

FUUSIO MUUTOKSENA

Case: FAB A Palvelu Osuuskunta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Satu Heikkilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HEIKKILÄ, SATU:

Fuusio muutoksena

Case: FAB A Palvelu Osuuskunta

Taloushallinnon opinnäytetyö, 47 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee fuusiota muutoksena. Työn tarkoituksena on selvittää, miten fuusiot koetaan case-yrityksen henkilöstön keskuudessa. Lisäksi työssä käsitellään case-yrityksen fuusioiden vaiheet lyhyesti ja vaikutukset taloushallintoon. Työn case-yrityksenä on FAB A Palvelu Osuuskunta. Opinnäytetyö liittyy case-yrityksen kahteen kotimaiseen fuusioprosessiin, jotka sijoittuvat vuoden 2009 loppupuolelle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään fuusiota, osuuskuntaa, osuuskunnan sulautumista, muutosprosessia sekä henkilöstöä muutoksessa eri teorioiden pohjalta. Teoriaosuuden lähdeaineisto koostuu alan kirjallisuudesta ja internet-materiaalista. Empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa kyselylomaketutkimuksena. Työn empiirisen osuuden aineistoa on täydennetty vapaamuotoisella haastattelulla ja havainnoinnilla.

Empiirinen osuus koostuu FAB A Palvelu Osuuskunnalle tehdystä tutkimuksesta, jossa ratkaistaan tutkimusongelma sekä tuodaan esille tiivistettynä yhteenvedona henkilöstön aitoja henkilökohtaisia näkemyksiä fuusioprosesseihin liittyen ja johtopäätökset tehdään niiden perusteella.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tutkimukseen osallistuneet kokevat, että heidän työyhteisönsä toimii hyvin yhdessä myös muutostilanteissa ja ”mehengen” koetaan vahvistuneen. Tosin tutkimuksesta ilmenee, että ”tiimi” on toiminut hyvin jo aikaisemminkin ennen fuusioprosesseja. Lisäksi voi todeta, että tutkimukseen osallistuneet suhtautuvat fuusioihin avoimesti, niin kuin tähän tutkimukseenkin.

Avainsanat: fuusio, osuuskunta, muutos, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

HEIKKILÄ, SATU:

Merger for Change

Case: FABAs Service Coop

Bachelor's Thesis in Financial Management, 47 pages, 2 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

The subject of this thesis examines is to merger for change. The main objective of this study is to find out how personnel experience mergers in the case company. Also this study comprise case-company`s periods of mergers and effects to the financial management. The case company of this thesis is FABAs Service Coop. This thesis examines is connected to the case company`s two domestic merger process and mergers take place in the end of the year 2009.

The theoretical part of the study focuses on merger, cooperative, merger of the cooperative, change process and personnel in the process of change based on different theories. Source material for the theory section consist of literature related to the field of study and the Internet. Questionnaire was the main method used to collect material for the empirical part of the study. Other methods were discussions and observations.

The empirical part of the study consists of the study made for FABAs Service Coop. The main objective is to examine the problem of the study, bring forward the summary of personnel individual views on merger processes and make a conclusion.

The research results show that personnel who has been taken part of this study feel that they work very good together in change processes. Also they feel quit strong together and the study show that personnel of the case-company is very co-operation. But also they have been co-operated before. Indeed personnel take an attitude open minds to mergers and to this study as well.

Key words: merger, cooperative, change, personnel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	
	5	
2	OSUUSKUNNAN FUUSIOITUMINEN	7
2.1	Fusion määritelmä	7
2.2	Organisaatiokulttuurin fuusiomalli	8
2.3	Fusion onnistuminen ja mahdolliset ongelmat	10
2.4	Osuuskunnan pääpiirteet	12
2.5	Osuuskunnan sulautuminen	15
3	MUUTOSPROSESSI	18
3.1	Muutos	18
3.2	Muutosprosessin vaiheet	19
3.3	Muutokseen käytetty aika	22
4	MUUTOKSEN KOKEMINEN	24
4.1	Henkilöstö ja muutos	24
4.2	Muutoksen herättämät tunteet	26
4.3	Työhyvinvointi	29
5	FABA PALVELU OSUUSKUNTA	32
5.1	Case-yrityksen kuvaus	32
5.2	Fuusiot case-yrityksessä	33
5.3	Aineiston hankinta	34
5.4	Tutkimustulokset	35
5.5	Johtopäätökset	42
6	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Fuusio on muutoksena omanlaisensa. Fuusion lähtökohtana on yleensä uuden kulttuurin ja organisaation perustaminen. Tarkoitus ei niinkään ole vanhan organisaation parantaminen tai kehittäminen. Fuusio luokitellaan sellaiseksi muutokseksi, jossa ison muutoksen kokee toinen, mutta toinen osapuoli ei sitä välttämättä koe. Fuusion myötä yrityskoko yleensä aina kasvaa. Yrityskoon kasvu pakottaa miettimään, voidaanko vanhoilla toimintamalleilla jatkaa vai onko parempi luoda kokonaan uudet toimintamallit. Muutos tarjoaa myös positiivisen mahdollisuuden henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen. Yrityksen henkilöstö voidaan ottaa mukaan rakentamaan kokonaan uutta yhteistä toimintamallia (Mattila 2007, 217; Roman 2007.)

Anneli Valpolan (2004) mukaan viisi erilaista organisaatioiden yhdistymisen muotoa helpoimmasta vaikeimpaan ovat:

- 1) Organisaatioiden hallinnollinen yhdistyminen
- 2) Erilaisten kulttuurien yhdistyminen
- 3) Yrityskaupat ja fuusiot
- 4) Kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset
- 5) Uuden yrityksen perustaminen

(Mattila 2007, 217)

Yrityksissä toteutetaan jatkuvasti erilaisia muutosprojekteja. Tosiasia on, että ympäröivän maailman muuttuessa yrityksiltä vaaditaan rohkeutta, mukautumiskykyä ja joustavuutta. Rakenteelliset muutokset, joita ovat esimerkiksi hierarkioiden purkaminen, fuusiot, organisaatioiden keventäminen sekä yrityssaneeraukset kuuluvat nykyaikaan. Tämän päivän kilpailuvaltteja yritysmaailmassa ovat tulevan ennakointi ja reagointiherkkyys (Länsisalmi 1995, 7.)

Muutoksia voidaan perustella myös uusilla kumppanuuksilla, sisäisten ja ulkoisten palvelujen digitalisoinnilla, uudella kommunikointiteknologialla tai yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen vaatimuksilla (Stenvall & Virtanen 2007, 19).

Yhdistymisvaihe on aina haaste. Oli sitten kysymyksessä yrityskauppa, yrityksen eri osastojen uudelleenorganisointi tai fuusio (Erkkilä & Valpola 2005, 9). Yhdistymisiin ja yritysjärjestelyihin vaikuttavat useat eri lait, joten vaaditaan suunnittelua ja valvontaa. Fuusioiden kohdalla voidaan todeta, että niiden suunnittelua kuvaavat parhaiten sanat monimuotoinen ja haastava (Immonen 2008, 16.) Yhdistymisten haasteellisuutta lisäävät esimerkiksi seuraavat seikat: organisaatioiden koko, taloudellinen asema, fyysinen sijainti sekä niiden henkilöstön asenteet tai mahdollinen kielteinen suhtautuminen (Mattila 2007, 217).

Heikkilä Titi väitteli syksyllä 1998 tohtoriksi tutkimuksellaan ”Muutosmyrsky – Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena.” Tutkimuksessa käsitellään kahden Meritan konttorin syntyvaiheita. Heikkilän tutkimuksessa perehdytään tarkastelemaan sitä, miten työntekijät kokivat pankkifuusion ja millaisia vaiheita siinä heidän mielestään oli. Tutkimus tehtiin inhimillisestä näkökulmasta, joka tarkoittaa, että pankkifuusiota lähestytään henkilöiden kautta. Tutkimuksen mukaan fuusioprosessi oli monille pankkilaisille raskas. Heikkilän mukaan henkilöstö tarvitsee fuusion alkuvaiheessa ainoastaan kahta asiaa ja nämä asiat ovat: tieto ja toivo (Psycocenter 2009.)

Turun kauppakorkeakoulun KTT Erkki Vuorenmaa puolestaan on perehtynyt yritysfuusioiden problematiikkaan. Integraatioprosessi on hänen mielestään fuusion haastavin vaihe. Integraatioprosessi tarkoittaa tässä yhteydessä yhdistymisprosessia. Vuorenmaan mielestä yhdistymiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja yhdistämisestä tulisikin tehdä suunnitelmallinen. Hän myös korostaa kahden yhdistyvän yrityksen keskusteluyhteyden tärkeyttä. Vuorenmaa näkee yhdistymisen suurena mahdollisuutena yrityksille ja yhdistymisvaiheen aikana, jolloin on hyvä toteuttaa muitakin muutosprojekteja, joita ei ehkä muutoin tulisi toteutettua (Matikainen 2009.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten fuusiot koetaan case-yrityksen henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen tarkastelu tapahtuu henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi työssä käsitellään lyhyesti case-yrityksen fuusioiden vaiheet ja vaikutukset taloushallintoon.

Opinnäytetyö liittyy kahteen case-yrityksen kotimaiseen fuusioon, jotka ajoittuvat vuoden 2009 loppupuolelle. Case-yrityksenä tutkimuksessa on FABA Palvelu Osuuskunta. Tätä tutkimusta ei tehdä toimeksiantona, vaan aihe määräytyi oman kiinnostukseni mukaan.

Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavasti:

- Miten henkilöstö kokee fuusiot?

Tutkimus rajataan koskemaan vain yhtä FABA Palvelu Osuuskunnan toimipistettä ja tutkimusmateriaali jaetaan tämän toimipisteen kahdeksalle henkilölle. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan kahta vuoden 2009 aikana tapahtuvaa fuusiota.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita omasta näkökulmastaan sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 - 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa myös ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymisen tai päätösten syitä. Tilastolliset yleistyksiset eivät ole tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, mutta selvittämällä esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyötynä on, että sen avulla voidaan antaa virikkeitä myös erilaisille jatkotutkimuksille (Heikkilä 1998, 16.)

Tutkimus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007) mukaan tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuskohteeksi tapaustutkimuksessa voidaan valita esimerkiksi vain yksi henkilö, yksi kylä tai yksi organisaatio, josta pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon intensiivistä tietoa. Syrjälä ja Nurminen (1988) kuvailevat tapaustutkimusta seuraavalla tavalla: mukautuvainen, vuorovaikutteinen, luonnollinen sekä sille on ominaista yksilöllistämisen (Aaltola & Valli 2007, 184 - 185)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tietoa kerätään useilla eri menetelmillä. Tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. haastattelut, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 - 135.)

Empiirisen osuuden aineisto on kerätty pääasiassa kyselylomaketutkimuksena, joka koostuu avoimista kysymyksistä. Lisämateriaalia aineistoon on saatu vapaamuotoisena keskusteluna toteutetusta haastattelusta case-yrityksen talouspäällikön kanssa että havainnoinnin avulla. Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineisto pohjautuu alan kirjallisuuteen, erilaisiin artikkeleihin ja internetiin.

Kysely- ja haastattelututkimusten olennaisena osatekijänä pidetään kyselylomaketta. Hyvän tutkimuslomakkeen tulisi olla selkeä ja siisti. Tekstin ja kysymysten tulisi olla aseteltuja ja vastausohjeiden pitäisi olla selkeät, Kysymykset olisi hyvä ryhmitellä kokonaisuuksiksi ja kokonaisuuksilla tulisi olla selkeät otsikot. Helpot kysymykset kannattaa sijoittaa alkuun. Lomakkeen pituuteen kannattaa myös kiinnittää huomiota, se ei saisi olla liian pitkä. Vastauksille on myös varattava tarpeeksi tilaa (Heikkilä 2004, 48 - 49.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeessa käytetään pääasiassa avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat yleensä helppoja laatia, mutta ne saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen. Omat haasteensa on myös kysymyslomakkeiden käsittelyssä. Lomakkeet ovat työläitä käsitellä sekä vastausten luokittelu voi olla vaikeaa. Toisaalta, avoimien kysymyksien etuna voidaan pitää sitä, että vastaukset voivat tuottaa ideoita, joita ei etukäteen osattu edes odottaa (Heikkilä 2004, 49.)

Henkilökohtaisessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Haastattelu on aina vapaaehtoinen ja opinnäytetyössä tutkimuksen tekijä eli opiskelija suorittaa yleensä itse kaikki haastattelut. Haastattelu on menetelmänä joustava sekä vaivaton haastateltavalle (Heikkilä 2004, 68.)

Havainnointi aineistonkeräyksen menetelmänä tieteessä ei ole Grönforsin (2007) mukaan olennaisesti erityyppistä kuin arkielämässä tekemämme havainnointi. Tieteessä kuitenkin havainnointia ohjaa ajattelu ja se, miten ja mitä havainnoidaan (Aaltola & Valli 2007, 151.)

