

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS HENKILÖS- TÖN KOKEMAAN TYÖN LAATUUN JA TYÖILMAPIIRIIN

Rintala Mikko

Viiri Tiia

YAMK Opinnäytetyö

Arktiset luonnonvarat ja talous / Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut
Teollisuuden verkostojohtaminen / Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Insinööri YAMK / Terveystieteiden YAMK

2019

Arktiset luonnonvarat ja talous / Pohjoinen
hyvinvointi ja palvelut
Teollisuuden verkostojohtaminen / Työelä-
män kehittäminen ja esimiestyö
Insinööri YAMK / Terveydenhoitaja YAMK

Tekijät	Mikko Rintala ja Tiia Viiri	Vuosi	2019
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Toimeksiantaja	Lapin Ammattikorkeakoulu		
Työn nimi	Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön kokemaan työn laatuun ja työilmapiiriin		
Sivu- ja liitemäärä	84 + 3		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia organisaatiomuutoksen vaikutusta henkilöstön kokemaan työn laatuun sekä työilmapiiriin Lapin Ammattikorkeakoulussa. Tutkimustyön aikana Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutos astui voimaan täysimääräisenä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa henkilöstön kokemuksista Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutoksesta. Koska organisaatiomuutoksella on aina vaikutuksia läpi organisaation, on tärkeää saada käsitys siitä miten se vaikuttaa työn laatuun ja työilmapiiriin. Tärkeimpänä opinnäytetyön tavoitteena oli mahdollistaa tulevien organisaatiomuutosten parempi suunnittelu ja ennakointi.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu keskeisten käsitteiden avaamisesta sekä tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun kuvauksesta. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä sekä puolistrukturoiduilla henkilöhaastatteluilta keväällä 2019.

Työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn laatuun sekä positiivisesti että negatiivisesti. Riski laadun heikentymiseen organisaatiomuutoksen johdosta nähtiin myös yhtenä mahdollisuutena tulevaisuudessa. Työn laatua heikentäviksi tekijöiksi koettiin esimerkiksi tehokkuusajattelu, yhteisen ajan vähyyks sekä työtahdin ja työkuorman määrä. Työn laatuun positiivisesti vaikutti esimerkiksi viestinnän ja avoimuuden lisääntyminen työyhteisössä sekä työtehtävien selkiytyminen.

Työilmapiiriin organisaatiomuutoksen vaikutus heijastui suoraan hyvin vähän. Välillisesti esimerkiksi organisaation sisäisten prosessien muutos murroskaudella vaikutti työilmapiiriin. Henkilöstö koki, että työilmapiiri työntekijöiden välillä on osin huonontunut, kun taas työntekijöiden ja esimiesten välillä työilmapiiri on parantunut.

Asiasanat: organisaatiomuutos, organisaatiomuutoksen haasteet, työilmapiiri, työn laatu, henkilöstö

School of Arctic Natural Resources and
Economy /
School of Northern Well-being and Service
Industry network management / Working
life development and management

Authors	Mikko Rintala and Tiia Viiri	Year	2019
Supervisor	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD (Entr.)		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences		
Subject of thesis	Impacts of an organizational change in employee experiences on quality of work and workplace atmosphere		
Number of pages	84 + 3		

The aim of this thesis was to study the impacts of an organizational change on workplace atmosphere and quality of work as experienced by employees in Lapland University of Applied Sciences. The organizational changes were fully implemented during the course of this study.

The goal of this thesis was to gather data on employee experiences on organizational changes in Lapland University of Applied Sciences. It is imperative to have a clear picture on subjects like quality of work and workplace atmosphere because organizational changes always affect all of the organizational levels. The most important goal for this thesis was to prepare for and enable better planning of organizational changes in the future.

The knowledge base for this thesis consists of explaining the main subjects, methodology and data gathering. The data for this study was gathered via a Webropol survey and half-structured employee interviews during spring of 2019.

The employees experienced the impacts of the organizational change on work quality in both positive and negative way. The risk of weakening the quality because of the organizational change was seen as a possibility in the future. The factors that could have a negative impact on work quality were identified as for example efficiency-oriented way of thinking, lack of meaningful interaction between employees, workload and tempo of work. The factors that have a positive impact on work quality were identified as for example better communication, openness in the working environment and clarification of job descriptions.

The organizational change had very little direct impact on workplace atmosphere. Indirect impact was observed from for example changes in internal processes during transition period. The employees experienced worse workplace atmosphere between employees, but felt that workplace atmosphere between employees and supervisors had become better.

Key words: organizational change, challenges in organizational change, workplace atmosphere, quality of work, employee

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Johdatus aiheeseen.....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	2
1.3	Yhteys koulutukseen ja työn hyödynnettävyys	3
1.4	Organisaatiomuutoksen tausta	3
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA.....	6
2.1	Tutkimusmenetelmä	6
2.2	Aineiston keruu ja analysointi	8
3	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA.....	12
3.1	Organisaatiomuutos.....	12
3.2	Organisaatiomuutoksen haasteet	13
3.3	Johtaminen muutoksessa	15
3.4	Työn laatu	17
3.5	Työilmapiiri	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	21
4.1	Kyselytutkimus.....	21
4.1.1	Toteutuksen kuvaus	21
4.1.2	Kyselytutkimuksen tulokset	23
4.2	Haastattelututkimus	65
4.2.1	Toteutuksen kuvaus	65
4.2.2	Arktiset luonnonvarat ja talous -tulokset.....	66
4.2.3	Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut -tulokset	67
4.3	Kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto ja analyysi	68
4.3.1	Organisaatiomuutoksen vaikutukset työn laatuun	69
4.3.2	Organisaatiomuutoksen vaikutukset työilmapiiriin	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	73
5.1	Tulosten tarkastelu ja käytettävyys.....	73
5.2	Tulosten ja tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	75

5.3	Jatkotutkimusten tarpeellisuus.....	77
5.4	Opinnäytetyöprosessin pohdinta	77
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	85

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Vanha organisaatiokaavio (Lapin AMK 2018c).	4
Kuvio 2. Uusi organisaatiokaavio (Lapin AMK 2018a).	5
Kuvio 3. Tapaustutkimuksen kulku (Routio 2007).	7
Kuvio 4. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn toteuttamiseen.	24
Kuvio 5. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn jatkuvuuteen.	26
Kuvio 6. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työssä etenemiseen.....	28
Kuvio 7. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn tekemisen edellytyksiin.	30
Kuvio 8. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä.....	32
Kuvio 9. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työympäristön kehittämiseen ja ylläpidon suunnitteluun.....	34
Kuvio 10. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus vastaajan työssäjaksamiseen. .	36
Kuvio 11. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöiden väliseen työilmapiiriin	38
Kuvio 12. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin.	40
Kuvio 13. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön.....	42
Kuvio 14. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uusi organisaatio on suoraviivaistanut johtamista Lapin AMK:ssa.	44

Kuvio 15. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työkuormani on kohtuullinen.....	46
Kuvio 16. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Lähiesimiehen rooli on minulle nyt selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa.	48
Kuvio 17. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Alojen välinen yhteistyö on organisaatiomuutoksen jälkeen helpompaa, kuin aikaisemmin.....	50
Kuvio 18. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Omien työtehtävieni tavoitteet ovat minulle selkeämpiä kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa.....	52
Kuvio 19. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työtahtini on kohtuullinen.....	54
Kuvio 20. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Voin osallistua työyhteisöni kehittämiseen.	56
Kuvio 21. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uudessa organisaatiomallissa on aiempaa helpompi ratkaista työhöni liittyviä ongelmia esimieheni kanssa.....	58
Kuvio 22. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työpanoksellani on merkitystä.	60
Kuvio 23. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uusi organisaatio on virtaviivaistanut talon sisäisiä prosesseja päivittäisessä toiminnassani.	62
Kuvio 24. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut helppo tuoda ajatuksiani esille työyhteisössä.....	64

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Suuret organisaatiomuutokset aiheuttavat usein haasteita koko organisaation työskentelyyn. Lapin Ammattikorkeakoulussa toteutettiin organisaatiomuutos 1.1.2019, ja se kattoi lähestulkoon koko ylimmän johdon ja osaamisalojen järjestäytymisen. Tämän vuoksi aihe on ajankohtainen sekä tutkimuksellisesti haastava.

Organisaatiomuutoksen vaikutusten arviointi ja seuranta ovat haasteellisia, koska ne usein vaativat ylimääräisiä resursseja sekä aikaa. Organisaation toiminnan varmistaminen uuden organisaation alaisuudessa on tärkeää jo alusta alkaen. Muutoksen aiheuttamien vaikutusten tunnistaminen ja priorisointi auttavat organisaation toiminnan varmistamista pitkällä aikajänteellä.

Organisaatiomuutoksen tutkiminen on tärkeää, sillä sen läpivieminen onnistuneesti on usein haastavaa ja aikaa vievää. Franklin (2014) on tehnyt tutkimuksen aiheesta "3 oppituntia onnistuneeseen transformaaliseen muutokseen". Tutkimuksessa todettiin, että mikäli tukea muutokseen ei ole tarpeeksi, muutoksen eteen joutuu tekemään kaksin verroin työtä. Toiseksi tutkimuksessa todettiin, että mikäli muutos tuodaan esille kapeakatseisesti, eikä tarpeeksi laajasti, aiheuttaa se yrityksessä yhteistyön puutetta. Tässä korostuu muutosviestinnän tärkeys. Kolmanneksi ja viimeiseksi tutkimus tuo esille, että ajan ja työn osuus muutoksessa on tärkeä tunnistaa, muutoin yrityksessä voidaan alkaa tehdä liikaa työtä muutoksen eteen, kun pitäisi panostaa myös yrityksen tavalliseen toimintaan. (Franklin 2014, 364-368.) Toisen näkökulman aiheeseen ovat tuoneet Mosadeghrad ja Ansarian (2014), jotka ovat tutkineet aiheita miksi organisaatiomuutokset usein epäonnistuvat. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutokseen ei oltu perehdytty tarpeeksi ennen muutoksen toimeenpanoa. Epäonnistuneeseen organisaatiomuutokseen ovat myös usein vaikuttaneet työntekijöiden apaattisuus, riittämätön johdon tuki, huono johtajuus, epäsoviva organisaatiokulttuuri, riittämättömät resurssit, huono viestintä sekä huono suunnittelu. (Mosadeghrad & Ansarian 2014, 189 &192.)

Työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksesta on tehty useita tutkimuksia. Takkisen tutkimuksessa todettiin, että organisaatiomuutosta edeltävä aika oli

työntekijöiden mukaan sekavaa ja epävarmuutta aiheuttavaa. Kuitenkin ajan kuluessa uusi organisaatio ja uusi organisaatiokulttuuri alkoivat muodostua. (Takkinen 2012, 63.) Partanen tutki organisaatiomuutosta koko organisaation työntekijöiden ja johdon kokemana. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tutkitussa organisaatiomuutoksessa olisi ollut parannettavaa suunnittelussa, tiedottamisessa, osallistamisessa ja muutoksessa tukemisessa. Tässä tutkimuksessa erityisesti tiedottaminen koettiin puutteelliseksi. Työntekijät olisivat myös halunneet olla enemmän osallisia muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Partanen 2012, 2.)

Edellä mainitut tutkimukset osoittavat, että organisaatiomuutoksen läpiviemiseksi voidaan tehdä paljon töitä sen onnistumiseksi, mutta myös epäonnistumisen vaara on suuri. Sen vuoksi on tärkeää tutkia Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutosta, kun se vielä on työntekijöille uusi asia. Samalla on vielä mahdollista saada tuoreita tuloksia organisaatiomuutokseen liittyvistä kokemuksista.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

YAMK-opinnäytetyön on tarkoitus kehittää ja osoittaa valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön, jossa korostuu tiedon ja osaamisen sovellettavuus ja hyödynnettävyys käytännössä. YAMK-opinnäytetyön osaamisen keskiössä ovat työelämän tutkivassa kehittämisessä tarvittavat valmiudet. Lisäksi YAMK-opinnäytetyön virallinen tavoite on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää työlle valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisuun. (Arene ry 2016, 17; Lapin AMK 2018d.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia organisaatiomuutoksen vaikutusta henkilöstön kokemaan työn laatuun sekä työilmapiiriin Lapin Ammattikorkeakoulussa.

Tärkein tavoite opinnäytetyölle on mahdollistaa tulevien organisaatiomuutosten parempi suunnittelu ja ennakointi. Toinen opinnäytetyön tavoite on saada tietoa henkilöstön kokemuksista Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutoksesta.

Tässä opinnäytetyössä on määritelty kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys on: Miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn laatuun? Toinen tutkimuskysymys on: Miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työpaikan ilmapiiriin?

Opinnäytetyön odotettavissa oleva tulos on antaa raportoimalla kattava kuva henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista organisaatiomuutoksesta keskittyen rajattuihin aihealueisiin sekä muutosten aiheuttamien vaikutusten normalisoitumisaikaan.

1.3 Yhteys koulutukseen ja työn hyödynnettävyys

Työelämän kehittämisen ja esimiestyön koulutuksen kompetensseja ovat esimiestyön osaaminen, johtamisosaaminen ja työelämän tutkimuksellinen kehittämisosaaminen. Teollisuuden verkostojohtamisen koulutuksen kompetensseja puolestaan ovat verkostoitumisosaaminen ja resurssien johtamisosaaminen. (Lapin AMK 2018b.)

Aiheen tutkiminen antaa valmiuksia toteuttaa hyvää esimiestyötä sekä johtamista muuttuvassa työ- ja elinympäristössä sekä antaa jatkossa hyviä valmiuksia laajojen tutkimustöiden toteuttamiseen. Moniammatillisesti tehty opinnäytetyö tukee tulevaisuuden työyhteisötaitoja sekä laajentaa moniammatillista verkostoitumista. Organisaatiomuutoksen johtamiseen liittyy aina eettisiä haasteita, ja tässä opinnäytetyössä tarkastellaankin muutoksen johtamista ottaen huomioon eettiset näkökulmat, joiden kautta myös tutkijoiden eettinen osaaminen vahvistuu.

Hyvin toteutettu organisaatiomuutos tukee työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä sopeutumaan muutoksen tuomiin haasteisiin sekä käsittelemään siihen liittyviä tunteita (Davies, Denton & Zeytinoglu 2003, 9; Työterveyslaitos 2018). Osaltaan se voi vähentää työpaikalla koettuja ongelmia ja parantaa tehtävän työn laatua sekä työilmapiiriä. Opinnäytetyön johtopäätöksillä on tarkoitus tuoda esiin organisaatiomuutoksen vaikutukset siihen, kuinka työntekijät kokevat oman työnsä laadun ja vallitsevan työilmapiirin organisaatiomuutoksen jälkeen. Lapin Ammattikorkeakoulu sekä muut organisaatiot voivat hyödyntää työn tuloksia suunnitellessaan tulevia organisaatiomuutoksia.

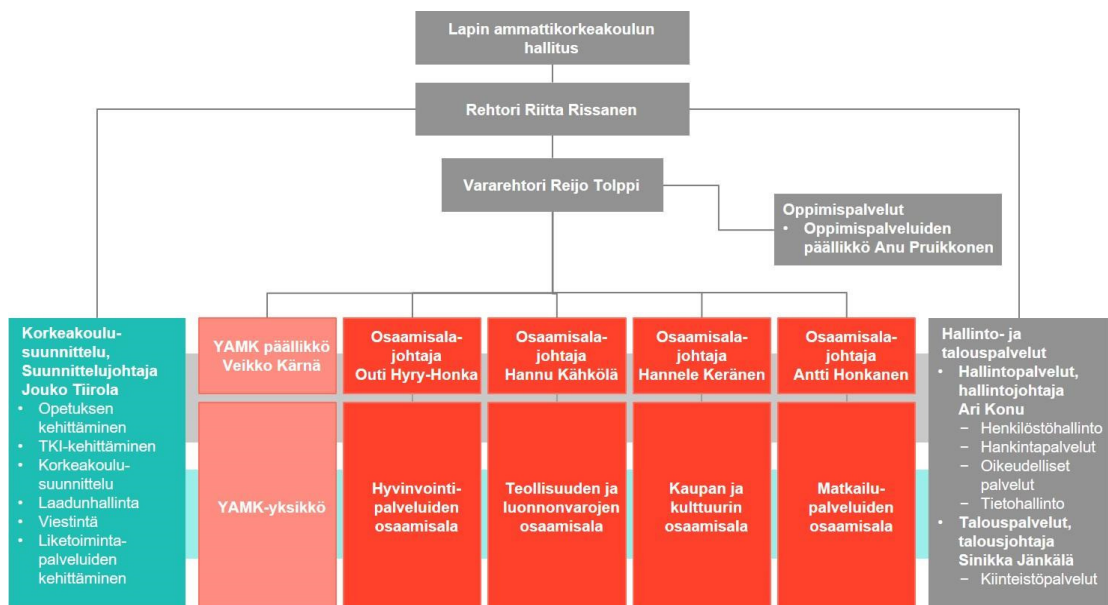
1.4 Organisaatiomuutoksen tausta

Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutos pohjautuu keväällä 2016 tunnistettuihin tarpeisiin. Organisaatiomuutokselle nimetty valmisteluryhmä tunnisti tuolloin neljä pääkohtaa, joihin organisaatiomuutoksella olisi mahdollista vaikuttaa positiivisesti:

- tarve parantaa opetuksen ja tutkimus, kehitys & innovaatio (jatkossa TKI) -toiminnan välistä integraatiota
- tarve lisätä henkilöstövoimavaroja lähiesimiestehtäviin
- tarve purkaa opetusalojen välistä siiloutumista
- tarve häivyttää linja- ja matriisiorganisaation yhteensovittamisen vaikeudet erityisesti opetuksen kehittämisessä. (Tolppi 2018.)

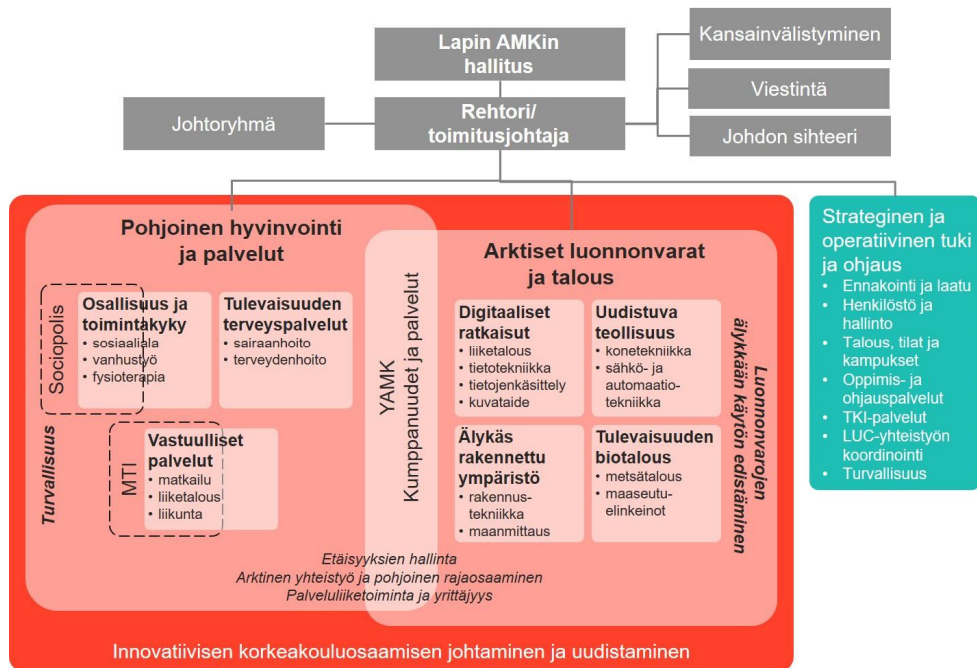
Valmisteluryhmä totesi, että laajan organisaatiomuutoksen toteuttamiselle ei valmisteluhetkellä ollut vahvoja perusteita. Tuolloin oli käynnissä kehittämishankkeita, jotka haluttiin saattaa päätökseen ennen suurempia organisaatiomuutoksia. Havaittuihin kehittämistarpeisiin pyrittiin vastaamaan tuossa vaiheessa pienemmillä muutoksilla, kunnes kehittämishankkeet olisi saatettu päätökseen. Lisäksi jo tuolloin valmisteluryhmä tunnisti mahdolliset Lapin Ammattikorkeakoulun omistajamuutokset, joiden nähtiin todennäköisesti johtavan uudelleenjärjestelyihin AMK:n hallinnossa. (Tolppi 2018.)

Lapin Ammattikorkeakoulun vanha organisaatio perustui jakoon eri osaamisalojen välillä, kuten kuviossa 1 on kuvattu. Jokaisella osaamisalalla oli oma vastuuorganisaationsa oman toimintansa osalta. Nämä vastuuorganisaatiot koostuivat osaamisalajohtajasta, TKI-päälliköstä ja opetuspäälliköstä.



Kuvio 1. Vanha organisaatiokaavio (Lapin AMK 2018c).

Uusi organisaatiomalli puolestaan yhdistää aikaisemmat osaamisalat suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Kuvio 2), jolloin myös aikaisempien toimialojen välinen yhteistyö on helpompia järjestää.



Kuvio 2. Uusi organisaatiokaavio (Lapin AMK 2018a).

Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutos käynnistettiin yhteistoiminnan neuvottelukunnan ylimääräisessä kokouksessa 14.5.2018. Kokouksessa käsitelty organisaatiomuutos tuotiin Lapin Ammattikorkeakoulun henkilökunnan tietoon Lapin AMK:n Intranetissä samana päivänä julkaistulla tiedotteella. Organisaatiomuutos eteni tämän jälkeen uuden organisaation ja sen tavoitteiden määrittelyllä. Henkilökunnalta pyydettiin palautetta ja kehittämissuhteita, joiden perusteella laadittu tarkempi suunnitelma tuotiin henkilökunnan tietoon. Lapin AMK:n Intranetissä olevassa tiedotteessa kerrottiin uuden organisaation tavoitteista sekä kuvattiin kuviossa 2 esitetty uuden organisaation rakenne. (Lapin AMK 2018a.)

