

# Yrityskaupan vaikutukset työilmapiiriin ja työ- motivaatioon

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Juutinen, Arttu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 33	
Työn nimi <b>Yrityskaupan vaikutukset työilmapiiriin ja työmotivaatioon</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Teollisuuden tukkukauppa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin yritykseen, jossa on lähivuosina toteutettu useita yrityskauppoja. Tavoitteena oli selvittää yrityskauppojen vaikutusta työntekijöiden kokemaan työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Tutkimus oli ajankohtainen, koska yritys pyrkii ymmärtämään kasvustrategiansa laajempia vaikutuksia henkilöstöön.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin organisaatiomuutosta ja työmotivaatiota sekä työkuultuuria ja johtamista. Koottu tieto ohjasi kyselytutkimuksen toteuttamista. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.</p> <p>Tulosten mukaan yrityskaupat vaikuttavat monella tavalla työilmapiiriin ja työmotivaatioon, ja huomattava osa vastaajista kertoi työilmapiiriin ainakin hieman heikentyneen. Työmotivaation osalta tulokset olivat vaihtelevia. Osa vastaajista koki uusien mahdollisuuksien ja haasteiden lisäävän työmotivaatiota. Toiset taas kokivat työmotivaation heikentyneen lisääntyneen epävarmuuden ja yhteisöllisyyden vähenemisen vuoksi.</p> <p>Tulosten avulla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja mahdollisesti tehdä jatkossakin seuranta muutosten vaikuttavuudesta.</p>		
Asiasanat yrityskauppa, työilmapiiri, työmotivaatio, organisaatiomuutos, työkuulttuuri, johtaminen		

## Abstract

Author(s) Juutinen, Arttu	Type of Publication Bachelor's thesis	Published 2024
	Number of Pages 33	
Title of Publication <b>Effects of the acquisition on the working atmosphere and motivation</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client Industrial wholesale		
Abstract <p>The thesis was conducted for a company that has made several acquisitions in recent years. The aim was to investigate the impact of acquisitions on the work environment and motivation of employees. The study was timely as the company is seeking to understand the wider impact of its growth strategy on its staff.</p> <p>The knowledge base covered organisational change and work motivation, work culture and leadership. The information gathered guided the implementation of the survey. The data collection method used was an electronic survey with both multiple choice and open-ended questions.</p> <p>The results show that the work climate and motivation are affected in many ways by company acquisitions, with a significant proportion of respondents reporting at least a slight deterioration in the work climate. The results on work motivation were mixed. Some respondents felt that new opportunities and challenges increased their motivation to work. Others felt that work motivation had decreased due to increased insecurity and a lack of a sense of community.</p> <p>The results will allow the company to improve its activities and possibly continue to monitor the effectiveness of the changes.</p>		
Keywords business acquisition, work climate, work motivation, organisational change, work culture, leadership		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Organisaatiomuutos.....	3
2.1	Yrityskauppa .....	3
2.2	Organisaatiomuutoksen hallinta .....	4
2.3	Muutos yksilön näkökulmasta.....	5
3	Työmotivaatio .....	7
4	Työkulttuuri ja johtaminen .....	8
4.1	Työkulttuuri.....	8
4.1.1	Toimiva työkulttuuri.....	9
4.1.2	Työkulttuuri muutoksessa .....	10
4.2	Johtaminen.....	10
4.2.1	Hyvä johtaminen.....	11
4.2.2	Huono johtaminen .....	12
4.2.3	Muutosjohtaminen .....	14
5	Tutkimus.....	16
5.1	Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen toteuttaminen.....	16
5.2	Tulokset.....	16
6	Pohdinta ja yhteenveto .....	27
6.1	Tulosten pohdinta.....	27
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	28
6.3	Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödyntäminen.....	28
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	29
	Lähteet .....	31

## Liite 1. Kyselylomake

## 1 Johdanto

Yrityskaupat ovat osa yritysmaailman arkea. Moni organisaatio hakee kasvua ostamalla kilpailijoitaan, saavuttaen samalla itselleen lisää liikevaihtoa sekä ammattitaitoa. Monesti helpompi ja nopeampi tapa kasvaa on juuri yrityskaupat, vaikkei se välttämättä tuotakaan voittoa lyhyellä aikavälillä. (Herranen 2020, 80, 84.)

Herranen (2020, 80–84) toteaa, että yrityskaupan yhteydessä myös moni työntekijä joutuu kauppohenkilöiden vaikutuksen alaiseksi. Joillekin se voi tarkoittaa työpaikan menettämistä, toisille uutta työnantajaa ja uusia toimintatapoja. Koska ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin, on kaupat vaikea toteuttaa tavalla, joka olisi kaikille osapuolille mahdollisimman miellyttävä.

Olen työntekijänä yrityksessä, joka vuonna 2022 myytiin yritykselle, joka toimii opinnäytetyön yhteistyökumppanina. Aihe muotoutui syksyllä 2023, kun pohdin yrityksen tarpeita ja keskustelin toimipisteeni myymäläpäällikön kanssa. Yrityskauppojen myötä uuden omistajuuden tuomat hyödyt ja haitat alkavat vaikuttamaan ja näkymään työrutiineissa, ja tästä syystä koin tämän aiheen ajankohtaiseksi opinnäytetyölleni. Nykyinen organisaatio on tehnyt muitakin yrityskauppoja vähitellen tämän kahden vuoden aikana ja aikoo jatkaa tällä tavoin kasvuaan myös jatkossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityskaupan vaikutuksia Yritys X:n henkilöstöön. Tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet yrityskaupan vaikuttaneen työilmapiiriin sekä työmotivaatioon. Kyselyyn vastanneet ovat siirtyneet yrityskaupan myötä saman Yritys X:n alaisuuteen viimeisen viiden vuoden aikana.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kahteen keskeiseen tutkimuskysymykseen:

- Mitä vaikutuksia yrityskaupalla on työilmapiiriin?
- Mitä vaikutuksia yrityskaupalla on henkilöstön työmotivaatioon?

Kyselytutkimus on toteutettu rajatusti niin, että enemmistö vastaajista on toiminut yrityksessä yrityskauppoja ennen ja sen jälkeen. Perusteena rajaukselle on se, että tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia, koska kyselyn tuloksilla pyritään vastaamaan kysymykseen yrityskaupan vaikutuksista työilmapiiriin ja työmotivaatioon.

Opinnäytetyön tietoperusta eli teoreettinen viitekehys perustuu organisaatiomuutokseen sekä työkuultuuriin ja johtamiseen. Organisaatiomuutososiossa käsitellään yrityskauppaa, organisaatiomuutosten hallintaa sekä muutosta yksilön näkökulmasta. Työkuultuuriolosuhteissa käsitellään työkuultuuria yleisesti, toimivaa työkuultuuria sekä työkuultuuria muutoksessa. Johtamisen osiossa käsitellään johtamista yleisesti, hyvää johtamista sekä huonoa johtamista.

Opinnäytetyössä toteutetaan pääosin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka avulla selvitetään henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia yrityskaupan vaikutuksista työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Kysely toteutetaan käyttämällä Google Forms -kyselytyökalua, johon Yritys X:n valikoitu henkilöstö vastaa anonyymisti. Kyselyssä on sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä (Liite 1). Laadullisen tutkimuksen piirteitä on avoimissa kysymyksissä, joiden avulla pyritään saamaan kuvailevia ja arvioivia tuloksia tutkimuksesta numeraalisten tulosten lisäksi.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä tilaston käsiteltävyys tilastollisessa muodossa (Hirsjärvi ym. s. 136). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Siinä ollaan usein kiinnostuneita luokittelusta, syy-seuraussuhteista vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuen ilmiön tulkitsemisesta. (Lähdesmäki ym. 2015.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen vastaparina pidetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa kokonaisvaltaisesti selvitetään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Menetelmäsuuntauksien eroja usein korostetaan, vaikka usein molempia suuntauksia hyödynnetään tutkimuksessa. (Lähdesmäki ym. 2015.) Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa (Taloustutkimus).

Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta. Kyselytutkimuksella kerätään yleensä tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselyssä esitetään vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeella. Tutkimusta tehdessä täytyy pohtia, toimivatko tutkimuksen mittarit luotettavasti, saatiinko otantaa eli vastaajia riittävästi ja edustivatko vastaajat tutkimuksen perusjoukkoa. Tutkimuksen haasteet liittyvät usein tiedonkeruuseen, mittaamiseen ja sisällöllisiin tavoitteisiin. Kyselyiden mittarit ovat kysymyksiä ja väitteitä, joilla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten asenteita tai arvoja. (Vehkalahti 2014, 11–13.)

## 2 Organisaatiomuutos

### 2.1 Yrityskauppa

Yrityskauppoja voidaan toteuttaa monenlaisin eri järjestelyin, kuten ostamalla kohdeyhtiön osakkeet tai liikeomaisuus. Yrityskauppa voidaan toteuttaa osakekaupalla tai yritysvaltauksella. Osakekaupassa nykyiset osakkeenomistajat myyvät omistuksensa ostajalle. Näissä tapauksissa myyjän ja ostajan tavoitteet ovat yleensä samat, jolloin toimintojen integroiminen uuteen yritykseen on paras muoto toteuttaa kaupat. Yritysvaltaus voi olla vihamielistä tai ystävämielistä. Mikäli yritysvaltaus on vihamielistä, ei kohdeyrityksen johto hyväksy valtausta ja enemmistöosuutta tavoitellaan erilaisin strategioin. Yhtä tällaisista tavoista kutsutaan two-tier tender offer -strategiaksi, jossa tarjotaan poikkeuksellisen korkeaa kauppahintaa nopeimmille myyjille. Ystävämielisessä valtauksessa osakkeiden enemmistöä tavoitellaan neuvottelemalla. (Yritystoiminta yrityskauppa ja yritysvaltaus 2022.)

Yrityksen liiketoiminnassa tavoitellaan voittoa ja jatkuvuuden varmistamista. Johto ja hallitus yhdessä määrittelevät toiminta-ajatuksen, jonka avulla kiteytetään yrityksen olemassaolo ja toiminnan tarkoitus tietyllä toimiajalla ja hetkellä. Maailma muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi toiminta-ajatusta tarkastellaan aika ajoin, jotta se vastaa perustavoitteita jatkuvuuden ja voiton tuottamisen suhteen. Yrityskaupalla on tietty rooli yhtiön liiketoimintasuunnitelman ja sen taustalla olevan vision ja strategian osana. (Bäck ym. 2009, 13.)

Visiolla yritys kertoo mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan nykyisestä kehittää eli mitä keskeisiä tavoitteita yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa. Tyypillinen visio on esimerkiksi tulla suuremmaksi yritykseksi määrättyllä maantieteellisellä alueella, toimialalla tai sektorilla. Vision tavoitteena on antaa kuvaa yrityksen toivotusta tulevaisuudesta ja asemasta markkinoilla. Visio rakennetaan konkreettisemmalle tasolle yleensä yhden-kolmen vuoden välein tehtävässä liiketoimintastrategiassa, jossa tarkentuu esimerkiksi osatavoitteet ja käytännön toimenpiteet. (Bäck ym. 2009, 13–14.)