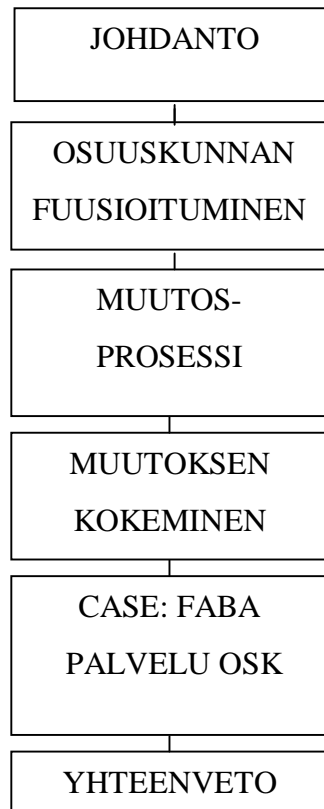
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdatus opinnäytetyön aiheeseen. Luvussa esitellään fuusio ja muutos yleisesti sekä selvennetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, käytettävät tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen rakenne. Ensimmäisessä luvussa suoritetaan lisäksi opinnäytetyön aiheen rajaus.

Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään fuusion määritelmä, erilaisia fuusion ilmenismuotoja, fuusion onnistumisen vaatimat toimenpiteet sekä fuusiotilanteessa mahdollisesti esiintyvät ongelmat sekä osuuskunnan pääpiirteet ja osuuskunnan sulautuminen.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa perehdytään muutokseen prosessina sekä muutoksen aikakäsitykseen. Tutkimuksen neljännessä luvussa tarkastellaan henkilöstön muutoksen kokemista sekä muutoksen aiheuttamia tunteita ja muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuksen viidennessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön empiirinen osuus. Empiriaosuudessa keskitytään case-yritykseen ja siellä tehtyyn tutkimukseen fuusioiden merkityksestä. Tutkimuksen viimeisenä lukuna on yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu seuraavaan kuvioon 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 OSUUSKUNNAN FUUSIOITUMINEN

2.1 Fuusion määritelmä

Fuusiosta käytetään erilaisia määritelmiä, mutta usein niillä tarkoitetaan samaa asiaa. Immosen mukaan (2008, 2 - 3) erilaisia yrityskauppoja (yritysostoja) pidetään käytännössä usein yritysjärjestelyinä. Arkikielessä yrityskauppoihin yhdistetään käsite sulautuminen eli fuusio. Tällöin tarkoitetaan puhekielessä esiintyviä käsitteitä ”mergers and acquisitions” (M & A) tai ”mergers and takeovers.” Taloudellisessa kielenkäytössä voidaan puhua myös M & A -kaupoista tai -operaatioista. Ilmausta käytetään myös niin, että se kattaa sekä oikeudellisen sulautumisen että yrityskaupan. Sulautumisella tarkoitetaan oikeudellista ja yhteisöläkien sääntelemää hyvin tiukkarajaista menettelyä. Menettelyn tarkoituksena on, että kaksi tai useampia yhteisöjä yhdistetään niin, että sulautuva yhteisö samalla purkautuu (mm. OYL 16:2).

Valpolan (2004, 209) määritelmä fuusiosta on seuraavanlainen: Fuusio eli merger on sellainen tilanne, jossa kaksi tai useampi yritys lopettavat itsensä itsenäisinä yrityksinä. Fuusiossa muodostetaan yhteisymmärryksessä uusi yritys. Tällä tarkoitetaan kahden tasavertaisen yrityksen yhdistymistä.

Fuusiot voidaan myös jaotella neljään eri luokkaan. Tällöin puhutaan Walterin (1985) mukaan vertikaalisesta fuusiosta, horisontaalisesta fuusiosta, samankeskiisestä fuusiosta ja ryväsfuusiosta (Länsisalmi 1995, 38.)

Vertikaalinen fuusio tähtää yleensä riippuvuuksien ja kulujen vähentämiseen. Suurin muutos vertikaalisessa fuusiossa on kontrollin siirtyminen myyjäyhtiöstä emorganisaatioon ja sen yrityskulttuuria leimaa pitäytyminen; innovatiivisuuden ja joustavan sopeutumisen sijaan. Horisontaalisessa fuusiossa kaksi yritystä yhdistyy tuottaen identtisiä tuotteita ja toiminta tapahtuu samoilla tai eri markkinoilla. Horisontaalinen fuusio tähtää toimintojen vakiinnuttamiseen ja tärkein organisaatiota-son tavoite on yhdistää yritysten samankaltaisuudet (Länsisalmi 1995, 38.)

Samankeskeisessä fuusiossa kaksi yritystä yhdistyy ja ne tuottavat hyvin samankaltaisia tuotteita. Siinä emoyhtiön edustajat pyrkivät analysoimaan tytäryhtiön taidot ja voimavarat tarkasti. Ryväsfuusiossa kahdella yhdistyvällä yrityksellä ei ole käytännössä mitään yhteistä. Ryväsfuusio on kaikkein hyväntahtoisin fuusio, jossa pääpaino on taloudellisessa suoriutumisessa (Länsisalmi 1995, 39.)

2.2 Organisaatiokulttuurin fuusiomalli

Organisaatiokulttuuri määritellään vahvaksi, piileväksi ja usein se on tiedostamaton sarja voimia, joka näkyy kaikessa toiminnassa. Kulttuuri määrittää ryhmä- ja yksilökäyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmalleja ja arvoja. Kulttuuriset elementit määrittävät suurelta osin myös toimintatapoja, päämääriä ja strategiaa. Jos organisaatioista halutaan tehokkaampia ja toimivampia, täytyy ensin ymmärtää kulttuurin rooli organisaatioiden elämässä (Schein 1999, 29.)

Kulttuuria ei kannata koskaan ajatella liian yksinkertaisesti, koska kulttuuri ilmenee useilla tasoilla. Tästä johtuen olisi hyvä ymmärtää ja hallita tasojen eri syvyyksiä. Jollakin kulttuurin tasolla on perusteltua sanoa, että kulttuuri on ”tapa tehdä asioita yrityksessä” tai kulttuuri on ”yrityksen ilmapiiri.” Organisaatiokulttuurin eri tasoja ovat:

- artefaktit
- ilmaistut arvot
- perusoletukset

Artefaktit tarkoittavat organisaation eri rakenteita ja prosesseja. Ilmaistut arvot taas tarkoittavat organisaation filosofiaa, päämääriä ja strategioita. Perusoletukset ovat tunteita, uskomuksia, käsityksiä ja ajatuksia. Pohjimmaiset perusoletukset ovat organisaation arvojen ja toiminnan lähtökohta. Edellä mainitut kolme kulttuurin tasoa voivat ilmetä organisaatiossa hyvin näkyvästi tai hyvin näkymättömästi ja äänettömästi (Schein 1999, 31.)

Fuusiossa tapahtuvan yhdistymistilanteen vuoksi yrityksen henkilöstö voi tarkastella yrityksensä kulttuuria, vaikka he eivät tekisi sitä normaalisti. Tarkastelun myötä tullaan tietoisiksi tavoista, jotka erottavat kahden eri kulttuurin tavat toimia. Kulttuurien erilaisuus paljastuu kuitenkin yleensä vasta vähitellen (Roman 2007.)

Navahandi ja Malekzadeh (1988) ovat tarkastelleet eri kulttuurien yhteensulautumisen vaiheita ja kulttuuriantropologiassa kahden kulttuurin yhteensulautumisesta käytetään nimitystä akkulturaatio. Kulttuuriantropologialla tarkoitetaan sellaista ihmistä koskevaa tiedettä, joka tutkii ihmistä kulttuurimme yhteiskunnallisena olentona (Oulun yliopisto 2009.) Akkulturaatio tarkoittaa muutosta, joka väistämättä tapahtuu kahden eri kulttuurin elementtien yhdistyessä toisiinsa. Navahandi ja Malekzadeh (1988) ovat luoneet fuusiomallin, jossa akkulturaatioprosessissa eli kahden organisaatiokulttuurin yhdistymisessä voidaan havaita neljä erilaista yhteiselonmuotoa. Nämä muodot ovat nimeltään integraatio, assimilaatio, eristäytyminen ja dekkulturaatio (Länsisalmi 1995, 44.)

Integraatio tarkoittaa tässä yhteydessä, että kaksi kulttuuria yhdistyy rakenteellisesti, säilyttäen kuitenkin oman kulturealisen riippumattomuutensa, yksilöllisyytensä ja identiteettinsä. Tämänkaltaisten fuusioiden ominaispiirteenä on, että kaksi yritystä ikään kuin elää rauhallisesti rinnakkain; säilyttäen omat arvo- ja uskomusjärjestelmänsä muuttumattomina. Integraatio on mahdollista vain, jos molemmat yritykset suovat toisilleen edellä mainittuja vapauksia (Länsisalmi 1995, 44.)

Assimilaatio tarkoittaa, että toisen fuusioituvan yrityksen jäsenet haluavat hautautaa vanhat toimintatapansa ja kulttuurinsa sekä ovat valmiita omaksumaan fuusion toisen osapuolen organisaatiokulttuurin. Assimilaatiossa toinen organisaatiokulttuuri väistyy toisen tieltä vapaaehtoisesti ja sen olemassaolo lakkaa (Länsisalmi 1995, 44.)

Eristäytyminen tarkoittaa, että eristäytymistä ilmenee niissä yrityksissä, jotka on vallattu vihamielisesti. Eristäytymiselle on ominaista, että vallattu yritys ei suostu luopumaan omasta kulttuuristaan ja kieltäytyy mukautumasta millään tavalla emo-

organisaatioon. Yleensä tämänkaltaiset fuusiot ovat vaikeita hallita ja kivuliaita (Länsisalmi 1995, 46.)

Dekulturaatio tarkoittaa, että tietyn kulttuurin jäsenet menettävät kosketuksen fuusion toiseen osapuoleen sekä omaan ryhmäänsä. Fuusioituneiden yritysten jäsenet eivät tunne kuuluvansa mihinkään organisaatiokulttuuriin. Ei haluta säilyttää omaa vanhaa kulttuuria eikä myöskään sulautua fuusion toisen osapuolen kulttuuriin (Länsisalmi 1995, 46.)

Berryn (1993) mukaan dekultraatioon liittyy kiinteästi akkulturaatiostressi, joka tarkoittaa vieraantumisen, identiteetin menetyksen ja hämmennyksen tunteita. Nämä tunteet voivat ilmetä yksilö- tai koko työyhteisön tasolla (Länsisalmi 1995, 46.)

Yhteisymmärryksessä tapahtuva kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen fuusiotilanteessa alentaa yhdistymistilanteen aiheuttamaa stressiä ja muutosten synnyttämää vastarintaa. Tällöin yhdistyminen tapahtuu helpommin. Jos taas kaksi eri organisaatiokulttuuria eivät pääse yhteisymmärrykseen yhteisen toiminnan periaatteista niin se aiheuttaa osaltaan konflikteja ja ristiriitoja (Länsisalmi 1995, 47.)

2.3 Fuusion onnistuminen ja mahdolliset ongelmat

Yrityskulttuuri, motivaatio, osaaminen ja sitoutuminen ovat fuusion onnistumisen kannalta merkittäviä asioita. Toiseen toimintakulttuuriin ja johtamismalleihin siirtyminen on myös tehtävä riittävän nopeasti. (Mercuri Urval 2009.)

Kaikkein helpoimmin fuusioituminen tapahtuu silloin, kun molemmat fuusion osapuolet ajattelevat samalla tavalla siitä, minkälaisen yhteiselön muodon he haluavat muodostaa (Länsisalmi 1995, 47). On muistettava, että parhaimmillaan fuusion lopputuloksena on toimiva ja innovatiivinen työyhteisö, jossa erilaisuudet voidaan nähdä rikkautena (Pahkin 2000.)

Erkkilä ja Valpola (2006, 26) puolestaan korostavat alla lueteltavia yksityiskohtia, jotka kannattaa läpikäydä perusteellisesti omistajien kesken ennen fuusion toteuttamista. Menettelytavalla luodaan perusta menestykselliselle yhdistymiselle. Sopijaosapuolten tulisi olla yksimielisiä esimerkiksi seuraavista asioista:

- omistuksen jakautumisesta
- mikä on strategia, taloudellinen suunta ja päämäärä
- rooleista, oikeuksista ja velvoitteista koskien kumppaneita
- valtuuksista, vastuista ja johtajuudesta
- miten hoidetaan yrityksen jatkuvuuden turvaaminen
- konfliktien ja erimielisyyksien käsittelytavoista

Mercuri Urval (2009) on luonut ohjeistuksia, joita noudattamalla edistetään fuusion onnistumista. Ohjeistukset voidaan nimetä fuusion onnistumisen varmistajiksi ja näitä ovat: huolellinen valmistelu ja riittävä tiedottaminen, realististen tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuraaminen, oikeiden henkilöiden sitouttaminen, riittävien resurssien varmistaminen, lupauksien pitäminen ja luottamuksen vahvistaminen.

