



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Yritysfuusio henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta
Mergers & acquisitions from employees' job satisfaction perspective

3.1.2015

Tekijä: Eveliina Tanninen

Opponentti: Janika Savo

Ohjaaja: Helena Sjögren

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tavoitteet | 2 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.3 | Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset | 3 |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto | 4 |
| 1.5 | Tutkielman rakenne | 5 |
| 2 | TYÖTYTYVÄISYYS | 6 |
| 2.1 | Työtyytyväisyys käsitteenä | 6 |
| 2.2 | Työtyytyväisyyden teoriat | 8 |
| 2.2.1 | Herzbergin kaksifaktoriteoria | 9 |
| 2.2.2 | Locken päämääräteoria | 11 |
| 2.2.3 | Teorioiden kritiikki | 13 |
| 3 | YRITYSFUUSIO | 15 |
| 3.1 | Fuusion määritelmä ja kirjallisuuskatsaus fuusioihin | 15 |
| 3.2 | Finanssialan yritysfuusiot | 17 |
| 3.3 | Fuusion ja työtyytyväisyyden välinen yhteys | 19 |
| 4 | TUTKIMUSMETODOLOGIA | 22 |
| 4.1 | Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä | 22 |
| 4.2 | Aineiston kuvailu ja tutkimuksen kulku | 23 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 25 |
| 5.1 | Fuusion tausta ja fuusioon suhtautuminen | 25 |
| 5.2 | Tyytyväisyys työssä | 27 |
| 5.2.1 | Motivaatio- ja hygieniaitekijät työssä | 27 |
| 5.2.2 | Työssä koetut tärkeät arvot | 28 |
| 5.2.3 | Tyytyväisyys fuusioprosessiin | 29 |
| 5.3 | Fuusion jälkeinen työtyytyväisyys | 31 |
| 6 | TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI | 33 |
| 6.1 | Fuusioon suhtautuminen | 33 |
| 6.2 | Tyytyväisyys työssä | 34 |
| 6.3 | Fuusion jälkeinen työtyytyväisyys | 35 |
| 7 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 36 |
| 7.1 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin | 36 |

| | | |
|----------|--|----|
| 7.2 | Johtopäätökset | 38 |
| 7.3 | Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet | 40 |
| LÄHTEET | | 42 |
| LIITTEET | | 50 |
| Liite 1 | | 50 |

1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys (engl. job satisfaction) on yksinkertaistettuna työssä viihtymistä ja työn kokemista mielekkääksi. Työtyytyväisyys on myös tärkeä teoreettinen ja käytännöllinen konsepti, sillä se vaikuttaa työntekijän kykyyn selviytyä työn asettamista vaatimuksista onnistuneesti ja suoriutumaan työstä tehokkaasti (McCune, 1999). Työtyytyväisyys on myös merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta, sillä se on yksi työhyvinvoinnin mittareista. Nykyinen työelämä on kuitenkin muuttunut siihen suuntaan, että organisaatiomuutokset ovat väistämättömiä ja samalla ne ovat myös uhka työtyytyväisyydelle.

Organisaatiomuutoksina fuusiot ovat laajan mittaluokan muutoksia eli transformaatioita ja fuusiot aiheena ovat ajankohtainen, sillä viime aikoina fuusioista on uutisoitu toistuvasti. Fuusioilmoituksista nousee esille erityisesti finanssialalla, sillä viimeisen parin vuoden sisällä Suomessa on nähty useita esimerkkejä finanssialalla tapahtuvista fuusioista. Finanssialaa käsittelevissä fuusiotutkimuksissa käytetään englanninkielistä nimitystä ”merger mania” kuvaamaan toimialalla vallitsevaa ilmiötä, joka on havaittavissa etenkin USA:n pankki- ja vakuutussektorilla, mutta pienemmässä mittakaavassa myös Suomessa (Dull, 1986; Newman & Krystifiak, 1993). Fuusiot nähdään monesti ainoana keinona saavuttaa kasvutavoitteet ja finanssialalla laajeneminen on vaikeaa tai miltei mahdotonta ilman fuusioita (Ali-Yrkkö, 2000).

Tutkimukset osoittavat, että valitettavan moni fuusioista kuitenkin epäonnistuu täyttämään niille asetetut odotukset (Creasy, Stull & Peck, 2009). Fuusioituminen ei ole pelkästään varojen ja velkojen luovuttamista, vaan sulautumisissa on kyse myös työntekijöiden saattamisesta yhteen (Joshi & Goyal, 2013). Fuusioita on lähestytty yleensä taloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta ja fuusiotutkimuksissa inhimilliset tekijät, kuten työntekijöiden asenteet ja tunteet on usein laiminlyöty (Ullrich, Wieseke & Van Dick, 2005). Nykyiset fuusiotutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet fuusioiden epäonnistumisen liittyvän suuresti organisaation inhimillisiin tekijöihin, kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Joshi & Goyal, 2013).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työtyytyväisyyden tarkastelu fuusion yhteydessä on tärkeää, sillä työtyytyväisyys auttaa ylläpitämään työntekijän positiivista suoriutumista aikana, jolloin organisaatio on haavoittuvainen (McCune, 1999). Monet tutkimukset kuitenkin osoittavat, että fuusioilla on kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen ja myös itse fuusioprosessi eli fuusion toteuttamiseen liittyvät seikat ovat merkittäviä työtyytyväisyyden kannalta. (Buono & Bowditch, 1989; Rafferty & Restubog, 2010; Sanda, 2011; Työterveyslaitos, 2013). Lisäksi alhaisen työtyytyväisyyden on tutkittu johtavan useisiin negatiivisiin seurauksiin, kuten heikompaan organisaatioon sitoutumiseen, työpaikan vaihtoihmiin, poissaolojen kasvuun, tuottavuuden laskuun, heikompaan tehtävistä suoriutumiseen ja vähentyneeseen työmotivaatioon sekä työmoraaliin. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat omalta osaltaan fuusion onnistumiseen. (Creasy, Stull & Peck, 2009; Sanda, 2011)

Fuusiokirjallisuudessa ja tutkimuskentällä dominoivat taloudelliset ja strategiset tutkimukset, jotka ovat keskittyneet erityisesti USA:n ja Iso-Britanniaan (Cartwright & Schoenberg, 2006). Etenkin finanssialaa koskevissa fuusiotutkimuksissa huomio on kiinnittynyt tavallista enemmän fuusioiden taloudellisiin seikkoihin unohtaen fuusioiden inhimillinen puoli (Sperduto, 2007). Siten tässä tutkimuksessa lähestytään finanssialan fuusiota inhimillisestä näkökulmasta ja inhimillistä näkökulmaa tutkimuksessa edustavat fuusioituneen yrityksen henkilöstö. Henkilöstönäkökulman valitseminen tutkimukseen on tärkeää, sillä henkilöstö on merkittävä tekijä fuusion onnistumisen kannalta (Sanda, 2011). Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää finanssialan fuusiota henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta sekä tarkastella fuusion ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

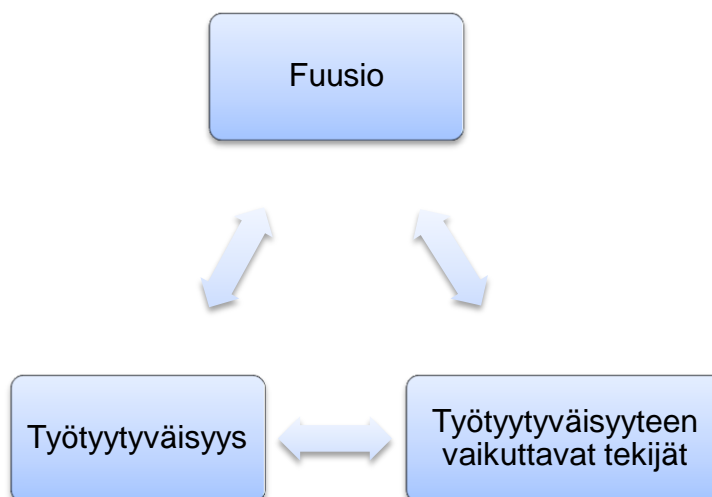
Tutkimusongelma pohjautuu yritysten taipumukseen jättää fuusioiden inhimilliset vaikutukset ja näkökulmat huomioimatta. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä fuusion toteuttamiseen liittyvät seikat ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta sekä mitkä tekijät edesauttavat fuusioiden epäonnistumista. Tutkimusongelmasta johdetaan päätutkimuskysymys, jota täsmennetään kahdella alatutkimuskysymyksellä.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin pää- ja alatutkimuskysymyksiin:

- Mitä henkilöstön työtyytyväisyydelle tapahtuu fuusion seurauksena?
 - Mitkä tekijät fuusioprosessissa ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta?
 - Mitkä tekijät edesauttavat fuusion epäonnistumista?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aihealueista: työtyytyväisyys, yritysfuusio, sekä työtyytyväisyyden ja yritysfuusion välinen yhteys. Viitekehyksessä (Kuvio 1) huomioidaan, että työtyytyväisyys ei ole pelkästään yksittäinen konsepti, vaan se muodostuu useiden eri tekijöiden kokonaisuudesta.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehyksessä käytetään teoriatriangulaatiota, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa otetaan huomioon useampia teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 145). Tutkimuksessa työtyytyväisyysteorioista hyödynnetään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Locken päämääräteoriaa ottaen huomioon myös teorioihin kohdistuva kritiikki. Näitä työtyytyväisyysteorioita käsitellään luvussa 2. Kolmas osalue ei pohjautu niinkään yksittäiseen teoriaan, vaan pikemminkin yritysfuusion ja

työtyytyväisyyden välisen yhteyden aikaisemmista tutkimustuloksista muodostettuun synteesiin, jota käsitellään luvussa 3.

Työtyytyväisyys on aiheena äärimmäisen laaja, joten tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä lähestytään yhden finanssitoimialan yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen työntekijätasoa jättäen johdon tarkastelu tutkimuksen ulkopuolelle. Lukuisista työtyytyväisyysteorioista tässä tutkimuksessa hyödynnetään viitekehyksessä mainittua kahta tunnetuinta työtyytyväisyyden teoriaa ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan näiden teorioiden valossa. Muita teorioita sivutaan tässä tutkimuksessa ainoastaan yleisellä tasolla. Työmotivaation käsitteen rinnakkaisuudesta ja teorioiden päällekkäisyydestä huolimatta tutkimus rajataan käsittelemään teorioita ainoastaan työtyytyväisyyden näkökulmasta. Lisäksi fuusiota lähestytään ainoastaan henkilöstön työtyytyväisyyden ja siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämä tutkielma sisältää teoreettisen kirjallisuuteen perustuvan osion eli kirjallisuusselvityksen sekä empiriaosuuden. Teoreettisessa osuudessa perehdytään työtyytyväisyyteen, yritysfuusioihin sekä yritysfuusioiden ja työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen hyödyntäen tieteellisiä artikkeleita, alan perusteoksia, sekä teorioita aiheista. Empiiriaosuus perustuu tutkimushaastatteluihin ja niiden analysointiin vertaamalla haastattelujen avulla saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin aiheesta teoriatriangulaatiota hyödyntäen. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista- eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua- eli teemahaastattelua.

Empiriaosuuteen perustuen tutkimus voidaan täsmentää myös case- eli tapaustutkimukseksi, sillä tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla finanssialalla toimivan ja fuusion seurauksena syntyneen yrityksen henkilöstöä. Tutkimuksessa case-yrityksestä käytetään nimeä Yritys X. Tapaustutkimuksessa kyseessä ei ole puhtaasti tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapaus voi olla yritys tai sen osa, toiminnallinen prosessi, käsite tai käsitteiden välinen suhde. (Koskinen, Alasuutari &

Peltonen, 2005, 154) Tässä tutkimuksessa tapauksena on finanssitoimialalla tapahtunut yritysfuusio ja varsinaisena tutkimusyksikkönä fuusion seurauksena syntyneen Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyys. Tutkimuksen metodologiaa tarkastellaan kuitenkin tarkemmin luvussa 4.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu seitsemästä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jonka jälkeen esitetään tutkielman kirjallisuuskatsaus. Luvussa 2 tarkastellaan työtyytyväisyyttä sekä esitellään tutkimuksen kannalta oleelliset työtyytyväisyyden teoriat. Luvussa 3 käsitellään yritysfuusiota, etenkin finanssialan yritysfuusiota. Kyseinen luku sisältää myös alaluvun, jossa käsitellään fuusion ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät on esitetty luvussa 4. Luvussa 5 esitetään keskeisimmät tutkimustulokset, joita analysoidaan luvussa 6. Viimeinen pääluku 7 sisältää yhteenvedon tutkimuksesta ja johtopäätökset. Luvussa 7 vastataan myös johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 TYÖTYTYVÄISYYS

Tässä luvussa selitetään työtyytyväisyyden ulottuvuuksia luoden kokonaiskuva tutkimuksen kannalta keskeisestä käsitteestä. Luvussa perehdytään työtyytyväisyyden teorioihin, joista tarkastellaan lähemmin viitekehyksessä mainittuja Herzbergin ja Locken työtyytyväisyysteorioita. Luvun loppuun tehdään yhteenveto teorioihin kohdistuvasta kritiikistä.

