



# ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖÖN



Jaana Kurikkala

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013  
Liiketalouden  
koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KURIKKALA JAANA:

Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstöön  
Just married TAO & PIRKO

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 21 sivua  
Huhtikuu 2013

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Tampereen ammattiopiston (TAO) ja Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän (PIRKO) yhdistymisen vaikutuksia henkilökuntaan. Työn tarkoituksena on kartoittaa muutoksen vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin etsimällä suurimmat vastarintaa tuottavat osa-alueet sekä selvittää muutoksen vaikutuksia työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Tutkimus suoritettiin määrällisellä tutkimuksella, joka toteutettiin internet-kyselyllä. Lisäksi työhön haastateltiin molempien organisaatioiden luottamusmiehiä henkilökohtaisilla haastatteluina tai sähköpostihaastatteluina. Tutkimus keskitettiin kolmen suurimman koulutusalan työntekijöihin: matkailu-ravitsemis-talous (marata), tekniikan koulutus alalta valittiin kone- ja metalli (kome) sekä hyvinvoinnin koulutusala (sote). Kysely lähetettiin myös ammatillista tutkintoa tukevien opintojen (ATTO) opettajille. Kyseiset alat valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi, koska niiden toimintamallit tullaan sulauttamaan yhdeksi kokonaisuudeksi syksystä 2013 lähtien.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa tietoa siitä kuinka työntekijät voivat nykyisessä työympäristössä. Tuloksilla on tarkoitus edesauttaa TREDUnmuutoksen läpiviennin toteuttamista työntekijälähtöiseksi. Tulokset kertovat myös, kuinka mm. muutoksen viestinnässä on tähän asti onnistuttu. Onnistumisen mittarina on käytetty henkilökunnan kokemuksia ja tuntemuksia. Varsinaista rakenteellista muutosta ei tulla muuttamaan, mutta uuden organisaation työilmapiiriin on vielä mahdollista vaikuttaa käsittelemällä muutoksenhallintaa.

Työssä perehdyttiin transformatioon, muutosjohtamiseen, muutoksen kokemisen vaiheisiin sekä työhyvinvointiin muutoksessa. Muutoksen taustaa kerättiin julkistetusta tiedotteista ja organisaatioiden luottamusmiesten haastatteluista. Työn teoriana on käytetty alan kirjallisuutta ja internetlähteitä.

Tuloksien mukaan henkilökunnan mielestä työilmapiiri on muuttunut merkittävästi. Henkilökunta kokee työilmapiirin stressaantuneempana ja varautuneempana kuin ennen. Vastauksien mukaan henkilökunta haluaisi osallistua enemmän muutoksen hallintaan mm. kehittämällä organisaatiota omalla asiantuntijuudella ja työntekijät toivoisivat, että jatkossa heidän mielipiteitään kuunneltaisiin enemmän. Henkilökunta haluaisi myös enemmän tietoa muutoksesta keskustelutilaisuuksilla.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosvastarinta, organisaatiomuutos, työhyvinvointi

## **ABSTRACT**

Tampereenammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

**KURIKKALA JAANA:**  
The Effect of Organisational Change on Employees  
Just Married TAO & PIRKO

Bachelor's thesis 74 pages, appendices 21 pages  
April 2013

---

The aim of this thesis was to study the impact on employees of the merger of Tampere College (TAO) and Pirkanmaa Educational Consortium (PIRKO) into Tampere Vocational College TREDU. The focus of this thesis is to find the sectors which have the most resistance to change, to identify the merger's effects on employees' attitudes and motivation and to understand the current situation regarding workplace well-being.

The majority of the study was carried out as quantitative research using an internet-based survey. To support this, all the union representatives from both organisations were interviewed. The interviews were carried out either by phone or email. The scope of the survey was limited to employees from three major educational fields: marata (Finnish abbreviation for Travel, Catering and Business Economics) kome (Finnish abbreviation for Mechanical and Metal Technology) and sote (Finnish abbreviation for Welfare Studies). The questionnaire was also sent to teachers of vocational degree studies. The above-mentioned group was selected because their operations will be merged in the fall of 2013.

The goal of this study is to provide information about the well-being of the employees. The results should be utilised to ensure a more staff-oriented transition. The results tell a grim story about how communication has succeeded so far if measured by the opinions and experiences of the staff. Most likely, the structural organisation change will take place as planned, but by working on the change management, the work environment of the future organisation can still be influenced for the better.

The theory section of this thesis focuses on transformation, management of change, phases of change and workplace well-being during times of change. The background information about the change has been gathered from published press releases and union representative interviews from both organisations. The theories used in this thesis on management and workplace well-being are based on more than a dozen books on the matter and official internet sources.

The findings show that, according to the employees, the work atmosphere has changed drastically. The staff reports how the work environment is now more reserved and stressful. Employees state that they would like to have more communications through social events, and that their knowledge and expertise on their own organisation and change management should be utilised more.

---

Key words: management of change, resistance to change, organisationalchange, work well-being

## SISÄLLYS

ABSTRACT .....	3
SISÄLLYS .....	4
LYHENTEET JA TERMIT .....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 MUUTOKSEN TAUSTA .....	7
2.1 Fuusion selvitys .....	9
2.1.1 Isäntäkuntamalli .....	11
2.1.2 PIRKO.....	13
2.1.3 TAO .....	13
2.1.4 TREDU .....	14
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	16
3.1 Kvantitatiivinen tutkimus .....	18
3.1.1 Kyselyjen ja haastatteluiden validiteetti.....	18
3.1.2 Kyselyjen ja haastatteluiden reliabiliteetti .....	20
4 ORGANISAATIOIDEN YHDISTÄMINEN.....	21
4.1 Muutos .....	23
4.2 Muutoksen johtaminen .....	27
4.3 Muutoksen kokemisen vaiheet.....	30
4.3.1 Muutosvastarinta.....	31
4.3.2 Surutyö.....	34
4.3.3 Varsinainen muutos.....	35
4.4 Viestintä.....	36
5 TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA.....	41
5.1 Työntekijät muutoksessa.....	43
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHIYSEHDOTUKSET .....	47
LÄHTEET.....	50
LIITTEET .....	53
Liite 1. Kyselylomake .....	53
Liite 2. Haastattelu kysymykset luottamusmiehille .....	58
Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot.....	59
Liite 4. Vastaukset: Kuinka haluaisit vaikuttaa yhteisen toimintaympäristön kehittämiseen .....	60
Liite 5. Vastaukset: Risut ja ruusut TREDUn hallinnolle .....	62

**LYHENTEET JA TERMIT**

TAO	Tampereen ammattioppilaitos
PIRKO	Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä
TREDU	Tampereen seudun ammattiopisto
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
LM	Luottamusmies
PLM	Päälouottamusmies
Marata	Matkailu- ravitsemis- talous
Kome	Kone- ja metalli
Sote	Sosiaali- ja terveysala
Atto-opettajat	Ammatillista tutkintoa tukevien opintojen opettajat

## 1 JOHDANTO

Muutokset ovat olennainen osa elämäämme. Niitä tapahtuu niin henkilökohtaisessa elämässämme kuin työpaikoillamme. Muutoksien koko vaihtelee pienestä muutoksista suuriin muutoksiin. Jokainen henkilö kokee ja suhtautuu muutoksiin yksilöllisesti. Joillekin muutos ei tuota ongelmia ja toisille muutos voi tuntua melkein maailmanlopulta. Kukaan ei voi ennustaa, kuinka henkilöt kokevat suuret muutokset ja kuinka organisaatio alkaa käyttäytyä muutoksessa. Tämä tekee muutoksen johtamisesta haasteellista. Johtamisen vaikutus muutoksen läpiviennin onnistumiseen ja työhyvinvointiin on erittäin olennaisessa asemassa.

Muutos on hyvin laaja aihe ja tässä työssä tullaan perehtymään toteutuneen muutoksen tärkeimpiin osa-alueisiin. Muutoksen vaikutuksia käsitellään työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on perehtyä muutosjohtamisen tärkeyteen, muutoksen vaiheisiin ja työhyvinvoinnin kannalta olennaisimpiin osa-alueisiin.

Sekä PIRKOLla että TAOlla on samoja koulutusaloja, jotka tullaan yhdistämään TREDUssa. Suurimman muutoksen kohteena ovat koken, sotien ja maratan tutkintoalat. Kyseisten alojen opetussuunnitelmat laaditaan kevään 2013 aikana yhteneväisiksi. Opin- näytetyö rajataan koulutuksen järjestäjien yhdistymisen aikaansaamiin työilmapiirin muutoksiin. Tutkimuksessa pyritään erottamaan todelliset ilmapiiriä heikentävät asiat ja muutosvastarinta.

Tutkimuksessa kerättiin aineistoa molempien oppilaitoksien henkilökunnalta ja luottamusmiehiltä. Saatuja tuloksia verrattiin toisiinsa ja alan kirjallisuuden luomiin odotuksiin muutoksen vaiheista. Työn teoriaosuus, muutoksen käytännön toteutusorganisaatiossa ja tutkimuksen tulokset on esitelty työssä limittäin. Tekstiosio muodostuu ensin teoriaosuudesta, jonka jälkeen sitä on peilattu konkreettisiin tapahtumiin muutosorganisaatiossa ja tutkimuksen tuloksiin. Työn viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto tuloksien johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista.

## 2 MUUTOKSEN TAUSTA

Tampereen ammattiopiston ja Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän yhdistymisen taustalla on Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen laatima hallitusohjelma, jonka tavoitteena on koota ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkoista vahvoja kokonaisuuksia. Hallituksen ohjelman tavoitteena on muokata ammattikoulutusta, siten että koulutustarjonta vastaa globaaliin haasteeseen sekä ammatti- ja väestörakenteen muutokseen. Hankkeen tarkoituksena on myös turvata erikoistuneiden yksiköiden toimintaa ja parantaa ammatillisen koulutuksen arvostusta, houkuttelevuutta ja työelämäläheisyyttä. Hallituksen linjauksen mukaan Opetusministeriö aloitti vuonna 2006 hankkeen koulutuksen järjestäjien välisestä vuorovaikutteisuudesta ja käynnisti ammattiopistostrategian toimeenpanon. (Opetusministeriön kirje 2006.)

Opetusministeriö listaa Ammattiopistostrategian keskeisiksi tavoitteiksi seuraavat asiat:

- Työelämän osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen
- Koulutuspalvelujen työelämävastaavuuden ja asiakaslähtöisyyden parantaminen
- Elinikäisen oppimisen edistäminen ja yksilöllisten opintopolkujen edellytysten vahvistaminen
- Työ- ja elinkeinoelämän ja yksilöiden tarvitseman koulutuksen saavutettavuuden turvaaminen maan eri osissa ja molempien kieliryhmien tarpeet huomioon ottaen.

(Opetusministeriön kirje 2009.)

Ministeriö lähestyi koulutuksen järjestäjiä kirjeitse lokakuussa 2007. Kirjeessä kerrottiin lakiuudistuksista, jotka vaikuttavat myös opetusministeriön hankkeeseen. Vuonna 2007 uudistui laitkun- ja palvelurakenneuudistuksesta (169/2007) kuntajakolain muuttamisesta (170/2007) sekä laki varainsiirtoverolain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta (171/2007). (Opetusministeriön suositukset järjestäjäverkon kehittämiseksi 2007.) Kunta- ja palvelurakenneuudistus Lain (169/2007) tarkoituksena on luoda edellytykset kunta- ja palvelurakenneuudistukselle. Laki tunnetaan myös nimellä PARAS-hanke ja sen tarkoituksena on myös parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi. Lain mukaan kunnan tai yhteistoiminta-alueen, jolla on ammatillisen peruskoulutuksen järjestämislupa, asukasmäärän on oltava vähintään noin 50 000. Puitelain 13§ antaa viiden vuoden turvan työntekijällä organisaation uudelleenjärjestelyissä, jotka

johtavat henkilöstön työnantajan vaihtumiseen. Maakunnassa toimivat kuntayhtymät ja Tampereen kaupunki täyttävät väestöpohjavaatimuksen (vuoden 2010 väestötiedot). Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän väestömäärä on 82 131 asukasta (vuoden 2010 väestötiedot). Kuntayhtymään kuuluu 5 kuntaa, joista Ikaalinen ja Ylöjärvi kuuluvat lisäksi Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymään ja Kihniö lisäksi Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymään. Siten Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä ei täytä muodollisesti väestöpohjavaatimusta. Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymän väestömäärä on 98 583, mutta koska sen kuntajäsenet ovat jäsenenä myös muissa koulutuskuntayhtymissä, sekään ei täytä muodollisesti väestöpohjavaatimusta. (opetusministeriön perustelu muistio osa 1, 95.)

Maaliskuussa 2011 Opetusministeriö lähestyi uudestaan koulutuksen järjestäjiä vauhdittamishanke kirjeellä. Kirjeessä ministeriö huomauttaa, että Pirkanmaalla hanke on edennyt tavoitteiden suuntaisesti, mutta järjestäjaverkon kokoamista tulee vielä jatkaa ja suosittelee järjestäjaverkon kehittämisen jatkamista PARAS-hankkeen edellyttämän 50 000 asukkaan väestöpohjavaatimuksen mukaisesti. (Opetusministeriön kirje 2011, 11.) Opetusministeriö edistää järjestäjaverkon kehittämishanketta myöntämällä yhdistyneille opetuksenjärjestäjille yksikköhinnan harkinnanvaraista korotusta. Korotuksen perusteena ovat koulutuksen järjestäjien yhdistymisestä aiheutuvat alkuvaiheen kustannukset. Yksikköhinnan korotusta voi saada 0,4 – 5 % väliltä, maksimissaan kolmen ensimmäisen vuoden aikana. Vauhdittamishankkeen puitteissa verkon kokoamista koskevia toimenpiteitä voidaan tehdä vielä vuoden 2012 aikana siten, että 1.1.2013 lukien tapahtuvia fuusioita koskevat hakemukset tulee olla ministeriössä viimeistään keuhällä 2012. (Opetusministeriönkirje 2009, 17–18.)

TAOn ja PIRKOn fuusion taustalla on myös tulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä, jotka heijastuvat myös koulutuksen järjestäjiin. Koulutuksen järjestäjät ovat mm. tärkeässä asemassa turvaamaan paikkakuntansa osaavan työvoiman saannin. Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen jatkoselvityksessä (Karvonen 2011, 8–12) käykin ilmi, että Tampereen kaupunkiseudun yrityksille osaavatyövoima on elintärkeä. Tärkeä tekijä yritystoiminnan sijoittumisessa Tampereen kaupunkiseudulle on osaavan työvoiman saatavuus. Jatkoselvityksessä nostetaan esille myös vientiin perustuvan teollisuuden reagoivan herkästi suhdanteissa tapahtuviin muutoksiin. Ammatillisella koulutuksella ja sen toimintakyvyllä on suuri merkitys myös Tampereen viennille. Haasteita koulutuksen järjestäjille tuo myös suurien ikäluokkien eläköityminen, jonka vuoksi kou-



lutusta pitää pystyä mitoittamaan ja suuntaamaan oikeille aloille. Myös kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää koulutuksen järjestäjältä kykyä reagoida nopeasti, jotta koulutuksen järjestävät voivat tulevaisuudessakin vastata toimintaympäristön muutoksiin ja turvata kilpailukykyä, edellyttää se riittäviä resursseja, vahvaa kontaktipintaa ja hyvää kumppanuutta työ- ja elinkeinoelämään. Vahvat koulutuksen järjestäjät noteerataan uskottavana yhteistyökumppanina uusien innovaatioympäristöjen rakentamisessa.

## 2.1 Fuusion selvitys

Vuonna 2010 Tampereen kaupunkiseudulla toisen asteen opiskelijoita oli yhteensä 8876. Alueella toimi kuusi eri ammatillista koulutusjärjestäjää ja kolme ammatillista aikuiskoulutuksen järjestäjää. Suurimmat nuorisostaan ammatillisen koulutuksen järjestäjiä oli Tampereen ammattiopisto (TAO) ja Pirkanmaan koulutus-konserni kuntayhtymä (PIRKO). Pienempiä koulutuksen järjestäjiä olivat säätiöpohjaisesti toimivat Ahlmanin ammattiopisto, Tampereen konservatorio, Varalan urheiluopisto sekä Talouskouluyhdistys ry:n palvelualan ammattiopisto. Ammatillista aikuiskoulutusta järjestää Tampereen ammattiopisto, Pirkanmaan koulutus konserni sekä Tampereen aikuiskoulutuskeskus. (Karvonen 2011, 27.)



29.9.2010 pidetyssä Tampereen kaupunkiseudun seutuhallituksen kokouksessa päätettiin aloittaa selvitykset Tampereen kaupunkiseudun toisen asteen koulutuksen ylläpitäjaverkon kokoamisesta. Selvitystyö tilattiin Suomen Kuntaliitolta ja sen käytännön toteuttamisesta vastasi kehityspäällikkö Juha Karvonen. Selvitystyö tehtiin 1.-30.6.2011 välisellä ajalla ja se toteutettiin Webropol-kyselyillä ja teemahaastatteluilla. Kyselyjen kohderyhminä olivat Tampereen kuntajohtajat, seutusivistysryhmän jäsenet, ammattiopistojen rehtorit, apulaisrehtorit, koulutuspäälliköt, koulutusjohtajat sekä lukioiden rehtorit. Kaiken kaikkiaan kysely lähetettiin 138 henkilölle. Vastausprosentti oli 60,87 %. (Karvonen 2011, 5.)

Selvityksestä käy ilmi, että vastanneista enemmistö oli TAO:n ja PIRKON yhdistymisen kannalla. Kunnanjohtajat kannattivat fuusion toteuttamista isäntäkuntamallina. Organisaatio vaihtoehtoista eniten kannatettiin osakeyhtiömallia, jonka kannalla olivat sivistystyöryhmä ja ammattiopistojen edustajat. Jatkoselvityksen kyselyjen johtopäätökset olivat avainhenkilöiden halukkuus yhdistää Tampereen kaupunkiseudun toisen asteen koulutusta laajemmaksi kokonaisuudeksi. Haastateltavien mielestä TAO:n ja PIRKON yhdistyminen muodostaisi vahvan ytimen toisen asteen koulutukselle, joka vahvistaa toisen asteen koulutuskenttää. (Karvonen 2011, 43,45,55.)

Valmis raportti luovutettiin Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymälle 30.6.2011. Selvitystyön ohjausryhmä päätti 13.05.2011 pidetyssä kokouksessa päälinjauksena olevan TAO:n ja PIRKON fuusioituminen. Fuusioituminen mahdollistaa ammattiopistojen päällekkäisten toimintojen poistamisen ja toiminnan tehostamisen. Ohjausryhmä päätti selvittää fuusion tekemistä osakeyhtiö- ja isäntäkuntamallina. (Karvonen 2011, 6,43,55; Tampereen kaupunkiseutu 2011.)

Lopullinen päätös yhdistymisen toteuttamisesta isäntäkuntamallilla tehtiin 10.10.2011 Tampereen kaupunginhallituksen kokouksessa. Tampereen Kaupungin tilaaja-tuottajamallin mukaan yhdistymistä valmistelevaan asetettiin ohjausryhmät. Organisaatiossa tilaajan puolelta nimitettiin ohjausryhmä ja tuottajan puolelta nimitettiin seurantar ryhmä. Ohjausryhmässä toimi kahdeksan TAO:n ja seitsemän PIRKON edustajaa. Tuottajan seurantar ymiä koostettiin seuraaville osa-aloille: opetussuunnitelma-, talous-, tietohallinto-, henkilöstö-, aikuiskoulutus ja oppisopimus-, tukipalvelut ja kiinteistötyö-, kehittäminen, kansainvälisyys ja hankkeet- sekä yleishallintoryhmä. (Tampereen kaupungin päätöspöytäkirja 2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö päätti 9.11.2012 siirtää Tampereen kaupungille Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymän (PIRKO) koulutuksen järjestämisluvat 1.1.2013 alkaen.

### **2.1.1 Isäntäkuntamalli**

Isäntäkuntamalli tukee hallitusohjelman linjausta kunta ja palvelurakennemuutoksessa, jonka mukaan kuntien tuottavuutta ja palveluita tulee parantaa. Isäntäkuntamallissa omistajaohjaus ja päätöksenteko pysyvät peruskunnilla ja päätöksenteko toteutuu yhteislautakunnan kautta. Tämä turvaa, että päätöksenteko on läpinäkyvää. Yhteistoiminta-alueeseen mukaan tulleet kunnat ovat antaneet koulutuksen järjestämisvastuun Tampereen kaupungille. Tampereen kaupunki on puolestaan organisoinut toimintonsa tilaaja-tuottajamallin mukaisesti, jolloin yhteistoiminta-alueen kunnat voivat ohjata TREDU-toimintaa osaamis- ja elinkeinolautakunnan päätöksenteon kautta. Keskeinen ohjauksen väline on palvelusopimus, jolla tilaaja määrittelee, mitä tuottaja tuottaa. Sopimuksessa määritellään mm. mitä koulutusta milläkin paikkakunnalla järjestetään ja kuinka paljon. TREDU on yksi osa Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen tuotantoaluetta, toinen osa muodostuu Tampereen kaupungin lukiokoulutuksesta. (Tampereen seudun ammattiopisto 2013.)

Koulutustakuun toteuttamisessa isäntäkuntamalli kantaa paremman sosiaalisen vastuun, PARAS-lain puitteissa. PARAS-laki oli voimassa vuoden 2012 loppuun asti ja se turvaa henkilöstölle ja toimipaikoille viiden vuoden irtisanomisturvan.

Käytännössä Fuusioituminen isäntäkuntamallilla tarkoittaa PIRKON purkamista. (ote pöytäkirjasta 2011.) Kuntayhtymän johtaja Aune Jutilan (2013) mukaan PIRKON purkaminen jatkuu tämän hetkisen tiedon mukaan 15.06.2013 saakka.

Osana kuntayhtymän purkamisjärjestelyjä on perustettu PIRKO – Kiinteistöt Oy, johon on siirretty kuntayhtymän kiinteistöomaisuus ja muuta varallisuutta. Osakeyhtiön omistavat kuntayhtymän omistajakunnat, jotka liittyvät yhteistoimintasopimukseen. Omistusosuus määräytyy suhteessa nykyisiin omistussuhteisiin. Varallisuus säilyy koulutuksen käytössä. Tampereen ammattiopiston käytössä olleista kiinteistöistä on perustettu vastaavasti TAO –Kiinteistöt Oy, jonka omistaa Tampereen kaupunki. Kiinteistö Oy



### 2.1.2 PIRKO

Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2007. Tällöin Pirkanmaalla toimineet Kangasalan ammattioppilaitos, Nokian ammattioppilaitos, Tampereen sosiaali- ja terveystieteiden opisto, Pirkanmaan Taitokeskus ja Pohjois-Pirkanmaan koulutusinstituutti yhdistyivät. Yhdistymisen jälkeen toiminta jatkui nimillä Pirkanmaan ammattiopisto, Pirkanmaan aikuisopisto ja Pirkanmaan oppisopimuskeskus. Jäsenkuntia Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymällä oli yhteensä 14; Akaa, Ikaalinen, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Pälkäne, Ruovesi, Tampere, Vesilahti, Virrat, Ylöjärvi ja Ähtäri. Toimipisteitä yhtymällä oli kahdeksassa eri jäsenkunnassa yhteensä 14 toimipistettä; Ikaalisissa, Kangasalla, Lempäälässä, Nokialla (3), Orivedellä, Tampereella (5), Virroilla ja Ylöjärvellä.

