

Pauliina Lehto

# Fuusion vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

|   |  |
|---|--|
| Tekijä<br>Otsikko   | Pauliina Lehto<br>Fuusion vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen |
| Sivumäärä<br>Aika   | 44 sivua + 1 liite<br>Huhtikuu 2016                                  |
| Tutkinto  | Tradenomi  |
| Koulutusohjelma   | Liiketalous  |
| Suuntautumisvaihtoehto  | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen                               |
| Ohjaaja   | Lehtori Tiina Mikkola  |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten viisi osakeyhtiötä kombinaatiofuusioitui Rainmaker-konserniksi syksyllä 2015 ja miten sulautuminen vaikutti työntekijöihin sekä heidän työtyytyväisyyteensä. Tutkimukseen ja haastatteluisa kerättyyn aineistoon pohjautuen tavoitteena oli pohtia ja antaa kehitysehdotuksia siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota mahdollisissa tulevissa organisaatiomuutoksissa juuri työntekijän näkökulmasta katsottuna.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka teoreettinen osuus käsittelee fuusiota, muutosta ja työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen kohderyhmä koostui Rainmakerin nykyisistä työntekijöistä eli asiantuntijatasoisen toimihenkilöistä ja heidän esimiehistä. Työntekijät olivat taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon alan työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti ja lisäksi käytettiin havainnointia toisena tiedonhankintamenetelmänä. Lähteinä käytettiin monipuolisesti kirjallisuus- ja internetjulkaisuja.</p> <p>Tutkimus osoitti, että Rainmakerin fuusio onnistui osittain hyvin, mutta enimmäkseen se oli kuitenkin sekava sekä henkisellä tasolla että konkreettisten toimenpiteidenkin toteuttamisessa. Tämä vaikutti negatiivisesti työtyytyväisyyteen ainakin hetkellisesti. Työtyytyväisyyttä laskevista asioista huolimatta tutkimukseen vastanneet olivat yhtä mieltä siitä, että Rainmaker-brändillä on tulevaisuutta.</p> <p>Fuusio oli positiivinen strateginen muutos kaikista haasteistaan huolimatta. Lyhyellä tähtämällä työntekijöiden työtyytyväisyys hieman laski. Negatiivisiksi koetut asiat ovat kuitenkin sellaisia asioita, jotka on helppo muuttaa positiiviseksi pitkällä aikavälillä, kun integraation alkuvaiheista päästään yli.</p> |  |
| Avainsanat  | fuusio, yritysjärjestely, muutos, työtyytyväisyys, yrityskulttuuri   |

|   |   |
|---|---|
| Author<br>Title   | Pauliina Lehto<br>Impacts of Merger on Job Satisfaction                   |
| Number of Pages<br>Date   | 44 pages + 1 appendice<br>April 2016                                      |
| Degree  | Bachelor of Business Administration                                       |
| Degree Programme  | Economics and Business Administration                                     |
| Specialisation option   | Leadership and Organizational Development                                 |
| Instructor  | Tiina Mikkola, Senior Lecturer  |
| <p>The purpose of the present thesis was to study how five limited companies merged into Rainmaker Group in the autumn 2015 and how the merger affected the employees and their job satisfaction. Rainmaker is a company that offers outsourcing services in financial, sales and human resource management fields. The objective of the thesis was to identify which issues company should pay special attention to in the possible upcoming organizational changes from the employee's point of view.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study. The theoretical part of the thesis focused on merger, change, transformation and job satisfaction. The target group consisted of the current employees of Rainmaker, who are expert-level employees and their managers in financial management or human resource management field. The study was conducted by semi-structured interviews and, in addition, observation was used as the second data acquisition method.</p> <p>The study showed that the merger of Rainmaker was partly successful, but mostly it was disorganized both from the employee well-being point of view and in implementing concrete actions. These have contributed to decreasing job satisfaction, at least temporarily. Despite the decreasing issues of job satisfaction, the study respondents equally agreed that the target company brand had potential.</p> <p>The merger was a positive strategic change, despite all the challenges. In the short term, the employees' job satisfaction declined slightly. However, the perceived negative things can easily be converted to positive in the long term, when the initial phases of integration have been successfully passed.</p> |   |
| Keywords  | merger and acquisitions, change, job satisfaction, organizational culture |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto                                      | 1  |
| 1.1 | Työn taustaa                                  | 1  |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma        | 2  |
| 1.3 | Aikaisemmat tutkimukset                       | 3  |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet                           | 4  |
| 2   | Fuusio strategisena siirtona                  | 5  |
| 2.1 | Yleistä                                       | 5  |
| 2.2 | Fuusion muodot                                | 5  |
| 2.3 | Fuusion motiivit                              | 7  |
| 2.4 | Perimän merkitys organisaatiomuutoksissa      | 8  |
| 3   | Työelämän muutokset                           | 9  |
| 3.1 | Muodonmuutos organisaatiossa                  | 9  |
| 3.2 | Suhtautuminen muutokseen                      | 10 |
| 3.3 | Muutosjohtaminen                              | 12 |
| 3.4 | Onnistunut muutos                             | 13 |
| 4   | Työtyytyväisyys                               | 14 |
| 4.1 | Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä      | 14 |
| 4.2 | Muodonmuutoksen vaikutukset henkilöstöön      | 16 |
| 5   | Fuusioituminen Rainmakeriksi                  | 17 |
| 5.1 | Fuusion toteutus                              | 17 |
| 5.2 | Fuusion osapuolet                             | 19 |
| 5.3 | Rainmaker-konserni                            | 20 |
| 6   | Tutkimuksen toteutus                          | 21 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmä                             | 21 |
| 6.2 | Aineiston keruu                               | 22 |
| 6.3 | Analyysimenetelmät                            | 23 |
| 6.4 | Haastatteluiden toteutus ja haastatteluteemat | 23 |

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 7   | Haastattelujen tulokset               | 24 |
| 7.1 | Fuusio                                | 24 |
| 7.2 | Työelämän muutokset                   | 27 |
| 7.3 | Työtyytyväisyys                       | 30 |
| 8   | Johtopäätökset                        | 33 |
| 8.1 | Yhteenveto                            | 33 |
| 8.2 | Kehittämisehdotukset                  | 36 |
| 8.3 | Oman työn arviointi                   | 38 |
| 8.4 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 39 |
| 8.5 | Jatkotutkimusehdotukset               | 40 |
|     | Lähteet                               | 42 |
|     | Liitteet                              |    |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset        |    |

# 1 Johdanto

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni sisältöä ja taustatekijöitä. Käsittelen myös työn tavoitteet ja tutkimusongelman. Esittelen lisäksi työn keskeiset käsitteet ja aikaisemmat tutkimukset opinnäytetyöni aiheesta.

## 1.1 Työn taustaa

Tämä opinnäytetyö on Rainmaker People Oy:n toimeksiantama tutkimustyö. Opinnäytetyöni aiheena on tutkia fuusion vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen Just Rainmaker Group Oy:ssä (jäljempänä ”Rainmaker”), johon myös Rainmaker People kuuluu. Rainmaker on asiantuntijapalveluyritys, joka tarjoaa myynnin sekä henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita. Valitsin opinnäytetyön aiheen sen ajankohtaisuuden ja oman henkilökohtaisen kiinnostukseni vuoksi.

Erilaiset liiketoimintajärjestelyt ja rakennemuutokset ovat yrityksien strategisia keinoja edistää kilpailuasemaansa markkinoilla. Fuusio on yksi yritysjärjestelyn muodoista, ja sen avulla tavoitellaan usein parempaa kilpailukykyä ja riskienhallintaa osapuolien kesken. (Valpola & Kvist & Heimonen & Niutanen & Lillkäll & Masalin & Kalin 2010, 212.) Taloushallinnon näkökulmasta fuusioitumisprosessi on suhteellisen lyhyt, muutaman kuukauden pituinen prosessi, kun osakkeiden vaihdot, verotus ja yleisesti fuusiotulos on saatu selvitettyä. Fuusioitumiseen ja yleisesti yritysjärjestelyihin liittyy kuitenkin paljon asioita, joita henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjohdonkin on huomioitava. (Katramo & Lauriala & Matinlauri & Niemelä & Svennas & Wilkman 2011, 192.)

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin, ja niihin suhtautuminen riippuu monesta tekijästä. Fuusioitilanteissa kaikille osapuolille ja työntekijöille tulee usein toimintaan jotain uutta ja jostain pitää myös luopua. Yleisenä fuusion haasteena onkin se, miten erilaiset yrityskulttuurit ja työntekijät saadaan yhdistymään keskenään. Henkilöstöjohtaminen on tässä vaiheessa merkittävässä roolissa. Paras tilanne on, että yhdistyvistä organisaatiokulttuureista saadaan esille menestystekijät, jotka johtavat uuden ja vahvemman yhteisen kulttuurin syntymiseen. (Länsisalmi 1995, 38.) Opinnäytetyöni tutkiikin Rainmakerin fuusiota ja sen vaikutuksia juuri henkilöstöhallinnon kautta. Aihe linkittyy hyvin aikaisempiin suuntautumisopintoihini.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten viisi osakeyhtiötä kombinaatiofuusioitui Rainmaker-konserniksi syksyllä 2015 ja miten sulautuminen on vaikuttanut työntekijöihin sekä heidän työtyytyväisyyteensä. Työn tutkimusongelmana on siis selvittää, miten Rainmakerin fuusio on vaikuttanut työntekijöihin ja heidän työtyytyväisyyteensä.

Seuraavat tutkimuskysymykset auttavat minua selvittämään tutkimusongelmaani:

1. Miten fuusioituminen Rainmakeriksi on toteutunut?
2. Miten työelämän muutoksiin suhtaudutaan?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen?

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta haastatteluissa keräämäni aineiston avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on lopuksi myös pohtia tutkimuksen ja haastatteluissa keräämäni aineiston avulla, mihin asioihin tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota mahdollisissa tulevisissa organisaatiomuutoksissa juuri työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska se mahdollistaa tutkimustulosten analysoinnin paremmin kuin määrällinen tutkimus. Koin, että paras tulos syntyy haastatteleamalla kohderyhmään kuuluvia henkilöitä heidän omista havainnoistaan, kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu Rainmakerin nykyisistä työntekijöistä eli asiantuntijatasen toimihenkilöistä ja heidän esimiehistään. Työntekijät ovat taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon alan työntekijöitä.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään fuusiota, työelämän muutoksia ja työtyytyväisyyttä. Tutkimukseni käsittelee ainoastaan fuusion yhtenä yritysjärjestelyn muotona, esimerkiksi liiketoimintakauppa yritysjärjestelyn ilmentymänä on rajattu pois. Fuusio liittyy toimeksiantajaani, joten muiden yritysjärjestelyiden rajaaminen pois oli järkevää. Työelämän muutokset ja työtyytyväisyys puolestaan liittyvät olennaisesti fuusion aiheuttamiin seurauksiin ja tunnetiloihin yrityksessä sekä henkilöstön keskuudessa.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Organisaatiomuutosten ja yritysjärjestelyiden vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu aikaisemminkin. Fuusioista ja sen vaikutuksista on tehty tutkimuksia monista eri näkökulmista, kuten henkilöstöjohtamisen, taloushallinnon ja juridiikan näkökulmista.

Virpi Ylikorpi (2015) tutki opinnäytetyössään organisaatiomuutoksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen Alko Oy:ssä. Työssä käsiteltiin yleisesti organisaatiomuutosta ja sen eri vaiheita sekä muutosprosessia. Lisäksi viitekehyksessä tuotiin esille työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden merkitys. Ylikorven opinnäytetyötä ei kuitenkaan tehty haastattelumenetelmällä, vaan aihetta tutkittiin Great Place to Work -tutkimustulosten perusteella, johon Alkon työntekijät olivat aikaisemmin vastanneet. Ylikorven tutkimus on siis case-tutkimus, jossa ei ollut omaa tutkimusmenetelmää.

Piia Määttä (2013) puolestaan teki opinnäytetyönsä LähiTapiolan yritysfuusion vaikutuksesta henkilöstötyytyväisyyteen. Tutkimuksen viitekehyksessä käsiteltiin muutosta ja henkilöstötyytyväisyyttä organisaatiossa. Tutkimusosuus toteutettiin kuitenkin strukturoituna lomakehaastatteluna johdolle sekä henkilöstölle.

Petra Sihvonen-Hovila (2013) teki ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön myös kahden keskinäisen vakuutusyhtiön fuusiosta LähiTapiola Keskinäiseksi Vakuutusyhtiöksi. Hän puolestaan tutki tekijöitä ja syitä, jotka johtavat fuusioihin, eikä hän tutkinut oikeastaan lainkaan fuusion vaikutuksia. Sihvonen-Hovila käsitteli fuusiota strategisena ratkaisuna ja pohti yritysten perimän merkitystä fuusioitumistilanteissa. Hän analysoi vahvasti myös LähiTapiolan fuusiopäätöksen syitä ja sen rakennemuutosta, joten kohdeyritys oli suuressa roolissa opinnäytetyössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tehtiin teoriaohjaava analyysi ja puolistrukturoitu haastattelu sulautuvien yritysten pääjohtajille.

Aikaisemmat tutkimukset eroavat opinnäytetyöstäni kuitenkin eri tavoin. Ylikorven ja Määttän opinnäytetyöt käsittelevät viitekehyksissään hyvin pitkälti samoja aiheita kuin oma tutkimukseni, mutta heidän tutkimusmenetelmänsä eroavat omastani. Ylikorven case-tutkimuksessa ei ole ollut omaa tutkimusmenetelmää, vaan hän tutki ulkopuolisen tutkimuksen tuloksia ja lisäksi käytti omaa havainnointia. Määttän työssä käytettiin erilaista kohderyhmää ja strukturoitua lomakehaastattelua, joten tutkimusosuus eroaa omasta tutkimuksestani. Sihvonen-Hovila puolestaan käsittelee viitekehyksessään fuu-



siota strategisena ratkaisuna ja perimän merkitystä samoin kuin oma tutkimukseni, mutta hän ei tutki työssään lainkaan fuusion vaikutuksia henkilöstöön. Lisäksi kukaan ei ole aikaisemmin tutkinut juuri Rainmakerin fuusion vaikutuksia henkilöstöön. Voidaan siis todeta, että tutkimukseni antaa uutta näkökulmaa sidosryhmille ja toimeksiantajalle.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetään yritysjärjestelyyn ja työtyytyväisyyteen liittyviä käsitteitä. Esitelen tässä luvussa työn keskeisimmät käsitteet.

**Yritysjärjestely** on keino liiketoiminnan muutokseen tai uudistamiseen. Yritykselle voi tulla tarve muuttaa omistusmuotoansa tai toimintaansa erilaisten syiden vuoksi. Yritys­järjestelyitä ovat esimerkiksi fuusio ja liiketoimintakauppa. (Mehtonen 2011, 31.)

**Yrityskulttuuri** muodostuu monista eri osa-alueista, kuten yrityksen arvoista, vallitsevasta johtamistyylistä, yhteisestä kielestä tai sanonnoista, toimintatavoista ja menestyksen määrittävistä tekijöistä. Nämä asiat määrittävät sen, minkälainen yritys on ja miten työntekijät käyttäytyvät juuri sen yrityksen ympäristössä. (Rai 2011, 785.)

**Fuusio eli sulautuminen** on kahden tai useamman yhtiön omistusmuodon, varallisuuden ja velkojen yhdistyminen. Fuusio on yksi yritys­järjestelyn ilmentymistä. (Norri 2006, 464.)

