhtiön nykyisille työntekijöille. Kuvassa 2 on esitetty yrityksen haltuunotossa tapahtuvaa työilmapiirin kehitystä ajan funktiona. Ensin voi tuntua epävarmalta ja mieleen nousee epäilyjä ja uhkakuvia. Mieliala suuntautuu negatiiviseksi, minkä aiheuttavat huhut ja epäviralliset tiedot. Negatiiviset toimenpiteet (esimerkiksi henkilöstön vähentäminen) pitää tehdä mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta päästään tekemään positiivista ilmapiiriä luovia asioita. Näin saadaan usko ja luottamus palaamaan organisaatioon. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 77.)



Kuva 2. Työilmapiirin kehitys ajan funktiona yrityksen haltuunotossa (Puolamäki & Ruusunen 2009, 77)

Erosen (2015) opinnäytetyössä on tutkittu tapaustutkimuksella yrityskauppoja ja niiden onnistumista. Tutkimuksessa esiin nousseet yrityskauppojen onnistumisen edellytykset ovat avoimuus, hyvät suhteet sidosryhmiin ja ostokohteen kannattavuus sekä henkilökunnan sitoutuneisuus. Tärkeässä roolissa on myös kaupan oikea-aikaisuus. Työssä nostetaan esiin myös se, että ostajan ja myyjän on oltava motivoituneita saattamaan prosessi loppuun. (Eronen 2015, 20, 23.)

### 3.2 Liiketoiminnan haltuunotto Rantalaisella

Liiketoiminnan haltuunottoa Rantalaisella kartoitettiin haastatteleamalla yhtiön yritysostoista vastaavaa johtajaa Kimmo Martikaista. Haastattelussa kysyttiin, mitä haltuunoton eri vaiheita yhtiössä on ja mitä näissä vaiheissa tapahtuu. Haltuunoton vaiheiksi nimettiin tiedottaminen, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja koulutus sekä

esimiestyön organisointi, työtehtävien kartoitus ja toimitiloihin liittyvät muutokset (Martikainen 2019).

Liiketoiminnan haltuunotto prosessi voi alkaa, kun ostaja ja myyjä ovat saaneet sovittua liiketoimintakaupasta ja sen ehdoista. Rantalaisen oma koulutettu haltuunototiimi aloittaa tällöin työnsä. Organisaatiossa on nimetyt yhteyshenkilöt, jotka hoitavat haltuunotto prosessin eri vaiheita, kuten kouluttavat uusien järjestelmien käyttöön. Yhteyshenkilöt käyvät esittelemässä itsensä ostetun kohteen työntekijöille. Kun työntekijät tuntevat yhteyshenkilöt, on heitä helpompi lähestyä. (Martikainen 2019.)

Ensimmäinen haltuunotto prosessin vaihe on tiedottaa liiketoimintakaupoista ostetun kohteen henkilökunnalle ja asiakkaille sekä Rantalaisen henkilökunnalle. Tämän jälkeen julkaistaan lehdistötiedote mm. sanomalehdissä ja internetissä. (Martikainen 2019.)

Henkilökunnalle viestitään ja tiedotetaan tiiviisti haltuunoton alkuvaiheessa. Heille kerrotaan kaikista heitä koskettavista asioista ja muutoksista niin kasvokkain kuin sähköisesti. Rantalaisella on käytössä intranet, josta löytyy Talokansio. Sen sisältöön kannustetaan jokaista työntekijää paneutumaan, koska sen kautta voi tutustua siihen, millaisessa yhtiössä on töissä. Talokansio sisältää mm. lyhyen koosteen Rantalaisen historiasta ja organisaatiosta. (Martikainen 2019.)

Rantalaisella on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, Koho, ja se otetaan käyttöön heti tai mahdollisimman pian, kun liiketoiminta on siirtynyt Rantalaiselle. Henkilökunta koulutetaan Kohon käyttöön sekä tarvittaessa siihen on saatavilla lisätukea ja -koulutusta. Myös muiden ohjelmistojen käyttöön on tarvittaessa saatavilla samalla tavalla tukea ja koulutusta. (Martikainen 2019.)

Työntekijöiden lähiesimies saattaa vaihtua liiketoimintakauppojen jälkeen, ja esimiestyön organisointi on eräs haltuunoton vaiheista. Yleensä liiketoiminnan myyjä jää vielä yrityksen palvelukseen, mutta hänen roolinsa voi muuttua niin, ettei hän ole enää esimiestehtävissä. (Martikainen 2019.)

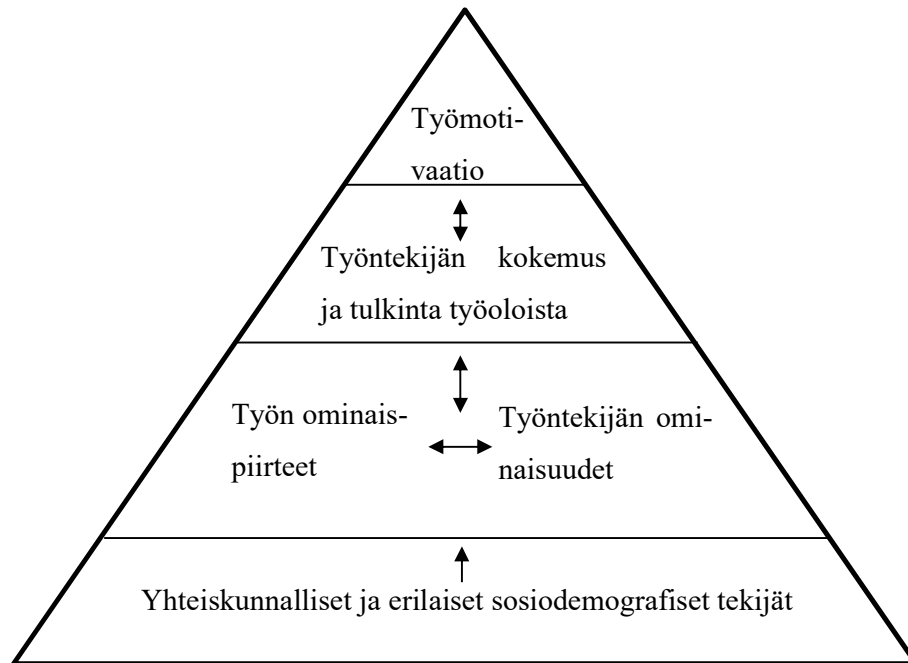
Pääosin siirtyvien työntekijöiden työtehtävät pysyvät entisellään. Työyhteisö ja työkaverit voivat muuttua, jos esimerkiksi yhdistetään kaksi tai useampi toimija. Toimitilamuutokset voivat tulla melko pian tai jonkin ajan kuluttua liiketoiminnan siirtymisen jälkeen.

Rantalaisella on oma konseptinsa toimitiloille, ja tilat suunnitellaan sen mukaisesti. Pääsääntöisesti kenelläkään työntekijällä ei ole omaa työhuonetta, vaan kaikki työskentelevät samassa ns. avokonttorimaisessa tilassa. (Martikainen 2019.)

#### **4 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio**

Työtä tehdään joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneena. On myös mahdollista, että työtä tehdään ilman mitään motivaatiota. Sisäisen motivaation lähde on ihmisessä itsessään, kuten halu toimia. Ulkoisen motivaation lähde on vastaavasti ulkoinen, esimerkiksi kuuliaisuus esimiehen käskyille. (Hakanen 2011, 30.)

Sinokki (2016, 137–139) on mitannut työmotivaatiota ja kehittänyt työmotivaatiopyramidin (kuva 3). Työmotivaatiopyramidista nähdään kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Kaiken pohjana voidaan sanoa olevan pyramidin pohjaosassa esitetyt yhteiskunnalliset ja erilaiset sosiodemografiset tekijät, kuten sukupuoli, siviilisääty, elämäntilanne ja taloudellinen tilanne. Näiden jälkeen työmotivaatiopyramidin seuraavana osana on työn ominaispiirteet, mm. työolot, työyhteisö, organisaatio. Samalla tasolla on myös työntekijät ominaisuudet, kuten kehittymishalukkuus, kyky olla onnellinen, itsetuottamus ja asenne. Pyramidin toiseksi korkeimpana osana on työntekijän kokemus ja tulkinta työoloista, kuten oikeudenmukaisuudesta, palautteesta, ilmapiiristä ja johtamistavasta. Pyramidin korkein osa on työmotivaatio, joka vaikuttaa innostukseen, työn laatuun, työntuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 137–139.)



Kuva 3. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139).

Rytikangas (2011, 47–48) tuo esille myös sen, että motivoitunut työntekijä on innostunut, tehokas ja sitoutunut. Hänen työpanoksensa on luokkaa 100–120 %, eli hän tekee enemmän kuin odotetaan ja mistä palkkaa maksetaan. Motivoitunut työntekijä innostaa ja motivoi myös työkavereitaan. Motivoituneen työntekijän vastakohtana on työntekijä, jonka työpanos on 60 – 80 %. Tällaisella henkilöllä ei ole työniloa tai se on vähäistä. Hän saattaa sabotoida työyhteisöä sisältäpäin, esimerkiksi löytää negatiivista sanomista kaikesta. On huomioitava se, että työntekijä viestii innostuksen ja motivaation tasoaan myös ulospäin työyhteisöstä, esimerkiksi asiakkaille. (Rytikangas 2011, 47–48.)

Hyvä työ tyydyttää kolmea henkistä perustarvetta: itsenäisyyttä, yhteenliittymistä ja pärjäämistä. Itsenäisyys työssä on sitä, että sitä tekee vapaaehtoisesti sekä voi käyttää omaa harkintaa ja osaamistaan. Yhteenliittymisen tarve tyydyttyä työssä, jossa kokee olevansa osa työyhteisöä sekä saa tukea ja arvostusta työporukalta. Pärjäämisen tarpeen tyydyttää työ, jossa näkee työnsä tulokset ja kokee onnistumisia sekä saa uskoa siihen, että selviytyy haasteista. (Hakanen 2011, 31–32.)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Aineiston hankinta**

Opinnäytetyön aineisto hankittiin tekemällä kysely työntekijöille, jotka ovat siirtyneet Rantalaiselle liiketoimintakauppojen myötä. Kysely lähetettiin 124 henkilölle. Kyselyssä oli kysymyksiä haltuunoton eri vaiheista, kuten tiedottamisesta, Kohon käyttöönotosta ja esimiestyöstä. Vastaajilta pyydettiin myös avointa palautetta. Kysely suoritettiin huhtikuussa 2019.

Kyselyn ulkopuolelle rajattiin työntekijät, joiden työsuhde on päättynyt. Näiden työntekijöiden määrä raportoitiin erikseen ja heidän työsuhteen päättymisen syihin ei otettu kantaa tässä tutkimuksessa.

### **5.2 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu kyselytutkimus voidaan määritellä sekä kvantitatiiviseksi että kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta eli se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljon ja kuinka usein. Menetelmällä voidaan saada laaja edustava otos. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ns. pehmeän tiedon pohjalta. Tutkimuskysymykset ovat muotoa: miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen menetelmä keskittyy yleensä pieneen tutkittavaan joukkoon. (Heikkilä 2014, 15.)

Kyselytutkimuksessa voidaan jaotella karkeasti kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvaksi strukturoidut kysymykset, joissa on sanalliset vastausvaihtoehdot ja näitä vastaavat numerot. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat ns. avoimet kentät, joihin vastaaja antaa itse sanallisen vastauksen, ja näistä saadut tulokset käsitellään laadullisilla menetelmillä. (Vehkalahti 2008, 13.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän voidaan sanoa täydentävän toisi-  
aan. Kvantitatiivisella tutkimuksella kerätään tilastollinen aineisto ja kvalitatiivisella tut-  
kimus tukee sitä sanallisella aineistolla. Tällä tavoin voidaan sanoa numeroiden saavan  
merkityksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137.)

Kyselytutkimuksissa käytetään yleensä mitta-asteikkona järjestysasteikkoa. Tunnetuin  
näistä lienee Likertin asteikko. Tätä asteikkoa käytetään yleensä viisiportaisena. As-  
teikolle asetetaan ääripäät, kuten ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Asteikon  
keskellä on vaihtoehto, joka on neutraali, kuten ”ei samaa eikä eri mieltä”. (Vehkalahti  
2008, 35.)

Opinnäytetyön kyselyssä väittämien vastausasteikoksi valittiin kuusi. Tämä asteikko on  
käytössä toimeksiantajan joka vuotisissa henkilöstön työtyytyväisyyskyselyissä ja valit-  
semalla sama 6-portainen vastausasteikko saadaan kyselyjen tuloksista vertailukelpoisia  
keskenään. Neutraaliksi vastausvaihdoksi, asteikon arvolta nollaksi, asetettiin ”en osaa  
sanoa”.