Syksyllä ja alkutalvesta 2018 organisaatiomuutos eteni esimiestehtävien täyttämällä, osaamisalueiden tukipalveluiden organisoinnilla ja osaamisryhmien toimintaan valmistautumisella. Uusi organisaatio astui voimaan 1.1.2019. (Lapin AMK 2018a.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA

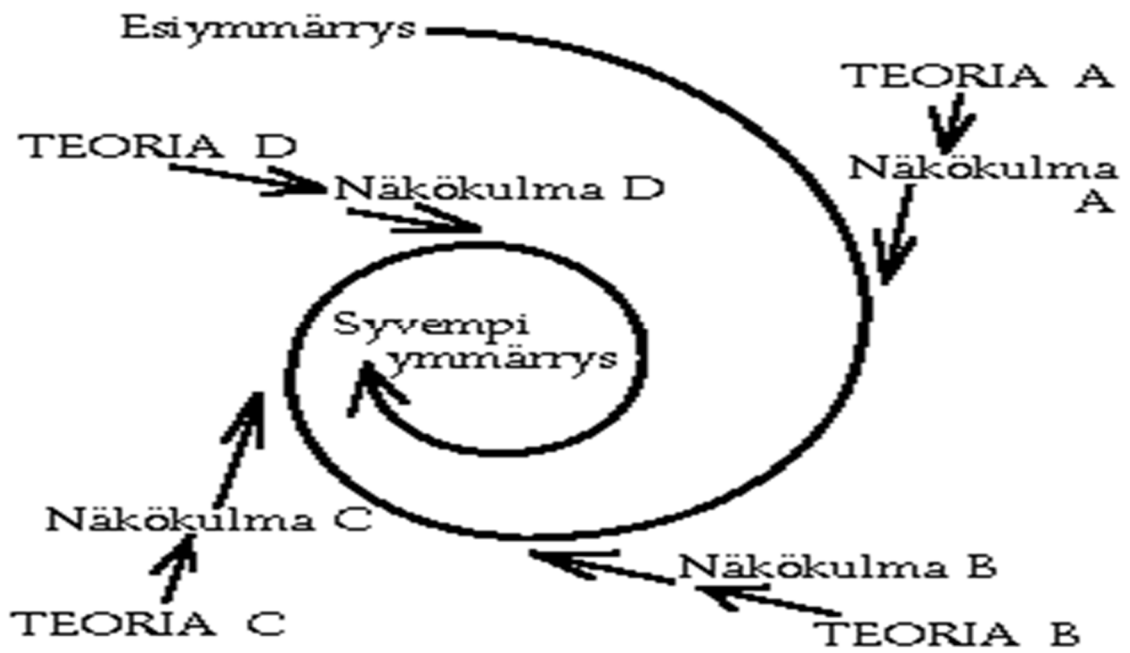
2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus- ja kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta voidaan soveltaa hyvin monenlaisiin tutkimuskohteisiin, joissa halutaan tarkastella esimerkiksi yksilötason, joukkotason, organisaatiotason tai sosiaalisia ilmiöitä. Tapaustutkimus voidaan tutkimuksen kohteesta riippuen toteuttaa joko laadullisena tai määrällisenä tutkimuksena. (Yin 2003, 1; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 190.)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin yhtä tai useampaa kokonaisuutta, josta tehdään syvällisempiä havaintoja. Tapaustutkimuksessa määritellään tutkimuksen tapaus. Tapaus on joku ajassa ja tilassa havaittavissa oleva rajattu ilmiö, jota pyritään selvittämään argumentoimalla. (Gerring 2017, 27.) Tapaustutkimusta tulisi mielellään tarkastella useasta eri näkökulmasta, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen ymmärrys siitä, mitä tapauksella tarkoitetaan. Tapaustutkimusta voidaan tarkastella joko määrällisesti tai laadullisesti. (Gillham 2008, 101; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191; Kananen 2017, 19.)

Tapaustutkimus on luonteeltaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyajassa tapahtuvia ilmiöitä todellisissa elämäntilanteissa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monia eri tutkimusmenetelmiä ja sille on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa kaikki tutkimusaineistot punnitaan, seulotaan, tarkistetaan ja vahvistetaan niin, ettei mitään jää huomioimatta. (Laitinen 1998, 19; Gillham 2008; Aaltola & Valli 2015, 181, 189.)

Tapaustutkimuksen prosessi on useimmiten monimuotoinen ja se ei aina etene suoraviivaisesti. Prosessiin liittyy monia vaiheita, joihin voi usein palata takaisin ja joita voi tarkentaa. Tapaustutkimuksen prosessiin liittyen kehitetään vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005, 19-20; Ashford University Writing Center 2015.) Tapaustutkimuksessa tutkittavasta aiheesta koostuu syvempi ymmärrys tutkimuksen edetessä, kuten kuvio 3 osoittaa.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen kulku (Routio 2007).

Tapaustutkimukseen liittyy kuitenkin keskeisiä työvaiheita, vaikkakin työvaiheiden järjestykset eivät aina etene samalla tavalla. Esimerkiksi tutkimuskysymysten muokkaamista tapahtuu usein tutkimuksen eri vaiheissa. (Yin 2003, 21; Eriksson & Koistinen 2005, 19-20.)

Keskeiset työvaiheet tapaustutkimuksessa ovat:

- Tutkimuskysymyksen laadinta
- Tutkimusasetelman muotoileminen
- Tapaustutkimuksen tapausten määrittely sekä valinta
- Teoreettisten näkökulmien määrittely
- Teoreettisten käsitteiden määrittely
- Aineiston ja tutkimuskysymysten vuoropuhelu
- Analyysitapojen valinta ja analyysin toteuttaminen
- Raportoinnin päättäminen. (Yin 2003, 21; Eriksson & Koistinen 2005, 19-20.)

Tapaustutkimuksen lähtökohta ei yleensä ole valmis teoria tai hypoteesi, jotta työskentelyä ei rajata liikaa. Tapaustutkimuksen alkuun muotoillaan kysymys ja määritellään keskeiset muuttujat, esimerkiksi olemassa olevaa lähdeaineistoa

käyttäen. Näiden jälkeen tutkittava tapaus valitaan ja kerätään aineisto, joka analysoidaan. Analyysin pohjalta tehdään hypoteesit. Hypoteesista on mahdollista tehdä uutta teoriaa, täydentää valmista teoriaa tai todeta, että kumpaankaan ei pystytty. (Eriksson & Koistinen 2005, 19-20; Ashford University Writing Center 2015.)

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen tapaukseksi määriteltiin Lapin Ammattikorkeakoulun Arktiset luonnonvarat ja talous- sekä Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut -osaamisalueiden työntekijät pois lukien Digitaalisten ratkaisujen sekä Vastuullisten palveluiden osaamisryhmä. Näiden osaamisalueiden henkilöstöltä selvitettiin heidän mielipiteensä ja näkemyksensä oman työnsä laadusta ja vallitsevasta työilmapiiristä organisaatiomuutoksen jälkeen.

Tapaustutkimus soveltui tutkimusmenetelmistä parhaiten tässä opinnäytetyössä käytettäväksi, koska opinnäytetyössä tutkittiin kahden eri henkilöstöryhmän työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä oman työnsä laadun ja työilmapiirin kannalta organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatiomuutos on ajankohtainen ja laajavaikutteinen asia, joten tutkimusmenetelmän valinta sopii myös tästäkin syystä. Esimerkiksi organisaatiokäyttäytyminen, yksilöiden ja ryhmien toiminta organisaatiossa sekä sen selittäminen ja ymmärtäminen voivat olla ilmiöinä niin monisäikeisiä, että vain tapaustutkimus antaa niille riittävän aineistoperustan. (Aaltio-Marjosola 1999; Aaltola & Valli 2015, 181.)

2.2 Aineiston keruu ja analysointi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineisto on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista. Laadullista tutkimusta varten voidaan hankkia aineistoa monin eri tavoin. Näitä tapoja nimitetään suuntauksiksi. Riippuen laadullisen tutkimuksen luonteesta ja tutkittavasta ilmiöstä tulee valita kulloinkin sopivin aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuksen aineiston tuottamisen tilanteet voivat olla tutkimusta varten järjestettyjä, mutta aineisto koostuu raporteista, jotka dokumentoivat kyseiset tilanteet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Aineistoa ei siis kerätä tietyissä tilanteissa, vaan aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista. Laadullinen aineisto on osa tutkittavaa maailmaa siten, että se on näyte tutkittavana olevasta kohteesta. (Alasuutari 1999, 85, 88; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162-163.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tunnistettavissa seitsemän tyypillistä piirrettä:

1. Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina.
3. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä.
4. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelmaa muotoillaan tutkimuksen edetessä.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Yllä kuvatuissa seitsemässä piirteessä mainitaan induktiivinen analyysi. Induktiivisella analyysillä tarkoitetaan tutkijan pyrkimystä löytää tutkimuksessaan odottamattomia seikkoja, joita pyritään löytämään tarkastelemalla tietyn tyyppisiä ilmiöitä ja tutkimalla niitä intensiivisesti. Lähtökohtana on siis aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu hypoteesien testaamisen sijaan. (Symon & Cassell 1998, 28; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelututkimuksilla tai vastaavilla menetelmillä hankittava aineisto usein nauhoitetaan, jotta tutkimuksen aineisto saadaan tallennettua mahdollisimman tarkasti. Varsinaisen tutkimuksen jälkeen aineisto litteroidaan, jotta vältetään päätelmien tekemiseltä kun käytetään pelkkiä suoria tallenteita. Litterointi myös auttaa aineiston kategorioinnissa ja analysoinnissa. Litteroinnin eli tekstiksi muuttamisen tarkkuustaso ja fokus määräytyvät tutkimuskysymyksen ja analyysitavan mukaan. Esimerkiksi haastattelututkimusten yhteydessä puhutaan sisällönanalyysistä, jonka litteroinnissa usein litteroidaan sanatarkasti kaikki puhuttu aineisto. Sisällönanalyysissä litteroidaan siis myös niin sanotut tilkesanat, kuten ”niinku” ja ”tuota”. Litteroitaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei alkuperäisen aineiston sisältö muutu. (Gubrium & Holstein 2001, 629-630; Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017, 367-368.)

Laadullisen aineiston analysointi- ja tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai kahteen näkökulmaan, koska aineiston paikka tutkittavassa ilmiössä määrittää

analysointimahdollisuuksille vain väljät rajat. Laadullisen aineiston analyysi voidaan kuitenkin karkeasti jäsentää kahdella tavalla. Nämä tavat ovat selittämiseen pyrkivä lähestymistapa ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään useimmiten tilastollista analyysia ja päättelyä, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavanomaisesti laadullista analysointia ja päättelyä. Laadullista aineistoa voidaan myös käsitellä tilastollisilla tekniikoilla, mutta tavallisimmin analyysimenetelmiksi valikoituvat teemoittelu, tyyppittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi tai keskusteluanalyysi. (Alasuutari 1999, 88; Eskola & Suoranta 1999, 161; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222, 224;.)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monenlaiset aiheen tarkastelut, päätettiin aineistonkeruu toteuttaa kyselytutkimuksena. Kyselytutkimusta täydennettiin haastattelemalla valikoituja työntekijöitä. (Alasuutari 1999, 84; Yin 2003, 1.)

Kysely- ja haastattelututkimuksista kerätyn aineiston lisäksi tämän opinnäytetyön aineistona on myös käytetty Lapin Ammattikorkeakoululta saatuja organisaatiomuutokseen liittyviä valmistelumateriaaleja sekä erillistä taustoja kartoittavaa henkilöhaastattelua.

Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto on sekä laadullista että määrällistä. Tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään organisaatiomuutokseen liittyviä kokemuksia työntekijöiden näkökulmasta. Näiden kokemusten koostaminen aineistosta vaati kahden lähtökohtaisesti erityyppisen aineiston yhdistämistä. Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen induktiivinen sisällönanalyysi, koska se soveltui parhaiten tässä tutkimuksessa käytettäväksi. Induktiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan teoria kerättyyn aineistoon pohjautuen (Gabriel 2013). Aineistolähtöinen analyysi puolestaan tarkoittaa aineiston keräämistä, synteesiä, analyysiä ja aineiston kuvaamista teorian luomiseksi (Charmaz 2001).

Määrällisen aineiston käsittelyyn ja analysointiin on olemassa monia eri menetelmiä. Perustavat menetelmät pyrkivät eri keinoin tuottamaan numeerisia tuloksia, kun taas monimuuttujamenetelmillä pyritään mallin identifiointiin, parametrien

testaukseen sekä hypoteesien testaukseen ja tarkasteluun. Perustavia menetelmiä ovat keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio sekä riippuvuusluvut. Monimuuttujamenetelmiä ovat klusterianalyysi, faktorianalyysi, erotteluanalyysi, varianssianalyysi, regressioanalyysi ja conjoint-analyysi. Varsinkin kun halutaan tutkia määrällistä aineistoa rinnakkain laadullisen aineiston kanssa, esimerkiksi mixed method- menetelmä on käyttökelpoinen. (Driscoll, Appiah-Yeboah, Salib & Rupert 2007; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 134-135.)

Jotta laadullisesta aineistosta voidaan johtaa analyysin avulla johtopäätöksiä, tulee aineistoanalyysin avulla luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään muokkaamaan aineistoa selkeään ja tiivistettyyn muotoon kadottamatta aineiston informaatioisisältöä. Tällainen aineiston pelkistäminen mahdollistaa tutkimuksen kannalta tärkeiden asioiden ja ilmiöiden tunnistamisen. (Tuomi & Sarajärvi 2013; Erlingsson & Brysiewicz 2017; Taguchi 2018.)

3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on nykyisin tavallinen käsite työelämässä. Lähes jokainen työntekijä käy läpi vähintään yhden organisaatiomuutoksen työympäristössään työuransa aikana. (Jong ym. 2011, 5.) Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Sen olemukseen kuuluu organisaatiomuutoksen laajuus, eli se koskettaa aina useampaa työntekijää, heidän asemaansa, työtehtäviään tai koko organisaatiota ja henkilöstöä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Organisaatiomuutos voi koskea esimerkiksi omistajan vaihdosta, toimialojen lopetuksia, henkilöstömäärän muutoksia sekä suuria teknologisia muutoksia (Aro 2018b, 159).

Muutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessa. Organisaatiomuutoksen jälkeen aikaisempi tapa tehdä työtä muuttuu ja työntekijälle tulee uusia ja erilaisia tehtäviä hoidettavaksi. Myös työkaverit ja esimies voivat vaihtua ja jopa työsuhde voi päättyä. (Työterveyslaitos 2018.) Muutos on jatkuvaa ja siihen osittain on jo totuttu. Muutosta suunnitellaan silloin, kun toistuvasti törmätään samoihin ongelmiin tai sitten muutostarve tulee organisaation ulkopuolelta. Kun muutos tulee organisaation ulkopuolelta, esimiehet kokevat muutoksen johtamisen haastavammaksi. Hyvä aiempi organisaatiotuntemus edesauttaa hyvin johdettua organisaatiomuutosta. (Pirainen 2013, 30-31.)

Organisaatiomuutos tarkoittaa aina sopeutumista monella eri tasolla organisaatiossa. Organisaatiomuutos vaikuttaa yleensä myös organisaation toimintatapaan. Kukaan ei voi hallita muutosta täydellisesti, sillä organisaatiomuutos herättää aina vastavoimia, esimerkiksi muutosvastarintaa. Muutos on aina prosessi erilaisine vaiheineen. Se alkaa, kun muutos tulee yleiseen tietoon ja päättyy vain osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio astuu virallisesti voimaan. Käytännössä muutosprosessi on tuolloin vasta alussa, ja uuden toimintatavan opettelu vasta käynnistymässä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4; Työterveyslaitos 2019.)

3.2 Organisaatiomuutoksen haasteet

Organisaatioiden muutostilanteisiin liittyy paljon haasteita niin johtamisen kuin työntekijöiden näkökulmasta. Eri näkökulmia on tarpeen pohtia esimiehen, työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Arvojen kohtaaminen on tärkeä seikka huomioitavaksi, jotta organisaation työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen. Usein työelämässä muutosvastarinnan prosessin tunteminen antaa työkaluja vaikeidenkin muutosten läpiviemiseksi. Vaikka muutos organisaatiossa on pieni, aiheuttaa se epävarmuutta ja pelkoa omasta tulevaisuudesta. Kun nämä pelot ja epävarmuuden tunteet tunnistetaan, on helpompi lähteä tukemaan työntekijöitä muutoksessa. (Piirainen 2013, 32-33; Buchanan, Dunford & Palmer 2017, 249-251.)

Suurin osa työntekijöistä kokee muutoksessa vastarintaa, joka voi aiheuttaa kynnisyttä työtä kohtaan. Keskustelut organisaation sisällä lisäävät keskinäistä luottamusta, helpottavat muutosvastarintaa ja auttavat sen tunnistamisessa. (Blanca 2016, 48, 52-53.) Vuorio on tehnyt pro gradu -tutkielman aiheesta Muutoksen johtaminen – haasteet eri organisaatiotasolla. Tutkimuksessa ilmeni, että muutoksen toteuttajien osallistaminen mukaan suunnittelutyöhön vähentää muutosvastarintaa sekä edesauttaa henkilöstön sitoutumista prosessiin. (Vuorio 2001, 2.)

Muutosvastarinnan käsittely on yksi osa organisaatiomuutosta. Usein muutosvastarinta nähdään negatiivisena asiana, mutta Piiraisen pro-gradu tutkielmassa esimiehet näkivät sen positiivisena asiana. Se auttaa työntekijöitä käsittelemään muutosta ja antaa aikaa sopeutua muutokseen. Kun muutoksesta keskustellaan yhdessä, myös muutosvastarinta vähenee. (Piirainen 2013, 34-35.) Aalto yliopiston professori Pekka Mattilan mukaan positiivista muutosvastarinnassa on myös se, että se paljastaa johdolle asioita, joita ei ole otettu huomioon päätöksenteossa. Muutosvastarinta voi myös paljastaa sen, ketkä ovat oikeasti sitoutuneita yrityksen toimintaan. (Seies 2012.) Khan ja Rehman (2008) ovat myös tutkineet työntekijöiden muutosvastarintaa organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tavoite oli ymmärtää tärkeimmät konfliktit yrityksen ja työntekijöiden kesken ja kuinka se vaikuttaa työntekijän kokemaan muutosvastarintaan. Tutkimuksen tärkein tulos

oli, että yrityksen tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tyytyväisyyteen organisaatiomuutoksen aikana muutosvastarinnan minimoimiseksi. (Khan & Rehman 2008, 3, 6, 45.)

Savolainen, Lammintakanen, Kivinen ja Sarkkinen ovat tehneet tutkimuksen aiheesta muutos johtamisen haasteena. Tutkimuksen mukaan kielteinen kuva muutoksesta johtuu usein siitä, ettei henkilöstöä kuunneltu muutosprosessin aikana. Johtaminen ei mahdollistanut työntekijöiden vuorovaikutusta tai osallistamista. Viestintä ja keskusteltu muutosprosessin aikana koettiin tutkimuksessa tärkeäksi osa-alueeksi vähentämään työntekijöiden muutosvastarintaa. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2007, 17.) Myös Piiraisen pro-gradu tutkielmasta käy ilmi, että viestinnällä on tärkeä merkitys organisaatiomuutoksessa. Toimivalla viestinnällä vältetään väärinkäsitykset. (Piirainen 2013, 34.) Muutosprosessin yhteydessä epäonnistunut informaation jakaminen voi tuoda negatiivista vaikutusta prosessin onnistumiseen nähden. Viestinnän tulee olla organisaation jäsenille yhtenäistä, eli toimintojen ja sanojen tulisi mennä käsi kädessä. (Pieterse, Caniels & Homan 2012, 798; Marttila 2013, 107.) Esimiehelle tiedotetaan muutoksesta usein hetkeä ennen muutosta, joten muutoksesta kertominen henkilöstölle voi olla haastavaa. Esimiesten on kuitenkin kyettävä vastaamaan henkilöstön kysymyksiin heti tiedotustilaisuuden jälkeen ja ottamaan vastaan erilaisia reaktioita, samalla omat tunteensa halliten. (Pahkin & Vesanto 2013, 8.)

Myös useat muut tutkimukset vahvistavat, että viestimisen merkitys muutostilanteissa on korostunut ja se tuottaa eniten haasteita. Useissa tutkimuksissa ilmenee, että muutosviestintään olisi pitänyt panostaa enemmän. Organisaatiomuutoksen onnistuneessa läpiviennissä on tärkeää huomioida vuorovaikutustilanteiden laatu. Kun viestintään panostetaan, muutoksella on tehokkaampia vaikutuksia ja muutosvastarintaa esiintyy vähemmän. (Paajanen 2012, 61; Becker s.a. 1,12.) Aktiivista viestintää tarvitaan, jotta muutosvisiot muuttuvat toiminnaksi. Vuorovaikutteinen toiminta kuuluu onnistuneeseen esimiestyöhön muutostilanteissa. On tärkeää, että henkilöstö on tietoinen oman työnsä muutoksista ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Lähiesimiehet viestivät muutoksen toiminnan tasolle ja tässä tehtävässä tärkein työkalu on vuorovaikutus. (Valppu 2013, 39-40.) Organisaation sisäinen keskustelu muutoksessa johdon ja työntekijöiden välillä rakentaa keskinäistä luottamusta. Vaikka kaikkia asioita ei voida tiedottaa,

niin tämä aiemmin rakennettu luottamus vähentää kyynisyyttä muutostilanteissa. (Blanca 2016, 53.)

3.3 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtaminen on nykyajan johtamistaito, jota vaaditaan jokaisessa organisaatiossa (Matikainen 2012, 65-68). Siivonen on tehnyt tutkielman aiheesta organisaatiomuutoksen johtaminen. Tutkimuksen mukaan organisaatiomuutokseen suhtaudutaan pääsääntöisesti kielteisesti. Yksi tyytymättömyyden aihe Siivosen tutkimuksessa oli muutosjohtamisen puutteellisuus. (Siivonen 2017, 84.) Muutosjohtamisessa korostuu osallistava johtaminen ja muutoksista tiedottaminen tulisi olla avointa ja perusteltua. Hyvän vuorovaikutuksen avulla voi syntyä uusia ideoita ja toimintatapoja, jolloin vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutoksessa. (Makkonen 2015, 60, 62.)