**Yrityksen muodonmuutos** eli toisin sanoen muutos on organisaation radikaali siirtyminen strategisesti uuteen asemaan. Se on liiketoiminnan täyskäännös, jonka käynnistää ylin johto. Lopputulosta ei voi etukäteen määrittää, mutta suunniteltu tavoitetila tunnistetaan. (Valpola ym. 2010, 108.)

**Sulautuva yhtiö** on yhtiö, joka fuusion yhteydessä sulautuu toiseen yhtiöön ja sen toimintatapoihin. Sulautuva yhtiö itsessään lakkaa olemasta, ja se sulautuu vastaanotettavaan yhtiöön. (Katramo ym. 2011, 190.)

**Työtyytyväisyys** määritellään miellyttävänä tai positiivisena tunnetilana, joka on seurausta yksilön työstä tai työkokemuksista (Arnold 2004, 258).

## 2 Fuusio strategisena siirtona

Tässä luvussa käsittelen fuusiota yhtenä yritysjärjestelyn muotona. Esittelen fuusion ilmentymiä ja motiiveja, joiden vuoksi ryhdytään fuusiotoimenpiteisiin. Lisäksi käsittelen perimää ja sen merkitystä organisaatiomuutoksissa.

### 2.1 Yleistä

Muuttuvat markkinat sekä globaalin kilpailun lisääntyminen ajavat yrityksiä yhä enemmän yhdistämään voimavaransa ja tavoittelemaan kilpailukykyisempää markkina-asemaa. Käytettävissä olevan pääoman kasvu ja helppo liikkuvuus mahdollistavat yritysjärjestelyiden lisääntymisen. Yritysjärjestelyiden avulla voidaan ottaa myös enemmän riskejä ja tavoitella siten parempaa kilpailukykyä, kun riskit voidaan hajauttaa yritysjärjestelyiden osapuolien kesken. (Valpola 2010, 212.) Yksi olennainen syy yritysjärjestelyihin on usein taloudelliset ja varallisuuteen liittyvät tekijät. Esimerkiksi yhden yritysjärjestelyn muodon, fuusion, avulla voidaan jopa välttää yrityksen konkurssi, kun liiketoiminnassa saadaan aikaan suuria muutoksia ja uudistuksia. (Länsisalmi 1995, 38.)

Yritysjärjestelyt antavat usein myös vaihtoehdon kannattavuuden parantamiseksi tai kasvun nopeuttamiseksi. Orgaanisen kasvun lisäksi yrityksissä voidaan tavoitella epäorgaanista kasvua eli olemassa olevan liiketoiminnan hankkimista yritysjärjestelyiden avulla. (Katramo ym. 2011, 25, 30.)

### 2.2 Fuusion muodot

Fuusio eli kahden tai useamman yrityksen yhteen sulautuminen on yksi yritysjärjestelyn muodoista. Fuusiossa yhdistyy vähintään kaksi yhtiötä yhdeksi yhtiöksi. Tällaisessa tavallisessa fuusiossa sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. (Norri 2006, 464.) Vastaanottava yritys antaa yleensä vastikkeeksi sulautumisesta yhtiön osakkeita tai muuta omaisuutta (Osakeyhtiölaki 16:1 §).

Fuusio voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä, kuten kombinaatiosulautumisella tai absorptiosulautumisella. Kombinaatiofuusio eli kombinaatiosulautuminen tarkoittaa vähintään kahden yhtiön yhdistymistä yhdeksi täysin uudeksi organisaatioksi. Tässä

tilanteessa vanhat yritykset lakkaavat olemasta kokonaan. Yhden tai useamman sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät uudelle muodostetulle yhtiölle, jota kutsutaan vastaanottavaksi yhtiöksi. (Katramo ym. 2011, 191 ; osakeyhtiölaki 16:2 §.)

Absorptiosulautuminen on toinen fuusion muodoista. Tässä menetelmässä sulautuvan yhtiön kaikki varat ja velat siirtyvät suoraan vastaanottavalle organisaatiolle. Näin ollen sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastineeksi vastaanottavan yhtiön osakkeita. Sulautuva yhtiö siis lakkaa olemasta ja sulautuu käytännössä vastaanottavaan yhtiöön. (Katramo ym. 2011, 190 ; osakeyhtiölaki 16:2 §.)

Länsisalmi puolestaan kuvaa teoksessaan fuusion neljä eri tyyppiä, jotka yleensä esiintyvät sulautumistilanteissa joko yksinään tai sekoittuneina toisiinsa. Näitä ilmentymiä ovat vertikaalinen, horisontaalinen, samankeskinen ja ryväsfuusio. Nämä eroavat toisistaan esimerkiksi fuusion tavoitteiden ja siitä seuraavien muutoksien suhteen. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

Vertikaalisessa fuusiossa on nähtävillä ostaja-myyjäsuhte. Itsemääräämisoikeus tai osa siitä siirtyy usein ostavan emo-organisaation johdolle. Tämänkaltainen fuusio pyrkii vähentämään yhdistyvien yritysten kuluja tai muita riippuvaisuuksia. Tämän vuoksi uusille markkinoille tähtääminen tai sijoittaminen investointeihin ja innovaatioihin on vähäistä. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

Horisontaalinen fuusio on puolestaan kahden sellaisen yrityksen yhdistyminen, jotka tuottavat keskenään samanlaisia tuotteita ja saattavat toimia jopa samoilla markkinoilla. Tässä fuusiomenetelmässä pyritään vakiinnuttamaan toiminnot ja palvelut asiakkaille, kun yhdistymisen myötä käytössä on yhä suuremmat resurssit. Horisontaalisessa fuusioissa esiintyvät erityisesti palveluiden ja henkilöstön runsaus, koska tarkoituksena on yhdistää molempien yhtiöiden samankaltaisuudet. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

Samankeskinen fuusio on myös hyvin samantyylinen kuin edellä mainittu horisontaalinen fuusio. Tässä tavassa yhdistyvät yhtiöt, jotka tarjoavat samankaltaisia tuotteita tai jakelutekniikkaa. Samankeskisessä fuusiossa emoyhtiön edustajat analysoivat usein tytäryhtiön osaamisen ja voimavarat. Tämä usein johtaa tytäryhtiön murtamiseen, ja emoyhtiön käytäntöihin ja kulttuuriin alistamiseen. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

Ryväsfuusiossa puolestaan yhdistyvillä yhtiöillä ei välttämättä ole mitään yhteistä, min-  
kä vuoksi se on suhteellisen yksinkertainen molemmille osapuolille. Tällöin muutokset  
ovat vähäisiä, koska yritetään luoda persoonaton, kilpailukykyinen ja järkipерäinen or-  
ganisaatiokulttuuri. Näkyvät muutokset yhdistyvissä yhtiöissä ovat vähäiset, koska  
kannattavuus ohjaa suoriutumista. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

### 2.3 Fuusion motiivit

Andrew Sherman (2010, 11–12) on määritellyt motiiveja, jotka vaikuttavat siihen, että  
yrityksissä ryhdytään fuusiotoimenpiteisiin. Karkeasti jaoteltuna fuusion motiivit synty-  
vät taloudellisista syistä sekä tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen liittyvistä tekijöis-  
tä. Kustannuspaineet ovat nykyaikana valtavat alituisesti muuttuvilla markkinoilla, joten  
sulautumisen avulla voidaan vastata niihin laajentamalla tai soveltamalla palveluita ja  
tuotteita eri tavalla kuin aikaisemmin. Fuusion avulla voidaan myös siirtää pääomaa  
hyödyllisempiin tai täydentäviin käyttötarkoituksiin, jotka koetaan tärkeimmiksi asioiksi  
sulautuneiden yritysten tulevaisuuden kannalta. Taloudellisten motiivien lisäksi yrityk-  
sen arvoketjun uudistaminen sekä prosessien ja teknologian kehittäminen ovat myös  
keskeisiä tekijöitä, joihin fuusion avulla halutaan yleisesti helpotusta. (Sherman 2010,  
11–12.)

Valpola puolestaan kuvaa teoksessaan kaksi tärkeintä tavoitetta, joita yritysjärjestelyillä  
yleensä tavoitellaan: nopeus ja strategisten pääomien tarve. Se, että halutaan päästä  
nopeasti uusille markkinoille ja ansaita investoinnit pian takaisin ennen kilpailijoita, vaa-  
tii nopeutta. Tämä yksinkertaisesti onnistuu helpommin kahden tai useamman yrityksen  
voimin. Yritysjärjestelyiden avulla päästään nopeammin haluttuun tulokseen. Toinen  
motiivi on strategisten pääomien tarve. Yrityksen tai brändin uudistaminen ja markki-  
na-aseman kasvattaminen vaativat investointeja sekä riskinottoa. Tässäkin onnistutaan  
tehokkaammin, kun nämä jaetaan kahden tai useamman yrityksen kesken. Yritysjärjes-  
telyillä saadaan usein taloudellinen asema kannattavammaksi, mutta sen lisäksi myös  
osaamisen ja tietotaidon taso kasvaa yhdistyvissä yrityksissä. (Valpola 2004, 212–  
213.)

## 2.4 Perimän merkitys organisaatiomuutoksissa

Fuusiossa kaksi tai useampi yritys lopettaa toimintansa itsenäisinä yrityksinä ja yhteisymmärryksessä perustaa uuden organisaation (Valpola 2004, 210). Yrityksien sulautumisprosessia suunniteltaessa onkin syytä tarkkaan harkita yhdistyvien yritysten yhteensopivuus. Valpolan mukaan yritysjärjestelyn onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöitä ovat yhdistyvien yritysten koko, diversifiointi, aikaisempi yritysostokokemus, yritysten yhteensopivuus, strateginen yhteensopivuus, kulttuurien yhteensopivuus sekä muut ominaispiirteet. (Valpola 2004, 217.)

Yritysten sulautuminen on monimutkainen ja pitkä prosessi. Haastetta voi syntyä yhdistyvien yritysten erilaisten taustojen, kuten eriävän yrityskulttuurin tai johtamistyylin, vuoksi. Ennen organisaatiomuutoksiin ryhtymistä onkin tärkeää tiedostaa yrityksen osaaminen ja olemassaolon ydin eli perimä (Tunnetko yrityksesi perimän? 2009). Perimän tarkastelu nousee myös merkittävään rooliin yritysten sulautumisprosesseissa. Yrityksen perimä on osaamisytimeistä, organisaation olemassaolon filosofiasta ja ohjaavista arvostuksista muodostunut kokonaisuus. Perimä syntyy, kun yritys aloittaa toimintansa ja muokkaantuu sen kehityksen eri vaiheissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23–24.) Perimän avulla voidaan tutkia esimerkiksi, millä osa-alueilla yritys on historiansa aikana menestynyt ja missä ei. Perimän tiedostaminen helpottaa yritystä sen uudistumisprosesseissa esimerkiksi siten, ettei ajauduta päätöksiin, jotka ovat ristiriidassa historian kanssa. (Tunnetko yrityksesi perimän? 2009.)

Fuusioitumistilanteissa kahden tai useamman yrityksen perimän kohtaaminen voi aiheuttaa haasteita useiden vuosien ajan. Se, onnistutaanko fuusiossa, on pitkälti kiinni integraatiojohtamisen onnistumisesta ja fuusion hyödyistä. Eri yritysten yhteensovittamisessa on tärkeää tehdä jokaisen yrityksen perimä tunnetuksi ja näkyväksi muille fuusion osapuolille. Kun erilaiset perimät ovat kaikille selvillä, on helpompi luoda yhteinen tahtotila eli vahvat perusteet sulautumiselle sekä visio yhteiselle tulevaisuudelle. Lisäksi kunnioittava asenne sulautuvien yritysten perimää kohtaan ehkäisee pahimmat yhteentörmäykset. Positiivinen henki on hyväksi myös integraatiovaiheelle ja tulevaisuuden yhteiselle kehitykselle. Fuusioitumistilanteissa on tärkeää saada erilaisten perimien parhaat puolet integroitua ja siten luoda todellista arvoa uudelle organisaatiolle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 96–100.)

### 3 Työelämän muutokset

Tämä luku käsittelee yritysten muodonmuutoksia ja sitä, miten niihin suhtaudutaan työntekijöiden keskuudessa. Tarkastelen muutosjohtamisen merkitystä ja onnistuneen muutoksen elementtejä.

#### 3.1 Muodonmuutos organisaatiossa

Muutos on tunteita herättävä yksilöllinen kokemus, johon liittyy niin negatiivisia kuin positiivisiakin tunteita. Rauramon mukaan muutos koetaan helposti uhaksi tai hyyeksi tuntemattomaan, mutta se on samalla myös mahdollisuus uuden luomiseen. (Rauramo 2013, 5.) Organisaatiossa muutoksen tarve ja siihen ajavat syyt tulevat organisaation ulkopuolelta. Muodonmuutos voi olla ainoa vaihtoehto jatkaa liiketoimintaa kannattavasti. Markkinat muuttuvat, teknologia kehittyy ja globalisaatio lisää kilpailua. Nämä asiat pakottavat yrityksiä uudistamaan liiketoimintamallejaan ja toimintatapojaan, joihin yksilöiden on sopeuduttava. (Kauppinen 2002, 124.)

Yksilötasolla työelämän muutokset ovat usein luopumista aiemmasta, mutta samalla ne ovat myös mahdollisuus ammatilliseen uudistumiseen. Vaikka kovin konkreettisia muutoksia ei työntekijän työnkuvaan tulisi, voi muutos tuoda mukanaan myös positiivisia asioita, kuten yksilöiden kehittymistä. Uudet tilanteet synnyttävät uusia oivalluksia ja halua uuden oppimiseen ja työtapojen kehittämiseen. (Schaupp & Koli & Kurki & Alalaurinaho 2013, 65.)

Anneli Valpolan (2004, 90–91) mukaan yritysjärjestelyiden integraatiovaiheessa on kaksi oleellista tavoitetta, jotka tulisi huomioida yritysten sulautumistilanteissa. Ensimmäinen tavoite on saada perusasiat järjestykseen, kuten juridiikka, sopimukset ja työnjako. Toinen tavoite on saada organisaatiot toiminnallisesti yhteen, esimerkiksi yhteisen strategian tai toimintatapojen avulla. Projektoimalla koko muutosprosessi helpotetaan muutoksen toteutumista. Organisaatiomuutos voi siis olla joko edellä mainitun kaltainen hyvin rationaalinen prosessi, jossa kaikki vaiheet on suunniteltu huolellisesti etukäteen, tai vastaavasti sen täysi ääripää eli suunnittelematon ja anarkistinen muutosprosessi. Rationaalinen muutosprosessi perustuu analyyttiseen ajatteluun, joka koskee muutoksen eri tarpeita ja vaihteita, esimerkiksi prosessin riskit ja resurssit ovat tarkkaan harkittuja. Suunnittelemattomassa prosessitavassa muutos puolestaan toteutetaan intuitiivi-

semmin, jolloin hankalia päätöksentekotilanteita ja riskejä ei voida ennakoida ja ne koetaankin epämieluisiksi. (Valpola 2004, 90–91.)

Juutin ja Virtasen mukaan suunnittelematon suhtautumistapa muodonmuutokseen voi nykypäivänä olla toimiva ja järkeväkin menetelmä, jos mietitään strategian jalkauttamista. Strategiat nimittäin muuttuvat muutosprosessin aikana eikä strategiaa välttämättä nähdä samansuuntaisesti organisaation sisällä. Tämän perusteella muutoksen idean kirikkaana pysyminen voidaan nähdä riittävänä muutosprosessissa. Toki suunnittelemattomassa toteutuksessa korostuu vastaavasti muiden tekijöiden merkitys, kuten muutosjohtaminen, koska tarkkaa suunnitelmaa ei ole olemassa. (Juuti & Virtanen 2009, 28.)

### 3.2 Suhtautuminen muutokseen

Yksilöt suhtautuvat työelämän muutokseen eri tavalla, ja erilaisten yritysjärjestelyjen myötä uudistuneeseen työyhteisöön voi muodostua erilaisia rooleja työntekijöiden keskuudessa. Luonnollisesti työyhteisössä on usein muutosta vastustavia henkilöitä sekä vastaavasti muutosta edistäviä henkilöitä. Tero Kauppinen (2002, 127) kuvaa kirjassaan kuitenkin neljä ryhmää, jotka syntyvät usein muutosprosessissa: muutosagentit, sivusta seuraajat, perinteiden puolustajat sekä vastustajat (kuvio 1). Nämä neljä roolia ovat havaittavissa myös tutkimukseni fuusiotilanteessa.

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| Negatiivinen        | <p><b>PERINTEIDEN PUOLUSTAJAT</b></p> <p><b>Tärkeää:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varmuus ja turvallisuus</li> <li>- Pelisäännöt, lojaalisuus</li> </ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puolustautuva, vetäytyvä</li> <li>- Pelokas, epävarma</li> <li>- Hyväksyy tasaisen muutoksen</li> <li>- Erittäin passiivinen toiminta puolin ja toisin</li> </ul> | <p><b>VASTUSTAJAT</b></p> <p><b>Tärkeää:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valta ja asema</li> </ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriittinen</li> <li>- Ahdistunut, epätoivoinen</li> <li>- Taistelunhaluinen</li> <li>- Vaihtoehtoja hakeva</li> <li>- Henkilökohtaiset asiat suhtautumisen taustalla</li> </ul> |
|                     | <p><b>SIVUSTA SEURAAJAT</b></p> <p><b>Tärkeää:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnustus, osallistuminen</li> </ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyökykyinen</li> <li>- Hyväntahtoinen, hyväksyvä</li> <li>- Ristiriitoja välttävä</li> <li>- Positiivinen</li> <li>- Varovainen etenijä</li> </ul>  | <p><b>MUUTOSAGENTIT</b></p> <p><b>Tärkeää:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saavutukset, ylpeys</li> <li>- Vanha koetaan uhkana</li> </ul> <p><b>Käyttäytyminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itseohjautuva</li> <li>- Visiotietoinen</li> <li>- Peräänantamaton</li> <li>- Vaihtoehtoja näkevä</li> <li>- Motivoitunut</li> </ul>     |
| Vaikutus muutokseen |   |  |
| Positiivinen        | Pieni   | Suuri  |
|                     | <b>Vaikutuksen voimakkuus</b>   |  |

Kuvio 1. Muutoksesta syntyvät ryhmät (mukaillen Kauppinen 2002, 127).

Muutosagentit hyväksyvät ensimmäisenä muutoksen ja sen myötä myös uuden toimintamallin. He näkevät muutoksen mahdollisuutena ja kokevat muutosta edeltävät vanhenevat asiat uhkaksi. Sen vuoksi he ovat motivoituneita muutokseen ja heidät kannattaakin pitää muutosprosessin vetureina jo alkuvaiheessa. Sivusta seuraajat ovat muutosagentteihin verrattuna paljon varovaisempia ja he punnitsevat muutosta hyötyjen kannalta. Heidät on helppo saada puolelleen muutostilanteessa, mikäli he kokevat sen seuraukset positiivisina ja syyt muutokseen osataan perustella heille riittävän hyvin. (Kauppinen 2002, 127.)

Perinteiden puolustajat ovat kolmas ryhmä, joka eroaa kahdesta aikaisemmasta ryhmästä vastustaen voimakkaammin muutosta. Tämä ryhmä käyttäytyy passiivisesti muutosta kohtaan ja vastustaa sen toteutumista. He eivät välttämättä tuo esille negatiivista asennettaan jatkuvasti, mutta eivät myöskään aktiivisesti edistä sitä. Sen vuoksi kyseistä ryhmää voi olla vaikea tunnistaa tai ymmärtää toimia näiden ajatuksien ehkäisemiseksi. Perinteiden puolustajille kannattaa antaa varsinkin henkilökohtaisia hyötyjä



ja seurauksia muutoksesta, jotta he ostavat muutoksen ideologian itselleen. (Kauppinen 2002, 128.)

Viimeinen ryhmä on vastustajat, jotka nimensä mukaisesti vastustavat muutosta aggressiivisemmin kuin perinteiden puolustajat. He tuovat selvästi esiin oman kantansa muutokseen ja ovat valmiita taistelemaan entisten asioiden puolesta. Muutoksen vastustamiseen saattaa usein liittyä henkilökohtaisia asioita, joiden merkitys nousee varsinaisen muutoksen seurauksia suuremmaksi. Jotta organisaatioidenkin muutosprosessi onnistuisi mahdollisimman mutkattomasti, tarvitaan siihenkin taitavaa muutosjohtajuutta. (Kauppinen 2002, 128.)

### 3.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen liittyy aina vahvasti kahden tai useamman yrityksen väliseen integraatioon. Muutos on merkittävä ostettavan yrityksen näkökulmasta, mutta muutoksia syntyy myös ostavalle osapuolelle. Uuden strategian jalkauttaminen ja erilaisten yrityskulttuurien yhdistäminen ovat perusta muutosjohtamiselle. (Katramo ym. 2011, 484.)

Hyvään muutosjohtajuuteen kuuluu strategisten valintojen tekeminen siten, että visio toteutuu samaan aikaan, kun nykytilaan sitovat motivaattorit kitketään pois. Kun työntekijä on valmis luopumaan nykytilansa motivaatiotekijöistä ja kokee ne turhiksi, hän voi siirtyä prosessissa eteenpäin ja omaksua uuden vision periaatteet. Jos työntekijällä on suurempi motiivi pysyä kiintyneenä entiseen, visio ja uusi tulevaisuus eivät toimi. (Kauppinen 2002, 129.)

Muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijöiden sijoittuminen ja työtehtävien jako ovat tärkeitä, ja nämä asiat on hyvä saada kuntoon jo muutoksen alkuvaiheessa. Esimerkiksi mikäli muutetaan fyysisesti uusiin toimitiloihin, on itse muutto merkittävä osa muutosprosessia. Työntekijät onkin syytä saada omaan rooliinsa mahdollisimman pian muutoksen jälkeen. (Valpola 2004, 94.)

Esimiehet ovat suuressa roolissa muutoksessa ja sen läpiviennissä, koska he ovat usein työntekijöille ensimmäisiä henkilöitä, joilta voi saada tukea. Kuitenkaan esimies ei saisi olla täysin yksin tehtävässään viedä muutosta henkilöstöön. Muutoksen onnistu-

misen kannalta esimiesten tulisi saada myös tukea ja apua, esimerkiksi omalta esimieheltään. (Ponteva 2010, 68.)

Organisaation muodonmuutostilanteissa olisi hyvä osallistaa työntekijöitä muutosprosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Kun henkilöstö saa itse osallistua uuden ja yhteisen tulevaisuuden toteuttamiseen, on todennäköisempää, että muutoksen läpivienti onnistuu helpommin. Muutokseen osallistaminen on yksi osa-alue, joka hyvässä muutosjohtamisessa on huomioitu. (Valpola ym. 2010, 86–87.) Työntekijöiden osallistaminen muutokseen ja sen suunnitteluun osaltaan vähentää myös muutosvastarinnan sekä negatiivisten asenteiden syntymistä. Kun työntekijät kokevat, että heidät huomioidaan muutoksessa, helpottaa se muutokseen sopeutumista. (Schaupp ym. 2013, 94–95.)

### 3.4 Onnistunut muutos

Valpola määrittelee muutosprosessin olevan siirtymistä nykyisestä tilanteesta haluttuun uuteen tilaan. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeintä määritellä, minkälainen muutos halutaan tapahtuvan. (Valpola 2004, 27.) Organisaatiomuutoksissa onnistunut muutos on tavoitetila prosessille.

Organisaatioiden yhdistymisessä on tärkeää hyvä viestintä, ihmisten nopea sijoittuminen uusiin tehtäviin sekä muutoksen projektimaisuus. Onnistuneella viestinnällä on tärkeä rooli muutoksen läpiviennissä ja se kulkee lähes kaiken toiminnan mukana. Mitä isompi muutos on ja mitä enemmän pelkoja siihen liittyy, niin sitä tärkeämpi on viestinnän merkitys. Tärkeitä hyvän viestinnän perusteita ovat todenmukaisuus, oleellisuus, toistuvuus, lisätiedon ja keskustelun mahdollisuus sekä luottamus pääoma viestijään. Muutostilanteiden kannalta viestinnässä oleellisia asioita on, että viesti tavoittaa kohde-ryhmänsä, on selkeä ja siitä on mahdollisuus keskustella. (Valpola 2006, 62.)

John Kotter ja Holger Rathgeber (2008, 125–127) esittävät teoksessaan kahdeksan vaihetta onnistuneeseen muutosprosessiin:

1. Kiireen tunteen aikaansaaminen.
2. Muutosprosessia vetävän ryhmän kokoaminen.
3. Vision ja strategian kehittäminen muutokselle.
4. Vision selvittäminen ja sen esittäminen muille.
5. Toisten valtuuttaminen eri toimintoihin ja tehtäviin.

6. Lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen.
7. Jatkaminen vaikeuksista huolimatta.
8. Uuden kulttuurin luominen.

Dan Cohen analysoi Kotterin ja Rathgeberin muutosprosessin vaiheita, ja hänen mukaansa nämä edellä mainitut vaiheet kiteyttävät hyvin onnistuneen muutosprosessin. Muutos voi lopulta onnistua helpostikin, mikäli saadaan kaikki muutoksen osapuolet puhaltamaan yhteen hiileen, ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja jopa itse haluamaan sitä. (Cohen 2005, 3–6.)

Kotterin ja Rathgeberin onnistuneen muutosprosessin kahdeksan vaiheen mukaan aluksi on tärkeätä, että saadaan kaikki havaitsemaan muutoksen tarve ja siihen tarvittavat toimenpiteet. On myös tärkeää, että muutosta johtaa vahva ryhmä. Seuraavaksi on tärkeä määritellä visio ja tulevaisuus sekä se, minkälaisen strategian avulla se saavutetaan. Kun visio on selvillä, pitää myydä se ensin itselleen ja tämän jälkeen myös muille muutoksen osapuolille. Jotta visio on toteutettavissa, tulee myös poistaa muutoksen esteet ja muodostaa onnistumisia jo muutosprosessin aikana. Pienten onnistumisien jälkeen on helpompi toteuttaa uusia muutoksia yhä kivuttomammin. Lopulta uuden kulttuurin toimintatavat on hyvä juurruttaa uuteen organisaatioon, jolloin vanhat menetelmät syrjäytyvät ja muutos on onnistunut. (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

## 4 Työtyytyväisyys

Tässä luvussa käsittelen työtyytyväisyyttä ja sitä, miten muodonmuutokset voivat vaikuttaa henkilöstöön. Luku esittelee myös hyvinvoinnin näkökulmaa organisaatiomuutostilanteissa.

### 4.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Pauli Juuti (1989, 21–22) kuvailee työtyytyväisyyttä yhteistuloksena henkilön työhön asennoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kirjailija kuvailee työtyytyväisyyttä emotionaalisenä reaktiona, joka syntyy työstä. Tähän tunnetilaan vaikuttaa monta seikkaa, kuten työn sisältö, työmäärä, esimiehet ja yrityksen toimintatavat. (Juuti 1989, 21–22.) Muutokset vaikuttavat vahvasti edellä mainittuihin asioihin. Niillä on vaikutusta työntekijöi-

den yleiseen työhyvinvointiin ja tunnetiloihin sekä sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. Erilaiset muutostilanteet voidaan kokea työyhteisöissä hyvinkin eri tavalla. (Schaupp & Koli & Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 36.)

Työtyytyväisyyteen liittyviä teorioita on useita jo monen vuosikymmenen takaa. Wexleyn ja Yuklin (1984) yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä selittää, että työtyytyväisyys on seuraavan kahden tekijän yhteisvaikutus toisiinsa: työntekijän havainnot nykyisistä työolosuhteista sekä käsitys siitä, mitä hänen tulisi saada. Näihin kahteen tekijään vaikuttavat vahvasti työntekijän omat ominaisuudet ja olemassa olevat tiedot. Työntekijän nykyiset työolosuhteet perustuvat siis henkilön havaintoihin omista työolosuhteisiin vaikuttavista tekijöistä, kuten palkasta ja eduista, esimiehen johtamistyylistä, työn sisällystä, kollegoista ja työsuhteen jatkuvuudesta. Työntekijän käsitys siitä, mitä hänen tulisi omalta työltään saada on toinen tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyden muodostumiseen. Tähän käsitykseen vaikuttavat sosiaalinen vertaaminen saman alan työntekijöihin, tarpeet, arvot ja persoonallisuuden piirteet, tiedot aikaisemmista työsuhteista sekä viiteryhmän vaikutus. (Wexley & Yuklin 1984, teoksessa Juuti 1989, 25–26.)

Työn mielekkyys on yksi asia, joka vaikuttaa osaltaan työtyytyväisyyteen. Kati Järvinen tuo teoksessaan esille asioita, jotka vaikuttavat työn mielekkyyden tunteeseen. Tämän mukaan työllä pitää olla merkitystä ja sillä pitää olla myös merkityksellinen tavoite, jonka vuoksi työskennellään. Merkityksellisen tavoitteen voi myös liittää yrityksen strategian toteutumiseen jokaisen yksilön oman työpanoksen avulla. Sen ymmärtäminen ja siitä seuraava tunne on kaikista olennaisin asia pohdittaessa työn mielekkyyttä. (Järvinen 2014, 127–130.)

Työn on hyvä myös olla kaikin puolin kiinnostavaa ja siinä täytyy päästä käyttämään omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan. Sopivan haastava työ ja sen tekeminen myös itsenäisesti lisäävät tunnetta työn mielekkyydestä. Vaikuttamisen mahdollisuus työssä ja työyhteisössä vaikuttavat työn mielekkyyteen ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. On tärkeää tuntea olevansa arvostettu ja tärkeä yksilö työyhteisön keskuudessa. Tunne, että sinua tarvitaan, on merkittävä osatekijä työn mielekkyydessä, mutta myös työhön sitoutumisessa. Lisäksi tasapaino työn ja muun elämän välillä on myös tärkeää. Jos työmäärä on todella suuri, se verottaa aikaa muulta elämältä ja voi siten vaikuttaa alentavasti työtyytyväisyyteen. Ei pidä myöskään unohtaa ylpeyttä omasta yrityksestään, jossa työskentelee. Työn mielekkyttä lisää merkittävästi se, että voi ylpeänä kertoa missä yrityksessä työskentelee. (Järvinen 2014, 127–130.)

