

Jonna Yli-Torkko

Muutosjohtamisen onnistuminen kuntaliitoksessa

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Jonna Yli-Torkko

Työn nimi: Muutosjohtamisen onnistuminen kuntaliitoksessa

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 67

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä muutosjohtamiseen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta sekä tarkastella muutosprosessin vaiheiden edellytyksiä. Opinnäytetyön kyselytutkimus selvittää, miten onnistunut muutosjohtaminen on Kurikka-Jalasjärvi kuntaliitoksen yhteydessä. Tutkimus selvittää, kuinka tyytyväisiä Kurikan ja Jalasjärven henkilöstö on muutosjohtamiseen ja miten he suhtautuvat muutokseen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutosjohtamista tunnistamalla sen vaiheita, joiden mukaan toimia ja siten myös välttää virheitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kuntaliitoksesta sekä muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen teoria painottuu Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin. Opinnäytetyö käsittelee myös muutosvastarinnan tunnuspiirteitä. Teoreettinen viitekehys luo perustan empiriselle tutkimukselle.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena syksyllä 2015 Webropol 2.0 -sovelluksella. Kyselyn kohderyhmänä oli Kurikan ja Jalasjärven johto- ja hallinto- asemassa oleva henkilöstö. Kyselyn vastausprosentti oli 38 %.

Saatuja tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Tuloksien mukaan muutosjohtaminen kuntaliitoksessa sai keskitason tai hieman sitä parempia arvioita. Kurikan ja Jalasjärven keskiarvovertailuissa ei ollut merkittäviä eroja. Viestintä ja johtamisen selkeys saivat osittain kritiikkiä. Kuntaliitos nähdään mahdollisuutena uudistaa toimintatapoja ja käytäntöjä.

Avainsanat: kuntaliitos, muutos, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Jonna Yli-Torkko

Title of thesis: The success of change management in a municipal merger

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2015 Number of pages: 67 Number of appendices: 3

The purpose of this thesis is to focus on change management from the perspective of managers and employees, as well as to study the preconditions for the phases of the change process. The survey of the thesis finds out how successful change management has been during the municipal merger of Kurikka and Jalasjärvi. The study finds out how satisfied the personnel of these municipalities are with change management and how they respond to the change. The aim of the thesis is to improve change management by recognising its phases. These phases guide action and allow preventing mistakes.

The theoretical frame of reference of the thesis consists of municipal merger and change management. The theory on change management focuses on Kotter's eight-point change process. The thesis also discusses the elements of resistance to change. The theoretical frame of reference forms the foundation for the empirical study.

The study was carried out as a quantitative study in autumn 2015 with the Webropol 2.0 program. The target group of the study consisted of the personnel of the municipalities of Kurikka and Jalasjärvi who work in senior or administrative positions. The response rate was 38 percent.

The obtained results can be interpreted as suggestive. According to the results, change management during the municipal merger received average or somewhat higher scores. There are no significant differences between Kurikka's and Jalasjärvi's averages. Communications and the clarity of management were partly criticized. The municipal merger is seen as an opportunity to reform the existing procedures and practice.

Keywords: municipal merger, change, change management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Taustaa.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	8
2 KUNTALIITOS.....	10
2.1 Kuntaliitos yleisesti.....	10
2.2 Kuntaliitos ja henkilöstö.....	12
2.3 Kurikan kaupunki.....	12
2.4 Jalasjärven kunta.....	13
2.5 Kurikan ja Jalasjärven kuntaliitos.....	14
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	15
3.1 Muutos.....	15
3.2 Vaikutusmahdollisuudet ja työn tehokkuus.....	15
3.3 Muutosprosessi.....	18
3.3.1 Muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen.....	18
3.3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen.....	19
3.3.3 Strategian ja vision laatiminen.....	20
3.3.4 Muutosvision viestiminen.....	21
3.3.5 Henkilöstön valtuuttaminen.....	22
3.3.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset.....	23
3.3.7 Muutosten toteuttaminen ja vakiinnuttaminen.....	23
3.3.8 Toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.....	24
3.4 Muutosvastarinta.....	24
3.5 Muutokset kuntaliitoksessa.....	25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	27

4.2 Kohderyhmä.....	27
4.3 Kyselylomake (liite 2).....	27
4.4 Aineiston analysointi	28
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	29
5 TULOKSET	30
5.1 Vastausprosentti	30
5.2 Vastaaajien taustatiedot.....	30
5.3 Kuntaliitosta koskevat kysymykset.....	32
5.4 Kuntaliitosviestintä	35
5.5 Työilmapiiri.....	39
5.6 Työyksikön/ tiimin tuki	45
5.7 Muutokseen liittyviä väittämiä	51
5.8 Tunnetilat muutoksen ja työn suhteen	54
5.9 Työtahti ja työmäärä	57
5.10 Avoin kysymys	58
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
6.1 Yhteenveto.....	60
6.2 Pohdintaa.....	62
LÄHTEET	65
LIITTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vaikutusmahdollisuudet ja hyvinvointi.....	16
Kuvio 2. Työn tehokkuuden muutos muutostilanteessa.....	17
Kuvio 3. Kaupunki/ kunta, jossa työskentelen (n=44).	30
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma (n=44).....	31
Kuvio 5. Toimiala (n=44).	31
Kuvio 6. Esimiesasema (n=44).	32
Kuvio 7. Osallistuminen kuntaliitoksen suunnitteluun (n=54).	33
Kuvio 8. Muutoksen eteneminen.....	34
Kuvio 9. Suhtautuminen muutokseen ja kuntaliitokseen.	34
Kuvio 10. Organisaation viestintä.....	36
Kuvio 11. Keskiarvot: organisaation viestintä.....	38
Kuvio 12. Oman työyksikön/ tiimin ilmapiiri.	40
Kuvio 13. Työilmapiiri kontrolloitu/ joustava.	41
Kuvio 14. Työilmapiiri ennakkoluuloinen/ joustava.....	42
Kuvio 15. Oman työyksikön/ tiimin palaute.	43
Kuvio 16. Oman työyksikön/ tiimin viestintä.	43
Kuvio 17. Keskiarvot: Oman työyksikön/ tiimin ilmapiiri, palaute ja viestintä.....	45
Kuvio 18. Esimiesosaaminen.....	46

Kuvio 19. Työhön liittyvä tuki ja arvostus.	47
Kuvio 20. Liitoksen valmistelu.	48
Kuvio 21. Esimiestoiminta ja työyhteisön tuki.	50
Kuvio 22. Muutoksen kokeminen.	52
Kuvio 23. Käsitys muutoksen tarpeellisuudesta.	53
Kuvio 24. Muutoksen vaiheiden arviointi.	54
Kuvio 25. Tunnetila toiveikas/ toivoton.	55
Kuvio 26. Tunnetila tyyni/ ahdistunut.	55
Kuvio 27. Tunnetila selkeä/ epätietoinen.	56
Kuvio 28. Tunnetila luottavainen/ pelokas.	56
Kuvio 29. Työtahti kiivas/ rauhallinen.	57
Kuvio 30. Työmäärä kohtuullinen/ kohtuuton.	58
Taulukko 1. Muutoksen eteneminen mielessä.	18

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Viime vuosina kuntien lukumäärä on kuntaliitosten myötä vähentynyt voimakkaasti. Viimeisen yhdeksän vuoden aikana, eli vuosina 2007–2015 on Suomessa toteutunut 71 kuntaliitosta. Tänä aikana on kuntien lukumäärä vähentynyt 114:llä eli jopa neljänneksellä. Vuonna 2006 Suomessa oli yhteensä 431 kuntaa, mukaan lukien Ahvenanmaa. Vuonna 2015 kuntia oli 317. (Kuntaliitokset.)

Muutos on ainut pysyvä. Me itse muutamme ja ympärillämme tapahtuu muutosta koko ajan. Kasvamme, muokkaudumme ja kehitymme samoin kuin muutkin ihmiset ympärillämme. Työpaikat, organisaatiot ja yhteiskunta muuttuvat siinä samassa, ihmisen toiminnan muuttuessa. Muutokset soljuvat itsekseen, kun ne ovat hitaita ja rauhallisia. Kun joudumme tekemään töitä pysyäksemme muutoksen perässä, siitä tulee haaste.

Monelle yritykselle on viimeistään teknologian kehitys tehnyt alkusysäyksen muutokselle. Työn luonnetta muuttavat erityisesti informaatio- ja viestintäteknologian kehitys ja ratkaisut. Työvaiheita automatisoidaan ja koneellistetaan, samalla kun viestintä on entistä globaalimpaa. Toinen asia, mikä on ajankohtainen, on pk-yrityksissä muhiva eläkepommi. Muutoksen ei tarvitse olla iso, kun se vaatii jo huomiota ja tarkastelua onnistuakseen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kurikan kaupunki. Tarkoitus on tutkia sen muutosjohtamista ja onnistumista. Siinä paneudutaan muutoksen vaiheisiin ja näkökulmiin. Kurikan kaupunki liittyy Jalasjärven kuntaan vuodenvaihteessa 2016.

Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui muutoksen käsittely ja sen onnistunut läpivienti. Kurikan kaupunki toimeksiantajana on hyvä ja ajankohtainen, sillä kaupungilla on edessä kuntaliitos vuoden 2016 vaihteessa. Kurikan kaupunki oli looginen ja mieluisa valinta sen ollessa opinnäytetyön kirjoittajan synnyinkaupunki. Opinnäytetyön kirjoittajalle muutosjohtaminen on aiheena mielenkiintoinen, sillä se liittyy vahvasti kirjoittajan opintojen suuntaamaan. Opinnäytetyön kirjoittaja kokee myös aiheen

äärimmäisen tärkeäksi kaikissa organisaatioissa, niiden voidakseen pysyä ajan hermoilla, tehostaakseen toimintaansa sekä kehittyäkseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on se, kuinka tyytyväisiä Kurikan ja Jalasjärven henkilökunta on muutosjohtamiseen kuntaliitoksen yhteydessä. Tutkimuksella saadaan tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutosprosessiin. Tulokset siis kertovat, miten onnistunut muutosjohtaminen on. Tarkoituksena on perehtyä muutosjohtamiseen esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta, sekä tarkastella muutosprosessin vaiheita. Alaongelmina selvitetään ja tutkitaan muutosprosessin vaiheiden edellytyksiä, kuten viestintää, esimiestoimintaa, ilmapiiriä sekä osallistuneisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on, että sen avulla voidaan muutosjohtamista kehittää sekä tunnistaa ja siten välttää mahdollisia virheitä. Muutoksen vaiheet on helpompi tunnistaa ja siten toimia niiden mukaan.

Lopuksi tarkastellaan tutkimusten tuloksia, joiden avulla muutosjohtamista voidaan kehittää ja muutosprosessin vaiheita tarkentaa. Tuloksia voidaan vertailla muihin vastaaviin tutkimuksiin, eli miten tulokset suhtautuvat muiden kuntaliitosten tuloksiin.

Muutosjohtamisen onnistumisen mittaaminen antaa tietoa toimeksiantajalle Kurikan kaupungille, sekä Jalasjärven kunnalle heidän henkilökuntansa tyytyväisyydestä, viestinnästä, ilmapiiristä sekä toiveista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin kuntaliitosta yleisesti ja sen tuomaa prosessia. Työssä perehdytään myös henkilöstön asemaan kuntaliitoksen aiheuttamassa muutoksessa, sekä perehdytään lakeihin, jotka säätelevät kuntaliitosta. Opinnäytetyö kertoo millaisia yhdistyvät kaupunki ja kunta ovat ja millaisia ne ovat henkilöstön osalta.

Opinnäytetyön muutosjohtamisen osuus käy lävitse muutoksen etenemisen vaiheet ja niiden ongelmakohdat. Työ käy läpi oleellisia sekä korostettavia tekijöitä muutoksessa, kuten viestintä ja esimiesten luottamus pääoma. Teoria tarkastelee asiaa eri asemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta sekä kertoo onnistumisen hyödyistä. Muutosvastarinta antaa syitä muutoksen viivästymiselle ja jopa mahdolliseen epäonnistumiseen.

Kyselytutkimuksen tulokset ja niiden jäsentely vastaavat työn empiirisestä puolesta. Kysely toteutettiin sekä Kurikan kaupungin että Jalasjärven kunnan hallinto- tai johtoasemassa oleville työntekijöille, joihin muutos konkreettisesti vaikuttaa.

Lopuksi analysoidaan saatuja tuloksia sekä pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

2 KUNTALIITOS

31.12.2015 Jalasjärven kunta lakkaa ja se liitetään Kurikan kaupunkiin. 1.1.2016 aloittaa uusi Kurikan kaupunki toimintansa. Uuden kunnan nimeksi otetaan siis Kurikka ja se käyttää kaupunkinimitystä. Nykyisen Kurikan vaakuna on myös uuden kunnan vaakuna. (Yhdistymissopimus 2014, 4,5.)

2.1 Kuntaliitos yleisesti

Kunta- ja palvelurakenteiden yhdistämisissä ja uudistuksissa on tavoitteena turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut koko maassa, vahvistaa kuntien itsehallintoa sekä uudistaa rakenteita, jotta palvelut ovat kustannustehokkaita. Palvelutarpeen kasvu, erikoistuvat palvelut, kiristynvä kuntatalous ja ikärakenteen muutokset haastavat kuntakentän uudistustyölle. Kuntaperusteinen hyvinvointiyhteiskuntamme tarvitsee uudistumista vastatakseen 2020-luvun haasteisiin. (Kuntauudistuksen ja kuntarakennemuutosten tietopankki.)

Kuntaliitosta edeltävät selvitykset ja valmistelut ovat todentaneet, että muutos parantaa, edistää ja turvaa alueen asukkaiden palveluiden järjestämistä, elinolosuhteita, elinkeinojen toimintamahdollisuuksia sekä kuntien toiminnan taloudellisuutta ja toimintakykyä. Uuden kunnan on oltava kilpailukykyinen ja pystyttävä tasapuolisesti tarjoamaan palveluja koko laajentuneen kunnan alueella. (Hallinnon ja palveluiden järjestämissuunnitelma 2008.)

Kuntarakennelaissa (29.12.2009/1698) on seuraavat kohdat, jotka liittyvät muutoksen toteuttamisvaiheeseen:

Luku 6 Vaalien toimittaminen ja uuden kunnan hallinnon järjestäminen

Luku 7 Kuntajaon muutoksen erinäiset vaikutukset

Luku 8 Omaisuuden siirtyminen ja talouden selvitys

(Kuntarakenne.)

Kuntien yhdistymisen toteuttaminen voi alkaa, kun yhdistyvien kuntien valtuustoissa on tehty samansisältöinen päätös, hyväksytty yhdistymissopimus ja tehty esitys

yhdistymisestä valtioneuvostolle. Toteutusvaiheessa tehtäviä voidaan jo siirtää ja jakaa valmistauduttaessa liitokseen, ennen toiminnan aloittaessa uudessa kunnassa. Uuteen kuntaan siirrytään siis vaiheittain, osan tulevan kunnan toiminnoista käynnistyessä jo ennen liitosta. (Johdanto – toteutusvaihe.)

Yhdistymissopimusta on noudatettava, kun valtuustot ovat sen hyväksyneet. Yhdistymissopimuksen mukaan valitaan yhdistymishallitus, jonka kuntien valtuustot valitsevat. Yhdistymishallitus kuuluu kuntarakennelakiin 29.12.2009/1698 2:10. (Kuntarakenne.)

Yhdistymishallituksen toimikausi alkaa jäsenten ja varajäsenten valinnalla ja päättyy uuden kunnan kunnanhallituksen valintaan. Yhdistymishallituksen valmisteluvana elimenä toimii usein yhdistyvien kuntien johto. Yhdistymishallitus on vastuussa yhdistymissopimuksen toimeenpanosta sekä hallinnon järjestämisen valmisteluista. Tämän lisäksi muutosprosessia voidaan helpottaa perustamalla toimialakohtaisia työryhmiä esimerkiksi talouden, tukitoimintojen, henkilöstön ja tietohallinnon hoitamiseksi. (Kuntarakenne.)

Toteutusvaiheessa lähdetään määrittelemään yksityiskohtaisemmin periaatteita asiakkaiden, palveluiden, henkilöstön ja sidosryhmien näkökulmista. Myös hinnoittelusta ja rahoituksesta sopiminen, palveluverkkojen kartoitus, palvelutason määrittely, yhteisistä tietojärjestelmistä sopiminen sekä hallintokoneiston suuntaaminen ovat asioita, mistä lähdetään liikkeelle. (Muutosjohtaminen.)

Muutosjohtaminen-artikkelin mukaan uusi kuntarakenne ja siihen siirtyminen nostaa kuntalaisten keskuudesta paljon kysymyksiä. Kuntalaisten on artikkelin mukaan tärkeä tietää, mitkä heitä koskevat käytännöt ovat muuttumassa erityisesti koskien palveluita ja yhteystietoja. Kuntalaiset ovat kiinnostuneita myös toteutuksen yksityiskohdista, joten kunnilla on hyvä olla laadittuna viestintäsuunnitelma, jota myös määräajoin päivittää. Median kautta on tavoitteista, johtajavastuista ja tiennimien muutoksista tiedottaminen kuntalaisille tärkeää. Kuntien yhdistyessä kuntalaiset ovat kriittisiä palveluiden jatkumiseen häiriöttä.

2.2 Kuntaliitos ja henkilöstö

Muutosjohtaminen-artikkeli katsoo, että muutoksessa esimiesten ja viranhaltijoiden rooli korostuu ja on heille vaativa, sillä heidän on samaan aikaan toimittava sekä vanhassa että tulevassa organisaatiossa. Henkilöstölle tiedonsaanti on tärkeää aikataulujen toteuttamisen ja luvattujen asioiden ohella, sillä myös heillä voi mennä uusi ja vanha tehtävä päällekkäin. Yhteiset suunnittelukokoukset toimivat yhteishengen luojina ja vertaistukena, joita artikkeli myös suosittelee.

Yhtenäistä henkilöstöpolitiikkaa on noudatettava, jotta jokaiselle työntekijälle taa-taan yhdenvertainen kohtelu esimerkiksi työsopimusten, työaikojen ja työsuhde-etujen osalta. Palkkojen harmonisointi, henkilöstön vastuut sekä uudet työtehtävät ja selkeä johtaminen ovat isoja pohdinnan aiheita. Kuntarakennelain 29.12.2009/1698 6:29 takaa työntekijöille 5 vuoden palvelusuhdeturvan yhdistymishetkestä lähtien. (Muutosjohtaminen.)

2.3 Kurikan kaupunki

Kurikan kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2014 oli yhteensä 593 henkilöä, joista vakinaisia 453 eli 76 %. Vuonna 2014 koko henkilöstön keski-ikä oli 46,3 vuotta. Kunta-ala on naisvaltainen työpaikka ja myös Kurikassa on 81 % vakinaisista työntekijöistä naisia. Keski-ikä ja sukupuolijakauma ovat samalla tasolla kuin Suomen kunnissa keskimäärin. Yksi vuoden 2014 työterveyshuollon painopisteistä olivat muutoksen ja muutosjohtamisen tukeminen. Myös työprosessien kuvaus käynnistettiin vuonna 2014. Kuvaukset auttavat tehtäväkuvien kehittämisessä etenkin tulevassa kuntaliitoksessa. Henkilöstösuunnittelulla on tulevana vuosina entistä tärkeämpi merkitys tulevien eläköitymisten ja kuntarakennemuutosten vaikutuksesta. (Henkilöstökertomus 2014, 4,7,10–11.)

Kurikka on eteläpohjalainen, lähes 15 000 asukkaan yrittäjäkaupunki. Kurikassa on noin 750 yritystä ja siksi työpaikkaomavaraisuusaste on kaupungilla korkea. Kurikan vahvimpia toimialoja ovat metalliteollisuus, maatalous, puu- ja huonekaluteollisuus sekä näitä tukevat palvelut. Kurikka on kehittämässä ammatillista koulutustarjontaa ammattitaitoisen työvoiman turvaamiseksi. JIK-

peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä vastaa Kurikan, Jalasjärven sekä Ilmajoen terveys- ja sosiaalipalveluista. (Kurikka – yrittäjäkaupunki.)

Kurikan kaupungilta löytyy jo entuudestaan kokemusta kuntaliitoksesta sekä sen organisoinnista. Jurvan kunta yhdistettiin Kurikan kaupunkiin vuonna 2009. Kuntajaon muutoksella on tarkoitus kehittää yhdyskuntarakenteen toimivuutta sekä kuntien alueellista eheyttä. Jurvan ja Kurikan yhteenliittymä muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden, joka pystyy paremmin vastaamaan palveluiden järjestämisestä sekä rahoituksesta. Edellytykset perustuvat henkilöstövoimavaroihin ja taloudelliseen asemaan. (Hallinnon ja palveluiden järjestämissuunnitelma 2008.)

2.4 Jalasjärven kunta

Jalasjärven kunnan henkilöstömäärä 31.12.2014 oli 616 viranhaltijaa/ työntekijää, joista vakituisesti työskentelee 78 % mukaan lukien palkkatuella olevat 3 %. 73 % vakinaisista työntekijöistä on naisia. Vakituudessa palvelusuhteessa vuonna 2014 olleiden keski-ikä oli 47,6 vuotta. Jalasjärven kunnan vakituisten työntekijöiden sukupuolijakauma ja keski-ikä ovat Suomen kuntien keskiarvotasoa. Kunta-alalla henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin muissa työmarkkinasektoreissa. (Henkilöstötilinpäätös 2014.)

Jalasjärvi ja Kurikka ovat rajanaapurikuntia. Jalasjärven kunta on noin 8000 asukkaan maakuntapitäjä Etelä-Pohjanmaalla. Jalasjärvi on nimetty samannimisen järven mukaan, joka sijaitsee keskustataajaman läheisyydessä. Jalasjärven perinteet teollisuudessa ovat kenkä- ja tekstiilituotantoa. Myös puunjalostus ja huonekaluteollisuus on merkittävä työllistäjä. Valtakunnan eturivissä on jalasjärveläinen maatalous elintarviketeollisuuden raaka-ainetuottajana, ja yhä suuremmissa määrin tuotantoa jalostetaan valmiiksi tuotteeksi itse omassa pitäjässä. (Tietoa Jalasjärvestä.)

Jalasjärveä pidetään Pohjanmaan porttina, koska se on kolmostietä pohjoiseen ajettaessa ensimmäinen kunta Etelä-Pohjanmaalla. Tuulimyly on Jalasjärven tunnus ja se löytyy niin linja-autopysäkeistä kuin kunnan logostakin. Maatalouspitäjänä Jalasjärvi on neljänneksi suurin Suomen mittakaavassa. Kunnassa toimii myös

yrittäjiä, joiden brändit ovat valtakunnallisesti tunnettuja, kuten Juustoportti ja Jokiin Pellava. (Matkailuesite 2009.)

2.5 Kurikan ja Jalasjärven kuntaliitos

Valtioneuvosto on päättänyt Jalasjärven kunnan lakkauttamisesta ja sen liittämistä Kurikan kaupunkiin 1.1.2016 alkaen (Valtioneuvoston tiedote 2014), jonka jälkeen uudessa Kurikassa on noin 22 500 asukasta.

