

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 91/2020

Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä osa esimiestyötä organisaatioiden yhdistyessä

Havas Päivi, Hautala Eija, Saarnio Reetta

20.11.2020 ::

Yrityssostot ovat yleistyneet viime vuosina, joten organisaatioiden yhdistymiset koskevat monia työntekijöitä. Organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Tässä artikkelissa tarjotaan käytännön vinkkejä siihen, kuinka henkilöstön työhyvinvointia voidaan tilanteessa käytännön tasolla edistää.



KUVA: Matej Kastelic/Shutterstock.com

Organisaatioiden yhdistyminen ja työhyvinvointi

Fuusiossa muutoksen kohteena olevia organisaatioita on vähintään kaksi ja näin ollen ne ovat molemmat muutoksen kohteena ^[1]. Kun on tehty yrityskauppa ja sulautettavana on ainoastaan toinen organisaatio, voidaan sulauttamisvaiheesta käyttää nimitystä integraatiovaihe ^[1] ^[2]. Ostetun kohteen integrointi alkaa yrityskaupan vahvistamisen jälkeen ^[2] ^[3].

Integraation suunnittelua kutsutaan usein sadan päivän suunnitelmaksi. Kyseessä on suunnitelma toimista, joita tullaan tekemään ensimmäisten noin kolmen kuukauden aikana. ^[2] Integroitavia ostokohteen prosesseja on useita, kuten hallinto- ja talous, myynti ja markkinointi, tuotanto, hankinta ja logistiikka sekä tietojärjestelmät. Integraation kesto vaihtelee osa-alueittain. Esimerkiksi hallinnon integraatio voi olla nopea ja tietojärjestelmien yhdistäminen voidaan tehdä kuukausissa, kun taas yrityskulttuurien yhteensovittaminen vie vuosia. ^[2]

Sadan päivän katsotaan olevan aika, jonka ihminen kestää epävarmuutta omasta tulevaisuudestaan, joten tuona aikana tulisi tehdä oleelliset henkilöstöä ja organisaatioita koskevat päätökset. ^[3] Työhyvinvointiin voidaan katsoa kuuluvan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Se on henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. ^[4] Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi ^[5]. Sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Sitoutunut työntekijä viihtyy työssään ja haluaa olla osa organisaatiota. ^[6]

Artikkelin aineisto

Artikkeli perustuu Master-opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä tekijät ovat yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin organisaatioiden yhdistymisessä. Tutkimus suoritettiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä ja sen aineistona oli yhdeksän englanninkielistä tutkimusartikkelia sekä yksi suomenkielinen väitöskirja. Aineistoksi valitut tutkimukset oli tehty eri aloilla ja useissa eri maissa. Maita olivat Suomi, Saksa, Uusi Seelanti, Irlanti, Itävalta, Italia, Sveitsi, Yhdysvallat, Iso-Britannia, Brasilia ja Australia. Organisaatioiden yhdistymiset olivat olleet täysisiä integraatioita sekä fuusioita. Tutkimukset olivat erilaisilla laadullisilla menetelmillä toteutettuja tapaustutkimuksia. Niissä haastateltiin henkilöstöä sekä esimiehiä, jotka olivat olleet osallisina organisaatioiden yhdistymistilanteissa. Kirjallisuuskatsauksen aineistolle suoritettiin laadunarviointi ja se analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta tehtiin kehittämis ehdotuksia toimista, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymisessä sekä infograafi (kuvio 2) esimiestyön tueksi. ^[7]

Kuinka työhyvinvointia voidaan käytännön tasolla edistää organisaatioiden yhdistyessä?

Kuviossa 1 esitetyillä työhyvinvointiin yhteydessä olevilla tekijöillä on moninaisia vaikutuksia henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin organisaatioiden yhdistyessä.



KUVIO 1. Työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät organisaatioiden yhdistymisessä

Moniin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä koettuun työhyvinvointiin, voidaan vaikuttaa tiedottamisella ja viestinnällä. Esimies on avainasemassa tiedotuksen ja viestinnän suhteen, joten tässä artikkelissa tarkastellaan asioita, joihin keskittymällä esimies voi edistää henkilöstön työhyvinvointia käytännön tasolla. Esimiehellä tulee olla tieto muutoksen päämäärästä, jotta voi pitää henkilöstön keskittyneenä siihen. Esimiehen tehtävä on usein organisoida muutosvaiheen töitä ja muun muassa tilaisuuksia, joissa muutostilannetta voidaan käsitellä. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehellä on tilanteessa tarpeeksi resursseja sekä tietoa prosessin etenemisestä. [7] On tärkeää huomioida, että esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen käytetty aika on pois varsinaisesta työnteosta [5].

Viestinnän suunnittelu

Organisaation kehittäessä suunnitelmallisen viestintäohjelman, voidaan henkilöstön kaipaama tiedottaminen hoitaa oikea-aikaisesti ja säännöllisesti [8]. Yrityskaupasta tiedotettaessa on järkevää miettiä tarkkaan missä tilaisuus pidetään. Mikäli on tiedossa, että tulevaisuus tuo mukanaan säästötoimia, ei tilaisuutta kannata pitää kalliissa paikassa, koska se voi herättää ristiriitaisia tunteita. [9] Henkilöstö kokee arvostusta, mikäli paikalla on uuden organisaation johtajisto [10]. Tiedotustilaisuudessa ei ole järkevää todeta, että mikään ei muutu, koska muutoksia tapahtuu väistämättä. Mikäli näin kerrotaan, heikentää se tulevien muutosten vastaanottoa henkilöstön keskuudessa. [10] [11] On hyvä varmistaa, että kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan tilaisuuteen, jotta he kuulevat asiat itse, eivätkä toistensa kautta, joka lisää riskiä huhujen syntyymiseen [12].

Tiedotustilaisuudessa on hyvä kertoa henkilöstölle uuden organisaation rakenteesta ja visiosta sekä siitä, kuinka heidän työpaikkansa sopii tuohon visioon [11] [12]. Henkilöstö ei todennäköisesti joko huomaa tai uskalla kysyä oman työnsä tulevaisuuteen liittyvistä asioista [12], joten asioista kannattaa kertoa kysymättä [7]. On hyvä kertoa, kauanko integraatioprosessin on suunniteltu kestävä, koska muutoksen hyväksymistä voi helpottaa tieto siitä, että se tulee olemaan joskus ohi. [9] Integraatioprosessia tulisi kuvata henkilöstön näkökulmasta. Mikäli näitä tietoja ei ole saatavilla, voidaan kertoa kauanko yleisesti integraatioprosessit kestävät. [7]

Muutoksen päämäärä

On hyvä tuoda henkilöstön tiedoksi päämäärä, johon muutoksella pyritään. Kun henkilöstö saadaan keskittymään päämäärään, ei huomio ja energia mene pelkästään muutosprosessin toteuttamiseen. Tällöin myös muutokseen asennoituminen helpottuu. [13] Tilaisuuden jälkeen tulee huolehtia säännöllisestä viestinnästä

sen suhteen, kuinka muutosprosessi etenee [14]. On tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksiaan samassa tilanteessa olevien [12], tai sen läpikäyneiden henkilöiden kanssa [7]. Säännöllisesti järjestettävät tilaisuudet, joissa voi käsitellä muutokseen liittyviä asioita ovat tärkeitä henkilöstölle [12]. Niiden suunniteltu ajankohta on hyvä kertoa henkilöstölle. Mahdollisuus käsitellä mieltä askarruttavia ajatuksia auttaa keskittymään perustyön tekemiseen. [7]

Henkilöstölle on hyvä kertoa mitä integraatioprosessissa tapahtuu, koska epätietoisuus asioista lisää huhuja ja epävarmuutta tulevaisuuden suhteen [10] [12] [15]. Integraatioprosessin sisällön kertominen yleisellä tasolla riittänee, koska tärkeintä henkilöstölle on saada tietoa muutoksista oman työnsä näkökulmasta [7]. Henkilöstöä mietityttää erityisesti oman työn tulevaisuus [9] [10] [12]. On tärkeää saada tietoa mahdollisista työsuhteisiin tai työkuviin liittyvistä muutoksista. Tieto kyseisistä asioista on parempi saada organisaation edustajilta, kuin antaa ihmisten lietsoa ajatusta omassa päässään. Tilanteessa voidaan hyödyntää aiemmin saman tilanteen läpikäyneitä henkilöitä. Henkilöstöä voi helpottaa tieto siitä, että muutkin samassa tilanteessa olleet ovat selvinneet siitä. Toki voi olla hyödyllistä kuulla myös mitä hyvää muutos on tuonut tullessaan, peittelemättä negatiiviseksi koettujakaan asioita. [7]

Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstöä helpottaa, mikäli he kuulevat suunnitelmista mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta niihin on aikaa valmistautua. Mahdollinen lisääntynyt työmäärä ja uusien työmenetelmien tai ohjelmien käyttö sekä opettelu vievät aikaa [11] [12], joten henkilöstölle kannattaa antaa selkeät tiedot siitä, millä aikataululla asioihin on tarkoitus perehtyä, mitä koulutusta on saatavilla ja milloin. Mahdollisimman tarkka aikataulu helpottaa työn suunnittelua ja vähentää turhan työn tekemistä. [7]

Asioiden selkeyden ja turhan työn tekemisen välttämisen kannalta on hyvä tiedottaa kuka organisaatiossa hoitaa mitään asioita ja kehen otetaan yhteyttä missäkin tilanteessa. [7] Näin voidaan välttää turhan työn tekemisen aiheuttamaa turhautumista [15]. Mikäli henkilöstöä on mahdollista osallistaa muutosprosessin suunnitteluun tai toteutukseen, on siitä hyvä tiedottaa henkilöstöä [7]. Tällöin henkilöstö voi kokea muutosprosessin enemmän omakseen ja vaikutusmahdollisuuksia asioihin [12] [16]. Henkilöstöä voidaan saada myös innostettua tulevaisuuteen kertomalla koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksista, joita organisaatio tarjoaa [12] [15] [17]. Yrityskauppa on tunnepitoinen tapahtuma niin myyjälle kuin myytävän organisaation henkilöstöllekin ja siinä ovat läsnä inhimilliset tunteet [5]. Tästä syystä henkilöstölle on hyvä antaa tietoa siitä, millaisia ajatuksia ja tuntemuksia muutostilanteet yleisesti aiheuttavat. Nämä tiedot auttavat henkilöstöä tunnistamaan, ymmärtämään ja käsittelemään omia tunteitaan muutosprosessissa, sekä mahdollisesti myös hillitsemään niitä. [7]

Kirjallisuuskatsauksen aineiston pohjalta toteutettu infograafi (kuvio 2) tehtiin esimiestyön tueksi [7]. Infograafi auttaa organisaatioiden yhdistymistilanteessa esimiehiä pitämään mielessään henkilöstöä mietityttäviä asioita. Kyseisiin asioihin keskittymällä voidaan helpottaa henkilöstön työskentelyä muutostilanteessa sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia. [7]

Mitä tietoa olisi hyvä antaa?

- Mikä on uuden organisaation visio ja kuinka työntekijät sopivat siihen?
- Mitä integraatioprosessissa tapahtuu, millä aikataululla ja mikä on muutoksen päämäärä?
- Mitä muutoksia on suunniteltu ja millä aikataululla?
- Mitä koulutusta ja perehdytystä on tarjolla, ja millä aikataululla?
- Kuka organisaatiossa hoitaa mitään asioita ja keneen otetaan yhteyttä missäkin tilanteessa?
- Mitä osallistumismahdollisuuksia työntekijöillä on muutosprosessissa?
- Mitä urakehitys- ja koulutusmahdollisuuksia uusi organisaatio voi tarjota?
- Mitä tunteita muutokset ihmisissä voivat aiheuttaa?
- Milloin pidetään tilaisuuksia, joissa voi käsitellä muutosta?

Ja miksi?

- Vähentää tulevaisuutta kohtaan koettua epävarmuutta.
- Mahdollistaa keskittymisen perustyöhön ja muutoksen päämäärään.
- Vähentää huhuja.
- Helpottaa töiden organisointia.
- Vähentää turhan työn tekemistä.

- Helpottaa muutosten läpivientiä.
- Innostaa tulevaisuuteen.
- Helpottaa tunnistamaan ja käsittelemään omia tunteita.
- Säästää aikaa perustyön tekemiseen.

KUVIO 2. Mitä tietoa henkilöstölle olisi hyvä antaa ja miksi?

Työhyvinvoinnilla on merkittävä positiivinen yhteys organisaatioiden tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen, asiakastytyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. Työhyvinvointiin panostaminen voikin maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. ^[18]

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Havas, P. 2020. Henkilöstön työhyvinvointi organisaatioiden yhdistymisessä. Kirjallisuuskatsaus. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004205360>

Lähteet

1. ^^{ab}Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen, kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: Bookwell Oy.
2. ^^{abcd}Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla, onnistu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent.
3. ^^{ab}Matinlauri, I. & Rintala, M. 2013. Yrityskaupan integraatio. Teoksessa M. Katramo, J. Lauriala, I. Matinlauri, J. E. Niemelä, K. Svennas & N. Wilkman (toim.) Yrityskauppa. Helsinki: Sanoma Pro.
4. ^^lLaine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.
5. ^^{abc}Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työhyvinvointi. Hakupäivä 5.2.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
6. ^^lPyöriä, P. & Saari, T. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki: HYY Yhtymä.
7. ^^{abcdefghijklm}Havas, P. 2020. Henkilöstön työhyvinvointi organisaatioiden yhdistymisessä. Kirjallisuuskatsaus. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 20.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004205360>
8. ^^lGaribaldi de Hilal, A. V. & Wagner, B. 2014. The human factor: a successful acquisition in Brazil. Management Research Review 37 (3), 261–287. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0200>
9. ^^{abc}Ullrich, J., Van Dick, R. & Wieseke, J. 2005. Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger*. Journal of Management Studies 42 (8), 1549–1569. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>
10. ^^{abcd}Kusstatscher, V., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R. & Zagelmeyer, S. 2018. Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. Canadian Journal of Administrative Sciences, 35: 93– 106. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>
11. ^^{abc}Hubbard, N. & Purcell, J. 2001. Managing employee expectations during acquisitions. Human Resource Management Journal 11 (2), 17–33. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00036.x>
12. ^^{abcdefghij}Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 20.10.2020. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3>
13. ^^lDasborough, M., Lamb, P. & Suseno, Y. 2015. Understanding emotions in higher education change management. Journal of Organizational Change Management 28 (4), 579–590. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0235>
14. ^^lSmollan, R. K. 2013. Trust in change managers: the role of affect. Journal of Organizational Change Management 26 (4), 725–747. Hakupäivä 20.10.2020. <https://doi.org/10.1108/JOCM-May-2012-0070>
15. ^^{abc}Kiefer, T. 2002. Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. Academy of Human Resource Development, Advances in developing human

resources 4 (1), 39–61. Hakupäivä 20.10.2020.

<https://doi.org/10.1177%2F1523422302004001004>

16. [△Pahkin, K., Nielsen, K., Väänänen, A., Mattila-Holappa, P., Leppänen, A. & Koskinen, A. 2014. Importance of Change Appraisal for Employee Well-being during Organizational Restructuring: Findings from the Finnish Paper Industry's Extensive Transition. Industrial Health 52 \(5\), 445–455. Original Article. Hakupäivä 4.11.2019.](#)
<https://dx.doi.org/10.2486%2Ffindhealth.2014-0044>
17. [△Harikkala-Laihinen, R., Hasset, M., Nummela, N. & Raitis, J. 2017. Finding Positivity During a Major Organizational Change: In Search of Triggers of Employees' Positive Perceptions and Feelings. Teoksessa Zerbe, W. J. \(toim.\) Emotions and Identity \(Research on Emotion in Organizations\). Emerald Publishing Limited, 3–16.](#)
18. [△Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. www-sivut. Hakupäivä 4.9.2020.](#)
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Metatiedot

Nimeke: Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä osa esimiestyötä organisaatioiden yhdistyessä

Tekijä: Havas Päivi; Hautala Eija; Saarnio Reetta

Aihe, asiasanat: henkilöstö, organisaatiomuutokset, sisäinen viestintä, työhyvinvointi, viestintä, yritysfuusiot, yrityskaupat

Tiivistelmä: Viime vuosina sosiaali- ja terveyspalvelualalla yleistyneet yritysostot ja sitä myötä tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Tekemällä toimia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi edistetään myös uuteen työnantajaan sitoutumista. Artikkelissa käsitellään tekijöitä, jotka heikentävät tai edistävät henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymistilanteessa.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että henkilöstö kokee työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä puutteet tiedonsaannissa ja viestinnässä, huolen tulevaisuudesta, puutteet johtamisessa ja esimiestyössä, negatiivisena koetun muutosprosessin toteutuksen, lisääntyneen työmäärän ja heikentyneet työkäytännöt sekä negatiivisena koetut työskentelyolosuhteet. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä henkilöstö kokee positiivisena koetun viestinnän, positiivisen ura- ja palkkakehityksen sekä koulutusmahdollisuudet, positiivisena koetun johtamisen ja esimiestyön, positiiviseksi koetun muutosprosessin toteutuksen ja vaikutusmahdollisuudet sekä paremmat työskentelyolosuhteet.

Tulosten pohjalta tehtiin kehittämissuhteita toimista, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia organisaatioiden yhdistymistilanteessa. Kehittämissuhteet liittyivät tiedotukseen ja viestintään, ja niiden pohjalta toteutettiin myös infograafi esimiestyön tueksi. Infograafi auttaa organisaatioiden yhdistymistilanteessa esimiehiä pitämään mielessään henkilöstöä mietittyttäviä asioita. Kyseisiin asioihin keskittymällä voidaan helpottaa henkilöstön työskentelyä muutostilanteessa sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2020-11-20

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020110689616>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Havas, P., Hautala, E. & Saarnio, R. 2020. Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä osa esimiestyötä organisaatioiden yhdistyessä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 91. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020110689616>.