Kysely laadittiin Questback Essential – sähköisellä kyselytyökalun avulla (Questback Es-  
sential 2019). Kyselyyn lähetettiin kutsu sähköpostiviestillä. Saatekirje on esitelty liit-  
teessä 1 ja kyselystä lähetetty muistutusviesti on liitteessä 2. Kyselyssä oli kysymyksiä  
yritys- ja yksilökohtaisesti (liite 3).

## 6 Tulokset ja johtopäätökset

Liiketoimintakaupoissa siirtyneiden työntekijöiden määrä oli 167. Henkilöitä, joiden työ-  
suhde on päättynyt, on 31. Tällä hetkellä äitiyslomalla tai perhevapaalla on 6 sekä opin-  
tovapaalla on 5 henkilöä. Kyselystä rajattiin pois myös tutkimuksen tekijä. Lopputulok-  
sena kysely lähetettiin 124 henkilölle, joista 110 oli naisia ja 14 miehiä.

Kyselyssä käytettiin väittämillä vastausasteikkoa 1-6, jonka ääripäinä olivat ”täysin eri  
mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Taulukossa 1 on esitelty väittämien vastausasteikko.  
Vaihtoehtona annettiin myös valinta ”en osaa sanoa” (EOS). Vastausasteikkoa 1-6 käy-  
tettiin myös kysyttäessä suhtautumista liiketoimintakauppoihin ja se on esitelty

taulukossa 2. Tällöin asteikon ääripäät olivat negatiivinen ja positiivinen suhtautuminen asiaan sekä vaihtoehtona oli myös valinta ”en osaa sanoa” (EOS).

Taulukko 1. Väittämien vastausasteikko.

Arvo	Vastausvaihtoehto
1	Täysin eri mieltä
2	Hyvin paljon eri mieltä
3	Hieman eri mieltä
4	Hieman samaa mieltä
5	Hyvin paljon samaa mieltä
6	Täysin samaa mieltä

Taulukko 2. Vastausasteikko suhtautumista koskeviin kysymyksiin.

Arvo	Vastausvaihtoehto
1	Negatiivinen
2	Melko negatiivinen
3	Hieman negatiivinen
4	Hieman positiivinen
5	Melko positiivinen
6	Positiivinen

Kyselytutkimuksen strukturoiduista kysymyksistä luotiin kuviot, jossa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausehtojen välille. Kuviossa on esitetty keskiarvot palkkikuvioina. Kukin kysymys on esitetty kuvioissa siinä järjestyksessä, kun ne ovat kyselylomakkeella (liite 3). Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset on avattu kunkin osion perään. Vastauksista ei ole tehty suoria lainauksia, vaan niistä on annettu lyhyt yhteenveto.

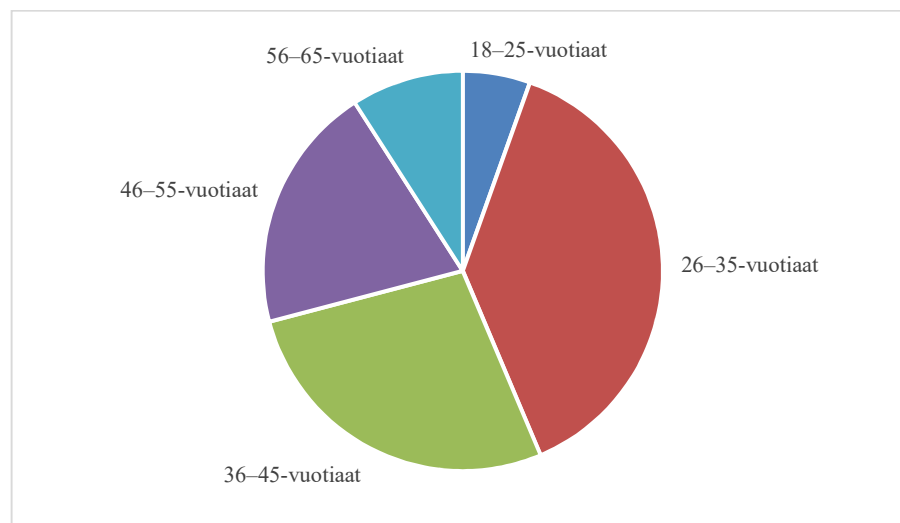
## 6.1 Kyselyn vastaajat ja vastausprosentit

Kysely lähetettiin 124 henkilölle ja heistä 55 vastasi siihen. Kyselyn vastausprosentti on 44 prosenttia. Kyselyyn vastanneista oli 52 naisia ja 3 miehiä. Naisten vastausprosentiksi saatiin 47 % ja miesten 21 %. Vastaajat jaoteltiin viiteen ikäryhmään ja vastausprosentteja tarkasteltiin tämän perusteella (taulukko 3). Korkein vastausprosentti 54 % on ikäryhmässä 36–45-vuotiaat ja alhaisin 23 % ikäryhmässä 56–65-vuotiaat.

Taulukko 3. Ikäryhmäjaottelu

Ikäryhmä	Kysely		Vastausprosentti
	lähetetty	vastattu	
18–25-vuotiaat	7	3	43 %
26–35-vuotiaat	45	21	47 %
36–45-vuotiaat	28	15	54 %
46–55-vuotiaat	22	11	50 %
56–65-vuotiaat	22	5	23 %

Kuviossa 1 on esitetty vastaajien jakautuminen ikäryhmittäin. Eniten vastauksia, 38 %, saatiin 26–35-vuotiailta ja seuraavaksi eniten, 27 %, saatiin 36–45-vuotiailta. Kysely lähetettiin 45 työntekijälle ikäryhmässä 26–35-vuotias, ja voidaan sanoa, että he olivat kyselyssä ns. parhaiten edustettuna. Tämä selittää osaltaan sitä, että vastauksia saatiin eniten tämän ikäryhmän edustajilta.



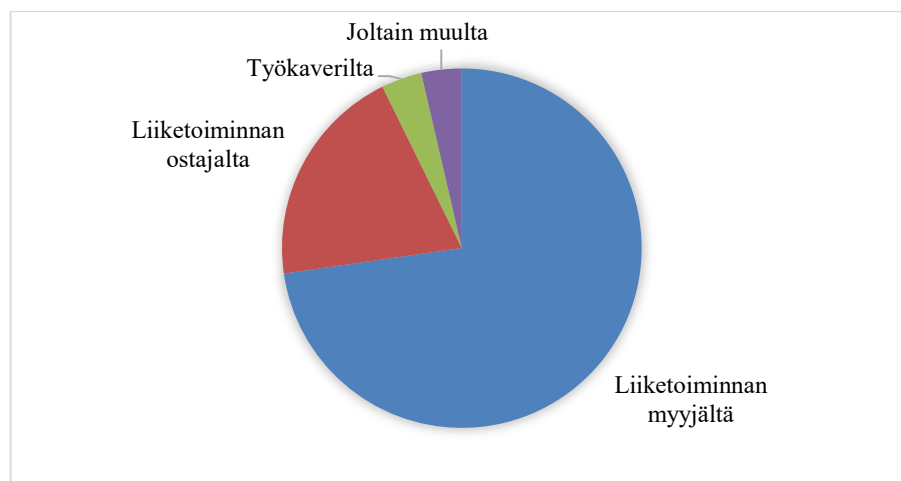
Kuvio 1. Vastaajien jakautuminen ikäryhmittäin.

## 6.2 Taustatietokartoitus

Kyselyn alussa oli joitakin taustatietokartoituskysymyksiä (liite 3). Näillä pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten vastaajat tunsivat Rantalaisen ennen yrityskauppoja, oliko ostettu kohde yhdistynyt toiseen toimistoon, keneltä työntekijät saivat tiedon kaupoista, ja mikä viikonpäivä oli, kun kaupasta tiedotettiin. Lisäksi kysyttiin sitä, vaikuttiko viikonpäivä vastaajan mielestä uutisen sulatteluun. Aihealueessa kysyttiin myös, miten positiivisesti tai negatiivisesti vastaaja suhtautui liiketoimintakauppoihin.

Ennen liiketoimintakauppaa Rantalaisesta oli kuullut 60 % kyselyyn vastaajista. Uusiin tiloihin oli muuttanut 75 % ja toisen tilitoimiston kanssa oli yhdistynyt 73 %.




Liiketoimintakaupoista sai tietää suurin osa vastaajista (73 %) liiketoiminnan myyjältä ja viidesosa (20 %) sai tiedot liiketoiminnan ostajalta. 4 % vastaajista sai tiedon työkaverilta ja 4 % joltain muulta. Joltain muulta kohtaan oli annettu vastauksena se, että on ollut mukana yrityskauppaneuvotteluissa ja saanut tietää asiasta siinä. Toinen oli vastannut saaneensa tiedon pomolta. Tätä vastausta ei lähdetty siirtämään liiketoiminnan myyjäkohtaan, koska ei oltu täysin varmoja siitä, tarkoittaako vastaaja sitä. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Yrityskaupoista kuultu ensimmäisen kerran.

51 % vastaajista ei osannut sanoa, mikä viikonpäivä oli, kun saivat tietää liiketoimintakaupoista. Maanantaina tiedon oli saanut 13 %, tiistaina 6 %, keskiviikkona 11 %, torstaina 13 % ja perjantaina 7 %. Kun kysyttiin kommentteja siitä, oliko viikonpäivällä väliä uutisen sulattelun, osa vastaajista ei kokenut sillä olevan suurta merkitystä. Toiset olisivat siirtäneet sen jollekin toiselle viikonpäivälle, esimerkiksi alkuviikosta loppuviikkoon. Perusteluina oli mm. se, että viikonloppuna olisi saanut rauhassa sulatella uutista. Osa osasi jo odottaa yrityskauppoja, mutta osalle uutinen tuli täysin yllätyksenä.

Vastaajilta kysyttiin myös, miten he suhtautuivat liiketoimintakauppautiseen heti uutisen kuultuaan, kahden kuukauden kuluttua kaupoista ja tällä hetkellä (huhtikuussa 2019). Tässä aihealueessa käytettiin vastausasteikko 1-6, jossa arvo 1 vastaa negatiivista suhtautumista ja arvo 6 positiivista (taulukko 2). Kuviossa 3 on esitetty prosenttijakaumina ja keskiarvoina se, miten työntekijät suhtautuvat liiketoimintakauppoihin.

	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= negatiivinen 6= positiivinen
	%	%	%	%	%	%	%	
<b>Ensireaktio</b>	13	<b>27</b>	13	16	16	9	5	 3,25
<b>Kahden kuukauden kuluttua</b>	11	11	20	<b>24</b>	20	9	5	 3,62
<b>Tällä hetkellä</b>	13	<b>22</b>	15	15	13	18	5	 3,50
<b>n=55</b>								

Kuvio 3. Työntekijöiden suhtautuminen liiketoimintakauppoihin.

Liiketoimintakaupasta tullut ensireaktio oli 27 prosentilla melko negatiivinen. Hieman positiivisia oli 16 % ja samoin melko positiivisia oli 16 %. Täysin positiivisesti asiaan suhtautuvia oli 9 %. Keskiarvo 3,25 on keskivaiheella arvoasteikkoa. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden ensireaktio jakautui melko tasaisesti positiivisen ja negatiivisen välille. (Kuvio 3.)

Kahden kuukauden kuluttua suhtautuminen liiketoimintakauppaan sai keskiarvon 3,62. Hieman positiivisesti liiketoimintakauppoihin suhtautui 24 prosenttia vastaajista. Hieman negatiivisesti suhtautui 20 %, ja melko positiivisesti myös 20 %. Suhtautuminen liiketoimintakauppaan on kääntynyt positiivisemmaksi, kun verrataan tulosta ensireaktiosta saattuihin tuloksiin. Keskiarvo on noussut 3,25:sta 3,62:een. (Kuvio 3.)




Kyselyn vastaamisajankohtana (huhtikuussa 2019) vastausten keskiarvoksi saatiin 3,5. Eniten vastauksia on tullut kahdelle vastausvaihtoehdolle: melko negatiiviselle (22 %) ja täysin positiivisella (18 %). Muut vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti. Tästä voidaan sanoa sen, että työntekijät ovat jakautuneet tällä hetkellä melko tasaisesti positiivisesti ja negatiivisesti asiasta ajatteleviin. (Kuvio 3.)

