

Organisaation muutosvalmiudet työkyvyn tukena

Tutkittua tietoa – tiivistelmä tutkimuksesta

Yrityksen muutoskyvykkyyden merkitys

Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja jokainen aika-kausi 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 heijastuvat työn arkeen, työn vaatimuksiin ja työympäristöön. Parhaimmillaan muutos tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittää työtä entistä sujuvammaksi.

Organisaatioresilienssi tarkoittaa yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin sekä ylläpitää toimintaansa muuttuvissa olosuhteissa. Resilienssi rakentuu voimavarojen varaan, jotka auttavat ennakoidaan muutoksia sekä tukevat työyhteisön uudistumista ja oppimista.

Tutkimuksen sisältö ja tarkoitus

Organisaation muutosvalmiudet työkyvyn tukena -tutkimusraportti tarjoaa katsauksen tutkimustietoon niistä voimavaroista, jotka tukevat henkilöstön työkykyä ja työn sujuvuutta muuttuvassa työelämässä.

Raportti sisältää myös Elon toteuttamia analyyssejä, joissa muutoskyvykkyyttä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yritysjohtajien, HR-asiantuntijoiden ja työntekijöiden näkökulmista.

Tämä tiivistelmä sisältää pääkohdat Elon analyysien tuloksista. Laaja raportti tarjoaa yksityiskohtaisemman kuvauksen tutkimuksesta ja analyysistä.

Tulokset

Analyysien tulokset voidaan tiivistää viiteen pääkohtaan.

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

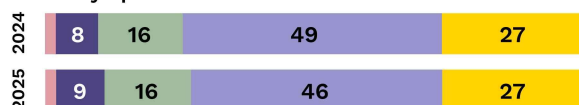
1. Toimintaympäristön seuraaminen luo muutосkykyä suomalaisiin yrityksiin

Yrityspäätäjien mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä seurataan aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia ja yrityksillä koetaan olevan kyvykkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin.

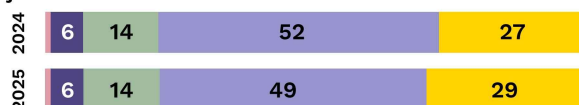
Kiinnitämme erityistä huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, % vastanneista



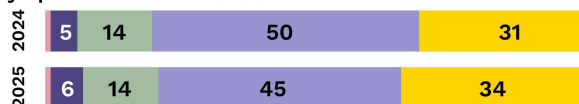
Organisaatiollamme on kyvykkyyttä reagoida toimintaympäristön muutoksiin



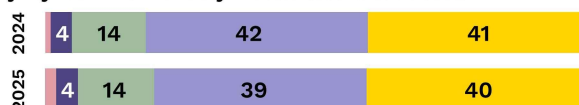
Organisaatiollamme on kyvykkyyttä toimia häiriö ja kriisitilanteissa



Seuraamme jatkuvasti toimintaympäristömme muutoksia



Henkilöstön osaamiseen panostaminen on edellytys yrityksemme menestymiselle tulevaisuudessa



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

Tulos perustuu Työeläkeyhtiön Elon ja Lähitapiolan yhteiseen kyselyyn vuosilta 2024–2025. Kyselyyn vastasi yli 500 johtajaa pk yrityksistä vuosina 2024 ja 2025.

2. Hyvä arkijohtaminen luo perustan työkyvylle muutoksissa

HR-johtajien mukaan muutосkyvykkyys rakentuu pitkälti arjen työssä ja hyvän työkykyjohtamisen kautta. Kohtuulliset työvaatimukset, laadukas lähijohtaminen, oppimisen tukeminen ja sujuva yhteistyö luovat pohjan uudistumiselle ja muutoksiin sopeutumiselle.

