

# Yrityksoston vaikutus henkilöstöön

## Case Sivex

---

Kilpi, Ville

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Yritystason vaikutus henkilöstöön -  
Case Sivex

Ville Kilpi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012

Kilpi, Ville

### Yritystoston vaikutus henkilöstöön

Vuosi	2012	Sivumäärä	41
-------	------	-----------	----

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstön suhtautumista muuttuvaan toimintaympäristöön ja organisaation muutoksen mukana tuleviin haasteisiin. Tutkimuksen kohteena on siivousalan yritys Sivex Oy, joka on ostanut toisen saman alan yrityksen. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa, joka voi auttaa yritystä valmistelemaan uusia yritysostoja tai liiketoiminnan ostoja ja varautumaan niihin ottamalla huomioon henkilöstöön kohdistuvat muutokset, muutosvastarinnan ja mahdolliset ostoihin liittyvät ongelmat. Lisäksi selvitetään teorian pohjalta se, miten yritysostoprosessi etenee ja mitä asioita niissä tulisi huomioida. Näiden tietojen selvittämiseksi tutkittavassa yrityksessä suoritettiin haastatteluja. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella saatiin kuva siitä, miten ostetusta yrityksestä mukaan Sive-xiin tullut keskijohto suhtautui muutokseen ja millaisia ajatuksia muutos heissä herätti.

Teoreettinen viitekehys pureutuu organisaation muutokseen, yritysostoihin, yrityskulttuuriin ja henkilöstöjohtamiseen. Kyseinen teoriapohja antaa työn tutkimusosuudelle viitekehysten, jossa käytäntöä ja teoriaa voi verrata keskenään. Työn tutkimusosuus paljastaa sen, miten eri lailla muutoksena kohteena oleva henkilöstö ottaa muutoksen vastaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska työn tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja työssä mitattiin muutoksen laadullisia vaikutuksia. Teemahaastattelun lisäksi työssä käytettiin tutkijan omia havaintoja ja haastatteluissa esille tulleita seikkoja, joita ei ollut vielä huomioitu teemahaastattelun runkoa laadittaessa.

Tutkimuksen avulla selvitettiin se, ettei jokaista yritystä voi aina verrata teoriaan. Yrityksen ovat yhtälailla yksilöllisiä aivan kuten niiden työntekijät.

Kilpi, Ville

**Acquisitions impact on staff**

Year	2012	Pages	41
------	------	-------	----

---

This thesis was made to explore how staff absorbs changes in operational environment and organization changes and possible challenges. Under scrutiny is Sivex Oy that operates in the cleaning business. Sivex has bought another company that operates in the same domain. This thesis produces that kind of information, which could help the company to prepare for future takeovers and acquisitions. To remark the changes that target the staff, change resistance and possible problems, which may appear with takeovers. Go through in theory how the takeover process progresses and what kind of issues should be taken care of. To solve this information there were interviews conducted in the company. Based on the results of this research, I obtained a picture how the middle management from the purchased company reacted to change and what type of concerns came up when they were incorporated with Sivex.

Theoretical frame of reference goes to shows the changes within the organization, takeovers, corporate culture and personnel management. This theory gives reference to this part of the research, in which you can compare the practical side with theory. The research also shows how the personnel undergoing change reacted differently.

Thesis was produced as a qualitative research because the research method was theme interview and in this the research measured the quality in changes. In addition to theme interview, as a scrutineer I used my own observations and things that came up during the interviews, things that weren't noticed when making the core for the theme interview.

Using this research you can clarify that not every company could be compared with theory. Companies are unique, just as their employees.

## Sisällys

1. Johdanto .....	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet .....	6
1.2 Tutkimusmenetelmä .....	6
1.3 Tutkimuskohteen esittely .....	7
2 Teoreettinen viitekehys .....	7
2.1 Yritysosto .....	7
2.2 Organisaation muutos.....	10
2.3 Muutoksen hallinta .....	11
2.4 Muutosprosessin hallinta .....	11
2.5 Muutosprosessin toteutus .....	12
2.6 Henkilöstö muutosprosessissa .....	13
2.7 Organisaatiot muutoksessa .....	14
2.8 Henkilöstön johtaminen .....	14
2.9 Henkilöstösunnittelu .....	16
2.10 Johtamisviestintä .....	17
2.11 Johtamisen kehittäminen .....	19
2.12 Yrityskulttuuri .....	21
3. Tutkimusmenetelmä .....	23
3.1 Haastattelu .....	23
3.2 Teemahaastattelu .....	24
3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	24
5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	25
Lähteet .....	26
5.1 Kirjalliset lähteet.....	26
Kuviot .....	28
Liitteet .....	29

### 1. Johdanto

Työssäni tutkin yritysoston vaikutusta henkilöstöön. Miten henkilöstö ottaa yritysostosta aiheutuvia muutoksia vastaan ja miten yritys valmentaa henkilöstön niihin? Onko yrityksessä mahdollisesti muutosvastarintaa? Millaisia toimenpiteitä yritysjohtolta vaaditaan oston jälkeisessä muutoksessa?

Aiheen tutkimukselleni sain yrityksen johdolta, joka pitää tärkeänä saada tietoa henkilöstön suhtautumisesta yritysostoon. Saatu tieto on merkittävä myös johdon oman kehittymisen kannalta oston mukanaan tuomaan muutokseen. Tietopaketti, joka työstäni saadaan, on merkittävä suunnannäyttäjä yrityksen laajentumispyrkimyksille tulevaisuudessa. Yritys pyrkii siis laajentumaan yritysostojen kautta. Ensimmäisen yritysoston vaikutuksien selvittäminen henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen tulee olemaan ensiarvoisen tärkeä yrityksen menestymiseen jatkossa ja jopa yrityksen elinkaareen.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena siis on selvittää yrityksen henkilöstön suhtautuminen, kun yrityksessä tapahtuu merkittäviä toimintojen muutoksia. Pyrkimyksenäni on tämän opinnäytetyön avulla selvittää alla luetellut asiat.

- tuottaa sellaista tietoa, joka voi auttaa yritystä varautumaan tuleviin yritysostoihin ottamalla huomioon henkilöstöön kohdistuvat muutokset, muutosvastarinnan ja mahdolliset ostoihin liittyvät ongelmat
- tuottaa teoreettisia neuvoja yrityksen esimiehelle, joilla hän voi kehittää omaa johtamisosaamistaan yritysoston jälkeisessä toimintamuutoksessa
- antaa tietoa mitä ja millaisia muutoksia yritysostossa tapahtui ja millaisia asioita tulisi huomioida tulevissa yritysostoissa henkilöstön suhteen

### 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen pohjana on yrityksen minulle pitämä perehdyttämiskoulutus, jonka aiheena oli tapahtunut yritysosto. Teen henkilöstöhaastatteluja yrityksen omalle henkilöstölle ja oston kautta yritykseen mukaan tulleelle henkilöstölle. Perehdyn työssäni yrityksen toimintatapoihin. Tutkimusaineistoa tulen saamaan lisää Sivex Oy:n johdolta ja teoriasta. Tieteenala on liiketaloustiede ja taustateorianä tulen käyttämään ajankohtaista henkilöstöhallinnon teoriakirjoja erilaisia teoriakirjoja tutkimusmenetelmistä.

Työssäni käytän tiedonkeruutapana teemahaastattelua, jonka tuloksia analysoin ja tulkitsen luottamuksellisesti. Käytössä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, koska se antaa enemmän valinnanvapauksia ja näin ollen uskon, että mahdollisuudet edetä tutkimuksessa ovat laajemmat. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on myös siitä syystä oleellinen tutkimusmenetelmä tähän työhön, koska työssä tutkitaan muutoksia ja niiden vaikutusta.

Ihmisillä on aina ollut ongelmia, joiden ratkaisemiseen on pyritty löytämään mahdollisimman tehokas menettelytapa. Tutkimusta aletaan usein tehdä siksi, että ongelman ratkaisu ei suju aivan jokapäiväisen ajattelun kanssa. Tarvitaan siis uutta tietoa, jonka kautta pystytään ymmärtämään kyseessä olevien ongelmien luonnetta ja keksimään keinot siihen, miten ongelmista selvitään. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 20.)

### 1.3 Tutkimuskohteen esittely

Sivex Oy on Uudellamaalla toimiva suomalainen siivousyritys. Yritys on perustettu vuonna 2005, ja palvelut on kehitetty helpottamaan yritysasiakkaiden keskittymistä keskeiseen liiketoimintaansa ja tuomaan yksityisasiakkaille hyvinvointia tarjoamalla jokaiselle asiakkaalle yksilölliset palvelutarpeet.

Yrityksille suunnattuja palveluita ovat toimistosiivoukset, porras- ja kiinteistösiivoukset, rakennus- ja loppusiivoukset, ravintolasiivoukset, hotellisiivoukset, muuttosiivoukset, peruspesut, vahaukset ja ikkunapesut. Kotitalouksille suunnattuja palveluja ovat sisääntulosiivous, perussiivous, ylläpitosiivous, muuttosiivous, saunan ja saniteettitilojen pesu, lattiavahaus, pihakalusteiden pesu ja erinäiset kotitaloustyöt.

Vaikka yrityksen omistajat ovat syntyperältään virolaisia, on yritys silti suomalainen yhtiö. Yrityksellä on tällä hetkellä noin 250 asiakasta, joista suurimman osan muodostavat kotitaloudet ja pienemmän osan eri kokoiset yritykset. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 20 henkilöä, mutta yritys tavoittelee kasvua, joten rekrytointi on koko ajan käynnissä.