Tulevan kuntarakenteen on vastattava tavoitteisiin, joita kuntarakennelaki (29.12.2009/1698 1:2) edellyttää kehitykseltä. Näitä tekijöitä ovat alueellisesti eheä, elinvoimainen kuntarakenne, joka on myös yhdyskuntarakenteeltaan toimiva ja joka vahvistaa asukkaiden itsehallinnon edellytyksiä. Kurikan ja Jalasjärven kuntarakenneselvityksen pohjalta ilmenee, että osapuolet lähtökohdiltaan täyttävät kehittämisen tavoitteet. (Yhdistymissopimus 2014, 4.)

Kurikan kaupungin ja Jalasjärven kunnan yhdistymisellä haetaan elinvoiman ja paikallisuuden vahvistamista. Sen on myös tarjottava hyvät puitteet kuntayhteisön kehittymiselle, kasvulle ja hyvinvoinnille niin peruspalveluissa kuin yritystoiminnassa. Yhteinen kulttuuri ja arvopohja sekä yrittäjähenkisyys luo uusia mahdollisuuksia kehittää uutta kaupunkia yhdessä. Yhteisiä vahvuuksia ja paikallista osaamista arvostava toiminta tukee kuntaa ja sen alueita tulevissa kehityshaasteissa. Se, että ajatellaan maailmanlaajuisesti, mutta toimitaan silti paikallisesti, on ajatusmaailma, joka toteutuu parhaimmillaan näiden kuntien yhdistyessä. Vastuu itsestä sekä toisista, ajan hengessä uusiutuminen, työ ja vastuu ympäristöstä ovat uuden kaupungin arvoja. (Yhdistymissopimus 2014, 3–5.)

Yhdistyminen lisää verkostoja, resursseja sekä osaamista, jolla kehittää elinvoimaa alueella yhdessä paikallisten ja kaupunkiseudun toimijoiden kanssa. Kunnilta löytyy jo nykyisellään kattavaa yhteistyötä sosiaalitoimen, perusterveydenhuollon ja maaseututoimen alueilla. (Yhdistymissopimus 2014, 3–4.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutos

Esimiehen opas muutokseen -sivuston mukaan muutos yleensä liitetään talouden ja henkilöstövoimavarojen tasapainottamiseen, esimerkiksi tilanteissa kun irtisanoetaan, lomautetaan ja jäädään eläkkeelle. Muutos kuitenkin liittyy jo paljon pienemmän mittakaavan toimintoihin, kuten organisaation työ- ja toimintatapojen uudistukseen sekä henkilöstön osaamisen kartoitukseen. Muutoksella ja kehittämisellä haetaan aina jotain parempaa tavoitetilaa. Sivusto toteaa muutosjohtamisen olevan myös pitkäjänteistä strategista työtä.

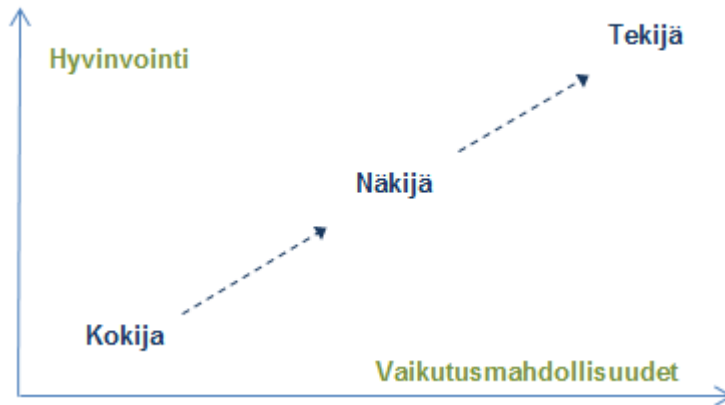
Jatkuvassa kehittämisessä muutosjohtaminen on usein lähiesimiesten ja keskijohdon vastuulla. Kuitenkin, kun kyseessä on laajat säädöslähtöiset rakennemuutokset, on organisaation ylimmällä johdolla muutoksen johtamisessa merkittävä tehtävä. Tämänkaltaisia muutoksia ovat esim. sote- ja kuntauudistukset. (Esimiehen opas muutokseen.)

3.2 Vaikutusmahdollisuudet ja työn tehokkuus

Esimiestyöltä odotetaan paljon muutostilanteissa. Odotuksia asettavat esimies itse, työntekijät ja organisaatio. Palveluihin liittyviä odotuksia lisäävät organisaation ulkopuolella vaikuttavat tahot, asiakkaat, sidosryhmät ja kuntalaiset. Esimiehen opas muutokseen -sivusto toteaa, että esimiestyö ei kuitenkaan yksinomaan toteuta odotuksia, sillä merkityksellistä on esimiestyötä tekevän ihmisen oma ymmärrys tehtävästään ja roolistaan sekä se, miten tehtävät käytännössä hoidetaan.

Rasila ja Pitkonen (2010, 15) ottavat kantaa siihen, miten hyvinvointi ja vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä toisiinsa (kuviot 1). Heidän mukaan rooleina voi olla ”kokija”, ”näkijä” ja ”tekijä”. Parhaiten muutoksesta selviävät ”tekijät”, jotka saavat alusta vaikuttaa muutoksen kulkuun. Isojen organisaation muutoksiin ei ole kaikkien mahdollista osallistua vaikuttajina, siksi onkin tärkeää, että jokainen vä-

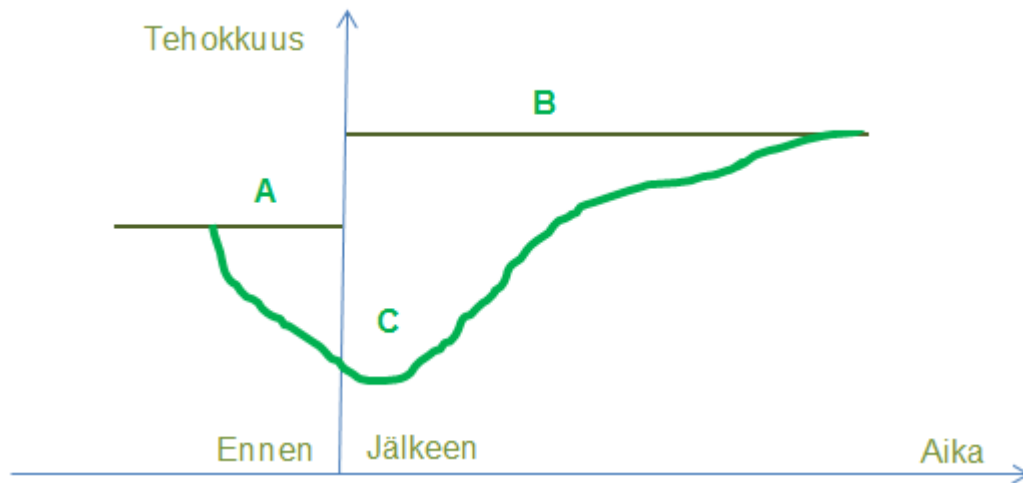
hintään ymmärtää muutoksen ja näkee sen tärkeyden. Tällöin nousee ”kokijan” asemasta ”näkiän” rooliin.



Kuvio 1. Vaikutusmahdollisuudet ja hyvinvointi.

Muutosvaiheessa energiaa suuntautuu muuhunkin kuin tuottavaan työhön. Rasila ja Pitkonen (2010, 17–18) huomauttavat, että uusia toimintatapoja on opiskeltava ja harjoiteltava. Tämän ohessa on epävarmuuden synnyttämää keskustelua ja muutosvastarintaa. Tilanne on haastava, sillä uusien toimintatapojen mukaan ei vielä voida toimia, mutta vanhakaan ei motivoi. Toinen työn tehokkuuteen vaikuttava tekijä on Rasilan ja Pitkosen (s.18) mukaan toimivien yhteistyösuhteiden (arvokas pääoma) muutos. Tuttujen työtovereiden asiantuntemuksen sekä osaamisen tuntemista ja ajan myötä kehittyneitä yhteisiä toimintatapoja mistä aikaisemmin on ollut merkittävää etua, ei voida enää hyödyntää.

Kuvio 2 kuvaa työn tehokkuuden muutoksia muutostilanteessa:



Kuvio 2. Työn tehokkuuden muutos muutostilanteessa.

Rasila ja Pitkonen (2010, 18–19) kertovat, että vaikka muutoksessa pyritään aina parempaan ja tehokkaampaan toimintaan (kuvio 2) tasolta A tasolle B, niin hetkessä parannus ei tapahdu, eikä tie sinne ole suoraviivainen. On todennäköistä, että tehokkuus ensin laskee muutostilanteessa jopa merkittävästi vanhan tason alapuolelle (C). Uusien toimintatapojen vakiintumisen ja oppimisen myötä päästään asetetulle tavoitetasolle (B), ehkä myös sen yli. Voidaankin ajatella kyseessä olevan muutosjohtamisen kyvykkyyden ydin, eli muutosjohtamisella vaikutetaan siihen, miten paljon tehokkuus muutosprosessissa hetkellisesti laskee. Osaava muutosjohtaminen siis takaa tehokkuuteen vain välttämättömän hetkellisen laskun. Rasila ja Pitkonen (2010, 19) kiteyttävät hyvin muutosvaiheen olevan haaste aina varsinaisen perustehtävän suorittamiselle.

Kun muutoksen luonteesta, tarkoituksesta, syvyydestä ja laajuudesta on yhteinen ymmärrys, se auttaa johtamisen suunnittelussa, toimenpiteiden ajoittamisessa sekä kohdentamisessa. (Esimiehen opas muutokseen.)

3.3 Muutosprosessi

Seuraavat alaluvut pohjautuvat Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin, jossa neljä ensimmäistä vaihetta ovat nykytilan purkua varten. Vaiheet 5–7 ottavat käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeinen, kahdeksas vaihe auttaa tekemään muutoksesta pysyvän. Kotter (1996, 19) toteaa, että ihmiset, joilla on kiire päästä tuloksiin, yrittävät usein jättää joitain vaihteita väliin. Näin ei kannata tehdä, sillä kahdeksan vaihetta on johdettu muutoksen perusvirheistä. Taulukko 1. myötäilee ideologialtaan Kotterin muutosprosessia.

Taulukko 1. Muutoksen eteneminen mielessä.
(Esimiehen opas muutokseen)

Kuuleminen	Kuullaan, mutta ei ymmärretä
Ymmärtäminen	Ymmärretään, mutta ei hyväksytä
Hyväksyminen	Hyväksytään, mutta ei sitouduta
Sitoutuminen	Sitoudutaan, mutta ei pystytä sopimaan
Sopiminen	Pystytään sopimaan, mutta ei toimimaan sopimuksen mukaan
Toimiminen	Voidaan toimia sopimuksen mukaan

3.3.1 Muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen

Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, on sille vaikea löytää vetäjää tai tiimiä, joka olisi uskottava ohjaamaan muutosta. Sama ongelma tulee koskemaan avainhenkilöitä, jos he kokevat muutoksen vision laadinnan ja viestintään uhrattavan ajan turhana.

Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen estää näkemästä ongelmia, tai ainakaan tekemään niille mitään. Tämä, jos mikä, estää kehitystä ja kasvua. Mitkä ovat sitten tekijöitä, jotta ongelmia ei suostuta näkemään? Se, että kriisi ei ole näkyvä, yrityskulttuuri ei suo ristiriitoja, väärät sisäiset suorituskyvyn mittarit, johdon

hymistyspuheet, palautteen puute yrityksen ulkopuolelta ja ihmisen luontainen asioiden kieltämisen kyky estävät näkemästä ongelmia. Elämä on miellyttävämpää, kun ei ole ongelmia. (Kotter 1996, 34–36.)

Muutoksen välttämättömyyden tajuaminen edellyttää liiallisen tyytyväisyyden lähteiden eliminoimista ja samalla ongelman konkretisointia. Konkretisointi voi olla heikkouksien esiin tuomista kilpailijoihin nähden, virheiden viemistä loppuun asti ja asiakastyytyväisyyden perusteellista läpikäyntiä mahdollisimman monen työntekijän kanssa. Ulkopuolisten konsulttien käyttö antaa perspektiiviä. (Kotter 1996, 38.)

Onnistuakseen muutosjohtamisessa, on Esimiehen opas muutokseen -sivuston mukaan johdon ja esimiesten ensi itse tutkittava omaa suhdetta muutokseen, miten se kuhunkin vaikuttaa. Vasta sitten voi samoja asioita haastaa muidenkin ajateltaviksi.

Kurikalla ja Jalasjärvellä on ollut laajaa keskustelua julkisen sektorin ja kuntien talouden haasteista. Ulkopuoliseksi yhdistymisselvityksen tekijäksi valittiin Yritystaito Oy. Kuntien henkilöstön edustajista ja johtavista luottamushenkilöistä koostuva ohjausryhmä on nimetty ohjaamaan selvitystyötä yhdistymismahdollisuuksista. Ohjausryhmän lisäksi on nimetty kolme työryhmää, joissa oli edustajia molemmista kunnista. Näitä ryhmiä olivat henkilöstötyöryhmä, palvelutyöryhmä sekä talous- ja elinvoimatyöryhmä. (Yhdistymisselvitys 2014, 6.)

3.3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Kotter (1996, 45) painottaa, että on vaarallinen käsitys pitää muutoksessa johtajuuden takana vain yhtä ”superihmistä”. Kukaan yksittäinen henkilö ei pysty poistamaan kaikkia esteitä, kehittämään oikeaa visiota ja iskostamaan sitä suurelle ihmisjoukolla. Yksi ihminen ei pysty organisaatiokulttuuria juurruttamaan.

Valpolan (2004, 53–54) mukaan johdon työtyyli sekä muutososaaminen leimaavat muutoksen läpiviemisen. Tarmokas, läsnä oleva ja myönteinen johtaja, jonka yhteistyö sidosryhmien kanssa on aktiivista, antaa muutokselle suunnan sekä toimintaenergiaa. Suuntaa hakeva, asemastaan epävarma johtaja hajauttaa tiedostamattaan myös alaistensa keskittymisen erilaisimpiin asioihin. Valpolan (s.54) nä-

kemyksessä muutososaamisen arvioinnissa on hyvä tarkastella kunkin päällikön taustaa; työ- ja kehittämiskokemusta, koulutus- ja kehittämisaktiivisuutta (muun muassa kehityksen seuraaminen, tiedon aktiivinen hakeminen) sekä kontaktipintaa.

Valpola (2004, 55) korostaa myös luottamuspääoman merkitystä. Eli uskotaanko perusteluja, kuunnellaanko johdon viestejä, kerrotaanko johdolle toiminnan asioista rehellisesti? Vai onko yleinen näkemys, ettei johtoon kannata uskoa eikä kertoa kokemasta todellisuudesta ideoineen huolineen. Valpola (s. 56) toteaa johdon aktiivisuuden ja näkyvyyden edistävän luottamusta, jolloin työntekijöille tulee tunne voida kysyä vaikeistakin asioista. Kotter (s.52) kertoo vahvan itsetunnon olevan hyödyksi ainoastaan silloin, kun henkilöllä on myös realistinen käsitys heikkouksistaan ja rajoituksistaan, hän osaa arvostaa muiden vahvuuksia ja kykenee alistamaan omia etuja suuremman päämäärän hyväksi. Ilman näitä tiimityöskentely ja uudistuminen eivät ole mahdollista.

Kotter (s.51) näkee tehokkaassa tiimissä neljä ominaispiirrettä. Niitä ovat asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Tiimissä täytyy olla riittävästi avainhenkilöitä, etteivät tiimin ulkopuolelle jäävät pysty helposti prosessia jarruttamaan. Asiantuntemus näkyy perusteluina ja järkevinä päätöksinä. Uskottavuutta luo tiimissä olevat hyvän maineen työntekijät, jolloin henkilöstö suhtautuu vakavasti tiimin kannanottoihin. Asioiden sekä ihmisten johtamisen kyvykkyys takaa prosessin hallintaa sekä muutoksen luotsaamista.

Mikäli tiimi koostuu ihmisistä, jotka eivät ole aikaisemmin työskennelleet keskenään, puuttuu heiltä vielä keskinäinen luottamus, jota täytyy siis kehittää. Samalla hahmottuu yhteinen päämäärä.

3.3.3 Strategian ja vision laatiminen

Esimiehen opas muutokseen -sivusto painottaa asioiden erottelemisen tärkeyttä, mitkä asiat uudistuksen myötä muuttuvat ja mitkä pysyvät ennallaan. Kehitys ei tarkoita sitä, että aina suinkaan kaikki muuttuisi. Esimiehen tehtävänä on myös nostaa esiin asiat ja käytännöt, mitkä pysyvät ennallaan. Sivusto toteaa tämän

luovan jatkuvuutta työhön ja toisaalta myös lisää mielekkyyttä muutettavien asioiden suhteen.

Kotter (s. 60) on todennut, että muutos ja vastuksen murtaminen eivät toimi autoritaarisilla käskyillä eivätkä mikrojohtamisella. Mikrojohtaminen on taktiikka, joka pyrkii kiertämään ongelman määrittelemällä yksityiskohtaisesti työntekijöiden tehtävät ja sitten valvomalla tarkasti ohjeiden noudattamista. Paras lähestymistapa muutokseen perustuu visioon eli tulevaisuudenkuvaan viitteineen.

Tehokas visio on kuviteltavissa oleva ja haluttava, jolloin se vetoaa työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden pitkän aikavälin tavoitteisiin. Realistinen visio takaa sen toteutettavuuden ja se on viestittävässä oleva. Vision selkeä rajaus antaa osviittaa päätöksentekoon ja toisaalta joustavuus parantaa ihmisten omaaloitteellisuutta toiminnassa. (Kotter 1996, 63.)

Ympäripyöreissä hymistyspuheissa ei ole mitään konkreettista, ja toinen ääripää on paksu muistio, josta kukaan ei motivoitu, eikä edes vaivaudu lukemaan. Vision luominen ei ole yhden kokoontumisen tulos, vaan usean kuukauden työstäminen.

Strategian luominen on keskeistä kaupungin suuntaa sekä menestystä rakennettaessa. Huolellisesti tehtynä se auttaa ennakoimaan ja hahmottamaan tulevaisuutta, löytämään keskeisiä vahvuuksia sekä suuntaamaan resursseja tärkeisiin asioihin menestymisen kannalta. Kun strategiaa työstetään osallistavana prosessina, se lisää strategian sisällön ymmärrystä täten myös sitouttaen siihen. Parhaimmillaan strategian laatiminen ohjaa koko organisaatiota ja kuntayhteisöä toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Strategia luo pohjan määrätietoiselle ja pitkäjänteiselle johtamiselle. (Yhdistymisselvitys 2014, 43.)

Tarkasteltavassa kuntaliitoksessa henkilöstön edustajista ja luottamusmiehistä koostuva ohjausryhmä linjaa strategian.

3.3.4 Muutosvision viestiminen

Visiosta tulee hyödyllinen vasta sitten, kun suurin osa yrityksen tai tietyn funktion työntekijöistä ymmärtää sen merkityksen ja tavoitteet. Visiosta ei voi koskaan vies-

tiä liikaa, sillä on yleistä, että muutosvisiosta viestiminen hukkuu muun viestinnän sekaan.

Tehokkaan viestinnän keinoja ovat sanoman yksinkertaisuus ja ytimekäs esittäminen, jota toistetaan usein ja eri viestintäkanavissa. Viestiä tehostaa esimerkillinen toiminta avainhenkilöiltä ja heidän kohtaamien näennäisten ristiriitojen selvittäminen. Näin viestinnästä tulee kaksisuuntaista, jolloin työntekijöille tulee tunne merkityksellisyydestä. Palautteenanto mahdollistaa viestin kuunnelluksi tulemisen, eikä visiosta viestiminen jää vain läpitunkevaksi, yksisuuntaiseksi tiedonvälitykseksi. (Kotter 1996, 76.)

Kotter (s.84) näkee tämän vaiheen kaksisuuntaisen keskustelun oivana tapana auttaa ihmisiä löytämään vastauksia kysymyksiin, jotka uudistamishankkeesta nousevat esiin. Muutosvisiosta viestimisen vaihe on merkittävä, sillä mikäli ihmiset eivät hyväksy visiota tai heille ei anneta siihen edes mahdollisuutta ymmärtää, ei työntekijöiden valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan onnistu. Näin katkeaa kaula myös lyhyen aikavälin tavoitteista ja onnistumisista, jotka Kotter on myös määrittänyt seuraaviksi muutosprosessin vaiheiksi.

Kurikan ja Jalasjärven henkilöstö sekä asukkaat saavat tietoa muutoksesta, sen vaiheista ja päätöksistä oman kuntansa Internet-sivuilta. Sivuilta löytyy oma linkki kuntaliitos 2016 kategoriaan, johon on kerätty muun muassa asiaan kuuluvia muistioita, pöytäkirjoja ja yhdistymisselvityksiä. Lisäksi kuntaliitoksen henkilöstöasioiden hoitamisen aikataulutukseen on merkitty jatkuva tiedottaminen.

3.3.5 Henkilöstön valtuuttaminen

Henkilöstö ei anna kehitysideoita, mikäli he kokevat, että siitä ei ole mitään hyötyä tai niitä ei kuunnella ja oteta tosissaan.

Valtuutukset ja vastuunanto takaavat henkilöstön myötävaikuttamista, joka on edellytys organisaation mittavalle uudistukselle. Tarkoituksena on valtuuttaa mahdollisimman laajalti henkilöstöä. Kotter (1996, 88) näkee neljä yleisintä estettä työntekijöiden valtuuttamisessa, joita ovat järjestelmät, taidot, rakenteet ja esimie-

het. Eli käytännössä mm. resurssittomuus, arvostelu jälkeinpäin ylemmiltä tahoilta, koulutuksen ja valmennuksen puute sekä hankala esimies.

Kurikan henkilöstöpäällikkö Elise Rantanen kertoo, että Kurikka - Jalasjärvi kunta-liitoksen muutoksen hoidossa on henkilöstöasioiden hoitoa aikataulutettu. Muutoksen myötä tehtäväkuvat on mietittävä uudelleen ja nimettävä virkamiesjohto sekä perustettava virkoja. Palvelusuhdeasioita on yhtenäistettävä. Johtoryhmälle, esimiehille sekä hallinnon henkilöstölle on järjestetty muutuskoulutusta, josta vastasi FCG Finnish Consulting Group Oy. Rantanen lisää vielä, että henkilöstölle on lisäksi järjestetty mahdollisen uuden tehtävän vaatimaa koulutusta.

3.3.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin tulokset luovat uskottavuutta, liikevoimaa ja intoa pitkälle aikavälille. Tulokset kertovat henkilöstölle siitä, että hanke on vaivan arvoinen. Pysähtyminen tarkastelemaan tuloksia antaa mahdollisuuden vision ja strategian hienosäädölle sekä konkreettiselle palautteelle. Lyhyen aikavälin tulokset antavat myös ajateltavaa hankkeen epäilijöille ja vastustajille tehden heistä parhaimmassa tapauksessa aktiivisia osallistujia muutokseen. Tuloksien on oltava näkyviä ja kiistattomia, sekä nivouduttava selvästi muutoshankkeeseen. Siksi ne onkin hyvä olla järjestelmällisesti suunniteltuna, jolloin mikään tulos ei saa perustua hyvään tuuriin. On myös huomattava, että lyhyen aikavälin onnistumisten juhliminen voi olla tuhoisaa, mikäli samalla katoaa tunne muutoksen välttämättömyydestä. (Kotter 1996, 104–106.)