Organisaatioiden muutostilanteissa hyvän johtamisen osaksi tulisi johtajan luoda arvostuksen tunne ja toteuttaa arvostavaa johtamista työssään. Työntekijöiden ja johtajien näkemys siitä, mistä arvostuksen tunne koostuu voi vaihdella mikä aiheuttaa mahdollisia ristiriitoja työhön. Arkisiin johtamistilanteisiin liittyy ihmisiä ja asioita, joihin johtajan tekemät päätökset vaikuttavat ja jotka toisaalta vaikuttavat johtajan päätöksiin. (Heiskanen & Salo 2007, 43.) Esimiehen onkin syytä laatia itselleen selkeä toimintamalli ja tiedostaa omat arvonsa voidakseen toteuttaa hyvää johtamista myös organisaatiomuutoksen aikana. Esimiehellä on tärkeä tehtävä tukea työntekijää muutoksessa, ja esimies onkin keskeisessä asemassa työntekijän sopeutumisessa muutokseen. Esimies perustelee muutoksen tarpeellisuutta ja vahvistaa työntekijän uskoa työhön. (Piirainen 2013, 33-34.)

Arvostavalla johtamisella on merkitystä työhön sitoutumiseen: työhön sitoudutaan enemmän silloin, kun johtaminen on arvostavaa (Harmoinen 2014, 6; Lehtonen 2009, 8). Arvojohtaminen liittyy keskeisesti kaikkeen inhimilliseen toimintaan joten se on tärkeä muistaa myös organisaatiomuutoksen aikana. Sekä johdon että johdettavien tulee sisäistää arvot, jotta arvotietoisuutta ja arvoja voidaan hyödyntää työilmapiirin parantamiseen ja työnteon ohjaamiseen. Arvojohtamisella ei tavoitella mitä tahansa ihannetilaa, vaan moraalivaatimukset ohjaavat arvojohtamista. Reiluus, totuudellisuus ja hyvyys ovat yleispäteviä moraaliarvoja, ja ne tulisi aina ottaa huomioon muutosjohtamisessa. (Lehtonen 2009, 3, 13.)

Johtaja kohtaa päivittäin myös tilanteita, joissa hän joutuu tekemään valintoja arvojen välillä ja sovittamaan ristiriitoja arvojen kilpaillessa keskenään (Ikola-Norrbacka 2011, 92). Organisaatioiden ja yksilöiden arvot voivat muuttua ajan mittaan sen mukaan, kun kokemusta karttuu ja aikaa kuluu. Muutoksen seurauksena oikeudenmukaisuuden hahmottaminen voi myös muuttua. (Schminke, Arnaud & Taylor 2015, 734.) Organisaatioiden muutostilanteessa on hyvä ennakoida muutosten vaikutusta myös arvoihin niin yksilön kuin koko organisaation tasolla.

Organisaatiomuutoksen aikana johtajan tulee ottaa huomioon tehokkuus, joka voi olla joskus ristiriidassa työntekijöiden jaksamisen kanssa. Esimiehen tulee ottaa huomioon alaiset ja heidän hyvinvointinsa, sekä sisäänrakentaa toiminta huomioiden myös työhyvinvoinnin näkökulma. Esimies on oman yksikkönsä edustaja sekä edunvalvoja. (Ikola-Norrbacka 2011, 99.) Tämän vuoksi organisaatiomuutoksen yksi tärkeä osatekijä onkin henkilöstöressurssin määrä ja riittävyys muutoksen aikana ja sen jälkeen. Henkilöstöressurssin lisäksi myös taloudelliset resurssit on tärkeä määrittää ja selvittää jo ennen muutosprosessin alkamista. (Marttila 2013, 106.) Hyvä eettinen johtaminen muutoksen aikana tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella eri ammattialojen välillä on vaikutusta työhyvinvointiin, mikä auttaa myös saavuttamaan parhaan lopputuloksen. (Kangasmäki 2007, 55.)

Johtajalla tulisi olla taitoa tunnistaa ihmisten tunnetiloja sekä onnistua luomaan työn merkityksen kokemus työntekijöille. Tunneälykäs johtaja tiedostaa toimintatapansa, mitä tuntee itse ja oivaltaa intuitiivisesti. Intuitiivisuus johtamisen kompetenssina korostuu ympäristön muutoshaasteissa ja johtamisen vuorovaikutuksessa. Tunneälykäs johtaja voi myös vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaita työntekijät ovat ja kuinka työntekijät kokevat työpaikkansa ilmapiirin. (Burgess, Palmer, Stough & Walls 2001, 5-10; Kolari 2010, 6.) Esimiestyössä voidaan sanoa tämän perusteella tarvittavan kykyä tunnistaa tunteita ja ilmapiiriä. Esimiehen on kuitenkin annettava tilaa työyhteisössä ja osattava johtaa etäältäkin, joten tasapainon löytäminen ja vallitsevan tarpeen tunnistaminen voi olla vaikeaa erityisesti muutostilanteessa, ja näin sopiva oikean ja väärän johtamistavan löytäminen voi olla haastavaa.

3.4 Työn laatu

Työn laadulla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan henkilön kokemusta tehdyn työn laadukkuudesta. Koettu työn laatu on tärkeässä roolissa työntekijöiden työhön palaamisessa ja työssä jatkamisessa (Anttila, Nätti & Oinas 2016). Työn laadun voidaan katsoa koostuvan monesta osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat muun muassa palkkauksen taso, työn sisällön mielekkyys, luottamus työn jatkuvuuteen ja kehittymismahdollisuudet työssä, työn fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä se, mahdollistavatko työaikaan koskevat piirteet työn ja muun elämän välisen tasapainon. Työn laatu on moniulotteisuuden lisäksi haasteellisesti mitattava ja arvioitava ilmiö. Korkeat työn vaatimukset, organisatoriset ja johtamiseen liittyvät rasisustekijät ja työhyvinvointi vaikuttavat voimakkaasti työssä jaksamiseen ja eläkkeelle siirtymispäätöksiin. Työhyvinvointi ja työn laatu vaikuttavat myös työn tuottavuuteen. (Ojala, Kauhanen & Nätti 2014; Anttila, Nätti & Oinas 2016.)

Työn laadun arviointia voidaan myös käyttää apuna, kun halutaan lisätä työllistymistä ja parempia työpaikkoja. Euroopan parlamentti on tutkimuksessaan todennut, että ottamalla käyttöön Euroopan laajuiset työn laadun indikaattorit, voidaan koko unionin alueella mitata työllistämistä ja työn laatua luotettavasti eri jäsenvaltioiden välillä. Tutkimuksessa on tunnistettu kahdeksan eri indikaattoria liittyen suoraan työn laatuun ja kuusi indikaattoria liittyen työllistymiseen. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin kaksi indikaattoria, jotka liittyvät sekä työhön että työllistymiseen. Nämä indikaattorit on esitetty taulukossa 1. Työn laatuun on kiinnitettävä huomiota niin uusien työpaikkojen luotaessa, kuin olemassa olevien työpaikkojen tarkasteltaessa, jotta eriarvoistaminen työssä voidaan minimoida. (European Parliament 2009, 24, 28; Dahl, Nesheim & Olsen 2009, 20.)

Taulukko 1. Työn laadun indikaattorit (European Parliament 2009, 28.)

Työ	Työn autonomia
	Fyysiset työolosuhteet
	Työn terveysvaikutukset (fyysiset ja psykologiset)
	Riskit
	Työn vauhti ja työkuorma
	Sosiaalinen työskentely-ympäristö
	Merkityksellisyys
	Työharjoittelu
Työ ja työllistyminen	Osallistuminen
	Etenemismahdollisuudet uralla
Työllistyminen	Virallinen koulutus
	Työsopimuksen tyyppi ja työn pysyvyys
	Työajat
	Työaikojen jakaantuminen (epäsosiaaliset tunnit, selkeät rajat ja joustavuus)
	Palkkataso
	Sosiaaliset etuudet

3.5 Työilmapiiri

Työilmapiiristä puhutaan paljon ja usein. Työilmapiiri vaikuttaa työn mielekkyyteen merkittävästi. Onkin siis tärkeää, että työyhteisön sisäisestä ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta pidetään huolta. (Mielenterveysseura 2019.) Työilmapiiri-käsitettä on usein hankala määritellä. Työilmapiiri-käsite riippuu asiayhteydestä, jo-

ten sen merkitys voi vaihdella. Työilmapiiristä käytetään myös käsitteitä organisaatioilmasto ja organisaatioilmapiiri. Näiden kaikkien käsitteiden taustalla on, että ne muodostuvat työyhteisön näkemyksistä ja kokemuksista työyhteisön toimivuudesta ja luonteesta. (Nakari 2003, 33-34.) Yleisesti ajatellaan, että työilmapiiri koostuu perustyön organisoinnista, luottamuksesta, yksilön hyvinvoinnista ja avoimuudesta sekä vuorovaikutuksesta työyhteisössä (Häkkinen 2014, 2).

Kun työilmapiiri on hyvä, se auttaa työntekijää tekemään parhaansa silloinkin, kun työ on hankalaa. Työilmapiiri ei rakennu itsestään, vaan se täytyy luoda joka päivä uudelleen. Hyvä työilmapiiri on työn yksi tärkeä laatutekijä ja voimavarojen lähde. Jos työilmapiiri on huono, vie se energiaa pois työnteosta. Huono työilmapiiri vaikuttaa työntekijöihin, kun työntekijä ei saa tukea toisilta ihmisiltä. Huono työilmapiiri kuormittaa näin myös kehoa ja mieltä. (Aro 2018a.) Työilmapiiri onkin organisaation sosiaalisen pääoman yksi tärkeimpiä tekijöitä (Asikainen ym. 2017, 239).

Hyvä työilmapiiri tuo lisäarvoa koko organisaatiolle ja se ymmärretään nykyisin hyvin. Siihen vaikuttavat monet asiat, mutta kaikista tärkein on ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen laatu. Hyvä työkäyttö luo perustan hyvälle työilmapiirille ja on jokaisen työntekijän vastuulla. Hyvän työkäytön toteuttaminen on helppoa. Tärkeintä on toisen kunnioittaminen, arvostaminen ja huomioon ottaminen joka tilanteessa. Työilmapiirin voi nähdä myös organisaation ulkopuolella. Verkostot sekä asiakkaat voivat huomata, jos ilmapiiri ei ole hyvä. (Aro 2018a.) Työilmapiirillä on yhteys myös palvelun laatuun ja tulokseen, työntekijän moraaliin, henkilökunnan vaihtuvuuteen, innovaatioiden omaksumiseen sekä organisaation tehokkuuteen (Asikainen ym. 2017, 240).

Organisaatiomuutos koettelee aina organisaation työilmapiiriä, usein jopa melko voimakkaasti. Organisaatiomuutos on usein johtanut työpaikoilla myös työpaikkakiusaamiseen. (Baillien & De Witte, 2009.) Tällöin on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota työilmapiiriin. Usein muutosta ei käsitellä yrityksessä, vaan se kerrotaan työntekijöille. Kun työntekijät otetaan mukaan muutokseen, tuntee työntekijä tulleen kuulluksi. Muutoksesta tulisi keskustella jokaisen kanssa henkilökohtaisesti, jotta muutos onnistuisi ja hyvä ilmapiiri säilyisi. Parhaimmillaan muutos sitouttaa ja parantaa työyhteisön työilmapiiriä. Kun työntekijä otetaan mukaan

muutokseen, muutosvastarinta käy tarpeettomaksi ja hyvä työilmapiiri säilyy organisaatiossa. (Aro 2018b, 159-162.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Kyselytutkimus

4.1.1 Toteutuksen kuvaus

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä huhtikuussa 2019. Ennen varsinaista kyselytutkimusta henkilökunnalle tiedotettiin tutkimuksesta, tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista Lapin Ammattikorkeakoulun Intranetissä. Kyselystä tehtiin kaksi identtistä versiota, joista toinen lähetettiin Arktiset luonnonvarat ja talous -osaamisalueelle ja toinen Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalueelle. Jako tehtiin tulosten käsiteltävyyden helpottamiseksi. Molemmat kyselyt lähetettiin samaan aikaan kohderyhmille ryhmäsähköpostina. Esi- miesasemassa työskentelevät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyyn annettiin viikko vastausaikaa, minkä jälkeen molemmat kyselyt suljettiin.

Arktiset luonnonvarat ja talous -kysely lähetettiin kaikille Lapin Ammattikorkeakoulun sähköpostijärjestelmässä Arktiset luonnonvarat ja talous -osaamisalueen alle listatuille opetus- ja TKI-henkilöille, pois lukien Digitaalisten ratkaisujen osaamisryhmä.

Vastaavasti Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalueelle lähetetty kysely suunnattiin kaikille Lapin Ammattikorkeakoulun sähköpostijärjestelmässä Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalueen alle listatuille opetus- ja TKI-henkilöille, pois lukien Vastuullisten palveluiden osaamisryhmä.

Kyselylomakkeen (Liite 1) avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemusta työn laadusta sekä työilmapiiristä organisaatiomuutoksen jälkeen. Kyselyyn sisällytettiin kysymyksiä molemmista aihealueista niin, että se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset aseteltiin siten, että vastaaja pystyi hyödyntämään vastauksissaan oman näkemyksensä sekä työyhteisössä tekemiänsä havaintoja työilmapiiriin ja työnlaatuun liittyvissä asioissa. Kysymysten määrä pyrittiin rajaamaan mahdollisimman pieneksi, jotta kyselystä ei tulisi kohtuuttoman pitkä ja näin saataisiin mahdollisimman korkea vastausprosentti. Vastaamiseen annettiin aikaa yksi viikko.

Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, joihin annettiin viisi vastausvaihtoehtoa. Kysely ei sisältänyt yhtään avointa kysymystä ja kaikki kysymykset olivat pakollisia.

Kysymykset 1-10 olivat luonteeltaan tilannetta kuvaavia. Näillä kysymyksillä pyrittiin havainnoimaan muutoksen vaikutusta asioiden kehityssuuntaan. Kysymykset 1-10 sisälsivät seuraavat vastausvaihtoehdot:

- 1 merkittävä haitta
- 2 lievä haitta
- 3 ei vaikutusta
- 4 parantanut jonkin verran
- 5 parantanut huomattavasti.

Kysymykset 11-21 olivat luonteeltaan väittämiä ja sisälsivät seuraavat vastausvaihtoehdot:

- 1 täysin eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 3 en osaa sanoa
- 4 osittain samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä.

Kysymykset 22 ja 23 olivat taustatietoihin liittyviä kysymyksiä, jotka sisälsivät vastaajan pääasiallisen työskentelypaikkakunnan sekä työskentelyajan nykyisessä työssä.

Kyselytutkimuksen tulokset on purettu siten, että jokainen kysymys on esitetty juuri siinä kirjoitusasussa, jossa se ilmeni varsinaisessa kyselyssä (Liite 1). Jokaisen kysymyksen vastaukset on esitetty kuvaajalla, josta selviävät vastausten määrät sekä prosentteina kokonaisvastauksista, että vastausten määrinä jokaista vastausvaihtoehtoa kohden. Jokaisen kysymyksen osalta kahden eri kohderyhmän tuloksia on verrattu keskenään ja samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia on avattu.

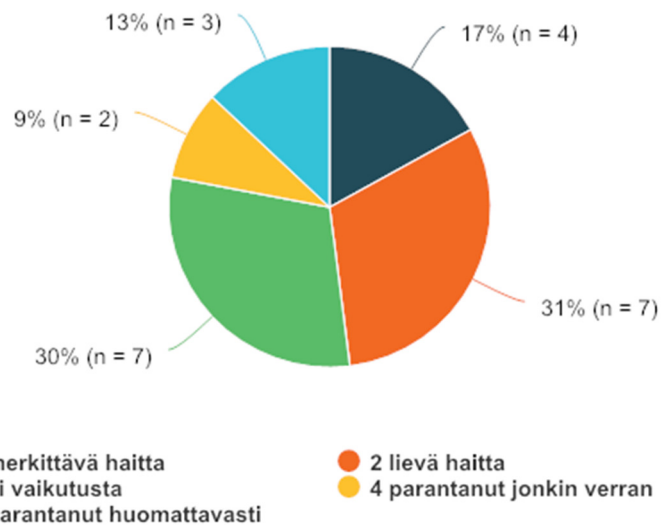
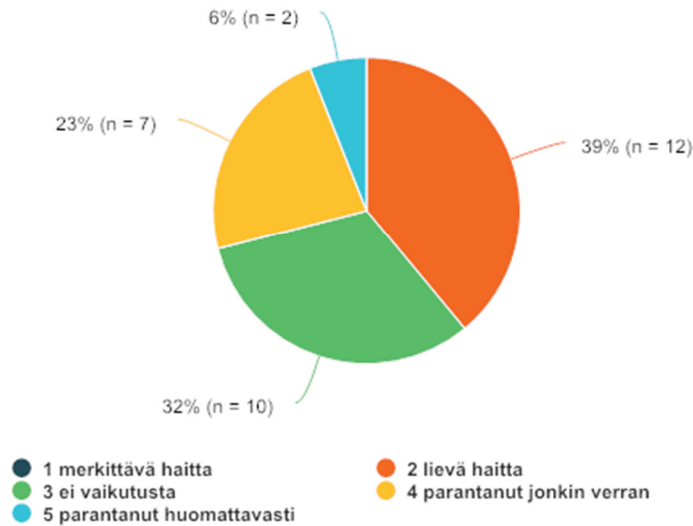
4.1.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyn vastausprosentti oli 21 %. Kysely lähetettiin yhteensä 145 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 31. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden kyselyn vastausprosentti oli 26 %. Kysely lähetettiin yhteensä 90 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 23.

Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalan vastanneista hieman yli puolet, eli 52 % on työskennellyt nykyisessä työssään yli 10 vuotta. 5-9 vuotta nykyisessä työssään olleita oli vastanneista 23 %. 1-4 vuotta nykyisessä työssään työskennelleitä oli 19 % ja alle vuoden nykyisessä työssään olleita oli vastaajista vain 6 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalan vastanneista 70 % oli ollut työssään yli 10 vuotta. 5-9 vuotta työssään on ollut 17 %, 1-4 vuotta 9 % ja 4 % vastaajista oli ollut työssään alle vuoden.

Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalueen kyselyyn vastanneista 45 % työskenteli pääosin tutkimushetkellä Kemissä ja 52 % Rovaniemellä. Lisäksi 1 % ilmoitti työskentelevänsä pääosin jollain muulla paikkakunnalla. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalueen kyselyyn vastanneista 61 % oli töissä Kemissä ja 39 % Rovaniemellä.

Kysymys 1. Kuinka koet, että organisaatiomuutos on vaikuttanut oman työsi toteuttamiseen?



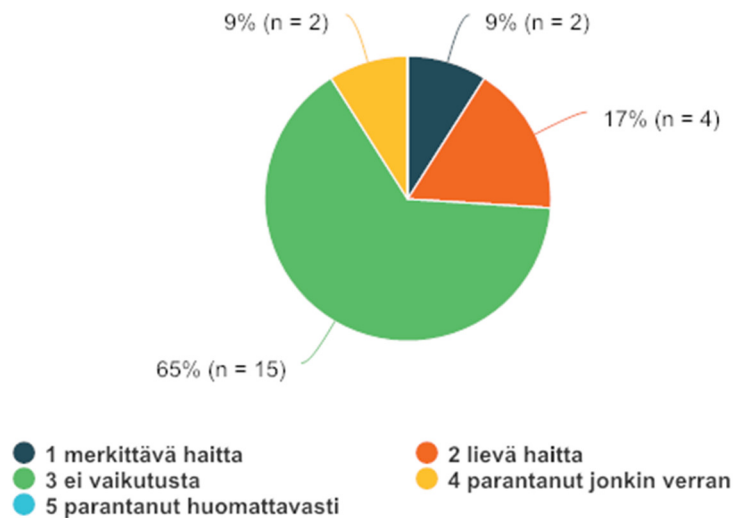
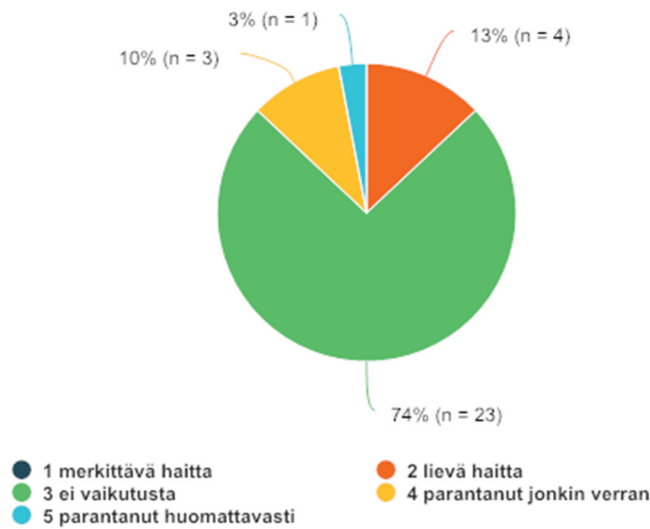
Kuvio 4. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn toteuttamiseen.

Kuvio 4 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksia oman työn toteuttamiseen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista yhteensä 29 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen oman työnsä toteutusta huomattavasti tai jonkin verran. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta näin koki yhteensä 22

% vastaajista. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 32 % vastaajista ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen oman työnsä toteutukseen, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 30 %. Lievää haittaa tai merkittävää haittaa Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta koki yhteensä 39 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta lievää tai merkittävää haittaa koki yhteensä 48 % vastaajista.

Tuloksista voidaan todeta, että vain noin neljäsosa koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen positiivisesti työn toteuttamisen edellytyksiin. Hieman alle puolet vastaajista koki taas organisaatiomuutoksen vaikuttaneen haittaavasti työn toteutukseen. Noin kolmasosa vastaajista koki, ettei organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta oman työn toteuttamiseen. Tästä voidaan päätellä, että suurempi osa vastaajista koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen negatiivisesti työn toteutukseen.

