



Sini Lähteenmäki

FUUSIOITUMINEN HENKILÖSTÖN KOKEMANA

CASE PIRKAN OPISKELIJA-ASUNNOT OY

Liiketalous

2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sini Lähteenmäki
Opinnäytetyön nimi	Fuusioituminen henkilöstön kokemana
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	66 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kohdeyritykselle Pirkan Opiskelija-asunnot Oy (POAS), joka tarjoaa asuntoja Pirkanmaan alueella opiskelijoille sekä alle 30-vuotiaille työssäkäyville nuorille. POAS on nykyään kokonaisuudessaan Tampereen kaupungin omistama osakeyhtiö. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstö koki fuusion ja miten se on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin. Lähtökohtana muutokselle oli kolmen yrityksen fuusioituminen yhdeksi.

Teorettinen viitekehys koostui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista. Teoria koostui kahdesta pääluvusta, jotka käsittelivät fuusiota ja organisaatiomuutosta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Tutkimus toteutettiin yrityksen henkilöstölle, joka koostui tutkimushetkellä 15 henkilöstä.

Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö koki muutoksen pääosin myönteisenä. Muutosta pidettiin kokonaisuutena onnistuneena ja sille asetetut tavoitteet arvioitiin saavutetuiksi. Fuusioitumisen arvioitiin helpottaneen työntekoa ja parantaneen asiakkaiden asiointia. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että muutos ei ole vielä täysin vakiintunut ja kehitystä organisaatiokulttuurissa tapahtuu jatkuvasti. Uuden organisaatiokulttuurin todettiin olevan avoin ja tiivis. Tulosten perusteella suurin osa vastaajista oli tyytyväinen tähänhetkiseen tilanteeseen ja muutoksen toteutustapaan.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	10
2	STRATEGINEN FUUSIO	12
2.1	Fuusiotyypit	13
2.2	Fuusion toteuttaminen ja motiivit	14
2.3	Vaikutukset yrityksen kannattavuuteen	17
2.4	Fuusion onnistuminen	19
3	ORGANISAATIOMUUTOS: TOTEUTTAMINEN JA VAIKUTUKSET... ..	23
3.1	Organisaation muutosprosessi	23
3.2	Organisaatiokulttuurin määritelmä	24
3.2.1	Kulttuurien kohtaaminen fuusiotilanteessa	26
3.2.2	Kulttuurin muutos	27
3.3	Henkilöstö muutoksessa.....	28
3.3.1	Henkilöstön osallistuminen	28
3.3.2	Muutosvastarinta	29
3.4	Muutoksen onnistuminen	31
3.4.1	Johdon ja esimiesten rooli muutoksessa	32
3.4.2	Viestinnän merkitys muutostilanteessa	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO	38
4.1	Pirkan Opiskelija-asunnot Oy	38
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	40
4.3	Haastattelurunko ja kyselylomake	42
4.4	Aineiston keräys.....	44
4.5	Tutkimuksen kohderyhmä	45

4.6	Tutkimuksen luotettavuus	46
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI.....	48
5.1	Muutosprosessi	48
5.1.1	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toteutukseen.....	48
5.1.2	Viestiminen ja tiedottaminen.....	50
5.1.3	Muutosjohtaminen	51
5.2	Organisaatiokulttuuri	52
5.2.1	Kulttuurien kohtaaminen, yhdistyminen ja muutos.....	52
5.2.2	Me-henki ja kulttuuri tällä hetkellä	54
5.3	Onnistuminen kokonaisuutena	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	58
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset	58
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	60
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	60
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sulautumismuodot.....	13
Kuvio 2. Muutosjohtamisen nelivaiheinen malli (Mattila 2007, 204).....	32

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje ja kyselylomake.

LIITE 2. Haastattelurunko.

LIITE 3. Tukikysymykset.

1 JOHDANTO

Erilaiset muutokset ovat yleistyneet jatkuvasti työelämässä ja voidaan todeta, että muutos on nykyään pysyvää yhteiskunnassa. Työympäristö muuttuu ja yrityksiltä odotetaan yhä enemmän, joten organisaatioiden tulee pysyä mukana kehityksessä. Yritysjärjestelymuodoilla voidaan vastata ympäristön muutoksiin ja niitä voidaan käyttää strategisina tekijöinä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:lle. Pirkan Opiskelija-asunnot Oy, Insinöörioppilastalo Oy ja Kiinteistö Oy Opintanner fuusioituivat 1.9.2016. Fuusioitumisen jälkeen yhtiö toimii nimellä Pirkan Opiskelija-asunnot Oy ja sulautuvien yhtiöiden työntekijät siirtyvät vastaanottavan yhtiön työntekijöiksi vanhoina työntekijöinä. Fuusioitunut yhtiö tarjoaa vuokra-asuntoja opiskelijoille ja alle 30-vuotiaille työssäkäyville nuorille Pirkanmaalla. Kolmen osakeyhtiön fuusioitumisen avulla saadaan kustannussäästöjä. (POAS 2017.)

Kyseinen fuusio on suhteellisen pieni verrattuna muihin tehtyihin tutkimuksiin aiheesta. Johtopäätöksissä vertaillaan fuusioiden onnistumista sekä ongelmia eri kokoisissa yrityksissä. Tutkimus on ajankohtainen ja hyödyllinen yritykselle fuusion seurauksien tarkkailuun. Tuloksien pohjalta yrityksen on mahdollista parantaa ja kehittää organisaatiokulttuuria sekä ilmapiiriä työpaikalla. Tuloksia etsitään tutkimalla, miten fuusio on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin ja kuinka henkilöstö on kokenut muutoksen.

Fuusio on yritysjärjestelymuoto, jolla voidaan tavoitella esimerkiksi kustannussäästöjä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:tä koskevaan yritysjärjestelymuotoon ja sen seurauksiin. Kyselyn ja haastattelujen avulla saadaan selville, miten fuusio muutoksena on vaikuttanut henkilöstöön. Yrityksen johtoportaan ajatukset fuusioitumisesta jätetään tutkimuksen ulkopuo-

lelle. Tutkimus on rajattu kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti koskemaan henkilöstön kokemuksia. Toimitusjohtajaa haastatellaan kuitenkin fuusion toteutusta koskevista seikoista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutos ja etenkin fuusio vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä organisaatiokulttuuriin. Opinnäytetyön tutkimusongelma on kolmen osakeyhtiön fuusioitumisen vaikutus henkilöstöön, heidän työtyytyväisyyteensä ja työilmapiiriin sekä yrityksen organisaatiokulttuuriin. Organisaatiossa työskentelee fuusioitumisen jälkeen noin 15 työntekijää. He ovat tutkimuksen kohderyhmä. Tutkimusongelmaa selventävät seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstö on kokenut fuusion toteutumisen muutoksena ja miten siihen suhtauduttiin?
2. Miten fuusio on vaikuttanut yrityksen organisaatiokulttuuriin?
3. Kuinka fuusioituminen kokonaisuudessaan on henkilöstön mielestä toteutettu?

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia henkilöstölle lähetettävän kyselylomakkeen avulla sekä tekemällä tarkentavia haastatteluja kyselyn tueksi. Kyse on kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen kohteena ovat fuusioituneen yrityksen kaikki työntekijät ja tarkoituksena on ensin toteuttaa kysely kaikille. Sen jälkeen vastauksia tarkennetaan neljän haastattelun avulla.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimuksia on tehty paljon suurissa organisaatioissa tapahtuneista fuusioista. Tässä tutkimuksessa kyse on kuitenkin suhteellisen pienestä yrityksestä, jolloin henkilöstöäkään eli tutkittavia ei ole monia. Tulosten pohjalta tarkastellaan, ovatko pienen organisaation fuusioitumisen ongelmat henkilöstön mielestä samanlaisia kuin suurissa. Mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtenäisiä tekijöitä eri kokoisten fuusioiden välillä tarkastellaan myös johtopäätöksissä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä kohdeyrityksestä kerätystä empiirisestä tutkimusaineistosta. Työn alussa johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimusongelma sekä tutkimuksen rakenne ja rajaus. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joissa kerrotaan fuusioitumisesta ja muutoksesta organisaatiossa. Näiden jälkeen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja toteutettu sulautuminen sekä tutkimuksen empiirinen osa, jossa käsitellään tutkimusmenetelmää, aineiston hankintatapaa ja tutkimuksen toteuttamista.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain kyseessä olevaa fuusiota ja sen toteutustapaa. Muita yritysjärjestelyjä ei oteta huomioon tässä opinnäytetyössä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan niitä. Kuudes luku koostuu johtopäätöksistä. Siinä on myös käsitelty tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia sekä käyty läpi opinnäytetyöprosessia.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Sekä fuusioitumisesta että muutoksista organisaatiossa on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia, opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirjoja. Fuusion toteutumista voidaan tutkia monesta näkökulmasta, kuten henkilöstön kokemuksia, muutosjohtamista tai taloushallinnollisia vaikutuksia.

Schraeder ja Self ovat tutkimuksessaan *Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective (2003)* tutkineet yrityskauppojen ja sulautumisten kehittämistä onnistuneempaan suuntaan. Fuusioita ja yritysostoja tarkasteltiin organisaatiokulttuurin näkökulmasta ennen ja jälkeen. Kirjallisuuden kautta perehdyttiin siihen, miksi organisaatiokulttuuri on tärkeä. Se on yksi tekijä, joka on tunnistettu potentiaalisesti yrityskauppojen ja fuusioiden onnistumisen kannalta. He toteavat, että fuusiot ja yrityskaupat ovat yleistyneet jatkuvasti organisaatioiden yrittäessä pärjätä kilpailussa. (Schraeder & Self 2003.) Tony Heikkilä (2016) on tehnyt Pro gradu -tutkielman avainhenkilöiden sitouttamisesta yritysfuusiossa. Hänen tutkimuksessaan tarkasteltiin sitoutumista psyko-

logisen sopimuksen ja organisaatiositoutumisen teorioiden näkökulmasta. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla ja analysointimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysia. (Heikkilä, 2016.) Jaakko Pitkänen keskittyy väitöskirjassaan *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa (2006)* selvittämään, mitä tapahtuu yritysfuusiossa, kun kaksi erilaista organisaatiokulttuuria kohtaavat. Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu keskijohdoto, koska tutkimuksia keskijohdon näkökulmasta on erittäin vähän ja he ovat keskeisessä osassa kulttuurien törmäyksessä. (Pitkänen 2006, 203-204.)

Tämän opinnäytetyön viitekehys vastaa hyvin pitkälti samoja aiheita kuin aikaisemmat tutkimukset. Oleellisinta tutkimuksessa on kuitenkin henkilöstön näkökulma. Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:lle ei ole tehty vastaavaa tutkimusta fuusion jälkeen, joten saadulla tutkimustuloksella on uutuusarvoa. Tutkimus antaa tarpeellista tietoa sekä johdolle että yrityksen sidosryhmille.

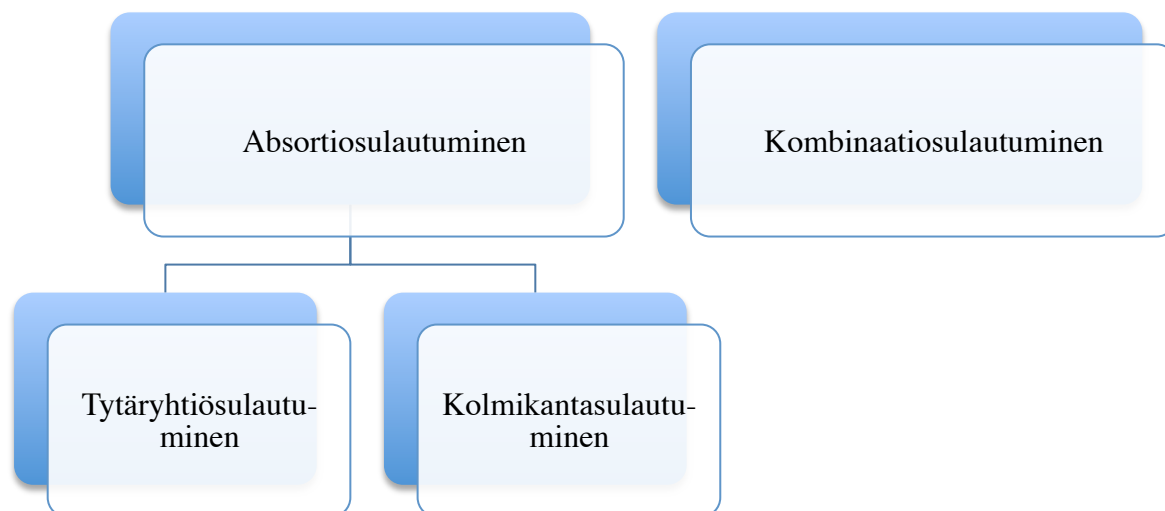
2 STRATEGINEN FUUSIO

Fuusiota eli sulautumista voidaan käyttää yrityksen uudelleenjärjestelykeinona tai useiden yritysten yhdistyessä. Tässä luvussa keskitytään kertomaan, mikä fuusio on, millaisia erilaisia fuusioitumistapoja on olemassa sekä fuusion toteuttamisen motiiveja ja tavoitteita.

Fuusio eli sulautuminen on tilanne, jossa kaksi tai useampi yritys lopettaa toimintansa itsenäisinä ja ne yhdistyvät tasavertaisina yrityksinä muodostamalla uuden yrityksen (Valpola 2004, 210). Osakkeet ja liiketoiminta yhdistyvät fuusioituneiden yhtiöiden yrityskaupassa ja taloudelliset liiketoimintaresurssit yhdistyvät saman päätösvallan alle (Immonen 2015, 19). Fuusioitumisella voidaan hakea suurempia markkinoita, parempaa kannattavuutta, uusia tuotteita, lisää asiakkaita tai osaavaa henkilöstöä. Hyötyjä perustellaan usein synergiaeduilla. Fuusion toteuttamista edeltävä suunnittelu- ja valmisteluvaihe tehdään yleensä salassa. Vaiheisiin osallistuvat erikseen valitut henkilöt, joiden tehtävänä on selvittää kannattavuuteen liittyviä asioita ja henkilöstön kompetenssia. (Hyppänen 2013, 254.)

Sulautuminen on järjestely, jossa varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle sulautuvalta yhtiöltä tai yhtiöiltä. Sulautumisvastiketta maksetaan sulautumisesta. Se voi olla vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muita oikeuksia. Osakeyhtiölain mukaan sulautuminen voi tapahtua (1) absorptiosulautumisen tai (2) kombinaatiosulautumisen avulla. Absorptiosulautumisessa yksi tai useampi yritys sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Olemassa ovat myös (3) tytäryhtiösulautuminen ja (4) kolmikantasulautuminen. Tytäryhtiösulautuminen tarkoittaa absorptiosulautumistilannetta, jossa sulautumiseen osallistuvat yhtiöt (sulautuva ja vastaanottava yritys) omistavat kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet, optio-oikeudet sekä muut osakkeisiin oikeuttavat oikeudet. Myös kolmikantasulautuminen tarkoittaa absorptiosulautumista. Siinä jokin muu taho kuin vastaanottavayhtiö antaa sulautumisvastiketta. Toinen sulautumisvaihtoehto, kombinaatiosulautuminen, tarkoittaa tilannetta, jossa vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä perustaa uuden vastaanottavan

yhtiön ja sulautuu. Kuviossa 1. on havainnollistettu, miten eri sulautumistyytit jakautuvat. (Honkamäki & Pennanen 2010, 106-107.)



Kuvio 1. Sulautumismuodot.

Yritysosto voidaan liittää fuusioitumiseen, koska molemmat ovat yrityskaupan käsitteitä. *Yritysosto eli akvisitio* määritellään tarkoittamaan tilannetta, jossa yritys ostaa osake-enemmistön toisesta yrityksestä ja saa näin hallintaoikeuden yritykseen. (Valpola 2004, 210; Hyppänen 2013, 254.) *Liiketoiminnan siirto* tarkoittaa järjestelyä, jossa osakeyhtiö (siirtävä yhtiö) luovuttaa kaikki tai yksittäisiin liiketoimintansa osiin kohdistuvat varat, velat ja siirtyvään toimintaan kohdistuvat varaukset toimintaa jatkavalle osakeyhtiölle (vastaanottavayhtiö). (Blummé, Pitkänen, Raunio & Jäärilä 2001, 40.)

2.1 Fuusiotyytit

Fuusioita on Länsisalmen (1995, 38) mukaan neljä eri tyyppiä: ryväsfuusio sekä vertikaalinen, horisontaalinen ja samankeskinen fuusio. Vertikaalisessa fuusiossa on olemassa myyjä-ostajasuhde ja määräämisoikeus tai osa siitä siirtyy fuusiossa emo-organisaatiolle. Vertikaalisen fuusion avulla pyritään yleensä vähentämään kuluja tai riippuvuuksia, minkä takia uusiin mahdollisuuksiin sijoittaminen markkinoilla on vähäistä. Horisontaalisessa fuusiossa yhdistyvät yritykset, jotka tuottavat keskenään samanlaisia tuotteita tai toimivat samoilla markkinoilla. Tarkoituk-

sena on palvella kahden yrityksen asiakkaita suuremmilla resursseilla. Horisontaalisille fuusioille ominaista on henkilöstön ja palvelujen runsaus, koska tärkein tavoite on yritysten samankaltaisuus. Samankeskiset fuusiot muistuttavat osittain horisontaalisia fuusioita, sillä siinä yhdistyvät yritykset tuottavat hyvin samankaltaisia tuotteita tai käyttävät samaa jakelutekniikkaa. Emoyhtiö usein analysoi kriittisesti uuden tytäryhtiön taidot ja voimavarat. Tällä tavoin emoyhtiö murtaa tytäryhtiön identiteettiä, arvoja ja kulttuuria. Ryväsfuusiossa yhdistyvillä yrityksillä ei välttämättä ole mitään yhteistä. Silloin taloudellisuus ohjaa yhdistymistä, joten näkyviä muutoksia organisaatioissa ei juuri ole. Fuusion tarkoituksena on lähinnä luoda persoonaton, kilpailukykyinen ja rationaalinen yrityskulttuuri. (Länsisalmi 1995, 38-39.)