Krupar & Krupar (1988) tuovat esille fuusioitumisen yhteydessä mahdollisena yhtenä ongelmana syntyvät konfliktit. Konfliktit ovat mahdollisia, koska yhdistymisen myötä syntyvä uusi organisaatio joutuu yhdistelemään ristiriitaisia arvoja, rooleja sekä rakenteita. Kaikki henkilöstöön kuuluvat, jotka ovat muutoksessa mukana, joutuvat määrittelemään roolinsa uudelleen. Lisäksi joudutaan luomaan uusia päämääriä sekä tulkitsemaan asetetut vaatimukset uudella tavalla (Länsisalmi 1995, 40.)

Ongelmia saattavat aiheuttaa myös henkilöstön jäsenten kilpailu työtehtävistä, arvovallasta tai työskentely yhteensopimattomien järjestelmien ja niiden yhdistämisen kanssa (Karlöf & Lövingsson 2004, 368.)

Moilanen (1993) on tutkinut fuusion vaikutuksia esimiestoimintaan eräässä suomalaisomisteisessa palvelualan yritysketjussa. Ongelmallisiksi esimiehet kokivat rooliristiriidat työssään. Ongelmia aiheutti myös, että työyksiköiden sosiaalisen toimintakyvyn väheneminen. Tämä ilmeni puoli vuotta fuusiosta ilmoittamisen jälkeen. Esimiesten mukaan ongelmia oli tullut esiin myös johtamisessa. Johtamisongelmat tulivat esille delegointivaikeuksina sekä ristiriitatilanteissa toimimisessa. Fuusiotilanne koettiin myös tutkinnan kohteena olevassa yrityksessä stressitekijäksi, johon ei voinut itse vaikuttaa. Lisäksi ajateltiin, että fuusio lisäisi epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja sen pelättiin tuovan mukanaan kielteisiä päätöksiä (Länsisalmi 1995, 42.)

Mattilan (2007, 18) mukaan fuusiomuutoksen ongelmat ja konfliktit yllättävät kuitenkin tutkijat, yritysjohton ja konsultit kerta toisensa jälkeen. Epävarmana koettu tilanne tuo pintaan monenlaisia organisaatioiden pohjavirtoja, jolloin toimintatyylit korostuvat eri yksilöiden sekä työyhteisöjen välillä. Fuusion aiheuttamat vaikutukset voidaan kokea hankaliksikin kasvuprosesseiksi, jossa molemmat yritykset aina menettävät jotakin ja joutuvat omaksumaan samalla jotakin uutta (Länsisalmi 1995,47.)

2.4 Osuuskunnan pääpiirteet

Osuuskunta on osakeyhtiön ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. Liikevaihto ja henkilöstön määrä ovat keskimäärin suuremmat osuuskunnissa kuin osakeyhtiöissä (Mähönen & Villa 2006, 2.)

Tronberg ja Riikonen (2009) ovat tehneet tutkimukset nimeltään ”Osuuskuntien uudet mahdollisuudet.” Tutkimuksen mukaan osuuskunta on työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin kannalta hyvä työpaikka. Osuuskunnat koettiin myös innovatiivisiksi organisaatioiksi. Tutkimukseen vastanneiden mukaan oma osaaminen ja sen kehittäminen hyvän työyhteisön ohella olivat vastaajille tärkeitä tekijöitä. Tutkimukseen osallistui 45 osuuskunnan jäsentä ja se oli kohdistettu henkilöstöomisteisille osuuskunnille.

Voimassa oleva osuuskuntalaki on tullut voimaan 1.1.2002. Osuuskuntalakiin on tehty vain vähäisiä muutoksia sen voimaan tultua. Muutokset eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet lain rakenteeseen. Osuuskuntalakia säädettäessä esikuvana oli osakeyhtiölaki vuodelta 1978. Osuuskuntalain säätämisen taustalla oli ensinnäkin tarve saattaa osuuskuntien toimintaedellytykset yritystoiminnan vaatimusten mukaisiksi. Toiseksi tavoiteltiin osuuskunnan parempaa soveltuvuutta pienyritystoimintaan. Lailla pyrittiin lisäksi helpottamaan osuuskunnan perustamista ja hallintoa, edistämään oman pääoman ehtoista varainhankintaa sekä lisäämään tahdonvaltaisuutta. OKL 2:5:ssä on säädetty osuuskunnan sääntöjen vähimmäisisältö. Säännös on luonteeltaan pakottava. Osuuskunnan säännöissä on mainittava osuuskunnan toiminimi, tilikausi, kotipaikkana oleva Suomen kunta, toimiala, osuuden nimellisarvo sekä sen suorittamisaika ja -tapa (Mähönen & Villa 2006, 3, 13.)

Osuuskunnan tarkoitus on määritelty laissa. Osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenistön elinkeinon tai taloudenpidon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa (OKL 1:2.1). Osuuskunta voi tukea jäsenten elinkeinoa tai taloudenpitoa eri tavoin. Jäsenet voivat mahdollisesti ostaa osuuskunnalta tuotteita tai palveluita muita edullisemmalla hinnalla. Osuuskunta voi myös tukea jäsenten omien tuotteiden tai palveluiden myyntiä. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, että osuuskunnan palveluja voidaan tarjota myös muille kuin osuuskunnan jäsenille. Säännös tekee mahdolliseksi sen, että osuuskunta voi toimia vapaasti kaupallisena yrityksenä ilman, että osuuskunnan jäsenyys rajoittaisi sen asiakkaiden määrää. Osuuskunnan tarkoitus voi olla myös aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen, esimerkiksi osuuskunta-aatteen edistäminen (Mähönen & Villa 2006, 7 - 9.)

Osuuskunta määritellään yhteisöksi, jonka jäsen ja osuuspääoman määrä ovat ennalta määräämättömiä. Nämä ovat piirteitä, jotka erottavat osuuskunnan osakeyhtiöstä. Osuuspääoman määrä on siis sidoksissa jäsenten ja jäsenten ottamien osuuskuntien määrään (Mähönen & Villa 2006, 7.)

Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai muuta henkilöä. Perustajan on allekirjoitettava osuuskunnan perustamiskirja ja

tultava osuuskunnan jäseneksi. Osuuskunta syntyy, kun se on merkitty rekisteriviranomaisen ylläpitämään rekisteriin (OKL 2:3.) Osuuskuntalain mukaisena (OKL 23:5.1) rekisteriviranomaisena toimii Patentti- ja rekisterihallitus (Mähönen & Villa 2006, 11, 14).

Osuuskunnan jäsenyys on henkilökohtainen eikä jäsenyyttä voi luovuttaa toiselle (OKL 3:7.1.) Jäsenyyttä on haettava jäsenhakemuksella, joka on osoitettu osuuskunnan hallitukselle. Hallitus voi kuitenkin valtuuttaa osuuskunnan toimihenkilön päättämään jäsenhakemuksen hyväksymisestä. Osuuskunnan säännöissä on määrätty osuusmaksun suuruus ja osuusmaksujen on oltava samansuuruisia. Osuusmaksu maksetaan pääsääntöisesti rahana. Osuuskunnan jäsen voi erota osuuskunnasta jättämällä eroamisilmoituksen. Jäsenyys päättyy, kun hallitus on vastaanottanut ilmoituksen eroamisesta tai kun osuuskunnan kokous on jäsenen erottanut (OKL 3:5.19.) Jäsenyyden päättyessä entisellä jäsenellä on oikeus saada maksamansa jäsenmaksu takaisin. Lain mukaan palautettava määrä on suoritettava vuoden kuluessa sen tilikauden päättymisestä, jona jäsenyys päättyi (Mähönen & Villa 2006, 5, 7, 15 - 16, 17, 65 - 66, 73).

Osuuskunnalla on oltava hallitus johon kuuluu vähintään yksi ja enintään seitsemän jäsentä, jollei osuuskunnan säännöissä toisin määrätä (OKL 5:1.1 ja 2.) Osuuskunnan kokous valitsee hallituksen jäsenet, ellei osuuskunnan säännöissä määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet. Yhden hallituksen jäsenen on oltava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus, jollei osuuskunnan säännöt toisin määrää tai hallitusta valittaessa ole toisin päätetty (Mähönen & Villa 2006, 41, 43.)

Toimitusjohtaja ei ole osuuskunnassa pakollinen. Jos säännöissä määrätään tai hallitus niin päättää, osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan nimittää hallitus, ellei säännöissä ole määrätty, että nimitysoikeus on annettu hallintoneuvostolle, osuuskunnan kokoukselle tai edustajistolle (OKL 5.4.2.) (Mähönen & Villa 2006, 46.)

Osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto. Hallintoneuvoston valitsee osuuskunnan kokous (OKL5:12.1.) Hallintoneuvostosta on määrättävä osuuskunnan säännöissä

kuten muiden osuuskunnan toimielinten olemassaolosta. Muita toimielimiä voivat olla esimerkiksi asiakas-omistajasuhdetta kehittävät elimet (Mähönen & Villa 2006, 48 - 49.) Osuuskunnan kokouksessa päätösvaltaa käyttävät osuuskunnan jäsenet (OKL 4:1.1). Jäsenten päätösvaltaa voivat osuuskunnan kokouksen sijaan käyttää jäsenten valitsema edustajisto (OKL 4:1.2). Näin toimintaan sellaisissa osuuskunnissa, joissa jäsenten määrä on suuri (Mähönen & Villa 2006, 20.)

2.5 Osuuskunnan sulautuminen

Osuuskuntalain 16 - 18 luvuista löytyvät säännökset osuuskuntaa koskevista yritysjärjestelyistä. Osuuskuntalain 16. luku käsittelee osuuskunnan sulautumista.

Osuuskunnan sulautumisen päävaiheet esitetään kuviossa 2 (Mähönen & Villa, 2006, 125.)



KUVIO 2. Osuuskunnan sulautumisen päävaiheet

Osuuskuntalaki tuntee vain kaksi sulautumistapaa, absorptiosulautumisen ja kombinaatiosulautumisen. Absorptiosulautuminen tarkoittaa, että vastaanottava osuus-

kunta ja yksi tai useampi sulautuva osuuskunta sulautuvat. Kombinaatiosulautuminen taas tarkoittaa, että vähintään kaksi sulautuvaa osuuskuntaa sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan osuuskunnan (OKL 16:1.2; Mähönen & Villa 2006, 127.)

Osuuskuntien sulautumisessa on kyse yleisseuraannosta. Tämä tarkoittaa, että sulautuvan osuuskunnan varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle osuuskunnalle. Samalla sulautuvan osuuskunnan jäsenistä tulee vastaanottavan osuuskunnan jäseniä ja nämä saavat sulautumisvastikkeena vastaanottavan osuuskunnan osuuksia (OKL 16:1.1). (Mähönen & Villa 2006, 127 - 128.)

Sulautuminen alkaa sulautumissuunnitelmasta, jonka sulautumiseen osallistuvien osuuskuntien ja tytärosakeyhtiöiden hallitukset ovat laatineet. Sulautumissuunnitelman on oltava kirjallinen, päivätty ja allekirjoitettu (OKL 16:4 ja OYL 14:4). Yksityiskohtaiset säännökset tiedoista, jotka sulautumissuunnitelmassa on oltava löytyvät laista (Mähönen & Villa 2006, 128 - 129.)

Sulautumissuunnitelman vaadittavista tiedoista ovat merkittävimpiä seuraavat: absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan osuuskunnan sääntöjen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan osuuskunnan säännöistä ja siitä, miten perustettavan osuuskunnan hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet sekä tilintarkastajat valitaan (Mähönen & Villa 2006, 129.)

Sulautumissuunnitelmassa on oltava myöskin selvitys perusteista, joiden mukaan vastike määritetään ja selvitys sulautumisen syystä. Selvitystä ei kuitenkaan tarvita siinä tapauksessa, jos kaikki osuuskuntien jäsenet suostuvat siihen, että selvitystä ei tarvitse laatia (OKL 16:4.2.) (Mähönen & Villa 2006, 129.)

Tilintarkastajien on annettava sulautumissuunnitelmasta päivätty ja allekirjoitettu lausunto kullekin sulautumiseen osallistuvalla osuuskunnalla. Lausunto on annettava välittömästi ennen sulautumisesta päättävää osuuskunnan kokousta; jos sulautumisesta päättää osuuskunnan kokous (OKL 16:5.1 ja OKL 16:5.3 sekä 16:6:n 3

kohta.) Tilintarkastajien lausunnot otetaan liitteeksi sulautumissuunnitelmaan. (Mähönen & Villa 2006, 129.)