3.3.7 Muutosten toteuttaminen ja vakiinnuttaminen

Kotter (1996,117) on vakuuttunut siitä, että mikäli vauhtia hellitetään ennen työn saattamista loppuun, saatetaan siinä menettää elintärkeää liike- ja muutosvoimaa, mistä taas voi seurata taantuminen. Hän (s. 124) nostaa tässä vaiheessa esille lyhyen aikavälin onnistumiset, jolloin jaksetaan jatkaa ja tarttua uusiin sekä suurempiin muutosprojekteihin. Tällöin myös työntekijät osallistuvat enemmän ja heitä voidaan ylentää ja kehittää auttaakseen muutoksessa. Kotter pitää erityisen tär-

keänä ylimmän johdon ihmisten johtamisen taitoa ja delegointia alemmille tasoille, jotka taas hoitavat projektikohtaisia ihmisten ja asioiden johtamista. Tarpeettomat keskinäiset riippuvuussuhteet on karsittava turhautumisten välttämiseksi.

3.3.8 Toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kulttuuri on sijaintipaikasta tai tasosta riippumatta tärkeä, koska sillä on suuri vaikutus ihmisen toimintatapoihin. Kulttuuri on näkymätön, joten siihen on vaikea puuttua suoraan. Jos muutoksen uudet toimintamallit ovat ristiriidassa yrityksen kulttuurin kanssa, on vaarana niiden pysymättömyys. (Kotter 1996, 130.)

Kotter (1996, 136) näkee kulttuurin muuttuvan vasta sitten, kun on saatu työntekijät toimimaan uudella tavalla, kun ne uudet toimintatavat jollain aikavälillä tuottavat ryhmälle näkyviä hyötyjä ja kun nähdään uusien toimintatapojen ja suoritusparanusten välinen yhteys. Kotter näkee sanallisten ohjeiden ja tuen puutteen olevan syy haluttomuuteen myöntää uusien toimintatapojen oikeellisuus. Tämän vuoksi Kotter määrittelee kulttuurin muutoksen tapahtuvan viimeiseksi, ei ensimmäisenä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että muutoksen alkuvaiheessa voitaisiin kulttuurikysymykset sivuuttaa. Mitä parempi on olemassa olevan kulttuurin ymmärrys, sitä helpompi on muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen ja perustaa sen mukainen tiimi. Kotterin (s.137) mielestä joskus ainoa keino muuttaa kulttuuria on vaihtaa keskeisessä asemassa olevia henkilöitä.

3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen termi vastustukselle, joka kuuluu yleensä jokaiseen muutokseen. Muutosvastarinta ilmenee epävarmuuden pelkona, välinpitämättömyytenä, informaation torjuntana, korostuneena itsesuojeluna, ideologisena ristiriitana tai muiden asioiden priorisointina. Vastarinta on voimakkaampi, mikäli työntekijät kokevat luottamuksen puutetta organisaatioon ja sen johtoon muutoksen toteuttajana. Rakenteellinen ja työyhteisön järjestelmiin vaikuttava muutos voi muuttaa työntekijöiden statusta tai valta-asemaa, sekä häiritä henkilöiden välisiä suhteita. (Haveri & Majoinen 2000, 28–29.)

Muutosvastarinta on tekijä, joka nostaa muutoksen kustannuksia pitkittämällä ja hidastamalla muutosta. Toisaalta myös ihmisten epävarmuus vaikuttaa alentavasti työtehoon, mikäli arvailut ja tietämättömyys saavat hallita mielialaa. (Haveri & Majoinen 2000, 30.) Pahimmillaan muutosvastarinta keskeyttää muutosprosessin ja muutos epäonnistuu, jolloin muutos jää toteuttamatta.

Muutosvastarinta näkyy omassa asenteessa ja työtehossa. Hyvin usein se kohdistuu myös muutoksen johtajaan. Muutoksen johtajaa saatetaan piikitellä yksityiskohdista sekä saattaa huonoon valoon. Muutoksesta sekä johtajista levitellään huhuja. Henkilöstön sairastelut ja peitellyt uhkailut ovat mahdollisia radikaalimpia keinoja osoittaa mieltään. Henkilöstö pyrkii näillä keinoilla parantamaan omaa asemaansa muutostilanteessa. (Haveri & Majoinen 2000, 86.)

Kotter (1996, 13) on laittanut merkille kahdeksan yleisempää virhettä muutokses- sa. Niitä ovat liiallinen tyytyväisyys vallitseviin tilanteisiin, ohjaava tiimi ei ole riittä- vän vahva, aliarvioidaan visioita, liian vähäinen viestintä visiosta, esteitä ei poiste- ta uuden vision tieltä, ei lyhyen aikavälin onnistumisia, liian varhainen voitonjulis- tus ja muutoksen juurruttamatta jättäminen yrityskulttuuriin.

Kuntaliitoksessa muutos vaikuttaa myös asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Kun- talaisilla on erityinen suhde omaan kuntaansa niin veronmaksajana, asiakkaana sekä osakkeen-omistajana. Myös historialliset ja tunnesyyt vaikuttavat sitoutumi- sessa. (Haveri & Majoinen 2000, 29.)

3.5 Muutokset kuntaliitoksessa

Kuntaliitoksia ja niiden tuomia muutoksia on tutkittu aikaisemminkin ja aiheesta löytyy väitöskirjoja. Esimerkiksi Suomen Kuntaliiton tutkimustoiminnan ACTA jul- kaisusarja käsittelee muun muassa kuntiin liittyvä ilmiötä. Vakkalan väitöskirja käsittelee aihetta henkilöstö kuntauudistuksissa, minkä tuloksia voimme vertailla tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksiin.

Vakkalan (2012, 139) väitöskirjan tutkimusaineiston mukaan muutoksen syvyys ja merkitys vaihtelee työyhteisöittäin. On yleistä, että kuntaliitoksen uskotaan vaikut- tavan jokaisen työntekijän työhön, vaikka muuttuvien asioiden määrä vaihtelee

merkittävästi toimialoittain. Hallinnon ja talouden henkilöstö kokee muutoksia muita aloja useammin, mutta myös merkityksiltään syvempinä.

Vakkala (2012, 142) kertoo muutoksen kokemukseen vaikuttavan aina muutosprosessin etenemisen ja toimenpiteiden lisäksi henkilökohtaiset persoonallisuuden sekä maailmankuvan erot. Siksi myös (s.143) ihmisen elämäntilanteen kokonaisuus vaikuttaa muutosprosessointiin. Vakkala kertookin muutosdynamiikan näkyvän työyhteisön jäsenten suhtautumis- ja sopeutumiseroina.

Vakkala (2012, 148) huomaa muutosvastarinnan olevan suhteellisen yleinen ilmiö. Kunnittain merkittävä vastustaminen on viiden ja 30 prosentin välillä.

Kirjallisuus esittää erilaisia lähtökohtiin perustuvia näkemyksiä muutosvastarinnalle, kuten persoonakysymykset, puolustus- eli defenssimekanismit ja muutosjohtamisen puutteet. Muutosvastarintaa olisi hyvä tarkastella käyttäytymisestä sekä tunneperäisenä ja kognitiivisena ilmiönä. Tällöin päästään kiinni vastustamisen ilmenemismuotoon ja sen perusteisiin. (Vakkala 2012, 148.)

Vakkala (2012, 143) toteaa muutoksen aiheuttavan epävarmuutta ja pelkoa ja siksi lisäävän tuen tarvetta. Liitosprosessissa kannetaan huolta oman jaksamisen lisäksi kanssaihmisistä: työkavereiden jaksaminen, työyhteisön tulevaisuus, asiakkaiden ja palveluiden saatavuus. Huolenaiheiden ja epävarmuuden korostuminen painottuu uudistuksen valmisteluvaiheeseen, jolloin tulevista toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista ei ole vielä varmuutta.

Vakkala on (2012, 146) tutkinut, että muutoksen suunnitteluun osallistumattomien osuus kunnittain vaihtelee välillä 32 ja 61 prosenttia. Henkilö joka ei osallistu suunnitteluun, mutta käy läpi muutostoimenpiteen, ei toteuta muutosjohtamisen yleistä lähtökohtaa. Lähtökohtana Vakkala pitää sitä, että jokainen osallistuisi omaa työtä koskevan muutoksen suunnitteluun. Osallistumisen tuloksiin vaikuttavat vaihtelevat käsitykset osallistumisesta, mutta tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kyseessä on henkilöiden kokemukset osallistumisesta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kysely suoritettiin sähköisenä, kvantitatiivisena eli tilastollisena tutkimuksena syksyllä 2015. Kyselytutkimus tehtiin Webropol 2.0 -sovelluksella, josta kysely saatiin www-sivun linkiksi. Kyselytutkimuksen www-sivun linkki (liite 2) ja saatekirje (liite 1) lähetettiin kohderyhmän sähköpostiin Kurikan ja Jalasjärven henkilöstöpäälliköiden avulla. Vastajien vastaukset tulivat suoraan tutkimuksen tekijälle Webropol 2.0 sovellukseen. Vastausaika oli 10.9–30.9.2015

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on se, kuinka tyytyväisiä Kurikan ja Jalasjärven henkilökunta on muutosjohtamiseen kuntaliitoksen yhteydessä. Tutkimuksella on tarkoitus saada tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutosprosessiin. Tuloksien tulisi havainnollistaa siis sitä, miten onnistunut muutosjohtaminen on. Siksi opinnäytetyön tutkimuksena on kvantitatiivinen kyselytutkimus, koska tutkimusongelmana on selvittää asioiden ja ominaisuuksien esiintymistiheyksiä, frekvenssejä.

4.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä on Kurikan kaupungin ja Jalasjärven kunnan johto- ja hallintoasemassa työskentelevä henkilöstö, sillä heihin kuntaliitos vaikuttaa eniten. Kuntaliitos ei vaikuta kaikkien kaupungin ja kunnan työntekijöiden työhön, joten koko henkilöstö ei ole mukana tutkimuksessa.

4.3 Kyselylomake (liite 2)

Kyselytutkimuksen (liite 2) kysymykset, väittämät, pohjautuvat tutkimusongelman teoriasta ja sen alakohdista. Kyselytutkimus on jaettu teemoihin, jotka kuuluvat muutosjohtamiseen. Kyselyn tutkittavia väittämiä on karsittu ja muokattu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselytutkimuksen validiteettia parannettiin testaamalla

sitä etukäteen virhetulkintojen välttämiseksi. Validiteetti kertoo tutkimuksen päte-
vyydestä eli mittaako se oikeita asioita tutkimusongelman kannalta.

Tutkimuksen (liite 2) taustatiedot on kerätty nominaali- eli luokitteluasteikolla. Taustatiedoista päädyttiin jättämään sukupuolen kysyminen pois, sillä sen todettiin vaarantavan tietyn toimialan anonyymia vastaamista. Kyselyn väittämien vastausvaihtoehdot edustavat Likertin asteikkoa eli sanallista mittaria. Vastausvaihtoeh-
toina ovat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Kyselyssä ilmapiiriä, tunnetiloja, työtahtia ja työmäärää on lisäksi tarkennettu kysymällä niistä vielä semanttisella differentiaalimenetelmäl-
lä eli vastakkaisilla adjektiivipareilla. Kyselylomake on siis strukturoitu, jossa on vastausvaihtoehdot valmiina.

Viimeisenä kyselyssä on avoin kysymys. Avoimella kysymyksellä on tarkoitus tuo-
da esiin tietoa, jota strukturoidut kysymykset eivät ilmaise.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineistoa analysoitiin Webropol 2.0 -kyselytyökaluohjelmiston avulla. Tu-
loksia on havainnollistettu erilaisilla kaavioilla, jotka on luotu Microsoft Excel 2010 -
ohjelmistolla.

Taustatietojen tuloksia on esitetty kokonaislukuina sekä pyöristettyinä prosenttija-
kaumina. Likertin vastausasteikon kysymykset on esitetty pinottuina palkkikaavioi-
na, joissa arvot ovat pyöristettyjä kokonaislukuja prosenttijakaumina.

Jokaisesta kyselyn aihealueesta löytyy yhteenvetona jokaiselle väittämälle muo-
dostuneet keskiarvot asteikolla 1–4.

Likertin asteikollisissa väittämässä vastausvaihtoehdot täysin samaa mieltä on vas-
tannut arvosanaa 4, osittain samaa mieltä = 3, osittain eri mieltä = 2 ja täysin eri
mieltä = 1. En osaa sanoa -vastauksia ei ole otettu huomioon, sillä se ei ole vasta-
usvaihtoehdona neutraali. Vastausvaihtoehdot ”en osaa sanoa” on mahdollisuus kun
vastaaja ei halua ottaa kantaa asiaan, ei tiedä asiasta tai muut annetut vastaus-
vaihtoehdot eivät ole hänelle kuvaavia. Kuviossa 10 jokaiselle väittämälle on sekä

Kurikan ja Jalasjärven henkilöstön antamat keski-arvot, joten tuloksia voidaan vertailla kaupunkien välillä.

Kyselyn väittämät, joiden positio on ollut negatiivinen, on niiden keskiarvot laskettu käänteisillä arvosanoilla, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman reliabiliteetteja. Vastaamalla negatiiviseen väittämään täysin tai osittain samaa meiltä, ei kanta ole tällöin positiivinen, verrattuna muihin tutkimuksen väittämiin, jotka ovat positiivisia. Positioltaan negatiivisten väittämien kohdalla on vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä vastannut arvosanaa 1, osittain samaa mieltä = 2, osittain eri mieltä = 3 ja täysin eri mieltä = 4. Näiden väittämien graafinen esitys kuviossa on myös käänteinen.

Semanttisen differentiaalimenetelmän vastakkaisten adjektiivisanaparien analysoimisessa on käytetty 5-portaista asteikkoa ja ne ovat graafisesti esitetty pylväskaavioina.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jossa tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Positivismi on kvantitatiivisen tutkimuksen perusta, jossa pyritään objektiiviseen ja absoluuttiseen totuuteen. Positivismissa korostetaan tiedon luotettavuutta, perusteluja ja yksiselitteisyyttä, jolloin tietoa voisi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Määrälliset tiedonkeruumenetelmät pyrkivät selittämään asioiden ja yhteyksien frekvenssejä eli esiintymistiheyksiä. (Kananen 2008, 10.)

Havaittujen erojen tilastollista merkitsevyyttä ei voida testata, koska testin edellytykset eivät ole voimassa, sillä vastaajaryhmät ovat liian pieniä. Kyselyyn vastaajia oli 44 ja vastausprosentti 38. Tuloksia voidaan tulkita suuntaa antavina.

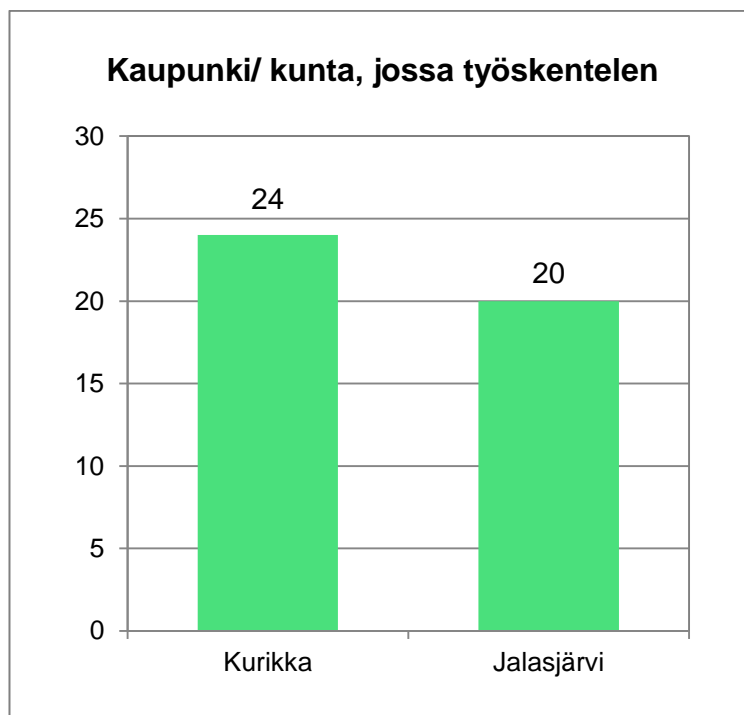
5 TULOKSET

5.1 Vastausprosentti

Kyselyn kohderyhmään Kurikassa kuului 67 henkilöä ja Jalasjärvellä 48, yhteensä siis 115 henkilöä. Kyselyyn vastasi 44 henkilöä, joten vastausprosentiksi tulee 38 %. Vastausprosentti on kohtuullinen ja siksi tuloksia voidaan tulkita suuntaa antaviksi.

5.2 Vastaajien taustatiedot

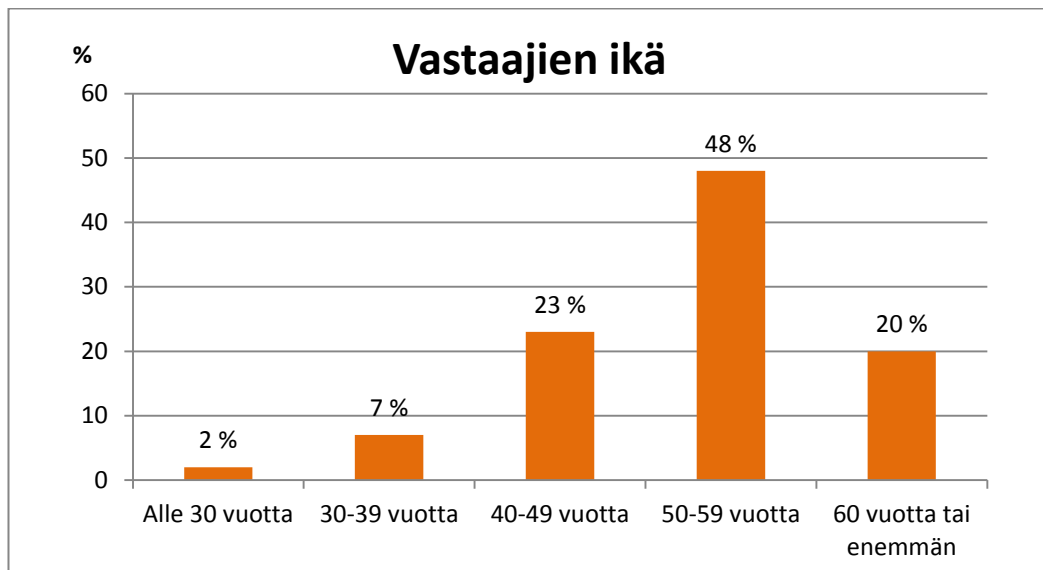
44 vastaajasta 24 kuului Kurikan henkilöstöön ja 20 Jalasjärven henkilöstöön. Kurikan vastausprosentiksi tulee 36 % ja Jalasjärvellä 42 %. Jalasjärven vastausprosentti on korkeampi, vaikka itse vastaajia on vähemmän, sillä Jalasjärven kyselyn kohderyhmä oli pienempi.



Kuvio 3. Kaupunki/ kunta, jossa työskentelen (n=44).

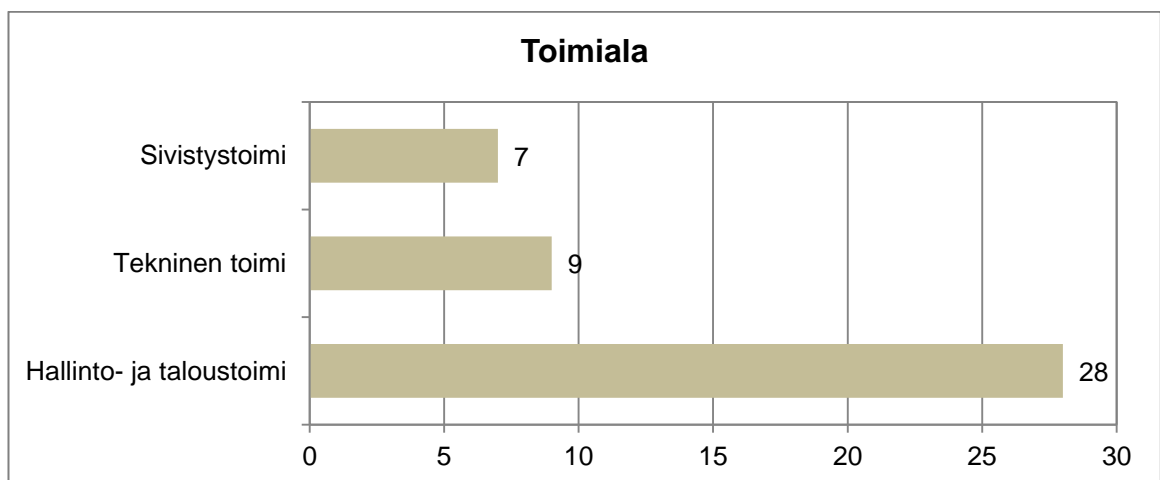
Vastaajat luokiteltiin viiteen ikäryhmään, joita ovat alle 30-vuotiaat, 30–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat, 50–59-vuotiaat ja 60 vuotta tai enemmän. Kuten kuvio 3 voi huomata, lähes puolet vastaajista kuului ikäryhmään 50–59-vuotiaat.

Vastaajien 40–49-vuotiaita ja 60 vuotta tai enemmän prosenttimäärät olivat lähes yhtä suuret. 40–49-vuotiaita oli 23 % ja 60 vuotta tai enemmän 20 %. Vastaajista 30–39-vuotiaita oli 7 %. Vain 2 % vastaajista oli alle 30 vuotiaita.



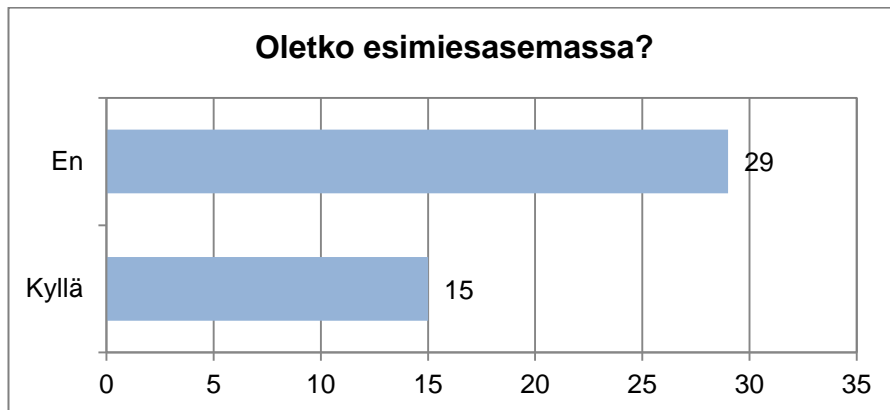
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma (n=44).