Kysymys 2. Miten koet organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työsi jatkuvuuteen?



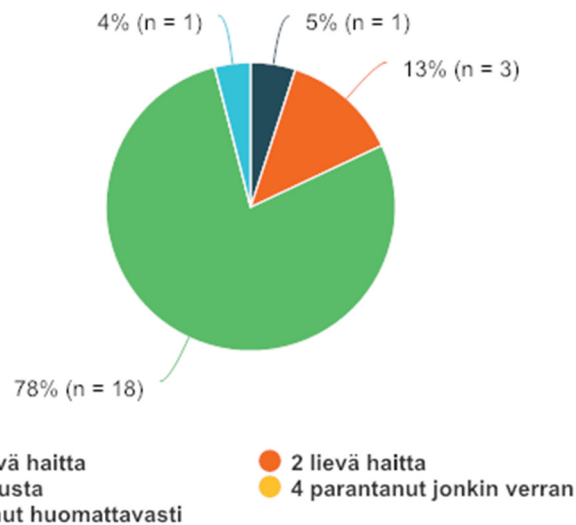
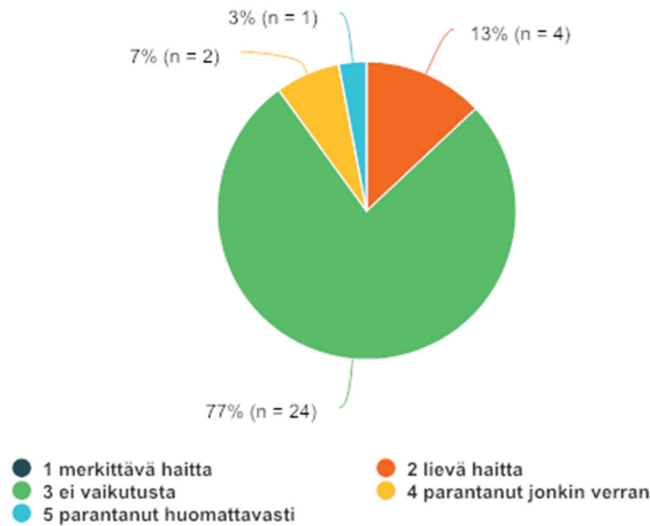
Kuvio 5. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn jatkuvuuteen.

Kuviossa 5 on kuvattu organisaatiomuutoksen vaikutusta oman työn jatkuvuuteen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 13 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran oman työnsä jatkuvuutta, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 9 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 74 % vastaajista ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta 65 % ei kokenut organisaatiomuut-

toksen vaikuttaneen oman työnsä jatkuvuuteen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista oman työn jatkuvuuteen koki vastaajista 13 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta lievää tai merkittävää haittaa koki yhteensä 26 %

Tämä tulos kertoo sen, että suurin osa vastaajista ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen oman työn jatkuvuuteen. Vastaajista suurempi osa myös koki organisaatiomuutoksen haittaavan työn jatkuvuutta kuin se, joka koki organisaatiomuutoksen edistävän työn jatkuvuutta. Yksi osa työn laadullisuutta on luottamus työn jatkuvuuteen, joka ei tässä tapauksessa ole toteutunut.

Kysymys 3. Miten organisaatiomuutos on mielestäsi vaikuttanut etenemismahdollisuuksiisi työssäsi?



Kuvio 6. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työssä etenemiseen.

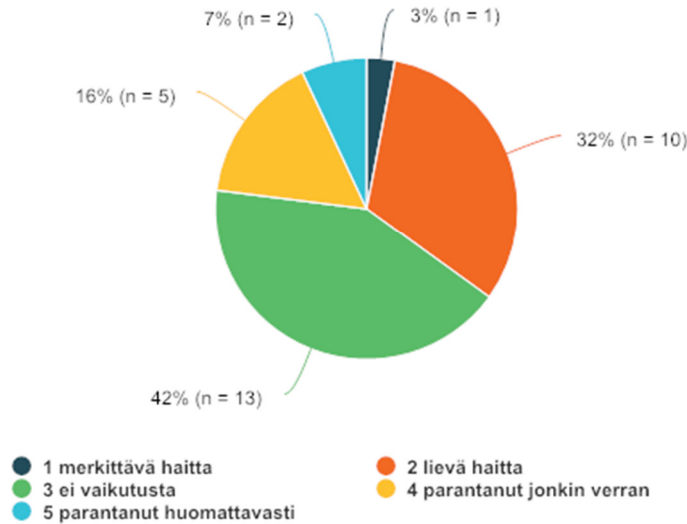
Kuvio 6 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta työssä etenemiseen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 10 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran mahdollisuuksia työssä etenemiseen. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 4 % vastaajista. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta vastaajista

77 % ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen omassa työssään etenemiseen ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 78 %. Lievää tai merkittävää haittaa Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta organisaatiomuutoksen vaikutuksista omassa työssä etenemiseen koki vastaajista 13 % ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta yhteensä 18 %.

Tulokset kertovat, että huomattavan suurin osa vastaajista ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työssä etenemiseen. Hieman suurempi osa kuitenkin koki, että organisaatiomuutoksella oli haittaa työssä etenemiseen kuin että se olisi parantunut. Kuten työn jatkuminen, myös työssä etenemisen mahdollisuus on yksi työn laatutekijöistä. (European Parliament 2009, 28.)

Tästä voidaan todeta, että pääosin organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta työssä etenemiseen ja sitä kautta työn laadukkuuteen.

Kysymys 4. Millä tavalla organisaatiomuutos on vaikuttanut oman työsi tekemisen edellytyksiin verrattuna edelliseen organisaatiomalliin?



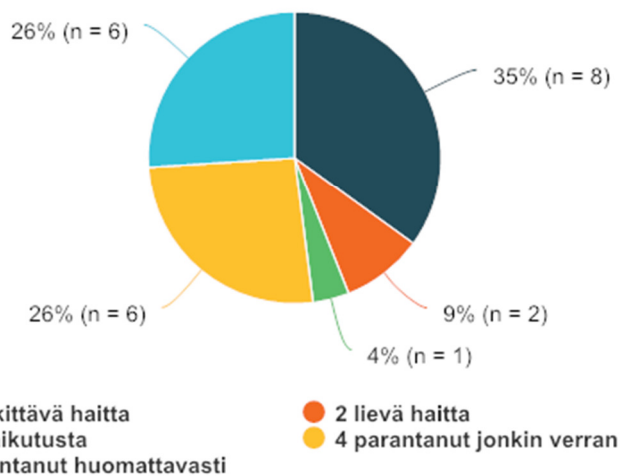
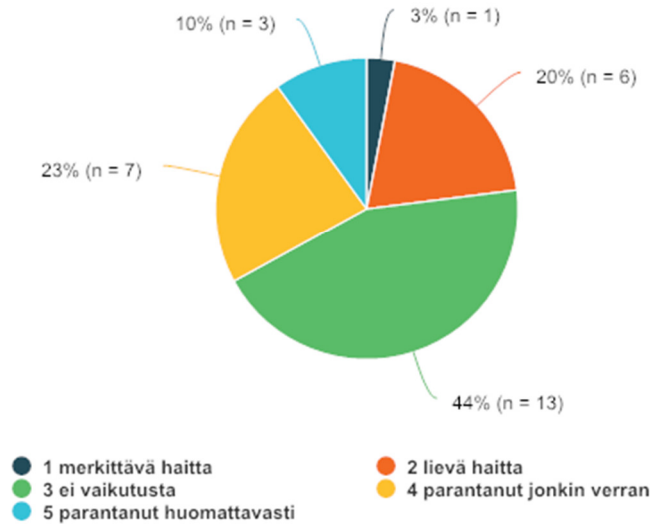
Kuvio 7. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työn tekemisen edellytyksiin.

Kuvio 7 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta oman työn tekemisen edellytyksiin. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 23 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran oman työn tekemisen edellytyksiä sekä Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 39 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 42 %

koki, että organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta oman työn tekemisen edellytyksiin ja pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta vastaajista näin koki 31 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta lievänä tai merkittävänä haittana oman työn tekemisen edellytyksiin koki yhteensä 35 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta lievänä tai merkittävänä haittana oman työn tekemisen edellytyksiin koki yhteensä 30 %.

Tässä kysymyksessä vastaukset jakoutuivat melko tasan hyödyn, haitan ja ei vaikutusta välille. Tästä voidaan päätellä, että keskimääräisesti organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta oman työn tekemisen edellytyksiin, joten laadun määrä ja työn laadukkuus ei ole keskimääräisesti koko organisaation tasolla muuttunut.

Kysymys 5. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä?



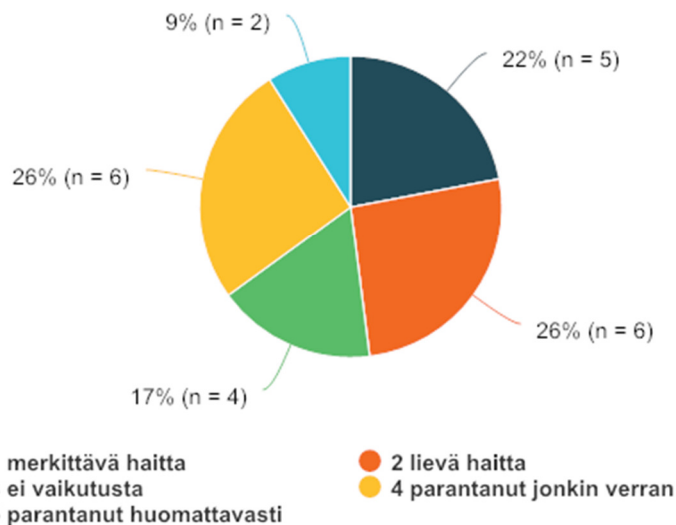
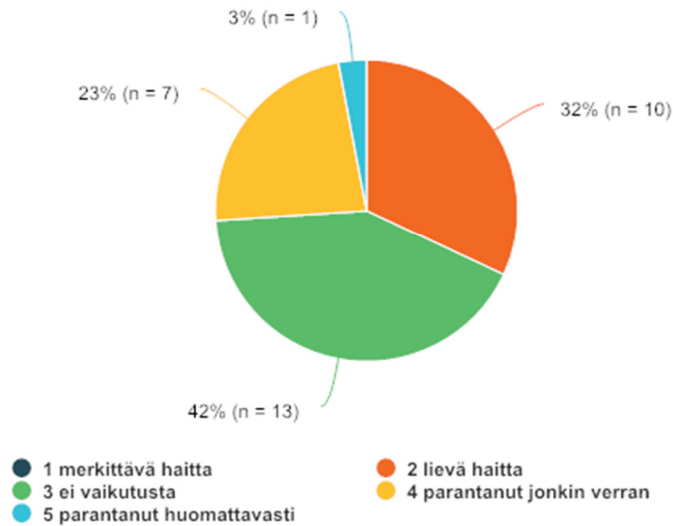
Kuvio 8. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä.

Kuvio 8 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 33 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran tiedonkulkua alaisten ja esimiesten välillä, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 52 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden

osalta 44 % vastaajista ei kokenut vaikutusta tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 4 %. Lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä koki Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 23 % ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta 44 %.

Tulokset jakautuvat melko tasaisesti haitan ja hyödyn välille. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta suurin osa koki organisaatiomuutoksen joko haittana tai hyötynä esimiesten ja alaisten tiedonkulkuun, kun taas Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta lähes puolet ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä. Tästä voidaan päätellä, että eri osaamisalojen välillä on eroavaisuuksia esimiesten toiminnassa.

Kysymys 6. Kuinka koet uuden organisaation vaikuttaneen työympäristösi kehittämisen ja ylläpidon suunnitteluun?



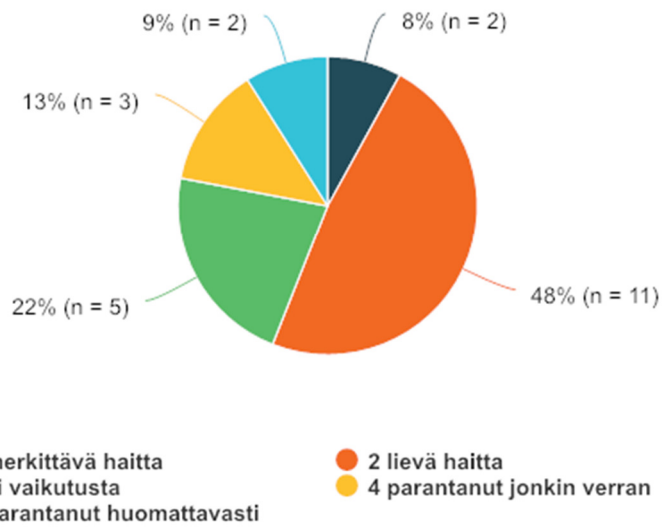
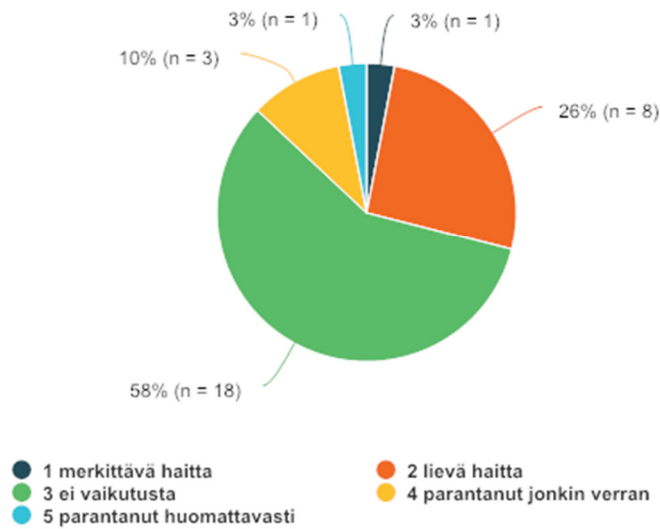
Kuvio 9. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus oman työympäristön kehittämiseen ja ylläpidon suunnitteluun.

Kuvio 9 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta oman työympäristön kehittämiseen ja ylläpitoon. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 26 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran mahdollisuuksia työympäristönsä kehittämisessä ja ylläpidon suunnitte-

lussa. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 35 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 42 % vastaajista ei kokenut vaikutusta oman työympäristönsä kehittämiseen ja ylläpidon suunnitteluun ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 17 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista oman työympäristönsä kehittämiseen ja ylläpidon suunnitteluun koki vastaajista 32 %, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista yhteensä 48 %.

Lievä enemmistö vastaajista koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen haittaavasti oman työympäristön kehittämisen ja työympäristön suunnitteluun. On kuitenkin huomattava, että ero ei ole suuri siihen, että organisaatiomuutos olisi parantanut sitä. Työympäristön kehittäminen ja työympäristön suunnittelu vaikuttavat työn laatuun. Tuloksesta voi päätellä, että kokemukset työn laadullisuudesta ovat vaihtelevia, eikä niistä voida vetää yhteneväistä johtopäätöstä.

Kysymys 7. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työssäjaksamiseen?



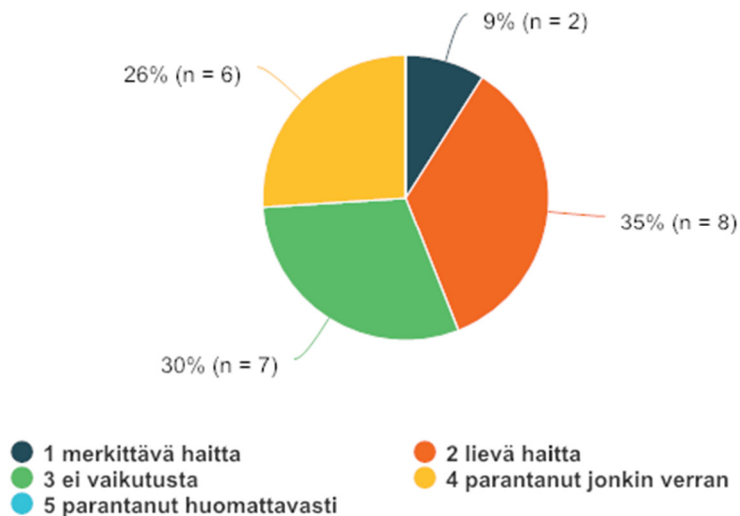
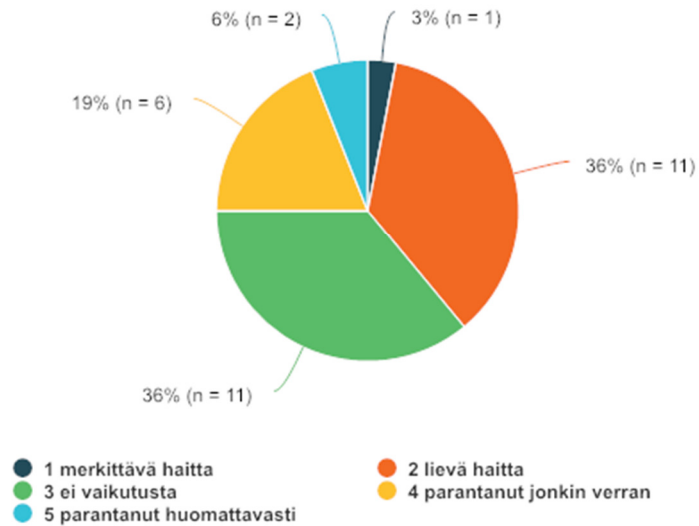
Kuvio 10. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus vastaajan työssäjaksamiseen.

Kuvio 10 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta vastaajan työssäjaksamiseen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 13 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran omaa työssäjaksamistaan, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 15 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 58 % vastaajista ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen omaan työssäjaksamiseensa ja Pohjoisen

sen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 22 %. Lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista omaan työssäjaksamiseensa koki vastaajista 29 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista omaan työssäjaksamiseensa koki vastaajista 56 %.

Tuloksista ilmenee, että Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta hieman yli puolet koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen haittaavasti työssäjaksamiseen ja Arktisten luonnonvarojen ja taloudenkin osalta lähes kolmasosa. Vain pieni osa koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen parantavasti työssäjaksamiseen molemmilla aloilla. Tämä kertoo myös siitä, että työn laadukkuus sekä työilmapiiri voivat kärsiä, kun työntekijä ei jaksaa työssä hyvin. Vastauksiin voi vaikuttaa se, että organisaatiomuutoksesta on vain vähän aikaa ja työntekijät eivät ole vielä ehtineet tottua muutokseen, mikä osaltaan vaikuttaa jaksamiseen.

Kysymys 8. Kuinka uusi organisaatio on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden väliseen työilmapiiriin?



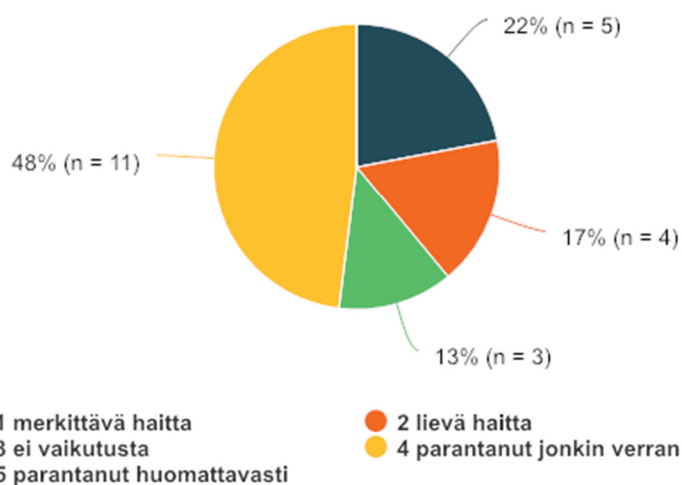
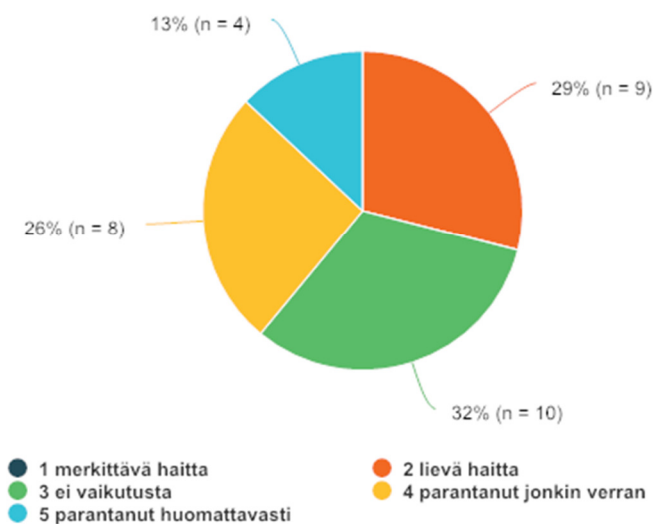
Kuvio 11. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöiden väliseen työilmapiiriin

Kuvio 11 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijöiden väliseen ilma- piiriin. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 25 % koki organisaa- tiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran työntekijöiden välistä työilmapiiriä. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista näin koki yhteensä 26 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 36 % vastaajista ei kokenut

vaikutusta työntekijöiden väliseen työilmapiiriin ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 30 %. Lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä koki Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 39 % ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta 44 %.

Vastauksista ilmenee, että noin neljäsosa koki työilmapiirin parantuneen työntekijöiden välillä organisaatiomuutoksen jälkeen. Huomattavaa kuitenkin on, että noin 40 % koki työilmapiirin huonontuneen. Kolmasosa ei kokenut työilmapiirissä muutosta. Tämä kertoo, että lähes puolet vastaajista koki työilmapiirin huonontuneen työntekijöiden kesken organisaatiomuutoksen jälkeen.

Kysymys 9. Kuinka koet uuden organisaation vaikuttaneen työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin?