HR-johtajien haastatteluissa korostui avoimen keskustelun merkitys muutostilanteissa. On tärkeää seurata,

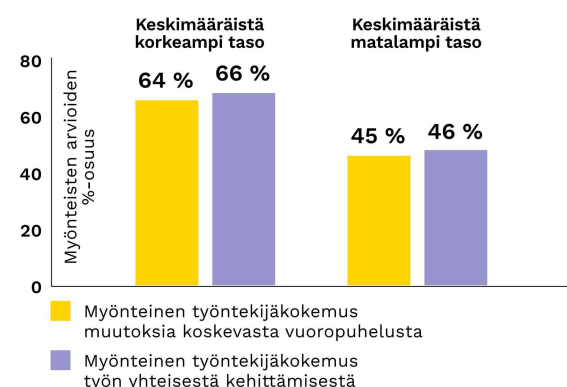
miten muutokset vaikuttavat työn arkeen, puhua näistä vaikutuksista avoimesti ja hahmottaa, millaisen kokonaisuuden samanaikaiset muutokset muodostavat organisaatiossa.

Tulos perustuu 15 HR-johtajan haastatteluun Elon asiakas-yrityksistä eri toimialoilta.

3. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työn yhteisen kehittämisen

Kun psykologisen turvallisuuden voimavarat ovat keskimääräistä vahvempia, lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä kokee, että työpaikalla kehitetään yhdessä uusia työtapoja. Myös työn muutoksista puhuminen on merkittävästi yleisempää verrattuna työpaikkoihin, joissa kokemus psykologisen turvallisuuden voimavaroista on matalampi. Psykologinen turvallisuus luo maaperää aloitteiden tekemiselle ja uusien ideoiden esittämiselle. Lisäksi muutoksiin liittyvät huolet ja tuen tarpeet tuodaan helpommin esiin.

Psykologisen turvallisuuden voimavarat yrityksessä



Tulos perustuu yli 10 000 työntekijän ja yli 100 työpaikan otokseen Elon datasta. Työyhteisömittari on Elon asiakasyritysten käytössä oleva työkalu tiedolla johtamisen tueksi. Kysely mahdollistaa henkilöstökokemuksen arvioinnin työn sujuvuuden, työyhteisön toimivuuden, esihenkilötyön, työn voimavarojen ja työkyvyn näkökulmista.

4. Myönteinen muutосkokemus tukee työkykyä

Työntekijän henkilökohtainen kokemus muutoksista vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutokset heijastuvat työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin. Elon asiakaskyselyn tulosten mukaan kielteisesti koettuihin muutoksiin liittyi heikompi hallinnan tunne työssä, voimakkaampi kiireen kokemus ja työstä palautumisen puutteet. Myönteisesti koetut muutokset puolestaan näkyivät korkeampana työtyytyväisyytenä. Työn muutokset eivät näyttäyty riskinä työkyvylle ja työhyvinvoinnille, jos muutosten kohtaamiseen on riittävästi voimavaroja ja työn arki tarjoaa riittävästi tukea.

Tulos perustuu Elon keväällä 2025 toteuttamaan asiakaskyselyyn työn muutoksista ja yrityksen muutосkyvykkydestä. Kyselyyn vastasi 252 työntekijää 11 eri työpaikalta.

5. Onnistunut muutos vaatii muutokkyvykkyyksien vahvistamista

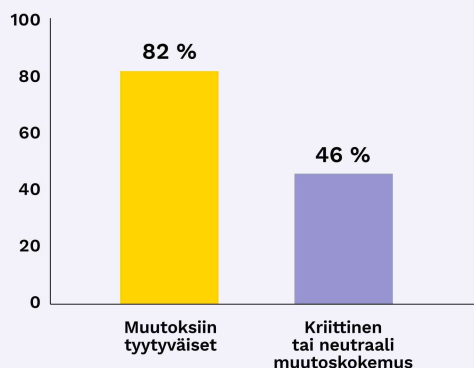
Mitä vahvemiksi työntekijät kokevat yrityksen muutokkyvykkyyden, sitä tyytyväisempiä he ovat muutosten toteuttamiseen.