Yrityskauppoja jaoteltaessa voidaan käyttää myös käsitteitä konsentrisen ja konglomeratiivisen yrityskauppa. Konsentrisessä ostajan ja ostettavan yrityksen toimiala on eri, mutta markkinat, markkinointi- ja jakelukanavat sekä tutkimus- ja kehitystoiminta ovat samankaltaisia. Voi siis todeta samankeskisten fuusioiden ja konsentristen yrityskauppojen muistuttavan hyvin paljon toisiaan. Samoin, kuin ryväsfuusiossa, konglomeratiivisessa yrityskaupassa kohteena on kokonaan uusiin markkinoihin ja tuotteisiin keskittynyt yritys. Tavoitteena voi tässä tapauksessa olla markkina-alueen tai tuotelinjan laajentaminen. Kun yrityksen toimiala eroaa ostettavan yrityksen toimialasta, on kaupassa huomattavasti enemmän riskejä ja se tulee suunnitella tarkemmin. Mitä tutumpia tuotteet ja markkinat ovat, sitä varmemmin kauppa onnistuu ja riskit ovat pienempiä. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011, 28.)

2.2 Fuusion toteuttaminen ja motiivit

Tilannetta voidaan kuvata monen eri käsitteen avulla. Yrityskauppa, yritysosto tai yritysjärjestely ovat kaikki hyvin samankaltaisia ja käsitteitä käytetään rinnakkain. Yrityskauppa on yleisin tapa järjestellä uudelleen yrityksen omistus ja toiminta. Usein yrityskauppa on alku- tai loppuosa yritysjärjestelykokonaisuutta. Se voi olla fuusion tai jakautumisen alkuvaihe, jonka jälkeen kohdeyhtiö otetaan haltuun ja sen omaisuutta tai toimintaa järjestellään uudelleen. (Immonen 2015, 34.) Yritys-

kauppojen tulisi aina tukea yrityksen liiketoimintaa sekä parantaa kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Toteuttamiseen liittyy aina strateginen päätös, mikä johtuu uhan tai mahdollisuuden havaitsemisesta yrityksen strategisessa toimintaympäristössä. Tärkeintä yrityskauppaa suunniteltaessa on selvittää, löytyykö ostettavalta yritykseltä jotain sellaisia mahdollisuuksia tai vahvuuksia, mitä ei voida omalle yritykselle sisäisesti kehittää kohtuullisessa ajassa. (Katramo ym. 2011, 24.)

Marksin (2001, 81) mukaan yrityskaupassa on kolme vaihetta, jotka yritys käy läpi. Ensin on alkuprosessi, jonka aikana yrityksen johto ja osakkeenomistajat tekevät päätöksen yritysoston toteuttamisesta. Seuraavana on yhdistymisprosessi, jolloin tehdään päätökset sopeuttamisesta sekä toteuttamistavasta. Jälkivaiheessa uusi yhdistynyt kokonaisuus ja sen henkilöstö muodostavat täysin uuden organisaation. (Marks 2001, 81.) Fuusio toteutetaan eri tavalla tilanteesta riippuen. Sulautumissuunnitelma on kuitenkin aina perusasiakirja fuusiotilanteessa ja se on yhtiöoikeudellinen sopimus osallisyhtiöiden välillä. Sopimus tulee voimaan, kun yhtiökokoukset tai hallitukset ovat sen hyväksyneet ja täytäntöönpano on rekisteröity. Sulautuvassa yhtiössä tilanne voi muistuttaa yrityskauppaa, jolloin kauppahinta maksetaan osakkeina. Se voi tapahtua samalla tavalla kuin omien osakkeiden hankkiminen tai muistuttaa yhtiön purkautumista, jos vastike annetaan rahana. Vastaanottavassa yhtiössä se voi tarkoittaa apportiperusteista osakeantia osakkeenomistajien kannalta. (Immonen 2015, 171.)

Valpolan (2004, 212) mukaan yritysostot ovat lisääntyneet ja niiden päämotiveina voidaan pitää nopeutta sekä strategisten pääomien tarvetta. Nopeutta vaativat tarve päästä uusille markkinoille, ansaita tehdyt investoinnit takaisin sekä hinnoitella uudet tuotteet ja palvelut ennen kilpailijoiden mukaantuloa. Tuotekehitykseen, brändien kehittämiseen, jakeluketjun luomiseen, lisensseihin, erilaisten etujen ja ylivoiman aikaansaamiseen taas tarvitaan strategisia pääomia. Yritysostoja voidaan tehdä myös muoti- tai varallisuussyistä. Jos yrityksellä on paljon rahaa, pelko yritysvaltauksesta lisääntyy ja yrityksen on viisaampaa lähteä itse liikkeelle.

Lisääntyvä globalisaatio on myös selittävä tekijä viimeaikaisille yritysostoille. (Valpola 2004, 212-213.)

Olellainen tekijä yritysostoprosessin onnistumisen kannalta on strategisen motiivin selkeys. Merkittävimpinä motiiveina yritysostojen taustalla voidaan pitää arvon luomista, markkina-aseman kasvattamista ja kilpailuedun hankkimista sekä synergiaetujen saavuttamista. Arvoa voidaan luoda horisontaalisella ja vertikaalisella integraatiolla tai diversifioinnilla. Horisontaalisen integraation avulla on mahdollista saavuttaa markkinavoimaa ja suurtuotannon etuja, kun taas vertikaalinen integraatio voi tuoda strategisia etuja. Lisäksi se parantaa taloudellista tehokkuutta, jos toimintojen päällekkäisyyksiä pystytään vähentämään ja välikäsiä tuotantoketjussa vähentämään. Diversifioinnilla luodaan portfolio liiketoiminnoista, joiden kassavirrat täydentävät toisiaan. Kun yritys diversifioidaan, tavoitellaan sellaisia hyötyjä, joita omistajat eivät omalla portfolioiden muodostamisella pysty saavuttamaan. Markkina-asemaa voidaan kasvattaa kustannussäästöillä, toimintoja yhdistämällä tai yritysjärjestelyjen kohdeyhtiön operatiivista tulosta parantamalla. Kilpailuetua voidaan hankkia esimerkiksi kansainvälisten yrityskauppojen avulla laajentamalla toimintaa ja kapasiteettia ulkomaille. (Katramo ym. 2011, 30-33.)

Sulautumisten ja yrityskauppojen onnistumisen edellytyksenä on tutkimusten mukaan yhteistoiminta ja motivoiva lähestymistapa synergioiden toteuttamiseen. Ensimmäisen tärkeää on valita yhdistettäväksi yritykset, joilla on strateginen yhdistämispotentiaali. Se mahdollistaa synergiaetujen toteuttamisen tulevaisuudessa. Lisäksi onnistumiseen vaikuttavat sulautumisen ajoitus, viestintä sekä akkulturaatio eli kulttuurien sopeutuminen. (Pablo & Javidan 2004, 16.) Synergiaetujen saavuttaminen on usein yritysostojen taustalla. Synergialla tarkoitetaan, että yritysostoon osallistuvien yritysten toiminnallinen tulos on oston tapahduttua suurempi kuin niiden toimiessa erillään. Kahden tai useamman liiketoiminnan yhdistyessä asiakkaalle pystytään tuottamaan suurempaa lisäarvoa kuin erillään toimimalla. Synergian lajeja on erilaisia ja on tärkeää tunnistaa, mistä ostokohteen liiketoimintojen potentiaali muodostuu. Kolluusiosynergia, myyntisynergia sekä rahoitus-

tussynergia ja verohyödyt ovat erilaisia synergiamuotoja. (Katramo ym. 2011, 34-37.) On tutkittu, että rahoitussynergia toteutuvat paremmin kuin toiminnalliset ja johtamissynergia. Osakemarkkinat arvostavat fuusioita ja markkinoiden on huomattu kääntyvän kasvuun, kun yritysfuusioista uutisoidaan. Fuusioiden taustalla on havaittu olevan tehokkuusteoria, joka erotellaan taloudellisten synergioiden, johtamissyngioiden ja operatiivisiin synergioiden toteutumiseen. (Trautwein 1990, 285.)

2.3 Vaikutukset yrityksen kannattavuuteen

Horisontaaliset fuusiot ja yrityskaupat hallitsivat voimakkaasti yritysten kasvua osana strategiaa 1980- ja 1990-luvuilla Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Horisontaalisten fuusioiden taustalla on usein arvon maksimoiminen eli kustannustehokkuus ja ylimääräisten resurssien siirto tai kohteiden resurssien hyödyntäminen. Carpon on tutkinut horisontaalisten eli saman toimialan yrityskauppojen pitkän aikavälin tulosta ja vaikutusta yrityksen suoritustehoon. Sulautuvien yritysten samankaltaisuus helpottaa resurssien uudelleen sijoittamista sekä kapasiteetin kehittämistä. Samankaltaisuus voi kuitenkin myös heikentää mahdollisuuksia hyödyntää täydentäviä resursseja. Horisontaalisen yritysoston arvoa määritettäessä tulee ottaa huomioon kustannuksiin ja tuottoihin perustuvat synergia. Resurssien uudelleen sijoittaminen on oleellinen arvonmuodostuskeino yrityskaupoissa. Fuusioitumisen jälkeen pitkän aikavälin suorituskykyä voidaan mitata markkinoiden yleisellä kannattavuudella, kustannussäästöillä ja kasvavilla tulovirroilla. Uudistusten vaikutukset yrityksissä ovat usein epävakaita ja edellyttävät merkittäviä organisatorisia muutoksia, jotta odotetut hyödyt voidaan muuttaa varsinaiseksi yrityskaupan tehokkuudeksi. Oston kohteena olevan yrityksen resurssien käyttö on ongelmallista ja heikommin ennustettavissa, kuin ostajan omien resurssien hyödyntäminen kohdeyrityksessä. (Carpon 1999, 987-1010.)

Beckmanin ym. (2012, 537-539) mukaan koolla on merkitystä horisontaalisissa fuusioissa. Tutkimus toteutettiin Yhdysvaltain oikeusministeriön sulautumisohjeen sekä talusteorian avulla. Oikeusministeriön mukaan kahden yrityksen yhdistäminen johtaa suoraan vastaavaan markkinaosuuksien kasvuun. Talusteorian

mukaan taas koko määräytyy marginaalikustannusten ja -tulojen perusteella, eikä kapasiteetin. Tutkimuksen mukaan yritykset kuitenkin jakavat monopolituloja riippumatta yritysten koosta. Analyysien tulisi keskittyä enemmän tuloihin sekä kustannuksiin ja siihen, miten sulautuminen vaikuttaa niihin, eikä ainoastaan historiallisiin markkinaosuuksiin. (Beckman, DeAngelo & Smith 2012, 537-539.)

Systemaattiset analyysit oston kohteena olevasta yrityksestä voivat vähentää yrityskaupan epäonnistumisen riskiä. Ennakkotarkastusta kutsutaan vakiintuneella termillä *due diligence*. *Due diligence* -prosessi tulisi rakentua neljän kysymyksen pohjalta:

- *Mitä olemme todella ostamassa?*
- *Mikä on kohdeyrityksen irrallinen arvo?*
- *Missä ovat synergiat ja heikkoudet?*
- *Mikä on hinta, jolla vetäydymme?*

Due diligence on aikaa vievä ja työllistävä prosessi, joka toteutetaan yleensä ainoastaan silloin, kun aikomus hankkia yritys on todellinen. Prosessiin sisältyy toimia koskien taloutta, markkinointia, henkilöstöhallintoa sekä oikeudellisia, verotuksellisia, organisatorisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Tavoitteena on saattaa sopimus päätökseen. Tavallisimmin tarkastusprosessi toteutetaan erillisen tiimin avulla ja lähestymistavaksi otetaan asiantuntijan, ryhmän tai osaston näkökulma. Kuitenkin tutkimusten mukaan suomalaisissa suurissa yrityksissä, joissa yrityskauppatoiminnot on keskitetty yhtiötasolle, on usein standardoitu *due diligence* -prosessi. Yritykset hyödyntävät tavallisesti sisäisiä asiantuntijoita, mutta myös nimittävät ulkoisia resursseja, kuten konsultit, investointipankit ja tilintarkastajat. (Hassett, Räikkönen & Rantala 2011, 92-93.) *Due diligence* -tarkastuksessa voidaan Marksien mukaan hyödyntää henkilöstöpuolen ja tietotekniikka puolen ammattilaisia sekä erityisesti yrityksen johtoporrasta. Johdon rooli on tärkeä, koska hyvältä vaikuttavan hankintakohteen ja ostajayrityksen johtajien välinen henkilökemia voi aiheuttaa oston hylkäämisen. Tällä tavoin voidaan säästää aikaa ja resursseja. (Marks 2001, 84.)

Yritysten koolla on huomattu olevan vaikutusta arvon luomiseen yritysostoissa. Yrityskaupan kohteiden ollessa pieniä verrattuna ostaja yritykseen, uudelleenjärjestelytoimet voivat olla tarpeettomia tai toiminta rajallista arvon luomiseen. Kun taas yhdistyvät yritykset ovat saman suuruisia, positiivisten synergiaetujen toteuttamisen mahdollisuus kasvaa. Yhtäläinen koko suosii etenkin operatiivisten synergioiden ilmenemistä. Suurissa yrityksissä potentiaalisia synergioita on havaittu ilmenevän enemmän ja fuusioiden tuottavan enemmän lisäarvoa. Yritysjohdon on ajateltu keskittyvän paremmin fuusioihin suurissa yrityksissä kuin pienissä. (Carpou 1999, 994.)

Yrityskauppa on suuri investointi ostajalle ja arvonmääritys onkin keskeinen vaihe yrityskauppaprosessissa. Lähtökohtana on luoda perusteet maksettavalle kauppahinnalle. Samoin myyjällä on tarve saada tarkka ja monipuolinen arvonmääritys tukemaan päätöksentekoa. Synergiaetujen vuoksi hinta voi olla matalampi tai korkeampi kuin yrityksen toimiessa yksin. Ennen arvonmääritystä tärkeää on suorittaa myös ostokohteen strategian arviointi sekä liiketoiminnan ja tilinpäätöksen analysointi. Tilinpäätösanalyysi sisältää tuloslaskelman ja taseen sekä muun tilinpäätösinformaation tutkimista ja selvittelyä. Sen avulla pyritään selvittämään, miten nykytilanteeseen on päästy ja lisäämään tulevaisuuden ennusteiden luotettavuutta. Due diligence -tarkastus tukee ja varmentaa liiketoiminta- ja strategia-analyysejä sekä tilinpäätösanalyysin yksityiskohtia. Oman ja vieraan pääoman tuottovaatimusten määrittäminen liittyy yrityksen arvon määrittämiseen. Sitä tarvitaan myös investointien kannattavuuden arvioinnissa, henkilöstön palkkiojärjestelmissä ja pääoman tuottotavoitteiden asettamisessa. Erilaiset rahoitukselliset riskit tulisi huomioida tuottovaatimuksissa. (Katramo ym. 2011, 71-74.)

2.4 Fuusion onnistuminen

Tilastollisesti fuusioista epäonnistuu 50–80 prosenttia, eikä muutosta ole havaittu viimeisen 30 vuoden aikana. Useimmiten se johtuu kyvyttömyydestä sopeuttaa erilaisia yrityskulttuureja ja toimintatapoja yhteen. Selvästi onnistumista lisää yhdessä laadittu strategia, johdonmukainen viestintä, johdon näkyvyys, uusien toimintatapojen nopea käytäntöön vienti, yhteisten arvojen määrittäminen ja yh-

teiset johtamisjärjestelmät. (Valpola 2004, 214; Hyppänen 2013, 255.) Eräiden tutkimusten mukaan 50–70 prosenttia yrityskaupoista epäonnistuu ainakin osittain, eikä tavoiteltuja taloudellisia tai strategisia tavoitteita saavuteta. Kansainvälisten selvitysten mukaan arviolta 31 prosenttia yritysjärjestelyistä saavuttaa lopulta taloudelliset tavoitteensa, kuten osakkeiden arvon, sijoitetun pääoman tuoton ja kannattavuuden kasvattamisen. (Katramo ym. 2011, 67.)

Huonoihin tuloksiin johtavia syitä on monia. Väärän yrityksen ostaminen, väärän hinnan maksaminen tai yrityskaupan väärä ajoitus johtavat epäonnistumiseen. Myös tiedon puute aiheuttaa vääränlaista johtamista yritysostotilanteissa. Suurin ongelma on liian vähäinen yrityksen yhteensopivuuden tutkiminen ennen sen ostoa. Tyylin, rakenteen ja liiketoiminnan osalta yhteensopivuus oman yrityksen ja oston kohteen välillä tulisi tarkastaa. Liian harvoin due diligence -tarkastusta hyödynnetään täysimääräisesti yrityskauppaprosesseissa. Lisäksi raportointi- ja valvontajärjestelmät voivat olla puutteellisia tai yritysostajan johdolla ei ole riittävästi taitoja ja valmiuksia ongelmien ratkaisuun. Epäonnistumiseen voi johtaa myös se, ettei johdolla ole tarpeeksi aikaa suunnitella muutosvaihetta. (Katramo ym. 2011, 67-68.)

Onnistumiseen fuusiossa voi vaikuttaa seitsemän tekijää:

1. Strategia
2. Viestintä
3. Sopimus
4. Arvot ja kulttuuri
5. Implementointi
6. Johto ja johtaminen
7. Johtamisjärjestelmät (Valpola 2004, 222-223.)

Lista perustuu Valpolan (2004, 222-223) tekemiin haastatteluihin, jotka hän suoritti kuudelle suomalaiselle johtajalle koskien heidän näkemystään fuusioiden menestyksellisestä läpiviennistä. Tulokset vastaavat muissa tutkimuksissa esiin nousseita tekijöitä. (Valpola 2004, 222-223.) Tutkijoiden mukaan fuusiota voidaan pitää onnistuneena, kun sen avulla saavutetaan muitakin kuin alentuneita pääoma-

kustannuksia. Tutkimusten mukaan horisontaaliset fuusiot onnistuvat todennäköisemmin ja onnistumisprosentti on suurempi kuin toisistaan riippumattomien yritysten sulautuessa. (Trautwein 1990, 285.)

Oleellisinta fuusioissa ja yritysten hankkimisessa on strategiset syyt. Strategian tulee olla riittävän selkeä ja ristiriidaton onnistumisen kannalta, eikä se saa sisältää päällekkäisyyksiä. Strategiana voi olla hankitulle yritykselle parempi ympäristö, jossa henkilöstö pääsee kaltaistensa ammattilaisten joukkoon tai vain mahdollisuus liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen. Tärkeää strategialle on myös samanlainen businesslogiikka, johdon yhdessä suunnittelema ja toteuttama, ei tunteisiin perustuva päätös eikä pelkästään taloudellinen sopimus. Vallitsevan markkinatilanteen tulisi tukea yhdistymistä. (Valpola 2004, 223.) Koko prosessin seuranta on tärkeää, eikä yritysten tulisi keskittyä ainoastaan ennakoitujen synergioiden toteuttamiseen ja seurantaan. Zollon ja Meierin (2008, 73) mukaan käytännön toimijat eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota prosessin läpiviemiseen. Erittäin tärkeää fuusiota toteutettaessa olisi kaikkien vaiheiden huomiointi suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan. (Zollo & Meier 2008, 73.)