Yleensä yrityskauppaa harkitaan silloin, kun yrityksen johdon näkemyksessä ja strategiassa huomataan tärkeitä puuttuvia kilpailutekijöitä. Tässä tilanteessa on luonnollista tarkastella mahdollisia yritysostokohteita, jotka voivat tarjota näitä puuttuvia tekijöitä. Johto pystyy yleensä helposti tunnistamaan potentiaaliset yritysostokohteet ja arvioimaan niiden tarjoaman lisäarvon omaan strategiaan. Ennen päätöstä johto punnitsee sisäiset toteutusvaihtoehdot, investointien yhteiskustannukset ja toteutusaikataulun. Lisäksi johto tutkii, onko olemassa valmiina yhtiön tarkoitukseen soveltuva kokonaisuus, sekä millä hinnalla ja aikataululla se olisi saavutettavissa. (Bäck ym. 2009, 14–15.)

Yrityskauppaa harkitessa tulee kannattavuutta arvioida monin eri keinoin, kuten vertailemalla tulevia kassavirtatuottoja ja hankintamenoja. Päätöksenteon tueksi hankitaan mahdollisimman paljon lisätietoa toteutus- ja toteuttamismahdollisuuksista sekä investointikonaisuudesta. Yrityskaupan mukana tulee paljon muitakin tekijöitä, kuten yrityksen henkilöstö, kulttuuri, historia, johtamis- ja toimintatavat sekä olemassa olevat asiakassuhteet, sopimukset ja sitoumukset. Mikäli yrityksen strategiana on saada osia pois yrityksestä, voi mahdollinen yrityskauppa toimia tässä keinona. Tällöin yrityskaupan kannattavuutta tarkastellaan eri näkökulmasta, liittyen tiettyjen toimintojen sulkemiseen tai lopettamiseen sisäisesti. (Bäck ym. 2009, 15.)

Tutkimusten mukaan viimeisen 10–15 vuoden aikana normaaliin strategia- ja suunnittelu-prosessiin sekä liiketoimintaan suomalaisissa yrityksissä on liittynyt yrityskaupat. Tämän vuoksi myös prosessit yrityskauppojen suhteen ovat ammattimaistuneet. Syitä tähän ammattimaistumiseen on useita, kuten sijoitustoiminnan kansainvälistyminen ja sääntelyn yhdenmukaistuminen, joka on kasvattanut pörssien toimintaa ja listattujen yhtiöiden läpinäkyvyyttä sijoittajille. Yrityksen johdon, keskijohdon ja heitä tukevien asiantuntijoiden kannattaa päivittää ja ylläpitää osaamista yrityskauppojen osalta, jotta ammattimaistuminen ja kehitys prosessin suhteen jatkuu. (Bäck ym. 2009, 15–16.)

## 2.2 Organisaatiomuutoksen hallinta

Yritystojen kohdalla tulevaa organisaatiomuutosta suunnitellaan yleensä pitkään, mutta todellisuudessa ennakoiminen voi olla vaikeaa, joka vaikuttaa myös muutoksen hallintaan. Muutosten hallintaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi työilmapiirin ylläpidolla sekä henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisella. (Työterveyslaitos a.)

Muutos tuo mukanaan paljon työtä johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnolle sekä työntekijöiden edustajille. Muutos vaatii lisäksi resurssia myös työntekijöiltä, kun jokaisen tulee sopeutua uuteen organisaatioon, työprosesseihin sekä työtapojen muutokseen ja näiden kaikkien muutosten tuomiin tunteisiin, joita tulee pyrkiä hallitsemaan. Muutoksessa normaalit työritiimit saattavat keskeytyä, joka johtaa tuottavuuden alenemaan tilapäisesti. (Työterveyslaitos a.)

Organisaatiomuutoksen hallitsemiseksi muutos kannattaa toteuttaa osissa, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia sekä tukitoimia. Kyseessä ei siis ole kerralla toteuttava toimenpide. Vaiheet voivat vaihdella ja päätöksiä voidaan toteuttaa osissa ja tarkastella osien vaikutuksia ja tehdä tarvittaessa korjauksia. (Työterveyslaitos a.)

Organisaatiomuutoksen hallinta ei pääty siihen, kun kaikki päätöksenteko on tehty ja henkilöstö siirtynyt uusiin tehtäviin tai vaihtunut. Tämän jälkeen jatkuu työskentelyn opettelu



uudessa organisaatiossa uusien toimintamallien mukaisesti. Tämä aika on yhtä tärkeää toteuttaa hallitusti, kuin muutosprosessin toteuttamisvaihe. Jatkuvuus vaatii hyvää johtamista, seuraamista ja arviointia. Tällöin saatetaan huomata esimerkiksi, ettei joku asia tuotakaan tulosta tai jotain ei ole osattu ottaa huomioon vielä. (Työterveyslaitos a.)

Muutoksen vakiintuminen vaatii aikaa ja työtä kaikilta organisaation jäseniltä. Tavoitteena on päästä mahdollisimman pian arkipäivän työskentelyyn ja tulevaisuuden suunnitteluun. Muutos saattaa muuttaa työntekijöiden työtehtäviä ja lisätä niitä. On esimiesten tehtävä hallita muutosta ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia. Tämän avulla henkilöstö on tulevaisuudessaakin valmiimpi hallittuihin muutoksiin. (Työterveyslaitos a.)

Kaikkeen muutoksen hallintaan ei ole mahdollista vaikuttaa. Esimerkiksi taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten lama tai kilpailutilanteen muutos vaikuttavat yrityksen toimintaan. Kaikissa muutoksissa ja niiden hallinnassa yhteinen tekijä on säilyttää yritys elinkelpoisena myös tulevaisuudessa. Muutosten hallinta täydellisesti on mahdotonta, koska tavoiteltujen hyötyjen lisäksi syntyy vastavoimia, jotka hidastavat ja pahimmillaan estävät tavoitellun kehityksen. (Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta 2013.)

### 2.3 Muutos yksilön näkökulmasta

Juutin ja Virtasen (2009, 110,122) mukaan ihmisessä muutos herättää aina tunteita ja useimmiten nämä tunteet ovat kielteisiä, harvemmin myönteisiä. Toiset ihmiset tuntuvat menevän muutostilanteissa lukkoon ja toiset alkavat kapinoimaan muutosta vastaan järjestäytyneellä tavalla. Jotta kielteisiä tunteita voidaan työstää, on edellytyksenä, että organisaation keskeiset ihmisryhmät tunnistavat niiden olemassaolon. Mikäli kielteisten tunteiden olemassaolo kielletään organisaation johdossa, on niiden työstäminen työyhteisössä lähes mahdotonta. Tällöin yksilöt joutuvat itsenäisesti työstämään kielteisiä tunteitaan, joka voi olla vaikuttava negatiivisesti koko organisaation toimintaan.

Muutos herättää henkilöissä tunteita, jotka määrittyvät aikaisempien kokemusten sekä nykyisen elämäntilanteen perusteella. Muutos saattaa muistuttaa aikaisemmin koetuista asioista, jotka voivat sekoittaa myös edessä olevaan muutokseen. Tunteet, joita muutos aiheuttaa, tulevat henkilön mieleen aaltomaisesti etenevinä vyöryinä. Yhdessä aallossa voi yhdistyä useita eri tunteita, kuten kiukkua, pelkoa, ärtymystä ja vihaa. Tunnealto voi herättää henkilössä narsistista raivoa, joka voi purkautua huutona, itkuna tai uhmakkaana mielenosoituksena. Reaktio tunnekuohuihin voi myös olla tunteiden torjuminen, joka voi myöhemmin johtaa alitajuisesti torjuttujen tunteiden aiheuttamaan loppuun palamiseen tai masennukseen johtavaan kierteeseen. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.)

Esimiesten, organisaation johdon ja henkilöstöihmisten on suositeltavaa tehdä töitä uusien käytäntöjen sulauttamiseksi osaksi organisaatiota. Mikäli tasapaino uuden luomisen ja kyseenalaistamisen välillä pysyy hyvänä, samaistuvat organisaation jäsenet positiivisella tavalla organisaatioonsa. Jos tasapaino näiden kahden välillä ei säily, jäävät henkilöt epäselvään tilaan tai vieraantuvat organisaatiosta kokonaan. (Ponteva 2010, 15.)

Ponteva (2010, 14–15) kertoo, että organisaation ja henkilön samaistuminen perustuu näiden väliseen positiiviseen ja aktiiviseen yhteyteen. Henkilöt voivat löytää organisaation uuden identiteetin erilaisilla toimintatavoilla. Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien käytäntöjen tuominen esiin positiivisessa valossa auttaa sopeutumisessa. Esimerkkinä positiivisesta tavasta tuoda uusia asioita organisaatioon voi käyttää mentorointijärjestelmää, jossa mentorit edistävät muutoksia ja täten auttavat työntekijöitä näkemään muutoksen positiivisena asiana.

### 3 Työmotivaatio

Työntekijän kyky hallita omaa elämäänsä ja heidän kokonaisvaltainen elämäntilanteensa ovat keskeisiä elementtejä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Motivaation taustalla vaikuttaa aina jokin perimmäinen syy, joka ohjaa henkilöä kohti tavoiteltua päämäärää ja edistää sen saavuttamista. Kun ihminen kokee hallitsevansa elämäänsä, syntyy tunne koherenssista, mikä tarkoittaa kykyä pitää ympäröivä maailma ja vastaantulevat tilanteet selkeästi hallinnassa, ymmärrettävinä ja merkityksellisinä. Työympäristössä kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, ovat yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteistyön onnistuminen. (Sinokki 2016, 12–13.)

Työmotivaatio määritellään työntekijän voimavarana, joka vaikuttaa merkittävästi henkilön omistautumiseen, ponnistelujen voimakkuuteen ja pitkäjänteisyyteen, sekä työn tehokkuuteen ja laatuun. Tämä voima myös lisää työntekijän innostusta ja hyvinvointia työssä. Keskeinen rooli työmotivaation ylläpitämisessä on ihmisen omalla selkeällä päämäärällä ja tavoitteilla, mikä auttaa häntä keskittymään ja suuntaamaan toimintaansa näiden saavuttamiseksi. Työtehtävien monipuolisuus ja työaikojen joustavuus ovat tekijöitä, jotka edistävät ammatillista kehitystä, oppimista ja työmotivaation kasvua. (Sinokki 2016, 12–16.)

Motivaatiota pidetään vuorovaikutuksena tilanteen ja henkilön välillä, johon vaikuttavat henkilön omat tarpeet ja useat muut seikat. Työelämässä motivaation näkyviä merkkejä ovat tehtävien sopiva vaikeusaste, saavutettavissa olevien palkintojen mahdollisuus, asetettujen tavoitteiden hyväksyntä sekä merkittävä rooli työkokonaisuudessa. Työyhteisön positiivinen ilmapiiri edistää merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kauttaaltaan myös heidän motivaatiotaan. (Sinokki 2016, 81.)

Sinokki (2016, 82) kertoo, että työmotivaation eri osa-alueet, kuten työntekijän henkilökohtaiset arvot ja asenteet sekä uraan liittyvät tavoitteet ja näkemykset työstä, ovat avainasemassa työntöön ahkeruuden ja tehokkuuden kannalta. Kohdatut haasteet työelämässä rohkaisevat asettamaan tavoitteita, inspiroivat työntekijöitä ylittämään itsensä, käyttämään hyväkseen mahdollisuuksia työssä kehittymiseen ja parantamaan suoritustaan, sen sijaan että he lannistuisivat ensimmäisen vastoinkäymisen tullen.