2.1 Työtyytyväisyys käsitteenä

Työtyytyväisyyden tutkimuksella on pitkä historia, sillä ensimmäiset tutkimukset aiheesta on julkaistu jo 1930-luvulla (Pöyhönen, 1987, 127). Siitä lähtien työtyytyväisyys on herättänyt paljon kiinnostusta eri tieteenaloilla, kuten liiketaloustieteissä ja sosiaalipsykologiassa. Laaja kiinnostus aiheita kohtaan näkyy myös siinä, että työtyytyväisyys on eniten tutkittu aihe työ- ja organisaatiopsykologiassa, sekä yleisimmin käytetty muuttuja organisaatiokäyttäytymisen että organisaatiokulttuurin tutkimuksissa. (Dimitrios, 2014; Judge & Church, 2000) Pitkästä historiasta ja runsaslukuisista tutkimuksista huolimatta työtyytyväisyydelle ei ole vakiintunut yhtä yleistä määritelmää, sillä käsitteen määrittely on elänyt aikakauden, tutkijoiden, sekä koulukuntien mukaan.

Käsitteenä työtyytyväisyys rinnastetaan tutkimusperinteessä usein työmotivaatioon, sillä hyvin usein näitä sukulaiskäsitteitä on tutkittu rinnakkain. Työtyytyväisyystutkimusten lähtökohtana on ollut kritiikki 1900-luvun taylorismia kohtaan ja sen seurauksena syntyneen ihmissuhdekoulukunnan edustajat kiinnostuivat tutkimaan rinnakkain työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tehden eron käsitteiden välille (Juuti, 2006, 44; Tuomi & Äimälä, 2011; Vartiainen, 1994, 32). Käsitteet eroavat siinä, että työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta ja työmotivaatio riippuu puolestaan palkkioon kohdistuvista odotuksista (Vartiainen, 1994, 32).

Käytetyin määritelmä työtyytyväisyydelle on Locken määritelmä, jonka mukaan työtyytyväisyys on miellyttävä ja positiivinen tunnetila, joka syntyy yksilön arvioidessa työtään (Locke, 1969). Locken määritelmässä työtyytyväisyys nähdään työn

henkilössä herättämänä emotionaalisenä reaktiona (Juuti, 2006, 27). Toisen näkökulman mukaan työtyytyväisyys mielletään työhön liittyvänä asenteena ja usein puhuttaessa työntekijän asenteesta, tarkoitetaan sillä työtyytyväisyyttä (Zhu, 2013). Harrison et al. (2006) on määritellyt työtyytyväisyyden työntekijän asenteeksi työtä kohtaan, jolloin työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys ovat riippuvaisia työntekijän suhtautumistavasta työhönsä. Emootio ja asenteen lisäksi työtyytyväisyys on nähty myös kognitiona, eli yksilön arvioivana prosessina. Kognitiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna työtyytyväisyys on looginen ja rationaalinen arvio työolosuhteista (Zhu, 2013). Hulin & Judge (2003) mieltävät työtyytyväisyyden moniulotteiseksi psykologiseksi reaktioksi sisältäen sekä kognitiivisen, emotionaalisen että käyttäytymiseen liittyvän dimension.

Tutkimusperinteessä työtyytyväisyyttä on lähestytty yhdestä perspektiivistä, jolloin työtyytyväisyys nähdään kokonaisvaltaisena tyytyväisyytenä ja työntekijä on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Toisesta näkökulmasta työtyytyväisyys katsotaan muodostuvan useasta osa-alueesta, jolloin työntekijä voi olla tyytymätön johonkin työn osa-alueeseen, mutta kokonaisvaltaisesti tyytyväinen työhönsä. (Judge & Klinger, 2007) Yleisesti työtyytyväisyyden dimensioiksi eli työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi on mieletty työ itsessään, palkka ja muut edut, ylenemismahdollisuudet, tunnustuksen ja kiitoksen saaminen, työolosuhteet, valvonta, työkaverit, yritys ja johto (Locke, 1970). Tekijöitä on jaoteltu tyypillisesti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin tai yksilöllisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin. (Judge & Klinger, 2007; Seashore & Tobor, 1975; Wexley ja Yukl, 1984)

Aluksi tutkijoiden keskuudessa vallitsi näkemys kokonaisvaltaisesta työtyytyväisyydestä, mutta myöhemmin tutkijat ovat ottaneet huomioon molemmat lähestymistavat (Zhu, 2013; Robertson & Cooper, 2010). Molempien lähestymistapojen huomioiminen ilmenee Spectorin (1997) määritelmässä, sillä hän määrittelee työtyytyväisyyden olevan seurausta siitä, missä määrin työntekijä pitää työstään ja työn eri dimensioista. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä lähestytään Spectorin määritelmän mukaisesti ottaen huomioon kokonaisvaltainen työtyytyväisyys, sekä tyytyväisyys työn eri dimensioihin.

2.2 Työtyytyväisyyden teoriat

Työtyytyväisyydestä ei ole pystytty kehittämään yleistä tai kaiken kattavaa teoriaa, joten aiheesta on olemassa lukuisia teorioita, jotka pyrkivät selittämään miten työtyytyväisyys syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kirjallisuudessa työtyytyväisyyden teorioita on jaoteltu joko teorian luonteen mukaan sisältö- ja prosessiteorioihin tai teorian aikakauden mukaan, jolloin teoriat on esitelty kronologisessa järjestyksessä. Teorioiden jaottelu niiden luonteen mukaan on kuitenkin yleistynyt käytäntö tutkijoiden keskuudessa (Saif et al., 2012).

Sisältöteorioille on yhteistä, että teoriat pyrkivät selittämään tekijöitä, jotka johtavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Sisältöteorioissa keskitytään yleensä yksilön tarpeisiin, pyrkimyksiin ja päämääriin ja teoriat listaavat biologisia, psykologisia, sosiaalisia ja korkeamman tason tarpeita (Luthans, 2005, 240). Siksi sisältöteorioita nimitetään usein myös tarveteorioiksi, sillä teoriat määrittelevät tarpeita ja arvoja, joita tulisi täyttää ja saavuttaa, jotta ihminen olisi tyytyväinen työhönsä (Juuti, 2006, 29; Locke, 1974). Tunnetuimpina sisältöteorioina pidetään Maslow`n (1943) tarvehierarkiaa, Herzbergin (1959) kahden faktorin teoriaa, McGregorin (1960) X- ja Y-teoriaa, Alderferin (1969) ERG-teoriaa, sekä McClellandin (1961) tarveteoriaa (Luthans, 2005, 240-256; Saif et al., 2012).

Sisältöteorioista varhaisin on Maslow`n (1943) tutkimuksessaan "A Theory of Human Motivation" julkaisema tarvehierarkia. Maslow`n teoria on muodostanut pohjan muille työtyytyväisyyden teorioille ja lähes jokaisessa työtyytyväisyyden tutkimuksessa viitataan jollakin tapaa Maslow`n klassikoksi muodostuneeseen teoriaan. Maslow`n teoria perustuu kahteen pääolettamukseen, joista ensimmäisen olettamuksen mukaan ihmisellä on perustarpeita, jotka muodostavat arvojärjestelmän eli hierarkian. Maslow jaottelee tarpeet viiteen kategoriaan, joista hierarkian alimmaisena ovat fysiologiset tarpeet, seuraavana turvallisuuden tarpeet, kolmantena sosiaaliset tarpeet, neljäntenä arvostuksen tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow, 1943)

Toisen olettamuksen mukaan alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty, jotta ylemmän tason tarpeiden tyydyttäminen olisi mahdollista. Maslow`n mukaan tarpeet ovat

loogisessa järjestyksessä, mutta ihminen luontaisesti pyrkii saavuttamaan ylemmän tason tarpeita. Maslow nimittää kolmea alinta tarvetta puutemotiiveiksi tai vajaatilar tarpeiksi ja ylimpiä tarpeita kasvutarpeiksi tai kehittymismotiiveiksi. (Maslow, 1943; Rauramo, 2008, 29; Vuorinen, 1990, 54)

Prosessiteoriat antavat vastakkaisen näkemyksen sisältäteorioille, sillä ne pyrkivät selittämään työtyytyväisyyttä kognitiivisilla eli tiedollisilla prosesseilla, jotka tapahtuvat henkilön havainnoissa ympäristöään (Luthans, 2005, 246). Prosessiteoriat pyrkivät selittämään, kuinka tarpeet ja päämäärät on täytetty ja työtyytyväisyys on riippuvainen siitä, tarjoaako työ yksilön arvostamille tavoitteille ja päämäärille toteutumismahdollisuuksia (Perry et al., 2006). Prosessiteorioita nimitetään usein myös odotusarvoteorioiksi, sillä teorioiden kannattajien mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin työ täyttää henkilön odotukset. (Juuti, 2006, 29; Vartiainen, 1994, 37) Prosessiteorioista tunnetuimpia ovat Adamsin (1963) tasapainoteoria, Vroomin (1964) odotusarvoteoria, Lawlerin (1968) odotusarvoteoria, Locken (1968) päämääräteoria, sekä Wexleyn ja Yuklin (1984) yhdyttävä teoria työtyytyväisyydestä (Luthans, 2005, 240-256; Saif et al., 2012). Teorioiden jaottelu sisältö- ja prosessiteorioihin on kuitenkin karkea kahtiajako, sillä useampi teoria, kuten Locken päämääräteoria sisältää ominaisuuksia molemmista ryhmistä ja jaottelu on ollut myös tutkijan näkökulmasta riippuvainen.

Kuten tutkimuksen viitekehuksesta käy ilmi, tässä tutkimuksessa lukuisista työtyytyväisyysteorioista keskitytään Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja Locken päämääräteoriaan. Teoriat valittiin, koska molemmat niistä edustavat oman koulukuntansa perinteikkäämpiä ja kuuluisimpia työtyytyväisyysteorioita. Teorioiden tarkastelu yhdessä antaa tutkimukselle kaksi erilaista lähestymistapaa työtyytyväisyyteen, mutta samanaikaisesti teorioissa on myös tiettyjä yhtäläisyyksiä.

2.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1966) kuuluisassa teoksessaan *Work and the Nature of Man* julkaisema kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyden teorioista Maslow'n tarvehierarkian rinnalla. Herzbergin teosta on pidetty yhtenä merkittävimmistä kirjoista liiketaloustieteissä 1900-luvulla ja teokseen viitataan vielä nykyisinkin lähes

jokaisessa työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa (Siemens,2005). Teoriassaan Herzberg huomioi työympäristön ja työhön liittyvien tekijöiden yhteyden työtyytyväisyyteen.

Teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys aiheutuvat eri tekijöistä, joten ne eivät ole riippuvaisia toisistaan. Työtyytyväisyyden vastakohtana ei pidetä työtyytymättömyyttä, vaan ei-työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyden vastakohta on puolestaan ei-tyytymättömyys. (Furnham et al., 2002; Herzberg,1968) Teoriaa kutsutaan myös motivaatio-hygienia teoriaksi, sillä Herzberg jaottelee tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät hygientehtäjiin ja motivaatiotekijöihin ja näin ollen työntekijöillä on kahdenlaisia tarpeita. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) Motivaatiotekijät kasvattavat työtyytyväisyyttä, kun taas hygientehtäjät vähentävät työtyytymättömyyttä (Herzberg, 1966). Motivaatio- ja hygientehtäjiä nimitetään myös kannuste- ja toimeentulotekijöiksi (Juuti, 2006, 28; Tuomi & Äimälä, 2011). Kuviossa 2 havainnollistetaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia motivaatio- eli kannustetekijöitä ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia hygienia- eli toimeentulotekijöitä.



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteorian komponentit (Herzberg, 1966).

Hygientehtäjät saavat aikaan työtyytymättömyyttä ja ne ovat työn ulkoisia tekijöitä, jotka eivät liity varsinaisesti itse työhön, vaan pikemminkin työn kontekstiin. Hygientehtäjiä ovat siten mm. palkka, fyysinen työympäristö, suhteet työkavereihin

ja esimiehiin, työn suunnittelu, sekä työsuhteen varmuus. Työtyytyväisyyttä saavat aikaan motivaatiotekijät, jotka ovat työn sisäisiä tekijöitä, sillä ne liittyvät itse työhön ja työn seurauksiin. Motivaatiotekijät liittyvät yleensä työn sisältöön ja laatuun, joten niitä ovat mm. työsuorituksen arvostaminen, ylenemismahdollisuudet, vastuu, mielenkiinto työhön ja kehittymismahdollisuudet työssä. (Furnham et al., 2002; Herzberg, 1968) Herzberg on todennut, että 81 % työtyytyväisyyttä aiheuttavista tekijöistä on motivaatiotekijöitä ja 69 % tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä on puolestaan hygieniatekijöitä (Herzberg, 1976).

