

Kirsimarja Salminen

FUUSIO JA SEN KOKEMINEN  
CASE: SATAEDU AIKUISKOULUTUS HUITTINEN &  
KANKAANPÄÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2010

# FUUSIO JA SEN KOKEMINEN CASE: SATAEDU AIKUISKOULUTUS HUITTINEN & KANKAANPÄÄ

Salminen, Kirsimarja  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2010  
Ohjaaja: Huhtinen, Taina  
Sivumäärä: 43  
Liitteitä: 2

Asiasanat: fuusiot, henkilöstö, muutosjohtaminen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli fuusio eli kahden yhteisön sulautuminen yhdeksi. Työssä perehdyttiin fuusion kokemiseen henkilöstön kannalta. Työssä tarkasteltiin enimmäkseen fuusiota henkilöstön näkökulmasta ja fuusiota muutoksena. Opinnäytetyössä käsiteltiin vain lyhyesti veroasioita. Erilaiset yritysjärjestelyt, kuten fuusiot, ovat tänä päivänä yleistyneet. Fuusion syinä ovat yleensä yritystoiminnan laajentaminen, kasvu ja kehitys. Siksi työn aiheeksi ja tutkimuskohteeksi valittiin fuusio.

Työn teoriaosassa käsiteltiin fuusiota ilmiönä ja muutoksena, sitten pohdittiin fuusiota henkilöstön näkökulmasta. Empiriaosassa tarkasteltiin suoritetun kvalitatiivisen kyselyn tuloksia. Kysely kohdistui SATAEDUn eli Satakunnan koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuskeskusten hallinnon henkilökuntaan Huittisissa ja Kankaanpäässä. Lisäksi kyseinen yritys oli ennestään tuttu. Tutkimustapana kyselytutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muun muassa selvittää, mikä fuusio oikeastaan on, miten se toteutetaan onnistuneesti ja mitä sen taustalla on. Pää tavoitteena oli pohtia, miten fuusio ja yleensä muutos vaikuttavat henkilökuntaan. Tarkoituksena oli selvittää, mitä vaikutuksia muutoksella on esimerkiksi työnkuvaan, työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja kuinka suuri merkitys muutosjohtamisella on muutostilanteessa.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan voitiin todeta, että henkilöstön ensireaktio fuusioon oli negatiivinen, mutta aikaa myöten muuttui positiivisemmaksi. Henkilöstö kaipasi aluksi parempaa tiedotusta. Henkilöstö koki, että fuusion myötä työmäärä oli lisääntynyt ja joillakin työ oli muuttunut. Työt veivät enemmän aikaa, mutta ilmapiiri oli hyvä. Aluksi vanhojen tapojen muuttaminen oli hankalaa, eikä uusia sääntöjä muistettu. Taloushallinnon hoitaminen oli helpompaa, kun se hoidettiin yhdessä paikassa.

Opinnäytetyöstä on hyötyä kohdeyritykselle ja muille yritykselle, jotka harkitsevat fuusiota tai muunlaista muutosta. Kohdeyrityksen edustaja luki kyselyn tulokset ja teoriaosuuden. Hän oli tyytyväinen työhön ja hänestä oli mielenkiintoista nähdä miten teoriaosuus piti paikkansa myös hänen työpaikkansa kohdalla.

# MERGER AND EXPERIENCING ONE CASE: SATAEDU ADULT EDUCATION HUITTINEN & KANKAANPÄÄ

Salminen, Kirsimarja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

December 2010

Supervisor: Huhtinen, Taina

Number of pages: 43

Appendices: 2

Keywords: mergers, personnel, management of change

---

The topic of this thesis was a merger or in other words two communities joining together as one. The merger was mostly examined from the personnel's perspective and as a change. Tax issues were handled only shortly in the thesis. Different kinds of enterprise reorganisations like mergers have nowadays become common. Mergers usually take place because of expanding entrepreneurial activity, growth and development. This is why a merger was chosen as a topic and a study subject.

The merger was handled as a phenomenon and as a change in the theoretical part of the thesis, after which the merger was considered from personnel's perspective. A qualitative questionnaire was carried out and its results were examined in the empirical part. The questionnaire focused on SATAEDU's, that is Satakunnan koulutuskuntayhtymä's (educational federation of municipalities), administrative personnel in adult education centres in Huittinen and Kankaanpää. The enterprise in question was already familiar. A qualitative study method was used in the questionnaire study.

The purpose of the thesis was, among other things, to explain what a merger is, how one can be carried out successfully and what reasons there are behind mergers. The main purpose was to consider how a merger and a change in general affect personnel. The purpose was to clear up what effects a change has on job description, work atmosphere, work well-being, for example, and how significant a role change management has in change situation.

The results showed that the personnel's first reaction to the merger was negative, but in time their opinion changed to a more positive one. At first the personnel wanted to be informed better about the changes. The personnel felt that the merger increased the work amount, and in the case of some people, their work description had changed. Work took more time but the atmosphere was good. Changing old habits was difficult at first, and new rules were not remembered. Financial management was easier as it was handled in one place.

The thesis benefits the target enterprise and other enterprises that consider a merger or some other change. A representative of the target enterprise read the results of the questionnaire and the theory part. She was satisfied with the thesis and thought it was interesting to see how the theory part held true also in her workplace.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	5
1.2	Tavoite, tutkimusongelma ja tiedonkeruu .....	5
1.3	Työn rakenne.....	6
2	FUUSIO JA MUUTOS .....	7
2.1	Fuusio ilmiönä.....	7
2.2	Sulautumistyytit.....	9
2.3	Fuusiosuunnitelma.....	9
2.4	Muutosprosessi.....	11
2.5	Muutoksen ”talo”.....	11
2.6	Fuusiossa onnistuminen ja epäonnistuminen.....	13
3	HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA .....	15
3.1	Muutokseen reagoiminen .....	15
3.2	Muutoksen johtaminen.....	17
3.3	Työyhteisön hyvinvointi .....	18
4	KYSELYTUTKIMUKSEN TEKEMINEN.....	21
4.1	Case-yritys .....	21
4.2	Tiedon kerääminen ja tutkimusmenetelmä .....	23
4.3	Kyselylomake.....	23
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	24
5.1	Taustatiedot.....	24
5.2	Fuusioon valmistautuminen.....	25
5.3	Fusion vaikutus työhön .....	26
5.4	Fusion vaikutus työilmapiiriin .....	30
5.5	Fusion jälkeen.....	33
5.6	Yhteenveto havainnoista .....	34
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Erilaiset yritysjärjestelyt, mukaan lukien yritysten yhdistymiset eli fuusiot, ovat tänä päivänä yleistyneet. Yritysten fuusioitumisen takana ovat yleensä yritystoiminnan laajentaminen, kasvu ja kehitys yhteisvoimin. Fuusiota ei kuitenkaan aina koeta pelkästään positiivisena ilmiönä. Siksi päätin ottaa työni aiheeksi ja tutkimuskohteeksi fuusion ilmiönä, ja pohtia, miten se vaikuttaa henkilöstöön, ja kuinka työntekijät kokevat sen. Kyselytutkimukseni kohteeksi päättyi SATAEDU, sillä se syntyi fuusiossa vuoden 2010 alusta lähtien. Olin kesätöissä SATAEDUssa ja sain Huittisten aikuis-koulutuskeskuksen talouspäälliköltä suostumuksen kyselyn tekemiseen.

## 1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja tiedonkeruu

Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä itse fuusiota ilmiönä niin kuin myös henkilöstön kannalta. Pääasiassa työssä perehdyn fuusion kokemiseen henkilöstön näkökulmasta ja käsittelen fuusiota muutoksena. Työssäni tuon vain lyhyesti esiin veroasioita. Tulen selvittämään, mitä fuusio tarkoittaa kohdeyrityksessä ja miten se siellä koetaan. Tavoitteena on saada selville hyödyllistä tietoa myös niille yhteisöille, jotka tulevaisuudessa harkitsevat fuusioitumista. Kyselytutkimuksen perusteella he mahdollisesti osaavat ottaa kaikki asiat huomioon. Kyselytutkimuksen pohjalta tulen vastaamaan muun muassa seuraaviin asioihin:

Mikä on fuusio ja mitä siihen liittyy?

Minkälaisia fuusiotyyppejä on olemassa?

Miten fuusio toteutetaan?

Miten fuusiossa onnistutaan?

Miten fuusio muutoksena vaikuttaa henkilöstöön?

Mitkä ovat fuusion vaikutukset työnkuvaan?

Miten fuusio vaikuttaa työilmapiiriin?

Miten henkilöstöä johdetaan muutoksessa?

Kyselytutkimus kohdistuu SATAEDUn eli Satakunnan koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuskeskuksiin Huittisissa sekä Kankaanpäässä. Tutkimus rajattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa aikuiskoulutuskeskusten hallinnon henkilökuntaan. Suurin osa heistä oli kesätyöpaikassani, joten kysely oli helppo toteuttaa antamalla kyselylomakkeet. Kysely koskee Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymän ja Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymän fuusiota, joista tuli 1.1.2010 alkaen SATAEDU.

Tutkimukseen tarvittavat tiedot kerätään henkilöstölle tehtävällä kyselylomakkeella. Kysymykset on laadittu avoimiksi kysymyksiksi. Niihin saa vastata vapaamuotoisesti eikä niissä ole vaihtoehtoja. Kyselylomake ja sen mukaan laadittava saatekirje jaetaan ja lähetetään myös sähköpostiversiona kahdeksalle henkilökunnan edustajalle.

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusote tutkii kohdetta sen laadun kannalta. Kvalitatiiviseen tutkimustapaan liittyvät kysymykset mitä, miten ja miksi. Tutkimusmenetelmä kertoo asian luonteesta ja selvittää, mitä kaikkea siihen liittyy. Kysymyksiä ei ole tarkkaan rajattu etukäteen, vaan yritetään avoimesti saada selville etukäteen tietämättömiä asioita.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyöni jakaantuu kuuteen osaan. Ensimmäisenä osana on johdanto, jossa selvitetään yritysten fuusioitumisen taustaa. Kerron lisäksi mikä on tutkimuksen tavoite ja mikä on tutkimusongelma eli mihin asioihin pyrin työssäni vastaamaan. Käsitelen hieman tiedonkeruutapaani ja tutkimusmenetelmäni. Ensimmäisen luvun lopussa käydään läpi työn rakennetta pääpiirteittäin.

Toisessa luvussa keskityn fuusioon itsessään. Kerron, mikä fuusio on ja mitä kaikkea siihen liittyy. Sen jälkeen käyn läpi erilaisia yritysten fuusioiden sulautumistyyppisiä ja mietitään, miten fuusiota suunnitellaan ja miten se tulisi toteuttaa. Sitten käsitellään fuusiota muutoksena. Mitä on muutos yrityksessä ja minkälainen on muutosprosessi? Kerron ”muutoksen talosta” eli organisaatioiden eri muutostilanteista ja perehdyn siihen, miten fuusiossa onnistuu ja toisaalta, miten siinä voi epäonnistua.

Kolmannessa luvussa keskityn henkilöstöön. Pohdin millä tavoin fuusion kokeva henkilöstö kokee muutoksen ja suhtautuu siihen. Käyn läpi myös sitä, miten henkilöstöä johdetaan muutoksessa ja vaikuttaako muutos jollakin tavalla työyhteisön hyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Neljäs luku kertoo tutkimuksen tekemisestä kohdeyrityksessä. Kerron tarkemmin kohdeyrityksestäni ja itse tutkimuksestäni. Käyn läpi tiedonkeruutapani ja menetelmät, joita käytän tutkimukseni tekemiseen. Lopuksi kerron hallintohenkilöstölle tehtävästä kyselylomakkeesta.

Viides luku sisältää tutkimuksen tulokset. Käyn läpi kyselyn tulokset ja teen niistä johtopäätöksiä. Tutkimustulokset jakaantuvat kyselylomakkeen mukaisiin aiheisiin: fuusioon valmistautuminen, fuusion vaikutus työhön, fuusion vaikutus työilmapiiriin ja viimeiseksi pohditaan tuntemuksia ja parannusehdotuksia fuusion jälkeen. Luvun lopuksi taulukoin vielä havaintoni. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa laadin yhteenvedon ja johtopäätökset koko työstäni.

## 2 FUUSIO JA MUUTOS

### 2.1 Fuusio ilmiönä

Sulautuminen eli fuusio tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä. Sulautuneiden yritysten tavoite on toimia jatkossa yhtenä yrityksenä. Fuusiossa kaksi oikeudelliselta muodoltaan samanlaista yhteisöä yhdistyvät yhdeksi yhteisöksi. Yhdistyvien yritysten kirjanpidot myös yhdistetään. Yleensä fuusioituvien yhteisöjen kirjanpito tehdään samoin kun konserneissa konsernitilinpäätös laaditaan. Fuusion tapahtumishetki on fuusion voimaantulopäivä. Fuusio tulee voimaan, kun fuusioituminen on merkitty kaupparekisteriin. (Wsoypro 2010a&b.)

Elinkeinoverolain 52 § yritysjärjestelyjä koskevan yleissäännöksen sulautumissäännökset säätelevät osakeyhtiöiden sulautumista. Säännöksiä sovelletaan muihinkin sellaisiin tuloverolain 3 §:ssä tarkoitettuihin kotimaisiin yhteisöihin ja elinkeinoyhtiöihin, jotka voivat niitä koskevan lainsäädännön mukaan sulautua. Sulautumisella tavoitellaan hallinnollisia etuja ja lisäksi vältetään erillisen konsernitilinpäätöksen laatimista sekä muiden konsernisäännösten noudattamista. Sulautumisen tapahtuessa sulautuvan yhtiön kaikki varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Mitään varoja tai velkoja ei voi jättää tämän säännön ulkopuolelle. (Wsoypro 2010c&d.)

Fuusioituminen vaikuttaa muun muassa yrityksen rakenteisiin, sen ulkoiseen kuvaan sekä yrityksen johtamiseen. Ennen fuusiota tulisi selvittää sulautumisen taloudelliset perusteet ja myös mitä siitä seuraa. Fuusioitumisessa resurssien yhdistämisellä jotkut saattavat tavoitella veroetuja, kuten vahvistettujen tappioiden hyödyntäminen ja tappioiden saaminen vähennyskelpoisiksi. Taloudelliset perusteet fuusiolle olisi hyvä kirjoittaa ylös esimerkiksi hallituksen tai yhtiökokouksen pöytäkirjaan siksi, ettei näyttäisi siltä, että fuusiolla yritetään välttää veronmaksua.

Sulautumisella yritykset tavoittelevat yrityksen kasvua, jota voidaan edistää yritysostojen avulla. Sulautumisen hyötynä voi olla yritykseltä puuttuvien resurssien hankkiminen, joten sulautumisessa voidaan käyttää hyväksi toisten resursseja ja poistaa joitakin päällekkäisiä toimintoja. Toisella yrityksellä on ehkä jo olemassa tarvittava jakelutie, patenteja, tuoteoikeuksia, erityistä osaamista, hyvä asiakaskunta tai muita hyödyllisiä tekijöitä. Yritystä ja sen hallintoa voidaan kehittää yhdistymällä, jolloin esimerkiksi voidaan keskittää päätöksentekoa ja vastuunjakoa. Sulautuminen tarkoittaa usein yrityksen tai konsernin uudelleenjärjestelyä ja sillä voidaan valmistautua esimerkiksi omistusjärjestelyihin.

Fuusiolla saavutetaan suuri tai aikaisempaa suurempi yrityskoko ja silloin käytössä olevat resurssit voidaan ottaa täysimittaisesti käyttöön. Tavoitteena on saada aikaiseksi nykyistä suurempaa tuotantoa, myyntimahdollisuuksia tai muita vastaavia etuja esimerkiksi samoilla johtoresursseilla tai koneinvestoinneilla. (Wsoypro 2010a.)

Sulautuminen voi liittyä rahoitusjärjestelyyn ja apuyhtiömenettelyyn eli se on niin sanottu rahoitusfuusio. Sulautuminen liittyy usein yrityskauppaan tai sukupolven-



vaihdokseen. Yritysten sulautuminen voi kestää usein jopa vuoden ajan. Sulautumisprosessi koostuu yhtiöoikeuden mukaisesti sulautumissuunnitelmasta, sulautumisen rekisteröinnistä kaupparekisteriin ja sulautuvan yrityksen lopputilityksestä eli tehdään tilinpäätös ja toimintakertomus ajalta, jolta ei vielä tehty tilinpäätöstä. (Kukkonen & Walden 2009, 254-257.)

## 2.2 Sulautumistyytit

Osakeyhtiöiden fuusiot voidaan jaotella kahdeksi sulautumis- eli fuusiotyyppiä:

”1 absorptiosulautuminen: yksi tai useampi sulautuva yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön.

2 kombinaatiosulautuminen: Vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan yhtiön.” (Wsoypro 2010b.)

Absorptiosulautumiset voidaan vielä jaotella kahteen alaryhmään; tytäryhtiöfuusioiksi ja sekafuusioiksi. Tytäryhtiöfuusiossa vastaanottava yhtiö omistaa kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet ennen sulautumista, kun taas sekafuusiossa sulautuvaa yhtiötä omistavat ennen sulautumista myös muut kuin vastaanottava yritys. Kombinaatiosulautumisessa fuusioprosessin tarkoituksena on perustaa aivan uusi yhtiö. Kaikki yhtiöiden varat ja velat siirtyvät perustettavalle yhtiölle. (Immonen 2008, 142; Wsoypro 2010a.)

## 2.3 Fuusiosuunnitelma

Sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten on laadittava kirjallinen sulautumissuunnitelma. Sulautumissuunnitelma toimii perustana sulautuvien yhtiöiden hallitusten päätökselle toteuttaa sulautuminen. Sulautumissuunnitelma on ilmoitettava rekisteröitäväksi kuukauden kuluessa suunnitelman allekirjoittamisesta. (Ossa, Saarnilehto & Villa 2007, 103.)

Sulautumissuunnitelmassa on oltava:

- 1) sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden ja mahdollisen muun sulautumisvastikkeen antajan toiminimet, yritys- ja yhteisötunnukset tai vastaavat yksilöintitiedot sekä kotipaikat
  - 2) selvitys sulautumisen syistä
  - 3) absorptiosulautumisessa ehdotus mahdollisesta vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestyksen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestyksestä ja siitä, miten perustettavan yhtiön toimielinten jäsenet valitaan
  - 4) absorptiosulautumisessa ehdotus sulautumisvastikkeena mahdollisesti annettavien osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain ja siitä, annetaanko uusia vai yhtiön hallussa olevia omia osakkeita, sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain
  - 5) ehdotus mahdollisesta muusta sulautumisvastikkeesta ja, jos vastike on optio-oikeuksia tai muita osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia, niiden OYL 10:3:n mukaiset ehdot
  - 6) ehdotus sulautumisvastikkeen jakautumisesta, vastikkeen antamisen ajankohdasta ja muista vastikkeen antamiseen liittyvistä ehdoista sekä selvitys näiden perusteista
  - 7) selvitys tai ehdotus sulautuvan yhtiön optio-oikeuden ja muun osakkeisiin oikeuttavan erityisen oikeuden haltijan oikeuksista sulautumisessa
  - 8) absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön mahdollisesta osakepääoman korotuksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta
  - 9) selvitys sulautuvan yhtiön varoista, veloista ja omasta pääomasta ja niiden arvostamiseen vaikuttavista seikoista, sulautumisen suunnitellusta vaikutuksesta vastaanottavan yhtiön taseeseen sekä sulautumiseen sovellettavista kirjanpidollisista menetelmistä
  - 10) ehdotus sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden oikeudesta päättää muista kuin tavanomaiseen liiketoimintaan kuuluvista järjestelyistä, jotka vaikuttavat niiden oman pääoman tai osakkeiden määrään
  - 11) selvitys pääomalainoista, joiden velkojat voivat vastustaa sulautumista
  - 12) selvitys sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisöjen omistamien vastaanottavan yhtiön ja sen emoyhtiön osakkeiden lukumäärästä sekä sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamien sulautuvan yhtiön osakkeiden lukumäärästä
  - 13) selvitys sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omaisuuteen kohdistuvista yritysikiinnityslaisissa (634/1984) tarkoitetuista yritysikiinnityksistä
  - 14) selvitys tai ehdotus sulautumiseen osallistuvan yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle, tilintarkastajalle ja sulautumissuunnitelmasta lausunnon antavalle tilintarkastajalle annettavista erityisistä eduista ja oikeuksista
  - 15) ehdotus sulautumisen täytäntöönpanon suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta
  - 16) ehdotus mahdolliseksi muiksi sulautumisen ehdoiksi.
- Tytäryhtiösulautumiseen ei sovelleta 2 momentin 4–8 eikä 10 kohdan säännöksiä. (Osakeyhtiölaki 2006/624, 16 L, 3 §)

Tällainen sulautumissuunnitelma on järkevää tehdä, mutta toisaalta sulautuvien yhteisöjen olisi hyvä tehdä suunnitelma, jossa otetaan henkilöstökin huomioon. Edellis-

tä suunnitelmaa ei ole tehty henkilöstön kannalta, joten kannattaisi laatia myös suunnitelma siitä, miten muutokseen suhtaudutaan työntekijöiden kanssa ja miten työntekijät toimivat yksilötasolla. Mikä on heidän asemansa ja miten työ muuttuu? Näin saadaan työ ja muutos sujumaan paremmin sekä vältetään vastarinta ja negatiivinen ajattelu.

## 2.4 Muutosprosessi

Muutosprosessi on yksinkertaisesti siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Tärkeätä muutosprosessissa ja muutosjohtamisessa on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan. Muutosprosessi käydään läpi yleensä, kun korjataan joitakin puutteita tai halutaan ottaa uusi mahdollisuus käyttöön. Ihmisillä on ristiriitainen suhde muutokseen. Sitä kuvastaa hyvin se, että vanhassa kiinalaisessa kirjoituksessa muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Muutosprosessia on hankala pysäyttää, mutta sitä voi kuitenkin opetella tekemään paremmin. (Valpola 2004, 27.)

Muutosprosessi koostuu yksinkertaisesti sanottuna kolmesta vaiheesta, jotka ovat loppu, tyhjyys ja alkua. Mitään uutta ei voi saada aikaan, jos vanhasta ei luovuta. Tyhjyys tarkoittaa sitä hetkeä, jolloin muutos tiedostetaan ja huomataan sen vaikutukset. (Valpola 2004, 35.)

Muutosprosessi organisaatiossa voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Muutosprosessi voi olla tarkkaan suunniteltu ja etukäteen mietitty. Tämä prosessi on järkipäinen ja muutostarpeet, muutosvaiheet, muutosjohtaminen ja yksilöiden käyttäytyminen on tiedostettu. Toinen muutoksen prosessointitapa taas voi olla aivan erilainen. Muutosta ei ole suunniteltu ja se on sattumanvaraista. Muutos lähtee tällöin käyntiin ajatuksesta, ettei muutoksen riskejä ja muita monimutkaisia asioita voi tarkasti ennakkoon suunnitella. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

## 2.5 Muutoksen ”talo”

Muutoksen ”talo” kertoo organisaatioiden erilaisista tilanteista, joissa ne toimivat. Sen on alun perin kehittänyt Claes Janssen. Joku näistä talon huoneista on lähtötilan-

ne, jolla muutokseen suhtaudutaan. Talossa voi liikkua nuolten mukaisessa järjestyksessä: kieltäminen > kaaos, hämminki > uudistuminen > tyytyväisyys. (Valpola 2004, 36-37.)

Tyytyväisyys-huoneessa ollaan tyytyväisiä kaikkeen, eikä huomata puutteita tai muutoksen tarvetta omassa toiminnassa. Kieltäminen-huoneessa huomataan, että muutos olisi tarpeen, mutta kielletään se pitämällä muutosta turhana ja paikkansapitämättömänä tai syyttelemällä ulkopuolisia. Kaaos, hämminki-huoneessa ihmiset yrittävät muutoksen keskellä hoitaa nopeasti asiat kuntoon, eivätkä aina ajattele tilanteeseen sopivimpia keinoja. Kaaoksessa tehdään paljon, muttei oikeastaan saada mitään aikaan. Uudistuminen-huoneessa on tahtoa ja energiaa muutokseen. Oikeat ratkaisut ja kohteet löydetään, kun ihmiset ottavat myös vastuuta ja luottavat toisiinsa. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu Claes Janssenin kehittämä Muutoksen ”talo”. (Erkkilä & Valpola 2005, 20.)

### MUUTOKSEN ”TALO”

<p><b>Tyytyväisyys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemme parhaita</li> <li>- Ylimielisyys</li> <li>- Ulkopuolisen vähättely</li> <li>- Puhutaan yksityiskohdista</li> <li>- Toiminta ohjeistettu</li> <li>- Ehditään myöhemminkin</li> </ul>	<p><b>Uudistuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdään yhdessä</li> <li>- Motivaatiota ja energiaa</li> <li>- Fokus</li> <li>- Vastuunotto ja luottamus</li> <li>- Ei mielistelyä</li> <li>- Haasteelliset tavoitteet</li> </ul>
<p><b>Kieltäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muut ovat vastuussa</li> <li>- Kyllä, mutta</li> <li>- Asiantuntijat kielletään</li> <li>- Suojellaan syyllisiä</li> <li>- Syytetään syyttömiä</li> <li>- Aggressioita</li> </ul>	<p><b>Kaaos, hämminki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miksi, mitä, milloin, kuka</li> <li>- Rukoillaan apua</li> <li>- Uusi strategia päivittäin</li> <li>- Palkataan ulkopuolelta</li> <li>- Paljon asiantuntijoita</li> <li>- Paniikkireaktioita</li> </ul>

Kuvio 1. Four rooms of change (Erkkilä & Valpola 2005, 20: Claes Janssen)

## 2.6 Fuusiossa onnistuminen ja epäonnistuminen

Muutos tarvitsee onnistuakseen pääpiirteittäin neljä asiaa. Ensimmäinen tekijä on yhteinen näkemys. Pitää ymmärtää, miten päätökset toteutetaan. Toisena tekijänä on muutoskyky. Organisaatiosta tulee löytyä toteutuskokemusta ja motivaatiota. Kolmantena ovat ensimmäiset toimenpiteet. Päätöksillä sekä pilottihankkeilla voidaan lisätä luottamusta ja havainnollistaa tavoitteita. Viimeisenä tehtävänä on ottaa ankkurointi käytäntöön eli vakiinnuttaa muutos ja saada uudet toimintatavat hyvin käyttöön. Tavoitteita pitää toteuttaa sitkeästi ja tuloksia arvioida pitkäjänteisesti. Näillä tekijöillä syntyy onnistunut muutos. (Erkkilä & Valpola 2005, 20.)

Jos kootaan yhteen muutoksessa onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, ovat ainakin seuraavat seitsemän kohtaa huomioonotettavia asioita. Muutosta edistävät strategia, viestintä, implementointi eli toteutus, johto ja johtaminen, arvot ja kulttuuri, johtamisjärjestelmät sekä sopimus. Nämä asiat ovat nousseet merkittävimpinä esille haastattelussa liittyen fuusion onnistuneeseen toteuttamiseen.

Yritysfuusiolla on strategiset syynsä. Fuusion tulee mahdollistaa toiminnan kasvu ja kehitys sekä parempi ympäristö henkilöstölle ja yritykselle. Fuusioituvilla pitää olla yhtenevä businesslogiikka ja he ovat yhdessä suunnittelemassa ja toteuttamassa fuusiota. Viestintä on tärkeää, jotta ihmiset ymmärtävät tilanteet ja päätökset. Onnistunut viestintä kertoo, mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Viestinnän tulee olla johdonmukaista ja perusteltua, mutta pitää silti kestää kritiikkiä ja keskustella asioista. Hyvä implementointi eli muutoksen toteutus edellyttää, että on suunniteltu etukäteen ja nimetty johtajat ja työryhmät. Pitää toimia nopeasti ja tarvittaessa käyttää ulkopuolista apua, sillä tavoitteena on onnistuminen.

Johtaminen on erityisen tärkeää muutoksessa. Johtajiin tulisi voida luottaa, eikä johtaja saa olla ylpeä. Hänen pitää olla ihmisten tukena ja selkiyttää tarvittaessa muutoksen tavoitteita. Arvot ja kulttuuri tulee ottaa huomioon. Niitä ei tarvitse painottaa, kunhan ymmärtää niitä ja kunnioittaa jokaista ihmistä. Jokaiselle pitää antaa aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Johtamisjärjestelmien tulee olla yhteiset ja samankaltaiset. Pitää soveltua toimimaan eri tilanteissa ja toiminnan tulee olla vakaata ja rutiniinomaista. Sopimukset on hyvä tehdä etukäteen, ettei onnistuminen jää niistä kiinni.

Tällaisia ovat esimerkiksi yrityskauppasopimus, esisopimus ja rahoitus. Sopimuksen sisällön tulisi vastata mahdollisimman hyvin todellista tilannetta. (Valpola 2004, 222-230.)

Yrityksen muutossuunnitelma voi kaatua epävirallisen organisaation vastarintaan. Yrityksen epävirallinen organisaatio tarkoittaa ihmisiä, joilla on myös näkymätön mielipide siitä, ovatko johdon suunnitelmat järkeviä vai eivät. Epäviralliset mielipidevaikuttajat muodostavat oman käsityksensä johdon suunnitelmista ja siitä, miten aikaisemmat päätökset ja strategiat ovat toteutuneet. Yrityksen epäviralliset vaikuttajat kokevat, että muutokset ovat haitallisia. Virallinen johto laatii muutossuunnitelmia, joka asettaa yhtiölle uusia tavoitteita ja rakentaa strategioita ja operatiivisia toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla suunnitellaan uusi organisaatio ja sopivat henkilöt toteuttamaan muutossuunnitelmaa. Hyvästä suunnitelmasta huolimatta suunnitelma voi kaatua, kun yrityksen epävirallista organisaatiota ei kuunnella.

Yrityksillä on ollut ennen muutosta tietty oma tapa toimia. Onko yritys aina toteuttanut suunnitelmansa ja ovatko muutokset parantaneet yrityksen kilpailukykyä? Ovatko johdon suunnitelmat jatkuvasti epäonnistuneet? Ovatko ne jääneet kokonaan toteuttamatta ennen kuin johto on jo kehittänyt uusia? Uudenlaiset hyvät toimenpiteet luovat luottavaisempaa kuvaa johtoon nähden. Kun epävirallinen organisaatio kokee toimenpiteet jatkuvasti positiivisiksi, on tulevaisuudessa helpompi toteuttaa uusia muutoksia yrityksessä.

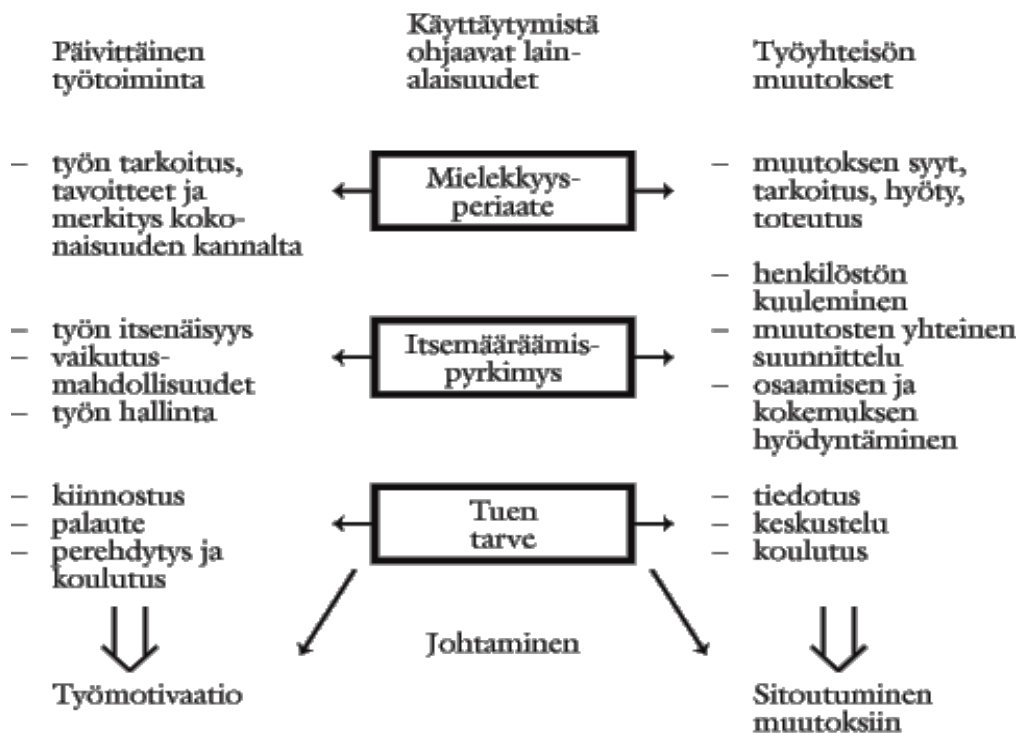
Muutossuunnitelmien toteuttamista auttavat keskustelut epävirallisen organisaation edustajien kanssa. Keskustelujen ei saa olla pelkkä tiedostustilaisuus, missä johto kertoo, mitä se aikoo tehdä. Molempien osapuolien tulisi esittää omat ajatuksensa siitä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. (Lars Strang 2007.)

### 3 HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA

#### 3.1 Muutokseen reagoiminen

Muutokseen reagoiminen riippuu siitä, mitä ihminen on aiemmin kokenut. Jos muutos muistuttaa jotakin aiempaa kokemusta, ihminen yhdistää tapaukset toisiinsa. Mitä enemmän muutos koskee ihmistä itseään ja hänen tehtäviään, ovat tunteet voimakkaammat. Jos tilanne koskee joitakin muita kuin itseä, ei asiaa ole syytä ottaa niin vakavasti. Ihmisten tapa reagoida muutokseen voi olla hyvin erilainen eri ihmisillä. Yksi voi tuntea vihaa, ärtymystä, pelkoa ja kiukkua. Ihminen voi alkaa jopa itkeä tai huutaa. Toisenlainen ihminen taas saattaa kieltää kokonaan tunteensa. Tällainen ihminen voi palaa loppuun ja lopulta sairastua jopa masennukseen. Tärkeää olisi käsitellä tunteitansa jollakin tavalla, vaikka se vie aikaa. Se on tärkeää yksilön kannalta, mutta myös organisaation voimavarojen kannalta. Työpaikoilla tulisikin pystyä puhumaan tunteista aikuismaisesti ja avoimesti. Usein kielteisiä tunteita, pelkoa ja vihaa, ei käsitellä työpaikalla. Saatetaan alkaa syyttää joitakin tiettyjä ihmisiä ja esimerkiksi jakautua eri leireihin. (Juuti & Virtanen 2009, 118-121.)

Usein muutoksista puhuttaessa ongelma työpaikalla on se, miten esimiehet onnistuvat kertomaan muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet, sekä saavat työntekijät ymmärtämään miksi. Tämä on tärkeää, sillä on vaikeaa tehdä töitä sellaisten asioiden eteen, joita ei oikeastaan edes ymmärrä. Ihmisen käyttäytymistä säätelevä ns. mielekkäysperiaate on tärkeä esimiestyössä ja muutosjohtamisessa (kuvio 2).



Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2006, 98.)

Jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi, hän on henkisesti vaikeuksissa. Työstä, joka ei ole hyödyllinen, kiinnostava, tärkeä tai motivoiva, ei voi olla innostunut. Työmotivaatio liittyy suoraan työn mielekkyyteen. Näiden asioiden eteen joutuu jatkuvasti työskentelemään, koska ne eivät säily, vaikka ne olisi kerran saavutettu. Yleensä mietitään, miten ihminen voisi olla jatkuvasti työssään huippumotivoitunut, kun oikeastaan kyse on siitä, miten ihminen kykenisi tekemään työnsä riittävän hyvin, vaikka hän joutuu usein ponnistelemaan kokeakseen työnsä merkitykselliseksi.

Jollekin työn mielekkyys tarkoittaa palkkaa, jolla voi elättää itsensä ja perheensä. Kyseisen henkilön työ voi olla raskasta, mutta siitä saatava palkka motivoi jatkamaan. Toisille palkka ei välttämättä ole niin merkityksellinen, vaan tärkeää on, että työ on kiinnostavaa ja haasteellista. On myös paljon muita motivaatiotekijöitä, kuten työtoverit, työpaikan henki ja imago, työolosuhteet, sosiaaliset edut tai kehittymismahdollisuudet. Johtamisen kannalta nämä asiat ovat haastavia, koska esimies ei aina voi tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijälle, ja mikä heitä innostaa. (Järvinen 2006, 97-99.)



### 3.2 Muutoksen johtaminen

Johdon työtapa muutoksessa on tärkeää. Muutosta edesauttaa johtaja, joka on tarmokas, läsnä ja tekee yhteistyötä tärkeiden sidosryhmien kanssa. Johtaja ei voi olla epävarma ja epäluotettava, silloin muutosta ei tapahdu. Hyvä muutosjohtaminen syntyy vain kokemuksella. (Valpola 2004, 53.)

Työpaikoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutostilanteissa joudutaan tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisen kanssa. Muutoksessa toimiminen ja onnistuminen eivät toimi jos esimies ei ota riittävästi huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. Esimiehet ovat muutoksen johtajia, mutta myös muutoksen kohteita. Esimiehen pitää työllistää työntekijöitä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, miten tulevaisuudesta selvitään. Jotta esimies voi ymmärtää ja säilyttää toimintakykynsä, hänen tulee ymmärtää muutoksen aiheuttamat seuraukset myös itsessään. (Järvinen 2006, 97.)

Muutos yrityksessä ei tapahdu johdon esittelemien analyysien tai raporttien seurauksena. Ihmiset eivät muuta käyttäytymistään vain pelkkien analyysien perusteella. Onhan heidän nykyinen toimintansa tulosta omista kokemuksista ja käytännön työstä. Ihmiset eivät muuta toimintaansa yleensä juuri sen takia, että luottavat enemmän omiin kokemuksiin ja havaintoihin kuin johdon käskyihin. Työntekijät kokevat myös, että johto ei tee heidän kannaltaan hyödyllisiä päätöksiä, vaan johto voi tavoitella omaa etuaan. Pelätään myös henkilöstön määrän vähentämistä.

Johto kokee yrityksessä tapahtuvat asiat paljon positiivisemmin kuin muut työntekijät, saavathan he itse eniten päättää ja vaikuttaa. Usein on niin, että yrityksen johto ja muu henkilöstö elävät aivan eri maailmoissa ja puhuvat keskenään eri kieltä. Tästä syystä saattaakin käydä niin, että viestintä johdon ja muiden välillä ei toimi hyvin, esimerkiksi muutostilanteessa. Tällaisessa tilanteessa on hankala saada aikaan muutosta. Nykypäivänä muutoksia tapahtuukin jatkuvasti organisaatioissa ja ihmiset ovat tottuneet siihen, eivätkä välttämättä jaksaa vastustaa tai tuoda mielipiteitään ilmi. Näin syntyy helposti hiljainen vastarinta johtoa vastaan, eikä työ olekaan enää mielekäästä. Kuuluisan johtamistutkija John Kotterin mukaan johdon pitäisi vedota ihmisten tun-

teisiin eikä loogisiin ja analyttisiin viesteihin. Ihminen pitää saada heräämään siihen, miksi nykyinen tapa ei ole hyvä, ennen kuin muutos voi tapahtua.

**Muuttuminen ei siis tapahdu seuraavasti: analysoi – ajattele – muutu.**

**Oikea kaava on: havaitse – koe – muutu.**

Johdon tulisi pystyä asettumaan työntekijän asemaan sekä tunteiden että ajatusten tasolla. Tämä edellyttää henkilöstön hyvää tuntemusta. Johtajassa tärkeä ominaisuus onkin eettisyys. Johtajan tulisi olla luotettava, rehellinen ja aito ihminen, joka ei muuta mielipiteitään vaan on oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. Johtamisasemassa tulisi päästä ihmistä lähelle eikä asettaa itseään muiden ihmisten yläpuolelle. Tavoitteena olisi, että työntekijät käyttävät johtajaa ja hänen sanomisiaan omissa ihanteissaan.

Johtaminen ei koske pelkästään johtajaa vaan johtaminen liittyy ihmisten välisiin suhteisiin organisaatiossa. Hyvä johtaminen onkin ihmisten välisten suhteiden parantamista ja vuorovaikutuksen tulos. On selvitetävä itselleen sekä yhdessä, mitä muutos merkitsee sinun kannaltasi ja miten koet sen. Työntekijät osallistuvat yleensä yhteisiin keskusteluihin mielellään, kun on mahdollisuus tehdä työstä ja organisaatiosta mieluisampaa.

Viestintä on ensisijaisen tärkeää muutostilanteessa. Johtajan tai esimiehen tulisi aina kertoa avoimesti, miten asian laita on, myös silloin kun hän ei itsekään tiedä, mitä tulee tapahtumaan tai kun viesti on negatiivinen. Kaikkia luottamuksellisia asioita ei aina tietenkään voi kertoa, mutta omista tuntemuksista ja kokemuksista voi kertoa. Se on parempi kuin ei kertoisi mitään alaisilleen. Viestien pitäisi olla työntekijöille helposti ymmärrettäviä ja niiden tulisi sisältää tiedollisen aineiston lisäksi myös kokemuksellista aineistoa. (Juuti & Virtanen 2009, 140-152.)

### 3.3 Työyhteisön hyvinvointi

Muutoksessa keskitytään usein tuloksiin pääsemiseen ja toiminnan tehokkuuteen, mutta unohdetaan työntekijöiden tuntemukset. Tunteita yleensä vähätellään ja piilo-

tellaan, vaikka niillä on suuri merkitys muutoksessa ja työnteossa. Työhyvinvointi pitäisi ottaa huomioon, jottei syntyisi stressiä ja loppuun palamisia. Tunteet liittyvät onnistumiseen siinä missä ajattelukin, sillä ihminen tuntee myös kehollaan eikä ajattele vain aivoillaan. Työntekijöiden tunteet tulee hyväksyä muutostilanteessa, niin positiiviset kuin negatiiviset, eikä pakottaa jatkuviin muutoksiin. Pakottaminen luo kielteisiä tunteita ja vaikuttaa työntekoon huonolla tavalla. Tunteille ja niiden työstämiseksi tulisi antaa tilaa ja aikaa muutostilanteessa, se on sekä työntekijän että organisaation etu. (Juuti & Virtanen 2009, 137-138.)

Yrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset haastavat työhyvinvoinnin. Työntekijöillä on monia kysymyksiä, ristiriitaisia ajatuksia ja sekavia tunteita. Ihminen tarvitsee kuuntelijan ja mahdollisuuden keskustella toiveistaan ja myös peloista ja muista kielteisistä tunteista. Muutos tuo tullessaan usein lisätyötä, mikä vaikeuttaa entisestään tehokasta työntekoa. Jos ihminen ei jaksa, on turha odottaa hyviä tuloksiakaan. Työhyvinvoinnin pitäisi olla johdon yhteinen päätös ja haaste.

Keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia alueita on esitetty alla olevassa kuviossa 3. Osa-alueita ovat johtaminen, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne, terveys ja työyhteisö. Varma on kuvannut osa-alueita tarkemmin seuraavasti. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2010a, 4-5.)

Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Vastuullinen, ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. Jokaisen tulee myös itse ottaa vastuu omasta elämästään.

Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia. Työyhteisö ihmisten yhteisönä ja työympäristönä on tärkeä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen rakentavat työhyvinvointia.

Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille.

Elämäntilanteet muuttuvat iän ja yksilöllisen kehityksen myötä. Oman elämän ja työelämän tarpeiden yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia ja jaksamista.

Terveys ja toimintakyky ovat työhyvinvoinnin avainasioita. Toimintakyvyn säilymistä edesauttavat turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2010a, 6-7.)



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat alueet (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2010b.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutoksessa tulisi ottaa huomioon ainakin kolme eri vaihetta; muutokseen valmistautuminen, tukitoimet muutosvaiheessa sekä muutoksen arviointi ja seuranta. Suunnittelemalla näitä kohtia työhyvinvoinnista huolehtiminen sujuu paremmin. Valmistautumisvaiheessa on hyvä päättää työhyvinvointiin liittyvästä viestinnästä, tehtävistä ja voimavaroista yrityksessä. Hyvinvoinnista huolehtiminen tarkoittaa myös vastuuhenkilöiden ja –ryhmien valitsemista ja työterveyshuollon ammatillista osaamista. Muutosvaiheessa eri asiantuntijoiden tulee olla yhteyksissä ja tietoisia aikataulusta ja yrittää luoda vakaata tilannetta. Viestintä pitää hoitaa suunnitellusti ja valmistautua ennakkoon. Työntekijät tarvitsevat selvitystä niin kirjallisina ja sähköisinä viesteinä kuin myös tiedotustilaisuuksina, joissa vastaavat henkilöt ovat mukana. Uudessa muutostilanteessa pitäisi arvioida ja saada kommentoida ja keskustella muutoksen aiheuttamista uusista haasteista. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa ja keskusteleminen edesauttaa sopeutumista ja tuo ilmi vielä parannettavia tapoja. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2010a, 14-15.)

Yksinkertaisesti muutamalla kohdalla työhyvinvoinnin voi tiivistää seuraavasti: ”Työhyvinvointi on sitä, että töihin on kiva tulla, kokee osaavansa ja onnistuvansa

töissään, tuntee kehittyvänsä työssään, ihmissuhteet työpaikalla ovat kunnossa, työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa, tuntee työnsä arvokkaaksi, tuntee saavansa arvostusta työssään, ihmiset pysyvät työelämässä entistä kauemmin, työpaikan sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja työpaikan johtaminen on kunnossa.” (Valtiokonttori 2010).

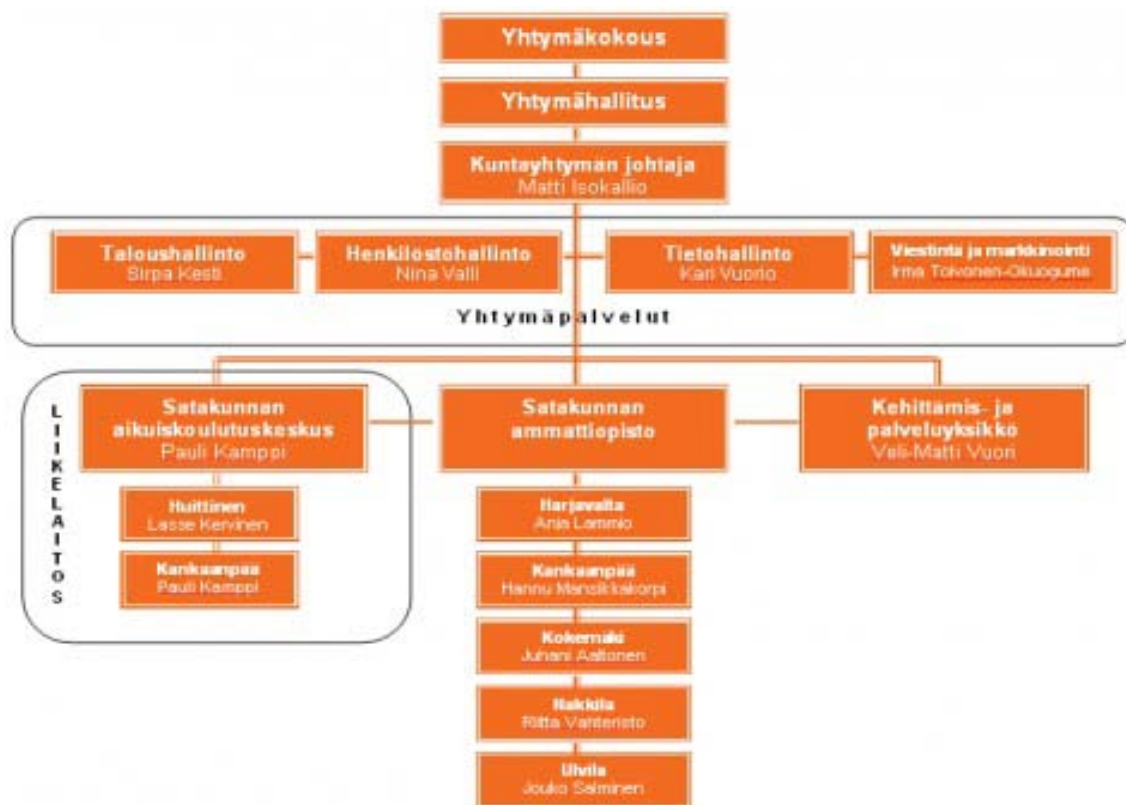
## 4 KYSELYTUTKIMUKSEN TEKEMINEN

### 4.1 Case-yritys

SATAEDU, Satakunnan koulutuskuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2010 alkaen. Tällöin fuusioituvat Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymä ja Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymä. SATAEDUN organisaatio rakentuu kolmesta osasta: Satakunnan ammattiopisto, Satakunnan aikuiskoulutuskeskus ja kehitys- ja palvelutoimintayksikkö. SATAEDUssa opiskelee noin 2500 opiskelijaa ja henkilöstöön kuuluu noin 400 työntekijää.

Satakunnan koulutuskuntayhtymässä on jäsenkuntia yhteensä 17. Jäsenkunnat ovat Eura, Harjavalta, Honkajoki, Huittinen, Jämijärvi, Kankaanpää, Karvia, Kihniö, Kokemäki, Köyliö, Lavia, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Siikainen, Säkyä ja Ulvila. Kuntayhtymä kattaa suurimman osan Satakunnan maakunnasta. Kuntayhtymän väestöpohja on noin 100 000 asukasta. (SATAEDU 2010a.)

SATAEDUn organisaatiorakenne on kuvattu alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. SATAEDUn organisaatiokaavio (SATAEDU 2010b.)

SATAEDUn ammatillinen koulutustarjonta tulee monipuolistumaan ja vahvistumaan. Koulutuksen järjestäjien yhdistäminen laajentaa ja monipuolistaa tarjolla olevaa koulutustarjontaa eri aloilla ja maakunnan eri osissa. Vahva alueellisuus varmistaa, että nuoret ja aikuiset saavat hyvän koulutuksen. Aikuiskoulutuksella vastataan nopeasti työelämän tarpeisiin ja muutoksiin. Kehitys- ja palvelutoimintayksikkö organisoii Satakunnan koulutuskuntayhtymän kaikkien koulutusalojen ja toimipisteiden kehitys- ja palvelutoimintaa sekä oppilaitosten ja työelämän tarpeisiin. Kehittämisen painopistealueita ovat muun muassa aikuiskoulutus, sosiaali- ja terveysalan koulutus ja maahanmuuttajien kotouttava koulutus. Satakunnan koulutuskuntayhtymän toiminta vastaa monipuolisesti Satakunnan kehittämishaasteisiin. (SATAEDU 2010a)

Satakunnan aikuiskoulutuskeskus tarjoaa Huittisissa ja Kankaanpäässä muun muassa seuraavanlaisia opiskelumahdollisuuksia: jalkine, kone- ja metalli, kuljetus, maahanmuuttajat, puhdistuspalvelut, sisustus, rakennus, ravitsemus- ja anniskelu sekä yritys- ja liiketalous (SATAEDU 2010c).

