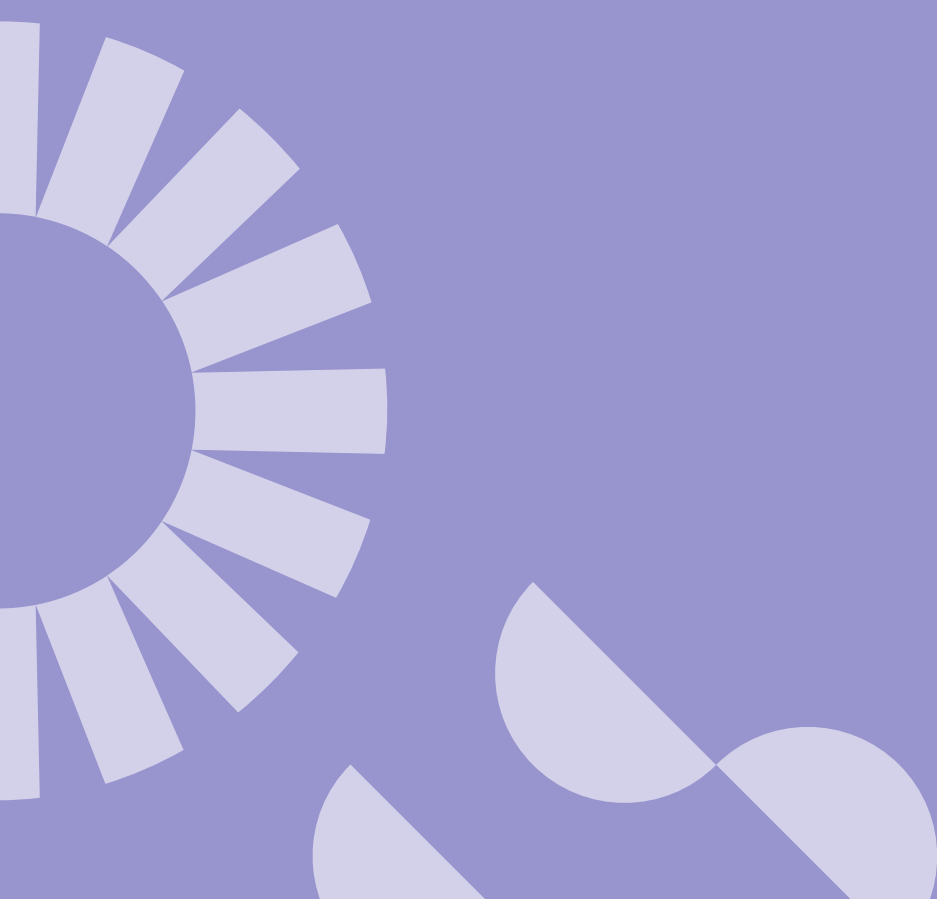


Elon työkykytietoa 2/2025

Organisaation muutosvalmiudet työkyvyn tukena

Tutkittua tietoa ja ratkaisuja



Organisaation muutosvalmiudet työkyvyn tukena

Työryhmä

Mikko Nykänen

Niina Halminen

Annica Helsingius

Sisällys

Johdanto	3
1. Muutoskyvykkyyden voimavarat	3
1.1 Ennakoiva ja uudistava toiminta	3
1.2 Sujuva yhteistyö ja luottamus	3
1.3 Oppimisen johtaminen	4
1.4 Ratkaisukeskeinen toiminta	4
1.5 Psykologinen turvallisuus	4
1.6 Osallistaminen ja tuki muutoksissa	4
2. Analyyseja muutoskyvykkyyden voimavaroista ja työn muutoksista	5
2.1 Tutkimusaineistot ja tutkimustehtävät	5
2.2 Miten pk-yrityspäätäjät kokevat osaamistarpeiden ennakkoinnin ja toimintaympäristön seuraamisen?	6
2.3 Mikä haastaa tai tukee organisaation muutoskyvykkyyttä? HR-asiantuntijoiden kokemuksia.	7
2.4 Miten psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat yhteydessä työyhteisön muutosaktiivisuuteen?	9
2.5 Miten työssä koetut muutokset ovat yhteydessä työn kuormittavuuteen ja työn sujuvuuteen?	10
3. Analyysien yhteenveto ja tulosten pohdinta	14
3.1 Toimintaympäristön seuraaminen luo muutoskykyä pk-yrityksiin	14
3.2 Hyvä arkijohtaminen luo perustan työkyvylle muutoksissa	14
3.3 Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työn yhteisen kehittämisen	14
3.4 Myönteinen muutkokemus tukee työkykyä	15
3.5 Onnistunut muutos vaatii muutoskyvykkyyksien vahvistamista	15
Liitteet	16
A) Työhyvinvoinnin ja työn kuormituksen mittarit	16
B) Muutosvoimavara mittarit ja vastausten jakaumat	17
C) Muutoksekokemusindeksit	18
Lähteet	19

Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja jokainen aikakausi tuo mukanaan omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Viime vuosina teknologian kehitys on ollut keskeisessä roolissa monissa työn muutoksissa. Lisäksi yhteiskunnalliset olosuhteet, ilmastonmuutos, talouden vaihtelut ja globaalit tapahtumat voivat vaikuttaa yritysten toimintaan.

Työn muutokset voivat näkyä esimerkiksi työmenetelmissä, työn organisoinnissa, yhteistyökäytännöissä, tuotannon rakenteissa ja asiakastyössä. Parhaimmillaan muutos tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittää työtä entistä sujuvammaksi.

Tässä raportissa tarkastellaan yritysten muutoskyvykkyyden voimavaroja, jotka tukevat henkilöstön työkykyä ja työn sujuvuutta muuttuvassa työelämässä. Ensimmäisessä osassa esitellään lyhyt katsaus tutkimustietoon muutoksen voimavaroista. Toisessa osassa tarkastellaan Elon toteuttamia analyyseja muutosvoimavaroista ja työn muutoksista.

1. Muutoskyvykkyyden voimavarat

Organisaatioresilienssi tarkoittaa yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin sekä ylläpitää toimintaansa muuttuvissa olosuhteissa. Resilienssi ei tarkoita yksinomaan yrityksen kykyä selviytyä vastoinkäymisistä vaan myös muutosten kääntämistä mahdollisuuksiksi. (Raetze ym. 2022; Lennick ym. 2011).

Resilienssi rakentuu voimavarojen varaan, jotka auttavat ennakoimaan muutoksia sekä tukevat työyhteisön uudistumista ja oppimista. Tässä artikkelissa tarkastellaan resilienssiä vahvistavia voimavaroja.

Muutoskyvykkyyden voimavarat

1. Ennakoiva ja uudistava toiminta
2. Sujuva yhteistyö ja luottamus
3. Oppimisen johtaminen
4. Ratkaisukeskeinen toiminta
5. Psykologinen turvallisuus
6. Osallistaminen ja tuki muutoksissa

1.1 Ennakoiva ja uudistava toiminta

Ennakoivan toiminnan keskiössä on yrityksen kyky tunnistaa toimintaympäristössä muutoksista kertovia hiljaisia signaaleja. Jatkuva toimintaympäristön seuranta auttaa organisaatioita ymmärtämään työelämän kehityssuuntia ja valmistautumaan muutoksiin (Vakilzadeh & Hease, 2021). Toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Seurattaviin asioihin sisältyvät myös teknologinen kehitys, yhteiskunnalliset olosuhteet, suhdannevaihtelut ja työllisyystilanne. Toimintaympäristön muutosten myötä tarvitaan usein osaamisen kehittämistä, työn organisointia uudella tavalla, verkosto- ja kumppaniyhteistyön kehittämistä, uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerausta sekä uusien teknologioiden hyödyntämistä (Työeläkeyhtiö Elo, 2022).

Työyhteisöissä on tärkeää keskustella siitä, miten muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan, miten työtä tulisi kehittää muutoksiin sopeutumiseksi ja millaisia riskejä tai mahdollisuuksia muutoksiin voi liittyä. Yhteinen tilannekuva lisää valmistautuneisuutta muutoksiin. Johdon rooli on keskeinen ennakoivassa toiminnassa, mutta henkilöstön osallistuminen työpaikan yhteisten asioiden kehittämiseen on merkittävässä asemassa yrityksen uudistumiskyvyn kannalta (Lengnick-Hall ym. 2011).

Tutkimuksissa on korostettu uudistavan johtamisen merkitystä organisaatioiden muutoskyvykkyyden kannalta. Uudistava johtaminen edistää työntekijöiden innovatiivisuutta, avoimuutta muutoksille, oma-aloitteisuutta ja työhyvinvointia. (Peng ym. 2020; Deng ym. 2023; Bass & Avolio 1994).

Uudistavaa johtajuutta voidaan kuvata neljän osa-alueen kautta: 1) Johdonmukainen toiminta sekä esimerkillä johtaminen 2) Onnistumisten esille nostaminen ja palautteen jakaminen 3) Henkilöstön kuunteleminen ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi 4) Myönteisen tulevaisuuden vision esittäminen ja tavoitteiden selkiyttäminen 5) Osallistaminen työn kehittämiseen sekä henkilöstön kannustaminen kehittämisideoiden jakamiseen (Bass, 2008, Eaton ym. 2024).