Vastaajat suhtautuvat liiketoimintakauppaan kaiken kaikkiaan hieman positiivisesti, jos katsotaan vain vastausten keskiarvoja. Jos tarkastellaan vaihtoehtoja, jotka ovat saaneet eniten vastauksia, niin ensireaktioissa se on ”melko negatiivinen”, kahden kuukauden kuluttua se oli ”hieman positiivinen” ja tällä hetkellä (kyselyajankohta, huhtikuu 2019) se oli ”melko negatiivinen”. (Kuvio 3.) Näistä voinee päätellä, että ensin mieliala voi olla

negatiivisempi. Tällöin ollaan shokissa ja nähdään uhkakuvia. Sitten ajatellaan asiaa jo hieman positiivisemmin. Tämän hetkisessä tilanteessa on mieliala taas laskenut.

### 6.3 Yhteyshenkilöt haltuunotossa

Haltuunoton yhteyshenkilöistä ja heidän toiminnastaan kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä, joissa vastausasteikko oli 1-6 ja ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jonka apukysymyksenä oli se, että miten yhteyshenkilöt onnistuivat tehtävissään. Kuviossa 4 on esitetty aihealueen vastausten jakautuminen prosentteina ja näistä saadut keskiarvot.

Yhteyshenkilöt	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Tiesin yhteyshenkilöni	7	20	13	<b>27</b>	20	9	4	 3,62
Sain yhteyden tarvittaessa	2	22	9	<b>27</b>	16	9	15	 3,72
Osasivat asiansa	5	15	22	<b>25</b>	13	7	13	 3,54
<b>n=55</b>								

Kuvio 4. Työntekijöiden kokemus yhteyshenkilöistä ja heidän toiminnastaan.

Vastaajista 27 prosenttia oli hieman samaa mieltä siitä, että tiesivät haltuunoton yhteyshenkilön. Vaihtoehdon ”hyvin paljon samaa mieltä” valitsi 20 % vastaajista, kuten myös ”hyvin paljon eri mieltä” valitsi 20 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 9 %. Väittämän keskiarvo oli 3,62, joka on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osa työntekijöistä tiesi ja osa ei, kuka yhteyshenkilö oli. (Kuvio 4.)

”Sain yhteyshenkilöihin yhteyden tarvittaessa” -väittämään oli hieman samaa mieltä 27 prosenttia vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 22 prosenttia vastaajista. Tämän väittämän osalta ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon oli valinnut 15 prosenttia. Väittämän keskiarvo oli 3,72 ja se on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä”

välillä. Yhteyshenkilön on saanut tarvittaessa kiinni osa vastaajista ja osa ei ole saanut. (Kuvio 4.)

Väittämästä ”Yhteyshenkilöt osasivat asiansa” oli täysin samaa mieltä 7 % vastaajista. Suurimman prosenttiluvun, 25 %, oli saanut vaihtoehto ”hieman samaa mieltä”. Väittämään vastasi ”en osaa sanoa” 13 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,54 ja se on välillä ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä”. Tämän perustella voidaan sanoa, että osan mielestä yhteyshenkilöt osasivat asiansa ja osan mielestä he eivät osanneet. (Kuvio 4.)

Osiossa kysyttiin myös sitä, kävivätkö yhteyshenkilöt esittelemässä itsensä. Tähän vastasi myöntävästi 91 %. Tällöin voisi olettaa, että saman verran vastaajista myös tiesi yhteyshenkilöt. Edellä esitetyssä kuviossa 4 on vastaukset väittämään ”Tiesin, ketkä olivat yhteyshenkilöt”. Sen mukaan täysin samaa mieltä asiasta oli 9 %, hyvin paljon samaa mieltä 20 % ja hieman samaa mieltä 27 % vastaajista. Näistä tulee yhteensä 56 %. Tässä on ristiriita, kun verrataan tätä tulokseen siitä, kuinka monelle yhteyshenkilöt kävivät esittelemässä itsensä. Voisi olettaa, että jos yhteyshenkilöt kävivät esittelemässä itsensä, olisi työntekijöiden tämän perusteella tiedettävä, ketkä heidän yhteyshenkilöitään ovat.

Yhteyshenkilöiden onnistumisesta kysyttäessä avoimella kysymyksellä sai se monenlaisia vastauksia. Osa koki heidän onnistuneen hyvin tai ihan hyvin, kun taas osa koki heidän onnistuneen huonosti. Haltuunoton yhteyshenkilöitä koettiin olevan melko paljon. Aluksi saattoi olla epäselvää, kuka oli yhteyshenkilö ja mitä asioita hän hoiti. Eri henkilöt saattoivat kertoa samoista asioista eri tavalla eikä tiedetty, mikä on ns. oikea tieto. Jotkut kokivat, että yhteyshenkilöiden luoma yleisvaikutelma oli sekava ja heillä oli liian kiire.

#### **6.4 Tiedottaminen ja viestintä**

Tiedottamisesta ja viestinnästä kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä, joissa vastausasteikko oli 1-6 ja ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin kokemuksia tiedottamisesta ja viestinnästä. Kuvioista 5 käy ilmi prosenttijakautumina ja keskiarvoina, miten työntekijät kokivat tiedottamisen ja viestinnän.

Tiedottaminen ja viestintä	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Tapahtui hyvässä aikataulussa	22	18	18	22	7	11	2	3,07
Oli avointa	15	22	13	27	15	7	2	3,28
Oli hallittua	13	31	15	22	11	5	4	3,04
Oli tasa-arvoista	15	20	13	24	13	11	5	3,35
n=55								

Kuvio 5. Työntekijöiden kokemus tiedottamisesta ja viestinnästä.

”Tiedottaminen tapahtui hyvässä aikataulussa” -väittämästä oli täysin eri mieltä 22 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 11 % vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 18 % ja hieman eri mieltä oli myös 18 %. Hieman samaa mieltä oli 22 % vastaajista. Näiden vastausten keskiarvo on 3,07, joka vastaa melko lailla mielipidettä ”hieman eri mieltä”. Tästä voidaan sanoa, että työntekijät ovat hieman eri mieltä siitä, että tiedottaminen tapahtui hyvässä aikataulussa. (Kuvio 5.)

”Viestintä oli avointa” -väittämästä oli täysin eri mieltä 15 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 7 % vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 22 % vastaajista ja hieman eri mieltä 13 % vastaajista. Eniten vastauksia väittämään sai vaihtoehto ”hieman samaa mieltä”, jonka oli valinnut 27 % vastaajista. Vastausten keskiarvo on 3,28 ja se on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä oli avointa ja osa oli sitä mieltä, että se ei ollut. (Kuvio 5.)

Väittämään ”Viestintä oli hallittua” saatiin eniten vastauksia, 31 %, vaihtoehtoon ”hyvin paljon eri mieltä”. Seuraavaksi eniten vastauksia, 22 %, sai valinta ”hieman samaa mieltä”. Vastausten keskiarvo oli 3,04 ja se vastaa mielipidettä ”hieman eri mieltä”. Näiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijät olivat jokseenkin sitä mieltä, että viestintä ei ollut hallittua. (Kuvio 5.)

Väittämästä ”Tiedottaminen oli tasa-arvoista” oli hieman samaa mieltä 24 % vastaajista. Toiseksi eniten kannatusta, 20 %, sai vaihtoehto ”hyvin paljon eri mieltä”. Vastausten

keskiarvo oli 3,35 ja se on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että osan mielestä tiedottaminen oli tasa-arvoista ja osan mielestä se ei ollut. (Kuvio 5.)

Osion lopuksi oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat kertoa kokemuksista tiedottamisesta ja viestinnästä. Osa on kokenut viestinnän epäonnistuneen. Viestien kerrotaan olleen sekavia, ja niitä oli tullut liikaa. Se, että sama informaatio tulee usealta, on myös sekoittanut viestintää ja voinut jättää epäselväksi, mikä on se ns. oikea tieto asiasta. Monet nostavat esiin sen, että asiakkaiden suuntaan tiedottamista pitäisi parantaa. Jotkut vastaajat kertoivat, että ovat kokeneet jääneensä tiedottamisen ulkopuolelle. Osa on kokenut tiedottamisen ja viestinnän menneen hyvin. He eivät sen tarkemmin avaa tätä sanomaansa.

## 6.5 Toiminnanohjausjärjestelmä Koho

Toiminnanohjausjärjestelmää koskevassa osiossa oli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausasteikko oli 1-6 ja ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin kokemuksia Kohon käyttöönotosta ja käytöstä. Prosenttijakaumat ja keskiarvot sille, miten työntekijät kokevat toiminnanohjausjärjestelmän käytön ja koulutuksen, on esitetty kuviossa 6.

Koho	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	EOS %	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
<b>Koulutus tapahtui hyvässä aikataulussa</b>	7	13	20	16	<b>27</b>	15	2	3,89
<b>Koulutusta on ollut riittävästi</b>	13	7	22	<b>27</b>	11	18	2	3,72
<b>Käyttöönotto oli hallittua</b>	9	18	<b>24</b>	18	22	5	4	3,43
<b>Käyttö on ollut helppoa</b>	5	13	<b>24</b>	<b>24</b>	22	11	2	3,78
<b>n=55</b>								

Kuvio 6. Työntekijöiden kokemus toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä ja koulutuksesta.

Väittämästä ”Koulutus tapahtui hyvässä aikataulussa” oli hyvin paljon samaa mieltä suurin joukko vastaajista (27 %) ja seuraavaksi suurin joukko (20 %) oli hieman eri mieltä asiasta. Keskiarvo väittämälle oli 3,89 eli melko lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä koulutus tapahtui jokseenkin hyvässä aikataulussa. (Kuvio 6.)

Väittämään ”Koulutusta on ollut riittävästi” on valinnut suurin joukko (27 %) vastaajista vaihtoehdon ”hieman samaa mieltä” ja seuraavaksi suurin joukko (22 %) oli valinnut vaihtoehdon ”hieman eri mieltä”. Melko paljon vastauksia (18 %) sai myös vaihtoehto ”täysin samaa mieltä”. Väittämän keskiarvo oli 3,72 eli se on lähellä vastausta ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä koulutusta on ollut melko lailla riittävästi. (Kuvio 6.)

Väittämästä ”Käyttöönotto oli hallittua” oli 24 % vastaajista hieman eri mieltä ja 22 % melko paljon samaa mieltä. Vastauksen keskiarvo oli 3,43 ollen mielipiteiden ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osan mielestä Kohon käyttöönotto on ollut hallittua ja osan mielestä se ei ole ollut. (Kuvio 6.)

Väittämään ”Käyttö on ollut helppoa” saivat kaksi vastausvaihtoehtoa ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” molemmat saman prosenttimäärän (24 %) vastauksista. Hyvin paljon samaa mieltä oli 22 % vastaajista. Keskiarvo väittämälle oli 3,78 ja se on lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Tästä voidaan sanoa, että työntekijät olivat jokseenkin sitä mieltä, että Kohon käyttö on ollut helppoa. (Kuvio 6.)

Vastaajat kertoivat kokemuksiaan Kohon käyttöönotosta ja käytöstä aihealueen lopuksi. Osalle Koho oli jo ennestään tuttu, joten sen käytössä ei ole ollut ongelmia tai sen suurempia haasteita. Osa on vastaavasti kokenut järjestelmän kankeaksi, ja heidän mielestään käyttöön ei ole saanut riittävästi opastusta. Vastaajat kertovat osaavansa käyttää Kohon perusasioita hyvin, mutta haluaisivat lisäopastusta muihin ominaisuuksiin. Vastaajat toivoivat myös yhtenäisiä neuvoja Kohon käyttöön. Neuvonta oli koettu jossain määrin sekavaksi.

## 6.6 Esimiestyö ja johtaminen

Tässä osiossa kysyttiin esimiestyöstä ja johtamisesta liiketoimintakauppojen jälkeen. Aihealueessa oli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausasteikko oli 1-6 ja ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa apukysymykseksi oli asetettu se, että millaisena vastaaja on kokenut esimiestyön.

Osion aluksi kysyttiin vastaajilta sitä, vaihtuiko lähiesimies liiketoimintakaupan jälkeen. Lähiesimies oli vaihtunut 87 prosentilla vastaajista. Tämä on voinut vaikuttaa osion tuloksiin. Työntekijöiden kokemus esimiestyöstä ja johtamisesta on esitetty kuviossa 7.

Esimiestyö	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
<b>Oli organisoitu hyvin</b>	15	<b>29</b>	22	13	11	4	7	2,86
<b>Esimiehellä oli selkeä rooli ja vastuualue</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	5	4	3,17
<b>Esimies kuunteli alaisiaan</b>	13	15	11	18	<b>24</b>	16	4	3,77
<b>Esimies tuki alaisiaan</b>	13	18	16	15	<b>24</b>	9	5	3,48
<b>Esimies arvosti alaisten mielipiteitä</b>	11	15	13	7	<b>36</b>	9	9	3,78
<b>n=55</b>								

Kuvio 7. Työntekijöiden kokemus esimiestyöstä ja johtamisesta.