Kunkin sulautumisen osallistuvan osuuskunnan osalta tilintarkastajien lausunnon lisäksi sulautumissuunnitelmaan on liitettävät seuraavat asiakirjat: jäljennökset kolmea viimeistä tilinpäätöstä koskevista asiakirjoista ja viimeksi päättyneen tilikauden tappiota tai ylijäämää koskevasta osuuskunnan kokouksen päätöksestä. Lisäksi liitettävä hallituksen tilinpäätöspäivän jälkeistä aikaa koskeva selostus sekä välitilinpäätös, joissa mukana niitä koskevat tilintarkastajien lausunnot ja mahdollisen hallintoneuvoston lausunnot (OKL 16:6; Mähönen & Villa 2006, 130.)

Sulautuvassa osuuskunnassa sulautumissuunnitelman hyväksyy osuuskunnan kokous. Vastaanottavassa osuuskunnassa suunnitelman voi hyväksyä hallitus, mutta hyväksyminen voidaan tehdä myös osuuskunnan kokouksessa, jos jäsenet, joilla on viisi prosenttia tai säännöissä määrätty pienempi osa kaikkien jäsenten äänimäärästä sitä vaativat (Mähönen & Villa 2006, 131.)

Osuuskuntien, jotka sulautumiseen osallistuvat, täytyy sulautumissuunnitelman hyväksymisen jälkeen hakea lupaa sulautumisen täytäntöönpanoon. Lupa on haettava neljän kuukauden kuluessa rekisteriviranomaiselta ja sen hakee osuuskuntien hallitukset. Jos lupahakemusta ei myönnetä eikä sitä tehdä määräajassa, sulautuminen raukeaa (Mähönen & Villa 2006, 133.)

Lupahakemukseen on liitettävä: osuuskuntien hyväksymä sulautumissuunnitelma liitteineen, tehdyt sulautumispäätökset, selvitys OKL 16:11:n perusteella palautettavien sulautuvan osuuskunnan osuusmaksujen yhteenlasketusta enimmäismäärästä sekä selvitys OKL 10:1-5:n perusteella ennen sulautumisen rekisteröintiä suoritettavan sulautuvan osuuskunnan osuusmaksujen palautusten yhteenlasketusta enimmäismäärästä (OKL 16:12.2). (Mähönen & Villa 2006, 133.)

Sulautumisen täytäntöönpanon hakemisen jälkeen rekisteriviranomaisen on annettava aina kuulutus sulautuvan osuuskunnan velkojille. Velkojalla on oikeus vastustaa hakemusta. Hakemuksen vastustamisesta on ilmoitettava viranomaiselle kirjalli-

sesti ennen kuulutuksessa mainittua määräpäivää (OKL 16:13.1; Mähönen & Villa 2006, 133.)

Sulautuvien osuuskuntien tehtävänä on ilmoittaa sulautuminen rekisteröitäväksi neljän kuukauden kuluessa täytäntöönpanoluvan myöntämisestä tai sulautuminen raukeaa. Rekisteröinnillä sulautuvan osuuskunnan varat ja velat, lukuun ottamatta OKL 20:1 tai 20:2 tai TTL 44 §:ään perustuvaa korvausvaatimusta, siirtyvät lain nojalla ilman selvitysmenettelyä vastaanottavalle osuuskunnalle ja sulautuvat osuuskunnat purkautuvat (OKL 16:17.1). (Mähönen & Villa 2006, 135.)

Rekisteröinnin jälkeen sulautuneen osuuskunnan toimitusjohtaja ja hallitus antaa viipymättä lopputilityksen sulautuneen osuuskunnan jäsenten kokoukselle. Lopputilitys sisältää tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen ajalta, jolta tilinpäätöstä ei vielä ole esitetty osuuskunnan kokouksessa sekä selvityksen vastikkeen jakamisesta. Lopputilitys tarkastetaan kuten tilinpäätös, tilintarkastuslain ja osuuskuntalain 7:n luvun säännösten mukaan (Mähönen & Villa 2006, 135.)

3 MUUTOSPROSESSI

3.1 Muutos

Muutos on luonteeltaan sellainen, ettei sitä ei voi estää. Kyse on luonnonlaista. Mikään ei pysähdy. Kaikki jotka elävät, liikkuvat koko ajan paikassa ja ajassa eteenpäin ja tähän emme voi itse vaikuttaa (Juuti & Virtanen 2009, 13.)

Muutosvoimalla on keskeinen osuus muutoksen toteuttamisessa. Muutosvoima tarkoittaa, että yrityksellä voi olla esimerkiksi yrittäjämäinen johto, jonka toiminta on ennakkoluulotonta. Muutosvoima voi ilmetä myös siten, että yritys on onnistunut jonkin kriisin hoitamisessa ja tästä henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus selviytymiseen uusissa ja yllättävissäkin tilanteissa. On olemassa työyhteisöjä, joissa muutosvoimaa on runsaasti. Yrityksen historia ja kulttuuri määrittelevät ”muutosvoiman suuruuden” (Valpola 2004, 31.)

Muutos voidaan tiivistää myös erilaisten lukukäsitteiden muotoon. Valpolan (2004, 46) mukaan muutoksessa havaittavat keskeisimmät luvut ovat seuraavat:

- 2 - 5 keskeistä viestiä
- keskimäärin 17 viestien toistoa
- ensimmäiset 100 päivää luovat muutoksen yleisilmeen
- muutoksen läpivieminen vie muutaman vuoden
- huhukustannukset

Oleellisten asioiden näkyviin saamiseksi tarvitaan viestien kiteyttämistä. Muutamalla harvalla viestillä pyritään siihen, että ihmiset muistavat muutoksen perustelut ja muutoksen tavoitteet. Oudolta ja uudelta tuntuvat asiat vaativat viestien lukuisia toistoja, ennen kuin ne ymmärretään ja hyväksytään tarpeellisiksi. Hämmennystä voivat aiheuttaa liian pitkät tauot viestinnässä (Valpola 2004, 46.)

Muutosjohtamiseen liitetään usein sanonta ” sata ensimmäistä päivää.” Tämä tarkoittaa, että uudella asialla on noin kolme kuukautta aikaa saada ilmoitettua vaikutusta. Tällä kolmen kuukauden säännöllä luodaan sitoutumista uuteen asiaan. Huhukustannuksilla tarkoitetaan sitä aikaa, minkä henkilöstön jäsen käyttää muutoksesta selvää ottamiseen, ihmettelyyn tai odotteluun (Valpola 2004, 46.)

3.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutos voidaan määritellä myös prosessiksi, joka sisältää erilaisia vaiheita. Muutosprosessi koostuu toimintojen sarjasta, josta voi erottaa erilaisia tehtäviä ja edelleen pienempiä osatehtäviä. Muutoksen sisältö määrittelee millainen muutosprosessista tulee ja miten sitä kannattaa suunnitella etukäteen. Muutoksen voi toteuttaa erilaisia periaatteita noudattaen: joko intuitiivisesti ja luottaen prosessiin tai rationaalisen yksityiskohtaisesti ja tarkasti suunnitellen (Stenvall & Virtanen 2007, 57.)

Muutosprosessi voidaan myös toteuttaa onnistuneesti. Tätä mieltä ovat Stenvall & Virtanen (2007, 12), jotka määrittelevät onnistuneen muutoksen seuraavalla tavalla: onnistunut muutosprosessi perustuu reflektioon. Reflektio tarkoittaa, että muutostoimijoiden pitäisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kyse, missä muutoksen toteutuksessa mennään ja toimintaa pitäisi pystyä kyseenalaistamaan. Tarkoitus on tarkastella henkilökohtaista tai organisaation toimintaa ja tähdätä kokemuksiin, jotka auttavat oppimaan.

Muutos sisältää myös eri valintojen tekemistä. Tätä kutsutaan selektiiviseksi prosessiksi. Muutoksen lopputulosta voivat edeltää erehdykset, yritykset ja onnistumiset. Muutosprosessin alussa ei välttämättä ole aina selkeää lopputulosta, vaan toimintaa ohjaa idea, joka tarkentuu prosessin edetessä. Tästä englannin kielessä käytetään nimitystä development eli kehitys (Aro 2002, 31.)

Ennen muutoksen toteutusta ja muutosprosessin aloitusta kannattaa selvittää muutoksen perustarkoitus. Perustarkoitus voidaan ymmärtää, kun ensin vastataan seuraaviin kysymyksiin: Miksi juuri tämä muutos on oikea? Minkälaisen muutoksen työyhteisö kykenee toteuttamaan? Mikä on muutoksen kohde? tai Mikä on tarkoituksenmukaisinta muutoksessa? (Stenvall & Virtanen 2007, 48)

Valpolan (2004, 35) muutosprosessissa on tiiviimmillään kolme vaihetta. Valpola lähestyy muutosprosessia sen kokemisen kautta ja nämä kolme vaihetta ovat: loppu - tyhjyys - alku. Kolmivaiheinen muutosprosessi tarkoittaa, että toisille lopetus on vaikeaa. Vanhasta täytyy kuitenkin päästää irti, ennen kuin uuden aloitus on mahdollinen. Muutos tunnustetaan todeksi yleensä vasta silloin, kun se vaikuttaa omaan elämään. Uudet alut tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuuksina, eikä jatkuvuuden katkosta kannata pelätä.

Kotter (1996, 17 - 18) lähestyy muutoksen prosessimaisuutta sen mukaan, mitä toimenpiteitä muutosprosessien toteutus vaatii. Kotterin mukaan muutosprosessi voidaan jakaa kahdeksaan eri vaiheeseen. Kyse on siis organisaatioiden mittavasta muuttumisesta, jollaiseksi fuusiokin luokitellaan. Kotterin kahdeksanvaiheinen

muutosprosessi sisältää samansuuntaisia ohjeistuksia, kuin jo aikaisemmin mainitut Mercul Urvalin ohjeet fuusion onnistumista käsittelevässä luvussa 2.

Seuraavassa Kotterin ohjeet:

- 1) Tähdennä muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä
- 2) Perusta ohjaava tiimi
- 3) Laadi visio ja strategia
- 4) Viesti muutosvisiosta
- 5) Valtuuta henkilöstö toimimaan
- 6) Onnistu lyhyelläkin aikavälillä
- 7) Vakiinnuta parannukset ja muutoksen toteutus
- 8) Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

Neljän ensimmäisen vaiheen tarkoitus on auttaa nykytilanteen purkamisessa. Kaikkia vaiheita ei kuitenkaan tarvittaisi siinä tapauksessa, jos muutokset olisivat helppoja. Vaiheet viidestä seitsemänteen auttavat muutosprosessissa mukana olijoita ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeinen eli kahdeksas vaihe auttaa yritystä tekemään muutoksista pysyviä ja juurruttamaan ne yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 19.)

Muutokset etenevät muutosprosessin mukaan ja niitä voidaan tarkkailla prosessimaisesti, mutta muutoksia voidaan tarkastella myös neljän eri tason kautta. Ensimmäisellä tasolla on yksilön muutos. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi jonkun taidon tai tietoisien tekemisen muuttamista johonkin toiseen, ei totuttuun suuntaan (Erämetsä 2003, 23.)

Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät kuitenkaan koske koko työyhteisöä. Eivätkä ne myöskään kosketa yrityskulttuuria tai yrityksen strategiaa. Toisen tason muutokset ovat yleisimpiä muutoksia, joita yrityksissä kohdataan. Tällainen toisen tason muutos voi olla esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto (Erämetsä 2003, 23.)

Kolmannen tason muutokset ovat strategisia. Nämä muutokset muuttavat yleensä ihmisten asenteita, ajatuksia tai luontaista tapaa toimia yrityksessä. Strategisille

muutoksille ominaista ovat seuraavat asiat: realismi ja sen yhdistäminen yrityksen resursseihin sekä kilpailukykyyn. Strategisia kolmannen tason muutoksia ovat: yrittyskaupat, uudet tuotteet, uudet kumppanuussuhteet, uudet markkinat, uudet jakelukanavat ja yrityksen brändin muuttaminen. Edellä mainitut muutokset koskettavat usein yhtä tai useampaa osastoa ja tätä kautta myös useampaa yksilöä henkilöstön keskuudessa (Erämetsä 2003, 23.)

Neljännän tason muutos koskee yrityskulttuurin muuttamista. Neljäs taso on muutoksen tasoista vaikein ja hitain toteuttaa, koska kulttuuri on jatkuvassa kehitystilassa (Erämetsä 2003, 24.)

3.3 Muutokseen käytetty aika

Muutokseen läpiviemiseen käytettävää aikaa on vaikea arvioida. Aikakäsitys voi vaihdella yrityksestä tai kulttuurista riippuen. Saman asian läpiviemiseen voi jossakin yrityksessä mennä kolme vuotta. Toisessa yrityksessä läpivieminen onnistutaan toteuttamaan puolessa vuodessa (Erämetsä 2003, 218.)