PIRKO tarjosi nuorten koulutuspalveluita, Aikuiskoulutus- ja työelämäpalveluita, sekä oppisopimuspalveluita. Tutkintoaloja PIRKOLla oli 21, mm. komen-, soten-, ja maratan perustutkinnot. Pirkanmaan ammattiopiston vuotuinen opiskelijamäärä on ollut noin 3 700. Aikuisopistossa on opiskelijoita ollut noin 4 900 ja oppisopimuskeskuksessa noin 4 300. Henkilökuntaa PIRKOLla on ollut noin 600 henkilöä. PIRKOn visiona oli olla vuoden 2016 mennessä, johtava ammatillisen koulutuksen osaaja ja työelämän kehittäjä Pirkanmaalla. Fuusioituminen toteutti PIRKOn vision. (Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä. Koulutus konserni 2007.)

### 2.1.3 TAO

Tampereen ammattioppilaitos aloitti toimintansa vuonna 2000, kun Tampereen talouden ja tekniikan oppilaitos, Kurun metsäoppilaitos ja Tampereen terveydenhuolto-oppilaitos yhdistyivät.

Vanhin TAOon sulautunut oppilaitos on Tampereen kauppaoppilaitos, joka on aloittanut toimintansa jo vuonna 1890. Tampereella poikain ammattikoulu aloitti toimintansa vuonna 1912 ja tyttöjen ammattikoulu 1926. (Koskesta voimaa: Kauppaopisto.)

Tampereen terveydenhuolto-oppilaitoksen historia alkaa 1910 Tampereen yleisen sairaalan kanssa, joka toimi koulutussairaalana. Yleinen sairaala lopetti toimintansa 1963, jonka tiloissa jatkettiin opetusta Tampereen II sairaanhoitajakouluna. Terveydenhuolto-

lonoppilaitos on muuttanut nimeään useaan otteeseen historiansa aikana: Pirkanmaan sairaanhoito-oppilaitos, Pirkanmaan terveydenhuolto-oppilaitos, sekä Tampereen terveydenhuolto-oppilaitos.

Ainoastaan miehille suunnattu oppilaitos Kurun metsäkoulu aloitti toimintansa 1937. Vuonna 1965 koulun muutti nimensä Kurun metsäopistoksi. Vasta vuonna 1972 metsäalaa pääsi opiskelemaan ensimmäinen naisopiskelija. 1988 koulun nimi muutettiin vielä Kurun normaalimetsäoppilaitokseksi. 1995 koulu siirtyi Tampereen kaupungin omistukseen. Tällöin kirjattiin koulun nimeksi Kurun metsäoppilaitos. (Tampereen ammattioppilaitos: historia.)

Elokuussa 2008 organisaatiouudistus muutti yksikkökohtaisen rakenteen koulutusala-kohtaiseksi. Tällöin oppilaitos jatkoi ainoastaan Tampereen ammattiopisto -nimellä. Tampereen ammattiopisto muodostui viidestä koulutusalasta ja yhtenä kokonaisuutena toimivasta aikuiskoulutuksesta. Koulutusaloja olivat: tekniikka, palvelut ja liiketalous, sosiaali- ja terveysala, liikenne ja metsä sekä maahanmuuttajakoulutus. Toimipisteitä TAOlla oli Tampereella ja Kurussa. Nuoriso asteen opiskelijoita oli noin 4 600 ja aikuispuolen opiskelijoita noin 6 000.

Hallinnollisesti Tampereen ammattiopisto on osa Tampereen kaupungin ylläpitämää toisen asteen koulutuksen tuotantoaluetta, johon kuuluvat TAO:n lisäksi Tampereen seitsemän päivälukiota ja yksi aikuislukio. (Tampereen ammattioppilaitos: historia; Tampereen ammattiopiston vuosikertomus lukuvuosi 2011-2012.)

#### **2.1.4 TREDU**

1.1.2013 TAO ja PIRKO yhdistyivät ja toiminta jatkuu nimellä TREDU eli Tampereen seudun ammattiopisto. Nimi tulee sanoista:

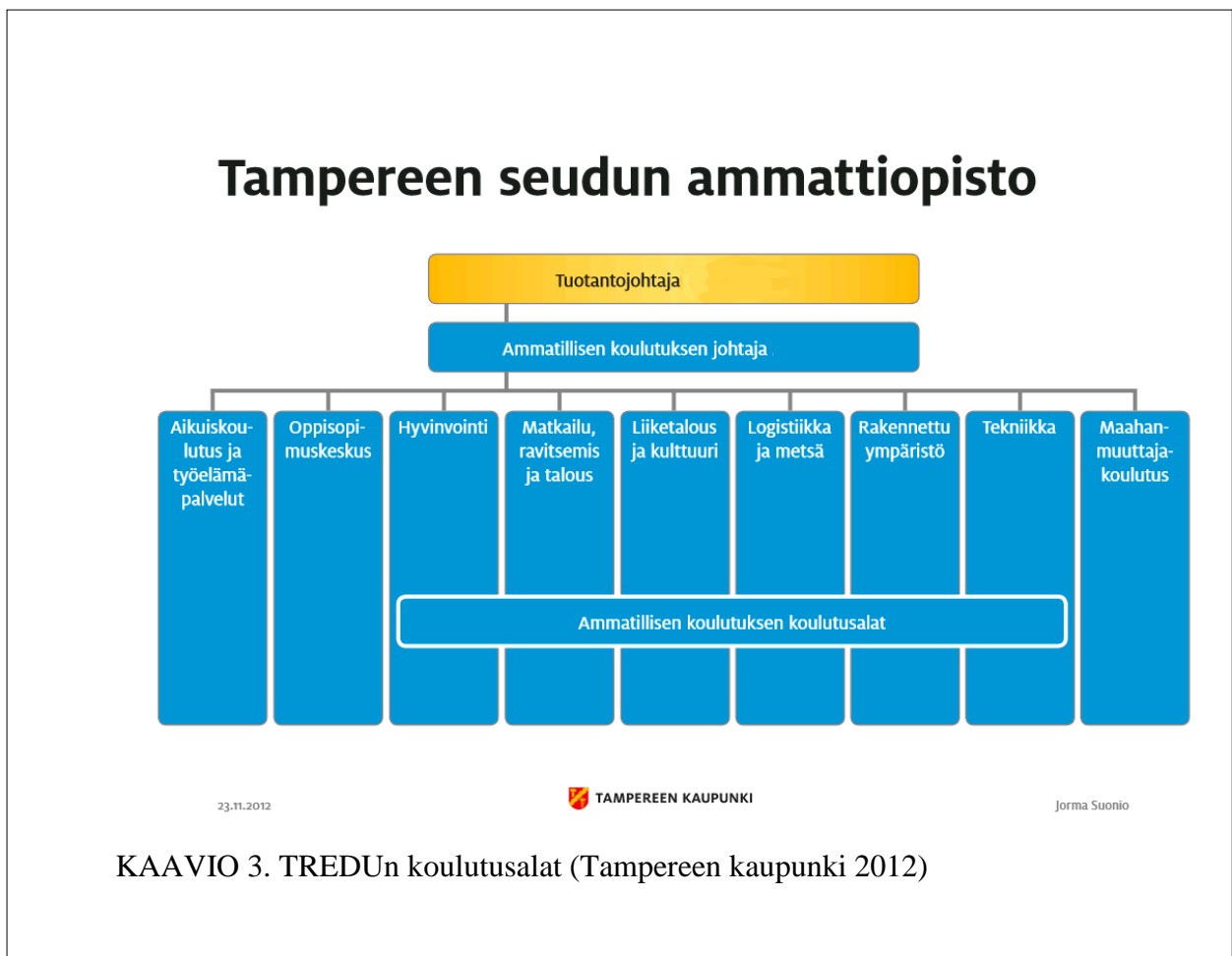
tre = Tampere tai Tampere Region, eli Pirkanmaa

edu = Education

Slangisanakirjan mukaan TREDU tarkoittaa kasvavaa puuta. Uuden oppilaitoksen ilmeen lähtökohtana on nimeen sopivat opintopolut.

Yhdistymisen myötä TREDUstatuli Suomen toiseksi suurin ammatillinen oppilaitos. TREDUssa on noin 8000 nuorisopuolen opiskelijaa ja noin 10 000 aikuispuolen opiskelijaa sekä oppisopimusopiskelijoita 3600. Henkilökunta TREDUn palveluksessa on n. 1200. Toimipisteitä TREDUlla on kahdessakymmenessä eri pisteessä Tampereella, Ylöjärvellä, Nokialla, Kangasalla, Lempäälässä, Orivedellä, Ikaalisissa sekä Virroilla. Ensimmäisen vuoden liikevaihdoksi arvioidaan olevan n. 116 milj. €. (luku sisältää harjennanvaraisen yksikköhinnan korotuksen toteutuneella 2 %:lla.)

TREDU kouluttaa yli 30 ammatilliseen perustutkintoon. Eri ammattitutkintoja on 35 kpl, erikoisammattitutkintoja on 11 kpl. Lisäksi TREDU tarjoaa myös monipuolisia työelämän kehittämispalveluja. TREDU tarjoaa koulutusta myös oppisopimuksella, yhdistelmäututkintoina sekä ammatillisten ja lukio-opintojen yhdistelminä. Koulutusta järjestetään myös englanniksi. (Tampereen seudun ammattiopisto 2013.)



### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluilta. Lupa myönnettiin 14.02.2013. Tutkimusaineistonkeruu toteutettiin internetin kautta kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kaikki osalliset saivat vastata kyselyyn anonyymisti. Kysely päädyttiin lähettämään maratan, komen ja soten opettajille sekä kaikille atto-opettajille. Nämä alat valittiin, koska molemmissa oppilaitoksissa on kyseiset alat, jotka tullaan sulauttamaan yhteen ensi syksystä alkaen. Atto-opettajat valittiin mukaan, koska näitä aineita on kaikilla tutkinnoaloilla. Kysely toteutettiin ajalla 11.03-05.04.2013. Lisäksi työhön haastateltiin molempien organisaatioiden luottamusmiehiä erillisellä avoimella haastattelulla (Liite 2). Heitä haastateltiin sähköpostitse taisyällisesti. Tutkimustyö on tehty Glaser ja Straussin vuonna 1967 luoman ”Grounded Theory” - tutkimustyylin mukaisesti. Keskeisenä ajatuksena on kerätä aineistoa kiinnostuksen kohteesta avoimin mielin. Tavanomaisesta tyylistä tämä poikkeaa siinä, että tässä tutkimustyyliässä aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat rinnakkain. Vuorottelu mahdollistaa tutkimusprosessissa jatkuvan vertailun teorian ja havaitun todellisuuden välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Vuorottelu helpottaa lukijan perehdyttämisen tuloksien lomassa myös taustalla oleviin teorioihin.

Kysely lähetettiin koulutusalojohtajien välityksellä. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska näin pystyimme poistamaan riskin kyselyn joutumisesta suoraan sähköpostien roskapostiin. Koulutusalojohtajien sähköposteihin myös reagoidaan paremmin kuin tuntemattomasta osoitteesta tulevaan viestiin. Kysely päädyttiin lähettämään eri ajankohtina eri aloille. Ajankohdat valittiin valtaosassa kohderyhmiä työkuormituksen mukaan. Komen, maratan ja atto-opettajille kyselyt lähetettiin koulutusjaksojen vaihteessa. Soten tutkimukset tehtiin siirretyllä aikataululla, koska kyseisissä laitoksissa oli käynnissä samanaikaisesti toinen tutkimus työhyvinvoinnista, ja näin haluttiin välttää tutkimuksen sekaantumien kohdehenkilöillä. Kysely oli tarkoitus lähettää aikuispuolella toimiville kyseisien alojen opettajille, mutta kyselyn päättymisen jälkeen ilmeni, ettei tutkimusta ollut lähetetty PIRKOn aikuispuolen opettajille. TAO:n aikuispuolelta vastauksia tuli vain kolme kappaletta, jotka on laskettu mukaan TAO:n vastauksiin. Muutoksen myötä PIRKOn henkilökunnan sähköpostiosoitteet vaihtuivat vuoden alussa @tampere.fi päätteelliseksi. Kyselyn päättymisen jälkeen ilmeni, ettei kaikilla PIRKOLaisilla ollut vielä käytössään Tampereen kaupungin tietokonetta. Joten ainakin osalla ei ollut pääsyä

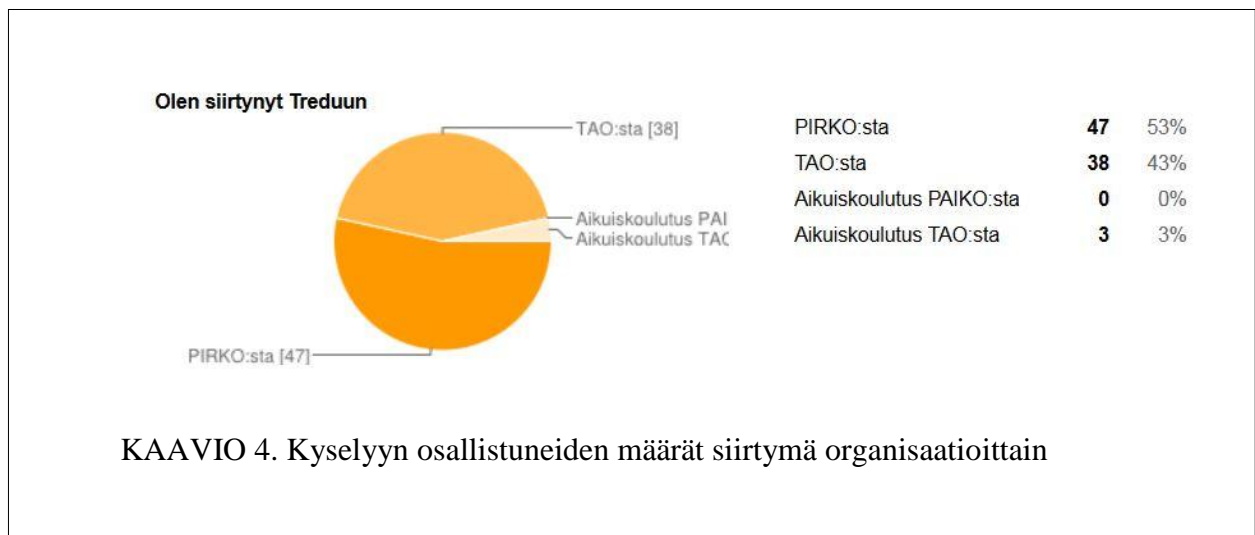


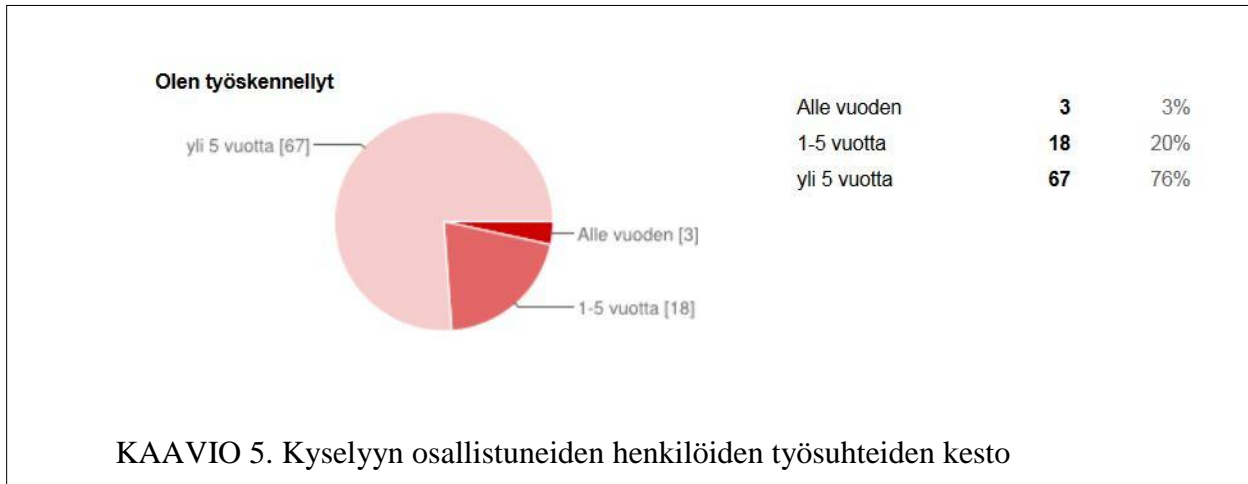
@tampere.fi sähköpostiinsa. Työssä ei selvitetty, kumpaan osoitteeseen sähköpostiviestit oli lähetetty. Tämä saattoi heikentää vastausprosenttia. Muuten ajoitus onnistui otannan näkökulmasta hyvin.

Kysymyslomakkeella (Liite 1) haluttiin saada vastauksia kysymyksiin:

- Kuinka viestinnässä on onnistuttu?
- Onko muutokseen johtaneet syyt selvitetty?
- Onko muutos vaikuttanut työhyvinvointiin?
- Kuinka henkilökunta haluaisi edetä muutoksessa?

Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 252 henkilölle. Vastauksia saatiin aikalailla tasaisesti PIRKOn ja TAO:n väliltä. Osallistumisprosentiksi saatiin 34,92 % .PIRKOn puolella aikaisemmin tehdyissä kyselyissä osallistumisprosentti on ollut 30-40 % (Myllyniemi 2013). Työtä tehtäessä eiolluttietoamillainen on TAO:n tyypillinen osallistumisprosentti kyselyihin. Tässä työssä käsitellään kyselyn tuottamia tuloksia kaavioina ja tulkintoja niistä. Lisäksi työn lopussa on erillinen osio tuloksien johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista.





### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksen kohteen kuvaamista ja tulkitsemista tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä.

(Jyväskylän yliopisto). Käytännössä kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tässä työssä kyselyä, jolla pyritään löytämään kohderyhmässä toistuvia trendejä ja ailahteluita työilmapiirissä. Toistuva trendi voi kertoa suunnasta, johon työilmapiiri on menossa. Ailahtelut taas voivat kertoa eriosa-alueiden eriarvoisesta kohtelusta tai alueellisesta muutostarinnasta. Ilmiöiden on oltava kuitenkin jossain määrin toistuvia, jotta niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tähän palataan tarkemmin alla olevassa kappaleessa.

Kvantitatiivisella tutkimuksella on paljon tarkkoja määritelmiä sen merkityksen arvioimiselle. Seuraavassa kappaleessa on peilattu työn kohdeympäristöä ja tutkimusmenetelmää Mark ja Millerin (1986) määritelmiin reliabiliteetistä ja validiteetista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### 3.1.1 Kyselyjen ja haastatteluiden validiteetti

Kvantitatiivista tutkimusta käsitellään mittarina, jolla pyritään mittaamaan tai havaitsemaan joitakin tiettyjä ilmiöitä. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä mitata mitattavaan asiaan. Validiteetilla voidaan siis arvioida esimerkiksi kuinka hyvin

sillä voidaan mitata sitä mitä oli tarkoitus ja onko se riittävän kattava sekä tehokas johdopäätöksien tuottamiseksi. Mittarin käytettävyyteen vaikuttaa myös sen oikea kohdistaminen ja ajoitus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Määrällisen mittaamisen lisäksi työssä suoritettiin myös laadullista tutkimusta, joka suoritettiin haastattelemalla organisaation luottamusmiehiä. Heidän haastattelut otettiin tutkimukseen mukaan, koska heille on oletettavasti syntynyt henkilökohtaisissa keskusteluissa käsitys kanssaihminen reaktioista tapahtuvaan muutokseen. Tutkimuksessa haluttiin myös verrata henkilökunnalta saatuja vastauksia luottamusmiesten näkemykseen tilanteesta. Edellä mainittuja menetelmiä käyttäen työssä pyrittiin löytämään muutoksia työhyvinvoinnista ja mahdollisesta muutosvastarinnasta. Kyseisiä käsitteitä on käsitelty tarkemmin kappaleissa 4 ja 5.

Koska työssä käytettiin yksittäisenä määrällisenä mittarina verkon välityksellä tehtyä kyselyä, pyrittiin työssä varmistamaan mahdollisimman vakaa tutkimusasetelma. Tutkimusasetelman suunnittelussa kiinnitettiin erityisesti ajoitukseen ja otannan kattavuuteen sekä kyselyn objektiivisuuteen. Tahattomalla tai tahallisella huonolla ajoituksella tutkimus keräisi todennäköisesti pienemmän otannan vastauksia, jolloin vastaajien ääripää saattaisivat korostua. Ennen kyselyn toteuttamista selvitettiin kohdeyhteisöjen aika-tiloja organisaatioiden toimijoilta.

Kyselyn laadinnassa oli tarkoituksena laatia riittävän kattavat kysymykset, jotta niillä voitaisiin saada riittävän luotettava käsitys työilmapiiristä. Kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman neutraalilla tavalla. Johdattelevilla kysymyksillä menettää kvantitatiivinen tutkimus uskottavuutensa. Näiden lisäksi haasteena oli tehdä kysymyssarja riittävän lyhyeksi, jotta kohdehenkilöillä riittää mielenkiinto ja aika täyttää se kesken työpäivän. Tutkimuksen kysymyksiä varten tehtiin taustatyötä organisaation muutoksesta sekä kirjallisuudesta ja tilaaja puolen yhteyshenkilön haastatteluilla. Taustatyöllä haluttiin varmistaa, että tutkimuksen kysymykset ovat ajankohtaisia. Kysymykset esitettiin mahdollisimman yksinkertaisina väittäminä Likert-asteikolla mitattuna sekä kyllä/ei kysymyksinä. Kyselyn lopuksi oli kaksi avointa kysymystä, johon vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti, kuinka he haluavat vaikuttaa yhteisen toimintaympäristön kehittämiseen sekä lähettää risuja ja ruusuja TREDUn hallitukselle. Vastaajien kommentit on esitetty työn liitteenä 4 ja 5.

### 3.1.2 Kyselyjen ja haastatteluiden reliabiliteetti

Tutkimuksen merkityksen arvioimisessa käytetään yleisesti määritelmää reliabiliteetti, joka voidaan ymmärtää luotettavuutena, käyttövarmuutena tai toimintavarmuutena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tällä yleensä tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin johdonmukaisuutta. Eli sitä kuinka se mittaa esitettyä asiaa kokonaisuudessaan. Jotta tutkimuksen mittari olisi täysin reliabeli, ei siihen saisi vaikuttaa satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska tässä tutkimuksessa mitataan hieman abstrakteja käsitteitä kuten työhyvinvointia ja työntekijöiden asenteita muuttuvassa ympäristössä, ei ulkoisia olosuhteita voi mitenkään sulkea pois. Tutkimuksessa onkin keskitytty vain tiettyyn vaiheeseen käynnissä olevassa muutoksessa. Tutkimuksen reliabiliteetti pitkässä ajassa onkin mitattavissa vain toistamalla tutkimus myöhempänä ajankohtana siten, että olosuhteet eivät olisi muuttuneet. Muutos kuitenkin jatkuu, ja tämän työn tarkoituksena onkin tarjota työkaluja, jotta seuraavalla kerralla mittarit osoittaisivat parempia tuloksia.

Tuloksien reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa myös keväällä 2012 TAO:n puolella tehdyt tuntivähennykset. Tällöin kurssien lähitunnit putosivat 32 tunnista 30 tuntiin. (Rantala 2013.) Tuntimäärien vähennys saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilökunnassa, joka voi heijastua tyytymättömyytenä myös muutoksessa.

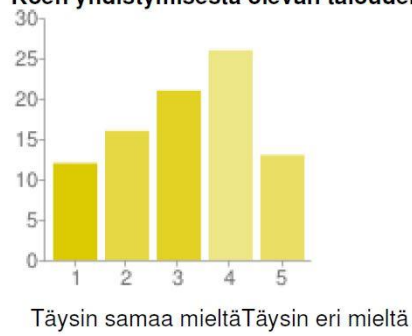
## 4 ORGANISAATIOIDEN YHDISTÄMINEN

Fuusioituminen tarkoittaa kahden tai useamman organisaation liittämistä yhteen toiminnallisesti ja juridisesti. Fuusioitumisien taustalla on tarve kehittää liiketoimintaa ja luoda parempaa menestymisen mahdollisuutta. Nykypäivänä organisaatioiden menestys riippuu paljolti niiden kyvystä sopeutua muutosten edellyttämien vaatimuksien mukaisiksi. Myös moni alan kirjallisuus painottaa tätä tosiasiaa. (Valpola 2004, 9,22; Kvist & Kilpiä 2006,15.) Kuten myös TAO:n ja PIRKON yhdistämisen syynä on tarve kehittää vahva koulutuksen ydin, jotta ammatillinen koulutus selviää tulevaisuuden haasteista ja tavoitteista.

Muutoksia tapahtuu yrityksissä koko ajan. Sekä PIRKO että TAO ovat molemmat kokeneet historiansa aikana suuria muutoksia ja yhdistymisiä, kuten organisaatioiden esitelyssä ilmeni. Viimeisimmästä yhdistymisestä PIRKOLaisilla on kuusi vuotta ja TAO-laisilla viisi vuotta. Kokemukset aikaisempien muutoksien läpiviennin onnistumisessa tai epäonnistumisissa, vaikuttaa henkilökunnan suhtautumiseen uuteen muutokseen. Hyvin onnistuneet muutokset antavat rohkeutta ja toivoa myös uuteen muutokseen, kun taas vastaavasti hankalaksi koettu muutos jarruttaa ja tuo lisäpelkoja muutoksia kohtaan. Tässä työssä ei keskitytty aikaisempien muutoksien läpiviennin vaikutuksiin.

Kuten ensimmäisessä kappaleessa mainittiin, fuusioilla haetaan yleensä taloudellisia hyötyjä. Näin myös TAO:n ja PIRKON fuusion selvityksessä on kerrottu kappaleessa 2.1. Vastaajien mielipiteet taloudellisista hyödyistä on voimakkaasti jakautunut (Kaavio 6.) Vastauksien jakaantuneisuudesta huolimatta enemmistö eli 45 % ei koe yhdistymisellä olevan taloudellista hyötyä. TAO:n ja PIRKON vastauksia verrattaessa (Kaavio 7.) huomataan, että PIRKON puolelta enemmistö (51 %) ja TAO:n puolelta (36 %) kokee, ettei yhdistyminen tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä. Vastaavasti taloudelliseen hyötyyn uskoo TAO:n puolelta (35 %) ja PIRKON puolelta (30%). Kysyttäessä uuden organisaatorakenteen selkeyttä, suurin osa vastanneista kokee organisaatorakenteen epäselväksi (Kaavio 8; Kaavio 9). PIRKON puolelta 62 % kokee organisaationrakenteen epäselväksi ja TAO:n puolelta jopa 87 %.

Koen yhdistymisestä olevan taloudellista hyötyä

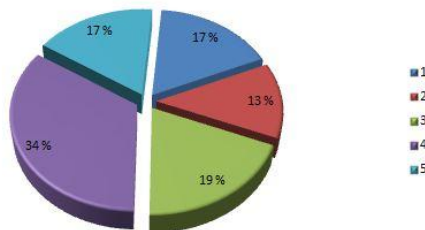


1 -Täysin samaa mieltä	12	14%
2	16	18%
3	21	24%
4	26	30%
5 -Täysin eri mieltä	13	15%

KAAVIO 6. Yhdistymisen taloudellinen hyöty

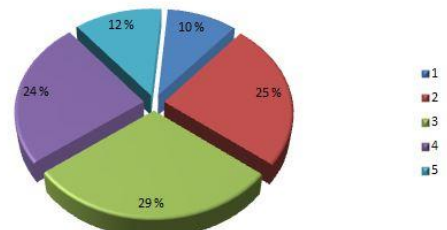
PIRKO

Koen yhdistymisestä olevan taloudellista hyötyä



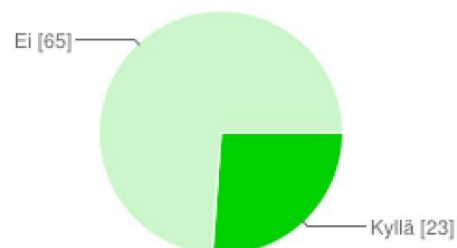
TAO

Koen yhdistymisestä olevan taloudellista hyötyä



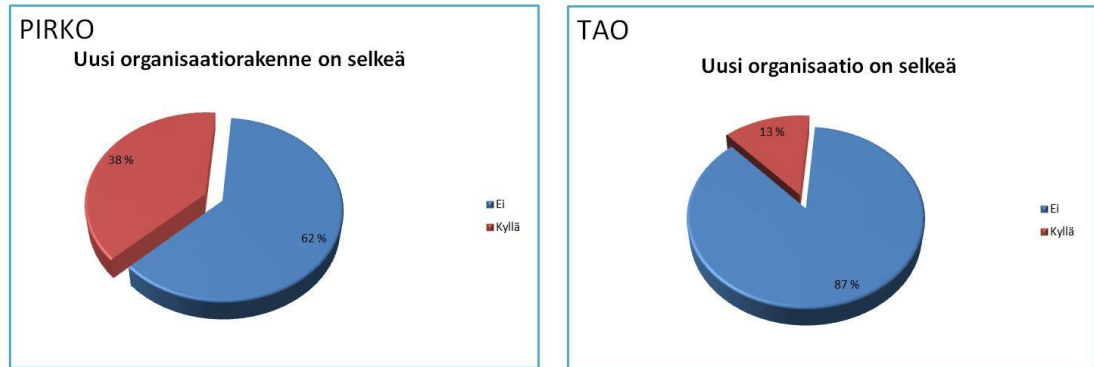
KAAVIO 7. Yhdistymisen taloudellinen hyöty PIRKO/TAO

Uusi organisaattorakenne on selkeä



Kyllä	23	26%
Ei	65	74%

KAAVIO 8. Organisaattorakenne on selkeä



KAAVIO 9. Organisaatio rakenteen selkeys TAO/PIRKO

#### 4.1 Muutos

Kvist ja Kilpiä (2006, 25) esittelevät kirjassaan Anderson & Anderson laatimat perusluokat, organisaation kokemista muutoksissa. Muutokset jaetaan kolmeen eri luokkaan, niiden syvyyden mukaan:

1. Pienimuutos eli parannus
2. Uudistus eli transitio
3. Muodonmuutos eli transformaatio

Transformaation tarve syntyy usein merkittävästä ja radikaalista muutoksesta organisaation ympäristössä tai markkinoilla. Transformaatio on muutoksista suurin ja tuottaa eniten kipua sen osallisille. TAO:n ja PIRKOn yhdistyminen täyttää muodonmuutoksen kriteerit, sillä muutos vaatii henkilöstöltä radikaalia muutosta ajattelutavassa, yrityskulttuurissa sekä myös käyttäytymisessä. Transformaatiossa on olennaista myös, ettei fuusion lopputulos ole heti alusta saakka selkeä. Lopputila syntyy vasta muutoksen aikana ja sen seurauksena. TREDUn osalta lopputulos ei ole kaikilta osin täysin selvä. Osa muutoksessa tapahtuvista toimista on ollut alusta saakka selkeästi päätetty, mutta esimerkiksi koulutusalojen yhdistäminen on parhaillaan työn alla ja uudet koulutusalojen opintosuunnitelmat valmistuvat kevään 2013 aikana. Uusilla opintosuunnitelmilla aloitetaan toimintasyksyistä 2013. TAO:n ja PIRKOn yhdistymisessä eri organisaatiot kokevat konkreettisesti erilaisia muutoksia.

### **Muutoksia PIRKOn henkilökunnalle:**

- Tampereen kaupungin konserninohjaus ja toimintamallit. Uutena asiana henkilökunnalle on kaupungin tilaaja- ja tuottajamalli.
- Henkilökunnan ja opiskelijoiden ateriapalveluiden henkilöstö siirtyi Tampereen Aterialle. Siirtyneen henkilökunnan työtehtävät pysyivät samoina kuin ennen, osalla toimipiste muuttui.
- Kiinteistöpalveluiden henkilöstö siirtyy pääosin Tampereen Tilakeskukseen palvelukseen. Entisen kiinteistöpalveluidenhenkilökunnan tehtävänkuviin tuli jonkin verran muutosta, sekä toimipiste vaihtui.
- Siivous henkilöstö siirtyi kaupungin palvelukseen.
- Hallinnollisen johdon palkkojen ja etujen neuvottelut ovat vielä kesken. Palkkojen harmonisointisuunnitelmia on tehty.
- Hallinnon ohjelmat mm. matkalaskut ja sähköpostit muuttuvat Tampereen käytänteiden mukaisiksi.

### **Muutoksia TAO:n henkilökunnalle:**

- Siirtyminen PIRKOLaisille tuttuun IT-pohjiin, kuten Winha.
- Lukuvuosi muuttuu viisi jaksojärjestelmästä nelijaksojärjestelmään soveltuvin osin ensi lukuvuoden alusta 1.8.2013.

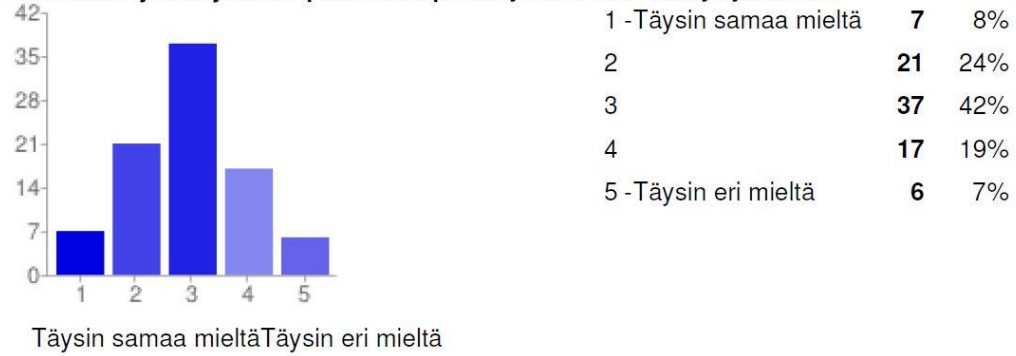
### **Yhteisiä muutoksia:**

- Osalla henkilökunnasta muuttuu työpisteet.
- Opetussuunnitelmien perusteet muuttuvat valtakunnallisesti. Eri koulutusaloilla käytänteitä yhdistetään.

(Myllyniemi, Rantala, Konttila, 2013.)

Tutkimukseen vastanneista lievä enemmistö näkee yhdistymisen mahdollisesti parantavan opiskelijahallinnon tietojärjestelmiä (Kaavio 10). Tätä arvioitaessa on kuitenkin muistettava, että uusiin tietohallintojärjestelmiin ollaan vasta siirtymässä, eikä kaikilla kyselyyn osallistuneilla ole välttämättä vielä todellista kokemusta uusista järjestelmistä.



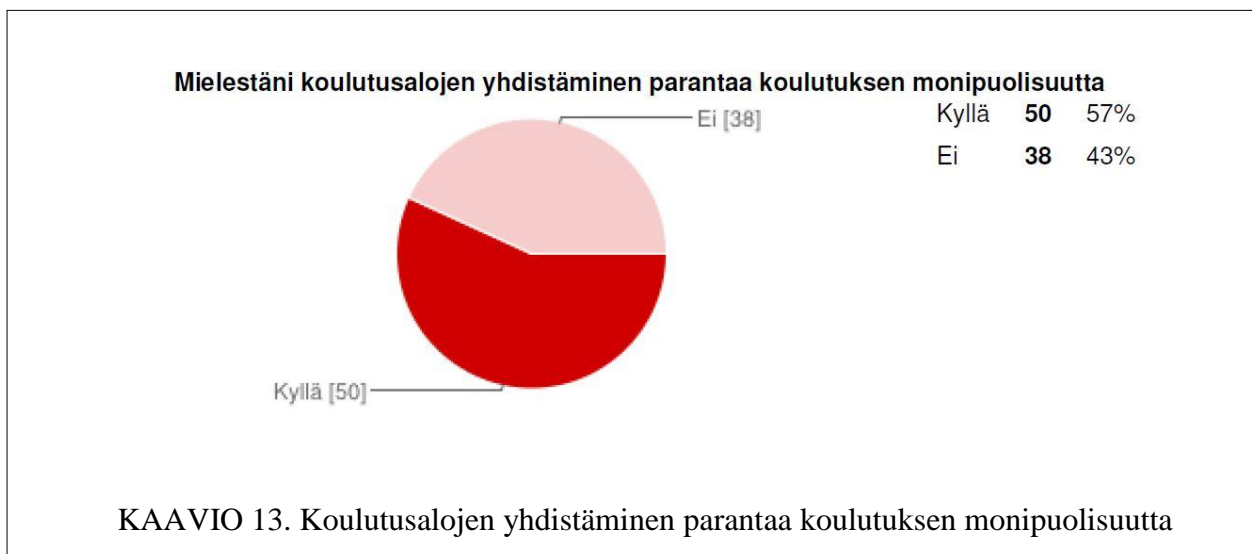
**Mielestäni yhdistyminen parantaa opiskelijahallinnon tietojärjestelmiä****KAAVIO 10. Yhdistyminen parantaa opiskelijahallinnon tietojärjestelmiä**

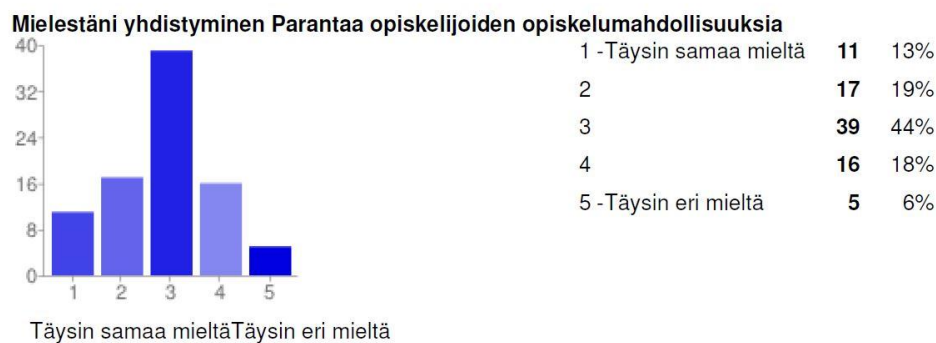
Hallinnolliset tietojärjestelmien kuten esimerkiksi matkalaskituksen koetaan muuttuvan huonompaan suuntaan. Hieman yli 40 % vastaajista kokee niiden heikentyvän muutoksessa (Kaavio 11). Tätäkin kohtaa arvioidessa tulee muistaa, että hallinnollisia tietojärjestelmiin ollaan vasta PIRKOn puolella siirtymässä ja kaikilla vastanneille ei välttämättä ole vielä konkreettista kokemusta ohjelmista.

**Mielestäni yhdistyminen parantaa hallinnollisia tietojärjestelmiä mm. matkalaskutus****KAAVIO 11. Yhdistyminen parantaa hallinnollisia tietojärjestelmiä.**

Tutkimus osoittaa, että puolet vastanneista on näkee yhdistymisen laajentavan opiskelijoiden koulutustarjontaa (Kaavio12). Uuden organisaation luomat mahdollisuudet opiskelijoille osoittautui pieneksi trendiksi kyselyssä (Kaavio 10; Kaavio 12; Kaavio13; Kaavio14). Suurin osa vastanneista näkee koulutuksen monipuolisuuden

parantuvan yhdistymisen myötä (Kaavio13). On kuitenkin muistettava, että käytännössä uudet opintosuunnitelmat astuvat voimaan vasta syksyllä 2013.





KAAVIO 14. Yhdistyminen parantaa opiskelijoiden opiskelumahdollisuuksia

## 4.2 Muutoksen johtaminen

Valpola (2004, 27) korostaa muutosjohtamisen onnistumisen lähtökohtana olevan tärkeintä määritellä mikä on muutos, joka halutaan. Suurissa muutoksissa korostuu ihmisten muutosvalmiudet ja organisaatiokulttuurit. Ne vaikuttavat ratkaisevasti, siihen miten päätökset koetaan ja miten ne viedään käytäntöön. Työntekijöillä on tarve tietää ja ymmärtää syyt muutoksen tekemiseen. Tämän vuoksi transformaatiossa johdon taito viestiä, perustella muutosta sekä tehdä selkeitä päätöksiä ovat tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Organisaatiossa tarvitaan johdon yhteinen näkemys, jota johdon kehittämisiongelmat ja suurkokoukset tukevat. Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota myös organisaation kulttuurin ja sen erityispiirteiden ymmärtämiseen. Koko organisaatio tarvitsee tilanteesta kokonaiskuvan ja taidon ymmärtää toiminnan perusasiat. Ilman näitä toimenpiteitä muutokselle asetetut tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta ja muutosvastarinta voi saada yliotteen muutoksesta. (Valppola 2004, 41; kvist& kilpiä 2006, 114.)

Muutoksen johtamisessa esimiehet kohtaavat useita haasteita, joita ei arkipäivän johtamisessa ilmene. Eri muutostilanteet vaativat erilaisia johtamisen keinoja. Esimiehen on tärkeää tunnistaa millaisesta muutoksesta on kyse, ja johtaa muutosta sen mukaisesti. (Tuominen 2010, 28.) Ponteva (2010, 67) korostaa, että organisaatioiden tulisi löytää heille sopivat tavat toimia muutoksessa ja sen läpiviennissä.

Muutosjohtaminen vaatii esimiehiltä kykyä osata johtaa asioita (management) ja ihmisiä (leadership) (Kotter 1996, 23). Varsinkin suurissa muutoksissa ihmisten johtaminen on

erittäin tärkeässä asemassa. Henkilökunta tarvitsee tukea muutoksen läpivientiin ja henkilökohtaiseen kasvuun. Avainasemassa muutoksen johtamisessa on viestintä sekä avoin keskustelu muutoksesta ja sen tuomista vaikutuksista koko organisaatioon ja henkilökuntaan. Muutoksen vahvuudet ja sen tuomat positiiviset mahdollisuudet onkin otettava usein esille. (Arikoski ym. 2004, 36.)

Esimiehien tulisi ymmärtää muutos laaja-alaisesti, koska muutostilanteessa heidän tulee toimia kolmesta eri näkökulmasta: henkilökohtaisesti muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana. (Arikoski ym. 2006,132; Arikoski& Sallinen 2011, 85.)

Esimiesten henkilökohtainen muutosprosessi voi tuoda lisähaasteita muutokseen. Esimiehet voivat kokevat muutokset samalla tavalla, kuin muukin henkilökunta. Hekin voivat kokea myös muutoksen suhteen pelkoja, vihaa, surua tai jopa haluttomuutta muutokseen. Usein esimiehillä on kuitenkin aikaetu, he saavat muutoksen tietoon ennen sen julkistamista työntekijöille. Tämä on tärkeää, sillä näin esimiehillä on aikaa työstää omaa muutostaan ja toimintatapojaan muutosmyönteisemmäksi. Johdon saama aikaetu tulisi muistaa ottaa huomioon muutostilanteessa ja antaa henkilökunnalle myös aikaa käsitellä muutosta. (Arikoski ym. 2006, 132–133.)

Esimiehen roolina on toimia myös työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana. Tässä vaiheessa on tärkeää, että esimies on itse sitoutunut muutokseen ja näin ollen voi sitouttaa myös työntekijät. Työntekijä näkee muutoksen organisaation kannalta suppeammassa perspektiivissä, kuin esimies. Esimiehen tehtävä muutostilanteessa on auttaa työntekijää näkemään laaja-alaisemmin organisaation kokonaisuutta, muutosta ja sen tuomia positiivisia vaikutuksia. (Arikoski ym. 2004, 133.)Valpola (2004, 53.) korostaa myös, että muutoksesta innostunut, myönteinen ja aktiivisesti läsnä oleva johtaja, auttaa herättämään luottamusta uuteen ja antaa samalla muutokselle suuntaa ja muutosenergiaa sen läpiviemiseksi.

Tulevaisuuden ennakointi kuuluu myös esimiehen muutosjohtamiseen. Esimiehen tulee tietää muutosprosessi, ja millaisia resurssivaatimuksia, mahdollisuuksia ja haasteita tuleva muutos tuo tulleessaan. Tulevaisuuden hahmottaminen vaatii esimieheltä organisaation edun hahmottamista prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä, sekä omista perspektiiveistä luopumista. (Arikoski ym. 2004 133–134; Arikoski& sallinen 2011, 85.)

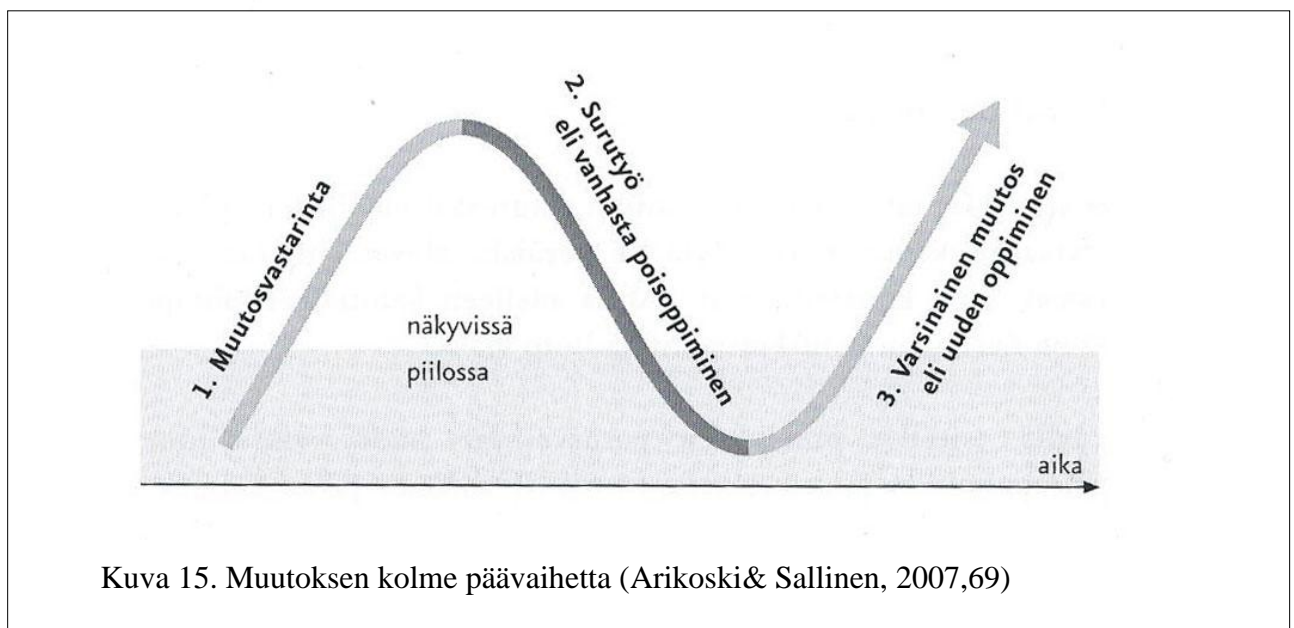
”On tärkeää muistaa, että muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus. Jokainen organisaation jäsen on mukana ainakin kahdella tasolla: rationaalisella päätöksenteon tasolla ja organisaatiomuutoksen herättämien tunnereaktioiden tasolla.” (Työterveyslaitos 2011, 12). Vesterisen (2006, 124–125) mukaan onnistuneeseen muutokseen vaaditaan henkilökunnan sitouttaminen muutoksen päämäärän saavuttamiseksi. Henkilökunnan sitouttaminen vaatii johdin omistautumista muutokseen aidosti ja näkyvästi, näin henkilökunnan on helpompi omaksua muutos.

TAOn ja PIRKOn luottamusmiesten haastatteluista kävi ilmi, että lopullinen tieto yhdistymisestä saapui henkilökunnalle jasuurimmalle osalle esimiehistä samaan aikaan. Tieto OKM:n myöntämästä luvasta yhdistää organisaatiot kerrottiin sähköpostitse ja introjen kautta annetuilla tiedotteilla. Yhdistymisen mahdollisuudesta oli käyty PIRKOn ja TAOn henkilökunnan kanssa tiedotustilaisuus keväällä 2012 Tampere-talossa. Muutoksen toteutuminen oli siis todennäköinen ja tiedossa jo ennen kuin OKM myönsi yhdistämisluvan. OKM:n päätöksen julkaisemisen jälkeen nimettiin organisaation lähijohto uudelleen loppuvuodesta 2012. Uudet lähiesimiehet joutuivat samaan aikaan uuteen tehtävään sekä johtamaan omaa ja henkilökunnan muutosta. Näin ollen esimiehille ei jäänyt välttämättä aikaa tehdä omaa muutostyötä eikä valmistautua ehkä uuteen esimiesasemaan. Lähijohdon oman muutosvastarinnan vaikutusta henkilökuntaan ei pystytty sulkemaan pois tutkimuksen tuloksista. Luottamusmiesten haastatteluista ilmeni, että henkilökunnalle on järjestetty todella vähän mahdollisuuksia keskustella lähiesimiehien kanssa muutoksesta henkilökohtaisesti tai erillisillä keskustelutilaisuuksilla. Hervannan toimipisteen luottamusmies Grönstrandin (2013) mukaan keskustelumahdollisuutta ei luultavasti käytettäisi, vaikka siihen annettaisiin mahdollisuus. Näin poikkeavat näkemykset jäisivät tilaisuuden tullen sanomatta. Muut luottamusmiehet kokivat, että henkilökunta olisi halukas keskustelemaan ja esittämään omia mielipiteitä sekä kehitysehdotuksia.

### 4.3 Muutoksen kokemisen vaiheet

Organisaatioiden muutokset ovat pitkiä prosesseja, joihin vaaditaan aikaa ja kärsivällisyyttä. Arikoski ja Sallinen (2007, 68–69) luokittelee muutoksen kolmeen päävaiheeseen ns. muutosajallolla:

1. Muutosvastarinta
2. Surutyö (vanhasta pois oppiminen)
3. Varsinainen muutos (uuden oppiminen)



Kuvassa 15 esitellään organisaation henkilökohtaisen muutosprosessin vaiheet. Muutosjohtamisen kannalta vaikeimpia alueita ovat piilossa olevat aallon vaiheet. Piilossa olevat tunteet ovat esimiehen kannalta vaikeasti havaittavissa. Näitä tunteita ei näytetä esimiehille ja usein piilotetut tunteet kasvavat ja voimistuvat käytäväkeskusteluissa. Kaavion eri vaiheet käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

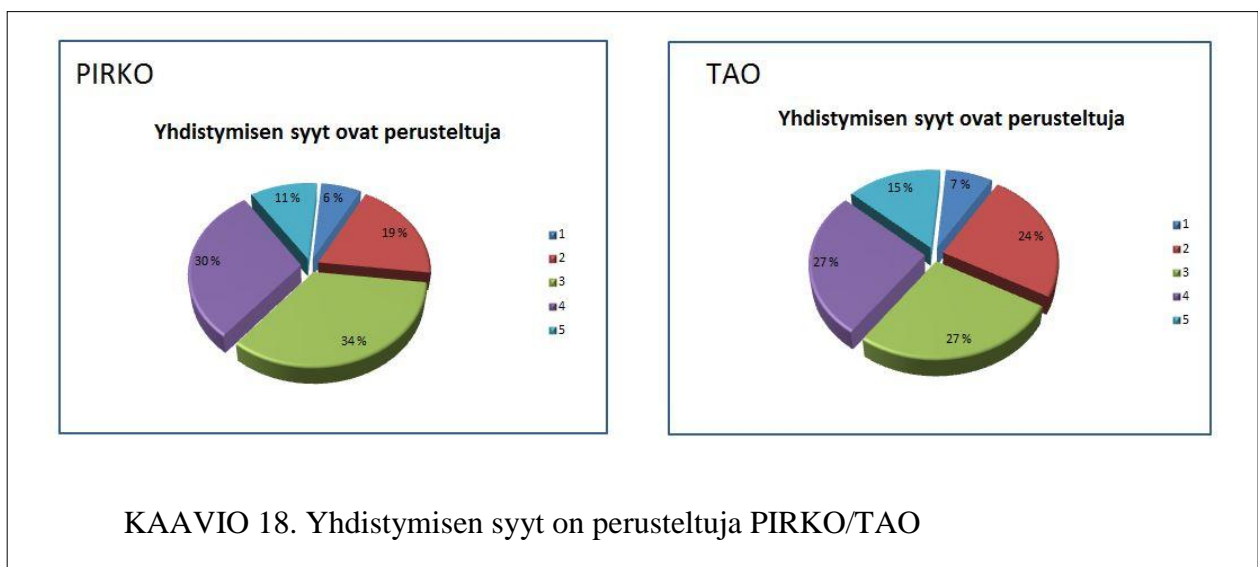
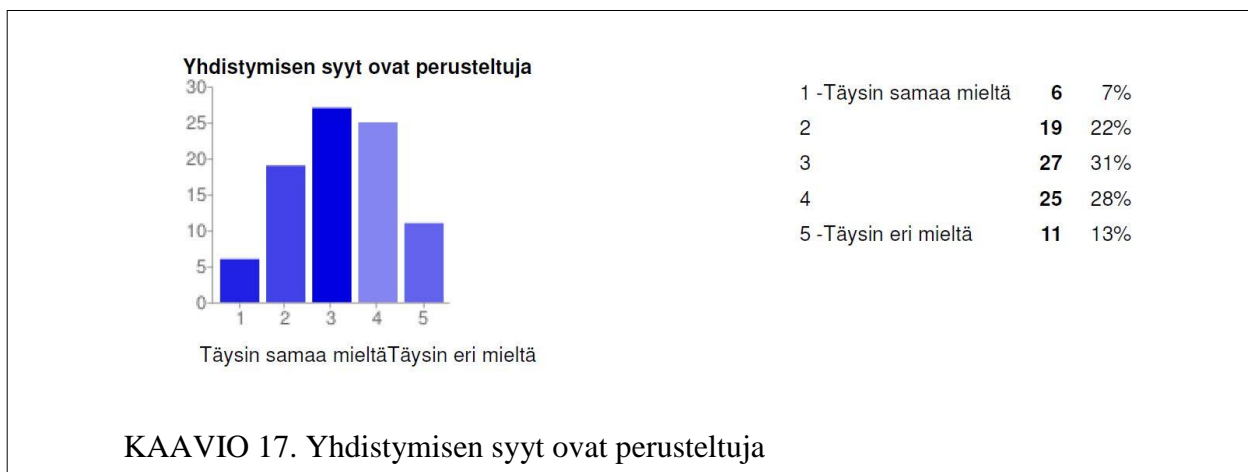
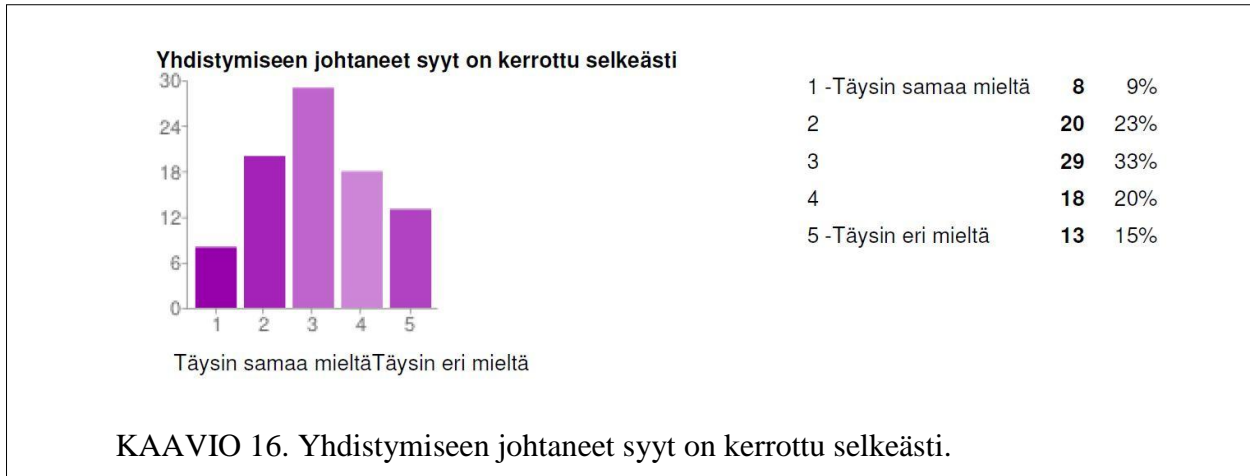
### 4.3.1 Muutosvastarinta

”Yleensä kaikki uusi, mikä poikkeaa totutusta järjestyksestä, on epäilyttävää. Vaikka vaihtelu virkistää, tahdomme itse päättää, milloin sitä haluamme. On luonnollista vastustaa muutosta” (Turunen 2009, 9.) Ihmisille on luontaista rakastaa järjestystä ja rutiineja. Asioiden uudelleen järjestely ja muokkaaminen voi tuntua epämukavalta ja stressaavalta. Tuntematon pelottaa meitä, jonka vuoksi uusille asioille on helpompi sano; ei. Tottuminen järjestykseen alkaa jo lapsuudesta. Esimerkiksi lasten leikeissä valitsee jo oma järjestys. Jos järjestyksestä poiketaan, leikki luhistuu ja päättyy. (Turunen 2009, 9–10.) Koskisen (2003, 19) mukaan muutosvastarinnan yhtenä osa syynä on oppimisen perinne. Tätä Koskinen perustelee, sillä että ennen ajateltiin ihmisen ensin koulutautuvan, jonka jälkeen siirryttiin työelämään. Nykyään yhteiskunnassa ja työelämässä muutoksia tapahtuu kokoajan, jonka vuoksi oppimisen tarve on myös jatkuvaa. Jatkuvat muutokset ja osaamisvaatimukset voivat olla monelle ihmiselle hyvin stressaavaa.

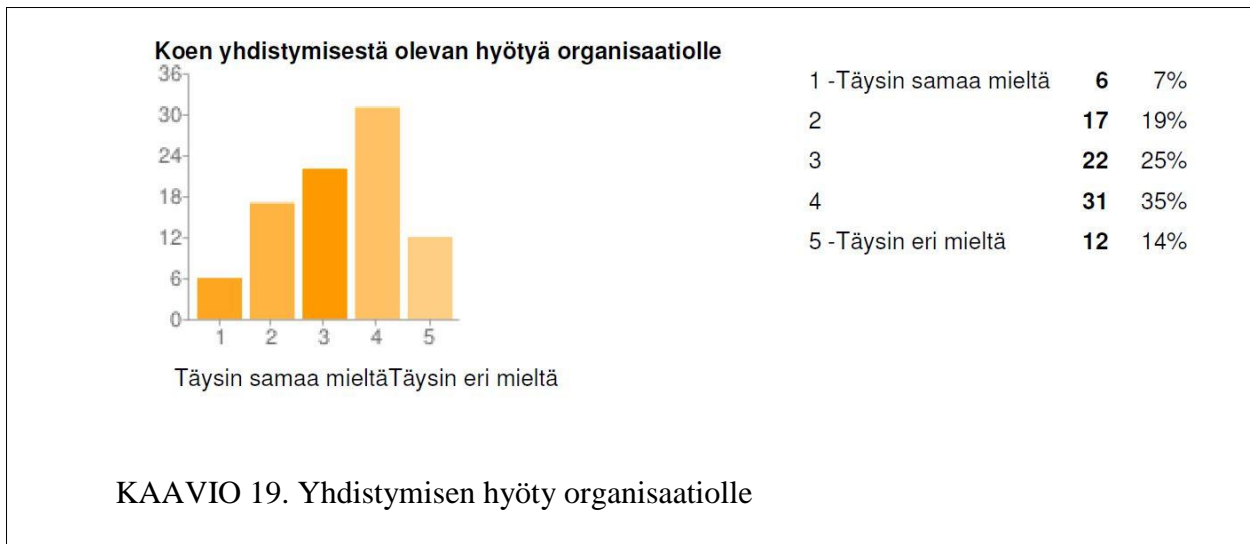
”Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuoren rakennetta: vain huippu on pinnalla nähtävissä, suurin massa väijyy pinnan alla.” (Mattila 2007, 26.) Tämä tekee muutosvastarinnasta hyvin vaarallisen ja salakavalan, sillä johto voi huomata vastarinnan vasta kun se kasvanut ja paisunut. Muutosvastarinnan torjumiseksi onkin ehdottoman tärkeää miettiä henkilökunnalle suunnattua viestintää ja esimiesten tulee olla läsnä henkilökuntansa kanssa, kuunnella sekä tehdä havaintoja mahdollisista vastarintaa aiheuttavista asioista. Tehokas tapa murtaa vastarintaa on näkyvä yhdenmukainen johtaminen ja johtajien esimerkillinen toiminta. Viestintä on myös tärkeässä roolissa, kun puhutaan muutosvastarinnasta. Muutoksen syiden perustelemattomuus ja epä tietoisuus lisää henkilökunnan pelkoja muutosta kohtaan. Tämä saa aikaan huhupuheita ja muutosvastarintaa. Viestintää on käsitelty tarkemmin kappaleessa 4.4.

Opinnäytetyöni tutkimuksessa paljastui, että vastaajistakolmannes vastaajista koki, ettei yhdistymiseen johtaneista syistä oltu kerrottu riittävän selkeästi (Kaavio 16). Tämä on voinut edesauttaa hieman yli 40 % vastaajan näkemystä siitä, etteivät yhdistymisen syyt ole perusteltuja (Kaavio 17). Verrattaessa TAO:n ja Pirkon vastauksia (Kaavio 18) keskenään voidaan huomata, ettei eri organisaatioiden välillä ole merkittävää eroavaisuutta näiden näkemysten suhteen. Luottamusmies Kymäläinen (2013) sanoo haastattelussaan että, OKM:n päätöksen jälkeen henkilökunnan mielestä yhdistymiselle ei ollut todellisia syitä. PIRKON omatalous oli kunnossa ja yhdistyminen TAO:n kanssa, jolla oli

taloudellisia vaikeuksia, tuntui henkilökunnan mielestä pakkoliitokselta. Ehkä osittain tästä johtuen jopa 49 % vastaajista kokee, ettei muutos tuo hyötyä organisaatiolle (Kaavio 19).







Aina muutosvastarinnan taustalla ei ole suoraan henkilön vastustus muutosta kohtaan, vaan henkilö puolustaa tottumuksiaan ja muutoksen tuomia muutoksia työyhteisöön ja yksilöiden asemaan. (Ponteva 2012, 20.) Muutoshaluttomuuden taustalla voi olla pelko uusien toimintatapojen opettelemisesta. Koskinen (2003, 18) käyttää tästä termiä henkinen laiskuus. Totutut toimintamallit ovat turvallisia ja helppoja ja uusien asioiden oppiminen tuntuu vaikealta ja vaarallalta. Yleisiä syitä muutosvastarinnan aiheuttajaksi on puutteellinen tieto muutoksesta ja sen syistä, sekä pelko oman työpaikan vuoksi.

Kvist ja Kilpiä (2006,135–137) luettelee henkilökunnan yleisiä pelkoja muutosta kohtaan, jotka voivat aiheuttaa muutosvastarintaa:

1. Työn jatkuvuuden epävarmuus.
2. Turvattomuuden tunteen lisääntyminen ja mukavuuden tunteen häviäminen.
3. Oman tulevaisuuden hallinnan väheneminen.
4. Työn tarkoituksen ja merkityksen katoaminen.
5. Luottamus omaan osaamiseen kyseenalaistetaan.
6. Yhteenkuuluvuuden tunteiden häviäminen.
7. Oman vastualueen tai reviirin muuttuminen.
8. Mahdollisuudet uralla etenemiseen voi heikentyä.
9. Hallinnan tunne häviää.
10. Muutos heikentää asemaa ja statusta.
11. Luottamus ja usko heikkenee johtoon, esimieheen ja jopa työ työtovereihin.

## 12. Kyky itsenäisen työskentelyyn laskee.

Pontevan (2012, 20) mukaan muutosvastarinnalla voi olla merkittävä vaikutus työtehokkuuteen. Ponteva kirjoittaa, että työteho voi laskea jopa neljänneksen, kun työpaikalla odotetaan suuria muutoksia. Valpola (2004, 49) käyttää termiä huhukustannukset. Muutoksen aikana työntekijöiltä kuluu aikaa muutoksen selvittelyyn, ihmettelemiseen ja tiedon odotteluun. Huhukustannuksia voidaan pienentää tehokkaalla päätöksenteolla ja viestinnällä.

Muutosvastarinta ei ole pelkästään negatiivinen asia, se myös kyseenalaistaa muutoksen. Tiede-lehdessä 4/2009 julkaistussa artikkelissa haastateltiin valtiotieteiden tohtori Pekka Mattilaa, joka kommentoi seuraavasti ”Vastarinnassa on kuitenkin paljon hyvää ja rakentavaa. Siitä voitaisiin saada esiin hiljaista tietoa, jota mikään suunnittelukoneisto ei muuten pysty imuroimaan päätöksenteon tueksi.” Mattilan mukaan muutosvastarintaa kokevilla henkilöillä on usein takana pitkä työhistoria, jonka vuoksi he ovat sitoutuneet työyhteisöön. Muutosvastarinnan ja onnistumisen epäilyjen kautta he haluavat välttää vakavat virheet, jonka vuoksi he ovat siksi valmiit taistelemaan yhteisön hyväksi.

### 4.3.2 Surutyö

”Ennen kuin mikään uusi voi alkaa, täytyy vanhasta päästä irti.” (Valpola 2004,35). Surutyö-vaiheella tarkoitetaan vanhasta pois oppimista. Muutosaallossa (kuva 14.) surutyön vaiheessa työntekijä siirtyy vihan tunteesta surun pohjalle. Suru vaiheessa ihminen alkaa sisäistämään muutoksen todellakin tapahtuvan ja ettei vanhaan ole enää paluuta. Tässä vaiheessa on tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisimman paljon tukea ja aikaa tehdä surutyötä. Samalla kuitenkin tulee kohdistaa henkilökunnan katseet tulevaan alkamalla koulutus ja valmennus uusiin asioihin. Surutyön vieminen loppuun on tärkeää, ettei aalto heitä takaisin alkuun muutosvastarintaan. Huonosti johdetulla surutyöllä voi olla vaikutusta vielä pitkälle tulevaisuuteen, sillä suru voi muuttua masennukseksi tai turtumukseksi. Surutyön ohittaminen voi vaikuttaa myös koko organisaatiokulttuuriin, joka heikentää työyhteisöä johdosta henkilökuntaan. (Arikoski ym. 2011, 60–69.)

TREDUn yhdistymisessä muutos tapahtui loppupelissä varsin nopeasti. Marraskuun OKM:n myöntämän luvan jälkeen henkilökunnalle jäi vain vajaa kaksi kuukautta aikaa sulatella tulevaa muutosta. TAO:n Santalahden toimipisteen Luottamusmies Rantala mainitsee haastattelussa, että tietoa yhdistymisestä ei otettu riemulla vastaan, sillä monen mielestä organisaatiot olisivat voineet jatkaa erillisinä, mutta yhteistyötä tekevinä yksikköinä. Henkilökunnan toivo, ettei yhdistyminen toteutuisi, on voinut jarruttaa henkilökunnan omaa muutosprosessin käynnistystä. He eivät ehkä ole sisäistäneet muutosprosessin alkamista huhtikuudesta Tampere-talossa pidetystä info-tilaisuudesta.

PIRKO järjesti koko henkilöstölle PIRKON polttarit/pikkujoulut ”Just married PIRKO & TAO”. PIRKON PLM Myllyniemen mukaan tilausuutteen henkilökunta osallistui aktiivisesti. 600 henkilöstä n. 400 osallistui (n. 67%), mikä on Myllyniemen mukaan erittäin hyvä osallistumisprosentti, huomioiden PIRKON henkilökunnan asuinpaikkojen jakautumisen laajasti Pirkanmaalle. PIRKON toinen luottamusmies Kymäläinen lisää, että pikkujoulut koettiin viimeisinä pikkujouluina yhdessä ja henkilökunnasta oli havaittavissa yhteisöllisyyden tunteen katoamisen.

TAON Luottamusmiesten (Kotila, Rantala, Grönstrand, Saarikoski 2013) haastattelussa käy ilmi ettei, TAO järjestänyt henkilökunnalleen minkäänlaista jäähyväistilaisuutta. Kotilaja Saarikoski (2013) lisäävät vielä, että ensimmäisen kerran TAO ei järjestänyt edes odotettuja pikkujouluja, paitsi aikuiskoulutuksen puolella.