Motivaatiotekijöiden poissaolo ei johda työtytymättömyyteen, vaan heikompaan työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijöiden puute kasvattaa työtytymättömyyttä, mutta niiden olemassaolo ei myöskään paranna työtyytyväisyyttä, vaan läsnäolollaan ne saavat aikaan neutraalin tilan. Hygieniatekijät nousevat yleensä esille silloin, jos ne ovat puutteellisia. Motivaatiotekijöillä on pitkäaikainen vaikutus ja hygieniatekijöitä täytyy jatkuvasti ylläpitää, jotta voidaan varmistaa työtyytyväisyyden minimointi. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä puuttamalla motivaatiotekijöihin ja teorian myötä syntyi työn rikastamisen käsite, jonka avulla voidaan parantaa motivaatiotekijöitä. (Furnham et al., 2002) Maslowin tarvehierarkiaan rinnastettuna motivaatio- eli työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka edustavat ylemmän tason tarpeita. Hygienia- eli työtytymättömyystekijät ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka itsessään eivät johda työtyytyväisyyteen, vaan edustavat tarvehierarkian alimmaisista tarpeita. (Herzberg et al., 1959).

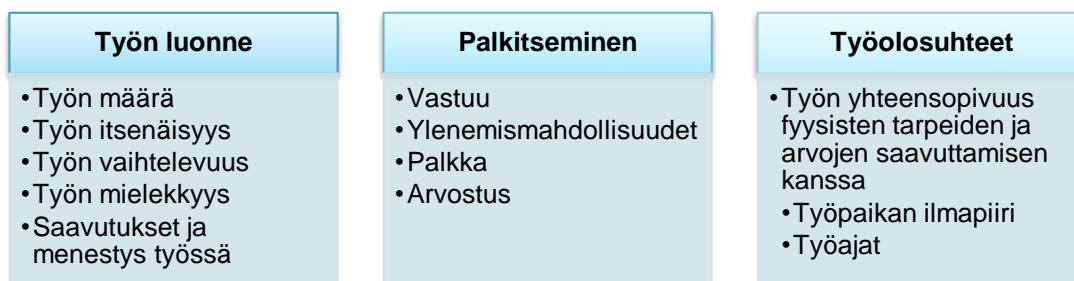
2.2.2 Locken päämääräteoria

Locken (1960) päämääräteoria on yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista työtyytyväisyysteorioista (Perry et al., 2012). Locken teoria pohjautuu käsitteeseen arvo, sillä teorian mukaan keskeistä on, miten työntekijä arvottaa työtään. Työtyytyväisyys on työntekijän työlleen asettamien vaatimusten eli arvo-odotusten ja työn todellisten piirteiden välisen suhteen funktio, jolloin työtyytyväisyys syntyy jos arvo-odotukset täyttyvät. (Locke, 1970; Tuomi & Äimälä, 2011)

Teoria korostaa, että työtyytyväisyys perustuu yksilön ja työn väliseen vuorovaikutukseen, sillä arvot ovat yksilöllisiä ja jokainen yksilö asettaa odotuksensa

työlle hyvin erilalla. (Tuomi & Äimälä, 2011). Esimerkiksi jos yksilö arvostaa työn itsenäisyyttä, lisääntyy hänen työtyytyväisyytensä, jos odotus itsenäisyydestä täyttyy. Teoria olettaa, että päämäärät ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja päämäärän ominaisuuksina pidetään päämäärän saavuttamisen vaikeusastetta sekä päämäärän selkeyttä. Tarpeeksi haastavat ja selkeät päämäärät ovat työtyytyväisyyden kannalta merkittävämpiä. Päämääriin sitoutuminen on myös tärkeää ja sitoutumista edesauttaa, jos työntekijä voi itse asettaa päämääränsä. (Locke, 1969) Teorian mukaan henkilön on myös kyettävä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toiminnan välinen yhteys. Locken mukaan tämä yhteys voidaan nähdä vain, mikäli päämäärän tavoittelemisen prosessiin kytkeytyy palautejärjestelmä. (Juuti, 2006, 59)

Locken mukaan yksilö tulkitsee todellisuutta ja ohjaa toimintaansa tulkintansa perusteella. Arviointiprosessissa yksilö vertaa todellisuutta omiin arvoihinsa ja arvioi ympäristön merkitystä omalle hyvinvoinnilleen ja työtyytyväisyys riippuu siitä, kuinka hyvin työhön liittyvät eri ominaisuudet vastaavat työntekijän odotuksia eli päämääriä. Tekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen ei ole kuitenkaan vakio, sillä mitä tärkeämpänä yksilö pitää tiettyä arvoa, sitä suurempi vaikutus sillä on työtyytyväisyyteen. (Locke, 1969) Locke jaottelee työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan (Kuvio 3), jotka ovat työn luonne, palkitseminen ja työolosuhteet.



Kuvio 3. Locken jaottelu työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Locke, 1969).

Työn luonteeseen liittyviä tekijöitä ovat työn määrä, itsenäisyys, vaihtelevuus, mielenkiintoisuus, sekä menestyminen ja saavutukset työssä. Palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat rahapalkan lisäksi vastuu, ylenemismahdollisuudet ja arvostus. Työolosuhteisiin liittyvät tekijät ovat sellaisia, jotka sopivat yhteen yksilön fyysisten

tarpeiden sekä arvojen saavuttamisen kanssa ja näitä ovat esimerkiksi ilmapiiri ja työajat. (Locke, 1970)

Laajan työtyytyväisyyskatsauksensa lopuksi Locke on tiivistänyt tärkeimmät arvot työtyytyväisyyden saavuttamiseksi. Työtyytyväisyyden tärkeinä edellytyksinä Locke pitää psyykkisesti haastavaa työtä, henkilökohtaista kiinnostusta itse työhön, työ ei ole liian kuormittavaa, työstä saatavat palkinnot ovat oikeudenmukaisia ja yksilön vaatimustasoa vastaavia, työympäristö vastaa fyysisiä tarpeita, työntekijä arvostaa itseään ja työpaikan muiden henkilöiden peruservot ovat samanlaisia kuin työntekijällä itsellään. (Locke,1970; Pöyhönen, 1987,137-138)

Locke ei sulje teoriassaan täysin pois tarpeiden merkitystä, sillä tarpeet ovat Locken mielestä ihmiselle sisäänrakennettuja, jolloin kaikilla on samat perustarpeet. Arvot ovat puolestaan jokaisen yksilön subjektiivisia käsityksiä, joten yksilöt eroavat arvojensa suhteen. Locke kiteyttää, että tarpeet ohjaavat yksilöiden toimintaa, mutta arvot määrittävät yksilöiden todelliset valinnat ja emotionaaliset reaktiot. (Locke, 1969)

2.2.3 Teorioiden kritiikki

Sekä Herzbergin, että Locken työtyytyväisyysteoriat ovat saaneet tukea, mutta myös kritiikkiä osakseen. Herzbergin kaksifaktoriteorian kritiikki on kohdistunut tutkimusmetodologiaan ja lisäksi on käyty paljon keskustelua siitä, voidaanko työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä pitää täysin kahtena eri ulottuvuutena (House & Wigdor,1967; Siemens, 2005). Kritiikkiä on saanut etenkin Herzbergin käyttämä kriittisten tapausten menetelmä, jossa avoimilla haastatteluilla selvitettiin millaisia tilanteita tai tekijöitä haastateltavat pitivät työssään epämiellyttävinä ja millaisia miellyttävinä (House & Wigdor, 1967). Erityisesti Vroom (1964) on kritisoinut menetelmää, sillä hänen mukaansa ihmisillä on tapana liittää onnistumiset itsestä riippuvaisiin tekijöihin ja epäonnistumiset itsestä riippumattomiin ulkopuolisiin tekijöihin.

Locke on kritisoinut laajasti Herzbergin teoriaa ja etenkin teorian tapaa jaotella tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät täysin erillisiksi kategorioiksi

kyseenalaistaen ajatuksen siitä, että työtyytyväisyyteen vaikuttavilla tekijöillä olisi vain positiivisia tai vain negatiivisia vaikutuksia. (Locke, 1969) Teoriaa on myös kritisoitu sen puutteiden ja yleistysten vuoksi. Herzberg ei ole ottanut teoriassaan ollenkaan huomioon työmäärää tai työaikaa, eikä Herzbergin tutkimuksissa myöskään ole mitattu kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä. Teoria myös olettaa kaikkien työntekijöiden olevan samanlaisia ja kaikkien tilanteiden olevan samankaltaisia

Herzbergin ja Locken teoriaa on kritisoitu käsitteiden epämääräisyydestä, sillä he eivät ole määritelleet käyttämiään käsitteitä. (Graham & Messner, 1998). Locken teoriassa käytetään käsitteitä arvo, päämäärä sekä odotukset ja niiden määrittelemisen olisi tärkeää, sillä jokainen yksilö ymmärtää käsitteet erilailla. Locken teoria ei myöskään huomioi, että päämääriä voi olla useampi rinnakkain ja yhteen päämäärään keskittyminen voi heikentää muiden päämäärien saavuttamista. Pyrkiminen päämäärien saavuttamiseen voi myös saada aikaan, että yksilö ottaa suurempia riskejä ja päämäärän saavuttamisesta itsessään voi tulla tavoite. (Lathan, 2004) Lisäksi teoria olettaa, että kaikki päämäärät ovat tietoisesti asetettuja, vaikka yksilöllä voi olla myös tiedostamattomia päämääriä, jotka ohjaavat yksilön toimintaa (Locke & Latham, 2002).

3 YRITYSFUUSIO

Tässä kappaleessa luodaan kokonaiskuva aikaisempien fuusiotutkimusten tuloksista lähestyen fuusioita inhimillisestä näkökulmasta ja kappale myös muodostaa viitekehyksessä mainitun teoriatriangulaation kolmannen osa-alueen. Kappaleessa perehdytään tarkemmin finanssialan fuusioihin sekä lopuksi tarkastellaan yritysfuusioiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä.

3.1 Fuusion määritelmä ja kirjallisuuskatsaus fuusioihin

Fuusiot edustavat monimutkaisia ilmiöitä, jotka ovat herättäneet kiinnostusta viimeisen 30 vuoden ajan. (Cartwright & Schoenberg, 2006) Liiketaloudellisesta näkökulmasta fuusiot ovat suosituimpia yritysjärjestelykeinoja (Immonen, 2011, 147). Organisaatiomuutoksena fuusiot edustavat monimutkaisia, haastavia ja korkean riskin omaavia muutoksia. Lisäksi fuusiot mielletään niiden luonteesta johtuen yleensä radikaaleiksi ja laajanmittaluokan muutostapahtumiksi eli transformaatioiksi. Transformaatiolla viitataan siihen, että fuusio lähtee organisaatiossa liikkeelle yleensä ylhäältä alaspäin ja yleensä ylimmän johdon päätöksestä. (Rafferty & Restubog, 2010; Tienari & Meriläinen, 2009, 157-158)

Fuusiot ovat yleistyneet maailmanlaajuisesti 1990 luvulta, sillä on ymmärretty, että fuusioiden avulla voidaan parantaa organisaatioiden tehokkuutta ja kilpailukykyä globalisoituvassa taloudessa. Fuusiot ovatkin olleet jo kauan puoleensavetäviä organisatorisia strategioita ja etenkin yritysten kasvustrategioissa fuusioista on tullut keskeinen avaintekijä. (Amiot et al., 2006; Cartwright & Schoenberg, 2006; Kumar & Bansal, 2008)

Fuusioiden tutkimustausta pohjautuu vahvasti fuusioiden liiketaloudelliseen näkökulmaan. Cartwright & Schoenberg (2006) ovat tiivistäneet viimeisten vuosikymmenien fuusiotutkimuksia ja toteavat, että kirjallisuudessa ja tutkimuskentällä dominoivat taloudelliset tutkimukset ja tutkimuksissa on korostunut etenkin osakkeenomistajien näkökulma. Seo & Hill (2005) huomauttavat, että fuusiotutkimukset ovat keskittyneet etupäässä fuusioiden strategiaan ja taloudellisiin

näkökulmiin. Merkittävää on myös se, että suurin osa fuusiotutkimuksista on tehty johdon näkökulmasta (Risberg, 2001). Tutkimusperinteessä on siis nähtävissä se, että tutkimuskohteena ovat olleet fuusioiden niin sanotut ”hard issues” eli fuusioiden ns. kovat näkökulmat (Cartwright, 2005; Hamill, 1991, Napier, 1989).