Koska yrityksen omistaa yrittäjäpariskunta, joista toinen on ollut sivussa työelämästä kolme vuotta perheenisäyksen takia, yritys ei ole vielä hakenut tietoisesti voimakasta kasvua. Yritys on tehnyt pienimuotoista mainontaa tasaisen kasvun turvaamiseksi, mutta kuitenkin siten, että yritystä pystyy yksi henkilö hallinnoimaan.

Yritys on tehnyt vuonna 2009 markkinointisuunnitelman. Tavoitteena on kasvaa vuoden 2011 aikana, jolloin toinen yrittäjäosakas palaa työelämään. Käytännössä toinen osakas palasi aktiiviseen työelämään syyskuussa 2011, jolloin yritys alkoi tavoitella voimakkaampaa kasvua.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Yritysosto

Yritysostojen lukumäärä on viimeisempien vuosikymmenien aika kasvanut räjähdysmäisesti. Pääsääntöisesti yritysostojen taustalla on strateginen syy, kuten esimerkiksi kustannustehok-

kuuden kasvattaminen, kilpailijan aseman heikentäminen tai jopa kilpailijan hävittäminen tai mahdollisuus päästä uusille tuote- tai markkina-alueille. (Teerikangas 2008, 11.)

Kun tutkitaan yritysostokeskusteluja, esiin nousee aihe, onko yritysosto onnistunut. Lukuisat eri yrityksiä, konsulttien ja tutkijoiden raportit kertovat yritysostojen heikosta kyvystä parantaa ostavan yrityksen tuloksellisuutta. Yritysostojen epäonnistumisia käsittelevät arviot päätyvät usein siihen, että noin puolet yritysostoista epäonnistuu. Kun tarkastellaan menetelmiä, jonka perusteella yritysoston taloudellista tuloksellisuutta yleensä mitataan, huomataan, vertailuajan jakson tulee olla riittävän pitkä. Mielestäni yksi tilikausi ei pysty selvittämään asiaa tarpeeksi laajasti. Tässä tulee myös muistaa, se kumman yrityksen kirjanpidon tulosta mitataan. Myös keskustelu siitä, voiko jokaisen oston onnistumista verrata keskenään ja samoin mittarein, tai minkälaisella mittarilla onnistumista voidaan tulkita, herättää paljon kysymyksiä. Ylipäänsä pelkkä ajatus siitä, löytyykö niin monisyiselle asialle kuin yritysosto sopivaa tulkintamenetelmää, herättää paljon kysymyksiä. ( Teerikangas 2008, 12.)

Lähes poikkeuksetta yritysostoissa on kysymys siitä, että yritys ostaa toisen yrityksen ja ajan kuluessa sisäistää ja sulauttaa ostettavan yrityksen toiminnot räätälöidyllä tavalla omiinsa. Organisaatioiden kohtaaminen on siis kyseessä yritysostoissa lähes poikkeuksetta. Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joten yritysostoissa on pohjimmiltaan kyse inhimillisten tekijöiden, asioiden ja itse ihmisten kohtaamisesta. (Teerikangas 2008, 13.)

Kun mietitään syitä, jotka selittäisivät yritysostojen heikkoja onnistumislukuja, nousee esille usein seuraavat asiat, jotka ilmenevät niin yritys-, konsultti kuin tieteellisissä raporteissa

1. Syy. Mikä on oston tarpeellisuus? Onko ostoprosessiin lähdetty oikeasta syystä? Onko ostamisprosessi siihen sopiva strategia ja logiikka.
2. Sopimus ja hinta. Onko maksettu hinta oikea?
3. Evaluointi. Onko yritys, joka on oston kohteena, tutkittu tarpeeksi laajasti ennen kauppaa.
4. Yhteensulautuminen. Onnistuiko yhteensulautumisvaihe? Tuliko kulttuurikolareita? Mikä on henkilöstön tila? (Teerikangas 2008, 13.)

Ennen kuin yritysostoa aletaan suunnitella, tulee pohtia ensimmäiseksi, miksi se halutaan tehdä ja toiseksi millaisilla kriteereillä ostopäätös muodostetaan. Seuraavaksi tulevat sellaiset asiat, kuin kenet halutaan ostaa, paljonko ostosta ollaan valmiita maksamaan ja mitkä asiat vaikuttavat ostopäätökseen. (Teerikangas 2008, 23.)

Tieto ostetuksi tulemisesta koskettaa hyvin paljon myydyin yrityksen henkilöstöä. Kyseessä on mittava muutos, jonka vaikutukset näkyvät niin ostetun yrityksen henkilöstön työssä kuin



myös työpaikassa. Suuret muutokset tuovat yritykseen aina epävarmuutta ja huolia. Henkilöstön mielessä varmasti pyörivät kysymykset, kuten kuka meidät osti ja miten muutokset tulevat vaikuttamaan päivittäiseen työskentelyyn. (Teerikangas 2008, 23.)

Riippuen yritysosaston luonteesta henkilöstön henkinen tila voi olla hyvin positiivinen tai hyvin negatiivinen jo ennen kuin osto konkreettisesti tapahtuu. Yritysjohdon on syytä huomioida ostettavan yrityksen henkilöstön henkinen tila, sillä henkisen tilan luonteella on suora vaikutus yritysosaston jälkeiseen yhteensulautumiseen. Mitä innostuneempaa henkilöstön suhtautuminen ostoon on, sitä innokkaammin he ryhtyvät rakentamaan uutta työuraansa oston jälkeen. Negatiivisessa ja epävarmassa ilmapiirissä ponnistelevien työntekijöiden henkisen tilan kääntäminen kohti positiivista ilmapiiriä vaatii suuria ponnistuksia integraation suunnittelijoilta oston jälkeen. (Teerikangas 2008, 24.)

Huomioitava asia uudesta yritysosostosta uutisoitaessa on ostettavan yrityksen aiempi ostokokemus; onko niitä ollut ja kuinka monta. Ensimmäinen yritysososto voi olla aluksi henkilöstölle järkytys. Se tarkoittaa ensimmäistä ulkoista omistajan muutosta perustajavetoiselle yritykselle. Ensimmäinen yritysososto voi olla myös yritykselle yleensä pelottavin sen takia, että yritykseltä puuttuu kokemus ostosta tai ostetuksi tulemiselta. (Teerikangas 2008, 25-26.)

On myös yrityksiä, jotka on jo aiemmin ostettu kerran tai jopa useamman kerran. Tässä tilanteessa uutinen ostosta ei aiheuta enää samanlaista pelkoa, kuin ensimmäinen ostokokemus mahdollisesti aiheutti. Uusi osto herättää varmasti tunteita, mutta vähemmässä määrin, kuin mitä ensimmäinen herätti. Henkilöstö ja johto ovat mahdollisesti useiden ostojen vuoksi saaneet rutiinia omistajan vaihtumiseen ja he osaavat odottaa mahdollisia organisaatiomuutoksia. Hyvä puoli tämän kaltaisissa yrityksissä on se, että niissä on tietotaitoa ja osaamista suorittaa onnistuneesti yritysosaston läpivienti. Ostetun yrityksen ylemmät toimihenkilöt ymmärtävät, miten uuden omistajan kannattaa toimia henkilöstön kanssa ja miten suhtautua rakentavasti uuteen tilanteeseen. (Teerikangas 2008, 26-27.)

Yritystä ostavan omistajaehdokkaan kansallisuudella on merkitystä. Ostoskohteena olevassa yrityksessä, jolla on vähän kokemusta kansainvälisestä omistajaehdokkaasta, voidaan kansainvälistä ostajaa pitää pelottavana tai jopa uhkana. Yritykset pitävät kotimaista ostajaa turvallisempana ja luotettavampana vaihtoehtona. Sitä vastoin yritykset, joilla on vankempaa kansainvälistä kokemusta ja näkyvyyttä, ei ostajayrityksen vierasmaalaisuus ole merkittävä tekijä. Myös itse kansallisuus voi herättää erilaisia ajatuksia. Eurooppalaiset yritykset ovat yleensä tyytyväisiä eurooppalaiseen omistajaan, koska yritykset pitävät uutta omistajaa kulttuuripohjaltaan hyvin itsensä kaltaisena. Tärkeä asia siis ennen yritysosaston toteuttamista on yritysten välisen eroavaisuuksien selvittäminen. (Teerikangas 2008, 30-54.)

Myös yrityksen julkisuuskuvalle tai näkyvyydellä voi olla vaikutusta siihen, miten ostettavan yrityksen henkilöstö suhtautuu omistajaehdokkaaseen. Tämä aihe nousee varsinkin esille jos yrityksen julkisuuskuva on negatiivinen. Negatiivisuus voi vaikuttaa ennen ostoa myös henkilöstöön, kilpailijoihin, viranomaisten ja jopa asiakkaiden suuntaan. Yrityskauppa on siis kyseisessä tilanteessa olevalle ostettavalle yritykselle ja sen henkilöstölle suuri muutos, joka koetelee sitä monella eri tavalla. Yrityskaupassa onnistuminen riippuu siitä, innostuuko ostettavan yrityksen henkilöstö ostajan muokkaamasta tulevaisuudesta. Tätä asiaa varten tulee huomioida muutosvastarinta, negatiiviset lausumat, julkisuuskuvat, huhut ja mahdolliset muut tekijät, jotka ovat ostettavan yrityksen henkilöstölle mahdollisesti herkkiä tai arkoja koskien ostoa. (Teerikangas 2008, 32.)