1.2 Sujuva yhteistyö ja luottamus

Luottamus on keskeinen edellytys organisaation kyvylle uudistua ja sopeutua muutoksiin (Lengnick-Hall ym. 2011). Luottamuksellisessa ilmapiirissä on helpompaa käsitellä vaikeita asioita, tehdä yhteisiä päätöksiä ja viedä muutoksia eteenpäin rakentavassa hengessä. Arjen sujuva yhteistyö, avoin vuoropuhelu, hyvä tiedonkulku ja myönteiset kokemukset yhteistoiminnasta luovat pohjaa luottamukselle (Blomqvist, 2023). Yhteisesti sovitut toimintatavat, selkeät tavoitteet ja odotukset, työn vaatimusten tasapuolinen jakautuminen sekä oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat yhteistä

vastuunkantoa. Vaikka johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa luottamuksen rakentamisessa, se ei synny yksin heidän toiminnastaan. Luottamus rakentuu koko työyhteisön vuorovaikutuksessa, yhteistyötä tukevissa rakenteissa ja arjen teoissa.

1.3 Oppimisen johtaminen

Työn muutokset johtavat uudenlaisiin osaamistarpeisiin. Ammatteja koskevien työvoimatarpeiden muutosten lisäksi myös työtehtäväkohtaiset osaamisvaatimukset voivat muuttua. Työpaikoilla on tärkeää kehittää rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat jatkuvaa oppimista (Evenseth ym. 2022).

Suurin osa oppimisesta tapahtuu työn arjessa, työtä tekemällä. Työyhteisön oppimisessa korostuu hiljaisen tiedon merkitys (Basten ym. 2018; Nonaka, 1994). Hiljainen tieto sisältää kokemuksen myötä syntynyttä ymmärrystä työstä. Arjessa opitut hyvät käytännöt siirtyvät työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Verkostolla tarkoitetaan ihmisten tai organisaatioiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset verkostot määrittävät pääsyn resursseihin ja tietoon, jotka edistävät uudistumista ja oppimista (Thiel, 2021, van Waes & Hytönen, 2022). Yrityksen sisäisten verkostojen avulla voidaan yhdistää osaamista tiimi- ja työyksikkörajojen yli. Teknologia ja viestintävälineet tukevat yhteydenpitoa, mutta verkostojen vahvistumista edistävät työn tavoitteet, yhdessä ideointi sekä ymmärrys osaamisen ja tiedon jakamisen hyödyistä koko työyhteisölle.

Yrityksen ulkoisten verkostojen vahvistaminen auttaa saamaan toiminnan, palvelujen ja tuotteiden kehittämistä tukevaa tietoa, tunnistamaan hiljaisia signaaleja toimintaympäristön muutoksista sekä löytämään uusia asiakkaita. Verkostojen vahvistamisessa lähtökohtana on tunnistaa nykyisen verkoston kontaktit, keskeisimmät kumppanit ja kartoittaa mahdollisia uusia yhteistyötahoja. Nykyisiä verkostoja arvioimalla on mahdollista tunnistaa kohdat, joissa verkostossa on mahdollisia puutteita tai joissa yhteyksiä voisi parantaa ottaen huomioon tulevaisuuden tarpeet. (Palonen & Hakkarainen, 2014, Thiel, 2021; Jokisaari, 2017).

1.4 Ratkaisukeskeinen toiminta

Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa, että työyhteisössä etsitään aktiivisesti yhdessä ratkaisuja haasteisiin ja pyritään näkemään vastoin käymiset oppimisen mahdollisuuksina. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa työtä koskevat ongelmat ja haasteet muutetaan yhteisiksi tavoitteiksi. Kun ongelma on tunnistettu, määritetään toivottu muutos. Tämän jälkeen suunnitellaan työn arjessa toteutettavia toimenpiteitä, jotka edistävät muutoksen ja yhteisen kehittämistavoitteen saavuttamis-

ta. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa pyritään oppimaan onnistumisista ja hyödyntämään aiemmin opittuja keinoja tai hyviä käytäntöjä uusien haasteiden ratkaisussa. Ratkaisukeskeinen vuorovaikutus ja työtiimin toiminta edistää tutkimusten mukaan yhteistyön sujuvuutta (Kauffeld ym. 2011).

1.5 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on työntekijälle kokemus siitä, että työyhteisössä voi esittää ideoita, kysyä kysymyksiä, tuoda esiin huolia tai myöntää virheitä ilman pelkoa seurauksista. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihmiset tuntevat, että heitä kuullaan kunnioittavasti ja rakentavasti (Newman ym., 2017; Lengnick-Hall ym., 2011). Tällaiselle ilmapiirille ovat ominaista kunnioittava ja avoin keskustelu, ihmisten kuuleminen sekä rohkeus nostaa myös vaikeita asioita esiin (Newman, 2017).

Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus liittyy työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen, tiedon jakamiseen, innovatiivisuuteen ja oppimiseen (Frazier ym., 2017). Psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää epävarmuuksia kohdatessa ja uusien asioiden haltuun ottamisessa. Organisaatiot, joissa kehittämisideoista, ongelmista ja uusista haasteista voidaan keskustella avoimesti, kykenevät oppimaan ja kehittämään toimintaansa.

1.6 Osallistaminen ja tuki muutoksissa

Henkilöstön osallistuminen ja kohdennettu tuki työn muuttuessa ovat tutkitusti keskeisiä tekijöitä työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemisessa (Egan ym. 2007). Kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työtään koskevien muutosten suunnitteluun, heidän suhtautuminsensa muutoksiin on usein myönteisempää ja työhyvinvointi vahvistuu (Pahkin ym. 2015).

Osallistumisen muotoja voivat olla esimerkiksi mahdollisuus esittää kysymyksiä muutoksista, antaa palautetta ja jakaa omia kokemuksiaan. Tällaiset käytännöt edistävät avoimuutta ja luottamusta, mikä puolestaan kannustaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen ja tukemaan sen toteutusta.

Henkilöstön jakamat havainnot, ideat ja kokemukset tarjoavat arvokasta tietoa muutosjohtamisen tueksi. Työntekijöillä on usein tietoa arjen haasteista, ratkaisukeinoista ja kehityskohteista, jotka eivät välttämättä ole johdon tiedossa. Näiden näkökulmien hyödyntäminen voi parantaa päätöksenteon laatua ja lisätä muutosten onnistumisen todennäköisyyttä.

2. Analyyseja muutos- kyvykkyyden voima- varoista ja työn muutoksista

Tässä kappaleessa kootaan yhteen Elon toteuttamia analyyseja yritysten muutosvoimavaroista ja työn muutoksista.

Analyysit kohdistuvat kokonaisvaltaisesti yritysjohtajien, HR-asiantuntijoiden ja työntekijöiden näkökulmiin.

Yritysjohtajien näkökulma tuo esiin strategiset näkökulmat kuten toimintaympäristön muutokset ja osamistarpeiden ennakoinnin.

Tutkimusaineistot ja tutkimustehtävät

Aineisto	Aineiston kuvaus	Tutkimustehtävät
1. Pk yritys- päättäjien kysely	Elon ja Lähitapiolan yhteisessä kyselyssä selvitettiin suomalaisten pk yritysten johtajien näkemyksiä yrityksen liiketoiminnan odotuksista. Kysely toteutettiin vuosina 2024 (n=600) ja 2025 (n=525). Raportissa tarkastellaan yrityspäättäjien arvioita toimintaympäristön seuraamisesta ja osaamisen kehittämisestä.	I. Selvittää yrityspäättäjien arvioita toimintaympäristön seuraamisesta ja kyvykkyydestä toimia kriisitilanteissa. II. Arvioida toimialakohtaisia eroja yrityspäättäjien näkemyksissä.
2. HR johdon haastattelut	Yhteensä 15 HR-johdon haastattelua Elon asiakasyrityksistä eri toimialoilta. Haastattelujen teemana olivat organisaation muutoskykyä edistävät ja sitä vaikeuttavat tekijät.	III. Selvittää, mikä haastaa tai tukee organisaation muutoskyvykkyyttä HR johdon näkökulmasta.
3. Elon Työyhteisömittari -kyselytyökalu	Työyhteisömittari on Elon asiakasyritysten käytössä oleva työkalu tiedolla johtamisen tueksi. Kysely mahdollistaa henkilöstökokeemuksen arvioinnin työn sujuvuuden, työyhteisön toimivuuden, esihenkilötyön, työn voimavarojen ja työkyvyn näkökulmista. Raportin analyyseissa käytetään seurantaotosta vuosilta 2022–2024 ja poimitaan datasta psykologisen turvallisuuden voimavarojen ja työyhteisön muutosaktiivisuutta tarkastelevat osa-alueet.	IV. Selvittää suomalaisten työpaikkojen henkilöstökokemusta työyhteisön muutosaktiivisuudesta. V. Arvioida psykologisen turvallisuuden voimavarojen yhteyttä työyhteisön muutosaktiivisuuteen.
4. Kysely muutos- kokemuksista Elon asiakas- yrityksissä	Keväällä 2025 toteutetun kyselyn (n=252) kohderyhmänä olivat Elon asiakasyritykset, joissa muutoskokemusten ja muutosvoimavarojen arviointi koettiin ajankohtaiseksi.	VI. Selvittää työssä koettujen muutosten yhteyttä hyvinvointiin ja työn sujuvuuteen. VII. Arvioida yrityksen muutosvoimavarojen yhteyttä työn muutosten kokemiseen.