Toimialoittain selvästi eniten vastaajia oli hallinto- ja taloustoimesta, 28 henkilöä. Sivistystoimeen kuuluvia vastaajia oli 7 ja teknisestä toimesta 9.



Kuvio 5. Toimiala (n=44).

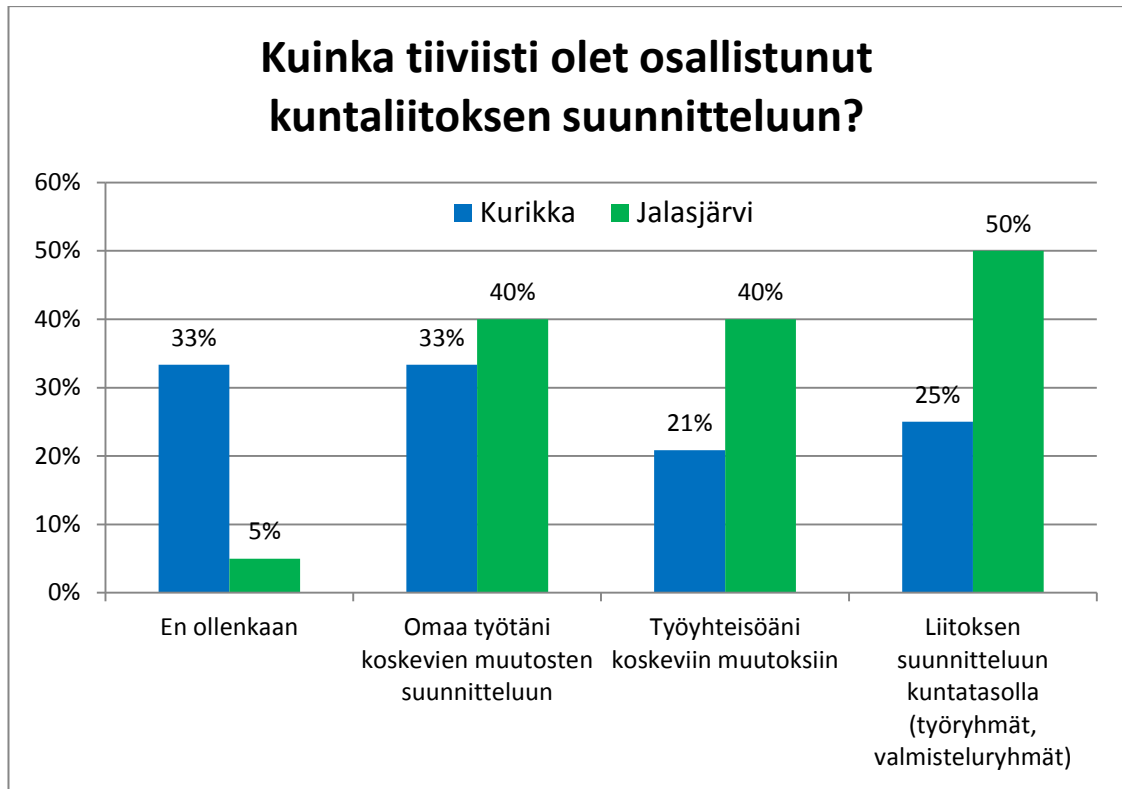
Kuviosta 6 näemme, että vastaajista (n=44) 15 on esimiesasemassa työskenteleviä henkilöjä. Vastaajien esimiesasemassa työskentelevien osuus on 34 %.



Kuvio 6. Esimiesasema (n=44).

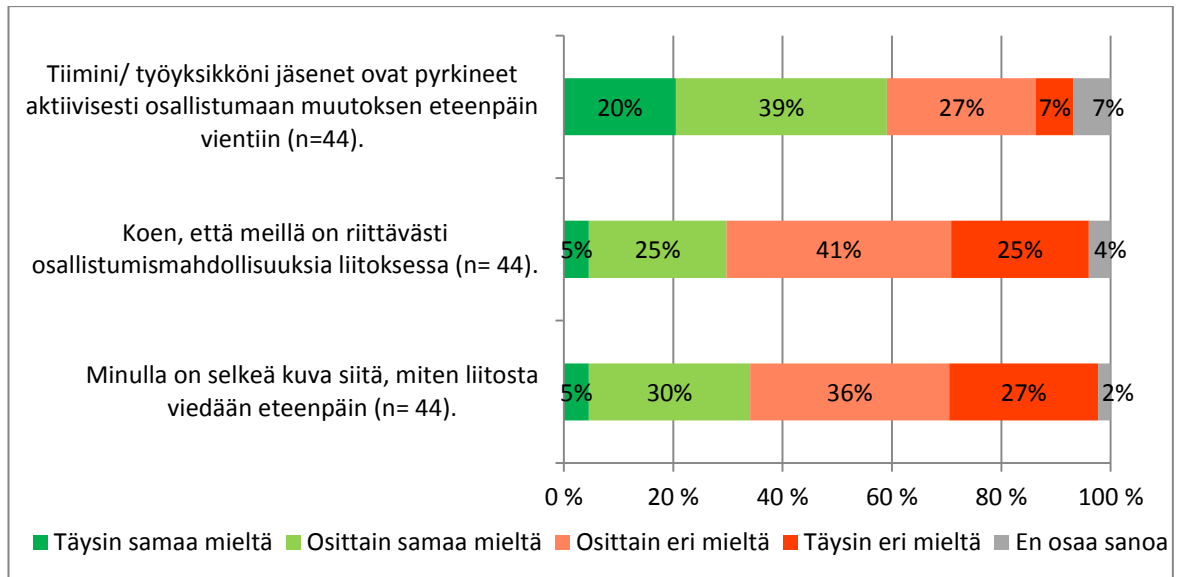
5.3 Kuntaliitosta koskevat kysymykset

Kuviosta 7 voimme havainnollistaa Kurikan ja Jalasjärven henkilökunnan välisiä eroja osallistumisessa kuntaliitoksen suunnitteluun. Kysymykseen pystyi vastaamaan useammalla vaihtoehdolla. Vastauksia oli sekä Kurikasta että Jalasjärveltä annettu 27, mutta ne on ilmaistu (kuvio 7) prosentiosuuksina suhteutettuna vastaajien määrään (kuvio 3). Vastaajien perusteella voimme havaita, että Kurikan henkilöstössä on suhteessa Jalasjärveen enemmän työntekijöitä, jotka eivät ole osallistuneet kuntaliitoksen suunnitteluun ollenkaan. Kyselyyn vastanneista puolet ilmoittaa Jalasjärvellä osallistuneensa liitoksen suunnitteluun kuntatasolla, kun Kurikassa vastaava luku on neljännes. Osallistumattomien osuus ei kuitenkaan ole merkittävä verrattaessa Vakkalan (2012, 146) tutkimustuloksia, jossa suunnitteluun osallistumattomuus vaihtelee välillä 32–61 %.



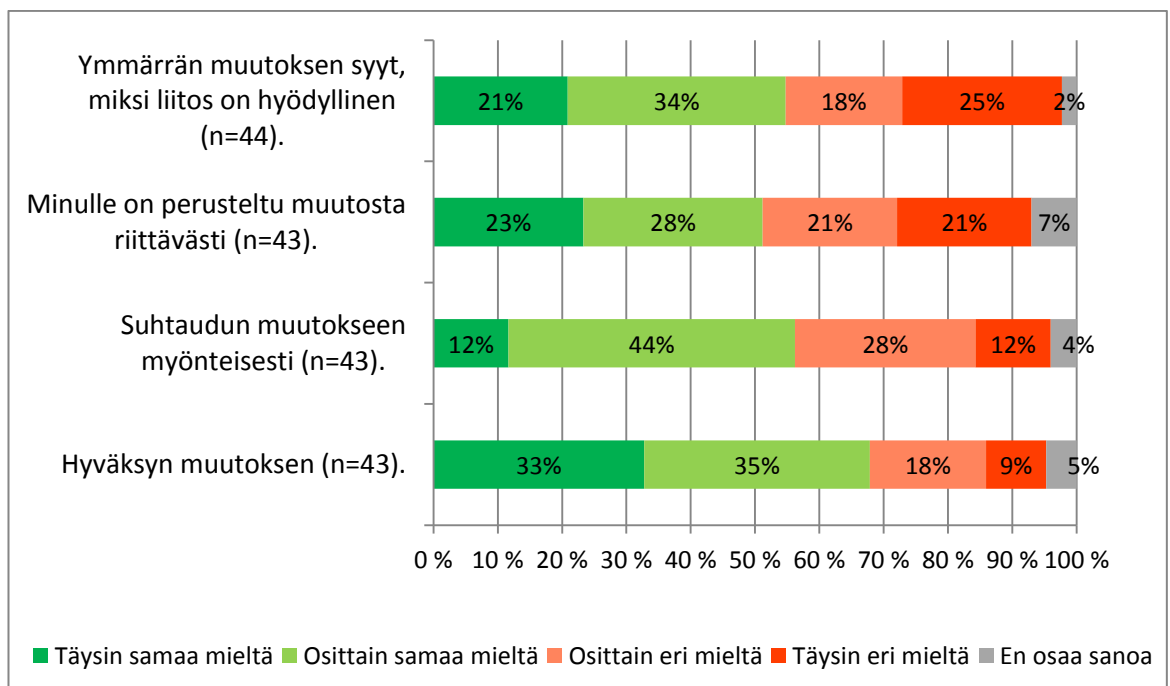
Kuvio 7. Osallistuminen kuntaliitoksen suunnitteluun (n=54).

Kuvio 8 havainnollistaa sitä, miten henkilöstö kokee, onko heillä ollut mahdollisuutta osallistua kuntaliitoksen suunnitteluun. Väittämään tiimini/ työyksikköni jäsenet ovat pyrkineet aktiivisesti osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin, on vastaajista joka viides täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä on 39 % ja osittain tai täysin eri mieltä yhteensä 34 %. 7 % vastaajista ei ole osannut sanoa. Reilusti yli puolet (66 %) kokee, että heillä ei ole riittävästi osallistumismahdollisuuksia liitoksessa. 30 % vastaajista kokee täysin tai osittain osallistumismahdollisuuksien olevan riittävät. 35 %:lla vastaajista (kuvio 8) on täysin tai osittain selkeä kuva siitä, miten liitosta viedään eteenpäin. Eriävää mielipidettä täysin tai osittain ovat 63 % vastaajista.



Kuvio 8. Muutoksen eteneminen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan suhtautumista muutokseen ja kuntaliitokseen. Vastausvaihtoehtoina oli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Kuvio 9 tulokset ovat pyöristettyinä prosenttijaumina.



Kuvio 9. Suhtautuminen muutokseen ja kuntaliitokseen.

Enemmistö 34 % koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että ymmärtää muutoksen syyt, miksi liitos on hyödyllinen (kuvio 9). Kuitenkin joka neljäs vastaajista (25 %) ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä asiasta oli 21 % ja 2 % ei osannut sanoa.

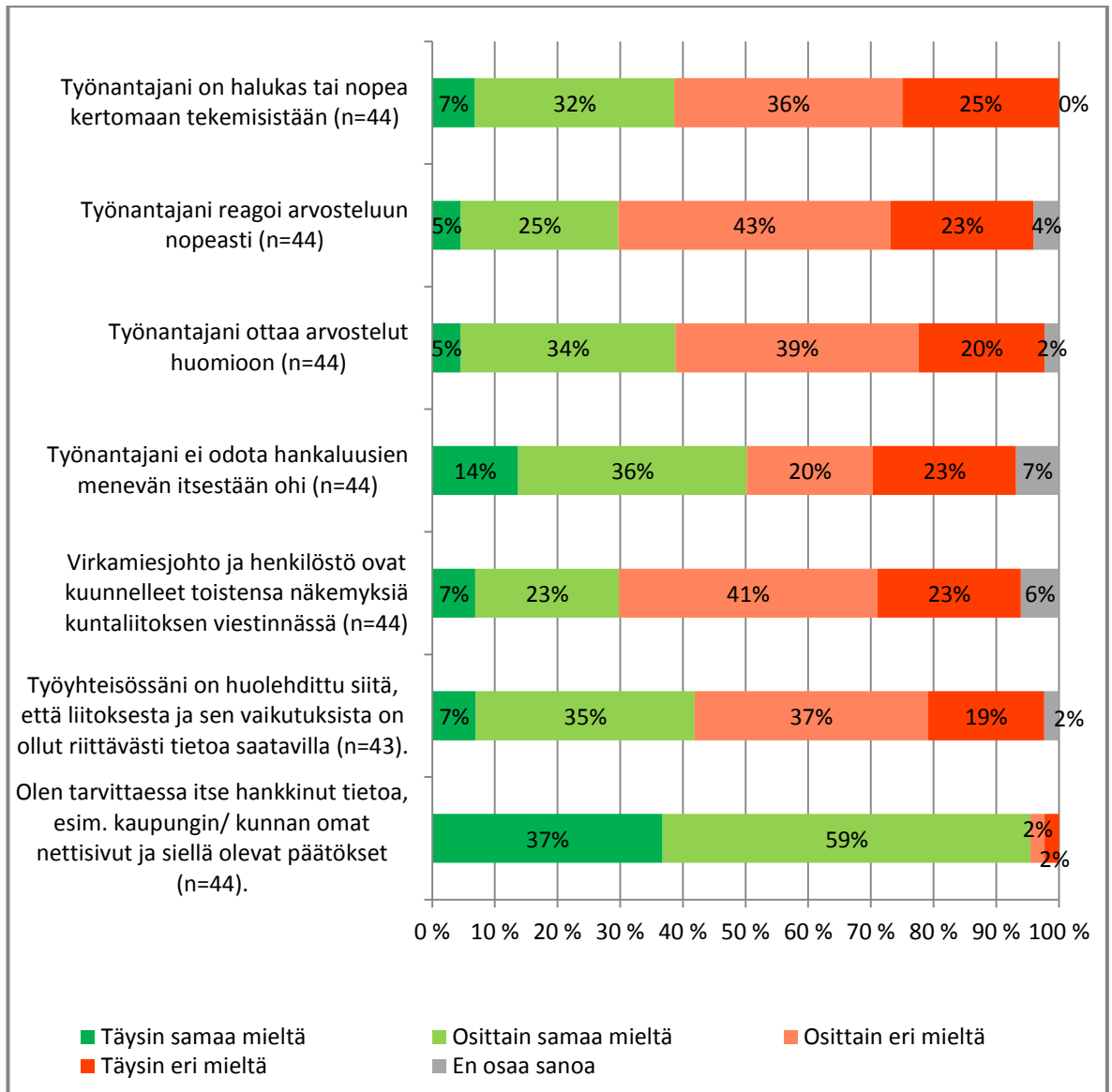
Siitä, että muutosta on perusteltu riittävästi, oli täysin samaa mieltä 23 % (kuvio 9). Suurin osa 28 % vastasi olevansa osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä -kohtien vastausprosentit olivat samat, 21 %. 7 % ei osannut arvioida.

Suhtautumiseen muutokseen myönteisesti löytyi yhtä paljon täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä olevia henkilöitä. Molempiin vastausprosentti oli 12 % (kuvio 9). Enemmistö 44 % oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli 28 % ja 4 % ei osannut sanoa.

Muutoksen ilmoittaa hyväksyneensä täysin tai osittain yhteensä 68 % eli yli puolet (kuvio 9). Osittain eri mieltä kertoo olevansa 18 % ja täysin eri mieltä 9 %. 5 % ei osannut sanoa, hyväksyykö muutoksen.

5.4 Kuntaliitosviestintä

Kuvio 10 havainnollistaa henkilöstön suhtautumista työnantajansa viestintään, tiedon saatavuuteen sekä omaan tiedonhankintaan. Vastausvaihtoehtoina oli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Kuvio 10 tulokset ovat pyöristettyinä prosenttijakaumina.



Kuvio 10. Organisaation viestintä.

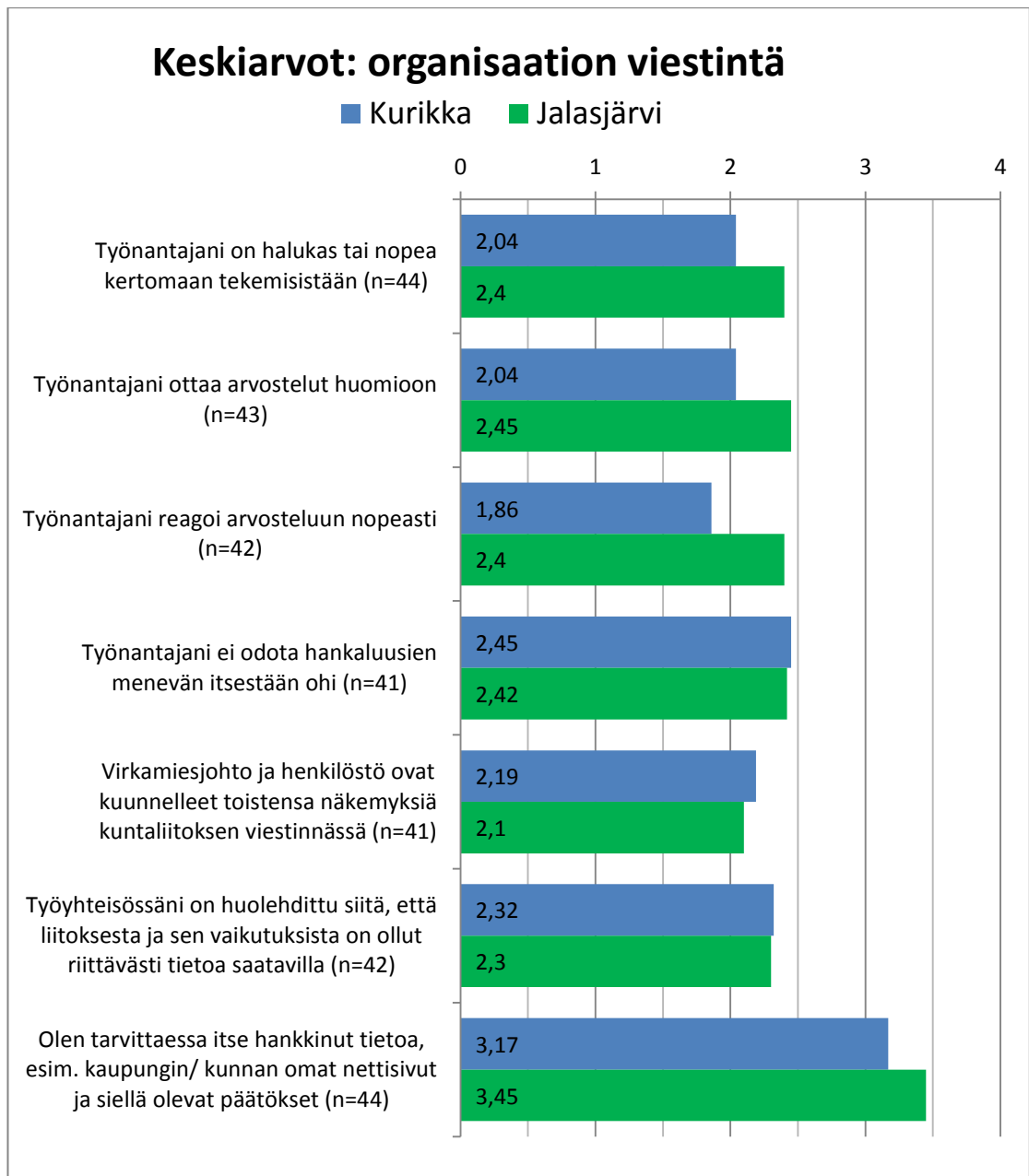
Väittämään (kuvio 10) työnantajani on halukas tai nopea kertomaan tekemisistään on osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä yhteensä 61 %. Osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä on yhteensä 39 %.

Yhteensä 66 % kokee olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että työnantajan reagointi arvosteluun on nopeaa (kuvio 10). Neljännes kuitenkin ilmoittaa olevansa väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Kuvio 10 mukaan joka viides kokee työnantajan jättävän arvostelut huomioimatta.

Vain 4 % kertoo olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että olisi itse tarvittaessa hankkinut tietoa (kuvio 10). Lähes kaikki, 96 % (täysin samaa mieltä tai osittain

samaa mieltä), ilmoittavat tarvittaessa itse etsivänsä tietoa esim. kaupungin/ kunnan omilta nettisivuilta ja sieltä löytyvistä päätöksistä.

Kuvio 11 havainnollistaa kuvion 10 väittämät keskiarvoina. Kyselyssä täysin samaa mieltä on vastannut arvosanaa 4, osittain samaa mieltä = 3, osittain eri mieltä = 2 ja täysin eri mieltä = 1. En osaa sanoa -vastauksia ei ole otettu huomioon, sillä se ei ole vastausvaihtoehtona neutraali. Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” on mahdollisuus kun vastaaja ei halua ottaa kantaa asiaan, ei tiedä asiasta tai muut annetut vastausvaihtoehdot eivät ole hänelle kuvaavia. Kuviossa 11 jokaiselle väittämälle on sekä Kurikan ja Jalasjärven henkilöstön antamat keski-arvot, joten tuloksia voidaan vertailla kaupunkien välillä.



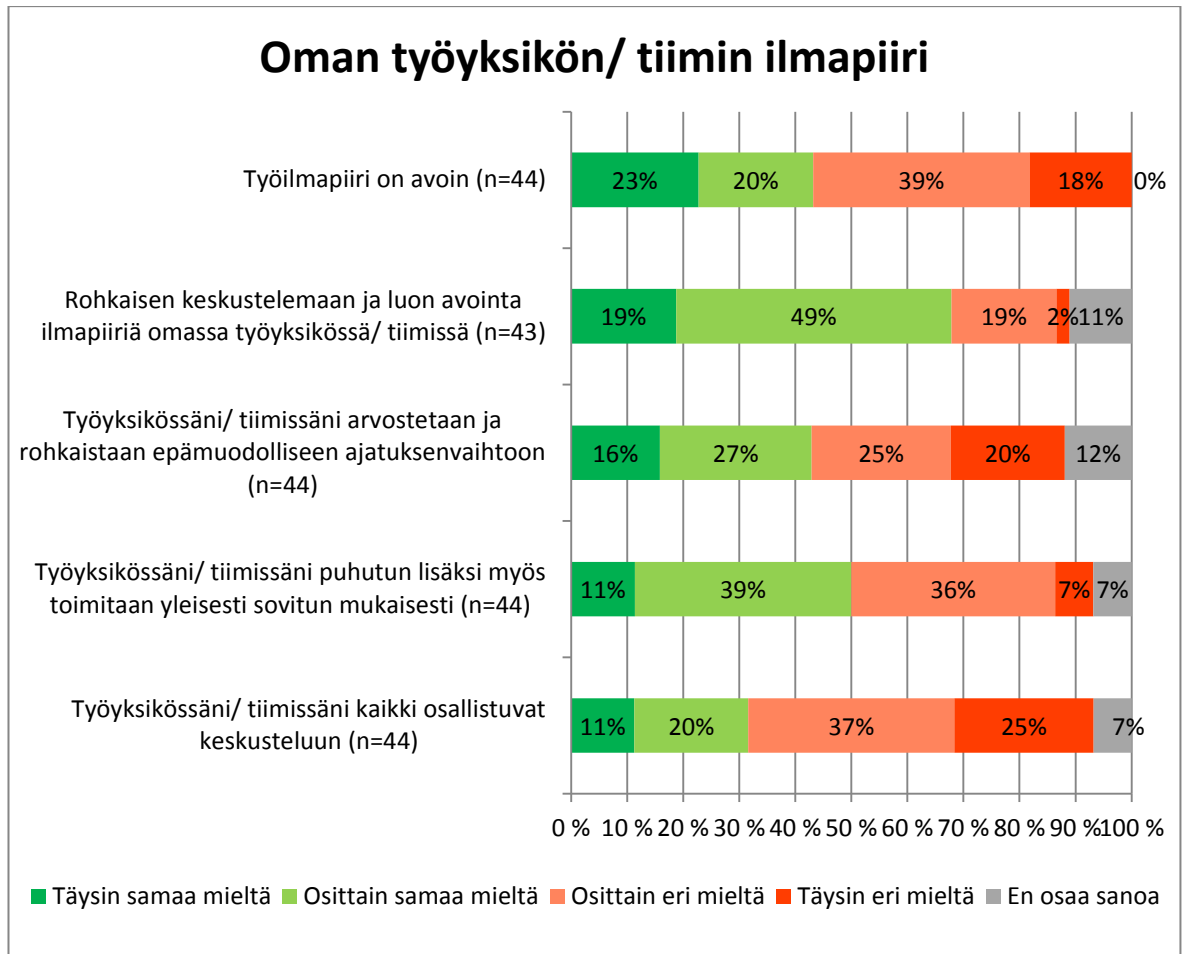
Kuvio 11. Keskiarvot: organisaation viestintä.

Jalasjärvi on arvioinut (kuvio 11) Kurikkaa paremmin työnantajan reagoivan arvosteluihin nopeammin, ottaen ne huomioon ja olevan halukas tai nopea kertomaan tekemisistään. Väittämiin työnantajani ei odota hankaluuksien menevän itsestään ohi, virkamiesjohto ja henkilöstö ovat kuunnelleet toistensa näkemyksiä kuntaliitoksen viestinnässä sekä työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että liitoksesta ja sen vaikutuksista on ollut riittävästi tietoa saatavilla, ei arvioinneissa ole eroja Kurikan ja Jalasjärven välillä. Jalasjärven henkilöstö on ilmoittanut (kuvio 11) hieman paremmin (3,45) itse tarvittaessa hankkivan tietoa kuin Kurikka (3,17).

5.5 Työilmapiiri

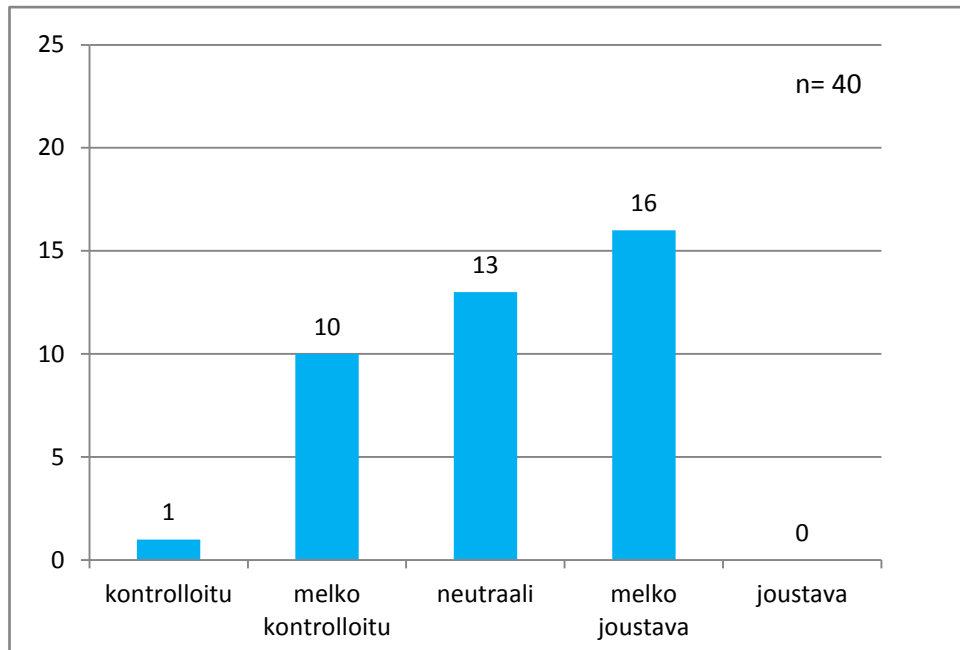
Kuvio 12 käsittelee väittämiä oman työyksikön/ tiimin ilmapiiristä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Vastaaajista yli puolet on täysin tai osittain eri mieltä siitä, että työilmapiiri olisi avoin. Kuitenkin lähes 70 % kertoo olevan täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että itse rohkaisee keskustelemaan ja luo avointa ilmapiiriä omassa työyksikössä/ tiimissä. 43 % vastaajista (kuvio 12) kokee (täysin tai osittain samaa mieltä), että työyksikössä/ tiimissä arvostetaan ja rohkaistaan epämuodolliseen ajatuksenvaihtoon. 12 % ei osannut arvioida kysymyksen väittämää.

Vastaukset (kuvio 12) jakautuvat hyvin tasan puolesta ja vastaan väittämään: työyksikössäni/ tiimissäni puhutun lisäksi myös toimitaan yleisesti sovitun mukaisesti. Yli puolet (62 %) on täysin tai osittain eri mieltä siitä, että työyksikössä/ tiimissä kaikki osallistuisivat keskusteluun.



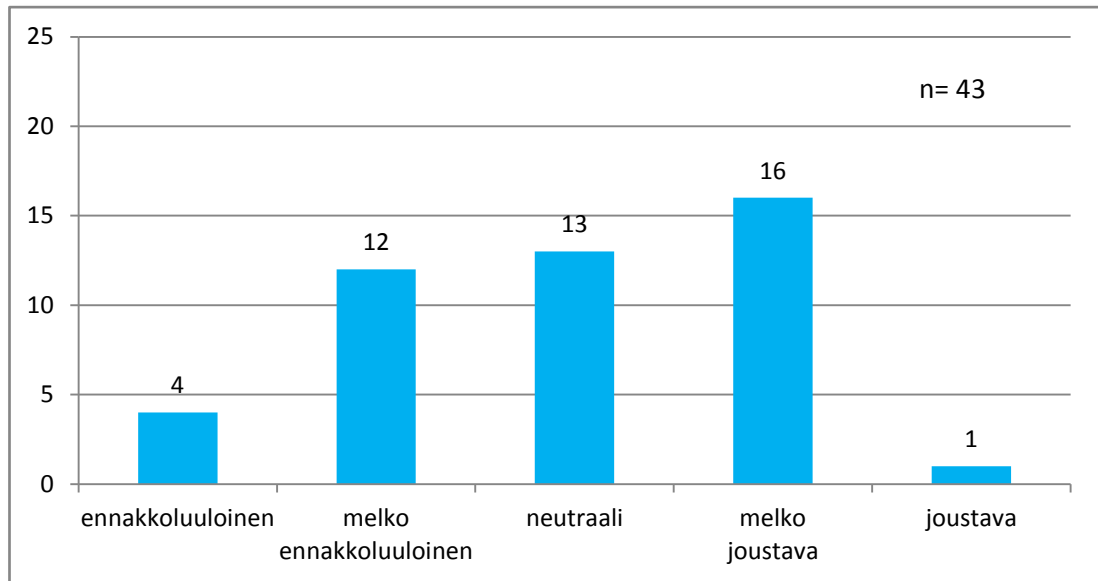
Kuvio 12. Oman työyksikön/ tiimin ilmapiiri.

Kuvio 13 kyselytyyppi on semanttinen differentiaali, jossa on siis adjektiivi sanaparit. Kysyttäessä henkilöstöltä, onko työilmapiiri kontrolloitu vai joustava (kuvio 13), vastaukset suuntautuvat joustavaan, pääpainon ollessa melko joustavassa.



Kuvio 13. Työilmapiiri kontrolloitu/ joustava.

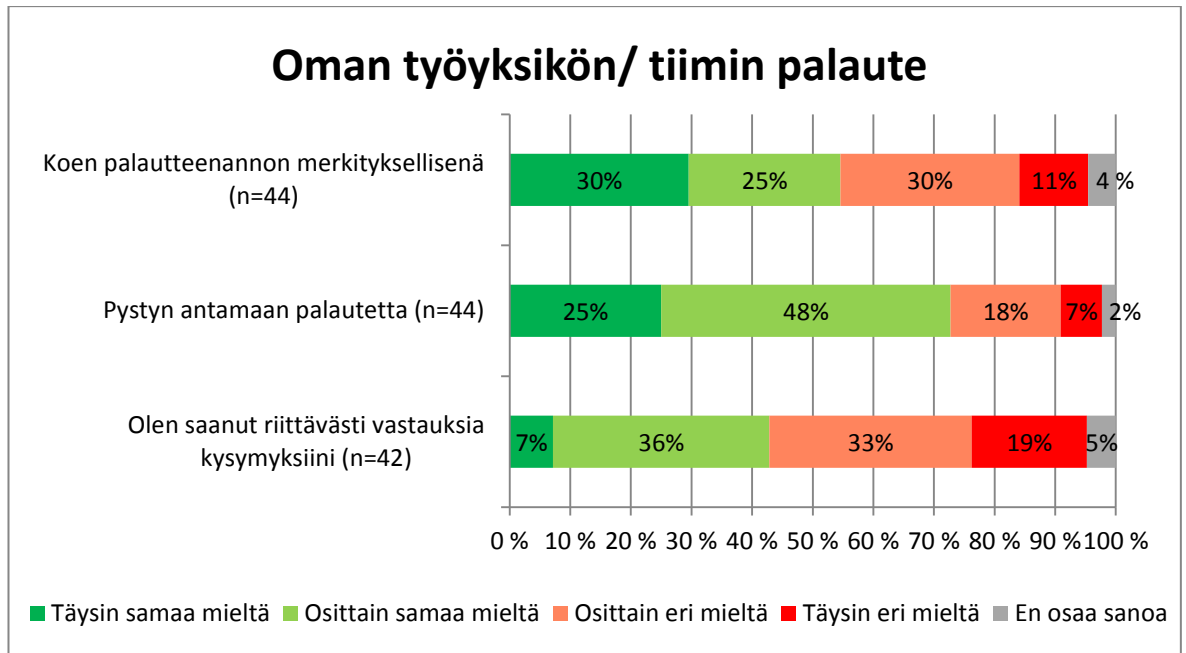
Kuvio 14 havainnollistaa koettua työilmapiiriä. Adjektiivisina sanapareina olivat ennakkoluuloinen ja joustava. Vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti ennakkoluuloinen ja joustava -vastausvaihtoehtojen kesken. 17 on ilmoittanut ilmapiirin olevan melko joustava tai joustava ja 16 on ilmoittanut sen olevan ennakkoluuloinen tai melko ennakkoluuloinen (kuviokuva 14).



Kuvio 14. Työilmapiiri ennakkoluuloinen/ joustava.

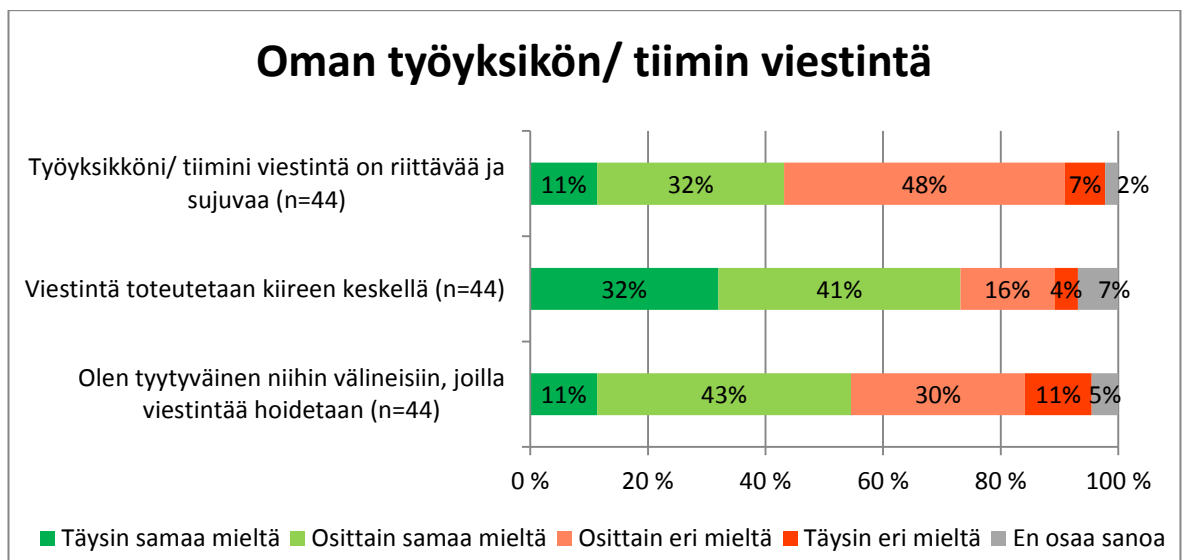
Kuvio 15 havainnollistaa oman työyksikön/ tiimin palautteenantoon liittyviä asioita. Yhteensä 55 % kokee, että palautteenanto on merkityksellistä. Melkein kolmannes on kuitenkin asiasta osittain eri mieltä ja 11 % vastaajista ei pidä palautteenantoa lainkaan merkityksellisenä (kuvio 15).

73 % on kertonut olevansa osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että pystyy antamaan palautetta, mutta 43 % kokee saavansa riittävästi vastauksia kysymyksiinsä. Neljännos (kuvio 15) kokee olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että pystyisi antamaan palautetta ja 52 % kokee, ettei ole saanut riittävästi vastauksia kysymyksiinsä.



Kuvio 15. Oman työyksikön/ tiimin palaute.

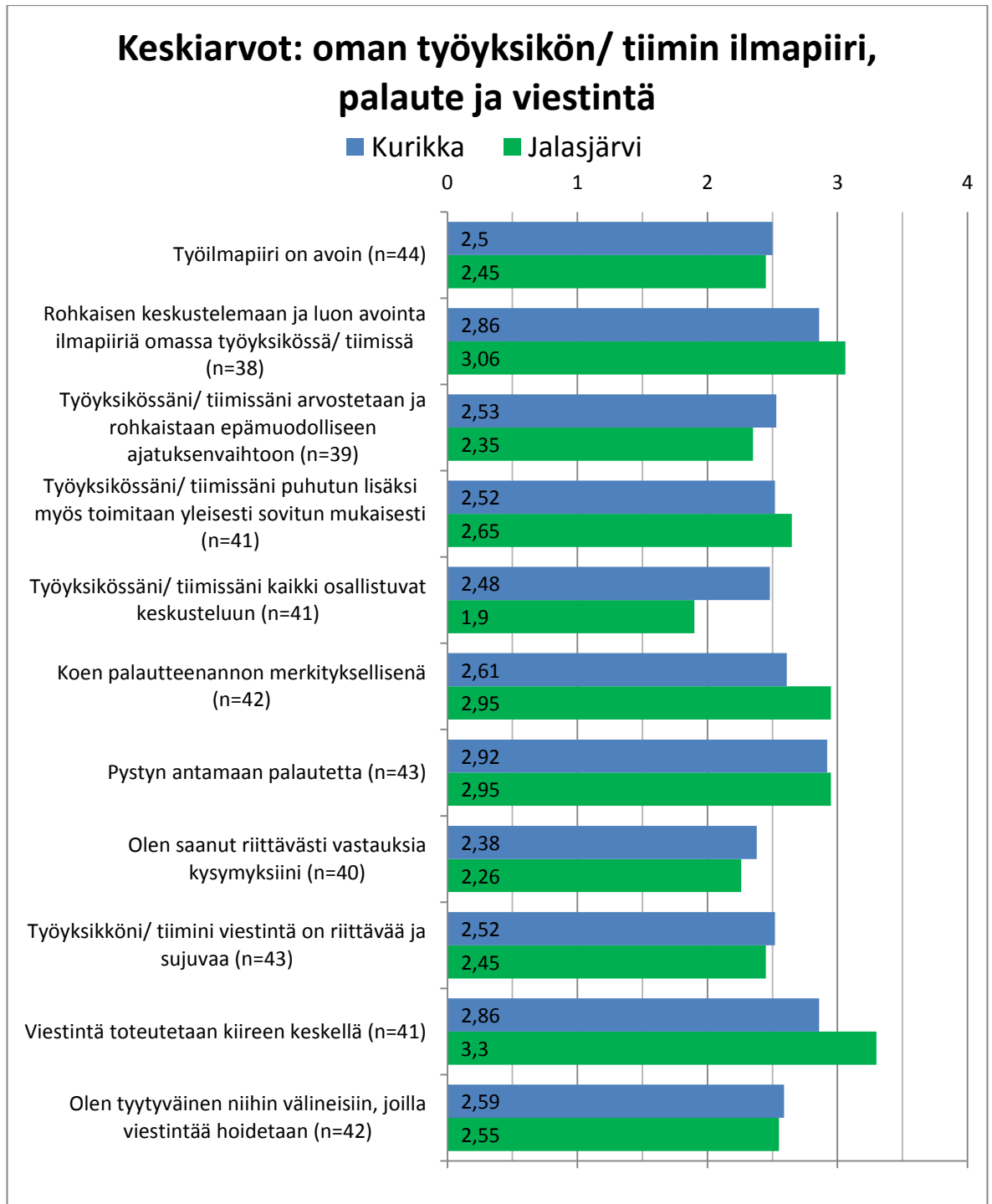
Kuvio 16 havainnollistaa oman työyksikön/ tiimin viestintää. Väitteeseen työyksiköni/tiimini viestintä on riittävää ja sujuvaa ovat mielipiteet jakautuneet hyvin tasan. 43 % on asiasta samaa mieltä ja 55 % vastaajista eri mieltä. 73 % vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että viestintä toteutetaan kiireen keskellä. Vastaajista reilut puolet, 54 %, on tyytyväisiä välineisiin, jolla viestintää hoidetaan.



Kuvio 16. Oman työyksikön/ tiimin viestintä.

Kuvio 17 kertoo kuvioiden 12, 15 ja 16 väittämien keskiarvot. Kyselyssä täysin samaa mieltä on vastannut arvosanaa 4, osittain samaa mieltä = 3, osittain eri mieltä = 2 ja täysin eri mieltä = 1. En osaa sanoa -vastauksia ei ole otettu huomioon.

Kuvion 17 isoin ero Kurikan ja Jalasjärven välillä on väittämässä työyksikössäni/ tiimissäni kaikki osallistuvat keskusteluun. Jalasjärvellä tämä arvo on 1,9 ja Kurikka on arvioinut sen 2,48. Jalasjärven antama 1,9 keskiarvo on samalla koko taulukon heikoin keskiarvo. Kurikalla heikoin keskiarvo 2,38 löytyy väittämästä "olen saanut riittävästi vastauksia kysymyksiini".



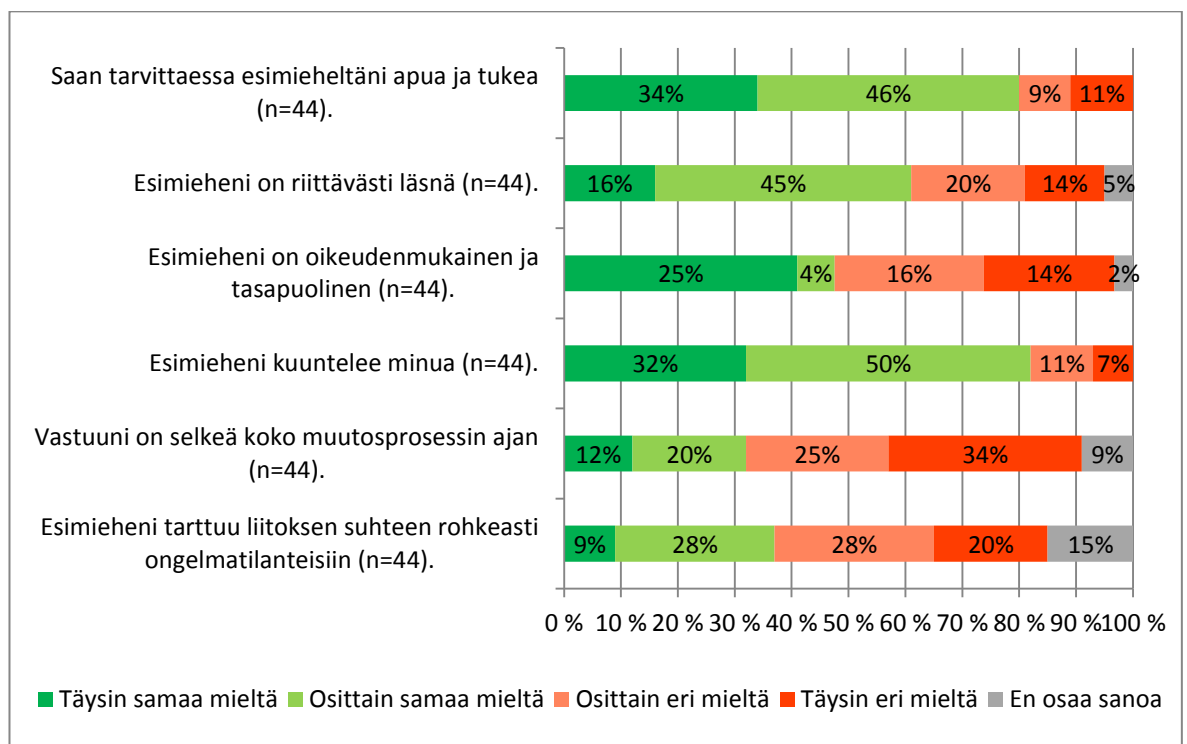
Kuvio 17. Keskiarvot: Oman työyksikön/ tiimin ilmapiiri, palaute ja viestintä.

5.6 Työyksikön/ tiimin tuki

Kuvio 18 havainnollistaa esimiesosaamista. 80 % vastaajista ilmoittaa saavansa esimieheltä apua ja tukea. Vain viidennes on tästä täysin tai osittain eri mieltä. Läsä olevaksi esimiehen kokee olevan 61 %. Eri mieltä olevien osuus kasvaa,

kun on kysytty esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Yhteensä 30 % kertoo olevansa tästä osittain tai täysin eri mieltä. 82 % on kuitenkin täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että esimies kuuntelee.