## 4.2 Tiedon kerääminen ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöhön tarvittavat tiedot kerätään henkilöstölle tehtävällä kyselylomakkeella. Kysymykset ovat laadittu avoimiksi kysymyksiksi. Niihin saa vastata vapaamuotoisesti eikä niissä ole vaihtoehtoja. Päädyin avoimiin kysymyksiin, koska kyselyotos on niin pieni ja haluan saada selville myös asioita, joita en ehkä ole osannut suoraan kysyä. Vastaaja sai siis vapaasti kertoa kysyttävästä asiasta sen sijaan, että olisi ollut valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Kyselylomake ja sen mukaan laadittava saatekirje jaetaan ja lähetetään myös sähköpostiversiona kahdeksalle henkilökunnan edustajalle. Kysely palautetaan joko henkilökohtaisesti tai sähköpostin kautta.

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusote tutkii kohdetta sen laadun kannalta. Tutkimustapaani liittyvät esimerkiksi kysymykset mitä, miten ja miksi, kun taas siihen eivät kuulu esimerkiksi kuinka paljon ja miten usein. Tutkimusmenetelmä tuo esiin asian luonnetta ja selvittää, mitä kaikkea siihen liittyy. Kysymyksiä ei ole tarkkaan rajattu etukäteen, vaan yritetään avoimesti saada selville etukäteen tietämättömiä asioita.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen on yksi tavoite. Tavoitteena on myös uusien asioiden löytäminen. Laadullisessa tutkimustavassa yritetään ymmärtää, selittää, tulkita ja jopa soveltaa kyseessä olevaa ilmiötä. Yleensä kuvataan ja tulkitaan ilmiötä, jotka liittyvät psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. (Anttila 2006, 275; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157) ”Laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla jotakin ilmiötä seikkaperäisesti, antaa ilmiön sisällöille tulkintoja, saada jokin asia ymmärrettäväksi, löytää ilmiöön sisältyviä merkityksiä ja kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa.” (Anttila 2006, 280).

## 4.3 Kyselylomake

Valitulle otokselle, johon kuuluu kahdeksan henkilöä, tehdään kvalitatiivinen kysely, joka sisältää avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen liitetään saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta. Kyselylomakkeen alussa kysytään

vastaajien taustatietoja, kuten koulutus ja ammattinimike. Itse kysymykset on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa koskee fuusioon valmistautumista, toinen osa fuusion vaikutusta työhön, kolmas osa fuusion vaikutusta työilmapiiriin ja neljäs osa liittyy fuusion jälkeiseen aikaan. Kyselylomake koostuu yhteensä 18 kysymyksestä. Kyselyn loppuosassa saa myös kertoa vapaasti muita kommentteja aiheeseen liittyen. Kyselyn vastaamisaika on rajattu kolmeen viikkoon ja vastaukset lähetetään joko sähköpostilla tai palautetaan henkilökohtaisesti tutkimuksen tekijälle.

## 5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Taustatiedot

Tutkimus koski SATAEDUn aikuiskoulutuspuolta Huittisissa ja Kankaanpäässä. Kankaanpään yksiköllä oli ennen fuusioitumista säätiötausta ja pari vuotta ennen SATAEDUn perustamista se oli yhdistynyt Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymään. Fuusion aiheuttama isoin muutos oli varmasti Kankaanpään taloushallinnon siirtäminen Huittisten yksikköön. Huittisten yksikkö kuului ennen fuusiota Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymään ja fuusion myötä Huittisissa alettiin hoitaa koko aikuiskoulutuksen taloushallintoa.

Tutkimuskysely jaettiin kahdeksalle henkilölle ja vastausprosentti oli erinomainen, sillä kaikki kahdeksan vastasivat. Vastaajien koulutus pohjina olivat muun muassa merkonomi, tietohallinnon merkonomi ja yo-merkonomi. Työpaikalla käytettäviä ammattinimikkeitä olivat koulutussihteeri, laskentasihteeri, talouspäällikkö ja toimistos sihteeri. Lähes kaikki työntekijät olivat työskennelleet samassa organisaatiossa jo ennen fuusioitumista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään kyselyn vastauksia aihepiireittäin kysymysten avulla. Kysymysten yksityiskohtaisten käsittelyn jälkeen olen vielä loppuun laatinut kysymysryhmäkohtaisen yhteenvetotaulukon keskeisimmistä havainnoista lukijaa ja johtopäätöksiä helpottamaan.



## 5.2 Fuusioon valmistautuminen

Yhteenveto tämän aihealueen havainnoista löytyy myöhemmin kappaleesta 5.6 kuvista 4.

### **Seuraavanlaisia kysymyksiä esitettiin:**

**Miten reagoit ensimmäisen kerran kun kuult fuusiosta työpaikallasi?**

**Oliko ensireaktio positiivinen vai negatiivinen?**

**Onko työpaikkasi fuusiosta annettu riittävästi tietoa? Jos ei, mitä olisit kaivannut lisäksi?**

**Onko henkilökunnalle selvitetty miksi fuusio tapahtui ja mitä se aiheuttaa?**

Suurin osa vastaajista muisteli ensireaktionsa olleen jollakin lailla negatiivinen fuusiosta kuultaessa. Fuusion ilmi tuleminen aiheutti useassa enimmäkseen hämmentäviä tuntemuksia, pelkoa ja paljon kysymyksiä. Kaikki työntekijät pohtivat, mitä kaikkea tästä seuraa, ja muuttuvatko omat työt jollakin lailla. Jotkut vastaajat pelkäsivät oman työpaikkansa puolesta, mutta he pelkäsivät myös liian suurta työmäärää ja pohtivat, onko tarvetta uuteen henkilökuntaan. Yksi ihmettelyn aihe oli itse fuusion syy. Miksi pitää yhdistyä? Onko siitä jotakin hyötyä? Organisaatiot tuntuivat kuitenkin kahdelta eri maailmalta, ammattipistotasoinen koulutus ja aikuiskoulutus kun ovat kuitenkin eri asioita. Pieni osa oli taas sitä mieltä, ettei ensireaktio ollut erityisen negatiivinen vaan jopa positiivinen. Yhdistyminen koettiin jo hieman tutuna asiana, sillä aikaisemminkin oli tapahtunut pieniä yhdistymisiä. Positiiviseksi muutamat työntekijät kokivat myös työyhteisön yhteiset keskustelut.

Alussa fuusioon liittyvä tiedotus oli useasta hieman sekavaa. Ensin kuultiin huhupuheita kunnes asiat alkoivat selvitä. Tietoa tuli, mutta silti henkilökunta oli hieman hukassa. Yleisellä tasolla kyllä tiedotettiin ja työntekijät ymmärsivät, mitkä olivat yhdistymässä ja koska yhdistyminen tapahtuisi. Monet vastaajat toivoivat parempaa, selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa ohjeistusta juuri omaan työhön. Oppilaitoksilla oli kuitenkin eri toimintatavat ja niitä piti jotenkin yrittää sovittaa yhteen. Niin sanottu puskaradio koettiin positiivisena apuna ongelmaan. Fuusiosta pidettiin henkilöstölle informaatiotilaisuus, joka selkeytti asioita. Muun muassa työntekijöiden työsuhte-

turva-asioiden selvittäminen tilaisuudessa oli ihmisistä tärkeää. Vastaajat kokivat kuitenkin, että selvennyksiä asioihin olisi tarvittu aikaisemmin. Onneksi ne, jotka olivat olleet kuulemassa tarkemmin asioista päätöksenteon yhteydessä, osasivat välittää uutta tietoa muillekin työntekijöille. Korkeammalta johdolta olisi toivottu parempaa tiedotusta, mutta taas esimiestehtävissä olevia kiitettiin ajan tasalla pitämisestä. Muutama oli sitä mieltä, että ei olisi tarvinnut enempää tietoa fuusiosta kuin mitä oli saanut. Hei eivät osanneet ajatella, mitä tietoa olisivat vielä kaivanneet. Osalla vastaajista oli siis positiivisia kokemuksia informoinnista. Joidenkin mielestä olisi toivottu konkreettista tietoa ja näyttöä siitä, miksi fuusiodutaan. Onko fuusion taustalla säästösyitä vai jotakin muuta?

Henkilökunta oli osin hieman epävarma siitä, miksi fuusio tapahtui. Fuusiosta oli kai tiedotettu, mutta lopullista tarkoitusta ei ollut sisäistetty. Tarkoitus jäi vähän hämäräksi osalle ja asioista kerrottiin joidenkin mielestä suurpiirteisesti. Muutama henkilö osasi kuitenkin hyvin selittää, minkä takia fuusiodutaan ja mitä hyötyä siitä saattaisi olla. Jotkut tiesivät Opetushallituksen edellyttävän tiettyä asukasmäärää kuntayhtymään kuuluvilta kunnilta. Muutama vastaaja ymmärsi, että jos asukasmäärä ei ole riittävä, on otettava lisää muiden paikkakuntien oppilaitoksia mukaan, jotta kuntayhtymän tulevaisuus voitaisiin taata. Muutama vastaajista tiesi lisäksi, että tilastojen mukaan ammattioppilaitospuolella oppilasmäärät tulevat lähivuosina pienenemään, koska koulutukseen tulevat ikäluokat pienenevät huomattavasti. He kokivat, että samanlaisia yhdistymisiä on tapahtunut monissa oppilaitoksissa eli se on ajan henki. Pitkällä aikavälillä vastaajien mielestä saadaan aikaan myös säästöjä, kun esimerkiksi yhdistetään koulutuksia ja toimintoja. Mitä fuusio sitten aiheuttaa? Tiedettiin, että se tuo ainakin lisää töitä. Osa totesi, että ei tiennyt mitä fuusio tuo tullessaan.

### 5.3 Fuusion vaikutus työhön

Yhteenveto tämän aihealueen havainnoista löytyy myöhemmin kappaleesta 5.6 kuvio 4.

**Kyselytutkimuksessani esitin vastaajille eniten kysymyksiä fuusion vaikutuksesta työhön. Niitä olivat:**

**Koetko, että työnkuvasi on muuttunut fuusion myötä? Miten?**

**Onko työmääräsi mielestäsi lisääntynyt vai vähentynyt fuusion myötä?**

**Luuletko, että yhdistyminen helpottaa tai vaikeuttaa tulevaisuudessa työsi tekemistä? Miten?**

**Minkälaiset asiat olet kokenut vaikeiksi koulutuskuntayhtymien yhdistyessä?**

**Minkälaiset asiat olet kokenut helpoiksi koulutuskuntayhtymien yhdistyessä?**

**Mitä töitä fuusio on tuonut sinulle lisää?**

**Onko joitakin aivan uusia töitä, joita et ennen joutunut tekemään? Entä onko joitakin työvaiheita jäänyt kokonaan pois? Kerro tarkkaan mitkä työt ovat kyseessä.**

**Helpottuuko mielestäsi taloushallinnon hoitaminen ylipäänsä yhdistymisen myötä? Miksi?**

Ne työntekijät, jotka ovat eniten osallisina taloushallinnon töissä, kokivat työnsä muuttuneen fuusion myötä. Työmäärä oli kasvanut huomattavasti melkein kaikkien mielestä ja osalle oli tullut lisäksi taloushallinnon tehtäviä, vaikkei niitä ennen ollut ollenkaan. Taloushallintoasioiden hoitaminen vei vastaajista paljon enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Yhdistämisen myötä on koettu hankalaksi esimerkiksi joitakin asioita taloushallinnon yhdistämisessä, kun molempien aikuiskoulutuskeskusten taloushallintoasiat hoidetaan nykyään Huittisissa. Monen mukaan eri osapuolien erilaiset käsitykset asioista aiheuttavat hämminkiä ja jotkut kokivat, että toiselle osapuolelle täytyi olla koko ajan perustelemassa miksi pitää käyttää esimerkiksi joitakin uusia lomakkeita tai anomuksia. Useat vastaajat kertoivat, että aina ei muisteta uusia sääntöjä ja määräyksiä, vaan vanhat käytännöt näkyvät vielä toiminnassa. Toiset taas kokevat tämän tietysti uutena ylimääräisenä työnä.

Joittenkin työnkuva on muuttunut myös sen myötä, kun on palkattu uutta henkilökuntaa apuun. Osa on voinut luovuttaa omia tehtäviään uudelle työntekijälle, kun työmäärä on lisääntynyt. Yleinen työmäärän lisääntyminen näkyi juuri siinä, että uutta työvoimaa tarvittiin esimerkiksi laskutuksen ja palkanlaskennan avuksi, kun kaikki taloushallinto siirtyi yhteen paikkaan. Vastanneista joku totesi myös, että töiden lisääntyminen oli kuitenkin positiivinen asia verrattuna siihen, että työt olisivat omalta

kohdalla loppuneet kokonaan. Työmäärän lisääntyminen on näkynyt joidenkin henkilöiden kohdalla pitämättöminä lomina ja suurena ylitöiden määränä. Työmäärän lisääntymisen kerrottiin johtuvan joistakin tietyistä syistä. Näitä olivat muun muassa jatkuva palaverieihin osallistuminen ja työryhmiin kuuluminen, päätökset ja ohjeistukset uusista asioista, uusien ohjelmien käyttöönotto sekä ohjelmien yhtenäistäminen. Uudet asiat toisilla, kuten laskujen sähköinen kierrätys, lisäsivät työmäärää. Muutama koki, että työnkuva ei ollut juurikaan muuttunut, mutta työmäärä ehkä vähän lisääntynyt. Näiden henkilöiden työ ei ollut niin taloushallintopainotteista.

Fuusiolla nähtiin olevan työtä helpottava, mutta myös työtä vaikeuttava vaikutus tulevaisuudessa. Työn vaikeutumista monet perustelivat muun muassa pitkillä välimatkoilla. Kun toimipisteitä on eri paikoissa, on vaikeampi olla perillä asioista ja koota tietoja ja aineistoa omaa työtänsä varten. Välimatkat hidastavat tiedonkulkua entisestään. Esimerkiksi palkanlaskenta-aineistojen pitäisi olla ajoissa perillä. Usein joidenkin täytyy erikseen kyselemällä hankkia ja yhdistellä tietoja eri henkilöiltä ja eri opilaitoksista, esimerkiksi projektien ja hankkeiden maksatushakemuksiin. Haasteeksi hallintohenkilöstö koki myös muiden kuin oman yksikön ajattelemisen kaikissa asioissa; nykyään pitää ottaa huomioon koko kuntayhtymä. Kuitenkin tulevaisuudessa kaikkien työt helpottuvat tältä osin, kunhan saadaan kaikista asioista selkeät, yhtenevät ohjeistukset ja opitaan uusi käytäntö. Vanhoja tapoja on vaikea muuttaa. Vastajat mainitsivat useasti, että uudella kuntayhtymällä on jollakin lailla byrokraattisempi tapa toimia. Helpotukseksi muutama näki yhdistymisessä sen, että kun aikuiskoulutuskeskusten taloushallinto hoidetaan yhdessä paikassa, pystytään paremmin seuraamaan sitä ja havaitsemaan esimerkiksi mahdolliset virheet. Toisaalta uusien ohjelmien käyttöönotto ja niiden opetteleminen hidastaa ainakin aluksi työn tekemistä joidenkin kohdalla. Osa vastaajista koki, että työ tulee pysymään samanlaisena kuin ennen fuusiotakin. Se ei tule radikaalisti muuttumaan mihinkään suuntaan.

Seuraavaksi pohdittiin, mikä on ollut tähän mennessä vaikeaa ja mikä taas helppoa fuusioitumisessa. Joidenkin mielestä asioiden suunnittelu etukäteen ontuu ja asioiden priorisointi on ihmetyttänyt työntekijöitä. Tiedotus ei ole kaikkien mielestä ollut riittävää eikä ohjeistuksia ole annettu työntekijöille tarpeeksi hyvin. Huittisten toimiston tiedotusta kuitenkin kehitettiin. Eri talojen toimintojen ja sääntöjen yhtenäistäminen on ollut melkein kaikista hankalaa, aina ei tiedetä tai osata ottaa selvää kuka hoitaa

mitäkin asiaa toisessa paikassa. Jotkut kokivat, että toisten oppilaitosten henkilökunta on jäänyt vieraaksi. Erilainen työkuultuuri luo välimatkoja toisiinsa. Ylempi johto nähtiin niin sanottuna sanelijana, johon ei voi vaikuttaa. Kuntayhtymän ajattelutapa oli monen vastaajan mielestä liian ammattiotustopainotteista ja aikuiskoulutusta yritettiin samaan muottiin.

Jälleen kerran pitkät välimatkat mainittiin työn vaikeutumisen syyksi. Turhaa ja aikaa vievää työtä vastaajien mielestä tehtiin myös. Yksinkertaisesta asiasta saattoi tulla monimutkainen kun piti etsiä joku, jonka vastuualueeseen asia kuului, vaikka olisi itse voinut hoitaa asian. Jotkut kokivat, että monet välikädet saavat aikaan väärinkäsityksiä ja asioita joudutaan selittämään moneen kertaan. Kaiken lisäksi jatkuva uusien muutosten mahdollisuus painaa työntekijöiden mielessä. Se ei ainakaan tunnu helpottavan pitkäjännitteistä suunnittelua omissa tehtävissä muutaman kohdalla. Joku vastaaja koki vaikeudet vain haasteeksi, jonka voi ylittää. Joku taas kertoi, että mikään ei ole ollut helppoa yhdistyessä. Helpoksi asiaksi monet työntekijät nimesivät asioimisen toisen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. Henkilökunta on ollut avuliasta ja ystävällistä ja aina on voinut kysyä neuvoa, jos epäröi jotakin. Pitkä kokemus työssä oli hyvä etu ja työntekijät kertoivat, että oma työ hallittiin fuusiosta huolimatta. Kuntayhtymän päätökset ja ohjeistukset olivat suurelta osin jo joillakin käytössä, joten niihin ei tullut kaikille muutoksia. Myös perus taloushallinto-ohjelmat säilyivät samana. Uusi yhteinen nimi, SATAEDU, koettiin hyväksi ja helpoksi muistaa. Yhteinen puhelinvaihe on tuonut helpotusta numeroiden etsimiseen.

Usean vastaajan mielestä työvaiheita on enimmäkseen tullut lisää ja ne ovat muuttuneet, muttei mikään vaihe ole oikeastaan jäänyt pois. He kertoivat muun muassa seuraavaa: määrällisesti työtä on tullut lisää esimerkiksi ostoreskontran hoitamiseen ja palkanlaskentaan, sillä mukana ovat nyt Huittinen ja Kankaanpää eli määrä on lisääntynyt entiseen verrattuna. Henkilökunnan lisääntyessä tositteiden ja kirjaustenkin määrä on lisääntynyt noin puolella. Projektien ja hankkeiden määrän nähtiin nousseen fuusion myötä ja näin myös niiden maksatushakemuksiin menee enemmän aikaa. Kankaanpäässä uutta on erilainen ostolaskujen käsittely. Aikaisemmin oli manuaalinen laskujen käsittely eli paperilaskut, joiden maksaminen oli ulkoistettu. Käyttöön tuli myös erilaisia lomakkeita kuin ennen. Laskutusmääräykset ja poissaoloanomukset ovat toisille aivan uudenslaisia. Postin lähettäminen talosta toiseen ja

puheluiden lisääntynyt määrä oli uutta. Vanhojen puhelinliittymien irtisanominen on joillekin tuottanut lisätöitä ja tuottaa edelleen. Muutenkin uuden nimen, tietojen ja organisaatorakenteen selvittely ulkopuolisille tahoille on ollut hankalaa. Esimerkiksi toimipisteet, y-tunnukset ja pankkitilit saatetaan sekoittaa toisiinsa ja asioiden selvittäminen vie aikaa. Alussa oli vielä pidettävä montaa pankkitiliä, koska suorituksia laskuista tuli edelleen tileille. Maksupäätteiden siirtäminen uudelle nimelle ja eri pankkitilille vei oman aikansa. Käyttöomaisuuskirjanpitoon piti avata toisen oppilaitoksen omaisuus ja sovittaa sitten poistosuunnitelmaan. Tilikartta piti laatia aivan uudestaan, ottaen huomioon toinenkin oppilaitos. Pankit ja vakuutusyhtiöt kilpailutettiin, ja sen myötä vakuutusyhtiö ja pääpankki vaihtuivat. Uusia ohjelmia on myös otettu käyttöön, esimerkiksi ProEconomica-taloushallinnon ohjelmistoa eivät kaikki olleet käyttäneet aikaisemmin. Uutena ohjelmana on tulossa lisäksi raportointiohjelma, johon perehtyminen vie aikansa. Työntekijöille yllätyksenä tuli koko kuntayhtymän taloushallinnon siirtyminen uuteen tietokantaan, kun kaikki varmistukset ja ylläpito ulkoistettiin Logicialle. Hankalaa oli, kun kaikkiin ohjelmiin jouduttiin uudelleen avaamaan perustiedot, kun vanhoja tietoja ei pystytty konvertoimaan. Uutena työnä jotkut vastaajat mainitsivat jälleen kerran lisääntyneet kokoukset, palaverit ja työryhmät aikaa vievine matkoineen.

Ylipäänsä uskottiin, että fuusio kaiken kaikkiaan helpottaa taloushallinnon hoitamista tulevaisuudessa. Vaikka tässä vaiheessa monesta vastaajasta tuntui, että työmäärä on lisääntynyt, uskottiin yhteisten pelisääntöjen ja samanlaisten käytäntöjen helpottavan työskentelyä. Esimerkiksi laskujen sähköinen käsittely on tuonut helpotusta ja palkkahallintoa helpottavat uudet ohjelmat saadaan käyttöön aikaisemmin fuusion myötä. Muutenkin asioiden seuraaminen on helpompaa, kun kaikki tiedot ovat yhdessä paikassa.

#### 5.4 Fuusion vaikutus työilmapiiriin

Yhteenveto tämän aihealueen havainnoista löytyy myöhemmin kappaleesta 5.6 kuvio 4.

**Kolmannessa aihealueessa perehdyttiin siihen, miten fuusio vaikuttaa työilmapiiriin. Kysyttiin seuraavia kysymyksiä:**

**Onko fuusio mielestäsi aiheuttanut normaalista poikkeavaa stressiä kohdallasi? Miten sen huomaat?**

**Onko yhteishenki työpaikallasi parantunut fuusion myötä? Entä miten fuusio on muuten vaikuttanut ilmapiiriin?**

**Oletko saanut mielestäsi itse sanoa mielipiteesi koskien fuusiota ja vaikuttaa omiin töihisi?**

**Koetko yritysten fuusioitumisen kaiken kaikkiaan negatiivisena vai positiivisena asiana? Entä juuri oman työpaikkasi kohdalla?**

**Millaisia reaktioita olet havainnut muutoksista puhuttaessa, entä mitkä keinot auttaisivat mielestäsi kohtaamaan muutoksen paremmin?**

Suurin osa vastaajista ei mielestään ole kokenut normaalista poikkeavaa stressiä. He kokevat, että jos on kiirettä niin työkaverit auttavat ja kannustavat. Muutama koki, että fuusio on ilman muuta lisännyt työhön liittyvää stressiä. Se näkyy unettomuutena ja työasiat pyörivät aina mielessä, jopa yöllä. Isompi vastuu näkyy varmasti myös kovempina stressaamisena. Kun työmäärä on lisääntynyt, ei vastaajien mielestä normaali työaika tahdo riittää. Muutaman pitää tehdä ylitöitä, että saa omat työnsä tehdyksi, eikä lomiam välttämättä ehdi pitämään. Lisääntynyt palaverien ja kokousten määrä sekä fuusioon liittyvät ylimääräiset työt vievät aikaa niin sanotulta perustyöltä. Käytännön töihin käsiksi pääseminen on joillekin vaikeaa, kun pitää valmistautua ja mennä eri paikkoihin. Stressiä muutamalle aiheuttaa myös se, ettei saa omaa työtänsä aina eteenpäin ja ajoissa valmiiksi, kun tietoja ei toimiteta ajallaan ja niitä joutuu pyytämään useasti erikseen. Lisää työntekijöille paineita luo se, etteivät kaikki ole valmiita muuttumaan. Lisätyövoiman ja työn jakamisen on kuitenkin huomattu auttavan hieman stressaamista.

Fuusio ei vastaajien mielestä ole vaikuttanut työilmapiiriin. Oikeastaan kaikki kokivat, että omassa työpaikassa ilmapiiri on aina ollut hyvä ja nyt myös toisen toimipisteen henkilöiden kanssa ollaan tultu hyvin toimeen. Yhteistyö on helpottunut ja aina voi kysyä neuvoa ja tukeutua myös toiseen. Todettiin kuitenkin, että työilmapiiristä on tullut kiireisempi ja monia asioita ihmetellään, mutta kuitenkin yhdessä. Joskus tulee ehkä yhdessä arvosteltua toisten tekemisiä oman työporukan kesken, näin asioi-

ta saa puida yhdessä vaikka kahvitauoilla ja kysyä toisten mielipidettä. Negatiivista asennetta työntekijöille tuovat joidenkin mukaan uudet byrokraattiset ohjeet, joihin sopeutuminen ei ole ollut niin helppoa.

Suurin osa vastaajista koki, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta sanoa mielipidettään fuusioon liittyen. Osa oli sitäkin mieltä, ettei asiasta päättäminen heille kuulukaan eikä heillä ole tarvetta sanoa mitään. Oman työn tekemiseen taas on monen vastaajan mukaan voitu paremmin vaikuttaa. Erilaisissa työryhmissä ja palaverissa on saanut vaikuttaa ja muutenkin on voinut ilmaista mielipiteensä. Tosin joitain asioita määrätään suoraan yhtymän taholta. Lisäksi aputyövoimaa on välillä saanut, kun on ollut itsellä kiireistä.

Oliko oman työpaikan fuusioituminen vastaajien mielestä sitten kaiken kaikkiaan negatiivinen vai positiivinen ratkaisu? Muutamat ihmiset kokivat, että kehitys on aina positiivinen asia. Uudet haasteet ja uuden opettelu oli joillekin positiivista. Fuusio on muutamasta vastaajasta hyvä ratkaisu myös siinä mielessä, että se takaa jatkuvuuden koulutuskuntayhtymälle. Vastaajien mielestä yhdistymiseen on ainakin yritetty suhtautua positiivisesti ja toivottu parasta. Fuusiosta löydettiin myös negatiivisia puolia. Joidenkin mukaan siitä saattaa aiheutua työpaikkojen vähentämistä ja joku pelkää menettävänsä työpaikkansa. Asiakkaan kannalta palvelujen tarjonta heikkenee ja palvelujen saaminen ja asioiden hoitaminen huononee useasti. Negatiivista muutaman mielestä on se, että toimitaan monessa eri paikassa ja ollaan liian isoissa ympyröissä. Vastaajat pohtivat sitäkin, että tuleeko oikeasti säästöjä. Rahaa menee joidenkin mielestä turhiin asioihin. Jonkun mukaan työryhmät eivät olleet tarpeellisia. Huono asia oli sekin, että ennen oltiin itsenäisempiä, mutta nykyään valvotaan kaikkea. Lisäksi sosiaalialan koulutuksen siirtyminen Kankaanpäästä Harjavaltaan oli harmittava asia joidenkin mielestä. Usean vastaajan mielestä koulutuskuntayhtymässä on tapa ajatella liikaa ammattipistokeskeisesti, eikä oteta huomioon että aikuis-koulutus on eri asia. Muutama oli sitä mieltä, ettei ole huomannut vielä mitään positiivista fuusiossa eikä olisi ollut sen kannalla alun perinkään.

Muutos on aiheuttanut kaikenlaisia reaktioita. Vastaajat ovat huomanneet, että ensimmäinen reaktio muutokseen on kielteinen ja yleensä ihmiset ovat ainakin aluksi muutosta vastaan. Monet työntekijät ovat pelänneet työpaikkansa menettämistä ja



työtehtävien muuttumista. Mieluummin haluttaisiin jatkaa vanhaa käytäntöä ja vastustetaan tai arvostellaan kaikkea uutta ja erilaista. Kuitenkin on huomattu, että ajan myötä muutos ei tunnukaan enää niin huonolta asialta. Asioista keskusteleminen selvittää asioita ja saa aikaan positiivisempia reaktioita. Selkeä ja avoin tiedottaminen olisi kaikkien työntekijöiden mielestä tärkeää. Toivottiin, että tulevista muutoksista kerrottaisiin ajoissa ja reilusti miten asiat ovat. Vastaajien mielestä pitäisi varmistaa, että koko henkilökunta on tietoinen asioista ja muutoksista, ja mikä niiden aikataulu on. Työntekijöiden mukaan pitäisi suunnitella ja tiedottaa, miten toimitaan myös yksilötasolla. Kaiken a ja o olisi varata tarpeeksi aikaa muutokseen ja tehdä hyvät alkuvalmistelut. Töiden kulkua ja koulutusten sekä muiden sellaisten aikatauluja tulisi olla suunnittelemassa ihmisiä, jotka käytännössä tekevät kyseessä olevaa työtä. Ongelmana on ollut se, ettei ohjeistuksia ja virallisia päätöksiä voi tehdä ennen kuin fuusio on tapahtunut ja moni asia on kiinni juuri virallisesta päätöksestä. Muutoksessa muutamien mielestä tärkeää olisi myös tutustua mahdollisiin uusiin työkavereihin, joiden kanssa tullaan työskentelemään.

## 5.5 Fuusion jälkeen

Yhteenveto tämän aihealueen havainnoista löytyy myöhemmin kappaleesta 5.6 kuvio 4.

**Fuusion alkuvaiheen jälkeiseen aikaan ja tulevaisuuteen liittyviä asioita selvitetiin viimeisessä kohdassa. Kysyttiin seuraavanlaisia kysymyksiä:**

**Mitä konkreettisia parannusehdotuksia ja toivomuksia sinulla olisi omiin töihisi liittyen?**

**Muita kommentteja?**

Vastaajilla oli muutamia vapaasti kerrottuja parannusehdotuksia ja toivomuksia. Toivottiin parempaa tiedotusta henkilöstölle. Kokousten ja palaverien määrän toivottiin vähenevän, jotta päästäisiin tekemään muitakin töitä. Pyydettiin myös, että kiireisimpinä aikoina saisi lisääpua töiden hoitamiseen. Jotkut henkilöt toivoivat apua rutiinitehtävien hoitamiseen, sillä välillä menee niin paljon aikaa vaativampiin taloushallinnon tehtäviin.

Muissa kommenteissa useat vastaajat toivat esille jälleen sen, että aikuiskoulutuspuolta huomioidaan vähemmän ja sitä yritetään samaan muottiin kuin nuorisoasteen koulutusta. Aikuiskoulutus on kuitenkin oma maailmansa ja sille pitäisi miettiä omat toimintamallinsa. Lisäksi joku toivoi, että työntekijöiden palkkausta tarkistettaisiin, sillä joidenkin kohdalla työt ovat voineet muuttua ja lisääntyä. Työnkuva on ehkä erilainen kuin ennen ja se pitäisi ottaa huomioon. Fuusion myötä luotiin tietysti myös uudet SATAEDUn kotisivut. Jonkun mielestä uudet sivut aiheuttivat kritiikkiä ja ne ovat vieläkin sekavat. Sivuilta on vaikea löytää etsimäänsä tietoa. Vastaajat halusivat tuoda myös ilmi, että tässä vaiheessa on kuitenkin hankala tietää, mitä kaikkea fuusio tuo tullessaan. Vastausvaiheessa fuusioitumisesta aikaa oli vasta noin puoli vuotta, joten aika näyttää enemmän.

## 5.6 Yhteenvedo havainnoista

Luvun lopuksi olen tehnyt kyselytutkimukseni havainnoista yhteenvedon taulukoon. Kuvioon 4 on koottu pääpiirteittäin havaintoni kysymysten aihealueittain.

Fuusi- oon valmis- tautumi- nen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaikilla ensireaktio fuusiosta kuultaessa negatiivinen</li> <li>- monilla pelko työn menetyksestä, työn muuttumisesta ja työmäärän lisääntymisestä</li> <li>- kaikilla epätietoisuus siitä, mitä fuusio tuo tullessaan</li> <li>- joidenkin mielestä tiedottaminen fuusioon liittyen aluksi sekavaa ja tietoa olisi tarvittu aikaisemmin</li> <li>- osalle jäi epäselväksi miksi fuusioiduttiin ja osalle asia taas oli selvä</li> <li>- oman työporukan välinen tiedottaminen ja keskustelu koettiin hyväksi</li> </ul>
Fuusion vaikutus työhön	<ul style="list-style-type: none"> <li>- joillakin taloushallinnon työt muuttuneet ja lisääntyneet → kaikki yhdessä paikassa</li> <li>- parempi paljon töitä kuin ilman töitä</li> <li>- joillakin vie aikaa enemmän → ylitöitä, pitämättömiä lomiam</li> <li>- useilla toimintatapojen muuttaminen hankalaa → uusien sääntöjen noudattaminen</li> <li>- uudet asiat, ohjelmat, lomakkeet, palaverit ja kaiken yhteensovittaminen</li> <li>- useiden mielestä oppilaitosten välimatka huono → postitus, tiedon saatavuus, kuka hoitaa mitään</li> <li>- organisaatorakenne → hankala saada ulkopuolisia tahoja ymmärtämään</li> <li>- koko taloushallinto Huittisissa → joillakin hoitaminen ja tarkkailu helpottuu</li> <li>- henkilökunta molemmissa oppilaitoksissa ystävällistä ja auttavaista</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uusi työvoima → muutamaa töiden jakaminen helpottaa</li> <li>- vaikeudet koetaan haasteena ja kokemus on etu työnteossa</li> <li>- usean mielestä fuusio helpottaa kaiken kaikkiaan työtä, kunhan opitaan ja saadaan kunnon ohjeistukset</li> </ul>
Fuusion vaikutus työilmapiiriin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- useat ensin muutosta vastaan, keskustelu ja tiedotus auttoivat ymmärtämään</li> <li>- kaikki työkaverit kannustavat ja auttavat</li> <li>- joillakin stressiä, unettomuutta → vastuu ja työmäärä suuri</li> <li>- lisätyövoima hyvä → jotkut saavat jakaa töitä</li> <li>- työpaikan ilmapiiri edelleen hyvä, mutta kiireinen ja asioita ihmetellään yhdessä</li> <li>- joillakin palaverit yms. muilla paikkakunnilla vievät aikaa käytännön töiltä</li> <li>- useiden mielestä uusien työkavereiden kanssa tullaan hyvin toimeen</li> <li>- muutaman mielestä oman työn edistyminen hankalaa, kun pyydettyjä tietoja ei saa ajallaan</li> <li>- melkein kaikkien mielestä byrokraattisempi ajattelu ja uudet ohjeistukset koetaan negatiivisena</li> <li>- omaan työhönsä ovat kaikki saaneet vaikuttaa hyvin ja jotkut saaneet aputyövoimaa</li> <li>- kehitys ja uudistus koettiin aina positiiviseksi, fuusio takaa tulevaisuuden</li> <li>- lähes kaikkien mielestä ammattiopistopainotteista ajattelua liikaa → aikuiskoulutus huomioon</li> </ul>
Fuusion jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seuraavanlaisia asioita toivottiin: kaikkien mielestä tiedotus saisi olla parempaa, jotkut toivoivat lisäapua kiireisimpinä aikoina ja palaverien, kokouksien ja muiden sellaisten määrä vähentyisi</li> <li>- muita vapaita kommentteja: palkkauksen tarkistusta pyydettiin työn muuttumisen takia, uudet kotisivut koettiin sekaviksi ja mainittiin, että vielä ei voi tietää mitä kaikkea fuusio tuo tullessaan</li> </ul>

Kuvio 4. Kooste kyselyn havainnoista

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Erilaiset yritysjärjestelyt ovat yleistyneet yrityksissä. Yksi tapa järjestellä yrityksiä uudelleen on fuusio eli sulautuminen. **Fuusiossa kaksi tai useampia yhteisöjä yhdistyvät yhdeksi samaksi yhteisöksi. Yritysten fuusioitumisen takana on yleensä liiketoiminnan parantaminen tai toiminnan jatkuvuuden takaaminen tulevaisuudessa.** Fuusion tarkoituksena on muun muassa toiminnan laajentaminen, kehittäminen ja kasvaminen entisestään yhteisvoimin. Hyvät toimintatavat ja jo olemassa olevat resurssit ja suhteet voidaan hyödyntää molempien käyttöön. Lisäksi voidaan tavoitella rahallisia etuja.

**Vaikka fuusioituminen on positiivinen asia yrityksen kasvun ja tulevaisuuden kannalta, toiset ihmiset näkevät fuusiossa negatiivisiakin puolia.** Koetaan, että kuulutaan liian isoihin ympyröihin eikä tunneta samanlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta kuin pienemmässä joukossa. Asiakkaan kannalta palvelun laatu voi myös heikentyä. Entistä suurempi yrityskoko luo etäisyyttä muihin työntekijöihin ja kokonaiskuva uudesta yhteisöstä jää hieman huonoksi. Kahden yhteisön yhdistämisessä on omat haasteensa, esimerkiksi molempien omia käytäntöjä on hankala sovittaa yhteen ja oppia uusia käytäntöjä.

**Fuusio muutoksena on iso asia yrityksessä erityisesti henkilökunnan kannalta. Muutoksella on ensin oma vastarintansa ja ihmisten toimintatapoja on hankala muuttaa.** Toimiakseen muutos, kuten fuusio, tarvitsee ensinnäkin hyvät perustelut ennen kuin se voidaan toteuttaa. Työntekijöille ei voi vaan ilmoittaa mitä tapahtuu, vaan pitää myös selittää muutoksen syyt ja mitä käytännössä tulee tapahtumaan.

**Ihmisten reagoiminen muutokseen voi olla aluksi hyvinkin voimakasta.** Toinen voi olla innostunut ja toinen peloissaan. Menetätkö työpaikkani tai miten työni muuttuu? **Tässä kohtaa pitää muistaa muutosjohtamisen merkitys.** Johtotason ihmisten pitää olla luotettavia ja rehellisiä eikä pantata tietoja. Johtajan tulee olla tukena ja hyväksyä myös eriävät mielipiteet. Asioita selvitetään keskustelemalla, ei käskemällä. Hyvällä muutosjohtamisella ehkäistään esimerkiksi pelkoa, vihaa ja stressiä, mikä johtaa taas parempaan työtulokseen sekä työssä jaksamiseen. **Henkilöstön hyvinvointi on kaiken a ja o niin työntekijän kuin työnantajan kannalta.**

Tekemäni kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta myös joitakin asioita. **Henkilöstön ensireaktio fuusioon on ensin yleensä negatiivinen,** mutta keskustelemalla ja ajan kuluessa asenne muuttuu positiivisemmaksi. Aivan kuten teoriassa, muutos aiheuttaa aluksi voimakkaita tunteita ja vastarintaa. **Etukäteistyöllä on suuri merkitys muutoksessa, ennen muutosta pitäisi tehdä kunnan suunnitelma. Henkilöstön näkökulmasta tiedotus on ensisijaisen tärkeää.** Muutoksista pitää tiedottaa selkeästi ja riittävän ajoissa. Myös yksilötasolla olisi hyvää saada ohjeita töiden tekemiseen ja olisi mukava olla itsekin vaikuttamassa omassa työssä tapahtuviin

muutoksiin. Jo teoriaosassa korostettiin, kuinka tärkeä osa tiedotus on muutosjohtamisesta.

**Henkilöstö koki, että fuusion myötä työmäärä on joillakin lisääntynyt ja muutunut.** Työt vievät enemmän aikaa, mutta uutta henkilökuntaakin on tästä syystä palkattu. **Uudet työkaverit ovat olleet mukavia ja yhteishenki työpaikalla on hyvä.** Kaikki auttavat toisiaan ja ovat ystävällisiä. Ilmapiiri on kuitenkin kiireinen ja joillakin ilmeni stressiä. Kyselytutkimuksesta selviää sama, mitä teoriassakin todettiin: **työmäärä usein lisääntyy ja stressiä sekä muita jaksamiseen liittyviä asioita ilmenee muutoksessa.** Tällä työpaikalla ilmapiiri ja yhteishenki ovat kuitenkin olleet poikkeuksellisen hyviä. Teoriassa kun todettiin, että ihmiset voivat asettua toisiaan vastaan, muodostaa ryhmiä ja esimerkiksi syyttää toisia ihmisiä.

**Molempien yhteisöjen toimintatapojen yhteensovittaminen on ollut hankalaa.** Aluksi vanhojen käytäntöjen muuttaminen ja uusien sääntöjen muistaminen on ollut haastavaa. Tämä tukee teoriaosaa, jossa todettiin että ihmisten on vaikea muuttaa vanhoja hyviksi kokemiaan tapoja. **Työntekijän täytyy ensin itse havaita ja kokea muutoksen syyt, ennen kuin voi muuttua.** Välimatkat oppilaitosten välillä tuovat myös vaikeuksia. Palaverit ja kokoukset lisääntyvät fuusion myötä ja myös matkat vievät aikaa. Niin sanotulle käytännön työlle ei jää niin paljon aikaa. Aikaisemminkin tekstissä jo todettiin, että fuusiota pitää suunnitella ja käytännön työn tekemisestä sopia. Siksi kaikenlaiset tapaamisetkin varmasti ovat lisääntyneet.

**Taloushallinnon hoitaminen kohdeyrityksessä on kuitenkin helpompaa, kun se hoidetaan yhdessä paikassa.** Niin kuin teoriaosassa kerrottiin, niin toimintojen yhdistäminen tuo helpotusta. **Työapu kiireisinä aikoina oli työntekijöiden yksi toivomus. Myös palkat olisi reilua tarkistaa töiden muuttumisen takia.** Tämähän on yksi tärkeimmistä työmotivaation tekijöistä, kuten teoriaosassa todettiin. Kaiken kaikkiaan henkilöstön mielestä fuusio helpottaa työntekoa tulevaisuudessa. **Työntekijöiden mielestä kehitys ja uudistus ovat positiivisia asioita ja vaikeudetkin nähdään ylitettävänä haasteina.**

Kaiken kaikkiaan case-yrityksestäni SATAEDUsta tekemäni havainnot ja kokemukset tukevat suurilta osin opinnäytetyön teoriaosaa. Teoriassa kerrotaan monista asi-

oista, jotka tulevat myös kyselyn vastauksissa ilmi. Kohdeyrityksen muutosprosessissa on parannettavia asioita, mutta kukaan ei olekaan mestari ensimmäisellä kerralla ja virheistä voi oppia.

Opinnäytetyön kyselyosuuden tekeminen oli mieluisaa, sillä työn tilaajan edustaja antoi suostumuksen työhön ja oli innostunut. Myös työntekijät, jotka osallistuivat kyselyn tekemiseen, suhtautuivat hyvin. He kokivat kysymykset haasteellisiksi, mutta vastaukset varmastikin hyödyllisiksi. Vastaajat eivät vielä ole lukeneet tuloksia. Kun opinnäytetyö on täysin valmis, aion antaa opinnäytetyöni vastaajille ja tilaajalle vapaasti luettavaksi. Yhteistyö sujui hyvin ja lopputulokseen oltiin tyytyväisiä. Opinnäytetyöskentelyn olen kaiken kaikkiaan kokenut positiivisena. Vaikka aluksi ei tiennyt mistä lähteä liikkeelle, tietoa etsimällä, kirjoittamalla ja kysymällä opinnäytetyön tekeminen alkoi sujua. Itse koen, että työ on onnistunut ja olen tyytyväinen lopputulokseen. Uskon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä kohdeyritykselleni ja myös muille yritykselle, jotka harkitsevat fuusiota tai muunlaista muutosta. Kohdeyrityksen edustaja eli Huittisten yksikön taluspäällikkö on alustavasti lukenut kyselyn tuloksia ja teoriaosuutta. Hän oli tyytyväinen työhön ja hänestä oli mielenkiintoista nähdä miten teoriaosuus piti paikkansa myös hänen työpaikkansa kohdalla.

## LÄHTEET

### *Kirjalähteet:*

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.uud.p. Hamina: AKATIIMI Oy.

Erkkilä, K. K. & Valpola, A. 2005. M&A 1.0 Yritysten yhdistämisen työkirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T. & Pennanen M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja. Helsinki: WSOYpro.

Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt. 4. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

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

### *Verkkolähteet:*

Hallberg, P., Hannus, A. & Niemi, A. E. 2009. Kuntalaki. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 30.06.2010

[http://www.wsoypro.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju359624](http://www.wsoypro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju359624)

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 30.06.2010

[http://www.wsoypro.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06jo337745](http://www.wsoypro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06jo337745)

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2010a. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Viitattu 1.10.2010.

<https://www.varma.fi/fi/pdfdocuments/anonymous/julkaisut/muutoshastaatyohyvinvoinninopas.pdf>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2010b. Työhyvinvointi tukee yrityksen menestystä. Viitattu 15.10.2010.

<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/pages/default.aspx>

Kukkonen, M. & Walden, R. 2009. Elinkeinoverolaki käytännössä. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 30.6.2010.

[http://www.wsoypro.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju361634](http://www.wsoypro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=09ju361634)

Osakeyhtiölaki. 2006. L 16.3.2006/624 muutoksineen

Ossa, J., Saarnilehto, A. & Villa, S. 2007. Yritysmuodot - toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 30.06.2010  
[http://www.wsoypro.fi/kirjasto\\_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06ju332344](http://www.wsoypro.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=06ju332344)

SATAEDU. 2010a. Sataedu. Viitattu 3.8.2010. <http://sataedu.fi/fi/sataedu>

SATAEDU. 2010b. Organisaatiokaavio. Viitattu 3.8.2010.  
<http://sataedu.fi/fi/sataedu/organisaatiokaavio>

SATAEDU. 2010c. Aikuiskoulutuskeskus. Viitattu 3.8.2010.  
<http://sataedu.fi/fi/aikuiskoulutuskeskus>

Strang, L. 2007. Miksi hyvin laadittu muutossuunnitelma voi epäonnistua. TMA Finland ry. Viitattu 3.8.2010. <http://www.tmafinland.fi/index.php?k=9227>

Valtiokonttori. 2008. Mitä on työhyvinvointi. Viitattu 4.10.2010.  
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16602>

WSOYpro. 2010a. Sulautuminen. Viitattu 30.6.2010. <http://www.wsoypro.fi>

WSOYpro. 2010b. Sulautumistyytit. Viitattu 24.6.2010. <http://www.wsoypro.fi>

WSOYpro. 2010c. Sulautuminen. Viitattu 30.6.2010. <http://www.wsoypro.fi>

WSOYpro. 2010d. Sulautuminen ja jakautuminen. Viitattu 29.06.2010.  
<http://www.wsoypro.fi>



SAATEKIRJE

3.8.2010

Hei!

Ohessa on kysymyslomake, joka on osa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni käsitte-  
len fuusiota eli yritysten sulautumista yleisesti sekä kohdeyrityksen kannalta. Opin-  
näytetyössäni pyrin selvittämään miten fuusio koetaan case-yrityksessä ja miten se  
on vaikuttanut työn tekemiseen.

Kohdeyritykseksi olen valinnut Sataedun eli Satakunnan koulutuskuntayhtymän ai-  
kuiskoulutuskeskukset Huittisissa ja Kankaanpäässä, jotka ovat olleet osana koulu-  
tuskuntayhtymien fuusiota 1.1.2010 alkaen. Kysely koskee kummassakin yksikössä  
hallinnon työntekijöitä, sillä työni tehdään taloushallinnon näkökulmasta, koska talo-  
ushallinto on suuntautumiseni liiketalouden koulutusohjelmassa.

Kysymyslomakkeella pyydettyjä mahdollisia henkilötietoja ei julkaista. Opinnäyte-  
työn vastauksia ei siis voi yhdistää yksittäiseen henkilöön.

Kysely on jaettu kahdeksalle (8) henkilölle. Toivon, että vastauksissanne tuotte ilmi  
oikeat mielipiteenne ja kerrotte kaiken, mitä ajatuksia teillä on aiheeseen liittyen.  
Näin kyselyn vastaukset ja työn tulos ovat totuudenmukaisia.

Vastaukset kirjoitetaan tietokoneella tähän kyselylomakkeelle ja palautetaan liitetie-  
dostona tai vaihtoehtoisesti kirjoitetaan käsin ja palautetaan skannattuna tai suoraan  
allekirjoittaneelle. Ohessa on sähköpostiosoitteeni. Pyydän, että vastaukset palautet-  
tisiin noin kolmen (3) viikon sisällä, 24.8.2010 mennessä.

Kyselyn tulokset julkaistaan viimeistään jouluna 2010.

Kiitos, että käytit aikaasi kyselyyn vastaamiseen!

Kirsimarja Salminen  
tradenomiopiskelija

**kirsimarja.salminen@student.samk.fi**

## KYSELYLOMAKE

### 1. Taustatiedot

Nimi:

Ikä:

Ammattinimike:

Koulutus:

## FUUSIOON VALMISTAUTUMINEN

2. Miten reagoit ensimmäisen kerran kun kuulit fuusiosta työpaikallasi? Oliko ensireaktio positiivinen vai negatiivinen?

3. Onko työpaikkasi fuusiosta annettu riittävästi tietoa? Jos ei, mitä olisit kaivannut lisäksi?

4. Onko henkilökunnalle selvitetty miksi fuusio tapahtui ja mitä se aiheuttaa?

## FUUSION VAIKUTUS TYÖHÖN

5. Koetko, että työnkuvasi on muuttunut fuusion myötä? Miten?

6. Onko työmääräsi mielestäsi lisääntynyt vai vähentynyt fuusion myötä?

7. Luuletko, että yhdistyminen helpottaa tai vaikeuttaa tulevaisuudessa työsi tekemistä? Miten?

8. Minkälaiset asiat olet kokenut vaikeiksi koulutuskuntayhtymien yhdistyessä?

9. Minkälaiset asiat olet kokenut helpoiksi koulutuskuntayhtymien yhdistyessä?

10. Mitä töitä fuusio on tuonut sinulle lisää? Onko joitakin aivan uusia töitä, joita et ennen joutunut tekemään? Entä onko joitakin työvaiheita jäänyt kokonaan pois? Kerro tarkkaan mitkä työt ovat kyseessä.

11. Helpottuuko mielestäsi taloushallinnon hoitaminen ylipäänsä yhdistymisen myötä? Miksi?

#### FUUSION VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN

12. Onko fuusio mielestäsi aiheuttanut normaalista poikkeavaa stressiä kohdallasi? Miten sen huomaat?

13. Onko yhteishenki työpaikallasi parantunut fuusion myötä? Entä miten fuusio on muuten vaikuttanut ilmapiiriin?

14. Oletko saanut mielestäsi itse sanoa mielipiteesi koskien fuusiota ja vaikuttaa omiin töihisi?

15. Koetko yritysten fuusioitumisen kaiken kaikkiaan negatiivisena vai positiivisena asiana? Entä juuri oman työpaikkasi kohdalla?

16. Millaisia reaktioita olet havainnut muutoksista puhuttaessa, entä mitkä keinot auttaisivat mielestäsi kohtaamaan muutoksen paremmin?

#### FUUSION JÄLKEEN

17. Mitä konkreettisia parannusehdotuksia ja toivomuksia sinulla olisi omiin töihisi liittyen?

18. Muita kommentteja?