Vastaajista suurin joukko (29 %) oli hyvin paljon eri mieltä väittämästä ”Esimiestyö oli organisoitu hyvin”. Seuraavaksi suurin joukko (22 %) oli hieman eri mieltä väittämästä. Väittämän vastausten keskiarvo oli 2,86 ja se on lähellä mielipidettä ”hieman eri mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä esimiestyö oli organisoitu jokseenkin huonosti. (Kuvio 7.)

Vastaukset väittämään ”Esimiehellä oli selkeä rooli ja vastuualue” ovat jakautuneet tasaisesti vaihtoehtojen ”täysin eri mieltä”, ”hyvin paljon eri mieltä”, ”hieman eri mieltä”, ”hieman samaa mieltä” ja ”hyvin paljon samaa mieltä”. Vastausten keskiarvo oli 3,17, joka on aika lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman eri mieltä”. Näiden havaintojen perusteella voidaan sanoa, että melko suuren joukon mielestä esimiehen rooli ja vastuualue ei ollut selkeä. Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että se oli selkeä. (Kuvio 7.)

Väittämästä ”Esimies kuunteli alaisiaan” hyvin paljon samaa mieltä oli 24 % vastaajista. Hieman samaa mieltä oli 18 %. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,77 vastaten melko lailla vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Työntekijät ovat tämän perusteella melko lailla sitä mieltä, että esimies kuunteli alaisiaan. (Kuvio 7.)

”Esimies tuki alaisiaan” -väittämään on valinnut vastausvaihtoehdon ”hyvin paljon samaa mieltä” 24 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvo on 3,48, joka on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Näiden perusteella voidaan sanoa, että osa työntekijöistä on kokenut, että esimies tuki alaisiaan ja osan mielestä ei ole tukenut. (Kuvio 7.)








Suurin joukko (36 %) on vastannut olevansa väittämästä ”Esimies arvosti alaisten mielipiteitä” hyvin paljon samaa mieltä. Muut vastausvaihtoehdot ovat saaneet melko tasaisesti vastauksia. Vastausten keskiarvo oli 3,78 ja se on melko lähellä vastausvaihtoa ”hieman samaa mieltä”. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että suuri joukko työntekijöistä on sitä mieltä, että esimies arvosti alaisten mielipiteitä. (Kuvio 7.)

Avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia siitä, miten esimiestyö on koettu. Osa on kokenut esimiehen onnistuneen hyvin työssään ja osa on hyvin pettynyt. Työntekijät pohivat myös, onko esimiehellä liikaa hallinnollista työtä. Tämän kerrotaan näkyvän siinä, että esimies ei ehdi hoitamaan henkilöstöasioita niin hyvin kuin pitäisi. Osalla oli liiketoimintakauppojen jälkeen epäselvää, kuka on esimies ja mikä hänen roolinsa on.

## 6.7 Työilmapiiri

### 6.7.1 Työntekijän asema

Tässä osiossa oli kysymyksiä arvostuksesta ja tuesta ja lisäksi kysyttiin, miten työntekijä on saanut mielipiteitään esiin. Kysymyksissä keskityttiin aikaan liiketoimintakaupan jälkeen. Aihealueessa oli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausasteikko oli 1-6 ja ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa apukysymykseksi oli asetettu se, että kokeeko työntekijä päässeensä vaikuttamaan asioihin. Kuviossa 8 on esitetty työntekijän kokemus asemastaan prosenttijakautumina eri vastausvaihtoehdoille, ja näistä saadut keskiarvot ovat nähtävänä palkkikuviona.

Työntekijän asema	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	EOS %	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
Sain mielipiteeni kuuluviin	15	9	25	<b>27</b>	15	4	5	 3,31
Koin olevani arvostettu	13	20	<b>25</b>	22	11	4	5	 3,10
Sain tukea Rantalaisen henkilökunnalta	13	15	<b>24</b>	22	20	4	4	 3,34
Sain tukea työkavereilta	0	4	4	15	<b>45</b>	25	7	 4,92
Annoin tukea työkavereille	0	4	4	20	<b>45</b>	20	7	 4,80
Olin tasavertaisessa asemassa työkavereiden kanssa	2	13	15	20	<b>31</b>	13	7	 4,12
Koin epävarmuutta töiden jatkumisesta	<b>27</b>	16	20	15	15	2	5	 2,77
<b>n=55</b>								

Kuvio 8. Työntekijän kokemus asemastaan liiketoimintakaupan jälkeen.

Väittämään ”Sain mielipiteeni kuuluviin” ovat jakautuneet vastaukset suurimmalta joukolta vaihtoehdoille ”hieman samaa mieltä” (27 %) ja ”hieman eri mieltä” (25 %). Keskiarvo väittämällä (3,31) sijoittuu myös näiden kahden vastausvaihtoehdon välimaastoon. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osa on kokenut saavansa mielipiteensä kuuluviin ja osa on kokenut, että ei ole saanut. (Kuvio 8.)

”Koin olevani arvostettu” -väittämästä oli hieman eri mieltä 25 prosenttia vastaajista. Hieman samaa mieltä oli 22 % ja hyvin paljon eri mieltä oli 20 % vastaajista. Keskiarvo väittämällä oli 3,10 ja on lähellä mielipidettä ”hieman eri mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että melko suuri joukko työntekijöistä on kokenut, että ei ole arvostettu. (Kuvio 8.)

Väittämästä ”Sain tukea Rantalaisen henkilökunnalta” oli suurin joukko vastaajista hieman eri mieltä (24 %). Hieman samaa mieltä oli 22 % ja hyvin paljon samaa mieltä oli 20 %. Väittämän keskiarvo oli 3,34, joka on vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välillä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osa työntekijöistä on sitä mieltä, että on saanut tukea Rantalaisen henkilökunnalta. Vastaavasti toinen osa työntekijöistä kokee, että ei ole saanut tukea. (Kuvio 8.)

Väittämästä ”Sain tukea työkavereilta” oli hyvin paljon samaa mieltä 45 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Keskiarvo väittämällä oli 4,92 ja se vastaa melko lailla vastausvaihtoehtoa ”hyvin paljon samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että suurin osa työntekijöistä kokee saaneensa tukea työkavereiltaan, ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. (Kuvio 8.)

”Annoin tukea työkavereille” -väittämästä oli hyvin paljon samaa mieltä 45 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Väittämän keskiarvo oli 4,80 vastaten vaihtoehto ”hyvin paljon samaa mieltä”. Suurin osa työntekijöistä on tämän perusteella antanut tukea työkavereille. (Kuvio 8.)

Hyvin paljon samaa mieltä väittämästä ”Olin tasavertaisessa asemassa työkavereiden kanssa” oli 31 prosenttia vastaajista. Hieman samaa mieltä oli 20 prosenttia vastaajista. Keskiarvo väittämällä oli 4,12 ja on lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat kokeneet olevansa melko lailla tasavertaisessa asemassa työkavereiden kanssa. (Kuvio 8.)

”Koin epävarmuutta töiden jatkumisesta” -väittämästä oli täysin eri mieltä 27 prosenttia vastaajista. Keskiarvo oli 2,77 ja se on lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman eri mieltä”. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa työntekijöistä ei ole kokenut epävarmuutta töiden jatkumisesta. (Kuvio 8.)

Työntekijät vastasivat avoimessa kentässä siihen, ovatko päässeet vaikuttaneet asioihin. Osa koki päässeensä vaikuttamaan asioihin hyvin, mutta osa ei ole päässyt vaikuttamaan niin paljon kuin olisi halunnut. Koettiin esimerkiksi siirtymisen isompaan organisaatioon vähentäneen vaikuttamismahdollisuuksia. Osan mielestä työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja osan mielestä vastaavasti ei.

### **6.7.2 Työ ja työyhteisö**

Tässä osiossa oli työtä ja työyhteisöä koskevia kysymyksiä. Aihealueessa oli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausasteikko oli 1-6. Asteikon ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa apukysymyksenä oli se, että millaisena työntekijä kokee työn ja työtehtävät. Aihealue oli kyselyssä osion ”Liiketoimintakaupan jälkeen”-nimen alla (Kyselyn kysymykset 20–21, liite 3), ja kyselyn jälkeen sille annettiin nimi ”Työ ja työyhteisö”. Kuviossa 9 on esitetty prosenttijakaumat ja keskiarvot siitä, miten työntekijä on kokenut työn ja työyhteisön.

Työ ja työyhteisö	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%		
<b>Päivittäinen työ on muuttunut</b>	11	20	16	<b>24</b>	18	7	4	3,42
<b>Päivittäinen arki on muuttunut</b>	5	13	15	22	<b>25</b>	16	4	4,02
<b>Työtehtäväni ovat monipuolistuneet</b>	<b>27</b>	22	22	15	5	5	4	2,64
<b>Työni on ollut riittävän itsenäistä</b>	0	2	2	13	40	<b>42</b>	2	5,20
<b>Työ on ollut riittävän haastavaa</b>	2	5	5	11	<b>42</b>	33	2	4,87
<b>Työn tavoitteet ovat olleet selkeitä</b>	5	13	13	<b>31</b>	13	22	4	4,02
<b>Työmääräni on lisääntynyt</b>	2	13	11	15	22	<b>35</b>	4	4,51
<b>Minulla on ollut mahdollisuus kehittyä työtehtävissä</b>	11	7	<b>22</b>	20	<b>22</b>	11	7	3,73
<b>Olen kokenut työssä onnistumisia</b>	7	5	9	29	<b>36</b>	9	4	4,13
<b>Olen voinut osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon</b>	15	<b>24</b>	16	22	18	2	4	3,11
<b>Olen ollut osa työyhteisöä</b>	2	11	5	25	<b>38</b>	15	4	4,36
<b>Olen saanut tukea ja arvostusta työyhteisössä</b>	5	11	9	22	<b>38</b>	9	5	4,10
<b>n=55</b>								

Kuvio 9. Työntekijän kokemus työstä ja työyhteisöstä.

”Päivittäinen työ on muuttunut” -väittämästä oli täysin samaa mieltä 7 prosenttia vastaajista. Hieman samaa mieltä oli 24 % ja hyvin paljon samaa mieltä 18 %. Täysin eri mieltä väittämästä oli 11 %, hyvin paljon eri mieltä 20 % ja hieman eri mieltä 16 %. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,42, joka on melko lailla asteikon puolivälissä eli ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välissä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että

työntekijöiden mielipiteet asiasta jakautuvat melko tasaisesti. Osan mielestä päivittäinen työ on muuttunut ja osan mielestä se ei ole. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Päivittäinen arki on muuttunut” oli täysin samaa mieltä 16 % vastaajista. Hyvin paljon samaa mieltä oli 25 % vastaajista ja hieman samaa mieltä 22 %. Väittämän keskiarvo oli 4,02 ja se vastaa vastausvaihtoa ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat hieman samaa mieltä siitä, että päivittäinen arki on muuttunut. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Työtehtäväni ovat monipuolistuneet” oli täysin eri mieltä 27 % vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 22 % ja hieman eri mieltä 22 %. Väittämän keskiarvo oli 2,64, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hyvin paljon eri mieltä” ja ”hieman eri mieltä” välille. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät olivat työtehtävien monipuolistumisesta melko lailla eri mieltä. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Työni on ollut riittävän itsenäistä” oli täysin samaa mieltä 42 % vastaajista ja hyvin paljon samaa mieltä 40 % vastaajista. Väittämästä ei ollut kukaan täysin eri mieltä. Väittämän keskiarvo oli 5,2, joka sijoittuu vastausvaihtoehdon ”hyvin paljon samaa mieltä” lähelle. Tämän perusteella voidaan sanoa, että suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työ on ollut riittävän itsenäistä. (Kuvio 9.)

”Työni on ollut riittävän haastavaa” -väittämästä oli hyvin paljon samaa mieltä 42 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 33 %. Väittämän keskiarvo oli 4,87. Näiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä työ on ollut riittävän haastavaa. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Työni tavoitteet ovat olleet selkeitä” oli täysin samaa mieltä 22 %, hyvin paljon samaa mieltä 13 % ja hieman samaa mieltä 31 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 4,02. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat jokseenkin sitä mieltä, että työn tavoitteet ovat olleet selkeitä. (Kuvio 9.)

”Työmääräni on lisääntynyt” -väittämästä oli täysin samaa mieltä 35 % vastaajista. Hyvin paljon samaa mieltä oli 22 % ja hieman samaa mieltä 15 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi saatiin 4,51, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman samaa mieltä” ja ”hyvin paljon samaa mieltä” välille. Työntekijät ovat jonkin verran sitä mieltä, että työmäärä on lisääntynyt. (Kuvio 9.)

