



# ORGANISAATIOMUUTOS JA TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTI

## Johdanto

Organisaatiomuutokset ovat osa nykyajan työelämää. Muutosten avulla organisaatiot pyrkivät vahvistamaan omaa kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Muutoksilla on kuitenkin vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin. PSYRES -projektin (*Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms*) tavoitteena oli selvittää:

- kuinka erityyppiset organisaatiomuutokset vaikuttavat niiden työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, jotka jatkavat työskentelyä organisaatiossa muutosten jälkeen;
- mitkä ovat näitä vaikutuksia välittäviä tai lieventäviä tekijöitä, esimerkiksi millainen rooli on työntekijän omalla osallistumisella muutosten toteuttamiseen, tai hänen kokemallaan esimiehen tuella;
- onko joidenkin työntekijäryhmien henkinen hyvinvointi erityisesti vaarassa heikettä organisaatiomuutosten aikana;
- mitä ovat ne ennalta ehkäisevät toimenpiteet, joiden avulla organisaatiomuutosten kielteisiä vaikutuksia voidaan vähentää.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kerättiin tietoa neljästä eri EU-maasta (Alankomaat, Puola, Suomi ja Tanska). Tässä tietokortissa on kerrottu PSYRES -projektin keskeisimmät löydökset.

## Organisaatiomuutos - mitä sillä tarkoitetaan?

Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Se on siis laajempi kuin yksittäinen työtapa koskeva muutos (Kieselbach et al., 2009).

### Organisaatiomuutosten muotoja

- Toiminnan siirtäminen: Toimintaa jatketaan yrityksessä, mutta siirretään toiselle paikkakunnalle samassa maassa.
- Toiminnan siirtäminen ulkomailla: Toimintaa jatketaan yrityksessä, mutta siirretään toiseen maahan.
- Toiminnan ulkoistaminen: Toiminta ulkoistetaan muuhun samassa maassa toimivaan yritykseen.
- Konkurssi / toimipaikan sulkeminen: Toimipaikka lakkauteaan tai yritys ajautuu konkurssiin taloudellisista syistä, jotka eivät suoraan liity toiminnan maantieteelliseen siirtymään tai ulkoistamiseen.
- Fuusio / yritysosto. Kaksi yritystä yhdistää toimintansa (fuusioituu) tai toinen yritys ostaa toisen yrityksen, mistä seuraa sisäinen organisaatiomuutos.
- Sisäinen organisaatiomuutos: Yritys toteuttaa merkittäviä muutoksia toiminnassaan (esim. vähentää työvoimaansa), jotka eivät liity yllä mainittuihin muutoksiin.
- Toiminnan laajentaminen: Yritys laajentaa toimintaansa, palkkaa uutta työvoimaa.

(European Monitoring Centre on Change, 2011)

## Kuinka organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin?

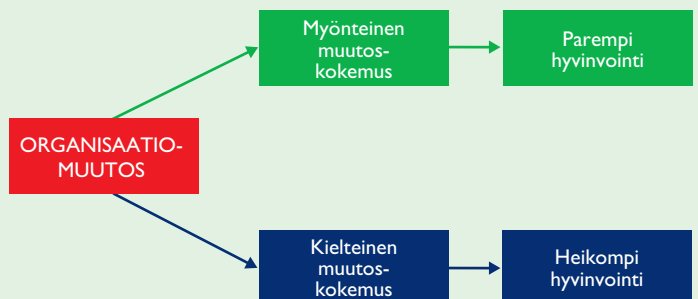
Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksilla on kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen, ja että erilaiset riskitekijät, jotka myös johtavat heikentyneeseen terveyteen, lisääntyvät. Lisäksi on osoitettu, että mm. työntekijöiden asenne työtä kohtaan muuttuu. Esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen vähenevät organisaatiomuutosten seurauksena.

PSYRES -projektissa löydettiin seuraavanlaisia kielteisiä seurauksia työntekijöiden hyvinvoinnille:

- Muutos työpaikan omistajassa lisää koettua työn epävarmuutta, ja lisääntynyt epävarmuuden kokemus on havaittavissa vielä viiden vuoden jälkeen.
- Pitkittynyt muutos (organisaatiomuutos koettu vähintään kahdesti viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana) heikentää työntekijän hyvinvointia, mikä näkyy alentuneena työtyytyväisyytenä ja työlle omistautumisena, heikentyneenä terveytenä, lisääntyneenä henkisenä väsymyksenä ja sairauspoissaoloina. Tulokset osoittavat, että tottuminen organisaatiomuutoksiin ei suojaa työntekijöitä muutosten kielteisiltä hyvinvointiseurauksilta.
- Oman aseman heikkeneminen työpaikalla alentaa hyvinvointia, mikä näkyy lisääntyneenä henkisenä väsymyksenä, stressinä ja kyynisyytenä, kuten myös heikentyneenä työkyynä.