Merkityksellisiksi muutokseen kuluvaan aikaan määriteltäessä nousevat asiat, jotka kietoutuvat vahvasti yrityksen kulttuurin ja toteutettavan muutoksen ympärille: Kuinka paljon erilaisia maakulttuureita yritykseen kuuluu? Kuinka voimakas ja yhtenäinen kulttuuri on? Kuinka suuri on organisaatio? Millaiseksi muutos koetaan? Kuinka nopeasti ovat nähtävissä positiiviset tulokset? (Erämetsä 2003, 218.)

Muutoksen perusteellinen suunnittelu vähentää kiirettä. Suunnittelu puolestaan vähentää yllätysten määrää. Muutostilanteessa voidaan käyttää sanontaa, että ”viisaasti valmisteltu on puoliksi tehty.” Ajan käsite muutoksessa on tärkeä siksi, että muutos on yleensä reaktio siihen, mitä on tapahtunut. Muutoksella ja muutokseen käytetyllä ajalla on myös toinen yhteys. Tätä toista yhteyttä voidaan kutsua sisäiseksi merkitykseksi. Sisäisellä merkityksellä tarkoitetaan sitä, että mitä pidemmälle muutoksen läpivienti kestää, sitä pidemmälle antavat itseään odotuttaa myös toivotut onnistumiset ja tulokset, joihin muutoksella tähdätään (Erämetsä 2003, 218.)

Teorian, jonka Hall ja Norburn (1987) ovat tuoneet julki, korostetaan, että todellinen uskomusjärjestelmien ja arvojen vallankumous ovat aikaavieviä. Joskus voi kulua jopa vuosikymmeniä. Näin voi tapahtua etenkin silloin, jos toinen tai molemmat fuusioituvat yritykset pitävät kiinni itsepintaisesti omista toimintatavoistaan sekä organisaatiokulttuuristaan (Länsisalmi 1995, 40.)

Erämetsä (2003, 219) esittää yleistävinä arvioina seuraavia aikoja erilaisille muutosprosesseille. Toiminnan tiimityttämiseen, joka on taktinen muutos, arvioidaan aikaa kuluvan yhdestä kahdeksaentoista kuukauteen. Suuryritysten fuusio ja sen tuottamien hyötyjen saavuttamien luokitellaan strategiseksi muutokseksi ja siihen arvioidaan kuluvan aikaa yhdestä viiteen vuotta. Kulttuurimuutoksessa on kyse tottumuksen muuttamisesta ja siihen kuluu arviolta aikaa kahdesta kymmeneen vuotta.

Organisaatioiden yhdistymisen läpivientiin tarvitaan Valpolan (2004) mukaan yksi kalenterivuosi, joka tarkoittaa yhtä suunnittelujaksoa. Yhdistymisen onnistumista olisi myös hyvä arvioida. Arviointiin tulisi käyttää aikaa 2 - 3 vuotta tai joidenkin arvioiden mukaan jopa kymmenen vuotta (Mattila 2007, 219.)

Muutosprosessista voidaan ajatella, että itse matka on arvokas. Tällä tarkoitetaan, että prosessin pitäisi itsessään olla arvokas oppimiskokemus, vaikka matkan varrella tulisikin tehtyä virheitä tai erehdyksiä (Erämetsä 2003, 219.) Erilaiset muutosprojektit erilaisissa yrityksissä, oli kyse sitten yrityksen kehittämisestä alan johtajaksi tai yrityksen johtajuuden vahvistamisesta, tarvitsevat toteutuakseen ihmisten välistä yhteistyötä ja miksei uhrautuvuuttakin (Kotter 1996, 31).

4 MUUTOKSEN KOKEMINEN

4.1 Henkilöstö ja muutos

Muutokseen suhtaudutaan yleensä hyvin eri tavoin. Jollekin muutos tuntuu muutoksena hyvin pieneltä, kun taas jollekin toiselle se voi olla suuri. Muutosta voidaan joko pelätä tai siitä voidaan innostua. Tämä pätee koko henkilöstöön työyhteisönä, niin kuin yksilöihinkin. On yksilöitä, jotka karttavat muutosta viimeiseen asti, koska muutos merkitsee riskien realisoitumista. On myös yksilöitä, jotka hakeutuvat uusiin tilanteisiin, eivätkä osaa, eivätkä halua pelätä muutoksia. Kyse on siitä, miten näemme muutoksen suhteellisuuden henkilökohtaisella tasolla (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Stenvall & Virtanen (2007, 57) näkevät, että muutosten toteuttamista kannattaisi tarkastella henkilöstön näkökulmasta, koska henkilöstö on kuitenkin muutoksen avainasemassa. Fuusio muutoksena vaatii paljon joustavuutta. Henkilöstön tulee sopeutua uusiin työtovereihin sekä mahdollisesti uusiin työskentelytapoihin- ja menetelmiin. Työntekijän asema yrityksen hierarkiassa vaikuttaa siihen, miten muutos koetaan. Yrityksen ylin johto saattaa nähdä muutostilanteen erilaisena kuin keski-johdon tai tuotannon työntekijä (Pahkin 2000.)

Valteen (2002, 71) mukaan henkilöstö työyhteisönä kokee ja hallitsee muutokset sen mukaan, miten he toimivat tavallisenakin työpäivänä. Yleensä sellainen työyhteisö, joka on avoin ja vuorovaikutukseltaan vilkas sekä jolla on hyvät henkilösuhteet ja hyvä tiedonkulku selviää muutoksen nostattamista haasteita paremmin, kuin sellainen, jolta nämä ominaisuudet puuttuvat.

Muutos on aina myös mahdollisuus henkilöstöä ajatellen, koska se voi tuoda työhön lisää monipuolisuutta. Monipuolisuus pitää yleensä sisällään myös uuden oppimista ja oivaltamista siitä, missä järjestyksessä uudet asiat kannattaisi opetella. Uusien asioiden oppimisessa auttaa esimiehiä ja työntekijöitä tarkka tehtäväsisältöjen kuvaus. Tehtäväsisällöt auttavat jäsentämään, mistä muutoksessa oikein on kyse kunkin kohdalla. Kuitenkin on muistettava, että jokainen on yksilö ja muutoksen mukaantulossa pitää olla jokaisella mahdollisuus edetä omaa tahtiaan (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

Muutoksen mahdollisuuden oivaltamisesta hyvänä esimerkkinä on kaarinalainen parturi- ja kampaamoalan tukkuliike Hakanit, joka siirtyi vuonna 2007 osaksi saksalaista Henkel -konsernia. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan muutosprosessissa on tärkeää hyvin suunniteltu etenemisjärjestys sekä selkeä johtajuus. Toimitusjohtaja kuitenkin myöntää, että samaan aikaan muutosprosessin kanssa on hoidettava perustehtävät, jotka pitäisi pystyä hoitamaan ilman häiriötekijöitä (Matikainen 2009.)

Toimitusjohtajan mukaan tiettyjen ihmisten kuormittavuus muutoksen aikana tuo myös omat haasteensa. Hakanitin henkilöstö sopeutui uuteen tilanteeseen ja muutosprosessiin yksilöllisesti, ketään ei pakotettu siirtymään tunnetilasta toiseen. Ensi-reaktiona useinkin tunnetut epävarmuus ja pelko kääntyivät ajan kuluessa uteliaisuudeksi. Toimitusjohtaja kertoo huomanneensa, että henkilöstö on innostunut uudesta, mutta samalla heille tulee myös tarjota mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilökohtaiselle sopeutumiselle muutoksessa annettiin siis tilaa (Matikainen 2009.)

Henkilöstö haluaa yleensä muutostilanteessa tietää itselleen tärkeitä asioita. Mieltä voi askarruttaa seuraavanlaiset asiat: Onko minulla työ? Mitä tapahtuu työtovereille? Muuttuvatko palkat ja muut edut? Muuttuvatko tehtävät tai asema? Onko etenemismahdollisuuksia? Henkilöstö voi myös miettiä sitä, voiko yritys menettää tässä tilanteessa jotakin tai muuttuvatko yrityksen järjestelmät ja toimintapolitiikka (Valpola 2004, 86.)

Yrityksen johdon tulisi kertoa henkilöstölle selkeästi yhteenmenoon liittyvät asiat esimerkiksi mitä on sovittu ja mitkä yritykset yhdistyvät. Tärkeää on myös kertoa, millainen organisaatio on tavoitteena ja mitä on jo päätetty. Arvot ja yrityksen toimintatavat olisi myös hyvä viestiä henkilöstölle ja siitä, millä ”tyyllillä” johtaminen tapahtuu tulevaisuudessa (Valpola 2004, 86.)

4.2 Muutoksen herättämät tunteet

Muutos, oli kyseessä sitten pienikin muutos, herättää ihmisissä aina tunteita, useimmiten kielteisiä kuin myönteisiä. Voidaan miettiä, miksi jotkut ihmiset menevät muutostilanteissa täysin lukkoon tai miksi jotkut ihmiset alkavat kapinoivat muutosta vastaan? Yleensä kielteiset reaktiot muutoksiin ovat myös suhteettoman suuria (Juuti & Virtanen 2009, 110.)

Muutos on siis aina yksilö- ja yhteisötasoinen henkinen prosessi, jossa jokainen tulkitsee muutokset omalla tavallaan. Tunnetilojen ”läpieläminen” vie aina oman aikansa ja tunnelmat voivat vaihdella prosessin aikana (Valtee 2002, 33.)

Aiemmillä muutkokemuksilla on vaikutusta silloin, kun muutostilanne on todellinen omassa elämässä. Vaikka jokainen yksilö käyttäytyy henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi omalla tavallaan, on kuitenkin nähtävissä tiettyjä samankaltaisuuksia siinä, miten yksilö käyttäytyy muutoksen eri vaiheissa (Haveri & Majoinen 2000.)

Muutoksen kohdistuessa yksilöön tai ryhmään nousee voimakas omaa olemassaoloa uhkaava tunne. Sitä voidaan kutsua shokkireaktioksi. Shokkireaktio voi ilmetä niin, että yksilö ikään kuin kieltää todellisuuden, ettei muutos koskisi häntä. Shokkivaihetta seuraa lamaantuminen. Tällöin voi tulla huonommuuden ja arvottomuuden tunteen kokemuksia. Lamaantumisvaihetta helpottaa se, että työyhteisön henkilöstö auttaa yksilöä tunteiden ilmaisussa. Muutos voi herättää myös epäluuloisuutta sekä suuttumusta. Yksilön tunneprosessissa esimiehen tulisi antaa riittävästi tilaa kritiikille. Tämä tarkoittaa sitä, että kritiikin esittämisen kautta yksilö yleensä myöntyy muutokseen ja samalla hyväksytään myös muutos (Haveri & Majoinen 2000.)

Muutostilanteissa yksilö joutuu passiiviseksi tiedon vastaanottajaksi. Muutostilanne voi olla myös sellainen, että koetaan, ettei siihen voi itse vaikuttaa. Tämä johtaa siihen tunteeseen, ettei asioita voi hallita ja se aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutokset ajattelussa ja toiminnoissa muutostilanteen kohdatessa selittyvät osaksi Maslow`n motivaatioteorialla, joka auttaa ymmärtämään yksilön ajattelua ja toimintaa (Sundvik 2006, 123.)

Maslow`n mukaan yksilön tarpeet ja motiivit ovat järjestyneet hierarkisesti. Toiset tarpeet ovat tärkeämpiä kuin toiset. Maslow`n tarvehierarkiassa on viisi tasoa: alimman tason tarpeet, joita ovat fysiologiset tarpeet. Fysiologiset tarpeet määritellään tärkeimmiksi. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet. Kolmannella tasolla ovat yhteenkuuluvuuden tarpeet. Neljännellä tasolla arvostuksen tarpeet ja viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet (Sundvik 2006,123.)

Muutostilanne ja sen tuoma epävarmuus saattavat uhata perustarpeita. Perustarpeita on hyvinkin voitu pitää lähes itsestään selvinä ja varmoina asioina. Perustarpeiden ollessa uhattuna tämä tarkoittaa yksilön motivaatiotason laskua ”neljän tai kolmen pykälän” verran alaspäin tarvehierarkiassa. Tämä tarkoittaa, että huomio kiinnittyy muista ihmisistä tai työstä alemman tason tarpeisiin, joita ovat omaan hyvinvointiin sekä turvallisuuteen liittyvät asiat. Tämän seurauksena saattaa tapahtua niin, että yrityksen kaikkein lojaalimmat ja uskollisimmat työntekijät saattavat asettaa omat tarpeensa ensimmäiselle sijalle ja toimivat myös sen mukaisesti (Sundvik 2006, 124.)

