

Opinnäytetyö (AMK)

Koulutus: Tradenomi (AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2020

Tuomas Laine

# HENKILÖSTÖKOKEMUS YRITYSFUUSIOSSA

- Avaca Oy & Suomenmaan Puhelinpalvelut Oy

Tekijä: Tuomas Laine

# HENKILÖSTÖKOKEMUS YRITYSFUUSIOSSA

- Avaca Oy & Suomenmaan Puhelinpalvelut Oy

Tutkimuksessa selvitettiin kahden ulkoistettua asiakaspalvelua tuottavan Call Center -yrityksen, Avacan ja Suomenmaan Puhelinpalveluiden (Supu) työntekijöiden henkilöstökokemusta tulevasta yritysten yhdistymisestä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää henkilöstön mielipiteitä, odotuksia ja mahdollisia pelkoja tulevasta fuusiosta.

Tutkimus perustuu emeritusprofessori John Hayes'n malliin, jonka mukaan onnistunut organisaatiomuutos edellyttää onnistumista kuudessa kategoriassa, joita ovat johtajuus, yhteinen visio, taidot, resurssit, kannustimet ja strategia. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää kategorioiden nykytilanne henkilöstön kokemuksen perusteella.

Toinen tavoite oli selvittää työntekijöiden muutoshalukkuutta tutkija Pasi Valteen esittämän kolmijaon perusteella. Valteen mukaan työntekijät voidaan jakaa muutoshalukkaisiin, muutosvalmiisiin ja muutokseen sopeutuviin työntekijöihin. Tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon työntekijöitä kuuluu mihinkin luokkaan.

Tutkimus tehtiin työntekijöille anonyyminä Webropol-kyselynä sekä ylimmälle johdolle haastatteluna. Tutkimuksen tuloksissa positiivista oli huomata, että työntekijät ovat luottavaisia omaan osaamiseensa, mikä antaa hyvän pohjan tulevalle fuusiolle. Kehittämiskohteeksi esiin nousivat resurssit ja kannustinjärjestelmät, joskin huomattavaa oli molempien kategorioiden suuret keskihajonnat, jotka alentavat tutkimuksen luotettavuutta.

Muutoshalukkuuden osalta tutkimus osoitti, että vastaajista muutoshalukkaita oli 34,9 %, muutosvalmiita 62,8 % ja muutokseen sopeutuvia 2,3 %. Alhainen muutoskielteisyys antaa hyvän pohjan fuusion toteuttamiselle, mutta muutosvalmiiden osalta luvassa on neuvotteluita mahdollisissa toimenkuvamuutoksissa. Tutkimus on tarkoitus uusia fuusion toteuttamisen jälkeen, jolloin mielenkiinto kohdistuu erityisesti kannustinjärjestelmään ja henkilöstön kokemukseen mahdollisista uusista tehtävistä.

## ASIASANAT:

fuusio, muutosjohtaminen, henkilöstökokemus, muutoshalukkuus, organisaatiomuutos

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration, Business Development

2020 | 32 pages, 31 pages in appendices

Tuomas Laine

# THE PERSONNEL EXPERIENCE IN A MERGER

- Avaca Oy & Suomenmaan Puhelinpalvelut Oy

The study examined the personnel experience of the employees of two Call Center companies providing outsourced customer service, Avaca and Suomenmaan Puhelinpalvelut (Supu), about the upcoming merger of the companies. The purpose of the study is to find out the opinions, expectations and possible fears of the staff about the upcoming merger.

The research is based on the model of Emeritus Professor John Hayes, according to which successful organizational change requires success in six categories, which are leadership, shared vision, skills, resources, incentives, and strategy. The first aim of the study was to find out the current situation of the categories based on the experience of the staff.

Another goal was to find out the employees' willingness to change on the basis of the triad proposed by researcher Pasi Valtee. According to Valtee, employees can be divided into employees who are willing to change, ready to change and adapt to change. The aim was to find out how many employees belong to which category.

The survey was conducted as an anonymous Webropol survey for employees and as an interview with Chief Operation Officer. In the results of the study, it was positive to note that the employees are confident in their own skills, which provides a good basis for the upcoming merger. Resources and incentive schemes emerged as areas for development, although significant standard deviations in both categories were noticeable, reducing the reliability of the study.

In terms of willingness to change, the survey showed that 34.9% of the respondents were willing to change, 62.8% were ready to change and 2.3% were adaptable to change. A low level of negativity provides a good basis for implementing the merger, but negotiations on possible job changes may be coming with those ready to change. The research is to be renewed after the implementation of the merger, in which case special attention will be paid to the incentive system and the staff's experience of possible new tasks.

## KEYWORDS:

merger, change management, personnel experience, willingness to change, organizational change

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 HENKILÖSTÖKOKEMUS YRITYSFUUSIOSSA</b>	<b>2</b>
2.1 Tunteet muutosprosessissa	4
2.2 Esimiehen tehtävät muutoksen tukemisessa	4
2.3 Muutosviestintä	8
2.4 Palkitseminen	11
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>13</b>
3.1 Kyselytutkimus	13
3.2 Haastattelu	18
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>19</b>
4.1 Hayes'n muutosjohtamisen matriisi	19
4.2 Haastattelun tulokset vs. kyselytutkimuksen tulokset	21
4.3 Valteen muutoshalukkuus	22
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>25</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>27</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimuksen perusraportti.  
Liite 2. Haastattelu.

## KUVIOT

Kuvio 1. Muutosjohtamisen matriisi (mukaillen Hayes 2016).	2
Kuvio 2. Organisaatiomuutoksen tyypit vs. muutoskielteisyyden voimakkuus (mukaillen Valtee 2013).	3
Kuvio 3. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (mukaillen Pirinen 2014, 62).	6
Kuvio 4. Muutoksen johtamisen rakennuspuut (mukaillen Pirinen 2014, 76).	7
Kuvio 5. Seuraukset muutosviestinnän puutteesta (mukaillen Pirinen 2014, 127).	10

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset kouluarvosanalla 4-10 arvioituna Hayes'n muutosjohtamisen matriisiin. Tuloksissa on laskettu kunkin kategorian tulosten keskiarvot.	19
Taulukko 2. Vastaajien kokemus kannustinjärjestelmästä, Supu vs. Avaca.	19
Taulukko 3. Kannustinjärjestelmän tarkempi erittely yritysten välillä.	20
Taulukko 4. Vastaajien kokemus resursseista Avacassa ja Supussa.	20
Taulukko 5. Haastattelun tulokset vs. kyselytutkimuksen (KT) tulokset taulukoituna Hayes'n muutosjohtamisen matriisiin.	21
Taulukko 6. Avacan ja Supun työntekijöiden muutoshalukkuus Valteen kolmijaon mukaisesti.	22

# 1 JOHDANTO

Tutkimus käsittelee Call Center -yritysten Avaca Oy:n ja Suomenmaan Puhelinpalvelut Oy:n (Supu) henkilöstön kokemusta tulevasta yritysfuusiosta. Molemmat yritykset kuuluvat kotimaiseen SFG-konserniin ja ne on tarkoitus sulauttaa yhdeksi yritykseksi vuodenvaihteessa 2020-2021. Fuusion myötä Suomenmaan Puhelinpalvelut Oy:n nimi lakkaa olemasta ja yritys jatkaa Avacan nimellä.

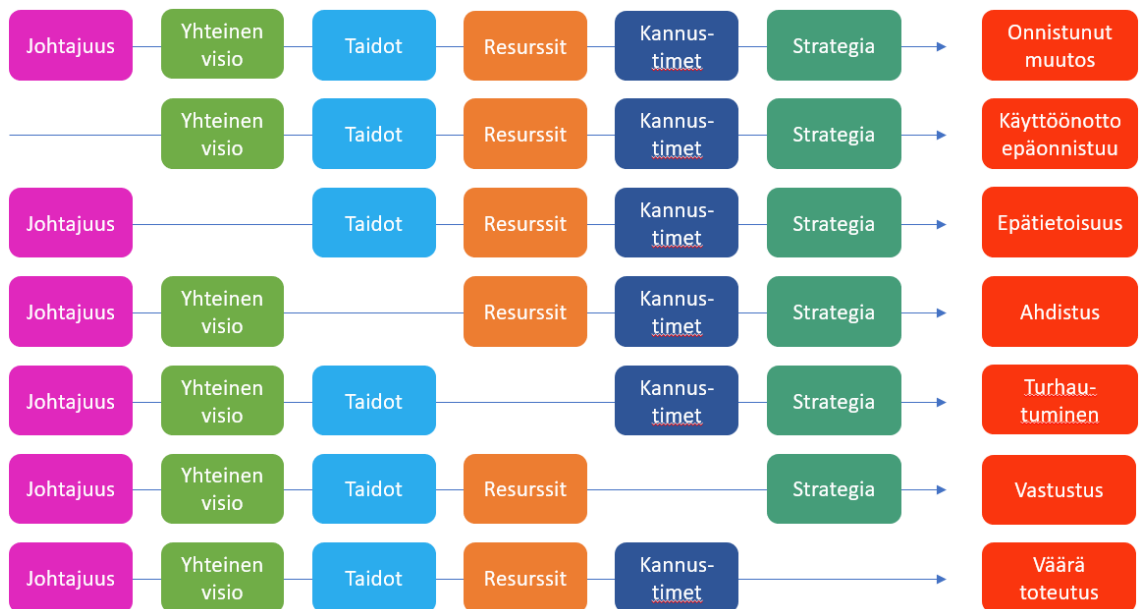
Aihe valittiin siksi, koska fuusio on ajankohtainen ja työnantajalla olisi käyttöä henkilöstön mielipiteistä, odotuksista ja mahdollisista peloista tulevasta fuusiosta. Fuusioita on tutkittu opinnäytetöissä vuosien aikana runsaasti, mutta useimmat tutkimukset on tehty fuusion jälkeisenä aikana, jolloin voidaan lähinnä todeta fuusion lopputulos. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää työntekijöiden kokemukset jo fuusion suunnitteluvaiheessa ja hyödyntää saatua tietoa fuusion toteuttamisessa.