HR-asiantuntijat tarkastelevat työn muutoksia ja muutosvoimavaroja osana työkykyjohtamisen kokonaisuutta. Työntekijöiden näkökulma tarjoaa näköalan arjen kokemuksiin työn muutoksista ja muutoksen voimavaroista.

Analyysit perustuvat Elon dataan sekä kumppanien kanssa yhteistyössä kerättyihin aineistoihin.

2.1 Tutkimusaineistot ja tutkimustehtävät

Alapuoolella olevassa taulukossa on esitetty raporttiin sisältyvät tutkimustehtävät eri tutkimusaineistojen mukaan.

2.2 Miten pk-yrityspäätäjät kokevat osaamistarpeiden ennakkoinnin ja toimintaympäristön seuraamisen?

Vuonna 2025 tehdyssä yritysjohtajien kyselyssä 79 % vastaajista oli vähintään osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiossa seurataan jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia.

Valtaosa, eli 78 %, oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on kyvykkyyttä toimia kriisi- ja häiriötilanteissa sekä reagoida toimintaympäristön muutoksiin (73 %). Lisäksi 79 % arvioi, että henkilöstön osaamiseen panostaminen on edellytys yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa. Yli puolet vastaajista (58 %) koki, että osaamistarpeiden ennakkointiin kiinnitetään erityistä huomiota. Lähes 30 % vastasi väittämään ”ei samaa eikä eri mieltä”.

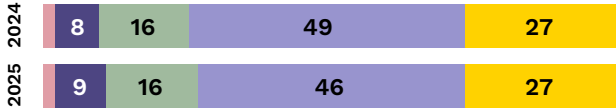
Kuvaaja oikealla: Yritysjohtajien näkemyksiä toimintaympäristön seuraamisesta ja osaamisen johtamisen merkityksestä vuosina 2024 ja 2025.

Toimialakohtaisiin vertailuihin otettiin mukaan toiminnot, joista kyselyyn vastasi vähintään 30 yritysjohtajaa. Arvio kyvykyydestä reagoida toimintaympäristön muutoksiin oli keskimäärin hieman korkeampi majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä. Suhtautuminen osaamiseen panostamiseen oli puolestaan hieman korkeampi yrityksissä, jotka luokitellaan tilastokeskuksen toimialaluokkaan ”Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta” (esim. arkkitehtitoimistot, liikkeenjohdon konsultointi).

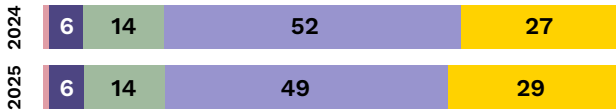
Kiinnitämme erityistä huomiota osaamistarpeiden ennakkointiin, % vastanneista



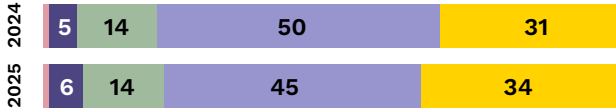
Organisaatiollamme on kyvykkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin



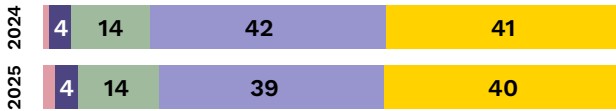
Organisaatiollamme on kyvykkyyttä toimia häiriö ja kriisitilanteissa



Seuraamme jatkuvasti toimintaympäristömme muutoksia



Henkilöstön osaamiseen panostaminen on edellytys yrityksemme menestymiselle tulevaisuudessa



■ Eri mieltä
 ■ Osin eri mieltä
 ■ Ei samaa eikä eri mieltä
 ■ Osin samaa mieltä
 ■ Samaa mieltä

	Seuraamme jatkuvasti toimintaympäristömme muutoksia	Organisaatiollamme on kyvykkyyttä toimia häiriö- ja kriisitilanteissa	Kiinnitämme huomiota osaamistarpeiden ennakkointiin	Organisaatiollamme on kyvykkyyttä toimia häiriö- ja kriisitilanteissa	Henkilöstön osaamiseen panostaminen on edellytys yrityksemme menestymiselle tulevaisuudessa
Teollisuus (n=79)	3,96	3,76	3,52	3,99	4,14
Rakentaminen (n=81)	3,91	3,83	3,49	4,01	4,07
Tukku- ja vähittäiskauppa (n=97)	4,04	3,74	3,51	3,89	3,92
Kuljetus ja varastointi (n=35)	4,03	3,86	3,60	4,09	4,11
Majoitus- ja ravitsemistoiminta (n=32)	4,12	4,19	3,44	4,19	4,12
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (n=56)	4,00	3,88	3,55	4,00	4,36
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (n=38)	4,00	3,76	3,47	3,89	4,11
Terveys- ja sosiaalipalvelut (n=31)	4,10	4,00	3,61	4,03	4,16
Kaikki vertailun toimialat	4,04	3,83	3,51	3,98	4,10

Yritysjohtajien näkemykset (keskiarvo, asteikko 1–5) toimintaympäristön seuraamisesta ja osaamisen merkityksestä toimialan mukaan.

Mitkä seuraavista tekijöistä tunnistat haasteiksi liiketoimintanne menestykselle?



Yritysjohtajien kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan: Mitkä seuraavista tekijöistä tunnistat haasteiksi liiketoimintanne menestykselle? Vastaajat saivat valita 1–3 mielestään keskeisintä uhkaa 18 eri vaihtoehdon joukosta.

Yleinen hintojen nousu, työvoiman saatavuus, sekä ennakoimattomat muutokset toimintaympäristössä saivat eniten mainintoja liiketoiminnan menestykseen vaikuttavina haasteina. Puolet kyselyyn vastanneista yrityspäättäjistä koki yleisen hintojen nousun haasteena liiketoiminnan menestykselle vuonna 2024 ja 2025. Myös ennakoimattomat muutokset koettiin suuremmaksi haasteeksi vuonna 2025 verrattuna vuoteen 2024 (42 % vs. 37 %). Työvoiman saatavuuden kohdalla muutos ilmeni eri tavoin. Työvoiman saatavuus koettiin haasteeksi vuonna 2025 runsaan kolmasosan vastauksissa (36 %), kun vuonna 2024 vastaava luku oli 46 %.

Toimialakohtaiset erot liiketoiminnan arvioiduissa haasteissa olivat pieniä. Yleinen hintojen nousu koettiin liiketoiminnan haasteeksi erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksissä (75 %), terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla (65 %) ja rakentamisessa (63 %). Työvoiman saatavuus koettiin liiketoiminnan haasteena erityisesti terveys- ja sosiaalipalveluissa (58 %), rakentamisessa (47 %) ja hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa (42 %).

Ennakoimattomat muutokset toimintaympäristössä arvioitiin haasteeksi erityisesti kuljetus- ja varastoinnin toimialalla (49 %), majoitus- ja ravitsemisalalla (47 %) hallinto- ja tukipalveluita tarjoavissa yrityksissä (45 %).

2.3 Mikä haastaa tai tukee organisaation muutoskyvykkyyttä? HR-asiantuntijoiden kokemuksia.

Analyysia varten haastateltiin yhteensä 15 Elon asiakasyritysten edustajaa eri toimialoilta. Tavoitteena oli kartoittaa työpaikkojen kokemuksia ja käytäntöjä muutoskyvykkyyden eri osa-alueista. Haastateltavat toimivat henkilöstöjohtajina tehtävissään. Haastattelujen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi Wise Words Agency Oy.

Haastattelujen teemat

Organisaatiokulttuuri

- Mikä tukee tai haastaa organisaation muutoskyvykkyyttä ja resilienssiä?

Inhimillinen muutosjohtaminen

- Miten johtaminen tukee muutoskyvykkyyttä?
- Miten johtaminen heikentää muutoskyvykkyyttä?
- Mitkä asiat muutosten johtamisessa koetaan vaikeiksi?

Teknologia

- Millä tavalla työkyvyn näkökulma otetaan huomioon teknologisissa muutoksissa?
- Miten uusi teknologia tukee yrityksen muutoskykyä?

Haastattelujen tulokset

Haastatteluaineistosta nousi esiin toistuvia teemoja, joiden perusteella aineistoa jäsenneltiin. Teemaksi hyväksyttiin vain sellaiset aiheet, jotka esiintyivät useammassa haastattelussa.

Aineisto osoitti, että monissa organisaatioissa puhutaan muutoksista ja ketteryydestä. Silti muutostyökykyä käsitellään harvoin arjen ja käytännön työn

näkökulmasta. Haasteeksi koettiin erityisesti se, että muutoksista ei käydä riittävästi avointa vuoropuhelua työntekijöiden arjen tasolla.

Lisäksi muutoksiin liittyvän tiedon koettiin olevan hajallaan eri kanavissa, mikä vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista. Usein muutoksia johdetaan hajautevasti, eikä meneillään olevista muutoksista muodostu selkeää kokonaiskuvaa. Tällöin muutosten vaikutus työkykyyn voi jäädä vähälle huomiolle.