Tyypillisimpiä fuusioiden tutkimuskohteita ovat olleet fuusioituvien yritysten yhteensopivuus, organisationaalinen yhteensopivuus ja sulautumisprosessi itsessään. (Cartwright & Schoenberg, 2006) Moni fuusiotutkimus on pyrkinyt selvittämään fuusioiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta tutkimusten runsaudesta huolimatta fuusioista saatu tieto on yhä rajallista, sillä avaintekijät fuusioiden onnistumiseen ovat saaneet ristiriitaisia tuloksia. (Frensch, 2007, 1). Yksimielisiä ollaan kuitenkin siitä, että fuusioiden epäonnistumisluvut ovat merkittävän korkeita, sillä moni fuusio ei saavuta sille asetettuja odotuksia. Merkittävää on, että lähes puolet fuusioista epäonnistuvat ja siksi viime aikaisissa fuusiotutkimuksissa on keskitytty selvittämään syitä epäonnistumisille. (Cartwright & Schoenberg, 2006; Covin et al., 1996; Creasy, Stull & Peck, 2009) Syitä fuusioiden epäonnistumisiin on etsitty lähinnä taloudellisista, strategisista ja organisationaalisista tekijöistä (Appelbaum et al., 2007; Stahl & Mendenhall, 2005)

Viime vuosina fuusioista ollaan kiinnostuttu perinteisistä näkökulmista poiketen myös fuusioiden ihmis- ja psykologisesta näkökulmasta, kuten fuusioiden vaikutuksista organisaation jäseniin (Seo & Hill, 2005). Tutkimukset ovat siirtyneet tarkastelemaan fuusioiden inhimillistä puolta ja tutkimuskohteina ovat olleet perinteisten ”hard issues” sijaan fuusioiden niin sanotut ”soft issues” eli fuusioiden ns. pehmeät näkökulmat. (Cartwright & Cooper, 1993; Van Dick et al., 2006) Fuusion onnistuminen on yhdistetty liittyvän suuresti inhimillisiin tekijöihin (engl. Human factors), mutta monesti fuusioissa inhimilliset tekijät, kuten työntekijöiden asenteet ja tuntemukset on usein laiminlyöty. (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Ullrich, Wieseke, Van Dick, 2005) Nykyisin onkin huomattu, että inhimillinen näkökulma on jäänyt aivan liian vähälle huomiolle, vaikka se on todellinen avaintekijä maksimoidessa fuusion onnistumista. (Sanda, 2011)

3.2 Finanssialan yritysfuusiot

Finanssiala Suomessa koostuu yrityksistä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja työllistäen yli 40 000 henkilöä (Finanssialan Keskusliitto, 2014). Finanssialalla fuusiot vaikuttavat olevan suosituimpia yritysjärjestelykeinoja ja erityisen suhdanneherkällä toimialalla fuusioaallot ovat usein seuranneet talouskriisejä (Joshi & Goyal, 2013). Suomessa fuusioaallot on ollut nähtävissä 1990-luvun pankkikriisin seurauksena, jolloin toimialarakenne koki merkittäviä rakennemuutoksia, sekä 2000-luvun jälkeisen finanssikriisin seurauksena (Rajander-Juusti, 2012). Morgan (2009) toteaa, että vuoden 2008 finanssikriisi johti äkilliseen luotonannon kiristymiseen, mikä puolestaan vaikutti rahalaitoksiin siten, että fuusiot nähtiin houkuttelevina liiketoimintastrategioina muuttuneessa toimintaympäristössä. Etenkin toimialan pienillä yrityksillä on haastavaa selvittää talouskriisien vaikutuksista, joten fuusioitumalla osaksi suurempaa yritystä ne kykenevät pysymään kilpailussa mukana (Rosta, 2008).

Useat tutkijat käyttävät englanninkielistä nimitystä "merger mania" kuvatessaan finanssialan fuusioiden yleisyyttä (Newman & Krystifiak, 1993). Dull (1986) toteaa, että finanssiala ja etenkin pankit ovat olleet "merger manian" alullepanijoita ja fuusioaaltojen aiheuttajia, sillä pankkien ja muiden rahoituslaitosten toiminta heijastuu välittömästi talouden muihin toimijoihin. Finanssialaan keskittyneet fuusiotutkimukset ovat selvittäneet syitä, miksi fuusiot ovat niin suosittuja toimialan yritysstrategioita. Merkittävänä syynä fuusioille pidetään kiristynyttä sääntelyä, sillä sääntely asettaa finanssialan yrityksille entistä tiukempia toimintaehtoja. (Rosta, 2008) Finanssialan Keskusliiton puheenjohtaja Kauppi (2014) toteaa, että uusi sääntely edellyttää pankeilta ja vakuutusyhtiöiltä entistä suurempaa vakavaraisuutta. Muutokset taloudessa ja toimialan sääntelyssä nähdään suurimpina syinä finanssialan fuusioihin (Berger, Demsetz & Strahan, 1999). Berger et al. (1999) listaa teknologian kehityksen, talouden tilan parantumisen, tehokkuusongelmat, kansallisen ja kansainvälisen kilpailun lisääntymisen, sekä sääntelyn kiristymisen merkittävimiksi muutoksiksi toimintaympäristössä, jotka yhdessä vaikuttavat yritysten fuusioaktiivisuuteen.

Finanssialan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritykset kohtaavat kovaa kilpailua, teknologian nopeaa kehittymistä, globaalin talouden laskusuhdanteita, pörssimarkkinoiden epävakautta ja korkotason muutoksia. Yritysten täytyy kuitenkin pyrkiä jatkuvasti parantamaan suorituskykyään ja fuusiot nähdään vastauksena näihin haasteisiin. (Joshi & Goyal, 2013) Fuusioitumalla toimialan yritykset pyrkivät myös pienentämään riskejä, kasvattamaan voittoja ja markkinavoimaa. Fuusiot nähdään keinona saavuttaa laajempi asiakaspohja ja hyötynä pidetään myös kilpailun vähenemistä toimialalla. (Cocheo, 2008; Rosta, 2008) Lisäksi Morgan (2009) listaa, että fuusioilla haetaan myös globaalia laajentumista, brändin vahvistamista ja skaalaetuja. Joshi & Goyal (2013) huomauttavat, että yleisimpänä motivaationa fuusioitua on fuusion mahdollistama tilaisuus yrityksen kasvulle, sekä mahdollisuus kasvattaa osakkeenomistajien varallisuuden arvoa. Fuusiot mahdollistavat myös palvelujen laajentamisen ja finanssialalla on muodostunut alan eri toimijoiden yhteistyön seurauksena täyden palvelun finanssitavarataloja. Toimialan sisäisen yhteistyön lisäksi fuusioiden myötä on nähtävissä myös toimialaliikumia, kuten finanssialan ja kaupan yhteistyö (Kauppi, 2014).

Finanssialan fuusiot eivät kuitenkaan poikkea siitä, mitä tutkimukset ovat osoittaneet fuusioiden epäonnistumisista. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että fuusioiden onnistumisprosentti on yleensä noin 50 %, eli fuusioista vain noin puolet täyttävät niille asetetut tavoitteet (Zhu, May & Rosenfeld, 2004). Finanssialan fuusiotutkimukset kuitenkin osoittavat, että monesti finanssialan yritysten fuusioiden epäonnistumisluvut voivat olla vielä korkeampia. Sperduto (2007) huomasi, että 70% pankkifuusioista epäonnistui täyttämään niille asetetut tuotto- ja markkinatavoitteet.

Olipa fuusion epäonnistumisprosentti sitten puolet tai siitä enemmän, niin merkittävämpää lienee, millä epäonnistumislukuja pyritään selittämään. Sperduto (2007) toteaa, että finanssialan yritysten johto, kuten pankkien johtajat ovat enemmän huolissaan fuusion vaikutuksista taseen lukuihin, kuin fuusion vaikutuksista työntekijöihin, sillä johtajat eivät tunnista työntekijöiden arvon merkitystä yritysten tuottavuudelle. Finanssialaa koskevissa fuusiotutkimuksissa huomio on kiinnitetty tavallista enemmän fuusion taloudellisiin seikkoihin (Sperduto, 2007).

3.3 Fuusion ja työtyytyväisyyden välinen yhteys

Appelbaum et al. (2007) ja Cartwright & Schoenberg (2006) ovat kiinnittäneet omissa fuusiotutkimuksissaan huomiota siihen, että organisaation työntekijöillä on suuri vaikutus fuusioiden onnistumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että fuusiot voivat olla traumaattisia tapahtumia organisaation työntekijöille, mikä näkyy organisaatiossa asenne- ja tuottavuusongelmina (Covin et al., 1996). Moni työntekijä kokee fuusion seurauksena menetyksen tunteita, sekä työtyytyväisyyden laskua ja heidän reaktionsa voivat johtaa fuusion epäonnistumiseen (Appelbaum et al. 2007; Cartwright & Schoenberg, 2006, Sperduto 2007). Fuusiot onkin liitetty työntekijöiden kasvaneeseen turvattomuuden- ja epävarmuuden tunteisiin, pelkoihin ja kontrollin menetyksen tunteisiin. Laajan mittakaavan muutoksina fuusioiden on todettu vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja positiivisesti työntekijöiden aikomuksiin jättää organisaatio. (Rafferty & Restubog., 2009)

Fuusioiden on tutkittu aiheuttavan työntekijöissä masennusta ja kontrollin menetyksen tunnetta. (Imberman, 1985; Robino & DeMeuse, 1985) Suurin osa fuusioista luo myös stressiä ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Organisaatiomuutoksista fuusiot ovat erityisen stressaavia, sillä niissä koetaan laajan mittakaavan muutoksia, ne etenevät nopeasti ja niihin liittyy usein epätietoisuutta. (Amiot et al., 2006) Merkittävä fuusion aiheuttama huoli työntekijöissä on myös pelko identiteetin menettämisestä, sillä fuusioissa työntekijöiden täytyy luopua heille tärkeästä organisationaalista identiteetistä ja rakentaa identiteetti uuteen organisaatioon. (Cartwright & Cooper, 1992, Marks & Mirvis 1992) Moni työntekijä tuntee voimakasta menetyksen tunnetta, kun vahvat siteet tuhoutuvat tai muuttuvat (Schweiger, Ivancevich & Power, 1987). Jopa ne työntekijät, joiden työssä ei tapahdu muutoksia, voivat kokea muuttuneita rooliodotuksia. (Bartunek & Franzak, 1988)

Buono et al. (1985) huomasivat, että työntekijöiden negatiiviset reaktiot voivat johtaa merkittävään työtyytyväisyyden alenemiseen ja samalla aiheuttaa turvattomuuden tunnetta ja negatiivista asennoitumista johtoa kohtaan. Fulmer & Gilkey (1988) havaitsivat työtyytyväisyyden laskun lisäksi myös muutoksia työntekijöiden sitoutumisessa, sillä selviytyäkseen epävarmasta fuusiotilanteesta, työntekijät

vähensivät sitoutumisen astetta ja sen sijaan suuntasivat energian selviytymiseen ahdistavasta tilanteesta tai yrittääkseen löytää uusia työllistymismahdollisuuksia. Negatiiviset asenteet voivat levitä työntekijöiden keskuudessa jopa niihin työntekijöihin, jotka eivät ole tyytymättömiä fuusioon. Fuusion aiheuttaman negatiiviset seuraukset työntekijöissä eivät myöskään näytä katoavan ajan myötä, vaan pikemminkin ne vahvistuvat. (Schweiger & Denisis, 1991)

Marks & Mirvis (1985) toteavat, että kaikissa fuusioissa voidaan odottaa näkevän jonkin asteista vihaa työntekijöiden keskuudessa seurauksena vallitsevan organisaatiokulttuurin muutoksesta. Napier, Simmons & Stratton (1989) seurasivat kahden pankin fuusioitumista ja huomasivat, että työntekijöiden asenteissa tapahtuvat muutokset kestivät kauemmin kuin odotettiin, sillä jopa vuosi fuusioitumisen jälkeen työntekijät puhuivat yhä ”meistä” ja ”heistä”. Tutkimustulokset siten osoittavat, että henkilöstön yhteensaattaminen ei käy kädenkäänteessä. Newman & Krzystofiak (1993) tutkivat myös pankkifuusiota ja huomasivat, että fuusiolla oli negatiivinen vaikutus henkilöstön asenteisiin, sekä työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymiseen. Merkittävää on, että fuusioiden jälkeinen alisuoriutuminen fuusiolle asetettuihin odotuksiin nähden voidaan liittää työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sitoutumisen laskuun. (Appelbaum et al. 2007; Cartwright & Schoenberg, 2006, Sperduto 2007.)

Henkilöstöasiat ovat tärkeä näkökulma fuusioissa ja etenkin, jos niitä ei ole otettu huomioon tai hallittu hyvin. Fuusiolla voi olla tällöin negatiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, mikä voi puolestaan johtaa muihin haitallisiin seurauksiin, kuten tuottavuuden laskuun ja fuusion epäonnistumiseen. (Buono & Bowditch, 1989) Työtyytyväisyyden huomioonottaminen on tärkeää myös itse fuusioprosessissa ja siihen liittyvissä tekijöissä. Työtyytyväisyyttä voidaan fuusioprosessissa parantaa tehokkaalla kommunikaatiosysteemillä ja työntekijöiden osallistamisella. (Sanda, 2011)

Greenberg (1987) huomasi, että fuusioprosessin aikana työntekijät kiinnittävät huomiota siihen, kuinka päätökset on tehty ja kuinka heitä kohdellaan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Työntekijöiden epäoikeudenmukaisuuden kokemus fuusioprosessissa vaikuttaa negatiivisesti heidän

työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, luottamukseen, sekä aikomuksiin pysyä uudessa organisaatiossa (Dailey & Kirk, 1992; McFarlin & Sweeney, 1992). Buono & Bowditch (1989) lisäksi huomauttavat, että tieto ja keskustelut fuusiosta on rajattu koskemaan yleensä ylintä johtoa, jolloin työntekijätasolla epätietoisuus aiheuttaa huhuja ja spekulatiota, mikä puolestaan voi tehdä työntekijät epävarmoiksi ja huolestuneiksi tulevaisuudestaan.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusmetodologiaa, joka pitää sisällään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien esittelyn, sekä perustelut kyseisten menetelmien valinnalle. Kappaleessa kuvataan myös tutkimusaineisto ja selitetään tutkimuksen kulku.