Tärkeää fuusiossa on lisäksi löytää yhteiset pelisäännöt, toimintatavat, kulttuuri, henkilöstöpolitiikka ja tietojärjestelmät. Henkilöstö haluaa erityisesti tietää, miten heidän käy fuusioitumisen jälkeen. Viestinnän sisältöön, menetelmiin ja tiheyteen tulee kiinnittää erityisesti huomiota fuusioitumispäätöksen jälkeen. Kun henkilöstö on epävarma omasta tilanteestaan, kaipaisivat he erityisen paljon tietoa ja tukea esimieheltä sekä johdolta. Yritysjärjestelyjen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö ei itse irtisanoutuisi muutoksen alkuvaiheessa tyytymättömyytensä takia. Erityisesti avainhenkilöiden sitouttamiseen tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota. (Hyppänen 2013, 254-255.) Johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen kommunikointiin liittyvät ärsykkeet herättävät työntekijöiden tunteita. Työntekijöiden tunteet taas vaikuttavat asenteisiin sekä kykyyn käyttäytyä ja reagoida. Ilmiötä käytöksessä ja asenteissa kutsutaan ”sulautumissyndroomaksi”. Niillä on suora myötävaikutus fuusion onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Sinkovics, Zagelmeyer & Kusstatscher 2011, 30.) Weber ja Tarba ovat todenneet tutkimuksessaan,

että kulttuurierojen huomioon ottaminen on välttämätöntä sopivan yrityskaupan tai fuusion kohteen valinnassa. Jotta fuusio olisi menestynyt ja onnistunut, konsultointitoimien on perustuttava enemmän kulttuurierojen mittaamiseen. Sitä on arvioitava jo yrityskauppaa edeltävissä neuvotteluissa ja due diligence -prosessissa. (Weber & Tarba 2012, 300.)

Marksin mukaan kolme neljästä fuusiosta epäonnistuu asetettujen taloudellisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Alle neljännes yrityksistä pystyy saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa, kuten osakkeiden arvon kasvattamisen, sijoitetun pääoman tuoton tai kannattavuuden lisäämisen. Huonoihin tuloksiin voi johtaa väärän yrityksen osto, huono ajoitus tai väärä hinta yrityskaupassa. Menestyvien sulautumisten on tutkittu alkavan sisäisillä arvioinneilla ja analyyseilla, joiden avulla strategiset tavoitteet realisoituvat nopeasti ja kustannustehokkaasti. Sopivan kohdeyrityksen löytämisen strategia syntyy suunnitellun liiketoimintaprosessin avulla. Siinä tutkitaan, miten molemmat yritykset luovat arvoa sekä analysoidaan mahdolliset kustannukset ja riskit, joita yhdistymistilanteessa voi syntyä. (Marks 2001, 91.)

Fuusioiden onnistumista voidaan tutkia subjektiivisesta näkökulmasta, joka on laadullista arviointia synergioiden toteutumisesta organisaatorakenteen muutoksesta. Objektiviisen näkökulman arviointi on taloudellisten, kirjanpidollisten ja rahoituksellisten menetelmien arviointia. Lyhyen aikavälin arvioinnissa huomio kiinnittyy osakekurssinmuutoksiin. Pitkän aikavälin tarkastelu suoritetaan korkeintaan viiden vuoden kuluttua. Silloin voidaan tutkia yrityksen kilpailullisen aseman muutosta markkinoilla sekä vaihdannan prosessia ja suunnitelmien toteutumista. (Zollo & Meier 2008, 55.)

3 ORGANISAATIOMUUTOS: TOTEUTTAMINEN JA VAIKUTUKSET

Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi ryhmäksi, joka on olemassa tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Juuti 2006, 205). Tässä kappaleessa käydään läpi muutosta organisaatiossa. Muutosprosessista kerrotaan aluksi yleisesti, jonka jälkeen keskitytään muutoksen vaikutuksiin eri osa-alueilla ja siihen miten siinä voi onnistua. Myös organisaatiokulttuurin muutos on ajankohtainen muutostilanteessa.

3.1 Organisaation muutosprosessi

Juuti ja Virtanen (2009, 16) toteavat organisaatiomuutoksen olevan ilmiönä vaikeasti määriteltävissä ja kuvattavissa. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, hitaita tai nopeita ja ne voivat kohdistua hyvin erilaisiin tekijöihin (Juuti & Virtanen 2009, 16). Muutos on absoluuttista, eikä sitä voi estää. Olemme jatkuvasti liikkeessä halusimme tai emme. Samoin työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuu muutoksia koko ajan (Juuti & Virtanen 2009, 13). Muutoksia voi olla hankala ennakoida, koska yleisellä taloustilanteella on vaikutus muutoksien toteutumisessa (Pahkin & Vesanto 2013b, 4). Organisaatiomuutos tarkoittaa uutta tapaa organisoida ja työskennellä. Organisaatioiden on kehityttävä, uudistuttava ja muututtava jatkuvasti pysyäkseen kilpailussa mukana. Muutostarpeen voikin synnyttää organisaation liiketoiminnallinen tavoite tai muu tuotannollinen tai taloudellinen syy. Fuusioituminen ja sulautuminen ovat usein organisaation suurimpia muutoksia. Fuusiossa uusi organisaatorakenne saa aikaan monia muutoksia samanaikaisesti. Tällaiset koko työyhteisöä koskevat muutokset herättävät vahvoja tunteita. (Hyppänen 2013, 249; Ponteva 2010, 13.)

Kaikki organisaatiomuutokset ovat omanlaisiaan. Muutosta suunnittelemassa ollut johtotiimi, uutisen ilmoittaja ja työntekijä, jota muutos konkreettisesti koskettaa, kokevat kaikki muutoksen hyvin eri tavalla. (Ponteva 2010, 9.) Yhteistä organi-

saatiomuutoksille on, että ne ovat aina prosesseja, jotka sisältävät erilaisia vaiheita. Prosessi alkaa silloin, kun se tulee tietoon ja päättyy osittain, kun toimintatapa virallisesti astuu voimaan. Tosiasiassa uuden opettelu vie paljon kauemmin aikaa. (Pahkin & Vesanto 2013b, 4.) Organisaatiomuutos voidaan toteuttaa rationaalisen prosessina, jossa muutosjohtaminen, yksilön käyttäytyminen ja muutosvaiheiden yksilöinti on tarkkaan suunniteltu. Vastakkainen ääripää on anarkistinen ja sattumanvarainen tulkintamalli. Tässä intuitiivisessa tulkintamallissa hyväksytään ajatus, että muutosprosessia ja sen riskejä ei voida tarkasti ennakoida tai hallita. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muutos voidaan jakaa vaiheisiin. Muutosta edeltävä vaihe lisää levottomuutta ja epävarmuutta niin työntekijöissä kuin esimiehissäkin. Vaihe vaatii paljon esimieheltä ja hänen tulee kertoa avoimesti oikea-aikaista tietoa muutoksesta työntekijöille. Sen jälkeen voi ilmetä vastustusta, mutta vanhasta luopumalla sitoutuminen uuteen on mahdollista. Yhteisöllisyys, tuki ja tiedotus auttavat selviämään tilanteesta. Perinpohjainen muutoksen käsitteleminen auttaa ihmisiä hyväksymään tilanteen. Esimiehen onnistunut muutoksen läpivienti luo luottamusta työyhteisössä. Lopuksi on muutoksen hyväksymisen vaihe. Uuden omaksuminen vaatii aikaa ja ammattiroolin jäsentymistä. Työntekijöiden sitoutumisen saavuttamiseksi esimieheltä tarvitaan tukea ja koulutusta. (Ponteva 2010, 23-25.) Valpolan (2004, 35) mukaan muutosprosessin voi tiivistää kolmeen vaiheeseen: vanhan loppu, tyhjyys ja uuden alku. Vain päästämällä irti vanhasta, voi uusi alkaa. Välissä on hetki, jolloin tiedostetaan muutos todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. Yhteiset lopetusjuhlat voivat helpottaa työelämän muutoksissa luopumista. (Valpola 2004, 35-36.)

3.2 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Kotterin mukaan (1996, 129) kulttuuri voidaan määritellä käsittämään ihmisryhmän keskuudessa vallitseviksi toimintatapanormeiksi ja yhteisiksi arvoiksi. Toimintatapanormit tarkoittavat tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne uusille jäsenille. Ryhmässä palkitaan ne, jotka omaksuvat tavat ja rangaistaan niitä, jotka eivät. Päämäärät ja seikat, jotka vaikut-

tavat ryhmän toimintatapoihin silloinkin, kun jäsenet vaihtuvat ovat yhteisiä arvoja ryhmän jäsenille. (Kotter 1996, 129.) Organisaatiokulttuuri opitaan toimimisen kautta, eivätkä tavat ole sisäsyntyisiä (Lämsä & Hautala 2010, 176). Kulttuuria ei voida suoranaisesti havaita, eikä tunnistaminen ei ole helppoa, koska jäsenet toteuttavat sitä huomaamattaan (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 13-14).

Kulttuuri vahvistuu sosiaalistumisen, normien, tunteiden ja arvostuksen kautta sekä lisäksi onnistumisilla. Kokemusten ollessa yhteisiä ja niiden auttaessa menestymisessä, aletaan niitä pitää tarpeellisina ja oikeina. Kun jäsen tuntee hallitsevansa työnsä ja saavuttavansa tavoitteet, hän tuntee onnistuvansa. Se tarkoittaa organisaatiokulttuurin omaksumista. Kulttuuri muodostuu historiallisista kokemuksista ja pitää organisaation yhtenäisenä sekä toimivana. Sitä ei oikeastaan voida pitää hyvänä tai huonona, eikä sitä voi tarkastella erillään organisaatiosta. (Kuusela 2015, 47-51.) Sosiaalinen vuorovaikutus on merkittävä tekijä kulttuurin muodostumiselle. Se syntyy suurelta osin vuoropuhelun ja sanattoman viestinnän kautta. Kulttuurin kokeminen syntyy myös yhdessä toimimalla, jolloin säännöt omaksutaan lähes tiedostamatta. (Kuusela 2015, 48, 113.)

Kulttuurin tehtävänä on luoda selkeyttä organisaation päivittäisiin tilanteisiin. Kulttuuri kertoo, mihin pyritään ja millä keinoin tavoitteet voidaan saavuttaa. Se opettaa huolehtimaan organisaation sisäisistä ihmissuhteista ja erottamaan tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä. Ennakoinnin lisäksi satunnaisuus on myös osa kulttuuria, koska sitä ei voi toteuttaa ja suunnitella loppuun asti. Kulttuurin jäsenet tekevät siitä arvaamattoman, mutta mielenkiintoisen. Kuuselan (2015, 14) mukaan ilman kulttuuria ei synny yhteisöä, eikä ilman ihmisiä synny tulosta. (Kuusela 2015, 14.)

Kulttuuri ja ilmapiiri ovat erillisiä käsitteitä, mutta toisiaan täydentäviä ja osittain päällekkäisiä. Ne eroavat toisistaan siten, että ilmapiiri on kuvaileva ja kulttuuri taas normatiivinen käsite. Kulttuuritutkimus tuo esiin yksityiskohtien avulla yhteisön ominaispiirteitä kun taas ilmapiirin tutkimus on yksilöiden kokemuksiin perustuvaa kuvailua. Kaikissa organisaatioissa on ilmapiiri ja jokainen yksilö kokee

sen. Vahvaa kulttuuria kaikissa organisaatioissa ei ole, eikä jokainen ihminen välttämättä koe organisaation erityispiirteitä muista poikkeavaksi. Ilmapiiri on yksilön havaintoja ryhmässä tai yhteisössä ja kulttuuri taas niihin liittyvä ilmiö. (Juuti 2006, 237.)

3.2.1 Kulttuurien kohtaaminen fuusiotilanteessa

Eri yksiköillä on yleensä hyvin erilaiset toimintatavat, joiden kautta ihmiselle on muodostunut omanlainen kulttuuri. Kulttuuri on itsestäänselvyys siinä eläville, mutta vasta muutoksien tullessa oma kulttuuri muuttuu näkyväksi. Kulttuurit kohtaavat, kun organisaatiot yhdistyvät. Oikeiden keinojen avulla kulttuuri voidaan tehdä näkyväksi ja päästä toimintatapojen ja osaamisen yhdistämisessä eteenpäin. (Valpola 2004, 71-72.) Tärkeää on lähtökohtaisen kulttuurin tiedostaminen sekä yhteisen näkemyksen luominen siitä, minkälaiseen kulttuuriin pyritään. Fuusio on konkreettisin tilanne, jossa organisaatiokulttuurin kehittäminen on perusteltua. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 16-17.) Vahvan kulttuurin omaavassa yrityksessä voi samaan aikaan olla myös useita alakulttuureja. Fuusion seurauksena kaksi tai useampi kulttuuri yhdistyy yhdeksi kokonaisuudeksi. (Länsisalmi 1995, 43-44.) Scheinin mukaan (Juuti 2006, 246) kulttuuri voidaan jakaa näkyvään ja piilossa olevaan. Näkyvää kulttuuria ovat ihmisten tekemät toiminnot, kuten tekniikka, tiede, taide ja näkyvä toiminta. Piilossa olevia ovat organisaation arvot ja perusolettamukset. (Juuti 2006, 246.)

Organisaatioiden yhdistyessä ja kulttuurien kohdatessa ei voida välttyä törmäykseltä. Kulttuuri ja tavat, joihin on totuttu vievät voimakkaasti mukanaan ja niiden muuttaminen vaatisi tietoisia tekoja. Oman kulttuurin johtamisen ja käyttäytymisen malleja pidetään oikeina ja toimivina. Yritysfuusiossa näkyy selvästi, etteivät osapuolet halua luopua omista tavoista ja ihmissuhdeverkostoista. Organisaatioelämä on tuntunut helpolta, vaikka johtamiseen ja kulttuuriin ei välttämättä olla oltu tyytyväisiä. Yleinen tunnelma kulttuurien kohdatessa on ”me olemme meiltä ja muut muualta” ja toisten toiminta tulkitaan usein negatiivisessa valossa. (Kuusela 2015, 177-178.) Weber ja Tarba (2012, 291-292) ovat todenneet tutkimuksissaan, että suuri ongelma organisaatioiden yhdistyessä ovat erilaiset johtamiskult-

tuurit. Fuusioituneessa yrityksessä johtamis- ja hallintokulttuuri voi olla hyvin erilainen ja sen seurauksena tärkeät avainhenkilöt saattavat lähteä. Heidän lähtemisellään on välitön vaikutus kulttuuriin. (Weber & Tarba 2012, 291-292.)

Pyrkimyksenä on usein kulttuurien yhdistäminen ja parhaiden käytäntöjen valitseminen molemmista organisaatioista. Voidaan myös haluta luoda uudenlainen yhteinen kulttuuri. Yhteistyö voi olla käytännössä vaikeaa ja tilanteessa voi muodostua kilpailua siitä kumman toimintatavoilla tavoitteet toteutetaan. Kulttuurisesta vallasta kiistely voi jatkua pitkään. Kulttuurien yhdistymistä vaikeuttaa se, ettei niillä ole yhteistä historiaa. Toinen kulttuuri voi tuntea asemansa uhatuksi ja olla puolustuskannalla. Usein kuitenkin molemmat kulttuurit kokevat tällaista pelkoa. Kulttuurien kohdatessa yhdistymistilanteessa lopputulos voi olla kulttuurien säilyminen erillisinä, toinen kulttuuri ottaa vallan tai kulttuurit sekoittuvat. (Kuusela 2015, 179-180.)

3.2.2 Kulttuurin muutos

Kulttuurin johtaminen ei ole vain johtajan tehtävä, vaan yhteistyön tulos johdettavien ja johtajan välillä. (Kuusela 2015, 133.) Fuusiotilanteessa organisaatioilta puuttuvat yhteiset kokemukset, jotka toimisivat yhdistävänä tekijänä. Toinen saatetaan kokea uhaksi ja yhteistyö sen takia vaikeaksi. Tilanteessa tulisi aluksi selvittää organisaatioiden yhdistävät ja erottavat tekijät, joita voivat olla

- organisaation rakenne
- toimintatavat
- keskeiset kulttuuriset uskomukset
- asiakkaiden merkitys
- johtamisen rooli
- tärkeänä pidettävät tekijät
- ylimmän johdon huomioimat aiheet
- toiminta kriittisissä tilanteissa
- perusteet henkilövalinnoille ja nimityksille
- organisaation tarinat.

Muutos uhkaa henkilön identiteettiä ja voi siksi aiheuttaa pelkoa. Jos useat henkilöt työpaikalla kokevat muutoksen liian suureksi uhaksi, voi kulttuuri repeillä ja työyhteisö jakaantua. Sillä on tuhoisat seuraukset työyhteisön tuottavuudelle sekä ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti & Virtanen 2009, 120-121.) Ratkaisevat tekijät organisaatioiden yhdistyessä ovat ihmisten välisten suhteiden ja yhteistyön sujuminen sekä organisaation rakenne ja johtamisjärjestelmät. Näillä on vaikutus muutoksen onnistumiseen fuusiotilanteessa. Jos rakenne ja johtamisjärjestelmä ovat hyvin samanlaiset, yhdistyminen on helpompaa ja voidaan keskittyä paremmin tavoitteisiin, henkilövalintoihin, toimintamalleihin ja yhteistyöhön. (Kuusela 2015, 180-182.)

3.3 Henkilöstö muutoksessa

Muutokseen liittyy aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Taloudellisen hinnan lisäksi muutoksilla on aina inhimillinen puoli. Organisaatiomuutos saattaa herättää henkilöstön keskuudessa vastavoimia, jotka voivat hidastaa tai estää muutoksen toteutumista. Onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin, että kaikki tekevät työtä samanaikaisesti kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista omien tunteiden läpikäymistä. (Pahkin & Vesanto 2013b, 4.)

Muutosten myötä kiire voi lisääntyä ja työhön tulla uusia vaatimuksia. Ne heikentävät työntekijän hyvinvointia. Muutoksen luoma epävarmuuden tunne voi säilyä vielä useita vuosia muutoksen jälkeen. Prosessin aikana työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen voi laskea. Esimiehen ja organisaation tuki ennen muutosta ja sen aikana on erittäin tärkeää. Vaativa muutos voi myös parantaa hyvinvointia, jos työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät tai työtehtävät muuttuvat entistä mielekkäämmiksi. (Pahkin & Vesanto 2013b, 5.)