## 2.2 Organisaation muutos

Organisaatioiden ei tule pelätä muutoksia. Niiden merkitys organisaation tulevaisuuteen on merkittävä, jotta organisaatio säilyy elinvoimaisena. Organisaatio, joka haluaa kehittyä on kokoajan liikkeessä. Jos muutoksia halutaan hallita, on tärkeää tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu, kun muutos alkaa sitä koetella. Organisaation muutosprosessin johtajilla on kyky huomata, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Muutosprosesseja ei ole kahden samanlaista. Vaikka yritys kohtaisi kaksi täysin samankaltaista tilannetta, se voi kohdata täysin toisistaan poikkeavat vaikutukset, vaikka käytössä olisi samat johtamistavat. Organisaation historia ja sen aiemmat kokemukset tulee ottaa huomioon organisaation muutoskehittelyä suunniteltaessa. Esimerkiksi aiemmin toteutetut hankkeet voivat olla keino, joilla saadaan uusia kehittämistoimintoja. Muutoksessa siis tulisi tapahtua oppimista ja sen pohjalta on mahdollista luoda organisaatiolle kulttuuria, joka ohjaa henkilöstöä. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Hyvin harvalla organisaatiolla on resurssit tai voimavarat toimia jatkuvasti täydellä kapasiteetillä. Uudistamisprosessi voi siis olla joko nopeatahtista tai se voi sisältää niin sanottuja suvantovaiheita. Varsinkin jos kyseessä on laaja muutos, se kuluttaa ja kuormittaa organisaatiota monella eri tasolla. Muutokset, jotka organisaatio voi kohdata, kuormittavat sitä monella eri tavalla, koska muutokset eroavat aina toisistaan. Miten nopeasti muutos esimerkiksi suoritetaan ja kuinka laaja muutos on kyseessä. Myös muutoksen tyyppin tunnistaminen on siis tärkeää, koska sen vaikutukset heijastuvat myös muutoksen johtamiseen ja hallintaan. Tärkeä asia on siis todeta muutoksen luonne ja sisältö, jotta siihen osataan kohdistaa oikeat johtamistoimenpiteet. Jos muutos koskee vain pientä osaa yrityksestä, vaikka vain yhtä yksikköä, on täysin turhaa kohdistaa muutosjohtamista koko organisaatioon. (Stenvall & Virtanen 2007, 43-44.)

### 2.3 Muutoksen hallinta

Muutos voidaan toteuttaa kahdella tapaa. Hyvä muutos toteutuu tavallaan itsestään. Tämän kaltaisessa toimintamallissa tulee luottaa prosessiin, käydä toimeen tarmokkaasti ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmat heti, kun niitä syntyy. Tilanteeseen tulee siis heittäytyä ja oikeastaan antaa vain ”virran viedä.” Tärkeintä on siis itse prosessiin luottaminen. Ideana tässä on se, että organisaatio oppii muutoksesta. Toinen vaihtoehto on organisaation muutos rationaalisesti. Tunteet ja tilanteeseen heittäytyminen unohdetaan tässä toimintamallissa. Organisaation muutos on täydellisesti hallinnassa ja tarkkaan suunniteltu etukäteen. Yleisiä piirteitä tämän tyyppiselle muutokselle ovat täsmällinen suunnitelma, tarkka ja jopa tiukka toimintamalli ja täsmällinen etenemistapa. ( Stenvall & Virtanen 2007, 44-45.)

Kun vertaa näitä kahta toimintatapaa, niin huomaa, että ne ovat melko arkipäiväisiä. Ajattelumalli, jossa pelkästään prosessiin luottaminen tuo muutosta, on hieman vaikeasti hahmoteltavissa. Taas tiukkaan suunnitelmaan turvautuminen on haasteellinen keino saada aikaan tarkoituksenmukaisia ja mielekkäitä muutoksia. Näiden syiden takia olisi hyvä ottaa tarkasteluun uusi näkökulma, jolla olisi mahdollista selvittää, miten organisaatiot oppivat ja miten niissä työskentelevät ihmiset oppivat. (Stenvall & Virtanen 2007, 45-46.)

### 2.4 Muutosprosessin hallinta

Kun muutosprosessi on hyvin suunniteltu voidaan todeta, että se on jo lähes puoliksi tehty. Muutosprosessi sisältää yleensä kaksi eri vaihetta, jotka ovat muutoksen suunnitteluvaihe ja muutoksen toteutusvaihe. Kun hanketta suunnitellaan, otetaan huomioon kokonaisuus ja ryhdytään rakentamaan ennakoivasti toimenpiteitä muutokselle. Kun tämä vaihe on suoritettu, toteutusvaihe sisältää puolestaan eteenpäinviemistä ja asioiden tekemistä. Suunnitteluvaihe tulee tehdä mahdollisimman huolellisesti ja mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta kaikki mahdolliset muutosta koskevat asiat otetaan huomioon. Suunnitteluvaihe vaatii siis aikaa ja tarkkaa harkintaa. Mikäli edellytyksiä ei ole, tulisi harkita tarkasti kannattaako muutosta edes lähteä toteuttamaan. Prosessissa tulee harkita muutoksesta aiheutuva hyöty suhteessa nykyiseen malliin ja huomioon tulisi ottaa myös mahdollinen kustannusten nousu. Varsin usein muutos tuo myös mukanaan vastarintaa. Tässä tilanteessa tulisi siis miettiä, kenestä meneillään oleva projekti riippuu. Jos muutoshankkeita on paljon, voi se johtaa siihen, ettei henkilöstöllä ole resursseja muutosten toteutukseen, mistä voi olla seurauksena se, että muutoksia tulee paljon, mutta niiden laatu on pääsääntöisesti heikkoa. Tällöin tulee huomioida myös yrityksen muutoskapasiteetti. Muutos vaatii lähes poikkeuksetta henkilöstöltä uusia valmiuksia ja kykyä oppia mahdollisista muutoksien tuomista asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

Muutosta suunniteltaessa on myös tärkeää selvittää muutoksen perimmäinen tarkoitus. Ilman tämänkaltaista valmistelua aiheutuu toteutusvaiheessa merkittäviä ongelmia. Muutoksen perustarkoituksen selvittämiseen on hyvä pohtia vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi juuri tämä muutos on oikea?
- Mikä asia tai yksikkö on muutoksessa kohteena?
- Mitkä ovat organisaation resurssit toteuttaa muutos?
- Mikä on muutoksessa oleellista organisaatio kulttuurille ja vallitsevalle tilanteelle?  
(Stenvall & Virtanen 2007, 47-48.)

Kun halutaan luoda pohja onnistuneelle prosessille, suunnitteluvaiheen merkitys kasvaa. Sen aikana luodut käsitteet ja tiedot vaikuttavat koko prosessiin. Suunnitteluvaiheen ongelmat pyritään ratkaisemaan heti, jotta niiltä vältytään toteuttamisvaiheessa. Suunnitteluvaihe tuo myös pohjan sille, onko lopputuloksena negatiivinen vai positiivinen muutoskierre. Suunnitteluvaihe muodostaa siis pohjan ja suunnan koko prosessille. (Stenvall & Virtanen 2007, 48.)

## 2.5 Muutosprosessin toteutus

Muutosta toteuttaessaan yrityksen tulee toteuttaa seuraavat vaiheet

- o Muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekeminen
- o Toiminnan saaminen halutulle tasolle ja sen vakiinnuttaminen
- o Uusien rutiinien luominen
- o Muutosprosessin arviointi ja seuranta

Toteutusvaihe on muutoksessa vaativin ja siinä punnitaan, miten hyvin muutosjohtamisessa on onnistuttu. Ongelmat, joita muutosprosessissa kohdataan syntyvät usein siitä, kun muutoksen toteutusprosessin suunnitteluvaiheessa on tingitty suunnittelun laadussa. Tässä tilanteessa organisaatiolla on niin sanotusti kaksi asiaa meneillään yhtä aikaisesti. Henkilöstö ryhtyy pohtimaan tilannetta vasta, kun toteutus on jo alkanut. Henkilöstön mielessä liikkuu ajatus siitä, ovatko uudet käytännöt sittenkään parempia kuin vanhat. Tämänkaltainen ajattelu vie huomiota pois itse toteumassa olevalta muutokselta. Vaikka toteutusvaihe olisi onnistunut todella hyvin, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos tapahtuisi ennakoidusti ja hallitusti. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Toteutusvaihe tuo organisaatiolle vielä yllätyksiä ja arvaamattomia tilanteita. Yllätyksellinen tilanne on esimerkiksi se, että julkisuus kiinnostuu meneillään olevasta muutoksesta ja tarttuu palveluissa esiin tulleisiin ongelmiin tai jopa johdon saamiin palkkoihin. Kun muutospro-

sessi on hallinnassa, kykenevät sitä eteenpäin vievät henkilöt kääntämään yllätykset voitoiksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Muutosta toteutettaessa mukaan tulevat myös yleensä ajankäytölliset ongelmat. Yleinen ongelma muutosprosesseissa on liian tiukka aikataulu tai liiallinen kiire. Kiirehtiminen saattaa vaikuttaa tehtyihin päätöksiin. Toisaalta kiire ja tiukka aikataulu voivat myös nopeuttaa muutosprosessia. Niiden avulla henkilöstö alkaa työskennellä uudistuksen eteen enemmän ja näin ollen ne voivat jopa motivoida toteutusta. Organisaation kannalta tärkeää on, ettei olennaisien asioiden toteutusta tule siirtää, koska silloin se tarkoittaa asioiden priorisointia vähemmän tärkeiksi. Erilaisten vaikeuksien kokeminen voi luoda paineita henkilöstölle. Korostamalla muutoksen toteuttamisen ongelmallisuutta, on yleensä seurauksena se, että toteutus tulee olemaan hankalaa. Ongelmat siis voivat luoda ongelmia. Jos henkilöstö kuitenkin on tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen, on muutoksen toteuttamisen onnistumiselle paremmat mahdollisuudet. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