## Ovatko seuraukset aina kielteisiä? Ei aina!

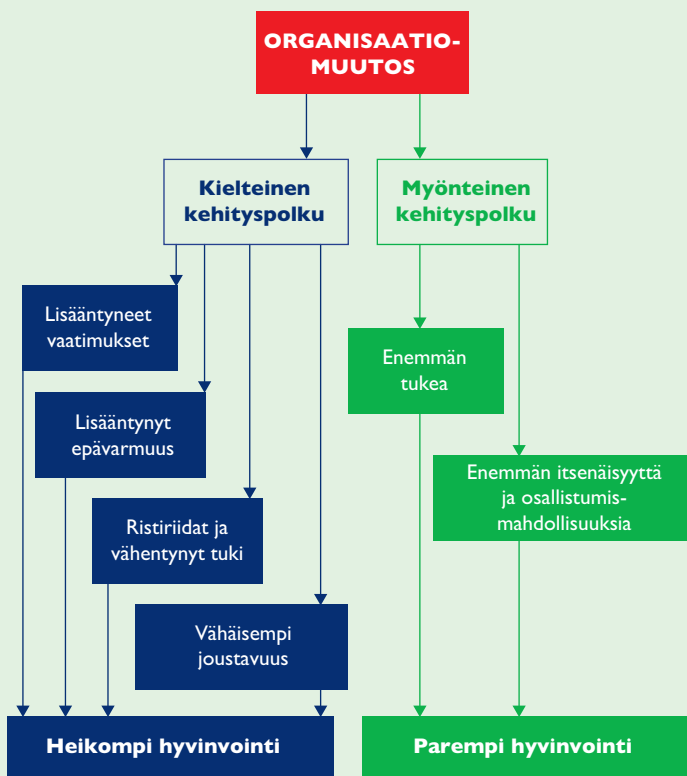
Kaikki organisaatiomuutosten seuraukset eivät kuitenkaan ole hyvinvoinnin kannalta kielteisiä. Jos työntekijä kokee organisaatiomuutoksen myönteisesti, voi se lisätä hyvinvointia. Tämä näkyy mm. henkisen hyvinvoinnin, työkyvyn, työtyytyväisyyden ja innovatiivisen käyttäytymisen lisääntymisenä.



## Miten organisaatiomuutos vaikuttaa hyvinvointiin?

Organisaatiomuutoksella on suoria vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, mutta monet työhön liittyvät tekijät myös välittävät organisaatiomuutosten vaikutuksia. Organisaatiomuutos voi esimerkiksi lisätä työn vaatimuksia, emotionaalisia vaatimuksia tai aikapainetta, mikä vastaavasti aiheuttaa hyvinvoinnin heikentymistä. Organisaatiomuutokset voivat olla haastavia myös työpaikan sosiaalisten suhteiden kannalta. Esimieheltä saatu tuki voi vähentyä muutosten aikana, ongelmat esimiehen ja työntekijöiden tai työntekijöiden kesken voivat vastaavasti lisääntyä. Heikentynyt sosiaalinen tuki taas heikentää hyvinvointia. Organisaatiomuutoksen seurauksena työn koettu epävarmuus voi lisääntyä, erityisesti jos muutokset sisältävät toiminnan supistamista, mikä taas heijastuu heikentyneenä hyvinvointina. Vaikka organisaatiomuutokseen liittyy olennaisesti asioiden muuttuminen, sen seurauksena työntekijöiden muutosvalmius ja joustavuus heikkenee, mikä vastaavasti johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen.

Myönteinen kehityspolku on myös mahdollinen. Jos organisaatiomuutos lisää työn itsenäisyyttä, mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja organisaatiolta saatua tukea, myös hyvinvointi lisääntyy.



## Ketkä ovat riskiryhmässä?

Joidenkin työntekijäryhmien henkinen hyvinvointi on erityisesti vaarassa heiketä organisaatiomuutoksen seurauksena. Riskiryhmässä ovat ne työntekijät, joiden:

- hyvinvointi on heikko jo ennen muutoksia
- yksilölliset voimavarat ovat heikkoja, esim.:
  - o työntekijät, jotka kokevat, että heidän työssään tarvitsemansa osaaminen tai kyvyt ovat puutteellisia
  - o työntekijät, joiden tapa käsitellä kielteisiä stressiin liittyviä tunteita ei johda tilanteen parantamiseen toiminnan kautta.
- mahdollisuudet löytää uusi työpaikka ovat huonot.

## Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?

Tärkeimmät toimet työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi organisaatiomuutoksen aikana ovat:

- **Viestintä:** viestinnän varmistamiseksi on laadittava viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan yksilön, työryhmien, johdon ja organisaation viestintätarpeet.
- **Osallistuminen** tarkoittaa, että työntekijöiden asiantuntemusta hyödynnetään muutoksen suunnittelussa niin, että muutokseen voidaan sitoutua. Lisäksi on huolehdittava siitä, että lähiesimiehillä on mahdollisuus tehdä todellisia päätöksiä, koska heidän tehtäviinsä kuuluu muutosten toteuttaminen työryhmä- ja yksilötasolla.
- **Tukitoimet** täytyy suunnitella niin, että ne vastaavat työntekijöiden, työryhmien ja lähiesimiesten (sekä työntekijöiden edustajien) tarpeisiin. Näin varmistetaan, että kaikilla on riittävästi voimavaroja muutosten käsittelyyn ja uusien tehtävien suorittamiseen.

(Lisää tietoa toimintatavoista löytyy mm. PSYRES tietokortti 2)

## Lisää tietoa

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mockało, Z. (2011). Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos, Helsinki.

PSYRES website: : <http://www.psyres.pl>

Kieselbach, Th., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations*. München, Mering: Rainer Hamper Verlag.

European Monitoring Centre on Change (2011): <http://www.eurofound.europa.eu/emcc>