3.3.1 Henkilöstön osallistuminen

Jokainen organisaation jäsen on muutosprosessissa tärkeänä toimijana. Työntekijä voi osallistua osaltaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen silloin, kun

mahdollista. Palautteen antaminen ja vuoropuhelu johdon kanssa ovat työntekijöiden keinoja vaikuttaa muutokseen. Sisäisiin kehittämissryhmiin tai työn uudelleen organisointiin osallistumalla työntekijät osallistuvat muutoksen vakiinnuttamiseen. Vakiinnuttaminen vaatii työntekijöiltä myös aikaa ja vaivannäköä. Muutos pitää ensin hyväksyä, vanhoista toimintatavoista oppia pois ja toiminta käynnistää uudessa tilanteessa. Uuden oppiminen muutoksessa voi alkaa vasta, kun tunneta-solla siirrytään suruvaiheesta iloon. (Pahkin & Vesanto 2013b, 6-10.)

Henkilöiden tarve saada tukea muutoksen aikana tunteidensa käsittelyyn vaihtelee. Tunteet tulee käsitellä itselleen sopivalla tavalla, koska käsittelemättöminä ne vaikuttavat yksilön elämään pidempään. Muutoksia voi tulla useita peräkkäin. Ne tulee kuitenkin aina käsitellä loppuun ennen kuin ihminen on valmis uuteen. Päälekkäisinä ja käsittelemättöminä ne johtavat usein henkiseen kriisiin. (Pahkin & Vesanto 2013b, 8.)

3.3.2 Muutosvastarinta

Muutokset ovat välttämättömiä organisaatiolle ja ne aiheuttavat usein vastarintaa henkilöstössä. Osa muutoksista jopa epäonnistuu muutosvastarinnan vuoksi. Muutosvastarinta voi johtua huonosti johdetusta prosessista, mikä aiheuttaa lakkoja ja sen seurauksena organisaation maine ja asiakaspalvelukyky kärsivät. (Hyppänen 2013, 257.) Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio väliaikaisena, eikä siihen pitäisi suhtautua kielteisesti. Muutos saattaa kuitenkin vaikeutua liikaa vastarinnasta johtuen. Usein itse muutosta ei välttämättä vastusteta, vaan sen toteutustapaa ja muutoksen kohteena olemista. Monen kohdalla muutosvastarinta voi olla aitoa huolta siitä, että jotain arvokasta vanhaa katoaa ja uudessa tehdään virheitä. (Hyppänen 2013, 260-261.)

Rauramon (2004, 17) mukaan muutosvastarinta on luonnollista ihmisten käyttäytymisessä. Nykytilanne koetaan usein turvalliseksi, eikä sitä haluta muuttaa. Henkilöiden vastarintaa vähentävät tietoisuus ja tunne, että he saavat itse olla mukana muutoksessa. Avoin tiedottaminen, yhteinen näkemys ja ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen yhdessä on tärkeää muutoksen kannalta. Muutosvastarinta on positii-

vista synnyttäessään kriittistä ja kehittävää keskustelua. Vaikka useimmat pelkävät muutosta, se tuo myös mahdollisuutta parempaan työhön ja onnellisuutta. Tuoksellinen toimintatapa muutoksen hallinnassa on osallistuva suunnittelu. Eri organisaatiotasojen edustajista koostuva projektiryhmä kartoittaa aluksi tilanteen ja etenee kehityssuunnitelman avulla. Varsinaisen toteutuksen jälkeen alkavat seuranta ja arviointi. Jotta osallistuva suunnittelu onnistuu, on henkilöstön ja johdon välillä oltava luottamus sekä selvä yhteinen visio, tavoitteet ja pelisäännöt. (Rauramo 2004, 17-18.)

Yleisin kysymys organisaation muutoksessa on: miten minun käy? Ihmisten reagointiin vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, itsetunto, elämäkokemus ja taloudellinen tilanne. Erilaisuus näkyy selvästi etenkin muutoksissa, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja stressiä. Mahdollinen pelko tilanteessa voi perustua aiempiin kokemuksiin muutostilanteista. Syitä vastarinnalle ovat (Armstrong 1994) vakauden kaippuu, tottumusten ja yhteisön normien muuttuminen, pelko taloudellisesta tilanteesta ja arvovallan menettämisestä sekä väärinkäsitykset ja näkemuserot. Lisäksi (McMurdo 1991) muutosvastarintaa aiheuttaa tuntemattoman pelko, muutostarpeen ymmärtämättömyys, uuden oppiminen ja epäonnistumisen pelko. Muutoksen ei välttämättä uskota tuottavan mitään etua. (Hyppänen 2013, 262.)

Harris ja Ogbonna (1998, 79-80) toteavat tutkimuksessaan organisaatiomuutosten epäonnistumisen merkittävimmän syyn olevan kulttuurien vahvuuden huomiotta jättämisen. Muutosvastarintaan vaikuttaa muutoshalukkuus ja alakulttuurien vahvuus. Alakulttuurit ovat usein vahvempia kuin vallitseva kulttuuri yrityksessä. Erityisen tärkeää on kulttuurien voimakkuuden ymmärtäminen organisaatiokulttuurin käsittelyssä ja kulttuurien hallinnan kannalta. Kulttuurien välinen vahvuus on tärkeää kulttuuritoiminnan menestyksen tai epäonnistumisen määrittämisessä. Muutosvastarinta on suurimmillaan, kun alakulttuuri on vahva ja muutoshalukkuus alhainen. Jos ryhmällä on heikko alakulttuuri ja korkea muutoshalukkuus, vastarinta on heikkoa ja muutos otetaan vastaan myönteisemmin. (Harris & Ogbonna 1998, 79-80.)

3.4 Muutoksen onnistuminen

Valpola (2004, 29) kirjoittaa, että muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen. Tekijöitä ovat

- muutostarpeen määrittely
- yhteisen näkemyksen luominen
- muutoskyvystä huolehtiminen
- ensimmäiset toimenpiteet
- ankkurointi käytäntöön.

Mitä useampi vaiheista jää toteuttamatta, sitä haastavampaa muutoksen johtamien ja läpivienti on. (Valpola 2004, 29.) Muutoksen onnistuminen riippuu lisäksi suurelta osin kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä sen kehittämisen dynamiikasta. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Onnistuminen organisaatiomuutoksessa riippuu siitä, kuinka älykkäitä päätöksiä johto on luonut ja siitä, kuinka tarkasti henkilöstö on niitä toteuttanut ja noudattanut. Muutoksen suunnittelussa henkilöstön osallistuminen voi olla hyödyllistä, mutta kuitenkin vain sen tiedon varassa, jonka he ovat kokemuksensa ja näkemyksensä myötä hankkineet. Organisaation menestys on kiinni oikean päämäärän löytämisestä ja loogisesti suunnistamisesta sitä kohden. Loogisten toimenpiteiden lähtökohtana voi olla kiristynyt kilpailu, resurssien parempi hyödyntäminen, uuden osaamisen hankkiminen, uusille markkinoille siirtyminen tai uudenlaisten markkinoiden luominen. (Juuti & Virtanen 2009, 23.)

Yrityskauppojen ja sulautumisten tulevaisuus nähdään valoisana henkilöstöresurssin ammattilaisten, projektipäälliköiden ja työntekijöiden sekä heidän edustajiensa tuen avulla. Schuler ja Jackson ovat tehneet lukuisia johtopäätöksiä koskien toimintaa yrityksen tasolla sekä henkilöstöresurssitasolla. Yritystasolla on tärkeää strategia ja näkemys siitä, miltä uusi yhdistelmä näyttää. Tällaiset päätökset tulisi tehdä mahdollisimman alkuvaiheessa suunnittelua, jotta vältetään epäselvyyksiltä. Odotukset esimerkiksi taloudesta on tehtävä selväksi. Mahdollisten sulautumisen tulevien uusien markkinoiden dynamiikka on tärkeää ymmärtää. Odotukset

suorituskyvystä tulisi asettaa kohtuulliselle tasolle huomioimalla markkinaolosuhteet ja pääomainvestoinnit. Henkilöstöresurssin näkökulmasta tärkeää olisi vaikeiden päätösten nopea käsittely, yhdentymisprosessin varhainen suunnittelu sekä riittävästi annettava aika sulautumisen loppuun viemiselle. Työntekijöiden kommunikointi, avainhenkilöiden säilyttäminen ja kulttuurien yhdistäminen ovat tärkeimpiä toimia menestyneen fuusion toteuttamiseksi. (Schuler & Jackson 2001, 250-251.)

3.4.1 Johdon ja esimiesten rooli muutoksessa

Organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu pitkälti organisaatiossa vallitsevasta johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä kehittämisen dynamiikasta (Juuti & Virtanen 2009, 140). Organisaatiomuutosten johtaminen ja läpivienti vaativat tietoa, taitoa ja osaamista. Muutoksen voi ajatella projektina, joka pitää suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopuksi arvioida sen onnistumista. (Hyppänen 2013, 257.) Organisaatiomuutoksen alkaessa on tärkeää, että johto ja esimiehet ovat huolehtineet työilmapiiristä ja henkilöstön hyvinvoinnista sekä osaamisesta. Esimiehen tulee kuitenkin huolehtia hyvinvoinnista jatkuvasti. Näin esimies parhaiten tukee työyhteisöä ja yhteisö kykenee selviytymään eteen tulevista muutoksista. (Pahkin & Vesanto 2013a, 5.)



Kuvio 2. Muutosjohtamisen nelivaiheinen malli (Mattila 2007, 204).

Kuviossa 2. Mattila (2007, 204) on luonut muutosjohtamisen onnistumiselle nelivaiheisen mallin, joka toteutuu luontaisessa järjestyksessä melkein kaikissa muutoshankkeissa. Sisältö ja tehtävät vaihtelevat organisaation koosta, resursseista, kulttuurista ja uudistusoperaation luonteesta riippuen. (Mattila 2007, 204.)

Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on olla rehellinen sekä itselle että muille. Johtoryhmän tulisi kiinnittää erityisesti huomiota alemmalta tasolta tuleviin viesteihin ja kuunnella työntekijöitä. Johdon ja esimiesten välit työntekijöihin tulisi koko ajan olla niin avoimet, että muutostilanteessa uskallettaisiin kysyä ja pohtia asioita avoimesti yhdessä. Myönteinen ja innostava ote johdon suunnalta huomataan ja se auttaa muutostilanteessa, jolloin työntekijät eivät välittömästi vaadi aukottomia selityksiä kysymyksiinsä. (Ponteva 2010, 113.) Johtajalta vaaditaan eettisyyttä, johon liittyvät myös luottamus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja aitous. Tällainen hyvä johtaja pääsee lähelle johtamiaan ihmisiä. (Juuti & Virtanen 2009, 142-143.)

Jokainen organisaation jäsen on mukana muutosten läpiviemisessä omalta osaltaan. Muutostilanteessa esimiehen tulee perustyön lisäksi huolehtia muutosprosessin etenemisestä muun muassa keskustelemalla henkilöstön kanssa ja puuttua mahdollisesti ilmaantuviin ongelmiin. Pahkin ja Vesanto (2013a, 5) ajattelevat esimiehen toimivan ”puun ja kuoren välissä” organisaation muutostilanteessa eli ylemmän johdon ja henkilöstön välissä muutosohjaajana. Toisaalta esimiehen oma työnkuva voi olla samalla muutoksen kohteena hänen kohdatessaan uusia tilanteita muutoksen myötä. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on hyvän yleisen ilmapiiirin luominen, muutoksen ristiriitojen huomioiminen ja toiminta niiden ratkaisemiseksi. (Pahkin & Vesanto 2013a, 5-6.)

Muutostilanteissa esimies on keskeisessä asemassa työnantajan roolissa. Tärkeää on, että esimies saa riittävästi johdolta tietoa muutoksen tavoitteista ja perusteista, jotta hän pystyy toimimaan muutoksen varmistajana ja toteuttajana. Muutoksista on hyvä ilmoittaa etukäteen, jolloin henkilöstöllä on aikaa sopeutua tilanteeseen. Vaikka esimies tuntisi itse muutosvastarintaa on hänen omalta osaltaan varmistettava muutosten toteuttaminen mahdollisimman hyvin. Esimiehen on tärkeää olla tavoitettavissa henkisesti ja fyysisesti sekä tuettava henkilöstöä kärsivällisesti muutoksissa. Hän luo edellytykset henkilöstön motivoitumiselle, jaksamiselle ja muutoksen toteuttamiselle sekä edistämislle. (Hyppänen 2013, 262-263.)

Johtaessaan muutosta yrityksen johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin loogisten ja analyyttisten viestien sijaan. Tunteiden avulla saadaan ihmisten mielenkiinto muutosta kohtaan heräämään ja he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Toisin sanoen kyse on työntekijöiden innostamisesta. Muutos alkaa silloin, kun he tuntevat, että nykytilanne ei ole tyydyttävä. Tunteisiin vaikuttamiseksi johdon on kyettävä asettumaan henkilöstön tilanteeseen ja tunnettava heidän kokemusmaailmansa. Johto toimii tunteiden siirron välineenä muutostilanteessa ja sen on jouduttava ottamaan ihmisten toiveita ja ahdistusta kantaakseen. Johdon tulee kuljettaa tunteita mukanaan muutoksen loppuunsaattamiseen asti. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Esimiehen tehtävä muutosprosessin aikana on

- suunnata työryhmän energia keskeisiin tekemisiin
- tiedottaa
- keskustella muutoksesta
- olla läsnä
- seurata ilmapiiriä.

Pahkin ja Vesanto (2013a, 8) ovat luetelleet esimiehen tehtävät muutosprosessin aikana. Tekemisen tulee jatkua muutosprosessista huolimatta ja esimiehen tehtävä on tässä ohjata työntekijöitä. Muutoksen edetessä esimiehen tulee pitää henkilöstö ajan tasalla ja vastattava työntekijöiden kysymyksiin tai selvitettävä ne, jos ei heti itse osaa vastata. Keskustelujen avulla muutoksesta tulee henkilöstölle ymmärrettävämpi ja mielekkäämpi. Tavoitettavuus on tärkeää, sillä esimies on usein tärkein keskustelukumppani työntekijöilleen. Työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden välisten suhteiden seuraaminen on esimiehelle tärkeää ja hänen tulisi puuttua epäasiallisiin tilanteisiin tai epäasialliseen käytökseen. (Pahkin & Vesanto 2013a, 8-11.)

John Kotterin (1996) johtamisen mallin mukaan muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti kahdeksan askeleen avulla:

1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen
2. vahva vetäjäjoukko
3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. viestintä
5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistuminen
6. pientenkin edistysaskelien esille nostaminen
7. uusien toimintatapojen vahvistaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Askeleet on myös kuljettava juuri nimellisessä järjestyksessä. Kotter on tutkinut, että suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo ensimmäisten askelien kohdalla. (Hyppänen 2013, 258.) Rogiest, Segers ja van Witteloostuijn ovat tutkimuksessaan havainneet osallistuvan johtamisen vaikutuksen muutokseen sitoutumiseen riippuvan seuraajien asennoitumisesta johtajuuteen. Osallistuva johtaminen edistää muutoksiin sitoutumista henkilöillä, jotka ovat korkeasti orientoituneita johtajuuden kehitystä kohtaan. Osallistava johtaminen vähentää sellaisten henkilöiden sitoutumista, jotka kokevat johtajuuden määrääväksi asemana. (Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2018, 6.)

Muutos ei synny analyysien, raporttien tai loogisten analyysien seurauksena. Ihmiset eivät ala automaattisesti muuttaa toimintaansa johdon esittelemien erinomaisten analyysien pohjalta. Ihmiset luottavat enemmän omaan kokemukseen ja ammatilliseen näkemykseen ja pitävät johdon analyysit virheellisinä ja etäällä käytännöstä. Usein ajatellaan myös, että muutokset ovat edullisia johdolle, mutta kielteisiä henkilöstö kannalta. Voidaan lisäksi ajatella, että johto haluaa tehostaa organisaation toimintaa ja vähentää henkilöstön määrää siitä huolimatta, vaikka kaikilla on runsaasti töitä. Useat tutkimukset ovat empiirisesti osoittaneet, että johto ja henkilöstö elävät ikään kuin eri maailmoissa. Organisaation toiminnot ovat paljon myönteisempi kokemus johdolle kuin muille henkilöstöryhmille. Avoimet ja luottamukselliset keskustelut johdon kanssa ovat tärkeitä muutoksen eteenpäin viemisen kannalta. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä ensin selvittää

tää itselleen, miten suhtautuu muutokseen. Organisaatiossa on tärkeä pohtia avoimesti yhdessä, miten muutos koetaan, kun niitä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. (Juuti & Virtanen 2009, 140-141; 146-147.)

3.4.2 Viestinnän merkitys muutostilanteessa

Juutin ja Virtasen (2009, 104) mukaan viestinnällä on suuri merkitys työyhteisöjen muutostilanteissa. Viestinnän avulla työyhteisössä organisaatiomuutoksia voidaan hidastaa tai nopeuttaa riippuen viestinnän sisällöstä ja keinoista. Viestinnän keinot ovat tapoja välittää tietoa organisaatiosta ulos tai sen sisällä, kuten painetut dokumentit tai internetsivut. Ylimmän johdon asenteella on ratkaiseva merkitys viestinnällisen toimintakulttuurin rakentumisessa. Työyhteisössä muutosviestinnän toteuttajana avainasemassa ovat esimiehet. Jos viestinnän merkitys jää vähäiseksi, voi kyse olla salailun ilmapiiristä. Se johtaa ennen pitkää pelon ilmapiiriin ja luottamuksen heikkenemiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 104-105.)

Muutostilanteessa viestintään voi kohdistua haasteita johtuen henkilöstöryhmien ja johdon käyttämästä erilaisesta kielestä. Henkilöstö ei välttämättä ymmärrä johdon puhetta strategioista, kun taas johto pitää työntekijöiden kieltä slangina. Yhteisymmärrystä muutostilanteissa vaikeuttaa myös johdon mahdollinen yleisesti myönteisempi kokemus organisaation toiminnasta kuin muun henkilöstön. Johdon puheille syntyy usein vastapuheita henkilöstöryhmien keskuudessa ja johdon viestimä sanoma sekoittuu. Välissä olevana tahona esimiehen tulee lainata johdon ja henkilöstön puheita yhteyden säilyttämiseksi muutosprosessin läpiviennissä. (Juuti & Virtanen 2009, 141-142.)

Sinkovics ym. (2011, 43) ovat tutkimuksessaan havainneet, että johtamisviestintään ja johtamiskäyttäytymisen väliseen vastaavuuteen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Lisäksi tärkeää on esimiesten ja alaisten viestinnän laadun arviointi. He myös painottavat, että intensiivinen ja avoin viestintä koko sulautumisprosessin läpi on korvaamatonta. Samoin hyvin tärkeää on, että organisaatiomuutoksessa epävarmuuden aikana työntekijöillä on esimies, jonka he tuntevat, johon voi luottaa ja joka tiedottaa sekä valmistaa työntekijöitä muutokseen. Sulautumisten ta-

pahtuessa suurissa organisaatioissa, ylin johto ja omistaja ovat liian kaukana työntekijöistä. Sulautumisten jälkeen projektipäällikön rooli on varsinkin suurissa organisaatioissa huomattavan tärkeä. (Sinkovics ym. 2011, 43-44.)

Oleellista viestinnän kannalta olisi luoda viestintäsuunnitelma. Selkeän viestintäsuunnitelman tulisi Valpolan (2004, 87) mukaan sisältää viestinnän tavoitteet, sidosryhmät, pääviestit ja muutoksen ydin, yleisote yritysnimen hyödyntämisestä ja viikoittaiset tilannearviot, viestinnän organisointi, eri viestintäkeinojen hyödyntäminen sekä median huomioiminen ja yhteistyö. Johdon viestinnän selkeydellä on tärkeä vaikutus organisaatioiden yhdistyessä ja luottamuksen kannalta. Johtoa ja henkilöstöä kiinnostavat eri tekijät fuusiossa, minkä takia henkilöstölle kerrotaan usein vain ne, mitkä ovat johdon mielestä tärkeitä. Johdolle merkittävää on organisaation uusi visio, yhdistymisen strategiset hyödyt sekä organisaatiomuutokset ja nimitykset. Henkilöstöä taas kiinnostaa esimerkiksi säilyykö työpaikka, mitkä ovat mahdollisuudet menestyä uudessa kokonaisuudessa, mitä tapahtuu työtovereille ja miten muutokset vaikuttavat etuihin ja palkkioihin tai tehtäviin ja asemaan. (Valpola 2004, 86-87.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Aluksi esitellään kohdeyritystä Pirkan Opiskelija-asunnot Oy ja sen fuusioitumistapaa. Luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta, aineiston keruusta, luotettavuudesta sekä esitellään haastattelurunko ja kyselylomake.

4.1 Pirkan Opiskelija-asunnot Oy

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Pirkan Opiskelija-asunnot Oy, jonka henkilöstö koostuu 15 ihmisestä. Yksi heistä on esimiesasemassa ja 14 työntekijöinä. Pirkan Opiskelija-asunnot Oy tarjoaa asuntoja Pirkanmaan alueella peruskoulun jälkeisissä oppilaitoksissa opiskeleville sekä alle 30-vuotiaille työssäkäyville nuorille. Pirkan Opiskelija-asunnot Oy fuusioitui yhdeksi yritykseksi 1.9.2016 Kiinteistö Oy Opintannerin ja Insinöörioppilastalo Oy:n kanssa. Tampereen kaupunki omistaa nykyisin 100-prosenttisesti Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:n. Tällä hetkellä tarjolla on noin 36 talokokonaisuutta ja noin 2300 asuntoa Pirkanmaalla. (POAS 2017.)

Vuonna 1932 perustettiin pohjarahasto omien asuntojen rakentamiseksi Tampereen Teknisen opiston oppilaille. Sotavuosien aiheuttama inflaatio söi kuitenkin varoja, mutta varojen keräys jatkui keräystoimikunnan johdolla. Vanhojen oppilaiden toimesta vuonna 1953 perustettiin Insinöörioppilastalon Kannatusyhdistys ry, jonka tehtävänä oli edistää hanketta. Insinöörioppilastalo Oy sai alkunsa kaupungintalolla vuonna 1955. Kaupunki järjesti suunnittelukilpailun uudesta rakennuksesta ja vanhat puutalot purettiin oppilaiden talkoovoimin. Oppilastalo oli valmis 1961. Rakennustyöt laajenivat aina opiskelijoiden tekemästä aloitteesta ja pian yhtiön asuntokanta oli jo yli 300 asuntoa. Laajentaminen jatkui 2015 ja 2016, kun yhtiön tunnettu opiskelijatalo Rasti ja tontti myytiin eteenpäin. (Jokinen 2017.)

Kiinteistö Oy Opintanner perustettiin vuonna 1982 ja sen tarkoituksena oli tarjota vuokra-asuntoja opiskelijoille ja työssäkäyville nuorille. Silloin Kiinteistö Oy Opintanner oli Tampereen kaupungin ja Väinö Tannerin säätiön omistuksessa. Yhtiö rakensi itse asuntoja tasaista vauhtia. Vuonna 2005 kohteita oli 15 ja asuntoja yhteensä 848. Samana vuonna tehtiin päätös, että Pirkan Opiskelija-asunnot Oy vastaa kaupungin omistuksessa olevien asuntojen uudistuotannosta. Vuonna 2012 Tampereen kaupunki osti säätiön omistuksessa olevat osakkeet, jolloin Kiinteistö Oy Opintannerista tuli kokonaan Tampereen kaupungin omistama yhtiö. (Jokinen 2017.)

Yhtiöiden fuusioitumista alettiin valmistella jo vuonna 2013. Sen toteutuminen edellytti omistajajärjestelyjä, joiden seurauksena Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan ja Insinöörioppilastalon kannatusyhdistys ry:n omistamat osakkeet siirtyivät Tampereen kaupungille ja siitä tuli 100-prosenttisesti Tampereen kaupungin omistama yhtiö. Sen vuoksi sulautumisessa ei annettu sulautumisvastiketta. Fuusion yhteydessä päivitetyn yhtiöjärjestyksen mukaisesti toimialue on Pirkanmaa, eikä enää ainoastaan Tampere.

Insinöörioppilastalo Oy:n ja Kiinteistö Oy Opintannerin toiminta jatkui osana Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:tä 1.9.2016 alkaen. POAS on yleishyödyllinen yhtiö, jonka tarkoituksena ei ole tehdä osakkailleen voittoa, jakaa osinkoa tai hankkia muuta taloudellista hyötyä. Varoja käytetään yhtiön toiminnan ja olemassa olevan kiinteistökannan kehittämiseen. Lähtökohtana on opiskelijoiden ja työssäkäyvien nuorten asuntotilanteen parantaminen Pirkanmaalla. Fuusion tarkoituksena oli selkeyttää asunnon hakemista, helpottaa yhteydenpitoa, selkeyttää yhtiön kaikkia toimintoja sekä tehostaa ja keskittää asiakaspalvelua. Muutos kevensi yhtiöiden hallintoa ja poisti päällekkäisiä toimintoja, mikä toi kustannussäästöjä ja näin ollen vähensi paineita vuokrien nostoon. (Jokinen 2017.)

POASin fuusio oli horisontaalinen, koska yhdistyvät yritykset toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samoilla markkinoilla. Horisontaalisen yrityskaupan tavoitteena on yleensä saada suurempi markkinaosuus ja rajoittaa kilpailua sekä

mahdollisesti hankkia monopolivoittoja. Riskinä horisontaalisissa yrityskaupoissa voivat olla kartellit ja erilaiset hintasopimukset. Onnistuessaan tällaisen yrityskaupan hyötyjä voivat olla markkinaosuuden kasvattaminen tai uusille markkinoille pääsy, suuremman koon tuomat skaalaedut eli kustannusten säästöt tai muut synergiahyödyt. (Katramo ym. 2011, 26.) Kyseessä oleva fuusio toteutettiin absortiosulautumisen avulla. Absortiosulautumisessa voi olla vain yksi vastaanottava yhtiö, joka on tässä tapauksessa Pirkan Opiskelija-asunnot Oy. Sulautuvia yhtiöitä voi olla osallisina useampia samassa sulautumissuunnitelmassa. (Immonen 2015, 164.) Pirkan Opiskelija-asunnot Oy ja siihen sulautuvat yhtiöt ovat toteuttaneet sulautumisen seuraten samoja vaiheita kuin Immonen on teoksessaan kuvailut. (Immonen 2015, 165.) Sulautumisvastiketta ei silti annettu, koska Tampereen kaupunki omistaa kaikki osallistuvien yhtiöiden osakkeet.

Absortiosulautumisen vaiheet ovat seuraavat:

1. Osallistuvien yhtiöiden hallitukset hyväksyvät sulautumissuunnitelman.
2. Tilintarkastaja antaa suunnitelmasta lausunnon.
3. Suunnitelma ilmoitetaan osallistuvien yhtiöiden yhteisellä ilmoituksella rekisteröitäväksi.
4. Suunnitelma hyväksytään sulautuvan ja vastaanottavan yhtiön yhtiökokouksessa.
5. Velkojille haetaan kuulutusta.
6. Sulautuminen ilmoitetaan täytäntöönpantavaksi yhteisellä ilmoituksella
7. Sulautuminen tulee voimaan eli sulautuva yhtiö purkautuu, sulautumisvastike annetaan ja hallitus sekä toimitusjohtaja antavat lopputilityksen osakkeenomistajien kokoukselle.
8. Lopputilitys ilmoitetaan rekisteröitäväksi. (Immonen 2015, 165.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kyse oli case-lähestymistavasta. Case-lähestymistapa valittiin, koska yksittäisestä tapauksesta halutaan saada yksityiskohtaista tietoa ja tutkimusjoukko koettiin pieneksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009. 134). Kvalitatiivisen tutkimuksen on tarkoi-

tus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tiettyä toimintaa. Sillä pyritään myös kuvaamaan ilmiötä. Tässä tapauksessa tutkimuskohteena oli yrityksen henkilöstö ja tavoitteena oli kuvailla heidän kokemustaan fuusioitumisesta ja organisatiomuutoksesta. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä esimerkiksi myös toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.) Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on kokonaisvaltainen tarkka ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset pätevät vain kohdetapauksessa, eivätkä ne ole yleistettävissä kuten määrällisissä tutkimuksissa. (Kananen 2014, 17-18.)

Laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Suora kontakti tutkijan ja tutkittavien välillä liittyy laadulliseen tutkimukseen. Tutkija voi esimerkiksi mennä haastattelemaan tai havainnoimaan ilmiötä ”kentälle” tutkittavien pariin. (Kananen 2014, 19.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, eikä satunnaisotanta. Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona ovat yrityksen työntekijät. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tavalla, mutta useimmiten haastattelujen avulla. Tutkimushaastattelut tehdään usein yksilöhaastatteluna, mutta pari- tai ryhmähaastatteluja voidaan käyttää riippuen tutkimuksen tavoitteista. Erilaisia tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelua kutsutaan myös strukturoiduksi tai standardoiduksi haastatteluksi. Siinä kysymysten muoto ja järjestys on tarkoin ennalta suunniteltu. Avointa haastattelua ei rakenneta kysymysten tai teemojen ympärille. Haastateltava voi kertoa vapaasti aiheesta haluamistaan näkökulmista. Keskustelu voidaan toteuttaa useita kertoja. (Vilka 2015, 122-126.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruutapana käytettiin teemahaastattelua sekä sen lisäksi kyselylomaketta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun pohjana toimivat teemat, joiden käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä. Teemat käsiteltiin luontevassa järjestyksessä ja tavoitteena oli, että vastaaja antaa

oman näkemyksenä teemoista. (Vilkkä 2015, 122-124.) Teemahaastattelussa tutkittava voi kertoa vapaasti aiheesta mahdollisimman laajasti. Tutkija antaa teemoja keskustelun aiheiksi. (Kananen 2014, 24.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestystä voi vaihdella. Toisen näkemyksen mukaan kysymykset on ennalta määrätty, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin, koska vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Hirsjärven ym. (2009, 208) mukaan teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska muiden näkemysten ei haluttu vaikuttavan vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 210-211). Ilmapiiri saattoi myös olla rennompi, jolloin ei-kielellisiin vihjeisiin voitiin kiinnittää paremmin huomiota. Haastattelujen etuna on juuri ei-kielelliset vihjeet apuna vastauksien ymmärtämisessä. Laadullisen teemahaastattelun käytöllä haluttiin tuoda mahdollisimman vapaasti esiin haastateltavien henkilökohtainen näkökulma ja ”ääni”. Haastattelujen avulla haluttiin syventää tietoja ja vastauksia voitiin vielä tarpeen mukaan syventää lisäkysymysten avulla. Lisäksi tämän avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36; Hirsjärvi ym. 2009, 164; 205.)

Haastattelun lisäksi aineiston keruuseen käytettiin kyselylomaketta. Tarkoituksena oli ennen haastattelutilanteita tutustua kokonaisuutena yrityksen henkilöstön kokemuksiin fuusioitumisesta ja saada kokonaiskuva aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen teemahaastattelut suunniteltiin toteutetun kyselyn pohjalta. Tarkoituksena oli, että jokainen henkilöstön jäsen vastasi aluksi strukturoituun kyselyyn. Sen jälkeen haastattelut toteutettiin osalle henkilöstöstä samojen teemojen pohjalta tarkoituksena tarkentaa ja selittää vastauksia.

4.3 Haastattelurunko ja kyselylomake

Haastattelutavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelurunko (LIITE 2) jakautui kahteen teemaan. Pääteemat olivat muutosprosessi ja organisaatiokulttuuri. Teema muutosprosessi jaettiin viiteen aihealueeseen, jotka olivat suunnittelu ja toteutus, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, viestiminen ja tiedottaminen, muutosjohtaminen sekä onnistuminen. Organisaatiokulttuuri sisälsi kaksi tarkempaa aihealuetta, jotka koskivat kulttuurien kohtaamista, yhdistymistä ja muutosta sekä me-henkeä ja kulttuuria tällä hetkellä. Haastattelun alussa kysyttiin lisäksi muutama taustakysymys, joiden avulla saatiin selville yhtiö, jossa haastatettava työskenteli ennen fuusioitumista sekä hänen nykyinen työnkuvansa. Teemat olivat yhtenäisiä tutkimuksen teoriaosuuden kanssa ja ne tukevat toisiaan.

Kyselylomakkeen (LIITE 1) suunnittelussa hyödynnettiin Merja Turpeisen (2011) väitöskirjaa Muutoksen ja arvioinnin paikka, Helena Taskisen (2005) väitöskirjaa Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä sekä Harri Virolaisen (2010) väitöskirjaa ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turpeisen ja Taskisen käyttämän kyselylomakkeen ovat alun perin laatineet Kuopion yliopiston terveyshallinnon ja -talouden laitoksen sekä Työterveyslaitoksen tutkijat yhteistyönä. Alkuperäinen kysely toteutettiin vuonna 2000 ja seurantakysely vuonna 2002. (Turpeinen 2005, 91-92.) Kysymykset muokattiin tähän opinnäytetyöhön sopiviksi. Lomake käytiin läpi yhdessä esimiehen kanssa ja esimies testasi sen toimivuuden, jonka jälkeen lomake lähetettiin henkilöstölle. Lomake koostui kuudesta aihepiiristä taustatietojen ja lopussa olevan vapaan kommenttikentän lisäksi. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja, mutta loppuun oli jätetty yksi avoin kysymys.

Haastattelurungon kysymykset johdettiin kyselylomakkeen pohjalta ja sen avulla tarkennettiin esiin nousseita teemoja. Kyselylomakkeessa kysytyjä aiheita voitiin haastattelussa kysyä syvällisemmin ja lomakkeen pohjalta nousseille vastauksille etsiä merkityksiä ja syitä. Aihealueet olivat jokseenkin rajatumpia kuin opinnäytetyön teoriaosuus johtuen aikaisemmin toteutetusta kyselylomakkeesta ja siitä saaduista tuloksista. Molempia menetelmiä käyttämällä saatiin luotettavampi kuva

fuusioitumisesta henkilöstön näkökulmasta kuin käyttämällä ainoastaan toista tapaa. Tarkoitus oli saada haastattelujen avulla mahdollisimman monipuolisia ja kattavia vastauksia.

4.4 Aineiston keräys

Tutkimus toteutettiin Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:n henkilöstölle. Tutkimuksen toteutushetkellä henkilöstöön kuului 14 työntekijää ja yksi esimies. Ennen haastattelujen tekemistä käytettiin lisäksi kyselylomaketta (LIITE 1). Se suoritettiin Google Forms -lomakepohjan avulla sen helppokäyttöisyyden, selkeyden ja luotettavuuden vuoksi. Ohjelma mahdollisti vastaajien täyden anonymiteetin koko tutkimuksen ajan. Kyselylomake lähetettiin kaikille työntekijöiden sähköpostiin. Kyselyn toteutusajankohdaksi valittiin elo-syyskuu, koska tällöin koko henkilöstö oli tavoitettavissa ja heillä oli aikaa vastata kyselyyn. Kyselylomakkeen täyttämiseen aikaa oli kaksi viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin puolelta välissä ensimmäisen viikon jälkeen. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista lukuun ottamatta viimeistä avointa kysymystä. Jokaisen yrityksen työntekijän oli tarkoitus vastata kyselyyn, mutta lopulliseksi vastausprosentiksi jäi 86,7 prosenttia (13 vastausta).

Haastateltavat valikoituivat arvonnalla. Ennen haastatteluja tarkistettiin kuitenkin, että jokaisesta fuusioitumiseen osallistuneesta yhtiöstä oli vähintään yksi haastateltava. Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostin välityksellä haastateltavien kanssa. Kaikki neljä haastattelua toteutettiin yhden viikon aikana peräkkäisinä päivinä (9.–12.10.2017). Kun haastattelut toteutettiin lyhyen ajan sisällä, voitiin varmistua, että kaikilla on mahdollisimman samanaikainen kuva organisaation senhetkisestä tilanteesta. Kolme haastatteluista pidettiin yrityksen neuvotteluhuoneissa ja yksi muissa tiloissa. Haastattelurunko (LIITE 2) lähetettiin kaikille haastateltaville samaan aikaan muutamia päiviä ennen ensimmäistä haastattelua. Haastatteluihin osallistuivat vain haastateltava ja haastattelija. Kaikilta kysyttiin aluksi lupa haastattelujen nauhoittamiseen, johon kaikki suostuivat. Jokaisen haastattelun aluksi kerrottiin myös lyhyesti opinnäytetyön aihe.

Teemahaastattelun tarkoituksena on käydä teemat läpi haastateltavan ehdoilla luontevassa järjestyksessä eikä niinkään noudateta tiettyä haastattelurunkoa. Kaille annettiin haastattelun alussa aiemmin lähetetty haastattelurunko, jonka avulla he pystyivät seuramaan haastattelun kulkua. Haastattelijalla oli haastattelutilanteessa apuna etukäteen suunnitellut tukikysymykset (LIITE 3), jotka auttoivat keskustelua eteenpäin. Useimmat eivät olleet ehtineet tutustua haastattelurunkoon. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin vaihdelleen 45 minuutista yhteen tuntiin. Haastateltavia kiitettiin lopuksi osallistumisesta ja kerrottiin opinnäytetyön aikataulusta. Aihe herätti mielenkiintoa ja tuloksia odotettiin innolla.