Tutkimus pohjautuu muutosjohtamiseen erikoistuneen emeritusprofessori John Hayes'n malliin, jonka mukaan onnistunut muutos edellyttää onnistumista kuudessa kategoriassa, joita ovat johtajuus, yhteinen visio, taidot, resurssit, kannustimet ja strategia. Tutkimuksen tavoite oli selvittää näiden osa-auleiden nykytilanne ennen fuusiota ja mikäli jossakin osa-alueessa havaitaan puutteita, voidaan johtamisessa keskittyä oikeisiin osa-alueisiin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Toinen tavoite oli selvittää työntekijöiden muutoshalukkuutta tutkija Pasi Valteen esittämän kolmijaon mukaisesti. Valteen mukaan työntekijät voidaan jakaa muutoshalukkaiisiin, muutosvalmiisiin ja muutokseen sopeutuviin työntekijöihin. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla työnantaja saa kokonaiskuvan työntekijöiden muutoshalukkuudesta ja voi hyödyntää saatua tietoa fuusion johtamisessa.

## 2 HENKILÖSTÖKOKEMUS YRITYSFUUSIOSSA

Tutkimuksessa selvitettiin Avacan ja Supun työntekijöiden henkilöstökokemusta tulevasta yritysfuusiosta. Tutkimus pohjautuu Haey's'n muutosjohtamisen matriisiin, jonka mukaan onnistunut muutoksen läpivieminen edellyttää muutosjohtamisen onnistumista kuudessa kategoriassa, joita ovat johtajuus, yhteinen visio, taidot, resurssit, kannustimet ja strategia. Mikäli jossakin kohdassa epäonnistutaan, seurauksena voivat olla alla olevan kuvion mukaiset lopputulokset (kuvio 1).



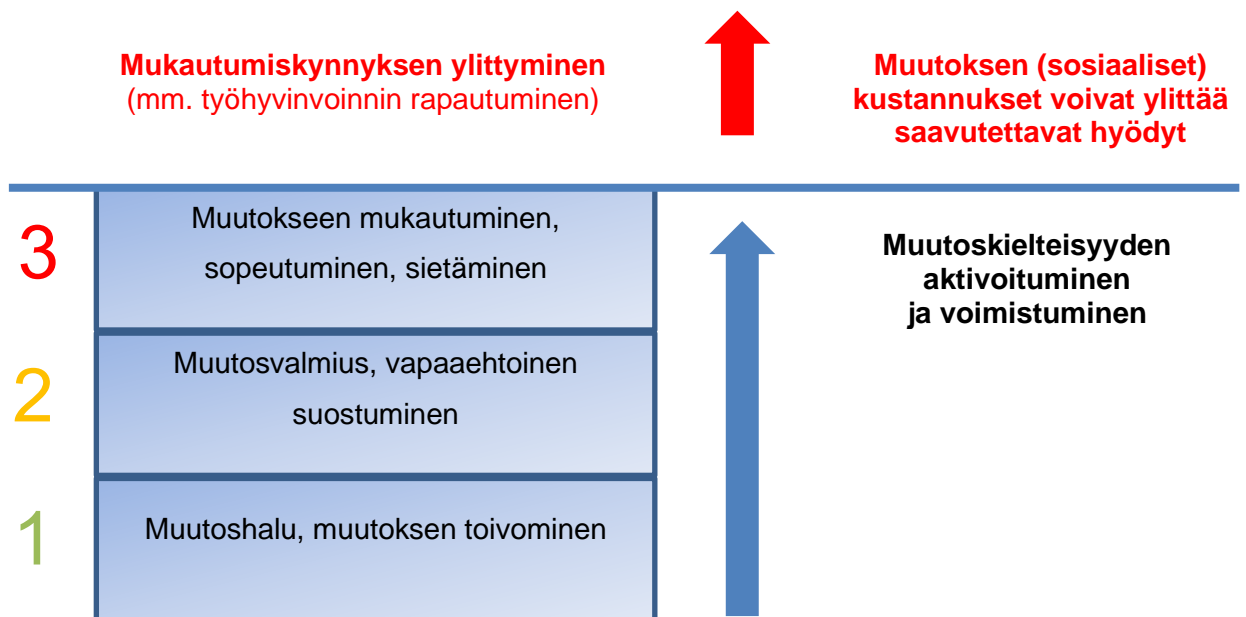
Kuvio 1. Muutosjohtamisen matriisi (mukaillen Hayes 2016).

Hayes'n matriisissa ensimmäinen kategoria on johtajuus. Mikäli johtamisessa on puutteita, vaarana on muutoksen käyttöönotossa epäonnistuminen. Yhteisen vision puuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa ja puutteet työntekijöiden taidoissa voivat johtaa ahdistukseen muutoksen aikana. Mikäli resurssit eivät ole riittäviä, voi se johtaa turhautumiseen, kannustimien puuttuminen muutoksen vastustukseen ja strategian puutteet vääränlaiseen toteutukseen. (kuvio 1.)

Tutkimus tehtiin fuusiota koskevan ensimmäisen henkilöstön infotilaisuuden jälkeen, missä konsernin ylin johto kertoi henkilökunnalle fuusion taustasta ja tavoitteista. Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstökokemuksen nykytilanne ennen fuusiota ja ottaa

tulokset huomioon fuusion toteuttamisvaiheessa. Mikäli jossain kuudesta kategoriasta havaitaan puutteita, voidaan johtamisessa kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Hayesin matriisin lisäksi tutkimuksessa selvitettiin tutkija Pasi Valteen (2013) esittämää kolmijakoa työntekijöiden suhtautumisesta organisaatiomuutokseen (kuvio 2). Valteen mukaan muutokseen suhtautuminen voidaan jakaa muutoshaluisiin, muutosvalmiisiin ja muutokseen sopeutuviin työntekijöihin.



Kuvio 2. Organisaatiomuutoksen tyypit vs. muutoskielteisyyden voimakkuus (mukaillen Valtee 2013).

Valteen mukaan positiivisimmin muutokseen suhtautuvat muutoshaluiset, jotka toivovat muutosta ja omaavat näin ollen parhaimmat edellytykset kohdata tuleva organisaatiomuutos. Muutoskielteisyyttä alkaa esiintyä muutosvalmiiden joukossa, jossa ei hakeuduta vapaaehtoisesti esimerkiksi työkiertoon, mutta mikäli muutos on välttämätön, suostutaan harkitsemaan asiaa ja lopulta neuvottelujen jälkeen hyväksytään uudet tehtävät. Näissä tilanteissa muutoksen onnistumisen edellytykset ovat vielä kohtuullisen hyvät. (Valtee 2013.)

Seuraavassa luokassa ovat muutokseen sopeutuvat, joiden keskuudessa muutoskielteisyyttä esiintyy muita luokkia huomattavasti voimakkaammin. Tyypillisiä tilanteita ovat



esimerkiksi organisaatioiden pakkomuutokset, joissa työntekijöillä ei ole muuta mahdollisuutta kuin hyväksyä tulevat muutokset. Mikäli mukautumiskyky ylittyy, sopeutuminen loppuu ja seurauksena voi olla asiakaspalvelun laadun heikentyminen, tehokkuuden heikentyminen ja työhyvinvoinnin rapautuminen. (Valtee 2013.)

## 2.1 Tunteet muutosprosessissa

Muutoksessa keskeistä on ymmärtää, että työyhteisössä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa vahvoja tunteita henkilöstön keskuudessa, vaikka muutokset eivät johtaisikaan työpaikan menetyksiin (Hyppänen 2013, 250). Työn hallinnan tunne voi heikentyä, mikä puolestaan aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa (Pirinen 2014, 15). Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin työyhteisön tunneympäristön vaaliminen (Juuti & Vuorela 2015, 50).

Tunneympäristön työstämisessä esimiehen on ensin hyväksyttävä omat tunteensa ja kyettävä käsittelemään niitä. Positiivisten tunteiden lisäksi työssä syntyy myös negatiivisia tunteita, jotka voivat kohdistua työhön tai työyhteisön jäseniin. Tällaisissa tilanteissa olennaista on ensin tunnistaa ja nimetä negatiiviset tunteet sekä hyväksyttävä niiden olemassaolo. (Juuti & Vuorela 2015, 51.) Sallimalla epämiellyttävät tunteet voidaan vähentää niiden aiheuttamia ärsykejä ja parantaa läsnäoloa (Jaakola 2018, 20).

Tulemalla paremmin tietoisiksi omista tunteistaan huomiokyky lisääntyy ja tiedostavuus itsestä ja muista kehittyy. Tämä lisää havaintojen tekemistä. (Dispenza 2011, 156.) Havaintojen avulla voidaan tunnistaa tosiasiat ja päästä kehittämään työyhteisön toimintaa oikeissa asioissa (Tuomi & Sumkin 2012, 76).