Yleisesti on uskottu, että motivaatio on jotain, jonka voi saada ulkopuolelta. Vaikka esimerkiksi motivointipuheet, kilpailut tai kokoukset voi tarjota ihmisille uusia ideoita ja näkemyksiä sekä kannustaa heitä käyttämään luovuuttaan, tämä tapahtuu vain, jos yksilö itse valitsee niin. Todellinen ja kestävä motivaation muutos syntyy, kun henkilö ymmärtää ja omaksuu tarpeen muutokseen. Ulkoiset kannustimet ja palkinnot eivät paljasta motivaation tuomaa sisäistä voimaa, ellei henkilö ole itse sitä ensin omaksunut. (Rytikangas 2011, 52.)

## 4 Työkulttuuri ja johtaminen

### 4.1 Työkulttuuri

Lotzen (2005, 10–11) mukaan työkulttuuri koostuu kahdesta keskeisestä osasta. Työkulttuuri tarkoittaa sitä työympäristöä, jossa työ tapahtuu. Tämä ympäristö muodostuu jaetuista oletuksista, käsityksistä ja uskomuksista, jotka näkyvät selkeinä vuorovaikutusmalleina tietyllä työpaikalla. Toisin sanoen se on liiketoimintakirjallisuudessa kuvattu erilaisten elementtien kokonaisuus, jota voidaan muuttaa, hallita, kartoittaa ja suunnitella.

Työkulttuuri perustuu myös siihen maalaisjärkeen, jonka työntekijät tuovat työhönsä. Se koostuu jaetuista asenteista työtä kohtaan, yhteisistä uskomuksista yleisesti työntekoa koskien, odotuksista käyttäytymisen suhteen sekä työssä noudatettavista rituaaleista ja perinteistä. Työkulttuuri ei rajoitu pelkästään ulkoisiin tekijöihin, kuten pukeutumiseen tai työaikoihin, vaan se on enemmänkin sitä, mitä ihmiset olettavat ja jakavat, ja miten he käyttäytyvät työpaikallaan. (Lotze 2005, 10–11.)

Harisalo (2021, 192–193) toteaa, että työkulttuurilla on kolme näkyvää muotoa, jotka ilmevät fyysisenä, kielellisenä ja käytöksellisenä. Fyysiset muodot ovat kaikki visuaalinen ilme, joka välittyy sekä yrityksen sisällä, että yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Tähän osaan lukeutuvat muun muassa yrityksen pukeutumiskoodi, rakennukset sekä tuotteille ominaiset yksityiskohdat. Ominaisista yksityiskohdista esimerkkinä voi olla esimerkiksi tietyn yrityksen valmistamien tuotteiden yhtenäinen muotoilu tai toistuva yksityiskohta.

Kielellisesti työkulttuuria heijastavat tarinat, myytit ja kertomukset. Näiden tehtävä on luoda innostusta ja motivaatiota työntekijöille, sekä puhutella kuulijaa luoden hänelle mielikuvaa yrityksen arvoista sekä toimintatavoista. Tällä keinolla pystytään myös helpottamaan työprosessien ymmärtämistä ja täten auttaa tekemään monimutkaisista asioista helpommin ymmärrettäviä. (Harisalo 2021, 192–193.)

Erilaiset rituaalit, maneerit ja totutut tavat ovat myös osa työkulttuuria. Edellä mainitut asiat luovat yhteishenkeä sekä tuovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta työyhteisöön. Näillä asioilla voidaan myös heijastaa organisaation työkulttuuria ulkopuoliselle henkilöille, jolloin hekin oppivat ja tottuvat tiettyihin toimintamalleihin esimerkiksi asioidessaan yrityksen kanssa. (Harisalo 2021, 192–193.)

Suomalaisten arvostamiin perusarvoihin kuuluu yleisesti täsmällisyys, tasa-arvo, oma-aloitteisuus ja se, että sovitusta asioista ei tarvitse enää enempää keskustella. Työkulttuurissa kuitenkin nämä perusarvot välillä unohtuvat. Sukupuolien väliset palkkaerot ovat edelleen huomiota herättävä seikka suomalaisessa työkulttuurissa. Naisten palkka on

keskimääräisesti pienempi kuin miesten, vaikka työtehtävä olisikin sama. Myös eri ikäryhmiä ja eri kulttuureista tulevia kohdellaan eriarvoisesti. Pelko huonoon valoon joutumisesta tai oman työpaikan säilymisestä kitkee myös oma-aloitteisuutta pois työnteosta. (Pyyhtiä 2023, 14–15.)

#### 4.1.1 Toimiva työkuulttuuri

Jokaisella työpaikalla on omanlaisensa kulttuuri, johon johto antaa sävyn. Työntekijöiden oma panostus muokkaa työkuulttuuria ja samalla vaikuttaa myös työympäristöön. Yksilön ja yritykseen vakiintuneen työkuulttuurin yhteen sovittaminen voi olla haastavaa ilman molempien osapuolten avointa viestintää. (Pyyhtiä 2023, 24.)

Pyyhtiän (2023, 24–26) mukaan työkuulttuuri sisältää kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka vaikuttavat työskentelytapoihin, käyttäytymiseen ja siihen mikä on työympäristössä hyväksyttävää ja mikä ei. Kulttuuri voidaan luoda tarkoituksella tai se voi kehittyä ajan myötä, vaikka lopulta kulttuurin luomisen suurimpana tekijänä on organisaation johdon vaikutus. Yrityksen johdon tulee antaa selkeät suuntaviivat halutun kulttuurin luomiseen, jottei työntekijöiden keskuudessa pääse syntymään epävirallisia johtajia tai alakulttuureja.

Yksilötasolla on toimivan työkuulttuurin luomiseksi tärkeää kiinnittää huomiota omaan käyttökseen. Jokainen työyhteisössä voi luoda ympärilleen negatiivista tai positiivista ilmapiiriä ja tähän voi vaikuttaa mukautumalla työyhteisön arvoihin sekä työkäytäntöihin. Negatiivista työkuulttuuria, johon voi kuulua jatkuvaa valittamista tai turhautumista, voi kitkeä myös pysymällä itse positiivisena. Ryhmähengen luominen ja kollegoiden kanssa avoimesti keskusteleminen auttaa ylläpitämään ja kehittämään koko työyhteisön kulttuuria ja luoda toverillisempaa ilmapiiriä. (Pyyhtiä 2023, 27–28.)

Jokainen työntekijä yksilönä voi vaikuttaa työarjessa muodostuvaan työilmapiiriin ja siihen, millaista töissä on olla. Omien tietojen ja taitojen lisäksi yksilö tuo yritykseen oman persoonan, tavan toimia sekä kohdata ihmisiä työyhteisössä. Yrityksessä on usein muotoutunut oma kulttuuri ja koodisto ja aiemmin, jonka vuoksi oman persoonan ja tavan toimia saattaa olla vaikea yhdistää yritykselle muodostuneeseen työkuulttuuriin. (Närvä 2021.)

Jokaisessa yrityksessä on kulttuuri, mutta sitä ei ole välttämättä tietoisesti valittu. Yrityskulttuuri muodostuu eri tasoista, joista konkreettisia ovat esimerkiksi yrityksen brändi ja ilme, rekrytointiprosessit ja yhteiset tapahtumat. Abstraktimpia ovat ihmiskäsitys, arvot, visiot, tapa kohdata muita, sankaritarinat sekä legendat. Työkuulttuuri ei ole muuttumaton asia, vaan sitä voidaan arjen teoilla ja omalla tekemisellä uudistaa ja muuttaa. Lopulta vastuu ja kulttuuri on yhteinen asia. (Närvä 2021.)

#### 4.1.2 Työkulttuuri muutoksessa

Yrityskaupan yhteydessä osapuolina olevien yritysten kulttuurit kohtaavat. Yrityskaupan yhteydessä on vaarana, että ostettu yritys kokee yksikkönä menettävänsä jotain tärkeää tai jäävänsä huonompaan asemaan. On mahdollista, että erilaiset kulttuurit jatkavat erillisinä tai hallitseva kulttuuri muodostuu toisesta olemassa olevasta kulttuurista. Lähestymistapana paras vaihtoehto olisi kuitenkin pyrkiä yhdistämään osapuolten työkulttuurit. Tällöin molemmista kulttuureista voidaan koittaa omaksua parhaat puolet. (Kulmala & Rosvall 2022, 80.)

Yleensä kuitenkin yrityskaupan prosessia ohjaavat liiketoiminnalliset seikat, kuten yhteensopivat teknologiat, yritysten kilpailuasema markkinoilla tai yhtenevät liiketoimintatavoitteet. Tässä prosessissa jää usein huomioimatta kulttuurilliset seikat ja toimintatavat, jotka voivat samoista liiketoiminnallisista tavoitteista huolimatta olla hyvin erilaisia tai jopa päinvastaisia. Seikat, jotka luovat kunkin yrityksen työkulttuuria, jäävät usein tarkistamatta. Tämä siitä huolimatta, että työkulttuurissa olevat eroavaisuudet ovat yhtä suuri riski yritykselle kuin taloudellinenkin riski. (Schein 2009, 189–190.)

Yrityskaupan jälkeistä aikaa ohjaa yleensä prosessien ja työkalujen integraatio ja kulttuurien integraatio jätetään hoitumaan omalla painollaan tai siirretään myöhemmäksi. Työnteekoon liittyvä ohjelmat, järjestelmät ja muut arjen asiat saadaan yleensä toimimaan ja integroitua tavalla tai toisella. Kahden yrityksen yhdistyessä noin puolet epäonnistuvat muuttuvan työkulttuurin takia. Kulttuurien yhteensopivuus tulisikin selvittää etukäteen, jotta yrityskaupassa onnistumisen mahdollisuus kasvaa. (Kulmala & Rosvall 2022, 80–81.)

#### 4.2 Johtaminen

Johtaminen on ryhmän tai yksilön kyky vaikuttaa tai ohjata organisaation seuraajia tai jäseniä, yhteisöä tai ryhmää. Johtaminen liitetään usein henkilön titteliin, ikään tai asemaan hierarkiassa. Tästä huolimatta johtajaksi voidaan kuvata henkilöä, jolla ei ole mitään edellä mainittuja edellytyksiä. Johtaminen on taito, jossa voi kehittyä ajan ja kokemuksen myötä. (Barney & Pratt, 2023.)

Johtajuutta ja johtajia löytyy ja niitä tarvitaan useimmissa yhteisöissä, kuten yrityksissä, uskonnossa ja politiikassa. Johtajat nähdään henkilöinä, jotka tekevät järkeviä ja vaikeita päätöksiä. He asettavat selkeitä visioita, saavutettavia tavoitteita ja antavat alaisilleen tarvittavat tiedot ja työkalut näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Barney & Pratt, 2023.)

Vallanderin (2021) mukaan johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisessa tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset

toimimaan halutulla tavalla, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. Asioiden johtamisessa hallitaan toimintaprosesseja, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä kaikkiin näihin liittyvää päätöksentekoa. Johtaminen perustuu yrityksen missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Henkilöstön vaihtuessa yrityksen sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt eivät muutu.