”Minulla on ollut mahdollisuus kehittyä työtehtävissä” -väittämästä oli täysin samaa mieltä 11 % vastaajista, kuin myös täysin eri mieltä oli 11 % vastaajista. Hyvin paljon samaa mieltä oli 22 %, hieman samaa mieltä 20 % ja hieman eri mieltä 22 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,73, joka on melko lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Työntekijät ovat jokseenkin sitä mieltä, että heillä on ollut mahdollisuus kehittyä työtehtävissä. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Olen kokenut työssä onnistumisia” oli täysin samaa mieltä asiasta 9 % vastaajista, hyvin paljon samaa mieltä 36 % vastaajista ja hieman samaa mieltä 29 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi saatiin 4,13. Tämän perusteella työntekijät ovat hieman sitä mieltä, että ovat kokeneet työssä onnistumisia. (Kuvio 9.)

Vastaajista kaksi prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämästä ”Olen voinut osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon”. Väittämästä oli täysin eri mieltä 15 % vastaajista ja hyvin paljon eri mieltä 24 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,11, joka sijoittuu lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman eri mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat jossain määrin eri mieltä siitä, että ovat voineet osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. (Kuvio 9.)




”Olen ollut osa työyhteisöä” -väittämästä oli hyvin paljon samaa mieltä 38 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 15 % ja hieman samaa mieltä 25 %. Keskiarvoksi väittämälle saatiin 4,36. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko lailla samaa mieltä siitä, että ovat olleet osa työyhteisöä. (Kuvio 9.)

Väittämästä ”Olen saanut tukea ja arvostusta työyhteisössä” oli hyvin paljon samaa mieltä 38 % ja hieman samaa mieltä 22 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 4,10 ja se sijoittuu lähelle vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät olivat jonkin verran samaa mieltä siitä, että ovat saaneet tukea ja arvostusta työyhteisössä. (Kuvio 9.)

Avoimessa kysymyksessä vastaajat kertoivat, millaisena kokivat työn ja työyhteisön. Työtä ja työyhteisöä kuvattiin yleisesti mukavaksi. Osa vastaajista nosti esiin sen, että suurentunut työkavereiden määrä toi haasteita arkeen, esimerkiksi yhteishengen luonnin suhteen. Avokonttorimaisessa tilassa työskentely häiritsee osan mielestä työrauhaa. Kiire, lisääntynyt työtaakka ja sen tuoma uupumus tulee esiin myös osassa vastauksissa.

## 6.8 Yhtiön sisäiset työnteon tehostamisen ja tuen muodot

Osion kysymyksillä haluttiin selvittää, miten työntekijät kokevat ohjelmisto-osaamisen, lisätuen ja toimintamallien auttavan työnteossa. Aihealueessa oli strukturoituja kysymyksiä, joiden arvoasteikko oli 1-6 ääripäinään ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Kuviossa 10 on esitetty vastausten prosenttijakautumat ja keskiarvot kullekin väittämälle. Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin mm. kokemuksia työnteekoon saamasta avusta.

	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6
	%	%	%	%	%	%	%	1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
<b>Ohjelmisto-osaaminen on helpottanut työnteoa</b>	11	16	7	11	<b>24</b>	16	15	 3,81
<b>Työnteon lisätuki on ollut tarvittaessa saatavilla</b>	9	20	13	<b>22</b>	16	11	9	 3,54
<b>Rantalaisen toimintamallit ja käytännöt ovat tehostaneet työtäni</b>	<b>29</b>	24	16	11	5	4	11	 2,45
<b>n=55</b>								

Kuvio 10. Työntekijän kokemus yhtiön sisäisistä työnteon tehostamisen ja tuen muodoista.

Väittämästä ”Ohjelmisto-osaaminen on helpottanut työnteoa” oli hyvin paljon samaa mieltä 24 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 16 % ja hieman samaa mieltä 11 %. Väittämän keskiarvo oli 3,81 ja se sijoittuu lähelle vastausvaihtoa ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä ohjelmisto-osaaminen on helpottanut työnteoa jonkin verran. (Kuvio 10.)





Väittämästä ”Työnteon lisätuki on ollut tarvittaessa saatavilla” oli hieman samaa mieltä 22 %. Hyvin paljon eri mieltä oli 20 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi saatiin 3,54, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välille. Tämän perusteella voidaan sanoa, että osa kokee työnteon lisätuen olleen tarvittaessa saatavilla ja osa vastaavasti kokee päinvastoin, että se ei ole ollut saatavilla. (Kuvio 10.)

Väittämästä ”Rantalaisen toimintamallit ja käytännöt ovat tehostaneet työtäni” oli täysin eri mieltä 29 % vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 24 % ja hieman eri mieltä 16 %. Väittämän keskiarvo oli 2,45 ja se sijoittuu vastausvaihtojen ”hyvin paljon eri mieltä” ja ”hieman eri mieltä” välille. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että työntekijöiden keskuudessa Rantalaisen toimintamallit ja käytännöt eivät ole näyttäneet työn tehostamisen keinona. (Kuvio 10.)

Vastaajat saivat kertoa aihealueen avoimeen kenttään mm. kokemuksia työntekoon saamistaan avusta. Vastaajista osa on kokenut, että apua on saanut mm. ohjelmistojen käyttöön hyvin. Toisten mielestä avun saannin kanssa on hankaluuksia. Vastaajat kertovat saaneensa paljon apua työkavereilta ja työyhteisöltä ohjelmistojen kanssa. Vastauksissa nousee esiin se, että alussa avun saantia oli vaikeuttanut se, että ei tiennyt, kuka osaisi auttaa. Jotkut kertovat myös, että apua saa, mutta sen saanti on hidasta ja näin ollen, se ei sinänsä nopeuta työntekoa.

## 6.9 Tyytyväisyys

Tässä osiossa käsiteltiin tyytyväisyyttä työnkuvaan, -välineisiin, -tilaan ja -ilmapiiriin. Osiossa oli strukturoituja kysymyksiä, joiden arvoasteikko oli 1-6 ääripäinään ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Kuvio 11 käy ilmi prosenttijakaumina ja keskiarvoina se, miten tyytyväisiä työntekijät ovat olleet. Aihealueessa oli myös avoin kysymys, jonka apukysymyksenä oli se, että mitkä asiat ovat vaikuttaneet tyytyväisyyteen.

Tyytyväisyys	1	2	3	4	5	6	EOS	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
<b>Työnkuvaan</b>	4	15	7	<b>33</b>	29	9	4	 4,00
<b>Työvälineisiin</b>	4	2	7	24	<b>40</b>	22	2	 4,63
<b>Työtilaan</b>	16	13	4	16	<b>31</b>	18	2	 3,89
<b>Työilmapiiriin</b>	4	11	15	18	<b>40</b>	9	4	 4,11
<b>n=55</b>								

Kuvio 11. Työntekijöiden tyytyväisyys.

Väittämästä ”Olen ollut tyytyväinen työnkuvaan” oli siitä hieman samaa mieltä 33 % vastaajista ja hyvin paljon samaa mieltä 29 %. Väittämän keskiarvo on 4,00 ja se vastaa vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Työntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että ovat olleet tyytyväisiä työnkuvaansa. (Kuvio 11.)

”Olen ollut tyytyväinen työvälineisiin” -väittämästä oli hyvin paljon samaa mieltä 40 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 22 % ja hieman samaa mieltä 24 %. Väittämän keskiarvoksi saatiin 4,63, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman samaa mieltä” ja ”hyvin paljon samaa mieltä” välille. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko lailla tyytyväisiä työvälineisiin. (Kuvio 11.)

”Olen ollut tyytyväinen työtilaan” -väittämästä oli hyvin paljon samaa mieltä 31 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 18 % ja hieman samaa mieltä oli 16 %. Keskiarvoksi väittämälle saatiin 3,89. Se sijoittuu vastausvaihtoehdon ”hieman samaa mieltä” lähelle. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko lailla tyytyväisiä työtilaan. (Kuvio 11.)

Väittämästä ”Olen ollut tyytyväinen työilmapiiriin” oli hyvin paljon samaa mieltä 40 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 9 % vastaajista ja hieman samaa mieltä 18 %. Väittämän keskiarvo oli 4,11 ja se on lähellä vastausvaihtoehtoa ”hieman samaa mieltä”. Tämän perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko tyytyväisiä työilmapiiriin. (Kuvio 11.)

Aihealueen lopussa oli avoin kenttä, johon sai kertoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen. Erääksi tyytyväisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi nostettiin työkaverit. Muita asioita olivat työilmapiiri, asiakkaat, työn kuva, työtila ja työvälineet. Osassa vastauksista nousi esille myös se, että työilmapiiri on huono ja sitä haluttaisiin muuttaa myönteisempään suuntaan. Kerrottiin myös, että avokonttoritila vaatii sopeutumista. Tilassa työskentely voi olla haastavaa ja stressaavaa, eikä näin ollen lisää tyytyväisyyttä. Monet kertoivat olevansa tyytyväisiä työvälineisiin, mutta jotkut kaipasivat niihin päivitystä.

## 6.10 Rantalaistuminen

Aihealue käsitti kysymyksiä Rantalaistumisesta eli siitä, tuntee ko työntekijä olevansa Rantalaisen työntekijä. Lisäksi kysyttiin siitä, millaista yhtiössä on olla töissä. Strukturoitujen kysymysten arvoasteikko oli 1-6 ja niiden ääripäätä olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” (taulukko 1). Työntekijöiden kokemus Rantalaistumisesta on esitetty kuviossa 12 prosenttijakautumina ja keskiarvoina.

Rantalaistuminen	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	EOS %	Keskiarvot asteikolla 1-6 1= täysin eri mieltä 6= täysin samaa mieltä
Olen iloinen liiketoimintakaupoista	18	16	5	13	16	18	13	3,54
Olen "Rantalainen"	15	18	13	22	13	7	13	3,25
Rantalaisella on mukava olla töissä	13	11	15	22	25	4	11	3,53
<b>n=55</b>								

Kuvio 12. Työntekijöiden Rantalaistuminen.

Väittämästä ”Olen iloinen liiketoimintakaupoista” oli täysin samaa mieltä 18 % ja täysin eri mieltä 18 % vastaajista. Muille vastausvaihtoehdoille on tullut melko tasaisesti vastauksia. Vastaajista 13 % ei ole osannut sanoa, mitä mieltä on väittämästä. Väittämän keskiarvo oli 3,54, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman samaa mieltä” ja ”hieman eri mieltä” välille. Näiden perusteella voidaan sanoa, että osa työntekijöistä on iloinen liiketoimintakaupoista ja osa ei ole. (Kuvio 12.)

Väittämästä ”Olen Rantalainen” oli hieman samaa mieltä 22 % vastaajista. Hyvin paljon eri mieltä oli 18 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi saatiin 3,25, joka sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välille. Tämän mukaan voidaan sanoa, että osa työntekijöistä tuntee olevansa Rantalainen ja osa ei tunne. (Kuvio 12.)

Väittämästä ”Rantalaisella on mukava olla töissä” oli hyvin paljon samaa mieltä 25 % vastaajista. Hieman samaa mieltä oli 22 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 4 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi saatiin 3,53 ja se sijoittuu vastausvaihtoehtojen ”hieman eri mieltä” ja ”hieman samaa mieltä” välille. Näin ollen osan mielestä on mukava olla Rantalaisella töissä, ja vastaavasti osan mielestä ei ole. (Kuvio 12.)

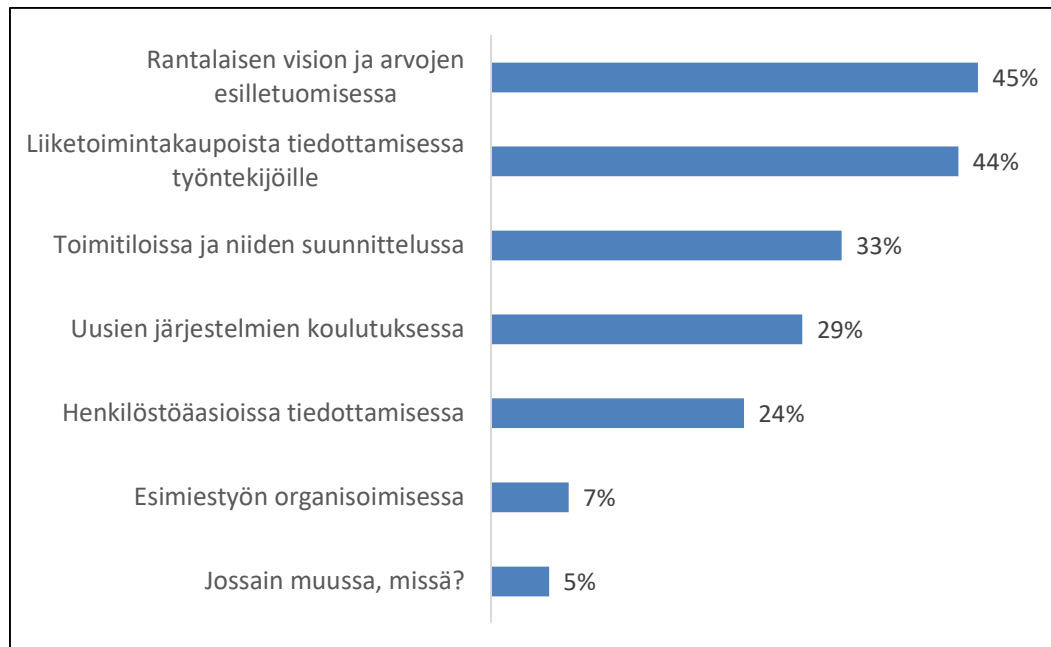
Aihealueessa kysyttiin myös sitä, onko työntekijä harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa. Tähän kysymykseen vastasi myöntävästi 47 prosenttia vastaajista. Työpaikanvaihtosyinä kerrottiin mm. se, että ei saada riittävästi tukea ja arvostusta. Myös se, että palkkaan ollaan tyytymättömiä tai työkuorma on liian suuri, kerrottiin työpaikanvaihtosyiksi.