## 2.2 Esimiehen tehtävät muutoksen tukemisessa

Onnistuneen fuusion läpiviemisessä ratkaisevassa osassa ovat esimiehen henkilökohtaiset taidot, missä korostuvat erityisesti pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus. Muutoksen syyt tulee pystyä perustelemaan ja saada työntekijät vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta yhtiön tulevaisuuden menestymisen kannalta. Tärkeää on myös saada työntekijät vakuuttuneiksi siitä, että esimiehillä on tarvittava osaaminen ja hyvä suunnitelma muutoksen toteuttamiseen. Muutos onnistuu parhaiten, kun kaikki työntekijät ovat siinä

mukana sekä ovat sitoutuneita ja motivoituneita saavuttamaan tavoitteet. (Pirinen 2015, 14-15.)

Hyppäsen mukaan muutos voidaan nähdä projektina, joka tulee suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaisesti ja lopulta arvioida muutoksen onnistuminen (2013, 257). Pirinen lisää, että vastuu muutosprosessin toteutuksesta on sekä esimiehellä että työntekijöillä (2014, 61). Onnistunut muutos vaatii kurinalaisen ja määrätietoisen toteutuksen sekä laadukkaan ohjauksen (Hyppänen 2013, 258).

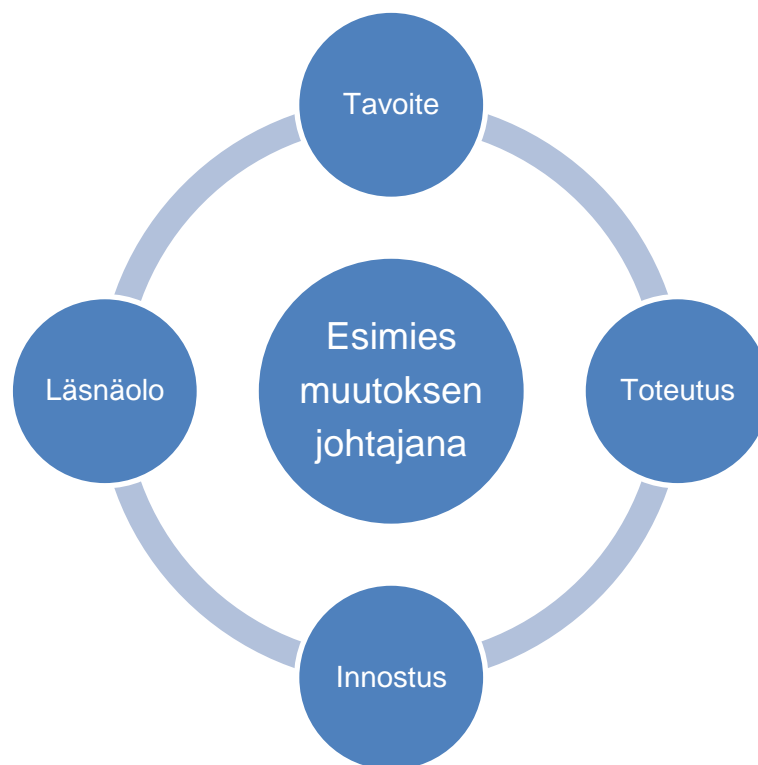
Organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa keskeistä on saada ensin esimiehet sitoutettua muutosprosessiin. Mikäli esimies ei näe muutoksen hyötyä, voi tämä johtaa sisäisten arvopohjaisten ristiriitojen kokemukseen ja muutosvastarintaan. Välttääkseen tämän sudenkuopan organisaation ylimmän johdon tulee varmistaa riittävän tiedon tuottamisesta sekä huolehtia muutoksen tavoitteiden ja perusteiden kirkastamisesta esimiehille. (Hyppänen 2013, 262.)

Muutoksessa esimieheltä vaaditaan johdonmukaista ja jämäkkää johtamista (Pirinen 2014, 61.) Juuti ym. (2015, 112) tarkentavat, että tärkeää on olla tunnejämäkkä tuoden esiin omat näkemyksensä ilmaisematta olevansa ahdistunut. Liiallista käskyvaltaisuutta on vältettävä, sillä se luo työyhteisöön vihamielisen, kyräilevän ja sulkeutuneen ilmapiirin (Juuti ym. 2015, 95).

Pirisen mukaan tärkeää on ottaa vaikeat asiat suoraan esille, sillä työntekijät arvostavat suoruutta ja avoimuutta. Mikäli esimies onnistuu vaikeiden asioiden johtamisessa työntekijöitä kunnioittaen, lisää tämä luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. (Pirinen 2014, 72.) Vaikeissa tilanteissa keskeistä on huomata, että kokiessaan voimakkaita tunteita ihmisen aivot eivät kykene vastaanottamaan rationaalista puhetta. Tällöin ainoa rakentava tapa päästä eteenpäin on kuunnella kärsivällisesti. (Erkkilä & Valpola 2011, 89.) Myös Juuti ym. korostavat kuuntelun tärkeyttä ja lisäävät, että toista kannattaa kuunnella ”ikään kuin hänen sanansa olisivat kultajyviä, joiden putoamista kannattaa odottaa”. Kun keskusteluun suhtautuu tällä intensiteetillä, alkaa pitää keskustelusta ja arvostaa toisen sanomisia. (Juuti ym. 2015, 146-147.)

Pirisen mukaan muutoksen tavoitteita tulisi käydä tiimin kanssa läpi viidestä näkökulmasta: 1) miksi muutos tehdään, 2) mitä se tarkoittaa meille, 3) miten muutos tulee muuttamaan meidän työtämme, 4) mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa ja 5) mitä hyötyä tulemme saamaan muutoksesta (Pirinen 2014, 63). Tavoitteiden kirkastamisen lisäksi esimiehen tehtävänä on vastata muutoksen toteutuksesta, innostaa työntekijöitä muutokseen ja olla läsnä työntekijöiden arjessa (kuvio 3).

Muutoksen läpiviemisessä Hyppänen korostaa erityisesti vahvaa vetäjäjoukkoa, joka osaa perustella työntekijöille muutoksen välttämättömyyden ja luoda konkreettisen kuvan tulevasta (2013, 258). Myös Erkkilä ym. painottavat selkeän tulevaisuuden kuvan luomisen tärkeyttä ja lisäävät, että työntekijöitä kannattaa muistuttaa samalla nykyisistä toimivista asioista, jotka pysyvät muuttumattomina tulevassa muutoksessa. Tämä vahvistaa positiivista ajattelua. (Erkkilä ym 2011, 89.)



Kuvio 3. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (mukaillen Pirinen 2014, 62).

Organisaatiomuutoksissa tärkeää on huomata, että johtaminen ei ole yksisuuntaista esimiestason muutosviestien toistamista, vaan enemmän keskustelevaa ideoiden läpikäymistä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta (Pirinen 2014, 63). Juuti ym. lisäävät, että esimiehen tehtävänä on olla keskustelujen käynnistäjä sekä osattava kuunnella työntekijöiden näkemyksiä (2015, 155). Keskeistä on yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden välillä (kuvio 4).



Kuvio 4. Muutoksen johtamisen rakennuspuut (mukaillen Pirinen 2014, 76).

Ennen keskusteluita työntekijöiden kanssa esimiehen tulee hahmottaa muutoksen tavoitteet oman liiketoimintansa näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään tavoitteet läpi tiimin kanssa ja kerrotaan keskustelujen tuloksesta omalle esimiehelle. Näin huolehditaan tiimin tilanteen viestinnästä organisaatiossa eteenpäin. Tätä varten olisi hyvä olla säännönmukainen ja vakiintunut käytäntö. (Pirinen 2014, 64.)

Työntekijän parhaat puolet saadaan esiin painottamalla työntekijän voimavaroja ja luomalla hyvän yhteistyösuhteen. Tämä lisää vuorovaikutuksen voimavaroja ja toiveikkuutta sekä auttaa selviämään muutoksesta. Kyseessä on keskusteleva johtamistapa, jossa esimiehen tehtävänä on olla keskusteluprosessin ohjaaja. (Juuti ym. 2015, 155.) Pirinen korostaa, että esimiehen tehtävä on ottaa vastuu muutoksen suunnan näyttämisestä ja huolehdittava muutoksen ”myymisestä” työntekijöille (2014, 65). Keskeistä on myös huomioida, että mikäli toimintamalleja kehitetään, uuden oppimiselle tulee varata riittävästi aikaa (Tuomi ym. 2012, 52).

### 2.3 Muutosviestintä

Viestintä saa useimmiten eniten kriittistä palautetta muutoksen yhteydessä. Henkilöstö voi kokea, ettei saa tarpeeksi tietoa muutoksesta ja viestintä ei ole riittävän avointa. Viestinnässä käytetyt termit voivat olla hankalasti ymmärrettäviä, jolloin muutos jää työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Tällöin työntekijä voi kokea muutoksen olevan ai-noastaan ylimmän johdon puhetta ja hän voi jättäytyä ulkopuoliseksi muutoksesta. (Pirinen 2014, 116-117.)

Onnistunut muutosviestintä on suunniteltua ja systemaattista sekä jatkuu koko muutos-hankkeen ajan. Parhaaseen lopputulokseen päästään toistamalla viestiä ja käyttämällä viestinnässä monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia. Olennaista on, että viestin sisältö pysyy samansuuntaisena ja samanhenkisenä viestijästä riippumatta. (Hyppänen 2013, 258-259.) Keskeistä on huomata, että työntekijä katsoo asioita omasta näkökulmastaan ja tulkitsee viestit yksilöllisesti oman kokemuksensa kautta (Pirinen 2014, 117).