Teksti kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin viikon sisällä kaikkien haastattelujen toteuttamisesta ja tekstiä tuli noin 24 sivua. Litterointia ei tehty heti sanatarkasti, vaan täytesanoja jätettiin osittain kirjoittamatta. Jos lainausta käytettiin tuloksien analysoinnissa, litteroitiin se kuitenkin täysin sanatarkasti. Osittainen täytesanojen poistaminen ei vaikuttanut vastausten sisällön tulkintaan. Litteroinnin yhteydessä vastauksia järjesteltiin oikeiden teemojen alle, koska joidenkin kysymysten vastauksissa saattoi olla vastaus toiseen teemaan liittyen. Analysointi toteutettiin teemojen avulla selkeyden ja helppouden vuoksi.

4.5 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin sekä selittämään käyttäytymistä ja päätösten syitä. Otoksen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi & Hurme 2011, 59.) Haastateltavien lukumäärä voi vaihdella suuresti riippuen tutkimuksen tarkoituksesta, ongelmasta ja tyypistä. Haastateltavia voidaan arvioida myös olevan riittävästi, kun uudet haastateltavat eivät anna enää uutta olennaista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58-60.)

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatietoja. Vastanneista hiukan yli puolet 53,8 prosenttia (7 henkilöä) oli naisia ja 46,2 prosenttia (6 henkilöä) miehiä. Ikäjakauma vaihteli 24 vuodesta 56 vuoteen. Jokainen työsuhde oli

vakituinen hetkellä, jolloin kysely tehtiin. Suurin osa vastaajista 92,3 prosenttia oli työsuhteessa fuusioitumishetkellä lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka oli aloittanut työt vasta sen jälkeen. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kaksi naisia. Kaksi haastateltavista työskenteli ennen fuusioitumista Insinöörioppilastalot Oy:ssä. Lisäksi haastateltavia oli yksi Kiinteistö Oy Opintannerilta ja yksi Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:ltä. Kahdella haastateltavista työnkuva ei muuttunut fuusioitumisen jälkeen. Yhdellä muuttui jonkin verran ja yksi kohosi esimieheksi muuton jälkeen uusiin toimitiloihin.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, kun tutkimus toistetaan tutkijasta riippumatta. Jos eri tutkimuskerroilla samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos, ovat tulokset myös reliaabeleita. Näin tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana. Validiteetti eli pätevyys kertoo tutkimuksen kyvystä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Eräät tutkijat (Wolcott, Holstein & Gubrium) ovat todenneet, että pätevyden ja luotettavuuden arviointeja ei voida soveltaa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa tarkalla ja totuudenmukaisella kuvauksella kaikista vaiheista ja aineiston keruun olosuhteista. Aineiston analyysissä luokittelujen tekeminen ja tulosten tulkintaan vaikuttavien tekijöiden kertominen lukijalle lisää myös luotettavuutta. Haastatteluotteet rikastavat tutkimusselosteita. Validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä eli metodien triangulaatiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus koskee pääosin tutkijan omaa toimintaa. Tietojen oikea litterointi ja kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon ottaminen on tärkeää. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään tarkalla kuvauksella tutkimuksen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.) Tutkimuksessa oli kyseessä teemahaastattelu eli haastattelu oli rakennettu rajattujen teemojen ympärille. Teemat olivat yhteneviä tutkimuksen teoriaosuuden kanssa, mikä helpottaa analyysivaiheen tekemistä ja vertailua. Tämä lisää myös luotettavuutta. Haastattelun lisäksi käytetty kyselylomake pohjautuu aiemmin

toteutettuihin tutkimuksiin. Kyselylomaketta käytettiin apuna myös haastattelurungon suunnittelussa, mikä lisää tulosten luotettavuutta ja vertailtavuutta aiempiin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa pyrittiin parantamaan luotettavuutta tarkalla kuvauksella tutkimuksen vaiheista. Luotettavampi kuva saadaan haastattelijan ollessa täysin organisaation ulkopuolinen henkilö, jolloin haastattelijalla ei ole objektiivisuutta organisaatioon nähden. Tärkeitä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tulosten rajaus ja haastattelujen lainaukset, joilla pyrittiin myös vahvistamaan luotettavuutta.

Litteroinnin oikeellisuus vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Kaikki neljä haastattelua tehtiin yhden viikon aikana ja seuraavana viikkona jokainen haastattelu litteroitiin yksitellen, kun haastattelut olivat vielä selvästi muistettavissa. (Vilka 2015, 137.) Haastattelujen nauhoittamisen avulla pystyttiin keskittymään paremmin haastateltavaan ja haastatteluun. Haastattelun dokumentointi luo tutkimukselle luotettavuutta. (Kananen 2014, 85.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään kyselyn ja haastattelujen avulla saatuja tuloksia. Kyselyn ja haastattelujen avulla selvitettiin, miten henkilöstö on kokenut muutoksen ja fuusioitumisen sekä miten muutos on henkilöstön mielestä kokonaisuudessaan toteutettu. Lisäksi sen vaikutusta organisaatiokulttuuriin selvitettiin. Tulokset käsitellään tutkimusongelman kannalta oleellisimmin jaoteltuna teemoittain.

5.1 Muutosprosessi

Tässä luvussa muutosprosessia käydään läpi kokonaisvaltaisesti eri aihealueittain. Haastatteluissa selvisi, että henkilöstö yhdistyi samaan toimitilaan noin puoli vuotta ennen fuusion voimaan astumista. Toimitilat olivat kaikille yhtiöille uudet. Toimintatapojen yhdistäminen alkoi myös heti hyvissä ajoin ennen fuusiota henkilöstön muutettua yhteiseen kaikille uuteen toimitilaan.

5.1.1 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toteutukseen

Kyselyssä työntekijöiden osallisuus muutoksen suunnitteluun jäi epäselväksi. Vastaushajonta oli todella laaja ja epälooginen. Haastateltavat kokivat saaneensa olla riittävästi mukana suunnittelemassa muutosta. Yksi haastateltava kertoi, että yrityksen johto oli haastatellut kaikkia työntekijöitä erikseen koskien esimerkiksi heidän työnkuvaansa ja sitä, mitä jokainen jatkossa haluaisi tehdä. Haastateltava koki tämän riittäväksi osallistumiseksi ja luotti siihen, että kaikki tarpeellinen järjestyy. Toinen haastateltava koki, että kaikki oli hoidettu avoimuudessa ja yhteistyössä. Hän ei kuitenkaan osannut tarkemmin kerto, millä tavalla oli ollut mukana suunnittelemassa muutosta, vaikka kokikin osallisuutensa riittäväksi. Hänen työnkuvansa ei juurikaan muuttunut toisin kuin käytännöt. Haastateltavan mukaan kaikesta oli voinut puhua sekä mielipiteitä oli kysytty ja niitä sai kertoa. Eräs haastateltava koki, ettei ollut millään tavalla henkilökohtaisesti mukana suunnittelussa. Hänen mielipidettään käytännön asioita koskien ei ollut myöskään kysytty. Lisäksi hän totesi, että ei oikeastaan tiedä, olisiko hän saanut vaikuttaa jollain ta-

valla työtänsä koskeviin muutoksiin. Kun kysyttiin halukkuutta vaikuttaa enemmän, haastateltava kuitenkin totesi tilanteen olleen vain hankalampi itselle, kuin se nyt oli.

Henkilöstölle oli tehty kysely jokaisen omaa senhetkistä työnkuvaa koskien. Kyselyssä oli kysytty esimerkiksi halukkuudesta laajentaa työnkuvaa tai tehdä jotain muuta. Osa haastateltavista koki suurimmaksi muutokseksi työssään uuden ohjelman käyttöönoton. Samalla kaikki yhtiöiden tiedot yhdistyivät samaan ohjelmaan. Osalla haastateltavista työnkuva taas muuttui jonkin verran ja he myönsivät sen herättäneen tunteita sillä hetkellä. Nyt he kuvasivat olevansa todella tyytyväisiä työhönsä. Kolme haastateltavista koki, että he saivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työnkuvaan muutoksessa. Kyselylomakkeen perusteella muutoksiin omassa työssä voitiin vaikuttaa joko paljon tai ainakin jonkin verran. Muutaman vastauksen mukaan muutokseen vaikuttaminen ei ole ollut lainkaan mahdollista omassa työyksikössä. Haastatteluissa jotkut arvioivat osalla henkilöstöstä jääneen muutoksesta jotain ”hampaan koloon”, koskien esimerkiksi etujen menetyksiä, mutta eivät osanneet selittää tätä tarkemmin.

”Onhan sekin on mahdollisuus vaikuttaa, et jos ei tyydytä ja lähtee meneen. Mä olin kuitenkin ihan tyytyväinen niihin, mitä sieltä ehdotettiin...”

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että suurin muutos henkilöstön näkökulmasta tapahtui, kun yhtiöt muuttivat yhteiseen toimitilaan. Toimintatapoja aloitettiin yhtenäistämään hiljalleen, vaikka he toimivat vielä kolmena eri yhtiönä. Esiin tulleita erilaisia toimintatapoja muutettiin ja niistä sovittiin yhdessä. Samalla alettiin luoda yhteisiä pelisääntöjä työpaikalla. Itse fuusion astuessa voimaan 1.9.2017 käytännöt olivat jo hyvin yhtenäistyneet. Voimaan astuminen ei näkynyt radikaalisti työntekijöiden puolelle. Haastateltavat kertoivat, että fuusion voimaanastumispäivä ei eronnut muista. Yksi haastateltavista arvioi fuusion voimaanastumisen vaikutukset suuremmaksi ja näkyvämmäksi kirjanpidon puolella. Kyselyn perusteella osalla nykyisistä työntekijöistä toimipaikka muuttui maantieteelli-

sesti muutoksen yhteydessä ja työntekijät siirtyivät uuteen työyhteisöön. Myöhemmin ajateltuna kyseinen kysymys lomakkeella oli epäselvä, koska yhtiöt muuttivat uuteen toimitilaan paljon ennen fuusioitumista.

Suuri muutos oli monen mielestä uusien järjestelmien käyttöönotto, joka vaati paljon manuaalista käsin tehtävää tietojen siirtoa. Työkäytännöt muuttuivat ja toisilla myös työn osaamisvaatimukset. Muutoksen kokeminen aiheutti paljon jakautumista. Kyselylomakkeen perusteella osa koki muutoksen todella pienenä, koska suurin osa työtovereista pysyi samana. Osalle taas muutokset olivat suurempia. Kaikkien mielestä muutokset olivat kuitenkin lähestulkoon positiivisia ja ovat helpottaneet sekä henkilöstön että asiakkaiden toimintaa. Haastatteluissa sai kuvan, että työntekijät olivat luottaneet kaiken tapahtuvan oikeudenmukaisesti ja hyvin. He eivät juuri kyseenalaistaneet muutoksen toteutusta, vaan luottivat kaiken järjestyvän.

5.1.2 Viestiminen ja tiedottaminen

Kyselylomakkeen sekä haastattelujen perusteella tiedottamista ja viestimistä muutoksista pidettiin riittävänä. Kaikki kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa heitä koskevista muutoksista muutoksen aikana. Tieto saatiin tarpeeksi ajoissa ennen muutosten tapahtumista ja se oli riittävää. Kyselylomakkeen vastaajat olivat myös sitä mieltä, että tiedotus on ollut avointa ja rehellistä. Tarpeellista tietoa fuusiosta työntekijät saivat johdolta, esimieheltä, työtovereilta, esityslistoista ja kokouksista, kirjallisista ja sähköisistä tiedotteista sekä yleisistä tiedotustilaisuuksista. Suurin ja oleellisin tieto saatiin johdolta.

Työntekijät saivat mahdollisuuksia kritisoida ja keskustella muutoksesta. Valmennuksia ja koulutuksia järjestettiin paljon. Siellä myös työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa. Kyselylomakkeen perusteella selvisi, että yhteiset tavoitteet olivat selkeät ja avainhenkilöt olivat sitoutuneita muutokseen. Kaikki kokivat olevansa hyvin perillä muutoksesta ja tapahtumista. Kyselystä erottuivat muutamet vastaukset, joiden mukaan eri työyksiköiden välinen yhteistyö oli ollut vähäistä. Jotkut kokivat saaneensa valmennusta muutokseen liian vähän.

5.1.3 Muutosjohtaminen

Melkein kaikilla työntekijät kävivät kehityskeskustelun esimiehensä kanssa viimeisen muutaman vuoden aikana. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet pitivät näitä keskusteluja hyödyllisinä. Kaikki kokevat esimiehen kuuntelevan alaisiaan tarvittaessa. Esimiehen tiedottaminen tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista koettiin oikea-aikaiseksi ja tieto saatiin riittävän ajoissa. Vastanneet ovat yhtä mieltä siitä, että esimieheen voi luottaa. Esimiestä kuvailtiin ystävälliseksi ja huomaavaiseksi sekä työntekijöiden oikeuksia kunnioittavaksi. Kyselylomakkeen avulla kysyttiin, oliko työntekijöillä oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevista asioista. Hieman alle puolet vastaajista ei osannut sanoa. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikilla on tähän oikeus. Kyse voi olla myös siitä, että he olivat tyytyväisiä eikä tarvetta mielipiteiden ilmaisemiselle ollut.

POASilla ja Opintannerilla oli yksi toimitusjohtaja ja Insinöörioppiastalolla toinen toimitusjohtaja yhtiöiden muuttaessa samaan toimitilaan ja muutoksen tapahtuessa. Muutoksesta tai yhtiöistä johtumattomista syistä esimiestilanne muuttui kesken muutoksen. Kaikki kolme yhtiötä jäivät yhden toimitusjohtajan johdettavaksi, jolloin myös yksi työntekijöistä kohosi hieman korkeampaan esimiesasemaan. Yhtiössä, jonka esimies jäi pois kesken muutoksen, henkilöstö koki aluksi etäisyyttä uuteen johtajaan. Eräs haastateltava totesi tilanteen tulleen niin yllättäen ja uuden toimitusjohtajan joutuneen vaikeaan tilanteeseen. Haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, miten hän otti uudet alaiset huomioon vaikeassa ja yllättävässä tilanteessa. Eräs haastateltavista aloitti työnsä esimiehenä samaan aikaan, kun yhtiöt muuttivat uusiin tiloihin. Johdon tuki oli siis erilaista hänen kohdallaan verrattuna muihin työntekijöihin ja samalla hänelle tuli uusia alaisia, joita hänen täytyi kuunnella muutoksessa. Muutama haastateltavista myönsi, ettei juurikaan kaivannut tukea. Yksi haastateltavista kertoi, että tapahtumien kulusta tiedottaminen ja avoin tiedon saanti riitti. Aina oli mahdollisuus kysyä lisää ja puhua tarvittaessa. Myös muiden haastateltavien vastauksista saattoi päätellä, että tuki ja tarvittava apu oli riittävää.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia tehtäviä heidän mielestään esimiehellä on muutostilanteessa. Kaikki olivat samaa mieltä, että tehtäviä on paljon ja ne ovat hyvin erilaisia. Yksi haastateltavista mainitsi toimitusjohtajan käyneen kaikkien työsopimukset lävitse ja tarvittaessa käyneen sopimusneuvotteluja. Toinen haastateltavista totesi pomo- ja esimiessuhteiden korostuvan todella vähän heidän työssään. Alaisina hän arvioi heidän olevan itseohjautuvia ja hoitavan työnsä yhteisymmärryksessä. Esimieheltä pyrittiin kysymään vain varmistuksia tai muuten tarpeellista apua. Lisäksi haastateltavat kokivat riittävän viestimisen hyvin tärkeäksi esimiehen tehtäväksi. Henkilökohtaisuutta painotettiin myös ja etenkin viestimiskeinona henkilökohtaisia keskusteluja. Myös mahdollisuus kysymyksille ja avoimuus nousivat esiin tärkeänä.

5.2 Organisaatiokulttuuri

Yhtiöiden yhdistyessä oli kulttuureja oli kaksi toisistaan erilaista. POASin ja Opintannerin työntekijät työskentelivät samassa toimitilassa jo ennen muutosta, joten muutos ei ollut heille niin suuri yhdistymistilanteessa. Insinöörioppilastalolla oli omanlainen kulttuurinsa, joka erosi POASin ja Opintannerin kulttuurista. Haastateltavien mukaan toimintatapoja yritetään edelleen yhdistää tasapuolisesti, mutta yhtiöiden yhdistyessä otettiin käyttöön POASin ja Opintannerin työskentelytavat. Kyselylomakkeen perusteella useimmat kokevat tällä hetkellä olevansa kuitenkin hyvin ”POAS:lainen”.

5.2.1 Kulttuurien kohtaaminen, yhdistyminen ja muutos

Pirkan Opiskelija-asunnot ja Opintanner toimivat samoissa tiloissa jo ennen muutosta, joten myös toimintatavat olivat yhteiset. Näiden yritysten ja Insinöörioppilastalon toimintatavat olivat erilaiset. Vaikka fuusioituneita yhtiöitä oli kolme, erilaisia kulttuureja oli kuitenkin vain kaksi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhtiöiden erilaiset kulttuurit olivat huomattavissa yhtiöiden yhdistyessä. Kulttuurit näkyivät lähinnä eri toimintatapoina, jotka olivat jakautuneet Insinöörioppilastalon ja Pirkan Opiskelija-asunnot sekä Opintanner välillä. Esimiesasemassa työskentelevä haastateltava mainitsi, että kulttuuri oli näkynyt työnkuvien

selkeyttämisenä sekä työskentelytapojen muuttamisena ja yhdistämisenä. Eräs haastateltava koki edelleen ihmetystä kulttuurien erilaisuudesta. Hänen mukaansa osalla saattoi vielä olla ”jotain hampaan kolossa” koskien etujen menetyksiä fuusioitumisen seurauksena. Haastattelu hetkellä edut olivat kaikilla tasavertaiset.