Organisaatiokulttuuri

Muutoskykyä tukevia piirteitä	Muutoskykyä estäviä piirteitä
• Uuden oppiminen ja oppimismyönteisyys • Onnistumisten huomaaminen • Aktiivinen viestintä, avoimuus ja läpinäkyvyys • Luottamus ja psykologinen turvallisuus • Yhteisöllisyys ja yhteistyö • Ketteryys ja joustavuus • Selkeä tarkoitus, yhteinen suunta ja arvot	• Muutosvastarinta • Hierarkkisuus ja kontrolli • Kommunikaation puute • Siiloutuminen • Tunteiden sivuuttaminen ja inhimillisyyden puute • Kiire, stressi • Muutosväsymys

Inhimillinen muutosjohtaminen

Muutoskykyä tukevia piirteitä	Muutoskykyä estäviä piirteitä
• Ylin johto sitoutuu muutoksen johtamiseen • Työntekijöiden osallistaminen • Keskenäisistä asioista puhutaan • Selkeät tavoitteet ja vastuualueet • Empatia ja työntekijöiden huomiointi • Toivon rakentaminen • Ymmärrettävä viestintä ja selkeät perustelut muutokselle • Muutosten toteutumisen seuraaminen • Muutosta tukeva rekrytointi	• Työntekijöitä ei oteta mukaan muutosten valmisteluun • Keskenäisistä asioista ei jaeta tietoa • Ei tunneta tehokkaita keinoja, joilla työntekijät voi saada mukaan muutosten valmisteluun • Yrityksen strategiasta ja visiosta ei puhuta ymmärrettävästi • Viestintä on yksisuuntaista eikä vuorovaikutukselle ole tilaa

Teknologia

Muutoskykyä tukevia piirteitä	Muutoskykyä estäviä piirteitä
• Muutosten vaikutukset työpaikan kokonaisuuteen huomioidaan • Muutokset perustellaan hyvin ja varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät muutosten syyt • Työntekijöillä on mahdollisuus käsitellä muutoksiin liittyviä tunteita ja odotuksiaan • Työntekijät voivat kertoa uusiin teknologioihin liittyvistä odotuksistaan ja tarpeistaan • Teknologisten muutosten vaikutuksia seurataan ja arvioidaan liiketoiminnan lisäksi myös työkyvyn näkökulmista • Työntekijöille varataan aikaa uuden oppimiseen	• Organisaatiossa ei arvioida, miten paljon muutoksia on käynnissä samaan aikaan eri yksiköissä ja miten ne näkyvät yksittäisten työntekijöiden työssä • Ei huomioida riittävästi, että teknologiset muutokset edellyttävät toimintamallien ja prosessien muuttamista sekä uutta osaamista • Uusiin järjestelmiin ja viestinnän kanavien opettelemiseen ei varata riittävästi aikaa

2.4 Miten psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat yhteydessä työyhteisön muutosaktiivisuuteen?

Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten työntekijät kokevat työn yhteisen kehittämisen ja työyhteisön muutosaktiivisuuden suomalaisilla työpaikoilla.

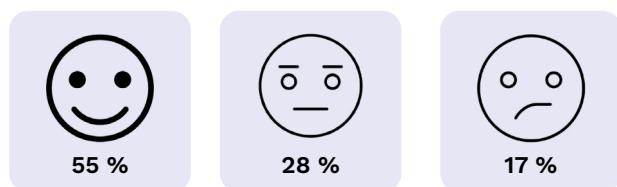
Analyysit perustuivat yli 10 000 työntekijän seuranta-otokseen Elon asiakasyrityksistä eri toimialoilta vuosilta 2022–2024. Henkilöstökokemusta tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta:

- Työntekijöiden arvio siitä, kuinka aktiivisesti työyhteisössä pohditaan muutosten vaikutuksia työhön.
- Työntekijöiden arvio siitä, kuinka aktiivisesti työyhteisössä kehitetään yhdessä uusia tapoja tehdä työtä.

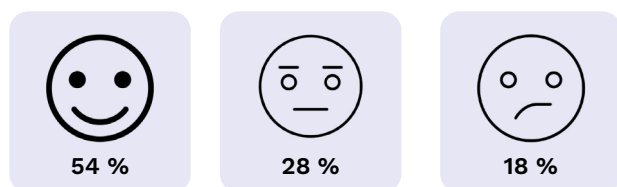
Vuonna 2024 yli puolet (55 %) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla kehitetään yhdessä uusia toimintatapoja. Kolmasosa (28 %) suhtautui asiaan neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä), ja alle viidesosa (17 %) oli melko eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Yli puolet (54 %) myös arvioi, että työyhteisössä mietitään yhdessä muutosten vaikutuksia työhön. Kolmasosa (28 %) suhtautui asiaan neutraalisti, ja 19 % oli sitä mieltä, ettei muutosten vaikutuksia pohdita yhdessä.

Työpaikkojen henkilöstökokemus työn yhteisestä kehittämisestä



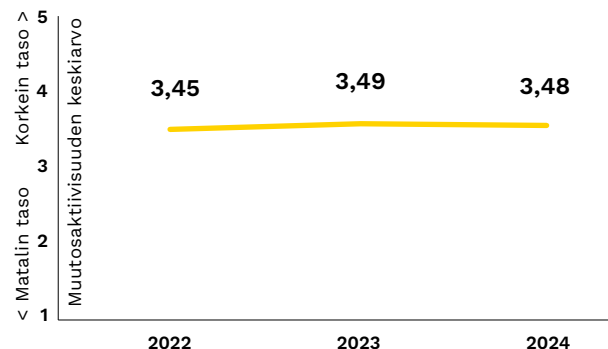
Työpaikkojen henkilöstökokemus muutoksia koskevasta vuoropuhelusta



Henkilöstökokemus työn yhteisestä kehittämisestä ja muutoksista puhumisesta yhdistettiin indeksilukuun, joka kuvaa työntekijäkokemusta työyhteisön muutosaktiivisuudesta. Mittarin tulos ilmaistaan asteikolla 1–5. Tulokset havainnollistavat, että seurantajaksolla 2022–2024 muutosaktiivisuus on pysynyt melko samalla tasolla otokseen kuuluvissa yrityksissä.

Henkilöstökokemus työyhteisön muutosaktiivisuudesta on pysynyt keskimäärin samana vuosina 2022–2024

Muutosaktiivisuuden keskiarvon muutos viimeisen kolmen vuoden aikana



*Analyysin otos perustui seuranta-aineistoon samoilta työpaikoilta vuosilta 2022–2024 (10 235–10 790 vastausta vuosikohtaisesti, 138 työpaikalta).

Analyyseissa tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden voimavarojen yhteyttä työyhteisön muutosaktiivisuuteen. Elon kyselytyökalujen tarjoamasta vuoden 2024 aineistosta poimittiin kolme henkilöstökokemusta, jotka kuvaavat psykologisesti turvallista vuorovaikutusilmapiiriä:

- Arvostava vuorovaikutus
- Kuulluksi tuleminen tunne
- Työyhteisön ilmapiiri käsitellä vaikeita asioita

Kolme erityyppistä henkilöstökokemusta yhdistettiin yhdeksi mittariksi, joka kuvaa psykologisen turvallisuuden voimavaroja yrityksessä. Yrityksille laskettiin oma indeksiasteikolla 1–5. Otokseen kuuluvat yritykset jaettiin kolmeen ryhmään mittaustulosten perusteella:

- Keskimääräistä matalampi taso (Vaihteluväli 2.54–3.61)
- Keskitaso (Vaihteluväli 3.62–4.04)
- Keskimääräistä korkeampi taso (Vaihteluväli 4.05–4.50)

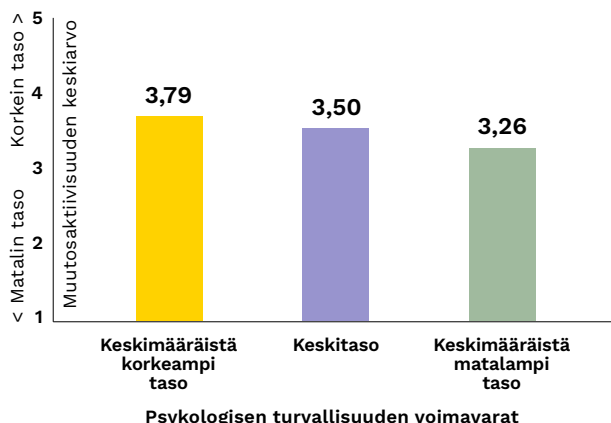
Työntekijöiden arvioita työyhteisön muutosaktiivisuudesta verrattiin sen mukaan, työskentelivätkö he yrityksissä, joissa psykologisen turvallisuuden voimavarat olivat keskimääräistä matalammalla vai korkeammalla tasolla.

Tulokset osoittivat, että yrityksen psykologisen turvallisuuden voimavaroilla oli tilastollisesti merkitsevä* yhteys työyhteisön muutosaktiivisuuteen. Psykologisen turvallisuuden voimavarojen osalta keskimäärin vahvemmissa yrityksissä työskentelevät työntekijät arvioivat työyhteisön muutosaktiivisuuden myönteisemmin.

* Tilastollisena menetelmänä käytettiin varianssianalyysia. Testin tulokset: $F(2, 10721) = 174.19, p < .01$. Post-Hoc -testin (Bonferroni) tulosten mukaan kaikkien psykologisen turvallisuuden tasojen välillä tunnistettiin ero työyhteisön muutosaktiivisuutta koskevissa työntekijäkokemuksissa.

Psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat yhteydessä työyhteisön muutosaktiivisuuteen.