Kirjoitetussa muodossa tapahtuvan viestinnän lisäksi olennaista on viestiä muutoksesta kasvotusten työntekijöiden kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden käydä avointa dialogia työnantajan ja työntekijöiden välillä. Kasvotusten tapahtuva viestintä antaa mahdollisuuden lukea non-verbaalista viestintää, mikä helpottaa viestin oikeanlaista ymmärtämistä. Mikäli viestintä on pelkästään kirjoitetussa tai yksipuolisessa visuaalisessa muodossa tapahtuvaa, kasvattaa se väärinymmärrysten ja negatiivisten huhujen riskiä. (Erkkilä ym.2011, 113.)

Muutosprosessin aikana informaatiota voi tulla paljon ja työntekijän voi olla haastavaa poimia itselleen olennainen tieto. Tässä kohtaa esimiehen tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle olennainen tieto. Viestinnässä keskeistä on käyttää helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä sanoja. Tavoitteena on saada aikaan vuoropuhelua. (Pirinen 2014, 117.)

Muutosprosessin alussa on hyvä käydä läpi muutoksessa käytetyt käsitteet ja niiden merkitykset. Olennaista on huomata, että sitoutuminen voi tapahtua ainoastaan ymmärrettäviin asioihin, joilla on itselle merkitystä. Kun muutoksen tavoitteista puhutaan riittävästi yhdessä työntekijöiden kanssa, alkavat ne selkiintyä ja muutos on helpompi ottaa vastaan. Keskeistä on kuuntelemisen taito ja kysymysten tekeminen, joiden avulla työntekijä voidaan saada oivaltamaan asiat ja kertomaan ajatuksensa. (Pirinen 2014, 118.)

Muutosviestinnässä toteutuu usein 20/80-sääntö, jonka mukaan muutos koskee vain tiettyjä asioita (20 %), mutta saa valtaosan huomiosta (80 %). Hyppänen korostaakin viestinnässä esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeyttä, sillä työntekijöillä voi olla paljon kysymyksiä, joihin he odottaat vastausta tai joista he haluavat keskustella. Tästä johtuen viestintään tulee varata aikaa ja kärsivällisyyttä. (Hyppänen 2013, 263.)

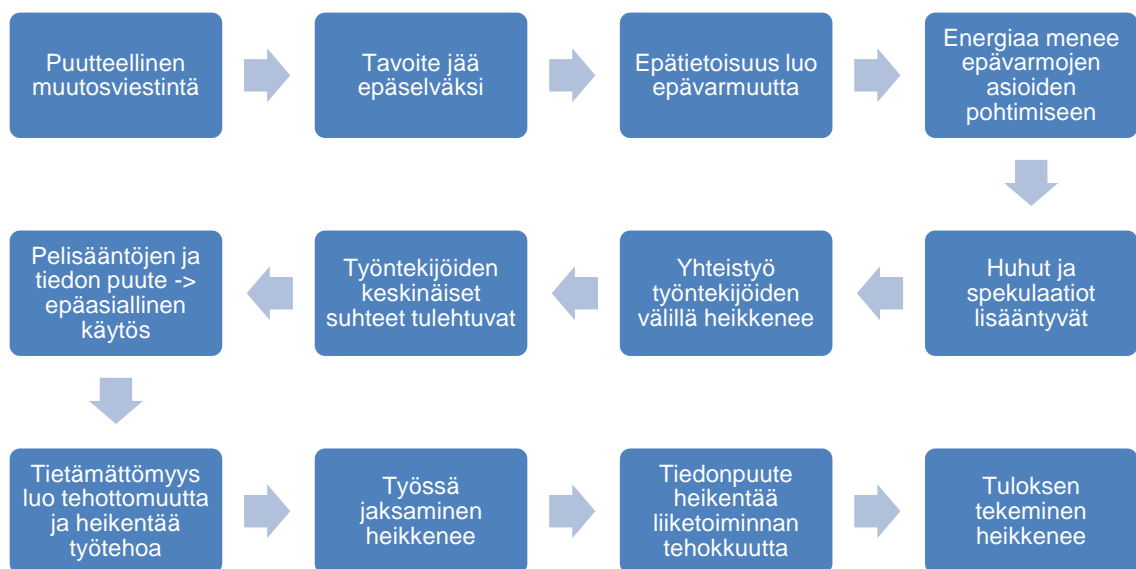
Pirinen tähdentää, että vaikka lähiesimiehellä on suuri vastuu muutosviestinnästä, kaipaavat työntekijät myös ylimmältä johdolta tulevaa viestintää muutoksen kokonaiskuvasta ja selkeitä perusteluja tehdyille päätöksille. Työntekijät haluavat kuulla suorat syyt muutokselle sekä tiedon, mikä muuttuu ja mikä pysyy samana sekä syyt päätöksille. Muutokselle halutaan näin saada kasvot ja vastuunkantajat. (Pirinen 2014, 119.)

Työntekijöiden odotukset muutosviestintään ovat usein suuria ja paikoin epärealistisia suhteessa käytettäviin resursseihin. Muutoksista odotetaan saatavan tietoa reaaliajassa ja esimiehen käyttävän paljon aikaa viestintään. Tavoitteet viestinnälle voivat olla liian korkealla myös esimiehillä, jotka voivat pyrkiä täydellisyyteen yrittäen saada välitettyä kaiken tiedon eteenpäin kaikkien ymmärtämällä tavalla. Viestinnän tavoitteiden tulisikin olla realistisempia. Järkevämpää voisi olla 80 %:n tiedon välittäminen 100 %:n sijaan. (Pirinen 2014, 119-120.)

Onnistunut muutosviestintä edellyttää kaksisuuntaista aktiivisuutta. Viestijän tulee viestiä asia usein ja selkeästi sekä vastaanottajan ottaa vastuu viestin perille menosta. Tämä voi olla haastava yhtälö, sillä työntekijä saattaa kokea, ettei uskalla kysyä epäselvistä asioista peläten leimaantumista muutosvastarintaiseksi. Mikäli kysymyksiä ei tule, työnantaja voi olettaa kaiken olevan kunnossa, vaikka todellisuudessa viesti ei ole mennyt perille. (Pirinen 2014, 120.)

Pirisen mukaan keskeistä on rohkaista työntekijöitä etsimään aktiivisesti tietoa sekä kertoa mitä hyötyä työntekijälle on siitä, että hän etsii itse tietoa ja pitää itsensä ajan tasalla. Hyppänen puolestaan korostaa, että henkilöstön tulee saada esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä muutosprosessin aikana. Tämän avulla tieto voi muuttua ymmärrykseksi. Muutosprosessissa keskeistä on huomata, että vain ymmärryksen kautta henkilöstö voidaan saada sitoutettua muutokseen. (Hyppänen 2013, 264.)

Erkkilän ym. mukaan yleinen virhe muutosviestinnässä on olettaa, että ihmiset tietävät muutoksen syyt, strategian ja tavoitteet (2011, 119). Myös Pirinen nostaa esimiehen keskeisemmäksi tehtäväksi oikean tiedon välittämisen sekä huhujen ja väärrien tulkintojen oikaisemisen (2014, 128). Tämän avulla voidaan katkaista puutteellisen viestinnän ketjun kehittyminen pidemmälle (kuvio 5).



Kuvio 5. Seuraukset muutosviestinnän puutteesta (mukaillen Pirinen 2014, 127).

## 2.4 Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen on keskeinen johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitseminen on merkittävä panostus, jolla kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Hyvä palkitseminen tukee organisaation menestystä silloin, kun palkitsemisperusteet ovat valittu oikein. Keskeistä on tehdä huolelliset laskelmat ja arviot palkitsemistavan kustannuksista ja toimivuudesta. (Hakonen ym. 2014, 14-16).

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista tukevaa palkitsemista (Hakonen ym. 2014, 49). Call Center -toiminnassa tämä tarkoittaa käytännössä nopeaa ja laadukasta kontaktin käsittelyä, jossa asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua tehokkaasti laatua unohtamatta. Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi esittää palkitsemisstrategiassa, jonka toimivuutta arvioidaan ja parannetaan tarvittaessa (Hakonen ym. 2014, 51).

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa tehokkaasti tuottavuuteen ja sitä kautta yrityksen kykyyn työllistää entistä paremmin. Positiivisia vaikutuksia ovat mm. halutunlainen henkilöstö, hyvät työsuoritukset, halutun organisaatorakenteen vahvistuminen ja hyvä työntajakuva. (Hakonen ym. 2014, 57.) Myönteisiä vaikutuksia selvitetessä on kuitenkin hyvä huomata, että palkitsemisen vaikutusta voi olla vaikeaa erottaa muista työntekijöiden työtä ohjaavien tekijöiden vaikutuksesta. Näitä ovat esimerkiksi työmoraali ja ammattitaito. Voidaan kuitenkin olettaa, että palkitsemisen yhteisvaikutus myönteiseen suuntaan on suurempi kuin kielteiseen suuntaan. Kokonaiskuvan saamiseksi on tarkasteltava myös palkitsemisen kustannuksia. (Hakonen ym. 2014, 56-57.)

Negatiiviset vaikutukset tulevat useimmiten esiin, kun työntekijät toimivat työtehtävässään nopeasti, mutta tietoisesti laatuvaatimuksia vastaan. Tällöin palkitseminen voi johtaa epätoivottuun lopputulokseen palvelun heikentyneen laadun myötä. (Hakonen ym. 2014, 56-57.) Negatiivisia vaikutuksia ei tule pelästyä eikä liioitella, mutta esimiehen on hyvä tarkastella niitä säännöllisesti hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi (Hakonen ym. 2014, 65-66).

Palkitsemisen vaikutukset näkyvät työntekijän omassa palkassa sekä yrityksen saamassa hyödyssä. Mikäli palkitsemisperusteet on valittu oikein, yritys saa työvoimakustannustensa vastineeksi laadukkaamman työpanoksen. Haasteena on kytkeä palkkojen



porrastus ja yksilön palkkakehitys yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä edistäviin tekijöihin. Keskeistä on tarkastella, mitä vastinetta sijoitetulle rahalle saadaan. (Hakonen ym., 2014, 58.)