#### 4.2.1 Hyvä johtaminen

Esihenkilön tulee tunnistaa vastuunsa työyhteisöstä ja uskaltaa tehdä päätöksiä. Ammattitaitoinen johtaja osaa tehdä asioita oikein ja hyvin, mutta hänellä on myös halu opettaa muita. (Virtanen 2005, 221–222.) Opettamista toteutetaan esimerkiksi mentorointina. Mentoroinnissa esimies voi kokemustaan ja tietotaitoaan hyödyntäen antaa ammatillista tukea alaisilleen. (Työterveyslaitos b.) Hyvä johtaja toimii omien arvojensa ja sanojensa mukaisesti. Johtajan toiminnan tulee olla ennustettavaa sekä sanojen ja tekojen välillä pitää olla korrelaatio. (Virtanen 2005, 221–222.)

Hyvä esihenkilö on lähellä alaisiaan, mutta myös riittävän kaukana, jotta hän pystyy hahmottamaan johtamisen kokonaisuuden. Esihenkilö huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä ja asettaa tavoitteet, jossa jokainen tietää oman paikkansa. Motivoiminen ja kannustaminen omalla esimerkillä on tärkeää. Kaikki esihenkilön tekeminen vaikuttaa työyhteisöön ja toiminnan tulee olla uskottavaa. Hyvä esihenkilö käyttää alaisilleen ystävällisesti, huomaavaisesti ja hyväntahtoisesti, koska kylmä, omahyväinen ja väheksyvä johtaja ei ole työyhteisössä pidetty. Yrityksen perustehtävät toteutuvat aina yksittäisten henkilöiden kautta, jonka vuoksi esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteluista. (Järvinen 2014, 68–70.)

Tutkimusten mukaan suomalaiset nuoret arvostavat johtamistyylinä erityisesti valmentavaa johtamistyyliä. Valmentavan johtamistyylin tavoitteena on vapauttaa alaisen potentiaali niin, että alainen saavuttaa tavoitteensa työssä. Tässä onnistumiseen tarvitaan kuunteleva, kannustava, kyselevä, oivaltava ja alaisen vahvuuksiin keskittyvä esihenkilö. (Ava-akatemia 2024.)

Koko työyhteisö hyötyy valmentavasta johtamistyylistä, koska tutkimusten mukaan valmentava johtaminen on yksi yrityksen tulokseen vaikuttavimmista johtamistekijöistä. Henkilöstö on aktiivista, oma-aloitteista ja vastuuta kantavaa. Johtamistyyli näkyy myös henkilöstön sitoutumisena organisaatioon sekä motivoitumisena ja innostuvana työtä kohtaan. (Ava-akatemia 2024.)

Valmentavan esihenkilön ominaisuuksia ovat esimerkiksi ratkaisukeskeisyys, selkeät tavoitteet, suunnan näyttäminen ja motivoiminen sekä kyseenalaistaminen. Lisäksi

valmentava esihenkilö antaa palautetta ja tukea sekä antaa henkilöstön ottaa vastuuta suoriutumisesta ja omasta osaamisesta. (Ava-akatemia 2024.)

#### 4.2.2 Huono johtaminen

Huonossa johtamisessa on erilaisia tyylejä, millä tavoin henkilöstöä voidaan johtaa huonosti. Suomessa on ollut kautta aikain melko autoritääriinen johtamistapa, joka juontaa juurensa esimerkiksi käydyistä sodista. Sotien jälkeiset sukupolvet uskoivat armeijassa käytössä olleeseen johtamistyyliin, joka on hyvin autoritääristä. Nykyajalla työelämään tulevat nuoremmat työntekijät ovat saaneet alkuun muutoksen, jossa uudistetaan suomalaista johtamiskulttuuria. Uudistuksen myötä johtamiskulttuuri tulee olemaan modernimpaa ja parempaa. (Pyyhtiä 2023, 67.)

Aholan (2017) mukaan huono johtaminen näkyy koko tiimin tuloksessa. Huonoa johtamista voidaan tarkastella työtyytyväisyys ja työilmapiirimittauksissa, mutta tämän lisäksi huono johtaminen näkyy yleensä myös sairauspoissaoloissa sekä henkilöstön vaihtuvuudessa. Näillä asioilla on vaikutusta organisaation tulokseen ja maineeseen.

Pyyhtiän (2023) mukaan erilaisia perinteisiä huonoja johtamistyyliä ovat autoritaarinen johtaminen, tehoton johtaminen, mikromanegeri-johtajat, myrkyllinen johtaminen, epäjohtomukainen johtaminen sekä loppijohtaminen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, mikä tekee näistä johtamistyyleistä toimimattomia.

Autoritäärisessä johtamisessa vallan ja päätöksenteko keskittyy yksinomaan johtajaan tai esihenkilöön (Pyyhtiä 2023, 68). Alaiset noudattavat esihenkilön suunnittelemaa sekä kommunikoimia tavoitteita ja tehtäviä. Alaisten kysymyksiin antaa vastaukset esihenkilö, joka toimii tiimin ehdottomana auktoriteettina ja määrää mitä ja miten asiat tehdään. Esihenkilö valvoo määrättyjen tehtävien toteutumista aktiivisesti. Alaisten työskentelyssä on nähtävissä, että motivoituminen työhön vaatii ulkoisia motivointitekijöitä, kuten raha, maine ja pelko, jotta työtehtävistä suoriutuu. (Ava-akatemia.)

Autoritääriinen johtamistyyli voi johtaa alaisten passiivisuuteen, matalaan motivaatioon sekä siihen, ettei työyhteisössä ole luovuutta. Luovuuden puuttuminen johtuu siitä, ettei alaiset koe heidän työpanoksensa arvostusta tai vaikutusta päätöksentekoon. (Pyyhtiä 2023, 68.)

Autoritääriinen johtaminen voi esiintyä hyödyllisenä ja tehokkaana esimerkiksi hätätilanteissa tai erittäin hierarkkisissa organisaatioissa. Tällöin tarvitaan nopeita päätöksiä ja yhtenäinen toiminta on tärkeää. Mikäli johtamistyyliä kuitenkin esiintyy pitkällä aikavälillä, on sillä todennäköisesti vaikutusta työilmapiiriin, tyytyväisyyteen työssä sekä henkilöstön sitoutumiseen. (Pyyhtiä 2023, 69.)



Tehottomassa johtamistyyllissä ei saavuteta asetettuja tavoitteita ja tuloksia. Tehottomaan johtamiseen voi johtaa moni käytäntö, kuten huono viestintä, päätöksenteko sekä alaisten motivointi ja ohjaus. (Pyyhtiä 2023, 70.) Työyhteisön viestinnän tulisi olla avointa, joka lisää henkilöstön sitoutumista ja luottamusta organisaation johtoon. Tällöin myös ongelmat uskalletaan tarvittaessa nostaa paremmin esille. (Kankainen 2019.) Tehottomassa johtamisessa esihenkilö ei tee päätöksiä ajoissa tai ota niistä vastuuta. Tämä hidastaa toimintaa ja lisää työntekijöiden epävarmuutta. (Pyyhtiä 2023, 71.)

Mikrojohtaja on sellainen johtaja, joka puuttuu paljon, jopa liiallisesti alaistensa työhön sekä päätöksentekoon. Mikrojohtaja haluaa hallita kaikkea ja valvoa, mitä tapahtuu organisaatiossa. Mikrojohtajalla ei ole luottamusta alaisten kykyihin. Hänet tunnistaa esimerkiksi jatkuvista tarkoista ohjeista ja alaisten tiiviistä seurannasta. (Pyyhtiä 2023, 72.) Tämä johtamistyyli johtaa todennäköisesti jäykkään ja hierarkkiseen työyhteisöön, jossa ei ole rentoutta, luottamusta tai tekemisen iloa. Pahimmillaan seuraukset voivat johtaa avoimeen kiusaamiseen ja työntekijöiden uupumiseen, koska mikrojohtaminen asettaa yleensä työntekijöiden välille kilpailuasetelman esihenkilön suosiossa osaa alaisistaan. (Stowaway Productions 2022.)

Myrkyllisessä johtamisessa käytetään vahingollisia ja haitallisia menetelmiä alaisten ohjaamiseen ja hallitsemiseen. Tämä voi aiheuttaa haittaa niin henkilöstölle, kuin organisaatiolle. Myrkyllistä johtamista ovat esimerkiksi työntekijöiden vähättely ja arvostuksen puute, aliarviointi ja halveksuminen. Myrkyllistä johtamista on myös epäoikeudenmukainen käytös sekä suosiminen, uhkailu ja pelottelu sekä huono kommunikointi ja tietojen panttaaminen. Tässä johtamistyyllissä saatetaan myös ylläpitää kontrollia ja rajoittaa itsenäisyyttä. Edellä mainitut asiat aiheuttavat lukuisia haitallisia seurauksia, kuten henkilöstön vaihtuvuus, alhainen työmotivaatio, huono työilmapiiri sekä organisaation tuloksen lasku. (Pyyhtiä 2023, 73–75.)

Epäjohdonmukaisuudet esihenkilön toiminnassa aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Esihenkilön tulisi olla ennustettavissa oleva, tiedottaa odotukset alaisia kohtaan sekä tunnistaa oma työskentely ja johtamistapa ja viestiä se tiimille. (Lantto 2019.) Epäjohdonmukaista johtamista on vaihdella mielipiteitä, päätöksiä ja toimintatapoja ilman selkeitä perusteluja. Tässä johtamistyyllissä esiintyy ristiriitaista viestintää, epäjohdonmukaista palautetta sekä epäselviä odotuksia. Vaikutukset näkyvät henkilöstön vaihtuvuudessa, työilmapiirissä sekä luottamuksen puutteena johtoon. Vaikutukset ulottuvat myös organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin. (Pyyhtiä 2023, 75–76.)

Pyyhtiän (2023, 77–78) mukaan loppijohtajaksi kutsutaan esihenkilöä, joka on äänekäs, dominoiva ja kontrolloiva. Loppijohtaja käyttää aggressiivisuutta ja pelottelua johtamistapana.

Havaittavissa on oman aseman ja etujen vartiointia. Lökkijohtaja ei tavoittele alaistensa hyvinvointia tai organisaation kehitystä ja menestystä. Tätä johtamistyyliä hyödyntävä saattaa ilmaantua paikalle ja ottaa kunnian, kun asiat menevät huonosta parempaan. Hän ei osallistu aktiivisesti organisaation toimintaan tai ole kiinnostunut alaistensa kehittämiseen ja tukemiseen, paitsi jos siitä hyötyy itse.

#### 4.2.3 Muutosjohtaminen

Jokainen kokee organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavalla ja muutoksen kokemiseen vaikuttaa myös henkilön rooli organisaatiossa. Pienet toimintatapamuutokset voivat tuntua työntekijöistä suurelta asialta, vaikka se vaikuttaisi johdon näkökulmasta mitättömältä suuressa kuvassa. Muutos on organisaatiossa jatkuvaa ja myös luontevaa, jos siihen osataan suhtautua myönteisesti ja avoimesti. (Ponteva 2010, 9.)

Suuret organisaatioiden muutokset, kuten fuusiot ja niistä johtuvat mahdolliset irtisanomiset, ovat yritysmaailmassa nykyään lähes päivittäistä. Muutokset ovat aina erilaisia ja ne koetaan eri tavoin katsojasta ja kokijasta riippuen. Joillekin muutos on vain osa normaalia arkea ja uudistuminen luo uutta innostusta työntekoon. Toiset näkevät muutoksen neutraalina tai ylitsepääsemättömänä esteenä, ainakin ilman organisaation ja kollegoiden vahvaa tukea. (Ponteva 2010, 9–10.)