## 2.6 Henkilöstö muutosprosessissa

Monissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöstö ja yhteisöt kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset prosessinomaisesti. Yleensä muutosprosessi sisältää henkilöstössä kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta ne ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaantumisen on yleensä ensimmäinen vaihe, jonka henkilöstö kohtaa muutosprosessissa. Se tarkoittaa, että henkilöstön suhtautuminen muutokseen on jopa shokinomainen tai lamaannuttava. Tästä voi seurata muutoksen kieltäminen tai hyvin voimakas kritiikki muutosta kohtaan. Henkilöstössä vallitseva tunnelma on kriittinen tai jopa apaattinen. Henkilöstö saattaa turvautua mielikuvaan siitä, ettei muutosta tulisikaan. Piirre, joka kuvaa lamaantumisvaihetta, on rajallinen kyky ottaa vastaan informaatiota. Viestintä, jota yrityksen johto pyrkii antamaan muutoksen alkuvaiheessa, on haasteellista. Syntyy helposti käsitys vastakkainasettelusta, jossa johto on sitä mieltä, että kaikki mahdollinen muutosta koskeva informaatio annettiin muutostilanteessa, kun taas henkilöstön käsitys tästä aiheesta on se, että heille ei annettu mitään informaatiota. Shokki yleensä ilmenee tässä siten, että henkilöstö ei ota vastaan heille välitettyjä viestejä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

Toiveenheräämisvaiheessa muutosta koskevat tunnelmat ovat niin sanotusti vuoristoradalla. Tunnelmat menevät välillä ylöspäin ja välillä ne laskevat. Henkilöstön mielestä muutos etenee, ja oman organisaation tulevaisuus näyttää hyvältä ja lupaavalta. Välillä taas tunnelmat ovat apeat, ja yleiskäsitys on, ettei organisaatio selviä muutosvaiheesta. Kun tunteet ja tunnelmat henkilöstössä vaihtelevat, on tilanne henkilöstölle hyvin kuluttavia. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

Sopeutumisvaiheessa henkilöstön tavaksi ajatella alkaa muodostua muutoksien tuomien uusien muutosten ja haasteiden hyväksyminen. Ajattelutapana on, että kyllä tästäkin selvitään. Organisaatio siirtyy siis tässä tilanteessa elämään uutta vaihetta. Mennyttä ei muistella vallitsevaa tilannetta parempana. Eri organisaation osat voivat käydä muutoksen eri vaiheet läpi hyvinkin nopeasti. Kyseinen muutos ei silloin ole voimakas tai organisaatio on kyseisessä tilanteessa hyvin muutoskykyinen. Mahdollista voi olla myös se, että organisaatio ei koskaan saa-vuta sopeutumisvaihetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 51-52.)

## 2.7 Organisaatiot muutoksessa

Muutosprosessi on aina investointi organisaatiolle. Muutokset ovat aina vaikuttavia, eikä helppoa tietä kohti muutosta ole. Muutos vie aina organisaation huomiota pois sen perustehtävistä, joten organisaation on hyvä huomioida, että sen toiminta keskittyy uuden kehittämisen ja nykytilan tehokkuuden säilyttämiseen. Muutos tuo organisaatioon aina toimintaa, ja henkilöstö alkaa toimia niiden asioiden kanssa, joita uudistukset koskettavat. Henkilöstön aktiivisuus on nousussa ja koko organisaatioon syntyy uutta liikettä, tekemistä ja ilmettä. Työntekijöiden tehdessä vanhat työt ja muutoksen tuomat työt näkyy se tehokkuuden kasvussa varsinkin muutoksen alkuvaiheessa. Kuitenkin muutoksen tuoman työmäärän kasvu vaikuttaa henkilöstöön pitemmällä aikavälillä siten, että henkilöstön kyky suorittaa sen vanhoja perustehtäviä heikkenee. Tämä voi johtaa organisaatiossa konflikteihin, jotka vaativat selvitäkseen oman aikansa. Muutos kuitenkin myös heikentää tuottavuutta. Kuitenkin ajan kuluessa organisaatio löytää muutoksen mukana tullessiin ongelmiin ratkaisuja. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet käytännöt alkavat vakiintua ja syntyy uusia rutiineja, joiden seurauksena voi olla tuottavuuden kasvaminen, ja muutoksen mukana tulleet asiat koetaan toimintaa parantaviksi. Kun konfliktivaiheesta selvitään, alkaa organisaation energia jälleen keskittyä sen perustehtävien suorittamiseen. Milloin organisaatio alkaa edetä muutostilanteesta siihen tilanteeseen, jossa sen tehokkuus jälleen alkaa kasvaa, on hyvin paljon riippuvainen itse organisaatiosta, ja siihen kuluvaa aikaa on vaikea ennustaa etukäteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 52-54.)

## 2.8 Henkilöstön johtaminen

Jokaisen organisaation tulisi kyetä

- Hankkimaan organisaationsa juuri haluamiansa henkilöitä heille sopiviin tehtäviin.
- Organisaation tulisi luoda työntekijöille ilmapiiri, jossa he ovat motivoituneita ja kokevat saavansa kannustusta. Työntekijöille tulisi muodostua motivaatio, joka saa heidät pysymään organisaatiossa ja luomaan edellytykset hyviin työsuorituksiin.
- Palkitsemaan työntekijöitä onnistuneista ja hyvistä työsuorituksista.

- Organisaation tulisi pystyä tarvittaessa kehittämään työntekijöitä ja säilyttämään heidän työkykynsä, jotta työntekijät pystyisivät suorittamaansa työnsä hyvin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 16.)

Todellisuudessa vain osa organisaatioista mieltää edellä listatut tavoitteet realistisiksi. Painavimmat syyt tähän ovat

- Ajatellaan että oma henkilöstö on vain kustannustekijä.
- Organisaatiossa ei ole oikeanlaisia osaajia eikä kehittäjiä henkilöstövoimavarojen hallintaan.
- Johto ei näe asiaa keskeiseksi.

Useissa organisaatioissa ylin johto muistaa vain juhlapuheissaan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, mutta normaalissa arjessa vaikuttaa siltä, että tämä seikka unohtuu melko usein. Todellisuudessa kaikki organisaation toiminnot toteutetaan henkilöstön toimesta. Henkilöstöä voidaan siis pitää tärkeänä voimavarana, jopa keskeisimpänä. Voimavarana voidaan pitää myös organisaation pääomaa. Väitetään, että rahalla voi hankkia minkälaisen henkilöstön tahansa. Kun asiaa tarkastelee henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta, voidaan todeta, että rahalla kyllä saadaan aikaa tulosta, mutta aika, joka käytetään henkilöstön hankintaan tai perehdyttämiseen voi muodostua kompastuskiveksi tavoiteltuun hyötyyn nähden. Tärkeintä on siis oikea-aikainen toiminta, jossa muistetaan luonnonlaki eli nopeat syövät hitaat. (Kauhanen 2006, 16.)



Kuvio 1. Esimiehistyksen osa-alueet. (Kauhanen 2006, 55.)

Jokaisen esimiehen työpäivä muodostuu lukuisista erilaisista asioista. Yleensä ongelmaksi muodostuu päätös siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä ei. Päivät sisältävät suunnittelua, kokouksia, myymistä ja ostamista, viestien lukemista ja niihin vastaamista. Työtä on yleensä enemmän, kuin siihen varattua aikaa. Asioita on siis priorisoitava, jotta asioiden hoito olisi selkeätä ja yksinkertaista. Priorisointi ei vain aina ole yksinkertaista. Yleensä esimiehellä on tuttuja menettelytapoja ja rutiineita, joita hän haluaa noudattaa. Myös viralliset säännöt, normit, esimiesten, työtovereiden ja alaisten edellyttämät tavat tulee huomioida. Suurena haasteena tulee henkilöstöasioiden hoito. Hallinnollisiin asioihin löytyy usein apua, jonka laatu voi olla myös hiukan kyseenlaista, mutta ihmiset, jotka ovat yrityksen tuloksenteon avaimia, ovat aina erilaisia eli yksilöitä. Esimiehen tulisi yhdistää laadukas johtamistapa, yksilölliset toiveet ja tarpeet sekä ympäristön luomat normit. Tämä tuottaa haastetta hyvin monelle esimiehelle. Mallikelpoiset johtajat muistetaan tehokkaina ja he onnistuvat luomaan sellaisen mielikuvan, ettei heillä ole koskaan kiire. Heiltä löytyy aikaa kohdata ihmiset yksilöinä. Jos esimies haluaa saavuttaa pitkäaikaisia ja erinomaisia tuloksia, tulee hänen asettaa ihmiset etusijalle ja sen jälkeen vasta asiat. (Helstilä 2009,11.)