Palkitsemisessa esimiehen tulisi korostaa organisaation ja yksikön perustehtäviä sekä pohtia, mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Samalla tulee varmistaa, että edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi ovat realistiset. Huonosti tehty palkitseminen koetaan usein yritykseksi kontrolloida työntekijän tekemisiä. Näin ollen vaikutus työntekijöiden motivaatioon voi muuttua kielteiseksi. (Hakonen ym. 2014, 60-61.)

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Kyselytutkimus

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon käsittely ja aineiston keruu limittyvät toisiinsa ja muotoutuvat tutkimuksen edetessä (Valli 2018, 74). Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. kyselylomake ja haastattelu (Tähtinen ym. 2011, 20).

Tutkimuksessa aineiston keruutavaksi valittiin sähköinen Webropol-kysely, jotta vastausminen olisi nopeaa ja helppoa. Sähköinen kysely tuottaa numeraalisia tuloksia, joista voidaan tehdä tilastoja (Ojanen ym. 2015, 121). Linkki kyselyyn lähetettiin henkilöstön omiin henkilökohtaisiin työsähköposteihin ja kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman luotettavia. Linkki kyselyyn lähetettiin 90:lle Avacan ja Supun työntekijälle. Vastauksia saatiin 50 kpl ja vastausprosentti oli 55,6 %. Vastajista 40 % ilmoitti työskentelevässä Avacassa ja 60 % Supussa.

Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin henkilöstöjohtamisen teorian pohjalta ja ne käsittelevät Hayesin matriisin luokittelua sekä Valteen muutoshalukkuutta. Kysymysten laadinnassa tavoitteena oli tehdä helposti ymmärrettäviä kysymyksiä, joihin kaikki osaisivat vastata ilman tulkinnanvaraisuutta. Kysymyksiä oli yhteensä 24 kpl, joista ensimmäinen oli valintakysymys kummassa yrityksessä vastaaja työskentelee, seuraava avoin kysymys mielipiteestä fuusioon ja loput liukukytkimellä 4-10 välillä olevia samaa mieltä–eri mieltä -kysymyksiä (likert). Koska moniportaisten kysymysten vaarana on keskialueiden vastausten tulkinnanvaraisuus (Tähtinen ym. 2011, 26), porrastettiin vastausvaihtoehdot 0,5:n tarkkuudella antamaan mahdollisuuden painottaa tarkemmin kantaansa kysyttävään asiaan.

Hayes'n muutosjohtamisen matriisista laadittiin kaksi tai useampi kysymys kustakin kudesta kategoriasta. Johtajuutta mitattiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli väittäjä "Tiedän, miksi fuusio on päätetty tehdä". Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten hyvin muutoksen syiden perusteluissa on onnistuttu. Pirisen mukaan muutoksessa ratkaisevaa on osattava perustella muuutoksen syyt työntekijöille, jotta kaikki ymmärtävät muutokseen johtaneet seikat ja voivat tämän avulla sitoutua muutokseen (Pirinen 2014, 15-16).

Toinen johtajuutta mittaava kysymys oli väittämä ”Fuusiota käsittelevässä viestinnässä käytetyt termit ja käsitteet ovat helposti ymmärrettäviä”. Kysymyksellä haluttiin mitata muutosviestinnässä onnistumista. Mikäli viestinnässä käytetään vaikeita termejä, muutos voi jäädä työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Tällöin työntekijä voi kokea muutoksen olevan ainoastaan ylimmän johdon puhetta ja hän voi jättäytyä ulkopuoliseksi muutoksesta. (Pirinen 2014, 116-117.)

Yhteistä visiota mitattiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli väittämä ”Olen saanut riittävästi tietoa tulevasta fuusiosta”. Pirisen mukaan (2014, 117) muutosprosessin aikana informaatiota voi tulla paljon ja työntekijän voi olla haastavaa poimia itselleen olennainen tieto. Tässä kohtaa esimiehen tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle olennainen tieto (Pirinen 2014, 117). Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten tässä on onnistuttu.

Toinen yhteistä visiota mittaava kysymys oli väittämä ”Minulla on selkeä kuva fuusion tavoitteista”. Erkkilän ym. mukaan (2011, 119) yleinen virhe muutosviestinnässä on olettaa, että työntekijät tietävät muutoksen tavoitteet. Myös Pirinen korostaa tavoitteiden kirkastamisen merkitystä ja nostaa tämän yhdeksi esimiehen keskeisemmäksi tehtäväksi muutoksen läpiviemisessä (kuvio 3).

Työntekijöiden taitoa mittaavia kysymyksiä oli kaksi, joista ensimmäisessä arvioitiin väittämää ”Koen hallitsevani nykyiset työtehtäväni hyvin”. Tällä haluttiin selvittää työntekijöiden oma kokemus nykyisistä työtehtävistään ennen fuusiota. Juutin ym. mukaan (2015, 59) työn hallinta on yhteydessä työmotivaatioon ja ammattitaidon kehittymiseen. Hyppänen mukaan (2013, 143) tunne oman työnsä hallitsemisesta on tärkeää sekä suoritusten että hyvinvoinnin kannalta ja se antaa paljon voimavaroja. Pirinen tähdentää (2014, 15), että työn hallinnan tunteen heikentyminen aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Osaamiseen liittyy myös kokemus itselle tärkeiden ihmisten arvostuksesta henkilön osaamista kohtaan (Hyppänen 2013, 143).

Toinen taitoa mittaava kysymys oli väittämä ”Uskon osaamiseni riittävän myös uusissa tehtävissä”. Pontevan mukaan (2010, 34) muutosten jälkeinen uusi tehtävänkuva voi muuttua työntekijälle tuntemattomaksi, jolloin työntekijä voi kokea organisaation vieraaksi eikä osaa olla osa sitä. Työntekijän puutteelliset taidot organisaatiomuutoksissa voivat johtaa myös työntekijän ahdistumiseen (Hayes 2016, kuvio 1).

Resursseja mitattiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli väittämä ”Käytössäni oleva puhelinjärjestelmä toimii riittävän hyvin” ja toinen ”Muut tekniset

työskentelyvälineet (tietokoneet ym.) ovat riittävän hyviä”. Kysymykset perustuvat Hayes’n muutosjohtamisen teoriaan, jonka mukaan onnistunut muutos edellyttää, että työntekijöillä on riittävät resurssit käytössään muutoksesta selviytymiseen (Hayes 2016). Hakasen mukaan (2011, 68) työpaikan IT- ja muut teknologiset ratkaisut voivat olla parhaimmillaan tärkeä työn voimavara ja säästää työn rasitustekijöiltä. Mikäli resursseissa havaitaan puutteita, vaarana on työntekijöiden turhautuminen (Hayes 2016, kuvio 1).

Resursseja pohtiessa tutkimuksessa päätettiin valita puhelinjärjestelmien toimivuus omaksi kysymykseksi, koska puhelinjärjestelmät ovat keskeisessä osassa työntekijöiden arjen työssä Call Centerissä. Myös tietokoneiden ja muiden teknisten työvälineiden toimivuus ovat avainasemassa työn sujuvuuden kannalta. Muita mahdollisia resursseja olisivat olleet esimerkiksi työhön käytettävän ajan riittävyys tai työskentelypaikkaan liittyvät kysymykset. Nämä päätettiin rajata tutkimuksen ulkopuolelle, jotta kysymyksien määrä ei kasvaisi liian suureksi ja vastaajat vastaisivat kyselyn loppuun asti. Mikäli vastaava tutkimus tehdään fuusion toteutumisen jälkeen, voidaan tällöin tehdä tarvittaessa laajempi kysely fuusion jälkeisistä resursseista. Tällöin voisi olla mielenkiintoista kysyä esimerkiksi työajan riittävydestä työtehtävien suorittamiseen ennen fuusiota ja fuusion jälkeen.

Kannustinjärjestelmään liittyviä kysymyksiä oli neljä, joista kaksi oli Avacan työntekijöille ja kaksi Supun työntekijöille. Avacalaisilta kysyttiin ”Olen kiinnostunut kannustinjärjestelmästä” sekä arviota väittämään ”Kannustinjärjestelmästä olisi hyötyä tiimilleni”. Koska Avacassa ei ole aiemmin ollut kannustinjärjestelmää, haluttiin tutkimuksella selvittää, kuinka kiinnostavana työntekijät kokevat mahdollisen tulevan kannustinjärjestelmän sekä heidän arvionsa järjestelmän hyödystä tiimille. Hakosen mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa tehokkaasti tuottavuuteen ja sitä kautta yrityksen kykyyn työllistää entistä paremmin. Positiivisia vaikutuksia ovat mm. halutunlainen henkilöstö, hyvät työsuoritukset, halutun organisaatorakenteen vahvistuminen ja hyvä työnantajakuva. (Hakonen ym. 2014, 57.) Tiimikohtainen hyöty haluttiin nostaa omaksi kysymykseksi, koska mahdollinen tuleva kannustinjärjestelmä voi muodostua sekä henkilökohtaisesta että tiimikohtaisesta tuloksesta. Kysymyksellä haluttiin saada työntekijät pohtimaan mahdollisia tiimin saamia hyötyjä yksittäisen työntekijän tehokkuuden parantumisen myötä.

Supun työntekijöiltä kysyttiin kokemuksia olemassa olevasta kannustinjärjestelmästä. Kysymyksiä oli kaksi, joista ensimmäisessä arvioitiin väitettä ”Kannustinjärjestelmästä on minulle henkilökohtaista hyötyä” ja toisessa ”Kannustinjärjestelmästä on hyötyä tiimilleni”. Kysymyksillä haluttiin selvittää palkitsemisjärjestelmän toimivuutta

henkilökohtaisella ja tiimikohtaisella tasolla. Hakosen ym. mukaan (2014, 60-61) palkitsemisessa tulisi korostaa organisaation ja yksikön perustehtäviä sekä varmistaa, että edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi ovat realistiset. Mikäli palkitseminen on tehty huonosti, voidaan se kokea yritykseksi kontrolloida työntekijän tekemisiä. Näin ollen vaikutus työntekijöiden motivaatioon voi muuttua kielteiseksi. (Hakonen ym. 2014, 60-61.)

Strategiaa mittaavia kysymyksiä oli kolme, joista ensimmäinen oli väittämä ”Fuusion tavoitteet ovat helposti ymmärrettäviä”. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten hyvin fuusion strategiaa on saatu viestittyä työntekijöille. Koska tavoitteiden kirkastaminen työntekijöille on yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä muutoksessa (Pirinen 2014, kuvio 3), haluttiin kysymyksellä selvittää, miten tässä on onnistuttu. Hyppäsen mukaan (2013, 255) fuusion onnistumisen mahdollisuutta parantavat selkeä yhdessä laadittu strategia ja johdonmukainen viestintä.

Toinen strategiaa mittaava kysymys oli väittämä ”Tiedän, mitä fuusiossa tulee tapahtumaan”. Kysymyksellä haluttiin selvittää työntekijöiden yleiskuvaa fuusiossa tapahtuvista asioista. Pirisen mukaan työntekijöille tulisi kertoa, mitä muutos tarkoittaa tiimin jäsenille ja miten muutos tulee muuttamaan työntekijöiden työtä (Pirinen 2014, 63). Kysymyksen muotoilu oli hieman haastavaa, sillä infotilaisuuden jälkeen kukaan ei vielä tiennyt kaikkia fuusion aiheuttamia muutoksia. Kysymyksen ensimmäinen versio oli ”Tiedän, mikä muuttuu ja mikä pysyy samana”, mutta se päätettiin hylätä tästä syystä ja tehdä ennemmin yleisluontoinen kysymys kuvaamaan työntekijän yleistä tuntemusta fuusion aiheuttamista muutoksista. Tarkempia kysymyksiä muuttuneista asioista voidaan esittää fuusion jälkeen, kun muutokset on tehty ja muuttuneet asiat ovat konkretisoituneet käytännön työssä. Kolmas strategiaa mittaava kysymys oli väittämä ”Uskon, että fuusio vahvistaa yrityksemme kilpailukykyä” ja se esitettiin työnantajan toiveesta.

Valteen muutoshalukkuutta mittaavia kysymyksiä oli yhteensä seitsemän, joista kolme ensimmäistä mittasivat muutoshalukkaiden määrää. Nämä kysymykset perustuvat Pirisen teoriaan, jonka mukaan muutosmyönteiset voivat kokea muutoksen tuovan vaihtelua omaan työhön, uusia uramahdollisuuksia tai fiksumpia toimintatapoja (Pirinen 2014,33). Tämän johdosta vastaajilta kysyttiin seuraavat väittämät:

1. Koen, että fuusio voi tuoda vaihtelua omaan työhöni
2. Koen, että fuusio voi tuoda uusia mahdollisuuksia uralleni ja
3. Koen, että fuusio voi tuoda fiksumpia toimintatapoja

Kysymysten avulla haluttiin selvittää niiden työntekijöiden lukumäärää, jotka kokevat fuusion myönteisesti ja ovat halukkaita muutokseen.

Pirisen mukaan positiivisesti muutokseen suhtautuva on kiinnostunut uusista asioista ja ottaa muutoksen vastaan uteliaasti nähden sen mahdollisuutena (Pirinen 2014, 40). Hakanen (2011, 26) tarkentaa, että hyvät uranäkymät ovat tärkeä voimavara, sillä ne luovat uusia mahdollisuuksia työntekijöille. Hakasen mukaan työn urana kokevat työntekijät panostavat työhönsä enemmän henkilökohtaisia voimavarojaan kuin työntekijät, jotka käyvät töissä vain ansaitakseen toimentulonsa. Uraa ajatteleville työ merkitsee toimeentulon lisäksi mahdollisuutta saavuttaa parempi sosiaalinen asema työssä ja lisää vaikutusmahdollisuuksia. (Hakanen 2011, 26.)

Muutosvalmiit ja muutokseen sopeutuvat työntekijät eroavat muutoshalukkaista suhtautuen muutokseen hieman epäillen tai olemalla kokonaan sitä vastaan. Molemmat ryhmät ovat lähtökohtaisesti muutokseen enemmän tai vähemmän negatiivisesti suhtautuvia (Valtee 2016). Koska rajanveto näiden kahden ryhmän välillä voi olla haastavaa, päätettiin muutoskielteisyyttä tutkia samoilla kysymyksillä ja tehdä luokittelu eri ryhmiin vastausten arvosanojen perusteella.

Ensimmäinen muutosvalmiita ja muutokseen sopeutuvia koskeva kysymys oli väittämä ”Fuusiosta esitetyt asiat ovat selkeitä ja ymmärrettäviä”. Kysymys perustuu Pirisen teoriaan, jonka mukaan muutosvastarinnan syynä on useimmiten tietämättömyys ja asioiden epämääräisyys. Tämä voi aiheuttaa pelkoa tulevasta ja syntyy pelon kierre. (Pirinen 2014, 100.) Kysymyksellä selvitettiin siis mahdollisia pelkoja – mikäli asiat eivät ole selkeitä ja ymmärrettäviä, voi seurauksena olla pelkoa tulevasta, mikä puolestaan aiheuttaa muutoskielteisyyttä.

Toinen kysymys oli väittämä ”Uskon oppivani helposti uusia asioita”. Pirisen mukaan muutoskielteisyyden syynä voi olla luopumisen pelko. Työntekijä voi kokea pelkoa siitä, että oppiiko enää uutta ja pystyykö sopeutumaan uuteen ja uudistumaan. (Pirinen 2014, 102.) Kysymys oli tarkoituksella muotoiltu positiiviseksi väittämäksi, sillä työntekijä harvoin tunnustaa pelkäävänsä, vaikka muutoskielteisyyden taustalla olisikin pelko (Pirinen 2014, 109).

Kolmas muutoskielteisyyttä mittaava kysymys oli väittämä ”Uskon osaavani työtehtäväni hyvin myös tulevaisuudessa”. Kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien mahdollisia pelkoja oman osaamisen riittämisestä tulevaisuudessa. Kysymys pohjautuu Pirisen

teoriaan, jonka mukaan pelon taustalla voi olla pelko epäonnistumisesta ja sen tuomasta häpeän tunteesta (Pirinen 2014, 100).

Viimeinen Valteen muutoskielteisyyttä mittaava kysymys oli väittämä ”Uskon pärjääväni, vaikka jokin muuttuisi”. Pirisen mukaan tietämättömyydestä johtuvan muutoskielteisyyden taustalla voi olla pelko omasta pärjäämisestä muutoksessa (Pirinen 2014, 100). Kysymyksellä haluttiin selvittää työntekijöiden omaa tunnetta tulevasta pärjäämisestä ja samalla selvittää mahdollisia pelkoja. Mikäli vastaaja antaa kysymykseen alhaisen arvosanan, voi hän kokea pelkoa tulevasta, mikä voi johtaa muutoskielteisyyteen.

### 3.2 Haastattelu

Tutkimuksen toisena menetelmänä käytettiin haastattelua, jonka tehtävänä oli syventää tutkittavaa asiaa (Ojanen ym. 2015, 106). Tutkimuksessa haastateltiin Avacan ja Supun liiketoimintajohtajaa, jota pyydettiin arvioimaan työntekijöiden antamia arvosanoja kyselytutkimuksen kysymyksistä. Tavoitteena oli selvittää, kohtaavatko ylimmän johdon odotukset työntekijöiden omaan kokemukseen tulevasta fuusiosta. Tiedon avulla työnantaja saa kokonaiskuvan siitä, onko muutoksen johtamisessa onnistuttu odotusten mukaisesti.

Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna ja haastattelun kysymykset laadittiin ennakkoon noudattaen samoja kysymyksiä kuin kyselytutkimuksessa. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden kysyä etukäteen suunnittelemtomia kysymyksiä sekä mahdollisuuden muuttaa kysymysten järjestystä haastattelun aikana (Ojanen ym., 2015, 108-109). Haastattelussa kysyttiin samat kysymykset kuin kyselytutkimuksessa, minkä lisäksi kysyttiin yksi tarkentava kysymys tulevaan palkkausmalliin sekä yksi kysymys fiksumpiin toimintatapoihin liittyen.

Haastattelu tehtiin etänä Microsoft Teams -ohjelmalla. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin, että kysymykset ovat samoja, mitä työntekijöiltä kysyttiin tarkoituksena arvioida työntekijöiden antamia vastauksia. Haastattelun tavoite oli saada tietoa työnantajan odotuksista ja verrata niitä työntekijöiden omaan kokemukseen. Tämän avulla työnantaja voi arvioida, miten hyvin muutoksen johtamisessa on onnistuttu sekä tutkia, löytyykö jotain sellaista, mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota fuusion toteuttamisvaiheessa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Hayes'n muutosjohtamisen matriisi

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset kouluarvosanalla 4-10 arvioituna Hayes'n muutosjohtamisen matriisiin. Tuloksissa on laskettu kunkin kategorian tulosten keskiarvot.