## 4.2 Muodonmuutoksen vaikutukset henkilöstöön

Työntekijöiden työmäärä kasvaa usein organisaatioiden toimintakonseptin uudistuksissa, koska samalla tehdään vanhoja asioita ja kehitetään myös jo uutta. Tutkimukseni yhteydessä fuusioitumista voidaan käsitellä toimintakonseptin uudistuksena. Kesken-eräinen muutostilanne aiheuttaa erilaisia häiriöitä työntekijöiden tavanomaisen työn tekemiseen, jotka puolestaan vaikuttavat työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja edellisessä luvussa käsitelyyn työn mielekkyyteen. Ylimääräiset häiriöt ja kuormitukset ovat odottamattomia tilanteita, jotka vaativat henkilöstöltä ylimääräistä työtä ja voivat viedä työkyvyn ääri rajoille asti. Tyypillisiä häiriöitä voivat olla, esimerkiksi uusien työvälineiden tai prosessien käyttöönotto sekä tiimien yhdistyminen, joka vaatii normaalia enemmän aikaa ja energiaa. Muutostilanteissa normaali työ ei etene odotetusti, ja työntekijät joutuvat ponnistelemaan suoriutuakseen omasta työstään sekä samanaikaisesta muutoksesta. (Schaupp ym. 2013, 52.)

Muutostilanteilla voi työhyvinvoinnin kautta olla vaikutusta myös henkilöstön työmotivaation. Schauppin ym. (2013, 64–65) mukaan työmotivaatio on lähinnä seurausta hyvän työn tekemisestä. Kun työntekijä kokee onnistuvansa hänelle tärkeissä asioissa, motivaatio vahvistuu ja samalla työhyvinvointi kasvaa. Muodonmuutostilanteissa, kuten fuusiossakin, voi helpostikin esiintyä muutosvastarintaa, joka saattaa osittain johtua myös työmotivaation ja hyvinvoinnin muutoksesta. Työntekijät voivat kokea itselleen tärkeiden asioiden muuttuvan merkittävästi tai niiden olevan jopa uhattuna. Jonkinasteinen muutosvastarinta on usein väistämätöntä muutosprosessissa, mutta se ei suinkaan ole täysin negatiivinen asia. Kriittinen suhtautuminen muutokseen on merkki muutoksen työstämisestä. Välinpitämättömyys muutosprosessia kohtaan olisi hälyttävämpää. Muutos on usein luopumista vanhasta, mutta se pitäisi nähdä myös mahdollisuutena uudistua. (Schaupp ym. 2013, 64–65.)

Valpolan mukaan organisaatioiden muutostilanteet kulkevat tietyssä järjestyksessä ja mahdollisesti vielä useita kertoja: kieltäminen > kaaos, hämminki > uudistuminen > tyytyväisyys ja niin edelleen. Tämän perusteella ennen tyytyväisyyden saavuttamista muutosprosessissa pitää kulkea kieltämisen, kaaoksen ja uudistumisen kautta. (Valpola 2004, 37.)

Työelämän suuret muutokset lisäävät luopumisen tuskaa ja varsinkin ne, jotka tapahtuvat yllättäen. Muutokset voivat koskea konkreettisia asioita, kuten kollegoiden tai työ-

paikan sijainnin muuttumista, mutta myös psyykkisiä asioita. Kun strategia ja muutoksen toimenpiteet suunnitellaan ylimmän johdon keskuudessa, on heillä ollut aikaa sulatella muuttuvia asioita. Usein strategiaa ja koko muodonmuutosta eteenpäin viedessä unohdetaan ajan merkitys. On hyvä antaa vanhasta luopumiselle riittävästi aikaa ja miettiä, mikä henkilöstön keskuudessa koetaan tärkeäksi. (Valpola ym. 2010, 120–122.) Henkilöstölle tärkeät asiat fuusioitumistilanteissa eriävät usein johdolle tärkeistä asioista. Henkilöstö kokee käytännön asiat usein tärkeimmiksi, kuten muutokset palkassa, työtehtävissä tai asemassa. Johdolle puolestaan tärkeää on organisaatiomuutokset, nimitykset sekä visio. (Valpola 2004, 86.)

Siirtymävaiheessa on tärkeä antaa työntekijöiden kokea pieniäkin onnistumisia sekä luoda väliaikaisia rakenteita, jotka helpottavat muutoksen käsittelyä. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden reaktioiden vastaanottamisessa. Mikäli muodonmuutos on liian sekava ja mikään ei näytä oikein edistyvän, on vaikea luoda uskoa uuteen. (Valpola ym. 2010, 120–122.) Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka nousee merkittävästi esille myös organisaatiomuutoksissa (Schaupp ym. 2013, 36). Esimiesten tulisikin ymmärtää paremmin henkilöstön erilaisia suhtautumistapoja muutokseen ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään toisiaan. (Schaupp ym. 2013, 66.)

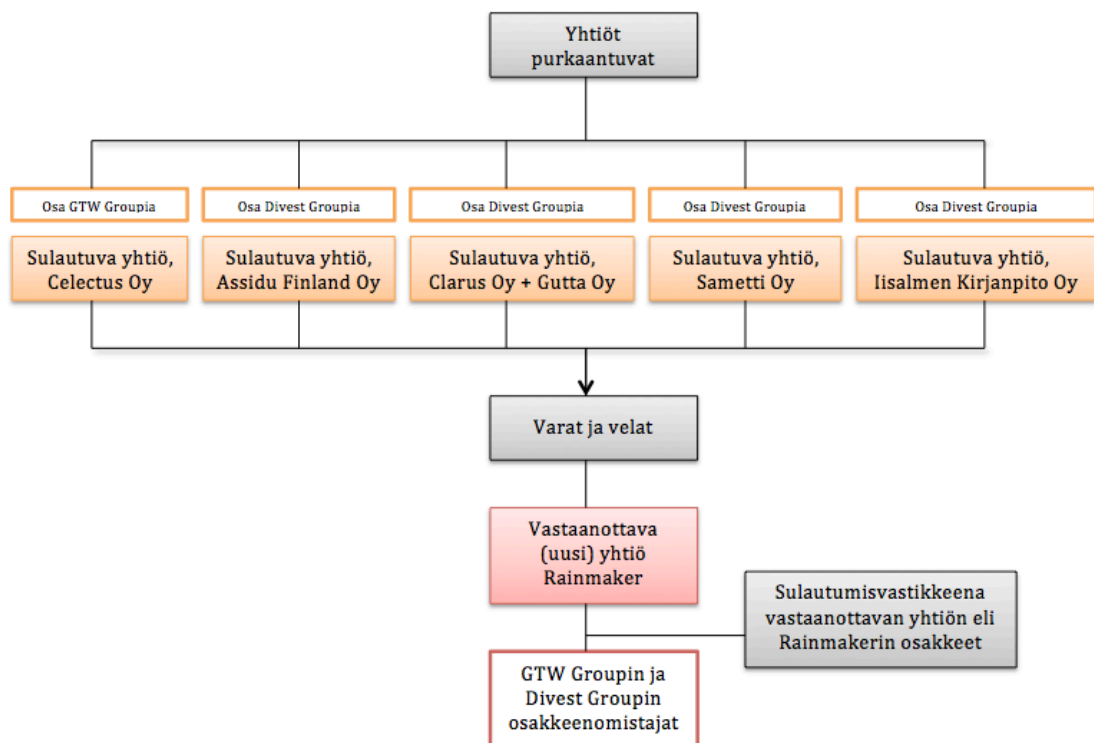
## **5 Fuusioituminen Rainmakeriksi**

Tässä luvussa esittelen Rainmakerin fuusion toteutusta ja sen osapuolia. Lisäksi esittelen myös syntynyttä Rainmaker-konsernia ja sen fuusioitumisen tavoitteita.

### **5.1 Fuusion toteutus**

Celectus Oy, Assidu Finland Oy, Gutta Oy, Clarus Oy, Samatti Oy ja Iisalmen Kirjapito Oy yhdistyivät Rainmaker-konserniksi 1.10.2015. Ennen yritysjärjestelyä Celectus oli osa GTW Group Oy:tä ja loput sulautuneista yrityksistä olivat osa Divest Group Oy:tä. Sulautuvat yritykset tarjoavat yritysasiakkailleen myynnin, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon palveluita.

Yritysjärjestely ja sulautuminen Rainmakeriksi toteutettiin kombinaatiofuusiolla. Kaikkien muiden yritysten paitsi Gutta Oy:n kohdalla toteutettiin kombinaatiofuusio eli nämä yritykset sulautuivat yhdeksi uudeksi yhtiöksi, Rainmakeriksi. Gutta Oy puolestaan myytiin liiketoimintakaupalla Clarus Oy:lle, joka sulautui Rainmakeriin kombinaatiofuusiolla 1.10.2015 samoin kuin muut sulautuneet yhtiöt. Rainmakerin fuusiossa työnantajat pysyivät samoina eli yhtiöiden y-tunnukset säilyivät. Sulautuneiden yhtiöiden osakkeet siirtyivät uudelle muodostetulle organisaatiolle, Rainmakerille. Rainmaker tuottaa osakevoittoja Rainmakerin osakkeenomistajille, jotka ovat GTW Group ja Divest Group. GTW Groupilla on enemmistö Rainmakerin osakkeista eli noin 70 %, ja Divest Groupin osakeosuus on noin 30 %. Kombinaatiofuusio on esitetty kuviossa 2. (Back 2015.)



Kuvio 2. Kombinaatiosulautuminen Rainmakeriksi (Rainmaker 2015; Back 2015).

Käsittelen tässä tutkimuksessa vain fuusion vaikutuksia Assidun, Claruksen ja Guttan työntekijöiden työtyytyväisyyteen, koska tutkimukseni rajauksen kannalta nämä ovat oleelliset tekijät. Näiden kolmen yhtiön työntekijöiden muutokset olivat suurimmat, esimerkiksi näissä yhtiöissä lähes koko yrityksen johto ja toimitilat vaihtuivat sekä konkreettiset edut, jotkin toimintatavat ja kollegat muuttuivat. Lisäksi nämä yritykset ovat

sijainniltaan samassa paikassa, Rainmakerin päätoimipisteellä, mikä helpotti tutkimuksen toteutusta.

lisalmen Kirjanpito Oy:n ja Sametti Oy:n rajasin pois tutkimuksestani, koska niillä ei muutoksen alkuvaiheessa muuttunut niin moni asia, esimerkiksi yritysten toimitilat pysyivät ennallaan. Lisäksi lisalmen Kirjanpidon ja Sametin rajaaminen pois tutkimuksesta oli tutkimuksen toteutuksen kannalta järkevää. Näiden kahden yrityksen maantieteellisesti kaukainen sijainti olisi hankaloittanut haastatteluiden ja havainnoinnin toteuttamista. Celectuksen rajasin myös pois tutkimuksestani, koska sen konkreettiset muutoksen vaikutukset olivat pienimmät. Fuusion seurauksena Rainmakerin ylin johto on pitkälti sama kuin oli Celectuksella. Tämä johtuu juuri siitä, että GTW Group hallitsee enemmistöä Rainmakerin osakkeista. Esittelen Celectuksen taustaa kuitenkin luvussa 5.2, koska tämä yritys nousee vahvasti esille tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa. Tämä auttaa myös paremmin ymmärtämään tutkimuksen tuloksia.

## 5.2 Fuusion osapuolet

Celectus Oy on suomalainen uusmyyntiin keskittyvä yritys, joka perustettiin vuonna 1999. Yritys kuului GTW Group Oy:n alaisuuteen (Celectus Oy 2015a). Celectus tarjoaa valmennus-, henkilöstö-, myynti- ja digimyyntipalveluita (Celectus Oy 2015b). Celectus työllistää noin 700 myyjää, jotka tuottavat tuotteistettuja myyntipalvelukokonaisuuksia (Celectus Oy 2015c). Käytännössä nämä työntekijät työskentelevät kentällä, mutta tämän lisäksi Celectuksella on hallinnon henkilökuntaa noin 40 henkilöä. Celectuksen liikevaihto oli vuoden 2014 joulukuussa lähes 2 697 000 euroa. (Celectus 2015d.)

Assidu Finland Oy vuonna 2005 perustettu suomalainen HR- ja rekrytointipalveluihin erikoistunut yritys. Assidu hoitaa taloushallinnon, myynnin, asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden rekrytointeja sekä HR-palveluita. Rekrytointien lisäksi toimenkuvaan kuuluu talouden resursointipalvelut, vuokrapalvelut, myynnin resursointipalvelut, ammatillinen testaaminen sekä räätälöidyt HR-palvelut, kuten konsultointi ja uramuutospalvelut. (Assidu Finland Oy 2015a.) Ennen fuusioitumista yrityksen hallinnollisissa tehtävissä oli kuusi työntekijää ja tämän lisäksi noin 20 vuokrahenkilöä asiakasyrityksissä. Assidun henkilöstö koostuu melko nuorista työntekijöistä, joten yrityskulttuuri on energinen ja avoin. Assidun liikevaihto oli vuoden 2014 lopulla 2 146 000 euroa (Assidu Finland Oy 2015b).



Gutta Oy on vuonna 2001 perustettu controller-palveluita ja taloushallinnon kehityspalveluita tarjoava yritys. Yritys palvelee pääosin pieniä ja keskisuuria yrityksiä taloushallinnon asiantuntijatehtävissä. (Gutta Oy 2015). Henkilöstöä yrityksessä on alle kymmenen työntekijää. Yrityksen liikevaihto syyskuussa vuonna 2014 oli 1 220 000 euroa. (Gutta Oy 2015.)

Clarus Oy on taloushallinnon palvelukeskus, joka on perustettu vuonna 1990. Clarus tarjoaa taloushallinnon ja palkkahallinnon tehtävien ulkoistusta sekä antaa tukea taloushallinnon järjestelmien hallitsemiseen. Yrityksen liikevaihto oli syksyllä 2014 2 463 000 euroa ja työntekijöitä on alle kymmenen. (Clarus 2015.)

### 5.3 Rainmaker-konserni

Yritysjärjestelyn myötä yhdistyneistä yrityksistä muodostui 1.10.2015 konserni Rainmaker. Tämä uusi asiantuntijapalveluyritys tarjoaa myynnin sekä henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita. Yhdistyneiden yritysten entiset nimet tulevat katoamaan ajan kuluessa ja niiden tilalle on muodostunut kolme yritystä: myynnin palveluita tarjoava Rainmaker SalesHow, henkilöstö- ja palkkahallinnon palveluita tarjoava Rainmaker People ja lisäksi Rainmaker Numbers, joka on keskittynyt taloushallinnon palveluihin. Tässä uudessa monialayrityksessä yhdistyvät eri alojen konsultointi sekä konseptoidut palvelut, jotka tarjoavat asiakkaille tehokkaita palveluita. (Rainmaker 2015.)

Rainmaker panostaa henkilöstön hyvinvointiin, ja työntekijöihin suhtaudutaankin yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Rainmakerillä työskentelee yli 1000 henkilöä, ja tavoitteena on kaksinkertaistaa tämä luku vuoteen 2020 mennessä. Myös liikevaihdon suhteen yrityksellä suuret tavoitteet, visiona on kolminkertaistaa nykyinen yli 30 miljoonan euron liikevaihto myös vuoteen 2020 mennessä. (Rainmaker 2015.)

Rainmakerin fuusion tavoitteena on ensisijaisesti kasvattaa yrityksen kasvua orgaanisen kasvun lisänä. Yritys muodostaakin synergisen kokonaisuuden, jonka palveluita aiotaan kehittää jatkuvasti. (Rainmaker 2015.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käsittelee opinnäytetyössäni käyttämäni laadullista tutkimusmenetelmää ja keinoja tutkimuksen aineiston keräämiseen. Käsitelen myös haastatteluiden toteutusta ja haastattelutilanteessa käytettyjä teemoja. Lisäksi esittelen käyttämäni analyysimenetelmät.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkimustulosten analysoinnin paremmin kuin määrällinen tutkimus. Yhdessä toimeksiantajani kanssa koimme, että paras tulos syntyy haastatteleamalla Rainmakerin työntekijöitä heidän omista havainnoistaan, kokemuksistaan ja ajatuksistaan.

Tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä näkemystä ja analyysiä tutkittavasta ilmiöstä eli Rainmakerin fuusiosta ja sen vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Sen vuoksi tutkimus toteutettiin juuri laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullista tutkimusta tehtäessä on hyvä, jos tutkija tuntee tutkimuskohteensa mahdollisimman hyvin ja pääsee lähelle sitä (Kananen 2008, 48). Tämä oli myös yksi syy siihen, minkä vuoksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Työskentelen itse opinnäytetyöni toimeksiantajan palveluksessa ja olen sitä kautta päässyt lähelle fuusiota, joten pystyn havainnoimaan ja analysoimaan ilmiötä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tähtää tutkimuskohteen kuvaamiseen, syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkinnan antamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada havaintoyksiköistä irti mahdollisimman paljon. Usein laadulliselle tutkimukselle tyypillinen suora kontakti tutkittavan kanssa mahdollistaa tosielämän realistisen kuvaamisen. (Kananen 2008, 24–27.) Todellisen elämän kuvaaminen onnistuu oikeastaan vain kvalitatiivisella tutkimuksella. Laadullisella tutkimuksella pyritään enemmän löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 152.)

Laadullinen tutkimus koostuu usein pienestä määrästä tutkittavia tapauksia, joiden tulkintojen syvyys nousee keskeisemmäksi tekijäksi. Tutkimusta jatketaan usein niin kau-

an, kunnes tulkinta ja tulos eivät enää muutu. Etukäteen ei siis voida määrittää otoskokoja, mutta tutkittavien valinta on sitäkin tärkeämpi. Kaiken kaikkiaan tutkittavien tulee tietää tutkimusaiheesta mahdollisimman paljon. (Kananen 2008, 33–37.)

Laadullisen tutkimuksen haastattelut toteutin puolistrukturoidusti, eli kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa tietyistä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, osio 6.3.3.) Tutkimuksen kysymykset olin miettinyt kolmen teeman mukaisesti, joista halusin saada tarkempaa tietoa. Sen vuoksi puolistrukturoitu haastattelumenetelmä oli paras vaihtoehto tutkimukseni kannalta. Halusin myös, että haastattelumenetelmässä on mukana suora vuorovaikutus haastateltavan kohteen kanssa. Tämä mahdollisti joustavan ja monitahoisen aineiston keräämisen. (Hirsjärvi ym. 2007, 192.)

## 6.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyöni tutkimusosuuden kohderyhmänä ovat taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon esimiehet ja toimihenkilöt Rainmakeriksi sulautuvista yhtiöistä. Käsittelen tutkimuksessa fuusion vaikutuksia Assidun, Claruksen ja Guttan työntekijöiden työtyytyväisyyteen, koska tutkimukseni rajauksen kannalta nämä ovat oleelliset tekijät. Näiden kolmen sulautuvan yhtiön työntekijöiden muutokset olivat suurimmat. Valitsin haastateltaviksi kuusi henkilöä edellä mainituista kolmesta yhtiöstä. Vastaajien joukossa oli tasaisesti esimiehiä ja toimihenkilöitä jokaisesta eri yhtiöstä.

Haastateltavat päätin, kun olin saanut tehtyä opinnäytetyön viitekehyksen ja minulla oli tietoa tutkimastani aiheesta. Minulla oli jo työn alusta asti ollut ajatus, että haluan haastatella sekä esimiestason että toimihenkilötason työntekijöitä eri sulautuvista yhtiöistä. Valitsin tutkimukseni kohteeksi sellaisia henkilöitä, joita tutkimani aihe koskettaa ja jotka tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Mielestäni onnistuin hyvin henkilöiden valinnassa.

Käytin lisäksi havainnointia yhtenä tiedonhankintamenetelmänä, koska Rainmakerin kombinaatiofuusio on koskettanut minua henkilökohtaisesti ja olen kokenut sen myös työntekijän näkökulmasta. Havainnointi on tutkimuskohteen ja aiheen tarkkailua, jossa varmistetaan se, onko asiat todella niin kuin haastattelijat ovat kertoneet. Sitä käytetään usein haastatteluiden tukena. Havainnointi voi olla systemaattista ja suunniteltua

tai vastaavasti vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.) Mielestäni oma havainnointi ja pohdinta tutkimastani aiheesta on tärkeä osa tutkimusta. Havainnoin pääosin tutkimustulosten tueksi ja havainnointi oli vapaamuotoista sekä luonnollista oman työni ohessa. Havainnointi kannatti ottaa muiden tiedonhankinta- ja analyysimenetelmien tueksi, koska Rainmakerin työntekijänä minulla oli siihen ainutlaatuinen mahdollisuus.

### 6.3 Analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin kuuluu monia erilaisia analyysimenetelmiä. Opinnäytetyötäni analysoidessani tulkitsin aineistoa laskemalla erilaisten ilmiöiden, tapausten ja ominaisuuksien esiintymistä. Tapausten laskeminen linkittyy usein kvantitatiivisen tutkimuksen analysointiin, mutta sitä voidaan hyödyntää hyvin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä kuvastaa ilmiöiden esiintymisen yleisyyttä tai toistuvuutta aineiston puitteissa, ja tapausten laskeminen sopii siksi myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 172.)

Toisena analyysimenetelmänä käytin teemoittelua, jossa tarkastellaan aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä, jotka nousevat esille usean vastaajan vastauksista. On erittäin epätodennäköistä, että kaksi eri vastaajaa ilmaisevat saman asian täysin samalla tavalla. Sen vuoksi päädyin käyttämään teemoittelua myös oman aineistoni analysointivaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 173.)

### 6.4 Haastatteluiden toteutus ja haastatteluteemat

Jokainen valitsemani henkilö suostui haastateltavaksi, mikäli heidän anonymiteettinsä säilytetään. Sen vuoksi en avaa tutkimuksessani ollenkaan haastateltavien taustoja. Oli helppo saada henkilöt mukaan haastatteluun, koska he kaikki ovat kollegoitani ja aihe koskettaa jokaista myös henkilökohtaisesti.

Kaikki haastattelut pidettiin kasvokkain toimistomme neuvottelutilassa ja jokaiselle haastateltavalle sovittiin oma haastattelu-aika. Nauhoitin kaikki haastattelut ja kirjoitin myös muistiinpanoja haastattelutilanteen aikana. Näin varmistin, että kaikki vastaukset tulevat huomioitua sanasta sanaan. Haastatteluiden kestot riippuivat haastateltavasta ja siitä, kuinka perusteellisesti haastateltavat vastasivat esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi

toiset haastateltavat saattoivat pohtia asioita pidempään kuin toiset, ja tämä vaikutti myös haastattelun keston. Haastattelut vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut tehtiin joulukuun 2015 aikana.

Haastattelun teemat sovittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, mutta muotoilin itse kaikki kysymykset haastattelua varten. Haastattelun teemoina ovat fuusio, työelämän muutokset sekä työtyytyväisyys.

## **7 Haastattelujen tulokset**

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen vastanneiden Rainmakerin työntekijöiden vastauksia, jotka kerättiin laadullisella haastattelumenetelmällä. Kysymykset käsitellään aihealueittain luvuissa 7.1–7.3.

### **7.1 Fuusio**

Haastattelussa kartoitin aluksi, kuinka kauan haastateltavien työsuhde oli kestänyt ennen kombinaatiofuusioitumista ja miten fuusio on vaikuttanut heidän omaan työnkuvaansa. Lisäksi keräsin haastatteluaineistoa fuusion tavoitteen onnistumisesta sekä siitä, miten sulautuvat yhtiöt ja niiden perimät sopivat vastaajien mielestä yhteen. Lopuksi kartoitin haastattelukysymyksillä, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita nähdään liittyvän fuusioitumiseen.

Suurin osa vastaajista on työskennellyt yhdestä viiteen vuotta aikaisemmassa yhtiössä ennen sen sulautumista Rainmaker-konserniin. Vain pieni osa oli työskennellyt tätä pidemmän ajan tai vastaavasti lyhyemmän ajan. Suurin osa vastaajista myös toteasi, ettei työnkuva ole muuttunut fuusion seurauksena.

Tutkimuksessa kysyttiin, onnistuuko Rainmaker kasvattamaan yrityksen kasvua fuusioitumisen ansiosta. Kaikki vastaajat näkevät Rainmakerin fuusioitumisessa ja toiminnassa potentiaalia. Haastatteluissa tuli esille visio Rainmakerin kasvutavoitteista vuoteen 2020 mennessä, ja suurin osa vastaajista uskoo kasvutavoitteiden toteutuvan. Lähes kaikki vastaajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että Rainmakerin visio vuodelle 2020 on haastava ja sen eteen on tehtävä paljon töitä. Varsinkin kulttuurien yhdistyminen tuo

vastaajien mielestä haasteita yrityksen kasvulle. Lisäksi usean vastaajan mielestä myös suunnitelmallisuudessa on ollut puutteita ja sitä kaivattaisiin lisää.

*”Tavoite on haastava, mutta niin sen pitää ollakin. Uskon, että yritys pystyy kasvaamaan, koska mukana on niin vahvasti myyntiorganisaatio.”* (Haastateltava E.)

*”Yksi iso ja näkyvä kulttuuri on Celectuksen kulttuuri, koska ylin johto on sieltä. Se tuo haasteita kaikille muille yhdistyville yrityksille ja ihmisille. Meillä pitäisi olla henkilö, joka keskittyy pelkästään fuusioon, muuttuviin asioihin ja kulttuurien yhdistämiseen. Joku, joka laittaisi tähän kaiken efortin, koska nyt kaikki on hajallaan ja ihmiset tekevät sitä sun tätä.”* (Haastateltava A.)

Haastatteluissa käsiteltiin myös sulautuvien yhtiöiden perimää ja sitä, miten yhtiöt sopivat vastaajien mielestä yhteen. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että sulautuvien yritysten perimät sekä yrityskulttuurit ovat erilaisia ja ne sopivat kohtalaisesti yhteen. Vastaajien mielestä aikaisemmat Divest Gropin yhtiöt ovat samankaltaisempia keskenään kuin Celectuksen kanssa. Useat vastaajat näkevät, että Celectuksen myyntihenkilöiden kulttuuri poikkeaa Divest Groupin entisistä yhtiöistä. Osa vastaajista myös totesi, että toimipisteiden välillä saattaa olla suurempiakin ristiriitoja. Nykyisen Helsingin toimipisteen yhtiöiden (entinen Celectus, Assidu, Gutta ja Clarus) perimät sopivat paremmin yhteen kuin Savonlinnan ja Iisalmen toimipisteiden (entinen Sametti Oy ja Iisalmen Kirjanpito Oy).

*”Pk-seudulla sulautuvien yhtiöiden yrityskulttuurit ovat huomattavasti lähempänä toisiinsa kuin Iisalmissa ja Savonlinnassa. Vaikka poikkeaa Celectuksen kulttuuri meidänkin yrityskulttuurista aika lailla.”* (Haastateltava F.)

Haastattelussa kysyttiin myös, mitä mahdollisuuksia vastaajat näkevät Rainmakein fuusiosta sulautuville yhtiöille. Olennaisimmat fuusion mahdollistamat asiat sulautuville yhtiöille nähdään vastaajien keskuudessa kasvuun ja myyntiin liittyvissä asioissa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että fuusion myötä sulautuvilla yhtiöillä on mahdollisuus aktiivisiin myyntipalveluihin sekä laajempaan palvelutarjontaan, mikä puolestaan edesauttaa kasvumahdollisuuksia. Lisäksi sulautumisen myötä jokainen pienempi yhtiö saa laajemman verkon kontakteja sekä asiakkaita.

*”Mahdollisuutena on myyntiorganisaatio. Asiakkaat ovat erilaisia, kun asiakaskunta muuttuu. Kaiken kaikkiaan kontaktien määrä kasvaa.”* (Haastateltava D.)

Vastausten perusteella suurin osa vastaajista pohti mahdollisuuksia lähinnä vain entisille Divest Groupin yhtiöille. Kuitenkin vastauksista ilmeni myös, että Divest Groupin entiset yhtiöt voivat puolestaan antaa ja opettaa Celectukselle strukturoidumpaa toimintatapaa.

*”Me voidaan tuoda tänne vähän strukturoidumpaa lähestymistapaa, jos meille annetaan siihen mahdollisuus.”* (Haastateltava E.)

Mahdollisuuksien lisäksi vastaajilta kysyttiin myös sitä, minkälaisia haasteita he puolestaan näkevät fuusioitumisessa. Yleisesti ottaen vastaajat kokivat fuusiossa enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia. Kaikki vastaajat mainitsivat yhdeksi haasteeksi yrityskulttuurien ja varsinkin toimintatapojen yhteensovittamisen. Rainmakerin fuusiossa yhdistyi erityyppisiä liiketoimintoja, kuten myyntihenkkinen organisaatio ja vastaavasti taloushallinnon palveluita tarjoavia yhtiöitä. Haastatteluissa nousi esiin, että eri toimialan palveluita tarjoavien yritysten ja niiden toimintatapojen välillä on paljon eroavaisuuksia. Vertailussa nousi usein esiin Celectus verrattuna Clarukseen tai Guttaan.

*”Koko bisnes ei voi liikkua samalla tahdilla kuin myyntiorganisaatio. Jossain on pakko tehdä asioita rauhallisemmin ja miettiä päätökset loppuun asti.”* (Haastateltava C.)

*”Sellainen kultainen keskitie yrityskulttuurissa olisi hyvä, että kaikille mahdollistetaan oma toiminta parhaalla mahdollisella tavalla.”* (Haastateltava B.)

Erilaisten toimintatapojen yhteensovittamisen lisäksi toinen keskeinen haaste, joka puolella vastaajista nousi esille, oli yrityskulttuuri ja se, miten saadaan koko henkilöstö tuntemaan olonsa Rainmakeriläisiksi. Useat vastaajat tuntevat, että fuusion myötä kaikki sulautuvat yhtiöt yritetään saada toimimaan samalla tavalla kuin Celectus, josta ylin johto on peräisin. Vastauksista ilmeni myös, että uuden kulttuurin luomisen sijaista toteutetaan vain Celectuksen kulttuuria eikä oteta muiden yritysten kulttuureja tai peri-mää millään tavalla huomioon.

*”Muissakin yhtiöissä ja malleissa on hyviä puolia, ja ne katoavat siinä, kun yritetään toteuttaa vain yhtä vallitsevaa kulttuuria. Henkisesti en niinkään puhuisi fuusiosta vaan yritysostoista.”* (Haastateltava A.)

*”Mä en ole ihan varma ovatko he ymmärtäneet, että yhtenäisen yrityskulttuurin eteen täytyy tehdä töitä. Oletetaan vähän liikaa, että se syntyy itsestään. Esimerkiksi pikkujoulut, mulla oli ihan sellainen fiilis, että oltiin jonkun toisen yrityksen pikkujouluissa. Aina, kun puhutaan historiasta, kehityksestä tai asiakkaista, puhutaan Celectuksesta.”* (Haastateltava E.)

## 7.2 Työelämän muutokset

Seuraavassa aihealueessa, työelämän muutokset, tutkittiin Rainmakerin muodonmuutosprosessin onnistumisia sekä ongelmia. Esitin vastaajille myös viitekehyksessä käsittelemäni kuvion (ks. kuvio 1, 10) ja pyysin heitä kertomaan, miten he suhtautuvat muutokseen. Lisäksi käsitelimme Rainmakerin muutosjohtamista ja muutokseen osallistamista.