## 2.9 Henkilöstösunnittelu

Henkilöstösunnittelun tavoitteena on tarkastella organisaation kannalta sitä, onko työvoimalla kysyntää ja tarjontaa. Organisaatioille voi muodostua ongelmaksi määritellä työvoiman tarve, laitteiston ja esimerkiksi pääoman tarve on paljon helpompi määrittellä. Organisaatiot suunnittelevat oman toimintansa ja muodostavat budjettinsa saamiensa suhdanneennusteiden ja palvelumarkkinoilta saamiensa ennusteiden pohjalta. Tulkitsemalla näitä ennusteita voidaan ryhtyä myös ennakoimaan tulevaa kokonaishenkilöstötarvetta. Henkilöstösunnitteluun haasteita tuovat henkilöstön vaihtuvuus, eläkkeellesiirtyminen ja sairauspoissaolot, joiden ennakointi on hyvin vaikeaa. Edellä mainitut kolme tekijää voivat muuttua hyvin nopeasti, jopa organisaatiosta riippumattomien syiden takia. Jokainen organisaatio tarvitsee henkilöstöä menestyäkseen. Jos henkilöstöstä halutaan tehokas ja menestyvä, niin henkilöstön tulee olla juuri oikeassa tehtävässä, oikeaan aikaan ja saada oikeaa palkkaa. Jotta tavoiteltu tilanne saavutetaan, tarvitsee organisaatio sen koosta riippumatta henkilöstösunnittelua. Pienissä yrityksissä omistajayrittäjä voi hallita itse yrityksen henkilöstösunnittelun, mutta kun yritys kasvaa, on hyvä hankkia apua suunnitteluun. Henkilöstösunnittelu voidaan tulkita niin, että siinä tavoitellaan sitä, että organisaatiolla olisi tulevaisuudessa oikeassa suhteessa oikeita henkilöitä oikeissa tehtävissä. Tämän takia organisaation olisi pystyttävä ennustamaan tulevaisuutensa tilanne seuraavien kohtien mukaisesti

- Kuinka suuri on työvoiman tarve?
- Kuinka suuri ulkoisen on työvoiman tarjonta?
- Kuinka suuri on sisäisen työvoiman tarjonta?



Teoriassa siis henkilöstösuunnittelun voi jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Käytännössä kuitenkin henkilöstösuunnittelu käsittää sekä määrällisen että laadullisen suunnittelun, sillä henkilöstön määrä ja laatu liittyvät hyvin keskeisesti toisiinsa. Jos organisaatiossa oleva henkilöstö ei ole tarpeeksi osaavaa, niin joissakin tilanteissa voi määrä korvata laadun. Tämä tilanne ei kuitenkaan toteudu, jos kyseessä on palveluammatti tai asiantuntija-tehtävä. (Kauhanen 2006, 35-37.)

## 2.10 Johtamisviestintä

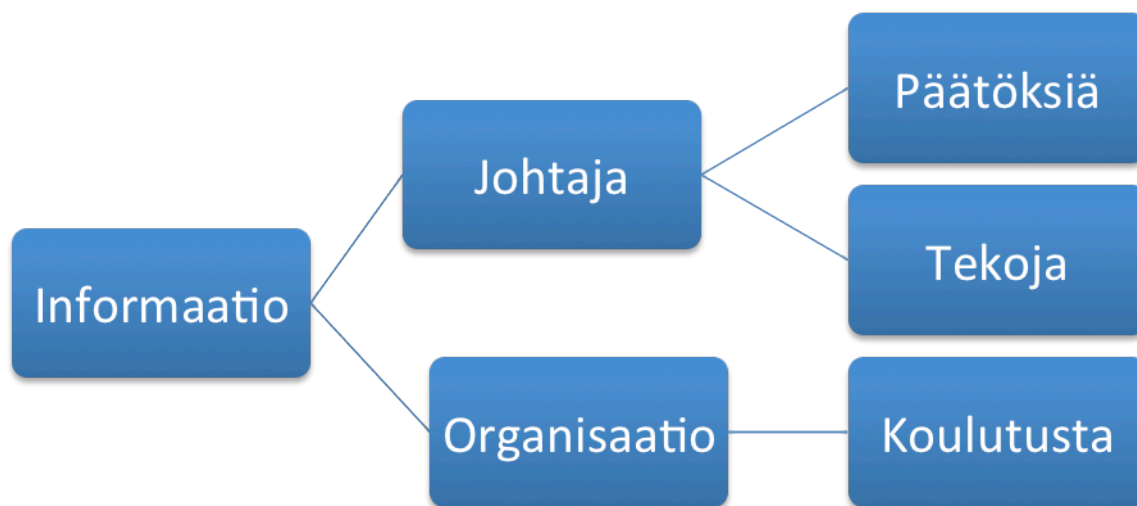
Tarkasteltaessa eri organisaatioita kohtaa hyvinkin usein kommentin siitä, että tieto ei kulje. Kun asiaa tutkii tarkemmin, huomaa, että oikea ongelma on se, ettei tietoa kuljeteta. Tämä on haitallinen asia, koska yritykset tarvitsevat lähes poikkeuksetta nopeita päätöksiä ja päätöksenteko vaatii tietoa. Kun asiaa pohtii lähemmin, tulee mieleen ajatus siitä, että miksi viestintää ei johdeta tehokkaasti. Suomalaisten yritysten viestintä on pääsääntöisesti vieläkin oman kulttuurimme johdosta varsin yksisuuntaista ja niukkasanaista. Edellä mainitun kaltaisen viestinnän tehokkuus ei johda organisaatiota sen kaltaiseen käyttäytymiseen, johon johto sitä pyrkii ohjaamaan. Isommissa yrityksissä on usein palkattu viestintäpäällikkö, mutta hänen yleinen toimenkuvansa on ulkoinen viestintä. Viestintäjohtajan toimenkuvaan ei välttämättä kuulu varmistuminen siitä, että oikea tietoa päätyy juuri oikeille henkilöille organisaatiossa. Johtamisviestinnän vastuu on yleensä jakautunut ja joissakin organisaatioissa hyvin hajallaan. Jokaisen esimiehen olisi siis hyvä pohtia, miten omassa organisaatiossaan tieto liikkuu ja kuka sitä koordinoi. Joidenkin mielestä tärkein syy, siihen miksi tieto kulkee heikosti, on siinä, ettei viestinnän mielletä kuuluvan johtamisen sisällöksi, vaan organisaatio saattaa tyytyä siihen, että tieto liikkuu tavallaan itsestään. (Salminen 2001, 61-63.)

Johtajan täytyy voida vaikuttaa alaistensa käyttäytymiseen, jotta hän voi myös vaikuttaa heidän ajattelumalliinsa. Edellä mainittu voi tapahtua tarjoamalla alaisilleen informaatiota, jota alainen pystyy käsittelemään ja muuntamaan tajunnassaan tiedoksi ja jopa tietämykseksi. Viestintä, jolla yritys pyrkii ohjaamaan toimintaa, kutsutaan johtamisviestinnäksi. Johtamisviestintää ei ole juurikaan käsitelty suomenkielisissä tutkielmissa, joten tämä on hyvä esimerkki siitä, miten vähäinen arvo viestinnällä on yhtenä johtamisen osa-alueista. Johtamisviestinnän tarkoituksena on pyrkiä hyödyntämään organisaation päätöksentekokapasiteettia. Johtamisviestintä tarkastelee yrityksen viestintää johtamisen kannalta ja johtamisen välineenä. Johtamisviestintä kattaa yrityksen informaation hankinnan, tuottamisen oikeisiin tarpeisiin, jakamisen organisaation oikeille osille ja johdon kannalta hallinnoinnin. Johtamisviestinnällä organisaation johto viestii informaatiota tärkeiksi kokemista asioistaan ja tekemistään päätöksistä. Johtamisviestintä ei ole vain johdon tekemistä päätöksistä tiedottamista vaan laaja prosessi.

Johtamisviestiä voidaan jakaa kolmeen alueeseen.

- Suora johtamisviestintä, jolla tarkoitetaan suoraa organisaation ohjailua viestintää avuksi käyttäen.
- Epäsuora johtamisviestintä, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation henkilöiden päätöksentekovalmiuteen ja järjestelmiin, jotka tukevat päätöksentekoa.
- Oheisviestintä, joka tarkoittaa kaikkea sanatonaa viestintää johdolta, jonka vaikutus näkyy organisaation jäsenissä. (Salminen 2001, 68-70.)

Myös johtaja tarvitsee avointa viestintää siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, ja millaisia muutoksia tai tarpeita alaiset ovat huomanneet omassa organisaatiossaan. Nykyaikaisen organisaation menestyminen edellyttää, että informaatio virtaa mahdollisimman vapaasti eri organisaatiotasoilla. Tällä tavalla yritys pystyy saamaan käyttöönsä jokaisen organisaation jäsenen tiedot mahdollisimman tarkasti. Yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää ei voida suoranaisesti erottaa toisistaan. Ulkoisen tiedottamisen vaikutukset näkyvät myös yrityksen sisällä, esimerkiksi johdon antamien haastattelujen perusteella. Pörssiyrityksissä tämä voi näkyä sillä tavalla, että henkilöstö saa tiedon muutoksesta tiedotusvälineiltä, ennen kuin johto on edes tiedottanut jokaista organisaation osaa. (Salminen 2001, 70-71.)