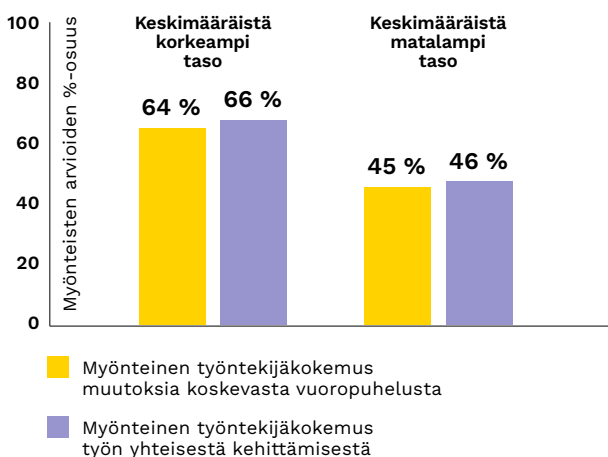
Psykologisesti turvallisen vuorovaikutuksen yhteys työyhteisön muutosaktiivisuuteen



Kun yrityksessä psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat keskimääräistä paremmalla tasolla, lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä koki, että työpaikalla kehitetään uusia työtapoja. Jos psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat puolestaan keskimääräistä matalammalla tasolla, tämä osuus laskee alle puoleen.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä työyhteisön osallistumisessa työn kehittämiseen ja muutoksista puhumiseen.

Psykologisen turvallisuuden voimavarat yrityksessä



2.5 Miten työssä koetut muutokset ovat yhteydessä työn kuormittavuuteen ja työn sujuvuuteen?

Elo toteutti kohdennetun kyselyn työn muutuskokemuksista ja työn sujuvuudesta keväällä 2025. Kyselyyn osallistui 11 Elon asiakasyritystä eri toimialoilta. Osallistuneet yritykset arvioivat ajankohtaiseksi toteuttaa muutuskokemuksia ja muutoksen voimavaroja kartoittavan kyselyn. Kysely kohdennettiin yrityksissä työn muutoksia kokeviin henkilöstöryhmiin. Kyselyyn vastasi yhteensä 252 henkilöä.

Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastanneista lähes puolet oli työskennellyt nykyisessä työssään enintään viisi vuotta, viidesosa oli työskennellyt 6–10 vuotta ja kolmasosa yli 10 vuotta. Suurin osa (83 %) teki etätöitä vähintään kolmasosan työajastaan.

Lähes puolet (47 %) vastaajista oli 45-vuotiaita tai nuorempia, kolmasosa oli 46–55-vuotiaita ja runsas viidennes (23 %) yli 55-vuotiaita.

Kyselyyn vastanneiden muutuskokemukset

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin, ovatko he kokeneet omassa työssään muutoksia viimeisimmän vuoden aikana.

Muutoksia arvioitiin kahdeksan eri osa-alueen näkökulmasta. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, kuinka he kokevat kyseisen muutoksen. Vastausvaihtoehtoina olivat: myönteinen muutos, kielteinen muutos ja en osaa sanoa.

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki (n. 96 %) olivat kokeneet työssään viimeisimmän vuoden aikana vähintään yhden kyselyssä arvioituista muutoksista.

Alle puolet (41 %) ei ollut kokenut lainkaan kielteisiä muutoksia viimeisen vuoden aikana, 38 % oli kokenut enintään kaksi kielteistä muutosta ja viidesosa oli kokenut kolme kielteistä muutosta tai enemmän.

Viidesosa vastaajista ei ollut kokenut lainkaan myönteisiä muutoksia työssään, 42 % oli kokenut enintään kolme myönteistä muutosta, ja 38 % oli kokenut neljä myönteistä muutosta tai enemmän.

Tulokset havainnollistavat, että työn muutokset voidaan kokea eri tavoin työntekijän mukaan. Yli puolet vastaajista koki oman työn sisältöön tai vastuualueisiin kohdistuneet muutokset myönteisinä, kun taas noin viidesosa piti niitä kielteisinä. Työmäärään liittyvät muutokset sen sijaan koettiin useammin kielteisinä: yli puolet vastaajista arvioi ne kielteisiksi ja noin viidesosa myönteisiksi.

Koetko, että omassa työssäsi on tapahtunut pieniä tai suurempia muutoksia viimeisimmän vuoden aikana?

Kuinka koet tapahtuneen muutoksen (Vastausten %-jakauma)

Oman työn sisältö	Myönteinen	Kielteinen	En osaa sanoa
21 % 45 % 34 %	→ 64 %	17 %	19 %
Työmäärä			
22 % 44 % 34 %	→ 23 %	55 %	22 %
Työn vaativuus			
26 % 40 % 34 %	→ 51 %	23 %	26 %
Oman työn vastualueet			
25 % 43 % 32 %	→ 69 %	18 %	13 %
Työpaikan yhteiset toimintamallit			
24 % 51 % 25 %	→ 54 %	22 %	24 %
Työmenetelmät tai työkalut			
30 % 54 % 16 %	→ 53 %	18 %	29 %
Työssä käytettävä teknologia (esim. viestintävälineet, tietojärjestelmät)			
35 % 51 % 14 %	→ 56 %	18 %	26 %
Yhteistyö työpaikalla			
40 % 51 % 9 %	→ 54 %	24 %	22 %

■ Ei lainkaan ■ Vähäinen muutos ■ Kohtalainen tai suuri muutos

Työn muutosten yhteys työn arjen kokemuksiin

Muutoskokemuskyselyn aineiston avulla tarkasteltiin työn muutosten yhteyttä* seuraaviin työn arjen ja hyvinvoinnin kokemuksiin:

- Työstä palautuminen
- Oma arvio työssä suoriutumisesta
- Aikapaineet ja kiire
- Työn hallinnan tunne
- Työtyytyväisyys

Arviointia varten luotiin kaksi indeksiä: kielteisten muutoskokemusten indeksi ja myönteisten muutoskokemusten indeksi. Indeksit kuvaavat työntekijöiden kokemien muutosten määrää ja voimakkuutta erottaen myönteisesti arvioitujen muutokset kielteisistä. Tämän menetelmän etuna oli, että analyyseissa voitiin tarkastella erikseen myönteiseksi ja kielteiseksi arvioitujen muutosten yhteyttä työn arjen kokemuksiin. Indeksien laskentatapa on esitetty artikkelin liitteessä.

Kielteisesti koetut työn muutokset olivat tilastollisesti merkitsevästi* yhteydessä työn arjen kokemukseen. Mitä voimakkaammin työssä koettiin kielteisiä muutoksia, sitä heikommaksi arvioitiin työn hallittavuus, työssä suoriutuminen, työstä palautuminen ja työtyytyväisyys.

Myönteisillä muutoksilla oli selkeä yhteys työtyytyväisyyteen. Työssään enemmän myönteisiä muutoksia kokeneet olivat tyytyväisempiä työhönsä. Lisäksi

havaittiin heikot, mutta tilastollisesti merkitsevät yhteydet työn hallinnan tunteeseen, työssä suoriutumiseen ja työstä palautumiseen.

Muutokset, joiden vaikutuksia vastaaja ei arvioinut (arvio muutoksen vaikutuksista: ”en osaa sanoa”) eivät olleet yhteydessä työn arjen kokemuksiin.

*Tilastollisena menetelmänä käytettiin korrelaatioanalyysia, joka tarjoaa tietoa ilmiöiden keskinäisistä yhteyksistä.

Henkilökohtainen muutoskokemus on yhteydessä työhyvinvointiin ja työn sujuvuuteen.

Kielteisesti koetut muutokset

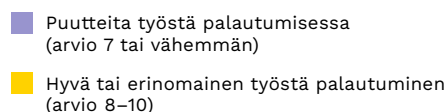
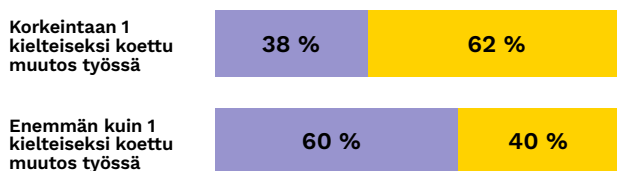
- ↘ Työtyytyväisyys ($r = -0.47$, $p < .01$)
- ↘ Työn hallinnan tunne ($r = -0.43$, $p < .01$)
- ↗ Kiire ja aikapaineet ($r = 0.34$, $p < .01$)
- ↘ Työstä palautuminen ($r = -0.36$, $p < .01$)
- ↘ Arvio työssä suoriutumisesta ($r = -0.30$, $p < .01$)

Myönteisesti koetut muutokset

- ↗ Työtyytyväisyys ($r = 0.35$, $p < .01$)
- ↗ Työn hallinnan tunne ($r = 0.18$, $p < .01$)
- ↗ Työstä palautuminen ($r = 0.15$, $p < .05$)
- ↗ Työssä suoriutuminen ($r = 0.18$, $p < .01$)
- ↘ Negatiivinen korrelaatio ↗ Positiivinen korrelaatio

Tulokset osoittavat, että kielteiseksi koettujen muutosten kasaantuminen näkyy työstä palautumisen haasteissa. Alle puolet vastaajista koki palautuvansa työstään hyvin, jos he olivat kokeneet useita kielteisiä muutoksia viimeisen vuoden aikana.

Kielteisesti koettujen muutosten kasaantuminen on yhteydessä heikompaan työstä palautumiseen.



Muutosvoimavarojen merkitys

Tutkimustehtävänä oli arvioida muutostyökyvykkyiden voimavarojen yhteyttä muutostyytyväisyyteen. Muutostyytyväisyyttä mitattiin väittämällä ”Olen yleensä tyytyväinen siihen, miten muutoksia toteutetaan työpaikallani” (vastausvaihtoehdot: 1=Täysin eri mieltä 5= Täysin samaa mieltä).

Työntekijät arvioivat seuraavia muutostyökyvykkyiden voimavaroja työyhteisössään: 1. Osallistaminen ja tuki muutoksessa 2. Uudistava johtaminen 3. Osaamisen kehittämiseen panostaminen 4. Ratkaisukeskeinen toiminta 5. Organisaation joustavuus ja innovatiivisuus 6. Tiimihenki ja avoin vuorovaikutus. Muutosvoimavarojen mittareihin sisältyvät kysymykset ja vastausjakaumat on kuvattu raportin liitteessä.

Aluksi tarkasteltiin kyselyyn vastanneiden arvioita muutosta tukevista voimavaroista. Muutosvoimavaroista heikoimmin arvioitiin osallistaminen ja muutostuki. Kolmannes (29 %) koki, ettei henkilöstöä ole pyritty kuuntelemaan muutoksissa. Kyvykyys uuden kokemuksen arvioitiin myös suhteessa heikommin. Lähes kolmasosa (28 %) oli melko eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä: ”Työyhteisössä kokeillaan rohkeasti uusia työn tekemisen tapoja”. Myönteisimmät arviot kohdistuivat uudistavaan johtamiseen. Suurin osa (noin 76 %) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö viestii selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta. Lisäksi 76 % koki, että työyhteisössä panostetaan osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Seuraavaksi tutkittiin muutostyökyvykkyiden voimavarojen yhteyttä työn muutoksia koskevaan työntekijäkokeemukseen. Muutostyökyvykkyiden voimavarojen ja muutostyytyväisyyden väliset korrelaatiot vaihtelivat välillä 0.43–0.74. Kun työntekijät arvioivat yrityksen muutostyökyvykkyiden voimavarat vahvemmaksi, tyytyväisyys muutosten toteuttamiseen oli merkittävästi yleisempää. Muutostyytyväisyyteen olivat yhteydessä eniten osallistaminen ja tuki muutoksessa ($r=0.74$, $p<.01$).

Muutoksiin tyytyväisyys oli korkeampaa, kun muutostyökyvykkyiden voimavarat olivat vahvemmat.

Osallistaminen ja tuki muutoksissa



Osaamisen kehittämiseen panostaminen



Työntekijöiden arviot uudistavasta johtamisesta



Ratkaisukeskeinen toiminta



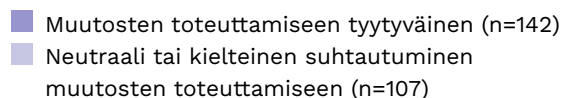
Työntekijäkokemus organisaation joustavuudesta ja innovatiivisuudesta



Tiimihenki ja avoin vuorovaikutus



1 < matalin taso 5 paras taso >



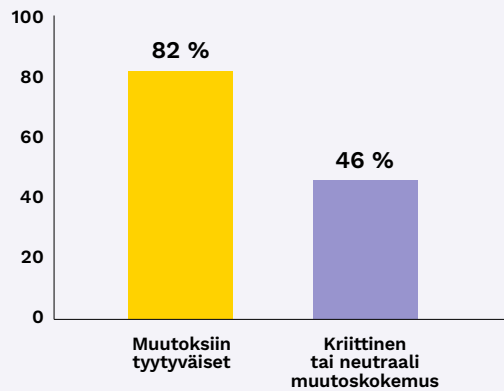
Muutoksiin tyytyväisistä (142 vastaajaa) suurin osa (75 %) koki, että työpaikalla pyritään kuuntelemaan henkilöstöä muutosten toteutuksessa. Tyytymättömistä tai tilanteen neutraalisti arvioivista (107 vastaajaa) näin ajatteli viidennes.

Valtaosa (82 %) muutoksiin tyytyväisistä myös arvioi, että työyhteisössä etsitään aktiivisesti yhdessä ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin. Tyytymättömistä alle puolet jakoi tämän kokemuksen. Lisäksi suurin osa muutoksiin tyytyväisistä koki, että työyhteisössä panostetaan osaamisen kehittämiseen ja tiedonkulku ja vuorovaikutus on avointa.

Työyhteisön ratkaisukeskeisyyden, tiedonkulun, osaamisen kehittämisen ja henkilöstön osallistamisen yhteys muutostyytyväisyyteen.

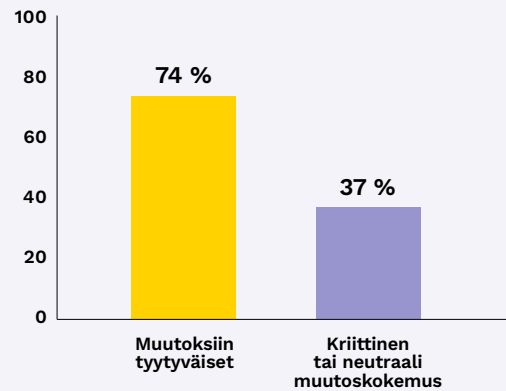
"Työyhteisössäni etsitään aktiivisesti yhdessä ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin"

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



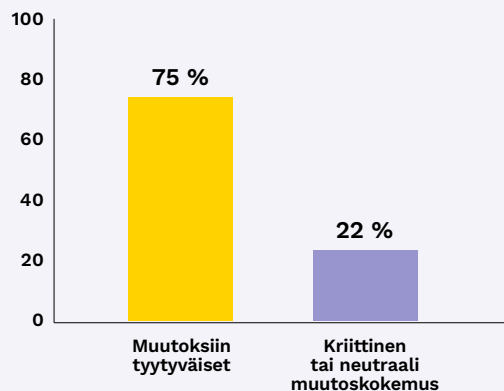
"Tiedonkulku ja vuorovaikutus on työyhteisössäni avointa"

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



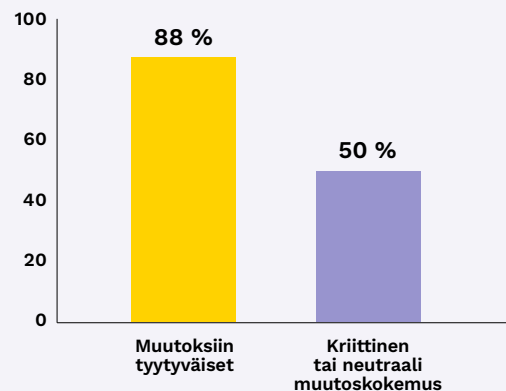
"Työpaikallani pyritään kuuntelemaan henkilöstöä, kun muutoksia toteutetaan"

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



"Työyhteisössäni kiinnitetään huomiota osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen"

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



3. Analyysien yhteenveto ja tulosten pohdinta

Tulokset voidaan tiivistää viiteen pääkohtaan:

1. Toimintaympäristön seuraaminen luo muutосkykyä pk-yrityksiin
2. Hyvä arkijohtaminen luo perustan työkyvylle muutoksissa
3. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työn yhteisen kehittämisen
4. Myönteinen muutосkokemus tukee työkykyä
5. Onnistunut muutos vaatii muutосkyvykkyyksien vahvistamista

3.1 Toimintaympäristön seuraaminen luo muutосkykyä pk-yrityksiin

Suurin osa yritysjohtajista koki ennakoimattomat toimintaympäristön muutokset mahdollisena haasteena yrityksen liiketoiminnalle. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ennakoimattomiin muutoksiin liittyvä epävarmuuden tunne on yleisesti kasvanut työelämässä. Työterveyslaitoksen Työn Suomi -tutkimuksen (Työterveyslaitos, 2024) mukaan 40 prosenttia työssäkäyvistä kokevat työhön kohdistuvat ennakoimattomat muutokset epävarmuustekijänä tai uhkana.

Elon ja Lähitapiolan yhteisen yritysjohtajien kyselyn tulosten mukaan suomalaisilla työpaikoilla toimintaympäristön jatkuva seuraaminen on aktiivista. Suurin osa kyselyyn vastanneista myös arvioi, että yrityksillä on kyvykkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Kyselyyn vastanneet yrityspäättäjät suhtautuivat hieman kriittisemmin yrityksen aktiivisuuteen ennakoida tulevia osaamistarpeita. Yrityksissä tunnistetaan osaamiseen panostaminen tärkeys, mutta osaamisen ennakointi koetaan usein haastavaksi.

Yrityksiin kertynyt toimialatuntemus, kyky tunnistaa signaaleja mahdollisista toimintaympäristön muutoksista sekä kokemuseräinen tieto yritystoiminnasta luo valmistautuneisuutta muutoksiin. Kun tutkimustietoa työelämän kehityksestä yhdistetään arjen havaintoihin työstä, syntyy entistä vahvempi tietopohja muutosten ennakointiin. Osaamistarpeista on tärkeää käydä keskustelua johdon ja henkilöstön kesken, jotta saadaan

työn arjesta nousevat tarpeet tietoon. Tiivis yhteistyö oppilaitosten sekä työ- ja elinkeinoelämän välillä on myös keskeistä, jotta koulutus vastaa nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. Tämä hyödyttää sekä työelämään siirtyviä että jo työelämässä toimivia. Sujuva vuoropuhelu mahdollistaa sen, että voidaan yhdessä tarkastella työn kehityssuuntia ja tunnistaa, millaista uutta osaamista tulevaisuudessa tarvitaan (Kurki ym. 2020).

3.2 Hyvä arkijohtaminen luo perustan työkyvylle muutoksissa

Tulokset HR ammattilaisten haastatteluista havainnollistavat, että muutосkyvykkyys rakentuu paljolti hyvän arkijohtamisen kautta. Työkykyjohtamisen keskeiset tavoitteet – kuten myönteisen työilmapiirin vaaliminen, hyvä lähijohtaminen, psykologisen turvallisuuden tukeminen, selkeiden tavoitteiden ja vastuiden määrittely sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen – luovat perustan muutosten kohtaamiselle. Sopivasti kuormittava työ, hyvä lähijohtaminen ja sujuva yhteistyö luovat paremmat edellytykset oppia uutta ja sopeutua muutoksiin.

Tutkimuksissa työn kuormitustekijät jaetaan usein estevaatimuksiin (esim. tiedonkulun haasteet) ja haastevaatimuksiin (esim. oppimisvaatimukset, vaativat tehtävät, vastuu). Haastevaatimukset voivat kuormittaa, mutta ne voivat myös innostaa, jos työssä on riittävästi voimavaroja (LePine ym. 2005). Organisaation tuki ja työn voimavarat auttavat työntekijöitä kokemaan muutokset esimerkiksi mahdollisuuksina kehittyä (Mukerjee ym. 2021). Sen sijaan voimavarojen puute ja vähäinen tuki lisäävät riskiä kokea muutokset kielteisesti ja kuormittavina (Pahkin, 2015).

HR-ammattilaisten haastatteluissa tuotiin esille, että on tärkeää hahmottaa työpaikan erillisten muutosten kokonaisuus ja niiden vaikutukset työn sujuvuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työntekijäkyselyihin perustuvat analyysimme osoittavat, että erityisesti kielteisesti koettujen muutosten kasaantuminen on yhteydessä palautumisen puutteisiin.

3.3 Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työn yhteisen kehittämisen

Tulokset osoittavat, että monilla suomalaisilla työpaikoilla työtä kehitetään yhdessä ja työyhteisössä keskustellaan muutosten vaikutuksista työhön. Henkilöstökokemus on pysynyt keskimäärin vakaana viime vuosina. Henkilöstössä on merkittävä potentiaali työn kehittämiseen ja organisaation muutосkyvykkyyden vahvistamiseen.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Sutela, Viinikka & Pärnänen, 2024) mukaan 53 % palkansaaajista on tehnyt ehdotuksia oman työnsä kehittämiseksi, 36 % työ-

järjestelyihin, 32 % työhyvinvoinnin parantamiseksi ja 26 % tuotteisiin tai palveluihin liittyen viimeisen vuoden aikana. Työyhteisön osallistuminen kehittämiseen on suomalaisyritysten voimavara, jota tulisi vahvistaa entisestään.

Laajamittaista kyselytutkimusta työyhteisön muutosaktiivisuuteen vaikuttavista voimavaroista on tehty aiemmin vähän Suomessa. Yli 10 000 työntekijän vastauksiin perustuva analyysimme osoittaa, että psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat keskeinen edellytys työyhteisön osallistumiselle kehittämiseen. Kun psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat on keskimääräistä vahvempia, lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä kokee, että työpaikalla kehitetään yhdessä uusia työtapoja. Myös työn muutoksista puhuminen on merkittävästi yleisempää. Psykologinen turvallisuus luo maaperää aloitteiden tekemiselle ja uusien ideoiden esittämiseksi. Ilmapiiiri, jossa vuorovaikutus on arvostavaa, myös vaikeista asioista puhutaan ja muutoksiin liittyvät huolet ja tuen tarpeet tuodaan helpommin esiin.

3.4 Myönteinen muutuskokemus tukee työkykyä

Analyysimme havainnollistavat, että työntekijän henkilökohtainen kokemus muutoksista vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutokset heijastuvat työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin. Kielteisesti koettuihin muutoksiin liittyi heikompi hallinnan tunne työssä, voimakkaampi kiireen kokemus ja työstä palautumisen puutteet. Nämä tekijät lisäävät tutkitusti riskiä mielenterveyden heikentymiselle (Bonde, 2008). Erityisesti kielteisesti koettujen muutosten kasaantuminen oli yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin.

Myönteisesti koetut muutokset puolestaan näkyivät korkeampana työtyytyväisyytenä. Tuloksen merkitystä korostaa, että kansainvälisen tutkimuskatsauksen mukaan työtyytyväisyyden nousu on yhteydessä mielen hyvinvoinnin vahvistumiseen sekä pienempään työuupumusriskiin (Faragher ym, 2005).

Tutkimusten mukaan stressin voimakkuuteen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten yksilö tulkitsee työtilanteen: nähdäänkö muutos uhkana vai mahdollisuutena. Tämä arviointi ohjaa yksilöllisiä reaktioita ja vaikuttaa siihen, millaisia hyvinvointivaikutuksia tilanteesta seuraa (Lazarus & Folkman, 1984; Mukerjee ym. 2021; van Emmerik ym. 2009). Sama muutos voi johtaa hyvin erilaisiin hyvinvointivaikutuksiin riippuen työntekijän kokemuksesta (Pahkin ym. 2015; Verhaeghe, 2008). Kielteinen muutuskokemus on tutkimusten mukaan yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin, riippumatta siitä, liittyykö muutokseen henkilöstövähennyksiä (Pahkin, 2015). On tärkeää tunnistaa, mitkä muutoksyvykkyyden voimavarat auttavat henkilöstöä kokemaan muutokset ymmärrettävinä ja hallittavina.

3.5 Onnistunut muutos vaatii muutoksyvykkyyksien vahvistamista

Tulokset havainnollistavat, että seuraavat yrityksen voimavarat ovat yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen muutoksia kohtaan:

- Osallistaminen ja tuki muutoksessa
- Uudistava johtaminen
- Panostus osaamisen kehittämiseen
- Ratkaisukeskeinen toimintatapa
- Organisaation joustavuus ja innovatiivisuus
- Tiimihenki ja avoin vuorovaikutus

Tuloksen taustalla voi olla kaksi erilaista selitystä. Muutoksyvykkyyden voimavarat – kuten osaamisen kehittämiseen panostaminen, uudistava ja osallistava johtaminen – ovat saattaneet olla vahvalla tasolla jo ennen muutosten toteuttamista, mikä on antanut työyhteisölle hyvät edellytykset onnistua muutoksissa. Voimavaroihin on myös voitu panostaa erityisesti muutosten aikana, mikä on osaltaan lisännyt tyytyväisyyttä muutoksiin.

Muutoksyvykkyyden voimavaroja kannattaa tarkastella tavoitteina, joita kohti voidaan pyrkiä. Muutoksyvykkyyden voimavarat eivät ole vain olemassa olevia vahvuuksia, vaan jatkuvia kehityskohteita, joiden vahvistaminen sekä ylläpitäminen on osa arjen työkykyjohtamista. Kehittämistyössä voidaan edetä vaiheittain – keskittyen ensin niihin osa-alueisiin, jotka ovat tärkeimmät oman yrityksen tilanteessa.

Mahdollisuus osallistua, esittää kysymyksiä, antaa palautetta ja tuoda esiin kehittämisideoita vähentävät tutkitusti epävarmuutta muutostilanteissa. Yrityksessä käytössä olevat oppimisen johtamisen käytännöt luovat perustan osaamisen uudistumiselle.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli muutosvalmiuden tukemisessa. Luottamuksen rakentaminen, työpaikan yhteistyön edistäminen ja myönteisen tulevaisuuden vision esittäminen tukevat henkilöstön sopeutumista muutoksiin. Uudistava johtaminen tarkoittaa myös rohkaistua uusien ratkaisujen ja innovatiivisten työtapojen etsimiseen.

Avoin keskustelu siitä, mitä muutokset tarkoittavat arjen työssä auttaa kehittämään työtä työkyvyn ja tuotavuuden edistämiseksi. Psykologinen turvallisuus ja luottamus mahdollistavat muutoksiin liittyvien huolien esille tuomisen, mutta myös onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakamisen.

Tässä raportissa tarkasteltiin muutoksyvykkyyksiä tutkimustiedon näkökulmasta. Organisaation muutoksyvykkydet työkyvyn tukena -tutkimuksessa kehitettiin myös käytännön työkaluja yrityksen muutosvoimavarojen vahvistamiseen. Tutkimukseen ja työpaikkojen arjen havaintoihin perustuvat työkalut ovat osa Elon oppimisympäristöä. Työkalut tukevat yrityksen muutosvoimavarojen arviointia ja tarjoavat tukea voimavarojen vahvistamiseen.

Liitteet

A) Työhyvinvoinnin ja työn kuormituksen mittarit

Analyyseissa hyödynnettiin alapuolella olevassa taulukossa esitettyjä kysymyksiä. Työhyvinvoinnin ja työn arjen kokemusten mittarit perustuivat aiempaan tutkimustietoon (Muramatsu ym. 2021; Vogt ym. 2013).