	Johtajuus	Yhteinen visio	Taidot	Resurssit	Kannustimet	Strategia
Keskiarvo	8,9	8,4	9,2	8,0	8,1	8,8
Mediaani	9,3	8,8	9,3	8,5	8,6	9,2
Keskihajonta	1,3	1,4	0,9	1,7	1,9	1,1

Tutkimuksen perusteella alhaisimmat pisteet olivat resurssit- ja kannustimet-kategoriassa. Molemmassa kategoriassa oli myös suurimmat keskihajonnat, minkä johdosta tuloksista ei voida tässä vaiheessa fuusiota tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Johtajuus, yhteinen visio ja strategia saivat hyvät arvosanat, mutta näissäkin tulee huomioida yli yhden suuruinen keskihajonta. Suurehkot keskihajonnat antanevat viitteitä siitä, että arviointi oli hankalaa fuusion aikaisessa vaiheessa, jolloin oli vielä paljon avoimia kysymyksiä käytännön muutoksista eri tiimeissä sekä henkilökohtaisessa työnkuvassa. Alhaisin keskihajonta oli taidot-kategoriassa, joka sai myös parhaimmat pisteet kaikista kategoriasta. Tuloksen perusteella työntekijöillä on hyvä luottamus omaan osaamiseensa ja tuloista voidaan pitää kohtuullisen luotettavana muihin kategorioihin verrattuna.

Taulukko 2. Vastaajien kokemus kannustinjärjestelmästä, Supu vs. Avaca.

	Kannustimet Supu	Kannustimet Avaca
Keskiarvo	8,4	7,8
Mediaani	8,6	8,6
Keskihajonta	1,6	2,2

Kannustimet-kategoriaa tarkemmin tutkiessa selviää, että keskihajonta oli suurta molemmissa yrityksissä ja suurempaa Avacassa kuin Supussa. Avacassa tulos oli jokseenkin ennalta arvattavissa, sillä kyselyyn vastaamisvaiheessa työntekijöillä ei ollut tarkkaa



tietoa kannustinjärjestelmän rakenteesta tai kannustimien rahamäärästä. Supussa arviointiin olemassa olevaa kannustinjärjestelmää, joka näyttäisi tutkimuksen perusteella jatkavan jonkin verran mielipiteitä. Keskihajonta Supussa oli yllättävän suuri.

Taulukko 3. Kannustinjärjestelmän tarkempi erittely yritysten välillä.

	Olen kiinnostunut kannustinjärjestelmästä (Avaca)	Kannustinjärjestelmästä olisi hyötyä tiimilleni (Avaca)	Kannustinjärjestelmästä on minulle henkilökohtaista hyötyä (Supu)	Kannustinjärjestelmästä on hyötyä tiimilleni (Supu)
Keskiarvo	7,8	7,8	8,1	8,6
Mediaani	8,8	8,5	8,5	8,8
Keskihajonta	2,3	2,1	1,8	1,3

Kannustinjärjestelmää syvällisemmin tutkittaessa selviää, että Avacassa ei ollut merkittävää eroa kannustinjärjestelmästä yleensä verrattuna kannustinjärjestelmän tiimikohtaiseen hyötyyn. Keskihajonta molemmissa kysymyksissä oli suurta. Supun puolella mielenkiinto kohdistui olemassa olevan kannustinjärjestelmän henkilökohtaiseen hyötyyn. Keskihajonta oli siinä suurempaa kuin tiimikohtaisessa hyödyssä.

Taulukko 4. Vastaajien kokemus resursseista Avacassa ja Supussa.

	Käytössäni oleva puhelinjärjestelmä toimii riittävän hyvin	Muut tekniset työvälineet (tietokoneet ym.) ovat riittävän hyviä
Keskiarvo	7,6	8,3
Mediaani	8,5	8,5
Keskihajonta	1,9	1,5

Hayes'n kategoriassa alhaisimmat pisteet olivat resurssit-kategoriassa. Tuloksia tarkemmin tutkittaessa selviää, että puhelinjärjestelmän toimivuus jakoi mielipiteitä. Siinä oli alhaisemmat pisteet ja suurempi keskihajonta kuin muissa teknisissä työvälineissä. Tarkempaa erittelyä yritysten välillä ei tehty, sillä molemmat yritykset käyttävät samoja järjestelmiä.

## 4.2 Haastattelun tulokset vs. kyselytutkimuksen tulokset

Taulukko 5. Haastattelun tulokset vs. kyselytutkimuksen (KT) tulokset taulukoituna Hayes'n muutosjohtamisen matriisiin.

	Johtajuus	Yhteinen visio	Taidot	Resurssit	Kannustimet	Strategia
Haastattelu	7,5	7,0	9,0	8,5	10,0	8,2
KT, Keskiarvo	8,9	8,4	9,2	8,0	8,1	8,8
KT, Mediaani	9,3	8,8	9,3	8,5	8,6	9,2
KT, Keskihaj.	1,3	1,4	0,9	1,7	1,9	1,1

Haastattelussa ylin johto arvioi johtajuuden ja yhteisen vision hieman alakanttiin työntekijöiden omaan kokemukseen verrattuna. Huomioitavaa on kuitenkin keskihajonta, joka oli molemmissa kategoriassa yli yhden. Keskihajonta huomioiden tulokset voivat olla samalla tasolla.

Taidot-kategoriassa tulokset olivat yhteneväiset ja siinä oli kyselytutkimuksen alhaisin keskihajonta. Resurssien osalta tuloksissa oli pientä eroa, mutta tässäkin tulee huomioida suuri keskihajonta, joka voi heilauttaa tuloksia suuntaan tai toiseen. Strategiassa haastateltava arvioi tuloksen hieman alakanttiin, mutta keskihajonta huomioiden tulokset voivat olla samalla tasolla.

Haastattelun suurin poikkeama kyselytutkimukseen verrattuna oli kannustinjärjestelmässä. Tulosta selittää se, että tässä kohtaa haastateltava ei ottanut kantaa Avacan tai Supun kannustinjärjestelmiin, vaan arvioi kannustinjärjestelmän hyötyä yleisellä tasolla yksittäiselle työntekijälle ja tiimille. Jälkikäteen ajateltuna kysymystä olisi voinut tarkentaa haastattelun aikana koskemaan Avacaa ja Supua, jolloin tieto olisi ollut paremmin vertailukelpoista kyselytutkimuksen tulosten kanssa.

### 4.3 Valteen muutoshalukkuus

Taulukko 6. Avacan ja Supun työntekijöiden muutoshalukkuus Valteen kolmijaon mukaisesti.

	Muutoshalukkaita	Muutosvalmiita	Muutokseen sopeutuvia	Yhteensä
Avacassa	5	14	1	20
Supussa	10	13	0	23
Yhteensä	15	27	1	43

Muutoshalukkaiden määrää tutkittiin kysymyksillä, kokevatko vastaajat fuusion tuovan vaihtelua omaan työhön, fiksumpia toimintatapoja tai uusia uramahdollisuuksia. 15 vastaajaa antoi kaikkien kysymysten arvoksi suuremman kuin kahdeksan. Näistä vastaajista viisi ilmoitti työskentelevänsä Avacassa ja 10 Supussa. Muutoshalukkaiden määräksi saatiin 34,9 % vastaajista.

Muutosvalmiiden ja muutokseen sopeutuvien jaottelu oli haastavampaa kuin muutoshalukkaiden kohdalla, sillä hajonta vastausten välillä oli suurempaa ja kysymyksiä oli yksi enemmän. Muutosvalmiiden määrää yritettiin ensiksi selvittää seulomalla vastaajat, jotka ovat antaneet kaikkiin kysymyksiin arvosanaksi 6-8. Tällä luokittelulla muutoshalukkaiden määräksi saatiin ainoastaan yksi työntekijä. Sama tulos saatiin muutokseen sopeutuvien kohdalla, mikäli valintana käytettiin sitä, että kaikkiin kysymyksiin oli annettu arvosanaksi alle 6. Tällä jaottelulla muutokseen sopeutuvien määräksi saatiin yksi työntekijä. Tämä jaottelu ei voi kuitenkaan olla mahdollinen, koska sen mukaan 26 vastaajaa ei kuuluisi kumpaankaan luokkaan.

Koska hajonta vaikuttaisi olevan suurehkoa, päätettiin muutoshalukkaiden ja muutokseen sopeutuvien seuloa ehdollisella valinnalla. Mikäli valintana käytetään ehtoa, jossa vastaaja on antanut arvosanaksi *johonkin* kysymykseen 6-8 (muutosvalmiit) tai alle 6 (muutokseen sopeutuvat), saadaan muutoshalukkaiden lukumääräksi 27 työntekijää ja muutokseen sopeutuvien määräksi yksi työntekijä. Ehdollinen valinta vaikuttaisi toimivammalta tässä tapauksessa, sillä tällöin kaikki vastaajat tulivat luokiteltua *johonkin* luokkaan. Tulos tukee myös edellistä seulontaa muutokseen sopeutuvien kohdalla, sillä molemmilla seulonnoilla heidän määräksi saatiin yksi työntekijä. Tällöin voidaan todeta, että mikäli työntekijä ei kuulu muutokseen sopeutuviin eikä muutoshalukkaisiin, luokitellaan hänet

muutosvalmiiksi. Näin ollen muutosvalmiiden osuudeksi muodostui 62,8 % ja muutokseen sopeutuvien 2,3 %.

### **Avoimet vastaukset**

Kyselytutkimuksen aluksi vastaajilta kysyttiin avoin kysymys ”Mitä mieltä olet fuusiosta?”. Kysymyksellä haluttiin saada tietää vastaajien päällimmäiset ajatukset fuusiosta infotilaisuuden jälkeen ennen muihin, tarkentaviin kysymyksiin vastaamista. Vastauksia saatiin 44 kappaletta, joista 22:ssa fuusioon suhtauduttiin positiivisesti, 14:ssa neutraalisti ilman mielipidettä suuntaan tai toiseen ja kahdeksassa epäillen peläten tai huolestuen.

Positiivisesti fuusioon suhtautuvien avoimia palautteita olivat mm:

- *Olen innoissani erityisesti uudesta nimestä ja brändistä*
- *Odotetaan innolla ja katsotaan mitä tulee*
- *Hyvä, että samanlaiset osastot yhdistyy saman nimen alle*
- *Huippu juttu ja olemme sen johdosta vaan isompi tekijä alalla*
- *Järkevä juttu, luo joustavuutta, tehokkuutta ja uusia mahdollisuuksia*
- *Innokkaana odotan tulevaa*

Neutraalisti suhtautuvien palautteita olivat mm:

- *Vaikutus omaan työhöni tuntuu melko vähäiseltä, suhtaudun fuusioon neutraalisti*
- *Liian aikaista sanoa. Saa nähdä mitä tapahtuu.*
- *En osaa sanoa, kuinka se vaikuttaa työskentelyyni tai muuten työntekijänä*
- *Avacan työntekijänä minulla ei ole tällä hetkellä fuusiosta mielipidettä. Mitään yksityiskohtia työsopimuksen muutoksista, uudesta koulutus-alustasta, uusien asiakkuuksien haltuunotosta ja määrästä tai urakehityksen uusista mahdollisuuksista ei ole, joten mielipidettä ei ole oikein mahdollista muodostaa.*

Osa vastaajista suhtautui fuusioon epäillen, peläten tai huolestuen:

- *Huolettaa, miten tämä vaikuttaa työntekijän arkeen*
- *Poolilaisena jännittää, että riittääkö minulle enää tunteja*
- *Tulee lisäämään paljon agenttien kuormitusta*

- *Vähän jännittää, tuleeko uusia asiakkaita (eli uutta osattavaa ja muistettavaa) paljon ja kiristyykö työtahti.*
- *Hieman muutos pelottaa*
- *Arveluttaa vähän, että tuleeko työntekijät muuttumaan.*

Avoimien vastauksien perusteella positiivisesti muutokseen suhtautuvien määrä olisi hieman suurempi kuin Valteen muutoshalukkaiden määrä (Taulukko 6). Huomioitavaa on kuitenkin, että muutoshalukkaiden määrää mitattiin kolmella kysymyksellä, joista kaikkiin tuli antaa arvosanaksi yli kahdeksan, jotta vastaaja luokiteltiin muutoshalukkaaksi. Mahdollista on esimerkiksi, että vastaaja suhtautuu fuusioon lähtökohtaisesti positiivisesti, mutta ei näe sen parantavan oleellisesti (arvosana yli kahdeksan) urakehitysmahdollisuuksia. Tällöin häntä ei luokitella muutoshalukkaaksi, vaan muutosvalmiiksi.

Fuusioon neutraalisti suhtautuvissa avoimissa palautteissa korostui tietämättömyys konkreettisista muutoksista työntekijän arkeen, minkä johdosta osalla vastaajista oli vaikea muodostaa mielipidettä fuusion tässä vaiheessa. Tämä on ymmärrettävää huomioiden kyselytutkimuksen ajankohta, jolloin moni käytännön muutos oli vielä varmistumatta. Tutkimus haluttiin kuitenkin tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta työnantaja saisi tietoa henkilökunnan kokemuksesta ja pystyisi reagoimaan niihin ennen fuusion toteuttamista. Tieto siitä, että asiat ovat epäselviä, on myös arvokas tieto työnantajalle.

Kahdeksan vastaajaa suhtautui avoimessa kysymyksessä fuusioon epäillen, peläten tai huolestuen. Osa vastaajista mainitsi pelkäävänsä tulevaa muutosta tai olevansa huolissaan töiden riittävydestä tulevaisuudessa. Työmäärän mahdollinen kasvaminen aiheutti huolta kolmella työntekijällä ja uuden oppiminen yhdellä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden usko omaan osaamiseen ja pärjäämiseen on vahva. Hayes'n muutosjohtamisen matriisissa taidot-kategoria sai parhaimmat pisteet ja siinä oli kategorioiden alhaisin keskihajonta. Tämä lupaa hyvää fuusion kannalta, sillä osalle työntekijöistä on tulossa uusia työtehtäviä ja uutta opittavaa. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden henkilökohtaiset valmiudet fuusion toteuttamiselle ovat hyvät, joskin he kaipaavat lisää tietoa käytännön muutoksista.

Keskeisimmät haasteet liittyvät tutkimuksen perusteella resursseihin ja kannustinjärjestelmään. Resurssien osalta huomionarvoista on puhelinjärjestelmien toimivuus, mikä sai alhaisimmat pisteet kaikista kysymyksistä. Huomattavaa on kuitenkin suuri keskihajonta, minkä johdosta tulosta ei voida pitää luotettavana. Puhelinjärjestelmän toimivuutta arvioidessa syytä on lisäksi huomioida, että softapuhelinta käytettäessä vikatilanteet voivat johtua joskus verkon häiriöistä, mikä näkyy käytännössä puheluiden pätkimisenä. Vikatilanteissa työntekijöiden voi olla haastavaa arvioida, onko vika itse järjestelmässä vai ulkopuolisissa tekijöissä. Järjestelmän toimivuuteen olisi kuitenkin syytä kiinnittää huomiota fuusion seuraavissa vaiheissa, sillä mikäli työntekijöiden käytössä olevissa resursseissa on puutteita, vaarana on työntekijöiden turhautuminen.

Tutkimuksen perusteella toinen haaste on Avacan tulevan kannustinjärjestelmän luominen. Avacalaisten kiinnostus kannustinjärjestelmään oli tutkimuksen mukaan alempaa kuin Supussa, joskin tässäkin keskihajonta oli suurta. Suuri keskihajonta Avacassa kertoo vastaajien epätietoisuudesta tulevan kannustinjärjestelmän mittareista ja bonuksien suuruudesta. Vastausvaiheessa Avacan työntekijöillä ei ollut tarkempia tietoja kannustinjärjestelmän rakenteesta tai kannustimen rahamäärästä, mikä on todennäköisesti vaikuttanut vastausten keskihajontaan. Kannustinjärjestelmä on käytössä Supussa, jossa keskihajonta oli pienempää kuin Avacassa. Kannustinjärjestelmän luomiseen on syytä panostaa, sillä epäonnistuminen kannustimissa voi johtaa muutoksen vastustukseen.

Tutkimus on tarkoitus uusida keväällä 2021, jolloin yksi mielenkiinnon kohteista tulee olemaan, ovatko avacalaisten mielipiteet kannustinjärjestelmästä muuttuneet järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen jälkeen Avacaan on luotu tiimikohtaiset kannustinjärjestelmän mittarit ja loppuvuoden tavoitteena on harjoitella mittareiden käyttöä sekä tutustuttaa työntekijät kannustinjärjestelmään, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2021 alussa.

## **Muita huomioita tutkimuksesta ja sen tuloksista**

Tutkimuksen perusteella noin kolmasosa työntekijöistä odottaa muutosta positiivisesti ja ovat kiinnostuneita muutoksen mahdollisuuksista. Suurin osa työntekijöistä kuuluu muutosvalmiiden ryhmään, joiden osalta luvassa on mahdollisesti lisäperusteluita ja neuvotteluita mahdollisissa työtehtävien muutoksissa. Keskeistä on onnistua perustelemaan muutoksen syyt sekä nostaa esiin myös asioita, jotka pysyvät muuttumattomana fuusion aikana. Tämä vahvistaa positiivista ajattelua muutoksen keskellä.

Fuusion onnistumisen kannalta ratkaisevaa on säännöllinen vuoropuhelu työntekijöiden ja esimiesten kesken. Työntekijät kaipaavat tietoa tulevista muutoksista ja osalla on pelkoja töiden riittävydestä fuusion jälkeen sekä mahdollisesta työkuorman lisääntymisestä. Keskeiseksi tekijäksi fuusion onnistumisessa nousee aktiivinen muutosviestintä siitä, mikä muuttuu ja mikä pysyy samana sekä onnistuneen kannustinjärjestelmän luominen. Resrussien osalta tärkeää on kiinnittää huomiota puhelinjärjestelmän toimivuuteen ja muistaa tässä myös viestinnän tärkeys. Mikäli vikatilanteissa ongelma on järjestelmän ulkopuolisissa tekijöissä, on asiasta hyvä tiedottaa työntekijöille mahdollisten väärinkäsitysten välttämiseksi.

# LÄHTEET

Dispenza, J. 2011. Luo itsesi uudelleen – opas mielen rajoitteiden purkamiseen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Erkkilä, K & Valpola, A. 2011. M&A Coach – value from integration. Tampere: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Hakanen, J. & Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakonen, N, Hakonen, A, Hulkko, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hayes, J. 2016. Complex change management matrix. Viitattu 1.10.2020.

<https://www.hayessoft.com/2016/03/how-to-succeed-with-inventory-management-at-your-district-change-management/>

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jaakkola, Kaisa. 2018. Palaudu & vahvistu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtee, P. 2013. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena – muutoksen inhimillinen kokeminen. Viitattu 8.11.2020.

<https://vimeo.com/75300182>