Kuvio 2. Informaation kulku organisaatiossa (Salminen 2001, 70.)

Viestintä on varsin tärkeä osa-alue keskusteltaessa siitä, miten yrityskulttuuria voisi kehittää, ja keskusteltaessa motivaation luomisesta ja ihmisten välisestä yhteistyöstä ja siihen liittyvistä ongelmista, jotka voivat pahimmillaan aiheuttaa henkistä pahoinvointia. Johtamisen ja

viestinnän yhteys saattaa aiheuttaa monelle johtajalle turhautumista, koska asia vaikuttaa itsestään selvältä. Lukuisat johtajat eivät huomaa tai eivät tunnista aktiivisen viestinnän ja tehokkaan johtamisen suhdetta omassa organisaatiossaan. Muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoprosessiin käytetään runsaasti aikaa. Päätöksestä tiedottaminen saa taas huomattavasti vähemmän huomiota. Johtajat kokevat tässä taas sen, että viestintä sujuu itsestään, eikä johto näe tarpeelliseksi määrittää henkilöä, joka olisi vastuussa viestinnästä. Organisaation saapuessa muutostilanteeseen viestintä rajoittuu yleensä kirjalliseen tiedottamiseen tai mahdollisesti informaatiotilaisuuteen. Jotta muutos saavuttaisi tarkoitetut päämäärät, on viestinnän oltava kuitenkin huomattavasti monimuotoisempaa ja vaikeammin järjestettävää. Tästä kaikesta huolimatta monet eri tutkielmat todistavat sen, että viestintä on tärkeydestään huolimatta vähiten arvostettu johtamisen osa-alue. Yritystoiminnassa johdetaan monet asiat todella systemaattisesti mutta valitettavan usein viestintää ei. Viestintää tulisi siis suunnitella ja toteuttaa samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin johtamisen tärkeää osa-alueita. (Salminen 2001, 72-73.)

## 2.11 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen asema organisaatioelämässä on varsin keskeinen, minkä vuoksi sitä on jatkuvasti kehitettävä. Jos johtaminen on laadultaan korkeatasoista, auttaa se organisaatiota selviytymään nykypäivän haasteellisessa toimintaympäristössä. (Juuti 2011, 154.)

Johtamisen tarkoitus on vaikuttaa organisaation toimintaan, tuloksentekoon ja organisaation työntekijöiden viihtyvyyteen. Hyvällä ja toimivalla johtamisella on suuri arvo työntekijöiden hyvinvoinnille ja organisaation tekemälle tulokselle. Se mitä pidetään johtamisena ja minkälaisia menetelmiä johtamiseen käytetään, on liitettävissä johtamisen kehittämiseen. Kun tutkitaan johtamisen kehittämistä, ei saa unohtaa organisaatiolta tai muilta eri tahoilta tulevia johtamista koskevia odotuksia. Johtamisen kehittäminen kohtaa siis erilaisia vaatimuksia organisaatioilta, koska esimiehen omat ajatusmallit poikkeavat yleensä asiakkaiden ajatusmalleista. Organisaatiot vaalivat sitä, että johtamisen kehittäminen tuo mukanaan päämääriä ja tuloksia. Esimiehet pyrkivät kehittämään omaa johtamistaan sen vuoksi, että he saisivat tukea omalle toiminnalleen ja mahdollisuuden edetä työurallaan. Henkilöstö toivoo, että johtamisen kehittymisen myötä oma toiminnan mielekkyys kasvaa, työ muuttuu sujuvammaksi ja työ hyvinvointiin panostetaan. Asiakkaiden odotukset pysyvät lähinnä mielikuvana. (Juuti 2011, 154-155.)

Johtamisen kehittämiseksi voidaan tulkita jokaista toimenpidettä, jonka avulla esimies lisää omaa kyvykkyyttään ja tietouttaan toimia esimiestehtävissä. Koska edellä mainittu määritelmä sisältää todella laajan kentän, jota on mahdollista kehittää, niin on myös todella paljon erilaisia keinoja, joilla johtamisen kehittämistä voidaan tehdä. Yleisimpiä syitä kehittää omaa

johtamistaan on halu tehostaa ja parantaa organisaation ja keskijohdon suorituskykyä. Uusien esimiesten tarve, organisaation kasvu tai henkilöstön siirtyminen eri organisaatioon ovat syitä johtamisen kehittämiseen. Organisaatiota koettelevat muutokset ovat myös syy, miksi johtamista lähdetään kehittämään. Uudet ajattelumallit ja strategiat, jotka tulevat organisaatioon, voivat myös edellyttää esimiesvalmennusta. (Juuti 2011, 156-157; McCauley & Kanaga, Lafferty 2010, 29-30.)

Johdon kehittämisellä täytyisi olla merkittävä rooli myös organisaation toiminnan kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Esimiesten pitäisi kyetä organisoimaan ja hallinnoimaan oman vastualueensa toiminnan kehittämistä ja myös seurata alan kehittymistä ja tuottaa myös itse innovaatioita, joilla toiminta ja mahdollisesti myös palvelut kehittyvät. Mikäli esimiehet eivät hallitse ryhmäänsä tarpeeksi hyvin, jolloin ryhmän luovuutta ei saada täydellä kapasiteetilla hyödynnettyä, johtaa tämä hyvin nopeasti koko organisaation kärsimykseen. (Juuti 2011, 158.)

Johtamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa tehdä lukuisilla eri tavoilla. Burgoyne on tuottanut seuraavan kuusivaiheisen mallin, joka kuvaa johtamisen eri kehitysvaiheiden tasoja:

Taso 1: Organisaatiolla ei ole systemaattista ohjelmaa johtamisen kehittämiseen.

Taso 2: Organisaatiolla on hajautetusti johtamisen kehittämistoimenpiteitä

Taso 3: Organisaatiossa on koordinoitu johtamisen kehittämistapa, joka toimii systemaattisesti.

Taso 4: Organisaatioon on luotu strategia, joka säätelee johtamisen kehittämistoimintoja.

Taso 5: Organisaatiossa vaikuttaa johtamisen kehittämiseen luotu strategia, joka seuraa organisaation päämääriä ja tavoitteita.

Taso 6: Organisaation johto kykenee johtamisen kehittämisen avulla suuntaamaan organisaation toimintaa ja kehittämistä strategisena välineenä. (Burgoyne 2010, 51.)

Kun johtamista kehitetään käytännössä, se voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Vaikka organisaation sisällä ei olisi omaa ohjelmaa, jolla johtamisosaamista kehitetään, voi yksittäinen esimies kehittää toimintaansa päivittäisen työnsä kautta ja itseopiskelua hyödyntäen. (Juuti 2011, 158.)

Boyatzis on kehittänyt kuuluisan esimiehenä kehittymisen mallin, jonka pääpaino reflektio-osaamisessa. Malli koostuu neljästä eri vaiheesta

Vaihe 1: Valmistautumisvaihe: Esimies tutkii omaa käyttäytymistään ja tiedostaa omat johtamishanteensa. Esimies laatii myös perustensa sille, mitä asioita hän haluaa kehittää.

Vaihe 2: Kartoittamisvaihe: Esimies pohtii johtamishanteidensa ja todellisuuden välisiä eroja jopa kyselyiden avulla tai henkilökohtaisesti käytävien keskustelujen kautta.

Vaihe 3: Kehittymissuunnitelman laatiminen: Suunnitelman keskeisin ajatus on se, että esimies pyrkii saamallaan tiedoilla vahvistamaan vahvuuksiaan ja pohtimaan ratkaisuja kehittämiskohteisiin.

Vaihe 4: Kehittymissuunnitelman käyttöönotto: Esimies suorittaa kokeiluja käyttäytymisensä, jotta hän voisi saavuttaa uudenlaisia tuloksia kehittämällä itseään. (Boyatzis 2001, 237.)