Maslow`n teoriaa kannattaa hyödyntää oikeanlaisesti muutostilanteissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi tehdään niitä asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuuden ja varmuuden kokemisen tunnetta, jolloin alemman tason tarpeet saadaan täytettyä. Tämä johtaa siihen, että on mahdollista kiinnittää huomiota ylemmän tason tarpeisiin, kuten yhdessä tekemiseen tai omassa työssä onnistumiseen, jolloin omat tunnekokemukset saattavat ikään kuin unohtua. Käytännössä tämä tarkoittaa sellaisten asioiden selvittämistä, jotka aiheuttavat epävarmuutta työyhteisössä. Vasta selvittämisen jälkeen tiedetään, miten ja mihin asioihin kannattaa puuttua (Sundvik 2006, 124.)

Tosiasia on, ettei tunteita voi kieltää, vaan ne tulisi hyväksyä. Tarvitaan kuuntelutaitoa ja ymmärrystä. Pyrkimyksenä voidaan pitää, että muutostilanteessa muutoksen matkan varrelle jätettäisiin negatiiviset muutostunteet. Sen sijaan positiivisia muutostunteita pitää ja kannattaa vahvistaa koko muutoksen ajan (Erämetsä 2003, 100.)

Harshbargerin (1993) mukaan fuusiot muutoksena voivat olla hyvin dramaattisia juuri siksi, että ne koskettavat ihmistä tunnetasolla. Erilaiset tunteet voivat osaltaan aiheuttaa ongelmia, koska työn kautta voidaan määritellä suurelta osin jopa oma identiteetti. Joten, jos fuusion myötä työn laatu muuttuu tai jos työstä joudutaan luopumaan kokonaan, se koskettaa jokaista tällaiseen tilanteeseen joutunutta. Voidaan sanoa, että joissakin muutostilanteissa ikään kuin riistetään pois osa identiteetistämme (Länsisalmi 1995, 41.)

Muutoksen tunneperäiseen kokemiseen kuuluu myös muutosvastarinta. Muutosvastarinta ilmenee henkilöstön käyttäytymisessä. Se voi olla joko voimakasta tai vähemmän voimakasta ja se voi kohdistua moniin asioihin. Yleensä muutosvastarinta koetaan kielteisenä asiana, mutta se voi olla myönteinen ja positiivinen tai ainakin sellaisina se tulisi nähdä (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinnan syitä voivat olla esimerkiksi halu varmistaa oma työpaikka. Yksilöä voi myös mietityttää oppimisesta selviytyminen. Myös uudet haasteet voivat tuntua pelottavilta. Lisäksi hyväksytyjen normien muuttaminen tai tiedon puute uudesta saattavat luoda epävarmuutta (Mattila 2007, 22.)

Aron (2002, 78) mukaan muutosvastarinta voi auttaa muutosta onnistumaan entistä paremmin. Tätä voi perustella siten, että muutosvastarinta voi tuottaa informaatiota muutoksesta, jota muutoksen vastustajat esittävät kritiikin muodossa. Hyödynnettäessä muutosvastustajien kritiikkiä helpotetaan myös vastustajien hyväksymisprosessia muutoksen suhteen.

Muutos voi tehdä henkilöstön omasta työstä selviytymisen vaikeaksi, koska vaatimukset uuden edessä voivat olla ristiriitaisia. Työn tekeminen ei välttämättä motivoi silloin, kun omasta työstä selviytyminen ei ole helppoa. Motivaatio omaa työtä kohtaan voi olla kadoksissa hetkellisesti, kun henkilöstö yrittää saada sovitut tulokset aikaiseksi ja sovitut tehtävät tehdyiksi. Tällaisessa tilanteessa ei kuitenkaan ole kyse muutosvastarinnasta, vaan siitä, että ainoastaan hyvin tehty työ motivoi työntekijää (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

4.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä ei ole yksinkertainen, koska se ei ole konkreettinen asia niin kuin koneet ja rakennukset. Lisäksi työhyvinvointi voi tarkoittaa yhdelle henkilöstöön kuuluvalla yhtä ja toiselle aivan toista. Tärkeintä kuitenkin on, millaiseksi henkilöstön jäsenet kokevat olonsa työpäivän aikana (Ahonen & Ojala 2003, 20.) Työhyvinvointiin vaikuttavaa kuusi osatekijää esitetään seuraavassa kuviossa 3 (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009).



KUVIO 3. Kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa osatekijää (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä koko henkilöstöä tarkoittavana yhteisenä vireystilana, mutta myös yksilön henkilökohtaisena tunteena ja vireystilana. Tavoitetilana työhyvinvointi kuitenkin tarkoittaa henkilöstön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi työyhteiseksi, jossa jokainen saa kokea onnistumisen iloa työssään (Ahonen & Ojala 2003, 20.)

Kaiken perusta työhyvinvoinnissa on yhteistyö. Työyhteisö voi hyvin, kun se työskentelee osaavasti ja tuottavasti. Tärkeää on myös, että henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi. Työn tulisi myös tukea elämän hallintaa. Työhyvinvointia edistävät: työsuojelun yhteistoiminta, tyky-toiminta, työterveyshuollon toiminta, työsuojelu sekä työn, työolojen ja osaamisen kehittäminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Ahosen ja Otalan (2003, 19) mukaan työhyvinvointia voidaan määritellä myös siten, miten ihmiset työhyvinvointia kuvailevat:

Työhyvinvointi on sitä, että

- aamulla on kiva tulla töihin
- saa onnistua työssään
- saa uusia haasteita ja voi oppia uutta
- kokee olevansa arvostettu
- yrityksemme on jatkuvasti kilpailukykyinen
- ihmiset viihtyvät työpaikallaan
- on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto

Huolehtiminen henkilöstön työhyvinvoinnista on aina yrityksen päätös. Yrityksillä on erilaisia tapoja edistää työhyvinvointia. Usein näihin päätöksiin osallistuvat useat eri ihmiset. Päätösten pitäisi ohjata käytännön toimintaa, jotta sen vaikutus muuttuu todeksi. Yritysten muutostilanteet ovat haastavia työhyvinvoinnille ja se vaatii kaikkien mukanaoloa, kukaan ei pysty muutokseen yksin (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

Samalla, kun yritys valmistautuu muutokseen, tulisi myös päättää työhyvinvoinnin tukitoimista. Tukitoimien suunnittelu kuuluu aina henkilöstöjohdolle. Tukena suunnittelussa tarvitaan eri henkilöstöryhmien näkemystä ja kokemusta. Lisäksi

voidaan käyttää apuna työterveyshuoltoa ja työsuojelua (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

Henkilöstön ylimääräisen työn määrää on vaikea ennalta arvioida ennen kuin muutosta aletaan toteuttaa tai muutos on ajankohtainen. Varmaa kuitenkin on, että muutokset teettävät aina ylimääräistä työtä. Voimat joutuvat useasti koetukselle, kun sovitellaan työaikaa, työtehtäviä ja työnjakoa. Yleensä muutostilanteessa perustyötehtävien lisäksi on hoidettavana muutokseen liittyvät valmistelutehtävät. Henkilöstölle on haastavinta ja eniten kärsivällisyyttä vaativaa muutosten tuomien uusien käytäntöjen omaksuminen sekä niiden oppiminen käytännössä (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

Muutokset eivät välttämättä aina toteudu niin kuin on suunniteltu, joten se johtaa siihen, että eteen saattaa tulla tilanteita, jotka edellyttävät henkilöstöltä kompromissien tekemistä. Yhteisöllisyyden on katsottu suojaavan ihmistä kuormittavissa tilanteissa. Yhteisöllisyys on myös koettu kokemuksena turvalliseksi. Muuttuva työelämä asettaa siis haasteen huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista entistä paremmin (Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas 2009.)

5 FABA PALVELU OSUUSKUNTA

5.1 Case-yrityksen kuvaus

FABA Palvelu Osuuskunta syntyi kombinaatiofuusion tuloksena ja se aloitti toimintansa 1.1.2008. Vuosi 2008 oli ensimmäinen FABA Palvelu Osuuskunnan toimintavuosi, mutta se oli sen keinosiemennyksen historiassa jo 62. toimintavuosi. FABA Palvelu Osuuskunta on suomalaisten kotieläinyrittäjien omistama nautakarjajalostukseen erikoistunut yritys ja sen juuret ovat yhdistystoiminnassa. FABA Palvelu Osuuskunnalla on saman katon alla keinosiemennys ja jalostusneuvonta (FABA Palvelu Osk 2008; FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

FABA on lyhennys sanoista Finnish Animal Breeding Association. FABA Palvelu Osuuskunnan pääkonttori sijaitsee Hollolassa. Muut toimipisteet sijaitsevat Vetelissä, Vantaalla, Pieksämäellä, Tuomikylässä, Kaarinassa ja Muhoksella. FABA Palvelu Osuuskunnan liikevaihto oli 19 milj. euroa vuonna 2008 ja henkilöstön määrä tulee olemaan molempien fuusioiden toteuduttua n. 460 henkilöä (FABA Palvelu Osk 2008; FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

FABA Palvelu Osuuskunnan organisaatorakenteeseen kuuluu osuuskuntakokous, hallintoneuvosto, hallitus (9 jäsentä), toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja. Toiminnot on jaettu tuotantoon, talouteen, henkilöstöön, kenttäpalveluihin, jalostus- ja tuotekehitykseen sekä markkinointiin ja viestintään (Kukkurainen 2009.)

FABA Palvelu Osuuskunta on sitoutunut toiminnassaan kehittämään toiminnan ja tuotteiden laatua sekä ympäristöasioita ja henkilöstön hyvinvointia. Sitoutumista pidetään yllä päivittäisellä johtamisella ja suunnitelmallisella koulutuksella (FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

FABA Palvelu Osuuskunnan toimintaa säätelevät ja eettisen perustan luovat kotieläinjalostuslaki, eläinsuojelulaki, osuustoimintalaki ja eläinten terveydenhuoltoon liittyvä lainsäädäntö. FABA Palvelun yhteistyökumppaneina toimivat mm. Viking

Genetics, Helsingin Yliopisto ja Maa- ja metsätalousministeriö (FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

5.2 Fuusiot case-yrityksessä

FABA Palvelu Osuuskunnan fuusiot Faba Jalostus Osuuskunnan ja Osuuskunta Keski-Pohjan Jalostuksen kanssa ajoittuvat molemmat vuoden 2009 loppupuolelle. Molemmissa fuusioissa on kyse absorptiosulautumisesta (Kukkurainen 2009.)

Fuusioiden tarkoituksena on yhdistää jalostus ja keinosiemennys yhdeksi valtakunnalliseksi organisaatioksi. Fuusioiden myötä tapahtuva yhdistyminen mahdollistaa myös vahvan, tehokkaan ja laajan yhteistyöhön perustuvan toimintamallin toteuttamisen (FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

FABA Palvelu Osuuskunnan ja Faba Jalostus Osuuskunnan fuusion sulautumissuunnitelma allekirjoitettiin tammikuussa 2009. Saman vuoden maaliskuussa Faba Jalostus Osuuskunnan edustajisto ja FABA Palvelu Osuuskunnan hallintoneuvosto tekivät päätöksen pitämässään kokouksissaan Faba Jalostus Osuuskunnan liittymisestä uudistuvaan FABA Palvelu Osuuskuntaan. Fuusio toteutui 1.10.2009 (Faba Jalostus Osk 2008; FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

FABA Palvelu Osuuskunnan ja Osuuskunta Keski-Pohjan Jalostuksen fuusioneuvottelut käynnistyivät vuoden 2008 lokakuussa. FABA Palvelu Osuuskunta ja Osuuskunta Keski-Pohjan Jalostus allekirjoittivat sulautumissuunnitelman vuoden 2009 tammikuussa. FABA Palvelu Osuuskunnan hallintoneuvosto antoi sulautumissuunnitelmalle vahvistuksen saman vuoden maaliskuussa. Osuuskunta Keski-Pohjan Jalostuksen osuuskuntakokous teki päätöksen fuusioitumisesta FABA Palvelu Osuuskunnan kanssa vuoden 2009 huhtikuussa. Fuusio toteutetaan 1.12.2009 (Osk Keski-Pohjan Jalostus 2008; FABA Palvelu Osuuskunta 2009.)

Fuusioiden vaikutuksesta FAB A Palvelu Osuuskunnan taloushallinnossa tapahtui myös erilaisia muutoksia, jotka koskevat lähinnä seuraavia taloushallinnon järjestelmiä:

- ❖ uusi ostolaskujen kierrätysjärjestelmä
- ❖ uusi pankki/maksatusjärjestelmä
- ❖ uusi kirjanpitojärjestelmä
- ❖ uusi tilipuiteisto, joka tarkoittaa uuden tilikartan käyttöönottoa
- ❖ uusi kustannuspaikkajako
- ❖ verkkolaskutuksen käyttöönotto
- ❖ yhteistyö taloushallinnon hoitamisessa Pro Agria Palvelukeskuksen kanssa

Nämä taloushallinnon eri osa-alueiden muutokset tehostavat toimintoja tulevaisuudessa sekä helpottavat raportointia ja seuranta (Kukkurainen 2009.)