Aihealueen lopuksi kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaista on olla Rantalaisella töissä. Useat kokevat Rantalaisella työssäolon olevan pääosin mukavaa ja viihtyvät hyvin. Toisilla saattaa vaihtua olotila päivittäin siitä, että millaista yhtiössä on olla töissä. Jotkut kokevat ison organisaation positiivisena asiana ja toiset päinvastoin negatiivisena. Osan mielestä asiat tuntuvat vielä sekavilta ja eivät osaa sanoa, millaisena kokevat yhtiössä työssäolon. Vastauksissa kerrotaan myös, että johtoporrasta ja päälliköitä on liikaa. Tähän asiaan haluttaisiin muutosta, ja perusteltiin se sillä, että kevyemmällä hallintorakenteella voitaisiin tulla toimeen ja asiat hoituisivat tällöin ilman liiallista byrokratiaa.

## 6.11 Palaute haltuunotosta

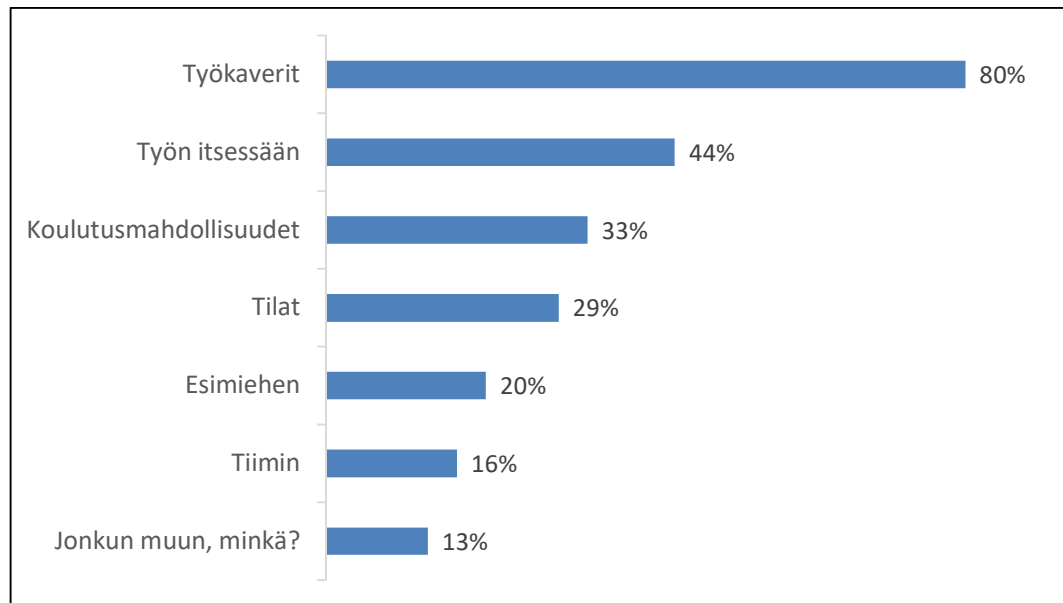
Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin, missä haltuunoton vaiheissa Rantalainen on onnistunut parhaiten, ja minkä työntekijät kokevat työssään tällä hetkellä parhaimmaksi. Näissä sai valita 2-3 kohtaa. Lopuksi pyydettiin myös parannus- ja kehitysehdotuksia haltuunottoon.

Vastaajien mielestä parhaiten Rantalainen oli onnistunut vision ja arvojen esilletuomisessa (45 %) ja toiseksi parhaiten kaupoista tiedottamisessa työntekijöille (44 %). ”Jos-sain muussa” vaihtoehtona esitettiin se, että Rantalainen on onnistunut työvälineissä. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Työntekijöiden kokemus siitä, missä Rantalainen on onnistunut haltuunotossa parhaiten.

Työssä koettiin tällä hetkellä parhaimmaksi työkaverit (80 %). Työ itsessään sai 44 prosenttia vastauksista. Vaihtoehtona ”Jonkun muun” sai 13 % vastauksista ja siinä kerrottiin työssä olevan parhaita liukuva työaika, monipuoliset työtehtävät, palkka, työpaikan sijainti ja asiakkaat. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Työntekijöiden kokemus siitä, mikä on työssä tällä hetkellä parhaita.

Työntekijät antoivat kyselyn lopuksi omia parannus- ja kehitysehdotuksia haltuunottoon. Erityisesti haltuunoton organisointiin toivottiin muutosta, esimerkiksi nimetyt yhteyshenkilöt auttamaan siirtyviä työntekijöitä. Vastaajat halusivat myös, että liiketoiminnan myyjän roolia ja työtehtäviä kaupan jälkeen selkeytettäisi.

Monet nostivat esiin sen, että haltuunottoa pitäisi suunnitella tapauskohtaisesti, eikä lähteä liikkeelle suoraan yhdellä suunnitelmakonseptilla. Työntekijöiden haastattelu ja kuuntelu nousee myös esille kommentaissa. Työntekijät korostivat sitä, ettei tehdä turhia lupauksia ja pitäydytään totuudessa kerrottaessa asioista. Rantalaisen talokansion ohelle toivotaan ns. perehdytyskansiota, joka olisi sähköisesti kaikkien saatavilla.

Haltuunoton hoitaville henkilöille toivottaisiin koulutusta. Lisäksi toivottiin muutosta yhteyshenkilöiden väliseen tiedonkulkuun. Tällöin kaikki heistä kertoisivat ns. samaa tarinaa ja olisivat perillä yhtä aikaa siitä, mitä tapahtuu. Tiedottamiseen haluttaisi ylipäätensä muutosta niin henkilökuntaan kuin asiakkaiden suuntaan tapahtuvaan viestintään. Viestintää pitäisi hioa yhtenäisemmäksi.

Aikatauluihin toivottiin muutosta, koska liian nopea aikataulu muutoksissa tuntui joidenkin mielestä ahdistavalta. Lisäksi todettiin, että muutokset olisi aikataulutettava niin, ettei asiakastyö kärsi. Korostettiin sitä, että haltuunotossa pitäisi ottaa huomioon asiakkaat

paremmin. Toimiston muutot toivotaan organisoitavan paremmin, kuten järjestää atk-asiat. Muuton ei pitäisi häiritä liikaa tai ollenkaan varsinaista työtä.

### **6.12 Kysymykset ja kommentit kyselystä**

Kyselyyn vastaajilta tuli muutamia tarkentavia kysymyksiä kyselystä. Ne koskivat osiota ”Esimiestyö ja johtaminen”. Vastaajat pohtivat sitä, mitä ajanjaksoa kysymyksissä täytyy arvioida. Vastaajien lähiesimies ei vaihtunut heti liiketoimintakaupan jälkeen, vaan noin neljän kuukauden kuluttua liiketoimintakaupoista. Kehotin heitä laittamaan tämän tiedon avoimen kysymyksenosioon ja näin tarkentamaan sitä, kumpaa esimiestä he osiossa arvioivat.

Vastaajat kommentoivat myös sitä, että kyselyyn meni vastatessa melko kauan. Jos vastasi jokaiseen avoimeen kenttään tarkasti, saattoi vastausaika venyä noin tuntiin. Saatekirjeessä (liite 1) ilmoitettu 15 minuutin vastausaika perustuu omaan mittaukseen siitä, kuinka kauan vastaamiseen menee. Vastausaikaa testattiin vastaamalla kyselyyn itse. Kun tarkasteltiin aikoja siitä, miten kauan kyselyyn vastaamiseen meni, saatiin keskiarvoksi 34 minuuttia.

### **6.13 Tulosten johtopäätökset**

Taustatietokartoituksessa selvisi, että Rantalaisesta oli kuullut ennen liiketoimintakauppoja yli puolet (60 %) vastaajista. Tämän perusteella voidaan sanoa, että Rantalainen ei ole vielä täysin tunnettu tilitoimistojen työntekijöiden keskuudessa. Tällöin on hyvä, että yhtiö esittelee itsensä, kuten vision ja arvot, jo ensimmäisissä kohtaamisissa siirtyvien työntekijöiden kanssa. Työntekijät nostivat tämän yhdeksi asiaksi, missä Rantalainen on onnistunut parhaiten haltuunotto-prosessissa. Tämän perusteella voidaan sanoa, että yhtiön tulevaisuuden tavoitetila ja toimintamallit on tuotu vahvasti esiin haltuunotossa.

Uusiin tiloihin oli muuttanut ja toisen tilitoimiston kanssa oli yhdistynyt kolme neljäsosaa vastaajista. Tämä tuo mukanaan lisämuutoksia, joihin työntekijöiden on sopeuduttava. Se näkyy myös kyselytutkimuksen tuloksissa. Haasteita on esimerkiksi työilmapiirin luomisessa.

Suurin osa vastaajista oli saanut tiedon liiketoimintakaupoista myyjältä. Vastaajat eivät nähneet suurta vaikutusta sillä, minä viikonpäivänä saivat tietää liiketoimintakaupasta. Ensireaktiot liiketoimintakaupoista ovat olleet jonkin verran negatiiviset. Kahden kuukauden kuluttua on ajateltu asiasta jo hieman positiivisemmin, mutta tämän hetkessä tilanteessa on mieliala taas laskenut. Näitä voidaan verrata kuvassa 2 esiteltyyn yrityksen työilmapiirin kehitykseen ajan funktiona haltuunotto prosessi. Ensireaktio sijoittuu kaupasta tiedottamishetkeen, jolloin voi tuntea epävarmuutta, epäilyjä ja uhkia. Kahden kuukauden kohta sijoittuu käyrän nousuvaiheille. Tämänhetkinen kohta ei oletettavasti ole enää tällä kuvaajalla. Luultavasti työntekijöiden mielikuvat liiketoimintakaupoista ovat jo ehtineet vakiintua.

Tutkimuksen perusteella osa työntekijöistä tiesi, ketkä ovat haltuunoton yhteyshenkilöt ja saivat heihin yhteyden tarvittaessa. Osan mielestä yhteyshenkilöt osasivat asiansa. Toisten mielestä yhteyshenkilöt eivät osanneet asiaansa. Suurimmalle osalle (91 %) yhteyshenkilöt olivat käyneet esittäytymässä. Kun kysyttiin sitä, tiesivätkö he yhteyshenkilönsä, noin puolet vastaajista sanoi tietäneensä. Tästä voidaan päätellä, että esittäytyminen on jollain tasolla epäonnistunut, ja yhteyshenkilön rooli on jäänyt epäselväksi.

Kyselytutkimuksen perusteella tiedottamisen aikatauluun ei oltu tyytyväisiä. Tiedottaminen tapahtui liian nopealla aikataululla ja siinä ei otettu huomioon muuttuvia tilanteita. Viestinnän avoimuudesta jakautuivat mielipiteet niin, että osan mielestä se oli avointa ja osan mielestä ei. Viestinnän ei koettu olevan täysin hallittua ja tasa-arvoista. Jotkut kokivat jopa jääneensä tiedottamisen ulkopuolelle. Työntekijät eivät ole kaiken kaikkiaan tyytyväisiä tiedottamiseen ja viestintään.

Toiminnanohjausjärjestelmä Kohon käyttöön ja koulutukseen oltiin melko tyytyväisiä. Koulutus oli tapahtunut jokseenkin hyvässä aikataulussa ja koulutusta on ollut melko lailla riittävästi. Kohon käyttöönotto on ollut hallittua osan mielestä, ja osan mielestä se ei ole ollut. Työntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä, että Kohon käyttö on ollut helppoa.