4.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Työtyytyväisyyttä on tutkittu hyvin usein kvantitatiivisin menetelmin hyödyntäen jotakin työtyytyväisyyden mittaristoa, kuten Minnesota-tyytyväisyyskyselyä (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) tai työn deskriptiivistä indeksiä (Job Descriptive Index, JDI), mutta mittaristot ovat saaneet myös paljon kritiikkiä osakseen. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista- eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä se tavoittaa tutkittavien näkökulman, sekä heidän näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä (Aaltola & Valli, 2001, 68).

Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on todellisuus ja tutkittava ilmiö tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta (Kylmä & Juvakka, 2007, 23). Lisäksi laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä suhteessa kontekstiinsa ja tutkittavien tapahtumien erityispiirteisiin (Aaltola & Valli, 2001, 68). Tutkimuksen kohteena on yritysfuusio työtyytyväisyyden näkökulmasta ja ilmiötä tutkitaan henkilöstön kokemana, joten laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee hyvin tätä tutkimusta.

Tutkimusta voidaan nimittää myös tapaus- eli casetutkimukseksi, sillä tutkimuskohteena eli tapauksena on yrityksen fuusioprosessi ja tarkemmin ottaen tutkimusyksikkönä yrityksen henkilöstön työtyytyväisyys. Aaltola & Valli (2007) toteavat, että tapaus tutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, mutta tapaus ja tutkimusyksikkö eivät välttämättä ole sama asia. Tapaus tutkimuksen avulla voidaan testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä, sekä niiden avulla voidaan tehdä vertailuja, jotka auttavat kyseenalaistamaan aiempia teorioita (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 155). Tähän tutkimukseen tapaus tutkimus

sopii hyvin, sillä tutkimus perustuu valittuihin työtyytyväisyyden teorioihin ja käsitteisiin, joita tarkastellaan fuusion yhteydessä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua- eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 75). Teemahaastattelu sopii erinomaisesti käytettäväksi, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet tai kun tutkitaan ilmiötä, josta haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan, kuten arvostuksistaan ja aikomuksistaan (Hirsijärvi & Hurme, 1995, 35) Teemahaastattelu on siten tähän tutkimukseen luonteva aineistonkeruumenetelmä, sillä työtyytyväisyys on hyvin henkilökohtainen aihe sisältäen yksilön emootioita ja arvoja. Arkaluontoisen aiheesta tekee myös se, että haastateltava ei välttämättä halua mielellään myöntää tyytymättömyyttään ikävien seurausten pelossa. Yritysfuusioiden on todettu myös aiheuttavan hyvin erilaisia reaktioita ja tunteita, jotka eivät tulisi välttämättä esille jotakin toista aineistonkeruu- tai tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Haastattelun teemat muodostettiin tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Haastattelurunko (Liite 1) koostui haastateltavien taustatiedoista, sekä varsinaisista neljästä eri teemasta ja niihin liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. Tarkentavat kysymykset on suunniteltu teoriatriangulaatiossa esiteltyjen teorioiden mukaisesti. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsijärvi & Hurme, 1995, 36). Haastatteluissa etukäteen määritetyt teemat pitivät keskustelun halutuissa aiheissa ja haastattelun kulusta riippuen haastateltaville oli mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

4.2 Aineiston kuvailu ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluin haastatteleamalla 4:ää yritys X:n työntekijää. Yritys X on finanssialalla toimiva yritys, joka on syntynyt kahden yhtiön fuusioitumisen seurauksena ja yrityksellä on tällä hetkellä useita toimipisteitä ympäri Suomea. Haastateltavat kerättiin tutkimukseen lumipallo-otantaa hyödyntäen, eli haastattelujen alkutilanteessa tiedettiin avainhenkilö, joka johdatti tutkijan toisen tiedonantajan pariin (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 86).

Haastattelut toteutettiin marraskuun 2014 aikana yrityksen kahdessa eri toimipisteessä, jotka sijaittivat samassa kaupungissa. Ennen haastatteluja haastateltaviin oltiin yhteydessä useaan kertaan sähköpostitse, sekä puhelimitse. Haastateltaville lähetettiin muutamaa päivää ennen haastatteluja teemat tutustuttavaksi etukäteen. Haastattelut olivat kestoaltaan 25-45 minuuttia ja ne toteutettiin toimipisteiden henkilöstön rauhallisissa tiloissa, jolla pyrittiin minimoimaan mahdolliset häiriötekijät tai keskeytykset. Haastattelut nauhoitettiin, jonka lisäksi haastattelija teki muistiinpanoja ja kirjasi ylös huomioita haastattelujen aikana.

Naisvaltaiselle toimialalle tyypillisesti kaikki haastateltavat olivat sukupuoleltaan naisia, sillä naisten osuus henkilöstöstä on pankkipuolella lähes 80 % ja vastaava luku vakuutuspuolella on 70 % (Finanssialan Keskusliitto, 2013). Haastateltavien ikärakenne oli yhtäläinen, sillä haastateltavat olivat iältään 31-36 vuotiaita ja haastateltavista puolet edustivat fuusioituvaa yritystä ja toinen puoli vastaanottavaa yritystä.

Aineiston analyysivaihe alkoi haastattelujen litteroinnilla ja muistiinpanojen purkamisella tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen. Aineiston analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisen analyysin ideana on, että aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 97, 113). Tässä tutkimuksessa kehys muodostuu viitekehyksessä esitellyn teoriatriangulaation mukaisesti.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luotiin kokonaiskuva aineistosta ja yksittäiset haastatteluaineistot yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi teemojen mukaisesti. Sen jälkeen aineistosta poimittiin osia teorian pohjalta muodostettuihin ryhmiin, joista esimerkiksi Herzbergin motivaatiotekijät muodostivat oman ryhmänsä ja hygienia tekijät omansa. Tämän jälkeen ryhmien sisällä muodostettiin vielä alaluokkia ja analyysiprosessia selkeyttämään luotiin taulukoita. Analyysissä hyödynnettiin myös aineiston kvantifiointia millä tarkoitetaan sitä, että aineistosta lasketaan esimerkiksi kuinka monta kertaa sama asia esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 120).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä kappale kokoaa yhteen tutkimustulokset ja kappale pitää myös sisällään tuloksia tukevia suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Ensimmäisessä alakappaleessa esitetään fuusion taustaan ja siihen suhtautumiseen liittyvät tulokset. Toinen alakappale käsittelee tuloksia liittyen tyytyväisyyteen työssä ja viimeisessä alakappaleessa esitetään tulokset liittyen fuusion jälkeiseen työtyytyväisyyteen.

5.1 Fuusion tausta ja fuusioon suhtautuminen

Suurimmalle osalle haastateltavista fuusio tuli yllätyksenä, eikä kukaan haastateltavista ollut kuullut etukäteen huhuja tulevasta muutoksesta. Puolet työntekijöistä saivat ilmoituksen tulevasta fuusiosta sähköisenä tiedotteena yrityksen intranetin välityksellä. Yksi haastateltavista sai ilmoituksen sähköpostitse ja toinen kyseisenä ajankohtana lomalla ollut haastateltava sai ilmoituksen puhelimitse esimieheltään. Haastateltavien välillä nousi esille ero siinä, että puolet haastateltavista saivat tiedon fuusiosta joitakin kuukausia aikaisemmin, joten fuusioituvan ja vastaanottavan yrityksen välillä tiedonsaannissa oli ajallinen ero. Fuusioon suhtautuminen oli kuitenkin positiivista, sillä fuusio nähdään hyvänä asiana.

”Eka reaktio oli, että tää on tosi hyvä juttu ja odotukset oli korkealla fuusion suhteen, kun siitä kuultiin.”

”No kyllä ihan positiivisin mielin...ite on ainakii mukava olla sit tämmösessä kasvavassa yrityksessä.”

”No ihan on hyvä juttu, enemmän positiivinen kyllä.”

Haastateltavien keskuudessa ei ollut myöskään havaittavissa muutosvastarintaa, sillä kukaan haastateltavista ei ilmoittanut vastustavansa fuusiota, vaan päinvastoin fuusioon suhtauduttiin myönteisesti. Vaikka fuusioon suhtautuminen on ollut positiivista, on muutos herättänyt kaikissa haastateltavissa työntekijöissä joko epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita tai hämmennystä.

”Tietysti myös epävarmuutta aina tuo, että mitä, mitä sitte omalle työlle käy, että missä vaiheessa ja minkälaisia muutoksia tulee ja että mikä tulee olemaan se oma työnkuva sitten tulevaisuudessa, et ei tällä hetkellä nyt tunnu olevan mitään, mutta ei oo enää semmonen ihan varma.”

”Ei ainakaan mitään negatiivista et kyllä ihan odotan...tai näkemykset on ihan positiivisia, mut et tietysti miettiähän sitä aina mitä sitten tuo tullessaan, mut sen näkee.”

Kysyttäessä siitä, onko fuusio aiheuttanut minkäänlaisia pelkoja tai huolia, kukaan haastateltavista ei ilmoittanut fuusion aiheuttaneen pelkoja, eikä varsinaisesti huolia. Kenelläkään haastateltavista ei ollut myöskään huolta irtisanomisesta, vaikka fuusion seurauksena yhtiössä onkin nähty irtisanomisia. Haastateltavien muista vastauksista oli kuitenkin havaittavissa jonkinasteista huolta tulevaisuudesta ja siitä mitä fuusio tuo myöhemmin tullessaan. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi epätietoisuus tulevasta ja suurin osa haastateltavista kertoi olevansa odottavalla kannalla tulevaisuuden suhteen.

”Ei pelkoa, vihaa tai surua kertaakaan, mutta enemmän semmosta hämmennystä. Lähinnä tulevaisuuden näkymät ja oma työnkuva mietityttää, jos kaikki jatkuu samanlaisena. Irtisanomisia ei oo kuitenkaan kertaakaan tarvinnu pelätä.”

”Epävarmuus on ehkä liian voimakas sana, mutta ei oo herättänyt myöskään riemunkiljahduksia, et enemmän odottavalla kannalla. Tai tunne ois ehkä uteliaisuus, sanotaanko näin että innostunut uteliaisuus.

Haastatteluissa selvitettiin, ovatko haastateltavat kokeneet aiemmin urallaan vastaavia organisaatiomuutoksia ja minkälaisia kokemuksia heillä on ollut niistä. Kaikki haastateltavat ilmoittivat kokeneensa jonkinlaisen organisaatiomuutoksen työelämänsä aikana ja suurin osa jopa useita. Puolet haastateltavista koki ensireaktion aikaisempiin muutoksiin olevan pieni järkytys, mutta varsin pian muutokset nähtiin positiivisina. Yksi haastateltavista toi esille aikaisempien

muutosten vaikuttaneen siten, että nykyiset ja tulevat muutokset on helpompia kohdata. Puolet vastaajista kokivat aikaisemmat muutokset neutraaleina ja haastateltavat perustelivat suhtautumistaan sillä, että muutokset eivät vaikuttaneet heidän työhönsä juuri millään lailla.

”Huomaan, että itellä aina ensimmäinen reaktio on semmonen vähä varovainen.”

”No kyllä se tietysti aluks oli pieni järkytys.”

”Varmaan just ne aikaisemmat muutokset on ollu semmosia, mitkä on antanu pohjaa siihen, että ei enää muutokset niin pelota.”

Haastateltavilta selvitettiin myös, mitä muutoksia fuusio on tuonut heidän työkuvaansa. Fuusion vaikutukset työkuvaan olivat riippuvaisia siitä, olivatko haastateltavat fuusioituvan vai vastaanottavan yrityksen edustajia. Vastaanottavan yrityksen työntekijät kokivat, että fuusion vaikutus työkuvaan on ollut vähäinen, mutta fuusio on monipuolistanut työkuvaa uusien tuotteiden ja palvelujen myötä. Fuusioituvan yrityksen haastateltavat kokivat, että heidän työkuvaansa on fuusion myötä supistunut.

5.2 Tyytyväisyys työssä

Kokonaisvaltaisella työtyytyväisyydellä arvioituna haastateltavat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Moni haastateltavista täsmensi olevansa työhönsä enemmän tyytyväinen kuin tyytymätön.

5.2.1 Motivaatio- ja hygieniehtekijät työssä

Motivaatioehtekijöinä eli työtyytyväisyyttä edistävinä tekijöinä haastateltavista suurin osa piti vastuuta ja itsenäisyyttä, mielenkiintoisia työtehtäviä, itse työn mielenkiintoisuutta, sekä kehittymismahdollisuuksia työssä. Puolet haastateltavista ilmoitti olevan tyytyväisiä myös etenemismahdollisuuksiin. Toisaalta yksi haastateltavista ilmoitti kaipaavansa työhönsä enemmän vastuuta. Hygieniehtekijöiden

puolelta positiivisina nousivat esille työsuhteen varmuus, sillä lähes kaikki vastaajista kokivat olevansa tyytyväisiä työsuhteen varmuuteen. Yksi vastaajista nosti esille tyytyväisyyttä aiheuttavana tekijänä myös oman rauhallisen työtilan. Puolet haastateltavista koki tyytyväisyyttä myös työaikoihin ja niiden joustavuuteen.