Insinöörioppilastalon henkilöstö sulautui käyttämään Opintannerin ja POASin toimintatapoja. Eräs haastateltava Insinöörioppilastaloilta koki, ettei heillä oikeastaan aikaisemmin ollut omia selkeitä ja yhteisiä toimintatapoja. Hän arvioi sen johtuvan yhtiön pienestä koosta verrattuna Opintanneriin ja POASiin. Yksi haastateltava Insinöörioppilastaloilta arvioi, ettei yhdistymistä olisi voitu toteuttaa millään muulla tavalla. Hän koki kaikkien arvojen tulleen huomioiduksi kulttuurien muutoksessa. Toinen Insinöörioppilastaloilta tullut haastateltava kertoi heidän saaneen myös riittävästi tukea ja huomiota kulttuurien yhdistämisessä. Haastateltavat kuvasivat alussa olleen oletetusti epäselvyyksiä ja ongelmia, mutta niistä päästiin yli puhumalla yhteisesti kaikkien kanssa. Tällä hetkellä esimiesasemassa työskentelevä haastateltava kertoi konkreettisempia esimerkkejä kulttuurien yhdistämisen keinoina. Koko henkilökunnalle tehtiin heti aluksi yhteiset pelisäännöt. Kuukausipalaverissa pohdittiin yhdessä eteen tulleita tilanteita ja, mikä on paras keino hoitaa ne. Välttämättä tapoja ei siis suoraan otettu isommilta yhtiöiltä, vaan esimies sanoi pohtivansa objektiivisesti sekä kuuntelevansa perusteita ja sitten tekemään päätöksiä parhaasta tavasta toimia.

Haastattelujen pohjalta nousi esiin positiivinen kokemus kulttuurien yhdistymisestä. Kulttuurien yhdistämisessä onnistuttiin, vaikka osa myönsikin jonkinlaista tyytymättömyyttä olevan havaittavissa vielä silloin tällöin. Yhdistyminen ei onnistunut ilman ongelmia, eikä kaikkea saatu heti toimimaan. Erään haastateltavan mukaan muutoksessa mukana toimi konsultti, joka viesti henkilöstön kanssa ja oli mukana yhdistämässä ryhmää. Kaikki ilmaisivat kuitenkin ymmärtävänsä, että muutoksessa ja yhdistymisessä tulee väistämättä ongelmia vastaan. Erään haastateltava kertoi huomanneensa muissa tyytymättömyyttä esimerkiksi etujen menetyksestä yhtiöiden yhdistyessä, mutta heidän vihdoin ymmärtäneen ja hyväksyneen sen. Haastateltava esimies kertoi kuullensa osalta yhdistymisen olleen aino-

astaan hyvä muutos. Vaikka haastateltavan esimiehen mukaan yhdistämisessä onnistuttiin, toimintaa halutaan silti parantaa jatkuvasti. Toimintatapojen todetaan selkiytyneen hyvin ja tavoitteena on edelleen jatkuva parantaminen. Yksi haastateltava kuvasi yhtenäistymisen keventäneen yleisesti toimintaa.

5.2.2 Me-henki ja kulttuuri tällä hetkellä

Kyselylomakkeessa kysyttiin, minkälainen me-henki organisaatiossa on tällä hetkellä. Vastaukset jakautuivat erittäin hyvän ja kohtalaisen välille. Haastattelujen avulla tarkennettiin vielä, miten haastateltavat kokivat me-hengen haastatteluhetkellä. Haastateltavat kuvasivat me-henkeä suhteellisen positiivisesti. Yksi haastateltavista totesi, että me-henki voisi olla enemmän ”taloön päin” oleva. Kolme haastateltavaa kuvasi työkaveriensa olevan hauskoja ja työporukan olevan kokonaisuutena hyvä. Työntekijöillä oli yhteinen WhatsApp-keskustelu, josta useampi haastateltava mainitsi. He kokivat sen hyväksi yhteishengen ylläpidon kannalta.

Haastattelujen pohjalta nousi esiin kaikkien sitoutuminen työtä kohtaan. Työporukka järjesti vapaa-ajan toimintaa paljon, mutta ketään ei pakotettu mukaan. Eräs haastateltava totesi haluavansa osallistua yhteistoimintaan ja tyky-päiviin, mutta kertoi vähemminkin riittävän, kun töissä on hirveä kiire. Tyky-päivät ja vapaa-ajan toiminta työporukan kanssa koettiin osittain jopa rasittavaksi, koska toimintaa oli niin paljon. Mukaan meneminen oli kuitenkin täysin vapaaehtoista. Jokaiselle esitettiin kutsu, mutta jos menoihin ei osallistunut, ei sitä koettu negatiiviseksi ja mukaan kysyttiin seuraavallakin kerralla. Vähempikin yhteistoiminta riittäisi osalle haastateltavista, mutta he eivät kuitenkaan kokeneet tapahtumia negatiivisiksi. Toimistolla työntekijöille annettiin mahdollisuus tehdä töitä neuvotteluhuoneessa rauhassa tai tehdä etätöitä.

Kolme haastateltavista mainitsi avoimen keskustelun olevan mahdollista. Niin kyselylomakkeeseen vastanneet kuin haastateltavatkin kokivat luottamusta työtovereihinsa. Kyselylomakkeen perusteella muutama koki ilmapiirin hieman kilpaillevaksi ja olisi halunnut enemmän tukea esimieheltä. Kaksi haastateltavaa pohti hetki sitten uutena tulleen tulospalkkauksen lisänneen kilpailua työpaikalla. Tu-

lospalkkaus tuli vasta fuusioitumisen jälkeen, joten oli vielä suhteellisen uusi. Haastateltava esimies suunnitteli myös tulospalkkauksen muuttamista tiimivetoisemmaksi, jolloin kilpailu olisi yhteisöllisempää. Esimies kokee ja haluaa, että hänelle puhuminen ja ehdotuksien esittäminen on mahdollista. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, mutta ilmapiiri on avoin ja kaikki otetaan huomioon. Ilmapiiristä kysyttäessä lomakkeessa ja haastatteluissa suurin osa koki sen kannustavaksi, tukevaksi, leppoiseksi ja lämminhenkiseksi. Kokonaisuutena haastateltavat kuvasivat ilmapiirin ja me-hengen olevan hyvä.

”Ilmapiiri on hyvä ja toivottavasti pysyykin. Se on niinkun elinehto kuitenkin.”

Haastateltavat kuvasivat työyhteisöä rennoksi, toimivaksi ja helpoksi kaveriporukaksi. Esimiesasemassa olevat tunnistettiin, mutta asema ei korostunut pelottavalla tavalla ja kaikki olivat henkilöinä samalla viivalla. Kaikesta pystyttiin puhumaan ja toisilta voitiin kysyä tarvittaessa. Yksi haastateltavista kuvasi, että esimiehiä ei suljeta tiedon ulkopuolelle eikä heidän selän takanaan ”supista”. Haastattelujen pohjalta nousi esiin, että huollon ja toimiston työntekijät olivat hieman jakautuneet. Tämä johtui todennäköisesti työskentelystä eri ympäristöissä. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että koko porukkaa pyydetään yhteisesti mukaan menoihin, mutta osallistumishalukkuus voi olla erilaista riippuen työnkuvasta ja missä porukassa työskentelee.

”Rento, mutta asiallinen meininki ja sitten kuitenkin hoidetaan työt hyvin. Ei tarkoita sitä etteikö täällä vois olla sellanen rento ja rempsee meininki.”

5.3 Onnistuminen kokonaisuutena

Yrityksen toiminnan laadun arvioidaan parantuneen kyselylomakkeen perusteella. Organisaatorakenne selkiytyi fuusioitumisen myötä ja se on tuonut helpotusta niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Kyselylomakkeen pohjalta esiin nousi joi-

denkin vastaajien kokemus, että epäonnistumisista ja ongelmista ei ole keskusteltu rakentavasti. Epäonnistumisten syiden ja syyllisten etsiminen jakoi myös mielipiteitä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että syiden etsiminen on yleisempää kuin syyllisten etsiminen. Kyselylomakkeen perusteella voidaan todeta, että muutosprosessi eteni johdonmukaisesti ja se oli kokonaisuutena hallittu sekä hyvin johdettu. Muutama vastanneista koki, että muutokseen sopeutumiseen ei ollut varattu riittävästi aikaa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutos on kokonaisuutena jälkeen päin ajatellen onnistunut hyvin. Kaikki kuvasivat olevansa tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen. Uudet toimitilat saivat kehuja ja fuusioituminen yhdeksi yhtiöksi nähtiin positiivisena niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten muutos olisi voinut onnistua vielä paremmin, nousi esiin uuteen kiinteistötietojärjestelmään siirtyminen. Se tapahtui hyvin nopeasti ja vaati työntekijöiltä paljon manuaalista työtä. Eräs haastateltava kuitenkin totesi, ettei siirtymistä olisi voinut toteuttaa millään muulla tavalla ja se oli väistämätön. Yksi haastateltava mainitsi, että henkilökohtaisia keskusteluja olisi voitu käydä enemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Yksi taas myönsi, ettei pysty nimeämään mitään, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Moni haastateltavista koki muutoksen erityisen myönteisesti ja hyödyllisenä haastatteluhetkellä. Haastateltavat myönsivät, että saattoivat epäillä muutosta ja kyseenalaistaa sitä, mutta loppujen lopuksi he eivät olisi voineet olla tyytyväisempiä. Osa kyselylomakkeen vastaajista taas koki muutoksen neutraalina, eikä oikein osannut arvioida sitä.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että muutos oli kokonaisuutena hyvä. Muutoksen kuvattiin menneen omalla painollaan ja suurin muutos henkilöstön kannalta oli yhtiöiden muuttaminen samaan toimitilaan. Eräs haastateltava mainitsi, että fuusioitumisesta oli puhuttu jo viimeiset kymmenen vuotta tietämättä varmasti, minkä yhtiön kanssa fuusioituminen tapahtuisi. Sama haastateltava kertoi, fuusioitumisen helpottaneen hänen työtään ja saaneen pitkään jatkuneen suunnittelun ja puhumisen päätökseen. Muutama haastateltava myönsi, että vaikka kaikki ei välttämättä tuntunut hetkellisesti muutoksen keskellä hyvältä ja oikealta, on

kaikki silti nyt fuusioitumisen jälkeen paljon paremmin kuin ennen sitä. Yksi haastateltava mainitsi tavan, jolla fuusioituminen on toteutettu ja toteaa sen hyväksi. Muutos tapahtui pikkuhiljaa yhteen muuton jälkeen ennen fuusion voimaan astumista. Henkilöstöä huomioitiin ja heidän ehdotuksiaan otettiin avoimesti vastaan. Etujen yhtenäistämässä samanarvoisiksi koko henkilöstölle, osa menetti parempia etujaan tullessaan toisesta yhtiöstä. Se mietityttää joitain haastateltavia edelleen, mutta he tuntuivat ymmärtäneen merkityksen firman taloudelle ja tasa-puolisuuden kaikille. Lopuksi eräs haastateltava totesi heillä olleen paljon kyselyitä muutoksen aikana. Esimerkiksi Tampereen kaupunki ja työnantaja olivat toteuttaneet kyselyjä.

”Mun mielestä ne suuret linjat ratkaisee. En osaa sanoa mitään, mitä mun mielestä olis pitänyt tehdä toisin tai jos niin miten se olis pitänyt tehdä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:n henkilöstön kokemuksia fuusioitumisesta ja sen vaikutuksia yrityksen kulttuuriin noin vuosi fuusion tapahtumisen jälkeen. Tutkimuksen avulla haluttiin tuoda esiin henkilöstön ja kulttuurin huomioimisen tärkeyttä fuusiotilanteissa. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui fuusion eri osa-alueista, kuten fuusiotyypeistä, fuusion toteuttamisesta ja sen syistä sekä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Organisaatiomuutosta pyrittiin käymään läpi hieman laajemmin ja tarkemmin käsittelemällä henkilöstön osuutta muutokseen, kulttuurin muutosta sekä johdon ja viestinnän merkitystä. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Jo kyselyn toteuttamisen jälkeen voitiin huomata henkilöstön olevan tyytyväisiä nykytilanteeseen. Saadun aineiston pohjalta tutkimustulosten ja teorian voidaan katsoa mukailevan toisiaan.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Kyseinen organisaatiomuutos oli luonteeltaan suhteellisen pieni, vaikka oleellisia muutoksia tapahtui työntekijöille melko paljon. Työympäristö muuttui, henkilöstösuhteet muuttuivat ja joitain uusia ihmisiä tuli mukaan muutoksen aikana. Asiakasmäärä pysyi melkein samana tai lisääntyi ja useiden työntekijöiden työnkuvasa tapahtui muutoksia. Lisäksi työnteon kannalta keskeinen kiinteistötietojärjestelmä vaihtui toiseen. Kilpailun lisääntyessä toimintoja on keskitettävä. Tässä organisaatiomuutoksessa voi huomata ilmenevän piirteitä monista muutostyypeistä.

Henkilöstö suhtautui muutokseen pääosin myönteisesti ja koki siitä olevan hyötyä. Henkilöstöä oli tiedotettu tapahtuvista muutoksista jatkuvasti ja he olivat olleet hyvin luottavaisia. Useimmat kokivat saavansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin tarpeeksi. Muutokselle asetettujen tavoitteiden arvioitiin toteutuneen hyvin tähän mennessä. Toiminnan nähtiin kokonaisuutena parantuneen ja

selkiytyneen. Muutos osaltaan helpotti työntekijöiden työtä ja samalla yksinkertaisti ja paransi asiakkaiden asiointia. Aineiston pohjalta nousi esiin tavoiteltujen synergiaetujen saavuttaminen. Asiakkaille pystyttiin tarjoamaan suurempaa lisäarvoa yhdessä toimimalla kuin erillään. Hyödyt näkyivät nopeasti ja paremmin toisin kuin voidaan olettaa suurissa fuusioissa.

Tutkimuksessa ei noussut esiin ääripäitä, vaikka vastauksissa oli jonkin verran vaihtelevuutta. Vastaajien voitiin siis kokonaisuudessaan arvioida olevan tyytyväisiä tilanteeseen ja siihen, miten muutos oli toteutettu. Fuusioituneista yhtiöistä Insinöörioppilastalo Oy:lle muutos oli kuitenkin ollut suurin. Kaksi muuta yhtiötä olivat jo aiemmin toimineet yhteisissä tiloissa. Insinöörioppilastalo Oy:stä tulleet työntekijät kokivat toisen kulttuurin olevan hieman vahvempi ja vallitsevampi kuin heidän kulttuurinsa. Kaikkien työntekijöiden kulttuuri ja arvot oli joka tapauksessa pyritty ottamaan huomioon. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä johdon ja esimiehen onnistuneen siinä. Mahdollisia alakulttuureja ei noussut esiin tutkimuksen aikana. Tärkeän avainhenkilön poistumisella kesken organisaatiomuutoksen oli varmasti vaikutusta kulttuuriin ja sen muutokseen sekä uuden kulttuurin muodostumiseen. Muutosprosessi oli kuitenkin siitä huolimatta kokonaisuutena onnistunut. Johdon toimintaan oltiin pääasiassa luottavaisia koko muutoksen ajan. Luottamus on onnistuneen muutosprosessin edellytys. Tulosten perusteella voidaan todeta muutoksen edenneen ja tapahtuneen nopeasti, mutta se oli kuitenkin suhteellisen hyvin suunniteltu. Suurin osa tarpeellisesta tiedosta saatiin johtajilta ja esimieheltä.

Opinnäytetyö vahvistaa aiempia tutkimustuloksia koskien käytännön hyötyjen parempaa näkyvyyttä pienissä kuin suurissa sulautumisissa. Tutkitusti tärkeää organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta on jokaisen muutosvaiheen huomiointi. Siihen pyrittiin tässä organisaatiomuutoksessa ja se näkyi henkilöstön jatkuvana huomioimisena eri vaiheista. Fuusio pystyttiin toteuttamaan nopeasti sulautuneiden yhtiöiden pienestä koosta johtuen. Nopeus osaltaan helpotti henkilöstön kokemuksen käsittelyä. Vaikka suuret muutokset tapahtuivatkin lyhyen ajan sisällä, lisää se kuitenkin henkilön hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Onnistumista saat-

toi lisätä muutto kaikille uusiin yhteisiin työtiloihin, jolloin henkilöstö yhdistyi ennen varsinaista fuusion voimaan astumista. Organisaatiokulttuuri koki muutoksen jo silloin yhtiöiden yhdistyessä. Uutta kulttuuria voitiin pitää tiiviinä ja avoimena. Yhteishenkeä pidetään yllä yrityksen voimin ja henkilöstö itse järjestää yhteistä tekemistä vapaa-ajallaan. Ostokohteen valinnalla on tärkeä merkitys fuusion onnistumisen kannalta ja tässä tapauksessa voidaan todeta valinnan onnistuneen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, koska kohdejoukko oli melko suppea ja haastateltavat edustivat vain kohdeyrityksen henkilöstöä. Haastattelujen pohjalta nousi esiin paljon samoja teemoja ja ajatuksia. Samojen tekijöiden voitiin huomata toistuvan eri haastateltavien kohdalla. Niiden perusteella voitiin muodostaa kokonaiskuva ja päätelmiä henkilöstön kokemuksista. Kaikkiin tutkimustavoitteisiin ja -kysymyksiin saatiin vastaukset. Tuloksien luotettavuutta on vahvistettu arvioimalla kuvaamalla tutkimuksen vaiheita tarkasti ja arvioimalla luotettavuutta (ks. luku 4).

Opinnäytetyön pohjalta on mahdollista toteuttaa jatkotutkimuksia saman yrityksen henkilöstölle käyttämällä samaa lomaketta ja samoja haastattelukysymyksiä. Kulttuurin muutosta ja kehitystä voi tarkastella edelleen tietyin väliajoin. Lisäksi mielenkiintoista olisi seurata muuttuvatko mielipide ja ajatukset fuusion toteuttamisesta ajan kuluessa. Yksi jatkotutkimusehdotus on myös tulosten vertailu saman kokoisen fuusion kanssa tai ovatko tulokset vastaavia kaiken kokoisissa fuusioissa. Tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön tilanmäärittämiseen sekä ilmapiirin parantamiseen.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe alkoi rakentua jo joulukuussa 2016. Kohdeyritys ja aihe selvisi lopulta tammikuussa 2017. Alkuperäisessä aikataulussa ei pysytty muiden elämässä tapahtuvien kiireiden vuoksi. Teoriaosuus koostui kirjallisuudesta, artikke-

leista ja tieteellisistä julkaisuista. Keskeisimmät teemat olivat fuusioituminen ja organisaatiokulttuuri. Lähdekirjallisuutta löytyi suhteellisen paljon aiheesta ja samaan aiheeseen viittaavia tutkimuksia on tehty runsaasti aiemmin. Haastavaa oli kuitenkin sopivien lähteiden löytäminen juuri tähän opinnäytetyöhön.

