

MITEN YRITYS X:N HENKILÖKUNTA SUHTAUTUU JA SOPEUTUU MUUTOKSIIN?

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lupunen, Marika Toivonen, Sini	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 70 sivua, 7 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Miten Yritys X:n henkilökunta suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin?		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on Yritys X:n henkilökunnan suhtautuminen ja sopeutuminen muutoksiin. Tarkastelun kohteena ovat muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä miten työntekijät suhtautuisivat yrityksen mahdolliseen myyntiin isommalle yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosan ensimmäisessä osuudessa käsitellään muutoksen teoriaa monesta eri näkökulmasta. Teoriaosuudessa on otettu huomioon myös johtajuuden näkökulma. Toisessa osuudessa muutosta käsitellään työhyvinvoinnin ja työmotivaation näkökulmista. Teoriaosuudessa perehdytään myös työntekijöiden kohtaamaan epävarmuuteen muutosprosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu tehtiin Yritys X:n henkilökunnalle lomaketutkimuksena. Haastattelussa oli viisi muutokseen liittyvää teemaa. Tavoitteena oli selvittää henkilökunnan suhtautuminen ja sopeutuminen muutoksiin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Yritys X:n henkilökunta kokee kiireen ja stressin vaikuttavan hieman negatiivisesti työhyvinvointiin. Työmotivaatio koettiin pääasiallisesti hyväksi. Henkilökunta suhtautui yrityskauppoihin positiivisesti. Heidän mielestään isomman yrityksen paremmat resurssit olisivat positiivinen asia esimerkiksi sairauspoissaolojen aiheuttamien lisätöiden takia. Epävarmuutta aiheuttivat epävarmuus työpaikkojen säilymisen suhteen ja ostajayrityksen kauppojen tarkoitusperät.</p>		
Asiasanat muutos, suhtautuminen, sopeutuminen, työhyvinvointi, työmotivaatio		

Abstract

Author(s) Lupunen, Marika Toivonen, Sini	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 70 pages, 7 pages of appendices	Published Autumn 2019
Title of publication How does the staff of Company X respond and adapt to change?		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
<p>The thesis deals with the attitudes and adaption of Company X employees to change. How do changes affect employees' well-being at work and work motivation? How would the employees view a potential sale of the company to a larger company?</p> <p>The first part of the theoretical section deals with changes from different viewpoints. The second part deals with well-being at work and work motivation in changes. The theoretical part also examines the employees' experiences of uncertainty.</p> <p>The empirical part of thesis was conducted through a qualitative study. The study was performed by theme interviews for Company X employees in August 2019. There were questions in five themes which related to the changes. The aim of the study was to find out employees' attitude and adaption to changes.</p> <p>The results of the study show that the employees don't think stress and hurry affect their work well-being much. Their work motivation was mainly good, and they had a positive attitude towards company acquisition. The employees felt that bigger companies have bigger resources which will be a positive thing in the case of absences due to sickness. There was some uncertainty among employees due to their concern about working place stability.</p>		
Keywords change, attitude to, adaption, well-being at work, work motivation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajausta.....	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	MUUTOSTEN MYLLERRYKSESSÄ.....	7
2.1	Yleistä muutoksessa.....	7
2.2	Valmistautuminen muutokseen.....	8
2.3	Muutoksen vaiheet.....	11
2.4	Muutoksen vaikutukset	16
2.5	Muutosvastarinta	19
2.6	Muutoksen johtaminen.....	25
2.7	Muutosviestintä.....	29
2.8	Tuki muutostilanteessa	33
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖMOTIVAATIO	36
3.1	Työhyvinvointi.....	36
3.2	Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin	38
3.3	Osaamisen ja työhyvinvoinnin Due Diligence.....	39
3.4	Työmotivaatio	44
3.5	Motivaatioteoriat	45
3.6	Ulkoisen ja sisäisen motivaatio.....	47
3.7	Muutoksen vaikutukset työn imuun	51
4	SUHTAUTUMINEN JA SOPEUTUMINEN MUUTOKSIIN -TUTKIMUS.....	54
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	54
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu.....	54
4.3	Tutkimuksen taustatiedot.....	55
4.4	Lähtötilanne	56
4.5	Tämän hetkinen tilanne	57
4.6	Muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen.....	57
4.7	Muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon.....	58
4.8	Myymisen uhat ja mahdollisuudet	59
4.9	Tuki muutoksessa.....	59

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	60
5.1	Tutkimustulosten johtopäätökset.....	60
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	62
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	63
6	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykyään yrityksissä joudutaan kohtaamaan erilaisia muutoksia. Monenlaiset organisatiomuutokset ovat tätä päivää. Henkilöstön osa muutosten keskellä ei ole helppo. Muutosprosessilla on monta vaihetta. Näissä vaiheissa käydään läpi koko tunneskaala epävarmuudesta helpotukseen. Uuden asian omaksuminen voi viedä paljon aikaa. Yrityksen johto saattaa odottaa, että asioihin tulisi vain sopeutua.

Toimeksiantaja Yritys X halusi selvittää, minkälainen muutosvalmius yrityksen henkilökunnalla on, miten yrityksen henkilöstö suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin sekä miten muutokset vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Lisäksi toimeksiantaja halusi selvittää, miten henkilökunta suhtautuisi, jos yritys myytäisiin isommalle yritykselle tai toimijalle. Yritys X on rakennusautomaatioalan yritys ja työllistää tällä hetkellä 10 henkilöä. Markkina-alue on Etelä-Suomi. Yritys on erikoistunut kiinteistöautomaatioon ja sähkötekniikkaan. Yrityksen asiakkaita ovat ilmastointi- ja putkiurakoitsijat sekä yksityisasiakkaat. Yritys X:n liikevaihto vuonna 2018 oli 1,9 miljoonaa euroa.

Yrityksen myyntitilanteessa henkilöstö joutuu miettimään muutosta monesta eri näkökulmasta. Tutuista ja turvallisista tavoista luopuminen saattaa olla vaikeaa. Epävarmuus työpaikan säilymisestä saattaa aiheuttaa päänsäryä. Toisaalta on ymmärrettävää, että aluksi ihmiset vastustavat uutta tapahtuvaa asiaa. Ensijärkytyksen jälkeen alkaa prosessi, jossa sulaudutaan uuteen tilanteeseen. Jossain vaiheessa saatetaan jopa nähdä muutos positiivisessa valossa.

Viestintä on tärkeä osa muutosprosessia. Yrityksen johdolla on tärkeä osuus uuden asian esille tuomisessa. Isossa yrityksessä organisaatorakenne muodostuu monista henkilöistä. Ylemmältä taholta tulevat määräykset esimiehille, jotka kertovat henkilöstölle uudistuksesta. Toimeksiantajayrityksessä on vain yksi omistaja, joka hoitaa myös tärkeiden asioiden tiedottamisen. Johdolta odotetaan työntekijöitä kohtaan ymmärrystä. Tiedottaminen on avainasemassa, kun halutaan ehkäistä esimerkiksi työntekijöiden epävarmuuden tunnetta.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Työmotivaatio on työntekijän toiminnan käyttövoima, joka vaikuttaa ponnistelujen suuntaan intensiteettiin ja keston. Työmotivaatio vaikuttaa myös työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän innostukseen ja hyvinvointiin. (Sinokki 2017.) Työhyvinvointi ja työmotivaatio vaikuttavat toisiinsa.

Muutosten vaikutukset saattavat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Ensin pitäisi ymmärtää, mitä sanat työhyvinvointi ja työmotivaatio tarkoittavat käsitteinä. Sillä aika usein ne ymmärretään samaksi asiaksi.

Pienessä yrityksessä työnteossa on paljon joustavuutta. Toisaalta työnteon tahti voi olla hyvin tiukka esimerkiksi sairauslomien tai vuosilomien takia. Tiukka työtahti saattaa vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Toisaalta työpaikan hyvä yhteishenki voi olla tässä asiassa työntekijän voimavara. Hyvässä tiimissä toisten työntekijöiden tuki voi olla työhyvinvointia edistävä asia. Isommassa yrityksessä kapasiteettia on enemmän. Sairauspoissaoloille löytyy helpommin tuuraajia. Työt eivät välttämättä kasaannu esimerkiksi vain yhden henkilön hoidettavaksi.

Opinnäytetyö on kuvitteellisesta tilanteesta. Siitä syystä tutkimuskysymykset on muotoiltu siten, että niiden avulla voitaisiin selvittää, miten yrityksen työntekijät suhtautuisivat myyntiin mahdollisessa myyntitilanteessa.

1.2 Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on yksityinen pienehkö yritys. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten mahdollinen toteutunut yrityskauppa vaikuttaisi henkilöstöön. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten case-yrityksen henkilöstö ottaa vastaan uutisen yrityksen myymisestä ja miten muutokseen suhtaudutaan ja sopeudutaan. Lisäksi pyritään selvittämään, minkälainen henkilöstön muutosvalmius olisi sekä minkälaisia vaikutuksia yrityksen mahdollisella myymisellä olisi työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Tutkimuksessa tarkastellaan mahdollisen muutoksen vaikutusta henkilöstöön. Henkilöstön näkemystä myymisen vaikutuksesta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Henkilöstön suhtautumista myymisen tuomiin vaikutuksiin.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksessä mahdollisesti tapahtuvan muutoksen vaikutukset henkilöstöön. Minkälainen muutosvalmius henkilöstöllä on, miten he muutokseen suhtautuvat ja sopeutuvat? Samalla selvitetään ovatko työntekijät pitäneet työskentelystä pienemmässä organisaatiossa. Mitä tapahtuu, jos pienempi vaihtuu suurempaan organisaatioon? Miten henkilöstö kokisi mahdollisen muutoksen vaikuttavan työhyvinvointiin? Toisiko muutos ehkä parempia mahdollisuuksia uralla etenemiseen?

Tutkimusongelma on, millainen on yrityksen henkilökunnan muutosvalmius. Miten muutos vaikuttaa henkilöstöön? Henkilöstön suhtautuminen muutoksen tuomiin mahdollisiin

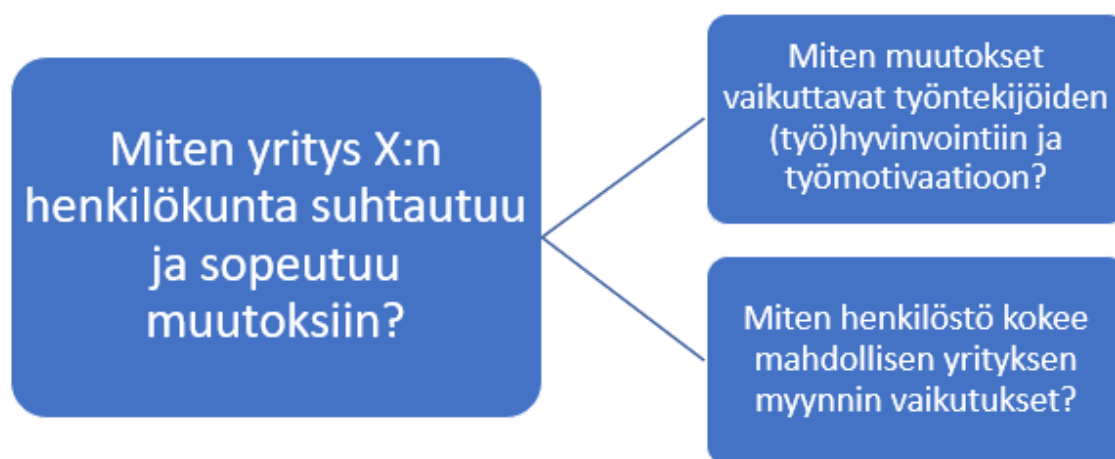
uudistuksiin. Miten uudistus tulisi vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työmotivaatioon? Voisiko myyminen olla mahdollisuus uralla etenemiselle tai olisiko yrityskaupan tuomat uudeen järjestelyt uhka?

Opinnäytetyön pääkysymys:

- Miten yritys X:n henkilökunta suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin?

Tutkimusta tarkentavat apukysymykset:

- Miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden (työ)hyvinvointiin ja työmotivaatioon?
- Miten henkilöstö kokee mahdollisen yrityksen myynnin vaikutukset?



Kuvio 1. Tutkimuksen pääkysymys ja apukysymykset

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostuu painetuista ja sähköisistä lähteistä. Lähteissä perehdytään ongelmaan kolmen eri teeman kautta. Opinnäytetyöhön sisältyvät teemat ovat muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen, myymisen uhat ja mahdollisuudet henkilöstön näkökulmasta sekä muutoksen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen osallistuu yrityksen ydin henkilökunta. Yksi heistä ei voinut osallistua tutkimukseen, koska hän suorittaa asepalvelusta. Yhden työntekijän työsuhte saattaa piakkoin muuttua, joten hänkään ei osallistunut tutkimukseen. Tutkimukseen ei myöskään osallistunut yrityksen omistaja ja entinen omistaja. Tutkimme case yrityksen työntekijöiden mielipiteitä yrityksen mahdollisesta myymisestä. Laadullista tutkimusta luonnehditaan ymmärtäväiseksi tutkimukseksi.

Ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina on eläytymistä tutkittavan kohteen liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin (Tuomi & Sarajärvi 28, 2013).

Aineistonkeruumenetelmänä käytämme teemahaastattelua. Siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Lähtökohtaisesti teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinta asioista ja heidän asioilleensa antamat merkitykset sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 75, 2013).

Haastattelussamme kaikille henkilöille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelu alkaa kysymyksillä nykyhetken tilanteesta edeten kysymyksiin mahdollisesta muutoksesta. Teemahaastattelussa on makukysymys tulisiko kaikille tutkimukseen osallistuville esittää kaikki suunnitellut kysymykset, tuleeko kysymysten olla tietyssä ja samassa järjestyksessä sekä tulisiko sananmuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Tutkimuksen etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

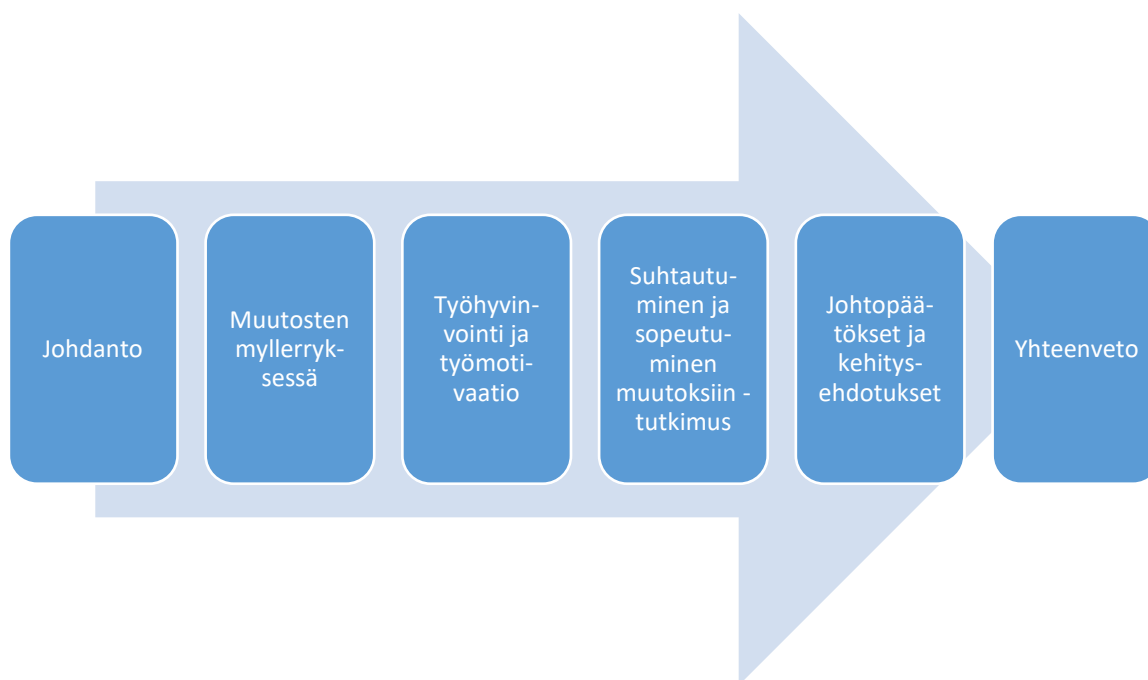
Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiö syvällisesti. Se myös mahdollistaa ilmiön syvällisen ja rikkaan kuvaamisen ja selittämisen. Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin, vaan siinä käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan jotakin tiettyä tapausta. Tutkimustulos pätee ainoastaan sen tietyn tutkimuskohteen osalta, jota tutkittu, eikä sitä voida yleistää. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessia ei ole aina helppo pilkkoa siten, että vaiheet seuraavat toisiaan sillä tulkinta jakautuu usein käsittämään koko tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 1998, 16).

Tutkimuksen objektiivisuus taataan siten, että tutkijat käsittelevät tutkimusaineistoa sekoittamatta siihen omia mielipiteitään ja näkökulmiaan. Tutkimusta tehtäessä tutkijat pyrkivät ymmärtämään tutkimukseen osallistujien näkökantoja. Tutkimuksen objektiivisuutta tarkasteltaessa totuuskysymyksen lisäksi tulisi erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on kuusi päälukua sekä useita alalukuja. Luvut jakautuvat teoriaosaan ja empiriaosaan. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa on johdanto ja tutkimuksen perustiedot. Johdannossa käsitellään muutoksen kohtaamista organisaatiossa. Siinä pohditaan muutoksen mahdollisia vaikutuksia henkilökuntaan. Johdannossa tuodaan myös esille esimiesten tärkeä rooli asioiden tiedottamisessa. Tämän jälkeen kerrotaan opinnäytetyön toimeksiannosta sekä rajataan tutkimusaihe. Ensimmäisessä luvussa perehdytään myös valitsemaamme tutkimusmenetelmään sekä tutkimusaineistoon.

Toisessa luvussa kerrotaan muutoksesta monesta eri näkökulmasta. Ensin aloitetaan kertomalla muutoksesta yleisesti ja siitä jatketaan käsittelemällä muutokseen valmistautuminen, vaiheet ja vaikutukset. Luvuissa käsitellään työntekijöiden mahdollisia reaktioita ja tunteita uuden asian käsittelyssä. Mitä pitäisi ottaa huomioon prosessin alkuvaiheista lähtien. Luvussa käsitellään myös asioita, joita tulisi ottaa huomioon yrityskaupan yhteydessä ja sen jälkeen. Muutosvastarinta luvussa käsitellään muutoksen tuomaa negatiivisuutta. Muutoksen johtaminen ja muutosviestinnässä on käsitelty esimiehen asemaa johtamisen ja asioiden tiedottamisen näkökulmasta. Esimiehen asema tulee myös esille, kun käsitellään työntekijöiden mahdollisen tuen tarvetta muutostilanteessa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Luvussa esitellään osaamisen ja työhyvinvoinnin due diligence, tutustutaan motivaatioteorioihin sekä tarkastellaan työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatiossa kerrotaan kuinka sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat ihmisen

kykyyn tehdä töitä. Kappaleessa pohditaan myös muutoksen vaikutusta työnimuun ja sen vastakohtaan työssä tylsistymiseen boreoutiin.

Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Luvussa perehdytään tutkimusmenetelmän valintaan sekä aineiston keruuseen. Tutkimuksen tuloksia käsitellään jokaisen teeman osalta erikseen.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan minkälaista jatkotutkimusta aiheesta saisi. Kuudennessa luvussa on koko tutkimuksen yhteenveto.

2 MUUTOSTEN MYLLERRYKSESSÄ

2.1 Yleistä muutoksessa

Vaikka muutoksia on työelämässä ollut kautta aikojen, on tänä päivänä vauhti vain kiihtynyt. Organisaatiolta, yhteisöiltä ja yksilöiltä edellytetään tänä päivänä sopeutumista jatkuvaan muutokseen ja uudistumiseen. Olemassa oleva tilanne koetaan usein turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Siksi onkin luonnollista, että muutos koetaan turvattomana. (Rauramo 2008, 86-88.)

Muutos on aina yhtäikaa myönteinen ja kielteinen kokemus. Se on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, hyppäys tuntemattomaan. Muutoksen sietokyvyssä on suuret yksilölliset erot. (Rauramo 2008, 88.)

Kun organisaatiossa on tarkoitus toteuttaa isoja rakenteellisia tai muuten merkityksellisiä muutoksia, tulisi miettiä, miten ne vaikuttavat henkilökunnan työhyvinvointiin sekä laatia tätä varten suunnitelma. Yhtä tärkeää on hyvä viestintä. (Rauramo 2008, 88-89.)

Yrityskauppa ja sen myötä muutos on usein monelle työntekijälle järkytys. Jo ennen yrityskaupan toteutumista tulee päättää viestinnän työnjaosta ja siitä, miten viestitään. Ostajayrityksen on pyrittävä rakentamaan luottamusta hyvällä johtamisella ja viestinnällä sekä saada työntekijät näkemään muutos uutena mahdollisuutena. Ensitapaamisella tulee antaa vaikutelma siitä, että myydyin yrityksen työntekijät ovat tervetulleita ja haluttuja työntekijöitä. Muutosviestinnän tulee olla avointa ja säännöllistä yrityskaupan jälkeenkin. On tärkeä antaa vastauksia kysymyksiin, mikä muuttuu, miten ja missä aikataulussa muutoksen tapahtuvat. Avainsanoja onnistuneeseen yrityskauppaan ovat muun muassa strategia, viestintä ja johtaminen. (Administer 2018.)

Työuransa aikana voi kokea monia muutoksia. Koettujen muutosten määrä ei kuitenkaan kerro sitä, miten niistä selviytyy tai onko seuraava muutos helpompi. Jokainen kokee muutokset eri tavalla ja jokainen muutos on erilainen prosessi. Organisaatiomuutoksilla on monenlaisia vaikutuksia mm. työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Muutostilanteessa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa jo ennen muutosta työpaikalla oleva tilanne. Sekä organisaatiomuutoksen tuoma muutos ja sen vaikutus työtehtäviin ja missä määrin muutos vaikuttaa työtehtäviin. Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja eri työntekijät tarvitsevat erilaista tukea. Olisi tunnistettava erityistä tukea tarvitsevat, kuten henkilöt, joilla on ollut heikko hyvinvointi jo ennen muutosta, ja joilla ei ole vahva elämänhallinnan tunne tai luottamusta osaamiseensa. Myös ne, joilla on heikot työllistymismahdollisuudet, tarvitsevat erityistä tukea. Myönteiseksi koettu organisaatiomuutos on hyväksi ja tukee hyvinvointia. (Työterveyslaitos 2019c.)

Ajatus muutoksesta tulee yleensä johdolta. Se voi myös tulla esimiehiltä, työntekijöiltä tai konsulteilta. Pääsääntöisesti muutoksella tavoitellaan kustannusten pienentämistä, laadun parantamista tai toiminnan tehostamista. Muutos voi olla reaktiivista tai proaktiivista. Reaktiivisessa muutoksessa tehdään se mitä tilanteesta selviytyäkseen on tehtävä ja alistutaan olemassa olevaan. Proaktiivisessa muutoksessa aloitetaan muutokseen varautuminen ja ennakoitiin hyvissä ajoin. Pääsääntöisesti ennakoiva muutos eli proaktiivinen muutos on miellyttävämpi, silloin on aikaa miettiä mihin suuntaan mennään. (Rasila & Pitkonen 2010, 10-11.)

Muutos vie aikaa ja muutoksella on aina jokin tavoite. Muutoksella yleensä tavoitellaan entiseen verrattuna entistä parempaa tilannetta. Halutun muutoksen saavuttaminen ei tapahdu ilman työtä, on käytettävä aikaa ja resursseja. Muutokseen käytetty aika on huomioitava, sillä se on pois jostakin muusta. Muutoksen läpiviemiseen kuluu kaikkien muutosprosessiin osallistuvien työaikaa sekä voimavaroja. Vanha sanonta "aika on rahaa" pitää muutoksessakin paikkansa. Hyvin tehty muutossuunnitelma on ehdoton tekijä onnistuneeseen muutokseen. (Nurmi 2012, 17-18.)

Sopeutuminen muutokseen ei ole luopumista. Sopeutuminen on paremminkin tilanteen tunnistamista ja tarttumista uusiin haasteisiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9.)

Toimintamme palaavat yleensä tavanomaisiksi, kun olemme pelon tai levottomuuden tilassa. Vaikka maailmantilanteessa tapahtuisi dramaattinen muutos, monet kuitenkin jatkavat tuttujen rutiinien parissa. Vaikka kriisin keskellä ihmisen kyky oppia rajoittuu se ei tarkoita sitä, ettei oppimista tapahtuisi ollenkaan. Kyseessä on rajoitettu oppimisen muoto, jolla ei ole mitään tekemistä uuden luomisen kanssa. Opittujen ajattelutapojen uudelleen lataaminen mieleemme hallitsee reaktiivista oppimista. Jatkamme maailman katsomista meille tuttujen luokiteltujen ja rutiinien kautta. Yleensä olemme pienen maailmankuvamme sisällä, erossa isosta maailmasta. (Lappalainen 2015, 49-50.)

Muutoksien keskellä Ihminen toimii puolustaakseen omia intressejään. Ihmisen pelon vallassa tapahtuvasta reaktiivisesta käyttäytymisessä toiminnot ovat uudelleen esitettyjä vanhoja tapoja. Näin ihminen päätyy vahvistamaan etukäteen luotuja ajatusmalleja. Merkityksentöntä on se, vaikka tuotokset olisivat huonoja. Joka tapauksessa ihminen päätyy olemaan oikeassa. Loppujen lopuksi ihmiset kehittyvät paremmiksi siinä, mitä he jo osaavat tehdä. (Lappalainen 2015, 50.)

2.2 Valmistautuminen muutokseen

Muutos tulee valmistella huolella sekä tehdä ja noudattaa tarkkaa suunnitelmaa tuleville päiville/kuukausille, miten edetä muutoksessa. Muutoksen ajautuessa väärille raiteille, sitä

on vaikeampi ohjata haluttuun suuntaan kuin että suunta on koko ajan halutunlainen. Suunnitelmaan on hyvä tehdä vaihtoehtosuunnitelma, mikäli asiat eivät etenekään kuten alun perin on suunniteltu. (Nurmi 2012, 112.)