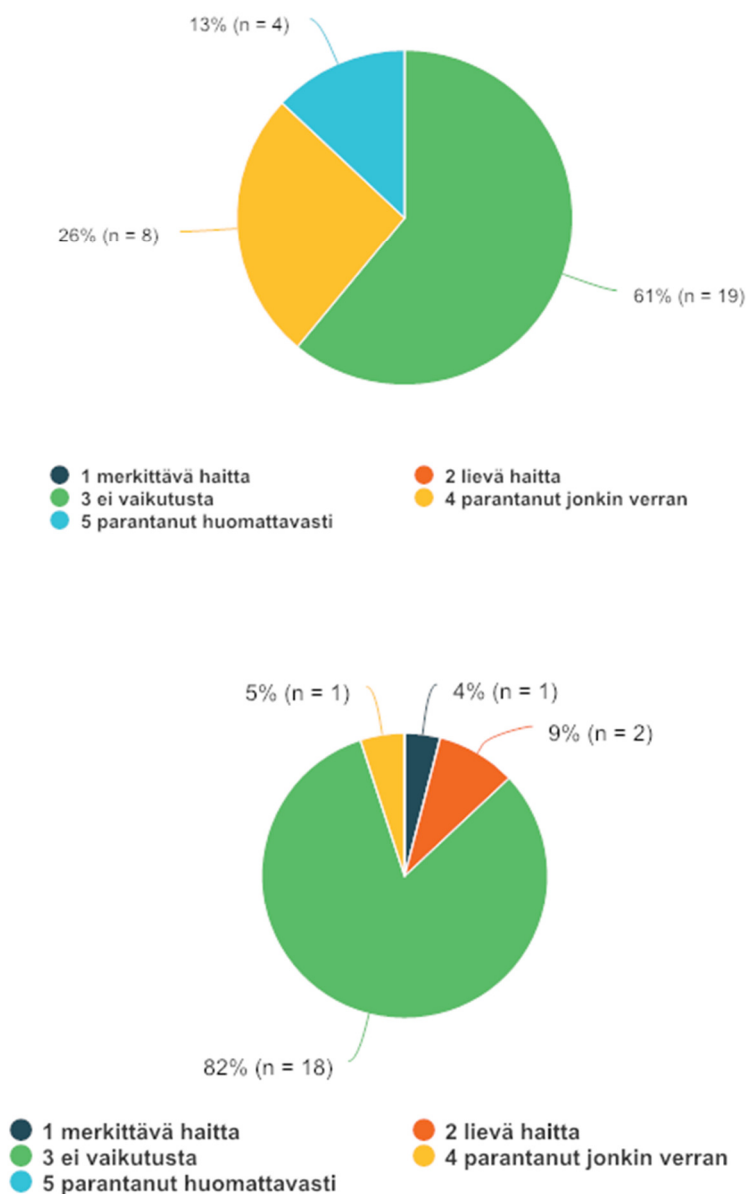
Kuvio 12. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin.

Kuvio 12 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 36 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran työntekijöiden ja esimiesten välistä työilmapiiriä. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 48 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden

vastaajista 32 % ei kokenut vaikutusta työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 13 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista lievää tai merkittävää haittaa organisaatiomuutoksen vaikutuksista työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin koki vastaajista 29 % ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta lievää tai merkittävää haittaa koki yhteensä 39 %.

Tässä osiossa vastaukset jakautuivat melko tasan eri vastausvaihtoehtojen välillä. Erona vastauksissa oli kuitenkin, että Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta lähes puolet vastaajista koki, että esimiesten ja työntekijöiden välinen ilmapiiri on parantunut. Koska vastaukset ovat jakaantuneet melko tasaisesti, voidaan todeta, että esimiesten ja työntekijöiden välinen ilmapiiri ei ole juuri muuttunut kokonaiskuvassa, mutta osaamisaluekohtaisten erojen syy tulisi selvittää tarkemmin esimerkiksi erillistutkimuksella.

Kysymys 10. Millä tavalla koet organisaatiomuutoksen vaikuttaneen opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön?



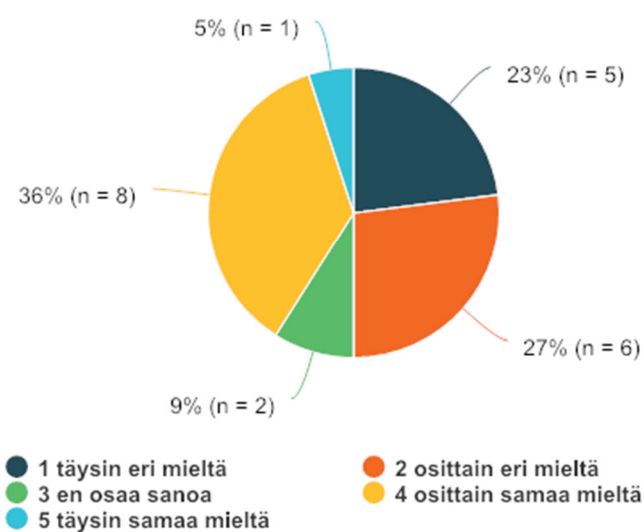
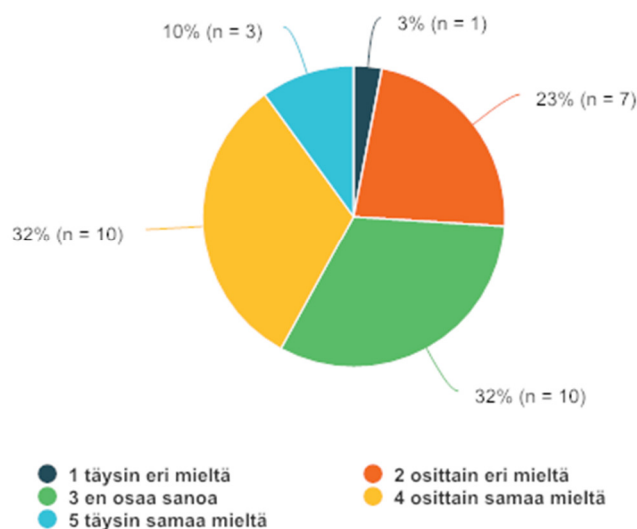
Kuvio 13. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: organisaatiomuutoksen vaikutus opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön.

Kuvio 13 osoittaa organisaatiomuutoksen vaikutusta opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 39 % koki organisaatiomuutoksen parantaneen huomattavasti tai jonkin verran opetuksen ja TKI:n välistä yhteistyötä. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta yhteistyön koki parantuneen yhteensä 5 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista 61 % ei kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen opetuksen ja TKI:n väliseen

yhteistyöhön ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista näin koki 82 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista kukaan ei kokenut organisaatiomuutoksen haitanneen opetuksen ja TKI:n välistä yhteistyötä, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta vastaajista 13 % koki lievää tai merkittävää haittaa yhteistyöhön.

Organisaatiomuutos on parantanut TKI:n ja opetuksen välistä yhteistyötä Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta pieni osa koki muutosta huonompaan suuntaan ja pieni osa parannusta. Vastauksista voidaan päätellä, että vaikka suurin osa vastaajista koki, että organisaatiomuutos ei ole muuttanut tilannetta, on kuitenkin muutosta molempiin suuntiin havaittavissa.

Kysymys 11. Uusi organisaatio on suoraviivaistanut johtamista Lapin AMK:ssa



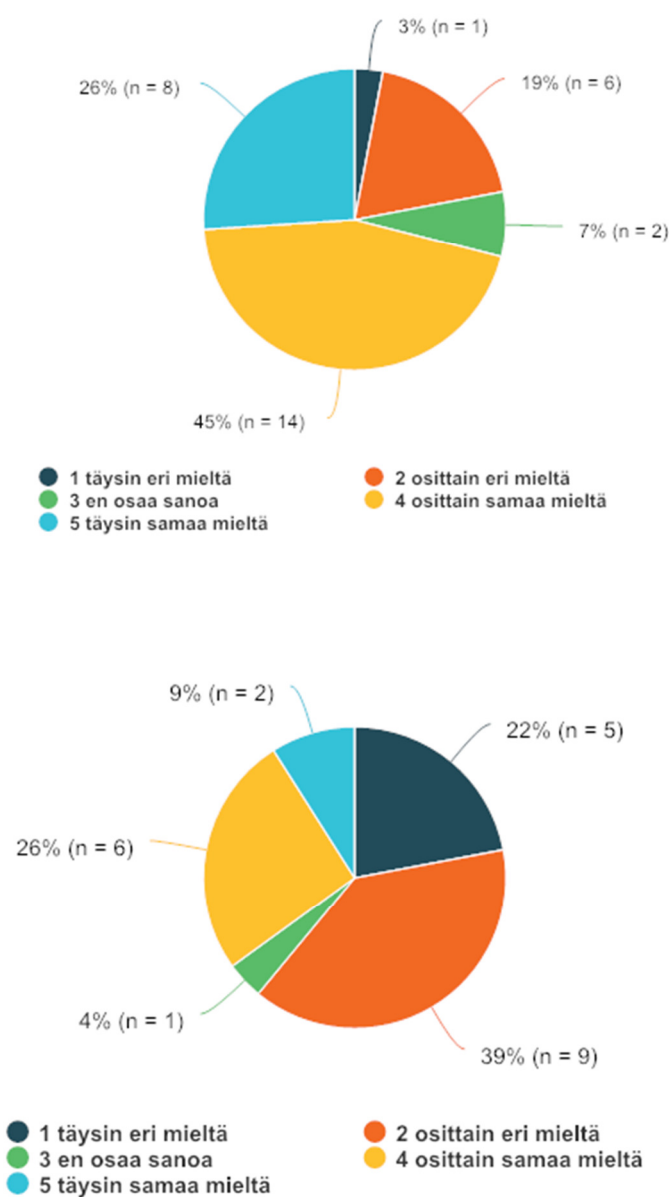
Kuvio 14. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uusi organisaatio on suoraviivaistanut johtamista Lapin AMK:ssa.

Kuvio 14 osoittaa, kuinka vastaaja koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen johtamisen suoraviivaistumiseen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 42 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että uusi organisaatio on suoraviivaistanut johtamista Lapin AMK:ssa, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta vastaajista näin koki 41 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 32 % vastaajista ei osannut sanoa onko suoraviivaistumista tapahtunut ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 9 %. Osittain tai

täysin eri mieltä uuden organisaation aikaansaamasta johtamisen suoraviivaistamisesta Lapin AMK:ssa oli 26 % vastaajista Arktisten luonnonvarojen ja talouden puolelta ja 50 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden alueelta.

Kolmasosa Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta ei ollut kokenut johtamisen suoraviivaistumisesta organisaatiomuutoksen jälkeen ja vain pieni osa Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta koki näin. Muutoin vastaukset jakaantuvat melko tasan kaikkien vastaajien kesken. Tästä voidaan päätellä, että kokemus johtamisen suoraviivaistumisesta on jakaantunut eri vastaajien kesken ja se on vastaajille ollut subjektiivinen kokemus.

Kysymys 12. Koen, että työkuormani on kohtuullinen



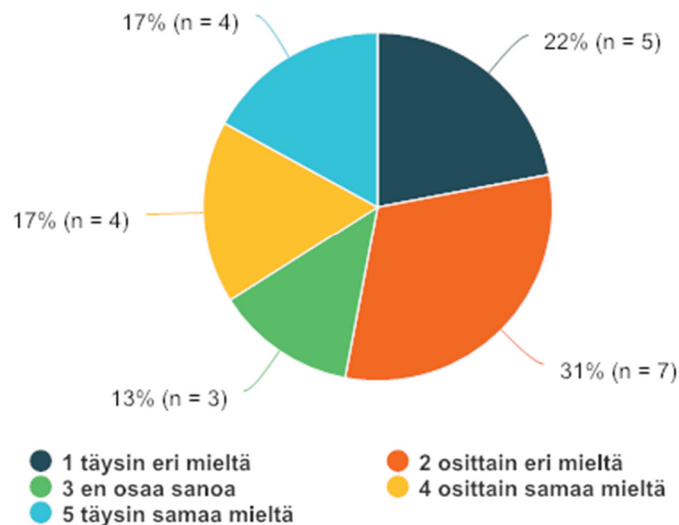
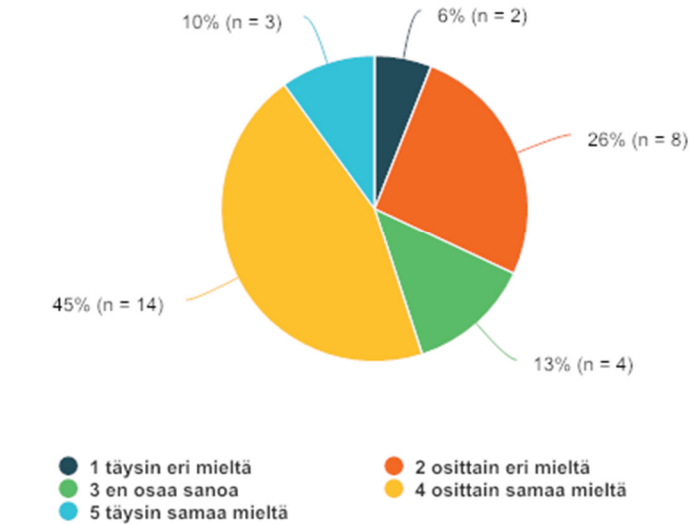
Kuvio 15. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoisen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työkuormani on kohtuullinen.

Kuvio 15 osoittaa, kuinka kohtuulliseksi vastaaja koki oman työkuormansa. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 71 % oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että heidän työkuormansa on kohtuullinen. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi yhteensä 35 %. Vastanneista 7 % ei osannut sanoa onko heidän työkuormansa kohtuullinen Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta ja 4 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista osittain tai täysin eri

mieltä työkuormansa kohtuullisuudesta oli 22 % vastaajista ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta vastanneista 61 %.

Vastaukset kertovat, että eri osaamisalueilla on eri kokemukset työkuorman kohtuullisuudesta. Kun Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että työkuorma on kohtuullinen, niin Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta yli puolet koki, että työkuormaa on liikaa. Lähes jokainen vastaaja osasi sanoa oman mielipiteensä työn kohtuullisuudesta. Työkuorman määrä vaikuttaa sekä työilmapiiriin, että työn laatuun. Tästä voidaan päätellä, että Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta on vaara, että ihmisten kokiessa työkuorman liian suureksi siitä kärsii niin työn laatu kuin työilmapiirikin. Toisaalta Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta ihmisten kokiessa työkuorman kohtuulliseksi, voi sillä olla positiivinen vaikutus työn laatuun ja työilmapiiriin.

Kysymys 13. Lähiesimiehen rooli on minulle nyt selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa



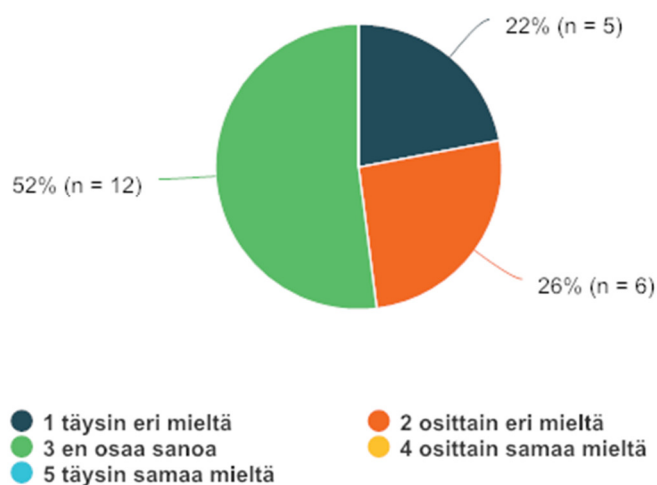
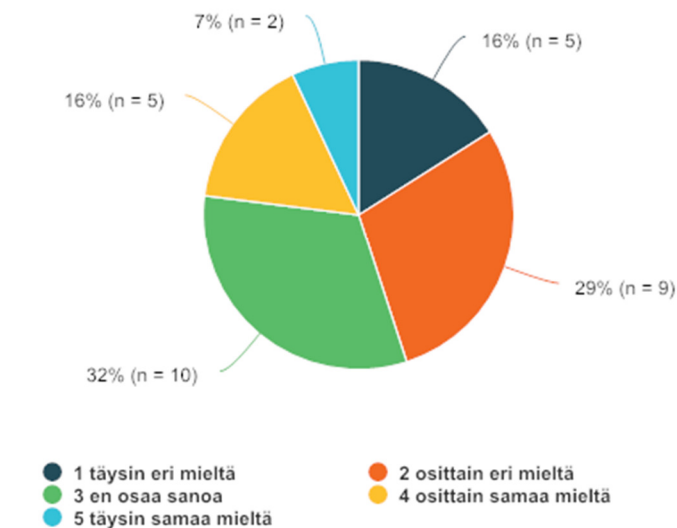
Kuvio 16. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Lähiesimiehen rooli on minulle nyt selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa.

Kuvio 16 osoittaa, että kokeeko vastaaja lähiesimiehen roolin selkeämmäksi uudessa organisaatiossa. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 55 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että heidän lähiesimiehensä rooli oli kyselyhetkellä selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 34 %. Arktisten luon-

nonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 13 % ei osannut sanoa onko heidän lähiesimiehensä rooli heille selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 13 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta osittain tai täysin eri mieltä oli 32 % vastaajista ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 53 %.

Tässäkin osiossa vastaukset jakaantuvat eri osaamisalueiden kesken eri tavalla. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajille lähiesimiehen rooli oli selkeämpi yli puolelle vastaajista, kun Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista yli puolet olivat eri mieltä asiasta. Osaamisalueiden erot voivat selittyä eri esimiesten toimintatavoilla ja viestinnän eroilla.

Kysymys 14. Alojen välinen yhteistyö on organisaatiomuutoksen jälkeen helpompaa, kuin aikaisemmin



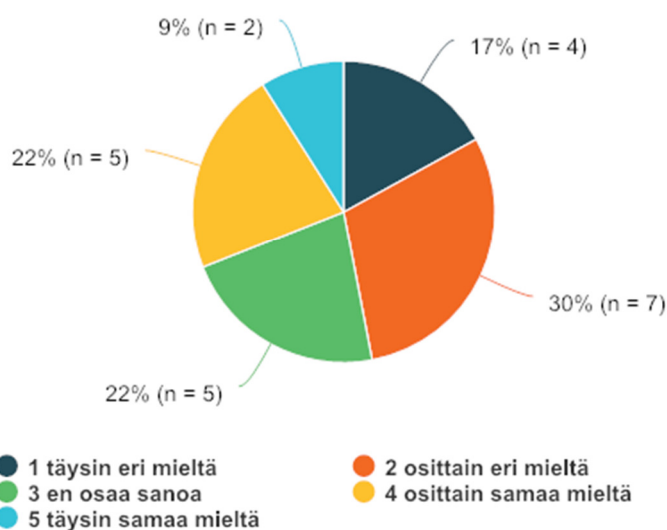
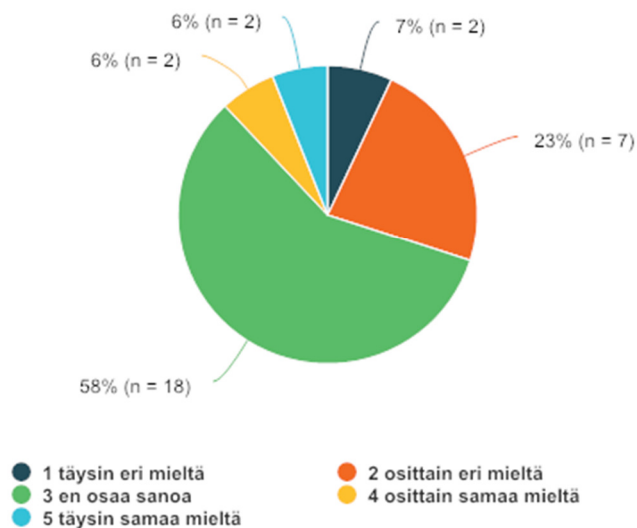
Kuvio 17. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Alojen välinen yhteistyö on organisaatiomuutoksen jälkeen helpompaa, kuin aikaisemmin.

Kuvio 17 osoittaa, että kokeeko vastaaja alojen välisen yhteistyön organisaatiomuutoksen jälkeen helpommaksi, kuin aikaisemmin. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 23 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että alojen välinen yhteistyö on organisaatiomuutoksen jälkeen ollut helpompaa kuin aikaisemmin. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta kukaan ei ollut täy-

sin tai osittain samaa mieltä, että alojen välinen yhteistyö olisi helpottunut. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 32 % ei osannut sanoa, onko alojen välinen yhteistyö helpottunut, ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta näin vastasi 52 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 35 %. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palvelujen osalta osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 48 % vastaajista.

Alojen välisen yhteistyön helpottuminen ei ole näkynyt Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalueella, kun taas Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta näin koki yhteensä noin viidesosa. Lähes puolet vastaajista koki olevansa eri mieltä alojen välisen yhteistyön helpottumisesta. Koska organisaatiomuutoksesta on vain vähän aikaa, voi olla, että yhteistyö eri alojen välillä ei ole vielä realisoitunut ja tavat vasta hakevat omia käytäntöjään uudessa organisaatiossa.

Kysymys 15. Omien työtehtävieni tavoitteet ovat minulle selkeämpiä kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa



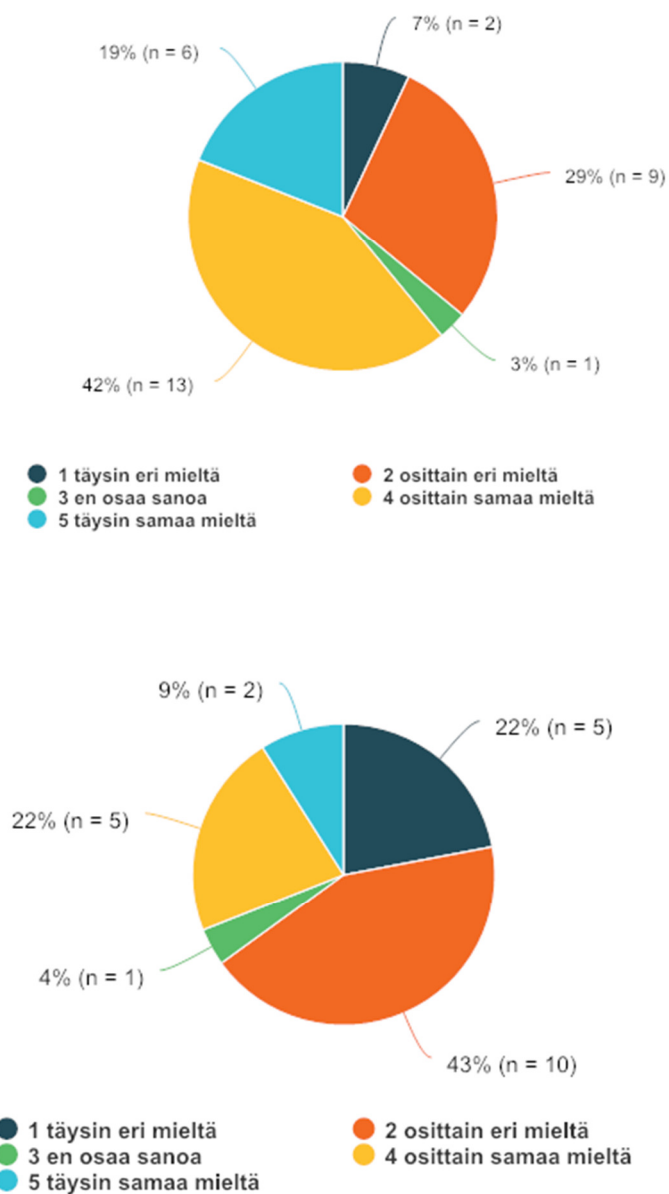
Kuvio 18. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Omien työtehtävieni tavoitteet ovat minulle selkeämpiä kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa.

Kuvio 18 osoittaa, onko vastaajan omien työtehtävien tavoitteet selkeämpiä, kuin aikaisemmassa organisaatiossa. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 12 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että omien työtehtävien tavoitteet ovat heille selkeämpiä, kuin aikaisemmassa organisaatiomal-

lissa. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki yhteensä 31 %. Arkisten luonnonvarojen ja talouden osalta vastanneista 58 % ei osannut sanoa ovatko omien työtehtävien tavoitteet selkeämpiä nykyään verrattuna aikaisempaan organisaatiomalliin ja 22 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista koki näin. Osittain tai täysin eri mieltä omien työtehtävien tavoitteiden selkeytymisestä oli yhteensä 30 % vastaajista Arkisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalalta, kun Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin koki 47 % vastaajista.

Valtaosa vastaajista ei osannut sanoa ovatko omien työtehtävien tavoitteet selkeämpiä uudessa organisaatiomallissa. Koska selkeästi suurempi osa koki omien tavoitteiden olevan epäselviä uudessa organisaatiossa, voi sillä olla kokonaiskuvassa riski työn laadulle.

Kysymys 16. Koen, että työtahtini on kohtuullinen



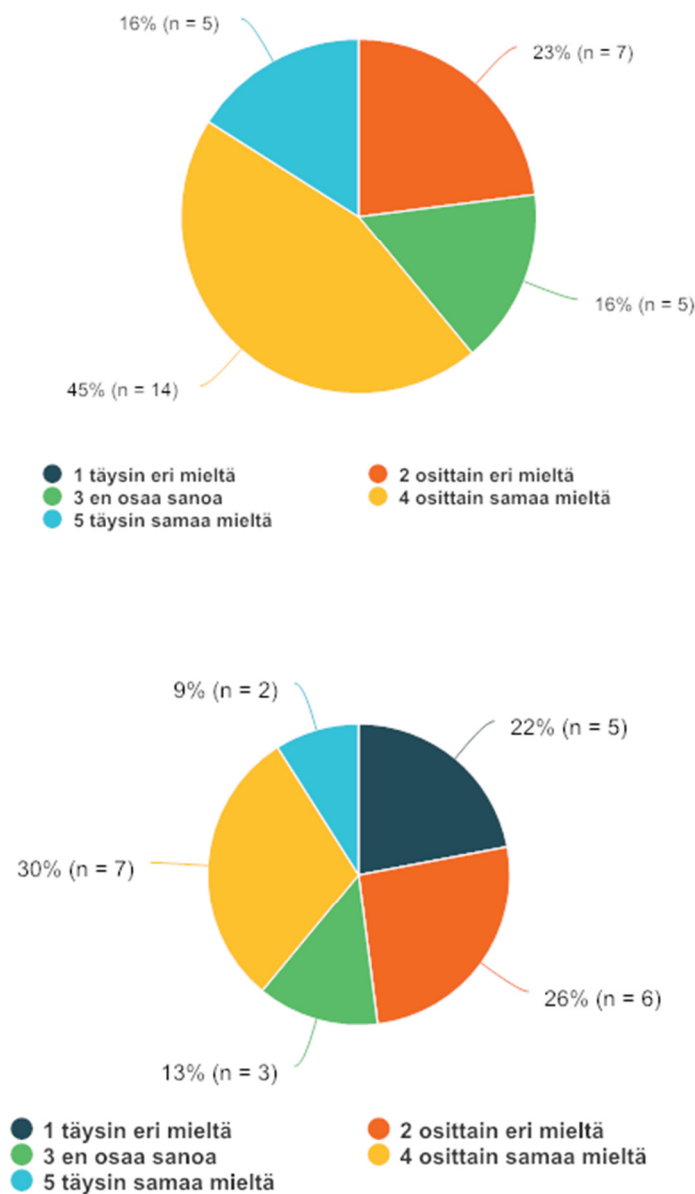
Kuvio 19. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoisen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työtahtini on kohtuullinen.

Kuvio 19 osoittaa, kokeeko vastaaja työtahtinsa kohtuullisena. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 61 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että heidän työtahtinsa oli kohtuullinen. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi yhteensä 31 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastanneista 3 % ei osannut sanoa, onko heidän työtahtinsa kohtuullinen ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 4 %. Osittain tai täysin eri

mieltä työtahtinsa kohtuullisuudesta oli yhteensä 36 % vastaajista Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta osittain tai täysin eri mieltä työtahtinsa kohtuullisuudesta oli 65 % vastaajista.

Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista hieman yli puolet koki, että työtahti on kohtuullinen, kun Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta yli puolet koki työtahtin olevan liian nopea. Tässä kysymyksessä tulokset ovat samankaltaisia kysymyksestä työn kuorman kanssa. Työn kuorma ja työn tahti seuraavat usein toisiaan, joten on luonnollista, että vastaukset ovat jakaantuneet samalla tavoin.

Kysymys 17. Voin osallistua työyhteisöni kehittämiseen



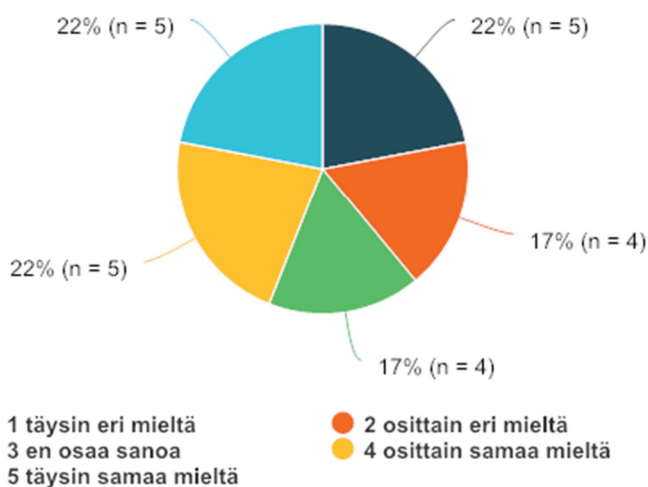
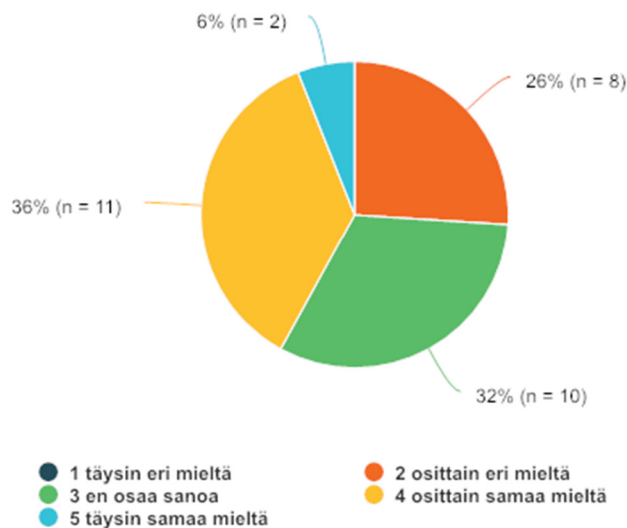
Kuvio 20. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Voin osallistua työyhteisöni kehittämiseen.

Kuvio 20 osoittaa, että kokeeko vastaaja voivansa osallistua työyhteisönsä kehittämiseen. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 61 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että he voivat osallistua työyhteisönsä kehittämiseen, kun taas Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi yhteensä 39 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 16 % ei osannut sanoa, voivatko he osallistua työyhteisönsä kehittämiseen ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta 13 %. Osittain tai täysin eri mieltä työyhteisönsä kehittämiseen

osallistumisesta oli 23 % Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta 48 %.

Tuloksia tarkastellessa yhteisesti hieman suurempi osa vastaajista kokee, että he voivat osallistua työyhteisönsä kehittämiseen, kuin ne, jotka ovat väittämän kanssa eri mieltä. Kun kuitenkin tarkastellaan vastauksia osaamisalueiden kesken, Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalalla suurempi osa kokee voitavansa osallistua työyhteisön kehittämiseen, kun taas suurempi osa vastaajista Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta kokee, etteivät he voi osallistua työyhteisönsä kehittämiseen. Osaamisalakohtaiset erot todennäköisesti tasoittuvat, kun uusi organisaatio on ollut voimassa pidemmän aikaa ja käytänteet ovat vakiintuneet koko organisaatiossa.

Kysymys 18. Uudessa organisaatiomallissa on aiempaa helpompaa ratkaista työhöni liittyviä ongelmia esimieheni kanssa.



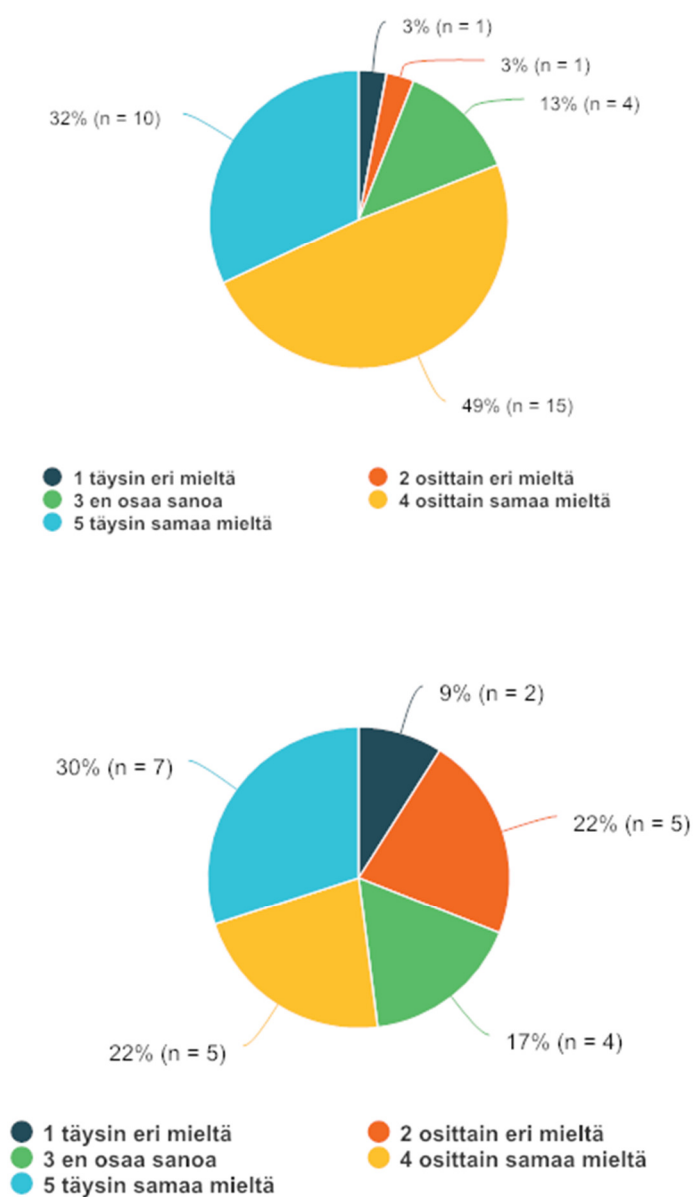
Kuvio 21. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uudessa organisaatiomallissa on aiempaa helpompaa ratkaista työhöni liittyviä ongelmia esimieheni kanssa.

Kuvio 21 osoittaa, että onko vastaajalle aiempaa helpompaa ratkaista työhönsä liittyviä ongelmia esimiehen kanssa uudessa organisaatiossa. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 42 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että uudessa organisaatiomallissa on aiempaa helpompaa ratkaista työhön liittyviä ongelmia esimiehen kanssa. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin

vastasi yhteensä 44 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta vastanneista 32 % ei osannut sanoa onko ongelmien ratkaiseminen helpompaa ja samoin vastasi 17 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta. Osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 26 % vastaajista Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta sekä 39 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta.

Lähes puolet vastaajista koki, että uudessa organisaatiomallissa oli helpompaa ratkaista työhön liittyviä ongelmia esimiehen kanssa. Kuitenkin osa vastaajista koki ongelmien ratkaisun vaikeutuneen. Varsinkin Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta mielipiteet jakaantuivat lähes tasan sen kesken, onko ongelmien ratkaisu esimiehen kanssa helpompaa vai ei. Ongelmanratkaisutilanteet esimiesten kanssa voivat vaihdella ala-, henkilö- ja tilannekohtaisesti. Syyt ongelmanratkaisutilanteiden osalta esimiesten kanssa eivät selviä näistä tuloksista, vaan niiden selvittäminen vaatisi erillisen tutkimuksen.

Kysymys 19. Koen, että työpanoksellani on merkitystä



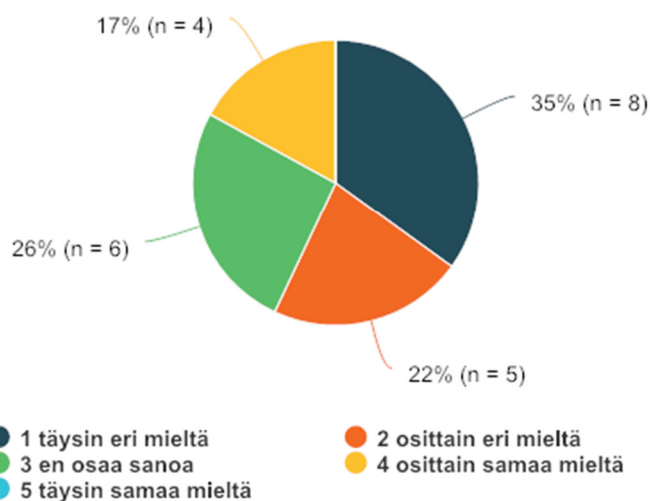
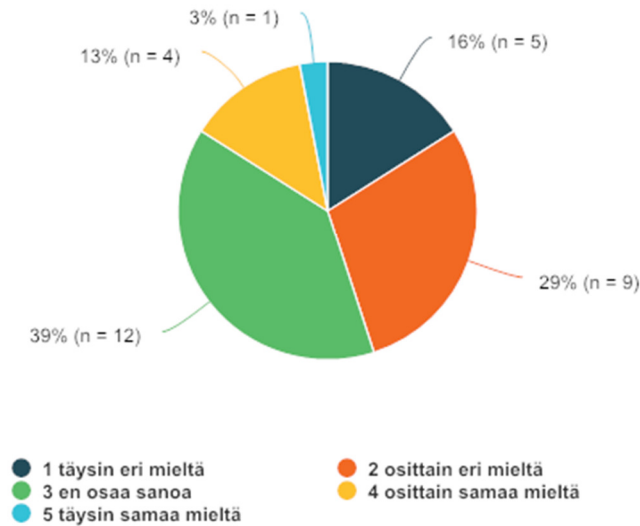
Kuvio 22. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoisen hyvinvointi ja palvelut: Koen, että työpanoksellani on merkitystä.

Kuvio 22 osoittaa, että kokeeko vastaaja työpanoksensa merkitykselliseksi. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 81 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että heidän työpanoksellaan on merkitystä. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 52 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta vastanneista 13 % ei osannut sanoa, kokevatko he merkitystä työpanokselleen ja näin vastasi 17 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta.

Osittain tai täysin eri mieltä työnsä merkityksellisyydestä oli 6 % vastaajista Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta sekä 31 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta.

Suurin osa vastaajista koki, että omalla työpanoksella on merkitystä. Vain pieni osa Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta ei kokenut merkityksellisyyttä työhön. Melkein kolmasosa vastaajista Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta ei kokenut työnsä olevan merkityksellistä. Työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa työn laatuun. Vastauksista voidaan päätellä, että työn laadukkuus toteutuu suurimmaksi osaksi työn merkityksellisyyden näkökulmasta.

Kysymys 20. Uusi organisaatio on virtaviivaistanut talon sisäisiä prosesseja päivittäisessä toiminnassani



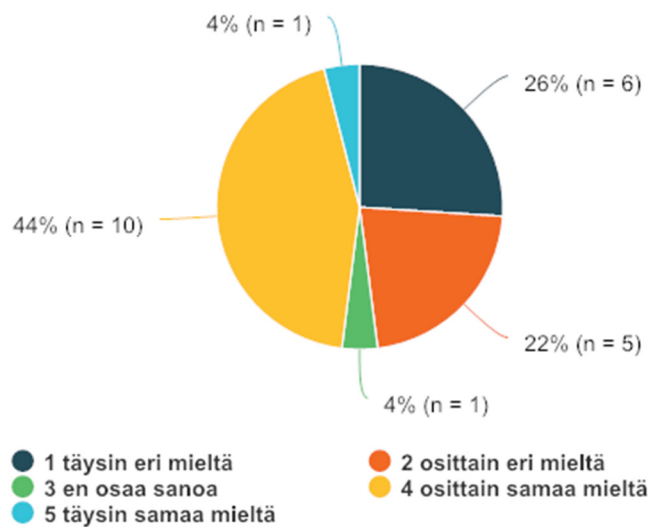
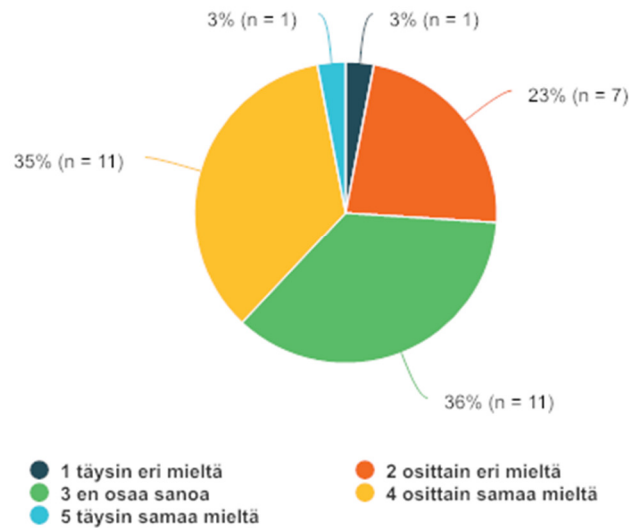
Kuvio 23. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Uusi organisaatio on virtaviivaistanut talon sisäisiä prosesseja päivittäisessä toiminnassani.

Kuvio 23 osoittaa, että kokeeko vastaaja talon sisäisten prosessien suoraviivaistuneen päivittäisessä toiminnassa uudessa organisaatiossa. Arktisten luonnonvarojen ja talouden kyselyyn vastanneista 16 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että uusi organisaatio on virtaviivaistanut talon sisäisiä prosesseja heidän päivittäisessä toiminnassaan ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin

vastasi yhteensä 17 %. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta 39 % ei osannut sanoa, ovatko prosessit virtaviivaistuneet ja Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi 26 %. Osittain tai täysin eri mieltä prosessien virtaviivaistumisesta oli 45 % Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista ja 57 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta.

Vastaukset kertovat, että puolet vastaajista oli eri mieltä talon prosessien virtaviivaistumisesta uudessa organisaatiossa. Vain pieni osa vastaajista oli samaa mieltä, kun lähes kolmasosa ei osannut sanoa. Tämä selittyy uuden organisaation lyhyellä toiminta-ajalla tutkimuksen tekohetkellä, sillä uudet prosessit hakevat vielä uomiaan eivätkä ne välttämättä ole vielä selkeitä kaikille työntekijöille.

Kysymys 21. Organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut helppo tuoda ajatuksiani esille työyhteisössä.



Kuvio 24. Yllä Arktiset luonnonvarat ja talous, alla Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut: Organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut helppo tuoda ajatuksiani esille työyhteisössä.

Kuvio 24 osoittaa, onko organisaatiomuutoksen jälkeen ollut helppo tuoda omia ajatuksia esille. Arktisten luonnonvarojen ja talouden osalta kyselyyn vastanneista 38 % oli täysin tai osittain samaa mieltä, että organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut helppo tuoda omia ajatuksiaan esille työyhteisössä. Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osalta näin vastasi yhteensä 48 %. Arktisten luonnon-

varojen ja talouden vastanneista 36 % ei osannut sanoa, onko organisaatiomuutoksen jälkeen ollut helppo tuoda esille omia ajatuksia ja samoin vastasi 4 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä omien ajatustensa esiintuomisesta työyhteisössä oli yhteensä 26 % Arktisten luonnonvarojen ja talouden vastaajista ja 48 % Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden vastaajista.

Vastaukset jakaantuivat melko tasan omien ajatusten esilletuomisen helppouden kysymyksessä. Selkeästi osa vastaajista koki esilletuomisen olevan helpompaa, kun lähes yhtä suuri määrä koki sen vaikeutuneen. Omien ajatusten esilletuomisen helppous vaikuttaa työilmapiiriin, mutta myös työilmapiiri voi vaikuttaa siihen, onko omia ajatuksia helppo tuoda esille. Vastaus kertoo, että osa ihmisistä kokee työilmapiirin sellaiseksi, että omat ajatukset uskaltaa tuoda esille ja osa vastaajista kokee päinvastoin. Omien ajatusten kertominen vaikuttaa myös työn laatuun, sillä työn laatu voi kärsiä, ellei jokaisen mielipidettä kuunnella ja oteta huomioon.