Juutin (2009, 140–141) mukaan muutoksen johtaminen on esimiehelle haastava tilanne. Henkilöstön käytöstä ei saa muuttumaan pelkästään esittämällä erinomaisia analyyseja ja raportteja tilanteista, joissa henkilöstön tulisi muuttaa käytöstään. Ihmiset, jotka luottavat heidän omiin kokemuksiinsa ja opittuihin toimintatapoihinsa, käyttäytyvät juuri päinvastaisesti. He pitävät johdon analyysejä virheellisinä tai toteuttamiskelvottomina. Tästä syystä on käytännössä mahdotonta luoda yhtä toimivaa organisaatiomuutoksen toimintatapaa, jota johtajat voisivat soveltaa sellaisenaan.

Muutosjohtamisessa tulisi vedota ihmisten tunteisiin loogisen ja analyyttisen lähestymistavan sijasta. Henkilöstön mielenkiintoa muutokseen saa herätettyä esimerkiksi näyttämällä heille konkreettisia esimerkkejä vanhojen toimintatapojen epäkohdista. Tähän voidaan käyttää apuna videoita tai käydä niitä läpi keskustelemalla. Tällöin saadaan henkilöstö huomaamaan muutoksen hyödyt ja mielenkiinto ja innostus muutosta kohtaan kasvaa. (Juuti 2009, 142.)

Taitavalla esihenkilöllä on kyky johtaa muutosta johdonmukaisesti ja innostavasti. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan luoda työntekijöihin muutoshalukkuutta ja saada heidät toimimaan tehokkaasti niin muutoksen keskellä kuin sen jälkeen. Johtamisen laadun on pysyttävä tyydyttävänä pienemmissäkin muutoksissa, sillä epäonnistuneet muutokset

aiheuttavat työntekijöiden kyynistymistä ja epäuskoa muutokseen. Tämä hankaloittaa esihenkilön työtä pidemmällä tähtäimellä, sillä työntekijöiden ennakkoluulot ja huonot kokemukset muutoksista aiheuttavat vastahakoisuutta uusille muutoksille. (Pirinen 2023, 17–18.)

Esihenkilöltä vaaditaan muutoksen johtamiseen useita erilaisia taitoja, joiden avulla hän saa työntekijät muutoksen tielle. Muutosjohtamisessa menestyäkseen on esihenkilön kyettävä vetoamaan työntekijöiden tunteisiin yhdistämällä taiteilijamaista luovuutta ja perinteistä rationaalista johtamista. Pelkästään rationaaliset ja loogiset ratkaisut eivät riitä työntekijöiden innostamiseen, vaan esihenkilön on johdettava myös draamallisesti hyvää tunnelmaa ja yhteishenkeä luoden. Tämä on modernin muutosjohtamisen tärkeimpiä taitoja. (Juuti 2009, 162.)

## 5 Tutkimus

### 5.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Yritys X, joka on osa pörssinoteerattua, pohjoismaiden johtavaa työvaatteiden, henkilökohtaisten suojainten, työkalujen ja tarvikkeiden toimittajaa. Yhteensä vuonna 1963 perustettu konserni työllistää noin 2300 henkilöä ja sillä on yli 150 toimipistettä Pohjoismaissa. (Yritys X 2024.)

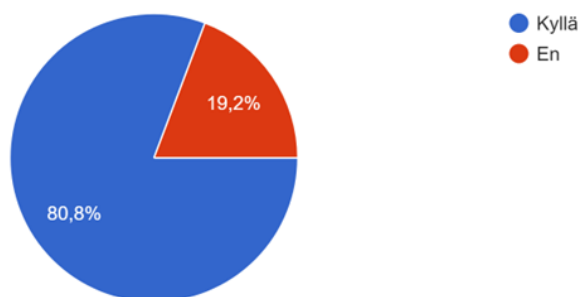
Suomessa yritys työllistää noin 350 henkilöä ja Suomessa sijaitsee 35 toimipistettä. Yrityksen tarkoituksena on jatkaa kasvuaan ja kehittää palvelujaan entistäkin paremmiksi. Tavoitteena yrityksellä on olla myös Suomessa markkinoiden johtava toimittaja työkalujen ja tarvikkeiden saralla. (Yritys X 2024.)

Tutkimus toteutettiin Google Forms -kyselytyökalulla luodulla kyselyllä. Kysely koostui 17 kysymyksestä, joista monivalintakysymyksiä oli 14 kappaletta ja avoimia kysymyksiä kolme kappaletta. Kaikkiin kyselyssä esitettyihin kysymyksiin oli pakko vastata. Kyselyyn vastaamisen arvioitu kesto oli noin viisi minuuttia.

Kysely lähetettiin sähköpostitse neljään eri toimipisteeseen yhteensä 41 henkilölle. Muistutus vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse kaksi kertaa. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi kahden viikon vastausajan puitteissa 26 henkilöä, jolloin vastausprosentti kyselyyn oli 63,4 prosenttia. Vastausprosenttia voitiin pitää hyvänä.

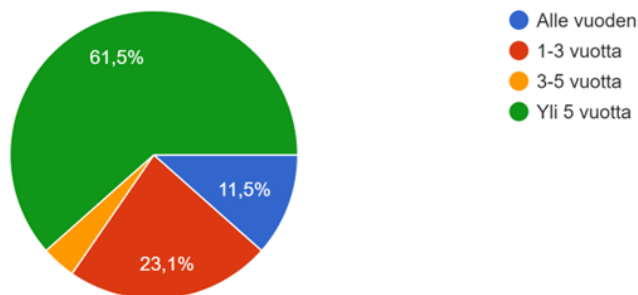
### 5.2 Tulokset

Kuviossa 1 käy ilmi, että hieman yli 80 prosenttia vastaajista on työskennellyt yrityksessä sekä ennen että jälkeen yrityskaupan.



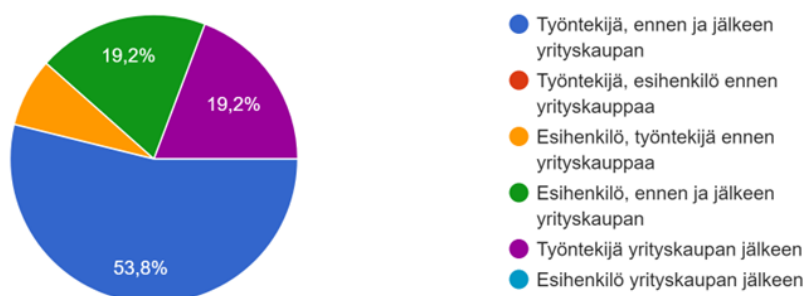
Kuvio 1. Oletko työskennellyt yrityksessä sekä ennen että jälkeen yrityskaupan?

Valtaosa vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta ja seuraavaksi eniten työuraa yrityksessä on takana yhdestä kolmeen vuotta. Kuten kuviosta 2 selviää, vastaajista on yli kolme vuotta yrityksessä työskennelleitä yli 65 prosenttia.



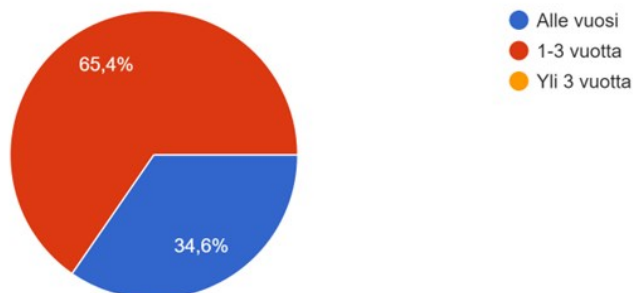
Kuvio 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Yli puolet vastaajista on toiminut työntekijöinä sekä ennen, että jälkeen yrityskaupan. Työntekijöiden osuus vastanneista on 73 prosenttia ja esihenkilöiden 27 prosenttia. Kuviosta 3 selviää myös, että vain 7,8 prosentilla rooli yrityksessä on muuttunut yrityskaupan myötä.



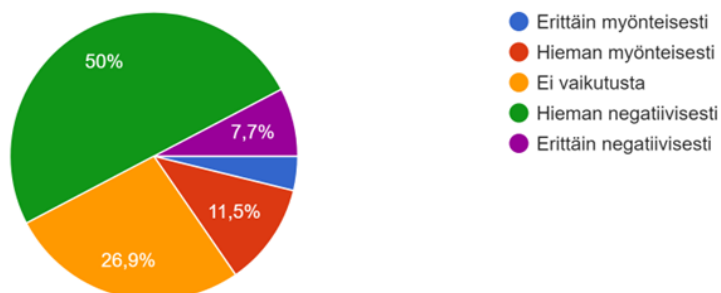
Kuvio 3. Mikä on roolisi yrityksessä?

Kuviosta 4 selviää, että noin kahdella kolmasosalla yrityskaupoista on kulunut yhdestä kolmeen vuotta ja noin yhdellä kolmasosalla alle vuosi.



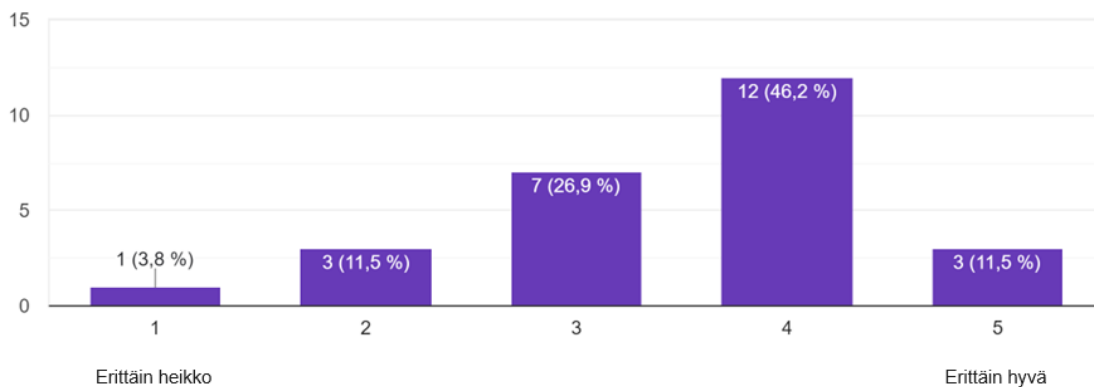
Kuvio 4. Kuinka kauan yrityskaupasta on kulunut?

Kuten kuviosta 5 ilmenee, toimipisteen yleisen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden muutoksista kysyttäessä, tasan puolet vastaajista on kokenut muutoksen hieman negatiivisena ja 7,7 prosenttia erittäin negatiivisena. Vain noin 15 prosenttia vastaajista on ollut sitä mieltä, että työilmapiiri on parantunut.



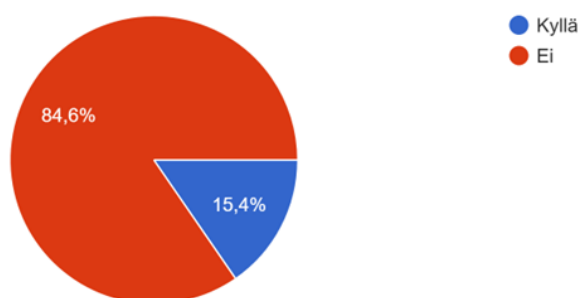
Kuvio 5. Miten kertomasi muutokset ovat mielestäsi vaikuttaneet toimipisteesi yleiseen ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen?