Toisen osa-alueen alussa pyysin vastaajia kertomaan, miten muutosprosessi on heidän mielestään alkanut ja missä asioissa on onnistuttu haastatteluihin mennessä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutosprosessi on alkanut nopeasti. Se kuitenkin nähdään sinänsä positiivisena asiana, että asioita ja päätöksiä tehdään eikä vain paltotella tai jahkailla edestakaisin. Osa vastaajista kokee kuitenkin nopeat toimintatavat ja päätöksenteon sekavana tai epäjohtonmukaisena toimintana. Positiivisempiin asioihin liittyen, suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että Rainmaker-brändin luonti on onnistunut hyvin.

*”On hyvä, että on tehty isoja panostuksia, kuten tupaantuliaiset. On selvästi haluttu panostaa uuteen Rainmaker-brändiin.”* (Haastateltava E.)

Seuraava kysymys täydentääkin edellisiä tuloksia, kun vastaajilta kysyttiin, mihin asioihin olisi voitu kiinnittää vielä enemmän huomiota muutosprosessissa. Kyseisissä vastauksissa oli paljon vaihtelevuutta, mutta muutama asia esiintyi useissa eri vastauksissa. Lähes kaikki vastaajat totesivat, että tiedottamiseen ja sisäiseen viestintään pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Sen pitäisi olla kaikille tasapuolista ja sitä pitäisi ylipäättänsä olla enemmän. Vastauksista ilmeni myös, että viestinnän puute lisää epätietoi-



suutta entisestään sekä on hieman aiheuttanut negatiivisia tunteita ja jopa muutostavastaisuutta.

*”Viestintään! Mistä ja miten viestitään sen kaikissa muodoissa. Varsinkin sisäistä viestintää pitäisi olla enemmän ja sen pitäisi olla kaikille samanlaista. Eli kun asioista kerrotaan, niin kerrotaan kaikille samalla tavalla eikä niin, että siitä tulee helposti vain rikkinäinen puhelin.”* (Haastateltava B.)

Toinen esille noussut asia, johon vastaajien mielestä olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, on huolehtiminen peruskäytännöistä ja yksityiskohdista muutoksen aikana. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ei oltu riittävän kattavasti mietitty, mitä tapahtuu, kun vanhat toiminnot loppuvat ja kuka niitä on sitten hoitamassa. Suunnitelmallisuus ja asioiden loppuun asti miettiminen on tutkimuksen mukaan ollut puutteellisia muutoksen aikana.

*”Yksityiskohtiin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Suurempien ideoiden tasolla kaikki tuntuu olevan hanskassa, mutta yksityiskohtia ei välttämättä ole mietitty ihan loppuun. Varsinkin konsernin sisäiset työt eivät ole kaikki mietitty loppuun asti.”* (Haastateltava D.)

Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että työntekijöiden osaamistaustat ja henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet olisi voitu ottaa paremmin huomioon sulautumisessa. Henkilöstön ominaisuuksia ja rooleja olisi voitu tarkastella ennen kuin lähdetään viemään prosesseja eteenpäin. Vastauksista tuli myös esille, ettei johto ole välttämättä keskustellut kaikkien työntekijöiden kanssa heidän taustoistaan tai työnkuvastaan laisinkaan.

Haastattelutilanteissa näytin kaikille haastateltaville myös taulukon neljästä käyttäytymisryhmästä, jotka syntyvät usein muutostilanteissa (ks. kuvio 1, 10.). Puolet vastaajista kokivat olevansa muutoksessa sivusta seuraajia eli he ovat varovaisia ja jopa passiivisia muutoksen suhteen. Heidät voi saada puolelleen muutostilanteessa, mikäli he kokevat muutoksen hyödyt positiivisina ja syyt muutokseen osataan perustella heille riittävän hyvin. Loput vastaajista jakoutuivat muutosagentin ja perinteiden puolustajan rooleihin. Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat kuitenkin suhteellisen positiivisella mielellä muutosta kohtaan ja antavat sille mahdollisuuden. Vastauksista kuitenkin ilmeni, ettei kaikkia työntekijöitä ole osallistettu muutokseen tai heidän mielipiteitään ei ole kuunnel-

tu. Lisäksi ilmeni myös, että ne, jotka kokevat olevansa muutosagentteja, eivät välttämättä kuitenkaan ole saaneet tukea.

*"Muutos voi olla hyvästä ja sitä tarvitaan, mutta toimivia kokonaisuuksia ei kuitenkaan saisi mennä rikkomaan. Jos niin tehdään, niistä pitäisi tehdä ensin suunnitelma ennen kuin tehdään muutoksia."* (Haastateltava C).

*"Kun ei olla osallistettu, ei ole juurikaan motivaatiota lähteä muutosagentiksi. Jos minua olisi valtuutettu enemmän, olisin varmasti tehnyt enemmän."* (Haastateltava E).

*"Kyllä muutosagentitkin tarvitsisivat jonkun, joka puhaltaa heihin välillä vähän henkeä. Jos he eivät jaksaa, niin kuka sitten jaksaa?"* (Haastateltava A).

Muutosjohtaminen on olennaisessa osassa työelämän muutoksissa. Haastattelussa kysyttiin, minkälaista muutosjohtaminen on ollut Rainmakerillä. Vastauksista on aistittavissa hieman negatiivista sävyä, mutta silti tämä jakaa mielipiteitä. Puolet vastaajista on sitä mieltä, että muutosjohtamista ei ole ollut tai se on ollut lähes olematonta. Lopuilla vastaajilla ei ole muutosjohtamisesta sen kummempaa sanottavaa, ei negatiivista, mutta ei positiivistakaan. Vastauksista on jälleen havaittavissa muutoksen suunnittelemattomuus ja sisäisen viestinnän puute.

*"Mikä muutosjohtaminen? Se on ollut aika olematonta, esimerkiksi ei ole viestitty mistään asioista, vain muutama käytännön juttu ollaan käyty läpi. Vaikka olen itsekkin esittänyt kysymyksiä, ei niihin ole vielä tullut vastauksia."* (Haastateltava F).

*"Tuntuu, ettei asioista kerrota tai niitä tehdään vähän puolivalolla. Voihan olla, että ei vain ole kerrottavaa. Kuitenkin kun syntyy epätietoisuutta, se voi helposti aiheuttaa vastarintaa."* (Haastateltava B).

*"Ei negatiivista eikä positiivista sanottavaa. Sinänsä isot asiat on viestitty selkeästi."* (Haastateltava D).

Osallistaminen muutosprosessiin ja sen suunnitteluun voi lisätä merkittävästi henkilöiden sitoutumista ja asennoitumista muutokseen. Tutkimuksen mukaan suurinta osaa haastateltavista on osallistettu muutokseen ja/tai sen suunnitteluun ainakin näennäi-

sesti. Vastauksista ilmenee kuitenkin, että henkilöstön mielipiteitä on kysely, mutta niitä ei välttämättä ole huomioitu millään lailla.

*”On osallistettu muutokseen, esimerkiksi niissä työpajoissa. Niihin työpajoihin on otettu mukaan rakentamaan uutta yrityskulttuuria, ja sillä tavalla hiotaan yhteen tätä touhua.”* (Haastateltava B).

*”Tiettyjä asioita on kerrottu ja minulle on myös annettu mahdollisuus kertoa mielipiteeni. En kuitenkaan tiedä, onko niillä ollut mitään vaikutusta mihinkään.”* (Haastateltava C).

### 7.3 Työtyytyväisyys

Kolmannessa aihealueessa tutkitaan, miten Rainmakerin Fuusio on vaikuttanut työtyytyväisyyteen. Työolosuhteet koostuvat monista pienistä asioista, kuten palkka, edut, johtamistyyli, työn sisältö ja kollegat. Muun muassa nämä asiat vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen. Esitin kysymyksiä siitä, miten fuusio on vaikuttanut työolosuhteisiin ja kokevatko vastaajat luopumisen tuskaa joistakin asioista. Lisäksi pyysin vastaajia kertomaan, miten fuusio on vaikuttanut työn mielekkyyteen, työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon.

Tässä aihealueessa tutkin ensin sitä, miten fuusio on vaikuttanut työolosuhteisiin. Tämä kysymys ymmärrettävästi jakoi vastauksia, koska työolosuhteisiin vaikuttaa niin moni eri asia ja ne riippuvat paljon muustakin kuin vain työhön liittyvistä asioista. Toisella vastaajalla saattoi työmatka kasvaa kaksinkertaisesti fuusion ja uusien toimitilojen myötä, joka taas puolestaan lisää työpäivään kuluvaan aikaa ja voi heikentää työssä jaksamista. Toisaalta uudet toimitilat saattoivat jollakin vastaajalla lyhentää työmatkaa, ja hän kokee asian puolestaan positiivisena. Lisäksi jollakin vastaajalla on paljon työpaikan ulkopuolisia harrastuksia, joihin on ennen pystynyt osittain hyödyntämään liikunta- ja kulttuuriseteleitä. He kokevat liikuntaseteleiden loppumisen Rainmakerillä hyvinkin negatiivisena asiana liittyen työolosuhteisiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. Toinen vastaaja ei puolestaan koskaan aikaisemminkaan ole lunastanut liikunta- ja kulttuuriseteleitä, joten häneen ei tämä tekijä vaikuta laisinkaan.

Haastateltavien vastaukset työolosuhteiden muuttumisesta voivat olla hyvinkin yksilölliset, mutta niistä on kuitenkin tulkittavissa, onko fuusio vaikuttanut niihin positiivisessa

vai negatiivisessa valossa. Lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että fuusion myötä työolosuhteisiin on tullut paljon positiivisiakin asioita, esimerkiksi palkka on monella muuttunut parempaan suuntaan ja toiminta Rainmakerillä on rennompaa sekä avokäitsemppää. Kuitenkin puolet vastaajista toteaa, että fuusio on silti vaikuttanut työolosuhteisiin enemmän negatiivisesti kuin positiivisesti. Useat vastaajat tuntevat, että fuusion myötä heidän pitää todistella ja vakuuttaa uusia kollegoita sekä yrityksen johtoa osaamisestaan. Tämä koetaan välillä todella raskaaksi vastaajien joukossa, erityisesti esimiestason keskuudessa. Lisäksi vastauksissa nousi esille, että fuusion myötä tiedonsaantimahdollisuudet ovat vähäisemmät kuin vanhassa organisaatiossa.

*”Täällä on rennompaa asenne tiettyihin asioihin, ja yleisesti ottaen ei niuhoteta sellaisista asioista, mihin vanhassa kulttuurissa oli tottunut.”* (Haastateltava C.)

*”Täytyy sanoa, että täällä on edelleenkin luottamus, että teen omat hommani ja sitä ei vahdata. Kuitenkin on vähän sellainen olo, että täytyy todistaa osaamiseni uudestaan ja kertoa kaikille mitä oikeasti osaan.”* (Haastateltava C.)

*”Divest Groupilla tiesin, että joku pystyisi paikkaamaan minut, jos jäisin nyt auton alle. Täällä kukaan ei tiedä, mitä minä teen. Se on suuri riski, ja myös aika stressaava tekijä.”* (Haastateltava E.)

*”Ei ainakaan ole huonontunut mikään asia. Ainoastaan se, kun ei tarkkaan tiedä keneltä pyytää apua tiettyihin asioihin. En osaa sanoa, onko se tietämättömyyttä vai sitä, että jotain puuttuu. Pasilassa aina tiesi keneltä kysyä eri asioita.”* (Haastateltava D.)

Fuusion myötä tulee paljon muutoksia, niin uusia asioita kuin luopumista vanhoista asioista. Rainmakerin fuusion seurauksena vastaajat kaipaavat monenlaisia asioita, mutta suurinta luopumisen tuskaa he kokevat entisistä kollegoista, tuesta ja sparrauksesta sekä yhtenäisestä yrityskulttuurista. Puolet vastaajista kaipaavat entisiä kollegoita, joka on hyvin luonnollista yritysjärjestelyiden seurauksena. Varsinkin esimiestason henkilöt mainitsevat, että johdon tuki ja sparraus ovat todella vähäistä uudessa organisaatiossa. Tämä koetaan henkisesti tasolla hyvin raskaaksi, ja varsinkin suuressa muutostilanteessa se olisi muutaman vastaajan mielestä ehdottoman tärkeää. Lisäksi puolelle vastaajista uusi yrityskulttuuri ei tunnu vielä omalta eikä myöskään kovin yhtenäiseltä kaikkien sulautuvien yhtiöiden kesken. Moni kaipaakin yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja esimerkiksi Rainmakerin pikkujouluista nousi kritiikkiä useaan otteeseen.

Muutama vastaajista koki, että tuntui kuin olisi ollut jonkun toisen yrityksen pikkujouluissa.

*”Fuusion myötä sparraus ja tuki on täysin puuttunut minulta. Ennen sitä oli saatavilla, ehkä siihen vaikuttaa myös se, että ennen tiesin keneltä kysyä, kun tarvitsi apua. Täällä se on ihan nollatasolla. Silloinkin, kun yrität keskustella jonkun kanssa, ei saa vastausta riittävästi.”* (Haastateltava C.)

*”Divest Groupilla tunsimme ihmiset ja pienemmät yhtiöt sen sisällä. Täällä on aika yksinäinen olo. Henkisellä tasolla puuttuu tuki.”* (Haastateltava E.)

*”Pikkujouluissa varsinkin huomasi, että onhan tämä yrityskulttuuri ja meininki vähän erilainen. Olisin ehkä kaivannut vielä enemmän jotain tervetulo-toivotuksia tai edes jotain yhteistä.”* (Haastateltava F.)

*”Esimerkiksi pikkujoulut, minulla oli ihan sellainen fiilis, että olisimme jonkun toisen yrityksen pikkujouluissa.”* (Haastateltava E.)

Tutkimuksessa käsiteltiin sitä, miten fuusio on vaikuttanut työn mielekkyyteen. Puolet vastaajista kertoi, että työn mielekkyys on lisääntynyt Rainmakerin fuusion myötä. Loput sanoivat, ettei fuusio ole vaikuttanut työn mielekkyyteen positiivisesti eikä negatiivisesti. Vain pieni osa kokee myös negatiivisia vaikutuksia työn mielekkyyteen.

*”Työn mielekkyyteen on vaikuttanut positiivisesti se, ettei täällä ole viimeisen pennin venyttämisen kulttuuria. Henkisesti helpottaa, että tietää ettei kaikki jää aina rahasta kiinni. Eli asioita voi saada läpi, ja nyt siihen on myös mahdollisuus.”* (Haastateltava E.)

*”Työ ei ole oikeastaan muuttunut, mutta palkka nousi. Se on lisännyt sinänsä työn mielekkyyttä, kun kokee saavansa työstä arvoisensa korvauksen.”* (Haastateltava F.)

*”Työ itsessään on ennallaan, joten fuusio ei ole siihen juurikaan vaikuttanut. Eli en voi sanoa, että fuusio olisi ajanut sitä mihinkään kriisiin, mutta ei se ole sitä muuttanutkaan.”* (Haastateltava C.)

Työssä jaksaminen niin henkisesti kuin fyysisestikin vaikuttaa työmotivaatioon. Tutkimuksen mukaan puolet vastaajista on sitä mieltä, että Rainmakerin fuusio ei ole vaikut-

tanut vastaajien työssä jaksamiseen. Puolet kuitenkin ovat sitä mieltä, että fuusio on vaikuttanut negatiivisesti työssä jaksamiseen. Nämä vastaukset ilmenevät lähinnä vain esimiestason henkilöiden vastauksissa.