4.2 Haastattelututkimus

4.2.1 Toteutuksen kuvaus

Haastattelututkimus (Liite 2) toteutettiin puolistrukturoituna henkilöhaastatteluna keväällä 2019. Kysymyksiä oli yhteensä 5 kappaletta, joihin haastateltavat saivat vastata avoimesti. Haastattelu käsitteli sekä työn laadullisia näkökulmia, että työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä. Haastattelun kysymykset luotiin siten, että ne täydentävät kyselytutkimuksesta saatua aineistoa sekä tarjoavat monipuolisemman aineiston tutkimuksessa käytettäväksi.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että siinä esitettyjen kysymysten muotoilu ja järjestys pysyvät samoina haastateltavasta riippumatta, mutta vastaajalle ei anneta ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 1999, 87). Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin myöhempää analyysia helpottamaan.

Haastattelut kohdennettiin Lapin Ammattikorkeakoulun Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalan sekä Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalan työntekijöille. Molemmista toimialoista valittiin yhteensä 4 työntekijää, joista osa

toimii organisaatiossa päätoimisena opettajana, osa päätoimisena TKI-työntekijänä. Kummastakin ammattiryhmästä valittiin molempiin tutkimuksiin työssään mahdollisimman vähän aikaa työssään toiminut henkilö sekä mahdollisimman pitkään työssään toiminut henkilö.

4.2.2 Arktiset luonnonvarat ja talous -tulokset

Tutkimusta varten haastatellut henkilöt olivat haastatteluhetkellä toimineet työtehtävissään alle puolesta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Haastatellut henkilöt olivat sekä päätoimisia opettajia, että päätoimisia TKI-henkilöitä.

Kysyttäessä organisaatiomuutoksen vaikutuksesta haastateltavan työtehtäviin, kukaan haastateltavista ei ollut kokenut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen heidän työtehtäviinsä. Osa haastateltavista koki työtehtäviensä lisääntyneen, mutta he tunnistivat muutoksen johtuvan muista seikoista, kuin organisaatiomuutoksesta.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin millä tavalla organisaatiomuutos on vaikuttanut työn toteuttamiseen haastateltavan työyksikössä. Haastateltavat kokivat, että varsinainen perustyö ei ollut muuttunut, mutta organisaatiomuutoksen koettiin selkeyttäneen työnkulkua sekä parantaneen tiedonkulkua. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työnsuunnittelussa oli koettu jonkin verran ongelmia.

Kysyttäessä organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, osa haastateltavista oli kokenut tai havainnoinut yhteistyön tiivistyneen. Osa haastateltavista puolestaan oli havainnut, että työyhteisössä ilmeni edelleen siiloutumista.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi, että minkälaisia onnistumisia tai haasteita he olivat havainneet esimiesten kanssa työskentelyssä uudessa organisaatiossa. Haastateltavat eivät olleet kokeneet haasteita esimiesten kanssa työskentelyssä. Haastateltavat kokivat, että tieto kulkee esimiehiltä alaisille paremmin, johon oli vaikuttanut etenkin kuukausikokousten järjestäminen esimiesten ja muiden työntekijöiden kanssa. Myös käytänteiden tuntemisen ja vastausten saamisen käytännön asioihin koettiin parantuneen uuden organisaation myötä. Lähiesimiesten koettiin myös olevan helpommin tavoitettavissa ja yhteistyön lähiesimiesten kanssa koettiin tiivistyneen.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatiomuutos oli vaikuttanut työn laatuun haastateltavan työyksikössä. Osa haastateltavista koki työn laadun muuttuneen kokonaisuudessaan positiiviseen suuntaan, kun taas osa koki muutoksen negatiiviseen suuntaan. Positiivisina asioina koettiin työn merkityksellisyyden lisääntyminen, suoran palautteen saamisen lisääntyminen sekä osallistaminen. Lisäksi työntekijöiden tietoisuus eri osa-alueiden vastuuhenkilöistä koettiin positiivisena asiana. Negatiivisina muutoksina koettiin jonkin verran lisääntyntä byrokratiaa, erimielisyyksiä työsopimukseen liittyvissä asioissa sekä lisääntyneet vastuulliset tehtävät, jotka lisäävät työn kuormittavuutta. Osa haastateltavista koki myös työn merkityksellisyyden vähentymistä.

4.2.3 Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut -tulokset

Haastateltavat henkilöt olivat haastatteluhetkellä toimineet työtehtävissään muutamasta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Haastatellut henkilöt olivat sekä opetustehtävissä, että TKI-tehtävissä.

Kysyttäessä organisaatiomuutoksen vaikutuksesta haastateltavan työtehtäviin, haastateltavat kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen vain hieman työtehtäviin. Yksi haastateltava koki, että organisaatiomuutoksen jälkeen oma työtehtävä on selkeytynyt, kun taas toinen haastateltava koki, etteivät työntekijöiden työnkuvat ole täysin selkeitä enää organisaatiomuutoksen jälkeen. Suurimmalla osalla haastateltavista esimies oli vaihtunut, jonka vaikutus koettiin merkittävimpänä. Osa haastateltavista koki, että organisaatiomuutos on vaikuttanut työtehtäviin negatiivisesti, sillä resursseja ei ole muutoksen jälkeen myönnetty samalla tavalla muutoksen jälkeen.

Toisena kysymyksenä kysyttiin organisaatiomuutoksen vaikutusta työn toteuttamiseen haastateltavan työyksikössä. Osa haastateltavista koki tässäkin organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn toteuttamiseen selkeyttävästi. Muut haastateltavat eivät kokeneet organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn toteuttamiseen merkittävästi. Osa myös koki, että organisaatiomuutoksella ei juurikaan ole edes merkitystä koko organisaatiolle.

Kun kysyttiin organisaatiomuutoksen vaikutuksesta työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, vastaukset olivat suppeita. Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatiomuutos ei juurikaan ole vaikuttanut työntekijöiden väliseen yhteistyöhön.

Yksi haastateltava koki, että organisaatiomuutoksen jälkeen viestintä on tullut huomattavasti paljon paremmaksi, jolloin taas yhteistyö on ollut helpompaa. Yksi haastateltavista toi myös esille, että nykyisessä organisaatiomallissa voi hanke- maailman ja opetuksen integraatio olla helpompaa kuin aiemmin.

Neljäntenä kysyttiin onnistumisista ja haasteista esimiesten kanssa työskente- lystä uuden organisaation alla. Onnistumisiksi koettiin esimiehen rooli asioiden selvittämisessä parantuneen, reagoimisen nopeutuneen sekä viestinnän ja avoi- muuden lisääntyneen. Haasteiksi haastateltavat kokivat tiiviin alkukevään ja toi- veen kriittisen ajattelun sietämiseen. Osa haastateltavista myös koki, että johto- porras ei ole madaltunut eikä johtajien määrä ole vähentynyt muutoksesta huoli- matta.

Kysyttäessä organisaatiomuutoksen vaikutuksista työn laatuun haastateltavan työyksikössä, haastateltavat kokivat vaikutuksen eri tavoin. Haastateltavat koki- vat, että haastatteluhetkellä organisaatiomuutos ei ole vaikuttanut työn laatuun, mutta riski on laadun muuttumisesta huonommaksi. Osa haastateltavista koki, että uudessa organisaatiossa tehokkuusajattelu viedään niin pitkälle, että työn laadusta joudutaan tinkimään. Tästä kertoo myös osan haastateltavan kokemuk- sesta, että pienet koulutusohjelmat joutuvat taistelemaan olemassaolostaan sekä koulutuksen laatutekijöiden ylläpidosta. Riskiksi laadulle nähtiin myös yhteisen ajan vähyys työntekijöiden kesken, sillä yhteisen ajan puuttuessa ei ole aikaa käydä yhdessä käytäntöjä läpi. Riskiksi laadulle koettiin myös paine opintojen siirtämisestä verkko-opintoihin. Haastateltavat kokivat, että verkko-opinnot ovat osassa opinnoissa hyviä, mutta vuorovaikutuksen jäädessä vajaaksi eivät opis- kelijat pääse harjoittelemaan aitoa kohtaamista. Osa haastateltavista koki myös organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn tahtiin, joka nähtiin laatua heikentä- vänä tekijänä. Moni haastateltava koki, että organisaatiossa tehdään paljon nä- kymätöntä laatutyötä, mutta se pitäisi tuoda näkyville paperinpyörittelyn sijaan. Oma työtä ei välttämättä koettu merkityksellisesti, mikä on osaltaan yksi laatu- kriteereistä.

4.3 Kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto ja ana- lyysi

Tutkimusten tulokset on jaettu kahteen pääalueeseen tämän opinnäytetyön tut- kimuskysymysten mukaisesti. Osa kerätystä aineistosta olisi sopinut molempiin

alueisiin, mutta tulosten esittämisen helpottamiseksi ne sijoitettiin jompaan kumpaan.

4.3.1 Organisaatiomuutoksen vaikutukset työn laatuun

Tutkimushetkellä kohderyhmä ei ollut huomannut organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn laatuun heikentävästi. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työn laatuun näkyivät huolena siitä, että tehokkuusajattelu ajaa edelle työn laadusta. Lisäksi koettiin yhteisen ajan vähyyttä ja painetta verkko-opetukseen siirtymisestä. Tuloksista ilmeni myös, että työn laadukkuuden kokeminen on muuttunut osan mielestä positiiviseen suuntaan, kun osa ajatteli sen heikentyneen.

Työn toteuttamisella on suora yhteys työn laatuun ja työssä tuotettuun tulokseen. Suuri osa tutkimuksen kohderyhmästä koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen negatiivisesti työn toteutukseen. Työn toteutuksessa oli koettu hieman ongelmia työnsuunnittelun osalta. Työnjaon epäselvyydet ja tarkkojen ohjeistusten puute selittyvät murrosvaiheen tilanteesta, jossa kaikki organisaation osapuolet vielä totuttautuvat uusiin työtehtäviin ja toimintatapoihin. Työn toteuttamisessa oli kuitenkin tapahtunut selkeytymistä. Organisaatiomuutoksen jälkeen myös viestintä on tullut paremmaksi ja avoimuus lisääntynyt, mikä helpottaa työn toteuttamista ja sitä kautta parantaa työn laatua. Työn toteuttamiselle organisaatiomuutos nähtiin myös mahdollisuutena, sillä se voi helpottaa hankemaailman ja opetuksen integraatiota.

Työn merkityksellisyys koettiin eri tavoin, mikä johtunee kohderyhmän heterogeenisyydestä työtehtävien ja työympäristöjen suhteen. Suurin osa koki, että omalla työpanoksella on merkitystä. Työn laadukkuus toteutuu siis suurimmaksi osaksi työn merkityksellisyyden näkökulmasta.

Osa tutkimuksen kohderyhmästä koki, että luottamus työn jatkuvuuteen ei ole toteutunut, vaikka kohderyhmä kokikin, että pääosin organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta työssä etenemiseen. Työn jatkuvuudella ja työssä etenemisellä on suuri merkitys varsinkin työmotivaatioon, mikä suoraan peilaantuu työn laatuun.

Ihmisten kokiessa työkuorman kohtuulliseksi voi sillä olla positiivinen vaikutus työn laatuun ja työilmapiiriin. Ihmisten kokema liian suuri työkuorma tai työn tahti

vaikuttavat negatiivisesti työn laatuun ja työilmapiiriin. Työkuormien tasainen jakaminen auttaa myös työssäjaksamiseen ja työn tasa-arvoisuuteen. Tällä on merkitystä varsinkin, kun tuloksissa tuli ilmi, että kohderyhmässä suuri osa työntekijöistä ei jaksanut työssä hyvin. Omien tavoitteiden epäselvyyteen on myös syytä puuttua, jotta työmoraaali ja työn laatu eivät kärsi. Byrokratian ja työn kuormittavuuden lisääntyminen koettiin myös työn laatua heikentävinä tekijöinä. Näihin työn laatuun liittyviin seikkoihin on syytä kiinnittää huomiota toimintaa suunniteltaessa, jotta vältetään henkilöstön ylikuormituksesta ja työhyvinvoinnin heikentymiseltä.

Vain pieni osa työntekijöistä koki muutosta työtehtäviinsä. Vaikutuksia koettiin sekä työtehtäviä selkiyttävänä, että työntekijöiden tehtävänkuvien epäselvyytenä. Negatiivisia vaikutuksia koettiin, koska töiden resurssointia on pienennetty organisaatiomuutoksen jälkeen. Resurssipulaa voidaan selittää sillä, että suuressa muutoksessa usein tulee vastaan tilanteita, joita ei pystytä etukäteen suunnittelemaan.

Tutkimuksessa selvisi, että keskimääräisesti organisaatiomuutoksella ei ollut vaikutusta oman työn tekemisen edellytyksiin ja kokemukset työn laadullisuudesta ovat vaihtelevia. Koska työn tekemisen edellytykset ovat pääosin samoja, kuin ennen organisaatiomuutosta, voidaan päätellä, että työlle on samat tekemisen edellytykset kuin aiemmin eikä työn laadukkuus ole kärsinyt työn tekemisen edellytysten kannalta.

Kokemus johtamisen suoraviivaistumisesta on jakaantunut eri vastaajien kesken ja se on vastaajille ollut subjektiivinen kokemus. Myös eri esimiesten toimintatavat ja viestinnän erot sekä uudet prosessit organisaatioissa vaihtelevat tutkimuksen kohderyhmissä niin, että yleistäminen ei onnistu.

4.3.2 Organisaatiomuutoksen vaikutukset työilmapiiriin

Tutkimuksessa ilmeni, että eri osaamisalojen välillä on eroavaisuuksia esimiesten toiminnassa ja esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteet esimiesten kanssa voivat vaihdella ala-, henkilö- ja tilannekohtaisesti. Työilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten välillä koettiin osin parantuneen, mutta yleinen työilmapiiri työntekijöiden välillä koettiin työpaikalla osittain huonontuneen.

Onnistumisina esimiesten kanssa työskentelyssä koettiin esimiehen roolin selkiytyminen ja esimiesten toiminnan parantuneen varsinkin asioihin reagoiminen, viestinnän ja avoimuuden osalta. Esimiehet olivat myös helpommin tavoitettavissa ja yhteistyö heidän kanssaan oli tiivistynyt. Myös ongelmien ratkaisu esimiesten kanssa on parantunut organisaatiomuutoksen jälkeen. Kuitenkin koettiin, että organisaatiomuutoksesta huolimatta johtoporras ei ollut madaltunut eikä johtajien määrän koettu muuttuneen. Haasteita koettiin varsinkin murrosvaiheen kiireisyyden osalta. Uusilta esimiehiltä toivottiin myöskin sietokykyä ihmisten kriittisen ajattelun ja erilaisten mielipiteiden osalta. Nämä ongelmat todennäköisesti häviävät uusien esimiesten sisäistettyä roolinsa paremmin. Tutkimuksessa suurin osa henkilöistä ei ollut kokenut kuitenkaan haasteita esimiehen kanssa toimiessa uuden organisaation alla. Onnistumisen tunteet esimiesten kanssa vaikuttavat työilmapiiriin, joten tästä voidaan päätellä, että työilmapiiri on parantunut esimiesten kanssa työskentelyssä organisaatiomuutoksen jälkeen.

Työilmapiirissä on myös osaamisalakohtaisia eroja, esimerkiksi osa ihmisistä kokee työilmapiirin sellaiseksi, että omat ajatukset uskaltaa tuoda esille ja osa vastaajista kokee päinvastoin. Organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöiden väliseen yhteistyöhön koettiin lähes merkityksettömäksi. Jonkin verran koettiin viestinnän ja yleisen kommunikaation parantumista sekä yhteistyön tiivistymistä. Jonkin verran koettiin yhä siiloutumista, jota organisaatiomuutoksella pyrittiin vähentämään. Siiloutumista voidaan selittää tiedonkulun puutteella eri osaamisryhmien välillä sekä lyhyestä muutoskaudesta, jonka johdosta kaikki toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet.

Työyhteisön kehittämiseen osallistumisessa ilmeni osaamisalakohtaisia eroja, jotka tosin voivat tasoittua organisaatiomuutoksen murroskauden väistyttyä. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että suurempi osa kokee voivansa osallistua työyhteisönsä kehittämiseen ja tämä vaikuttaa ilmapiiriin positiivisesti.

Organisaatiomuutoksen vaikutus opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön sekä eri alojen väliseen yhteistyöhön koettiin vaihtelevasti. Alakohtaiset erot sekä lyhyt aika varsinaisesta organisaatiomuutoksesta selittävät nämä erot. Tuloksista voidaan päätellä, että organisaatiomuutos ei ole parantanut tai huonontanut alojen välistä tai opetuksen ja TKI:n välistä yhteistyötä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu ja käytettävyys

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa henkilöstön kokemuksista Lapin Ammattikorkeakoulun organisaatiomuutoksesta. Tärkein opinnäytetyön tavoite oli kuitenkin mahdollistaa tulevien organisaatiomuutosten parempi suunnittelu ja ennakointi. Opinnäytetyön tutkimuksessa kyselyn ja haastattelun avulla saatiin kattava kuva henkilöstön kokemuksista organisaatiomuutoksesta. Osa kokemuksista oli positiivisia, kun taas osa kokemuksista oli selkeästi negatiivisia. Suuri osa negatiivisista kokemuksista selittynee sillä, että uusi organisaatio on toiminut vasta vähän aikaa. Ajan kuluessa tilanne voi tasoittua ja positiiviset kokemukset lisääntyä. Tutkimuksen tulosten perusteella on helpompi suunnitella tulevia organisaatiomuutoksia, kun tiedetään mitä asioita työntekijät kokivat haastavina.

Tässä opinnäytetyössä määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn laatuun? Toinen tutkimuskysymys oli: Miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työpaikan ilmapiiriin?

Työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työn laatuun sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Riski laadun heikentymiseen organisaatiomuutoksen johdosta nähtiin myös yhtenä mahdollisuutena tulevaisuudessa. Työn laatua heikentäviksi tekijöiksi koettiin esimerkiksi tehokkuusajattelu, yhteisen ajan vähyyks sekä työtahdin ja työkuorman määrä. Työn laatuun positiivisesti vaikutti esimerkiksi viestinnän ja avoimuuden lisääntyminen työyhteisössä sekä työtehtävien selkiytyminen.

Työilmapiiriin organisaatiomuutoksen vaikutus heijastui suoraan hyvin vähän. Välillisesti esimerkiksi organisaation sisäisten prosessien muutos murroskaudella vaikutti työilmapiiriin. Henkilöstö koki, että työilmapiiri työntekijöiden välillä on osin huonontunut, kun työntekijöiden ja esimiesten välillä työilmapiiri on parantunut.

Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalalla koettiin opetuksen ja TKI:n välisen yhteistyön tiivistymistä. Koska Arktisten luonnonvarojen ja talouden osaamisalalla on huomattavasti muuta organisaatiota suurempi määrä päätoimisia

TKI-työntekijöitä, on myös johtamisen suoraviivaistuminen organisaatiossa selitettävissä uuden organisaation esimiesten tehtävillä. Tämä muutos erillisistä TKI-päälliköistä ja opetuspäälliköistä osaamispäälliköihin yhdisti aiemman kahden päällikön tehtävät. Työntekijöiden kokemus opetuksen ja TKI:n yhteistyön tiivistymisestä selittyy sillä, että uudessa organisaatiomallissa esimiehet pystyvät yhdistämään molempien ammattikuntien osaamiset, vahvuudet sekä työtehtävät siten, että yhteistyö helpottuu. Samalla esimiestehtävien yhdistymisellä voidaan myös selittää kokemus johtamisen suoraviivaistumisesta. On todettava, että edellä mainittu yhteistyön onnistuminen henkilöityy esimieheen ja hänen organisoitukykyensä, innovatiivisuuteensa sekä sosiaalisiin taitoihin.

Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden osaamisalalta suurin ero Arktisen luonnonvarojen ja talouden osaamisalalle oli työntekijöiden jaksaminen. Yli puolet Pohjoisen hyvinvoinnin ja palveluiden kaikista työntekijöistä koki organisaatiomuutoksen vaikuttaneen haittaavasti työssäjaksamiseen. Työntekijät olivat suurimmaksi osaksi myös eri mieltä työtahdin sekä työkuorman kohtuullisuudesta. Jopa kolmasosa koki organisaatiomuutoksen olleen merkittävä haitta tiedonkululle esimiesten ja alaisten välillä. Tiedonkulun heikentyminen voi johtua siitä, että uusi organisaatio on toiminut vasta vähän aikaa ja esimiehet eivät vielä ole löytäneet oikeita kanavia tiedottaa asioista. Tiedottamisen haasteet eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet työilmapiiriin, sillä vain kolmasosa koki ilmapiiriin heikentyneen esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Opinnäytetyön odotettavissa oleva tulos on antaa raportoimalla kattava kuva henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista organisaatiomuutoksesta keskittyen rajattuihin aihealueisiin sekä muutosten aiheuttamien vaikutusten normalisomisajasta. Tämä odotettu tulos saavutettiin osittain. Opinnäytetyön tuloksista saatiin kattava kuva henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista organisaatiomuutoksesta, mutta muutosten aiheuttamaa normalisointumisaikaa ei saatu selville tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiomuutoksia suunniteltaessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka muutos vaikuttaa henkilöstöön, päivittäiseen työhön ja työn laatuun. Nämä seikat vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn tuottaa haluttua tulosta. Tarkempi, pidempiaikainen suunnittelu ja henkilöstön kuuleminen suunnitteilla olevissa asioissa lyhentävät murroskauden

pituutta, vähentävät muutosvastarintaa sekä parantavat työntekijöiden osallistamisen tunnetta. Työntekijöiden osallistaminen vahvistaa työntekijöiden kuulumista yhteisöön ja sitä kautta parantaa sekä työilmapiiriä, että työn laatua. (Vuorio 2001, 2.) Tämä nousi myös esille tämän tutkimuksen tuloksissa. Organisaatiomuutos aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta sekä pelkoa omasta tulevaisuudesta. Nämä tunteet tulisi tunnistaa muutosprosessin aikana, jotta työn laatu tai työilmapiiri ei kärsi. (Buchanan, Dunford & Palmer 2017, 249-251; Piirainen 2013, 32-33.) Tämänkin tutkimuksen mukaan organisaatiomuutos on aiheuttanut epävarmuutta osalle työntekijöistä. Toimivalla viestinnällä voidaan poistaa näitä tunteita ja auttaa työntekijöitä jatkamaan työssään tulevaisuuteen luottaen (Paajanen 2012, 61; Becker s.a. 1,12). Organisaatiomuutoksen aikana olisi hyvä ottaa huomioon muutosvastarinta. Muutosvastarintaan tulee valmistautua, sillä sitä syntyy jokaisen muutoksen aikana. Kuitenkin ajan kuluessa uusi organisaatio sekä organisaatiokulttuuri alkavat muodostua ja muutosvastarinta häviää. (Takkinen 2012, 63.) Tarkastelemalla näitä osa-alueita tulevissa organisaatiomuutosten suunnitteluissa päästään organisaatiomuutoksessa parempaan lopputulokseen ja voidaan vähentää murroskauden negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin sekä työn laatuun.