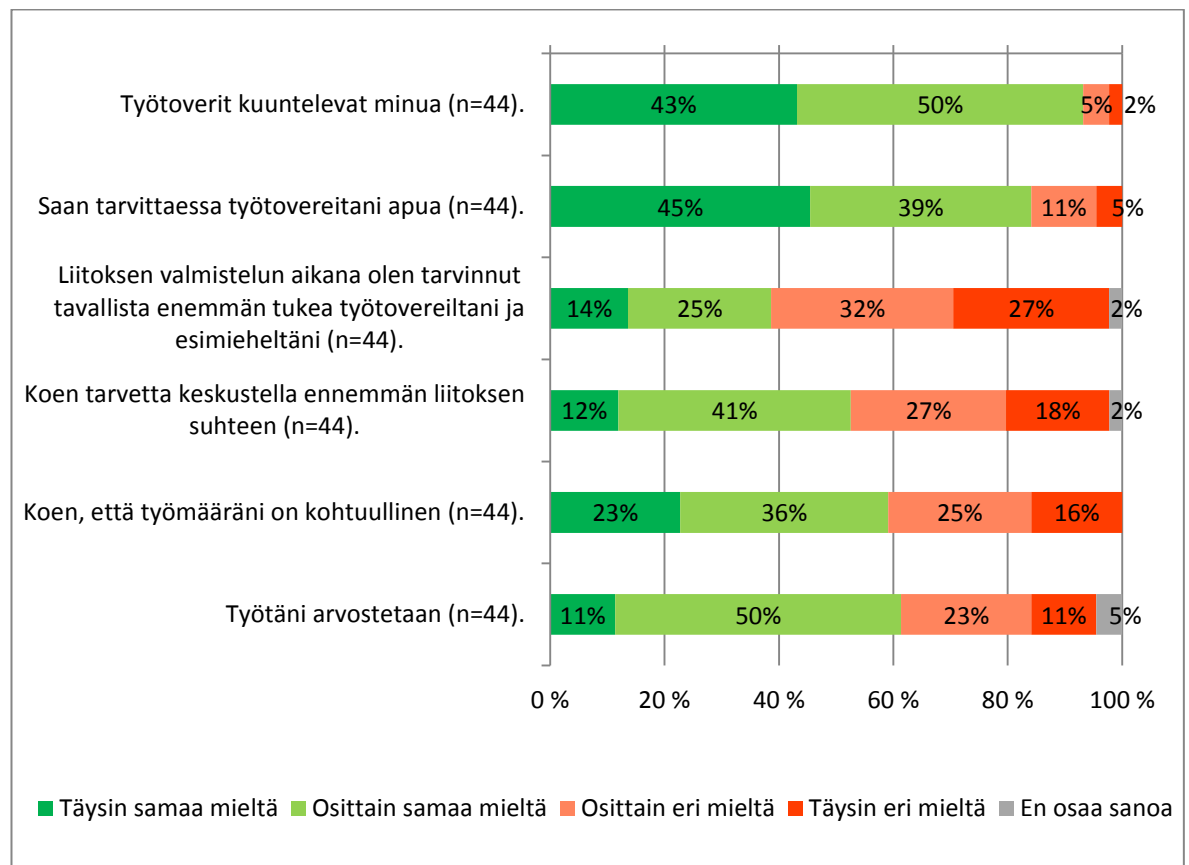
Vastuu muutosprosessin ajan ei ole vaikuttanut olevan selkeä (kuvio 18). 59 % on kertonut olevansa täysin tai osittain eri mieltä siitä, että vastuu olisi ollut selkeä. 9 % ei ole osannut vastata tähän kysymykseen. Väittämään ”esimieheni tarttuu liitoksen suhteen rohkeasti ongelmatilanteisiin” on täysin tai osittain samaa mieltä ollut 37 % ja täysin tai osittain eri mieltä 48 %. 15 % ei ole osannut vastata kysymykseen.



Kuvio 18. Esimiesosaaminen.

Kuviosta 19 näemme, kuinka vain muutama (7 %) on eri mieltä siitä, että työtoverit kuuntelevat. Loput 93 % ovat täysin tai osittain samaa mieltä. Myös 84 % puoltaa väitettä ”saan tarvittaessa työtovereiltani apua”. 59 % on eri mieltä siitä, että olisi tarvinnut tavallista enemmän tukea liitoksen valmistelun aikana. 44 % on tarvinnut enemmän tukea työtovereilta ja esimieheltä. Väittämään ”koen tarvetta keskustella enemmän liitoksen suhteen” on kahtiajakoa. Puolet on kokenut tarvetta keskuste-

lulle enemmän, toinen puolet ei niinkään. 41 % vastaajista kertoo olevansa täysin tai osittain eri mieltä siitä, että työmäärä olisi kohtuullinen. Osittain samaa mieltä on 36 % ja 23 % on täysin samaa mieltä, että työmäärä on kohtuullinen (kuvio 19). 5 % ei ole osannut vastata, kun on kysytty, arvostetaanko omaa työtä. 61 % on täysin tai osittain sitä mieltä, että hänen työtänsä arvostetaan. 34 %:lla oli eriävä mielipide.

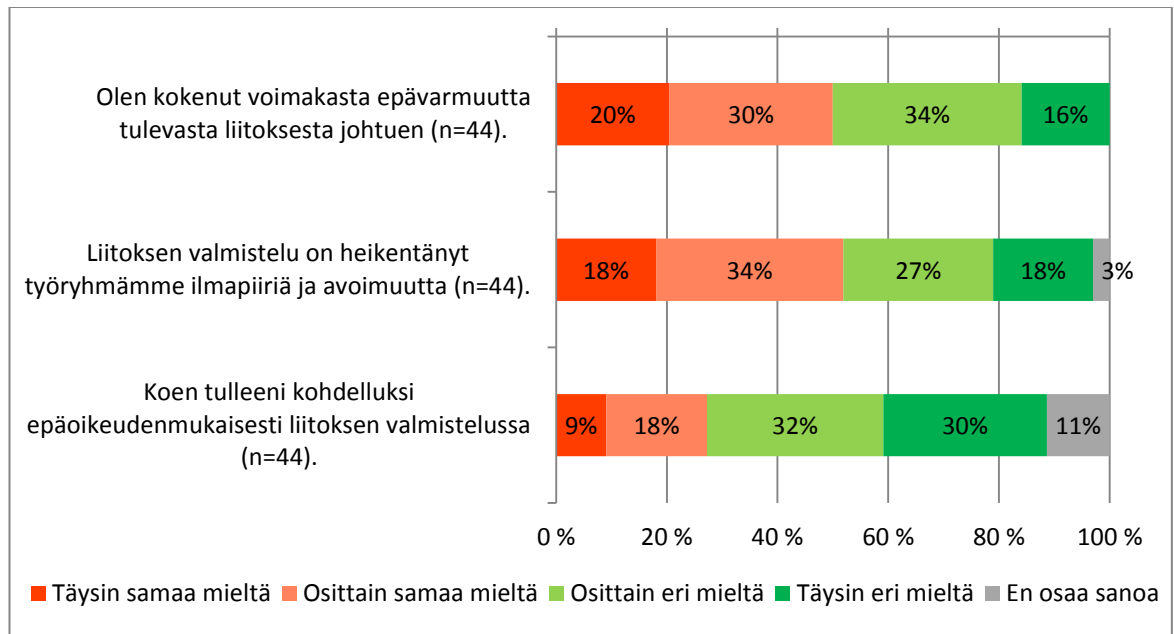


Kuvio 19. Työhön liittyvä tuki ja arvostus.

Kuvio 20 havainnollistaa liitoksen valmistelun tuomia tunnetiloja. Väittämät ovat positioltaan negatiiviset, joten graafinen esitys kuviossa on käännteinen. Vastamalla negatiiviseen väittämään täysin tai osittain samaa mieltä, ei kanta ole tällöin positiivinen, verrattuna muihin tutkimuksen väittämiin, jotka ovat positiivisia.

Vastaajista (kuvio 20) tasan puolet ilmoittaa kokevansa voimakasta epävarmuutta tulevasta kuntaliitoksesta johtuen. Toinen puoli on asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Äänet jakautuvat myös hyvin tasan puolesta ja vastaan kysyttäessä, onko liitoksen valmistelu heikentänyt oman työryhmän ilmapiiriä ja avoimuutta. Yhteen-

sä 62 % ei koe tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti liitoksen valmistelussa, he ovat tällöin vastanneet väittämään osittain tai täysin eri mieltä. Noin joka kymmenes on ilmoittanut tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti liitoksen valmistelussa.



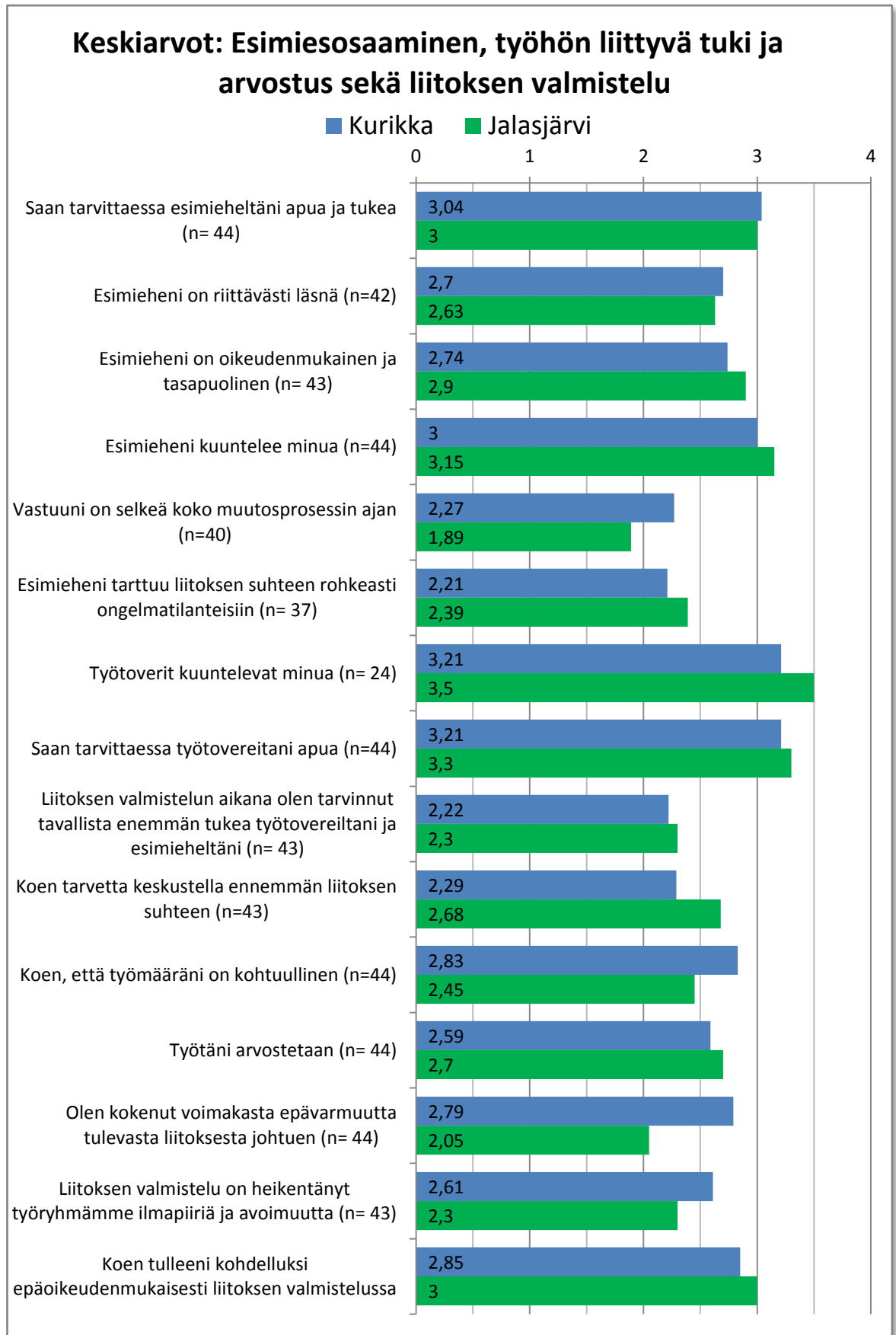
Kuvio 20. Liitoksen valmistelu.

Kuvio 21 kokoa yhteenvetona kuvioiden 18, 19 ja 20 väittämien keskiarvot. Väittämille on laskettu Kurikan ja Jalasjärven vastaajille omat keskiarvot, joten tuloksia voidaan verrata. Kyselyssä vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä on vastannut arvosanaa 4, osittain samaa mieltä = 3, osittain eri mieltä = 2 ja täysin eri mieltä = 1. En osaa sanoa -vastauksia ei ole otettu huomioon.

Kuvion 21 kolme viimeistä väittämää ovat positioltaan negatiivisia, joten niiden arvot on laskettu käänteisillä arvosanoilla, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman reliabiliteetteja. 3 viimeisen väittämän kohdalla on vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä vastannut arvosanaa 1, osittain samaa mieltä = 2, osittain eri mieltä = 3 ja täysin eri mieltä = 4.

Suurin ero keskiarvoväittämässä kuviossa 21 Kurikan ja Jalasjärven välillä on kohdassa ”olen kokenut voimakasta epävarmuutta tulevasta liitoksesta johtuen”. Kurikan keskiarvo on 2,79 ja Jalasjärven 2,05 eli Jalasjärven henkilöstö on pienemällä keskiarvolla ilmoittanut kokevansa epävarmuutta enemmän kuin Kurikan

henkilöstö. Väittämät ”työtoverit kuuntelevat minua” ja ”saan tarvittaessa työtovereiltani apua” ovat keskiarvojen parhaimmista. ”Vastuuni on selkeä koko muutosprosessin ajan” on saanut heikon keskiarvon niin Kurikalta kuin Jalasjärveltäkin 2,27 ja 1,89.



Kuvio 21. Esimiestoiminta ja työyhteisön tuki.

5.7 Muutokseen liittyviä väittämiä

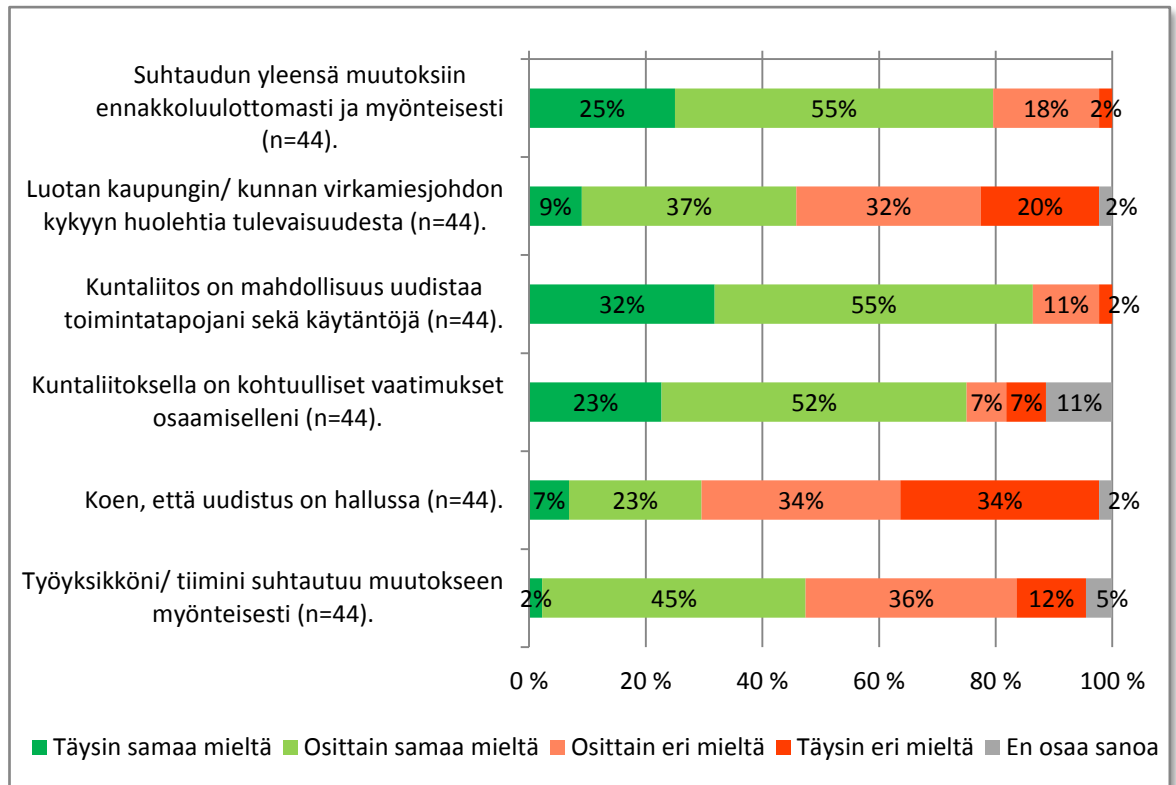
Kuvio 22 osoittaa, miten kyselyyn vastaajat suhtautuvat yleensä muutokseen hyvin, ennakkoluulottomasti ja myönteisesti. 80 % on ilmaissut olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Joka viides on täysin tai osittain eri mieltä.

Äänet jakautuvat tasan, kun on kysytty (kuvio 22) luottamuksesta kaupungin/ kunnan virkamiesjohdon kykyyn huolehtia tulevaisuudesta. Puolet on eriävää mieltä, puolet luottavaisia.

Vastaajat kokevat kuntaliitoksen olevan mahdollisuus uudistaa toimintatapoja sekä käytäntöjä (kuvio 22), sillä vain noin joka kymmenes on tästä eri mieltä. Myös kuntaliitoksen asettamia vaatimuksia pidetään pääsääntöisesti kohtuullisina omalle osaamiselle. Tähän on eriävä mielipide ollut vain yhteensä 14 %:lla vastaajista. 11 % ei ole osannut sanoa.

”Koen, että uudistus on hallussa” väittämään (kuvio 22) on vastaajista täysin tai osittain eri mieltä ollut 68 %. Täysin tai osittain samaa mieltä on ollut yhteensä 30 %.

Väittämään ” työyksikköni/ tiimini suhtautuu muutokseen myönteisesti” on kah-tiajako. Puolesta ja vastaan mielipiteet ovat jakautuneet tasan (kuvio 22).

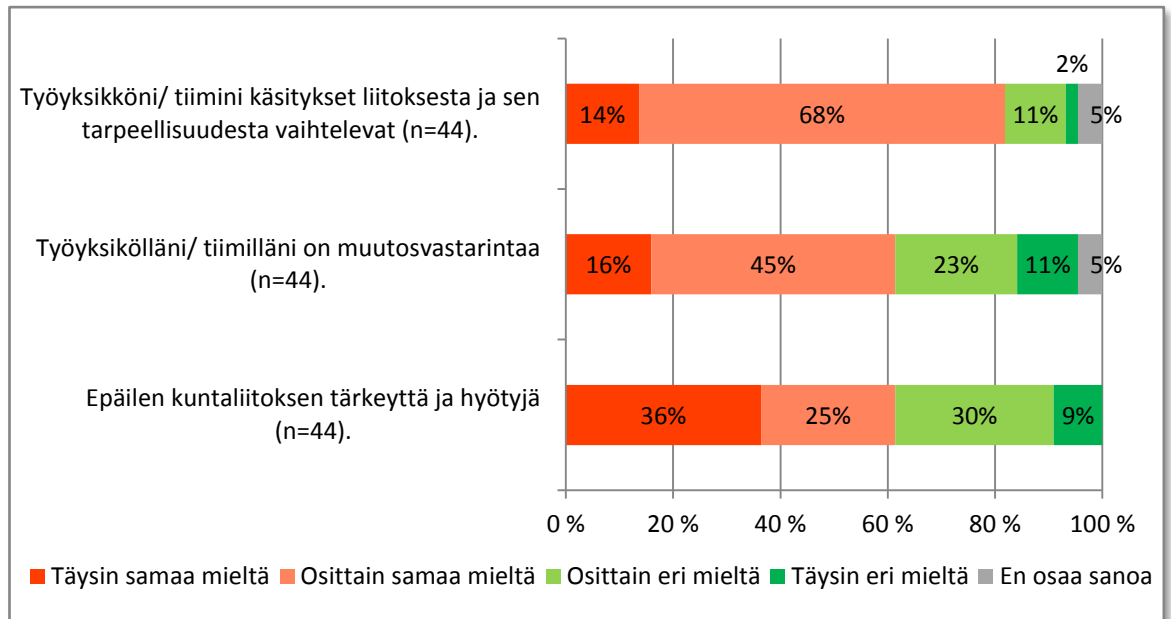


Kuvio 22. Muutoksen kokeminen.

Kuvio 23 selvittää käsityksiä muutoksen tarpeellisuudesta. Väittämät ovat positioltaan negatiivisia, joten graafisen esityksen väritys on käänteinen. 82 % on täysin tai osittain samaa mieltä siitä että ”työyksikköni/ tiimini käsitykset liitoksesta ja sen tarpeellisuudesta vaihtelevat.

Kuvio 23 havainnollistaa miten vastaajat ovat arvioineet reilulla puolella työyksikössä/ tiimissä olevan muutosvastarintaa. Yhteensä 34 % on tästä täysin tai osittain eri mieltä.

Vastaajista yhteensä 61 % epäilee täysin tai osittain kuntaliitoksen tärkeyttä ja hyötyjä (kuviot 22 ja 23). 39 %:lla on eriävä mielipide.

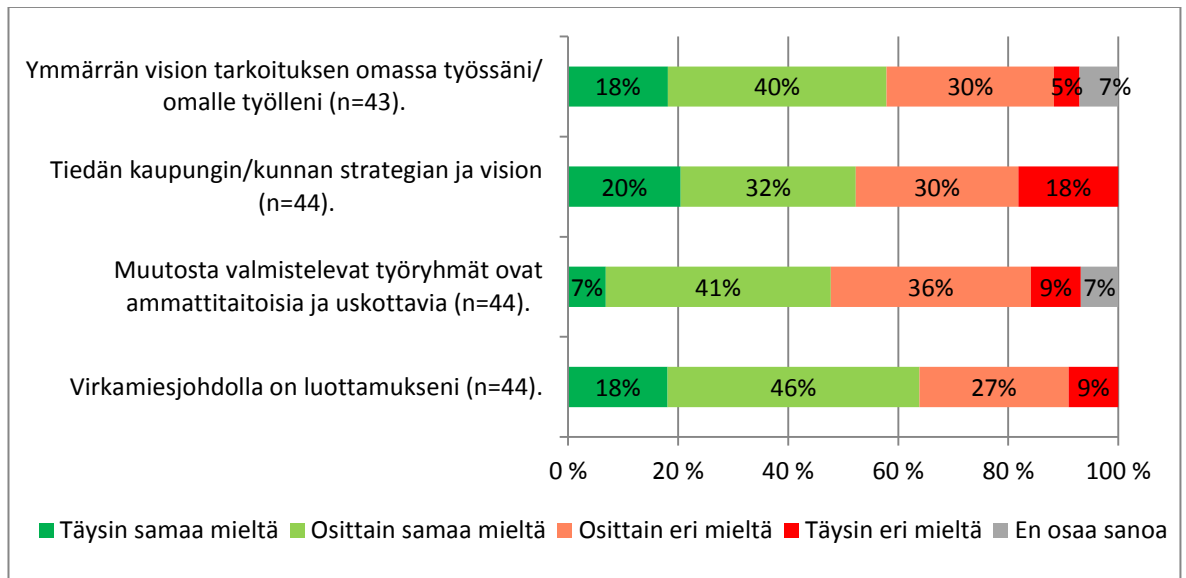


Kuvio 23. Käsitys muutoksen tarpeellisuudesta.