*”Muiden tsemppaaminen on raskasta, ja kun yrittää 110-prosenttisesti todistaa, että minä ja tiimi ollaan tällaisia. Jatkuva tsemppaaminen ja vakuuttelu vie jaksamista. Ei voi aina rehellisesti katsoa silmiin ja sanoa, että tämä on mahtavaa.”* (Haastateltava A.)

*”Minulla on se tuntuma, ettei täällä ole kunnon tukiverkostoa. Langat tuntuu välillä tippuvan hetkittäin, jolloin ympärilläni pitäisi olla henkilöitä varmistamassa, että ne eivät tipu kokonaan.”* (Haastateltava C.)

Tutkimuksen lopussa käsiteltiin vielä sitä, miten fuusio on vaikuttanut vastaajien työmotivaatioonsa. Suurin osa vastaajista kertoi, ettei fuusio ole vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Vain pieni osa on sitä mieltä, että fuusio on vaikuttanut työmotivaation positiivisesti tai vastaavasti negatiivisesti.

*”Motivaatioon fuusio ei ole vaikuttanut. Pettymyksiä on, väsymystä on, vaikeuksia on, mutta motivaatio ei ole laskenut. Jos motivaatiota ei olisi, olisi se todella iso ongelma tässä tilanteessa. Näen edelleenkin, että on ihan yhtä iso mahdollisuus kasvaa ja löytää se oma paikkansa.”* (Haastateltava A.)

## **8 Johtopäätökset**

Tässä luvussa esittelen yhteenvedon opinnäytetyöni johtopäätöksistä ja tutkimustuloksista. Annan myös omat kehitysehdotukseni Rainmakerin mahdollisia tulevia organisaatiomuutoksia varten. Lisäksi arvioin kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Lopussa esittelen myös ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

### **8.1 Yhteenvedo**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten viisi pientä osakeyhtiötä fuusioitui Rainmaker-konserniksi ja miten sulautuminen on vaikuttanut työntekijöihin ja heidän

työtyytyväisyyteensä. Opinnäytetyöni aikana minulle selvisi, että fuusio tuottaa usein haasteita sulautuvilla organisaatioille ja niiden työntekijöille. Organisaatioiden yhdistyminen ja työntekijöiden henkilökohtaisten asenteiden muuttuminen voi kestää pitkänkin aikaa.

Fuusioitumisesta Rainmakeriksi on monia hyötyjä, kun ajatellaan sitä markkina-aseman ja palvelukokonaisuuksien laajentumisen kautta. Sulautuvat yhtiöt voivat tarjota asiakkailleen laajempia palveluita, ja ne saavat myös uusia asiakaskontakteja. Konkreettinen muutosprosessi on työläs, ja se vaatii paljon työtä ennen ja jälkeen varsinaisen integroitumisen. Vaikka organisaatiomuutoksen toimenpiteet sujuisivat helposti, muutos ei välttämättä suju yhtä helposti henkisesti tasolla työntekijöiden keskuudessa. Yrityksestä ulospäin näkyvät asiat voivat olla näennäisesti kunnossa, mutta ulkopuolisille esiintyvän ulkokuoren takana voi silti olla ristiriitoja.

Johtopäätöksenä haastatteluiden, havainnoinnin ja teoriaosuuden pohjalta voidaan sanoa, että fuusioituminen Rainmakeriksi on osittain onnistunut hyvin, mutta enimmäkseen se on kuitenkin ollut sekava sekä henkisesti tasolla että konkreettisten toimenpiteidenkin toteuttamisessa. Tämä näkyy osittain negatiivisena vaikutuksena työtyytyväisyyteen. Fuusiosta johtuneet työolosuhteiden äkilliset muutokset ja työn hetkellinen kuorimittavuus ovat vaikuttavat työtyytyväisyyteen negatiivisesti, kun taas työn mielekkyys ja työmotivaatio ovat pysyneet ennallaan. Kuitenkin nämä kaikki asiat ovat sellaisia, jotka ovat helppo muuttaa positiivisiksi pitkällä aikavälillä, kun integraation alkuvaiheista päästään yli.

Työntekijöiden keskuudessa Rainmakerin fuusio itsessään nähdään potentiaalisena muutoksena, vaikka varsinaiset toimenpiteet ovat olleet sekavia. Fuusioitumisen ongelmat eivät ole välittyneet yrityksen ulkopuolelle, koska asiakkaille Rainmaker näyttäytyy melko yhtenäisenä konsernina ja brändinä. Suurin hyöty sulautuville yhtiöille nähdään myynnin kasvuna ja mahdollisuutena tarjota asiakkaille monipuolisempia palveluita. Fuusioituminen antaa sulautuville yhtiöille ja sitä myötä myös koko uudelle organisaatiolle hyvät kasvumahdollisuudet. Onnistunut uuden brändin lanseeraus on omalta osaltaan edesauttanut edellä mainittujen asioiden syntymistä.

Rainmakerin fuusioitumisen myötä eri kulttuurien yhteensovittamisessa on ollut haasteita ja toistaiseksi ei ainakaan ole onnistuttu. Yrityskulttuurien yhdistyminen on fuu-

siotilanteissa kaikkein hankalin ja pitkäkestoisin prosessi. Tunnistamalla sulautuvien yritysten menestystekijät voidaan luoda yhtenäinen ja vahvempi yrityskulttuuri.

Rainmakerin fuusion ja koko muutosprosessin mahdollistavat konkreettiset toimenpiteet ovat olleet sekavia. Sisäinen viestintä ja tiedottaminen ovat olleet puutteellisia, mikä on puolestaan johtanut epätietoisuuteen työntekijöiden keskuudessa. Viestintä ja jatkuva muutosjohtaminen ovat oleellinen etu muutoksen läpiviennissä. Hyvällä muutosjohtamisella ja viestinnällä olisi tehty Rainmakerin fuusiosta johdonmukaisempaa sekä vähennetty negatiivisia asenteita muutosta kohtaan. Parempi muutosjohtajuus olisi myös helpottanut yrityskulttuurien yhdistymisessä, kun työntekijät olisivat tienneet oman ja muidenkin työntekijöiden tarkoituksen. Rainmakerin suunnittelematon suhtautuminen yrityksen muodonmuutokseen on yksi tapa toteuttaa fuusio, mutta se olisi vaahtanut vahvempaa muutosjohtamista.

Henkisen tuen puuttuminen on ollut myös Rainmakerin fuusion haasteena. Tuen ja sparrauksen puute näkyy ja kärjistyy varsinkin esimiestason keskuudessa. Samalla kun yrityksen johto muuttuu ja siirrytään osaksi uutta organisaatiota, on henkisen tuen merkitys myös suuressa roolissa. Esimiehetkin tarvitsevat tukea, jotta he voivat puolestaan tukea omia alaisiaan. Usein fuusiotilanteissa työntekijöille saattaa tulla todistamisen tarve omasta osaamisestaan ja kyvyistään, koska organisaation sisällä ei vielä tunneta muita kollegoita tarpeeksi riittävällä tasolla. Sparraus ja tuki varsinkin uuden yrityksen alkutaipaleella on tärkeää.

Havainnoimalla tutkimuksen haastattelutilanteita ja normaalia työntekoa sekä käyttäytymistä Rainmakerin toimistolla sain lisätulkintaa tutkimukseni oheen. Havainnoimalla nousi esille vahva me-te-vastakkainasettelu jo pelkästään vastauksien perusteella, mutta myös puhetyylistä ja sanavalintojen käyttämisestä. Kaikki vastaajat puhuivat usein meistä ja tarkoittivat sillä entisen yrityksen (Divest Group) edustajia. Vastakohtana vastaajat puhuivat heistä eli tarkoittivat entisen Celectus Oy:n edustajia. Tämä on selkeä asia, joka on noussut esille myös omista havainnoistani. Tästä huomaa, että työntekijät ajattelevat edelleen alitajuisesti kuuluvansa eri yrityksiin ja yrityskulttuureihin. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole onnistuttu saavuttamaan työntekijöiden keskuudessa ainakaan toistaiseksi. Toki tämä prosessi vie aina eniten aikaa muodonmuutostilanteissa ja sen työstäminen jatkuu vielä pitkään tutkimukseni jälkeenkään. Asiaa ei kuitenkaan helpota se, että vastaajien puhetyyleistä huokuu myös se, että valta nähdään olevan entisten Celectuksen työntekijöiden ja johdon käsissä.



Havainnointini tukee kaikin puolin hyvin haastattelutuloksia. Epätietoisuus tulevasta näkyy jossain määrin työntekijöiden käyttäytymisessä ja puheessa. Tämä kuitenkin kuuluu muutosprosessin käsittelyyn ja se varmasti häviää ajan kuluessa. Vaikka vastaajien keskuudessa on negatiivisiakin ajatuksia fuusiosta, ei hälyttävää muutosvastarintaa ole ollut havaittavissa. Herää kuitenkin kysymys, että voisiko mahdollinen muutostavastarinta edes tulla julki työyhteisön keskuudessa tai tutkimukseen osallistumisen yhteydessä. Työyhteisön jäsenet voivat peittää kaikin keinoin mahdollista muutosvastarintaisuuttaan, koska sen osoittaminen ei ole kenenkään oman edun mukaista. Vaikka haastattelu on toteutettu haastateltavien anonymiteettia suojellen, antavatko vastaajat siltikään totuudenmukaisia vastauksia, koska haastattelijan roolissa olen kuitenkin yksi työyhteisön jäsenistä.

Käytin myös teemoittelua haastatteluvastausten analysoinnissa. Vastauksista nousi esille neljä teemaa, jotka esiintyivät usein vastaajien vastauksissa eri kysymyksissä:

1. Rainmakerin tulevaisuus
2. yhtenäisen yrityskulttuurin löytäminen
3. puutteellinen sisäinen viestintä
4. henkisen tuen puuttuminen.

## 8.2 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voi antaa myös muutaman kehittämisehdotuksen, jotka liittyvät fuusioitumiseen ja Rainmakerin mahdollisiin tuleviin organisaatiomuutoksiin. Kehittämisehdotukseni perustuvat tutkimukseen ja varsinkin haastatteluiden avulla kerättyyn aineistoon.

Tutkimuksen tuloksista nousivat esille onnistunut uuden Rainmaker-brändin luominen ja yrityksen potentiaaliset kasvumahdollisuudet. Rainmakerin johto on koko sulautumisprosessin ajan pitänyt huolta työskentelystä hyvässä ”fiiliksessä”, joka on osa Rainmakerin brändiä ja arvoja. Mielestäni on erittäin tärkeää pitää edelleenkin vahvasti kiinni uudesta brändistä ja tuoda esille Rainmakerin mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Yhteinen tavoite luoda yhteinen organisaatio yhdistää ennen kaikkea henkilöstöä ja mahdollistaa myös kyseisen tavoitteen onnistumisen.

Yhtenäisen yrityskulttuurin syntyminen on tutkimustulosten mukaan ollut heikkoa. Yhtenäisen yrityskulttuurin syntyminen on ehkäissyt muun muassa eri liiketoimintojen väliset erilaiset prosessit ja toimintatavat. Kun luodaan yhtenäistä yrityskulttuuria ja yhteisiä toimintatapoja sekä periaatteita, olisi hyvä luoda oikeasti jotain uutta. Pitää tietysti ottaa kaikki hyvät ideat käyttöön, mutta hyviä ideoita olisi hyvä kartoittaa kaikista sulautuvista yhtiöistä eikä vain yhdestä yrityksestä. Kun annetaan mahdollisuus kaikkien sulautuvien yhtiöiden prosesseille ja toimintavoille, edistää se jo yhtenäisen yrityskulttuurin tuntua. Kun henkilöstö saa tunteen, että myös heidän toimintatapoja arvostetaan ja niille on annettu mahdollisuus, edesauttaa se uusien prosessien ja toimintatapojen hyväksymistä.

Rainmakerin yhtenäisen yrityskulttuurin syntyminen esteenä on myös ollut se, ettei henkilöstö tunne vielä kaikkia organisaation henkilöitä. Olisi hyvä saada yhteisiä projekteja sekä vapaa-ajan tapahtumia, jotta työntekijät saadaan tutustumaan toisiinsa. Sen avulla on myös helpompi tehdä yhteistyötä eri liiketoimintojen välillä, kun saadaan aikaan aitoa kontaktia uusiin kollegoihin.

Rainmakerin fuusioitumisen aikana on tehty jo joitain hyviä asioita yhtenäisen kulttuurin ja toimintatapojen edistämiseksi, kuten työpaja yhtenäisen kulttuurin edistämiseksi. Työpajaan on osallistunut kuitenkin vain osa henkilöstöstä vaihtelevasti, joten se ei ole tuottanut haluttua tulosta. Kaiken kaikkiaan lisäksi Rainmakerin panosta muutosjohtamiseen. Tällä hetkellä muutos ja fuusioituminen on ollut jokaisen omalla vastuulla, ja toki jokaisen työntekijän pitää ottaa vastuuta asiasta. Näin ison organisaatiomuutoksen aikana olisi kuitenkin hyvä, että prosessissa olisi yksi henkilö niin sanotussa projektimaaisessa roolissa. Henkilö, joka tietäisi kaiken tarvittavan organisaatiomuutoksen käytännöistä ja pitäisi kokonaisuuden hallussaan. Hän tunnistaisi kaikki riskit ja ongelmat kohdat sekä pystyisi tarttumaan niihin ennaltaehkäisevästi. Tämä henkilö tunnistaisi ne henkilöt, jotka tarvitsevat eniten tukea prosessissa ja keitä voidaan käyttää vastaavasti muutoksen ajureina. Tämä mahdollisesti nopeuttaisi myös muutosprosessin läpivientiä ja konkreettisten uusien toimintatapojen omaksumista.

Sisäinen viestintä ja tiedottaminen ovat myös tutkimustulosten mukaan ollut puutteellisia Rainmakerin uudessa organisaatiossa. Tämä on aiheuttanut sekavuutta sisäisiin toimintoihin sekä yleistä epätietoisuutta, kun henkilöstö ei ole ollut tietoinen kaikista asioista tai päätöksistä. Sisäinen viestintä ja kommunikointi auttaa usein moniin ongelmiin, ja se on todella tärkeää näinkin suurissa organisaatiomuutoksissa. Sisäistä vies-

tintää kannattaisi tehostaa, esimerkiksi intran avulla. Kun organisaatio on kasvanut paljon, ei vanha viestintäkulttuuri enää ole riittävä. Hyvä muutosjohtaminen nostaisi myös viestinnän ja tiedottamisen merkityksen tärkeämmäksi. Samalla epätietoisuus organisaation työntekijöiden keskuudessa vähentyisi.

Henkisen tuen puuttuminen voitaisiin ehkäistä myös suunnitelmallisemmalla muutosjohtajuudella. Rainmakerin liiketoimintajohtajien tulisi tukea ja sparrata juuri operatiivisia esimiehiä, jotka voivat puolestaan vähentää omien alaistensa muutostuskaa. Sparrauksen ja tuen pitäisi ehdottomasti olla myös jatkuvaa, jotta kaikki muutokset saadaan vietyä läpi. Tuki ja sparraus kannattaa juurruttaa organisaatioon, koska se auttaa myös tulevaisuuden muissa haasteissa.

### 8.3 Oman työn arviointi

Tutkimusta fuusion vaikutuksista työntekijöihin voidaan pitää ajankohtaisena aiheena ja sen toteutusta luotettavana. Varsinkin toimeksiantajan näkökulmasta tutkimus on erittäin ajankohtainen, koska tutkimusta koskeva Rainmakerin kombinaatiofuusio toteutui samaan aikaan, kun aloitin työstämään opinnäytetyötäni. Tutkimuksen tavoitteiden muodostaminen oli helppoa, koska minulla ja toimeksiantajallani oli selkeät tavoitteet mielessä. Kaikki haastateltavat antoivat monipuolisia ja asiantuntevia vastauksia, jotka tukivat hyvin tutkimuksen viitekehystä. Lähteinä on käytetty erilaisia julkaisuja niin kirjallisista kuin sähköisistäkin lähteistä. Tutkimustulokset ja niistä muodostamani johtopäätökset tukevat viitekehyksessä käsiteltyä teoriatietoa.

Haastavinta tutkimuksessa oli määrittää tutkimusongelma ja rajata varsinainen viitekehys. Haastattelutulosten avulla pystyin kuitenkin täydentämään myös tutkimusongelmaani ja viitekehystä, jotta kokonaisuudesta tuli yhtenäinen ja selkeä. Täydensin joitakin viitekehysten osa-alueita vasta haastatteluiden jälkeen, jotta viitekehysten teoria tukee myös haastatteluita. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat hyvin tietoisia tutkimastani aiheesta, jonka ansiosta sain monipuolista ja relevanttia materiaalia tutkimukseeni.

Onnistuin mielestäni hyvin opinnäytetyössäni ja pystyin vastaamaan tutkimusongelmiin- ja kysymyksiin. Pystyin tarkastelemaan fuusiota yhtenä yritysjärjestelyn muotona ja sitä, miten yritysten muodonmuutosprosesseihin suhtaudutaan juuri henkilöstön keskuudessa. Pääsin tavoitteeseeni tutkia fuusion vaikutuksia työntekijöiden työtyyty-

väisyyteen juuri Rainmaker-konsernissa. Onnistuin antamaan toimeksiantajalleni arvokasta tietoa fuusion vaikutuksista henkilöstöön, jota voidaan käyttää hyödyksi myös tulevaisuuden yritysjärjestely- tai organisaatiomuutostilanteissa. Lisäksi onnistuin myös henkilökohtaisessa työn aikataulutuksessa. Olin suunnittelut aikataulun tarpeeksi pitkälle aikavälille, jotta pystyin samalla työskentelemään täyspäiväisesti tehdessäni opinnäytetyötä. Sain työn toteutettua tarkalleen alustavan aikatauluni mukaisesti.

Rainmakerin fuusioituminen uudeksi yhtenäiseksi organisaatioksi on pitkä prosessi, joka tulee jatkumaan vielä opinnäytetyöni jälkeenkin. Opinnäytetyön tuloksien ansiosta yhtenäisemmän organisaation ja yrityskulttuurin syntyminen on nyt askeleen lähempänä toteutumista. Opinnäytetyöni tutki fuusion vaikutuksia nimenomaan heti konkreettisen fuusioitumisen jälkeen. Toki vaikutukset, mielipiteet ja näkökulmat henkilöstön keskuudessa tulevat muuttumaan ajan kuluessa, kun integraatiosta on kulunut pidempi aika. Ajan kanssa fuusion vaikutukset tulevat varmasti tasaantumaan ja Rainmakerin toiminta vakiintuu. Aionkin seurata fuusion kehittymistä ja sen vaikutuksia myös jatkossa, koska asia koskettaa minua myös henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyöni tuloksissa esiintyy yhtäläisyyksiä myös aikaisempien tutkimuksien kanssa. Suuret organisaatiomuutokset vaativat suunnitelmallisuutta ja aikaa, ja se tulee esille monissa tutkimuksissa. Vaikka organisaatiomuutoksiin suhtaudutaan yleensä suhteellisen toiveikkaasti ja positiivisesti, usein hankaluudet jäävät kuitenkin päällimmäisenä mieleen. Avoimuus, osallistaminen ja vuorovaikutus vähentävät muutosvastarintaa sekä negatiivisten mielikuvien syntymistä. Sisäinen tiedottaminen ja käytännön asioihin perehdyttäminen ovat myös ensiarvoisen tärkeitä, jotta henkilöstö selviää muutoksen eri vaiheista mahdollisimman helposti. Nämä kaikki asiat vaikuttavat omalta osaltaan henkilöstön työtyytyväisyyteen.

#### 8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, ja siksi pitää mitata sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta eli sitä, että tutkimus tutkii sitä, mitä on luvattu tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.) Toisin sanoen validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, ovatko tulokset ja johtopäätökset todenmukaisia. Tutkimuksen pätevyys voidaan siis ymmärtää ennemminkin sen uskottavuutena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, osio 3.3.1) Opinnäytetyöni validiteetin varmistaminen

aloitettiin jo suunnitteluvaiheessa, kun tutkimusmenetelmä valittiin ja pohdittiin haastattelukysymyksiä sekä kohderyhmää. Kohderyhmään valittiin henkilöitä, jotka ovat mahdollisimman lähellä Rainmakerin fuusiota ja henkilöitä, joilla on erilainen toimenkuva yrityksen sisällä. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti erilaisia lähteitä. Tutkimustulokset vastaavat viitekehyksessä esiteltyä teoretietoa ja jopa tarkentavat sitä. Näiden perusteella tutkimukseni on mielestäni validi.

Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli samojen tutkimustulosten toteutumista, mikäli sama tutkimus teetetäisiin uudestaan. Tätä käsitettä käytetäänkin enemmän kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa, ja sen vuoksi se on hieman kyseenalainen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi ym. 2009, 136.) Opinnäytetyöni toistettavuus on kohtalainen, koska en saisi samanlaisia tuloksia, mikäli tutkimus olisi tehty toisena ajankohtana, esimerkiksi yli vuosi fuusion jälkeen, jolloin suurin muutos vastaajien keskuudessa olisi jo koettu. En myöskään saisi täysin samanlaisia tuloksia, jos vastaajina olisivat eri henkilöt. Saman tuloksen voisin kuitenkin saada, jos tutkimus tehtäisiin vastaavassa tilanteessa olevan toisen organisaation työntekijöille.

Tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli on eettisyys ja sen arvioiminen. Yleistämällä voidaan todeta, että ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ihmisoikeudet tekevät eettisen perustan. (Tuomi ym. 2009, 127–131.) Opinnäytetyöni eettisyyden arvioinnissa nousee vahvasti esille tutkimukseen vastanneiden suojeleminen eli heidän anonymiteettinsa säilyttäminen. Toinen tärkeä asia opinnäytetyöni eettisyyden arvioinnissa oli vastaajien vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen ja heidän tietämyksensä siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Lisäksi myös haastattelun nauhoittaminen ja muistiinpanojen tekeminen ilmoitettiin kaikille vastaajille haastattelun alkaessa. Haastatteluvastausten litteroinnin avulla varmistin, että vastaukset olivat otettu huomioon sanasta sanaan ja tiesin tarkkaan sen, mitä kukin vastaaja vastasi. Näiden perusteella tutkimukseni on mielestäni toteutettu kaikin puolin eettisesti.

## 8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli se, miten Rainmakerin fuusio on vaikuttanut työntekijöihin ja heidän työtyytyväisyyteensä. Tutkimuksen kohteena olivat sulautuvien yritysten työntekijät, mutta otantaan ei kuuluneet kaikkien sulautuvien yhtiöiden työntekijät,

vaan kohderyhmäni oli tarkemmin rajattu. Jatkotutkimuksessa kohderyhmää voisi laajentaa koko Rainmakerin konsernin työntekijöitä koskevaksi, huolimatta alkuperäisestä yrityksestä. Täten otantaan saisi myös vastaajia, joiden kohdalla fuusio ja sen muutokset eivät olleet niin merkittäviä.

Tutkimuksen tulokset ovat suunnattu lähinnä yrityksen johdolle, joka saa niiden avulla tietoa työntekijöiden työtyytyväisyyden tilasta. Sen vuoksi jatkotutkimukseen voisi myös ottaa kohderyhmäksi ylimmän johdon ja sen, miten fuusio on vaikuttanut heihin. Nämä kaikki aiheet käsittelevät aihetta kuitenkin siitä näkökulmasta, mitä organisaatio on tehnyt henkilöstön työtyytyväisyyden eteen. Voisi olla mielenkiintoista tehdä tutkimus myös siitä, miten työntekijät voivat itse saada parannettua työtyytyväisyyttään, esimerkiksi kehittämällä omia työtapojaan tai asenteitaan.

## Lähteet

Arnold John 2005. Work Psychology. 4. painos. Pearson Education, Harlow.

Assidu Finland Oy 2015a. Yritys. [Http://www.assidu.fi/yritys/](http://www.assidu.fi/yritys/). Luettu 28.9.2015.

Assidu Finland Oy 2015b. Taloussanommat. [Http://yritys.taloussanommat.fi/y/assidu-finland-oy/helsinki/1940486-5/](http://yritys.taloussanommat.fi/y/assidu-finland-oy/helsinki/1940486-5/). Luettu 7.10.2015.

Back, Joakim 2015. Toimitusjohtaja, Rainmaker Numbers Oy. Rainmaker, Helsinki. Haastattelu 23.10.2015.

Celectus Oy 2015a. Celectus. [Http://www.celectus.com/yritys/](http://www.celectus.com/yritys/). Luettu 18.10.2015.

Celectus Oy 2015b. Celectuksen palvelut. [Http://www.celectus.com/palvelut/](http://www.celectus.com/palvelut/). Luettu 18.10.2015.

Celectus Oy 2015c. Myyntipalvelut. [Http://www.celectus.com/palvelut/myyntipalvelut/](http://www.celectus.com/palvelut/myyntipalvelut/). Luettu 18.10.2015.

Celectus Oy 2015d. Taloussanommat. [Http://yritys.taloussanommat.fi/y/celectus-oy/helsinki/1545172-8/](http://yritys.taloussanommat.fi/y/celectus-oy/helsinki/1545172-8/). Luettu 18.10.2015.

Clarus Oy 2015. Taloussanommat. [Http://yritys.taloussanommat.fi/y/clarus-oy/helsinki/0842921-5/](http://yritys.taloussanommat.fi/y/clarus-oy/helsinki/0842921-5/). Luettu 18.10.2015.

Cohen, Dan 2005. The Heart of Change Field Guide. Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization. Harvard Business School Press, Boston.

Gutta Oy 2015. Taloussanommat. [Http://yritys.taloussanommat.fi/y/gutta-oy/helsinki/1720244-2/](http://yritys.taloussanommat.fi/y/gutta-oy/helsinki/1720244-2/). Luettu 18.10.2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. laitos. Tammi, Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava, Helsinki.

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum, Helsinki.

Kananen Jorma, 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Katramo, Mikko & Lauriala, Jari & Matinlauri, Ismo & Niemelä, Jaakko & Svennas, Karin & Wilkman, Nina, 2011. Yrityskauppa. WSOYpro, Helsinki.

Kauppinen, Tero 2002. Arvojohtaminen. Otava, Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2010. Kestävä uudistuminen. WSOYpro, Helsinki.

Kotter, John & Rathgeber Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suom. Elina Lustig. WSOYpro, Helsinki.

Länsisalmi, Hanna-Kaisa 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Työterveyslaitos, Helsinki.

Mehtonen, Pekka 2001. Liiketoimintasiirto tuloverotuksessa ja konsernirakenteen muokkaamisessa. Edilex, Edita, Helsinki. Luettu 30.9.2015. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/kirjat/36.pdf>.

Määttä, Pia 2013. Yritysfuusion vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68178/Maatta\\_Piia.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68178/Maatta_Piia.pdf?sequence=1). Luettu 24.10.2015.

Norri, Matti 2006. Osakeyhtiö. Käytännön käsikirja. 6. uud. painos. Rakennustieto Oy, Helsinki. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Talentum Media Oy. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:1>. Luettu 13.1.2015.

Rai, Rajnish Kumar 2011. Knowledge Management and Organizational Culture: a Theoretical Integrative Framework. Journal of Knowledge Management 15 (5), 779–801.

Rainmaker 2015. Suomeen syntyy uusi asiantuntijapalveluiden konserni Rainmaker. Lehdistö-tiedote. [http://www.rainmaker.fi/files/lehdistotiedote\\_29.9.2015.pdf](http://www.rainmaker.fi/files/lehdistotiedote_29.9.2015.pdf). Luettu 4.10.2015.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 11.1.2016.

Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen Muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Sherman, Andrew 2010. Mergers and Acquisitions from A to Z. 3. Edition. Amacon Books, Saranac Lake, New York. <http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=10436197>. Luettu 18.11.2015.

Sihvonen-Hovila, Petra 2013. Kahden keskinäisen vakuutusyhtiön fuusio. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Opinnäytetyö (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54483/Sihvonen-Hovila\\_Petra.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54483/Sihvonen-Hovila_Petra.pdf?sequence=1). Luettu 13.10.2015

Tunnetko yrityksesi perimän? 2009. Talouselämä 26.8.2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/tunnetko-yrityksesi-periman-3409534>. Luettu 11.10.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uud. laitos. Tammi, Helsinki.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Helsinki.

Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta 2010. Strategia Toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Olorin, Espoo.



Wexley, Kenneth & Yukl, Gary 1984. Organizational Behaviour and Personnel Psychology. Homewood, Illinois. Julkaisuun viitattu teoksessa Juuti, Pauli 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava, Helsinki.

Ylikorpi, Virpi 2015. Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen. Alko. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90189/ylikorpi\\_virpi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90189/ylikorpi_virpi.pdf?sequence=1). Luettu 12.10.2015.

## Haastattelukysymykset

### Fuusio

1. Kuinka kauan työsuhteesi oli kestänyt ennen kombinaatiofuusioitumista Rainmakeriksi: alle vuoden, 1-5 vuotta vai yli 5 vuotta?
2. Miten Rainmakerin fuusio on vaikuttanut omaan työnkuvaasi?
3. Rainmakerin fuusioitumisen tavoitteena on ollut ensisijaisesti kasvattaa yrityksen kasvua. Miten uskot tämän onnistuvan?
4. *Perimä on yrityksen osaamisen ja olemassaolon ydin. Perimä syntyy, kun yritys aloittaa toimintansa ja se muokkaantuu sen kehityksen eri vaiheissa.* Miten Rainmakeriksi sulautuvien yhtiöiden perimät sopivat mielestäsi yhteen?
5. Mitä mahdollisuuksia fuusioitumisesta on sulautuville yhtiöille?
6. Mitä haasteita näet fuusioitumisessa Rainmakeriksi?

### Työelämän muutokset

7. Miten Rainmakerin muutosprosessi on mielestäsi alkanut ja missä asioissa on onnistuttu tähän?
8. Mihin asioihin Rainmakerin muutosprosessissa olisi voitu vielä kiinnittää enemmän huomiota?
9. Miten suhtaudut itse työelämän muutosprosessiin? Tunnetko itse olevasi muutosagentti, sivusta seuraaja, perinteiden puolustaja vai vastustaja? (*Kts. Oheinen taulukko*)
10. Minkälaista muutosjohtaminen on ollut Rainmakerillä?
11. Onko sinua osallistettu muutokseen ja/tai sen suunnitteluun?

### Työtyytyväisyys

12. Miten Rainmakerin fuusio on vaikuttanut työolosuhteisiin, kuten palkkaan, etuihin, johtamistyyliin, työn sisältöön tai kollegoihin?
13. Koetko luopumisen tuskaa jostain entisestä Rainmakerin fuusion seurauksena? Minkälaisista asioista?
14. Miten fuusio on vaikuttanut työn mielekkyyteen?
15. Miten fuusio on vaikuttanut työssä jaksamiseen?
16. Miten fuusio on vaikuttanut työmotivaatioosi?