”No työhön oon kyllä tyytyväinen...Tää on ihan monipuolista työtä, et paljon tulee erilaisia asioita.”

”Tosi tyytyväinen..Saan tehdä työtä itsenäisesti.”

”Saan tehdä työtä, josta on kiinnostunu ja saan mahdollisuuksia kouluttautua työn ohessa.”

”Tää on työtä, jota haluan tehdä.”

Hygieniatekijöistä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä olivat ihmissuhteet työpaikalla, sillä puolet haastateltavista oli tyytymättömiä työkavereiden vähyyteen ja he olisivat kaivanneet myös tiiviimpää työyhteisöä. Haastateltavista suurin osa kertoi työnkuvan ja työtehtävien yksipuolisuuden aiheuttavan tyytymättömyyttä. Puolet vastaajista olisi myös kaivannut enemmän selkeyttä roolitukseen työssä. Tyytymättömyyttä aiheutti myös tietojärjestelmät, sillä kaikki haastateltavat kokivat, että hankaluutta aiheuttaa erilliset tietojärjestelmät, mikä hankaloittaa työtehtävien hoitamista ja asiakaspalvelua. Haastateltavien vastauksissa nousi myös esille Herzbergin teoriassa esiintyvä merkittävä puute, josta teoriaa on kritisoitu. Herzberg ei teoriassaan huomionnut työmäärää, mutta jokainen haastateltavista kertoi kiireen ja aikapulan olevan merkittävä tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä.

5.2.2 Työssä koetut tärkeät arvot

Haastateltavilta kysyttiin heille tärkeitä arvoja työssä, sekä miten nykyinen työ täyttää arvot ja odotukset. Kaikki olivat sitä mieltä, että nykyinen työ täyttää kokonaisuudessaan arvot ja odotukset melko hyvin, mutta jokaisen haastateltavan osalta nousi esille yksittäisiä arvoja ja odotuksia, jotka eivät täyty työssä.

”Joo kyllä täyttää. Ja kun on tämmönen iso firma takana, niin on se etenemismahdollisuudet tosi hyvä.”

”No kyllä, mut palkkaus ei nyt täytä.”

”Täyttää arvot, mutta kaipaisi enemmän kuitenkin haasteellisuutta.”

Locken teoriaan pohjautuen suurin osa vastaajista nimesi arvostavansa työn luonteeseen ja palkitsemiseen liittyviä tekijöitä, mutta vain yksi haastateltavista nimesi työajat työolosuhteisiin liittyvänä tekijänä tärkeäksi ja hän myös koki, että työ ei täytä tätä tekijää. Vastaajista he ketkä arvostivat etenemismahdollisuuksia ja työn itsenäisyyttä kokivat niiden myös täyttyvän työssään. Puolet haastateltavista pitivät tärkeinä arvoina onnistumisen kokemuksia ja työstä saatavaa kiitosta, jotka koettiin myös täyttyvän nykyisessä työssä. Lisäksi yksi haastateltavista koki, että omien arvojen ja yrityksen arvojen kohtaaminen toteutuu työssä. Työntekijä, joka arvosti vastuuta ja työntekijä, joka arvosti palkkaa korkealle kokivat, että nämä arvot eivät täyty. Myöskään työntekijä, joka piti tärkeänä työn haasteellisuutta koki, että nykyinen työ ei täytä tätä arvoa.

5.2.3 Tyytyväisyys fuusioprosessiin

Haastateltavilta kysyttiin mitkä tekijät fuusioprosessissa ja fuusion toteutuksessa ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen. Jokainen haastateltava koki viestinnän ensisijaisen tärkeäksi tekijäksi muutosprosessissa. Viestintä oli myös haastateltavien keskuudessa eniten tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä ja haastateltavat käyttivät useasti sanoja epätietoisuus ja tiedon puute.. Viestinnän osalta esille tuli myös se, että viestintä on toteutettu pitkälti sähköisiä kanavia pitkin ja haastateltavat olisivat toivoneet enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

”No se viestintä on miusta ensisijaisen tärkeätä, eli koska ollaan niitä työntekijöitä, niin miusta meidän ensisijaisesti tulis aina tietää mitä tapahtuu. Ja miun mielestä niiku semmonen avoimuus viestinnässä ois hyvä.”

”Viestintä ei ole toiminut. Tuo tiettyä tyytymättömyyttä, jos ei saa tietoa minkä haluaisit.”

”Kaikki tieto tulee sähköpostin välityksellä.” *”Ei pidetä kasvokkain neuvotteluja, vaan joutuu yksin lukee koneelta.”*

Haastateltavat kokivat, että tiedonpuute aiheuttaa myös sen, että henkilöstölle ei ole tarpeeksi selvää mitä heiltä halutaan ja odotetaan tai mitä kerrotaan asiakkaalle. Osa haastateltavista toi myös esille sen, että kaivattaisiin enemmän viestintää eri henkilöstöryhmien välille, jotta vältyttäisiin asiakkaan ohjaamiselta väärään paikkaan epätietoisuuden vuoksi. Tyytymättömyyttä aiheutti myös yhteisten koulutusten ja palaverien puute, sekä osa haastateltavista kaipasi enemmän työpaikan yhteistä toimintaa, sillä uudet työkaverit koettiin vielä hyvin etäisiksi.

Tyytymättömyyttä aiheutti myös tuen saatavuus ja puolet haastateltavista olisi kaivannut enemmän esimiehen fyysistä läsnäoloa sähköisten kanavien välityksellä saatavan tuen sijaan. Haastateltavien vastauksista käy myös ilmi, että fuusion suunnitteluprosessissa olisi pitänyt ottaa työntekijät enemmän huomioon, sillä kaikki haastateltavat kokivat työmäärän ja kiireen kasvaneen fuusion myötä ja haastatteluissa korostui etenkin ajanpuute. Osa haastateltavista toi myös esille sen, että heille ulkopuolelta asetetuissa odotuksissa ja tavoitteissa ei ole huomioitu henkilömäärää tai ajanpuutetta.

”Henkilömäärä ei riitä vastaamaan kysyntään ja siihen olisi pitänyt satsata alusta asti jo suunnitteluvaiheessa.”

”Välillä meillä on tosi ruuhkasta ja sitte jos sitä jatkuu koko päivän, nii kyl sitte loppu päivästä alkaa tuntuu että ajatus ei enää kulje..joutuu vähä niin sanotusti liukuhihnalta vaan ottaa asiakkaan ja sit seuraavan.”

”Koko ajan on tunne että ei riitä.”

”Odotetaan...ja tavoitteet on asetettu sinne, mutta ison osan työstä vie päivittäisten asioiden hoito.”

Yksi haastateltavista koki, että henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua fuusioprosessin toteutukseen. Työntekijät, jotka kokivat fuusion vaikuttaneen työnkuvaan supistavasti kokivat myös omien vaikutusmahdollisuutensa vähentyneen, mikä aiheutti tyytymättömyyttä. Fuusioprosessista nousi myös esille fuusion ajallinen eteneminen, sillä tällä hetkellä fuusio on haastateltavien mukaan toteutusvaiheessa, mutta haastateltavat kokivat prosessin etenevän hitaasti.

5.3 Fuusion jälkeinen työtyytyväisyys

Jokainen haastateltavista koki fuusion kasvattaneen työtyytyväisyyttä. Syinä työtyytyväisyyden kasvuun haastateltavat pitivät fuusion tuomia uusia mahdollisuuksia kuten etenemismahdollisuuksia, sekä palveluvalikoiman laajenemista. Yksi työntekijä perusteli työtyytyväisyyden kasvua parantuneena työmotivaationa, sillä hän koki fuusion tuoneen kaivattua vaihtelua työhön.

”Meillä pystyy palveluntarjontaa kasvattamaan ja muuta sen myötä.”

”On nää etenemismahdollisuudet, et on enemmän niitä mahdollisuuksia tehdä asioita.”

”Miusta tuntuu, että se sitten aukasee taas uusia mahdollisuuksia.”

Haastateltavat perustelivat fuusion positiivista vaikutusta myös sillä, että fuusio on parantanut yrityksen imagoa, kasvattanut kysyntää ja vahvistanut yrityksen markkina-asemaa. Yksi haastateltavista totesi, että on mukava olla osana kasvavaa yritystä. Haastateltavilta kysyttiin myös sitoutumisen astetta työhön fuusion myötä ja kaikki ilmoittivat olevansa tällä hetkellä sitoutuneita työhönsä.

”No kyllä aika sitoutunut...mut ehkä sitä odottaa mitä sen lopullisen fuusion myötä sit tulee.”

”No oon sitoutunut... semmosen varovaisuus mielessä, että voi myös mennä asiat huonompaanki suuntaan.”

Haastateltavat kokivat sitoutumisen organisaatioon syntyneen jo ennen fuusiota ja jokainen haastateltavista on työskennellyt joko fuusioituvassa tai vastaanottavassa yrityksessä jo useampia vuosia. Vaikka haastateltavat ovat sitoutuneita organisaatioon, nousee heidän vastauksistaan ilmi fuusion myötä syntynyt epävarmuus ja epätietoisuus tulevaisuuden suhteen.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimustuloksia vertaamalla tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimustuloksia lähestytään viitekehyksessä esitetyn teoriatriangulaation mukaisesti ja kappale pitää sisällään kolme alakappaletta.

6.1 Fuusioon suhtautuminen

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden negatiiviset reaktiot fuusiota kohtaan voivat johtaa merkittävään työtyytyväisyyden laskuun (Appelbaum et al. 2007; Buono et al., 1985, Sperduto, 2007). Haastateltavien suhtautuminen fuusioon oli kuitenkin positiivinen, mikä tukee aikaisempia tutkimustuloksia henkilöstön reaktioiden ja asenteiden merkityksestä fuusiota kohtaan. Voidaan todeta, että negatiiviset reaktiot fuusiota kohtaan heikentävät työtyytyväisyyttä ja positiiviset vahvistavat sitä.

Tutkimustulokset kumoavat Marks & Mirvisin (1985) väitteen siitä, että jokaisessa fuusiossa koetaan jonkinasteista vihaa organisaatiota kohtaan. Vihan sijasta päällimmäiseksi nousivat epävarmuuden tunteet ja huoli tulevaisuudesta, jotka ovat myös Buono & Bowditchin (1989) mukaan yleisimpiä fuusion aiheuttamia tunteita vaikuttaen työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Epävarmuuden tunteet ja huoli tulevaisuudesta on tutkittu vaikuttavan myös sitoutumiseen negatiivisesti (Fulmer & Gilkey, 1988). Tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa, sillä vaikka haastateltavat ovat sitoutuneita organisaatioon, ilmenee vastauksista epävarmuus tulevaisuuden suhteen.

Työtyytyväisyyteen on tutkittu vaikuttavan työntekijän aiemmat kokemukset organisaatiomuutoksista, sillä negatiiviset kokemukset vaikuttavat heikentävästi työtyytyväisyyteen. Positiivisten kokemusten ei ole puolestaan katsottu vaikuttavan suuresti työtyytyväisyyteen. (Svensen, Neset & Eriksen, 2007) Tulokset eivät tue tätä havaintoa, sillä tutkimustulokset osoittavat, että aiemmin koetut muutokset voivat helpottaa uusien muutosten kohtaamista.

6.2 Tyytyväisyys työssä

Tutkimustuloksista käy ilmi, että haastateltavat olivat työhönsä enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan poikkea siitä, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu. Empiiriset tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että vastaajista suhteellisen tyytyväisiä työhönsä on 70-90 % (Ylöstalo, 2009, 88). Tästä johtuen pelkkä kokonaisvaltaisen työtyytyväisyystason määrittäminen ei ole yksinään riittävä mittari, sillä suurin osa työntekijöistä ilmoittaa olevansa suhteellisen tyytyväisiä työhönsä.

Herzbergin teoriaa mukaillen haastateltavien työtyytyväisyyttä voidaan selittää motivaatiotekijöiden runsaudella, sillä motivaatiotekijöiden läsnäolo saa aikaan pitkäaikaisen positiivisen vaikutuksen työtyytyväisyyteen (Herzberg, 1966). Ainoastaan yhden haastateltavan osalta ilmeni tyytymättömyys yhteen motivaatiotekijöistä, mikä ei kuitenkaan johda tyytymättömyyteen, vaan heikompaan työtyytyväisyyteen. Haastateltavien tyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät ilmenivät hygienia- ja turvallisuustekijöissä ja Furhamin et al. (2002) mukaan hygienia- ja turvallisuustekijät nousevat esille yleensä silloin, kun niissä koetaan puutteita. Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että haastateltavat kokivat myös usean hygienia- ja turvallisuustekijän läsnäolon. Herzbergin teorian mukaan hygienia- ja turvallisuustekijöiden läsnäolo johtaa neutraalin tilan saavuttamiseen täyttämällä työtyytyväisyyden minimitason (Herzberg, 1966). Tulokset myös vahvistavat teoriaan kohdistuvaa kritiikkiä, sillä osa haastateltavista piti hygienia- ja turvallisuustekijöitä tyytyväisyyttä aikaansaavina ja lisäksi tulokset osoittavat myös työmäärän ja ajanpuutteen olevan merkittäviä tekijöitä työtyytyväisyyden kannalta.

Locken teorian mukaisesti tutkimustulosten osoittamaa tyytyväisyyttä voidaan selittää arvo-odotusten täyttymisellä (Locke, 1969; Tuomi & Äimälä, 2011). Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että jokainen haastateltava kokee jonkin tärkeänä pitämänsä arvon jäävän täyttymättä, mutta tästä huolimatta kokee enemmän työtyytyväisyyttä, kuin – tyytymättömyyttä. Tätä voidaan Locken teorialla perustella sillä, että tekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen ei ole kuitenkaan vakio, sillä mitä tärkeämpänä yksilö pitää tiettyä arvoa, sitä suurempi vaikutus sillä on työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden kannalta oleellista on itse asetetut päämäärät ja päämäärien selkeys. (Locke, 1969) Tuloksista on havaittavissa, että tyytymättömyyttä aiheuttavat

ulkopuolelta tulevat päämäärät, jotka eivät ole tarpeeksi selkeitä ja joissa ei ole otettu huomioon vallitsevia olosuhteita.

6.3 Fuusion jälkeinen työtyytyväisyys

Aikaisemmat fuusiotutkimukset ovat osoittaneet fuusioiden vaikuttavan negatiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen (Buono & Bowditch, 1989; Schweiger & Denisi, 1991; Cartwright & Schoenberg, 2006). Tässä tutkimuksessa fuusion vaikutus työtyytyväisyyteen on ollut kuitenkin päinvastainen ja sillä haastateltavat kokivat työtyytyväisyyden kasvaneen fuusion myötä. Vastauksena päätutkimuskysymykseen, henkilöstön työtyytyväisyys on siten kasvanut fuusion seurauksena.

Fuusiotutkimukset myös osoittavat, että itse fuusioon ja sen toteuttamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen (Greenberg, 1987 ; Sanda, 2011; Scheiger et al., 1987). Tutkimustulokset tukevat tätä, sillä kokonaisvaltaisesta työtyytyväisyyden kasvusta huolimatta tuloksista nousi esille itse fuusioon ja fuusioprosessiin liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttivat tyytymättömyyttä.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksesta kokonaisuudessaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Kappale pitää sisällään myös johtopäätökset ja kappaleen lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään tulevaisuuden mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkielmassa pyrittiin ymmärtämään finanssialan fuusiota henkilöstön työtyytyväisyyden näkökulmasta sekä tarkastelemaan fuusion ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. Tutkielma sisälsi teoreettisen kirjallisuuteen perustuvan osion eli kirjallisuusselvityksen sekä empiriaosuuden. Kirjallisuuskatsauksessa luotiin kokonaiskuva aikaisemmista työtyytyväisyyden sekä fuusion ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin myös tämän tutkimuksen kannalta keskeiset Herzbergin ja Locken työtyytyväisyysteorialat, sekä teorioihin kohdistunut kritiikki.

Tutkielman empiriaosuus perustui kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla finanssialalla toimivan ja fuusion seurauksena syntyneen Yritys X:n työntekijöitä. Empiirisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia viitekehyksessä esitellyn teoriatriangulaation mukaisesti ja aineistoa peilattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Tutkielman tutkimuskysymykset koostuivat päätutkimuskysymyksestä, sekä kahdesta alatutkimuskysymyksestä. Päätutkimuskysymyksenä oli ”Mitä henkilöstön työtyytyväisyydelle tapahtuu fuusion seurauksena?” Tutkielman alatutkimuskysymykset olivat ”Mitkä tekijät fuusioprosessissa ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta?” ja ”Mitkä tekijät edesauttavat fuusion epäonnistumista?”

Tutkimus osoittaa vastauksena päätutkimuskysymykseen, että lukuisista aikaisemmista tutkimustuloksista poiketen fuusio voi parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden kasvua fuusion seurauksena voidaan selittää

sillä, että henkilöstö koki fuusion positiivisena ja tervetulleena muutoksena. Kokonaisvaltaista työtyytyväisyyden kasvua voidaan perustella myös sillä, että fuusio on vaikuttanut positiivisesti työtyytyväisyyden eri osa-alueisiin, kuten työn motivaatio- ja hygienia-tekijöihin, sekä fuusio on edistänyt arvo-odotusten täyttymistä. Haastateltavat perustelivat työtyytyväisyyden kasvua myös sillä, että fuusio on vahvistanut organisaation imagoa sekä asemaa finanssialan markkinoilla. Fuusion vaikutuksella yrityksen imagoon ja markkina-asemaan on siten myös vaikutusta fuusion jälkeiseen työtyytyväisyyteen.

Fuusioprosessiin liittyvät tekijät aiheuttivat tyytymättömyyttä ja esille nousivat päällimmäisenä viestintä, tuen saatavuus ja suunnitteluprosessi. Tutkimus osoittaa viestinnän olevan hyvin laaja-alainen tekijä, sillä viestinnästä nousi esille viestintäkanavat, viestinnän muoto ja viestinnän ajoitus. Myös tuen saatavuudessa nousi viestinnän tavoin esille tuen saatavuuden muoto, sillä molemmissa korostui kasvokkain saatavan tuen ja viestinnän tärkeys. Tulokset osoittavat, että fuusion suunnittelu on henkilöstön työtyytyväisyyden kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä fuusioprosessissa. Eniten tyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä pidettiin työmäärän ja ajanpuutteen kasvua, joihin olisi voinut vaikuttaa ja varautua jo fuusion suunnitteluprosessissa.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstön näkökulman huomiotta jättäminen fuusiossa on merkittävä tekijä fuusion epäonnistumisessa. Tutkimus tukee aikaisempien tutkimustulosten tavoin sitä, että fuusion epäonnistumiseen suuresti vaikuttavana tekijänä ovat työntekijöiden asenteet ja suhtautuminen fuusiota kohtaan. Henkilöstön tunteiden ja asenteiden huomioiminen on oleellista fuusion onnistumisen kannalta, sillä negatiiviset reaktiot johtavat lukuisiin muihin seurauksiin, jotka voivat johtaa fuusion epäonnistumiseen. Merkittävänä epäonnistumiseen vaikuttavana tekijänä on myös henkilöstön yhteensaattamisen epäonnistuminen. Tutkimuksesta nousi esille, että fuusion seurauksena syntyneen Yritys X:n työntekijät kokivat uudet kollegat vielä etäisiksi, mikä koettiin vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että henkilöstön työtyytyväisyyden tarkastelu fuusion yhteydessä on tärkeää, mutta kaikki fuusiot eivät suinkaan johda työtyytyväisyyden laskuun. Tällä tutkimuksella voidaan verrata tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin päinvastaisesta näkökulmasta. Työtyytyväisyyden laskun on todettu olevan yhteydessä useisiin tekijöihin, kuten sitoutumisen heikentymiseen, vähentyneeseen työmotivaatioon ja –moraaliin sekä heikompaan tehtävistä suoriutumiseen (Creasy, Stull & Peck, 2009). Päinvastaisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että tutkimus osoittaa työtyytyväisyyden kasvun olevan puolestaan positiivisesti yhteydessä näihin tekijöihin.

Sekä kirjallisuuskatsaus että empiria osoittavat fuusion toteutuksen ja fuusioprosessiin liittyvät tekijät merkittäviksi työtyytyväisyyden kannalta. Fuusioiden negatiiviset vaikutukset henkilöstöön ja työtyytyväisyyteen olisi vältettävissä, jos fuusioprosessi suunniteltaisiin ja johdettaisiin oikealla tavalla (Sanda, 2011). Fuusioprosessin aikana avaintekijöitä ovat työn varmuus, tehokas viestintä ja oikeudenmukainen kohtelu (Schweiger et al., 1987). Merkittävä havainto aikaisempiin tutkimustuloksiin verrattuna on, että henkilöstön kannalta ei ole samantekevää mitä kanavia pitkin viestintä tapahtuu. Pelkästään sähköisiä kanavia pitkin toteutettu viestintä ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja sama havainto pätee myös tuen saatavuuden yhteydessä. Fuusiot vaikuttavat etenkin työntekijöiden arkeen, joten jo suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon fuusion seuraukset, kuten työmäärän kasvaminen ja mahdollinen asiakasmäärän lisääntyminen.

Fuusion vaikutus työtyytyväisyyteen on riippuvainen siitä, kokevatko työntekijät fuusion vaikuttaneen heidän kannaltaan negatiivisesti vai positiivisesti työn ominaisuuksiin ja työympäristöön (Cartwright & Cooper, 1996; Ivanevich et al., 1987). Tutkimustulokset vahvistavat tämän, sillä haastateltavat kokivat fuusion parantaneen heille tärkeitä työn ominaisuuksia sekä fuusio on parantanut myös työn eri ominaisuuksien ja työntekijän odotusten välistä vastaavuutta eli arvo-odotuksia. Työntekijöiden suhtautumiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös yrityksen fuusion jälkeinen status (Giessner et al., 2006) Tutkimuksessa haastateltavat kokivat fuusion parantaneen yrityksen imagoa ja vahvistaneen

yrittäjien asemaa markkinoilla, minkä he kokivat yhtenä syynä työtyytyväisyyden kasvulle.

Tutkimustulokset ovat hyödyllisiä etenkin yrityksille, jotka vasta suunnittelevat fuusiota. Fuusioitumisen motiivit ovat taloudellisia, mutta yrityksen johdon tulisi nähdä myös fuusioiden inhimillinen puoli talouslukujen ohella. Vaikka henkilöstö olisi kokonaisvaltaisesti tyytyväinen työhön, voi fuusioprosessiin liittyvät tekijät aiheuttaa tyytymättömyyttä ja siten perinteiset työtyytyväisyyskyselyt fuusioprosessin aikana eivät välttämättä yksistään anna tarpeeksi informatiivista tietoa työtyytyväisyydestä. Johdon tulisi panostaa fuusion aikana tehokkaaseen viestintään ja huomioida, että virtuaalinen viestintä ja läsnäolo eivät täysin korvaa henkilökohtaista viestintää ja tukea. Tehokas viestintä ja tiedonkulku ehkäisevät myös työtyytyväisyyden negatiivisesti vaikuttavia henkilöstön epävarmuutta ja huolta tulevaisuuden suhteen. Fuusiota suunniteltaessa johdon tulisi huomioida fuusion vaikutus henkilöstön arkipäivään, kuten tietojärjestelmien toimivuuden merkitys ja henkilöstömäärän suhteuttaminen kasvaneeseen asiakasmäärään. Tietojärjestelmien yhteensaattamisen rinnalla fuusion onnistumisen kannalta on myös tärkeää saattaa henkilöstö yhteen. Henkilöstön yhteensaattaminen ei käy kuitenkaan itsestään, vaan se vaatii henkilöstön yhteistä kanssakäymistä jo fuusion alkuvaiheessa.

Kuten jo johdannossa todettiin, työtyytyväisyys on tärkeä konsepti ja etenkin sen unohtaminen voi johtaa siihen, että fuusio ei täytä sille asetettuja odotuksia. Työtyytyväisyyden positiivisesti vaikuttavia näkökulmia ymmärtämällä johtajat voivat ottaa käyttöön strategioita, jotka edesauttavat fuusion onnistumista. Henkilöstö tulisi nähdä ennen kaikkea kriittisenä resurssina, johon tulisi kiinnittää huomiota saavuttaakseen fuusion jälkeiset hyödyt. (Appelbaum et al., 2007) Työtyytyväisyys on positiivinen voima, joka pitää työntekijän sitoutuneena organisaatioon myös aikana, jolloin organisaatio kokee suuria muutoksia. Työtyytyväisyyden merkitys kiteytyy hyvin seuraavaan haastatteluissa esiin tulleeseen kommenttiin.