Kuviosta 6 selviää, että työmotivaatio on pysynyt hyvänä yrityskaupan jälkeen. Yhteensä 57,7 prosenttia vastaajista kokee työmotivaationsa hyvänä. Kaikkien vastausten keskiarvo on 3,5.



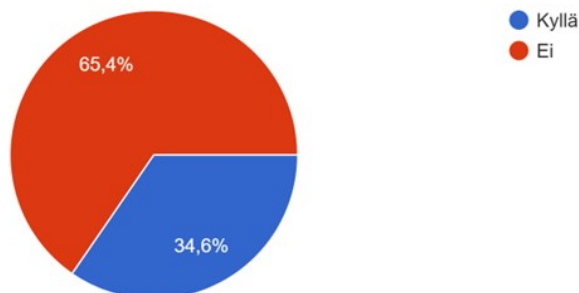
Kuvio 6. Kuinka koet työmotivaatiosi yrityskaupan jälkeen?

Konsernin johdon viestinnän riittävyyteen liittyvässä kysymyksessä 84,6 prosenttia vastaajista on ollut sitä mieltä, että konsernin johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista ei ole ollut riittävää. Kuten kuviossa 7 ilmenee, vain 15,4 prosenttia vastaajista on kokenut viestinnän riittäväksi.



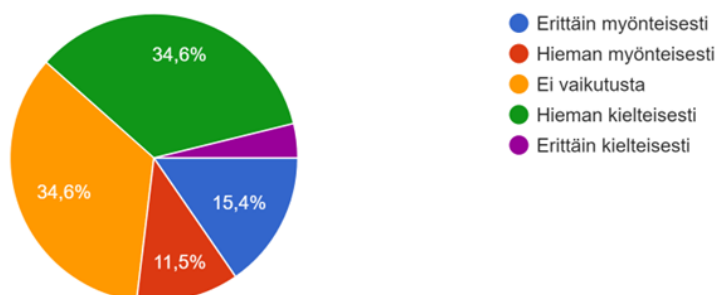
Kuvio 7. Onko konsernin johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista ollut riittävää?

Kuviossa 8 selviää, että toimipisteen johdon viestinnän riittävyyteen on oltu tyytyväisempiä ja noin kolmasosa vastaajista kokee sen olleen riittävää.



Kuvio 8. Onko toimipisteesi johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista ollut riittävää?

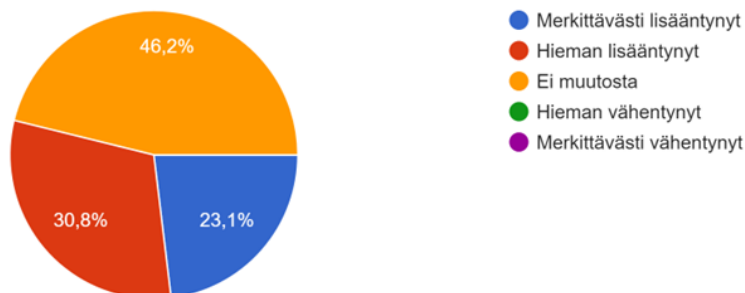
Työtyytyväisyys on kasvanut 26,9 prosentilla vastaajista. Kuvio 9 näkee, että yrityskaupalla on ollut kielteinen vaikutus noin 40 prosentin työtyytyväisyyteen ja noin kolmasosa ei koe siinä tapahtuneen muutosta.



Kuvio 9. Miten yrityskauppa on vaikuttanut sinun työtyytyväisyyteesi?

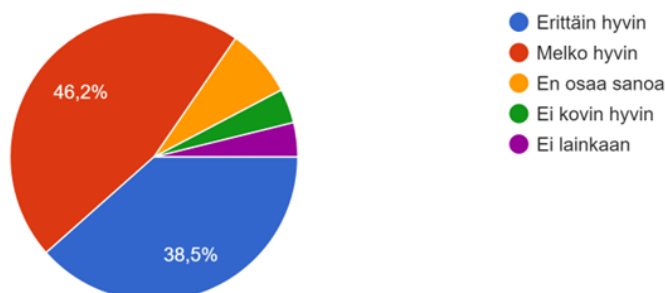
Kuvion 10 perusteella yksikään vastaajista ei koe työtehtävien tai vastuun vähentyneen yrityskaupan myötä. Noin puolella muutosta ei ole tapahtunut ja toisella puolikkaalla työtehtävät ja vastuut ovat lisääntyneet.





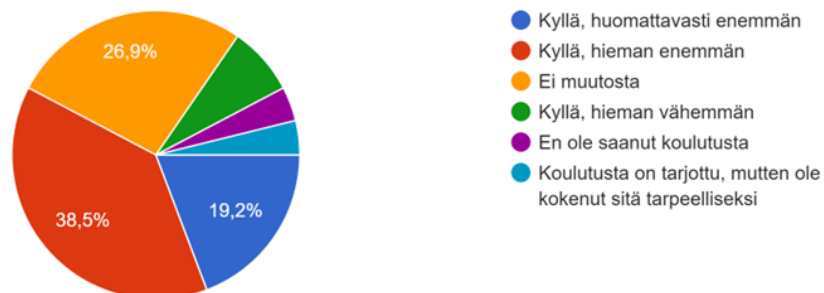
Kuvio 10. Miten työtehtäväsi ja vastuusi ovat muuttuneet yrityskaupan myötä?

Vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä nykyisten työtehtäviensä vastaavuutta heidän taitoihinsa ja asiantuntijuuteen. Kuviosta 11 ilmenee, että lähes 85 prosenttia vastaajista kokee työtehtävän vastaavan heidän taitojaan ja asiantuntijuuttaan melko tai erittäin hyvin. Alle kahdeksan prosenttia vastaajista ei koe, että työtehtävä vastaa heidän taitojaan tai asiantuntijuuttaan.



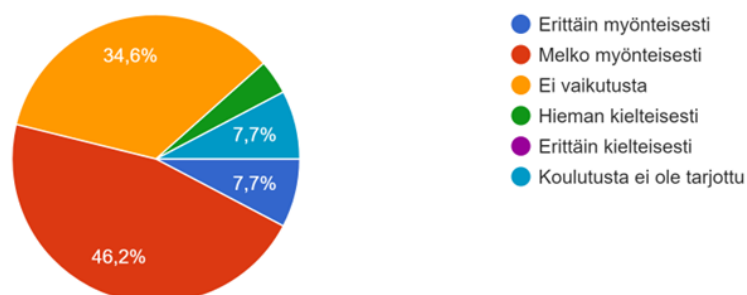
Kuvio 11. Koetko, että nykyinen työtehtäväsi vastaa taitojasi ja asiantuntemustasi?

Kuviosta 12 selviää, että lähes 60 prosenttia vastaajista on saanut enemmän koulutusta yrityskaupan jälkeen kuin ennen sitä. Koulutuksen määrä on pysynyt samana 26,9 prosentilla ja vain noin 15 prosenttia on saanut koulutusta vähemmän tai ei lainkaan.



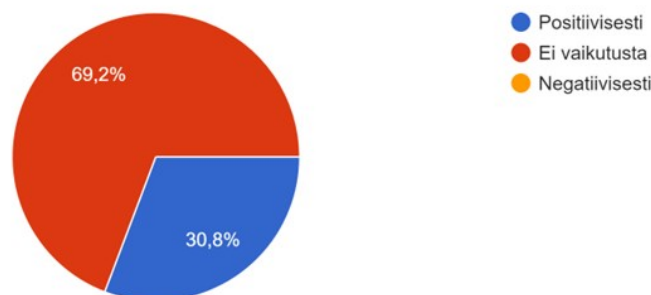
Kuvio 12. Oletko saanut koulutusta yrityskaupan jälkeen?

Mahdollisuus kouluttautua on vaikuttanut työmotivaatioon suurimmalta osin positiivisesti ja 53,9 prosenttia vastaajista on kokenut koulutuksen vaikuttaneen työmotivaatioon joko erittäin tai melko positiivisesti. Kuviossa 13 käy ilmi myös, että noin kolmasosalla koulutus ei ole vaikuttanut työmotivaatioon ja vain 7,7 prosentille vastaajista minkäänlaista koulutusta ei ole tarjottu.



Kuvio 13. Miten mahdollisuus kouluttautua on vaikuttanut työmotivaatioosi?

Yksikään vastaajista ei koe yrityskaupan vaikuttaneen negatiivisesti mahdollisuuksiin edetä uralla. Tulosten perusteella 30,8 prosenttia vastaajista kokee yrityskaupan vaikuttaneen positiivisesti urakehitysmahdollisuuksiin ja 69,2 prosenttia ei koe yrityskaupan vaikuttaneen tähän (kuviot 14).



Kuvio 14. Miten koet yrityskaupan vaikuttaneen sinun mahdollisuuksiisi edetä urallasi?

### Tulokset kolmeen vastaajaryhmään jaettuna

Seuraavaksi tuloksia käsitellään jakaen vastaajat kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ryhmänä on yrityksessä alle viisi vuotta työskennelleet työntekijät, toisena yli viisi vuotta työskennelleet työntekijät ja kolmantena ryhmänä esihenkilöt, yrityksessä työskennelystä ajasta riippumatta. Jakamalla vastaajat näihin ryhmiin, saadaan kyselyn vastauksia vertailltua tehokkaammin kuin analysoimalla vastauksia kokonaisuutena.

Alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden osuus vastaajista on 34,6 prosenttia. Heidän vastauksissaan korostuu sopeutuminen ja uusiin olosuhteisiin mukautuminen yrityskaupan jälkeen. Tämä ryhmä, joka koostuu suhteellisen uusista työntekijöistä, näyttää suhtautuvan yrityskaupan tuomiin muutoksiin avoimesti, vaikkakin pienellä varauksella. Heidän vastauksensa tarjoavat näkemystä siitä, miten lyhyemmän aikaa yrityksessä työskennelleet ovat kokeneet yrityskaupan vaikutukset.

Työilmapiirin osalta monet alle viisi vuotta työskennelleet työntekijät kuvailevat havaitsemiin muutoksia kohtaan epävarmuutta ja skeptisyyttä, mutta myös uudenlaista yhteistyötä ja dynamiikkaa toimipisteissään. Vaikka osa vastaajista mainitseekin, että muutos on tuonut mukanaan epävarmuutta ja haasteita, tilanteessa nähdään myös tilaisuus oppia ja kehittyä uudessa ympäristössä. Yleisesti työilmapiirin koetaan hieman heikentyneen yrityskaupan jälkeen.

*Ilmapiiri on hieman kiristynyt johtuen epätietoisuudesta tulevan suhteen. (V14)*

*Tällä hetkellä työilmapiiri on huono – – huonontunut nimenomaan yrityskauppojen jälkeen. (V1)*

Koulutusmahdollisuuksien osalta vastaukset ilmaisevat toiveikkuutta yrityskaupan tarjoamista uusista oppimismahdollisuuksista. Suurin osa vastaajista on saanut koulutusta enemmän yrityskaupan jälkeen kuin ennen sitä, ja tällä on ollut yleisesti myönteinen vaikutus työmotivaatioon. Tämän ryhmän työmotivaatio on hieman keskiarvoa korkeampi 3,55, kun kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,5.

Konsernin johdon viestintää pidetään riittämättömänä, vain yksi alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleistä työntekijöistä on kokenut sen riittävänä. Oman toimipisteen johdon viestintään on ollut tyytyväisiä yksi kolmasosa vastaajista. Kokonaisuutena viestintää on pidetty heikkona, mutta myös ymmärrystä niukkaan tiedottamiseen löytyy.

Yrityskaupan vaikutuksista urakehitykseen tämän ryhmä on varovaisen optimistinen ja vastaajista kolmasosa kokee yrityskaupan vaikuttaneen uralla etenemiseen positiivisesti. Kaksi kolmasosaa ei koe yrityskaupalla olleen vaikutusta tähän.

Yli viisi vuotta yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden osuus koko kyselyyn vastanneista on 38,5 prosenttia. Tämän ryhmän vastauksissa on selkeästi havaittavissa se näkemys, jonka pitkäaikainen kokemus yrityksessä on tuonut. Vastauksista nousee esiin huoli sekä toiveikkuus yrityskaupan seurauksista.

Työilmapiirissä tapahtuneet muutokset ovat keskeisin teema yli viisi vuotta yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden vastauksissa. Monet tähän ryhmää kuuluvista kuvailevat yrityskauppojen synnyttämää epävarmuutta sekä jännitteitä työpaikalla, jotka ovat vaikuttaneet sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin että toimipisteiden dynamiikkaan. Vaikka jotkut näkevätkin muutoksessa mahdollisuuksia uudistumiseen ja toimintatapojen parantamiseen, valtaosa kokee menettävänsä osan toimipisteensä identiteetistä ja yhteisöllisyydestä.

*Ilmapiiri on muuttunut kireäksi koska toimintatavat ovat muuttuneet radikaalisti aiempiin toimintatapoihin verrattuna. (V4)*

*Vaikka huumori on pysynyt, tuntuu että nykyään ylempää vaaditaan koko ajan enemmän. Se toki vaikuttaa ilmapiiriin, jos siitä koko ajan mainitaan. (V16)*

Tämä ryhmä kokee, että yrityskauppa on tuonut uusia haasteita ja vastuita työtehtävien suhteen. Muutos tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun, mutta nämä yrityskaupan tuomat muutokset vaativat sopeutumista uusiin rooleihin ja toimintatapoihin. Tämä voi olla haastavaa pitkäaikaisille työntekijöille, jotka ovat tottuneet vakiintuneisiin työrutiineihin. Yli viisi vuotta yrityksessä olleet työntekijät korostavat erityisesti tarvetta selkeään kommunikaatioon ja tukeen muutosprosessin aikana, jotta he voivat tehokkaasti sopeutua ja saada eniten irti uusista mahdollisuuksista.

Yrityskaupan vaikutus työmotivaatioon on tässä ryhmässä aiheuttanut ristiriitaisia tunteita. Työmotivaation keskiarvo on 3,3, joka on hieman alle koko kyselyn keskiarvon sen ollessa 3,5. Hajonta vastauksissa kysyttäessä yrityskaupan vaikutuksista työmotivaatioon kattaa koko skaalan yhdestä viiteen, eli erittäin huonosta erittäin hyvään. Vastauksia on perusteltu muun muassa seuraavasti:

*Haasteet lisännyt motivaatiota. (V20)*

*Ei suurempaa vaikutusta. Paljon uuden oppimista. (V19)*

*Huonontunut. (V12)*

Konsernin ja toimipisteen viestinnästä kysyttäessä, tämä ryhmän mielestä viestintä on ollut kaikkein riittämättömintä. Vain yhden vastaajan mielestä konsernin johdon viestintä on ollut riittävää ja yhden vastaajan mielestä toimipisteen johdon viestintä on ollut riittävää. Tämä tarkoittaa, että 90 prosenttia tämän ryhmän vastaajista kokee viestinnän yleisesti riittämättömänä.

Koulutuksen määrä on lisääntynyt yli viisi vuotta yrityksessä työskennelleillä työntekijöillä yrityskaupan myötä. Mahdollisuus kouluttautua on koettu vaikuttaneen työmotivaatioon positiivisesti, vaikka ryhmästä vain 20 prosenttia näkee uralla etenemisen mahdollisuuksien parantuneen yrityskaupan takia. Jäljelle jäänyt neljä viidennestä ei koe urakehitysmahdollisuuksien muuttuneen yrityskaupan vaikutuksesta.

Esihenkilöiden osuus kyselyyn vastanneista on 26,9 prosenttia. Esihenkilöt kuvaavat vastauksissaan kokemuksiaan muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta ja työntekijöiden huolesta omien tehtäviensä ja tulevaisuuden suhteen. Esihenkilöt kuitenkin tunnistavat, että alaiset tarvitsevat heidän tukeaan tässä muutosprosessissa. Yksi esihenkilöistä mainitsee, kuinka työntekijöiden skeptisyys ja pelko oman työn säilymisestä ovat olleet haasteita, joita on pyritty lievittämään avoimella keskustelulla ja tukemalla työntekijöitä yrityskaupan aiheuttamien muutosten aikana.

*Työntekijät ovat hiukan skeptisiä millaista työnteko – – tulee olemaan. Uhkakuvia ilmassa. (V2)*

*Alkuun [työntekijöillä] pelkoa oman työn säilymisestä, tilanne kehittynyt myönteiseen suuntaan ja ilmapiiri on parantunut. (V10)*

Esihenkilöt kertovat, kuinka he ovat joutuneet sopeutumaan uusiin rooleihin ja vastuisiin, mikä on vaatinut joustavuutta ja uuden oppimista. Tämä on tarjonnut mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoa ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, mutta on myös asettanut paineita näiden muutoksien tehokkaaseen hallitsemiseen.

Esihenkilöt kokevat yrityskaupan jälkeisen työmotivaation keskiarvoa parempana ja heidän työmotivaationsa keskiarvoksi saadaan 3,71 kaikkien vastaajien keskiarvon ollessa 3,5. Yksittäiset vastaukset vaihtelevat kuitenkin melko huonosta erittäin hyvään. Yrityskaupan vaikutuksista työmotivaatioon on vastattu esihenkilöiden toimesta muun muassa seuraavalla tavalla:

*On vaikuttanut, työskentely välillä todella raskasta negatiivisen ilmapiirin vuoksi. (V18)*

*Yrityskaupan myötä parantui, koska takana iso yritys ja tukea ja apua saa paremmin. (V17)*

Esihenkilöistä 28,6 prosenttia on sitä mieltä, että konsernin johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista on ollut riittävä. Toimipisteen johdon viestintään, eli omaan viestintäänsä, esihenkilöt ovat olleet huomattavasti tyytyväisempiä ja 71,4 prosenttia vastaajista kokee sen olleen riittävä.

## 6 Pohdinta ja yhteenveto

### 6.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli tutkia yrityskaupan vaikutusta työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Tutkimuksessa haluttiin kyselytutkimuksen avulla selvittää yrityskaupan tapaisen merkittävän organisaatiomuutoksen vaikutuksia yrityksen henkilöstöön. Kysely jaettiin henkilöille, jotka ovat kokeneet yrityskaupan omakohtaisesti.

Tutkimuksen empiiriset havainnot auttavat piirtämään kuvaa yrityskaupan monitahoisista vaikutuksista työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Yli puolet vastaajista kertoi työilmapiirin ainakin hieman heikentyneen, mikä ilmeni epävarmuuden lisääntymisenä ja yhteisöllisyyden tunteen heikkenemisenä. Tämä havainto vastaa erityisesti Herrasen (2020, 80–84) analyysia, jossa korostetaan, että yritysoston jälkeinen välivaihe synnyttää tyypillisesti työntekijöissä levottomuuden ja huolestuneisuuden tunnetta, mikä puolestaan voi heikentää työpaikan yleistä ilmapiiriä.

Sitä vastoin vaikutus työmotivaatioon yrityskaupan jälkeen osoittautui kaksijakoisemmaksi. Osa työntekijöistä koki motivaation laskeneen johtuen muutoksista ja työpaikan säilymisen pelosta. Tämä havainto mukailee Sinokin (2016, 12–16) teoriaa, jonka mukaan muutokset työpaikalla voivat heikentää työmotivaatiota siitä aiheutuneen epävarmuuden ja mahdollisen stressin vuoksi. Toisaalta huomattava joukko vastaajista kertoi muuttumattomasta tai jopa lisääntyneestä työmotivaatiosta, jota kohensivat yrityskaupan myötä auenneet uudet mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Tämä kaksijakoinen vaikutus työmotivaatioon korostaa organisaatiomuutoksen, etenkin niin suuren kuin yrityskaupan, monimutkaisuutta työmotivaation määrittelijänä. Tulos voi vaihdella merkittävästi yksilöiden välillä ja muutosten laajuuden perusteella.

Tässä tutkimuksessa havaitut yrityskaupan vaikutukset ovat linjassa organisaatiomuutoksesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Barney ja Pratt (2023) korostavat selkeän viestinnän ja työntekijöiden osallistamisen merkitystä organisaatiomuutokseen liittyvien kielteisten asenteiden ja tulosten lieventämisessä. Vastaavasti Juutin (2009, 162) kertomat muutosjohtamisen haasteet toistuvat tutkimuksen tuloksissa. Hyvät johtamiskäytännöt, kuten avoimuus, empatia ja työntekijöiden kehityksen tukeminen, nousevat esiin ratkaisevina tekijöinä työmotivaation ylläpitämisessä ja sen lisäämisessä organisaatiomuutosten keskellä.

Tämä tutkimus täydentää olemassa olevaa kirjallisuutta tarjoamalla empiiristä näyttöä yrityskaupan vaikutuksista työilmapiiriin ja työmotivaatioon ja korostamalla näiden vaikutusten vaihtelevuutta. Yritykset voivat hyödyntää näitä näkemyksiä luodessaan

muutosjohtamisstrategioitaan ja keskittyessään viestintään, työntekijöiden osallistamiseen ja johtajuuden kehittämiseen, jotka ovat sujuvamman muutoksen ja parempien tulosten peruspilareita.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössäni olivat, mitä vaikutuksia yrityskaupalla on ollut työilmapiiriin sekä työmotivaatioon. Kyselytutkimuksen perusteella yrityskaupalla on ollut vaikutuksia työilmapiiriin, ja ne ovat olleet huomattavalla osalla ainakin hieman negatiivisia. Vastaajat ovat kokeneet epävarmuutta ja skeptisyyttä. Osan mielestä epävarmuus ja jännitteet työyhteisössä ovat vaikuttaneet henkilökohtaiseen hyvinvointiin sekä toimipisteiden työilmapiiriin. Vastausten perusteella esihenkilöt ovat tunnistaneet näitä haasteita ja pyrkivät reagoimaan niihin. Kyselyn tulosten perusteella yrityskauppa on vaikuttanut myös positiivisesti työilmapiiriin esimerkiksi uuden oppimisen sekä kehittymismahdollisuuksien vuoksi.

Yrityskaupalla on ollut myös vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Koulutusmahdollisuudet ovat yrityskauppojen myötä kasvattaneet työmotivaatiota suurimmalla osalla vastaajista. Kyselytutkimuksen perusteella työmotivaatio on pysynyt hyvänä yrityskaupan jälkeen, koska yli puolet vastaajista kokevat työmotivaationsa hyvänä. Muutokset ovat siis pääosin positiivisia.

## 6.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödyntäminen

Kyselytutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset ja tekniset tekijät. Koko tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sekä laadukkaalla mittaamisella että asiantuntijoiden yhteistyöllä, jossa haetaan neuvoja ja kerätään aineistoa jo suunnitteluvaiheessa. Mittauksen luotettavuutta arvioidessa oleellista on sen validiteetti, joka kertoo, mitataanko oikeaa asiaa, sekä reliabiliteetti, jossa keskitytään mittauksen tarkkuuteen. Mittauksen laatuun on syytä kiinnittää huomiota jo etukäteen, koska sitä ei ole mahdollista korjata jälkikäteen. (Vehkalahti 2014, 40.)

Vehkalahti (2014, 40–42) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti ovat keskeisiä mittauksen luotettavuuden käsitteitä. Validiteetti kertoo mitataanko oikeaa asiaa ja reliabiliteetti sitä, kuinka tarkasti sitä mitataan. Näistä tärkeämpi tutkimuksen kannalta on validiteetti, koska mikäli ei mitata oikeaa asiaa, reliabiliteetti menettää merkityksensä. Mittauksen haasteet voi ilmetä myös kulttuurien ja kielten välisissä eroissa, jotka vaativat huolellista sopeutusta,



jotta mittarit toimivat luotettavasti eri olosuhteissa. Näin ollen, tutkimuksen luotettavuus riippuu sekä mittauksen että tiedonkeruun huolellisesta toteuttamisesta.

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi hyödynnettiin kohdeorganisaation esihenkilöitä validiteetin varmistamiseksi. Kyselyn kysymyksiä suunniteltaessa otettiin huomioon yrityksen tarpeet ja yrityksen esihenkilöstön ehdotukset. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen mukaisesti kyselyn tuloksia arvioitiin numeraalisin ja tilastollisin menetelmin, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti on riittävä.

Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti ja otanta oli riittävä tuloksien vertailukelpoisuuden kannalta vastausprosentin ollessa 63,4 prosenttia. Kyselytutkimuksen aikana vastaajissa ei herännyt epäilyksiä tutkimuksen luotettavuudesta tai anonymiteettisuudesta, jonka vuoksi vastaajien voidaan katsoa olleen riittävän avoimia ja rehellisiä vastatessaan kyselyyn.

Johdonmukaisuuden varmistamiseksi kysely laadittiin mahdollisimman huolella ja tarkkaan silmällä pitäen selkeyttä ja kattavuutta. Kyselyä tehdessä tarkoitus oli minimoida riski väärinymmärtää kyselyssä esitetyt kysymykset tai niiden vastausvaihtoehdot. Jokainen vastaaja sai yhdenmukaiset ohjeet vastaamiseen ja epäselvissä tilanteissa tutkijalta sai kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Tutkijan vastuu ulottui kyselyn laatimisen lisäksi myös eettiseen tiedonhallintaan ja objektiivisen asenteen säilyttämiseen koko aineiston analysoinnin ajan. Pyrkimyksenä oli tulkita tuloksia ilman ennakkoluuloja.

Yritys X on tehnyt useita yritysostoja viime vuosien aikana, ja aikoo kasvaa tällä tavalla myös jatkossa, jonka vuoksi tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden yritysostoja suunniteltaessa. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös suunnittelemalla kehitysehdotuksia tutkimuksen perusteella jo tehtyjen yrityskauppojen kohdalla ja viemällä niitä arjen käytänteisiin. Esimerkiksi tutkimuksen vastausten perusteella yrityksen viestinnässä henkilöstölle olisi kehitettävää.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tätä opinnäytetyötä vastaavaa kyselyä voitaisiin jatkossa käyttää yrityskauppojen aiheuttamien muutoksien seuraamiseen. Tällä tavoin saadaan vertailukelpoista tietoa, onko yrityksen yrityskaupprosessissa mahdollisesti tehty muutokset integraatiostrategiassa vaikuttaneet henkilöstön kokemukseen yrityskaupan tuomista muutoksista.

Kysely on toteutettu vain valittuna ajankohtana. Pitkän aikavälin vaikutuksia voitaisiin selvittää esittämällä kysely, tai osa siitä, samoille henkilöille muutaman vuoden päästä. Tämä

auttaisi ymmärtämään, ovatko vaikutukset olleet tilapäisiä vai pysyviä, ja miten yritys voisi tukea työntekijöitään muutoksen aikana.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Ava akatemia. Suomalaisnuoret arvostavat tutkitusti valmentavaa johtamistyyliä. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa <https://akatemia.fi/blogi/suomalaistnuoret-arvostavat-tutkitusti-valmentavaa-johtamistyyliä/>
- Bäck, J. Karsio, T., Markula, E.-M. & Palmu, M. 2009. Due diligence - onnistuneen yrityskaupan edellytys. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.1.2024. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>
- Kiviluoma, M. 2019. Hyvä johtaminen on vetovoimatyötä parhaimmillaan – osa 1/3. Vitriini. Viitattu 16.1.2024. Saatavissa <https://www.vitriini.fi/tarina/hyva-johtaminen-on-vetovoimatyota-parhaimmillaan-osa-13.html>
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä - konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Lotze, E. 2005. Work Culture Transformation: Straw to Gold - The Modern Hero's Journey. 1. painos. München: Germany: De Gruyter.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/marallinen-tutkimus>

Mehiläinen. Huono esihenkilötyö – työpaikkojen vaiettu salaisuus. Viitattu 15.1.2024.

Saatavissa <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/artikkelit/huono-esihenkiloty>

Närvä, J. 2021. Toimiva työkuultuuri on jokaisen vastuulla – 4 vinkkiä, miten kannat kortesi

kekoon. Barona. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa [https://barona.fi/blogi/toimiva-tyokulttuuri-](https://barona.fi/blogi/toimiva-tyokulttuuri-on-kaikkien-vastuulla)

[on-kaikkien-vastuulla](https://barona.fi/blogi/toimiva-tyokulttuuri-on-kaikkien-vastuulla)

Opulex. Yritystoiminta, yrityskauppa ja yritysvaltaus. 2022. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa

<https://www.opuslex.fi/artikkelit/yritystoiminta/yrityskauppa-ja-yritysvaltaus>

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta.

Työterveyslaitos. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma

Talent.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. 1. painos. Juva: WSOY.

Pyyhtiä, T. 2023. RESET - työkuultuuri ja huono johtaminen. 1. painos. Helsinki: BoD -

Books on Demand.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. 2. painos. Espoo: Suomen

Laatukeskus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. 1. painos. Helsinki:

Tietosanoma.

Stowaway Productions. 2022. Mikrojohtaminen – kohti hyvinvoivaa yhteisötoimintaa osa

1. Viitattu 16.1.2024. Saatavissa [https://stowaway-](https://stowaway-productions.webnode.fi/mikrojohtaminen/)

[productions.webnode.fi/mikrojohtaminen/](https://stowaway-productions.webnode.fi/mikrojohtaminen/)

Taloustutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa

<https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/kvalitatiivinen-tutkimus.html>

TechTarget. 2023. What is leadership? Viitattu 20.1.2024. Saatavissa

<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>

Työterveyslaitos a. Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 20.1.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>

Työterveyslaitos b. Mitä on mentorointi? Viitattu 16.1.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/mentorointi-vanhustyossa/mita-mentorointi-on>

Vallander, T. 2021. Johtaminen. STTK. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.sttk.fi/aihe/johtaminen/>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Viitattu 2.3.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. 1. painos. Helsinki: Edita Prima.

Yritys X. 2024. Yritys. Yritys X.fi. Viitattu 26.3.2024.

## Liite 1. Kyselylomake

## Kysely yrityskaupan vaikutuksista

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa yrityskaupan vaikutuksia yrityksen henkilöstön työmotivaatioon sekä työilmapiiriin.

Kyselyn vastausaika on noin 5 minuuttia.

Kyselyyn voi vastata 16.2.2024 kello 17.00 asti.

**Otattehan huomioon, että vastaukset käsitellään täysin anonymisti!**

Toivon, että vastaatte kysymyksiin rehellisesti. Tällöin kyselystä saatu tulos on mahdollisimman todenmukainen.

Kiitos!

*Arttu Juutinen*

1. Oletko työskennellyt yrityksessä sekä ennen, että jälkeen yrityskaupan? \*

Kyllä

En

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? \*

Alle vuoden

1-3 vuotta

3-5 vuotta

Yli 5 vuotta

3. Mikä on roolisi yrityksessä? \*

- Työntekijä, ennen ja jälkeen yrityskaupan
- Työntekijä, esihenkilö ennen yrityskauppaa
- Esihenkilö, työntekijä ennen yrityskauppaa
- Esihenkilö, ennen ja jälkeen yrityskaupan
- Työntekijä yrityskaupan jälkeen
- Esihenkilö yrityskaupan jälkeen

4. Kuinka kauan yrityskaupasta on kulunut? \*

- Alle vuosi
- 1-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

5. Kerro lyhyesti, onko yrityskaupan jälkeen työilmapiirissä tapahtunut mielestäsi muutoksia ja jos, niin mitä? \*

Pitkä vastausteksti

---

6. Miten kertomasi muutokset ovat mielestäsi vaikuttaneet toimipisteesi yleiseen ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen? \*

- Erittäin myönteisesti
- Hieman myönteisesti
- Ei vaikutusta
- Hieman negatiivisesti
- Erittäin negatiivisesti

7. Kuinka koet työmotivaatiosi yrityskaupan jälkeen? \*

	1	2	3	4	5	
Erittäin heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

8. Kerro lyhyesti, oletko huomannut yrityskaupan vaikuttaneen työmotivaatioosi ja jos, niillä tavalla? \*

Pitkä vastausteksti

---

9. Onko konsernin johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista ollut riittävä? \*

- Kyllä
- Ei

10. Onko toimipiteesi johdon viestintä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista ollut riittävä? \*

- Kyllä
- Ei

11. Kerro lyhyesti, minkälaisena koet yrityksen viestinnän? \*

Pitkä vastausteksti

---



12. Miten yrityskauppa on vaikuttanut sinun työtyytyväisyyteesi? \*

- Erittäin myönteisesti
- Hieman myönteisesti
- Ei vaikutusta
- Hieman kielteisesti
- Erittäin kielteisesti

13. Miten työtehtäväsi ja vastuusi ovat muuttuneet yrityskaupan myötä? \*

- Merkittävästi lisääntynyt
- Hieman lisääntynyt
- Ei muutosta
- Hieman vähentynyt
- Merkittävästi vähentynyt

14. Koetko, että nykyinen työtehtäväsi vastaa taitojasi ja asiantuntemustasi? \*

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- En osaa sanoa
- Ei kovin hyvin
- Ei lainkaan

15. Oletko saanut koulutusta yrityskaupan jälkeen? \*

- Kyllä, huomattavasti enemmän
- Kyllä, hieman enemmän
- Ei muutosta
- Kyllä, hieman vähemmän
- En ole saanut koulutusta
- Koulutusta on tarjottu, mutten ole kokenut sitä tarpeelliseksi



16. Miten mahdollisuus kouluttautua on vaikuttanut työmotivaatioosi? \*

- Erittäin myönteisesti
- Melko myönteisesti
- Ei vaikutusta
- Hieman kielteisesti
- Erittäin kielteisesti
- Koulutusta ei ole tarjottu

17. Miten koet yrityskaupan vaikuttaneen sinun mahdollisuuksiisi edetä urallasi? \*

- Positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Negatiivisesti