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena sekä haastattelun ja havainnoinnin avulla. Kyselylomake (LIITE 2) tehtiin case-yrityksen yhden toimipisteen henkilökunnalle teemalla ” fuusio muutoksena -henkilöstön kokemuksia.” Kyselylomake ja selvitys kyselylomakkeesta (LIITE 1) jaettiin kahdeksalle henkilölle henkilökohtaisesti lokakuussa 2009. Vastausaikaa oli viikko ja kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan täytettyinä tutkimuksen tekijän sähköpostiin. Kyselylomakkeen palautti 7 case-yrityksen henkilöä.

Kyselylomake koostuu avoimista kysymyksistä ja samaa aihetta koskevat kysymykset ryhmiteltiin kokonaisuuksiksi viiden eri teeman mukaan. Teemaotsikot numeroitiin yhdestä viiteen.

Haastattelu käytiin avoimena keskusteluna, jonka pohjana ei ollut varsinaista kysymysrunkoa. Haastateltavaksi henkilöksi valittiin case-yrityksen taluspäällikkö, koska hänellä on laaja-alainen näkemys fuusion vaikutuksista case-yrityksen eri

toimintoihin ja erityisesti taloushallintoon. Talouspäällikkö on myös ollut mukana toteuttamassa fuusioprosesseja käytännön tasolla.

Havainnointia käytettiin myös aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimuksen tekijä työskenteli case-yrityksessä taloushallinto-osastolla kahdeksan kuukautta ja näin ollen pystyi hyödyntämään opinnäytetyössään tekemiään havaintoja.

5.4 Tutkimustulokset

Kyselylomaketutkimuksella selvitettiin vastauksia seuraaviin teemoihin:

1. Taustatiedot
2. Mitä fuusiot merkitsevät sinulle?
3. Fuusioista tiedottaminen
4. Fuusioihin valmistautuminen
5. Fuusioiden merkitys työyhteisölle

Vastaukset puretaan sanallisesti teemaotsikoiden alapuolella.

TEEMA 1.

Kyselylomakkeen palautti 5 toimihenkilöä ja 2 esimiestä. Iältään he edustavat 26 - 49 vuotiaiden ikäryhmää. Koulutustaustana vastaajilla on:

- ❖ ylioppilas (merkonomiopinnot kesken)
- ❖ merkonomi (2 vastaajaa)
- ❖ yo-merkonomi
- ❖ tradenomi
- ❖ kauppatieteiden maisteri
- ❖ agrologi

TEEMA 2.

Kysymys: Miten suhtaudut fuusioihin?

Vastauksista ilmenee, että kyselylomakkeeseen vastanneet suhtautuvat fuusioihin myönteisesti. Lähes jokaisessa vastauksessa mainitaan sana positiivinen tai positiivisesti. Positiivista asennetta fuusioita kohtaan perustellaan seuraavasti: fuusiot tuovat mukanaan uusia haasteita, voimavarojen yhdistäminen on hyvä asia, uusien toimintatapojen oppiminen on tervetullutta, kehitystä ajatellen fuusiot ovat erittäin tärkeitä, töiden jako järkevöityy, fuusiot edistävät toimintaa sekä mahdollistavat yhteispohjoismaisen yhteistyön rakentamisen.

Vastaajien keskuudessa mieliala on myös odottava, koska täyttä varmuutta ei kuitenkaan ole fuusioiden vaikutuksista tulevaisuutta ajatellen. Muutosvaiheen koetaan myös työllistävän paljon sekä todetaan, että fuusioita on ollut aikaisemminkin ja siitä huolimatta ”homma toimii edelleen.”

Kysymys: Mitä hyvää/huonoa fuusioissa mielestäsi on?

Vastaajat näkevät fuusioissa hyvinä puolina seuraavat asiat:

- ❖ kaikki toiminnot ”saman katon alla”
- ❖ yritys pärjää paremmin tulevaisuudessa
- ❖ yhteistyöstä enemmän voimaa, joka vaikuttaa asioiden kehittämiseen ja yrityksen vahvistumiseen
- ❖ töiden jaon järkevöityminen
- ❖ kansainväliset yhteydet
- ❖ paremmat mahdollisuudet olla mukana kehityksessä
- ❖ palvelun parantuminen
- ❖ uusien toimintatapojen oppiminen
- ❖ alueellinen yhdistyminen
- ❖ päällekkäiset toiminnot poistuu
- ❖ kotimaan markkinajohtajuus

Vastaajat näkevät fuusioissa huonoina puolina seuraavat asiat:

- ❖ karjanomistajat eivät välttämättä pysy jatkuvien fuusioiden mukana
- ❖ paljon palavereja
- ❖ tuplatyön tekeminen alkuvaiheessa
- ❖ kaikkia pelisääntöjä ei vielä ole lyöty lukkoon, hankalaa työtapojen yhtenäistäminen
- ❖ pienemmässä yrityksessä yksilöllä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa
- ❖ fuusioiden myötä muodostuu liian suuri kokonaisuus, jonka ”liikkeet” kankeita verrattuna kilpailijoihin

Kysymys: Mikä on mielestäsi suurin muutos mikä on tapahtunut/tulee tapahtumaan liittyen fuusioihin?

Vastaajista viisi seitsemästä luokittelee suurimmaksi muutokseksi keinosiemennys- ja jalostustoiminnan yhdistymisen ja yhteistyön.

Vastauksista selviää myös muita fuusioihin liittyviä muutoksia, jotka koetaan merkittäviksi. Näitä ovat: yritysjohdossa tapahtuneet henkilömuutokset, töidenjaon yhtenäistyminen, työntekijämäärän ja yrityksen koon kasvu. Taloushallintoon liittyvistä muutoksista mainitaan ohjelmien muutos ja sen myötä uudet tavat toimia ja seurata asioita sekä laskujen tiliöintiä ja hyväksymistä koskevat muutokset.

Kysymys: Miten työnkuvasi/työtehtävät ovat muuttuneet/tulevat muuttumaan fuusioiden myötä?

Vastauksista voidaan todeta, että fuusiot eivät välttämättä tuo muutoksia työnkuvaan. Enemmänkin fuusiot näkyvät työn lisääntymisenä.

Kolmella vastaajalla seitsemästä työtehtävät jatkuvat suureksi osaksi samanlaisina fuusioista huolimatta. Työn määrän kerrotaan kuitenkin lisääntyneen. Lisääntyvään työmäärään vaikuttavat esimerkiksi hallintomateriaalien työstäminen sekä laskutusmäärien ja asiakkaiden lisääntyminen.

Kahdella vastaajalla seitsemästä työnkuva muuttuu. Työnkuvan muutoksen alullepanijoiksi mainitaan seuraavat asiat: isomman kokonaisuuden päällikön tehtävät, jossa toiminnot osin hajautettuja sekä vastuun, yhteispalaverien ja matkustamisen lisääntymiset.

Kahdella vastaajalla seitsemästä työnkuvan muutos ei ole vielä selkeä tai ei tule muuttumaan fuusioiden myötä.

Kysymys: Oletko saanut itse vaikuttaa mahd. muuttuneeseen työnkuvaasi?

Neljä vastaajaa seitsemästä katsoo, että heillä on mahdollisuus/on ollut mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaansa. Yhdessä vastauksessa määritellään vaikuttamisen laatu. Vastaaja on kuvaillut vaikutusmahdollisuuksia näin: työnkuvaan on ollut mahdollista vaikuttaa siten, että omat toiveet on huomioitu. Kahdessa vastauksessa vaikutusmahdollisuutta määritellään sanoilla ”aika paljon” ja ”oikeastaan aika sopivasti.”

Kaksi vastaajaa seitsemästä kokee, että he eivät ole vaikuttaneet itse työnkuvaansa. Yksi vastaaja seitsemästä ilmoittaa, että työnkuvaan voi tulla muutoksia, jos vastaaja niin toivoo.

Kysymys: Onko fuusioprosesseilla ollut vaikutusta työhyvinvointiisi/työssä jaksamiseen?

Kolme vastaajaa seitsemästä kokee, että fuusioprosesseilla on ollut vaikutusta työhyvinvointiin tai työssä jaksamiseen. Vastauksista ilmenee seuraavia syitä, miksi/miten fuusioprosessit ovat vaikuttaneet: ei kerrota avoimesti visioista ja siitä, mihin pyritään sekä stressin oireiden kokeminen.

Neljä vastaajaa seitsemästä kokee, ettei fuusioprosesseilla ole ollut vaikutusta työhyvinvointiin tai työssä jaksamiseen. Vastauksista ilmenee seuraavia perusteluja: fuusiot teettävät kyllä paljon työtä, mutta se on vain hetkellistä ja ylityöt voi sitten pitää vapaana sekä työn paljous ei kuitenkaan ole vaikuttanut jaksamiseen.

Kysymys: Mistä saat voimavaroja jaksamiseen fuusiomuutosten keskellä?

Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstösuhteet ovat case- yrityksen tärkeä voimavara. Voimavaroja kyselyyn vastanneille antavat seuraavat asiat: vapaa-aika, hyvät työkaverit, perhe, kunnossa olevat kotiasiat, ystävät, matkailu, parisuhde, kirjallisuus, esimies, työkavereiden kannustus, avoin keskustelu ja mielipiteiden vaihtaminen työkavereiden kesken.

TEEMA 3.

Kysymys: Millaisia ajatuksia fuusiot sinussa herättivät, kun kuulit niistä ensimmäisen kerran?

”Nyt tämän on pakko onnistua, tätä on odotettu!”

”Ei oikeastaan minkäänlaisia vielä ilmoitusvaiheessa!”

”Uusia haasteita odotettavissa ja että kahta samanlaista päivää ei ole!”

”Positiivisia ajatuksia, koska yrityksellä vahva halu mennä eteenpäin ja kehittyä!”

”Fuusioita on suunniteltu ja tehtykin yhtiössä, joten nykytilanne ei ole yllätys!”

”Aika neutraalit fiilikset, jokseenkin odotettu tilanne jo, että fuusioita tapahtuu!”

”Positiivisia, odottavalla mielellä jäin seuraamaan, kuinka ne edistyvät. Jo tapahtuneiden fuusioiden positiiviset kokemukset vaikuttivat varmasti!”

Kysymys: Miten fuusioista on tiedotettu? Onko tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää?

Tiedottamisen kanaviksi vastaajat mainitsevat seuraavat tiedotusfoorumit: lehdet esim. Maaseudun Tulevaisuus, sähköposti, Intra, internetsivut ja infotilaisuudet.

Tietoa on saatu myös esimieheltä.

Tiedottamisen kokee riittäväksi kuusi vastaajaa seitsemästä. Vastauksista ilmenee, että fuusioista on pyritty tiedottamaan avoimesti niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja yleisesti ottaen se koetaan riittäväksi ja hyväksi. Mutta vastaukset sisältävät myös

seuraavanlaisia mielipiteitä: fuusioista olisi haluttu enemmän tietoa jo ennen varsinaisia päätöksiä, jos se vain on mahdollista sekä fuusioista tiedottamisen koetaan olevan yleisellä tasolla.

TEEMA 4.

Kysymys: Millaisia tehtäviä olet tehnyt fuusiovalmisteluihin liittyen?

Vastaajien fuusiovalmistelut sisältävät seuraavanlaisia tehtäviä:

- ❖ aluejakojen mukaiset erittelyt, erilaisten tilastojen tekeminen
- ❖ ostoreskontran siirto
- ❖ kokousjärjestelyt
- ❖ materiaalien hankinta
- ❖ työtehtävien jakaminen, resurssien allokointi, työtehtävien yhtenäistäminen
- ❖ internetsivujen sisältötuotanto, tilikarttamutokset
- ❖ aluepalaverien pitäminen
- ❖ asiakasrekisterin ja tuoterekisterin läpikäynti
- ❖ pankkijärjestelyt, lainhuudatukset, sopimusasiat
- ❖ uusien järjestelmien käyttöönoton läpivienti

Kysymys: Oletko saanut koulutusta fuusioiden aiheuttamiin muutoksiin työpaikallasi? Millaista koulutusta?

Vastaajista kuusi seitsemästä kertoo saaneensa koulutusta työpaikallaan fuusioihin liittyen.

Vastaajista neljä on saanut koulutusta nimeltään muutosvalmennus fuusioiden tueksi. Kyseinen muutosvalmennus järjestettiin kahdessa osassa, johdon työpajana ja avainhenkilöiden työpajana. Vastaajista kaksi on saanut muunlaista koulutusta muutosten tueksi. Vastaajat kertovat koulutuksesta seuraavasti: ryhmässä olemme

saaneet koulutusta uusien ohjelmien käytöstä sekä henkilökohtaista opastusta laskutusohjelmasta sekä uutta kirjanpito-ohjelmaa varten on järjestetty koulutusta.