Työntekijäkokemus työn arjesta	Kyselylomakkeen kysymys
Työstä palautuminen	Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta? Valitse tilannettasi parhaiten kuvaava numero. (0 = Erittäin huonosti, 10 = Erittäin hyvin)
Oma arvio työssä suoriutumisesta	Asteikolla 0-10, jossa 10 on paras työsuoritus, joka sinulla voisi olla työssäsi, kuinka arvioisit yleistä työsuoritustasi työpäivien aikana viimeisen kuukauden aikana?
Aikapaineet ja kiire	Koen aikapaineita tai kiirettä työssäni (1 = Erittäin harvoin tai ei koskaan, 5 = Hyvin usein tai aina)
Työn hallinnan tunne	Yleisesti ottaen, miten koet nykyisen työtilanteesi? Valitse janalta se kohta, joka parhaiten vastaa käsitystäsi. (0 = Hallitsematon, 10 = Hallittavissa)
Työtyytyväisyys	Kuinka tyytyväinen olet työhösi kaiken kaikkiaan? (1 = Erittäin tyytymätön, 5 = Erittäin tyytyväinen)

B) Muutosvoimavaramittarit ja vastausten jakaumat

Muutosvoimavarojen mittareissa sovellettiin tutkittuun tietoon perustuvia menetelmiä työntekijäkokemuksen mittaamiseen (Pahkin ym. 2013; Carless ym. 2000; Trapp ym. 2023). Mikäli mittarissa on useampi väittämä, mittarin tulos oli väittämien keskiarvo.

Työntekijöiden arviot uudistavasta johtamisesta, %-osuus vastanneista

Esihenkilöni rohkaisee ongelmien ratkaisemiseen uusilla tavoilla ja tarvittaessa kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja



Esihenkilöni edistää luottamusta, osallistumista ja yhteistyötä työntekijöiden kesken



Esihenkilöni viestii selkeän ja positiivisen vision tulevaisuudesta



Osaamisen kehittämiseen panostaminen

Työyhteisössän kiinnitetään huomiota osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen



Tiimihenki ja avoin vuorovaikutus

Työyhteisössän on hyvä tiimihenki ja keskinäinen luottamus



Tiedonkulku ja vuorovaikutus on työyhteisössän avointa



Ratkaisukeskeinen toiminta

Työyhteisössän suhtaudutaan vastoinkäymisiin rakentavasti



Työyhteisössän etsitään aktiivisesti yhdessä ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin



Työntekijäkokemus organisaation joustavuudesta ja innovatiivisuudesta

Työpaikkani on joustava, se pystyy muuttamaan toimintatapoja vastatakseen muutostarpeisiin



Työyhteisössän kokeillaan rohkeasti uusia työn tekemisen tapoja



Osallistaminen ja tuki muutoksessa

Työpaikallani pyritään kuuntelemaan henkilöstöä, kun muutoksia toteutetaan



Henkilöstölle järjestetään riittävästi tukea muutoksissa



Täysin eri mieltä Melko eri mieltä Ei samaa enkä eri mieltä Melko samaa mieltä Täysin samaa mieltä

C) Muutoskokemusindeksit

Vastaajat arvioivat työhönsä kohdistuneita muutoksia viimeisimmän vuoden aikana. Muutoksia arvioitiin kahdeksan eri osa-alueen näkökulmasta: Työn sisältö, työn vastuualueet, työmenetelmät tai työkalut, työmäärä, työn vaativuus, työpaikan yhteiset toimintamallit, työssä käytettävä teknologia ja yhteistyö työpaikalla. Jokaisen osa-alueen kohdalla vastausvaihtoehtoja oli kolme: 1. Ei muutoksia 2. Vähäinen muutos 3. Kohtalainen tai suuri muutos

Jos omaa työtä koskeva yksittäinen muutos (esim. työn vaativuus) koettiin kielteisenä, se laskettiin mukaan kielteisen muutoskokemuksen indeksiin. Jos kielteiseksi koetun muutoksen voimakkuus koettiin vähäisenä sitä käsiteltiin indeksiluvussa yhtenä pisteenä. Indeksissä painotettiin muutoskokemuksia, joilla arvioitiin olevan kohtalainen tai suuri vaikutus omaan työhön (painokerroin 1.5). Mikäli henkilö koki kaikki kahdeksan eri muutosta kielteisenä ja arvioi kaikki voimakkuudeltaan kohtalaiseksi tai suureksi indeksin arvo oli 12. Vastaavalla tavalla muodostettiin myös myönteisten muutoskokemusten indeksiluku, joka kuvaa myönteisten muutosten voimakkuutta.

Lähteet

Bass, B.M. (2008)

The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application. 4th edition.
New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994).

Improving organizational effectiveness through transformational leadership.
Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Basten, D., & Haamann, T. (2018).

Approaches for Organizational Learning: A Literature Review.
SAGE Open, 8(3).

Blomqvist, K. 2023.

Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ2030-julkaisuja.
Työterveyslaitos.

Bonde, J. P. E. (2008).

Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence.
Occupational and environmental medicine, 65(7).

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000).

A Short Measure of Transformational Leadership.
Journal of Business and Psychology, 14.

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023).

Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer.
Human Resource Development International, 26(5).

Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024).

Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory.
Leadership, 20(3).

Työeläkeyhtiö Elo. (2022).

Menesty yrittäjänä kyselytutkimus.

Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007).

The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organizational-level interventions that aim to increase employee control.
Journal of epidemiology and community health, 61(11).

Faragher E. B., Cass M., Cooper C. L. (2005).

The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis.
Occupational and environmental medicine, 62(2).

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017).

Psychological safety: A meta-analytic review and extension.
Personnel Psychology, 70(1).

Jokisaari, M. (2017).

A Social Network Approach to Examining Leadership. Teoksessa Schyns, B., Hall, R., & P. Neves (Toim.), Handbook of methods in leadership research (pp. 256–295).
Edward Elgar.

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2011).

Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success.
Small Group Research, 43(2).

Kurki, A-L., Uusitalo, H., Nykänen, M.,

Mattila-Holappa, P. & Saari, E. 2020.
Uudista yhteistyötä! Käytännön työkaluja työpaikka-oppilaitosyhteistyön kehittäjälle.
Työterveyslaitos.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984),

Stress, Appraisal, and Coping,
Springer, New York, NY.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. &

Lengnick-Hall, M. L. (2011).
Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.
Human Resource Management Review, 21(3).

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005).

A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance.
Academy of Management Journal, 48.

Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2021).

A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources.
Journal of Organizational Change Management, 34(5).

Muramatsu, K., Nakao, K., Ide, H., & Furui, Y. (2021).

Testing the Construct Validity and Responsiveness of the Single-item Presenteeism Question.
Journal of occupational and environmental medicine, 63 (4).

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017).

Psychological safety: A systematic review of the literature.
Human Resource Management Review, 27(3).

Nonaka, I. (1994).

A Dynamic theory of organizational knowledge creation.
Organization Science 5 (1).

Pahkin, K. (2015).

Staying well in an unstable world of work
– Prospective cohort study of the determinants
of employee well-being. In Finnish institute of
occupational health (Vol. 107).
People and Work Research Reports.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Leppänen, A. (2013).

*Mielekäs organisaatiomuutos –kysely,
menetelmäkäsikirja.*
Työterveyslaitos.

Palonen, T., & Hakkarainen, K. (2014).

Social network analyses of learning at workplaces.
Teoksessa C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried
(Toim.), *Discourses on Professional Learning: On the
boundary between learning and working* (pp. 293–315).
(Professional and Practice-based Learning; Vol. Volume 9).
Springer.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020).

*Transformational Leadership and Employees' Reactions
to Organizational Change: Evidence From a Meta-
Analysis.*
The Journal of Applied Behavioral Science, 57(3).

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. & Wohlgemuth, M. (2022).

*Resilience in organization-related research:
An integrative conceptual review across disciplines
and levels of analysis.*
Journal of Applied Psychology, 107(6).

Sutela, H., Viinikka, J. & Pärnänen, A. (2024)

*Työolot murrosten keskellä: Työolotutkimuksen
tuloksia 1977–2023.*
Helsinki: Tilastokeskus.

Thiel M. (2021).

*Employee Social Network Strategies:
Implications for Firm Strategies and
Performance in Future Organizations.*
Frontiers in psychology, 12.

Trapp, H & Haveri, J. (2023).

*Muutoskyvykäs yritys- opas muutos-
joustavuuden vahvistamiseksi.*
Turun Yliopisto.

Työterveyslaitos. (2024).

Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi
Terve Suomi -tutkimus.

Vakilzadeh, K & Haase, A. (2021),

*"The building blocks of organizational resilience:
a review of the empirical literature",*
Continuity & Resilience Review, 3 (1).

van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., &

Euwema, M. C. (2009).

*Explaining employees' evaluations of organizational
change with the job-demands resources model.*
The Career Development International, 14(6).

Verhaeghe, R., Vlerick, P., De Backer, G.,

Van Maele, G., Gemmel, P. (2008).

*Recurrent changes in the work environment,
job resources and distress among nurses:
a comparative cross-sectional survey.*
International Journal of Nursing Studies, 45(3).

Vogt, K., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2013).

*Comprehensibility, manageability and meaningfulness
at work: Construct validity of a scale measuring work-
related sense of coherence.* SA
Journal of Industrial Psychology, 39(1).