5.2 Tulosten ja tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu toteutettiin kahtena erillisenä tutkimuksena; kyselytutkimuksena ja haastattelututkimuksena.

Kyselytutkimus toteutettiin kahdelle ennalta valitulle kohderyhmälle suunnattuna identtisenä Webropol-kyselynä, jotka toteutettiin samaan aikaan. Tutkimuksen toteuttamisesta myös tiedotettiin kohderyhmälle etukäteen Lapin Ammattikorkeakoulun Intranetin välityksellä ja kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja aiheesta. Lisäksi kyselytutkimuksen Webropol linkki lähetettiin molemmille kohderyhmille sähköpostitse, jonka saatetekstissä kerrattiin tutkimuksen tarkoitus ja toteutusperiaatteet. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska Webropol kerää vastaukset samaan tietokantaan ja kaikki kysymykset tutkimuksessa olivat pakollisia.

Näiden kyselytutkimusten vastausprosentit olivat 21 % (kohderyhmän koko 145) ja 26 % (kohderyhmän koko 90). Kun näitä vastausprosentteja verrataan Nultyn

(2008) tutkimuksessa esitettyyn taulukkoon riittävästä vastausprosentista, voidaan päätellä, että tässä opinnäytetyössä esitetyn kyselytutkimuksen tulokset ovat luotettavat (Nulty 2008).

Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti. Webropol kysely lähetettiin julkisena linkkinä kohderyhmän sähköpostiin, eli vastaajatietoja ei kerätty tietokantaan. Lisäksi kyselyn kysymykset aseteltiin siten, että niistä ei pystytä päättämään yksittäisiä vastaajia. Tulokset käsiteltiin analyttisesti ja hyviä tieteen etiikan sääntöjä noudattaen. Mahdolliset henkilösidonnaiset tutkimuseettiset ongelmat vältettiin säilyttämällä vastaajien anonymiteetti. Tutkimus myös täyttää eettisen kestävyysvaatimukset. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125-130; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48-49.)

Kysely sisälsi kysymyksiä laajasti hyödyntäen eri näkökulmia tutkimuksen molemmista aihealueista. Pyrimme laatimaan kysymykset siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiimme. Kysymykset käsittelivät laajasti eri aspekteja sekä työn laadusta, että työilmapiiristä. Kysymysten avulla pystyimme selvittämään tärkeimmät pääkohdat tutkimuksen aihealueista, joten kysymysten voidaan todeta käsittelevän oikeita asioita tutkimuksen kannalta. Osassa kysymyksistä olisi voinut sanamuotoa miettiä tarkemmin mahdollisten väärinymmärrysten välttämiseksi. Kyselyyn olisi voinut myös sisällyttää kysymyksen viestinnästä sekä osallistamisesta organisaatiomuutoksen aikana, sillä aiempien tutkimusten mukaan viestintä ja osallistaminen vähentävät muutosvastarainta.

Tässä opinnäytetyössä tehty puolistrukturoitu haastattelututkimus toteutettiin kahden eri henkilön toimesta ennakoon valituille henkilöille. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli tarjota lisää aineistoa tukemaan kyselytutkimuksesta saatua aineistoa. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että pienellä haastatteluotannalla (yhteensä 8 henkilöä) saataisiin mahdollisimman kattava otanta eri tyyppisistä henkilöistä koko tutkimuksen kohderyhmässä. Kohderyhmän valinnan tarkemmat perustelut on lueteltu kappaleessa 4.2.1 Toteutuksen kuvaus.

Haastattelututkimuksen luotettavuus saavutettiin varmistamalla, että kaikille haastateltaville esitettiin samat ennalta laaditut kysymykset. Lisäksi haastattelut

nauhoitettiin ja litteroitiin samalla periaatteella, jotka on kuvattu kappaleessa 2.2 Aineiston keruu ja analysointi.

Haastattelututkimuksen tulokset käsiteltiin siten, että synteesisimmäisestä tulosten esittelystä ei pysty identifioimaan yksittäisten vastaajien vastauksia. Anonymiteetin säilyttäminen tämän kaltaisen pieniotantaisen tutkimuksen tulosten tarkastelussa on tärkeää eettisestä näkökannasta. Takaamalla vastaajien anonymiteetti pystytään varmistamaan samalla myös koko tutkimuksen eettisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125-130; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48-49.)

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä esitetyt tutkimusten tulokset ovat luotettavia ja tieteellisen tutkimuksen etiikan mukaisia.

5.3 Jatkotutkimusten tarpeellisuus

Tässä opinnäytetyössä esitetty tutkimus rajattiin koskemaan vain osaa Lapin Ammattikorkeakoulun henkilöstöä. Tämän vuoksi on suositeltavaa tehdä tutkimus uudestaan, mutta laajentaa kohderyhmää kattavampien tulosten saamiseksi. Lisäksi seurantatutkimuksella voidaan saada hyödyllistä tietoa muutosvaiheen kestosta sekä tässäkin tutkimuksessa esiin nousseista erillisistä epäkohdista ja ongelmien pysyvyydestä. Suositeltava ajankohta seurantatutkimukselle on noin vuoden päästä uuden organisaation voimaan astumisesta, eli keväällä 2020. Tässä opinnäytetyössä käytettyä kyselylomaketta ja haastattelukysymyksiä tulee siinä vaiheessa korjata soveltumaan paremmin seurantatutkimukseen.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle jäi myös selvitys siitä, kuinka organisaatiomuutos vastasi kappaleessa 1.4 Organisaatiomuutoksen taustat esitettyihin alkuperäisiin organisaatiomuutoksen tavoitteisiin. Mikäli näihin kysymyksiin halutaan tarkempia vastauksia, suositeltavaa on tehdä aiheesta erillinen tutkimus.

5.4 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi Mikon ottaessa yhteyttä sosiaali- ja terveystieteiden yliopettajaan Outi Törmäseen opinnäytetyöparin etsinnässä aiheesta organisaatiomuutos Lapin Ammattikorkeakoulussa. Outi laitto viestin eteenpäin opiskelijoille ja Tiia vastasi pian sähköpostiin. Tästä alkoi kahden ventovieraan taival opinnäytetyön parissa. Yhteistyö projektin ajan on sujunut ongelmitta. Vaikka

kumpikaan ei tuntenut toisiaan entuudestaan, opinnäytetyö eteni yhteisymmärryksessä sekä yhteistyötä tiiviisti tehden. Koko prosessin aikana olemme tavanneet vain kolmesti, mutta puhelinalavereita opinnäytetyön tiimoilta olemme käyneet lähes viikoittain. Puhelinalavereissa kävimme läpi ajatuksia sen hetkisestä tilanteesta opinnäytetyöstä sekä sovimme tavoitteita ja aikatauluja, mitä tulee olla tehtynä seuraavaan palaveriin mennessä. Tavoitteet ja aikataulut pitivät niin hyvin, että saimme aikaistettua opinnäytetyön valmistumista jopa puolella vuodella.

Opinnäytetyöprosessi koostui kohdallamme seuraavista etapeista: aiheen valinta ja rajaus, tietoperustan luominen ja hakeminen, kyselyn ja haastattelun suunnitteleminen ja toteuttaminen sekä tutkimuksen analysointi. Haastavimpana etapina opinnäytetyössä oli tutkimuksen analysointi. Analysoinnissa tärkeimpänä pidimme tulosten luotettavuutta ja keskustelimmekin yhdessä analysoinnin eri vaiheissa tiiviisti. Aineistoa analysoitaessa pyrimme myös olemaan mahdollisimman huolellisia ja tarkkoja. Tulosten esittäminen neutraalisti toi haasteita opinnäytetyön kirjoituksessa, mutta koemme kuitenkin onnistuneen siinä.

Opinnäytetyön tekeminen monialaisena on ollut suuri vahvuus, sillä tutkimuksen aihe ei ollut suoraan kummankaan tekijän primäärisubstanssiosaamista. Yhteistyön sujuvuutta joudutti huomattavasti kyky tehdä kompromisseja puolin ja toisin sekä ongelmien lähestyminen avoimin mielin. Jatkuva toisen tukeminen tekemisessä ja sparraaminen ongelmatilanteissa auttoivat pahimpien suvantokohtien yli prosessin alusta loppuun saakka.

Koemme, että olemme onnistuneet opinnäytetyön eri vaiheiden toteuttamisessa. Pystyimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin kattavasti ja pääsimme opinnäytetyön tavoitteisiin. Oma osaamisemme on lisääntynyt organisaatiomuutoksen eri vaiheista. On ollut mielenkiintoista käydä tätä prosessia läpi toisen henkilön kanssa ja tietämys aiheen teoriasta on laajentunut. Koska muutos on jatkuva osa työelämää, on opinnäytetyön aihe erittäin ajankohtainen ja sen tutkiminen on hyödyttänyt ja tulee hyödyttämään meitä työelämän eri vaiheissa.

LÄHTEET

- Viljanen, S. 2011. Digital Equipment Corporation Oy. Tuotantopäällikön haastattelu. 12.4.2011.
- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 1.12.2018. www.metodix.com.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anttila, T., Nätti, J. & Oinas, T. 2016. Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 08/2016. Viitattu 11.1.2019. https://www.etk.fi/wp-content/uploads/Tyoolot_ja_tyourat_tutkimuksia_tyourien_vakaudesta_ja_elakkeelle_siirtymisesta-3.pdf
- Arene ry. 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusnovaationa. Viitattu 21.1.2019. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-maisterikoulutus-osaamisen-uudistajana-ja-kansallisena-koulutusnovaationa_koko-raportti.pdf?t=1526901027
- Aro, A. 2018a. Onko työilmapiiri kuin säätila? Terveystalo. Viitattu 6.1.2019. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Onko-tyoilmapiiri-kuin-saatila/7>
- Aro, A. 2018b. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Ashford University Writing Center. 2015. Guidelines for writing a case study analysis- Viitattu 22.1.2019. https://awc.ashford.edu/PDFHandouts/Guidelines_for_Writing_a_Case_Study_Analysis_08.31.2015.pdf
- Asikainen, P., Green, P., Helminen, M., Roos, M., Saukkonen, P., Suominen, T. & Viinikainen, S. 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 2017 29. (4).
- Baillien, E. & De Witte, H. 2009. Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.
- Becker, K. s.a. Changing Culture to Facilitate Organisational Change: A Case Study. School of Management. Faculty of Business & Law. Central Queensland University.
- Buchanan, D., Dunford, R. & Palmer, I. 2017. Managing Organizational change. A Multiple Perspectives Approach. Third Edition. New York: McGrawHill Education.

- Burgess, Z., Palmer, B., Stough, C. & Walls, M. 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 22 Issue: 1, pp. 5-10.
- Blanca, G. 2016. Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics* Vol. 11 No 3, 47-54
- Charmaz, K. 2001. Grounded Theory: Methodology and Theory Construction. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2001, Pages 6396-6399. doi: <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00775-0>
- Dahl, S., Nesheim, T. & Olsen, K. 2009. Quality of work - concept and measurement. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe. Viitattu 21.1.2019. http://www.san.ed.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0020/29720/REC-WP_0509_Dahl_Nesheim_Olsen.pdf
- Davies, S., Denton, M. & Zeytinoglu, U. 2003. Organizational change and the health and well-being of home care workers. *Social and Economic Dimension of an Aging Population Research Papers* 110. McMaster University.
- Driscoll, D., Appiah-Yeboah, A., Salib, P. & Rupert, D. 2007. Merging Qualitative and Quantitative Data in Mixed Methods Research: How To and Why Not. *Ecological and Environmental Anthropology* (University of Georgia). 18. <http://digitalcommons.unl.edu/icwdmee/18>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. 2017. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine* 7 (2017) 93-99. doi: <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- European Parliament. 2009. Indicators of job quality in the European Union. Viitattu 21.1.2019. <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24284/20110718ATT24284EN.pdf>
- Franklin, M. 2014. *3 lessons for successful transformational change*. United Kingdom, Guilsborough: Emerald Group Publishing Limited.
- Gabriel, D. 2013. Inductive and deductive approaches to research. Viitattu 30.4.2019. <https://deborahgabriel.com/2013/03/17/inductive-and-deductive-approaches-to-research/>
- Gerring, J. 2017. *Case study research: Principles and Practices*. United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gillham, B. 2008. *Case Study Research Methods*. Viides painos. Norfolk: Biddles Ltd.
- Gubrium, J. & Holstein, J. 2001. *Handbook of Interview Research*. United States of America. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. Tampere.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. Painos. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere, Vastapaino.
- Häkkinen, L. 2014. Työilmapiiri ja sen rooli työhyvinvoinnissa. Yamk - opinnäytetyö. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Ammattikorkeakoulu Arcada.
- Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa: toim. Hyyryläinen, E. & Viinamäki, OP. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen 88-103
- Jong, T., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., Mockallo, Z., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M. & Wiezer, N. 2011. Steps towards sound change - initiatives for ensuring employee well-being during restructuring. CIOP-PIB. Varsova. Puola.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Kangasmäki, E. 2007. Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkilön työhyvinvoinnin tukemisessa - sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Khan, K. & Rehman, M. 2008. Employees Resistance towards Organizational Change. Master Thesis in MSc. Business Administration. School of management Ronneby, Sweden.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 25.12.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio, Kuopion yliopiston paino.
- Lapin AMK. 2018a. Intranet. Viitattu 8.1.2019.
- Lapin AMK. 2018b. Koulutuskohtaiset kompetenssit. Viitattu 1.1.2019. https://soleops.lapinamk.fi/opsnet/disp/fi/ops_PuuHierValO-pas/tab/nop/clr?menuid=1
- Lapin AMK. 2018c. Organisaatio. Viitattu 6.11.2018. <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Organisaatio>

- Lapin AMK. 2018d. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 8.1.2019. [https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-\(YAMK\)](https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-(YAMK))
- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus 2009:4. 3-15. Viitattu 29.12.2018. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0359-6680/28/4/arvojaa.pdf>
- Matikainen, A. 2012. Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu – tutkielma.
- Makkonen, T. 2015. Muutoksen johtaminen pirullisten ongelmien näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Marttila, T. 2013. Organisaation kehittämisen haasteet institutionalisoitumisen näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Johtamisen ja organisaatioiden Pro gradu-tutkielma.
- Mielenterveysseura. 2019. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Viitattu 6.1.2019. <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>
- Mosadeghrad, A. & Ansarian, M. 2014. Why do organisational change programmes fail?. International Journal of Strategic Change Management.
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Department of Social Sciences and Philosophy/sociology
- Nulty, D. 2018. The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?. Assessment & Evaluation in Higher Education Vol. 33, No. 3, June 2008, 301–314. doi: 10.1080/02602930701293231
- Ojala, A., Kauhanen, M. & Nätti, J. 2014. Osa- ja määräaikatyön monet muodot ja työn laatu. T&Y, talous ja yhteiskunta 3 | 2014. Viitattu 11.1.2019. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32014/pdf/ty32014OjalaKauhanenNatti.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- Paajanen, J. 2012. Organisaatiomuutoksen läpivieminen onnistuneesti. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Yamk – opinnäytetyö.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Partanen, H-M. 2012. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Pieterse, J., Caniels, M., & Homan, T. 2012. Professional discourses and resistance to change. Journal of Organizational Change Management.

- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Itä-suomen yliopisto. Hoitotieteen Pro gradu-tutkielma.
- Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Viitattu 30.9.2017. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi>
- Savolainen L., Lammintakanen J., Kivinen T. & Sarkkinen. H. 2007. Muutos johtamisen haasteena. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1/1.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. 2015. Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics* Vol. 130 No 3, 727-736. doi:<http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1007/s10551-014-2251-3>
- Seies, E. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Viitattu 29.12.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-iloinen-asia/f0141de8-c6c7-3de2-a966-b882be72728f>
- Siivonen, J. 2017. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuteen organisaatorakenteeseen siirtymisestä henkilöstön näkökulmasta – Case Poliisiammattikorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.
- Symon, G. & Cassell, C. 1998. *Qualitative methods and analysis in organizational research*. Sage Publications, Inc. United States of America. Thousand Oaks. California.
- Taguchi, N. 2018. Description and explanation of pragmatic development: Quantitative, qualitative, and mixed methods research. System. doi: <https://doi.org/10.1016/j.system.2018.03.010>
- Takkinen, R. 2012. Erilaiset muutostarinat – organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana. Lapin yliopisto. Johtaminen. Pro gradu -tutkielma
- Tolppi, R. 2018. Lapin Ammattikorkeakoulu. Vararehtori. Haastattelu 28.11.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2018. Organisaatiomuutos. Viitattu 25.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Työterveyslaitos. 2019. Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 22.1.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-etemeninen/>
- Valppu, S. 2013. Lähiesimies muutoksen viestijänä monikuntaliitoksessa - case uusi Oulu. Lapin yliopisto. yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro-gradu tutkielma.
- Vuorio, A. 2001. Muutoksen johtaminen – haasteet eri organisaatiotasoilla. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.

Yin, R. 2003. Case study research: Design and Methods. Sage Publications, Inc. United States of America. Thousand Oaks. California.

LIITTEET

- Liite 1. Kysymyslomake
- Liite 2. Haastattelukysymykset

Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön kokemaan työn laatuun ja työilmapiiriin

Vastaa alla oleviin kysymyksiin asteikolla 1-5 vaihtoehdoista se, joka eniten kuvaa kokemustasi.

1. Kuinka koet, että organisaatiomuutos on vaikuttanut oman työsi toteuttamiseen?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

2. Miten koet organisaatiomuutoksen vaikuttaneen työsi jatkuvuuteen?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

3. Miten organisaatiomuutos on mielestäsi vaikuttanut etenemismahdollisuuksiisi työssäsi?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

4. Millä tavalla organisaatiomuutos on vaikuttanut oman työsi tekemisen edellytyksiin verrattuna edelliseen organisaatiomalliin?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

5. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut tiedonkulkuun alaisten ja esimiesten välillä?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

6. Kuinka koet uuden organisaation vaikuttaneen työympäristösi kehittämisen ja ylläpidon suunnitteluun?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

7. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työssäjaksamiseesi?

1
merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

8. Kuinka uusi organisaatio on mielestäsi vaikuttanut työntekijöiden väliseen työilmapiiriin?

1

merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

9. Kuinka koet uuden organisaation vaikuttaneen työntekijöiden ja esimiesten väliseen työilmapiiriin?

1

merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

10. Millä tavalla koet organisaatiomuutoksen vaikuttaneen opetuksen ja TKI:n väliseen yhteistyöhön?

1

merkittävä
haitta

2 lievä
haitta

3 ei
vaikutusta

4 parantanut
jonkin
verran

5 parantanut
huomattavasti

Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi tällä hetkellä paikkansa:

11. Uusi organisaatio on suoraviivaistanut johtamista LapinAMK:ssa

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

12. Koen, että työkuormani on kohtuullinen

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

13. Lähiesimiehen rooli on minulle nyt selkeämpi kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

14. Alojen välinen yhteistyö on organisaatiomuutoksen jälkeen helpompaa, kuin aikaisemmin

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

15. Omien työtehtävieni tavoitteet ovat minulle selkeämpiä kuin aikaisemmassa organisaatiomallissa

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

16. Koen, että työtahtini on kohtuullinen

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

17. Voin osallistua työyhteisöni kehittämiseen

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

18. Uudessa organisaatiomallissa on aiempaa helpompi ratkaista työhöni liittyviä ongelmia esimieheni kanssa.

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

19. Koen että työpanoksellani on merkitystä

1 täysin
eri mieltä

2 osittain
eri mieltä

3 en osaa
sanoa

4 osittain
samaa
mieltä

5 täysin
samaa
mieltä

20. Uusi organisaatio on virtaviivaistanut talon sisäisiä prosesseja päivittäisessä toiminnassani

1 täysin eri mieltä

2 osittain eri mieltä

3 en osaa sanoa

4 osittain samaa mieltä

5 täysin samaa mieltä

21. Organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut helppo tuoda ajatuksiani esille työyhteisössä

1 täysin eri mieltä

2 osittain eri mieltä

3 en osaa sanoa

4 osittain samaa mieltä

5 täysin samaa mieltä

22. Kauanko olet ollut nykyisessä työssäsi

alle vuoden

1-4 vuotta

5-9 vuotta

yli 10 vuotta

23. Millä paikkakunnalla pääosin työskentelet

Kemissä

Rovaniemellä

Jossain muualla

LIITE 2

Haastattelukysymykset:

- Voisitko kuvailla kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut sinun työtehtäviisi?
- Millä tavoin organisaatiomuutos on vaikuttanut työn toteuttamiseen työyksikössäsi?
- Millä tavoin uusi organisaatio on vaikuttanut työntekijöiden väliseen yhteistyöhön?
- Minkälaisia onnistumisia tai haasteita olet havainnoinut esimiesten kanssa työskentelyssä uuden organisaation alla?
- Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työn laatuun työyksikössäsi?