Kuvio 24 käsittelee muutoksen vaiheita. Väittämään ”ymmärrän vision tarkoituksen omassa työssäni” on täysin samaa mieltä ollut 18 %, osittain samaa mieltä 40 %, osittain eri mieltä 30 % ja täysin eri mieltä 5 %. 7 % ei ole osannut vastata.

Väittämiin ”tiedän kaupungin/ kunnan strategian ja vision” ja ”muutosta valmistelevat työryhmät ovat ammattitaitoisia ja uskottavia” on molempiin mielipiteet jakautuneet kahtia (kuvio 24). Puolesta ja vastaan on yhtä paljon vastaajia.

Yhteensä 64 % (täysin tai osittain samaa mieltä) ilmoittaa luottavansa virkamiesjohtoon. 27 % vastaajista on osittain eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä (kuvio 24).

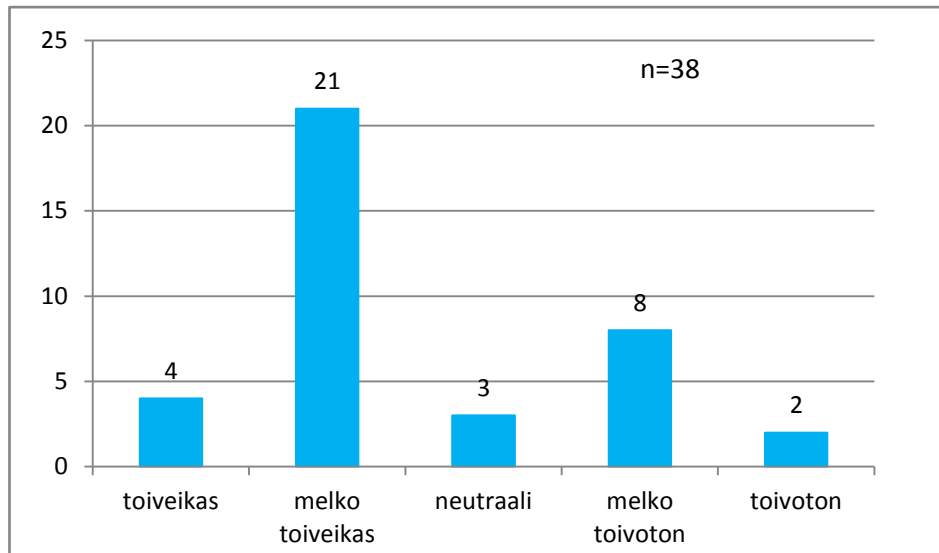


Kuvio 24. Muutoksen vaiheiden arviointi.

5.8 Tunnetilat muutoksen ja työn suhteen

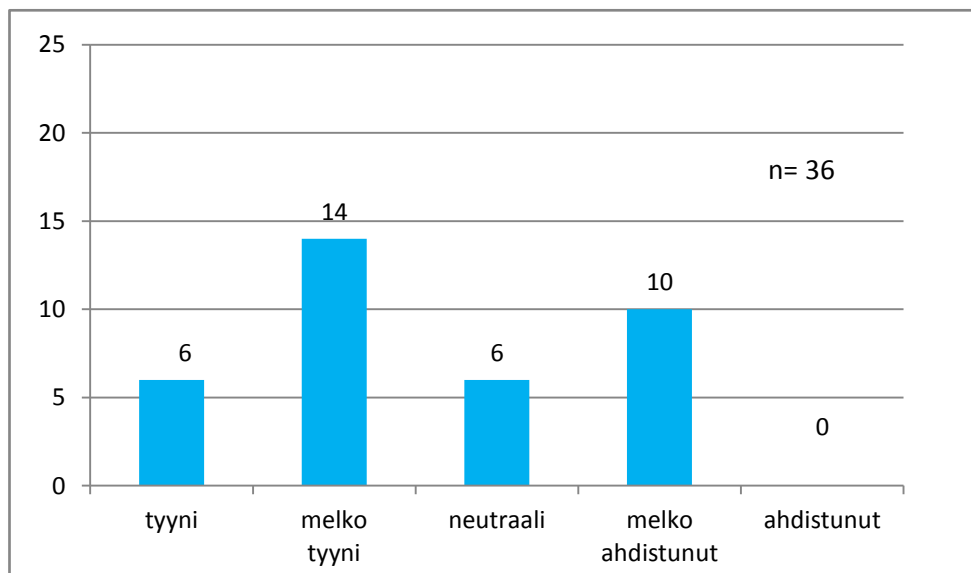
Otsikoiden 5.8 ja 5.9 graafiset esitykset ovat kyselytyypistä semanttinen differentiaali, jossa on siis adjektiiviset sanaparit.

Kuvion 25 sanapareina ovat toiveikas ja toivoton kysyttäessä miten kuvailisit tämänhetkistä tunnetilaa muutoksen ja työn suhteen. Yli puolet vastaajista on kertonut tunnetilansa olevan melko toiveikas. Joka viides on vastannut melko toivoton. Kyselyyn vastaajista kaksi on valinnut tunnetilanaan vaihtoehdon toivoton.



Kuvio 25. Tunnetila toiveikas/ toivoton.

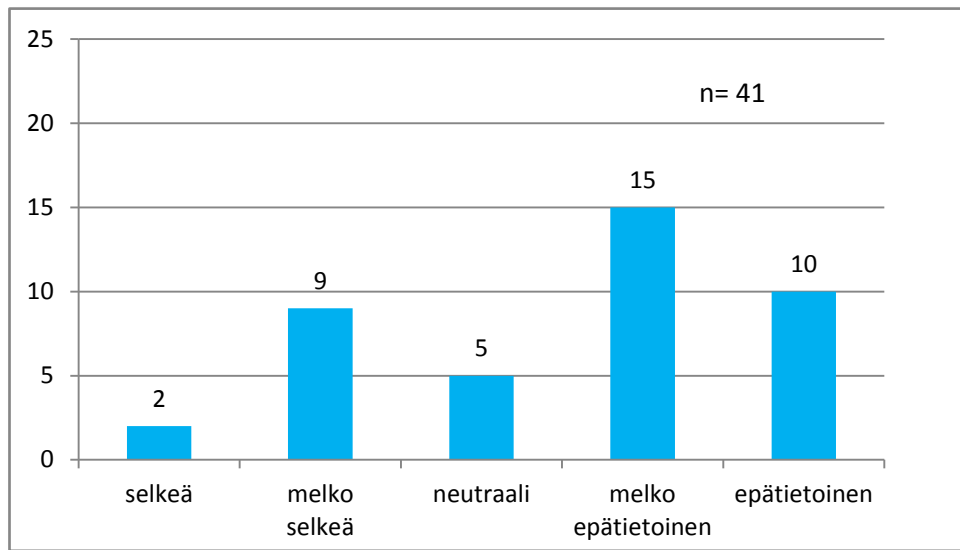
Kuvion 26 sanapareina ovat tyyni ja ahdistunut kysyttäessä miten kuvailisit tämänhetkistä tunnetilaa muutoksen ja työsi suhteen. Vastaukset painottuvat neutraalista tyyni tai melko tyyni -suuntaan. 39 % on arvioinut tunnetilansa melko tyyneksi, mutta toisaalta samalla 28 % on kertonut olevansa melko ahdistunut.



Kuvio 26. Tunnetila tyyni/ ahdistunut.

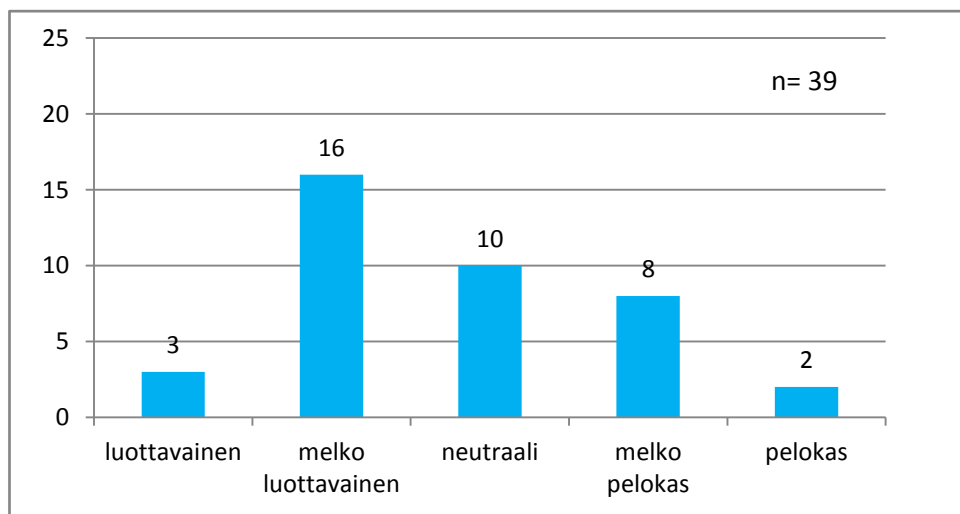
Kuvion 27 sanapareina ovat selkeä ja epä tietoinen kysyttäessä miten kuvailisit tämänhetkistä tunnetilaa muutoksen ja työsi suhteen. Vastaukset painottuvat neutraalista epätietoisuuteen. 61 % vastaajista on ilmaissut tunnetilakseen melko

epätietoinen tai epätietoinen. Noin joka viides on vastannut tunnetilansa muutoksen ja työn suhteen olevan melko selkeä.



Kuvio 27. Tunnetila selkeä/ epätietoinen.

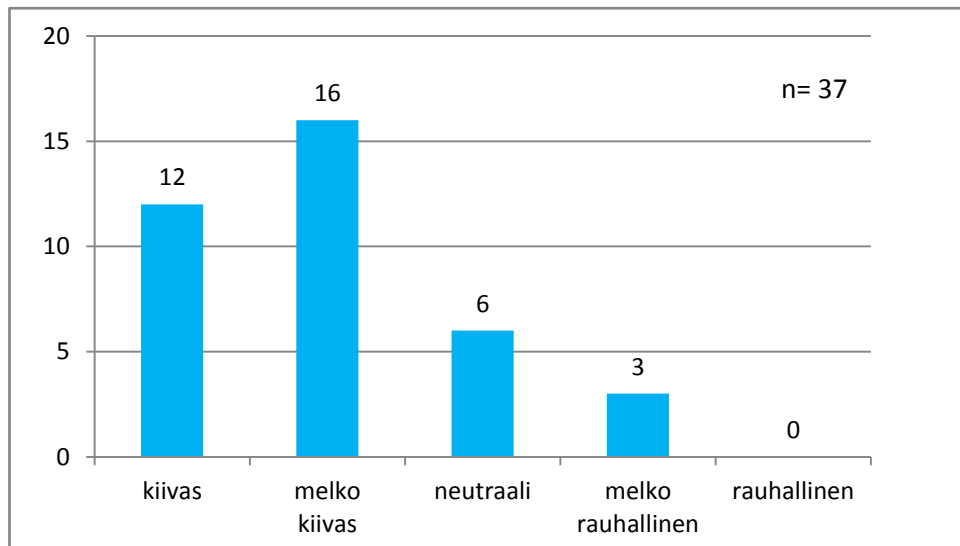
Kuvion 28 sanapareina ovat luottavainen ja pelokas kysyttäessä miten kuvailisit tämänhetkistä tunnetilaa muutoksen ja työsi suhteen. Nyt vastaukset painottuvat neutraalista luottavaiseen päin. 41 % on vastannut olevansa melko luottavainen muutoksen ja työn suhteen. Joka neljäs on valinnut neutraalin vaihtoehdon, eli ei koe olevansa erityisen luottavainen muttei pelokaskaan. 25 % on myös vastaajia, jotka ovat ilmaisseet olevansa melko pelokas tai pelokas.



Kuvio 28. Tunnetila luottavainen/ pelokas.

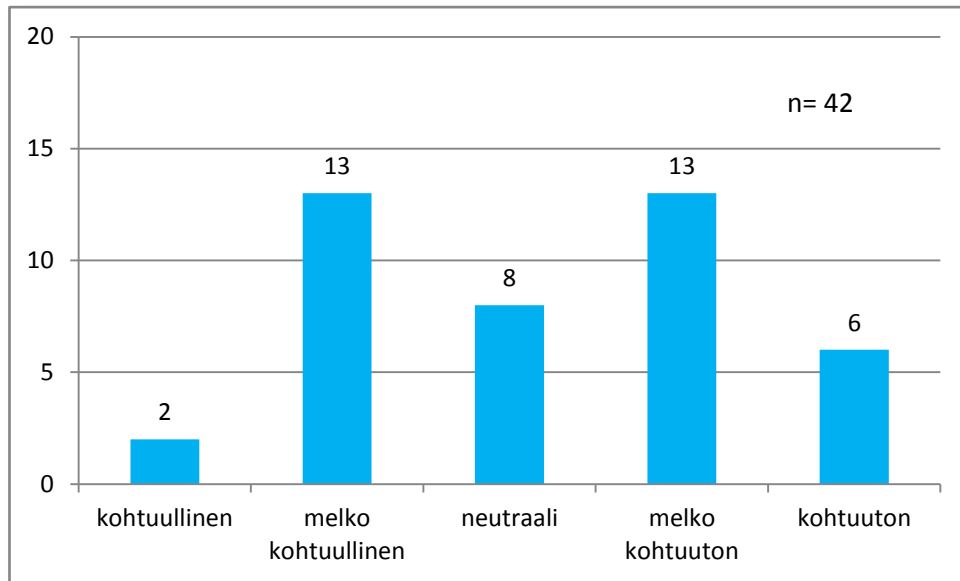
5.9 Työtahti ja työmäärä

Kuvioissa 29 ja 30 on pyydetty arvioimaan omaa työtahtia ja työmäärää. Painopiste on työtahdissa (kuvio 29) selkeästi neutraalista kiivaan puolella. 76 % vastaajista on arvioinut työtahdikseen kiivas tai melko kiivas. Vastaajista 16 % on kokenut työtahtinsa olevan neutraali.



Kuvio 29. Työtahti kiivas/ rauhallinen.

Kuvio 30 havainnollistaa koettua työmäärää muutoksessa ja kuntaliitoksen valmistelussa. Vastaukset ovat jakautuneet aika lailla kahtia. 45 % on vastannut työmääränsä olevan melko kohtuuton tai kohtuuton. Samalla kuitenkin 36 % on kokenut työmääränsä olevan melko kohtuullinen tai kohtuullinen. Noin joka viides on vastannut työmääränsä olevan neutraali.



Kuvio 30. Työmäärä kohtuullinen/ kohtuuton.

5.10 Avoin kysymys

Kyselytutkimuksen viimeinen kysymys numero 17 oli avoin kysymys. Avoin kysymys on mahdollisuus tuoda esiin asioita, mitä strukturoitu kaavake ei mahdollisesti mittaa. Avoimeen kysymykseen pystyi myös halutessaan perustelemaan vastausvaihtoehtojaan. Vastaajia pyydettiin halutessaan perustellen kertomaan mielteitä liitoksen toteutuksesta ja muutosjohtamisesta.

Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 17 kappaletta. Näin ollen avoimeen kysymykseen vastasi 39 % kyselytutkimuksen kohderyhmästä. Vastauksista 6 oli Kurikan henkilöstön ja 11 Jalasjärven henkilöstön antamia. Avoimen kysymyksen vastaukset löytyvät liitteenä (liite 3) työn lopusta. Vastauksista on jätetty pois ne, jotka olivat epäselviä tai yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan.

Vastauksista nousi esille tiedotus ja muutoksen eteneminen. Tiedottaminen koettiin riittämättömäksi ja epäonnistuneeksi. Myös avoimuutta viestintään toivottiin enemmän. Muutoksen etenemisessä puhututti aikataulujen pitämättömyys. Vastaajat myös kokivat, että muutokselta, kuntaliitokselta puuttuu vetäjä, eteenpäinviejiä. Vastaajille oli epäselvää, kenen käsissä prosessi on ja siksi moni kaipasi selvempää johtamista.

Avoimen kysymyksen vastaukset (liite 3) antavat hieman heikomman kuvan muutostojohtamisen onnistumisesta, kuin mitä strukturoitujen kysymysten taulukot ja keskiarvot. Vastauksista on aistittavissa muutosvastarintaan kuuluvaa asennetta sekä tunteita, jotka oikeutetusti kuuluvat muutoksen etenemiseen mielessä (taulukko 1). Lisäksi kuntaliitos ja muutostojohtaminen olivat saaneet myös palautteita, jotka eivät olleet rakentavia eivätkä perusteltuja. Vastauksista oli odotettavissa hyvin moninaisia mielipiteitä, koska muutokseen liittyy aina myös tunnetason vaihteluita.

Useat avoimet vastaukset olivat melko pitkiä, joten voisimme ajatella aiheen olevan tärkeä ja henkilökunnalla olevan valmiutta ja tarvetta palautteenantoon kuntaliitoksen ja muutostojohtamisen suhteen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä, joita voidaan pitää suuntaa antavina. Tuloksista tehdään yhteenveto, pohditaan syy-seuraussuhteita ja kehitysideoita.

6.1 Yhteenveto

Kurikan henkilöstölle kuntaliitos ja muutos oli entuudestaan jo kerran läpikäyty, kun Jurvan kunta liitettiin Kurikan kaupunkiin vuonna 2009. Jalasjärvellä ei ole aikaisempia kuntaliitoksia. Näin voisimme olettaa, että Kurikalla on enemmän tietotaitoa hoitaa kuntaliitosta ja toteuttaa muutosta. Tutkimustuloksissa ei kuitenkaan ollut merkittäviä eroja Kurikan ja Jalasjärven välillä, muutamia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti olisi voinut olla parempi, sen ollessa Kurikassa 36 % ja Jalasjärvellä 42 %. Vastaaajajoukon ikäjakauma myötäilee Suomen kunta-aloilla työskentelevien keskiarvotasoa. Suurin vastaaajajoukko tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa oli 50–59-vuotiaat. Kyselytutkimuksen taustatiedoissa ei selvitetty sukupuolta, koska se olisi saattanut heikentää tietyn toimialan anonyymiä vastaamista.

Tulokset havainnollistavat, että Jalasjärven henkilöstö on kokenut olevansa huomattavasti enemmän osallisena kuntaliitoksen suunnittelussa kuin Kurikan henkilöstö. Kun tähän kantaan tarkastellaan lisäksi kyselyn väittämää mahdollisuudesta osallistua liitoksen suunnitteluun, on 66 % vastannut sen olleen osittain tai täysin riittämätöntä. Osallistumattomien osuus ei tässä kuntaliitoksessa ole huolestuttava verrattaessa Vakkalan (2012, 146) tutkimustuloksia, jossa suunnitteluun osallistumattomuus vaihtelee välillä 32–61 %.

Vain noin joka kolmas uskoo, että uudistus on hallussa. Yli puolet vastaaajista on ilmoittanut, että heillä ei ole selkeää kuvaa siitä, miten liitosta viedään eteenpäin. Tämä kanta näkyy myös avoimen kysymyksen vastauksissa. Voisimme olettaa, että siksi myös oman vastuun selkeys muutosprosessissa on useammalle jäänyt

epäselväksi. Vastajat silti kokevat, että kuntaliitoksella on kohtuulliset vaatimukset omalle osaamiselle, sillä tätä on puoltanut 75 % vastaajista.

Suhtautuminen muutokseen ja kuntaliitokseen saa keskitason tai siitä hiukan parempia arvioita. Kuntaliitosviestinnässä on hiukan enemmän eriäviä vastauksia, mutta keskiarvot yltyvät silti keskitasolle. Viestintä saa kuitenkin paljon kritiikkiä avointen kysymysten vastauksissa, mutta se ei silti ole vaikuttanut strukturoitujen kysymysten keskiarvoihin niin voimakkaasti. Tarvittaessa omaa tiedonhankinnan aktiivisuutta pidetään hyvänä. Koetussa työilmapiirissä on kahtiajakoa siinä, onko keskustelut kaikkien suhteen osallistuvaa ja onko ilmapiiri kontrolloitua, ennakkoluuloista vai joustavaa. Se, että viestinnässä ja tiedottamisessa koetaan parantamisen varaa, jakaa se ymmärrettävästi tuntemuksia vallitsevasta ilmapiiristä. Palautteenannon merkityksellisyys koetaan silti hyvänä.

Esimiesosaaminen ja työkaverien tuki sekä apu on koettu hyväksi, sillä keskiarvot ovat kolmosen tuntumassa asteikolla 1–4. Vakkala (2012, 143) toteaa muutoksen lisäävän tuen tarvetta ja myös kanssaihminen jaksamisesta huolehtimista. Kuntaliitos nähdään mahdollisuutena uudistaa toimintatapoja ja käytäntöjä, sillä 87 % on ollut tästä täysin tai osittain samaa mieltä. Esimiesosaamisella ja työkavereilla on merkitystä siinä, että mahdollisuudet uudistaa toimintatapoja nähdään mielekkäinä ja toimiin ryhdytään.

Kysyttäessä tunnetiloista muutoksen ja työn suhteen, ilmenee tunteena epätietoisuutta. Silti vastajat ovat suhteessa enemmän ilmaisseet olevansa melko toiveikkaita ja luottavaisia. Adjektiivisanaparin tyni ja ahdistunut välillä on enemmän hajontaa. Työtahtia on luonnehdittu kiivaaksi, kun taas työmäärän vastaukset kohtuullisen ja kohtuuttoman välillä ovat jakautuneet tasan.

Aikataulujen pitämättömyys ja koettu viestinnän keskitaso ovat varmasti aiheuttaneet entistä enemmän epätietoisuutta ja muutosvastarintaa. Toisaalta muutoksessa joutuu aina sietämään epävarmuutta. Viestinnän merkitys aina korostuu muutoksessa, jolloin sen määrää on lisättävä. Pitäisi kuitenkin muistaa tiedottaa aina silloinkin, kun tiedotettavaa ei ole. Tämä vähentää henkilöstön ennakkoluuloja ja heille muodostuu selkeämpi kuva liitoksen vaiheista ja etenemisestä. Henkilöstö kaipasi lisää osallistumismahdollisuuksia liitoksen suunnitteluun, mikä olisi keino

lisätä hallinnan tunnetta ja luottamusta sekä jakaa vastuuta, sillä muutosta valmistelevalle työryhmälle kohtaan oli mielipiteissä kahtiajakoa kysyttäessä ryhmän uskottavuudesta ja ammattitaidosta. On kuitenkin huomioitavaa, että myös esimiesten tehtäviin voi tulla muutoksia tai työnkuva vaihtua, mistä muutoksesta johtuen ei aina tiedetä varsinkaan muutoksen alussa.