Oli mukava huomata, miten hyvin henkilöstö vastasi toteutettuun kyselyyn ja he olivat hyvin läsnä haastatteluissa. Haastattelujen vastaukset olivat erilaisia, mutta yhteneviä tekijöitä ja samankaltaisuuksia oli helppo löytää aineistoa käsitellessä. Empiirisen osuuden eli lomakekyselyn ja haastattelujen toteuttamiseen kului suunniteltua enemmän aikaa kuten myös haastattelujen litterointiin ja analysointiin. Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon laadullisen tutkimuksen käsittelystä. Laadullisen tutkimuksen tekemisen eri vaiheet ja kokonaisuus tuli opittua ja käytä perusteellisesti läpi. Saavutin opinnäytetyölleni asetetut tavoitteet hyvin. Henkilöstö osallistui todella hyvin tutkimukseen ja antoi monipuolisia vastauksia. Saatujen vastausten avulla pystyin selvittämään henkilöstön kokemuksia ja fuusion toteutusta Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:ssä.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 4. painos. Helsinki. Palmenia Helsinki University Press.

Beckman, S. R. & DeAngelo, G. & Smith, W. J. 2012. Experiments on horizontal mergers: Does size matter? *Economics Letters*. 117, 3, 537-539.

Blummé, N. & Pitkänen, T. & Raunio, M. & Äärilä, L. 2001. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki. KHT-Media Oy.

Carpon, L. 1999. The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions. *Strategic Management Journal*. 20, 1, 987-1018.

Harris, L.C. & Ogbonna, E. 1998. Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*. 8, 2, 78-92.

Hassett, M. & Räikkönen, M. & Rantala, T. 2011. M&A as a strategic option from opportunities to new business creation. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Heikkilä, T. 2016. Avainhenkilöiden sitouttaminen yritysfuusiossa. Viitattu 21.2.2017. <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7025/Avainhenkil%C3%B6iden+sitouttaminen+yritysfuusiossa>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Hirsjärvi, S.& Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja: kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki. WSOY.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. uud. painos. Helsinki. Edita.

Immonen, R. 2015. Yritysjärjestelyt. 6. uud. painos. Helsinki. Talentum Pro.

Jokinen, T. 2017. Fuusiojuttu asiakaslehti. Pirkan Opiskelija-asunnot Oy. Viitattu 29.4.2017. https://issuu.com/poaskoti/docs/poastinen_syksy2016

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki. Otava.

Katramo, M. & Lauriala, J. & Matinlauri, I. & Niemelä, J. & Svenssas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. 1. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change). Helsinki. Oy Rastor Ab.

Kuusela, S. 2015 Organisaatioelämää. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Länsisalmi, H-K. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki. Työterveyslaitos.

Marks, M. L. & Mirvis, P. H. 2001. Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. Academy of Management Executive. 15, 2, 80-92.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos : avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki. Talentum.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013a. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 19.6.2017. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/organ_esim_net_5cc3ecbd422136

Pahkin, K. & Vesanto P. 2013b. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki. Työterveyslaitos. Viitattu 16.6.2017. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/org_tyont_net

Pablo, A. & Javidan M. 2004. Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge. Blackwell Publishing Ltd.

POAS. 2017. Viitattu 28.4.2017. <https://poas.fi/>

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Viitattu 26.7.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67637/951-44-6751-5.pdf?sequence=1>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.

Rogiest, S. & Segers, J. & van Witteloostuijn, A. 2018. Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*. 34, 1, 1-8.

Schraeder, M. & Self, D. 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. 41, 5, 511-522.

Schuler, R. & Jackson, S. 2001. HR issues and activities in mergers and acquisitions. 19, 3, 239-253.

Sinkovics, R. R. & Zagelmeyer, S. & Kusstatscher, V. 2011. Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*. 20, 1, 27-47.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Viitattu 7.8.2017. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-27-0077-8/urn_isbn_951-27-0077-8.pdf

Trautwein, F. 1990. Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*. 11, 4, 283-295.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Viitattu 7.8.2017. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66750/978-951-44-8444-5.pdf?sequence=1>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. WSOY.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Virolainen, H. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Viitattu 7.8.2017. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf

Weber, Y. & Tarba S.Y. 2012. Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 19, 3, 288-303.

Zollo, M. & Meier, D. 2008. What Is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*. 22, 3, 55-77.

SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

Hei!

Olen taloushallinnon opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Tutkin opinnäyte-
työnäni Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:n fuusiota henkilöstön näkökulmasta.

Antamasi tiedot auttavat johtoa ymmärtämään fuusion onnistumista ja toteutusta
sekä parantamaan työyhteisöä. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne käsitellään
anonymisti. Toivottavaa on, että kaikkien mielipide kuullaan tutkimuksessa, jotta
toteutumisesta saadaan mahdollisimman oikea kuva. Lisäksi kaikkien vastatessa
kyselyyn, henkilöstön kesken arvotaan kaksi elokuvalippua Finnkinolle.

Kyselyn täyttämiseen menee noin 15 minuuttia. Aikaa vastaamiseen on kaksi
viikkoa. Lomake sulkeutuu 3.9.2017 kello 21.

Kiitän vastauksista ja osallistumisestasi!

Sini Lähteenmäki

Vaasan ammattikorkeakoulu

Sähköposti: _____

TAUSTATIEDOT**Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

Syntymävuosi

- 1952 - 1997

Minkälainen työsuhteesi on?

- Vakituinen
- Määräaikainen

Olitko työsuhteessa 1.9.2016, kun fuusioituminen tapahtui?

- Kyllä
- Ei

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa?

MUUTOKSET

Mitä muutoksia työpaikallasi ja työssäsi on tapahtunut fuusioitumisen jälkeen. Rastita omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kustakin kohdasta.

	Kyllä	Ei
Toimipaikan sijainti muuttunut maantieteellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen siirtynyt uuteen työyhteisöön tai uudelle osastolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähes kaikki työtoverit ovat vaihtuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkäytännöt ovat muuttuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otettu käyttöön uusi tietojärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisvaatimukset ovat muuttuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kun ajattelet kaikkia niitä muutoksia, joita työssäsi on tapahtunut kuluneen 24 kuukauden aikana, miten luonnehtisit tilannetta omalta kannaltasi?

Muutokset ovat olleet ja vähämerkityksisiä	Muutokset suuria ja merkityksellisiä
Muutokset ovat olleet enimmäkseen myönteisiä	Muutokset enimmäkseen kielteisiä

Saatko yleensä tietoja työtäsi koskevista muutoksista?

- Hyvissä ajoin etukäteen
- Vähän ennen muutosta
- Vasta muutoksen tapahtuessa
- Työssäni ei ole ollut muutoksia

Voitko olla mukana, kun työtäsi koskevia muutoksia suunnitellaan?

- Voin vaikuttaa muutoksiin hyvin paljon
- Voin vaikuttaa jonkin verran
- Muutokset tulevat yleensä yllättäen, ilman mahdollisuuttani vaikuttaa niihin

Poasin fuusioitumiselle on asetettu muun muassa seuraavia tavoitteita. Miten hyvin arvioit näiden tavoitteiden tähän mennessä toteutuneen?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	En osaa sanoa	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Taloudelliset säästöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vähäportainen organisaatorakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Miten fuusiossa on mielestäsi toteutunut tähän mennessä seuraavat asiat?
Rastita mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto kussakin väittä-
mässä.**

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	En osaa sanoa	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Arvostettu jokaisen osaamista ja kehityskykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatu aikaan muutosvalmiutta ja joustavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ollut mahdollista osallistua ja sitoutua muutoksen toteutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdittu työn kannusteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatettu sovittuja pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdettu ja hoidettu henkilöstöasioita onnistuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

JOHTAMIS- JA TYÖKULTTUURI

Seuraavassa on kuvattu neljä johtamis- ja työkuulttuurin perusulottuvuutta. Mikään näiden ulottuvuuksien kuvauksista ei ole sellaisenaan hyvä tai huono. Arvioi kutakin ulottuvuutta sen mukaan, kuinka osuvasti se kuvaa työyksikkösi tilaa.

**Pysyvä johtamis- ja työkuulttuuri. Työyksikössämme työtehtävät ovat ohjeis-
tettuja. Työnjako on hyvin pysyvä. Toiminnassa korostuvat vakiintuneet
toimivaltasuhteet. Johtajien vastuu korostuu työyksikkömme tulostavoitteita
määritettäessä. Miten hyvin esitetty kuvaus vastaa työyksikkösi nykyistä
toimintaa?**

Kuvaa

huonosti

.

Kuvaa

erinomaisesti

Vaihtuva johtamis- ja työkuulttuuri. Työyksikössämme työtehtävät ovat sovitavissa. Työnjako on hyvin joustava. Toiminnassa korostuvat tilannekohtaisesti vaihtuvat toimivaltasuhteet. Johtajien ja henkilöstön yhteinen vastuu korostuu työyksikköme tulostavoitteita määrittäessä. Miten hyvin esitetty kuvaus vastaa työyksikkösi nykyistä toimintaa?

Kuvaa

huonosti

.

Kuvaa

erinomaisesti

Tehokkuutta korostava johtamis- ja työkuulttuuri. Työyksikössämme työtehtävissä korostuu suoritekeskeisyys. Työnjako ratkaistaan taloudellisten voimavarojen ehdoilla. Toimivaltasuhteita ohjaa tiukka kustannustietoisuus. Taloudellinen vastuu korostuu työyksikköme johtamisessa ja tulostavoitteiden määrittämisessä. Miten hyvin esitetty kuvaus vastaa työyksikkösi nykyistä toimintaa?

Kuvaa

huonosti

.

Kuvaa

erinomaisesti

Osaamista korostava johtamis- ja työkuulttuuri. Työyksikössämme työtehtävissä korostuvat ihmisten tiedot ja taidot. Työnjako ratkaistaan kunkin yksilön osaamisen ja kehittymisedellytysten ehdoilla. Toimivaltasuhteita ohjaa joustava ongelmaratkaisukyky. Henkilöstön hyvinvointi ja asiakaslaatu korostuvat johtamisessa ja työyksikköme tulostavoitteiden määrittämisessä. Miten hyvin esitetty kuvaus vastaa työyksikkösi nykyistä toimintaa?

Kuvaa

huonosti

.

Kuvaa

erinomaisesti

POASIN KULTTUURI

Seuraavassa esitetään joitakin POASin organisaatiokulttuuriin liittyviä väittämiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen olevani nyt vahvasti "POAS:lainen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen joutuneeni alistumaan toisenlaiseen, vahvempaan kulttuuriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkituodut arvot ovat sopusoinnussa todellisen toiminnan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni keskustellaan rakentavasti myös ongelmista kuten asiakkaan palveluun liittyvistä epäonnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni saa kiitosta onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistumisen sattuessa työyhteisöni etsii pikemminkin syitä kuin syyllisiä tilanteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhat toimintatavat säilyvät työyhteisössäni muutoshankkeista huolimatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni oletetaan normien seuraamisen olevan sama kuin hyvin tehty työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen uskotaan olevan laatu järjestelmien seuraamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtajat ovat onnistuneet ehkäisemään häiritsevät ammattien väliset ristiriidat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni vallitsee yhteinen käsitys hyvästä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälainen me-henki organisaatiossa mielestäsi on?

- Erittäin hyvä
- Melko hyvä
- Kohtalainen
- Melko huono
- Erittäin huono

Kuinka hyvin tunnet päässeesi tiimin jäseneksi?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

Miten seuraavat adjektiivit kuvaavat työpaikan ilmapiiriä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kannustava ja tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpaileva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäluuloinen ja epäilevä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leppoisa ja mukava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäykkä ja sääntöihin perustuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin ja lämminhenkinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMA SUHTAUTUMINEN**Miten koet muutoksen tällä hetkellä?**

- Hyvin myönteisenä
- Melko myönteisenä
- Neutraalina
- Melko kielteisenä
- Hyvin kielteisenä

Mitä vaikeuksia tai uhkia fuusio muutoksena aiheuttaa sinulle tai työyhteisöllesi? Rastita mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Erittäin paljon	Melko paljon	En osaa sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän
Asioiden ennustettavuuden heikkeneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luopuminen tutusta ja turvallisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien kykyjen riittävyyden epäily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aseman tai arvovallan menetys tai sen uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutettujen etujen menetys tai sen uhka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen osapuolten erilaiset arvot ja arvostukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen osapuolten erilaiset toiminta- ja ajattelutavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattiryhmien raja-aidat ja reviirit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation laajuus ja epämääräisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten hyvin olet selvillä olet tällä hetkellä?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	En osaa sanoa	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Koko organisaation tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työyksikkösi tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työsi tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavassa esitetään vielä joitakin muutoksen johtamiseen liittyviä väittämiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Muutosprosessi etenee johdonmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessi on hallittu ja johdettu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokseen sopeutumiseen on varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on käytössä hyvä palautejärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on käytössä hyvä aloitejärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon tapa toimia vahvistaa muutoksen onnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSJOHTAMINEN

Oletko käynyt esimiehesi kanssa kahdenkeskisen kehityskeskustelun vuoden 2016 tai 2017 aikana?

- Olen
- En ole

Kuinka hyödyllisinä olet kokenut keskustelut?

- Hyödyllisinä
- En hyödyllisinä, mutta en hyödyttöminäkään
- Hyödyttöminä

Tässä osassa käsitellään esimiehesi toimintaa. Laita rasti vastausvaihtoehtoon, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimiehemme kuuntelee alaiensa mielipiteitä tärkeissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme kunnioittaa työntekijän oikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehemme voi luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat väittämät käsittelevät johtamista POASilla. Laita rasti vastausvaihtoehtoon, joka kuvaa parhaiten nykyistä mielipidettäsi.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikilla on oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia (säännöt ovat kaikille samat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten perusteista saa halutessaan lisätietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TIEDON SAANTI MUUTOKSISTA JA OSALLISTUMINEN

Seuraavassa esitetään jotain organisaatiomuutokseen liittyviä väittämiä. Rastita omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto kunkin väittämän jälkeen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työntekijät ovat tehneet liian vähän yhteistyötä muutosta suunniteltaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutoksen edellyttämiä toimintoja ei ehditty suunnitella riittävästi ennen muutoksen käynnistämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat saaneet olla riittävästi mukana suunnittelemassa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosprosessi on onnistunut suunnitellusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen alkuvaiheessa oli riittävästi ennakkotiedotusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi tietoja muutoksen vaikutuksista omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokseen liittyvä tiedotus on ollut avointa ja rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosta käsitteleviä keskustelutilaisuuksia on ollut liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosta kritisoivat näkemykset ovat sallittuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen perustelut ovat minulle epäselviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoitteet ovat mielestäni selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvin perillä muutosprosessin etenemisestä ja vaiheista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki avainhenkilöt ovat sitoutuneet muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13(13)

Olen saanut liian vähän muutokseen liittyvää koulutusta/valmennusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri työyksiköjen välinen muutokseen liittyvä yhteistyö on ollut vähäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mistä seuraavista lähteistä olet saanut itsellesi tarpeellista tietoa fuusiosta?

	Paljon	Vähän	En lainkaan
Johtajat tai johtoryhmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esityslistat ja kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaiset työryhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleiset tiedotustilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökuntalehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalliset ja sähköiset tiedotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanomalehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio/televisio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puskaradio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LOPUKSI SINULLA ON MAHDOLLISUUS ILMAISTA NÄKEMYKSIÄSI FUUSIOON, TYÖHÖSI TAI TUTKIMUKSEEN LIITTYVISTÄ ASIOISTA.

HAASTATTELURUNKO

Teema 1: Muutosprosessi

1. Suunnittelu ja toteutus
2. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa
3. Viestiminen ja tiedottaminen
4. Muutosjohtaminen
5. Onnistuminen

Teema 2: Organisaatiokulttuuri

1. Kulttuurien kohtaaminen, yhdistyminen ja muutos
2. Me-henki ja kulttuuri tällä hetkellä

TUKIKYSYMYKSET

Tausta:

Minkä yhtiön palveluksessa työskentelit ennen fuusioitumista?

Minkälainen työnkuvasi on tällä hetkellä?

Teema 1: Muutosprosessi

1. Suunnittelu ja toteutus
 - Saitko mielestäsi olla riittävästi mukana suunnittelemassa muutosta?
Kysyttiinkö mielipidettäsi?
 - Mitä olisit tehnyt toisin?
 - Miten fuusio/muutos astui voimaan?
 - Oliko sopeutumiseen tarpeeksi aikaa?
2. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa
 - Saitko vaikuttaa ja osallistua työtäsi koskeviin muutoksiin? Jos sait, niin millä tavoin?
 - Olisitko halunnut vaikuttaa enemmän?
 - Minkälaista yhteistyötä työyksiköiden ja työntekijöiden välillä oli?
 - Koitko muutosvastarintaa tai huomasitko sitä muissa työntekijöissä?
 - Oliko kriittisen palautteen antaminen mahdollista ja reagoitiinko siihen?
 - Onko jotain muuta, miten henkilöstö huomioitiin muutoksessa?
3. Viestiminen ja tiedottaminen muutoksesta
 - Miten muutoksista viestittiin?
 - Oliko tiedottaminen oikea-aikaista ja riittävää?
 - Oliko tiedon kulku avointa?

4. Muutosjohtaminen
 - Millaista tukea sait esimieheltäsi muutostilanteessa?
 - Millaisia tehtäviä mielestäsi esimiehellä on muutostilanteessa?
5. Onnistuminen
 - Kuinka onnistuneesti fuusio on mielestäsi toteutettu?
 - Olisiko se voinut onnistua joltain osin vielä paremmin?

Teema 2: Organisaatiokulttuuri

1. Kulttuurien kohtaaminen, yhdistyminen ja muutos
 - Miten erilaiset kulttuurit oli huomattavissa yhtiöiden yhdistyessä?
 - Millä tavoin kulttuureja on yhdistetty? Mitä toimenpiteitä arvojen ja toimintatapojen yhdistämiseksi on tehty muutoksen jälkeen?
 - Otettiin kaikkien arvot huomioon yhdistyessä?
 - Miten koit kulttuurien kohtaamisen ja yhdistymisen?
 - Miten koet kulttuurien yhdistyneen ja onko yhdistämisessä onnistuttu noin vuoden aikana?
2. Me-henki ja kulttuuri tällä hetkellä
 - Miten kuvailisit kulttuuria tällä hetkellä työpaikallasi?
 - Minkälainen yhteisöllisyys, luottamus ja vuorovaikutus työyhteisössä on?
 - Onko keskustelu avointa? Onko ilmapiiri jollain tavalla kilpaileva?
 - Millainen työyhteisösi on? Miten kuvailisit sitä?

Yhteenveto:

Miten koit muutoksen kokonaisuudessaan henkilökohtaisesti?

Toivoisitko, että jotain olisi tehty toisin?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa aiheeseen liittyen?