Yhteiset keskustelutilaisuudet johdon, esimiesten ja alaisten kesken ovat tärkeitä. Niissä voidaan esittää mieltä painavia ja askarruttavia kysymyksiä, purkaa tuntojaan sekä ajatella muutosta ääneen. On muistettava, että kun rivityöntekijä saa muutoksesta tiedon ja muutosprosessi hänen osaltaan on vasta aluillaan, on johto jo tiennyt jonkin aikaa asiasta. He ovat ehtineet jo miettiä muutoksen syitä ja seuraamuksia sekä hyväksyä muutoksen. (Valtiokonttori 2007, 6.)

Ihmiset toimivat samassa tilanteessa eri tavoin. Jokaisen tulisi pystyä tilanteessa toimia siten, mikä on oman hyvinvoinnin kannalta luontaisin tapa toimia. Toimintaamme vaikuttaa olemmeko ekstroverttejä vai introverttejä. Sekä teemmekö päätöksiä, faktapohjalta vai arvopohjalta. Eri tavoin suuntautuvilla ihmisillä on erilaisia tarpeita muutostilanteissa (taulukko 1). Vuorovaikutustilanteessa sekä esimiehen että työkavereiden olisi nämä erilaisuudet hyvä tunnistaa. (Saarelma-Thiel 2009, 25.) Siinä missä ekstrovertti tarvitsee aikaa puhua asioista, introvertti tarvitsee aikaa miettiäkseen asioita. Intuitiiviselle riittää muutoksesta kokonaiskuva, kun taas tosiallinen tarvitsee yksityiskohtaista tietoa muutoksen etenemisestä. Ajatteleva haluaa päteviä argumentteja, kun taas tunteva huomioi muutoksen vaikutuksen ihmisiin. Spontaani on avoin muutoksen suunnitelmille, kun taas ajatteleva tarvitsee selkeän toimintasuunnitelman muutokselle. (Saarelma-Thiel 2009, 28.)

Taulukko 1. Erilaisuus huomioon muutostilanteiden käsittelyssä (mukailtu Saarelma-Thiel 2009, 26-27)

<p>Ekstrovertti E</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - aikaa keskustella siitä, mitä on tapahtumassa - osallistumista, jotakin tekemistä - puhumista, miettimistä ja puhumista - tulla kuulluksi, saada sanottua ääneen - toimintaa, tahdissa pysymistä 	<p>Introvertti I</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - aikaa pohtia yksikseen, mitä on tapahtumassa - tulla kuulluksi, haluaa, että joku kysyy, mitä mieltä on - miettimistä, ehkä puhumista ja miettimistä - mahdollisuutta ajatella itseksensä asia läpikotaisin, kirjallista informaatiota ja kahdenkeskistä keskustelua - aikaa ajatella omaa asemaansa - aikaa sulatella muutosta
<p>Tosiasiallinen S</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - oikeaa tietoa siitä, miten muutos tapahtuu - tarkennuksia ja yksityiskohtia siitä, mikä tarkalleen ottaen muuttuu - yhteyden suunnitellun muutoksen ja aiemman vallitsevan välillä - realistisen kuvauksen tulevaisuuden suunnitelmista - selkeät ohjeet ja odotukset, roolit ja vastuut tai mahdollisuudet muotoilla niitä 	<p>Intuitiivinen N</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - kuvan kokonaistodellisuudesta, kokonaisperustelut: miksi muutos tapahtuu? - yleissuunnitelman tai kehityssuunnan - mahdollisuuden hahmotella tulevaisuuden kuvaa ja luoda toimiva visio - mahdollisuuksia: yleisen suunnan, ei liian strukturoitua - mahdollisuuden osallistua tulevaisuuden muotoiluun, vaikuttaa muutoksiin
<p>Ajatteleva T</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - loogisuutta, päättelyä, argumenttien pätevyyttä - tietoa siitä, mitä systemaattisia muutoksia tulee ja miksi - selkeyttä päätöksenteossa ja suunnittelussa - tietoa siitä, mitkä ovat tavoitteet ja rakenne - näyttöä siitä, että muutoksen johtajat ovat päteviä ja uskottavia - oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, reiluuutta, kohtuullisuutta muutoksissa 	<p>Tunteva F</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - tunnistamista, mikä on muutoksen vaikutus ihmisiin - tietoa, miten ihmisten tarpeet huomioidaan - itsensä ja muiden saamista mukaan suunnitteluun ja muutoksen läpivientiin - tietoa, mitä arvoja muutoksessa korostetaan, ovatko arvot oikeita - näyttöä siitä, että johto välittää muista - myötätuntoa, arvostusta ja tukea
<p>Järjestelmällinen J</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - selkeän, ytimekkään toimintasuunnitelman - määritellyt tavoitteet ja tulokset - aikataulun kaikkine vaiheineen - selkeän priorisoinnin - ei enää yllätyksiä! - valmiuden saada muutos "paikalleen" 	<p>Spontaani P</p> <p>tarvitsee</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoimen suunnitelman - yleiset tunnusluvut - joustavuutta, paljon vaihtoehtoja - informaatiota ja mahdollisuutta kerätä sitä lisää - rentoutumista, ei panikointia, luottamusta prosessiin - tilaa sovittelua tavoitteita ja suunnitelmia prosessin kuluessa

Muutos aiheuttaa erilaisia tunteita eri ihmisille. Sama tilanne aiheuttaa erilaisia kokemuksia ja tunteita yksilöille. Tunteet vaihtelevat mielihyvän, mielihyvän ja välinpitämättömyyden välillä. Toisaalta taas innostuksen, passiivisuuden ja apaattisen voimattomuuden välillä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 21.)

Muutos aiheuttaa epävarmuuden tunteen. Se on tunne, jolle ei osata antaa nimeä. On totuttu siihen tuttuun ja turvalliseen arkeen. Yhtäkkiä ilmoitetaan, että jokin tulee muuttamaan. Yrityksen myyminen vaikuttaa henkilöstöön monella tavalla. Epävarmuutta tuo uudet työkaverit, uudet työtavat ja uudet esimiehet. Mieleen tulee ajatus, kuinka tästä selvitään. Kirjassa epävarmuudesta ja varmuudesta Jaana Venkula käsittelee epävarmuutta käsitteiden kautta. Venkulan mukaan ihminen kykenee näkemään maailmasta vain niitä asioita, joille hänellä on nimi. (Venkula 2011, 25.)

Käsitteet, jotka koetaan miellyttäväiksi ovat varmuus, ennustettavuus ja suunniteltavuus. Epävarmuutta kuvaavia käsitteitä kuvaillaan sellaisiksi, jotka huolestuttavat ja pelottavat. Epävarmuuden käsitteiden ymmärtämisestä seuraa huolettomuutta. Huolettomuus johtuu siitä, että niiden kuvaama todellisuuden osa tulee ymmärryksen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan piiriin. (Venkula 2011, 26.)

2.3 Muutoksen vaiheet

Muutos on aina luopumista jostakin. Pitää pystyä luopumaan vanhasta ja sitoutua uuteen. Muutos etenee vaihe vaiheelta (kuvio 3). Jo ennen varsinaisen muutoksen vaiheita alkavat huhut liikkua sekä levottomuus lisääntyä ihmisten keskuudessa. Huhut tulee saada hallintaan avoimella keskustelulla ja rauhoittaa tilannetta kertomalla ajantasaista tietoa tarpeeksi usein. Ihminen voi kokea, että muutos on uhka ja että hän menettää muutoksessa täydellisesti kaiken. Tämä uhan kokemisen vaihe saattaa hyvinkin olla kokonaisvaltainen tunne, jolloin saatetaan kokea epävarmuutta ja lamaantumista. Tämä ei yleensä ole pitkäkestoinen vaihe. Tässä vaiheessa esimiehen antama tuki ja tiedotus vähentävät muutoksen kokemista uhkana. Uhan väistyessä tilalle voi tulla vihan tunteita ja kaipausta. On poisopittava vanhasta.



Kuvio 3. Muutoksen vaiheet

Vanhasta luopumiselle on annettava aikaa. On annettava aikaa myös tunteiden käsittelylle sekä surutyölle. Liian vähäinen aika saa helposti aikaan muutosvastarintaa. Vaikka esimiehestä tuntuisi, ettei uutta kerrottavaa ole, jatkuva viestintä muutoksesta on hyvä hallinnan keino vanhasta luopumiselle. Hyväksyminen ja tarttuminen uusiin haasteisiin on tilanne, jonka johto ja esimiehet toivovat jokaisen saavuttavan muutoksessa.

Toisilla tämän uuden vaiheen saavuttamiseen ja toimintatapaan sitoutumiseen saattaa mennä pidempään, kun toisilla. Hitaammin uuden vaiheen saavuttaville esimiehen tuki on tärkeä, jotta hekin löytävät tämän vaiheen. Esimiehen tuen lisäksi koulutuksella edistetään hyväksymistä ja muutoksen jatkon hallintaa. Viimeisenä vielä sitoudutaan muutokseen. (Ponteva 2012, 17-19.)

Muutoksessa tulee antaa riittävästi mahdollisuuksia keskusteluille. Katse on kuitenkin suunnattava jossain vaiheessa eteenpäin. Vaikka vanhaan palaamisen taipumus on voimakas, on toimittava johdonmukaisesti sekä selkeästi. Uskoa muutoksen onnistumiseen luo uusien tapojen positiiviset kokemukset ja onnistumiset. (Valtiokonttori 2007, 14.)

Yrityskauppa voidaan tehdä kahdella tavalla. Kauppa voidaan tehdä yrityksen liiketoiminnasta eli liiketoimintakauppa tai yrityksen omistukseen oikeuttavista papereista eli osakkeista tai yhtiöosuuksista. (Yrittäjät 2014.)

Myytäessä yhtiön osakkeita tai yhtiöosuuksia, erilaiset sopimukset säilyvät pääsääntöisesti sellaisinaan. Yhtiön liiketoiminnan myynnissä sopimukset menevät uusiksi, koska toinen sopimuspuoli vaihtuu. Tällöin sopimusten osapuolena ei ole myyjäyhtiö vaan liiketoiminnan ostaja. Kauppatapa ei vaikuta voimassa oleviin työsopimuksiin. Lain mukaan kauppatapa ei ole syy päättää työsopimuksia. Rahoitussopimuksissa saattaa olla ehtona, että yhtiön omistuksen vaihtuessa rahoittaja voi sanoa lainat irti ja vaatia lainat maksettaviksi. Liikehuoneistojen vuokrasopimukset voidaan siirtää ilman vuokranantajan lupaa, ellei vuokrasopimuksessa ole toisin mainittu. (Yrittäjät 2014.)

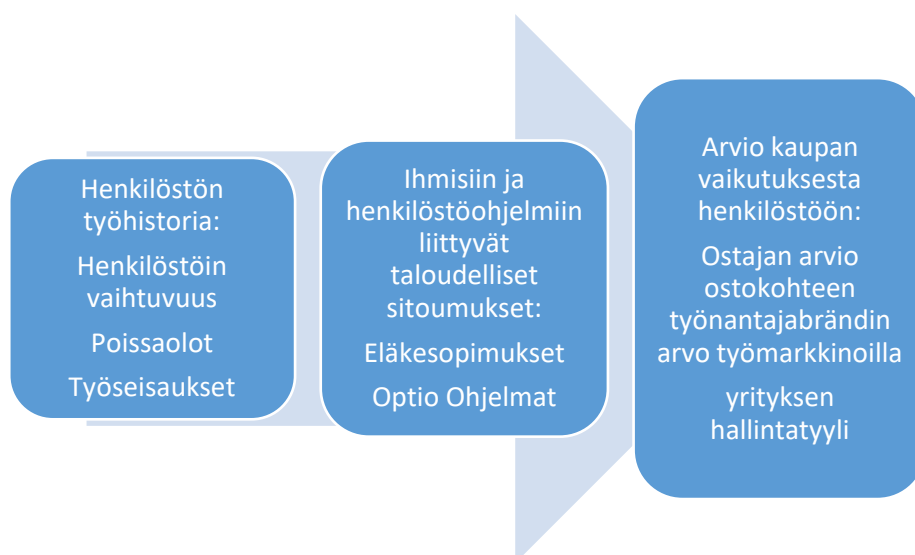
Muutos voi olla henkilölle kriisi. Hän voi myös kokea muutoksen siten, että siihen liittyy riskejä. Venkulan mukaan kriisi syntyy silloin, kun jotain sattumana kiteytyvää tapahtumaa ei ainakaan aluksi osata mitenkään järkevästi kohdata. Kriisi on hätätila. Se on äärimmilleen mennyt tapahtumisen ja kokemisen sekaantumisen tai umpikujan tunne. Kokijassaan kriisi voi tuntua sokkina, äkillisen säikähdysten tilana tai konfliktina. Mitä voimakkaampi henkilön kokemus on, sitä tärkeämmästä asiasta on kyse. Syy miksi kriisiin joudutaan, on ettei aikaisemmin ole korjattu asioita. Vaikka asioiden korjaustarpeesta olisi ollut tietoa tai varmoja oletuksia. Epävarmuus kiteytyy huippuunsa kriisissä. Tämän takia epävarmuuden kohtaamisessa on tärkeä osa kriisien ymmärtämisellä ja kohtaamisella. (Venkula 2011, 28-29.)

Kriisin kokemus muutoksen keskellä voi saada työntekijät tekemään tulevaisuutensa suhteen nopeitakin päätöksiä. Työntekijöitä ei tulisi päästää menemään, sillä ovathan he edelleen arvokasta työvoimaa yrityksessä. Heillä on käsissään tiedot, taidot ja verkostot, joita yrityksen uusi omistaja tulee myös tarvitsemaan. Leena Maija Ojala ja Guy Ahonen kirjoittavat henkilöpääoman merkityksestä yrityskaupassa. Ojalan ja Ahosen mukaan yrityksen aineettoman varallisuuden ydin on henkilöpääoma. Yrityksen henkilöpääoman perusta ovat ihmiset ja heidän suorituskykynsä. (Ojala & Ahonen 2003, 70.)

Henkilöpääoman rooli on merkittävä ostettavan yrityksen haltuunotossa. Ojalan ja Ahosen mukaan aineettomien pääomien arvoa tulisi oppia määrittämään vähän tarkemmin. Silloin henkilöpääomaa sekä sen hyödyntämisen kannalta tärkeää rakenne- ja suhdempääomaa voidaan katsoa tarkemmin yrityksen todellista arvoa määrittävänä tekijänä. PricewaterhouseCoopers on tutkinut yrityskauppojen onnistumisia. Yrityskauppojen epäonnistumisen suurin syy on ihmis- ja yrityskulttuuriasioiden laiminlyöminen. Tutkimuksen mukaan 50 % ostetuissa työyhteisöissä ihmisiin liittyvien asioiden laiminlyönnin seurauksena oli liiketoiminnantuloksen putoaminen kaupan jälkeisinä kolmena vuosineljänneksenä. Kaupan jälkeisen vuoden aikana lähti joka toinen ostetun yrityksen johdosta. Kahden vuoden jälkeen kolme neljästä johtajasta oli jättänyt yrityksen. (Ojala & Ahonen 2003, 177.)

Ennen yrityskauppaa olisi hyvä tarkistaa myös henkilöstöön liittyviä asioita. Tarkistuslistalla tulisi olla henkilöstön työhistoria, ihmisiin ja henkilöstöön liittyvät taloudelliset sitoumukset sekä arvio kaupan vaikutuksesta henkilöstöön. (Ojala & Ahonen 2003, 177.)

Kuviossa 4 on esitelty ennen yrityskauppaa tarkistettavat asiat.



Kuvio 4. Ennen yrityskauppaa tarkistettavat asiat

Yrityskaupan jälkeen tarkastettavia asioita ovat:

- turvallisuuden tunne ja sitoutuminen yritykseen
- uuden johtotiimin tuki
- avainosaajien pitäminen
- juridisten ja muiden velvoitteiden hoitaminen
- rutiinien jatkuminen (Ojala & Ahonen 2003, 177-178.)

Turvallisuuden tunteella ja yritykseen sitoutumisella tarkoitetaan, että viestintä on tärkeä huomioida yrityskaupan suunnittelusta lähtien. Henkilöstön ajatus on väistämättä tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä. Yrityksen normaali suoritustaso voi romahtaa kauppojen tekemisen jälkeen. Hyvin suunniteltu ja tehokas viestintä takaa sen, että askarruttaviin kysymyksiin löytyy vastauksia. Turvallisuuden tunnetta lisää uuden johtotiimin tuki. Uuden johtoportaan tulisi olla esillä ja tavoitettavissa. Uusien johtajien tulisi olla esimerkkinä siitä, että se toimii yhdessä, tukee yhdistymistä, uutta yritystä sekä keskittyy markkinaongelmiin. (Ojala & Ahonen 2003, 177-178.)

Työntekijöitä ei tulisi päästää pois yrityksestä. Sellaisista työntekijöistä tulisi pitää kiinni, joilla on selvä käsitys yrityksen toiminnasta. Uusien omistajien olisi hyvä tunnistaa avainosaajat. Heille tulisi luoda sellainen palkitsemismalli, että he haluaisivat jatkaa yrityksen palveluksessa. Avainosaajat tulisi sitoa vanhan ja uuden yrityksen yhdistämiseen sekä uuden yrityksen johtamiseen. Heidät tulisi ottaa mukaan jo alkuvaiheessa suunnittelemaan yhdistymistä sekä uusia toimintoja. Tämä saattaa olla tehokkaampia keinoja sitoa heitä, kuin lyhyen ajan rahalliset palkkiot. Avaintyöntekijöiden kohdalla olisi hyvä varmistaa, etteivät he lähde heti, kun ovat nostaneet ensimmäiset bonukset hyvin onnistuneesta yhdistymisestä. (Ojala & Ahonen 2003, 178.)

Juridisten velvoitteiden hoitamisella tarkoitetaan sitä, että yhdistymisessä varmistetaan suhteiden säilyminen ammattiliittoihin. Erilaisia työsopimuksia on myös kunnioitettava. Tärkeiden hallinnollisten rutiinien jatkuminen on tärkeää. Palkan maksun tulisi jatkua normaalisti katkeamatta yhdistymisen aikana ja sen jälkeen. (Ojala & Ahonen 2003, 178.)

Työntekijät saattavat tuntea epävarmuutta muutoksen eri vaiheissa. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa epävarmuutta voi tuoda oman aseman tai työpaikan säilyminen. Tämän takia työntekijät haluavat vastustaa tulevaa prosessia.

Epävarmuus on pelkoa tulevasta. Organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa ihminen ajattelee, että luonnollisesti muutos tulee vaikuttamaan negatiivisesti hänen

tulevaisuuteensa. Heikentynyt talouden suhdanne, organisaatioiden kohtaamat ulkopuoliset uhat ja vaatimukset kytkeytyvät epävarmuuteen. Usein epävarmuus liitetäänkin pelkoon työn menettämisestä. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 168.) Työn epävarmuutta määriteltäessä voidaan erottaa kolme lähestymistapaa.

Työn epävarmuus

Eniten käytetyssä määritelmässä lähdetään siitä, että pelko mahdollisesta tulevasta työttömyydestä tai pelko työsuhteen päättymisestä rinnastetaan työn epävarmuuteen. 1970-luvulla Hackman ja Oldham kehittivät tunnetun työn piirre -teorian, jossa työttömyyden ja työn menettämisen uhkaa pidetään työn epävarmuutena. Tätä lähestymistapaa käyttävien arviointimenetelmien on osoitettu olevan valideja (päteviä) sekä reliaabeleja (luotettavia). Arvioitu epävarmuus on odotuksenmukaisesti ollut yhteydessä ennakkoon oletettuihin epävarmuuden syihin ja seurauksiin. Ajan kuluessa tämän arviointimenetelmän rakenne on säilynyt samana. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 168-171.)

Moniulotteinen määritelmä

Toisena työn epävarmuuden määritelmänä on ns. moniulotteinen määritelmä. Siinä lähdetään ajatuksesta, että olennaiset työssä tai työyhteisössä tapahtuvat muutokset ovat tärkeässä osassa työn epävarmuutta mietittäessä. Ne tulisivat sisällyttää käsitteen määritelmään. Tämän määritelmän taustalta löytyvät mm. yleistyneet organisaatiouudistukset ja -muutokset. Ne ovat kuvailleet paremminkin työssä tapahtuvia muutoksia kuin työsuhteen loppumista tai sen uhkaa. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 168-171.)

Organisaatiouudistuksissa ja -muutoksissa epävarmuustekijöinä voidaan pitää muutoksia työajoissa, lomautuksia sekä fuusiota. Moniulotteisessa määritelmässä kaksi näkökulmaa työn epävarmuudesta yhdistyy: työn muissa ominaispiirteissä tapahtuvien muutosten uhat sekä työpaikan menettämisen uhka. Muitakin näkökulmia, kun muutoksen uhkaa voidaan arvioida myös joissakin moniulotteisissa määritelmässä ja niihin pohjautuvissa työn epävarmuuden määritelmässä. Saatetaan pyytää työntekijää arvioimaan henkilökohtaista merkittävyyttä työn ominaispiirteissä tapahtuvien muutosten takia. Tällä pyritään selvittämään kuinka merkittävänä asiana työntekijä pitäisi muutosta, jos se tapahtuisi. Moniulotteisessa työn epävarmuuden määrittelyssä on sijansa vaikutusmahdollisuuksilla ja kontrollin tunteella. Vaikka epävarmuutta kohdattaessa työn ja organisaation tarjoamat vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeä voimavara kohdattaessa epävarmuustekijöitä, ovat tutkijat kuitenkin suhtautuneet kriittisesti käsitteen liittämistä työn epävarmuuden määritelmään. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 168-171.)

On todettu, että työn vaikutusmahdollisuudet ovat eri käsite kuin työn epävarmuus eikä sitä tule määrittellä tai operationalisoida (mitata) työn epävarmuutena (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 170).

Objektiivinen määritelmä

Kahdessa edellisessä määrittelyssä korostui yksilön havainnot ja kokemukset työn epävarmuudesta eli subjektiivinen näkökulma. Kolmannesta työn epävarmuuden määritelmästä käytetään nimitystä objektiivinen. Tätä määritelmää käytetään enemmänkin muilla tieteenaloilla kuten esim. taloustieteen ja sosiologia. Objektiivisessa työn epävarmuusmääritelmässä työn epävarmuudella tarkoitetaan työsuhdetyyppejä eli määräaikaista työsuhdetta. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2008, 168-171.)

2.4 Muutoksen vaikutukset

Usein yrityskaupan tuoma muutos pelottaa. Pelkona voi olla, että muutos aiheuttaa työpaikan menetyksen tai työehdot saattavat huonontua. Helpoin ratkaisu olisi jäädä vanhaan tuttuun ja turvalliseen. Yrityskaupalla tavoitellaan kuitenkin yleensä myönteisiä vaikutuksia ja siitä seuraakin yleensä mahdollisuuksia esim. yrityksen kasvun myötä. Isoissa yrityksissä ei työntekijöiden keskuudessa välttämättä ole tietoa, kuka on osakkeen omistaja. Pienemmissä yrityksissä omistajan rooli korostuu omistajalla olevan suuremman roolin vuoksi. (Numminen, 2019.)

Yrityskaupassa olennaisia työehtoja ei voida heikentää. Ne määräytyvät työehtosopimusten ja TES: ien mukaan. Tällaisia voi olla esim. palkkaus. Uuden työnantajan noudattaessa jotain muuta työehtosopimusta kuin mitä työntekijät noudattivat edellisen työnantajan palveluksessa, voivat uuden työnantajan palvelukseen yrityskaupan takia tulleet työntekijät pysyä niin kauan vanhan TES:n piirissä kuin se on voimassa. Sen sijaan yrityskauppa voi aiheuttaa muutoksia työsuhde-etuihin kuten erilaisiin henkilökunta-alennuksiin, työsuhdeautoon tai kulttuuri- ja liikuntaseteleihin. Näistä laissa ei ole mitään. Myöskään työterveyspalveluiden ei tarvitse olla samantasoiset kuin mitä ne olivat ennen yrityskauppaa olevalla työnantajalla. Edellä mainitut ovatkin usein neuvottelukysymyksiä. (Hautamäki, 2016.)

Työsopimuslain mukaisella liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön, säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista työnantajalle, jos luovutettava, pää tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena (Työsopimuslaki 55/§10).

Muutos voi olla sekä myönteinen tai kielteinen kokemus. Muutos herättää myös ristiriitaisia tuntemuksia. Ihminen voi tulevasta muutoksesta olla innostunut mutta toisaalta taas pelätä tulevaa muutosta. (Heiske 2001, 233-234.) Muutoksessa ollaan voiton puolella, jos työntekijä on valmis muutokseen riippumatta, onko muutos hänelle negatiivinen vai positiivinen. Muutoksesta motivoitunut työntekijä on kykenevä muokkaamaan omaa työympäristöään sekä toimenkuvaansa siten, että se auttaa yritystä kehittymään sekä tukee yritystä muutoksessa. (Jaakkola 2018.)

Luonnollisesti henkilöt voivat kokea muutoksen olevan riski esimerkiksi uran jatkumisen kannalta. Muutosviestin saatuaan toiset saattavat ottaa riskin ja irtisanoutua. Riskillä tarkoitetaan vaaran mahdollisuutta, joka on enemmän tai vähemmän ennustettavissa mutta ei kontrolloitavissa. Riski voi sisältyä tapahtumaan tai inhimilliseen toimintaan. Riskinoton suuruuteen vaikuttavat niiden tekojen voimakkuuden aste, joilla reagoidaan sattuman synnyttämään kriisiin. Tapahtumalle pitää tehdä jotakin, vaikka ei voida olla varmoja mihin tekeminen johtaa. Henkilö ottaa suuremman riskin mitä vähemmän hän pystyy ennakoimaan teon seurauksia. (Venkula 2011, 29.)

Krista Pahkin on väitöskirjassaan kirjoittanut organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Tutkimuksissa on todettu organisaatiomuutosten vaikuttavan työntekijöiden terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Vaikutusten on todettu olevan usein kielteisiä. Toiminnan supistamisen sekä organisaation laajentumisen esim. fuusion myötä ovat tutkimustulokset samankaltaisia. Vaikutuksina on tutkimuksessa havaittu, että stressi ja epävarmuus voimistuvat, terveys heikkenee nopeammin, sairauspoissaoloissa on kasvua ja riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin on kaksinkertainen. Mielenterveysongelmien on havaittu lisääntyneen, kun on tarkasteltu psyykelääkkeiden lääkemääräyksiä. Tutkimuksessa on myös havaittu, että organisaatiomuutoksen laajuudella ja merkittävyydellä on vaikutusta, minkälaisia seurauksia työntekijän työhyvinvointiin organisaatiomuutoksella voi olla. (Pahkin 2019.)

Krista Pahkinin väitöskirjaansa varten tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisen metsäteollisuuden työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksessa havaittiin, että ne työntekijät, jotka voivat huonosti verrattuna hyvinvoiviin työntekijöihin, olivat työskennelleet jo 10 vuotta huonoissa työolosuhteissa. Lähtötilanteessa heidän yksilölliset voimavaransa olivat siis heikompia, ja heillä oli hyvinvoiviin työntekijöihin verrattuna vähemmän työhön liittyviä voimavaroja. He kokivat sosiaalisen tuen olevan vähäisempää verrattuna hyvinvoiviin työntekijöihin, ja heillä oli heikompi elämänhallinnan tunne (koherenssin tunne). Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että niillä työntekijöillä, joilla työhyvinvointi oli alkujaan heikompi, heillä resurssit heikkenivät. Kun taas hyvinvoivilla työntekijöillä resurssit lisääntyivät.

Myönteiseen muutoskokemukseen oli yhteys vahvalla elämänhallinnan tunteella sekä korkealla sosiaalisen tuen määrällä. Kuitenkaan sosiaalinen tuki työtovereilta ei täysin suojannut kielteisen muutoskokemuksen heikentäviltä vaikutuksilta. Tutkimukseen vastaajien mielestä heikentyneeseen työhyvinvointiin oli yhteys kielteisellä muutoskokemuksella. Kielteisellä muutoskokemuksella todettiin olevan myös yhteys myönteiseen, motivationaalisen hyvinvoinnin heikkenemiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, koskien oman työn muutosta sekä johdon ja esimiesten toimet muutosprosessin aikana, olivat keinoja vaikuttaa muodostamaan muutoskokemusta. (Pahkin 2019.)

Työntekijöistä muutos voi tuntua sattumalta. Sattuma on yleensä monen asian lopputulos. Yksi asia johtaa toiseen, esimerkiksi yritysmaailmassa verkostoidutaan ja tavataan uusia ihmisiä. Yrityskauppa ei ole johtoportaalta sattuma mutta henkilöstö voi kokea sen sattumaksi. Tieteessä ja arjessa sattumaksi kutsutaan täysin yllättävää tapahtumaa. Käsitteenä sattuma kuvaa asiantilaa, jonka ei olisi pitänyt tapahtua. Se ei myöskään seuraa mitään tiedossa ollutta sääntöä tai odotusta. Sattumat ovat seurausta säännönmukaisten, alun perin toisistaan riippumattomien tapahtumaketjujen yhteentörmäyksestä. Tätä kutsutaan nimellä kontingentti sattuma. (Venkula 2011, 28.)

Muutoksen tuntomerkkejä ja sen käynnistäjiä ovat sattuma, kriisi ja riski. Kun jotain ennalta arvaamatonta tapahtuu, ensimmäinen oletus on, että moni asia tulee muuttumaan. Monesti muutos on kriisin aiheuttaman tunnekuohun aikana annettu lupaus. Muutos voi myös olla tilanteen rauhoittamiseksi tehty pinnallinen operaatio. Muutokseen liittyvät ihmisen kokemukset ulkopuolisiin asiantiloihin. Muuntumiseen liittyvät ihmisen oman toiminnan ja siitä saatujen kokemusten joutuminen aikaisemmasta poikkeavaan tilaan. Ihmisen ulkoista muutosta ovat luonnonlakien mukainen eri prosessien vuorovaikutus sekä ihmisen vaikutukset luontoon ja ympäristöön. Sisäistä muuntumista ovat ihmisen tiedon ja taidon kehitys. (Venkula 2011, 29-30.)

Muutos saattaa tuntua lisäpainolta elämässä, koska ei tiedetä mitä se voi tuoda tullessaan. Muutoksen ja muuntumisen käsitteissä on usein häivähdys siitä, että nykyisyyteen on tullut jotain lisää. Aidossa muutoksessa ja muuntumisessa luovutaan vanhasta. Muutoksen ja muuntumisen este on kykenemättömyys eliminoida vanhoja totuttuja asioita. Epävarmuuden kohtaamisen esteenä on kyvyttömyys luopua vanhasta kunnan varmuudesta. Mieluisassa muutoksessa asiat sujuvat myönteisesti. Kiusallinen muutos tulee usein ennakoimatta. Tehty muutos voi aiheuttaa ei-aiottuja kielteisiä vaikutuksia. (Venkula 2011, 30.)

2.5 Muutosvastarinta

Suurin osa ihmisistä on aina ensin uutta asiaa vastaan epäileväisiä. Organisaatiossa muutosta saatetaan jopa vähätellä ennen kuin edes tiedetään mitä uudistus sisältää. Monen työntekijän ajatuksissa on vain esimiehen kertoma uusi asia, joka mahdollisesti muuttaa kaiken. Ihmisille on palkitsevaa vastustaa uutta asiaa. He kokevat, että tällä tavalla heillä on suunta ajattelulle, käytökselle ja tuntemiselle. Heillä on selkeästi määriteltä asia, jonka he voivat jakaa keskenään. Yksinkertaisesti ilmaistuna, ollakseen jotain asiaa vastaan ei ehkä tarvitse ymmärtää mitä vastaan on. Negatiivisesta asiasta kumpuavat mielikuvat riittävät, vaikka ne olisivat vääriä. (Lappalainen 2015, 42.)

Yleensä ihmiset pelkäävät, kun elämään tulee uusia asioita. Työpaikalla tapahtuvat uudistukset ovat herkkiä asioita. Muutosvastarinta on suurin este dynaamiselle kehittämiselle. Vastustus herää silloin, kun uudistus on pois omalta mukavuusalueelta. Osittain muutosvastarinta on ikäkysymys. Useimmille ihmisille vanheneminen tuo mukanaan hitautta ja tottumusta tiettyihin toimintatapoihin. Mutta ikääntyminen saattaa myös tuoda kaivattua laaja-alaista ymmärrystä ja viisautta. (Lappalainen 2015, 42.)

Muutosvastarinta saattaa olla voimakkainta vanhempien työntekijöiden keskuudessa. He saattavat kokea, ettei heillä ole enää mitään uutta annettavaa. Muutosvastarinnassa negatiivinen ajattelu on pinnassa. Tosin negatiivinen ajattelu on ihmiselle luonnollista ja välillä hyväksyttävääkin. Se saattaa olla myös energianlähde, mikäli se johtaa oikeisiin ratkaisuihin ja valintoihin. Iän lisääntyessä kokemus kasvaa. Oppimishalu on parhaimmillaan n. 20 vuoden iässä. Tuolloin ollaan yleensä ammatillisessa koulutuksessa. Ihmisen ylittäessä keski-ikänsä hän saattaa kokea, ettei oppiminen enää onnistu nuorten tapaan. Tämä ei pidä paikkansa. Silloin kun ihmisellä on korkea itsetunto ja selkeä minäkuva, vuosien saatossa opitut tiedot ja taidot mahdollistavat luovan oppimiskyvyn syntymisen. (Lappalainen 2015, 42-43.)

Harva on innostunut ja valmis jokaiseen muutokseen joka vastaan tulee. Sitä pidetään terveenä reaktiona, kun muutosta uuteen ja vieraaseen vastustetaan. Sana muutosvastarinta käännetään usein siten, että jollei ole heti valmis tai hyväksy muutosta, on muutosvastarintainen. Mikäli muutoksia ei koskaan vastustettaisi, johtaisi se tilanteisiin, joissa kaikki haluaisivat jatkuvasti asioiden muuttuvan. Muutosvalmius kasvaa, kun elämässä on sopivassa määrin sopivan kokoisia muutoksia. Tämä johtaa siihen, että muutosvastarinta pienenee. Jatkuvat ketjuittain tapahtuvat muutokset saavat aikaan sen, että ihmiset eivät jaksakaan uskoa muutoksen jälleen tuovan ratkaisua. Kääntöpuolena, ihmiset eivät jaksakaan enää reagoida muutoksiin vahvasti, sillä he ovat jo turtuneet niihin. Muutosta vastustavat ovat

tärkeitä, sillä heidän rakentavasti kriittinen vastustamisensa auttaa, että riskit tullaan huomioimaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24.)

Muutos on siirtymistä johonkin ennen kokemattomaan tai entuudestaan tuntemattomaan. Tällöin syntyy epävarmuutta ja pelkoa, miten pärjäämme uudessa ja oudossa. Muutosvastarinnassa halutaan pitää kiinni vanhoista tavoista, asenteista ja käsityksistä, jotka ovat saattavat juurtua syvään. Muutosvastarintaa syntyy myös siitä, että uudistuminen vaatii meiltä uusien käytäntöjen kehittelyä, opettelua, suhtautumistapojen muutosta sekä väivannäköä. Muutosvastarinnan minimointi ja muutoksessa onnistuminen vaatii pelkojen käsittelyä sekä uhkakuvien torjuntaa faktoilla ja asiallisella tiedolla. (Järvinen 2016.)

Timo Erämetsä kirjoittaa terveestä muutosvastarinnasta. Hänen mukaansa se on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Ilman tervettä muutosvastarintaa otettaisiin kaikki muutokset vastaan organisaatiossa. Tämä johtaisi myös siihen, että lähdettäisiin mitä ihmeellisimpiin muutoshankkeisiin mukaan. Muutosvastarinta on ollut ihmiskunnan historiassa tärkeässä roolissa. Alkuihmiselle uusi edusti uhkaa esimerkiksi sään äkillinen muuttuminen tai äänet luolan ovella. Muutoksessa ihmisen syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain vanhasta ja tutusta. (Erämetsä 2003, 98.)

Terve muutosvastarinta on kehittänyt ihmisten ajattelua muutoksessa. Ilman vastarintaa yrityksessä voisi olla vain kaiken hyväksyviä työntekijöitä, jotka elävät pelossa. Yrityksessä olisi mielikuva, jossa kaikki olisi olevinaan hyvin ja kaikki ihmiset olisivat menevään oikeaan suuntaan. Vastarinta saattaa myös esiintyä lampaiden vaatteissa, eli muutos etenee paperilla mutta käytännössä ei tapahdu mitään. Samaan aikaan muutosvastarinta saattaa olla negatiivinen ja vaikea asia. Puhutaan aste-eroista. Muutuskauhun seurauksena yrityksen toiminta saattaa järkkäytyä pahasti. Muutokseen tulisi suhtautua prosessina, jota muutosvastarinta rikastaa ja jalostaa tehden siitä paremman ja oikeamman osuvan. (Erämetsä 2003, 99.)

Yrityksen tulisi nopeuttaa siirtymistä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen sekä muutoshalukkuuden kautta muutoksen läpiviemiseen pyrkivään toimintaan. Kyseessä on prosessin nopeus, sen ei tulisi olla liian nopea. Toisaalta liian hidas muutos horjuttaa työntekijöiden uskoa muutokseen. Muutoksesta tulisi tehdä parempi siten, ettei olla periaatteellisesti muutosta vastaan. Ennemmin halutaan varmistaa, ettei tehdä lyhytnäköisiä uudistuksia. (Erämetsä 2003, 99.)

Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista, vapauttavaa ja ei-saastuttavaa. Positiivinen vastarinta ei suhtaudu muutokseen sinällään kategorisen kieltäväksi. Asioiden selviämisen ja suunnitelman parantumisen jälkeen itse muutokseen vapautuu energiaa. Eisaastuttavalla tarkoitetaan, että muutosvastarinta ei tartuta periaatteellista tai pelokasta

tunnelmaa koko henkilöstöön. Pahimmatkin muutoksen vastustajat voivat sitoutua muutokseen, kunhan se on ensin myyty heille. Ilmiötä voi verrata myynti- ja asiakastyöhön. Hankalatkin asiakkaat saattavat muuttua hyvän myynti- ja asiakastyön myötä parhaiksi asiakkaiksi. (Erämetsä 2003, 100.)

Muutosvastarinta voidaan myös kokea syyttäväksi. Organisaatiossa ei ymmärretä ihmisen hädän kokemusta. Venkulan mielestä muutokseen pyrkiminen on pitkään mielletty myönteiseksi normiksi. Hänen mukaansa käsite muutos on kokenut inflaation. Hänen mielestään työelämässä ei voi löytää inhottavampaa lyömäasetta kuin syyttää toista muutosvastarinnasta. Muutoksesta on enemminkin tullut harhaanjohtavaa ja häiritsevää organisaatioiden itsetarkoituksellista puuhastelua. Sen tuomista tuloksista pidetään kiinni kynsin ja hampain. Energia, joka tulisi käyttää todelliseen muutoksen sopeutumiseen, käytetään luodun järjestyksen puolustamiseen. Tästä tuleekin toiminnan varsinainen päämäärä. (Venkula 2011, 31.)

Työntekijöillä saattaa olla tulevaa prosessia kohtaan hyvin voimakkaita tunteita. Muutosvastarinta saattaa jopa olla niin voimakasta, että muutosta ei saada täysimääräisesti toteutettua ja joitakin osia jää tekemättä tai muuttamatta. Tai pahimmassa tapauksessa muutos jää tekemättä kokonaan. (Myllymäki 2017, 53.)

Termillä affektio tarkoitetaan tiettyyn ideaan tai objektiin liittyvää tunnereaktiota. Affektio voi liittyä muutokseen, josta ihminen pitää tai ei pidä. Voimakas tunnetila ja kiihtymys on negatiivinen affektio. Positiivista affektiota voidaan kuvailla sanalla mielenkiinto. Kiinnostuksen puute saattaa merkitä ikävystymistä. Positiivinen affektio muutokseen voi tarkoittaa kiinnostusta tai innostusta muutoksesta. Affektioiden lisäksi ihmisen suhtautumista muutokseen määrää myös tietoinen harkinta. Tämä on eräänlainen riskianalyysi, joka ei välttämättä tarkoita negatiivista ajattelua. Merkittävintä on tarve muutoksen ymmärtämiseen. Silloin kun ihminen joutuu kohtaamaan uuden asian mistä hänellä ei ole aiempaa kokemusta, hän joutuu pohtimaan suhdetta tähän muutokseen. (Lappalainen 2015, 43-44.)

Muutosvastarinta johtuu osaksi siitä, ettei muutoksen tarvetta ymmärretä. Ihminen ei näe tilannetta mahdollisuutena. Tulevaisuuden suhteen odotukset ovat negatiiviset, eikä uutta asiaa koeta rakentavana. Ihmisen tulisi ymmärtää muutoksen tarve, asian ymmärtäminen luo tilaa uudelle ajattelulle. Luova henkilö kokee muutoksen uutena mahdollisuutena. Hän kokee muutoksen uudeksi tarkoitukseksi ja tavoitteeksi itselleen. Hän kehittää muutoksen ideaa eteenpäin. Tällä tavalla muutos voi luoda vastarinnan sijaan uutta aloitteellisuutta. (Lappalainen 2015, 45.)

Ihmiset saattavat ymmärtää muutoksen monella eri tavalla. Aika monesti asia jopa halutaan ymmärtää väärin. Ajatuksena on yleensä, että emmehän me mitään uutta tarvitse.

Muutoksen tai tiedon ymmärtämisessä saattaa olla negatiivinen lataus, tällöin kyseessä on vastustusreaktio. Puhutaan itsepuolustusasenteesta tai välttämisasenteesta. Näiden asenteiden avulla pyritään lykkäämään muutoksia. Ihminen käyttäytyy näin, koska hän pelkää muutosten tuovan ikäviä asioita. Tällaisen negatiivisen kokemuksen kehittymistä ihmisellä voidaan kutsua turhautumiseksi. (Lappalainen 2015, 45-46.)

Muutoksen suhtautuminen voidaan ajatella menevän prosessimaisesti. Inguatiato ja Rubin (1991) erottavat neljä vaihetta muutokseen suhtautumisessa. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan prosessin kulku.

Inguatiato ja Rubin (1991) Muutoksen neljä vaihetta kuvio 5. Ensimmäinen on kieltämisvaihe, jolloin saadaan tieto tulevasta muutoksesta. Henkilöt käyttäytyvät kuin mikään ei olisi muuttunut. Kieltämisvaihe voi pitkittyä, jos reagoinnin puuttuminen tulkitaan muutoksen hyväksymiseksi. (Lappalainen 2015, 46-47.)

Vastustusvaiheessa henkilöt sisäistävät ajatuksen, että menneisyys tulee jättää taakse. Tässä vaiheessa tehdään myös päätös siitä, pitääkö muutoksesta vai ei. Tässä vaiheessa muutosjohtajan tulisi antaa henkilöille mahdollisuus purkaa tunteitaan kuuntelemalla heitä objektiivisesti sekä ilmaisemalla empatiaa. (Lappalainen 2015, 46-47.)

Tutkimisen ja kokeiluvaiheen aikana alkaa sen kokeileminen, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tässä vaiheessa aletaan valmistautua muutokseen. Tämä aika saattaa olla suuren energia aikaa mutta samaan aikaan se voi olla kaoottista, kun etsitään keinoja uusien asioiden oppimiseen. (Lappalainen 2015, 46-47.)

Sitoutumisvaihetta kohti siirrytään, kun henkilö löytää uudet tavat toimia. Henkilö näkee myös uusien tapojen tuoman palkitsevuuden. Tässä vaiheessa aletaan kokea muutos omaksi. (Lappalainen 2015, 46-47.)

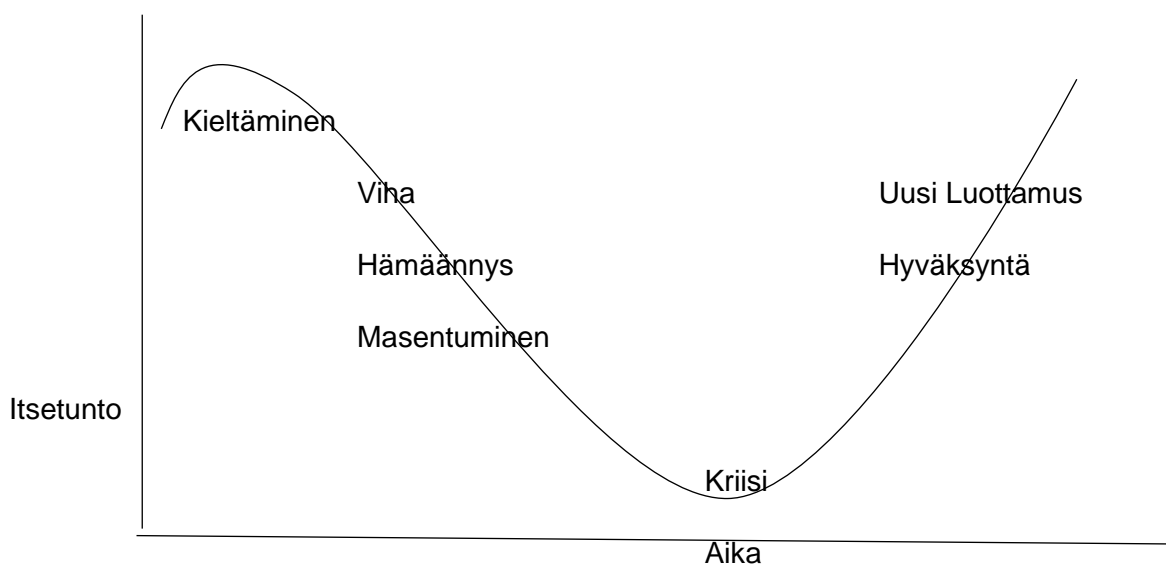


Kuvio 5. Inguatiato & Rubin Muutoksen suhtautumisen neljä vaihetta

Rick Torben (2014) on esittänyt kaksitoista psykologista syytä siihen miksi ihmiset vastustavat muutoksia. Kahdentoista kohdan listassa on samoja syitä mitä olemme edellä jo käsitelleet. Yhtenä syynä on kykyjen puute. Ihmiset harvoin myöntävät omien kykyjen puutetta. Se saattaa näkyä ihmisen toiminnassa kateellisuutena. Kateellinen ihminen korostaa omaa osaamistaan ja väheksyy muiden osaamista. Hän kokee, että toisella on joitain

sellaista mitä itsellä ei ole. Kollegan parempi osaaminen ja koulutus aiheuttavat kateutta. (Lappalainen 2015, 49.)

Kuviossa 6 on muutoksen aiheuttamat psyykkiset reaktiot muutoksen vastustuksessa. Kuvioista voi nähdä, että kaiken alku hämmennyksen jälkeen tulee kriisi, jolloin käydään pohjalla. Tämän jälkeen kuitenkin asia hyväksytään ja tästä alkaa uuden luottamuksen rakentaminen.



Kuvio 6. Rick Torben (2014) perinteiset psyykkiset reaktiot muutoksen vaikutuksessa (Lappalainen 2015, 49.)

Yksi tärkeä osa muutosta on epävarmuuden kohtaaminen. Epävarmuuden tunne on epämiellyttävä. Sen tuomaan ahdistukseen on vaikea suhtautua. Ahdistus ei kuitenkaan ole aina todiste ihmisen yksilöllisestä piirteestä. Enemminkin se on todiste todellisuuden tapahtumisen ja ihmisen toiminnan vuorovaikutuksen jatkumisesta. Epävarmuus on asia, jota ei voida poistaa. Sitä ei myöskään voi hallita, mutta epävarmuutta voidaan oppia kohtaamaan. Todellisuuden kulkuun vaikuttaa ihmisen tapa toimia kunkin erillisen tapahtuman kohdalla. Tämä tapa myös vahvistaa tai heikentää ihmisen epävarmuuden kohtaamisen taitoja. (Venkula 2011, 93.)

Epävarman tilanteen, asioiden kulun ja kaiken uuden luomisen tunnistaa siitä, että ihminen joutuu toiminnallisella ja järjenkäytön tasolla toimimaan sekavassa vaikeasti hahmotettavassa olevassa tilanteessa. Tilanteessa, jossa tutut ja turvalliset tavat ja ajattelumallit eivät auta. Ihmisen tulisi osata erottaa mitkä tavat osoittavat varmuuden ohjaavan omaa

toimintaa ja ajattelua silloin, kun niitä tulisi monipuolistaa käsittelemään epävarmuutta. (Venkula 2011, 94.)

Venkulan mukaan epävarmuuden kohtaamisessa on neljä keskeistä ulottuvuutta. Ulottuvuuksista olisi tärkeää oppia erottamaan, mitkä tavat osoittavat varmuuden ohjaavan omaa toimintaa ja ajattelua silloin, kun niiden tulisi monipuolistua käsittelemään epävarmuutta. (Venkula 2011, 94.)

Epävarmuuden kohtaamisen neljä ulottuvuutta: (Venkula 2011, 94-95)

Puhutaan mekaanisista prosesseista, jotka ovat koneenkaltaisia ja aidoista virtaavista prosesseista. Todellisuus tulisi ymmärtää tapahtumisena, joka muodostuu mekaanisista ja virtaavista prosesseista. Mikäli tapahtumavirrat ymmärretään vain mekaanisina kulkukäytävöinä, niiden suhteen toimitaan samalla tavoin kuin koneen osien suhteen. Tämän takia jää helposti ymmärtämättä ja kohtaamatta tapahtumat, jotka eivät sovi mekaaniseen malliin. Tärkeää on havaita ero, milloin prosessissa saadaan toistaa vanhoja hyviksi opittuja tapoja sekä milloin tulisi luoda jotain uutta.

Käytännön toiminnan tapoja tulisi harjoittaa. Toiminnan yhteydessä oireilevat ne asiat, jotka muuttavat huomisen. Tärkeää on myös huomioida, että ihminen tulisi ymmärtää toimintansa kautta itseään muovaavana, joka teoillaan reagoi ja vaikuttaa maailman tapahtumiseen.

Järjenkäytön tapoja tulisi syventää ja monipuolistaa. Olennaista on havaita, että järjenkäyttö, johon olemme tottuneet, on vain yksi versio monista mahdollisuuksista.

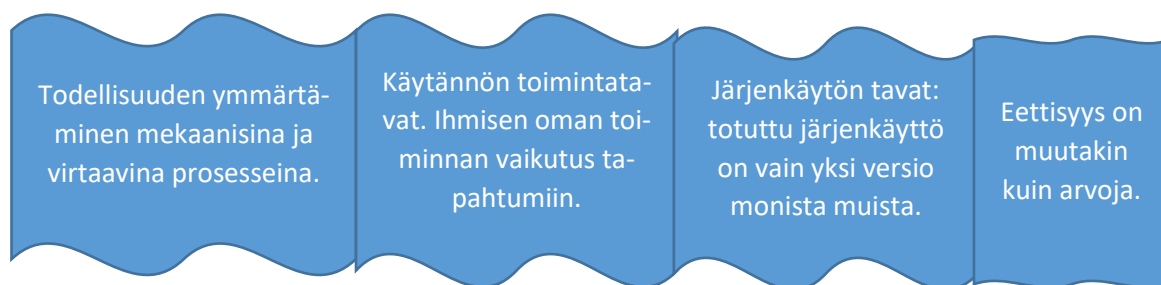
Huomio tulisi suunnata eettisen toiminnallisen ulottuvuuden vahvistamiseen yhteiskunnassa, yhteisöissä sekä yksilöissä. Tämä on tärkeä asia, koska toistaiseksi käsitämme huonosti, mikä on eettisyyden tehtävä yhteisöjen ja ihmisyyden ylläpidossa. Olennaista on havaita, että eettisyys on muutakin kuin arvoja.

Kuviossa 7 havainnollistetaan kuinka ulottuvuudet ovat loogisessa ja käytännöllisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus toimii siten, että yhden kehittämisen liikkeelle saaminen vetää myös muut mukanaan. Vuorovaikutus virtaa eteenpäin fluktuuaalisesti. Näin neljän ulottuvuuden etenemisessä ja kohtaamisessa muodostuu epävarmuuden kohtaamisen perusmalli. Mallin soveltaminen auttaa ihmistä ymmärtämään, että epävarmuudesta johtuva ahdistus on normaalia. Malli auttaa löytämään sopivia toimintatapoja ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. (Venkula 2011, 95.)

Epävarmuuden kohtaamisen neljässä ulottuvuudessa opitaan jokaisessa kohdassa jotain uutta. Todellisuuden ymmärtämisessä on kyse kyvystä erotella asiat. Kaikki asiat eivät etene mekaanisesti. Muutoksen tapahtuessa tulisi ajatella mitä uutta tästä voisi syntyä. Ihminen voi muuttaa omaa ympäristöään omia toimintatapoja muovaamalla. Ei ole vain yhtä tapaa käyttää järkeä. Rationaalista ajattelutapaa voidaan muutosten yhteydessä muokata. Eettisyys mielletään yleensä arvopainotteiseksi ajattelutavaksi. Ihminen voi myös kehittää ajatteluaan ja toimintaansa niin, että hän näkisi eettisyyden muunakin kuin vain arvoina. Mielestäni miellämme tämän arvopohjaisen ajattelutavan etiikan määritelmästä.

Etiikka määritellään filosofian osa-alueeksi, joka tutkii moraalialia ja hyvää elämää (Tieteen termipankki).

Näin saadaan virtaavasti etenevä malli (kuvio 7), jonka avulla opitaan avartamaan ajatteluaamme ennakoimattomissa tilanteissa. Yksinkertaistettuna opimme erottelemaan asioita, kaikki ei ole mustaa ja valkoista.



Kuvio 7. Virtaavasti etenevä malli

2.6 Muutoksen johtaminen

Muutos ilman tunteita, onko sitä? Ei, koska muutos herättää aina tunteita. Muutos ilman tunteita ei ole muutos. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 161.)

Harvoin muutoksen johtaminen on yhden henkilö tehtävä. Muutosta johtamassa on usein ryhmä tai tiimi, johon voi kuulua esim. johtoryhmä. Muutostiimiä on kuitenkin hyvä olla vetämässä yksi henkilö. (Nurmi 2012, 157.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutosprosessissa on olla alaisten tukena sekä löytää oikeat palkitsemiskeinot. Siinä missä toinen tarvitsee muutostilanteessa vähemmän tukea, voi toinen tarvita sitä enemmän. Oikeaa tukea tulisi tarjota oikeaan aikaan. Muutosta koskevat tilaisuudet ja tiedotukset voidaan pitää kahvihuoneessa, sellaisessa tilassa muutoksesta tiedottaminen ja kertominen saa enemmän aikaan keskustelua ja kysymyksiä, kun luettaessa asiat tiedotteista tai katsellaan jokin tiedotustilaisuus esim. Skypen välityksellä.

Muutoksesta puhuminen ja keskustelu on tärkeää muutoksen eri vaiheissa. (Ponteva 2010, 70-84.)

Johtaminen korostuu muutostilanteessa. Työntekijöiden hyvinvointia tukee ja auttaa muutoksen tuomissa haasteissa sekä muutokseen liittyvien tunteiden käsittelyssä mielekkäästi toteutettu organisaatiomuutos. (Työterveyslaitos 2019b.)

Muutos voisi olla työntekijöiden mielestä myös positiivinen asia. Mutta se saattaisi olla vain alkuinnostus, joka laantuu pois, kun eteen tulee todellisuus. Johtamisen kannalta muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä ei työyhteisön alkuinnostus riitä. Vanhat tavat, rutiinit, viralliset ja epäviralliset edut muodostavat mukavuusvyöhykkeen, joka alkaa vetää muutoksen lähestyessä puoleensa. Muutos alkaa näyttämään huonommalta tai riskialttiilta vaihtoehdolta. Esimieheltä vaaditaan päättäväisyyttä sekä kykyä rohkaista ja kannustaa työntekijöitään maaliin pääsemiseksi. (Järvinen 2011, 56.)

Pitkän ajan kuluessa tapahtuvaan kehitykseen voi varautua. Mutta useat muutokset tulevat yllätyksenä. Tällaisiin tilanteisiin paras varautumiskeino on asenteiden muokkaus uudistukselle myönteiseksi. (Pentikäinen 2009, 58).

Esimiehen tulisi valmentaa työntekijöitään tekemään nykyiset tehtävät ammattitaidolla sekä varautumaan edessä mahdollisesti oleviin uudistuksiin. Alaisille tulisi antaa jatkuvasti informaatiota oman tilanteen ohella toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Työntekijöiden saadessa tietoa asiakkaiden, kilpailijoiden, toimittajien ja talouden kehityksestä, he pysyvät ajan tasalla ja näkevät ympäristössä tapahtuvan jatkuvan uudistumisen. Muutoksen osuessa omalle kohdalle, järkytys ei ole niin suuri. Työntekijä voi verrata omaa tilannettaan ja suhteuttamaan sen yleiseen kehitykseen. (Pentikäinen 2009, 59.)

Yhdysvaltalainen johtamisen teoreetikko on määritellyt hyvälle johtajuudelle neljä kompetenssia. Hyvällä johtajalla on visio, jonka avulla hän ohjaa organisaation tarkkaavaisuuden oikeisiin asioihin. Visio vetoaa sekä tunteisiin että järkeen. Hän käyttää monipuolisesti kieltä. Hän käyttää vision selventämiseksi metaforia. Hän saa työntekijöiden luottamuksen olemalla johdonmukainen ja fokusoitunut. Hyvä johtaja osaa johtaa itseään. Hän tunnistaa omat taitonsa ja hyödyntää niitä tehokkaasti. (Juholin 1999, 86-87.)

Muutoksen johtaminen ei ole helppoa. Esimiehen tulisi rakentaa itselleen muistisääntöjä muutoksen varalle. Muutoksen 3 T-sääntö toimii muutoksessa yksinkertaisena työkaluna. Muutoksen 3 T:tä ovat tunteet, tavoiteviesti ja tehtäväkeskeisyys. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 162.)

Muutoksen 3T-sääntö (Ristikangas & Grunbaum 2014, 162):

1. Tunteet

Muutoksen tulee herättää tunteita, muuten kyse ei ole muutoksesta. Esimiehen tulee antaa työntekijöille läsnäolon kokemusta, empatiaa, kuuntelua ja aikaa. Hänen tulisi tarjota tunteiden purkupaikkoja ja käsittelyfoorumeita sekä kannustaa muita kertomaan tunteistaan. Esimiehen olisi osattava tarjota työntekijöiden tunteille sanoja. Tärkeää on myös luottaa (tunne)prosessiin, johon kuuluu aina myönteisiä ja kielteisiä tunteita.

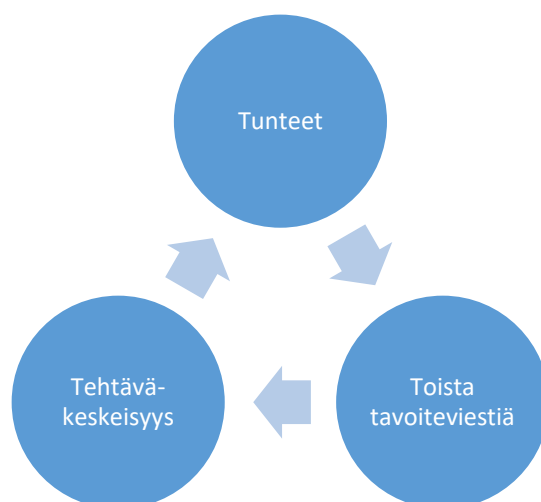
2. Toista tavoiteviestiä

Esimiehen tulee muistaa muutosviestinnässä ratkaisukeskeisyys. Hänen tulee kertoa mitä kohti ollaan menossa. Tavoite viestissä tulisi toistaa positiivista muutoksen sanomaa. Sanoman päämääränä on, että muutos viedään loppuun asti ja se tulee onnistumaan.

3. Tehtäväkeskeisyys

Ihmiset tulisi palauttaa tekemään perustehtäväänsä. Perusrutiinien toistaminen rauhoittaa työyhteisöä. Työyhteisöä tulisi muistuttaa mikä on heidän oikea perustehtävänsä. Työpaikalla pitäisi miettiä, että mistä pitää huolehtia, jotta arkisiin asioihin voidaan tarttua. Mihin asioihin työssä tulee keskittyä, jotta perustehtävä toteutuu. Työntekijöiden kanssa tulisi keskittyä asioihin, jotka on tehty hyvin ja joissa on onnistuttu. Näitä asioita tulisi pystyä vahvistamaan.

Kuviossa 8 on esitelty muutoksen 3T-sääntö. Näille elementeille on tärkeää, että ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä on vaikea toteuttaa, jos joku niistä jää toteuttamatta esimerkiksi ilman tunteiden purkamista, voi olla vaikea toistaa positiivista sanomaa tai saada ihmisiä tekemään perustehtäviä. Työntekijöiden on vaikea keskittyä perustehtävien tekemiseen, jos tapahtuvaa muutosta ei ole käsitelty heidän keskuudessaan ollenkaan.



Kuvio 8. Muutoksen 3T-sääntö

Muutosprosessin ollessa ohi, esimies saattaa unohtaa alaiset, jotka tuntevat helpottuneisuutta ja iloa. Motivoituneet alaiset jäävät helposti sivurooliin, koska heihin ei ole pakko kiinnittää huomioita. Esimiehen tulisi vaalia alaisten kanssa ilon hetkiä. Onnistumista ei saisi pitää itsestäänselvyytenä, koska työntekijät saattavat kokea sen oman työnpanoksensa mitätöintinä. Välitavoitteet helpottavat muutosten toteuttamista. Saavutettu välitavoite tuo hetkellisen tyytyväisyyden tunteen ja antaa voimia seuraavan tehtävän suorittamiseen. (Jabe 2005, 204.)

Varmuuden ja epävarmuuden käsitteitä voidaan tarkastella siten, että erotellaan mekaaniset ja virtaavat prosessit. Todellisuuden tapahtumista osa etenee mekaanisia lainmukaisuuksia noudattaen. Osa tapahtumista on aina epäsäännöllisiä ja yllätyksellisiä virtaavuuksia. Epävarmuuden kohtaamisen ensimmäisessä vaiheessa tulisi oppia erottelemaan milloin kummastakin on kyse. Tapahtuma voi olla ulkoa vaikuttava tapahtuma, sisäisesti meneillään oleva asioiden pohdinta, uuden luominen tai arkisen pulman ratkaiseminen. (Venkula 2011, 95-96.)

Aristoteleen mukaan inhimillinen toiminta jaetaan kahdeksi eri alueeksi. Mekaaninen prosessi on toimintaa, jolla on selkeä päämäärä. Sen tuloksena syntyy esimerkiksi jokin tuote. Virtaava prosessi on toimintaa, jonka kohteena on itse toiminnan ylläpito, esimerkiksi johtamisen päämäärä on johtaa. Vaikka virtaavan prosessin toiminnalla on suunta, sen päämäärää ei koskaan saavuteta. Näiden kahden prosessin erottamisessa on kyse kyvystä erottaa toisistaan varmuuden ja epävarmuuden piiriin kuuluvat käsitteet, todellisuuden tapahtumat sekä yksilön toimintatavat. (Venkula 2011, 96.)

2.7 Muutosviestintä

Esimiehellä on viestintään liittyen muutamia erityisvastuita. Esimiehen on viestittävä henkilöstölle niin organisaation virallisista linjauksista. Hänen tulee myös huolehtia, että tiimin viestintäkanavat toimivat yleisesti ja tiimiläisten välillä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 77.)

Marjo-Riitta Ristikangas ja Leni Grunbaum kirjoittavat valmentavasta esimiehestä. Tällaisen esimiehen avoin ja jäsentynyt viestintä kasvattaa tiimin luottamusta, varmistaa sen toimintakyvyn sekä valaa uskoa tulevaisuuteen. Rehellisyys on tärkeää, vaikka välillä pitää suodattaa ja jättää kertomatta asioita. Ympäripyöreitä vastauksia tulisi välttää parempi on käyttää ilmaisuja ”tästä asiasta en voi vielä kertoa” tai ”tästä asiasta en tiedä”. Esimiehen tulisi uskoa asiaansa, jonka takana hänen pitää olla. Hänen tulisi työstää asiaa ensin itsekseen. Muuten epäusko näkyy ulospäin. Sanaton non-verbaalinen kehollinen viestintä on vahvempi kuin sanallinen viestintä. Esimies on jatkuvan tarkkailun kohteena. Häntä luetaan koko ajan. Esimiehen käyttäytyminen näkyy koko tiimissä. (Ristikangas & Grunbaum 2104, 77.)

Esimiehen on helpompi saada toivottuja vaikutuksia tiimissä, kun hän viestii avoimesti tunteita herättävistä ja herkistäkin asioista. Välillä on myös viisasta jättää joitain asioita kertomatta. Tällä tavoin esimies suojelee henkilöstöä liialliselta infoähkyltä. Tulisi myös muistaa, että usein viestinnän ajatellaan jollain tavalla epäonnistuvan. Syitä viestinnän epäonnistumiseen on, että viesti ymmärretään ja tulkitaan eri tavalla. Tämän takia tiiminsisäiset keskusteluhetket, joissa rakennetaan yhteistä ymmärrystä ovat tärkeitä. Muutostilanteessa syntyneiden tunteiden, huolien ja kysymysten kuuleminen sekä yhteinen käsittely on osa tiimin kehittymistä ja onnistunutta yhteistyötä. Tärkeää olisi myös, että tiimissä liikkuvat huhut, huonot ja hyvät uutiset jaettaisiin yhdessä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 77.)

Viestintä on vaikea laji, koska sille on vaikea antaa yleisiä ohjeita. Se on sidoksissa kyseiseen yhteisöön, sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Nämä ovat niitä asioita, joille viestintä perustuu. Näin ollen viestinnän tekijöiden on tunnettava oma yhteisönsä voidakseen sovittaa viestintä palvelemaan sen tavoitteita. Sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan: (Juholin 1999, 43 & 44)

- Tiedonkulku

Tiedonkulussa on tärkeää tiedon saanti. Tiedon tulisi olla helposti saatavilla ja et-sittävässä. Tämä liittyy organisaation viestintäjärjestelmän toimivuuteen.

- Vuoropuhelu ja vaikuttaminen

Henkilöstöryhmien, tiimien sekä osastojen tulee voida ilmaista mielipiteitään siten, että heitä kuunnellaan. Tässä painotetaan ihmissuhteita työtovereiden, esimiesten ja johdon välillä.

- Keskeisten tietosisältöjen käsittely

Tähän kuuluvat yrityksen visiot, strategiat ja arvot. Nämä liittyvät yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen.

Johtamisen ja viestinnän ero on siinä, että viestinnän tavoitteena on luoda organisaation toiminta. Johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. (Juholin 1999, 86.)

Oikeanlainen ja rehellinen viestintä on tärkeässä asemassa muutostilanteessa. Yrityksen myyminen on iso muutos, esimiehen tehtävä on pitää työntekijät tietoisena tapahtuneesta ja tulossa olevasta. Työntekijöiden tulee saada oikeaa tietoa ja sitä pitää jakaa välittömästi. Tiedottamisen ollessa avointa ja nopeaa ettei uudistukseen liittyviä huhuja pääse syntymään. (Pentikäinen 2009, 60).

Yrityskauppoihin johtavat syyt ja mitä yrityskaupalla tavoitellaan, käsitellään johdon kesken. Tämän takia heidän on helpompaa sitoutua muutokseen. Henkilöstölle yrityskauppa tulee usein yllätyksenä ja tietona, jota ei ole pystynyt aikaisemmin käsittelemään. Kaupan kohteena olevassa yrityksessä on saatettu tiedottaa tiedotteella yrityskaupasta ja kertomalla positiivisesti muutoksesta sekä yrityskaupan tuomista uusista mahdollisuuksista henkilöstölle. Ostava yritys on saattanut tiedotteella tiedottaa yrityskaupasta kaupan kohteena olevan yrityksen henkilöstöä ja kertoa, ettei mikään heidän kannaltaan muutu. Työntekijöiden odotetaan olevan sitoutuneita muutokseen, mutta he saavat kahdesta tiedotteesta erilaisen kuvan muutoksen vaikutuksista. (Jaakkola 2018.)

Muutoksesta tulisi kertoa säännöllisesti, vaikka ei uutta kerrottavaa olisikaan. Helppo ja joustava vuoropuhelu työntekijöiden ja esimiesten kesken on tärkeä. (Ponteva 2012, 106-107.)

Vaikka johto olisikin muutoksesta tiedottanut, löytyy joukosta aina henkilöitä, jotka eivät omien sanojensa mukaan muutoksesta ole kuulleetkaan. Osa saadusta tiedosta menee ohi, erityisesti jos saadun tiedon ymmärtäminen saattaisi johtaa vaikeaan tilanteeseen. He eivät ymmärrä muutosta eivätkä muista saamaansa tietoa muutoksesta. Heillä on niin vahvoja tunnekokemuksia, että he eivät ole sisäistäneet tietoa muutoksesta. (Mönkkönen & Roos 2010, 26.)

Muutosprosessissa työntekijöillä on kysymyksiä: mikä on muutoksen merkitys häneen, hänen työtehtäviinsä ja työympäristöön sekä mitä muutos tarkoittaa työntekijän kannalta, mitä muutos mahdollisesti vaatii häneltä tai voiko hän jotenkin vaikuttaa muutosprosessiin. Organisaatiomuutos herättää kysymyksiä: miksi juuri nyt, mihin muutoksella pyritään. Tietoa ei voi olla liikaa organisaatiomuutoksen aikana. Vuorovaikutteinen organisaatioiden eri tasoilla tapahtuva viestintä olisi paras (Työterveyslaitos 2019a.)

Esimiehen toimiessa sekä omaksi että organisaation tyydytykseksi hänen tulisi ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuudessaan. Tämä koskee myös muuttuvia asioita. Ihmisten tulisi ymmärtää miksi muutosta tarvitaan. Johdon suunnitellessa muutoksen käynnistämistä, sen tulisi perustella muutostarve. Keskeiset vaikuttajat tulisi ottaa mukaan muutosprosessiin sekä pitäisi osata vastata ihmisiä askarruttaviin kysymyksiin. (Paloranta, 2007.)

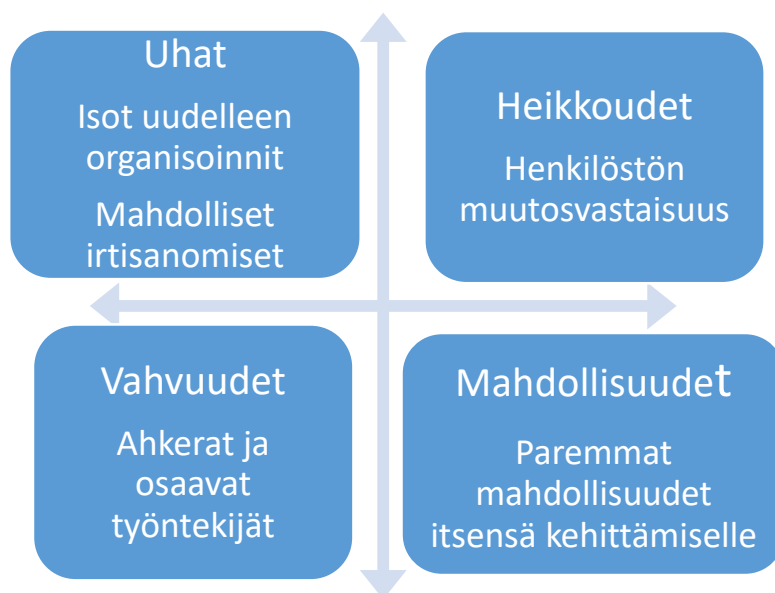
Esimiehen tulisi kuvailla muutoksen syyt työntekijöille. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, kun he pystyvät tunnistamaan sen syyt. Muutoksen hyväksymistä edesauttaa, kun työntekijöille kertoo: miksi nykytilanteessa ei voida vastata tulevaisuuden haasteisiin, minkälaiset muutoksen vaikutukset ovat taloudelliseen tilanteeseen ja sitä myöten ihmisiin lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. (Paloranta, 2007.)

Esimiehen tulisi pystyä kuvaamaan niin tarkasti kuin mahdollista, mitkä asiat ja toiminnot muuttuvat sekä mitkä pysyvät ennallaan. Ainoastaan muutoksesta puhuminen saattaa luoda uhkakuvan, joka vaikeuttaa myönteistä suhtautumista uusiin asioihin. Avoimuuden ja luottamuksen näkökulmasta katsottuna työntekijöiden olisi hyvä tietää ne avoinna olevat asiat, joihin heidän toivotaan ottavan kantaa tai osallistuvan. Mitkä ovat ne periaatteet ja arvot, joilla päätökset ovat tehty sekä tullaan tekemään avoimien asioiden suhteen. (Paloranta, 2007.)

Esimiehen tulisi olla henkilöstölle avoin ja rehellinen. Esimiehen tulisi kertoa myös muutokseen liittyvistä haasteista ja ongelmista sekä epämiellyttävistä tosiasioista. Epävarmoista seikoista tulisi puhua rehellisesti. Tärkeätä on, ettei anna sellaisia lupauksia mitä ei voi pitää. Esimiehen tulisi välttää vähätteleviä argumentteja sanoa esimerkiksi, ettei mikään oikeastaan muutu. Tällaisesta herää vastakysymys miksi sitten pitää muuttaa? (Paloranta, 2007.)

Muutos herättää henkilöstön keskuudessa kysymyksiä. Kysymyksiin voi varautua tekemällä esimerkiksi listan, joihin vastaamalla pystyy antamaan suhteellisen kattavan kokonaiskuvan muutoksen luonteesta. Toinen tapa hakea vastauksia ja analysoida riskejä on SWOT-malli. (Paloranta, 2007.)

Kuvion 9 SWOT-mallissa on kuvattu yrityksen myymisen aiheuttamat uhat, heikkoudet, vahvuudet ja mahdollisuudet. Uhkia ovat uuden omistajan järjestämät uudelleen organisoinnit. Heikkoutena on henkilöstön muutosvastaisuus. Mietittäessä asioiden hyviä puolia, vahvuutena voidaan pitää esimerkiksi yrityksen ahkeria työntekijöitä. Mahdollisuuksia ovat henkilöstön uralla etenemismahdollisuudet.



Kuvio 9. SWOT-malli (mukailtu Paloranta, 2007)

Epävarmuus tapahtuvista asioista saattaa lisätä työntekijöiden keskuudessa hermostuneisuutta. Tällöin muutoksesta tiedottaminen on ratkaisevassa asemassa. Muutoksesta tiedottaminen tulisi saada osaksi normaalia käytäntöä. Joissakin tilanteissa muutos saattaa nousta liian voimakkaasti esille. Ihmiset saattavat tulkita tilanteen väärin sekä ottaa viestin merkinä tulevasta uutisesta. Tässä tilanteessa työntekijät saattavat alkaa spekuloida asialla. Tämän takia rauhattomuus työntekijöiden keskuudessa lisääntyy, työhön keskittyminen heikkenee ja työteho laskee. (Pentikäinen 2009, 59.)

Organisaation uudistamisessa on usein ajatus siitä, miten sen tulisi tapahtua. Yrityksen myyntitilanteesta tulee ensimmäisenä mieleen, että kaikki on ennalta suunniteltua. Uudistukset alkavat vasta myynnin jälkeen. Ostaja yrityksellä ei ole välttämättä etukäteen mitään uudistamisen keinoja. Virtaavassa prosessissa keinojen määrittely tapahtuu prosessin jokaisessa eri vaiheessa. Uusia keinoja löytyy lisää ja niitä kehitetään matkan varrella sopiviksi. Virtaava prosessi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Ympäristö antaa prosessille virikkeitä, informaatiota ja resursseja. Ympäristö antaa myös esteitä, jotka eivät ole prosessin kannalta negatiivinen asia, vaan näitä kaikkia näkökulmia hyödynnetään prosessin aikana. Yksilölliset toimintatavat ovat riippuvaisia prosessiin

osallistuvien henkilöiden taidoista, jotka vahvistuvat sitä paremmin mitä enemmän ollaan prosessin ytimessä. (Venkula 2011, 97-98.)

Epävarmuus aiheuttaa negatiivisia tunteita se tulisikin ymmärtää luonnollisena asiana. Sen aiheuttama hätäannus, pelko ja ahdistus on todiste siitä, että ihmisessä ja yhteisössä on käynnistynyt halu selvitä hädästä tai toimia yllättävässä tilanteessa menestyksekkäästi. Suuressa järkytyksessä äärimmäisessä epävarmuuden tilanteessa ihminen joutuu shokkitilaan. Shokkitilanteesta pois pääsyyn toimivat vain kaikkein syvimmällä olevat tavat: pako, huuto, kiipeäminen ja piiloutuminen. Yksilön ja yhteisön epävarmuuden kohtaamisen taitojen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää, kohdella ja organisoida keskenään eri tavoin epävarmoja ja varmoja toimialoja ja tehtäviä. Hierarkkinen johtamis- ja organisaatiomalli on hyvä silloin, kun työn lopputulos on ennustettavissa eli tämä kuuluu varman informaatioympäristön tehtäviin. Epävarman informaation tehtävästä on kyse silloin, kun organisaatiossa tehtävässä työssä on virtaavan prosessin tuntomerkkejä. (Venkula 2011, 110-111.)

2.8 Tuki muutostilanteessa

Monelle saattaa jäädä muutostilanteessa tunne, että heidät on jyrätty eli jätetty vaille vaikutusmahdollisuuksia. Tunne saattaa johtaa stressiherkkyyteen, passiivisuuteen sekä hankaloittaa muutokseen sopeutumista jatkossa. Ihmiset käyttäytyvät muutoksessa epäjohtonmukaisesti. Tämän takia tarvitaan erilaisuuden johtamista. Erilaisuuden johtamisessa pomon tulisi tietää, mitä jokainen alainen osaa sekä tuntea heidän persoonansa. Tässä tilanteessa työntekijöiden kuuntelu on tärkeää. (Jabe 2017, 201-202.)

Kenenkään reaktioita mahdollisiin tuleviin tapahtumiin ei voi tietää etukäteen. Työntekijät eivät voi tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Lopputulos on vaikeasti ennakoitavissa. Tämä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta. Tärkeää on ymmärtää mekaanisen ja virtaavan prosessin käytännöllinen ero eli mekaaninen prosessi on ennakoitavissa ja virtaava prosessi muokkaa toimintoja sen edetessä. (Venkula 2011, 95-96.)

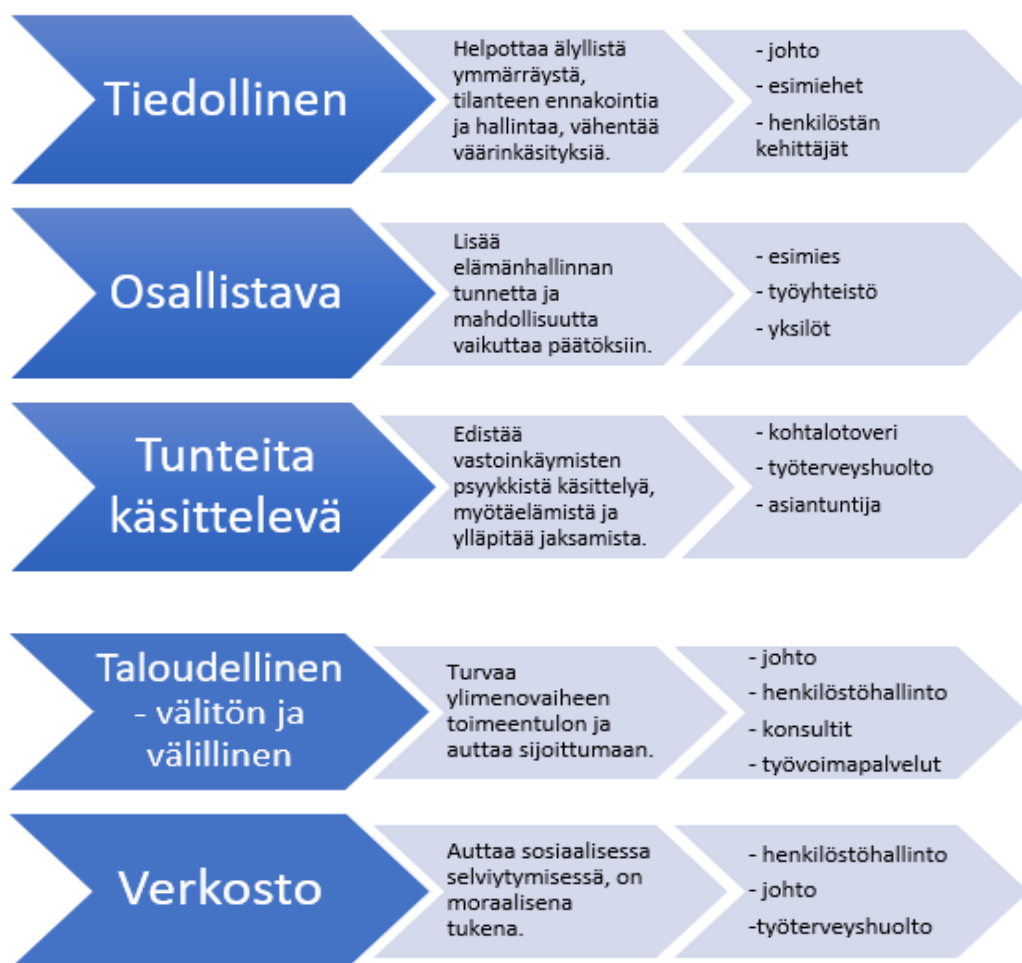
Vaate tehtaassa valmistetaan vaatteita. Tehtaassa tiedetään etukäteen, minkälaisia vaatteita on valmistumassa. Prosessi on siis mekaaninen. Mekaanisessa prosessissa lopputulos on ennakoitu. Lopputulos voi olla esimerkiksi jokin esine. Olennaista esineen valmistamisessa on se, että lopputuloksesta on saatavilla etukäteen tarkkaa informaatiota. Mekaanisen prosessin keinojen määrittely tapahtuu etukäteen ja lopputuloksesta johtaen. Keinot ovat tarkasti määriteltäviä, koska muuten ei saavutettaisi ennakoitua lopputulosta. Mekaanisen prosessin tärkeä ominaisuus on suunniteltavuus. Koska prosessin kulussa kaikki on hyvin ennustettavissa ja päätettävissä. Suunnitelmien muutos tietää sitä, että jokin on

mennyt vikaan. Tämän takia päätös ajallisesta kestosta tulee tehdä etukäteen. (Venkula 2011 96-97.)

Esimiehen tulisi keskittyä pelkojen lieventämiseen ja kertoa alaisille muutoksesta paljon faktaa. Kuitenkin ikävä asia voidaan kieltää, torjua, sille yritetään keksiä järkevä selitys. Ikävään asiaan voidaan myös reagoida vastakkaisella tunteella. Puolustusmekanismeilla eli defensesseilla yritetään saada aikalisä mieltä järjestyttävälle asialle. Defensesseille on tunnusomaista, että ne pyrkivät vähentämään epämiellyttävää oloa sekä välttelemään tulevaa muutosta. Henkilö, joka ei ole kyennyt kohtaamaan alkuperäistä tunnetta on masentunut tai katkera. Tämänlainen tunne syö energiaa. Perustunteet esimerkiksi viha tai ilo energisoivat ihmistä. (Jabe 2017, 202.)

Muutos saattaa nostaa pintaan aikaisempia kokemuksia huonosti kohtelusta. Vihan tunne jää vähäiseksi, jos muutoksesta löydetään mielekkyyttä ja uusia mahdollisuuksia. Alaisen tuntiessa vihaa esimiehen ainoa tehtävä on kuunnella häntä. Työntekijän ymmärtäessä, ettei voi estää muutosta viha vaihtuu suruksi. Surun työstämiseen tarvitaan aikaa, koska kyse on luopumisesta sekä vanhoista tavoista pois oppimisesta. Esimiehen tehtävä on kannustaa, kouluttaa ja valmentaa organisaatiota tulevaan muutokseen. (Jabe 2017, 202-203.)

Muutostilanteessa tulee ennakoida annettavan tuen tarve ja määrä. Niiden lisäksi tulee ennakoida tuen antamiseen tarvittavat valmiudet ja voimavarat. Organisaation sisäisesti annettava tuki voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, tunteita käsittelevään, taloudelliseen ja verkostotukeen. Tiedollisessa tuessa tiedotetaan tosiasioihin liittyvistä vaihtoehtoista. Tarkoitus helpottaa ennakointia ja älyllistä ymmärrystä. Tiedollinen tuki voi sisältää kertomista erilaisista ulkoisista ja sisäisistä mahdollisuuksista esim. koulutus-, työ-, eläkemahdollisuuksista. Osallistavassa tuessa pyritään lisäämään hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia päätösten teossa. Osallistavan tuen tarkoitus on auttaa uuteen tilanteeseen sopeutumisessa ja sitoutumisessa. Tunteita käsittelevän tuen tarkoitus on luoda turvallisuuden ja välittämisen tunnetta sekä ylläpitämään jaksamista. Se myös pyrkii ehkäisemään ahdistusta ja masennusta. Taloudellisessa tuessa turvataan työsuhteen päättyessä ylimenovaiheen toimeentulotuki. Tällaisia ovat irtisanomisajan palkat, laajemmat irtisanomispaketit ja erorahat. Uuden uran aloittamista voidaan tukea antamalla kannustavat työtodistukset. Verkostotuki voi koostua omasta organisaatiosta kootusta tukihenkilöryhmästä. (Saarelma-Thiel 2009, 86-88.) Kuviossa 10 on kuvattu työpaikan tuen muodot, psykologinen merkitys ja tuen antajat.



Kuvio 10. Työpaikan tuen muodot, psykologinen merkitys ja tuen antajat (mukailtu Saarrelma-Thiel 2009, 86)

Elämässä pitää välillä kohdata ikäviäkin asioita. Epävarmuus tulisi osata kohdata. Muutosten ollessa osa elämää, tulisi osata ajatella elämää eteenpäin. Ihminen reagoi yllättäviin uutisiin yleensä negatiivisesti. Ensimmäisenä ajatuksena on, että kaikki menee pieleen. Uusia asioita ei osata pohtia positiivisesta näkökulmasta. Epävarmuuden kohtaamisen taidot ovat pohjimmiltaan yksilöllisiä. Tosin yhteiskunnan normit ja organisaatio käytännöt asettavat taidoille reunaehdoja. Tämän takia taitojen kehittäminen saattaa olla yhteisössä vaikeampaa kuin toimittaessa yksin. (Venkula 2011, 110.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖMOTIVAATIO

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointitutkimukset ovat lähteneet liikkeelle 1920-luvulla fysiologisesta stressitutkimuksesta. Ajan saatossa työhyvinvointitutkimusten painopisteet ovat muuttuneet. (Manka & Manka 2016, 64.)

Viime vuosina työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Lainsäädännöllä on pyritty asettamaan yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Kilpailukykyä uhkaavat väestön ikääntyminen ja siitä johtuva työvoimapula. Tämän takia ihmiset tulisi saada viihtymään ja jaksamaan työssä kauemmin. Työhyvinvoinnin puutteesta tulee yritykselle lisäkustannuksia. Nykyään tietotyössä kilpailukyvyn perusta on innovatiivisuus ja mahdollisimman nopea oppiminen, nämä korostavat työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 25.)

Eri kokoisissa yrityksissä työhyvinvointia toteutetaan eritavoin, mutta jokaisen yrityksen tulee huolehtia työhyvinvoinnin toteutumisesta työpaikoilla. Työlainsäädännöllä huolehditaan, että yritykset huolehtivat työhyvinvoinnista.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lailla pyritään ennalta ehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja ympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002 /738 1§.)

Lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen, parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan suojelutoiminnasta 2006 /44 1§.)

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto. Työnantajalla on myös vastuu työterveyshuollon sisällöstä ja sen toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhteistyössä edistävät: (Työterveyshuoltolaki 2001/13831§.):

- 1. työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä*
- 2. työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta*
- 3. työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran erivaiheissa*
- 4. työyhteisön toimintaa*

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna käsitettä työhyvinvointi pidetään outona. Se yhdistetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa käsite työhyvinvointi sisältää edellä mainittujen lisäksi työn sujumisen arjessa, jonka vuoksi se on laaja. Arjessa työn sujumiseen vaikuttavat johtaminen ja organisaation tapa toimia sekä itse työ, työntekijät ja ilmapiiri työpaikalla. Tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämässä on jokapäiväisen työn sujuminen. Toisinaan apuna saatetaan tarvita erilaisia virkistys- ym. päiviä. (Manka & Manka 2016, 75.)

Yrityskaupan yhteydessä ostaja yritys perehtyy yleensä ostokohteena olevaan yritykseen syvällisemmin due diligence avulla. Due diligencella tarkoitetaan asianmukaista huolellisuutta. Se on prosessi, jossa ostaja tutkii tarkasti kohdeyrityksen liiketoiminnan. Liiketoiminnan tutkimisella tarkoitetaan yrityksen kirjanpidon tilinpäätöksen ja oikeudellisen aseman tutkimista. (Ojala & Ahonen 2003, 174.)

Monilla aloilla ovat ihmiset, osaaminen ja työhyvinvointi keskeisessä asemassa. Näitä asioita tulisi selvittää yhtä huolellisella tarkkuudella kuin taloutta koskevia asioita. Yrityskaupan yhteydessä tulisi tehdä henkilöpääoman due diligence. Se tulisi tehdä myös suurissa pääomasijoituksissa ja kumppanuussopimusten yhteydessä. Due diligence tulisi suorittaa niin mittavasti, että se kattaa myös rakenne ja suhdetietoa niiltä osin, kun ne vaikuttavat henkilöpääoman muuttamisessa yrityksen aineettomaksi varallisuudeksi. (Ojala & Ahonen 2003, 174.)

Uusi yritys ja sen henkilökunta ovat aina arvoitus. Uuden johtajan tulisi tutustua henkilökuntaan syvällisemmällä asenteella. Johtajan tulisi tarkistaa millä osaamis- ja työhyvinvointiresursseilla yrityksessä tehdään töitä. Tulostavoitteita ei saavuteta vain koneilla ja tehtailla. Tulostavoitteet saavutetaan sitoutuneiden, osaavien ja yhteistyökykyisten ihmisten avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 174.)

Työhyvinvointia kehittämällä työntekijöiden työtyytyväisyys, työilmapiiri sekä motivaatio parantuvat. Hyvällä työhyvinvoinnilla on myönteinen vaikutus myös työn tuloksellisuuteen. Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä näkyy myös tuon laadussa sekä kustannustehokkuudessa. (Manka & Manka 2016, 62.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos on virtaava prosessi. Uudistuksen tullessa ilmi, emme voi oikeasti tietää mitä muutos tuo tullessaan. Virtaavassa prosessissa lopputulos on ennakkoimaton ja sen päämäärä on usein suuntaa näyttävä. Päämäärä saattaa olla jotain ihan muuta mitä alussa on oletettu. Virtaava prosessi tuottaa uusia tietoja ja taitoja. Ne vievät uudistusta päämäärän suuntaan. Lopputuloksena voi olla tuote mutta se on sellainen, jota ei ole suunniteltu tarkasti etukäteen. Lopputuloksena on usein jokin taitokokous. Prosessin päätyttyä lopputulos saattaa olla mitattavissa, esimerkiksi taiteilija

ihmettelee syntyneitä teosta tai organisaation johtaja toiminnan tehokkaampaa sujumista. (Venkula 2011, 97.)

3.2 Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin

Muutokset työhyvinvoinnissa saattavat olla isot, kun pienempi yritys myydään isommalle yritykselle. Työntekijät ovat ehkä tottuneet erilaisiin vapauksiin mitä isommassa yhtiössä ei ole mahdollisuus toteuttaa. Toisaalta isommassa organisaatiossa työhyvinvointiin on saatettu panostaa eri tavalla. Heillä voi olla esimerkiksi erillinen suunnitelma työhyvinvointia varten. Yleensä isommassa yrityksessä työskentelee henkilöstöpuolen ammattilainen, joka pitää huolta työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Muutoksen vaikutus työhyvinvointiin saatetaan kokea hyvin eri tavalla. Työhyvinvointi sanalla on positiivinen kaiku. Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Tärkeintä siinä on se, että miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Ihmiset myös ymmärtävät työhyvinvoinnin eri tavalla. Joillekin se tarkoittaa turvallisuutta, toiset arvostavat vapautta. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20).

Organisaatiomuutoksia koskevissa tutkimuksissa on ilmennyt, että organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Nämä vaikutukset ovat usein negatiivisia. Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiomuutosprosessin aikana työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen laskevat. Irtisanomisia sisältävillä muutoksilla on eniten terveydellisiä vaikutuksia. Muutosten on havaittu vaikuttavan myös elämänlaatuun heikentyneen unenlaadun ja epäterveellisempien elämäntapojen kautta. Organisaatiomuutoksen yleisin seuraus on, että kokemus työn epävarmuudesta lisääntyy. Näihin muutostilanteisiin liittyy yleensä irtisanomisia. Mutta myös organisaation omistajuuteen liittyvät muutokset luovat työn epävarmuutta. Työntekijän kokemus työn epävarmuudesta kestää useita vuosia muutoksen jälkeen. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazy, Jong & Mockatto, 2011, 8.)

Jatkuvat muutokset työelämässä alkavat olemaan pysyvä olotila ja aiheuttavat henkistä kuormittumista. Kuormittumisen jatkuessa pitkään työssä tai yksityiselämässä, heikentää se terveyttä sekä vie voimavaroja. Henkisen kuormituksen oireet ovat nähtävissä niin työntekijöissä, työyhteisössä kuin organisaatiossakin. Oireet voivat ilmetä unettomuutena, stressinä, lisääntyneinä poissaoloina sekä päihteiden käyttönä. Voi esiintyä myös masennusta, uupuneisuutta, kiusaamistilanteita sekä henkistä väkivaltaa. Koko organisaatiota koskeva kuormittavuus voi ilmetä tuottavuuden laskuna, poissaolojen kasvuna, työntekijöiden korkeampana vaihtuvuutena sekä työkykyongelmina. (Mattila & Pääkkönen 2015, 9.)

Työntekijän työkuunto saattaa olla myös sellainen, ettei hän ole kokonaisvaltaisesti läsnä työpaikalla. Tätä kutsutaan Presenteismiksi eli henkilö työskentelee vajaakuntoisena. Tämä ilmiö on noussut viime vuosina työyhteisön suorituskyvyn uudeksi mittariksi. Presenteismi ilmenee siten, että työntekijä on fyysisesti läsnä työpaikalla. Mutta hänen terveydentilansa ja toimintakyky on laskenut ja hän tekee töitä vajaakuntoisena. Vajaatehoisena työskentelevän menetetty työpanos saattaa olla suurempi kuin poissaolojen aiheuttama. (Hälsä, 2017.)

Työterveyslaitoksen keväällä 2016 ja syksyllä 2017 kuntatyöntekijöille tekemän tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on laskenut merkittävästä muutosten ja epä tietoisuuden takia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pitkittynyt epä tietoisuus on vienyt voimavaroja arjesta. Lisäksi työuupumuksen on todettu lisääntyneen, sitoutumisen nykyiseen työnantajaan heikentyneen sekä työn imun vähentyneen. Niissä kunnissa, jotka olivat panostaneet mm. johtamiseen, voitiin tutkimuksen mukaan työpaikalla paremmin. (Lapintie 2018.)

Organisaatiomuutokset lisäävät työn epävarmuutta, tämä taas heikentää hyvinvointia ja terveyttä. Tutkimusten tulosten perusteella hyvä valmistautuminen muutoksiin saattaa vähentää muutosten kielteisiä vaikutuksia. Organisaatiomuutoksen vaikutukset vaihtelevat työntekijästä toiseen. Muutos saattaa tarjota osalle työntekijöistä ylenemismahdollisuuksia. Toisten asema saattaa heiketä muutoksen myötä. Organisaatiomuutoksen kokevat myönteiseksi sellaiset työntekijät, joilla on organisaation tuki ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit. Myönteiset kokemukset edistävät hyvinvointia. Kokeemus aseman heikkenemisestä taas vaikuttaa hyvinvointiin alenevasti. (Pahkin ym. 2011, 10).

3.3 Osaamisen ja työhyvinvoinnin Due Diligence

Ennen yrityskauppaa ostajayrityksen tulisi tehdä ostettavasta yrityksestä kattava tarkistus. Due diligencen voi tehdä suppeasti tai laajasti. Henkilöstöstäkin on hyvä tehdä due diligence. Siinä saadaan hyvin tärkeää tietoa esimerkiksi henkilöstön osaamisesta.

Due diligencensellä ei ole yhtään kattavaa määritelmää, joten se voidaan määritellä eri tavoin asian yhteyden mukaan. Kaikkein lyhimmän määritelmän mukaan due diligencen tarkoittaa liike-elämässä yritysjärjestelyjen yhteydessä osapuolen asianmukaisella huolellisuudella suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen ennakkotarkastusta. Lainsäädäntö ei ohjaa due diligencen suorittamista osto tai myyntitilanteessa. Kauppalaissa on määritelty esimerkiksi ostajan selonottovelvollisuuteen liittyviä velvollisuuksia. Myyjällä on puolestaan tiedonantovelvollisuus, johon liittyy vastuu olennaisen kertomisesta ostajalle. Sisältö sovi taan kaupanteonprosessin ulkopuolella ostajan ja myyjän välillä käytävissä

neuvotteluissa. Silloin määritellään due diligencen sisällölliset ja ajalliset rajaukset sekä usein myös muita reunaehtoja esimerkiksi käytettävissä olevan tiedon tarkkuus. (Bäck, Karsio & Markula & Palmu. 2009, 17-18.)

Henkilöstöstä tehtävä selvitys on yrityskaupassa merkittävässä asemassa. Monissa toteutuneissa yrityskaupoissa ei onnistuta realisoimaan suunniteltuja hyötyjä. Monesti tähän on syynä se, ettei ole kiinnitetty huomiota henkilöstöön liittyviin riskeihin ja avainhenkilöstön sitouttamiseen tai henkilöstönkäytäntöjen yhdistämiseen kaupan jälkeen. Erityisen tärkeä olisi tehdä due diligence silloin, kun yrityskaupassa ollaan hankkimassa osaamista tai yrityksen menestyminen on riippuvainen tietyistä avainhenkilöistä. Henkilöstöstä tehtävässä due diligencessä keskitytään enemmän haltuunottoon ja integraatioon liittyviin asioihin. (Bäck ym. 2009, 108.)

Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen kirjoittavat osaamisen ja työ hyvinvoinnin due diligencesta. Osaamisen ja työhyvinvoinnin due diligencen tarkastuskohdat ovat jaoteltu aineetoman pääoman mukaisesti henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdet pääomaan (Ojala & Ahonen 2003, 178).

Henkilöpääomassa pohditaan yrityksen henkilösuhteita. Onko yrityksellä olemassa oikeat työntekijät? Onko yrityksen johto oikeanlainen? Tutustutaan johdon rakenteeseen ja vastualueisiin sekä yrityksen johdon pätevyYTEEN. Tarkastuslistalla ovat myös johtoportaan erityiset eläkejärjestelyt ja erityissopimukset. Tarkastettaviin asioihin kuuluvat myös johdolle mahdollisesti varatut seuraajat ja varamiesjärjestelyt. Henkilöpääomaa tarkasteltaessa pohditaan myös, onko oikeat ihmiset sidottu yritykseen. Henkilöstön kohdalla paneudutaan heidän työsopimuksiinsa ja eläkejärjestelyihin sekä bonusjärjestelmiin. Onko yrityksellä työsopimuksia, jotka koskevat muita kuin vakinaisessa työsuhteessa olevia henkilöitä? Henkilöpääomaa tarkasteltaessa otetaan myös huomioon työntekijöiden terveys esimerkiksi sairauspoissaolot ja niiden kustannukset. (Ojala & Ahonen 2003, 179.)

Selvityksessä tulisi huomioida organisaatiossa vireillä olevat riita-asiat. Riidat vaikuttavat yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin sekä yleiseen ilmapiiriin. Henkilöstöön liittyvät mahdolliset riita-asiat tulisi selvittää yhteistyössä juridisen due diligence -tiimin kanssa. Selvityksessä tulisi ilmetä jo sovitut sekä meneillään olevat ja uhkaavat riidat. Yrityksen henkilöstölle tehty selvitys riita-asioista täydentää juridisessa due diligencessä tehtyä selvitystä. Juridisessa due diligencessä selvitetään henkilöstöön liittyvät yksittäiset riita-asiat. Tässä selvityksessä katsotaan todennäköisyyksille, että aiheutuuko yhtiölle mahdollisesti korvausvelvollisuus ja mitkä ovat juridiset perusteet vaatimuksille. Henkilöstöä koskevassa due diligencessä on asiaan laajempi näkökulma. Siinä on tavoitteena selvittää, miten

organisaatio hoitaa tällaiset asiat. Selvityksessä yritetään myös kartoittaa riidan taustalla olevat asiat ja esiintykö vastaavia tapauksia useammin. (Bäck ym. 2009, 111-112.)

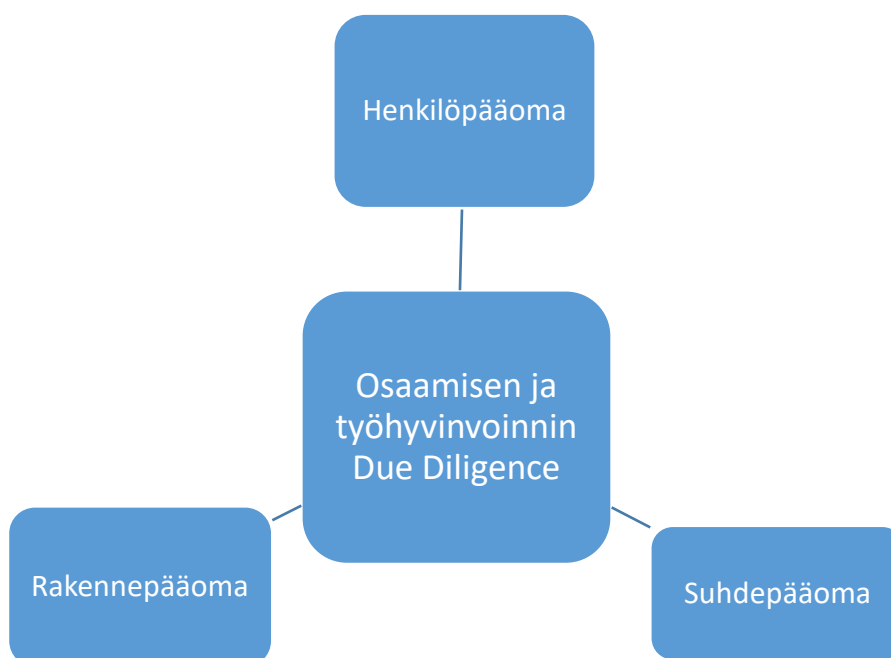
Rakennepääomassa tarkastellaan, onko työturvallisuus asiat hoidettu lain ja säädösten mukaan. Miten työterveyshuolto on järjestetty ja mitä se sisältää? Rakennepääomassa tarkastellaan työntekijöiden osaamista ja kehittymistä. Tässä kohdassa tutustutaan siihen, miten työntekijän kehittyminen varmistetaan strategian mukaan. Työntekijöiden osaamisen tarkastelussa perehdytään siihen, että osataanko yrityksessä hyödyntää oikeiden ihmisten osaamista optimaalisesti. Onko työntekijöiden ydinosaaminen ja strateginen osaaminen tunnistettu? Saako työntekijöiden ammattitaidon ylläpito tukea yritykseltä? Tarkastelun kohteena on myös se, että annetaanko työntekijöille tarpeeksi tietoa tulevista osaamistarpeista. Miten rakenteet, johtaminen ja työtavat tukevat ihmisten yhteistyötä ja tiedon jakamista? Rakennepääoman tarkastuksen yhteydessä katsotaan, kannustetaanko yrityksessä työntekijöitä uuden tiedon luomiseen ja innovatiivisuuteen. Tukeeko yritys työntekijöiden osallistumisen ja aktiivisuuden? Tarkastuksen kohteena on myös yrityksen tiedonkulun ajantasaisuus, tiedotusjärjestelmät sekä kenen vastuulla on tiedonkulun jakaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 180-182.)

Rakennepääomassa pohditaan myös yrityksen johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuuria tarkasteltaessa pohditaan yrityksen arvoja ja miten ne näkyvät käytännössä. Ovatko arvot mukana ohjaamassa johdon toimintaa? Käytetäänkö kehityskeskusteluja työntekijöiden arvioinnissa ja miten henkilöstö valmennetaan keskusteluihin? Henkilökunnan palkitsemisessa pohditaan vastaako palkkaus- ja kannustinjärjestelmä asetettuja tavoitteita. Onko yrityksessä kannustin ja palkitsemisjärjestelmä? Ovatko palkitsemisperusteet ja tavoitteet sidottu toisiinsa? Yrityksen ilmapiiriä arvioitaessa asiaa katsotaan monesta eri näkökulmasta. Miten ilmapiiriä mitataan, onko se kehittynyt, miten mittauksen tiedot käsitellään? Miten ilmapiiriä kehitetään mittaus tulosten mukaan ja mitä yrityksessä tehdään yhteishengen luomiseksi? (Ojala & Ahonen 2003, 182-183.)

Johtamiskulttuuria tarkastellessa paneudutaan syvemmälle yhtiön johtoon. Tällä tavalla saadaan selvitetyksi, ketkä ovat yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa tai keneltä löytyy kriittistä osaamista. Samalla käydään läpi myös johdossa tapahtuneet muutokset, jos muutoksia on ollut useita, pyritään selvittämään muutosten syyt. Jatkuvat muutokset yrityksen johdossa voi kertoa organisaatiossa olevista ongelmista. Due diligencessä pyritään myös selvittämään johtohenkilöille laaditut varamiessuunnitelmat ja seuraajajärjestelyt. Tämä tehdään silloin, jos tiedetään, että joku johtohenkilöistä on jättämässä yrityksen. Tärkeää on myös arvioida riskiä siitä, että joku avainhenkilöistä jättää yhtiön yrityskaupan

seurauksena. Tähän riskiin tulee reagoida hyvissä ajoin, mikäli riski on riittävän todennäköinen. (Bäck ym. 2009, 109-110.)

Suhdepääomassa tarkastellaan yrityksen sisäisiä vuorovaikutus menetelmiä. Mitkä asiat tulisi hoitaa itse tavoitteiden kannalta? Minkälaisissa asioissa tarvitaan yhteistyökumppania? Suhdepääomassa arvioidaan minkälaisia kumppaneita ja verkostoja uuden yrityksen tavoitteet edellyttävät. Minkälaista imagoa uusi yritys tavoittelee? Ostajayrityksen ja ostettavan yrityksen imagon- ja brändin vahvuuksien ja heikkouksien erottelu. Mitkä ovat niitä asioita mitä voidaan hyödyntää uuden yrityksen hyväksi? (Ojala & Ahonen 2003, 183.)



Kuvio 11. Osaamisen ja työhyvinvoinnin due diligence

Due diligence -prosessi aloitetaan tekemällä yhteistyötä myyvän kohteen omistajien kanssa. Tämä tapahtuu silloin, kun osapuolten välillä on allekirjoitettu aiesopimus ja salapitosopimus. Ennen due diligencen aloittamista tulisi kaupallisten neuvottelujen pääasioiden kuten kauppahinnan määrän ja maksutavan olla kunnossa. Jotta due diligence suorittaminen voidaan aloittaa, tulee kaupan kokonaisaikataulun sekä neuvotteluille varatun yksinoikeusajakson olla molempien osapuolien kannalta hyvässä vaiheessa. (Bäck ym. 2009,39.)

Due diligencen suorittamisesta sovitaan yleensä aiesopimuksessa. Sopimuksessa määritellään yleisesti millä aikavälillä sekä missä muodossa ostaja suorittaa due diligencen. Sopimukseen ei yleensä kirjata tarkasti suoritettavan prosessin yksityiskohtia. Tosin ostajan

tulisi keskustella myyjän kanssa siitä, mitä lisätietoa ja miltä liiketoiminnan osa-alueilta tietoa halutaan kerätä. Ostajan tulisi keskustella myyjän kanssa myös siitä, miten se uskoo due diligencen laajuuden, kattavuuden sekä suorittamisen edistävän omaa neuvottelu prosessia. (Bäck ym. 2009, 40.)

Lähtökohtana due diligencessä on ostettavan yrityksen visiot, tavoitteet ja strategia. Henkilöpääoman kohdalla voidaan kysyä, millaista henkilöpääomaa yritys tarvitsee, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Rakennepääoman kohdalla pohditaan, millaista rakennepääomaa tarvitaan henkilöpääoman kehittämiseen ja hyödyntämiseen tavoitteita vastaavaksi. Suhdepääoman kohdalla mietitään, millaista suhdepääomaa yritys tarvitsee saavuttaakseen tavoitteet sekä hyödyntääkseen optimaalisesti henkilöpääoman ja suhdepääoman. Mahdollisesti due diligencen laatijoiden tavoitteena saattaa olla selvittää, millaiseksi ostaja on kuvitellut tai olettanut ostettavan kohteen henkilö-, rakenne ja suhdepääoman. Due diligencen tekijöiden tulisi näyttää ostajalle uusien visioiden, tavoitteiden ja strategian kannalta kriittiset asiat, jotka liittyvät aineettomaan varallisuuteen. Ostaja on saattanut sivuuttaa nämä asiat, kun hän on keskittynyt konkreettisiin tai perinteisiin tekijöihin. (Ojala & Ahonen 2003, 185.)

Tarkastettavista asioista eli niistä, jotka ovat tulevien tavoitteiden kannalta kriittisiä, pitää sopia. Tämän jälkeen voidaan tarkistaa, onko ostettavassa yrityksessä käytössä keruumenetelmiä tai työkaluja näistä asioista. Tämäkin tieto saattaa olla hälyttävä. Koska jos kyseessä on puhtaasti tieto yritys, joka ei ole koskaan kerännyt tietoa ihmisten jaksamisesta tai osaamistarpeesta saattaa olla, että tulevan toiminnan edellytykset ovat huonot. Huonot edellytykset toiminnalle saattaa olla myös tilanteessa, jos ei ole käsitystä työpaikan ilmapiiristä. Ilmapiiri heikkenee yleensä yrityskauppojen yhteydessä erityisesti silloin, jos tiedottamista ei ole hoidettu kunnolla. Ilman oikeanlaista kuvaa henkilöstön osaamisesta ja sen päivittämisestä sekä kehittämistavoista seurauksena voi olla, ettei seuraavan tekniikan sykliin riitä osaamista. Edellytykset ovat huonot myös silloin, jos osajien sopimukset on tehty niin huonosti, että he lähtevät yrityskaupan jälkeen ennen kuin uutta toimintaa on saatu kunnolla käyntiin. (Ojala & Ahonen 2003, 185.)

Due diligencen suunnittelu vaiheessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyjä, erilaisia haastatteluja, kuntotestejä, terveystestejä sekä työterveyshuollon haastatteluja. Suunnitelmassa tulisi kuvata ne asiat, jotka sovitaan tarkistettavaksi, ostajan oletusarvo näissä asioissa sekä keskustelujen perusteella tavoite tila kyseisissä asioissa. Tämän jälkeen sovitaan, miten tarkistettavista asioista voidaan hankkia tietoa tai tehdä asian tarkistus. (Ojala & Ahonen 2003, 185 - 186.)

3.4 Työmotivaatio

Työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä käsitellään usein yhdessä. Niitä pidetään myös usein samaa tarkoittavana asiana. Vaikka ne ovat sukulaiskäsitteitä ja kietoutuvat toisiinsa, ne kuitenkin ovat eri asioita tarkoittavia sanoja. (Honka & Ruohotie, 1999, 24.)

Motivaatio syntyy yksilöön vaikuttavien sekä hänen mielessään olevien motiivien kokonaisprosessina. Motivoituneen ihmisen käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motivoitunut käyttäytyminen on tyypillisesti vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista toimintaa. (Juuti 2006, 37.)

Työmotivaatiota on kutsuttu mm. energisoivaksi, synnyttäväksi, suuntaa antavaksi ja ylläpitäväksi yksilön työtoiminnassa eli kokonaistilaksi (Sinokki 2016, 81).

Motivaatioon vaikuttaa merkittävästi työn sisältö. Menestyminen, onnistuminen sekä kehittyminen ovat myös merkittäviä tekijöitä pyrkiessä kohti päämäärää. (Juuti 2006, 66.)

Työntekijän työmotivaation vaikuttaa niin useat yhteiskunnalliset tekijät, työn ominaispiirteet sekä työntekijän omat ominaisuudet. Tärkeitä ominaisuuksia työmotivaation kannalta ovat muun muassa kehittymishalukkuus, tunneäly, elämäntunne, työntekijän asenne omaa työtään kohtaan, työntekijän omat mielenkiinnon kohteet, terve itseluottamus ja ammatillinen minäkäsitys. Työmotivaatioon vaikuttaa myös työntekijän elämäntilanne sekä kokemus työn merkityksestä. (Sinokki 2017.)

Elämäntunneilla on suuri vaikutus työmotivaatioomme. Elämäntunnetta kutsutaan koherenssin tunteeksi. Vahvan elämäntunneen omaavat työntekijät uskovat, että vaatimukset eivät ole heille taakka. He ottavat vaatimukset vastaan myönteisenä haasteena. Sen on todettu olevan yhteydessä parempaan stressinhallintaan sekä työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Lisäksi sillä on yhteys vähäisempiin niin psyykkisiin kuin fyysisiin vaivoihin israelilainen tutkija Aaron Antonovsky on kuvaillut koherenssin tunnetta seuraavasti: (Sinokki 2016, 12.)

Koherenssin tunne tarkoittaa yksilön kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä (Sinokki 2016, 12).

Ihmiset arvostavat työssään erilaisia asioita sekä ovat erilaisia henkilöinä. Toinen saattaa pitää työtä mielenkiintoisena ja haastavana. Joku toinen ei edes halua monipuolista tai haastavaa työtä, vaan tehdä helppoja ja yksin kertaisia töitä ja käyttää energiansa vapaaajalla. Samaa työtä tekevät voivat ajatella samasta työstä eri tavalla. Työkaverit pystyvät omilla mielipiteillään manipuloimaan toisen motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 86.)

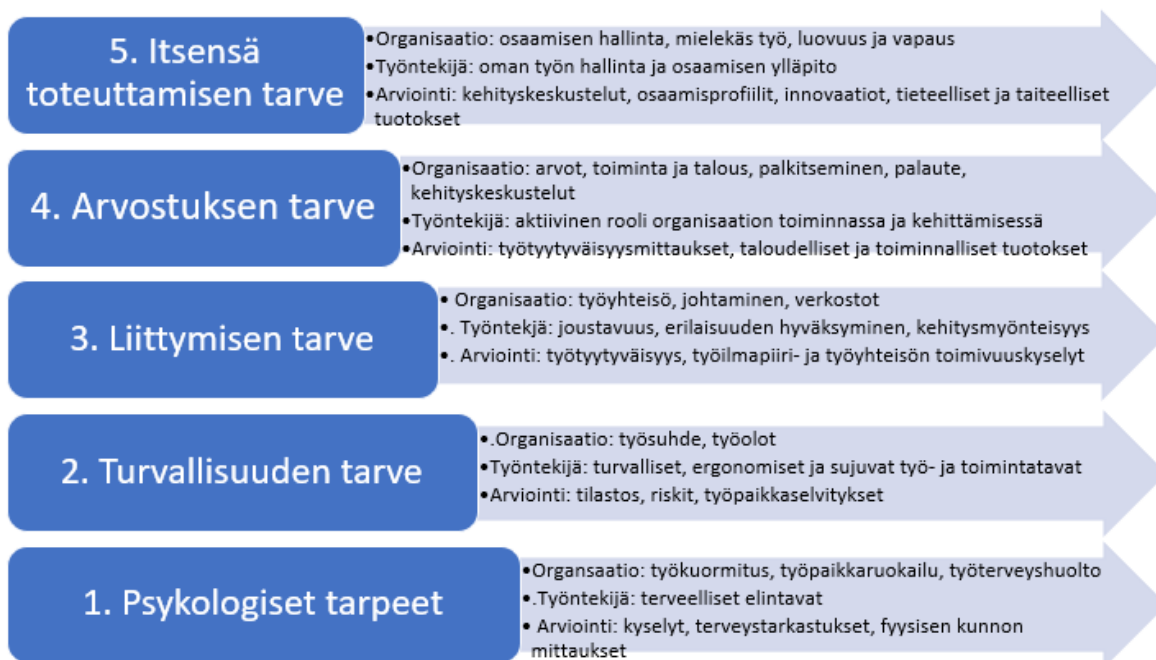
Tieto mahdollisesta muutoksesta saattaa lisätä stressiä. Stressi vaikuttaa työmotivaatioon. Stressin jatkuessa pitkään se voi tehdä ihmisen toivottomaksi. Toisaalta stressistä voi nauttia. Monet tykkäävät positiivisesta paineesta, jonka aiheutumiseen vaikuttavat työn aikarajat ja vaatimukset. Monet tuntevat mielihyvää, kun saavat käyttää taitojaan. Positiivinen stressi muuttuu negatiiviseksi hallinnan tunteen menettämisen myötä. (Sinokki 2016, 95.)

Työntekijän mietteet muutoksesta saattavat aiheuttaa stressiä. Epävarmuus siitä mitä on tapahtumassa saattaa vaikuttaa työmotivaatioon negatiivisella tavalla. Stressin lisääntyessä työntekijä alkaa vähitellen unohtamaan pieniä käytännön asioita. Tiedon vastaanottaminenkin vaikeutuu. Sosiaalinen toiminta voi alkaa tuntua ajan haaskaukselta. Työstressin lisääntyessä työt eivät valmistu ajallaan ja työnlaatu saattaa huonontua. Työntekijällä saattaa esiintyä univaikeuksia ja töihin lähtö voi alkaa tuntua vastenmieliseltä. (Sinokki 2016, 96.)

Muutoksen toteutuksessa avoimuus on tärkeää. Tietämättömyys aiheuttaa epätoivoa työyhteisössä. Työkokemuksiin ja työmotivaatioon vaikuttavat esimiehiltä ja työkavereilta saatu sosiaalinen tuki. Pitkään jatkunut stressi näkyy työyhteisössä ilmapiiriongelmina, riitoina, välinpitämättömyytenä, vetäytymisenä, eristäytymisenä sekä tunteiden hallinnan vaikeutena. Työtehon huonontuessa virheiden teko työnteossa lisääntyy. Lopulta saattavat myös lisääntyä sairastavuus, poissaolot sekä eläkehakuisuus. (Sinokki 2017, 97.)

3.5 Motivaatioteoriat

Vuosisatojen kuluessa on ollut esillä monenlaisia motivaatioteorioita, vanhimmat jo 1700- ja 1800-luvuilta. Ne ovat antaneet hyvän pohjan myös työmotivaation tarkasteluun. Erilaiset työmotivaatioteoriat ovat kehittyneet noin sadan vuoden aikana. Varmasti tunnetuin on Maslowin tarveteoria. Maslowin tarvehierarkia teoriaa on usein kuvattu portaina (kuvio 12), johon kuuluu fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liityntä, arvostus sekä itsensä toteuttaminen (Juuti 2006, 39-45). Sitä on usein kritisoitu, koska ensin on tyydytettävä alemman portaan tarpeet siirtyäkseen portaikossa ylempiin tarpeisiin. Maslow on myöhemmin todennut, että yksittäisten portaiden tarpeet voivat eri tilanteissa korostua muiden portaiden kustannuksella. Eikä siten hierarkkisuus välttämättä aina toteudu porrasmallin mukaan. (Kehusmaa 2011, 16-17.)



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin portaat (mukailtu Kehusmaa 2011,18)

Työmotivaation synnystä on runsaasti teorioita. Monet eri asiat vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen. Työmotivaatio ei selity täysin millään aiemmista motivaatioteorioista.

Frederik Herzbergin kaksifaktateoria on tunnetuimpia tarvehierarkiateorioita Maslow'n teorian ohella. Teorian oletamus on, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja työntekijän sisäiset tekijät. Ulkoiset tekijät ovat hygieniatekijöitä ja sisäiset tekijät ovat motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimerkiksi työympäristö, palkka sekä muut työntekoon vaikuttavat tekijät. (Sinokki 2016, 104-105.)

Teorian mukaan hygieniatekijät aiheuttavat puutteen kautta huonovointisuutta. Motivaatiotekijöitä lisäämällä parannetaan hyvinvointia. Raha on hygieniatekijä, sen puute aiheuttaa huonovointisuutta. Sitten kun rahaa on riittävästi ylimäärä ei enää lisää hyvinvointia. Muita hygieniatekijöitä ovat johtaminen, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, työn organisointi, työolot ja työilmapiiri. Huonosti hoidettuna nämä tekijät aiheuttavat paljon tyytymättömyyttä. Hyvin hoidettuna ne eivät vaikuta suuresti työtyytyväisyyteen. (Sinokki 2016, 105.)

Teorian mukaan motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä eteneminen, saavutukset, tunnustus saavutuksista, työn luonne, vastuullisuus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Hyvin hoidettuina nämä tekijät vaikuttavat voimakkaasti tyytyväisyyteen. Huonosti hoidettuna tyytymättömyys on vähäinen. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia omista tekemisistä. Nämä tekijät syntyvät ihmisessä itsessään. (Sinokki 2016, 105.)

Perinteisesti työtyytyväisyyden on ajateltu olevan jatkumo. Jatkumon toisessa ääripäässä on korkea työtyytyväisyys ja toisessa suuri työtyytymättömyys. Kaksifaktateoriassa ajatuk-
sena on, että työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan
erillisiä. Näin ollen työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työ-
tyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtyytymättömyyttä mitataan as-
teikolla, jonka toisessa päässä on työtyytymättömyyden puuttuminen. Toisessa päässä on
toinen ääripää eli suuri työtyytymättömyys. Asteikot eivät ole keskenään verrannollisia ja
työntekijä voi sijaita asteikolla eri kohdissa. (Sinokki 2016, 105-106.)

Kaksifaktateorian mukaan ihmisellä on kahdenlaisia tarpeita. Teorian mukaan ihmisellä on
sisään rakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa kipua sekä tähän liittyen opitut
biologisille tarpeille alistetut tarpeet. Nämä tarpeet koskevat työympäristöä. Työn sisällön
tarpeita ovat Ihmisen erityinen tarve onnistumisen ja henkisen kasvun kokemiseen. (Si-
nokki 2016, 107.)

3.6 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Sanalla motivaatio on erilaisia määritelmiä ja sitä on jaettu sen keston ja pysyvyyden pe-
rusteella ulkoisiin ja sisäisiin motivaatioihin (Honka, Ruohotie 1999, 14). Vaikka sisäisessä
ja ulkoisessa motivaatiossa motivaatio muodostuu eri asioista, niitä ei kuitenkaan voida
pitää täysin erillisinä toisistaan. Ne täydentävät toinen toistaan. Yleensä joko sisäiset tai
ulkoiset motiivit ovat hallitsevampia. (Moksi, 2016.)

Ulkoinen motivaatio muodostuu palkkioista, rangaistuksista, kannustuksesta tai osallistu-
mismahdollisuuksista. Ulkoisten palkkioiden motivoiva vaikutus on usein lyhytaikainen ja
siksi se saattaa sammua nopeasti. Ulkoisessa motivaatiossa motivaatiotekijät tulevat ulko-
puolelta. Motivaatiotekijöitä välittää toinen henkilö, organisaatio tai sen edustaja. Ulkoisen
motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, kannustus, palaute ja ulkopuolinen tuki. (Si-
nokki 2016, 98.)

Sisäiseen motivaatioon ei niinkään vaikuta ulkoiset palkkiot. Se syntyy psykologisista tar-
peista ja arvoista ja on yleensä pitkäkestoista. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse
tekemisestä, se liittyy kehittämisen ja pätemisen tarpeeseen sekä itsensä toteuttamiseen.
Sisäinen työmotivaatio liitetään usein työn mielekkyyteen, haastavuuteen, monipuolisuu-
teen sekä työn sisältöön. (Sinokki 2016, 98.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, kun taas sisäinen motivaatio on luonteeltaan proaktii-
vistä. Ihminen hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Tehtävä vetää ihmistä puo-
leensa, hän haluaa heittäytyä työn tekemiseen. Lähtökohtaisesti ihminen haluaa tehdä ak-
tivateettejä, jotka ovat sisäisesti motivoituneita. Näin ollen hän ei joudu pakottamaan

itseään pysyäkseen asiassa. Energiaa virtaa tekemiseen luontaisesti. Tällainen tekeminen ei kuormita ihmistä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Martela & Jarenko, 2014.)

Tekeminen on sisäisessä motivaatiossa tärkeä elementti. Ihmisellä pitää siis olla jotain tärkeää tekemistä, jotta hänellä olisi sisäistä motivaatiota. Puhutaan aidosta innosta tekemiseen. Ihmisellä tulee siis olla jotain, joka laukaisee tämän innostuksen hänen sisällään.

Frank Martela kirjoittaa blogissaan Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämästä itseohjautuvuusteoriasta. Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näistä perustarpeista muodostuu ihmisen hyvinvoinnin perusta. Teoriassa ihminen nähdään aktiivisena organismina. Ihminen ei siis ole passiivinen ympäristöönsä reagoiva olento. Teoriassa ihminen esitetään itseohjautuvana ja itseään toteuttavana inhimillisenä olentona. (Martela, 2014.)

Sisäisen motivaation kolme perustarvetta (Martela):

- Omaehtoisuus (autonomy)

Omaehtoisuus eli autonomisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta. Motivaatio lähtee ihmisen sisältä, näin hän kokee tekemänsä asian omakseen. Hän joko nauttii tekemisestä itsestään tai hän kokee arvostavansa niitä asioita, joita tekeminen edistää. Autonominen toiminta on omaehtoista. Motivaatio lähtee ihmisestä itsestään, eikä ympäristön tarjoamista palkinnoista.

- Kyvykkyys (competence)

Kyvykkyys on ihmisen kokemus siitä, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Kun ihminen tuntee itsensä kyvykkääksi, hän pystyy suorittamaan annetut tehtävät menestyksekkäästi. Työnteon nautinto on suurempi, kun tekee työtä, jossa pärjää. Ihminen, joka kokee pärjäävänsä työssään haastetason ollessa korkealla voi päästä flow-tilaan. Tällöin hän on täysin uppoutunut tekemiseensä. Flow-tilassa ajantaju ja kaikki työhön liittymätön asia katoaa mielestä. Monet pitävät flow kokemusta yhtenä ihmiselämän suurimmista nautinnoista.

- Yhteisöllisyys (relatedness)

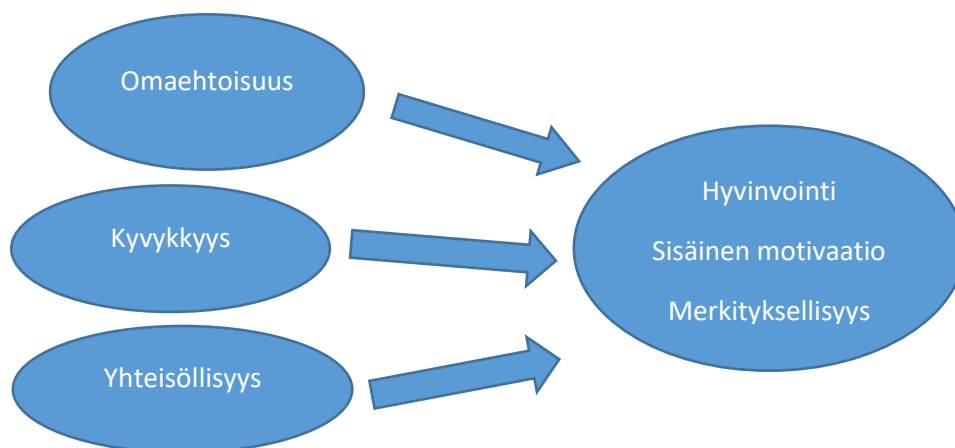
Tämä sisäisen motivaation lähde tulee ihmisen tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihminen on luonnoltaan laumaeläin, joka haluaa tulla kohdetuksi aidolla ja hyvällä tavalla. Tämän takia hyvinvointimme on kytköksissä

ympärillämme oleviin ihmisiin. Ihminen on parhaimmillaan työntekijänä, jos hän kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä.

Alla olevassa kuviossa 13 on kolme psykologista perustarvetta sekä niiden suora vaikutus ihmisen hyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että autonomialla on keskeinen rooli sisäisen motivaation, innostuksen ja korkeamman tuottavuuden lähteenä. Ihmisen on vaikea innostua sellaisesta asiasta, johon hänet on pakotettu. Pakotettu toiminta saattaa johtaa siihen, että ihminen oppii vihaamaan sellaista asiaa, josta hän olisi muuten saattanut tykätä. Johtajan on haastava lisätä autonomiaa, koska se lähtee ihmisestä itsestään. Johtaja pystyy esimerkiksi liialla kontrolloimisella tuhoamaan ihmisen autonomian kokemuksen. Tärkeää on myös ymmärtää, että autonomia on eri asia kuin itsekkyyys tai itsenäisyys. Ihminen voi olla ryhmässä täysin autonominen. Organisaation tavoitteiden mukaisesti toimiva henkilö voi kokea vahvaa autonomiaa silloin, kun hän on omaksunut työpaikan tavoitteet ja arvot. Tärkeintä ei ole mistä tavoitteet ovat lähtöisin, vaan se kokeeko ihminen ne omakseen. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Kyvykkyys johtaa parhaimmillaan flow-tilaan. Ihmisen motivaatio on parhaimmillaan silloin, kun tekemisen haastetaso osuu flow-kanavaan. Flow-kanavassa ihmisen osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla. Ihminen kokee tylsistymisen tunteen silloin, kun haastetta on omaan osaamiseen nähden liian vähän. Mutta myös liian haastaviksi koetut tehtävät ja jatkuvat epäonnistumiset saavat aikaan ahdistusta, joka tuhoaa sisäisen motivaation. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Tärkeä sisäisen motivaation elementti on hyvä työilmapiiri, jossa ihmiset saavat kokea välittämisen tunteen. Tämä on olennaista etenkin silloin kun työtehtävät koetaan haasteelliseksi. Kun ihminen ei enää jaksaa tai hän kokee vastoinkäymisiä, ratkaisevana tukena ovat kollegat. Tämän elementin puuttuessa on loppuun palamisen riski huomattavasti korkeampi. Työyhteisön riidat ovat tehokas tapa tuhota työhyvinvointi. Huono työilmapiiri saattaa tuhota kokonaan työntekijöiden innostuksen. He saattavat päätyä tekemään työtä pakon kautta. Yhteisöllisyyden ohella tärkeä elementti on myös hyvän tekeminen. Empaattisena olentona ihmisellä on perustarve kokea tekevänsä hyvää muille ihmisille. Joissakin organisaatioissa työntekijöitä on motivoitu näyttämällä heille konkreettisesti, kuinka heidän työnsä on muille ihmisille hyödyksi. Yhtenä vahvana motivaation lähteenä on halu nähdä, että omalla työllämme on positiivinen vaikutus muihin ihmisiin. (Martela & Jarenko 30-31.)



Kuvio 13. Sisäisen motivaation kolme perustarvetta. (Martela, 2014.)

Ryan ja Deci ovat vielä erottaneet kaksi sisäisen motivaation muotoa. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta. Tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Vahvin motivaation muoto on sisäsyntyinen motivaatio. Se on luonteeltaan häilyvämpää ja tämän takia pitkäjänteisen tekemisen kannalta olennaisempaa. Sisäistetyn motivaation käsite on työelämän kannalta paljon tehokkaampi. Työelämässä päämäärien asettelu ja toimintatavat tulevat enemmän tai vähemmän annettuna. Näin ollen sisäistetyn motivaation käsite parantaa mahdollisuuksia tukea ihmisen innostusta sekä ohjata sitä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Molemmilla motivaation muodoilla on erilainen vaikutus hyvinvointiimme. Ulkoisten palkkioiden tavoittelu ei lisää hyvinvointia. Tutkimusten mukaan sisäisellä motivaatiolla on yhteys parempaan hyvinvointiin, elämäntyytyväisyyteen ja myönteisiin tunteisiin. Ihmisen kolme perustarvetta vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus selittävät aika paljon hyvinvointiamme ja sisäistä motivaatiotamme. Näiden tekijöiden on myös todettu selittävän työhyvinvointia ja korreloivan koetun energisyyden, työhön omistautumisen ja työtyytyväisyyden kanssa (Sinokki 2016, 99.)

Työmotivaatioon vaikuttavat synnynnäiset tekijät eli työntekijän persoonallisuuden piirteet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Ympäristöllä ja kokemuksilla on myös vaikutus työmotivaatioon. Näiden kautta muokkautuneet tekijät ovat elämän aikana kertyneitä havainnoita ja kokemuksia. Ne vaikuttavat työntekijän arvoihin, asenteisiin, motiiveihin sekä tarpeisiin. (Sinokki 2016, 101.)

3.7 Muutoksen vaikutukset työn imuun

Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijän työmotivaatio on korkea. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat terveempiä ja heillä on parempi työkyky sekä vähemmän eläke- ja eroajatuksia. Työn imu on tarttuvaa, sillä yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa positiivisesti koko tiimiin. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja opasta varten on haastateltu pien- ja yksityisyrittäjiä. He kokivat työn imun tulevan ammattitaidon kokemuksesta ja mahdollisuudesta käyttää taitoja monipuolisesti. Ikääntyneiden yrittäjien kohdalla työn imua tuo työtä kohtaan tunnettu innostus. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.)

Työn imun kokemuksen syntyyn vaikuttavat tarmokkuus omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokas työntekijä kokee energisyyttä ja on sinnikäs. Omistautuva työntekijä on innokas ja ylpeä omasta työstä. Uppoutuminen näkyy työhön keskittymisenä ja paneutumisena. (Manka, ym 2010, 10.)

Yksi keskeinen osa työhyvinvointia on innostus. Työntekijä, joka on työssään innostunut ja hyvässä työvireessä, voi päästä flow-tilaan. Flow-tilassa työn tekeminen sujuu kuin itsensä. Työstä voi olla jopa vaikea irrottautua. Työn imu eroaa flow-tilasta siten, että flow on hetkellinen huippukokemus. Se kohdistuu tiettyyn asiaan ja tilanteeseen. Työn imua koetaan pitkäkestoisesti ja se on myönteinen tunnetila. Työn imun ylläpitämiseksi tulisi huolehtia siitä, että palautumiselle jää riittävästi aikaa. Työn imulla ei tarkoiteta työholismia. Työholismissa työstä ei enää osasta irrottautua. Työntekijän saattaa olla vaikea huomata työn imusta siirtymistä kohti uupumusta. Kova kiire ja työntekijän itselleen asettamat korkeat vaatimukset saattavat johtaa virheiden lisääntymiseen. Tämä johtaa siihen, ettei työstä palautumiselle riitä enää aikaa. Vastakohtia työn imulle ovat väsymyksen tunteminen, huono keskittyminen ja kyyniset ajatukset. (Manka, ym. 2010, 10-11.)

Työntekijä, joka voi henkisesti hyvin on innostunut työstään. He kokevat työnsä mielekkääksi ja he haluavat kehittää itseään. Kadonnutta työn imua voidaan vahvistaa. Vahvistaminen voidaan toteuttaa kehittämällä yrityksen toimintatapoja, ja vuorovaikutusta sekä pohtimalla mitkä ovat työn mielekkäät ja tärkeät asiat. Kehittäminen ei vaadi työpaikalla suuria tekoja, vaan pienetkin muutokset auttavat. (Manka ym. 2010, 11.)

Joissakin työpaikoilla työn ilo ja työhyvinvointi saattavat olla niin kateissa, että tarvitaan suurempi muutos, jotta asiat saadaan hyvälle tasolle. Työhyvinvoinnin professori Marja-Leena Manka puhuu tiikerinloikasta. Tiikerinloikalla tarkoitetaan rakenteellista uudistamista, aikaisempien toiminta- ja ajattelutapojen täydellistä remonttia. Tällaisessa tilanteessa on tuotava esille muutoksen välttämättömyys, koska se luo positiivista painetta sen

toteuttamiseen. Muutos onnistuu kaikkein parhaiten silloin, mitä enemmän osapuolilla on tietoa, ja mitä enemmän nämä ovat itse mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Manka ym. 2010, 11.)

Entä jos ennen muutosta työntekijät eivät ole kokeneet enää työnimua. Työ tuntuu vain työltä. Mankan tiikerinloikassa puhutaan aikaisempien toimien- ja ajattelutapojen täydellisestä remontista. Vaikka tieto muutoksesta tuo ensin tunteen epävarmuudesta saattaa ostaja yrityksellä olla resursseja parantaa työntekijöiden työnimua. Organisaatioita on erilaisia. Työnimua tuskin tunnetaan, jos ei ole varma siitä mitä varten tekee työtään.

Marjatta Jabe kirjoittaa siitä, miten saataisiin erilaiset ihmiset mukaan muutokseen. Hän esittelee erilaisia organisaatioiden mahdollisia reaktioita muutokseen. Hän kuvailee skeptistä, uskonsa menettänyttä organisaatiota. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset kritisoiivat tämän päivän toimintaa ja muutosprosessia. Organisaatio antaa kaikkein huonoimmat palautteet epäselvälle tai olemattomalle strategialle. Työntekijöillä ei ole varmuutta siitä, minkä takia he tekevät työtään. Työpaikan ihmissuhteet ovat huonot. Skeptinen organisaatio pistää helposti ongelmat jonkun toisen syyksi. (Jabe 2017, 200.)

Muutoksen tarve saattaa olla suuri, jos työnimu puuttuu kokonaan. Jotkut työntekijät saattavat myös kokea, että ovat leipiintyneitä työhönsä. Puhutaan työssä tylsistymisestä eli boreoutista. Kyse on alimotivaatio tilasta. Työntekijä kokee, ettei aika kulu. Keskittyminen työhön ei onnistu ja ajatukset harhailevat muualla. Tylsistymistä saattaa aiheuttaa myös se, ettei työ tarjoa mielekkäitä haasteita. Työntekijä voi tuntea tylsistymistä myös siitä, ettei työtä saa tehdä niin hyvin kuin haluaisi. (Helsingin Sanomat 2015.)

Yrityksen myyminen isommalle yritykselle saattaa tuoda työntekijöille uusia haasteita. Ehkä isommassa yrityksessä saattaisi olla enemmän työkaluja työn tuunaamiseen. Isommassa yrityksessä saatetaan myös ohjata työntekijää uusiin kuvioihin esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta. Boreoutia voidaan vahvistaa työtä tuunaamalla.

Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma aloitteisia fyysisiä, kognitiivisia ja / tai sosiaalisia toimia, joilla työtä muokataan paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 13).

Aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen voidaan olettaa, että työn tuunaamisella on positiivinen yhteys työn imun kokemukseen. Työntekijä leipääntyy työhönsä epätodennäköisemmin, jos hän muokkaa työtään positiivisella tavalla. Monissa työtehtävissä työn muokkaaminen on jossain määrin mahdollista. Työn yksilöllinen muokkaaminen tulisi tehdä olemassa olevan toimen- ja tehtäväkuvan rajoissa. Kyseessä on usein työtapojen ja

yksittäisten työtehtävien osien muokkaaminen. Työn tuunaamista ei ole esimerkiksi ohjeiden noudattamatta jättäminen. Tuunaamisella tarkoitetaan omaa osaamisen kehittämistä, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämistä sekä uusien tehtävien kautta haasteiden lisäämistä. (Hakanen ym. 2012, 13.)

Muutoksen tuoma epävarmuus saattaa aiheuttaa stressiä, joka vaikuttaa henkilön kykyyn tehdä töitä. Tällöin myös organisaation tuki saattaa olla tärkeää. Organisaation tukiteoriassa esitetään, että työntekijät muodostavat globaalin vaikutelman organisaation tarjoamista resursseista ja arvostuksesta heistä yksilöinä. Vaikutelmaan kuuluu myös ajatus siitä, että organisaatio palkitsee heidän työpanoksensa ja auttaa heitä vaikeina aikoina. Vaikealla ajalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. (Cullen, Edwards, Casper & Gue, 2013, 2.)

Työntekijöiden vaikutelma organisaatiolta saadusta positiivisesta tuesta on hyväksi organisaatiolle ja työntekijöille. Työntekijöiden kokemus organisaation tuesta tyydyttää heidän sosiaalisemotionaaliset tarpeensa. Joten todennäköisesti heidän asenteensa työhön ja työtyytyväisyytensä on positiivisempi. (Cullen ym, 2013, 2.)

4 SUHTAUTUMINEN JA SOPEUTUMINEN MUUTOKSIIN -TUTKIMUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelija laatii etukäteen kysymykset. Tutkimukseen osallistuvat voivat vapaamuotoisesti vastata kokemuksistaan ja mielipiteistään kysymyksiin liittyviin aihealueisiin. (Tilastokeskus 2019.)

Laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia ”miksi” ja ”miten” kysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu yleensä haastatteluista. Aineisto on pieni mutta aineiston laadulla on merkitystä. (Rajaton 2019.)

Tutkittavasta ilmiöstä pitäisi henkilöillä, joilta tietoa kerätään, olla mahdollisimman paljon tietoa sekä kokemusta laadullisessa tutkimuksessa. Tilastollisiin yleistyksiin ei pyritä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna. Kysymykset olivat kaikille samat ja samassa järjestyksessä. Haastattelulomakkeet (liite 1) jaettiin tutkimukseen osallistuville viikolla 33 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysymykset oli jaettu eri teemoihin.

Lomakehaastattelussa kysytään asioita, jotka ovat merkityksellisiä kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta. Lomakehaastattelussa jokaisen kysymyksen kohdalla on löydettävä perustelu tutkimuksen viitekehuksesta, tutkittavan ilmiön tiedetystä tiedosta. Mukava tai hyödyllistä tietää -kysymyksiä ei lomakehaastattelussa kysytä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimukseen oli tarkoitus haastatella kahdeksaa yrityksen työntekijää. Lopulta vastaukset saimme viideltä henkilöltä. Syyt vastaamattomuuteen vaihtelivat asepalveluksessa olosta haluttomuuteen vastata. Vaikka vastaajien määrä oli vähäinen, voidaan vastauksia pitää riittävänä luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi.

Ala, jonka palveluksessa haastateltavat ovat, on miesvaltainen. Johtuen siitä, kaikki haastateltavat olivat miehiä. Haastateltavat eivät tienneet, onko tutkimusaiheeseen liittyvä yrityksen myynti kuvitteellinen vai todellinen tilanne. Haastatteluun vastattiin nimettömästi ja vastaus palautettiin suljetussa kuoressa. Näin haastateltavat pystyivät antamaan vastauksensa siten, ettei sitä pystytty yhdistämään kehenkään. Tällä haastattelutavalla pyrimme siihen, että haastateltava pystyi vastaamaan mahdollisimman totuuden mukaisesti

kysymyksiin vailla tarvetta ”pelätä”, että vastauksia pystyttäisiin yhdistämään häneen. Koimme, että näin tutkimukseen saatiin mahdollisimman totuuden mukaiset vastaukset.

4.3 Tutkimuksen taustatiedot

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää henkilökunnan muutosvalmius: miten yrityksen henkilökunta suhtautuu mahdolliseen yrityksen myymiseen, jos heidän tällä hetkellä toimiva työpaikkansa, pienempi yritys, myytäisiin samalla alalla toimivalle suurelle yritykselle. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, kuinka he sopeutuisivat muutokseen ja olisiko heillä joitakin huolia liittyen yrityksen myyntiin.

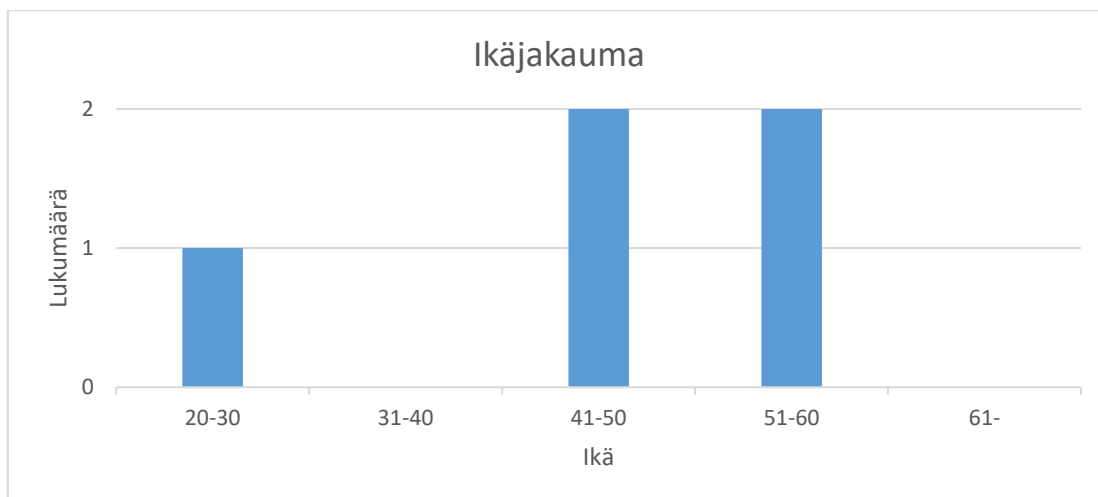
Tutkimuskysymysten teemoina oli

- lähtötilanne
- tämän hetkinen tilanne
- muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen
- muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon
- myymisen uhat ja mahdollisuudet
- tuki muutoksessa.

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikä, koulutustautta ja kuinka kauan on työskennellyt yrityksen palveluksessa. Näillä pyrittiin selvittämään, onko eri ikäisillä erilainen suhtautuminen muutoksiin ja sopeutuvatko he muutoksiin eri tavalla. Pyrimme selvittämään, onko koulutustaustalla tai yrityksen palveluksessa olevilla vuosilla merkitystä muutokseen suhtautumiseen tai sopeutumiseen.

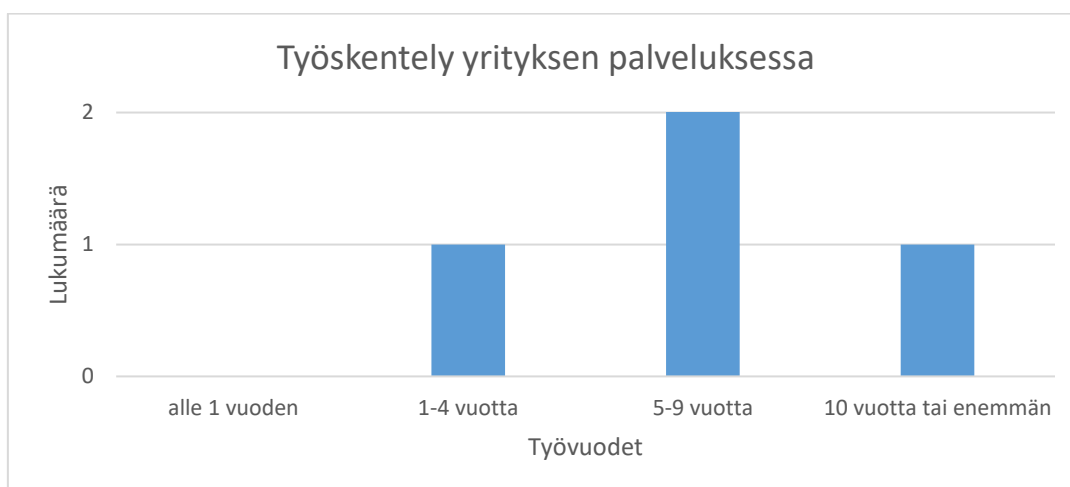
Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut kuin taustatiedot -kohdassa. Muuten haastateltavat vastasivat kysymyksiin vapaamuotoisesti kunkin kysymyksen alle jätettyyn tilaan.

Kaaviossa 1 on esitetty vastaajien ikäjakauma vastaajien kesken. Ikäjakaumasta on todettavissa, että palveluksessa on pääsääntöisesti jo elämäkokemusta omaavaa, kokeneempaa henkilökuntaa.



Kaavio 1. Ikäjakauma vastaajien kesken.

Kaaviossa 2 on esitetty vastaajien työskentely yrityksen palveluksessa. Palvelusvuosista yrityksessä on nähtävissä, että yritykseen on sitouduttu. Työpaikkaa ei olla oltu vaihtamassa muutaman vuoden välein.



Kaavio 2. Työskentely ajallisesti yrityksen palveluksessa.

4.4 Lähtötilanne

Vastaajien lähtötilanne vaihteli. Kaikilla ei ollut kokemusta työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Toiset taas olivat kokeneet esimerkiksi työtavan muutoksen. Kokemukset erikoisissa yrityksissä työskentelystä vaihteli vastaajien välillä ja kaikilla oli jonkinlaisia kokemuksia eri kokoisissa yrityksissä työskentelystä. Aikaisempien yritysten koot vaihtelivat muutamasta henkilöstä satoihin henkilöihin.

4.5 Tämän hetkinen tilanne

Vastaajilta kysyttiin heidän tämän hetkistä tyytyväisyyttä/tyytymättömyyttä työpaikalla. Yleisesti vastaajat olivat tyytyväisiä oloonsa työpaikalla. Negatiivisena asiana pidettiin jatkuvaa kiirettä, joka saattaa vaikuttaa työn tehokkuuteen.

Pienen yrityksen hyväksi puoliksi mainittiin joustavuus. Koettiin, että pienessä yrityksessä on helpompi sopia esimerkiksi vapaisiin liittyviä asioita. Positiivinen asia on myös tuttu työyhteisö, jossa kaikki tuntevat toistensa työskentelytavat.

Vastauksissa huonoina puolina nousi erityisesti esille, että sairauslomat ja lomat kasvattavat toisten työtaakkaa. Lisäksi suurta työmäärää pienessä yrityksessä pidettiin miinuksena.

4.6 Muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen

Yrityksen tulevaisuutta pidettiin hyvänä. Työtilanne näyttää vastaajien mielestä hyvälle ja töitä riittää tulevaisuudessa. Mahdollisiksi muutostarpeiksi tuli esille työvoiman lisääntyvä tarve. Työvoiman puutteesta johtuvan jatkuvan kiireen ja stressin vuoksi koettiin, että ilmapiiri on toisinaan kireä. Työntekijöiden ja työnantajan välisessä kommunikoinnissa olisi parannettavaa. Yhteistä säveltä kaivattiin työtapoihin ja töiden suunnitteluun.

Yrityksen kehitystarpeina mainittiin muun muassa, että ajoittain on pieniä ongelmia töiden organisoinnissa. Koettiin, että kommunikoinnissa työntekijöiden ja työnantajan välillä on kehittämistä, jonka vuoksi myös työn laatu kehittyisi ja saataisiin kaikki samalle aaltopituudelle. Kehitystarpeiksi koettiin myös henkilöstön lisäämisen tarve.

Suurin osa vastaajista koki, että ovat aikaisempiin muutoksiin työssä ja työyhteisössä suhtautuneet ja sopeutuneet kohtalaisen hyvin, hyvin ja avoimin mielin. Aikaisemmissa muutoksissa ei suurempaa vastarintaa ollut koettu.

Olen ottanut muutokset avoimin mielin vastaan ja yrittänyt parhaani sopeutua.

Kysyttäessä, miten vastaajat suhtautuisivat, jos yritys myytäisiin isommalle yritykselle, vastaajat olivat melko positiivisella ja vastaanottavalla kannalla. Totuttelua ja sopeutumisesta tilanne vaatisi mutta täystyrmäystä ei asialle kuitenkaan tullut. Huoliakin toki asian suhteen ilmeni. Suurimpina olivat: mikä olisi isomman yrityksen tarkoitus tässä yrityskaupassa, säilyisikö työpaikka ja toimeentulo sekä muuttuisiko työilmapiiri.

Ahneet osakkeen omistajat. Jos tarkoituksena on ostaa kilpailija pois pelistä.

Ajatukset työskentelystä suuremmassa organisaatiossa olivat positiivisesti suhtautuvia sekä mielteliäitä. Hyvänä puolena pidettiin poissaolotilanteissa tuuraajien parempaa saatavuutta. Koettiin myös, että suuremmassa organisaatiossa pääsee vähemmällä stressillä. Huonoina puolina tuli esille tiukemmat työmenetelmät sekä työajat.

Muutokseen sopeutumisessa koettiin auttavan, että on sopeutuvainen ja työ pysyy suunnilleen samana. Tärkeinä seikkoina sopeutumisen kannalta pidettiin myös rehellistä tiedottamista, ostaja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista kertomista, tukea, yhteistyötä sekä kommunikointia. Koettiin, että viestintään muutostilanteessa pitäisi panostaa. Viestinnän tulisi olla hienovarasta, rehellistä, avointa sekä täsmentävää. Myös tiedottaminen ajoissa koettiin tärkeänä, tällöin muutoksiin ehtii ajoissa varautua.

Viestinnän tulisi olla avointa sekä muutoksista tulee ilmoittaa ajoissa, jotta niihin voi varautua.

4.7 Muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon

Kysyttäessä sanaa työhyvinvointi tuli vastaajille mieleen: avoin ja rehellinen toiminta työpaikalla, töihin on aamulla mukava tulla ja töissä viihtyy, ei turhia stressitekijöitä, asiat rullaavat normaalisti, tarpeen tullen on apua ja tukea saatavilla, sujuva kommunikointi, työn ohella omista voimista ja turvallisuudesta huolehtiminen.

Työpaikalle on aamulla mukava tulla sekä toiminta on paikalla avointa ja rehellistä.

Vastaajat kokivat tämän hetkisen työhyvinvoinnin vaihtelevaksi. Työhyvinvointia verottaa kiire ja kiireestä aiheutuva stressi.

Vastaajien työhyvinvointiin vaikutti vastuun tuoma stressi mutta toisaalta siinä nähtiin myös positiivista laajemman osaamisen ja ammattitaidon tuomana. Loma, työmäärä ja aikataulujen kohdillaan olo sekä töiden ennakointi vaikutti työhyvinvointiin.

Sanasta työmotivaatio tuli vastaajille mieleen, että on kiinnostunut työstään, ylläpitää ahkeruutta ja mielenkiintoa työntekemiseen, haluaa tehdä sitä mitä on tekemässä ja hyvin sekä aikataulussa.

Asia, joka ylläpitää ahkeruuden ja mielenkiinnon työntekemiseen. Se voi olla esim. työilmapiiri ja vaihtuvat työtehtävät.

Työmotivaatio on sitä, että haluaa tehdä sitä työtä mitä on tekemässä ja haluaa olla ylpeä omasta työstään.

Työmotivaatiossa ei koettu pääsääntöisesti olevan tällä hetkellä ongelmaa, vaan koettiin sen olevan tällä hetkellä ok tai suht ok. Jollakin työmotivaatio olisi tällä hetkellä loman tarpeessa.

Se on loistava. Ainoa mikä saattaa välillä tiputtaa motivaatiota, on että kaikki työntekijät eivät ole ihan samalla aaltopituudella.

Positiivisten ja negatiivisten muutosten vaikutus työmotivaatioon riippui hyvin pitkälti muutoksesta. Vähemmällä kiireellä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia.

Ilman hoppua on mukavampi tehdä. ”Vauhti lisää virheitä”

4.8 Myymisen uhat ja mahdollisuudet

Mahdollista yrityksen myyntiä pidettiin sekä uhkana että mahdollisuutena. Vastauksissa tuli esille, että uhat ja mahdollisuudet riippuvat myös siitä, kuka yrityksen ostaisi ja mitä oston jälkeen tapahtuisi. Suurimpana uhkana tuli esille työpaikkojen säilyvyys. Mahdollisuutena taas nähtiin helpompi kehittyminen alalla.

Tutut asiat voivat muuttua vieraiksi ja vaativat uutta totuttelua ja oppimista. Mutta mahdollisuutena saattaa olla kehittyminen ylöspäin alalla helpommin.

Muutoksessa etenemismahdollisuuksiksi uskottiin sen laajentavan ammattitaitoa ja edistämään työnteossa. Toisaalta taas tuli esille, että etenemismahdollisuudet riippuvat yrityksen ostajasta.

4.9 Tuki muutoksessa

Toiset ajattelivat, että tuki muutosprosessissa olisi tärkeä, erityisesti jos muutos tulisi olemaan iso. Osa vastaajista taas ajatteli, että tukea muutosprosessissa ei tarvitsisi, varsinkaan jos työt jatkuisivat ennallaan uuden omistajan toimesta. Sillä oli myös merkitystä, minkälaista tuki olisi ja mistä tukea saisi.

Vastaajista suurin osa ei kokenut itse tarvitsevansa tukea muutoksessa, varsinkaan henkistä, rahallinen olisi eri asia. Ymmärrystä tosin toivottiin.

Ymmärrystä, että muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Sekä hyvää tiedoksiantoa.

Jos tuella tarkoitetaan rahaa, se on hyvä asia. Henkistä tukea en tarvitse.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää muutosvalmiutta, miten Yritys X:n henkilökunta suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin. Tarkentavina kysymyksinä selvittämisessä olivat miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden (työ)hyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä miten henkilöstö kokee mahdollisen yrityksen myynnin vaikutukset. Kysymykset muotoiltiin siten, että tilanne oli kuvitteellinen.

Kysyttäessä tämän hetkisestä tilanteesta, tutkimuksessa käy selkeästi ilmi, että tällä hetkellä oloihin työpaikalla ollaan tyytyväisiä. Vaikka jatkuva kiire rasittaaakin työpaikalla, ei se kuitenkaan merkittävästi vaikuttanut negatiivisessa mielessä tämän hetkiseen tyytyväisyyteen. Pienessä yrityksessä työskentelyssä koettiin olevan paljon positiivista ja hyvää. Koettiin, että pienessä yrityksessä työskentely on joustavaa sekä työtehtävistä ja vapaista pienessä yrityksessä on helpompi sopia. Esille tuli kuitenkin myös negatiivisia asioita pienessä yrityksessä työskentelystä. Lomien pitäminen koettiin olevan suuri ongelma, niitä kun ei tarpeeksi pysty pitämään. Syyksi tähän mainittiin mm. työntekijöiden vähäinen määrä sekä kiire, joka ainakin osittain aiheutui toisten vuosi- sekä sairaslomapoissaoloista.

Töiden loppumisen vuoksi ei koettu olevan hätää, yrityksellä tällä alalla koettiin tulevaisuudessaakin riittävän töitä. Töiden jatkumisen puolesta siis yrityksen tulevaisuus koettiin olevan turvattuna. Yrityksen tulevaisuutta valitettavasti koettiin olevan myös jatkuvan kiireen. Kiire ja sitä kautta koettu stressi, aiheutti joidenkin mielestä välillä ilmapiirin kiristymistä. Muutostarpeina tulikin vahvasti esille työvoiman lisääntynyt tarve. Voimakkaimmin yrityksen kehitystarpeena tuli esille sama, kun muutostarpeenakin eli työvoimaa tarvittaisiin lisää.

Tämän hetkisessä tilanteessa sekä tulevaisuuden tilanteesta nousi kummassakin yksi asia ehdottomasti ylitse muiden, nimittäin työvoiman lisätarve. Työntekijöitä koettiin tällä hetkellä olevan liian vähän ja lisärekrytointiin tuntui vastausten perusteella olevan tarvetta, jotta työt saataisiin hyvin tehtyä ilman ylimääräistä stressiä. Samoin tulevaisuudessa lisärekrytoinneille olisi tarvetta.

Työhyvinvointi koettiin tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvänä. Kuitenkin useampi vastaaja oli sitä mieltä, että toisinaan on kiire ja sen vuoksi stressiä sekä ilmapiirin kiristymistä. Voisiko tästä vetää sen johtopäätöksen, että kuitenkin työnantajaan ja itse töihin ollaan tyytyväisiä, vaikka kiire painaakin päälle? Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat muutokset olisivat töiden aikataulutukseen, ennakkointiin ja määrään liittyviä sekä muutoksen tuoma

vaihtelu. Eli osittain juurikin niitä, joiden tällä hetkellä aikaisemmissakin kysymyksissä koettiin aiheuttavan mm. stressiä. Koettiin myös, että vaikka suurempi vastuu toisi stressiä, vaikuttaisi se työhyvinvointiin myönteisesti laajemman osaamisen ja ammattitaidon kautta. Muutoksella voisi olla myös negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin sopeutumisen myötä.

Työhyvinvoinnin lailla myös työmotivaatio koettiin pääsääntöisesti hyvänä. Työmotivaatio sanana tuntui olevan vaikeampi arvioida kuin työhyvinvointi. Kiire tuli myös työmotivaation kohdalla esille muutoksen vaikutuksissa, se vaikutti heikentävästi työmotivaatioon. Muutoksen vaikutus työmotivaatioon riippuisi myös siitä minkälaisesta tai kokoisesta muutoksesta olisi kyse.

Pienemmän yrityksen myynti suuremmalle yritykselle koettiin jonkin asteisena uhkana tai ainakin huolta aiheuttavana. Useissa vastauksissa mietittiin mitkä mahtaisivat olla uuden omistajan aikeet ostetun yrityksen suhteen. Myös työpaikan säilyvyys oli seikka, joka oli vastauksissa vahvasti esillä. Vaikka myynti mietityttikin, positiivistakin asiassa nähtiin. Olishan suuremmassa organisaatiossa enemmän työntekijöitä, jonka seurauksena myös tuuraaja löytyisi helpommin esimerkiksi sairausloman ajaksi.

Se, olisiko yrityksen mahdollinen myyminen uhka ja/tai mahdollisuus, ei osattu oikein tarkasti vastauksissa sanoa. Kumpaa se olisi, tuntui hyvin pitkälti riippuvan ostajasta sekä siitä, mitä myymisen jälkeen tapahtuisi. Tarkemmin kysyttäessä minkälaisia uhat ja mahdollisuudet voisivat olla, ehdottomasti suurimmaksi uhaksi nousi työpaikan menetys. Kysyttäessä muutoksen vaikutuksesta etenemismahdollisuuksiin, tuli jälleen esille sen riippuvan ostajasta. Uskoa etenemismahdollisuuksiinkin löytyi. Muutoksen uskottiin laajentavan ammattitaitoa sekä edistämään työnteossa.

Muutokseen sopeutumisen kannalta oikeanlainen viestintä koettiin tärkeänä. Viestintään tulisikin siis panostaa muutosprosessissa. Viestinnän tulee olla avointa, rehellistä ja oikea aikaista. Koettiin tärkeänä, että ostajayritys kertoisi tulevaisuuden suunnitelmiaan. Näin saataisiin huhuilta katkaistua siivet ja epävarmuuden tunne vähenisi varmasti merkittävästi. Kokonaan epävarmuuden tunnetta tuskin saataisiin kaikilta pois.

Vastauksissa kävi ilmi, että vastaajat kokivat eri tavalla tuen tarpeensa muutosprosessissa. Siinä missä toinen koki tuen tärkeäksi ja tarpeelliseksi, erityisesti suurissa muutoksissa, toisille tuen tarve riippui tuesta ja siitä mistä tuki tulisi. Osa taas oli sitä mieltä, etteivät he muutoksessa tukea tarvitsisi. Tukena muutosprosessissa tarvitaan ymmärrystä siitä, että sopeutuminen vaatii aikaa. Myös hyvä tiedottaminen muutoksen etenemisestä on tukemista.

Tuen tarve riippuu hyvin paljon yksilöstä, eikä voida tuen tarvetta yleistää. Tärkeintä varmasti on, että tukea muutosprosessissa on saatavilla sitä tarvitseville. Haasteensa on tunnistaa, minkälaista apua kukakin tarvitsee, että osataan antaa oikeanlaista tukea. Taulukossa 1 oli erilaisuus muutostilanteiden käsittelyssä. Kyseinen taulukko havainnollistaa hyvin erilaisuutemme. Sen, kuinka erilaisia olemme ja mitenkä me käsittelemme muutosta. Jokainen varmasti tunnistaa itsensä kyseisestä taulukosta. Ei välttämättä vain yhdestä laatikosta, vaan useammasta. En siis olekaan hankala ihminen, jos muutoksessa haluan selkeän ja ytimekkään toimintasuunnitelman sekä aikataulun kaikkine muutoksen vaiheineen vaan olenkin järjestelmällinen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruu tehdään useista eri lähteistä. Tietolähteitä verrataan toisiinsa sekä omaan tulkintaan. Vertailussa tarkastellaan, tukeeko eri lähteet toisiaan. Riittävä aineisto on edellytyksenä tarkasteltaessa opinnäytetyön luotettavuutta. (Kananen 2014, 151-152.)

Koska tutkimus työntekijöiden sopeutumisesta ja suhtautumisesta yrityksessä tapahtuvaan mahdolliseen omistajanvaihtoon on kuvitteellinen mutta kuitenkin yritysmaailmassa mahdollinen, on tutkimusta pidetty arkaluontoisena henkilöstölle. Mahdollisimman totuuden mukaisten vastausten saamiseksi, tutkimus päätettiin toteuttaa kyselylomakkeilla tehtäväksi. Nimettömänä kyselyyn vastaten ihminen saattaa kertoa totuudenmukaisemmin ja miten hän todella asioista ajattelee.

Haastattelussa saattaa olla arkaluontoisia kysymyksiä tai haastattelun teemoista osa on arkaluontoisia. Tällaisissa tilanteissa on joidenkin tutkijoiden mielestä haastateltavan helpompaa vastata kyselylomakkeilla sen sijaan, että haastateltava vastaisi suoraan haastattelijalle. (Hirsijärvi & Hurme 2017, 115.)

Validiteetti – mittauksen oikeellisuus – on mitta sille, mitataanko todella sitä, mitä on tarkoitus mitata (Kyvyt.fi, 2019).

Vaikka tutkimukseen vastaajien joukko oli pieni, saimme vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen sekä pääkysymystä tarkentaviin apukysymyksiin. Näiden vastausten pohjalta pystyimme analysoimaan vastaukset ja tekemään niistä johtopäätökset. Vaikka vastauksissa oli hajontaa, oli kuitenkin havaittavissa epävarmuutta, erityisesti mahdollisen uuden omistajan tarkoitusperistä ostettavan yrityksen tulevaisuuden sekä työntekijöiden suhteen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Useissa vastauksissa nousi esille epävarmuus ja epäily sille, mitkä ovat ostaja yrityksen tarkoitusperät ostaessaan pienemmän yrityksen, kilpailijan, itselleen. Mahdollisessa yrityskaupassa oli myös huoli mitä työpaikoille kävisi, tulisiko mahdollisesti irtisanomisista.

Epävarmuuden noustessa selkeä esille, nykyistä tutkimusta voisi syventää tutkimalla tarkemmin mitkä seikat työntekijöille aiheuttavat epävarmuustekijöitä suuremman yrityksen ostaessa pienemmän saman alan toimijan. Ja mistä erilaiset epävarmuustekijät ja epäilykset johtuvat. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää olisiko epävarmuustekijät ja epäilykset vain työntekijöiden oman mielen sisällä tapahtunutta prosessia vai ovatko he mahdollisesti kuulleet jostakin asiaan liittyvää huhua tai jopa saaneet jostakin luotettavana pidettävää tietoa.

Yrityksen työntekijöistä suurin osa on työskennellyt yrityksessä vuosia. Kyselyssä toivottiin uusien työntekijöiden palkkaamista. Kuitenkin uusi työntekijä tuo mukanaan erilaisia työtapoja ja uusia ajatuksia työnteosta. Tätä voisi tutkia siitä näkökulmasta, miten henkilöstö haluaisi, että uuden työntekijän rekrytointi tapahtuisi. Mitä asioita he pitäisivät uudessa työntekijässä tärkeänä työnteon kannalta. Useimmilla on tutut ja turvalliset tavat tehdä töitä. Kaikki eivät pidä siitä, että tarjotaan muitakin työnteon tapoja. Miten työntekijät kokevat sen, että uuden työntekijän myötä monet vanhat tavat saattaisivat vaihtua uusiin käytäntöihin?

Muutoksia tapahtuu usein työelämässä. Kaikki muutoksiin liittyvät asiat eivät ole neuvoteltavissa. Maailman taloudellinen tilanne vaikuttaa myös suomessa toimivien yritysten toimintoihin. Kyselyn vastauksissa oltiin hyvin varmoja siitä, että töitä riittää tulevaisuudessa. Projektit ovat riippuvaisia rakennusalan suhdanteista. Rakennusalan hiipuminen näkyy myös projektien vähentymisenä. Tutkimusta voisi tehdä siitä, miten työntekijät suhtautuvat suhdanteiden vaikutuksesta johtuvaan töiden vähenemiseen. Pelottaako töiden väheneminen vai olisiko se kiireellisen jakson jälkeen hyvä asia? Aiheuttaisiko ajatus esimerkiksi lomautuksista tai mahdollisista irtisanomisista epävarmuutta?

Tällaisessa tilanteessa on myös huomioitava se, että alalla työmahdollisuudet ovat heikot. Irtisanomisen jälkeen ei välttämättä löydy uusia töitä koska muissakin yrityksissä joudutaan mahdollisesti tekemään erikoisjärjestelyjä. Voisiko työntekijä tässä tilanteessa ajatella lähtevänsä opiskelemaan uutta alaa vai luottaisiko hän edelleen työllistymiseensä irtisanomisen jälkeen? Vaikka monet pitävät irtisanomista uhkaavana tilanteena se saattaa myös olla uuden elämän alku.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantaja Yritys X:n pyynnöstä yrityksen työntekijöiden muutosvalmiutta, sopeutumista ja suhtautumista muutoksiin. Miten työntekijät suhtautuisivat, jos yritys myytäisiin isommalle yritykselle? Miten muutos vaikuttaisi työntekijöiden (työ)hyvinvointiin sekä työmotivaatioon?

Opinnäytetyö teoriaosuuden alussa käsiteltiin muutosta. Tarkemmin muutosta käsiteltiin näkökulmista: miten valmistautua muutokseen, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on, minkälaista tulisi olla muutoksen johtaminen, muutosviestintä sekä tuki muutostilanteessa ja kuinka tärkeäksi ne koetaan. Muutoksen jälkeen siirrytään käsittelemään työhyvinvointia ja -motivaatiota, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on näihin.

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu toteutettiin Yritys X:n henkilökunnalle lomaketutkimuksena sisältäen viisi eri teemaa.

Työntekijöistä suurin osa on ollut vuosia Yritys X:n palveluksessa. He ovat tottuneet pienen yrityksen tuomiin etuihin esimerkiksi joustavuuden suhteen. Pienen yrityksen etuna on varmasti, että kaikki tuntevat toisensa ja toisten toimintatavat erilaisissa tilanteissa. Suuremmassa yrityksessä työkavereihin voi olla vaikeampi tutustua niin, että tuntisi toisen hyvin. Erityisesti vielä alalla, jossa työpisteet sijaitsevat pääsääntöisesti asiakaskohteissa.

Työhyvinvointia ja yhteishenkeä pidetään hyvänä ja töitä on mukava tehdä. Vastausten perusteella kiire ja stressi verottivat jonkin verran työhyvinvointia. Työmotivaation koettiin olevan pääasiallisesti hyvä. Mitään suurta muutosvastarintaa ei vastauksissa tullut esille. Vastausten perusteella pienemmän yrityksen myymistä isommalle yritykselle ei pidetty huonona asiana. Koettiin, että sijaistukset hoituisivat paremmin suuremmassa organisaatiossa, jotka nyt ovat aiheuttaneet jossakin määrin hankaluuksia. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tällaista muutosta ei missään nimessä pitäisi tehdä. Rivien välistä oli jopa luettavissa, että ehkä jonkinlainen muutos olisi hyväksi. Erityisesti vastauksissa tuli ilmi, että tällä hetkellä työntekijöitä pitäisi rekrytoida lisää. Jatkuva kiire työvoiman puuttumisen vuoksi verottaa työhyvinvointia. Epävarmuutta oli sen suhteen säilyisikö työpaikat, ja mitkä olisivat ostavan yrityksen tarkoitusperät pienemmän yrityksen ostolle. Tämä on ihan ymmärrettävä huoli. Tällaisten huolten poistamiseksi, ostajayrityksen on tärkeä tiedottaa mitkä ovat heidän aikeensa yrityskaupassa ja miten jatketaan yrityskaupan jälkeen.

Koko tutkimusta tarkastellen, yhteenvetona voisi todeta, että joitakin epäkohtia lukuun ottamatta tilanteeseen ollaan tällä hetkellä tyytyväisiä. Työhyvinvointi ja työmotivaatio olivat tällä hetkellä pääasiallisesti hyvät. Muutosta siirtymisestä isomman organisaation

palvelukseen ei sinällään vastustettu eikä pidetty huonona, muutamia epäilyjä lukuun ottamatta. Suurempaa muutosvastarintaa ei vastauksissa ollut havaittavissa. Suhtautuminen olisi näin ollen positiivista. Suuremmassa organisaatiossa työskentelyssä tuli tutkimuksessa esille sekä hyviä, että huonoja puolia. Tutkimuksen perusteella työntekijät tulisivat suurella todennäköisyydellä sopeutumaan kohtalaisen hyvin työskentelyyn suuremmassa organisaatiossa. Muutoksessa tiedotuksen koetaan olevan tärkeää. Sen tulee olla oikeaan aikaan tapahtuvaa sekä rehellistä. Tuki muutostilanteessa koettiin tärkeäksi, vaikka kaikki eivät sitä itse tarvitsisikaan. Tuen tärkeys tosin ainakin osittain tutkimuksen perusteella riippuisi siitä, minkä suuruisesta muutoksesta olisi kyse.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Bäck, J., Karsio, T., Markula E-M. & Palmu M. 2009. Due Diligence onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön 2. painos. Helsinki: Yrityskirjat.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen.1.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei opi uusi tapa ajatella. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress cop.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat 2010.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisissä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Venkula, J. 2011. Alussa on teko III Epävarmuudesta ja varmuudesta 2. painos. Helsinki: Books on Demand.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Sähköiset lähteet:

Administer 2018. Onnistunut yrityskauppa huomioi henkilöstön – 5 tärkeää askelta [viitattu 17.3.2019]. Saatavissa: <https://www.administer.fi/tietoa-meista/ajankohtaista/onnistunut-yrityskauppa/>

Cullen, Kristin L. Edwards Bryan D. Casper Camron WM. Gue Kevin L. 2013. Employees Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. [Viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1524807194?pq-origsite=primo>

Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P. Laaksonen, A. Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja Innostuksen spiraali-Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. [Viitattu 26.5.2019]. Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hautamäki, T. 2016. Työnantaja vaihtui, työntekijät menettivät tuntuvat edut – Lakimies kertoo mitä tehdä. Tekniikka & Talous [viitattu 3.4.2019]. Saatavissa:

<https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/tyonantaja-vaihtui-tyontekijat-menettivat-tuntuvat-edut-lakimies-kertoo-mita-tehda-6555002>

Hälsä. 2017. Työyhteisön suorituskyvyn uusi mittari-Presenteismi. [Viitattu 30.8.2019.]

Saatavissa: <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison-suorituskyvyn-uusi-mittari-presenteismi/>

Jaakkola, E. 2018. Yrityskaupat ja muutosjohtaminen: Miksi työntekijöiden odotetaan sitoutuvan muutokseen pelkän tiedotteen pohjalta? Innoduel [viitattu 13.4.2019].

Saatavissa: <https://blog.innoduel.com/fi/yrityskaupat-ja-muutosjohtaminen-miksi-tyontekijoiden-odotetaan-sitoutuvan-muutokseen-pelkan-tiedotteen-pohjalta>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen [viitattu 31.3.2019].

Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Kyvyt.fi. 2019. 7.Luotettavuus [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa:

<https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>

Laitinen, J. 2015. Silmissä surraa ja päässä soi, kun työ on tylsä. Työssä tylsistymine on yleisempää kuin luullaan, kertoo tuore tutkimus. Leipääntyminen ei tarkoita sitä, ettei ole koko ajan tekemistä. [Viitattu 22.5.2019]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002792963.html>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44 /2006 [Viitattu 4.9.2019]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044#O1L2P5>

Lapintie, L. 2018. Tutkimus: Muutokset ja epä tietoisuus vievät kuntatyöntekijöiden voimia.

Suomenmaa [viitattu 26.4.2019]. Saatavissa: <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/tutkimus-muutokset-ja-epatietoisuus-vievat-kuntatyontekijoiden-voimia-6.3.384548.bb9891ec42>

Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Viitattu 12.5.2019]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria-Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää.

[Viitattu 15.9.2019]. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

- Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. [Viitattu 15.9.2019]. Saatavissa:
https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf
- Mattila, L. ja Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa:
https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf
- Moksi, K. 2016. Mistä motivaatio työhön kumpuaa? Hyvejohtaus.fi [viitattu 1.4.2019]. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/>
- Numminen, T. 2019. Onko työntekijä turvassa yrityskaupassa? Erto [viitattu 3.4.2019]. Saatavissa: <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/3545-onko-tyoentekijae-turvassa-yrityskaupassa>
- Pahkin, K. 2019. Hyvinvoivana läpi työuran ja organisaatiomuutosten [viitattu 7.8.2019]. Saatavissa: <https://www.sosiaalipsykologit.fi/hyvinvoivana-lapi-tyouran-ja-organisaatiomuutosten/>
- Pahkin, K. Mattila-Holappa, P. Nielsen, K. Wiezer, N. Widerszal-Bazyl, M. de Jong, T. Mockatto, Zofia. 2011. Mielekäs muutos-kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? [Viitattu 31.3.2019] Saatavissa:
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paloranta, M. 2007. Ihmisen johtaminen muutoksessa. [Viitattu 17.4.2019] Saatavissa:
<http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/esimiestyo/ihmisten-johtaminen-muutoksessa>
- Rajaton 2019. Tutkijan ABC [viitattu 9.9.2019] Saatavissa:
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>
- Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Nro 12/2017 [Viitattu 14.9.2019] Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>
- Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2019. Työhyvinvointi. [Viitattu 14.9.2019.] Saatavissa:
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Tieteen Termipankki 2016 Etiikka. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavissa:
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:etiikka>

Tilastokeskus 2019. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 1.9.2019]. Saatavissa:
http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työsopimuslaki 55/2001.[Viitattu 30.8.2019]. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 1383 /2001. [Viitattu 4.9.2019]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738 /2002. [Viitattu 4.9.2019] Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työterveyslaitos 2019a. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet [viitattu 7.4.2019].
Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Työterveyslaitos 2019b. Organisaatiomuutos [viitattu 31.3.2019]. Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Työterveyslaitos 2019c. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa [viitattu 1.4.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>

Valtiokonttori.2007. Työhyvinvointi muutoksessa [viitattu 5.8.2019]. Saatavissa:
[https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.p
df/dcd00741-f076-48b3-b503-
b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf.pdf)

Yrittäjät 2014. Kauppatavat. [Viitattu 10.9.2019]. Saatavissa:
[https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/kauppatavat-
317419](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/kauppatavat-317419)

LIITTEET

Liite 1 Lomakehaastattelu tutkimuskysymykset

Liite 1 Lomakehaastattelun tutkimuskysymykset

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja teemme tradenomiopintoihimme liittyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on Miten yritys X:n henkilökunta suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin. Haastattelu koostuu eri teemoista; lähtötilanne, tämän hetkinen tilanne, muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen, muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon, myymisen uhat ja mahdollisuudet, tuki muutoksessa sekä taustatiedot.

Pyydämme vastaamaan mahdollisimman tarkasti ja laajasti jokaiseen kysymykseen. Kysymyksiin vastataan nimettömästi, eikä vastauksia yhdistetä tiettyyn vastaajaan.

Kiitos vastauksistanne.

Terveisin

Sini Toivonen ja Marika Lupunen

Lähtötilanne

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta työpaikalla tapahtuvista muutoksista? Minkälaisia, kuvaile?

Onko sinulla kokemusta työskentelystä eri kokoisissa yrityksistä? Minkä kokoisista?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, jota haluaisit lisätä?

Tämän hetkinen tilanne

Oletko tällä hetkellä tyytyväinen / tyytymätön oloosi työpaikalla, kuvaile miten?

Mitkä ovat mielestäsi pienen yrityksen hyvät ja huonot puolet työskentelyn kannalta?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, jota haluat tähän teemaan liittyen, haluaisit lisätä?

Muutokseen suhtautuminen ja sopeutuminen

Minkälaisena näet yrityksen tulevaisuuden?

Onko mielestäsi yrityksellä tarvetta muutokseen? Jos on niin minkälaisiin?

Mitkä ovat mielestäsi yrityksen kehitystarpeet?

Miten olet suhtautunut työssä ja työyhteisössä muutoksiin aikaisemmin?

Jos olet aikaisemmin kokenut muutoksia, oletko niissä kokenut muutosvastarintaa? Jos olet, minkälaista?

Jos yritys myytäisiin isommalle yritykselle, miten suhtautuisit asiaan?

Mikä asia huolestuttaisi eniten?

Mitä ajattelet työskentelystä suuremmassa organisaatiossa?

Mitkä seikat auttavat muutokseen sopeutumisessa?

Minkälaista muutokseen liittyvän viestinnän pitää olla ja miten henkilökunnalle pitää viestittää muutoksesta?

Tuleeko mieleesi muuta, jota tähän teemaan liittyen haluaisit lisätä?

Muutosten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja motivaatioon

Mitä tulee mieleesi sanasta työhyvinvointi?

Millaisena koet työhyvinvointisi nyt?

Millaiset muutokset vaikuttavat työhyvinvointiisi?

Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia muutoksilla on työhyvinvointiisi?

Mitä tulee mieleesi sanasta työmotivaatio?

Millaisena koet työmotivaatiosi nyt?

Millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia muutoksilla on työmotivaatioosi?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, jota haluat tähän teemaan liittyen, haluaisit lisätä?

Myymisen uhat ja mahdollisuudet

Onko yrityksen mahdollinen myynti uhka ja/vai mahdollisuus?

Minkälaisia ovat myynnin uhat ja mahdollisuudet? Kuvaile niitä.

Miten ajattelet muutoksen vaikuttavan etenemismahdollisuuksiin työssäsi?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, jota haluat tähän teemaan liittyen, haluaisit lisätä?

Tuki muutoksessa

Mitä ajattelet tuen tarpeesta muutosprosessissa ja kuinka tärkeänä tuen muutosprosessissa koet?

Koetko itse tarvitsevasi tukea muutosprosessissa? Jos koet, minkälaista tukea tarvitsisit?

Tuleeko mieleesi jotain muuta, jota haluat tähän teemaan liittyen, haluaisit lisätä?

Taustatiedot

Ikäsi

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61 ->

Koulutustaustasi

- a) peruskoulu
- b) lukio
- c) ammattikoulu tai opistotasoinen tutkinto
- d) ammattikorkeakoulu
- e) yliopisto
- f) jokin muu, mikä

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksen palveluksessa?

- a) alle vuoden
- b) 1-4 vuotta
- c) 5-9 vuotta
- d) 10 vuotta tai kauemmin