Avoimista kysymyksistä paistaa henkilöstön tarve antaa palautetta ja saada se kuuluviin. Rivien välistä on luettavissa muutokseen kuuluvia ristiriitaisia tunteita. Muutosvastarinta ilmenee hyvin vastauksista väittämiin, jossa tulokset ovat kahtiajakoiset. Puolet vastaajista on ollut eri mieltä muun muassa väittämiin ”olen saanut riittävästi vastauksia kysymyksiini, työyksikköni/ tiimini viestintä on riittävä ja koen tarvetta keskustella enemmän”. Muutoksesta johtuvat tunnetason vaihtelut näkyvät äärimmillään avointen kysymysten vastauksissa, jotka eivät olleet rakentavaa palautetta.

Kaiken kaikkiaan saadut tulokset ovat keskitasolla tai hieman siitä parempia. Keskiarvot ovat lähempänä kahta kuin kolmea asteikolla 1–4, joten muutosjohtaminen on keskivertoa. Varaa on siis vielä kehitykselle, kiinnittämistä enemmän huomiota muutoksessa muutosjohtamiseen.

6.2 Pohdintaa

Muutosjohtamiseen perehtyminen lisäsi koko ajan motivaatiota tehdä töitä. Opin- näytetyön tekijä halusi itse perehtyä aiheeseen paremmin ja saada selville muutosjohtamiseen kuuluvat ala-aiheet, vaikuttavat asiat sekä mitkä tekijät ovat ta- kaamassa onnistumista.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksella saatiin selvitettyä, kuinka tyytyväistä Kurikan ja Jalasjärven henkilökunta on muutosjohtamiseen kuntaliitoksen yhteydessä ja mi- ten he suhtautuvat siihen. Opinnäytetyön tutkimusongelma sai vastauksia kysely- tutkimuksesta. Oli mielenkiintoista havaita tuloksista, oliko muutosjohtamisella vai- kutusta kuntaliitoksen mielekkyyteen ja vertailla muodostettuja keski-arvoja Kuri- kan ja Jalasjärven välillä. Tulokset auttavat ymmärtämään henkilökunnan suhtau- tumista ja käyttäytymistä muutoksessa.

Kun vastaajilta kysyttiin, suhtautuvatko he yleensä muutokseen ennakkoluuloisesti ja myönteisesti, vastasi joka viides kieltävästi. Vakkala (2012, 142–143) ilmaiseekin tulokseen vaikuttavan aina ihmisen persoonan ja elämäntilanteen. Kuinka moni kuitenkin myönteisesti vastanneista (80 %) vastasi niin vain siksi, että koki niin kuuluvan vastata? Myönteisesti vastaamisen voidaan olettaa kertovan joustavuudesta ja avoimuudesta, kun taas kielteiseen kantaan voidaan liittää negatiivisia adjektiiveja.

Tutkimustuloksissa muutokseen suhtaudutaan verrattain paremmin kuin mitä tuloksien mukaan on työyksikössä/ tiimissä vastarintaa. Vastaajat pitävät omaa asenetta joustavana, kun taas työtovereiden kannassa nähdään vastustusta. Toisaalta omasta itsestä on vaikea nähdä joka asiaan sanovan ei, kuin minkä taas työtoverit pystyvät näkemään.

Vakkala (2012, 148) on todennut muutosvastarinnan olevan suhteellisen yleinen ilmiö. Vakkala on tutkinut kuntien merkittävän muutosvastarinnan yleisen tason vaihtelevan viiden ja 30 prosentin välillä. Väitteeseen ”työyksiköllä/ tiimilläni on muutosvastarintaa” oli täysin samaa mieltä 16 % vastaajista. Tämä lukema osuu kuntien muutosvastarinnan yleiselle vaihteluvälille. Mikäli merkittäväksi vastustukseksi lasketaan osittain samaa mieltä olevat, olisi yhteenlaskettu prosenttiosuus muutosvastarinnan ilmenemiselle 61 %. Vakkala nimeää yhdeksi muutosvastarinnan mahdolliseksi syyksi muutosjohtamisen puutteet. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi selkeästi esille selkeän johtamisen ja vetovastuun puute. Myös strukturoiduissa vastauksissa oli heikompia tuloksia muutoksen hallinnan ja eteenpäin viemisen suhteen. Opinnäytetyön tekijä näkee muun muassa näiden tekijöiden vaikuttavan muutosvastarinnan tutkimustulokseen.

Opinnäytetyön vastausprosentin alhaisuuteen voi yhtenä tekijänä olla kyselytutkimuksen pituus. Kyselytutkimuksen ajankohta oli kesälomakauden jälkeen henkilöstön palatessa töihin. Näin ollen opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys tähän kuntaliitoksen olisi voinut olla suurempi, mikäli kysely olisi ehditty toteuttamaan ennen henkilöstön kesälomia.

Kyselylomakkeen Likertin asteikon sanalliseen mittariin olisi vastausvaihtoehdoksi ollut hyvä laittaa vielä ”ei samaa eikä eri mieltä”. Se olisi ilmaissut neutraalia mieli-

pidettä. Kyselylomakkeessa ollut vaihtoehto ”en osaa sanoa” saattaa sisältää monenlaisia syitä vastaamattomuudelle. Syitä voi olla asiasta tietämättömyys tai vastaamisen haluttomuus. Tässä opinnäytetyössä se voi sisältää myös kaikki neutraalit vastaukset. Siksi ”en osaa sanoa” vastauksia ei voi tulkita samalla lailla. Tässä opinnäytetyössä ei huomioitu ”en osaa sanoa” vastauksia keskiarvovertailuun, jotta tulosten keskiarvot eivät vääristyisi. (Kananen 2008, 24.)

Tämän opinnäytetyön tuloksia voi Kurikan ja Jalasjärven henkilöstö hyödyntää seuraavissa pienemmissäkin muutoksissa. Tuloksien avulla he näkevät, mihin kiinnittää enemmän huomiota ja mikä on ollut toimivaa. Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä olisi kiinnostusta olla enemmän mukana suunnittelussa ja valmisteluissa. Tehostaakseen tulevien muutosten toimivuutta, voitaisiin kyselyä hyödyntää seuraavissa muutoksissa toteuttamalla kysely muutoksen alkuvaiheessa, jolloin kehittämistoimenpiteet ehtivät tulla käytäntöön ennen projektin päättymistä.

LÄHTEET

Esimiehen opas muutokseen. [Verkkosivu] Keva, Kirkkohallitus, Kuntaliitto, TTK:n kuntayhtymä ja FCG Finnish Consulting Group Oy. [Viitattu 15.5.2015]. Saatavissa: <http://esimiehenopasmuutokseen.fi/>

Henkilöstökertomus 2014. Kurikan kaupunki

Henkilöstötilinpäätös 2014. Jalasjärven kunta. [Ei päiväystä]. [Viitattu 2.7]. Saatavissa: http://www.jalasjarvi.fi/tiedostot/henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto/henkilsttilinpt_s_2014.pdf

Hallinnon ja palveluiden järjestämissuunnitelma. 29.8.2008. [Verkkajulkaisu]. Kuntaliitos 2009 (Kurikka-Jurva). [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/Hallpalv_jarjestamissuunnitelma.pdf

Haveri, A. & Majoinen K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Johdanto. [Verkkosivu]. Kuntarakennemuutosten tietopankki. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: <https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi/toteutusvaihe/johdanto-toteutusvaihe>

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 1456-2332;89

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor

Kuntaliitokset. [Verkkosivu]. Suomen kuntaliitto. [Viitattu 2.7.2015]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/Sivut/default.aspx>

Kuntarakenne. [Verkkosivu]. Kuntarakennemuutosten tietopankki. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: <https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi/toteutusvaihe/kuntarakenne>

Kuntaudistuksen ja kuntarakennemuutosten tietopankki. [Verkkosivu]. Kuntarakennemuutosten tietopankki. [Viitattu 6.5.2015]. Saatavissa: <https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi>

Kurikka – yrittäjäkaupunki. [Verkkosivu]. Kurikan kaupunki. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: <http://www.kurikka.fi/?lang=fi&id=9992>

L 29.12.2009/1698. Kuntarakennelaki.

Matkailuesite 2009. [Verkkajulkaisu]. Jalasjärven kunta. [Viitattu 6.5.2015]. Saatavissa: <http://web.jalasjarvi.fi/Pdf/matkailuesite09-10.pdf>

Muutosjohtaminen. [Verkkosivu]. Kuntarakennemuutosten tietopankki. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: <https://www.kuntarakenne.fi/kaowiki/fi/toteutusvaihe/muutosjohtaminen>

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat.

Rantanen, E. 2015. Henkilöstöpäällikkö. Kurikan kaupunki. Haastattelu 2.7.2015

Tietoa Jalasjärvestä. [Verkkosivu]. Jalasjärven kunta. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: http://www.jalasjarvi.fi/site?node_id=1083

Vakkala, H. 2012 [Verkkajulkaisu]. Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2718

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

Valtioneuvoston tiedote. 2.6.2014 [Verkkoartikkeli]. Kuntaliitos 2016 - Kurikka-Jalasjärvi. [Viitattu 5.5.2015]. Saatavissa: http://www.jalasjarvi.fi/tiedostot/hallinto/KUNTARAKENNESELVITYKSET/Kurikka-Jalasj%C3%A4rvi/Valtioneuvoston_pts_tiedote.pdf

Yhdistymisselvitys 2014 Kurikka - Jalasjärvi. Yritystaito Oy. 28.2.2014. [Viitattu 30.9.2015]. Saatavana: http://www.jalasjarvi.fi/tiedostot/hallinto/KUNTARAKENNESELVITYKSET/Kurikka-Jalasj%C3%A4rvi/Selvitysraportti_11.3.2014.pdf

Yhdistymissopimus 26.2.2014. [Verkkajulkaisu]. Kurikan kaupunki, Jalasjärven kunta. [Viitattu 6.5.2015]. Saatavissa: http://www.jalasjarvi.fi/tiedostot/hallinto/KUNTARAKENNESELVITYKSET/Kurikka-Jalasj%C3%A4rvi/Kurikan_ ja_Jalasjarven_yhdistymissopimus_27.2.2014doc.pdf

LIITTEET

Liite 1. Saate

Liite 2. Kysely

Liite 3. Kysymys 17, avoimet vastaukset

Liite 1. Saate

Hyvä vastaanottaja

10.09.2015

Olen Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opin-
näytetyötä Kurikan kaupungille. Tavoitteenani on tutkia muutosjohtamista ja
sen prosessin vaiheita kuntaliitoksessa Kurikka Jalasjärvi.

Kyselyn perusteella pyrin selvittämään, miten onnistunut muutosjohtaminen
liitoksessa on ja miten henkilöstö sen osatekijät kokee. Kohderyhmänä on
Kurikan kaupungin sekä Jalasjärven kunnan johto- ja hallintoasemassa oleva
henkilöstö.

Toivon, että ehtisitte vastata kyselyyn, sillä vastauksenne on minulle tärkeä.
Vastausten perusteella muutosjohtamista voidaan kehittää. Vastaamiseen
kuluu aikaa noin 6 minuuttia. Kysely on luottamuksellinen, eikä vastaajien
henkilötietoja tulla yhdistämään vastauksiin. Valmis oppinäytetyö toimitte-
taan aikanaan kaupungille.

Pyydän teitä osallistumaan kyselyyn 30.9.2015 mennessä.

Kiitos vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin

Jonna Yli-Torkko

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Mikäli teillä tulee kysymyksiä tutkimukseen liittyen, vastaan mielelläni säh-
köpostitse jonna.yli-torkko@seamk.fi

Liite 2. Kysely

Muutosjohtaminen - Kuntaliitos Kurikka Jalasjärvi

Vastaamiasi kohtia voit halutessasi perustella lopussa viimeisessä kohdassa, avoimessa kysymyksessä nro. 17.

Taustatiedot

* Tähdellä merkityt pakollisia tietoja

1. Ikä *

- Alle 30 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 tai enemmän

2. Kaupunki/ kunta, jossa työskentelen *

- Kurikka
- Jalasjärvi

3. Toimiala *

- Hallinto- ja taloustoimi
- Tekninen toimi
- Sivistystoimi

4. Oletko esimiesasemassa? *

- Kyllä
- En

Seuraavat kysymykset koskevat kuntaliitosta

5. Kuinka tiiviisti olet osallistunut kuntaliitoksen suunnitteluun?

- En ollenkaan
- Omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun
- Työyhteisöäni koskeviin muutoksiin
- Liitoksen suunnitteluun kuntatasolla (työryhmät, valmisteluryhmät)

6. Miten koet kuntaliitoksen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ymmärrän muutoksen syyt, miksi liitos on hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on perusteltu muutosta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun muutokseen myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyn muutoksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset koskevat viestintää

7. Miten luonnehtisit työnantajasi viestintää tällä hetkellä?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työnantajani on halukas tai nopea kertomaan tekemisistään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani ottaa arvostelut huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani reagoi arvosteluun nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani ei odota hankaluuksien menevän itsestään ohi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Virkamiesjohto ja henkilöstö ovat kuunnelleet toistensa näkemyksiä kuntaliitoksen viestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että liitoksesta ja sen vaikutuksista on ollut riittävästi tietoa saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarvittaessa itse hankkinut tietoa, esim. kaupungin/ kunnan omat nettisivut ja siellä olevat päätökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten luonnehtisit työyksikkösi/ tiimisi kuntaliitokseen liittyvää viestintää tällä hetkellä?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Olen tyytyväinen niihin välineisiin, joilla viestintää hoidetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä toteutetaan kiireen keskellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi vastauksia kysymyksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn antamaan palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palautteenannon merkityksellisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni/ tiimini viestintä on riittävä ja sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni/ tiimissäni kaikki osallistuvat keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni/ tiimissäni puhutun lisäksi myös toimitaan yleisesti sovitun mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni/ tiimissäni arvostetaan ja rohkaistaan epämuodolliseen ajatuksenvaihtoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkaisen keskustelemaan ja luon avointa ilmapiiriä omassa työyksikössä/ tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työilmapiiri on avoin

Seuraavat kysymykset koskevat työyksikköäsi/ tiimiäsi

9. Arvioi työhön, tukeen ja luottamukseen liittyviä väittämiä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Saan tarvittaessa työtovereitani apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa esimieheltäni apua ja tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverit kuuntelevat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on riittävästi läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työmääräni on kohtuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen valmistelu on heikentänyt työryhmämme ilmapiiriä ja avoimuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut voimakasta epävarmuutta tulevasta liitoksesta johtuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulleeni kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti liitoksen valmistelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen valmistelun aikana olen tarvinnut tavallista enemmän tukea työtovereiltani ja esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvetta keskustella enemmän liitoksen suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvetta osallistua enemmän liitoksen valmisteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuni on selkeä koko muutosprosessin ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tarttuu liitoksen suhteen rohkeasti ongelmatilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat kysymykset koskevat muutosta

10. Arvioi muutokseen liittyviä väittämiä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri miel- tä	En osaa sanoa
Suhtaudun yleensä muutokseen ennakkoluulottomasti ja myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan kaupungin/ kunnan virka- miesjohdon kykyyn huolehtia tu- levaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitos on mahdollisuus uudis- taa toimintatapojani sekä käytäntö- jä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitoksella on kohtuulliset vaatimukset osaamiselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että uudistus on hallussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäilen kuntaliitoksen tärkeyttä ja hyötyjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikölläni/ tiimilläni on muu- tosvastarintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni/ tiimini suhtautuu muutokseen myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikköni/ tiimini käsitykset liitoksesta ja sen tarpeellisuudesta vaihtelevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvioi muutoksen vaiheisiin liittyviä väittämiä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Virkamiesjohdolla on luotta- mukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosta valmistelevat työryh- mät ovat ammattitaitoisia ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

uskottavia

Tiedän kaupungin/kunnan strategian ja vision

Ymmärrän vision tarkoituksen omassa työssäni/ omalle työlleni

12. Miten kuvailisit tämänhetkistä tunnetilaa muutoksen ja työsi suhteen?

toiveikas toivoton
 tyyni ahdistunut
 selkeä epätietoinen
 luottavainen pelokas

13. Entä työilmapiiriä?

kontrolloitu joustava
 ennakkoluuloinen joustava

14. Arvioi työtahtiasi

kiivas rauhallinen

15. Arvioi työmääräsi

kohtuullinen kohtuuton

16. Arvioi muutokseen liittyviä väittämiä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minulla on selkeä kuva siitä, miten liitosta viedään eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että meillä on riittävästi osallistumismahdollisuuksia liitoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini/ työyksikköni jäsenet ovat pyrkineet aktiivisesti osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitä haluaisit perustellen kertoa liitoksen toteutuksesta ja muutosjoh-

tamisesta?

600 merkkiä jäljellä

Liite 3. Kysymys 17, avoimet vastaukset

Mitä haluaisit perustellen kertoa liitoksen toteutuksesta ja muutosjohtamisesta?

- Kuntaliitosta ei vie kukaan eteenpäin, johto puuttuu täysin. Kuntajohtajat epäonnistuneet työssään.
- Liitoksen toteutuksessa marssijärjestyksen ovat määränneet Jalasjärven kunnan vahvat päättäjät ja viranhaltijakunta johtuen Kurikan kaupungin ylimmän johdon osaamattomuudesta ja kyvyttömyydestä hallita kokonaisuuksia. Käytännön toteutuksessa on moneen kertaan todettu, että Kurikan kaupunki näyttäisi liittyvän Jalasjärven kuntaan eikä päinvas-toin. Muutosjohtaminen on parista koulutuspäivästä huolimatta minimaalista; työntekijöi-den pelkoja ja epäilyksiä vähätellään. Varsin usein toistetaan sanoja: Teillä on sentään työpaikka turvattuna.
- Mielestäni kuntamme oli liian varhain liikkeellä liitoksen suhteen. Nykyhallitushan ei enää edes vaadi kunnilta liitosselvityksiä, joten ei varmaan myöskään lähitulevaisuudessa tule kuntaliitoksia. Kurikka ei mielestäni hyödy mitään Kurikka-Jalasjärvi liitoksesta, päinvas-toin saamme liitoksen mukana runsaan määrän taloudellisia rasiitteita. Toivottavasti kui-tenkin pitkän päälle kuntaliitokset hyödyttävät yhteiskuntaa. Sitä toivon!
- Työntekijöille on luvattu työnkuvat ja sijoituspaikat ennen Heinäkuun loppua. Ne eivät ole vielä (muutamia poikkeuksia huomioimatta) kellään selvillä. Kuntaliitoksen toteutuk-sessa näkyy selvästi taloudellisessa ahdingossa olevan kunnan rooli. Kurikka sanelee ehdot yksipuolisesti, vain siitä syystä, että Jalasjärvi on ajettu opetusministeriön perintöjen kautta kriisikunnaksi. Avoimuus kuntaliitokseen liittyvissä, koko henkilökuntaa koskettavis-sa, asioissa on pelkkää sananhelinää. Kaikki asiat viedään, tosi ylimalkaisen yhdistymis-sopimuksen ja siihen kirjatun lauseen "Kurikan mallin" mukaan
- Viestintä on epäonnistunut täysin ja tästä johtuen liikkeellä on ristiriitaista informaatiota. Kurikan tiedottaminen on alkeellisella tasolla. Poliitikkojen julkinen riitely lehtien palstoilla on jo nyt tuhonnut Kurikan imagoa ja aiheuttanut epäluottamusta tulevan organisaation työntekijöiden ja johdon välille. Tulevan kunnan n. 22 000 asukasta on unohdettu viestin-ässä kokonaan. Kun tähän lisätään se, että kuntaliitoksen aikataulu petti vuodenvaih-teessa, niin nyt pelkona on lähinnä se, että aika käytännön järjestelyille loppuu kesken.
- Vm-johto olisikin voinut saada liitoksen vietyä asiallisesti, mutta luottamusmiesjohto on asioiden vitkuttelulla aiheuttanut epäselvän tilanteen henkilöstön sijoittumisen ja työtehtä-vien osalta, vaikka liitokseen on enää 3,5 kk aikaa. Vm-johto ei ole kiirehtinyt toimiaan saadakseen aikataulua kiinni vaan tuntuu, ettei henkilöstöstä piitata. Vm-johto ei tiedota ellei erikseen pyydetä että pitäisi tiedottaa, vaikka edes siitä että asiat ovat kesken. Erit-täin huonosti organisoitu ja toteutettu liitos.
- Prosessi ei ole ollut kenenkään käsissä koko aikana, vaikka olisi pitänyt. Luottamushenki-löiden riitely vei kaiken myönteisyyden, jolla liitosta olisi pitänyt rakentaa. Kaikki tietävät, kuinka tätä pitäisi tehdä, mutta niin ei toimita. Luottamushenkilöiden tärkeily ja pikkupoliti-kointi leimasi koko prosessia. Muutosvastarinnalle ja epävarmuudelle luotiin loistavat ase-telmat.
- Kaikki tiedotteet ja päätökset ovat aikataulusta jäljessä

- Tiedonkulku on ollut niukkaa ehkä siksi, että tietoa ei ole ollut. Arkeen liittyvät asiat etenevät hitaasti ja niihin vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet niukat.
- Virkamiesjohto on luottamushenkilöjohdon armoilla, ja luottamushenkilöt eivät ymmärrä miten tärkeää henkilökunnalle on että he noudattavat suunniteltua päätöksentekoaikataulua.
- Tämä on näiden kuntien isoin projekti koskaan. Silti sillä ei ole vetäjää. Jopa pienille kylähankkeille nimetään vetäjä.
- Tämä oli valtion määräämä pakkoliitos, jossa kunnalle annettiin vain mahdollisuus valita liitoksen suunta.
- Oma tilanteeni on helppo, koska jään eläkkeelle niin pian. Siitä johtuen oman tilanteeni olen arvioinut helpoksi, mutta muutenhan meillä on täysi kaaos!
- Varsinkin työnantajaa kohtaan kohdistuneet heikommat arviot johtuvat siitä, että en ole ihan varma tavasta kuinka edetään. Niin monessa kohtaa asiat menevät vain valitusten kautta eteenpäin ja siksi luottamus on heikentynyt. Päätäjien tulisi ymmärtää, mikä on operatiivista toimintaa ja sitä kautta, mitkä asiat eivät heille kuulu! Virkamiesten toimesta valmistelut etenisivätkin! Mutta tällä hetkellä vaikuttaa, että virkamiehet eivät uskalla toimia päätäjien erittäin aktiivisen puuttumisen vuoksi.
- Tiimini/työyksikköni lukee lehdistä mitä on päätetty.
- edellisestä muutoksesta ei ole opittu mitään, kaikki myöhässä, tapellaan vaan asioista johtoportaan, oikeat asiat ei etene, työntekijöillä ei merkitystä miten heitä kohdellaan tai otetaan huomioon. Kaikki avointa vaikka 3 kk muutokseen
- Mediankin kautta tietoon tulleet valitukset oikeusasteisiin ja erimielisyydet asioista ovat entistä enemmän vieneet pohjaa liitoksen onnistumisesta ja sen sujuvuudesta. Miksi liitos toteutetaan, jos sille ei ole molemminpuolista tahtoa? Kaikki vaikuttavat myös tavallista ruohonjuuritason työtä tekeviin ihmisiin.