Esimiestyö liiketoimintakauppojen jälkeen koettiin melko huonosti organisoiduksi. Esimiehen rooli ja vastuualue ei nähty täysin selkeänä. Esimiehen koettiin kuuntelevan alaisiaan melko hyvin. Esimies tuki toisten mielestä alaisiaan, mutta vastaavasti toisten

mielestä näin ei ollut. Esimiehen koettiin arvostavan alaisten mielipiteitä melko hyvin. Osalle työntekijöistä oli epäselvää, kuka esimies oli kauppojen jälkeen.

Tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä on sitä mieltä, että ovat saaneet mielipiteensä kuuluviin. Melko suuri joukko koki, että heitä ei ole arvostettu. Osa työntekijöistä koki saaneensa tukea Rantalaisen henkilökunnalta ja osa koki, ettei ole saanut tukea. Enemmän tukea saatiin työkavereilta ja tukea kerrottiin myös annettavan takaisin työkavereille. Työntekijät ovat kokeneet olevansa melko lailla tasavertaisessa asemassa työkavereiden kanssa. Töiden jatkumisesta ei olla koettu yleensä ottaen epävarmuutta. Yhtiö on onnistunut signaalin perillemenossa siinä, että siirtyminen Rantalaiselle ei aiheuta töiden loppumista.

Päivittäinen työ ei ole osan mielestä muuttunut ja osan mielestä se on. Päivittäinen arki on jonkin verran muuttunut enemmistön mielestä. Muutos isompaan organisaatioon tuo muutoksia päivittäiseen arkeen. Toimitilamuutokset ovat muuttaneet arjen toimintoja, esimerkiksi kun työntekijät siirtyvät omista työhuoneista avokonttorimaiseen tilaan. Osa työntekijöistä on kokenut tämän asian tiimoilta haasteita.

Työtehtävien ei ole koettu monipuolistuneen. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työ on ollut riittävän itsenäistä ja haastavaa. Melko suuri joukko työntekijöistä oli sitä mieltä, että työn tavoitteet ovat olleet selkeitä. Työntekijät ovat melko lailla sitä mieltä, että työmäärä on lisääntynyt. Työntekijät kokevat jokseenkin, että heillä on mahdollisuus kehittyä työtehtävissä, ja että he ovat kokeneet työssä onnistumisia. Tutkimuksen perusteella työtä koskevaan päätöksentekoon ei olla päästy vaikuttamaan siinä laajuudessa kuin työntekijät olisivat halunneet. Työntekijät ovat sitä mieltä melko lailla, että ovat olleet osa työyhteisöä sekä saaneet tukea ja arvostusta työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen henkiset perustarpeet ovat melko lailla tyydytetyt. Nämä ovat ne ns. hyvän työn osaset (Hakaniemi 2011, 31–32).

Yhtiön sisäinen ohjelmisto-osaaminen on helpottanut työntekoa jonkin verran työntekijöiden mielestä. Työnteon lisätuki on osan mielestä ollut tarvittaessa saatavilla ja osan mielestä vastaavasti ei ole ollut. Työntekijät eivät ole kokeneet, että Rantalaisen toimintamallit tai käytännöt olisivat tehostaneet työntekoa. Työyhteisössä pyritään ratkomaan sisäisesti ohjelmistojen kanssa tulleita ongelmia ja usein sitä kautta onkin saatu apua

nopeammin. Organisaation ohjelmistotuki nähdään ns. viimeisenä oljenkortena. Ohjelmistotuen kerrotaan toimivan liian hitaasti ja tilanteiden olevan jo ohi, kun apua asiaan saadaan. Työnteon lisätukipalvelut ovat jokseenkin epäselvät siirtyville työntekijöille, esimerkiksi ei tiedetä, mistä pyytää apua.

Työntekijät ovat olleet jokseenkin tyytyväisiä työnkuvaansa, -välineisiin, -tilaan ja -ilma-  
piiriin. Tästä voinee vetää sen johtopäätöksen, että työntekijöiden kokemus ja tulkinta  
työoloista on melko hyvällä tasolla. Tällöin voi sanoa, että työntekijöiden avaimet hyvään  
työmotivaation tasoon on saavutettu. (Sinokki 2016, 137–139.)

Tyytyväisyysosiossa kerrottiin, että työkaverit koetaan töissä jaksamisen ja tyytyväisyy-  
den yhdeksi kantavimmista voimista. Työkaverit nousivat vastauksista esiin myös muissa  
kohdissa. Kuten, kun kysyttiin, mikä koetaan työssä parhaimmaksi. Toiseksi tärkeim-  
mäksi asiaksi nimettiin tässä kohden työ itsessään. Tämän perusteella voidaan sanoa, että  
työtä jaksetaan tehdä, kun se on mieluista ja sitä tehdään ihmisten kanssa, joista tykätään.

Noin puolet siirtyneistä työntekijöistä kokee olevansa ”Rantalaisia” ja ovat melko lailla  
sitä mieltä, että yhtiössä on mukava olla töissä. Työpaikan vaihtoa on suunnitellut hieman  
alle puolet (47 %) työntekijöistä. Näiden perusteella voidaan sanoa, että siirtyvistä työn-  
tekijöistä noin puolet ovat motivoituneita olemaan töissä yhtiössä.

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu**

Kyselytutkimuksen hankalin vaihe on kysymysten asettaminen niin, että niiden avulla  
voidaan tutkia juuri oikeaa asiaa (Heikkilä 2014, 27). Opinnäytetyölle asetettiin tarkka  
tavoite ja kyselylomakkeen kysymykset asetettiin niin, että ne mittaavat oikeita asioita.  
Kysymyksien tekoon varattiin riittävästi aikaa.

Kyselyn etuna voidaan nähdä se, että sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto.  
Aineiston hallintaa ja analyysia auttaa tallennus suoraan tietokoneohjelmistoon. (Hirs-  
järvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Opinnäytetyöhön liittyvästä kyselystä saatiin suuri

aineisto ja se tallentui suoraan kyselyohjelmistoon. Tämä helpotti aineistonanalyysin aloitusta.

Kyselytutkimuksen haittoina pidetään mm. sitä, ettei voi olla varmoja siitä, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Tämä pätee myös tähän opinnäytetyötutkimukseen. Kysely suoritettiin yhtiön sisäisenä ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamalla sai mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Nämä seikat voivat vähentää mahdollisuutta siitä, että kyselyyn vastattaisiin huolimattomasti ja epärehellisesti.

Kyselytutkimus suoritettiin kevätaikaan, joka on kiireistä aikaa tilitoimistossa. Tämä voi osaltaan olla syynä siihen, että kyselyyn vastasi alle puolet tutkittavasta joukosta. Kyselyä ei voitu siirtää myöhempään ajankohtaan, koska se olisi vaikuttanut myös opinnäytetyön valmistumiseen.

## **7.2 Eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus huomioitiin mm. siten, että tietoperustaan otettiin mukaan vain luotettavaa lähdekirjallisuutta ja julkaisuja. Lähdemerkinnät laadittiin ohjeiden mukaan ja tekijänoikeudet otettiin huomioon. Tietoperusta on monipuolinen ja näin ollen kuvaa hyvin aihetta. Opinnäytetyössä tehdyn kyselyn vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja niitä ei käytetty tai käytetä muuhun kuin tähän lopputyöhön. Kyselyn vastauksista ei esitetty suoria lainauksia.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely lähetettiin koko tutkittavalle joukolle, eikä vain osalle heistä. Voidaan todeta, että kohderyhmä ei ollut vino ja tutkimus oli luotettava tässä suhteessa. (Heikkilä 2014, 28.) Kyselyn vastausprosentti oli 44 %. Syitä siihen, miksi vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, pohdittiin. Suurimmaksi syyksi todetaan se, että kevät on tilitoimistossa kiireistä aikaa ja kyselyyn ei olla ehditty vastata.

Kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti Questback Essential-ohjelmistoon (Questback Essential 2019). Tällöin ei ollut riskiä siitä, että tallennusvaiheessa sattuisi virhe.

Kysely rakennettiin vastaamaan toimeksiantajan tarpeita ja näin ollen se ei ole suoraan toistettavissa toiselle toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä kiinnitettiin huomiota siihen, että sitä ei tehdä vain pelkästään palvelemaan toimeksiantajaa, vaan siitä tehtiin eheä kokonaisuus huomioiden tieteellinen näkökulma.

Tutkijan persoona näkyy väistämättä tutkimuksessa, esimerkiksi kysymysten asettelussa ja raportointitavoissa. On huomioitava se, että tutkimustulokset ovat riippumattomia tutkijasta. (Heikkilä 2014, 28–29.) Opinnäytetyössä on panostettu puolueettomaan asenteseen mm. kyselyn vastausten analysoinnissa.

Opinnäytetyössä on otettu huomioon tutkimuksen avoimuus, joka on yksi hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia. Avoimuus huomioitiin mm. siten, että kyselyn tarkoitus ja käyttötapa kerrottiin tutkittavalle joukolle. Tämä esitettiin kyselyn kutsussa (liite 1). Avoimuudessa otettiin huomioon myös se, että kaikki tutkimustulokset esitettiin ja ei rajoitettu vain toimeksiantajalle edullisiin vastauksiin. Menetelmät ja niihin liittyvät epä-tarkkuusriskit tuotiin myös esille. (Heikkilä 2014, 29.)

### 7.3 Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen ja mielenkiintoinen. Aihe valikoitui sekä omakohtaisten että työkavereiden kokemusten ja ajatusten perusteella. Aloitiin liiketalouden opintoihin liittyvän harjoittelun joensuulaisessa tilitoimistossa, Silenna Oy:ssa 1.6.2018, josta siirryin liiketoimintakauppojen myötä Rantalaiselle syyskuun 2018 alussa. Omakohtaisuus toi aiheeseen tutustumiseen syvyyttä ja halua tuoda esiin työntekijän näkökulmaa. Toimeksiantaja oli myös hyvin kiinnostunut aiheesta ja oli aktiivisesti mukana kyselyn rakentamisessa.

Teoriaosuuteen tiedon kerääminen sekä kyselyn kysymysten asettelu ja vastausten analysointi vei prosessissa eniten aikaa. Aikataulujen sovittaminen yhteen työpaikkaohjaajan kanssa oli haastavaa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöhön ollaan tyytyväisiä. Tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen päästiin. Tutkimustulosten avulla voidaan muuttaa haltuunottoa ottamaan enemmän huomioon siirtyvät työntekijät ja heidän tarpeensa.

#### 7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusideat

Aivan ensimmäinen kehittämiskohta on se, että haltuunottoa prosessia olisi muutettava suunnitelmallisemmaksi. Eri vaiheet olisi organisoitava paremmin ja haltuunotossa mukana olevia henkilöitä olisi koulutettava tehtäviinsä paremmin. Tiedottamista ja viestintää niin sisäisesti kuin ulkoisesti olisi muutettava. Prosessissa olisi otettava huomioon entistä enemmän jokaisen ostettavan kohteen tarpeet, jotka ovat aina uniikkeja ja erilaisia. Tämä onnistuu vain, jos haltuunottoa suunnitelma on joustava ja muutettavissa tapauskohtaisesti.

Yhteyshenkilöiden koulutukseen ja selkeämpään roolitukseen olisi panostettava. Yhteyshenkilöiden täytyisi terävöittää toimintaansa ja muuttaa toimintatapojaan selkeämmäksi. Yhteyshenkilöiden esittelemiseen olisi varattava aikaa ja heidän yhteystietonsa pitää jakaa mahdollisimman pian haltuunoton alkuvaiheessa.

Tiedottamista ja viestintää olisi muutettava aikataulullisesti. Sitä olisi muutettava myös avoimemmaksi, hallitummaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Olisi pyrittävä siihen, että ostokohteen jokainen siirtyvä työntekijä saisi tiedot samanaikaisesti ja kukaan ei kokisi jääneensä eriarvoiseen asemaan. Tietoa pitäisi jakaa avoimemmin kaikista työntekijöihin liittyvistä asioista. Aikatauluja voitaisiin muokata ostokohteen mukaisesti.

Kohon käyttöönottoa ja siihen liittyä koulutusta voisi muuttaa hallitummaksi sekä tarkistaa aikatauluja sopimaan paremmin henkilöstölle. Aikataulutuksessa olisi huomioitava esimerkiksi tilitoimistotyön kiireajat.

Esimiestyöhön ja johtamiseen olisi panostettava ja organisoitava se paremmin. Työntekijät olisi otettava mukaan alusta alkaen ja annettava heille aitoja vaikuttamismahdollisuuksia. Prosessia pitäisi tuoda avoimemmaksi. Liiketoiminnan myyjän roolia ja vastuualuetta kaupan jälkeen olisi terävöitettävä. Yrityskauppojen jälkeen olisi nimettävä työntekijöille esimies sekä kerrottava tarkemmin roolit ja vastuut.

Organisaation ohjelmistotuen palvelua pitäisi muuttaa niin, että se olisi nopeampaa ja vastaisi työntekijöiden tarpeita. Ohjelmisto-osaamista pitäisi nostaa enemmän esiin ja tutustuttaa työntekijät tähän, jotta he osaisivat käyttää palveluita ja tietäisivät mistä apua saa.

Haltuunottoprosessissa pitäisi kuunnella herkemällä korvalla työntekijöitä ja antaa heille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Työntekijöitä olisi tuettava arjen työhön vaikuttavissa muutoksissa lisää, esimerkiksi kun siirrytään työskentelemään avokonttoritilaan. Muutosjohtamiseen täytyisi panostaa lisää, esimerkiksi lisätä esimiesten koulutusta sen osalta.

Haltuunotosta olisi hyvä tehdä prosessikuvaus. Tämä auttaisi ymmärtämään haltuunoton kokonaisuutta. Tämän työn perusteella voidaan aloittaa prosessikuvauksen tekeminen. Työ tuo esiin ns. kipupisteitä haltuunotosta ja antaa niihin ratkaisuja. Näitä ratkaisuja voitaisiin kehittää vielä eteenpäin tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuskohteita voisivat olla muutosjohtaminen ja esimiestyö liiketoimintakauppojen jälkeen. Hyvä tutkimusaihe olisi myös se, miten liiketoimintakaupat ovat onnistuneet talouslukujen kannalta. Tällöin voisi tutkia, onko yritysostot olleet kannattavia. Yrityskoon kasvaminen tuo mukanaan myös haasteita ja muutoksia. Tämä nähdään myös eräänä tutkimuskohteena.

## Lähteet

- Danny, D. & Kummer, C. 2012. M&a Integration: How to Do It. Planning and Delivering M&a Integration for Business Success. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Immonen, R. 2018. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Alma Talent.
- Questback Essentials. 2019. Ratkaisut – Questback Essentials. <https://www.questback.com/fi/ratkaisut/questback-essentials/>. 9.2.2019.
- Kauppalaki 355/1987.
- Kilpailulaki 948/2011.
- Klein, J. F. & Kahn, R-C. 2017. The HR Guide to European Mergers and Acquisitions, Abingdon: Routledge.
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Turku: Hansaprint Direct Oy.
- Maakaari 540/1995.
- Martikainen, K. 2019. M & A-johtaja. Rantalainen Group Oy. Haastattelu 10.4.2019.
- Pienimäki, E. 2019. Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? Tilisanomat 1/2019: 28 - 31.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma.
- Rantalainen. 2019a. Yrityskulttuuri. <https://www.rantalainen.fi/tyopaikat/yrityskulttuuri/>. 29.4.2019.
- Rantalainen. 2019b. Rantalaisen tarina. <https://www.rantalainen.fi/meista/rantalaisen-tarina/>. 29.4.2019.
- Rantalainen. 2019c. Rantalaisen tunnusluvut. <https://www.rantalainen.fi/meista/tunnusluvut/>. 29.4.2019.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimeissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tallinna: Printon.
- Tall, J., Varamäki E. & Petäjä, E. 2015. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi – yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Yritys- ja yhteistietojärjestelmä -Ytj. 2019. Rantalainen Group Oy. Kaupparekisteri- ja säätiörekisteritiedot. 29.4.2019.

## Saatekirje

Hei,

Olen Karelia-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja harjoittelijana Rantalaisen Joensuun toimipisteessä. Opinnäytetyöhöni sisältyy kyselytutkimus Rantalaisella. Tämän kyselyn avulla selvitetään liiketoiminnan haltuunoton vaikutuksia Rantalaiselle siirtyneisiin työntekijöihin.

Kysely sisältää niin yritys- kuin yksilökohtaisia kysymyksiä. Kyselyyn vastaamisen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastausaineistoa luovuteta eteenpäin tai käytetä muuhun kuin tätä lopputyötä varten. Tutkimuksen tulokset tullaan käymään läpi työntekijöiden kanssa.

Alla olevasta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Käythän vastaamassa viimeistään 17.4.2019

[LINK]

Jos linkki ei aukea, kopioi se selaimen osoiteriville.

Voit lähestyä minua sähköpostilla tai soittamalla, jos sinulla on jotain kysyttävää kyselystä tai muuta kommentoitavaa.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tuulia Korhonen  
Harjoittelija, taloushallinto  
050 313 9747  
[tuulia.korhonen@rantalainen.fi](mailto:tuulia.korhonen@rantalainen.fi)

Rantalainen Joensuu  
Malmikatu 5 B, 3.krs, 80100 Joensuu  
[www.rantalainen.fi](http://www.rantalainen.fi)

## Muistutusviesti kyselystä

Hei,

Muistutan liiketoiminnan haltuunottoa koskevasta kyselystä. Jos olet jo vastannut, jätä tämä viesti huomiotta.

Alla olevasta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Käythän vastaamassa viimeistään 17.4.2019

[LINK]

Jos linkki ei aukea, kopioi se selaimen osoiteriville.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tuulia Korhonen  
Harjoittelija, taloushallinto  
050 313 9747  
[tuulia.korhonen@rantalainen.fi](mailto:tuulia.korhonen@rantalainen.fi)

Rantalainen Joensuu  
Malmikatu 5 B, 3.krs, 80100 Joensuu  
[www.rantalainen.fi](http://www.rantalainen.fi)

## Kyselylomake



## Kysely liiketoimintakaupoissa siirtyneille työntekijöille haltuunotosta

Tervetuloa vastaamaan ja vaikuttamaan Rantalaisen haltuunottoprosessiin!

### Taustatiedot

1) \* Olitko kuullut Rantalaisesta ennen liiketoimintakauppaa?

- Kyllä
- En

2) \* Muutitteko uusiin tiloihin?

- Kyllä
- Ei

3) \* Yhdistyittekö toisen tilitoimiston kanssa?

- Kyllä
- Ei

4) \* Keneltä sait tietää liiketoimintakaupoista?

- Liiketoiminnan myyjältä
- Liiketoiminnan ostajalta
- Työkaverilta
- Asiakkaalta
- Joltain muulta, keneltä?

5) \* Mikä viikonpäivä oli, kun sait tietää liiketoimintakaupoista?

- Maanantai
- Tiistai
- Keskiviikko
- Torstai
- Perjantai

- Lauantai  
 Sunnuntai  
 En osaa sanoa

**6) \* LIIKETOIMINTAKAUPPAUUTINEN - Koitko seuraavat asiat, miten positiivisesti tai negatiivisesti? (1= negatiivinen... 6= positiivinen)**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Ensireaktoni oli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahden kuukauden kuluttua suhtaudun liiketoimintakauppoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä hetkellä suhtaudun liiketoimintakauppoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7) \* Kerro omin sanoin (esim. oliko viikonpäivällä vaikutusta uutisen sulatteluun?)**

---

**Yhteyshenkilöt haltuunotossa**

Kyselyn arvoasteikko

- 1= täysin eri mieltä  
 2= hyvin paljon eri mieltä  
 3 = hieman eri mieltä  
 4 = hieman samaa mieltä  
 5= hyvin paljon samaa mieltä  
 6= täysin samaa mieltä

**8) \* YHTEYSHENKILÖT HALTUUNOTOSSA - Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Tiesin, ketkä olivat yhteyshenkilöt haltuunotossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain yhteyshenkilöihin yhteyden tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteyshenkilöt osasivat asiansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9) \* Yhteyshenkilöt kävivät esittelemässä itsensä?**

- Kyllä  
 Ei

**10) \* Kerro omin sanoin (esim. miten yhteyshenkilöt onnistuivat tehtävissään?)****Tiedottaminen ja viestintä**

Kyselyn arvoasteikko

1= täysin eri mieltä

2= hyvin paljon eri mieltä

3 = hieman eri mieltä

4 = hieman samaa mieltä

5= hyvin paljon samaa mieltä

6= täysin samaa mieltä

**11) \* TIEDOTTAMINEN JA VIESTINTÄ - Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Tiedottaminen tapahtui hyvässä aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli hallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen oli tasa-arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12) \* Kerro omin sanoin (esim. kokemuksia tiedottamisesta ja viestinnästä)****Toiminnanohjausjärjestelmä, Koho**

Kyselyn arvoasteikko

1= täysin eri mieltä

2= hyvin paljon eri mieltä

3 = hieman eri mieltä

4 = hieman samaa mieltä

5= hyvin paljon samaa mieltä

6= täysin samaa mieltä

**13) \* KOHO- Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Koulutus tapahtui hyvässä aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusta on ollut riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöönotto oli hallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttö on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) \* Kerro omin sanoin (esim. kokemuksia Kohon käyttöönotosta ja käytöstä)

---

### Esimiestyö ja johtaminen

15) \* Muuttuiko lähiesimiehesi liiketoimintakaupan jälkeen?

- Kyllä  
 Ei

Kyselyn arvoasteikko

1= täysin eri mieltä

2= hyvin paljon eri mieltä

3 = hieman eri mieltä

4 = hieman samaa mieltä

5= hyvin paljon samaa mieltä

6= täysin samaa mieltä

16) \* **ESIMIESTYÖ LIIKETOIMINTAKAUPAN JÄLKEEN-** Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Esimiestyö oli organisoitu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehellä oli selkeä rooli ja vastuualue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuunteli alaisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies tuki alaisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies arvosti alaisten mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) \* Kerro omin sanoin (esim. millaisena olet kokenut esimiestyön?)

---



	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Minulla on ollut mahdollisuus kehittyä työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut työssä onnistumisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen voinut osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea ja arvostusta työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21) \* Kerro omin sanoin (esim. millaisena koet työsi ja työyhteisösi?)**

---

### **Rantalainenorganisaatio**

Kyselyn arvoasteikko

1= täysin eri mieltä

2= hyvin paljon eri mieltä

3 = hieman eri mieltä

4 = hieman samaa mieltä

5= hyvin paljon samaa mieltä

6= täysin samaa mieltä

**22) \* RANTALAINENORGANISAATIO - Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Ohjelmisto-osaaminen on helpottanut työntekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnteon lisätuki on ollut tarvittaessa saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rantalaisen toimintamallit ja käytännöt ovat tehostaneet työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23) \* Kerro omin sanoin (esim. kokemuksia työntekoosi saamastasi avusta)**

---

### **Tyytyväisyys**

Kyselyn arvoasteikko

1= täysin eri mieltä

2= hyvin paljon eri mieltä

- 3 = hieman eri mieltä  
 4 = hieman samaa mieltä  
 5= hyvin paljon samaa mieltä  
 6= täysin samaa mieltä

**24) \* TYYTYVÄISYYS - Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Olen ollut tyytyväinen työnkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut tyytyväinen työvälineisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut tyytyväinen työtilaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut tyytyväinen työilmapiiriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25) \* Kerro omin sanoin (esim. mitkä asiat ovat vaikuttaneet tyytyväisyyteesi?)**

---

**Rantalaistuminen**

Kyselyn arvoasteikko

- 1= täysin eri mieltä  
 2= hyvin paljon eri mieltä  
 3 = hieman eri mieltä  
 4 = hieman samaa mieltä  
 5= hyvin paljon samaa mieltä  
 6= täysin samaa mieltä

**26) \* RANTALAISTUMINEN - Miten samaa tai eri mieltä olet seuraavista asioista?**

	1	2	3	4	5	6	En osaa sanoa
Olen iloinen liiketoimintakaupoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen "Rantalainen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rantalaisella on mukava olla töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27) \* Oletko harkinnut vakavasti työpaikan vaihtoa yrityskaupan johdosta?**

- En  
 Kyllä, koska

**28) \* Kerro omin sanoin (esim. millaista on olla Rantalaisella töissä?)**

## Loppuyhteenveto

### 29) \* Rantalainen on onnistunut haltuunotossa mielestäni parhaiten (valitse 2-3)

- Liiketoimintakaupoista tiedottamisessa työntekijöille
- Henkilöstöasioissa tiedottamisessa
- Uusien järjestelmien koulutuksessa
- Toimitiloissa ja niiden suunnittelussa
- Esimiestyön organisoimisessa
- Rantalaisen vision ja arvojen esilletuomisessa
- Jossain muussa, missä?

### 30) \* Koen työssä tällä hetkellä parhaimmaksi (valitse 2-3)

- Työn itsessään
- Työkaverit
- Esimiehen
- Tiimin
- Tilat
- Koulutusmahdollisuudet
- Jonkun muun, minkä?

### 31) \* Tähän kyselyn loppuun voit kertoa omia parannus- ja/tai kehitysehdotuksia haltuunottoon.

Kiitos vastauksestasi!