”Jos en olis tyytyväinen työhön, niin en olis tässä”

7.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen rajoituksena on huomioitava, että jokainen fuusio on yksilöllinen prosessi ja jokaisen yksilön työtyytyväisyys on subjektiivinen kokemus. Työtyytyväisyydestä ei ole yhtä oikeaa mittaria tai mittaustapaa, joten tutkimus rajoittuu tutkimukseen valittuun näkökulmaan työtyytyväisyydestä. Tutkimukseen valittu lähestymistapa on siten vain yksi muiden joukossa.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat lukuisat tekijät, joita ei ole mahdollista ottaa kaikkia huomioon, joten tutkimus rajoittuu viitekehyksessä esitetyn teoriatriangulaation mukaiseen työtyytyväisyyden ja fuusion välisen yhteyden tarkasteluun. Tuloksia arvioitaessa on myös huomioitava, että tutkimus on tehty tapaus- eli case-tutkimuksena ja jokainen tapaus on ainoa laatuaan. Myös otoskoko asettaa tutkimukselle omat rajoituksensa, joten tästä johtuen tutkimustuloksista ei voida tehdä kattavia yleistyksiä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 140). Tutkimuksessa on pyritty luomaan kattava kokonaisuuskuva aiheesta ja tähän on pyritty kirjallisuusselvityksessä, joka ei perustu yksittäisiin artikkeleihin tai teorioihin, vaan niistä muodostettuun kokonaisuuteen ottaen huomioon lähdekritiikki. Hirsijärvi & Hurme (1995) käyttävät nimitystä käsitevalidius, joka on tässä tutkimuksessa otettu huomioon tutkimuksen alkuvaiheessa, jolloin selvitettiin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa triangulaatio on suosittu tutkimuksen validiteettikriteerinä ja triangulaation mukaisesti keskenään ristiriitaiset tulokset voivat olla yhtä aikaa voimassa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 143). Teoriatriangulaatiota voidaan siis tässäkin tutkimuksessa pitää luotettavuutta parantavana tekijänä. Tutkimuksen reliabiliteetti on otettu huomioon raportoimalla tutkimusmetodologiaan liittyvät seikat, kuten aineistonkeruu ja tutkimuksen kulku yksityiskohtaisesti.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin kasvattaa otantaa, sillä tässä tutkimuksessa otanta muodostui vain neljästä naispuolisesta ja samaan ikäryhmään kuuluvasta työntekijästä. Jatkotutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen rinnalla voisi myös

hyödyntää kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, kuten jotakin työtyytyväisyyden mittaristoa. Mielenkiintoista olisi tutkia, onko sukupuolten ja ikäryhmien välillä eroa tutkimustuloksissa, sillä nuoremmat työntekijät arvostavat esimerkiksi fuusion tuomia etenemismahdollisuuksia, kun taas eläkeikää lähempänä olevat työntekijät arvostavat oletettavasti muita tekijöitä, kuten palkkaa ja työsuhteen varmuutta.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös selvittää, miten Yritys X:n muu henkilöstö suhtautuu fuusioon ja onko koko henkilöstö kokenut fuusion kasvattavan työtyytyväisyyttä. Yhtenä mielenkiintoisena tutkimuskohteena olisi myös tarkastella muita finanssialan fuusioita ja toteuttaa sama tutkimus Yritys X:n lisäksi muissa fuusion seurauksena syntyneissä yrityksissä. Yritys X:n fuusioprosessi on toteutusvaiheessa, joten jatkotutkimuksella olisi paikallaan selvittää, tapahtuuko toteutusvaiheen jälkeen työtyytyväisyydessä muutoksia, sillä kuten tulokset osoittavat moni haastateltava kokee tulevaisuuden vielä epävarmana.

LÄHTEET

Aaltola J. & Valli, R. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä, PS-kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. (2007) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2 p. Jyväskylä, PS-kustannus.

Ali-Yrkkö, J. (2000) Vain puolet yritysfuusioista onnistuu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.10.2014]. Saatavilla http://w3.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/10.maaliskuu/fuus1000.htm

Amiot, C.E., Terry, D.L., Jimmieson, N.L. & Callan, V.J. (2006) A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32, 552.

Appelbaum, S., Lefrancois, F., Tonna, R., & Shapiro, B. (2007) Mergers 101: Training managers for culture stress and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39, 4, 191-200.

Bartunek, J.M. & Franzak, F.J. (1988) The effects of organizational restructuring on frames of reference and cooperation. *Journal of Management*, 14, 4, 579-592.

Berger A.N., Demsetz, R.S., & Strahan, P.E. (1999) The consolidation of financial services industry: Causes, consequences and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23, 135-194.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989) *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass

Buono, A.F., Bowditch, J.L. & Lewis, J. W. (1985) When cultures collide: The anatomy of merger. *Human Relations*, 38, 5, 477-500

Cartwright, S. (2005) Mergers and acquisitions: an update and appraisal. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 20, 1-38.

Cartwright, S. & Cooper, C. (1993) The psychological impact of mergers and acquisitions. *Human Relations*, 46, 3, 327-348.

Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006) Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, 1-5.

Cocheo, C. (2008) Time to sell your bank? Maybe. But can you? *ABA Banking Journal*, 100, 7, 18-22.

Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992) Distributive and procedural justice as antecedents of job disaffection and intention to turnover. *Human Relations*. 45, 305-316.

Dimitrios, B. (2014) Organizational culture and Job satisfaction in banking sector- A Review. *International Journal of Human Resources Management*, 3, 2, 1-20.

Finanssialan Keskusliitto (FK). (2014) Perustietoa Finanssialan Keskusliitosta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2014]. Saatavilla https://www.fkl.fi/tietoa_meista/Sivut/default.aspx

Frensch, F. (2007) *The Social Side of Mergers and Acquisitions*. 1. p. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Fulmer, R.M. & Gilkey, R. (1988) Blending corporate families: Management and organization development an a post-merger environment. *Academy of Management Executive*, 2, 275-283.

Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. & Cotter, T. (2002) Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences* 33, 1325-1342.

Giessner, S., Viki, G., Otten, S., Terry, D. & Täuber, S. (2006) The Challenge of Merging: Merging Patterns, Premerger Status and Merger Support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 339-352.

Greenberg, J. (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9, 9-22.

Hamill, J. (1991) Strategic restructuring through international acquisitions and divestments. *Journal of General Management*, 17, 1, 27-44.

Herzberg, F. (1976) One More Time: How Do You Motivate Employees? Teoksessa Michael Gruneberg (toim.) *Job Satisfaction: A Reader*. Lontoo: Macmillan, 17-32.
Alkuperäisesti ilmestynyt: *Harward Business Review*, XLVI (1968) 53-62

Herzberg, F. , Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: TheWorld Publishing Company, 1-203

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. 7. p. Helsinki, Yliopistopaino.

House, R. & Wigdor, L. (1967) Herzberg`s dual-factor theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 4, 369-389.

Imberman, A. (1985) The human element of acquisitions. *Management Review*, 68, 41-48.

Joshi, V. & Goyal, K.A. (2013) Post-Merger Appraisal of Stress Level among Bank Employees: A Case Study. *Journal of Social and Development Sciences*, 4, 4, 152-163.

Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki, Otava.

Kauppi, P. (2014) Sääntely, taantuma, murros ja mahdollisuus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.11.2014]. Saatavilla https://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Saantely_taantuma_murros_ja_mahdollisuus.aspx

Kumar, S. & Bansal, L.K. (2008) The impact of mergers and acquisitions on corporate performance in India. *Management Decision*, 46, 10, 1531-1543.

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki, Edita.

Latham, G. P. (2004) The motivation benefits of goal setting. *Academy of Management Executive*, 18, 4, 126-129.

Locke, E. & Latham, G. P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Locke, E. (1970) Job Satisfaction and Job Performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5, 484-500.

Locke, E. (1969) What is Job Satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336.

Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*. 10. p. McGraw- Hill.

Marks, M.L & Mirvis, P.H. (1985) Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions Almanac*, 20, 5.

Marks, M.L & Mirvis, P.H. (1992) Track the impact of mergers and acquisitions. *Personnel Journal*, 71, 4, 70-79.

Maslow, A. (1943) A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

McCune, J. C. (1999) Sorry, wrong executive. *Management Review*, 88, 9, 16.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 25, 626-637.

Morgan, J. (2009) A rebound for financial-services M&A. *The Investment Dealers' Journal*, 75, 27, 9-11.

Napier, N., Simmons, G. & Stratton, K. (1989) Communication during a merger: The experience of two banks. *Human Resource Planning*, 12, 2, 105-122.

Newman, J.M. & Krzystofiak, F.J. (1993) Changes in Employee Attitudes After an Acquisition. *Group & Organization Management*, 18, 4, 390.

Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006) Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66, 4.

Pöyhönen, T. (1987) Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa Lindström, K & Kalimo, R. (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos, 127-141.

Rauramo, P. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rafferty, A.E. & Restubog, S.L.D. (2010) The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover during a Merger. *Journal of Management*, 36,5, 1309-1338.

Rajander-Juusti, R. (toim.) (2012) Finanssialan kyvykkydet 2020– Luotaus tulevaisuuteen raportti. Finanssialan Keskusliitto (FK). Helsinki, FK.

Robino, D. & DeMeuse, K. (1985) Corporate mergers and acquisitions: Their impact on HRM. *Personnel Administrator*, 30, 33-44.

Rosta, J. (2008) Financial mergers and acquisitions. *USBANKER*, 25, 8, 56.

Saif, S., Nawaz, A., Jan, F. & Khan, M. (2012) Synthesizing the theories of Job Satisfaction across the cultural and attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 9, 1382-1396.

Sanda, M. (2011) How is the Firm dealing with the Merger? A Study of Employee Satisfaction with the Change Process. *Journal of Management and Strategy*, 2, 2, 28-37.

Schweiger, D. & Denisi, A. (1991) Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.

Schweiger, D., Ivancevich, J. & Power, F. (1987) Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1, 2, 127-138.

Seashore, S. E., & Tobor, T. D. (1975) Job satisfaction and their correlation. *American Behavioral Scientist*, 18, 333-368.

Seo, M. & Hill, N.S., (2005) Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 4, 422.

Siemens, L. (2005) Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. *Canadian Public Administration* 48, 3, 413-419.

Sperduto, V. (2007) The impact of the appreciative inquiry summit process on employee engagement and organizational culture in a merger and acquisition. *Dissertation Abstracts International*, 68, 3.

Svensen, E., Neset, G. & Eriksen, H.R. (2007) Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 4, 153-159.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2010) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1-3. p. Helsinki, WSOYpro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Äimälä, A. (2011) Opiskeluhyvinvoinnin jäljillä- työtyytyväisyysteorioiden anti opiskeluhyvinvointitutkimukseen. Teoksessa M. Mäkinen (toim.) Korkeajännityksiä- Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta. Tampereen yliopisto, 196-216.

Työterveyslaitos (TTL). (2013) Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.12.2014]. Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/sivut/ty%C3%B6ntekij%C3%B6idenhenkinenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessakeskeisetseurauksetjavaikutusmekanismi.aspx

Ullrich, J., Wieseke, J. & Van Dick, R. (2005) Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. *Journal of Management Studies*. 48, 8, 1549-1569.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York:Wiley.

Vuorinen, R. (1990) *Persoonallisuus ja minuus*. Juva, WSOY.

Vartiainen, M. (1994) Työn muutoksen työvälineet. Tampere, Otatieto Oy.

Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984) Organizational Behavior and Personell Psychology (re-vised edition). Illinois: Irwin.

Ylöstalo, P. (2009) Mielekäs ja menetyvä työpaikka. Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Helsinki, Gaudeamus

Zhu, Y. (2013) A Review of Job Satisfaction. Asian Social Science 9,1, 293–298.

Zhu, Y., May, S., & Rosenfeld, L. (2004) Information adequacy and job satisfaction during mergers and acquisitions. Management Communication Quarterly, 18, 2, 241-270.

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelukysymykset case- yrityksen henkilöstölle

Haastateltavan perustiedot

- Nimi
- Ikä
- Koulutus
- Tehtävänimike
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Fuusion tausta

- Minkälaisesta fuusiosta on kyse?
- Milloin fuusio varsinaisesti tapahtui ja miten fuusioprosessi eteni?
- Miten ja milloin kuulit ensimmäistä kertaa tulevasta fuusiosta?
- Missä vaiheessa fuusio on tällä hetkellä?
- Mitä muutoksia fuusio on tuonut organisaatioon?

Fuusioon suhtautuminen

- Miten fuusio on vaikuttanut omaan työnkuvaasi?
- Oletko kokenut aiemmin työurallasi fuusion tai vastaavan organisaatiomuutoksen? Jos olet, niin millaisia kokemuksia sinulla oli siitä (positiivisia vai negatiivisia)
- Minkälaisia tunteita fuusio on herättänyt sinussa?
- Onko fuusio aiheuttanut sinussa pelkoja tai huolia? Ja millaisia?
- Miten koet nykyisen yritysfuusion?
- Mikä fuusiossa on mielestäsi onnistunut? Entä epäonnistunut?

Tyytyväisyys työssä

- Mitkä arvot koet työssäsi tärkeiksi? Mitkä tekijät työssä ovat sinulle tärkeitä?

- Mihin tekijöihin olet tyytyväinen työssäsi ja mitkä tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä?
- Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä työhösi?
- Kun vertaat tyytyväisyyttä työhösi ja tyytyväisyyttä työn ulkopuoliseen elämääsi, onko niissä eroja?

Fusion jälkeinen työtyytyväisyys

- Onko fusion myötä tapahtunut muutosta työtyytyväisyydessäsi? Kun mietit aikaa ennen muutosta, olitko tuolloin tyytyväisempi työhösi?
- Mitkä tekijät muutoksen toteuttamisessa ovat vaikuttaneet/vaikuttavat eniten työtyytyväisyyteesi? Mitkä tekijät muutoksessa aiheuttavat tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä?
- Koetko työssäsi tällä hetkellä stressiä tai uupumusta ja onko niissä tapahtunut muutosta fusion myötä?
- Täyttävätkö nykyinen työ ja työolosuhteet odotuksesi?
- Miten sitoutunut olet työhösi ja organisaatioon tällä hetkellä? Onko sitoutumisessa tapahtunut muutoksia?
- Onko vielä jotain, jota haluaisit lisätä tai sanoa?