TEEMA 5.

Kysymys: Koetko, että työyhteisöstänne on tullut ”tiiviimpi” yksikkö fuusioprosessien aikana?

Kolme vastaajaa seitsemästä kokee, että työyhteisöstä on tullut tiiviimpi fuusioprosessien keskellä. Vastauksia perustellaan seuraavalla tavalla: yhteistyötä tehdään kovasti ja työyhteisö on hitsautunut vahvemmin yhteen.

Myös kolme vastaajaa seitsemästä kokee, ettei fuusioprosesseilla ole ollut vaikutusta työyhteisön ”tiiviyteen.” Vastauksia perustellaan seuraavalla tavalla: ei vaikutusta työyhteisöön, koska toimipiste on toiminut jo pidempään hyvin yhteen, toimipisteen yhteistyö on aina ollut tiivistä ja hyvää, ”me-henki” vahvistunut jonkin verran tietyillä osa-alueilla, mutta ”meidän” jo valmiiksi valmis tiimi on jatkanut kuitenkin entiseen tapaan.

Yksi vastaaja seitsemästä ei osaa sanoa fuusioiden vaikutuksesta työyhteisöön, koska fuusioprosessi on parhaillaan käynnissä.

Kysymys: Ovatko fuusioprosessit mielestäsi vaikuttaneet työyhteisönne hyvinvointiin?

Neljä vastaajaa seitsemästä kokee, että esim. seuraavilla asioilla on ollut vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin: kiire, stressi, paineet, kasvava työmäärä.

Yksi vastaaja seitsemästä kokee, että prosessit ovat vaikuttaneet hyvinvointiin myönteisesti. Kaksi vastaajaa seitsemästä eivät ole huomanneet omassa yksikössään muutoksia hyvinvointiin.

5.5 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista ilmenee, että jokaiseen kyselylomakkeen kysymykseen saatiin vastaajien omia henkilökohtaisia näkemyksiä ja mielipiteitä liittyen kahteen case-yrityksen kotimaiseen fuusioon ja siihen, miten ne koetaan tutkimukseen vastanneiden keskuudessa. Fuusiot merkitsevät erilaisia asioita kullekin tutkimukseen osallistuneelle. Suhtautumista fuusioihin voidaan kuvailla positiivisen odottavaksi. Tutkimuksessa nousee esiin myös se, että fuusioista koetaan olevan todellista hyötyä sekä fuusioiden nähdään mahdollistavan yhtiön toimintaa yhteistyön muodossa.

Tutkimuksen mukaan työkaverit ja työyhteisö koetaan tärkeiksi fuusiomuutosten keskellä. Työtovereiden kannustus ja heidän kanssaan keskustelu nähdään vastaajien keskuudessa voimavaratekijäksi. Myös perhesuhteet koetaan voimaa antaviksi. Tutkimustuloksista voi myös päätellä, että fuusioista tiedottaminen ei ole ollut kaikilta osin riittävää. Enemmän tietoa fuusiomuutoksista olisi kaivattu esimerkiksi ennen päätöksiä, jos mahdollista sekä oman työnkuvan selkiintymiseen fuusioprosesseissa.

Tutkimukseen osallistuneet seitsemän henkilöstöön kuuluvaa jäsentä kokevat, että heidän työyhteisönsä toimii hyvin yhdessä myös muutostilanteissa ja ”me-hengen” koetaan vahvistuneen. Tosin tutkimuksesta ilmenee, että ”tiimi” on toiminut hyvin jo aikaisemminkin ennen fuusioprosesseja.

Kyselylomakkeisiin kirjoitetut ajatukset ja vastaajien omien kokemusten jakaminen tutkimuksen käyttöön auttoivat osaltaan tutkimuksen ja tämän opinnäytetyön valmistumista. Lopuksi voi todeta, että tutkimukseen osallistuneet suhtautuvat fuusioihin avoimesti, niin kuin tähän tutkimukseenkin.

Kehitysehdotukseni liittyy FABA Palvelu Osuuskunnassa toimivaan sisäisen tiedottamisen kanavaan Intraan. Intra voitaisiin mahdollisesti ottaa yhdeksi tiedotusforumiksi jokapäiväiseen käyttöön.

6 YHTEENVETO

Fuusio on muutoksena monivaiheinen. Fuusio ei ole pelkästään yritysten taloudellinen tai oikeudellinen yhdistyminen. Oikeudellinen yhdistyminen käsittää sulautumisen, josta on tarkat säännökset osuuskuntalaissa. Osuuskuntalaki myös määrittää osuuskunnan ja osuustoiminnan yleiset periaatteet.

Fuusion menestyksellinen toteuttaminen on mahdollista ja useimmiten näin tapahtuukin. Onnistumista tukee tieto siitä, mihin fuusioprosessilla tähdätään. Mutta on myös mahdollista, että fuusio muutoksena aiheuttaa eritasoisia ristiriitoja yhdistyvien yritysten välille. Jotta fuusio saataisiin toteutettua, tarvitaan muutosvoimaa. Muutosvoimaa tarvitaan fuusioprosessin läpiviemiseen halutussa aikataulussa.

Fuusioon liittyy myös inhimillinen puoli. Fuusiossa yhdistyvät myös erilaiset työyhteisöt, jotka muodostavat uuden yhteisen organisaatiokulttuurin. Työyhteisössä työskentelevä yrityksen henkilöstö on fuusiomuutoksessa usein avainasemassa ja se tulisi nähdä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Henkilöstö saattaa kokea erilaisia tunteita eläessään fuusioprosessin keskellä. Tunteet saattavat vaihdella muutosvastarinnan kokemisesta positiivisiin muutostunteisiin. Positiivisia tunteita tulisi voida vahvistaa koko fuusioprosessin ajan ja myös sen jälkeenkin. Henkilöstön sopeutumista uuteen tilanteeseen voidaan helpottaa tehokkaalla tiedottamisella, henkisen tuen antamisella ja antamalla aikaa sopeutumiseen. Työhyvinvoinnista huolehtimista olisi hyvä tehostaa siinä vaiheessa, kun fuusioon aletaan valmistautua tai kun fuusio muutoksena on todellinen.

Fuusioprosessi ja sen vaikutukset edellyttävät yrityksen henkilöstöltä voimavarojen hallintaa sekä voimavarojen oikein jakamista. Perhesuhteet, työkaverit, keskustelut työkavereiden kesken ja vapaa-aika antavat arvokasta tukea yksilön oman jaksamisen kasvattamiseen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia fuusioiden merkitystä sekä fuusioiden vaikutusta isommalla tutkimusotoksella ja pidemmällä aikavälillä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaltola, A. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aro A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Erkkilä, K. & Valpola, A. 2005. Yritysten yhdistämisen työkirja. Helsinki: Teknologia Teknova Oy.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Heikkilä T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Immonen R. 2008. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat -peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

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

Länsisalmi H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus –miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Schein E. 2009. Yrityskulttuuri –selvitymisopas. Espoo: Suomen Laatuokeskus Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sundvik L. 2006. Toimiva työyhteisö -esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

Valtee P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä.

Elektroniset lähteet

FABA Palvelu Osuuskunta. 2009. [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

www.fabapalvelu.fi

Haveri & Majonen. 2000. Tiivistelmä tutkimuksesta: Muutosprosessit ja johtajuus -Kuinka kunnat yhdistyvät? Muutoksen kohtaamisen vaiheet. Acta-sarja nro 123.

[viitattu 2009]. Saatavissa: [www.kunnat.net / attachment. asp?path=1;29;348;84961](http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;348;84961)

Matikainen. 2008. Suuri muutos sulatellaan sopivissa paloissa. Mercurius -Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=0780244b53db0b8de98b2c8ca361909>

Mercuri Urval. 2009. Onnistu yritysostossa ja fuusiossa. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa: http://mercuriurval.com/mercuri/Article_490.aspx?epslanguage=FI

Muutos haastaa työhyvinvoinnin -opas. 2009. [viitattu 2009]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/pdfdocuments/anonymous/julkaisut/muutoshaastaatyohyvinvoinninopas.pdf>

Osuuskuntalaki. 2001. [viitattu 2009]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488>

Oulun yliopisto. 2009. Kulttuuriantropologia. [viitattu 2009]. Saatavissa: <http://www.oulu.fi/hutk/ka/>

Pahkin. 2000. Yrityksen monikansallistuminen on haaste koko työyhteisölle. Työterveyslaitos. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2000-04/05.htm>

Psycocenter. 2009. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa: <http://www.psykocenter.fi/julka.html>

Roman. 2007. Yrityskulttuuritutkimus: Havaintoja fuusiosta kulttuurien näkökulmasta. [viitattu 2009]. Saatavissa: <http://www.corein.org/Havaintojafuusiosta.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. [viitattu 16.10.2009]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Troberg & Riikonen. 2009. Osuuskunnista löytyy luomisvoimaa. Osuuskuntien uudet mahdollisuudet -tutkimus. [viitattu 2009]. Saatavissa: http://www.pellervo.fi/uutiset/viikko/viikko19_09.htm#osktutkimus

Suulliset lähteet

Kukkurainen, T. 2009. Talouspäällikkö. FABA Palvelu Osuuskunta. Haastattelu 30.10.2009.

Muut lähteet

Faba Jalostus Osk. 2008. Toimintakertomus.

FABA Palvelu Osk. 2008. Toimintakertomus.

Osk. Keski-Pohjan Jalostus. 2008. Toimintakertomus.

LIITTEET

LIITE 1

Hei!

13.10.2009

Tässä lopputyöhöni liittyvä kysymyslomake.

Opinnäytetyöni aihe on: Fuusio -henkilöstön kokemuksia. Virallinen nimi ei kuitenkaan ole vielä lukkoon lyöty.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään fuusiota, osuuskuntaa, osuuskunnan sulautumista, muutosprosessia sekä henkilöstöä muutoksessa eri teorioiden pohjalta.

Case-yrityksenä on siis FABA Palvelu Osk. Kysymyslomake on jaettu viiteen eri aihealueeseen ja jokaisesta aihealueesta on muutama kysymys. Vastauksia ei luokitella vastaajan mukaan mitenkään eli missään kohtaa työssäni ei ”tule ilmi” kenenkään vastaukset henkilökohtaisesti, ne jäävät ainoastaan minun tietooni. Taustatiedot kysytään siksi, että voin kertoa työssäni ketkä ovat tämän tutkimuksen ”henkilöstön edustajat,” ja ne mainitaan ainoastaan ammattinimikkeittäin.

Tutkimus on rajattu koskemaan XX toimipistettä ja vuoden 2009 aikana jo tapahtunutta/tapahtuvaa fuusiota:

30.9.09	Faba Jalostus ja Faba Palvelu Osk
30.11.09	Kepo ja Faba Palvelu Osk

Kysymyslomake on jaettu kahdeksalle henkilölle.

Toivon, että vastaatte kysymyksiin, että saan työni tältä osin eteenpäin. :)

ISO KIITOS KAIKILLE!

Yst.terv. Satu

ps. Olisin iloinen, jos saisin täytetyt kysymyslomakkeet takaisin skannattuna sähköpostiini: XX, viimeistään **21.10.2009**.

LIITE 2

1. Taustatiedot

Missä asemassa työskentelet:

Koulutustausta:

Ikä:

Kuinka kauan olet työskennellyt Faba Palvelu Osuuskunnassa:

2. Mitä fuusiot merkitsevät sinulle ?

Miten suhtaudut fuusioihin ?

Mitä hyvää/huonoa fuusioissa mielestäsi on?

Mikä on mielestäsi suurin muutos mikä on tapahtunut/tulee tapahtumaan liittyen fuusioihin?

Miten työnkuvasi/työtehtävät tulevat ovat muuttuneet/tulevat muuttumaan fuusioiden myötä ?

Oletko saanut itse vaikuttaa mahd. muuttuneeseen työnkuvaasi ?

Onko fuusioprosesseilla ollut vaikutusta työhyvinvointiisi/työssä jaksamiseesi ?

Mistä saat voimavaroja jaksamiseen fuusiomuutosten keskellä ?

3. Fuusioista tiedottaminen

Millaisia ajatuksia fuusiot sinussa herättivät, kun kuulit niistä ensimmäisen kerran?

Miten fuusioista on tiedotettu?

Onko tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää?

4. Valmistautuminen fuusioihin

Millaisia tehtäviä olet tehnyt fuusiovalmisteluihin liittyen?

Oletko saanut koulutusta fuusioiden aiheuttamiin muutoksiin työpaikkalasi?

Millaista koulutusta?

5. Fuusioiden merkitys työyhteisölle

Koetko, että työyhteisöstänne on tullut ”tiiviimpi” yksikkö fuusioprosessien aikana?

Ovatko fuusioprosessit mielestäsi vaikuttaneet työyhteisönne hyvinvointiin?

Muita ajatuksia ja mielipiteitä: