

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2025

Elisa Ojala

Toimiva muutosviestintä
henkilöstölle pienten ja
keskisuurten yritysten
omistajanvaihdoksissa

– toimintaohjeet onnistumisen apukeinona

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2025 | 46 sivua

Elisa Ojala

Toimiva muutosviestintä henkilöstölle pienten ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdoksissa

- toimintaohjeet onnistumisen apukeinona

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten omistajanvaihdoksen muutosviestintää voidaan toteuttaa onnistuneesti henkilöstön kannalta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Omistajanvaihdoksen muutosviestintä on tärkeä osa muutosprosessin onnistumista ja vaikuttaa suuresti henkilöstöön sekä heidän työpanokseensa.

Työ toteutettiin perehtymällä aiheeseen liittyvään tietopohjaan sekä kehittämällä sen avulla kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten vastaajat olivat kokeneet omistajanvaihdoksen muutosviestinnän onnistuneen. Kyselyn kysymykset perustuivat erityisesti muutosviestinnän tyypillisimpiin haasteisiin.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että omistajanvaihdoksen muutosviestinnän suurimpina haasteina näkyvät omistajanvaihdoksen ilmoitusajankohta, henkilöstön osallistamattomuus sekä avoimuuden ja luottamuksen puute. Tulosten avulla kehitettiin lisäksi yritysten käyttöön toimintaohjeet sekä työkalu muutosviestinnän helpottamiseksi.

Asiasanat:

Omistajanvaihdos, muutosjohtaminen, muutosviestintä

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Omistajanvaihdos	7
2.1 Omistajanvaihdokset pk-yrityksissä	7
2.2 Tunteet omistajanvaihdoksessa	9
2.3 Muutosjohtaminen omistajanvaihdoksessa	11
3 Muutosviestintä henkilöstölle	15
3.1 Muutosviestintä pk-yrityksen omistajanvaihdoksessa	15
3.2 Muutosviestinnän tyypillisimmät haasteet	17
3.3 Työkalut muutosviestintään	19
4 Muutosviestinnän kehittäminen kyselyn avulla	21
4.1 Kyselyn suunnittelu	21
4.2 Kyselyn toteutus	23
4.3 Vastaajien taustoittavat tiedot	24
4.4 Tulokset omistajanvaihdoksen muutosviestinnästä	26
4.5 Tulosten analysointi	29
5 Toimintaohjeet muutosviestintään omistajanvaihdoksessa	31
5.1 Muistilista muutosviestinnän onnistumiseen	31
5.2 Työkalu muutosviestinnän tueksi	33
6 Johtopäätökset	36
Lähteet	38

Liitteet

Liite 1. Kysely omistajanvaihdoksen muutosviestinnästä

Kuvat

Kuva 1. Haltuunotossa huomioitavia asioita (Viljamaa & Varamäki 2022, 336)	8
Kuva 2. Muutoskäyrä (Pirinen 2023 ja Kubler-Ross 1969).	10
Kuva 3. Organisaation tukitoimenpiteet henkilöstölle (Ponteva 2010).	12
Kuva 4. Psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri (Pirinen 2023, 69).	13
Kuva 5. Viestintäjärjestys pienissä, matalan hierarkian yrityksissä (Väisänen ym. 2020)	16
Kuva 6. Kaavio viestinnän suunnitteluun (Valpola 2004).	19
Kuva 7. Lista omistajanvaihdoksen muutosviestinnän tueksi.	32
Kuva 8. Omistajanvaihdoksen muutosviestintää tukeva aikataulu.	33
Kuva 9. Esimerkki omistajanvaihdoksen muutosviestinnän aikataulusta.	34

Taulukot

Taulukko 1. Kulunut aika omistajanvaihdoksesta.	24
Taulukko 2. Yrityksen henkilöstön määrä omistajanvaihdoksen aikana.	24
Taulukko 3. Asema, jossa vastaaja työskenteli omistajanvaihdoksen aikana.	25
Taulukko 4. Omistajanvaihdoksen aluksi herättämät tunteet.	26
Taulukko 5. Ajankohta, jolloin omistajanvaihdoksesta ilmoitettiin.	27
Taulukko 6. Kanavat, jossa omistajanvaihdoksesta kerrottiin.	28

1 Johdanto

Omistajanvaihdoksen tuoma muutos ja sen johtaminen sekä etenkin siihen kuuluva muutosviestintä on tärkeä osa muutosprosessia ja sen onnistumista. Omistajanvaihdokseen liittyvistä inhimillisistä tekijöistä puhutaan vähemmän ja prosessi herättää paljon tunteita esimerkiksi henkilöstössä. Epätietoisuus ja sitä kautta tuleva epävarmuus omasta työpaikasta voi pahimmassa tapauksessa johtaa oman identiteetin horjumiseen ja työkyvyn heikentymiseen.

Muutosjohtamiseen ja etenkin muutosviestintään panostamalla voidaan välttyä erilaisilta henkilöstöön kohdistuvilta ongelmilta, kuten irtisanoutumisilta tai työtehon tai -kyvyn alentumisilta, jotka siten heikentävät yrityksen toimintaa. Pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä omistajanvaihdokseen liittyvän viestinnän suunnitelmallisuudella voidaan parantaa yrityksen sisäistä luottamusta ja sitä kautta yhtenäistä tavoitetta tulokselliseen toimintaan yhdessä henkilöstön kanssa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Pk-yritykset) viestintä yrityksen sisällä on harvoin suunniteltua, eikä siihen käytetä erillisiä resursseja, kun taas suurissa organisaatioissa viestinnälle saattaa olla omat yksikkönsä. Lisäksi suurin osa on omistajanvaihdoksista tapahtuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jonka syystä muutosviestintä vaatii niissä erityisen paljon huomiota.

Opinnäytetyön tärkeimpinä tietolähteinä on toiminut Pirisen (2023) teos muutosviestinnästä sekä Matalamäen, Varamäen, Viljamaan, Tallin, Petäjän ja Soraman (2017) opas pk-yritysten omistajanvaihdoksesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa omistajanvaihdokseen liittyvää muutosviestintää kehittämällä sitä tukeva ohjeistus pienyritysten käyttöön.

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia kokemuksia työntekijöillä on ollut omistajanvaihdosten muutosviestinnästä?
- Mitkä ovat omistajanvaihdoksen muutosviestinnän suurimmat haasteet?

- Miten muutosviestintää voidaan toteuttaa onnistuneesti omistajanvaihdoksessa?

Työssä käytetään menetelmänä kyselyä, jonka tarkoituksena on kerätä omistajanvaihdosprosessissa mukana olleiden työntekijöiden kokemuksia prosessin muutosviestinnästä. Kyselyn tuloksia analysoidaan ja verrataan työssä käytettyyn tietopohjaan ja sitä hyödynnetään opinnäytetyön tuloksena kehitettävässä muutosviestintää helpottavassa toimintaohjeessa.

2 Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdos on prosessi, jossa yrityksen omistajuus vaihtuu uudelle omistajalle. Omistajanvaihdos on luonnollinen osa yrityksen elinkaarta ja sen avulla varmistetaan yrityksen toiminnan jatkuminen myös tulevaisuudessa. Prosessi vaatii hyvän strategian, asiantuntijoita avuksi sekä hyvää muutosjohtamista epävarmuuden keskellä. Muutokseen liittyy paljon tunteita ja luottamuksen sekä arvostuksen rakentaminen kaikkien osapuolien välillä on tärkeä osa omistajanvaihdoksen onnistumista. (Matalamäki ym. 2017, 3-25.)

Omistajanvaihdos sekä yrityksen myyntiprosessi on matka, joka alkaa yrityksen valmistelusta myyntikuntoon, ostajan etsimisestä sekä tiedon hankinnasta. Yrityksen arvon määrittely sekä sopimuksen ehtojen luominen vaatii usein asiantuntijoita ja prosessi voi olla pitkä, mutkikas ja luoda tunteita ostajan ja myyjän välille. Koska tie voi olla kuoppainen, on tulevaisuudesta sekä prosessin etenemisestä tiedotettava harkiten eri sidosryhmille, kuten henkilöstölle. Tästä syystä tilanteen haltuunotto ja muutosjohtamisen vastuu ovat tärkeä osa prosessia. (Matalamäki ym. 2017, 25-38.)

Vuonna 2023 99% tapahtuneista omistajanvaihdoksista (2771 kappaletta) tapahtui pk-yrityksissä (Tilastokeskus 2024). Tästä syystä omistajanvaihdoksen tarkastelu tapahtuu tässä työssä erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Lisäksi henkilökuntaa ei ole yleisesti koulutettu muutosjohtamiseen tai -viestintään, eikä viestintään löydy erillistä henkilökuntaa, toisin kuin suurissa yrityksissä (Pihlanen 2019). Pk-yrityksiksi määritellään yritykset, joiden liikevaihto vuodessa on maksimissaan 50 miljoonaa euroa, sekä yrityksessä työskentelee enintään 250 työntekijää (Tilastokeskus 2024).

2.1 Omistajanvaihdokset pk-yrityksissä

Pienten ja keskisuurten yritysten omistajanvaihdokset ovat oiva tapa kasvattaa vakiintunutta liiketoimintaa uuden omistajan toimesta. Yrityksen ostaminen ja

sen jatkaminen on huomattavasti helpompi prosessina, kuin perustaa uusi yritys alusta lähtien. Omistajanvaihdokset ovat yleisesti tärkeitä muun muassa siksi, että pk-yritykset ovat suuri työllistäjä ja onnistuneet omistajanvaihdokset usein lisäävät työpaikkojen määriä entisestään. Omistajanvaihdokset ovat kuitenkin edelleen monellakin tavoin haasteellisia, esimerkiksi myynnin aloittamisen ajankohdan sekä sen toimeksipanon johdosta. On myös selvää, että asia on arkaluontoinen erityisesti henkilöstön kannalta, mutta mitä aikaisemmin prosessi aloitetaan, sitä paremmin omistajanvaihdos toteutetaan. (Viljamaa & Varamäki 2022, 9-29.)

Omistajanvaihdosten onnistumiseen vaikuttaa moni tekijä ja se on aina riippuvaista yrityksen toiminnasta. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi uudistamisinvestoinnit, henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen sekä yrityksen myyjän antama tuki ostoprosessissa. Onnistumiseen vaikuttaa myös suuresti ostajan perehtyminen ostettavan yrityksen toimintaan sekä sen sidosryhmiin, kuten henkilöstöön ja asiakkaisiin (Kuva 1).

Näkökulma	Haltuunotossa huomioitavia asioita
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä liiketoiminta- ja yritysostostrategia on lähtökohta yritysostolle. Yritystoston suunnitteluun ja johtamiseen on tärkeä käyttää aikaa ja hyödyntää kokemusta. Muutoksia ja yllätyksiä todennäköisesti tulee ja on hyvä varautua päivittämään suunnitelmia niiden perusteella.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> Yrityskauppa aiheuttaa epävarmuustilanteen molempien yritysten henkilöstölle ja asiakkaille. Yrityskauppa valmistellaan usein salassa ja kaupan jälkeen siitä tiedotetaan henkilöstölle, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö on tärkeä huomioida avainresurssina yritysoston tavoitteiden saavuttamisessa. Ostajan ja ostokohteen yrityskulttuuri voivat poiketa toisista ja yhteensovittaminen vaatii aikaa.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Avainasiakkaat voi informoida etukäteen, henkilökohtainen yhteydenpito lujittaa asiakassuhdetta parhaiten.
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Kehitä uutta liiketoimintaa yritysoston tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa.

Kuva 1. Haltuunotossa huomioitavia asioita (Viljamaa & Varamäki 2022, 336)

Jokaisen eri näkökulman huomioiminen auttaa varmistamaan onnistuneen prosessin toteutumisen ja vähentää riskejä tulevaisuudessa. (Viljamaa & Varamäki 2022, 329-336.)

Inhimillisissä tekijöissä omistajanvaihdos on merkityksellinen prosessi jokaiselle mukana olevalle. Etenkin pk-yrityksissä jokainen henkilö on lähellä ja muutos näkyy ja tuntuu konkreettisesti työssä kuin tunteissa. Myyjän on hyvä toimia ostajan tukena prosessissa ja varmistettava ennen yrityksen myyntiä, että henkilöstö on motivoitunut ja valmis yhteistyöhön. Ostajan taas on hyvä huomioida yrityskulttuurin erilaisuudet ja panostaa henkilöstöön avainresurssina tavoitteiden kasvuun ja onnistumiseen. (Matalamäki ym. 2017, 22-37.)

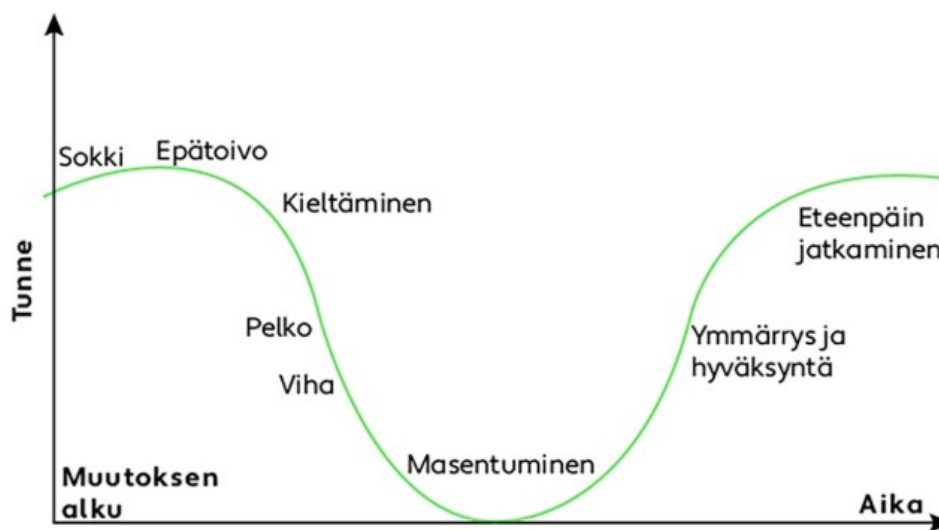
2.2 Tunteet omistajanvaihdoksessa

Omistajanvaihdos tarkoittaa muutosta ja sen tuomia tunteita jokaiselle mukana olevalle. Myyjän on oltava valmis luopumiseen jo myyntiä harkitessa, jotta itse prosessi saadaan käyntiin ja etenemään järkevästi yrityksen kannalta. Pahimmassa tapauksessa myynti jää jumittamaan eri tilanteisiin siksi, että myyjä ei pysty henkisesti luopumaan yrityksestä, eikä ole valmistautunut tarpeeksi hyvin kohdattaviin tilanteisiin sekä niiden tuomiin haasteisiin. Muutos saattaa tuoda mukanaan negatiivisia tunteita, kun luopuja joutuu jättämään taakseen jopa elämän mittaisia arvoja sekä elämäntyönsä, johon on käyttänyt paljon aikaa, rahaa ja energiaa. Tärkeimpänä tällaisessa muutoksen tilanteessa myyjälle on keskittyä tulevaisuuteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Asioista on tärkeä puhua ja antaa tilaa ja aikaa tunteille. Pääasiana on tuoda elämään uutta merkitystä yrityksestä luopumisen jälkeen. (Matalamäki ym. 2017, 23-24.)

Uudelle omistajalle ja siten esihenkilölle omistajanvaihdos tarkoittaa paineita monesta eri suunnasta. Suurin paine tulee henkilöstöltä, joka todennäköisesti oireilee muutoksen alla sekä asettaa paljon odotuksia uudelle johtajalle. (Matalamäki ym. 2017, 25.) Tunteita herättävät erityisesti jatkuvana arvioinnin kohteena oleminen, etenkin uudessa tilanteessa, jossa henkilöstö ei tunne vielä ostajaa kunnolla. Tilannetta lisäksi saattaa pahentaa tunne epävarmuudesta. Tunteiden käsittely sekä hyvä tunneäly ovat erittäin tärkeitä taitoja johtajalle, sillä stressi, kiire ja muut negatiiviset tunteet helposti tarttuvat alaisiin ja

vaikuttaa sitä kautta koko henkilöstön ilmapiiriin. Tunneälyn ei ole pelkästään omien tunteiden johtamista, vaan erityisesti esihenkilöllä henkilöstön tunteiden ymmärtämistä ja niiden johtamista. (Pirinen 2023, 278-316.)

Pirinen (2023, 86) kuvaa tunteita muutoksessa muutuskäyrän (Kuva 2) avulla, joka perustuu alun perin Kubler-Rossin vuonna 1969 luomaan muutuskäyrään surusta, jota Pirinen siten vertaa työntekijöiden kohtaamiin tunteisiin muutoksessa.



Kuva 2. Muutuskäyrä (Pirinen 2023 ja Kubler-Ross 1969).

Muutuskäyrän (Kuva 2) mukaan tunteet ovat jaettu viiteen eri vaiheeseen, joista ensimmäisenä ovat sokki, epätoivo ja kieltäminen. Toisena pelko ja viha, kolmantena masentuminen, neljäntenä ymmärrys ja hyväksyntä, sekä viimeisenä eteenpäin jatkaminen. Pirisen (2023) mukaan jokainen työntekijä käy muutuskäyrän vaiheet omalla tahdillaan ja asteittain, sekä osa ei välttämättä koe jotakin vaiheita ollenkaan. Orridgen (2009, 8) mukaan hyvän johtajan on tärkeä huomioida muutuskäyrä monin tavoin prosessissa, sillä uusien muutosten kohtaaminen saattaa pidentää masentumisvaihetta, mikäli työntekijä ei ole päässyt vielä hyväksyntävaiheeseen. Lisäksi työntekijä saattaa käydä henkilökohtaisessa elämässään läpi muutoksia, jotka siten vaikuttavat myös käyrän kulkuun. On siis tärkeä ymmärtää, että muutuskäyrää ei voi

välttää, vaan sen vaiheita on mahdollista helpottaa tai nopeuttaa niiden kulkua seuraavaan. (Orridge 2009, 8.)

Epävarmuus on usein päälimmäisin tunne henkilöstöllä muutoksen alla, mikäli oma työpaikka on uhan alla tai työtehtävät muuttuvat täysin vanhasta. Moni työntekijä on lojaali vanhaa työnantajaa kohtaan ja kokee siten ristiriidan arvomaailmassaan, jolloin sitoutumishalu yritystä kohtaan horjuu johtoportaan vaihtuessa. Epävarmuus tuottaa pelkoa ja vihaa, jotka usein johtuvat kyvyttömyydestä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. Negatiiviset tunteet näin usein vaikuttavat vahvasti työntekoon eri ihmisillä eri tavoin, osalla haluna miellyttää, kun taas toisilla irrationaalisena käyttäytymisenä. Vahvimpana tunteena suurimmalla osalla on haluttomuus muuttua muutoksen mukana. (Pirinen 2023, 92-100.)

2.3 Muutosjohtaminen omistajanvaihdoksessa

Omistajanvaihdoksen ja sitä kautta tulevien tunteiden navigointi vaatii hyvää muutosjohtamista. Muutosjohtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa yritystä sekä sen henkilöstöä autetaan käymään läpi uudistuksia mahdollisimman tehokkaasti sekä sopeutumaan uusiin toimintatapoihin (Yrityksen-perustaminen.net 2024). Hyvä ja suunnitelmallinen haltuunotto johtaa usein positiiviseen prosessin lopputulokseen. Odotukset ovat usein kovat, mutta tavoitteiden kuvaamisella sekä vahvistamalla johtajaidenteettiä, muutos sujuu huomattavasti helpommin. (Matalamäki ym. 2017, 25.)

Tärkeimpänä elementtinä muutoksessa johtajalla on olla henkilöstön tukena. Ponteva (2010, 68-69) jakaa tuen antamisen keinot yrityksessä neljään eri kategoriaan (Kuva 3). Tiedollisella tuella tarkoitetaan viestintää ja jatkuvaa informaation jakamista muutoksessa. Osallistavan tuen avulla taas helpotetaan henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan

työympäristöön esimerkiksi oman työn suunnittelun avulla. Taloudellisen tuen tarkoituksena on turvata toimeentuloa antamalla esimerkiksi positiivisia ja kannustavia työtodistuksia. Viimeisenä ja ehkä tärkeimpänä tuen muotona on psyykkis-emotionaalinen tuki, jonka avulla lisätään henkilöstön turvallisuuden tunnetta ja jaksamista muutoksessa (Kuva 3).

<p>Tiedollinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Älyllisen ymmärryksen helpottaminen • Ennakointi • Tiedottaminen 	<p>Osallistava tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallinnan tunteen lisääminen • Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon • Työkriisin ehkäiseminen
<p>Taloudellinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varhaiseläkeratkaisuja tukevat lausunnot • Kannustavat työtodistukset 	<p>Psyykkis-emotionaalinen tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuuden tunteen lisääminen • Jaksamisen ylläpitäminen

Kuva 3. Organisaation tukitoimenpiteet henkilöstölle (Ponteva 2010).

Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tai yhteiset keskustelut, jossa kartoitetaan tuen tarve, joka jokaisella on yksilöllistä. (Ponteva 2010, 68-69.)

Myös Pirinen (2023, 52-75) puhuu muutoksen johtamisen neljässä näkökulmassa tiimin johtamisesta muutoksessa sekä miten psykologisen turvallisuuden rakentaminen parantaa koko yhteisön toimintaa. Psykologinen turvallisuus alkaa hyvän ja positiivisen työilmapiirin rakentamisesta sekä johtajan luomasta hyväksynnän tunteesta, jossa jokainen tiimin osa pystyy

tuomaan esille omat vahvuutensa sekä mahdollisuuden tulla kuuluksi, vuorovaikutukseen rohkaisemalla. Tiimi toimii parhaiten kokonaisuutena, jossa esihenkilö varmistaa läsnäolollaan ja tuellaan, että työyhteisö pystyy toimimaan tehokkaasti niin, että jokainen voi toteuttaa itseään vapaasti (Kuva 4).



Kuva 4. Psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri (Pirinen 2023, 69).

Muutokseen ja sen johtaiseen kuuluu myös vahvasti palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Pirinen 2023, 75.) Palautteen vastaanottamisen yksi vahvuuksista on itsensä tunteminen ja sitä kautta kyky vaikuttaa muihin positiivisesti. Tärkeää on hakea palautetta avoimesti, käsitellä sitä, sekä kehittyä sen mukana. Avoimuus lisää luottamusta ja välittää henkilöstölle halua myös vastaanottaa palautetta. Etenkin uudessa tilanteessa muutoksen keskellä palautteen antamisen merkitys kasvaa ja on hyvä muistaa, että siihen kuuluu rakentavan palautteen lisäksi myös jatkuva positiivisen palautteen antaminen, jota pitäisi antaa huomattavasti useammin kuin korjaavaa. Rakentavan tai korjaavan palautteen pitäisikin tulla vain tilanteissa, joissa autetaan toista kehittymään tai työntekijän käytös on herättänyt negatiivisia tunteita. Palautetta ei siis tule antaa itsekkäistä syistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.)

Muutosjohtamisen suurin kulmakivi on positiivisuus muutosprosessia kohtaan. Positiivinen asenne tulee innostumisesta, muiden innostamisesta sekä työn suunnitelmallisuudesta. (Ponteva 2010, 96-102.) Ratkaisukeskeisyys ja tavoitteiden tunnistaminen yhdessä henkilöstön kanssa mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Tärkeää on keskittyä mahdollisuuksiin riskit tiedostaen ja suunnitella konkreettisin tavoin, mitä toimia on tehtävä, milloin ja kenen toimesta, tietysti henkilöstöä osallistaen. Suunnitelmallisuuteen kuuluu lisäksi toiminnan tarkka seuraaminen ja sen kautta muokkautuminen tarvittaessa. (Pirinen 2023,132-138.)

Suunnitelmallisuuteen kuuluu lisäksi aina seuranta, jota on tehtävä aktiivisesti, etenkin kun kyseessä on uusi haltuunotto ja halutaan konkreettisesti nähdä toivottu tulos ajan saatossa. Hyviä seurantamenetelmiä ovat esimerkiksi tuloksen seurannan vertailu tavoitteisiin, kyselyt ja haastattelut asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja henkilöstölle sekä itsearvioinnit. (Kauhanen 2018, 58.)

3 Muutosviestintä henkilöstölle

Muutosviestinnän tarkoituksena on viestiä sidosryhmille, joihin muutos vaikuttaa, mahdollisimman strategisesti muutoksen syyt ja seuraukset. Tehokkaan muutosviestinnän tarkoituksena on vähentää väärinkäsityksiä ja epävarmuutta, sekä niiden aiheuttamaa luottamuksen heikentymistä. (Esimiesakatemia 2024.) Se on samojen asioiden toistoa kerta toisensa jälkeen, jotta viestin ymmärrys menee varmasti perille (Pirinen 2023, 260). Liimataisen ja Lähteenmaan (2020, 410) mukaan muutosviestintä on riskienhallintaa, joka auttaa ehkäisemään ongelmia ja sen tulisi jatkua pitkälle muutostilanteen jälkeen vakiinnuttamaan toimintaa.

Muutosviestinnän merityksellisyyden takia sitä on tehtävä suunnitelmallisesti ja sitä sidosryhmää huomioiden, jolle sitä toteutetaan (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 409-410). Tässä työssä keskitytään erityisesti muutosviestintään henkilöstölle, sillä kyseinen sidosryhmä kokee muutoksen vaikutukset usein voimakkaimmin. Lisäksi Kaijalan ja Tolvasen (2020, 12) mukaan yrityksen tärkein menestystekijä ja investointi on nimenomaisesti henkilöstö. Hyvä viestintä lisää motivaatiota ja parantaa työsuoritusta. Tästä syystä viestinnän henkilöstölle tulee tapahtua useissa eri kanavissa ja mahdollisimman avoimesti. Avoimuutta parantaa erityisesti henkilöstön osallistaminen muutosviestintään jo varhain. (Kauhanen 2018, 54-55.)

3.1 Muutosviestintä pk-yrityksen omistajanvaihdoksessa

Viestinnän suunnittelun tarkoitus on nimenomaisesti määritellä mihin viestinnällä pyritään, missä se toteutetaan, milloin ja kenelle. Lopuksi tärkeänä on myös arvoida sen onnistumista. Strategia on hyvä toteuttaa konkreettisenä suunnitelmana, johon kirjataan muun muassa yllä mainitut toimet. (Pirinen 2023, 258-259.) Viestintään on myös hyvä aluksi valmistautua pohtimalla, millaisia kysymyksiä sidosryhmät saattavat kyseisessä tilanteessa esittää ja

siten valmistautua niiden vastaamiseen, jotta viesti pysyy aina yhdenmukaisena (Valpola 2004, 67). Etenkin omistajanvaihdoksen yhteydessä viestinnän tulee olla yhdenmukaista nimenomaan yrityskaupan tavoitteiden kanssa. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 218). Tilanteessa tärkeää on erityisesti ostajan ja myyjän välinen yhteisymmärrys viestinnistä sekä sen sisällöstä. Tästä syystä kauppaprosessissa on erityisen tärkeää, että viestinnälle on tehty tarkat raamit ja sen järjestelyistä on suunniteltu yhdessä, johtavana toimijana usein ostaja, jonka vahvana tukena ja luottamuksen varmistajana toimii yrityksen myyjä. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 422.)

Viestinnän aikajärjestykseen ei ole yhtä oikeaa raamia, sillä jokainen yritys on erilainen, mutta pienemmissä yrityksissä esimerkiksi työntekijät voivat saada tietää prosessista jo varhaisessa vaiheessa (Kuva 5).



Kuva 5. Viestintäjärjestys pienissä, matalan hierarkian yrityksissä (Väisänen ym. 2020)

Matalan hierarkian yrityksissä työntekijät voivat saada tietää prosessista siis jo ennen kaupan sulkemista. Usein muutostoimet välittyvät henkilöstölle, vaikka omistajanvaihdosta ei olisi vielä julkistettu ja se tuottaa spekulatiota ihmisten välillä. (Väisänen ym. 2020.)

Viestinnän suunnitteluun kuuluu myös päätös siitä, kuka viestinnän tekee. Mikäli yrityksessä ei löydy siihen tarkoitettua osajajaa, on hyvä harkita ulkopuolisen

tekijän apua. Koska kyseessä on herkkä tilanne kaikkien osapuolten kannalta, ei muutosviestinnän vakavuutta tule aliarvioida. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 410-412.) Tästä syystä johtoasemassa olevan henkilön kannattaa arvioida omia viestintäkykyjä ja pohtia omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, sekä miten niitä hyödynnetään kyseisessä tilanteessa (Pirinen 2023, 260).

Muutosviestintää ei pitäisi koskaan jättää yhden viestintäkanavan vastuulle. Viestintä pitäisi tapahtua useaan otteeseen ja eri paikoissa, sillä eri ihmiset etsivät tietoa eri paikoista ja toisille tieto voi olla helpommin ymmärrettävää eri lähteestä. Lisäksi esimerkiksi suuret tiedotustilaisuudet eivät anna mahdollisuutta terveelle keskustelulle tai kysymyksille. (Pirinen 2023, 265.) Viestin tuottama epävarmuus herättää yleisesti aina mietteitä ja halua keskustella, sekä etsiä lisätietoa myös muista kanavista. On siis tärkeää, että viestintä tapahtuu niin kasvokkain, kuin myös kirjallisesti. Tärkeitä kanavia voivat olla esimerkiksi esitteet, tiedotustilaisuudet, intra, tiedotteet sekä ilmoitustaulu. (Valpola 2004, 62-64.) Myös pienemmässä ryhmässä pidetyt keskustelutilaisuudet ja tiimikokoukset ovat erittäin tärkeitä henkilöstön viestintäkanavia. (Pirinen 2023, 264-266.)

3.2 Muutosviestinnän tyypillisimmät haasteet

Muutosviestintä voi tuoda mukanaan paljon haasteita ja niihin on osattava varautua, sillä huonolla viestinnällä saatetaan pilata hyvätkin suunnitelmat (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 410). Erityisesti prosessin ajankohdan aloittaminen tuottaa haasteita, sillä liian aikainen viestintä saattaa aiheuttaa huolta, jos omistajanvaihdos ei toteudukaan, kun taas myöhäinen viestintä osoittaa huonoa johtajuutta ja turhautumista henkilöstössä. (Väisänen ym. 2020.) Viestintää ei lisäksi kannata tehdä ennen lomia tai alkavaa viikonloppua, sillä se voi johtaa ei-toivottuun lopputulokseen (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 424).

Viestintä saattaa tuottaa usein haasteita myös siksi, että henkilöstö kokee sitä olevan liian vähän, sen olevan tulkinnanvaraista tai sen olevan liian

pintapuoleista. Kaikki tämä riippuu työntekijän kokemuksesta, ja kaikki kokevat prosessin eri tavoin. Toiset hakevat tietoa aktiivisesti, kun taas toisille tieto on tuotava tarkasti esille. Työntekijällä saattaa myös olla vaikeuksia omaksua viestinnän sisältöä muutoksen tuottamien epävarmuuksien takia. Tästä syystä myös paljon tärkeää informaatiota saattaa jäädä prosessoimatta. Lisäksi henkilöstössä piilee aina erilaisia temperamentteja, jotka käsittelevät saamansa tiedon eri tavoin. Osa saattaa sulkeutua, kun taas toisille on helpompaa sanoa suoraan tilanteessa vallitsevat esimerkiksi negatiiviset tunteet. Liian vähäinen ja saavuttamaton viestintä johtaa siis usein huhuihin ja spekulatioon, joka ruokkii negatiivisuutta työyhteisössä. (Pirinen 2023, 239-248.)

Ihmiset haluavat tuntea kontrollia omasta tilanteestaan, eikä olevansa vain pelinappuloita muutostilanteessa, sillä muutoksen tullessa täysin ulkopuolelta koetaan sen usein olevan uhka, ja siten sitä myös vastustetaan kovemmin. Tilannetta usein pahentaa epärehellinen ja epäsuora kommunikointi, joka lisää epävarmuutta. (Emerald Group Publishing 2005, 268-270.) Muutosviestinnän tulee olla siis osallistavaa, jossa työntekijöitä kannustetaan kommunikoimaan ja esittämään kysymyksiä prosessista. Kun viestintä on aktiivista molemmin puolin, on työntekijän helpompi valmistautua tulevaan, prosessoida uutta ja hyödyntää tietoa omassa työssään. Epävarmuus omasta tulevaisuudesta ja jatkuvat kysymykset oman työnkuvan muuttumisesta sekä muutoksen syistä helpottuvat, kun työntekijä voi itse olla mukana muutosprosessissa ja sen valmisteluissa sekä hänelle todella annetaan vaikutusmahdollisuuksia. Näin muutoksen hyväksyminen on helpompaa ja työntekijän on mahdollista löytää itselle positiivisia asioita sen tapahtuessa. (Pirinen 2023, 239-338.)

Yleisesti haasteellisuuteen vaikuttaa työntekijän aikaisempi kokemus muutoksesta sekä sen vaikutuksesta. Työntekijän huomioiminen ihmisenä ja kannustaminen onnistumiseen ovat avaimia muutosprosessin onnistumiseen. Heille on siis vakuutettava oikeanlaisella viestinnällä turvallisuuden tunteesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan muutosprosessiinsa. Näin välttyään epävarmuudelta, motivaation vähenemiseltä sekä työtason laskulta, ja pystytään siirtymään prosessissa eteenpäin nopeammin. (Pirinen 2023, 323-350.)

3.3 Työkalut muutosviestintään

Muutosviestinnän haasteellisuuden takia, sitä on hyvä suunnitella ja toteuttaa strategisesti. Onnistumisen takaamiseksi on hyvä käyttää esimerkiksi erilaisia työkaluja, jotka auttavat prosessin hallinnassa ja toteuttamisessa. Yksi helpoimmista tavoista on laatia strateginen suunnitelma muutosviestinnästä, jossa ensimmäisenä kerrotaan tavoite, johon viestinnällä pyritään.

Suunnitelmaan tulee myös listata, milloin, missä ja miten viestintä toteutetaan. Näihin kysymyksiin vastaaminen tarvitsee erityisesti yrityksen toiminnan sekä henkilöstön ymmärtämistä, jotta ne tehdään heille edullisella tavalla. (Pirinen 2024, 259.)

Valpola (2004, 65.) ehdottaa viestinnän suunnitteluun kaaviota, jossa määritellään kohderyhmän tarpeet ja heihin käytettävää aikaa (Kuva 6).

Käytettävissä oleva aika	Päivä aikaa	Kolme tuntia aikaa	Tunti aikaa
Kohderyhmä			
Johto, esimiehet	Keskeiset viestit ja toteutus		
Myyntihenkilöstö			
Koko henkilöstö			
Asiakkaat, yhteistyökumppanit			

Kuva 6. Kaavio viestinnän suunnitteluun (Valpola 2004).

Ajan ja kohderyhmän tarpeiden avulla määritellään siten jokaisen tapahtuman sisältö, ja näin varmistetaan, että viestintään käytettävä aika käytetään mahdollisimman tehokkaasti.

Viestinnän suunnittelussa toteutukseen voi käyttää myös taulukkoa, jonka avulla verrataan johdolle ja henkilöstölle tärkeitä asioita muutoksessa. Johdolle tärkeitä asioita voivat olla esimerkiksi visio, strategiset hyödyt, muutoksen syyt ja perustelut, kun taas henkilöstölle tärkeitä asioita ovat muun muassa työn jatkuminen, menestymismahdollisuudet, työkuva muuttuminen sekä yleiset muutokset yrityksen toiminnassa. Pohtimalla näitä tekijöitä voidaan varmistaa viestinnän kohdistuvan molemmille tärkeisiin asioihin ja vastata niihin heti, jotta epävarmuuksilta vältytään. (Valpola 2004, 85-87.)

4 Muutosviestinnän kehittäminen kyselyn avulla

Toimiva muutosviestintä on tehokas arvonluontiväline sekä sen avulla ehkäistään tulevia ongelmia (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 410).

Muutosviestinnän tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä ja turvallisuutta, mutta usein se on muutosprosessin suurin osa, joka kohtaa kritiikkiä. Huonosti suunniteltu ja toteutettu muutosviestintä lisää muun muassa epävarmuutta, huhuja työyhteisössä, suorituksen heikkenemistä sekä sitä kautta heikentää yrityksen tulosta. Etenkin työntekijä voi kokea heikon muutosviestinnän kautta paljon epävarmuutta, sillä muutoksessa suurimpina kysymyksinä herää sen vaikutus omaan työkuvaan ja -asemaan. (Pirinen 2023, 239-436.)

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet muutosviestinnän pk-yritysten omistajanvaihdoksessa, reflektoida sitä aiemmin käytettyyn tietopohjaan sekä löytää, mitkä muutosviestinnän osat vaativat eniten huomiota sekä siten toteuttaa toimintaohjeet niiden pohjalta yritysten käyttöön.

4.1 Kyselyn suunnittelu

Selvittämään muutosviestinnän toteutumista ja sen onnistumista omistajanvaihdoksessa työntekijöille, valittiin menetelmäksi kysely (liite 1). Kyselyn valinta perustui sen mahdollisuuteen tavoittaa suurempi joukko ihmisiä, ja siten tuoda laajempi käsitys perehdytystä kohteesta. Lisäksi etenkin muutosviestintää on jo käsitelty ja tutkittu paljon ennenkin, joten aiheeseen liittyvää tietoa on saatavilla. Yleisesti kyselyn tuottamat tulokset ovat usein hieman pinnallisempia, kuin esimerkiksi haastattelun, jolla saadaan syvempää tietoa pienemmältä joukolta. (Ojasalo ym. 2015, 106-121.) Perehdyttävässä aiheeseen, tiedon pinnallisuus ei kuitenkaan ole haitaksi, sillä tärkeintä on selvittää omistajanvaihdoksessa tapahtuneen muutosviestinnän yleisimmät haasteet, jotka siten voidaan soveltaa toimintaohjeisiin yritysten käyttöön.

Koska tietoa muutosviestinnästä löytyi paljon ja sitä käsiteltiin tietopohjassa laajemmin, kysymysten laatiminen refleктоitui vahvasti siellä käsiteltyihin aiheisiin. Ennen varsinaisia muutosviestinnän kysymyksiä kyselyssä kysyttiin kartoitettavia taustatietoja, kuten kuinka pitkä aika omistajanvaihdoksesta on sekä millaisessa asemassa henkilö on työskennellyt omistajanvaihdoksen aikana, sillä esimerkiksi esihenkilö voi kokea omistajanvaihdoksen vaikutukset eri tavoin, kuin asiakaspalvelun työntekijä. Lisäksi taustoituskysymyksenä kysyttiin yrityksen kokoa, sillä isoimmista yrityksissä on enemmän resursseja viestinnän suunnitteluun. Viimeisenä taustoituskysymyksenä kysyttiin, mikäli henkilö on itse ollut mukana viestinnän suunnittelussa, esimerkiksi henkilöstöpuolen työntekijänä tai esihenkilönä, jolloin vastaajalla voi olla hyvin erilainen käsitys viestinnän toteutuksesta.

Etenkin tietopohjan käsittelyssä esiin tulleet muutosviestinnän haasteet toimivat kyselyn runkona, sillä tarkoituksena oli vahvistaa ja selvittää, mikäli vastaajat olivat kokeneet näitä henkilökohtaisesti omistajanvaihdoksen aikana. Koska tunnepuoli esittäytyi tietopohjankin aikana suureksi osaksi muutosprosessia ja sen viestintää, kyselyssä kartoitettiin millaisia tunteita omistajanvaihdos herätti sekä muuttuivatko tunteet prosessin aikana. Tunteiden määrittelyyn sovellettiin Pirisen (2023, 86) kuvaaman muutuskäyrän tunteita sekä tietoa siitä, että tunteet harvoin pysyvät samana koko prosessin aikana, vaan muuttuvat käyrän mukana.

Kyselyssä kartoitettiin, milloin omistajanvaihdoksesta kerrottiin, pohjana Väisäsen (Väisänen ym. 2020) viestintäjärjestys matalanhierarkian yrityksissä, sekä vastaajan kokemuksesta siitä, tapahtuiko ilmoitus riittävän aikaisessa vaiheessa. Kyselyssä kysyttiin lisäksi kuka omistajanvaihdoksesta kertoi, missä kanavissa viestintä tapahtui sekä oliko tiedon määrä riittävää ja tarpeeksi selkeää. Lopuksi vielä kyselyssä kysyttiin vapaamuotoisesti, mitkä asiat vastaaja koki suurimmiksi haasteiksi muutosviestinnässä sekä miten muutosviestintää voisi parantaa, jotta mahdollistettiin myös luovempi ja vapaamuotoisempi vastausmahdollisuus, sillä kyselyn rajoittuneisuus ei välttämättä mahdollista kaikkien tietojen esille tuloa.

4.2 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin Webropol-alustalla vakioituna, eli kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset. Tapa mahdollisti myös toteutuksen anonyyminä, joka sopii erityisesti aiheisiin, jotka ovat hieman arkaluontoisempia. (Vilkkä 2021.)

Vastaajien henkilötietoja ei siis tarvittu kyselyn toteuttamiseen, eivätkä ne olleet relevantteja kyselyn toteutuksen kannalta. Anonyymiteetin varmisti myös kyselyn vastaajien keräystapa, joka tapahtui nettilinkin avulla, jota jaettiin LinkedIn-alustalla. Alustaksi valikoitui LinkedIn, sillä se yhdistää työntekijät ja työnpaikat ja mahdollistaa helpon yhteydenoton käyttäjien välillä (LinkedIn 2023). Siten myös mahdollistaa ihmisten tavoittamisen kyselyn aiheeseen liittyen.

Kyselyssä erilaisia kysymysvaihtoehtoja olivat monivalintakysymykset, joissa kysymysvaihtoehdot olivat ennalta määrättyjä sekä vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan, oli osassa kysymyksistä vain yksi, kun taas toisissa siihen sopivissa kysymyksissä useampi (Vilkkä 2021). Vaihtoehtoista löytyi lisäksi aina kohta ”muu, mikä?”, jotta jokaisen vastaajan vastausvaihtoehto huomioitiin (Valli 2018). Avoimissa kysymyksissä vastaajat saivat spontaanisti vastata kysymyksiin, eikä heidän vastauksiaan rajattu millään tavalla. (Vilkkä 2021.) Näin mahdollistettiin kyselyn lopussa niin sanottu vapaa sana, mikäli kyselyssä ei ilmennyt jotakin, josta vastaaja halusi mainita aiheeseen liittyen. Viimeisenä kysymysvaihtoehtona toimi Likertin asteikko, jossa mitataan mielipiteitä tai aseteita asteikolla 1-5, jolloin esimerkiksi vaihtoehto 1=en saanut riittävästi tietoa sekä vaihtoehto 5=sain riittävästi tietoa. (Valli 2018.)

Kyselyn vastausaika oli noin 5 minuuttia. Se oli avoinna alustalla noin kaksi viikkoa ja viikon jälkeen julkaisusta se uudelleenjaettiin LinkedIn alustalla, jolloin se myös se uudelleenjaettiin muiden käyttäjien toimesta useaan otteeseen.

4.3 Vastaajien taustoittavat tiedot

Kyselyyn vastasi 21 henkilöä kahden viikon aikana. Ensimmäisenä tiedusteltiin kuinka pitkä aika vastaajien kokemasta omistajanvaihdoksesta oli (Taulukko 1), jolloin tuloksena suurimmalla osalla vastaajista aikaa oli kulunut 0-2 vuotta.

Taulukko 1. Kulunut aika omistajanvaihdoksesta.

	n	Prosentti
0-2 vuotta	14	66,7%
3-5 vuotta	2	9,5%
6-10 vuotta	5	23,8%
yli 10 vuotta	0	0,0%

Kukaan vastaajista ei vastannut omistajanvaihdoksen tapahtuneen yli 10 vuotta sitten. Näin voimme arvioida, että suurin osa vastaajista muistaa tapahtuneen riittävän hyvin antaaakseen relevanttia tietoa tapahtuneesta omistajanvaihdoksesta.

Koska työssä keskityttiin pk-yritysten omistajanvaihdoksiin, vastausvaihtoehdot olivat myös määritelty mikroyrityksiin, pieniin yrityksiin sekä keskisuuriin yrityksiin (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yrityksen henkilöstön määrä omistajanvaihdoksen aikana.

	n	Prosentti
1-10 henkilöä	9	42,9%
11-50 henkilöä	7	33,3%
51-250 henkilöä	5	23,8%

Vastaukset tasoittuivat melko tasaisesti kaikkiin vaihtoehtoihin, kuitenkin mikroyrityksissä työskenteli suurin osa vastaajista.

Tiedusteltaessa vastaajien asemaa omistajanvaihdon aikana (Taulukko 3), yksi vastanneista henkilöistä toimi prosessin aikana johtotehtävissä sekä yksi ”muu, mikä?” vastausvaihtoehdon valinneista toimi henkilöstöresursseissa.

Taulukko 3. Asema, jossa vastaaja työskenteli omistajavaihdoksen aikana.

	n	Prosentti
Tuotanto	3	14,3%
Johtotehtävät	1	4,7%
Asiakaspalvelu	6	28,6%
Logistiikka	0	0,0%
Toimihenkilötyö	8	38,1%
Muu, mikä?	3	14,3%

Lisäksi yksi vastanneista kertoi olleensa mukana omistajanvaihdoksen muutosviestinnässä järjestämällä infotilaisuuksia sekä etsimällä vastauksia ihmisten kysymyksiin. Suurin osa vastaajista toimi joko asiakaspalvelu- tai toimihenkilötyössä.

4.4 Tulokset omistajanvaihdoksen muutosviestinnästä

Vastaajilta kysyttäessä omistajanvaihdoksen aluksi herättämiä tunteita, saivat he vastata yhden tai useamman vaihtoehdon, joista eniten valikoiduksi tunteeksi heräsi epävarmuus, jonka valitsi 16 vastaajaa (Taulukko 4).

Taulukko 4. Omistajanvaihdoksen aluksi herättämät tunteet.

	n	Prosentti
Epävarmuutta	16	76,2%
Iloa	4	19,0%
Surua	8	38,1%
Vihaa	4	19,0%
Sokkia	4	19,0%
Epätoivoa	7	33,3%
Ymmärrystä	9	42,9%
Pelkoa	9	42,9%
Ristiriitaa	8	38,1%
Hyväksyntää	3	14,3%
Energisyyttä	4	19,0%
Muu, mikä?	0	0,0%

Toiseksi eniten vastauksia sai ymmärrys ja pelko, jotka molemmat saivat 9 vastausta. Vähiten vastauksia tunteista sai hyväksyntä kolmella äänellä. Kysymyksen jälkeen tiedusteliin, muuttuivatko tunteen prosessin aikana, johon 8 vastasi "kyllä" ja 13 "ei". "Kyllä" vaihtoehdon vastaajilta kysyttiin vielä, minkälaisia tunteita prosessi herätti myöhemmin, joista suurimmaksi tunteeksi nousi ristiriita neljällä äänellä. Suru, epätoivo, ymmärrys, pelko ja hyväksyntä kaikki saivat kaksi ääntä.

Tiedusteltaessa omistajanvaihdoksen ilmoitusajankohtaa (Taulukko 5) valtaosa vastaajista sai tietää omistajanvaihdoksesta, kun kauppa julkistettiin sekä kun sopimus allekirjoitettiin, ennen julkistamista.

Taulukko 5. Ajankohta, jolloin omistajanvaihdoksesta ilmoitettiin.

	n	Prosentti
Kun päätös yrityksen myynnistä tehtiin	1	4,8%
Kun yrityksestä tehtiin sopiva tarjous	3	14,3%
Kun sopimus allekirjoitettiin, ennen julkistamista	8	38,1%
Kun kauppa julkistettiin	9	42,8%
Jokin muu vaihtoehto, mikä?	0	0,0%

Vain 4 vastaajista sai tietää ennen tätä, joista yksi jo silloin, kun päätös yrityksen myynnistä tehtiin. Kun vastaajilta siten vielä kysyttiin, miten he arvioivat tiedon ajankohtaa (1=sain tiedon liian myöhään ja 5=sain tiedon riittävän aikaisin), keskiarvoksi tuli 2,9. Henkilöiltä, jotka vastasivat tähän 1 tai 2, kysyttiin vielä lisäkysymyksenä vapaana vastausvaihtoehtona, ”Millaisena ajankohtana omistajanvaihdoksesta kerrottiin?”. Vastauksista ilmeni, että vastaajat olivat saaneet tiedon joko erittäin myöhään tai epäsopivana ajankohta, kuten juuri ennen lomia.

Suurin osa vastaajista oli saanut tiedon omistajanvaihdoksesta joko esihenkilöltään tai yrityksen myyjältä. Kuitenkin yksi ”Jokin muu, mikä?” vaihtoehdon vastanneista kertoi saaneensa tiedon työkaverilta.

Kanavista, joissa omistajanvaihdoksesta kerrottiin (Taulukko 6) sai valita yhden tai useamman, jolloin tiedotustilaisuus nousi eniten valituksi kohteeksi.

Taulukko 6. Kanavat, jossa omistajanvaihdoksesta kerrottiin.

	n	Prosentti
Tiedotustilaisuus	13	61,9%
Tiimikokous	5	23,8%
Intranet	2	9,5%
Sähköposti	2	9,5%
Henkilökohtaiset keskustelut	7	33,3%
Sosiaalinen media	2	9,5%
Tekstiviesti	0	0,0%
Avoin keskustelutilaisuus	0	0,0%
Jokin muu, mikä?	1	4,8%

Kenellekkään vastaajista ei oltu kerrottu omistajanvaihdoksesta tekstiviestillä tai avoimessa tiedotustilanteessa.

Kanavien lisäksi tiedusteltiin saaman tiedon määrää Likertin asteikolla (1=en saanut riittävästi tietoa sekä 5=sain riittävästi tietoa), jolloin vastausten keskiarvoksi tuli 2,6. Määrän lisäksi tiedusteltiin myös saadun tiedon selkeyttä samalla asteikolla (1=tieto ei ollut riittävän selkeää sekä 5=tieto oli selkeää), jolloin keskiarvoksi saatiin 2,4.

Vastaajilta kysyttiin muutosviestinnän tietoon liittyen vielä mikäli he saivat lisätietoa prosessista kysyttäessä. 9 vastaajista sai lisätietoa pyydettyä, mutta 8 vastaajaa ei edes pyytänyt lisätietoa prosessista sen aikana. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, osallistettiinko heidät omistajanvaihdoksen muutosviestintään, joista vain yksi vastaajista kertoi osallistamisesta omistajanvaihdokseen. Lisätietoina vaihtoehdon ”Kyllä” valinneilta kysyttiin, miten heidät osallistettiin, joista ainut vastaaja kertoi, että infokokouksia tapahtui tiheään tahtiin.

Kyselyssä kysyttiin mikäli omistajanvaihdoksen aikana levisi huhuja prosessista, johon 11 vastasi ”Kyllä” sekä 10 ”Ei”. Vastausvaihtoehdon ”Kyllä” valinneilta

kysyttiin lisäksi mikäli huhut selvitettiin viestinnästä vastaajien toimesta. Suurin osa vastanneista vastasi ei, en tiedä tai tiedon jääneen epäselväksi.

Avoimena kysymyksenä kyselyssä kysyttiin lisäksi, mitkä asiat vastaaja koki olevan omistajanvaihdoksen muutosviestinnän suurimmat haasteet, joista päällimmäiseksi vastaukseksi nousi epävarmuus tulevasta sekä tiedottamisen ja henkilöstön osallistamisen puute, mitkä mainitsi 11 vastaajaa. Lisäksi useampi vastaaja mainitsi yrityksen kilpailulainsäädännön, joka esti tiedon saantia prosessin aikana. Lopuksi vielä vastaajilta tiedusteltiin, miten heidän mielestään omistajanvaihdoksen muutosviestintää voisi parantaa, jolloin kuusi vastaajaa mainitsi avoimuuden ja loput vastaukset liittyivät luottamukseen, henkilöstön osallistamisen sekä viestinnän aloittamiseen riittävän aikaisin.

4.5 Tulosten analysointi

Koska vastauksia tuli hyvin vähän, on niitä mahdotonta yleistää. Tulokset kuitenkin viittaavat samankaltaisuuteen tietopohjassa esiin tulleiden haasteiden kanssa ja antavat siten vahvistusta sen teemoihin. Erityisesti tietopohjaa myötäili tunnepuolessa noussut epävarmuus, jonka valitsi suurin osa vastaajista. Kuitenkin positiivisena näyttäytyjänä osoittautui monen vastaajan kokemus ymmärryksestä omistajanvaihdoksen aikana. Ymmärrys lisää yhteistyöhalukkuutta ja mahdollisuutta olla mukana omistajanvaihdosprosessissa, kun se mahdollistetaan johdon toimesta.

Vaikka iso osa vastaajista koki saaneensa tiedon omistajanvaihdoksesta heille sopivaan aikaan, oli huolestuttavaa huomata, miten moni vastaajista kuitenkin koki saaneensa tiedon liian myöhään. Tieto vahvisti tietopohjassa esiin tullutta haastetta ilmoituksen ajankohdasta, jota vaikeuttavat esimerkiksi salassapitosopimukset tai kaupan purkautumisen mahdollisuus ennen sopimuksen tekemistä, mikä usein tuottaa epävarmuutta myyjissä, ja siten ilmoitusajankohta saattaa jäädä myöhäiseksi. Ilmoittamista on kuitenkin punnittava jokaisen osallisen näkökulmasta niin, että välttyään suurimmilta haasteilta, niin henkilöstön kuin yrityksen toiminnan kannalta.

Suurimmaksi huolenaiheeksi vastauksissa tuli esiin noussut henkilöstön osallistamattomuus. Vastaajista yhtä luukuun ottamatta kaikki muut kertoivat, että työntekijöitä ei osallistettu mitenkään omistajanvaihdoksen muutosviestintään. Myös tietopohjassa nousi esiin useaan otteeseen osallistamisen tärkeys, mutta pohtiessa tunteita, joita vastaajat kokivat eniten prosessin alussa ja sen jatkuessa, olivat ne suurimmaksi osaksi negatiivisia tai epävarmuuden tuntemuksia. On erittäin tärkeää ottaa henkilöstö mukaan viestintäprosessiin ja siten vähentää näitä tunteita ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista prosessiin.

Vastauksista voidaan huomata yleisesti henkilöstön halu olla mukana omistajanvaihdosprosessissa, tietää mitä yrityksessä tulee tapahtumaan sekä tärkeimpänä omaa työasemaa koskevat asiat, kuten työn jatkuminen sekä mahdolliset muutokset työtehtävissä. Avoimuus ja luottamus nousivat avoimissa vastauksissa suuresti esille ja tämä pitäisi myös tuoda vahvasti esille johtoasemissa oleville henkilöille, jotka vastaavat tiedon kulkeutumisesta kaikille. Suurin osa työntekijöistä on sitoutunut ja valmis antamaan parhaan työpanoksensa, kun arvostus hyvän kommunikoinnin avulla tulee omalta esihenkilöltä.

5 Toimintaohjeet muutosviestintään omistajanvaihdoksessa

Omistajanvaihdoksen muutosviestinnän on todettu olevan haasteellinen tehtävä, jota tukee niin tietopohja, kuin myös kyselyssä esiin tulleet vastaukset. Erityisesti epävarmuus, osallistamattomuus sekä viestinnän ajankohta ja avoimen tiedot puute ovat nousseet henkilöstön suurimmiksi huoliksi sen aikana. Tämän johdosta sekä kerätyn tiedon valossa tässä opinnäytetyössä laadittiin yrityksille toimintaohjeet omistajanvaihdoksen muutosviestinnän avuksi. Toimintaohjeet sisältävät listan prosessissa huomioitavista asioista sekä työkalun muutosviestinnän suunnittelun tueksi.

5.1 Muistilista muutosviestinnän onnistumiseen

Omistajanvaihdoksen muutosviestintä vaatii suunnitelmallisuutta onnistuakseen, sillä se on pitkä prosessi, joka vaatii paljon huomiota eri tulokulmista. Etenkin henkilöstön epävarmuuksien poistaminen, sekä heidän tukemisensa vaativat erityistä huomiota, jotta prosessin aiheuttamilta mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta pystytään välttymään. Jotta toteutusta ja sen suunnitelmallisuutta voidaan auttaa, etenkin pienimmissä yrityksissä, joilla ei ole suurten yritysten kaltaisia resursseja, on laadittu lista yritysten muutosviestinnän tueksi (Kuva 7).

Lista omistajanvaihdoksen muutosviestinnän tueksi:

Aloitus:

- Ilmoita ajoissa henkilöstölle omistajanvaihdoksesta
- Suunnittele ajankohta, niin ettei se tapahdu esimerkiksi juuri ennen lomaa tai viikonloppua
- Huolehdi, että tieto kulkeutuu ensimmäisenä henkilöstölle
- Huolehdi, että ilmoituksen tekee omistaja tai esihenkilö
- Ota uusi omistaja mahdollisimman nopeasti mukaan prosessiin, jotta henkilöstöllä on aikaa tutustua
- Huolehdi, että henkilöstö saa esittää kysymyksiä
- Vastaa kysymyksiin ja spekulatioihin heti, todenmukaisesti ja avoimesti
- Ota jokainen henkilöstön jäsen henkilökohtaiseen keskusteluun mahdollisimman pian ilmoituksen jälkeen sekä keskustele avoimesti heidän tilanteestaan, mahdollistaen heille turvallisen ympäristön

Prosessin aikana:

- Osallista henkilöstö jatkuvasti muutosviestintään niin, että he saavat olla mukana vaikuttamassa muutokseen ja omaan tilanteeseensa
- Pidä huolta, että informaatiota on saatavilla monessa eri kanavassa, monella eri tapaa, sillä jokainen prosessoi tiedon eri tavoin ja eri aikaan
- Jokainen henkilöstön jäsen prosessoi tiedon muutoksesta eri tavoin, joten käsittele siis jokainen omana yksilönään
- Pidä yhteisiä tapaamisia usein ja kerro tulevasta sekä nykytilanteesta avoimesti
- Ota henkilöstö tasaisin väliajoin henkilökohtaisiin keskusteluihin

Muuta huomioitavaa:

- Suunnittele viestintää etukäteen ja pidä se johdonmukaisena
- Seuraa viestintää aktiivisesti
- Huolehdi, että viestintä jatkuu koko yrityksen elinkaaren aikana tasaisesti, sillä sen ei pidä päättyä prosessin jälkeen
- Osallista henkilöstö viestintään ja toiminnan kehittämiseen
- Ole avoin ja herätä luottamusta

Kuva 7. Lista omistajanvaihdoksen muutosviestinnän tueksi.

Listan kohdat perustuvat niin kyselyssä, kuin tietopohjassa esiin tulleisiin haasteisiin, erityisesti koskien henkilöstöä, jotka esiintyvät yleisimmin omistajanvaihdoksen muutosviestinnässä. Listaa seuraten on siis mahdollista

vähentää näitä haasteita ja mahdollistaa luottamusta ja avoimuutta herättävän muutosviestinnän henkilöstölle.

5.2 Työkalu muutosviestinnän tueksi

Listan tueksi konkretisoimaan muutosviestinnän aikataulua ja sen toteuttamista, on laadittu aikataulu, joka sisältää tärkeimmät viestinnän toimet. Aikataulu (Kuva 8) on laadittu niin, että sitä voi käyttää kaiken kokoiset pk-yritykset koosta ja henkilöstömäärästä huolimatta.

Omistajanvaihdoksen muutosviestintä

Aikataulu

Omistajanvaihdoksen ilmoitusajankohta Muutosviestinnän tulee jatkua myös tämän ajankohdan jälkeen

TEHTÄVÄT	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4	Viikko 5	Viikko 6
Yhteinen tiedotus henkilöstölle						
Tilaisuus kysymyksille						
Henkilökohtaiset keskustelut						
Yhteinen kehitysiihä						
Tiimipalaveri						
Yleinen informointi (Tiedotuskanavissa)						

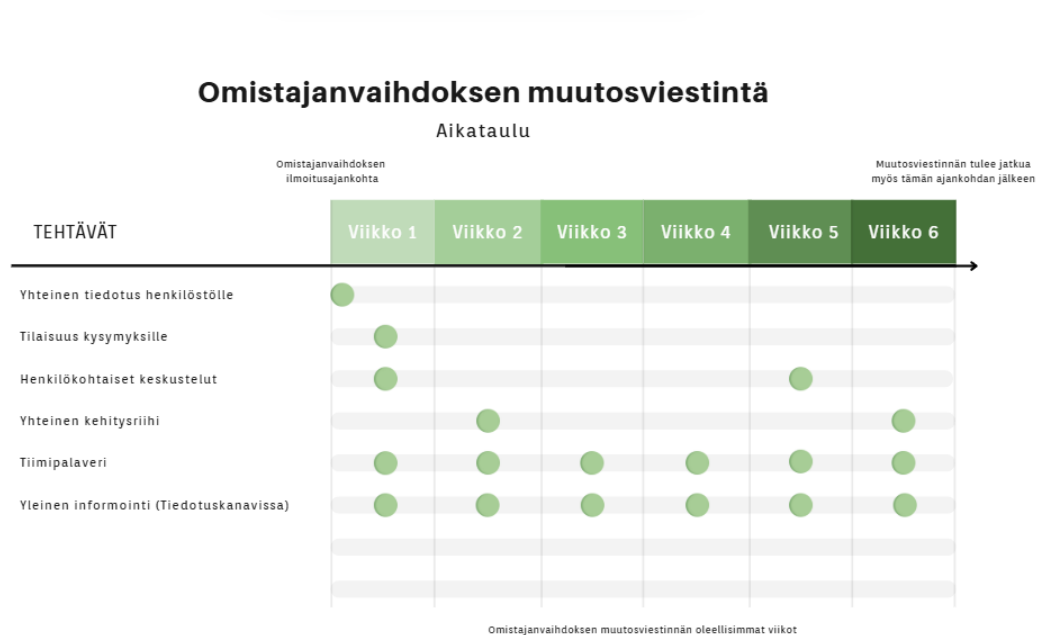
Omistajanvaihdoksen muutosviestinnän oleelliset viikot

Kuva 8. Omistajanvaihdoksen muutosviestintää tukeva aikataulu.

Taulukko sisältää omistajanvaihdoksen muutosviestinnän oleelliset osat, jotka yrityksen täytyy huomioida mahdollistaakseen onnistuneen prosessin henkilöstönsä kannalta. Tästä syystä jokainen kohta on huomioitava muutoksen aikana ja suunniteltava etukäteen. Taulukkoon on listattu toimien lisäksi oleelliset viikot prosessin kannalta. Tämä ei tarkoita, että muutosviestintä loppuisi kyseisten viikkojen loputtua, sillä viestinnän pitäisi jatkua pitkään omistajanvaihdoksen jälkeen. Ensimmäinen tiedotus omistajanvaihdoksesta riippuu jokaisen yrityksen henkilökohtaisesta tilanteesta. Se pitäisi kuitenkin

tapahtua hyvissä ajoin ennen julkista ilmoitusta sekä omistajan ja ostajan molempien pitäisi olla prosessissa mukana.

Jotta taulukon käyttö olisi helpompaa, on laadittu esimerkkiversio malliksi (Kuva 9). Tavoitteena kysymystilaisuuden osalta olisi, että ne esitettäisiin mahdollisimman pian omistajanvaihdoksesta ilmoittamisen jälkeen, kuitenkin niin, että henkilöstöllä olisi muutama päivä aikaa keksiä kysymyksiä. Tämä voidaan toteuttaa joko koko henkilöstön kanssa yhdessä tai suuremmissa yrityksissä osastojen kesken niin, että jokaiselle annetaan mahdollisuus ja uskallus esittää askarruttavia kysymyksiä. Koska jokainen yksilö on erilainen ja prosessoi saamansa tiedon eri tahtiin, on tärkeää, että yhteisten kysymysten lisäksi jokaiselle mahdollistetaan henkilökohtainen keskustelu, jossa he saavat tietoa omaa työasemasemaansa koskeviin asioihin.



Kuva 9. Esimerkki omistajanvaihdoksen muutosviestinnän aikataulusta.

Henkilökohtaisten keskustelujen määrä riippuu henkilöstön koosta, mutta tärkeää olisi, että työntekijät otettaisiin uusiin keskusteluihin noin kuukauden kuluttua ensimmäisistä, jotta voitaisiin seurata, miten henkilöstö on sopeutunut muutokseen.

Yhteisten kehitysriihien tarkoituksena on osallistaa henkilöstö palaverien lisäksi niin, että he voivat itse ideoida ja kehittää muutosviestintää, sekä omistajanvaihdoksen prosessin onnistumista. Tästä syystä aikataulusta löytyy myös kaksi tyhjää kohtaa, johon yritykset voivat itse lisätä heille tärkeitä muutosviestinnän osia, jotka saattavat kehittyä yhteisen pohdinnan tuloksena.

Aikataulu tulee suunnitella hyvissä ajoin ennen prosessin aloitusta sekä jakaa kaikkien nähtäväksi, jotta parannetaan luottamusta ja avoimuutta yrityksen sisällä. Aikataulun ensimmäinen viikko alkaa hetkestä, jolloin henkilöstölle tiedotetaan omistajanvaihdoksesta ja prosessi jatkuu näkyvien viikkojen jälkeen normaalin ja aktiivisen viestinnän yhteydessä, koko yrityksen toiminnan ajan.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää omistajanvaihdoksen muutosviestinnän suurimmat haasteet pienissä ja keskisuurissa yrityksissä erityisesti henkilöstön osalta ja tuoda konkreettisia apukeinoja niiden välttämiseen. Selvittämään haasteita ja vahvistamaan tietopohjassa esiin tulleita teemoja, toteutettiin kysely henkilöille, jotka olivat työskennelleet yrityksessä omistajanvaihdoksen aikana. Kysely valittiin, jotta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys aiheesta vastaajilta, jotka kaikki tulivat hieman eri lähtökohdista. Kysely kuitenkin tavoitti melko pienen yleisön, jonka syystä tuloksia ei voitu yleistää, mutta antoivat suuntaa samankaltaisuuteen tietopohjan kanssa, joka viittasi erityisesti suurimpia haasteita olevan muutosviestinnän ajankohdan, luottamuspulan sekä henkilöstön osallistamattomuuden. Muutosviestinnällä näyttäisi siis olevan iso vaikutus henkilöstöön. Tulosten avulla kehitettiin myös toimintaohjeet sekä aikataulu yritysten käyttöön, helpottamaan muutosviestintää kaiken kokoisissa pk-yrityksissä. Sen avulla yritykset voivat helpottaa prosessia ja sen kuormitusta sekä keskittyä olennaisesti henkilöstön hyvinvointiin vähentämällä suunnitteluun käytettävää aikaa ja resursseja.

Koska kyselyn avulla voidaan saada hyvin pintapuoleista informaatiota asiasta, tulevaisuudessa olisi hyvä syventyä aiheeseen tarkemmin, selvittämällä konkreettisesti, miten muutosprosessi vaikuttaa henkilöstöön sekä yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vertaamalla omistajanvaihdoksen käyneitä yrityksiä ja heidän tulostaan, sekä havainnoimalla ja haastatteleamalla henkilöstöä. Näin saataisiin konkreettisempaa tietoa prosessin vaikutuksesta sekä tietoa eteenpäin prosessia suunnitteleville yrityksille.

Työ itsessään antoi vahvistusta teeman tärkeydestä sekä sen vaikutuksesta henkilöstöön. Se myös lisäsi kiinnostusta aiheen tärkeyteen sekä sen mahdolliseen jatkokehittämiseen. Toteutus onnistui hyvin kyselyä lukuun ottamatta, jonka julkaisemiseen ja kanavien valintaan olisi voinut käyttää enemmän aikaa, jotta laajempi joukko ihmisiä olisi tavoitettu. Lisäksi vastausten

saamisen aktivointiin olisi voinut käyttää esimerkiksi jonkinlaista arvontaa, joka olisi myös voinut lisätä vastaajamääriä. Tyytyväisyyttä koen eristyisesti yrityksille kehitetystä aikataulusta, joka mielestäni antaa konkreettisen avun etenkin pienimmille yrityksille, joissa on usein resurssipulaa muutosviestinnän toteuttamiseen.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Management Institute of Finland. Viitattu 2.3.2025.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928198> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Emerald Group Publishing 2005. Managing Change: an Emerald Guide. 1. painos. Bradford, England: Emerald Group Publishing. Viitattu 2.3.2025.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=282908&ppg=1> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Esimiesakatemia 2025. Miksi muutosviestintä on tärkeää organisaatiolle?

Viitattu 2.3.2025. <https://www.esimiesakatemia.fi/blogi/miksi-muutosviestinta-on-tarkeaa-organisaatiolle/> -

[:~:text=Muutosviestint%C3%A4%20on%20keskeinen%20osa%20organisaatioviestint%C3%A4%C3%A4%20ja%20muutoksenhallintaa.%20Se,organisaation%20j%C3%A4senet%20ymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4t%20muutoksen%20syyt%2C%20tavoitteet%20ja%20vaikutukset](https://www.esimiesakatemia.fi/blogi/miksi-muutosviestinta-on-tarkeaa-organisaatiolle/?text=Muutosviestint%C3%A4%20on%20keskeinen%20osa%20organisaatioviestint%C3%A4%C3%A4%20ja%20muutoksenhallintaa.%20Se,organisaation%20j%C3%A4senet%20ymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4t%20muutoksen%20syyt%2C%20tavoitteet%20ja%20vaikutukset).

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? 1. painos.

Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.3.2025. [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020 - kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)\)-\(\(20\)strateginen\(\(20\)investointi?](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020-kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20)strateginen((20)investointi?) Vaatii

käyttäjätunnuksen.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki:

Kauppakamari. Viitattu 6.3.2025. [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana_kohta:Esimies\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\)\(\(e4\)n\(\(e4\)](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana_kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4))((e4)n((e4) Vaatii

käyttäjätunnuksen.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla: Onnistu

yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.3.2025. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAIBIXDTEB#kohta:Kasvuun\(\(20\)yritysostolla/piste:t19S](https://www.almatalent.fi/teos/HAIBIXDTEB#kohta:Kasvuun((20)yritysostolla/piste:t19S) Vaatii käyttäjätunnuksen.

LinkedIn. 2023. What is LinkedIn and how can you use it? Viitattu 16.4.2025.

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441/what-is-linkedin-and-how-can-i-use-it?lang=en>

Matalamäki, M.; Varamäki, E.; Viljamaa, A.; Tall, J.; Petäjä, E. & Sorama, K. 2017. PK-yritysten omistajanvaihdosopas. Viitattu 25.2.2025.

https://storage.googleapis.com/seamk-production/2017/12/seamk_omistajanvaihdosopas_low.pdf

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Orridge, M. 2009. Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization. 1. painos. Farnham: Gower. Viitattu 12.3.2025.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=449243> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Pilanen, P. 2019. Mikro- ja pk-yritysten viestinnän haasteet. Viitattu 27.2.2025.

<https://blogit.jamk.fi/tikitalk/2019/01/18/mikro-ja-pk-yritysten-viestinnan-haasteet/>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5., uudistettu painos.

Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.3.2025. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF> -

[kohta:Esihenkilö\(\(f6\)\)\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana/piste:t1FS](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF) Vaatii käyttäjätunnuksen.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum. Viitattu 2.3.2025.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBHXCTDG> - /kohta:5/piste:b18 Vaatii käyttäjätunnuksen.

Tilastokeskus 2025. Sukupolvenvaihdos noin joka tuhannella yrityksellä vuonna 2022. Viitattu 25.2.2024. <https://stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/yritysten-omistajanvaihdokset/2024-09-19/index.html>

Tilastokeskus 2025. PK-yritys. Viitattu 25.2.2025.

https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 18.4.2025.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.3.2025. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BABBXXBTAGIDC> - /kohta:1/piste:b383 Vaatii

käyttäjätunnuksen.

Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2022. Pk-yritysten omistajanvaihdosilmio. Viitattu 12.3.2025.

https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.4.2025. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523701731> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Väisänen, K.; Jääskeläinen, J. & Korteso, K. 2020. Exit-opas yrittäjälle: näin trimmaat yrityksesi myyntikuntoon. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.3.2025. <https://www.ellibrary.com/reader/9789521441783> Vaatii käyttäjätunnuksen.

Yrityksen-Perustaminen.net 2024. Muutosjohtaminen – Mitä on muutosjohtaminen? Viitattu 2.3.2025. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrittajan-sanakirja/muutosjohtaminen/>

Kysely omistajanvaihdoksen muutosviestinnästä

- Tekstiviesti
 Avoin keskustelutilaisuus
 Jokin muu, mikä?

14. Koitko saavasi riittävästi tietoa omistajanvaihdoksesta prosessin aikana? (1=EN saanut riittävästi tietoa, 5=Sain riittävästi tietoa) *

	1	2	3	4	5	
En saanut riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sain riittävästi tietoa

15. Koitko omistajanvaihdoksen muutosviestinnän olevan riittävän selkeää? (1= Tieto EI ollut riittävän selkeää, 5= Tieto oli selkeää) *

	1	2	3	4	5	
Ei ollut riittävän selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oli selkeää

16. Saitko pyydettyä lisätietoa omistajanvaihdoksesta? *

- Kyllä
 En
 En pyytänyt lisätietoja

17. Osallistettiinko henkilöstö omistajanvaihdoksen muutosviestintään? *

- Kyllä
 Ei

18. Jos vastasit KYLLÄ, miten henkilöstö osallistettiin omistajanvaihdoksen muutosviestintään?

19. Levisikö omistajanvaihdoksen aikana huhuja prosessista? *

Kyllä

Ei

20. Jos vastasit KYLLÄ, selvitettiinkö huhut viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa?

21. Mitkä asiat koit omistajanvaihdoksen muutosviestinnän suurimmiksi haasteiksi?

22. Miten omistajanvaihdoksen muutosviestintää voisi mielestäsi parantaa?

23. Muuta lisättävää?

Muutosviestintä omistajanvaihdoksessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kyselyn aiheena on muutosviestintä omistajanvaihdoksessa ja tarkoitettu kaikille, jotka ovat työskennelleet pienessä tai keskisuurissa yrityksessä (henkilöstön määrä max. 250) omistajanvaihdoksen aikana.

Kaikki vastaukset ovat anonyymejä, eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja. Vastausaika on noin 5 minuuttia.

Kiitos kaikille vastaajille!

Taustatiedot

1. Kuinka pitkä aika omistajanvaihdoksesta on? *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskenteli omistajanvaihdoksen aikana? *

- 1-10 henkilöä
- 11-50 henkilöä
- 51-250 henkilöä

3. Minkälaisessa asemassa työskentelit omistajanvaihdoksen aikana? *

- Tuotanto
- Johtotehtävät
- Asiakaspalvelu

- Logistiikka
 Toimihenkilötyö
 Muu, mikä?
-

4. Olitko itse mukana omistajanvaihdoksen muutosviestinnässä tai sen suunnittelussa? *

- Kyllä
 Ei

5. Jos vastasit KYLLÄ, niin miten osallistuit omistajanvaihdoksen muutosviestintään?

Omistajanvaihdos

6. Minkälaisia tunteita omistajanvaihdos aluksi sinussa herätti? (Valitse yksi tai useampi vaihtoehto) *

- Epävarmuutta
 Iloa
 Surua
 Vihaa
 Sokkia
 Epätoivoa
 Ymmärrystä
 Pelkoa
 Ristiriitaa
 Hyväksyntää
 Energisyyttä

Muu, mikä? _____

7. Muuttuivatko tunteesi omistajanvaihdoksen prosessin aikana? *

- Kyllä
 Ei

8. Jos vastasit KYLLÄ, niin minkälaisia tunteita sinussa heräsi myöhemmin omistajanvaihdoksen aikana?

- Epävarmuutta
 Iloa
 Surua
 Vihaa
 Sokkia
 Epätoivoa
 Ymmärrystä
 Pelkoa
 Ristiriitaa
 Hyväksyntää
 Energisyyttä
 Muu, mikä? _____

9. Milloin sait tietää omistajanvaihdoksesta? *

- Kun päätös yrityksen myynnistä tehtiin
 Kun yrityksestä tehtiin sopiva tarjous
 Kun sopimus allekirjoitettiin, ennen julkistamista
 Kun kauppa julkistettiin
 Jokin muu vaihtoehto, mikä? _____

10. Miten arvioisit saamasi tiedon ajankohtaa? (1= Sain tiedon liian myöhään, 5= Sain tiedon riittävän aikaisin *

	1	2	3	4	5	
Sain tiedon myöhään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sain tiedon riittävän aikaisin

11. Jos vastasit kysymykseen 10 vaihtoehtot 1 tai 2, millaisena ajankohtana omistajanvaihdoksesta kerrottiin?

12. Kuka tiedon omistajanvaihdoksesta kertoi? *

- Ostaja
 Myyjä
 Ostaja ja myyjä yhdessä
 Esihenkilö
 Sain tiedon sähköisesti, mistä? _____
 Jokin muu, mikä?

Omistajanvaihdos

13. Missä eri kanavissa omistajanvaihdoksesta kerrottiin? *

- Tiedotustilaisuus
 Tiimikokous
 Intranet
 Sähköposti
 Henkilökohtaiset keskustelut
 Sosiaalinen media