Muutokkyvykkyyden tärkeitä voimavaroja:

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

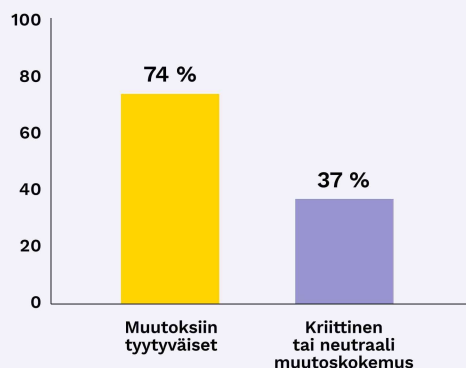
”Työyhteisössäni etsitään aktiivisesti yhdessä ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin”

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



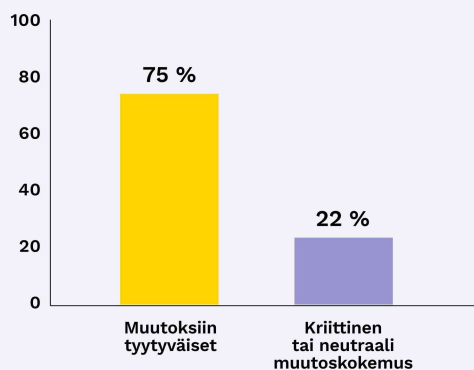
”Tiedonkulku ja vuorovaikutus on työyhteisössäni avointa”

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



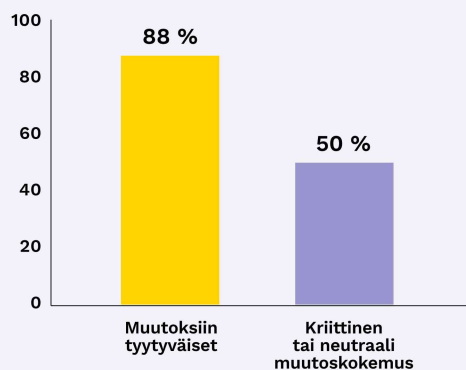
”Työpaikallani pyritään kuuntelemaan henkilöstöä, kun muutoksia toteutetaan”

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



”Työyhteisössäni kiinnitetään huomiota osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen”

Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden prosenttiosuus



Tulos perustuu Elon keväällä 2025 toteuttamaan asiakaskyselyyn työn muutoksista ja yrityksen muutokkyvykkyydestä. Kyselyyn vastasi 252 työntekijää 11 eri työpaikalta.

Muutoskyvykkyyden vahvistamiseen on saatavilla työkaluja

Muutoskyvykkyyden voimavaroja kannattaa tarkastella tavoitteina, joita kohti voidaan pyrkiä. Ne eivät ole vain olemassa olevia vahvuuksia, vaan jatkuvia kehityskohteita, joiden vahvistaminen ja 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 kehittämis ehdotuksia vähentävät epävarmuutta muutostilanteissa. Yrityksessä käytössä olevat oppimisen johtamisen käytännöt luovat perustan osaamisen uudistumiselle. Luottamuksen rakentaminen, työpaikan yhteistyön edistäminen ja myönteisen tulevaisuuden vision esittäminen tukevat henki-

löstön sopeutumista muutoksiin. Uudistava johtaminen tarkoittaa myös rohkaisua uusien ratkaisujen ja innovatiivisten työtapojen etsimiseen.

Psykologinen turvallisuus ja luottamus mahdollistavat muutoksiin liittyvien huolien esille tuomisen, mutta myös onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakamisen työyhteisössä.

Organisaation muutoskyvykkyydet työkyvyn tukena -tutkimuksessa kehitettiin käytännön työkaluja yrityksen muutosvoimavarojen vahvistamiseen. Tutkimukseen ja työpaikkojen arjen havaintoihin perustuvat työkalut ovat osa Elon oppimisympäristöä. Ne tukevat yrityksen muutosvoimavarojen arviointia ja tarjoavat tukea voimavarojen vahvistamiseen.