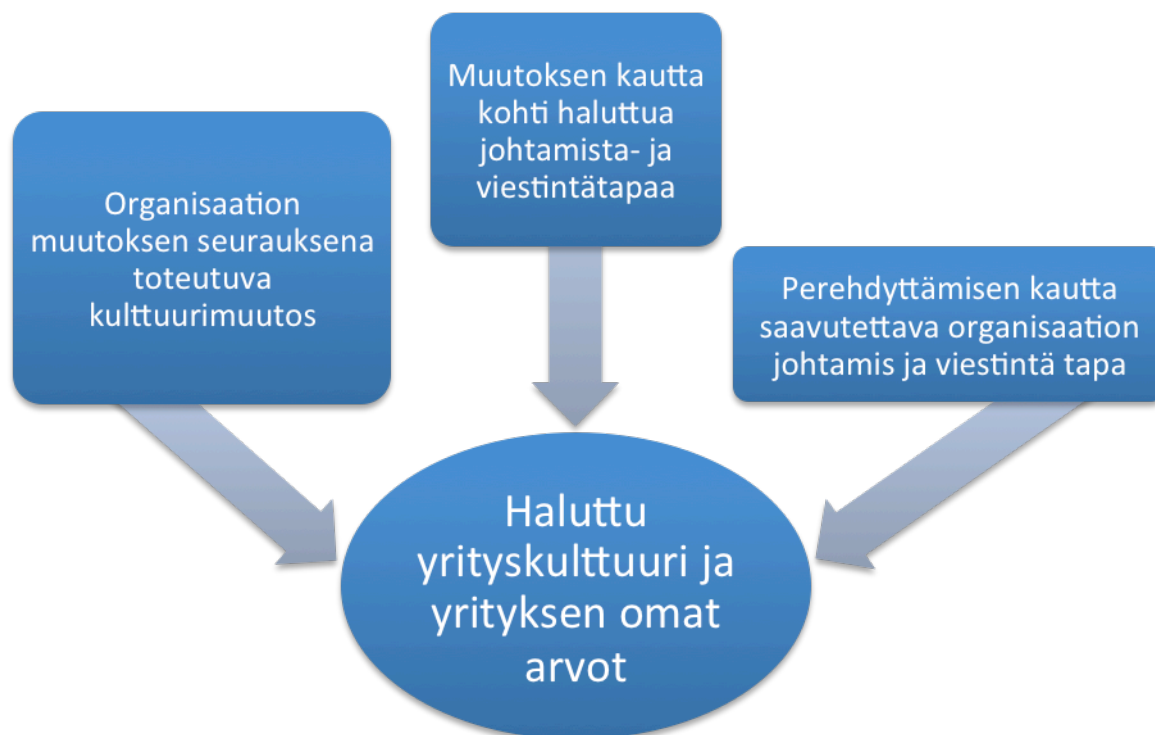
## 2.12 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin tapaa ilmetä ja sen vaikutuksia on tutkittu maailmanlaajuisesti jo vuosikymmeniä. Varsinkin johdon ja henkilöstön tapa ymmärtää asiat ja käsitellä niitä poikkeavat toisistaan varsin voimakkaasti. Jos johto pitää yritystä hyvin avoimena ja viestii avoimesti, voi henkilöstö olla lähes päinvastaista mieltä. Tavanomaiset, jopa realistiset kysymykset, antavat aivan poikkeavia vastauksia, kun pyritään selvittämään mitä yrityskulttuuriin kuuluu. Johdon näkökannalta esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä käytävä keskustelu ja johdon tekemä henkilöstöpolitiikka ovat yrityskulttuurin osia, kun taas henkilöstö voi olla täysin päinvastaista mieltä. Kansainvälisissä yrityskauppatutkimuksissa on saatu selville se, että usein kaupan epäonnistumisen syynä ovat liian poikkeavat yrityskulttuurit tai yrityskulttuurien yhteensopimattomuus. (Helsilä 2009, 51.)

Tarkkaa määritelmää yrityskulttuurille ei ole, mutta sen voi määritellä yrityksen omien perusolettamuksien mallina. Se voi olla myös hyväksi todettu selviytymismalli, joka on muodostunut yrityksessä vuosien kuluessa. Yritys kokee sen oikeaksi tavaksi toimia, joten yritys haluaa uusien työntekijöiden sisäistävän tämän mallin tullessaan yritykseen. Kun yrityskulttuuria tutkitaan tarkemmin, ilmenee erilaisia taruja, symboleja ja jopa myyttejä sekä legendoja ja sankareita, jotka kulkevat organisaation sisällä olevissa tarinoissa jotka koskevat vanhoja tapahtumia ja erinomaisia aikaansaannoksia kuinka jokin tärkeä neuvottelu tai myyntitilanne toinnistuessaan yritykselle hyvin merkittäviä tuloksia. Tämän lisäksi yrityskulttuuri sisältää arvoja, uskomuksia, pelisääntöjä ja normeja, joiden mukaisesti yrityksen tulisi toimia.

Joissakin yrityksissä edellä mainitut asiat ilmenevät kirjoittamattomana ohjesääntönä. Niiden taustalla ei välttämättä ole pakkoa vaan yrityksen oma halu niiden noudattamiseen. Melko usein jo yrityksen lomakkeita tutkittaessa ilmenevät luetellut säännöt. Yrityskulttuuri sisältää myös käyttäytymisen, joka sisältää toimintatavat, rituaalit ja tyylit. Näitä asioita voi havaita esimerkiksi kahvitauoilla tai ruokatauolla. Monet yritykset soveltavat omaan yrityskulttuuriin myös pysäköintipaikoilla. Hyvä tapa viestittää asiakkaiden tärkeyttä yritykselle on varata heille parhaat mahdolliset parkkipaikat. Aikaisemmin tilanne nähtiin niin, että paikat jaettiin yrityksessä olevan hierarkian mukaan. Yrityskulttuurista saa siis kuvan jo käymällä yrityksen

pihalla, jossa voi havainnoida mielenkiintoisen seikan. Onko asiakkaan vai johtajan parkkipaikka yritykselle tärkeämpi? Esimerkiksi oppilaitoksilla hierekaa parkkipaikoilla on varsin selvä. Parhaat paikat ovat opettajilla, sitten alemmat toimihenkilöt ja viimeiseksi oppilaat ja vierailijat, joten tämän kaltaisissa organisaatioissa asiakaskeskeisyys ei toteudu. (Helsilä 2009, 51-52.)



Kuvio 3. Yrityksen yrityskulttuurin muodostuminen. (Helsilä 2009, 51)

Kun tavoitellaan hyvää organisaatiokulttuuria, ei ole olemassa yhtä hyvää ja oikeaa mallia, koska yritysten kulttuurit poikkeavat varsin paljon toisistaan. Eläketurvakeskuksen vuonna 1999 tekemässä johtamista koskevassa tutkimuksessa listattiin nykyaikaisen hyvän organisaatio kulttuurin todennäköisiksi piirteiksi seuraavia asioita:

- Mahdollisuus keskustella avoimesti työhön liittyvistä ongelmista
- Halu sitoutua työorganisaatioon
- Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta
- Viestintä olisi mahdollisimman avointa
- Tavoitteet asetettaisiin yhteiseksi
- Esimiesten tuki ja rohkaisu
- Tiimityön tekeminen
- Organisaation kannustaminen uusiin kokeiluihin
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Pieni määrä varhaiseläkettä hakevia. (Helsilä 2009, 52.)

## 2.13 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on käsitteenä työkalu, jolla alemmat organisaatiotasot syyllistävät ja tuomitsevat johdon kehitysajatuksien ja toimenpiteiden mahdollisesta epäonnistumisesta. Vastarinnassa voi myös näkyä laaja joukko myyttejä ja uskomuksia, joihin tarvittaessa turvaudutaan tai niitä toistellaan organisaation sisällä miettimättä, onko niissä järkeä vai ei. Kun uudistuksia tarkastellaan lähemmin, huomataan, että uudistusten pahimpana ongelmana on keskijohto, jolta muutos uhkaa viedä saavutettuja etuja ja jopa etenemismahdollisuuksia. Keski johdon vastarinta on näiden seikkojen vuoksi luonnollista jo siitäkin syystä, että organisaatorakennetta koskevien muutoksien tavoite on aina lähes poikkeuksetta vähentää väliportaita johdossa ja myös erilaisia hallintotehtäviä. Tästä huolimatta suuri osa vastarinnasta tulee kenttätason henkilöstöstä. Kyseinen joukko on myös lähes poikkeuksetta osallistunut vähiten muutoksen suunnittelu- ja valmisteluprosessiin. Kenttätason henkilöstön käsitys muodostuu vasta silloin, kun johto ja keskijohto ovat tehneet kaiken suunnittelun ja valmistelun ja alkavat odottaa jo ripeää toimintaa ja innostuneisuutta muutosta kohtaan. Muutosvastarinnan syitä voi jakaa monin eri tavoin, mutta jotta siitä saisi kattavan kuvan, tulee miettiä sekä ryhmän että yksilöiden tarpeita. (Mattila 2007, 20-22.)

Kun muutosvastarintaa aletaan jäljittää ja arvioida, pitää muistaa erotella näkemyserot ja konfliktit. Näkemyseroista voidaan selvittää suhtautumalla niihin rakentavasti ja yrittämällä selvittää asiaa. Konfliktit johtuvat yleensä valtataistelusta, pelosta, että oma työasema heikenee tai tiedonsaannin rajoituksista. (Mattila 2007, 23.)

Kotter ja Cohen ovat tulkinnet haittatekijöitä jotka yleensä pyrkivät hidastamaan muutosprosessia;

- Työntekijällä vallitsee liika itsetyytyväisyys, joka estää häntä ymmärtämästä muutoksen tarvetta tai syitä
- Vanhoin kaavoihin takerrutaan helposti, muutosta vältellään ja työntekijän itsesuojaus kasvaa muutosta toteuttaessa
- Työntekijä suhtautuu pessimistisesti, jonka vaikutukset voivat näkyä myös työyhteisön motivaatiossa ja pahimmassa tapauksessa jopa sitoutumisessa
- Suoranainen kieltäytyminen koskien muutosta ja muuttumista (Mattila 2007, 23.)

## 3. Tutkimusmenetelmä

### 3.1 Haastattelu

Kun vertaillaan eri tiedonkeruumenetelmiä, huomataan, että haastattelulla on suuria etuja muihin menetelmiin verrattuna. Haastattelija saa johdettua keskustelua oman mielensä mukaan ja suurelta osin haluamallaan tavalla. Haastattelija pystyy määrittämään, missä järjestyksessä tietyt asiat käydään läpi ja havainnoimaan haastateltavan elekieltä eri kysymysten rinnalla. Haastattelijalla on myös mahdollisuus saada selvennystä niihin asioihin, jotka jäävät epäselviksi. Jos tutkimusmuotona on esimerkiksi kysely, on tutkijan hyvin vaikea jälkeenpäin saada tutkittavaan asiaan täsmennystä. Haastateltavien omiin mielipiteisiin päästään myös syventymään ja niihin on mahdollisuus saada perusteluja. Seikat, jotka on tässä lueteltu haastattelun hyväksi puoliksi, sisältävät myös ongelmia. Haastatteluprosessi on yleensä pitkä ja aikaa vievä tutkimusmuoto. Kun haastattelua ryhdytään suunnittelemaan, tulee tutustua laajasti tutkimuksen kohteeseen, jotta tutkija on selvillä tutkimuskohteen tilanteesta ja taustoista mahdollisimman tarkasti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194-195.)

Kaikki tutkimuksessa olevat haastattelut toteutettiin viikon 16 aikana. Haastattelut toteutettiin Sivexin tiloissa, joten haastateltavilla oli tuttu ja turvallinen ympäristö, jolloin he pystyivät olemaan rennosti ja keskittymään haastatteluun mahdollisimman hyvin. Yrityksen johto suhtautui haastatteluihin hyvin ja antoi mahdollisuuden suorittaa haastattelut työaikana, mikä varmasti antoi haastateltaville lisämotivaatiota haastatteluun.

Tässä tutkimuksessa suoritettut haastattelut nauhoitettiin nauhurilla, jolloin voitiin varmistaa se, että jokainen haastattelu saada purettua litteroinnissa mahdollisimman tarkasti. Kun haastattelut oli suoritettu, litteroitiin haastattelut useampaan kertaan, jotta jokainen sana ja tarkoitusperä selkeentyisi tutkijalle.

### 3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa yhdistyvät lomake- ja avoimen haastattelun piirteet. Teemahaastattelun ajatuksena on se, että haastattelu sisältää erilaisia teemoja, joiden kanssa haastattelu käydään läpi. Teemahaastattelussa ei ole varsinaisesti kysymysrunkoa, vaan se käydään läpi tutkijan määrittämien teemojen kautta. Teemahaastattelu on siis lähestulkoon keskustelunomainen tilaisuus, jossa käydään läpi ennalta määritellyt teemat. Teemahaastattelun hyvät puolet ovat siinä, että keskustelu voi rönsyillä reilusti haastattelun aikana, jolloin tutkijalla on mahdollisuus saada laajempaa tietoa ja myös puretua tutkittavan omiin mielipiteisiin (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 197.)

### 3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa pyritään välttämään viimeiseen asti virhein syntymistä, mutta silti tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys eivät aina ole hyvällä tasolla. Tästä syystä jokaisessa tutki-



muksessa pyritään arvioimaan suoritettun tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja luotettavuutta. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Voiko tutkijan asema vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia tutkimuksesta tulee ja vaikuttavatko tutkittavat aiheet tutkimukseen. Tärkeä asia on myös huomioida se, mikä vaikutus ulkoisilla tekijöillä on vastausten laatuun tai sisältöön. Tutkijan tulee siis tutkimusta tehdessään pohtia saamiaan tuloksiaan kriittisesti ja paneutua tarkasti niiden tarkoitukseen. Yksittäinen tutkimus ei koskaan voi tuottaa täydellistä vastausta tutkimusongelmiin. Usein yksittäinen tutkimus vain pureutuu asian rajapintaan. Se, etten työskennellyt tutkittavassa yrityksessä tutkimukseni aikana, tuskin vaikutti työni tulokseen negatiivisesti. Jos olisin ollut työsuhteessa yritykseen samalla, kun tein tutkimusta, olisi minulla ollut täysipäiväisesti mahdollisuus havainnoida työympäristöä mahdollisimman tarkasti ja tuottaa näin ollen täysin validia tietoa. Kun tutkimustuloksia analysoi mahdollisimman tarkasti ja nostaa suoranaisia vertauksia tutkimuksessa olevaan luotettavaan teoreettiseen viitekehykseen, saa muodostettua tutkimusta luotettavammaksi. Jos tutkija litteroi analysointivaiheessa haastattelutulokset, hän parantaa tutkimuksen reliabiliteettiä. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitettujen haastatteluiden aineiston puhtaaksikirjoittamista. Edellä mainitut asiat suoritettuaan tutkimusta on helpompi analysoida ja näin ollen sen luotettavuus paranee. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216-218.)

Haastatteluissa tutkija pyrki tekemään tilanteesta rauhallisen ja näin ollen tuottaa vastaajalle tilan, jossa hän pystyi rauhasa vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Työkiireille tutkija ei tosin voinut mitään. Kysymyksillä tavoiteltiin mahdollisimman rehellistä vastausta. Tutkija oli saanut yrityksen johdolta hyvin tietoa muutoksesta etukäteen, joten hän pystyi hiukan myös provosoimaan myös vastaajia. Näin kaikki muutosta koskevat negatiiviset asiat saatiin ilmi.

## 5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aihevalintani perustuu pitkälti suoritettuihin opintoihin ammattikorkeakoulussa. Kun nyt ajattelee prosessia kokonaisuutena, voi todeta, että työ on muuttunut alkusuunnitelmista todella paljon. Mielestäni olen pystynyt kiteyttämään organisaatiossa ilmenevät ongelmat ja uskoisin, että tällä tutkimuksella pystyn tuomaan ne ulkopuolisen näkökulmasta yrityksen johdon tietoisuuteen.

Mielestäni löysin tietoa ja erilaisia lähteitä työhön hyvin. Työn aihe on varsin yleinen, joten tutkimustietoa löytyy aiheesta varsin paljon. Parannettavaa seuraavaan tutkimukseen jäi suunnitelmallisuudessa, koska esimerkiksi työn jaksottaminen ja erivaiheiden etenemisen seuraaminen oli mielestäni välillä todella haastavaa. Ohjaajan merkitys työssä on ollut todella merkittävä. Hän pystyi kokoajan tuottamaan ratkaisujatuksia eri ongelmiin, joita työn aikana kohtasin ja koen, että hän on auttanut työn nopeaa valmistumista. Kokonaisuutena voin siis

todeta että opinnäytetyöprosessi on ollut kattava tiivistelmä opinnoistani ja olen varmasti kasvanut tutkijana työn aikana.

## Lähteet

### 5.1 Kirjalliset lähteet

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. 10., osin uudistettu painos, Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1.painos, Vammala: Vammalan kirjapaino.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen. 1. painos, Juva: WS Bookwell.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. 1. painos, Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos, Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. 1.painos, Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. 1.painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. 1. painos, Vantaa: Hansaprint.

McCauley, C., Kanaga, K. & Lafferty, K. 2010. Leader development systems. 3. painos, San Francisco: Jossey-bass.

Burgoyne, J. 2010. Crafting and management development strategy. 1. painos, Farnhm: Gower.

Boyatzis, R. 2001. Developing emotional intelligence. 1.painos, San Francisco: Jossey-Bass.

Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006. Työn sanat. 1. painos, Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. 1. painos, Keuruu: Otavan Kirjapaino.



## Kuviot

Kuvio 1. Esimiehistyden osa-alueet.

Kuvio 2. Informaation kulku organisaatiossa.

Kuvio 3. Yrityksen yrityskulttuurin muodostuminen.

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun aloitus .....	30
Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset yrityksen johdolle .....	30
Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset yrityksen keskijohdolle .....	30

## Liite 1. Teemahaastattelun aloitus

Ennen haastattelua käyn läpi haastateltavan kanssa, miksi haastattelen häntä ja mitkä ovat haastattelun tarkoitukset. Kerron hieman itsestäni ja opinnäytetyöni tavoitteista ja miksi teen tutkimuksen. Pyydän luvan nauhoittaa haastattelu, jotta minun olisi helpompi analysoida tuloksia. Kaikki haastattelussa tulevat tiedot käsittelen täysin luottamuksellisesti, ja näin ollen pyydän vastaajia vastaamaan mahdollisimman tarkasti oman näkemyksen mukaan.

## Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset yrityksen johdolle

### Yrityksoston vaikutus henkilöstöön

- Organisaation muutos
- Muutoksen vaikutukset omaan työtehtävään, muutoksen aikataulut ja muutoksesta tiedottaminen
- Uusien ja vanhojen toimintatapojen ristiriita
- Muutokselle annettu mahdollisuus johdon kannalta
- Johdon kehittämisajatuksia muutokseen
- Muutoksesta toivottujen tuloksien näkyminen

### Johtamisen kehittäminen

- Johtamisen kehittäminen koskien muutosta
- Henkilöstön hallinta muutoksessa / keskijohdon muutokset.
- Keskijohdon suhtautuminen muutokseen / keskijohdon signaalit
- Oman johtamisosaamisen kehittämisajatuksia muutosprosessista

## Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset yrityksen keskijohdolle

### Yrityksoston vaikutus henkilöstöön

#### Organisaation muutos

- Muutoksen vaikutukset omaan työtehtävään
- Muutoksen aikataulut
- Uudet vs vanhat toimintatavat
- Muutoksen mukana tulleet haasteet
- Muutosvastarinta
- Ajatukset organisaatiosta poistumiseen
- Omistajan kansallisuuden vaikutukset

#### Johtamisen kehittäminen

- Keskijohdon suhtautuminen muutokseen / muutosprosessin kehittämisajatuksia
- Kehittämisajatuksia johdolle