### 4.3.3 Varsinainen muutos

”Kun tulet umpikujaan, muutu – muuttuneena pääset läpi” (I Ching). Tämä vanha kiinalaisen ennustuskirjan sanonta sekä Johnsonin (2002) teos kuka vei juustoni? kertoo asenteen olevan ratkaiseva muutoksen hyväksymiseen. Muutosasenteen löytymiseen vaikuttaa suuresti muutosjohtaminen, kuinka johtotaso saa henkilökunnan mukaan muutoksen läpivientiin ja sitä kautta sitoutumaan muutokseen. Vasta kun henkilö pystyy kokemaan organisaation tulevaisuuden riittävän luotettava omalla kohdallaan, hän voi hyväksyä muutoksen (Ponteva 2012, 19).

Muutosajon kolmannessa vaiheessa työntekijä alkaa siirtyä surusta iloon. Tähän vaiheeseen päästä vasta kun edelliset aallot on käyty lävitse. Oikopolkuja onneen ei ole. Uuden oppiminen vaatii muutosvastarinnan murtamista ja vanhoista toimintamalleista

irti päästämistä. Varsinaisessa muutos vaiheessa muutosta aletaan vakiinnuttamaan organisaatioon. Uusia asioita aletaan sisäistämään ja oppimaan. (Arikoski ym. 2011, 70.) Mattila (2007, 193) korostaa, ettei liian aikaisin saa vielä kuitenkaan nuolaista. Nyt vasta muutos on saatu kylvettyä, satoa pitää vielä kastella jotta kasvu voi alkaa. Kotlerin (1996, 11) mukaan muutoksen juurruttaminen syvälle organisaation kulttuuriin, voi viedä jopa useista vuosia. Mattila (2007, 193–194) ehdottaa, että kannattaa valita muutama muutosprojektin avainhenkilöistä käyttöönnoton tukeen ja sisäiseen markkinointiin. Tällä voidaan edistää muutoshankkeen realisoitumisen nopeuttamista.

#### 4.4 Viestintä

”Viestintä on koko muutosprosessin ajan voimakkaasti mukana, se on osa kaikkia toimenpiteitä, niin sanottu kolikon toinen puoli: toiminta ja viestintä.” (Valpola 2004, 62) Viestinnällä on suuri merkitys muutosvastarinnan kehittymiseen. Huonosti hoidettu viestintä antaa vallan huhupuheille ja peloille. Hyvin ja avoimella viestinnällä voidaan ehkäistä muutosvastarinnan syntymistä. Viestintä ei saada jäädä pelkästään yksipuoliseksi tiedon antamiseksi. Hyvin hoidettu viestinnän tulee olla molemmin puolista ja antaa mahdollisuuksia vuoropuheluun. (Työterveyslaitos 2011, 14.) Vuoropuhelussa saadaan henkilökunta mukaan muutokseen ja havaitaan ne kohdat, joihin tarvitaan lisää viestintää. Vajaa ja huonosti hoidettu tiedostaminen lisää työyhteisössä epävarmuutta ja arvailut hallitsevat mielialoja (Ponteva 2010, 21).

Muutosviestinnässä on tärkeää, että muutos perustellaan yksinkertaisesti ja selkeästi. (Österberg 2009, 186). Muutosviestinnässä kannattaa miettiä, mikä tieto on oleellista ja missä vaiheessa siitä viestitään. Liian paljon viestintää kerrallaan voi saada ihmiset pelästymään entisestään, sillä emme pysty sisäistämään kaikkea tietoa kerrallaan. Työterveyslaitoksen (2011, 19) mukaan Organisaatiomuutoksissa henkilökunnalle on annettava selkeitä vastauksia kahteen tärkeään kysymykseen:

1. Miksi organisaatiomuutos tehdään, miksi muutos onvälttämätön juuri nyt?
2. Mihin olemme pyrkimässä, mikä on näkökulma yhtiön tulevaisuuteen?

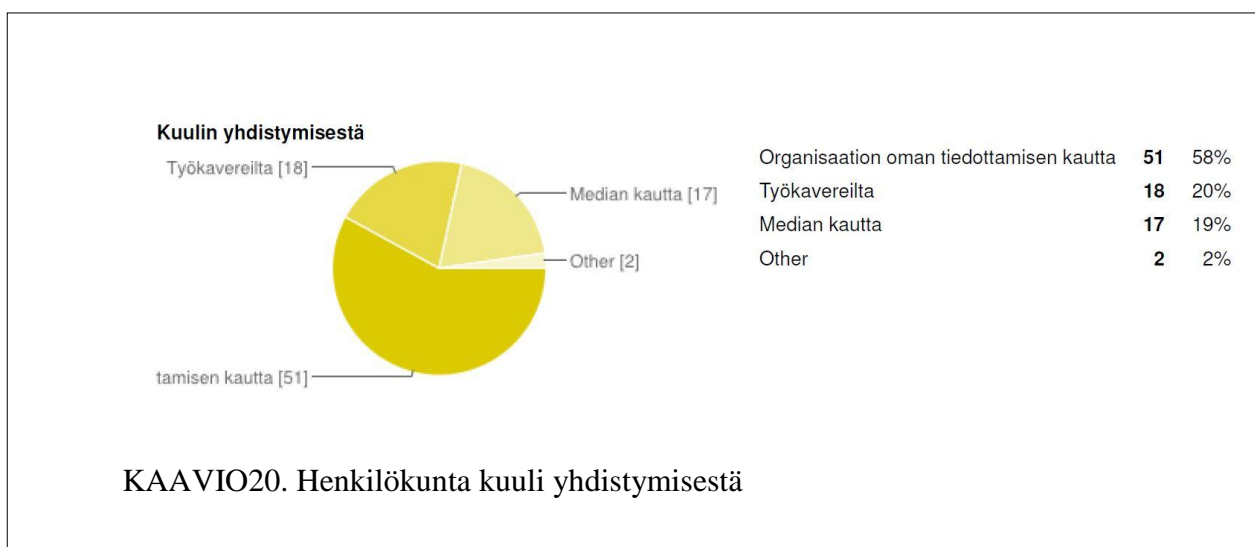
Valpola (2004, 62–63) nostaa viestinnän perusasioiksi:

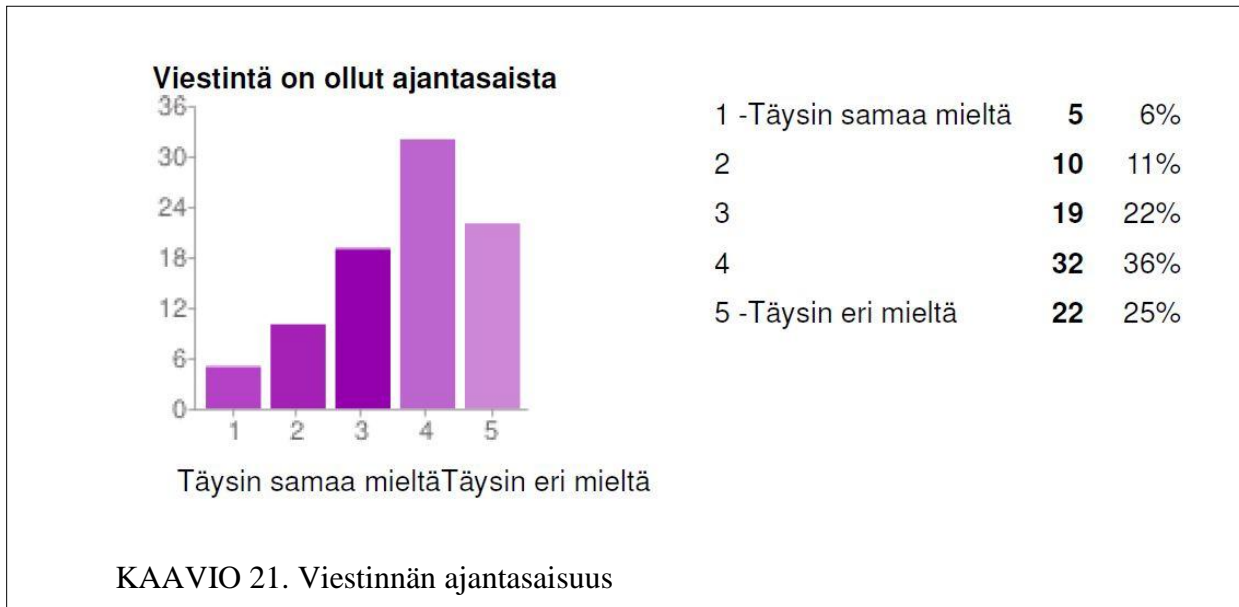
- **Todenmukaisuus.** Viestintä tulee olla totuudenmukaista ja kaikille samanlaisena kerrottuna. On myös tärkeää viestittää avoimesti myös asioista joista ei vielä tiedetä.

- **Lähiviestintä.** Johdon ja keskijohdon viestintä tulee olla samanhenkistä ja samansuuntaista. Viestinnän yhtenäisyys luo luotettavuutta viestintään.
- **Toisto.** Ennen kuin ihmiset sisäistävät, että muutoksen kanssa ollaan tosissaan, tarvitaan keskimäärin 17 toistoa. (Valpola 2004, 46; 63).
- **Lisätieto.** Epävarmoissa ja monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat lisätietoa ja mahdollisuuden keskustella muidenkin kanssa tilanteesta.
- **Johdon luottamuspääoma.** Luottamuspääomaa omaavat johtajat tukevat viestintää ja sen perille menoa.

Johdon antaman viestinnän selkeys ja henki on oleellinen osa muutoksen läpiviennissä. Viestintä voi joko vahvistaa luottamusta johtoon tai antaa vallan epäilyille. Henkilöstön kannalta oleellisin kysymys on, kuinka muutos vaikuttaa omaan työtehtävään tai työpisteeseen. Muutoksesta keskustelumahdollisuuksien antaminen on tärkeää. Tällöin ihminen voi varmistaa, että on ymmärtänyt viestinnän sisällön ja muutoksen vaikutukset. (Valpola 2004, 87, 63).

Opinnäytetyössäni tehdyn tutkimuksen mukaan enemmistö 58 % vastanneista kuuli yhdistymisestä organisaation omasta tiedottamisesta (Kaavio20). Median kautta tiedon yhdistymisestä sai 19 % ja työkavereiden kautta tiedon kuuli 20 %. Vain 2 % vastanneista oli kuullut tiedon jostain muualta. Nämä vastanneet eivät olleet kirjanneet muu kohtaan, mistä olivat tiedon kuulleet. Valtaosa vastaajista koki viestinnän olevan ajantasaista. (Kaavio 21)



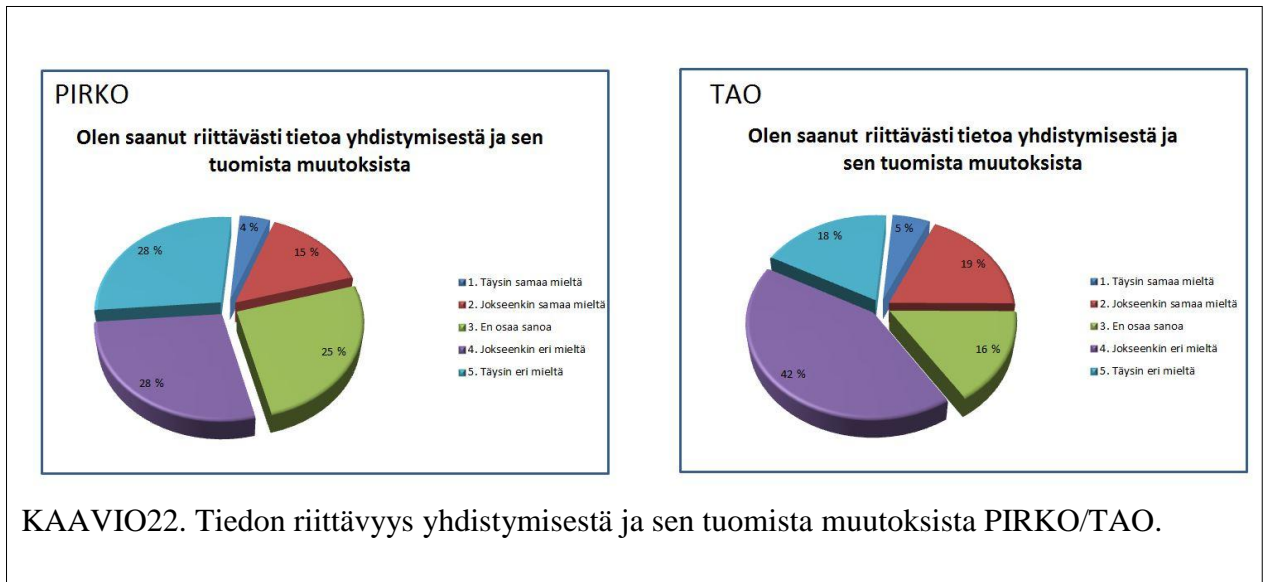


Haastattelussa Myllyniemen (2013) kanssa ilmeni, että henkilökunnalla oli yleisesti tietoa opetusministeriön valtakunnallisesta hankkeesta yhdistää koulutuksen järjestäjiä. 23.4.2012 järjestettiin TAO:n ja PIRKON henkilöstölle tiedotustilaisuus Tampere-talossa. Tilaisuudessa informoitiin alustavasti suunnitellusta TAO:n ja PIRKON yhdistymisestä. Konkreettisesta aikataulusta ei tuolloin vielä ollut tietoa, mutta se tiedotettiin, että lukuvuoden 2012–2013 toteutus tapahtuisi kuitenkin entisillä suunnitelmilla.

Myllyniemen (2013) mukaan PIRKON puoli otti uutisen rauhallisesti vastaan ja arvelee tiedon lukuvuoden toteuttamisesta entisellä suunnitelmalla lieventäneen henkilökunnan alku shokkia. Kymäläinen arvelee infotilaisuuden olleen henkilöstölle kaksijakoinen. Hänen mielestään tilaisuus jätti paljon asioita tyhjän päälle. Kaiken kaikkiaan ilmassa oli havaittavissa molemminpuolista haluttomuutta yhdistyä. Tieto ehkä tulevasta yhdistymisestä, nosti henkilökunnalle huolen omista työpaikoistaan.

TAO:n Santalahdentien toimipisteen luottamusmies Rantalan (2013) haastattelussa käy ilmi, että TAO:n henkilökunta otti Tampere-talossa pidetyn tiedotustilaisuuden aika negatiivisin tuntein vastaan. Rantalan mukaan henkilökunta ei nähnyt konkreettista hyötyä pidetystä tilaisuudesta. Tilaisuus oli henkilökunnan mukaan liian lyhyt ja liian paljon ihmisiä paikan päällä. Tilaisuudessa ei käsitelty muutoksen kipukohtia ja Rantalan mukaan henkilökunnalla jäi päällimmäiseksi mieleen johdon esittelyt. Tilaisuudessa järjestetyt äänestykset tuntuivat henkilökunnan mielestä turhina ja naurettavina. Sammonkaidun toimipisteen luottamusmies Kontilan (2013) mukaan henkilökunnan mielipiteet

olivat ristiriitaisia. Eniten pelkoja muutos on tuonut määrä-aikaisille työntekijöille. Saarikoski (2013) lisää, ettei pöytäkunnittain tehtyjen tulevaisuudenkuva tehtävän toiveita ei kaikkienensa ole otettu mitenkään huomioon.



Tutkimuksen mukaan valtaosa vastaajista kokee, ettei ole saanut riittävästi tietoa yhdistymisestä ja sen tuomista muutoksista (Kaavio22). PIRKOn puolella liian vähän tietoa kokee saavansa 56 % ja TAO:n puolella 60 %.

OKM päätti 9.11.2012 koulutuksen järjestämisluvan myöntämisestä. Päätöksestä tiedotettiin PIRKOn koko henkilöstölle maanantaina 12.11.2012 intran kautta. Myllyniemen (2013) mukaan henkilökunta otti tiedon vastaan hämmentyneenä. TAO:n luottamusmiesten mukaan ilmoitus järjestämisluvan myöntämisestä saapui henkilökunnalle sähköpostitse. Rantalan mukaan Santalahdentie toimipisteessä tietoa ei otettu riemulla vastaan. Hänen kentältä saaman tiedon mukaan henkilökunta olisi halunnut toimia erillisinä, mutta yhteistyötä tekevinä yksiköinä. Kontila tiivistää Sammonkadun tunteita uutisen vastaanottamisesta olleen odotettu tulos, joka ei siinä vaiheessa tuonut uusia tunteita. Kymäläisen mukaan PIRKOn puolella opetushenkilöstö otti asian vastaan normaalisti. Päätöksen vaikutukset herättivät spekulointia ja mietittiin Tampereen Kaupunkia työnantajana.

PIRKOn intraan avattiin keskustelufoorumi fuusioareena jamolempien organisaatioiden yhteiseen käyttöön luotiin Tredu-areena, jossa henkilökunta sai käydä kirjoittamassa omia mielipiteitään ja kysymyksiä muutokseen liittyen. Kyselyyn osallistujien mielestä

vain 6 % koki areenan olleen toimiva kanava ja 15 % oli jokseenkin samaa mieltäettä kanava on ollut toimiva (Kaavio 23). Luottamusmies Rantalan ja Saarikosken vastaukset tukivat kyselytulosta. Rantalan kentältä saaman palautteen mukaan henkilökunta on kokenut kanavan riittämättömänä, koska monella on ollut vaikeuksia käyttää kanavaa ja henkilökunta on kokenut sen sekavana. Omasta kokemuksesta Rantala kertoi, ettei ollut saanut vastauksia kysymyksiin, jotka oli kanavan kautta esittänyt. Saarikoski oli saanut foorumin kautta vastauksia kysymyksiinsä, mutta ei ole kokenut saavansa niihin kunnollisia vastauksia. Saarikosken mukaan myös henkilökunta ei kokenut saatuja vastauksia kunnollisina. Saarikosken mukaan areenalla on ollut monenlaista tiedotusta muutoksesta, mutta henkilökunta ei ole ehtinyt tai jaksanut tutkia foorumia. Grönstrand mainitsee vielä, että harvat haluavat lähteä kirjoittamaan foorumille.

**Keskustelufoorumi Areena on ollut toimiva**



**KAAVIO 23. Keskustelufoorumi Areenan toimivuus**

Tutkimuksen vapaakenttä osuuksissa korostui henkilökunnan halu saada avointa viestintää muutenkin, kuin sähköisten kanavien kautta. Osa henkilökunnasta kokee, ettei heitä kuunnella. Henkilökunnalla on pelko, että päätökset vain sanellaan, eikä asiantuntijoita (opettajia) kuunnella päätöksiä tehtäessä. Henkilökunta kokee tärkeänä oman osaamisen hyödyntämisen.



## 5 TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

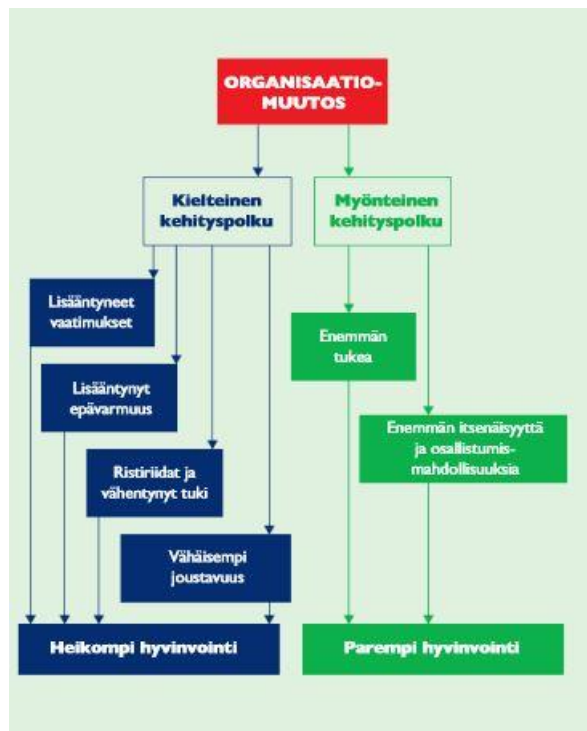
”Työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot muodostavat työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan. Työhyvinvointi käsittää ihmisen fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen kunnon” (Österberg 2009, 158.) Österbergin mukaan työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuu yrityksille huomattavia kustannuksia, jotka koostuvat suorista ja epäsuorista kustannuksista. Suoria kustannuksia tulee sairauspoissaoloista, työterveyshuollon sairauskäyntien lisääntymisestä. Suoria kustannuksia kertyy myös henkilökunnan irtisanoutumisista, jolloin tilalle joudutaan rekrytoimaan ja kouluttamaan uutta työvoimaa. Huono työhyvinvointi voi aiheuttaa varhaista eläköitymisistä ja osa-aikaeläköitymistä. Epäsuoria kustannuksia syntyy työntekijöiden katkoksesta, sairauslomien sijaisien palkkaamisesta tai muiden työntekijöiden työmäärän lisääntymisestä aiheutuvista jaksamis- ja motivaatio-ongelmista. Österberg lisää epäsuoriin kustannuksiin myös henkilöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat uusien henkilöiden perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon katoamisen organisaatiosta. Stressaantunut ja kuormitettu työyhteisö ei tue toisiaan ja työilmapiiri saattaa kiristyä vain entisestään. (Österberg 2009, 158–160.)

Työssä tapahtuvat muutostilanteet kuorimittavat työhyvinvointia. Vaikka koemme muutoksia myös henkilökohtaisessa elämässämme, silti koemme työssä tapahtuvat muutokset negatiivisiksi. Arikoski ym. (2006, 128) perustelevat negatiivista asennetta sillä, että työssä tapahtuvat muutokset ovat ihmisten aikaansaamia muutoksia eikä ns. luonnollisia muutoksia. Luonnollisiin muutoksiin emme välttämättä pysty itse vaikuttamaan, vaan muutokset tapahtuvat meistä riippumatta. Työssä tapahtuviin muutoksiin sen sijaan voidaan vaikuttaa ja usein muutosvastarinta voi olla ainoa mahdollisuus millä henkilökunta voi osallistua muutokseen.

Työterveyslaitoksen julkaisemassa oppaassa (2011, 8–9) esitellään PSYRES – hankkeen (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) tutkimuksen tuloksia työntekijöiden hyvinvoinnista muutosprosessin aikana. Tutkimuksessa havaittiin, että muutosten yhteydessä henkilökunnan työn epävarmuuteen liittyvissä tunteissa auttaa organisaation ja henkilökohtaiset voimavarat. Tutkimuksessa kohdehenkilöt nostivat tärkeiksi voimavaroiksi muun muassa:

- Työtovereilta saadun tuen.

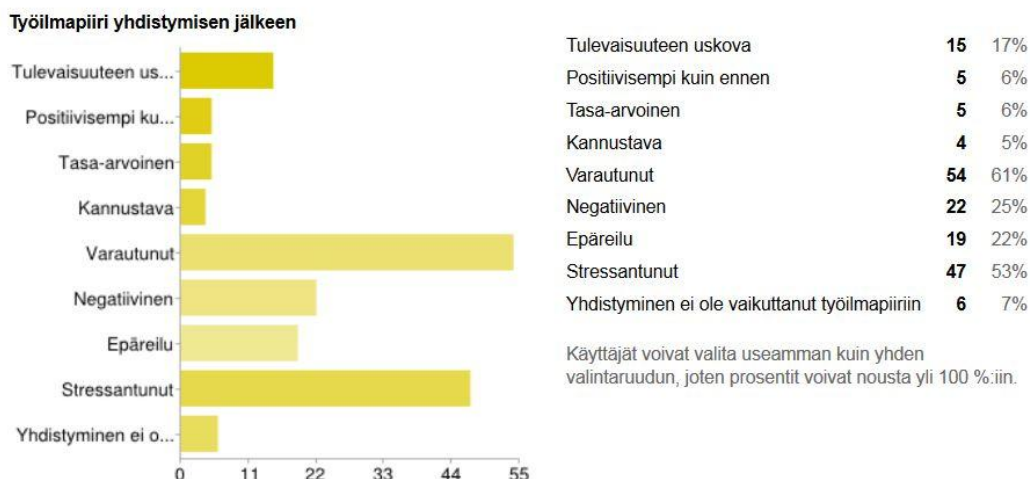
- Mahdollisuuden itsenäisyyteen työtehtävien suorittamisessa: esim. mahdollisuus päättää työtehtäviin, työtovereiden valintaan ja työn rytmitykseen liittyvistä asioista.
- Kokemus siitä, että oma panostus työhön ja siitä saatu palkkio ovat tasapainossa.
- Vahva luottamus omaan osaamiseen: esimerkiksi luottamus siihen, että osaa ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia.



KAAVIO 24. Organisaatiomuutoksen kehityspolut (Työterveyslaitos 2011)

Kaaviossa 24. esitellään organisaatiomuutoksen kehityspolut. Kaaviosta huomataan, kuinka tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin kannalta on tuen ja osallistumismahdollisuuksien antaminen.

TREDUn henkilökunta koki vastauksien mukaan työilmapiirin muuttuneen yhdistymisen jälkeen. Vastauksista korostui käsitys stressaantuneesta ja varautuneesta ilmapiiristä. Vastanneista 22 % koki myös työilmapiirin olevan epäreilu (Kaavio 25). Avoimissa vastauksissa korostui myös epäreilisuus yhdistyneiden organisaatioiden välillä. Tämä kertoo, ettei kaikki TREDUlaiset koe olevansa vielä yksi ja yhteinen organisaatio.



KAAVIO 25. Työilmapiiri yhdistymisen jälkeen

## 5.1 Työntekijät muutoksessa

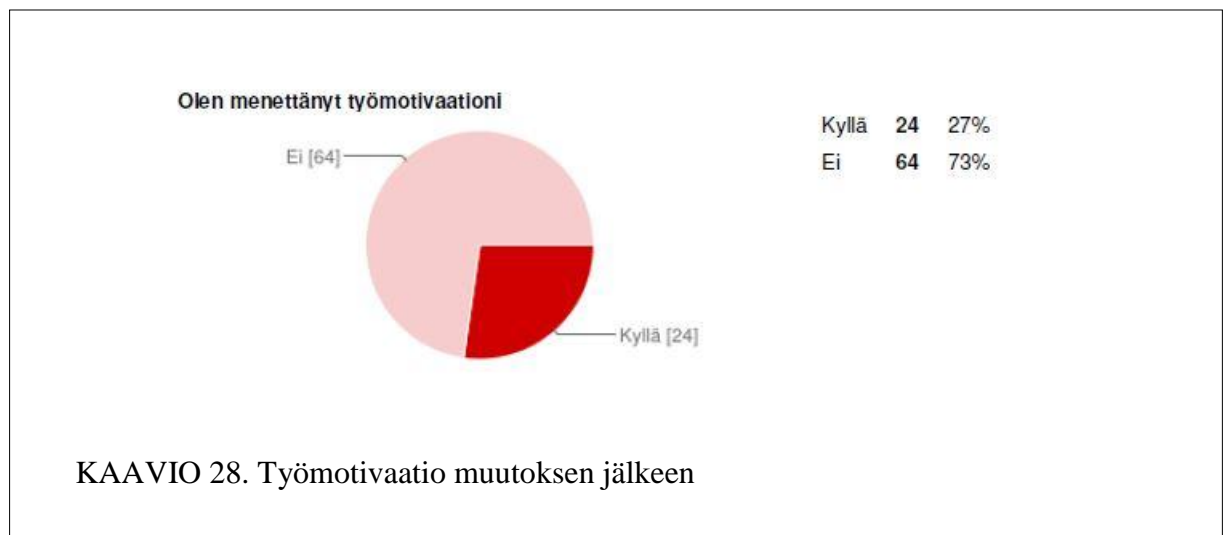
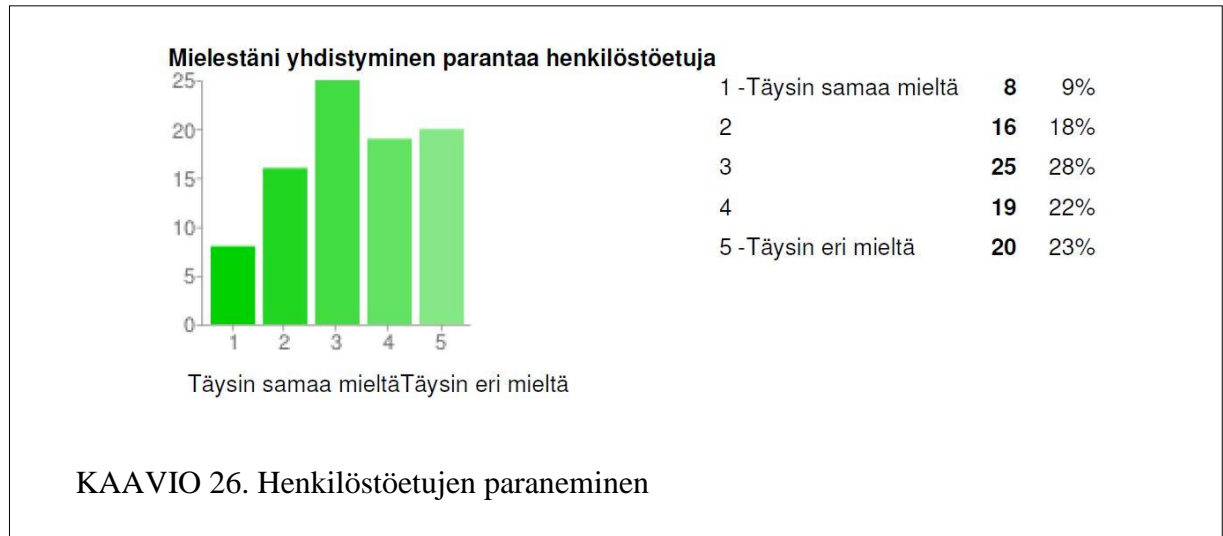
”Työntekijät suhtautuvat monesti työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunnevaltaisesti.” (Ponteva2010, 33.) Henkilökunta on yleensä sitoutunutta, kun yritys ja työntekijä jakavat samat arvot, toimintatavat sekä tavoitteet. Työhönsä sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta hyväksyy muutokset helpommin. Liika kiintyminen organisaatioon puolestaan haittaa uuteen siirtymiseen ja henkilö kokee suuren menetyksen irrottautuessaan vanhasta. (Ponteva 2010, 33–34.)

Suonsivun (2011, 111) mukaan ihminen viihtyy työssään, kun hän kokee sen tarkoitukselliseksi. Työnarvostuksen kokeminen on myös tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kanssa. Muutostilanteissa oman työnkuva saattaa muuttua jo omantyylin tarkoituksellisuus saattaa horjua, joka lisää työhyvinvoinnin heikkenemistä. Muutostilanteet voivat lisätä henkilökunnan stressiä.

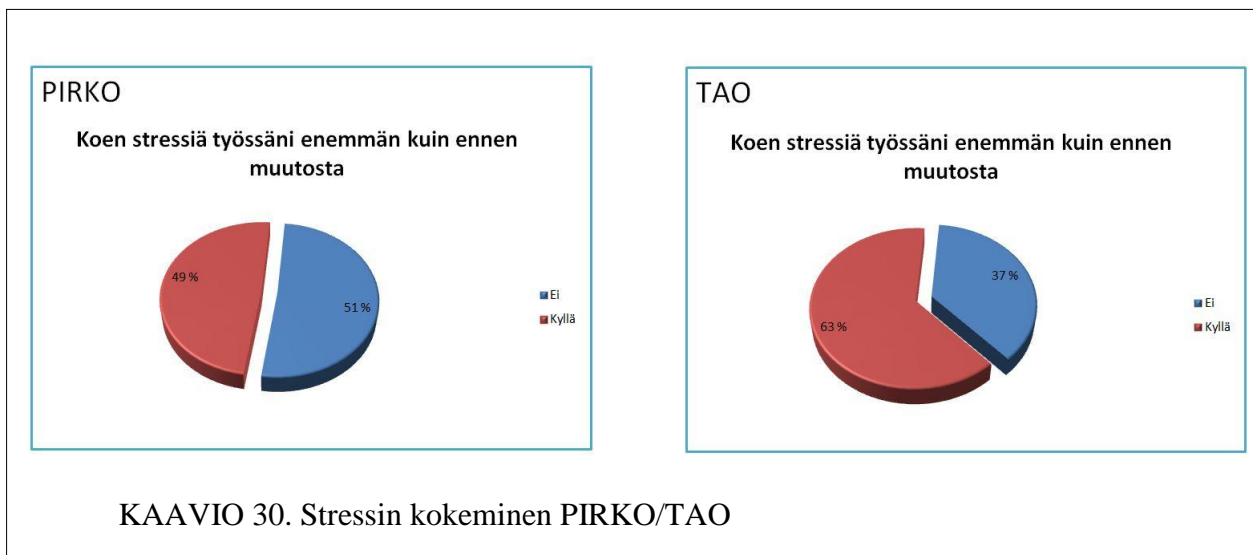
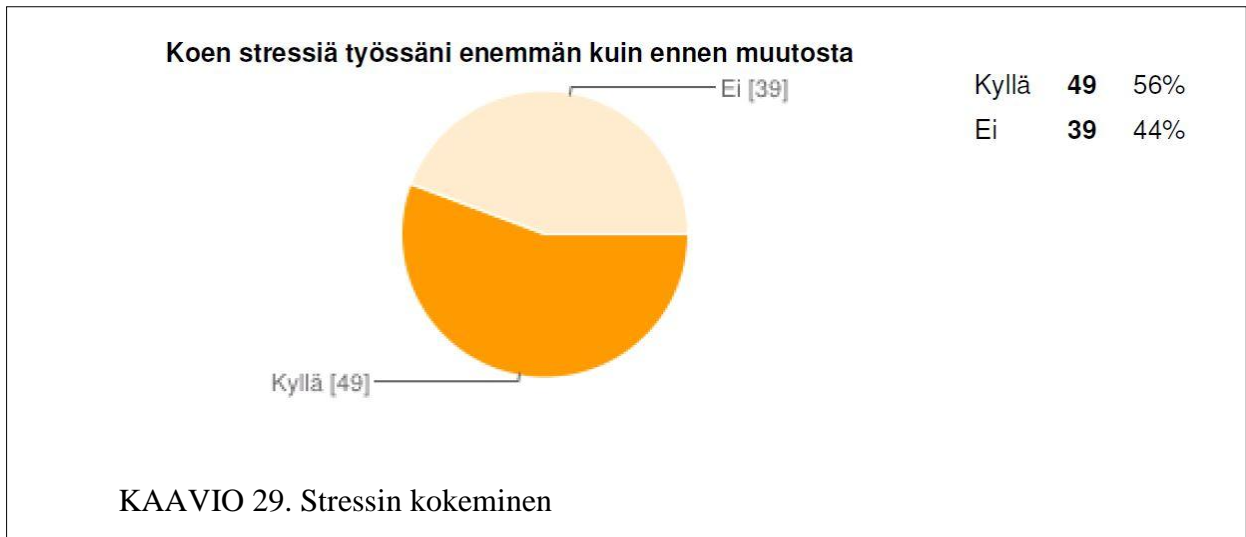
Tutkimuksen mukaan lievä enemmistö ei koe yhdistymisen parantavan henkilöstöetuja (Kaavio 26). Ilmeisesti PARAS-lain turvaama henkilökunnan viiden vuoden irtisanomisturva, ei nähdä merkittävänä henkilöstöetuna.

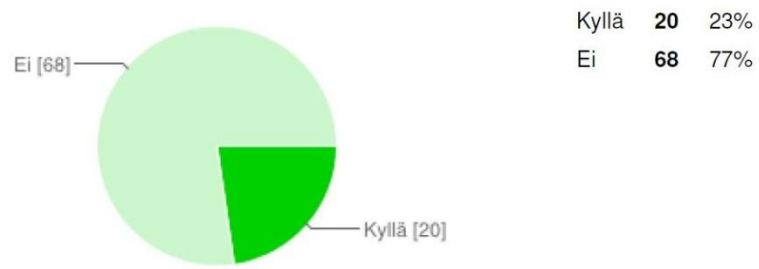
Nykyisestä työnkuvastaan 17 % vastaajista ilmoitti, ettei tiedä nykyistä työnkuvaansa. Epäselvyys omasta työnkuvasta voi heijastua työhyvinvointiin, varsinkin työmotivaatioon. Valtaosa vastanneista ei koe yhdistymisen vaikuttaneen työmotivaatioonsa. Kui-

tenkin jopa neljäsosa vastaajista kokee yhdistymisen myötä menettäneen työmotivaation(Kaavio 28).



Reilut puolet vastaajista kokee yhdistymisen jälkeen enemmän stressiä, kuin aikaisemmin (Kaavio 29). Kun verrataan tuloksia stressin kokemisen suhteen PIRKOn ja TAO:n kesken (Kaavio 30) voidaan huomata, että stressiä koetaan muutoksen takia enemmän TAO:n puolella (63 %). Vastanneista jopa 23 % on harkinnut itsensä irtisanomista muutoksen myötä (Kaavio 31). Tutkimuksessa ei tarkemmin eritelty mitkä ovat irtisanomisen harkinnan taustalla olevat syyt.



**Olen harkinnut itseni irtisanomista yhdistymisen johdosta****KAAVIO 31. Olen harkinnut irtisanomista yhdistymisen johdosta**

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHIYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka muutoksen tähänastinen läpivienti on onnistunut henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaville kysymyksille?

- Kuinka viestinnässä on onnistuttu?
- Onko muutokseen johtaneet syyt selvitetty?
- Onko muutos vaikuttanut työhyvinvointiin?
- Kuinka henkilökunta haluaisi edetä muutoksessa?

Vastausaktiivisuus on ollut PIRKOn aikaisempien kyselyjen mukaan normaalilla tasolla, vaikka osa valitusta kohderyhmästä ei ole välttämättä saanut viestiä kyselystä.

Muutoksen onnistumisen kannalta viestintä on erittäin tärkeässä asemassa. Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa henkilökunnasta kokee saaneensa liian vähän tietoa muutoksesta. Valtaosa vastanneista ei koe keskustelufoorumeiden olleen kovinkaan toimivia, samaa mieltä oli luottamusmiehet. Keskustelufoorumeiden alhaista suosiota voidaan ehkä selittää sillä, että henkilökunta koki sivustot vaikeiksi ja aika ei riittänyt aktiiviseen osallistumiseen. Valtaosa vastaajat koki viestinnän olleen kuitenkin ajantasaista.

Vastauksien perusteella viestintää tulisi lisätä ja miettiä muitakin kanavia kuin sähköistä viestintää. Muutoksen hyödyt henkilökunnalle ja organisaatiolle sekä taloudelliset hyödyt tulisi nostaa esille selkeästi pienissä keskusteluryhmissä. Molemminpuolisella keskustelulla voidaan edesauttaa myös viestin ymmärtämistä. Vapaisissa kentissä henkilökunta ilmaisi halunsa osallistua esimiesten järjestämiin palavereihin / infotilaisuuksiin. Olisi suositeltavaa, että esimiehelle järjestettäisiin aikaa myös kenttätyöhön henkilökunnan parissa.

Tutkimus osoittaa, että muutokseen johtaneet syyt eivät ole vielä kirkastuneet henkilökunnalle. Hieman yli 40 % vastanneista koki, etteivät muutokseen johtaneet syyt ole perusteltuja ja n. 35 % koki, ettei siihen johtaneita syitä oltukäsitelty riittävän selkeästi. Nämä kaksi asiaa voivat vaikuttaa toisiinsa, jos työntekijöillä ei ole riittävän selkeää käsitystä muutoksen syistä, ei hän todennäköisesti koe niitä myöskään perustelluiksi. Tuloksen mukaan 49 % vastaajista kuitenkin kokee yhdistymisestä olevan hyötyä orga-

nisaatiolle. 74 % vastanneista kokee uuden organisaatiokaavion olevan epäselvänä. Asiaan voi vaikuttaa myös se, että organisaatiokaavio elää vielä ja muuttuu muutoksen edetessä.

Suurin osa vastanneista kokee työilmapiiri muutoksen jälkeen stressaantuneeksi ja varautuneeksi. Avoimista vastauksista voi tulkita, että organisaation henkilökunta ei vielä koe olevansa täysin yhtä joukkuetta. Vastauksista ilmenee jonkin verran henkilökunnan pohdinnat siitä miksi PIRKOlaiset ovat saaneet päätehtävät. Eräs vastaaja kirjoitti ”PIRKO vie ja TAO vikisee” (vastaaja 2013). Epätietoisuus nimityksien taustoista voi olla yksi niistä lukuisista syistä, jotka estävät organisaatioiden henkilökunnan yhdistymisen yhdeksi TREDUksi. Henkilökunnalle tulisi antaa perustelut annetuista viroista ja perustella valintojen taustoja. Työryhmissä tulisi ehkä selvittää/käsitellä, onko virkoja jaettu epätasaisesti vai onko se vain henkilökunnan olettamus?

Yhteishengen rakentamiseksi työntekijöille tulisi tarjota tilaisuuksia tutustua toisiinsa.

Sote-alan luottamusmies (Saarikoski) oli pyytänyt syksyllä 2012 työterveyshuoltoa avuksi pohtimaan muutosprosessiin auttamiskeinoja henkilökunnalle. Saarikoski kävi itse alkuvuodesta 2013 työterveyshoitajan ja työterveyspsykologin luona keskustelemassa, millaista auttamista kollegat sosiaalipuolella tarvitsevat. Työterveyshuollon puolelta tehtiin tutkimus sosiaalialan opettajille ja työterveyspsykologi tapaa henkilökuntaa tiimeittäin kevään 2013 aikana. Olisiko tämän tyyppinen ratkaisu olla mahdollista muillekin opintoaloille?

Tutkimustuloksen mukaan enemmistö (94 %) haluaa olla mukana kehittämässä yhteistä toimintaympäristöä. Vastauksien perusteella henkilökunta on myös halukas osallistumaan opetussuunnitelman laadintaan (83 %). Myös vapaakentän vastauksissa korostuu henkilökunnan halu olla mukana kehittämässä yhteistä toimintaympäristöä. Henkilökunta koostuu oman alansa asiantuntijoista ja työntekijäthaluavat ilmaista oman näkökulmansa käytännön opetustyöstä. Henkilökunnan mielipiteiden kysyminen ja mahdollisuus osallistua muutoksen läpivientiin auttaisi henkilökuntaa sitoutumaan muutokseen paremmin. Organisaation tulisi hyödyntää myös omien asiantuntijoiden (opettajien) mielipiteitä, sillä ne voisivat auttaa päätöksentekoa käytännönläheisempään suuntaan. Isossa organisaatiossa on tietenkin vaikeaa ottaa kaikkien toiveet ja ajatukset huomioon. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi kyselyä tai keskustelutilaisuuksia, joiden materiaalista suodatetaan nousevat trendit.



Luottamusmielien vastaukset tukivat henkilökunnan vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että luottamusmiehet ovat hyvin tietoisia oman vastuu-alueen henkilökunnan tilasta ja tuntemuksista.

Muutos on organisaatiossa edelleen käynnissä, ja seuraava suuri askel kohti yhtenäisempää TREDUa on opetussuunnitelmien muutos ensi lukuvuodesta alkaen. Muutosta ja henkilökunnan työhyvinvointia tulisi seurata jatkotutkimuksin, esim. uusilla kysymyksillä tai tämän tutkimuksen raakadatan lisäjalostuksella.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Arikoski, J. & Innanen, P. & Juuti, P. & Karppanen, K. & Kinnunen, T. & Luoma, J. & Nivala, V. & Räsänen, M. & Saarikoski, V. & Salojärvi, S. & Vauhkonen, P. & Vesterinen, P. Wink, H. & WSO. 2006. Toimittanut Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. 1.-3. painos. Johtamistaidon opisto JTO, työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.  
Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Johnson, S. 2002. Kuka vei juuston? Kesyä muutosvastarintasi – löydä rohkeutesi työssä ja elämässä. Suom. Suomenkielinen laitos WSOY. Juva: WS Bookwell. Alkuperäinen teos 1998.

Karvonen, J. 2011. Tampereen kaupunkiseudun toisen asteen koulutuksen jatkoselvitys 2011. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillmann, M. Helsinki: Oy raster Ab.

Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro Oy.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Turunen, A. 2009. Ei onnistu! : vastustamisen kulttuurihistoria. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Juva: WSOY.

Österberg, M. & Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Gummerus.

### Verkkolähteet:

Jyväskylän yliopisto. Luettu 23.3.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Koskesta voimaa: 1900-191 Moreeni. Tampereen kaupungin elinkeinokeskus. Luettu 25.02.2013. <http://www.uta.fi/yky/arkisto/koskivoimaa/arki/1900-18/kauppaopisto.htm>  
Tampereen ammattiopisto. Historia. Luettu 07.2.2013.  
<http://www.tao.tampere.fi/tao/TAOWWWTAO/historia.html>

Opetusministeriön kirje ammatillisen koulutuksen järjestäjille 5.4.2006  
Dnro1/502/2006. Luettu 12.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/Vauhdittamishankekirje.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/Vauhdittamishankekirje.pdf)

Opetusministeriön kirje ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen järjestäjille 2.4.2009  
Dnro 5/500/2009. Luettu 12.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko\\_suosituks\\_020409.pdf](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko_suosituks_020409.pdf)

Opetusministeriön suositukset järjestäjaverkon kehittämiseksi 2007 Dnro 9/502/2007.  
Luettu 12.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko\\_suosituks\\_18102007.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko_suosituks_18102007.pdf)

Opetusministeriön kirje Ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen järjestäjille 18.10.2007,  
Dnro 9/502/2007. Luettu 12.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko\\_suosituks\\_18102007.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/jarjestajaverkko_suosituks_18102007.pdf)

Opetusministeriön perustelu muistio osa 1. Luettu 13.1.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/Perustelumuistio\\_osa\\_1.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/Perustelumuistio_osa_1.pdf)

Opetusministeriön kirje ammatillisen koulutuksen järjestäjille 31.3.2011  
Dnro1/500/2011. Luettu 12.01.2013.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen\\_koulutus/lomakkeet\\_ja\\_paeaetokset/asiakirjat/Vauhtihankkeen\\_jatkotoimenpiteet31032011.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/amatillinen_koulutus/lomakkeet_ja_paeaetokset/asiakirjat/Vauhtihankkeen_jatkotoimenpiteet31032011.pdf)

Pahkin, K. Mattila-Holappa, P. Nielsen, K. Wiezer, N. Widerszal-Bazyl, M. De Jong, T. Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää: Suomen Printman Oy. Alkuperäinen teos 2011. Luettu 10.4.2013.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6302.pdf)  
Työterveyslaitos

Pirkanmaan koulutus konsernikuntayhtymä. 2007. Koulutus konserni. Pirkanmaan koulutus konsernikuntayhtymä. Luettu 8.2.2013.  
<http://www.pirko.fi/koulutus.php>

PSYRES tietokortti 1. 2011. Organisaatiomuutos ja työntekijöiden hyvinvointi. Luettu 10.4.2013. [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-6303.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6303.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 1.4.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tampereen seudun ammattiopisto. 2013. Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Luettu 10.2.2013.  
<http://www.tredu.fi/>

Vastarannan kiiski jarruttaa - yrityksen parhaaksi  
02.04.2009 Teksti:Jarno Forssell.Julkaistu Tiede-lehdessä 4/2009.Luettu 23.3.2013.  
[http://www.tiede.fi/artikkeli/1032/vastarannan\\_kiiski\\_jarruttaa\\_yrityksen\\_parhaaksi](http://www.tiede.fi/artikkeli/1032/vastarannan_kiiski_jarruttaa_yrityksen_parhaaksi)

Tampereen kaupunkiseutu. 2011. Ote pöytäkirjasta. Seutuhallituksen kokous.

Tampereen Kaupunki. 2011. Päätöspöytäkirja. Dno TRE:/ 9779/00.01.05/2011

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169.

Tampereen ammattiopiston vuosikertomus lukuvuosi 2011-2012.

#### Haastattelut:

Grönstrand, J. Luottamusmies, TAO. 2013. puhelinhaastattelu 4.0.2013. Haastattelija Kurikkala, J.

Kontila, P. Luottamusmies, TAO. 2013. Sähköpostihaastattelu 3.4.2013. Haastattelija Kurikkala, J.

Kymäläinen, I. Luottamusmies, PIRKO. 2013. Sähköpostihaastattelu 4.4.2013. Haastattelija Kurikkala, J.

Myllyniemi, S. Pääluottamusmies, PIRKO. 2013. Haastattelu 12.1.2013; 16.03.2013. Haastattelija Kurikkala, J. Tampere.

Rantala, J. Luottamusmies, TAO. 2013. Sähköpostihaastattelu 3.4.2013. Haastattelija Kurikkala, J.

Saarikoski, S. Työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, TAO. 2013. Sähköpostihaastattelu 3.4.2013. Haastattelija Myllyniemi, S.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake



#### Sukupuoli

- Mies
- Nainen

#### Olen siirtynyt Treduun

- PIRKO:sta
- TAO:sta
- Aikuiskoulutus PAIKO:sta
- Aikuiskoulutus TAO:sta

#### Olen työskennellyt

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

#### Olen ammatiltani

- Lehtori
- Päätoiminen tuntiopettaja (toistaiseksi voimassa)
- Päätoiminen tuntiopettaja (määräaikainen)
- Olen osa-aikaeläkeläinen

#### Olen iältäni

- Alle 30 vuotias
- 30-39 vuotias
- 40-49 vuotias
- 50-59 vuotias
- Yli 59 vuotias

Jatka »

## Yhdistymisen syyt

---

**Yhdistymiseen johtaneet syyt on kerrottu selkeästi**

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

**Yhdistymisen syyt ovat perusteltuja \***

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

**Koen yhdistymisestä olevan hyötyä organisaatiolle \***

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

**Yhdistyminen parantaa oppilaitoksen imagoa \***

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

**Koen yhdistymisestä olevan taloudellista hyötyä \***

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

## Yhdistymisen tuomat muutokset

**Uusi organisaatorakenne on selkeä \***

- Kyllä  
 Ei

**Mielestäni yhdistyminen parantaa mahdollisuuksia edetä työlläni \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen Parantaa opiskelijoiden opiskelumahdollisuuksia \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen laajentaa opiskelijoiden koulutustarjontaa \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Koen yhdistymisen tehostavan organisaation toimintaa \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Yhdistyminen mahdollistaa osaamistani uusilla tehtävillä kaupungin organisaatiossa \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen parantaa henkilöstöetuja \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tehtävänkuvaan \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen parantaa opiskelijahallinnon tietojärjestelmiä \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni yhdistyminen parantaa hallinnollisia tietojärjestelmiä mm. matkalaskutus \***

	1	2	3	4	5	
Täysin samaa mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin eri mieltä

**Mielestäni koulutusalojen yhdistäminen parantaa koulutuksen monipuolisuutta \***

- Kyllä  
 Ei

## Viestintä

### Kuulin yhdistymisestä \*

- Organisaation oman tiedottamisen kautta  
 Työkavereilta  
 Median kautta  
 Muu:

### Olen saanut riittävästi tietoa yhdistymisestä ja sen tuomista muutoksista \*

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

### Viestintä on ollut ajantasaista \*

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

### Sisäistä viestintää on ollut tarpeeksi \*

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

### Olen saanut ilmaista oman mielipiteeni \*

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä

### Keskustelufoorumi Areena on ollut toimiva \*

1 2 3 4 5

Täysin samaa mieltä      Täysin eri mieltä



## Työilmapiiri ja omantyönkuva muutoksen jälkeen

### Työilmapiiri yhdistymisen jälkeen \*

Voit valita useamman väittämän

- Tulevaisuuteen uskova
- Positiivisempi kuin ennen
- Tasa-arvoinen
- Kannustava
- Varautunut
- Negatiivinen
- Epäreilu
- Stressantunut
- Yhdistyminen ei ole vaikuttanut työilmapiiriin

### Työnkuvani on muuttunut yhdistymisen vuoksi \*

- Paremmaksi
- Huonommaksi
- Ei ole muuttunut

### Tiedän nykyisen työnkuvani \*

- Kyllä
- Ei

### Tiedän uuden lähiesimieheni \*

- Kyllä
- Ei

### Koen stressiä työssäni enemmän kuin ennen muutosta \*

- Kyllä
- Ei

### Olen menettänyt työmotivaationi \*

- Kyllä
- Ei

### Koen sulautumisen uhkana työpaikalleni \*

- Kyllä
- Ei

### Olen harkinnut itseni irtisanomista yhdistymisen johdosta \*

- Kyllä
- Ei

## Kohti toimivaa työympäristöä

### Haluan osallistua opetussuunnitelmien laadintaan \*

- Kyllä
- Ei

### Haluan olla mukana kehittämässä yhteistä toimintaympäristöä \*

- Kyllä
- Ei

Kuinka haluaisit vaikuttaa yhteisen toimintaympäristön kehittämiseen

Risut ja ruusut Tredun hallinnolle

## Liite 2. Haastattelu kysymykset luottamusmiehillle

Fuusion tuomat konkreettiset muutoksen TAO:n henkilökunnalle:

- Siirtyminen PIRKOlaisille tuttuun IT-pohjiin, kuten Winha ja moodle.
- Lukuvuosi muuttuu viisi jaksojärjestelmästä nelijaksojärjestelmään ensi lukuvuoden alusta 1.8.2013.

Yhteisiä muutoksia:

- Osalla henkilökunnasta muuttuu työpisteet.
- Opetussuunnitelmien perusteet muuttuvat valtakunnallisesti. Eri koulutusaloilla käytänteitä yhdistetään.

Onko saamani tieto ok ja onko jotain lisättävää?

Kuinka yhdistymisestä on viestitetty henkilökunnalle? Soilin kautta sain tietooni, että kesän 2012 alussa PIRKO ja TAOlaisille on järjestetty infotilaisuus Tampere-talossa. Onko tämän jälkeen henkilökunnalle tiedotettu mitä kautta ja milloin muutoksen vaiheista? Kuinka koet luottamusmiehen näkökulmasta, millä mielin henkilökunta otti Tampere-talossa pidetyn infotilaisuuden?

Onko henkilökunnalle järjestetty keskustelutilaisuuksia / keskustelufoorumia, missä he voivat keskustella muutoksesta?

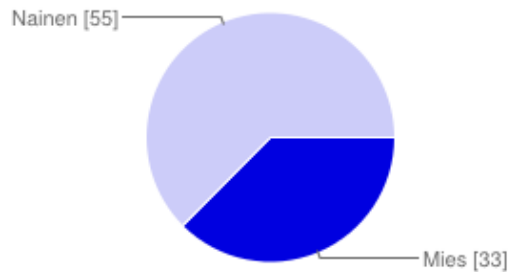
Onko henkilökunnalla ollut mahdollisuutta keskustella esimiehensä kanssa muutoksesta ja sen tuomista muutoksista? Jos on ollut onko henkilökunta ollut aktiivinen keskusteluissa?

Miten tieto OKM päätöksestä 9.11.2012 koulutuksen järjestämisluvan myöntämisestä ilmoitettiin henkilökunnalle? (ilmoitustilaisuus, intrassa, s.postitse...?) ja koska tiedotus tapahtui? Saivatko esimiehet tiedon yhdistymisestä samaan aikaan kuin muu henkilökunta?

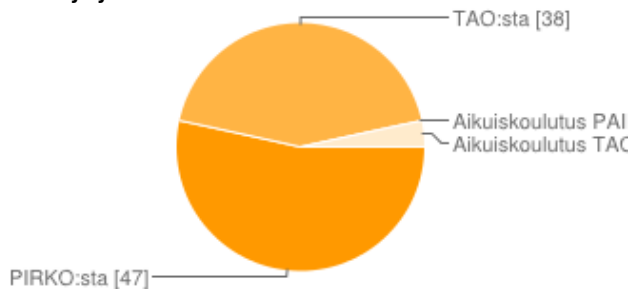
Mikä on sinun näkemyksesi, kuinka henkilökunta otti uutisen vastaan?

Oliko TAO:n puolella TAO:n jäähyväistoimintaa (tarkoitin loppukahvitusta tai mts.)

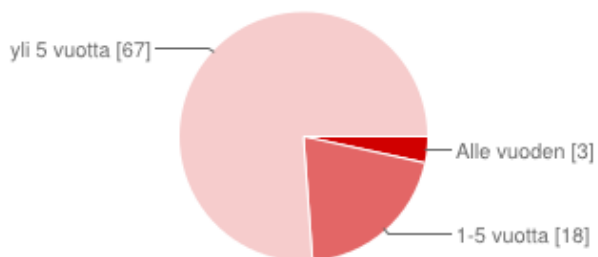
## Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

**88** [vastaukset](#)**Tiivistelmä** [Näytä vastaukset kokonaisuudessaan](#)**Sukupuoli**

Mies	<b>33</b>	38%
Nainen	<b>55</b>	63%

**Olen siirtynyt Treduun**

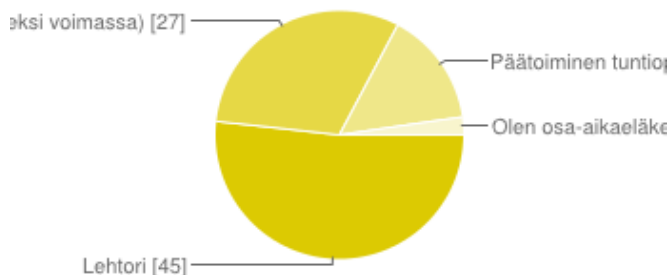
PIRKO:sta	<b>47</b>	53%
TAO:sta	<b>38</b>	43%
Aikuiskoulutus PAIKO:sta	<b>0</b>	0%
Aikuiskoulutus TAO:sta	<b>3</b>	3%

**Olen työskennellyt**

Alle vuoden	<b>3</b>	3%
1-5 vuotta	<b>18</b>	20%
yli 5 vuotta	<b>67</b>	76%

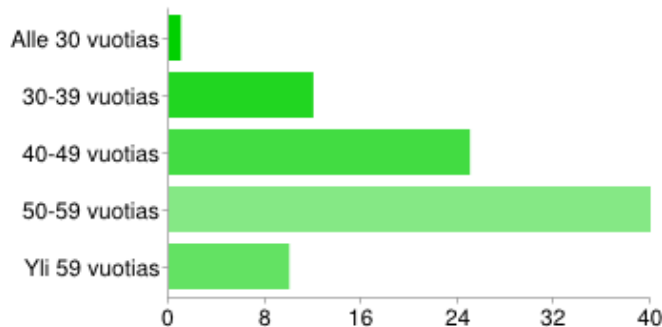
**Olen ammatiltani**

### Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot



Ammatinryhmä	Määrä	Yhteensä
Lehtori	45	2(10) 60
Päätoiminen tuntiopettaja (toistaiseksi voimassa)	27	
Päätoiminen tuntiopettaja (määräaikainen)	13	
Olen osa-aikaeläkeläinen	2	

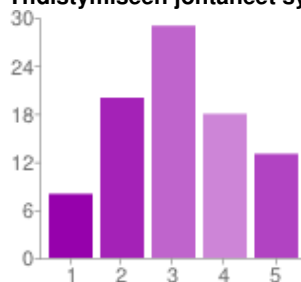
#### Olen iältäni



Ikäryhmä	Määrä	Prosentti
Alle 30 vuotias	1	1%
30-39 vuotias	12	14%
40-49 vuotias	25	28%
50-59 vuotias	40	45%
Yli 59 vuotias	10	11%

### Yhdistymisen syyt

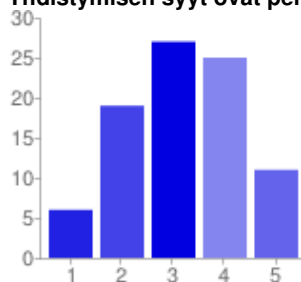
#### Yhdistymiseen johtaneet syyt on kerrottu selkeästi



Luokitus	Määrä	Prosentti
1 - Täysin samaa mieltä	8	9%
2	20	23%
3	29	33%
4	18	20%
5 - Täysin eri mieltä	13	15%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

#### Yhdistymisen syyt ovat perusteltuja

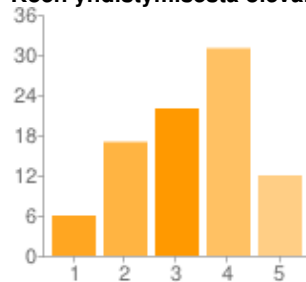


Luokitus	Määrä	Prosentti
1 - Täysin samaa mieltä	6	7%
2	19	22%
3	27	31%
4	25	28%
5 - Täysin eri mieltä	11	13%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

### Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

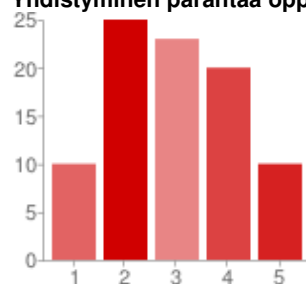
#### Koen yhdistymisestä olevan hyötyä organisaatiolle



Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

1 -Täysin samaa mieltä	<b>6</b>	7%
2	<b>17</b>	19%
3	<b>22</b>	25%
4	<b>31</b>	35%
5 -Täysin eri mieltä	<b>12</b>	14%

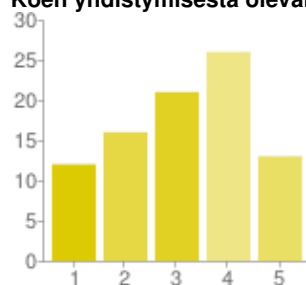
#### Yhdistyminen parantaa oppilaitoksen imagoa



Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

1 -Täysin samaa mieltä	<b>10</b>	11%
2	<b>25</b>	28%
3	<b>23</b>	26%
4	<b>20</b>	23%
5 -Täysin eri mieltä	<b>10</b>	11%

#### Koen yhdistymisestä olevan taloudellista hyötyä

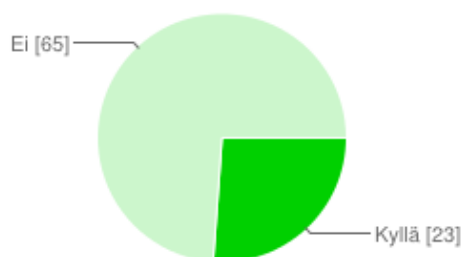


Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

1 -Täysin samaa mieltä	<b>12</b>	14%
2	<b>16</b>	18%
3	<b>21</b>	24%
4	<b>26</b>	30%
5 -Täysin eri mieltä	<b>13</b>	15%

### Yhdistymisen tuomat muutokset

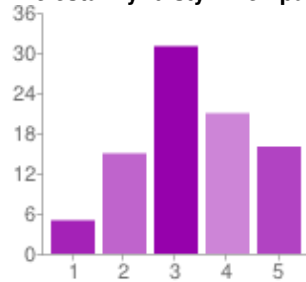
#### Uusi organisaatorakenne on selkeä



Kyllä	<b>23</b>	26%
Ei	<b>65</b>	74%

## Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

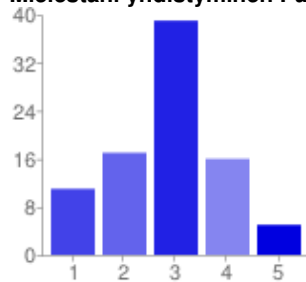
## Mielestäni yhdistyminen parantaa mahdollisuuksia edetä työurallani



1 -Täysin samaa mieltä	5	6%
2	15	17%
3	31	35%
4	21	24%
5 -Täysin eri mieltä	16	18%

Täysin samaa mieltäTäysin eri mieltä

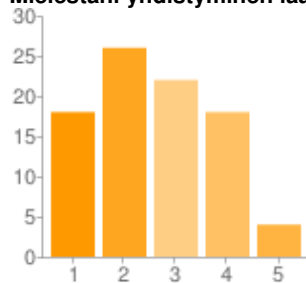
## Mielestäni yhdistyminen Parantaa opiskelijoiden opiskelumahdollisuuksia



1 -Täysin samaa mieltä	11	13%
2	17	19%
3	39	44%
4	16	18%
5 -Täysin eri mieltä	5	6%

Täysin samaa mieltäTäysin eri mieltä

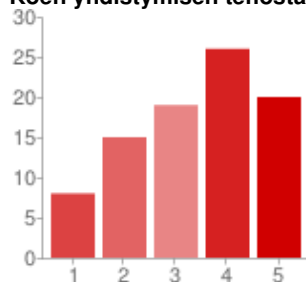
## Mielestäni yhdistyminen laajentaa opiskelijoiden koulutustarjontaa



1 -Täysin samaa mieltä	18	20%
2	26	30%
3	22	25%
4	18	20%
5 -Täysin eri mieltä	4	5%

Täysin samaa mieltäTäysin eri mieltä

## Koen yhdistymisen tehostavan organisaation toimintaa

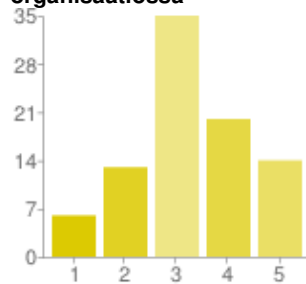


1 -Täysin samaa mieltä	8	9%
2	15	17%
3	19	22%
4	26	30%
5 -Täysin eri mieltä	20	23%

Täysin samaa mieltäTäysin eri mieltä

## Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

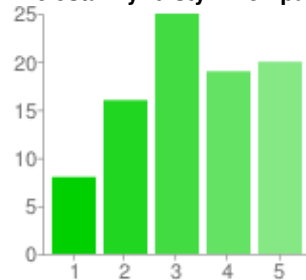
## Yhdistyminen mahdollistaa osaamistani uusilla tehtävillä kaupungin organisaatiossa



1 -Täysin samaa mieltä	6	7%
2	13	15%
3	35	40%
4	20	23%
5 -Täysin eri mieltä	14	16%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

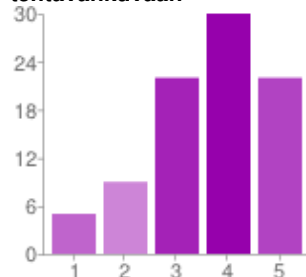
## Mielestäni yhdistyminen parantaa henkilöstöetuja



1 -Täysin samaa mieltä	8	9%
2	16	18%
3	25	28%
4	19	22%
5 -Täysin eri mieltä	20	23%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

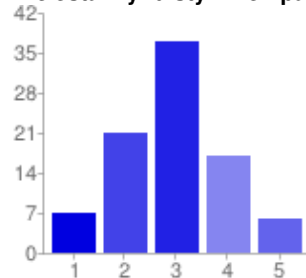
## Mielestäni yhdistyminen parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tehtävänkuvaan



1 -Täysin samaa mieltä	5	6%
2	9	10%
3	22	25%
4	30	34%
5 -Täysin eri mieltä	22	25%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

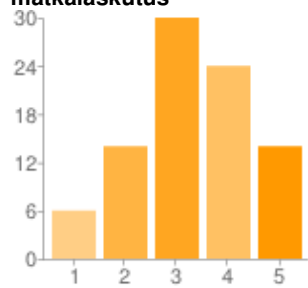
## Mielestäni yhdistyminen parantaa opiskelijahallinnon tietojärjestelmiä



1 -Täysin samaa mieltä	7	8%
2	21	24%
3	37	42%
4	17	19%
5 -Täysin eri mieltä	6	7%

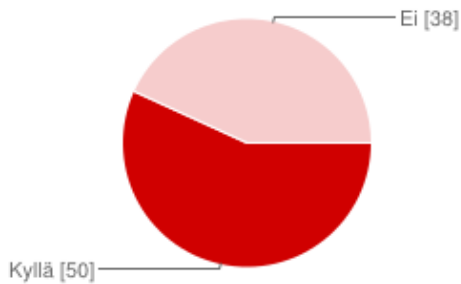
Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

## Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

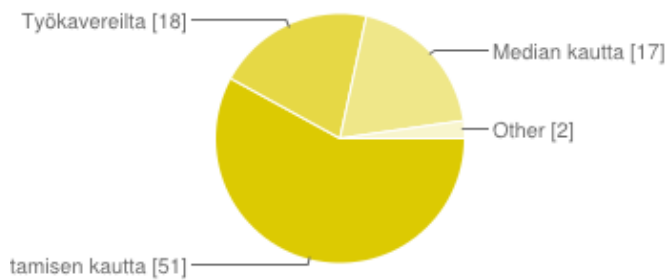
**Mielestäni yhdistyminen parantaa hallinnollisia tietojärjestelmiä mm. matkalaskutus**

1 -Täysin samaa mieltä	6	7%
2	14	16%
3	30	34%
4	24	27%
5 -Täysin eri mieltä	14	16%

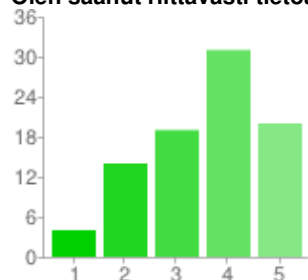
Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

**Mielestäni koulutusalojen yhdistäminen parantaa koulutuksen monipuolisuutta**

Kyllä	50	57%
Ei	38	43%

**Viestintä****Kuulin yhdistymisestä**

Organisaation oman tiedottamisen kautta	51	58%
Työkavereilta	18	20%
Median kautta	17	19%
Other	2	2%

**Olen saanut riittävästi tietoa yhdistymisestä ja sen tuomista muutoksista**

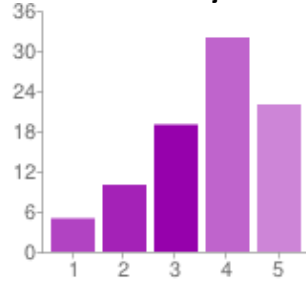
1 -Täysin samaa mieltä	4	5%
2	14	16%
3	19	22%
4	31	35%
5 -Täysin eri mieltä	20	23%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä



### Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot

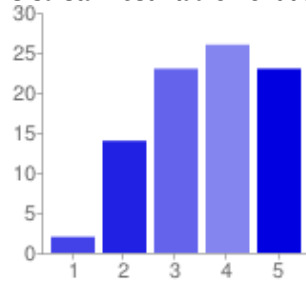
#### Viestintä on ollut ajantasaisista



1 -Täysin samaa mieltä	<b>5</b>	6%
2	<b>10</b>	11%
3	<b>19</b>	22%
4	<b>32</b>	36%
5 -Täysin eri mieltä	<b>22</b>	25%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

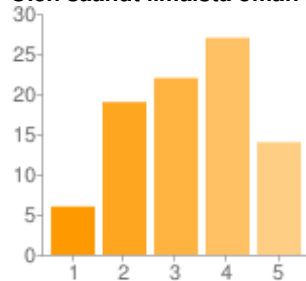
#### Sisäistä viestintää on ollut tarpeeksi



1 -Täysin samaa mieltä	<b>2</b>	2%
2	<b>14</b>	16%
3	<b>23</b>	26%
4	<b>26</b>	30%
5 -Täysin eri mieltä	<b>23</b>	26%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

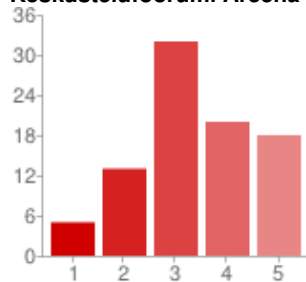
#### Olen saanut ilmaista oman mielipiteeni



1 -Täysin samaa mieltä	<b>6</b>	7%
2	<b>19</b>	22%
3	<b>22</b>	25%
4	<b>27</b>	31%
5 -Täysin eri mieltä	<b>14</b>	16%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

#### Keskustelufoorumi Arena on ollut toimiva

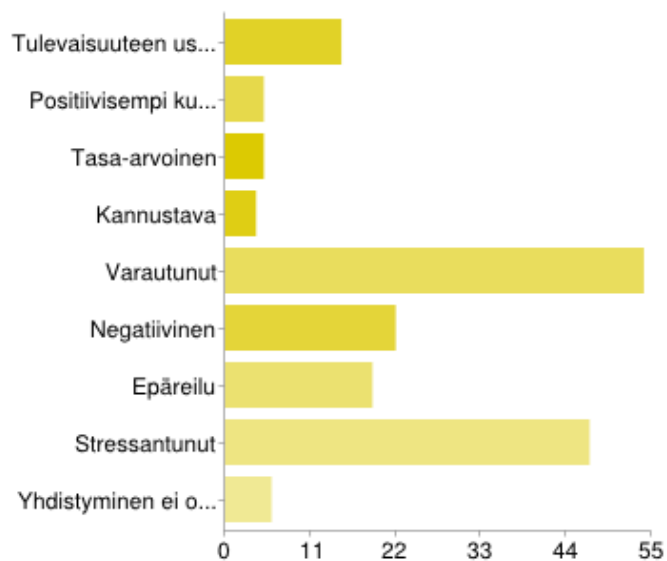


1 -Täysin samaa mieltä	<b>5</b>	6%
2	<b>13</b>	15%
3	<b>32</b>	36%
4	<b>20</b>	23%
5 -Täysin eri mieltä	<b>18</b>	20%

Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

### Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot Työilmapiiri ja omantyönkuva muutoksen jälkeen

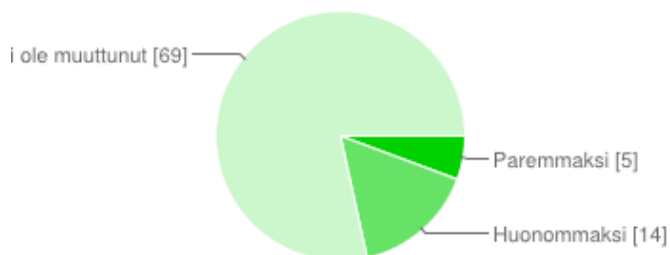
#### Työilmapiiri yhdistymisen jälkeen



Tulevaisuuteen uskova	15	17%
Positiivisempi kuin ennen	5	6%
Tasa-arvoinen	5	6%
Kannustava	4	5%
Varautunut	54	61%
Negatiivinen	22	25%
Epäreilu	19	22%
Stressantunut	47	53%
Yhdistyminen ei ole vaikuttanut työilmapiiriin	6	7%

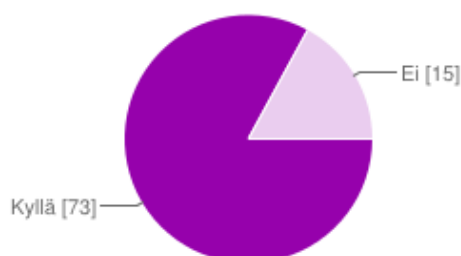
Käyttäjät voivat valita useamman kuin yhden valintaruudun, joten prosentit voivat nousta yli 100 %:iin.

#### Työnkuvani on muuttunut yhdistymisen vuoksi



Paremmaksi	5	6%
Huonommaksi	14	16%
Ei ole muuttunut	69	78%

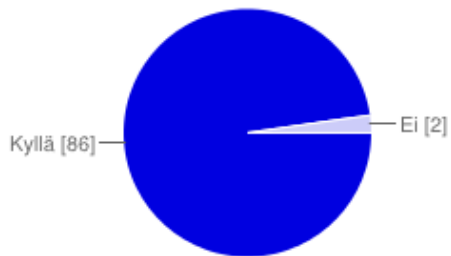
#### Tiedän nykyisen työnkuvani



Kyllä	73	83%
Ei	15	17%

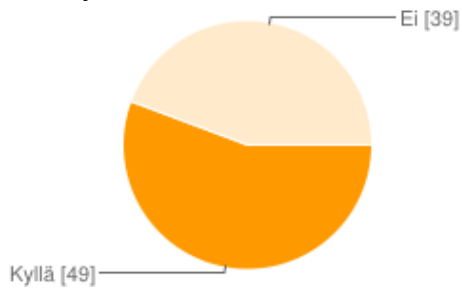
#### Tiedän uuden lähiesimieheni

## Liite 3. Tutkimustuloksien kaaviot



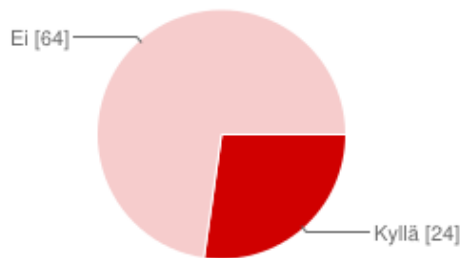
Kyllä	<b>86</b>	98%
Ei	<b>2</b>	2%

## Koen stressiä työssäni enemmän kuin ennen muutosta



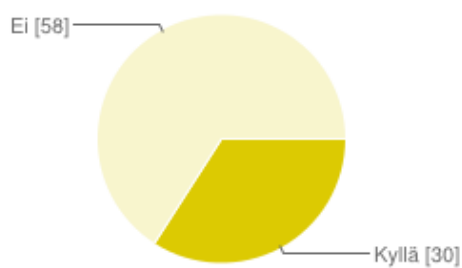
Kyllä	<b>49</b>	56%
Ei	<b>39</b>	44%

## Olen menettänyt työmotivaationi



Kyllä	<b>24</b>	27%
Ei	<b>64</b>	73%

## Koen sulautumisen uhkana työpaikalleni



Kyllä	<b>30</b>	34%
Ei	<b>58</b>	66%

## Olen harkinnut itseni irtisanomista yhdistymisen johdosta



Liite 4.Vastaukset: Kuinka haluaisit vaikuttaa yhteisen toimintaympäristön kehittämiseen

- osallistumalla + omalla aktiivisuudellani
- Ei ole ole olemassa kyllä/ei vastauksia. Esim. opetussuunnitelma työssä tulee olla riittävät resurssit (siltoin kyllä, muuten ei).
- Tekemällä yhteistyötä opettajien kanssa opiskeijoita kuulemalla. Attoaineiden opettajat on saatava mukaan tutkintoalan opetussuunnitelmien mukaisten painopisteiden opetukseen, opiskeijoilla on ihan liikaa rästejä Edelleen avoimen keskusteluilmapiirin luominen.
- Avointa tiedottamista, erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat tarvitsevat lähtötoimipisteiden tukihenkilöitä
- Olla mukana mahdollisimman monipuolisesti erilaisissa työryhmissä.
- Toivon avointa, keskustelevaa tiedotusta (yleisesti kaikista asioista) ja tietoa avautuvista tehtävistä muuallakin kuin Areenassa
- toivon että minua kuullaan toimipistettä valittaessa.
- Kasvattaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä pykäliden ja sääntöjen sijaan!
- Opetusmateriaalien kehittäminen muutenkin kuin omalla vapaa-ajalla.
- Oppimisympäristöjen kehittäjänä
- Positiivisella asenteella ja mukana kaikessa missä tarvitaan
- Että esimies aidosti kuuntelisi ja huomioisi.
- jos aiemmin sanotut asiat painaisivat vaaässä niin moni asia ei olisi nyt näin keskeneräistä
- olla mukana kehittämässä uutta
- Oikeat tiimikokoukset TAO:n kanssa
- Miettimällä toimivampia ratkaisuja attojen organisoitumiselle.
- Näin suuressa ja byrokraattisessa organisaatiossa yksilön kehittämismahdollisuudet ovat minimaaliset
- keskustelemalla, työryhmässä
- Asiantuntijuutta pitäisi saada käyttää entistä enemmän hyväksi. Ei pelkkiä prosessikaavioita vaan avointa keskustelua.
- olisi mukava saada ideioda esim. remonttien yhteydessä värejä ja sisustamista jne.
- Olemalla itse avoin ja innostunut.
- keskustelemalla, olemalla mukana vaikuttamassa

- avoin keskustelu esimiesten kanssa - yhteinen ideariihi
- (nyt virtuaalinen ideariihi on olemassa mutta siinä voi vain kirjoittaa - välitön vuorovaikutus puuttuu
- pääsemällä kertomaan mielipiteeni vapaasti asioista päättävälle ilman monimutkaista pöytäkirjaa
- oman koulutusalan rakennushankkeet, verkko-oppimisympäristöjenkehittäminen, ops työ.
- Että esittämäni mielipiteet menisivät johdolle, nyt ne tukahtuu koulutuspäällikkötasolle.
- Suunnitteluun ja tekemiseen
- Reilu peli, ei kaikesta voi säästää kokoajan
- Opiskelijoiden ohjaukseen vaikuttamalla
- Osallistumalla oman toimintayksikköni kehittämistyöhön
- aitoa osallisuuden tuntua
- ensiksi avoimuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, jota tässä organisaatiossa ei tällä vuosituhannella ole ollut
- työryhmässä
- Rauhassa
- Yksilölliset opintopolut tulee mahdollistaa rakenteissa. Nuorten tutkintoon johtava oppisopimus otettava käyttöön jokaisella alalla.
- lähiesimiesten parempi tiedottaminen ja läsnäolo
- Omalla työpanoksella ja ilmaisemalla ajatuksiani
- Yhteisiä koulutussuunnittelupäiviä.
- Oman alan yhteistapaamisella ja tutustuttamalla eri keinoin eri ihmiset toisiinsa
- olla aktiivisesti mukana työryhmissä ym.
- ottamalla opiskelijoita mukaan
- taloudelliset reunaehdot painat liikaa - asioita kuullaan mutta niillä ei vaikutusta, koska raha puhuu.
- Aktiivista yhteydenpitoa uudessa organisaatiossa. Pitäisi oppia tuntemaan uudet ihmiset ja toimintakulttuuriin pitäisi saada uusi sävel. Vanhasta pitäisi osata luopua ja katsoa uutta kohti
- Olla mukana uusien tilojen suunnittelussa, vaikuttaa siihen, missä opetan
- Suunnitteluun osallistuminen

## Liite 5. Vastaukset: Risut ja ruusut TREDUn hallinnolle

- Tasapuolisuutta
- Turvatkaa riittävät resurssit kehittämistyölle.
- Jotenkin ajatteli, että yhdistymisen myötä olisi rahaa ja voimavaroja enemmän käytössä. Kuitenkin tuntuu nyt siltä, että kaikki rahat ovatkin loppu ja toimintoja pitää entistä enemmän tehostaa.
- liian paljon liian pian
- avoimuutta, tällä hetkellä oppilaitoksessamme on tunne että Pirko vie ja TAO vikisee... Aina puhutaan että asiat tehdään Pirkon mallin mukaan, kai meillä Taosakin on jotain hyvää ollut. Eniten pelottaa Tao:n opettajien ja määräaikaisten työsuhteiden jatko. Tämä on aistittavissa työilmapiiristä
- Miksi tredun yleisiin infopäiviin pääsee vain tiimivastaavat, vaikka opettajalla on opetuksen päivä ,asiat koskevat koko henkilöstöä.
- Miksi kaikki Pirkolaiset nimitetään päätehtäviin, eikä TAO:laisista löydy osaajia? Jo olette sopan kehittäneet! Onnittelut siitä.
- Mielestäni tiedottaminen ja johtaminen on selkeää ja motivoivaa, jaksamista johdolle, hyvä tästä tulee.
- Esimiehet eivät järjestä palavereita / tiedotustilaisuuksia, missä selvitetäisi omaan työhön vaikuttavia suunnitelmia, ainoastaan huhuja liikkuu. Eikö tiedotus kaikille asianosaisille olisi nykyaikaista tiedottamista?
- Henkilökunnan hyvinvointiin on panostettava!
- Liian iso laiva fiksusti ohjattavaksi. Kaikki toiminnot eivät vaikuta hyvältä. Liian paljon on ilmassa sanelupolitiikkaa. Ihmiset, jotka eivät tunne toisen talon tapoja tulevat ja sanovat kuinka tehdään. Ihmisten työpaikat ovat vaarassa, mikäli näin jatketaan. Jälleen kerran ollaan törmätty tilanteeseen, että joku on jotain päättänyt ja pitää siitä kiinni vaikka asiantuntijat sanovat KÄSKYN olevan toimimaton! Ei kiitos tällaista.
- Tämä kysely on huuhaata. Tilaajan ja työntekijän suhteet Treduun eivät täytä alkeellisintakaan tutkimuslähtökohtaa. Työ on oppilastyö ja sellaiseksi sen arviointi tulee johdon taholta jättää.
- Tiedotus toimi alussa paremmin ja oli avointa (Teppo Tapani). Nytkin kohtuullisesti.
- Opetuksessa pitäisi olla kaikilla samat pelisäännöt.

- Muistakaa että vähemmän on enemmän.
- Minne organisaatiossa unohtui opiskelija. Organisaatio on johtaja lähtöinen ei perustu siihen mitä oppija tarvitsee. Ympäristöä ei rakenneta oppija-keskeiseksi, vaan organisaatiolle sen itsensä vuoksi.
- Enemmän informaatiota ja todellisia tekoja käytännössä.
- Opetusta ei saisi heikentää, Opetukselta ei saisi viedä kehittymisedellytyksiä pois Työtiloja ei saisi ottaa opetuksesta pois, turha byrokratia pois
- Yhtenäiset toimintaohjeet kaikille tutkintoaloille ja selkeät työnkuvat, kuka hoitaa mitään. Päivittäiset toiminnot pitää olla toimivat (tilaukset, laskutukset ym.) nyt oli kiire yhdistyä ja muut asiat jäivät retuperälle. Päivittäiset työtehtävät on kuitenkin hoidettava ja aikaa menee selvittää kenelle mikäkin vastuu kuuluu. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa ja nyt sitä ei meille annettu, siksi vastarinta ja negatiivisuus voivat olla esillä.
- Jos muualla valmistellaan yhdistymisiä vuosia ja meillä mennään perseellä puuhun, niin tietää jo mitä siitä tulee. Maratallaentisen TAO:n väkeä ei kuunnella, kun aikaa ei ole ja koulutusala johtaja on päättänyt, että pirkon mallin mukaan mennään mm. Ops-ekan vuoden rakenne, kv-asiat. Järjetöntä on myös attojen organisointi, ei ensimmäistäkään entTAOlaista tiiminvetäjinä tai vastaavina. Kun pirko tahtoi viedä omat läpi, niin johan se noin onnistui. On valitettavaa, että ihmiset ei jaksakaan eikä ole tarpeenkaan taistella vastaan. Parhaat voimat lähtevät töihin muualle, sinne missä kehittämistyötä voi tehdä ja jossa oikeasti kootaan parhaat voimat ja tehdään uutta.
- avoimuus ei ole totta vaikka sitä kuinka hoetaan, jos se ei vie asioita eteenpäin...
- Hyvin on lähtenyt liikkeelle, henkilöstöä on kuultu.
- Yrittäkää ja yrittäkää ollaan samassa veneessä!
- Uutta oppilaitosta ei voida tehdä kopioimalla Pirkon käytännöt Taoon. Atto-opettajat tarvitsevat päällikön, joka tukee heitä työssään. Nyt on painettava hie-man jarrua ja avattava aito vuorovaikutus niin, että molempien organisaatioiden parhaat puolet saadaan käyttöön.
- Tulevien asiakkaiden kannalta tilanne on huonompi, koska alueellista kilpailua ei enää ole olemassa vaan Tredulla on monopoli. Kohta samaa "pullaa" syödään joka paikassa.



- atto-johto (koulutusalojohtaja, koulutuspäällikkö, atto-koordinaattorit)vaihtoon, samoin erityisopetuksen johto, tiedottaminen hukassa, atto-johto ei tee edes yhteistyötä ammatillisen johdon kanssa
- Johtamistapa Pirkossa on ollut d3espoottista. Toivon tämän totaalista muutosta. Ylin johto on jo vaihtunut, koska vaihtuu lähijohto?
- tsemppiä ja jaksamista
- Hallintoportaita on tietysti melko paljon, mutta eiköhän tämä tästä pikku hiljaa selkene, kun päästään kunnolla toiminnan ytimeen ja alkua pidemmälle.
- kuunnelkaa asiantuntijaorganisaation jäseniä tasapuolisesti, ei enää ex-Pirkon sanelupolitiikkaa
- Muutos vie oman koulutuspäällikön ajan - ei riitä aikaa oman porukan tukemiseen, työn järkevään resurssointiin, yhteydenpitoon, keskusteluun. Kuunnelkaa tarkalla korvalla kentän ääntä ja ammattitaitoa. Tiedostusta läpinäkyvämmäksi.
- lopetetaan nyt vihdoin ex-pirkolaisten valtapyrkimykset ja vallanhimo ja annetaan myös ex-taolaisille mielipiteen sanomisen vapaus
- Yhdistymisen tuottamat säästöt jäävät pelkiksi juhlapuheiksi, koska yhtään hallinnon virkaa tai tointa ei lakkautettu vaan heille keksittiin jokin suojayöpaikka. Säästöt otetaan opettajien työkuormitusta lisäämällä. Yksittäisen opettajan vaikutusmahdollisuudet ovat todella vähäiset omaa työtä koskevaan päätöksentekoon näin isossa organisaatiossa.
- Hyvä Helena!
- Avointa sen oikeassa merkityksessä vuorovaikutusta, perusteltua ratkaisuiden tekoa, kuullaan ja annetaan oikeasti vaikuttaa.
- Miksi Pirkolaisille meni kaikki päävirat
- Hallinto on etäinen ja vaikuttaa monimutkaiselta
- perustehtävää tulee johtaa
- ruusut työkavereille, risut esimiehille puutteellisesta tiedottamisesta miten sulautuminen vaikuttaa entisten Pirkolaisten tulevaisuuteen.
- Rehellistä viestintää työtilanteesta, mikä on toistaiseksi voimassaolevien opettajan työsuhteiden tulevaisuus
- Onko pakko kaikki tehdä nyt, heti, tässä ja nyt. Olisiko aika kenties hiukan rauhoittua ja antaa asioiden pikkuhiljaa muotoutua ja hakea paikkaa. Kohta väellä on burn outteja jne..

- Ennen yhdistymistä talous PIRKOssa oli hyvä, yhdistymisen jälkeen byrokratia on kasvanut ja säästötoimenpiteet alkaneet. Tredusta puuttuu strategia ja pedagogisen johtamisen strategia.
- Olis mukavaa jos puhuttaisiin muustakin kuin rahanpuutteesta
- Tredu vaikuttaa hyvältä ja rehdiltä toimintaympäristöltä. Uskon että asiat todella kohdentuvat Tredun myötä kunhan alkuun päästään.
- Matkakorvaukset ovat yli 2 kk myöhässä. Esimiesten tavoitettavuus huonoa, tietohallintojärjestelmät tökkivät enemmän kuin ennen. Esimiehiä liikaa suhteessa muihin työntekijöihin, tiedonkulussa ongelmia, eri esimiehet vastaavat eri tavalla, eri koulutusalojen välinen opetustyön resurssointi ei ole tasapuolista...
- Ei kuunnella vaan sanellaan, tulvaisuuskuva kurjuutta korostava - mitä hyvää on luvassa? Ruuduissa on nyt vain piikkejä!
- kenenkään työaika ei riitä kaiken uuden tiedonkulun seuraamiseen. Välillä saatu tieto ristiriitaista: kerrotaan ensin yhtä, joka tarkentuu sitten toisenlaiseksi. olevan asiantuntijuuden kuuleminen on osin unohtunut. Esimerkiksi klinikkaopettajuus/yhdysopettajuus suunnittelussa jo työtä tehneiden äänen kuuleminen. kurrejärjestelmän käyttöön otossa sitä käyttäneiden kuuleminen.
- Lähiesimieheltä kaipaam enemmän läsnäoloa ja tiedottamista. Vastuu perustehtävän hoitamisesta on nyt opettajilla ja tiimivastaavilla. Onneksi on ammattitaitoista ja osaavaa joukkoa tekemässä perustehtävää. Avoin toimintakulttuuri veisi pelkoja pois, tiedotusta enemmän. Erilaisiin ja uusiin järjestelmiin perehtymiseen koulutusta enemmän. Kaupungin tilaaja-tuottajamallikin aiheuttaa kysymyksiä siitä, miten saa vietyä asiaansa eteenpäin. Yhteistä hyvää pitäisi tehdä, mutta ollaan liian tiukasta kiinni omassa vanhassa.
- Liian monet asiat ovat olleet kesken; tehty asioita liian nopeasti ja huonolla valmistelulla. Organisaation liian monimutkainen. Iso organisaatio huonontaa opetuksen laatua viimekädessä.
- Opettajien asiantuntijuutta voisi hyödyntää enemmän suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä