Organisaatio-muutos

työntekijän näkökulmasta

Tämä opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Hankkeessa laadittu internetsivusto pohjaa eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES; Työntekijöiden henkinen hyvinvointi organisaatiomuutoksessa: Keskeiset seuraukset ja vaikutusmekanismit-, Pahkin ym., 2011) -tutkimushankkeeseen. Sivuston sisältöä on täydennetty hyödyntämällä muuta aiheeseen liittyvää tutkimusta ja käytännön kokemuksia.

Tähän oppaaseen on koottu hankkeen www-sivuilla erityisesti työntekijöitä ja työryhmiä koskettava materiaali.

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
www.ttl.fi

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Kirjoittajat: Krista Pahkin ja Paula Vesanto
Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design
Kansi: valokuva Iisakki Härmä, kuvankäsittely Leena Seppänen

ISBN: 978-952-261-337-0 (pdf)

Sisällys

Organisaatiomuutos – mistä siinä on kyse? 4

Voiko organisaatiomuutos vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin? 5

Mikä on työntekijän rooli organisaatiomuutoksessa? 6

Mitä voin itse tehdä? 6

Mitä voimme tehdä yhdessä ryhmänä? 7

Ovatko tunteet osa muutosprosessia? 8

Mitä muutoksen jälkeen? – Katse kohti uutta toimintatapaa 10

Lähteet 11

Organisaatiomuutos – mistä siinä on kyse?

Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksen olemukseen kuuluu sen laajuus. Se koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutoksia voi olla vaikea ennakoida, koska niiden toteuttamiseen vaikuttavat muun muassa taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten lama tai muutos kilpailutilanteessa.

Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä eri tavoin esimerkiksi fuusioksi, ulkoistamiseksi tai joksikin muuksi. Myös muutoksen seuraamukset vaihtelevat henkilöstön kannalta esimerkiksi työnantajan tai työpaikan sijainnin vaihtumiseksi. Samanaikaisesti voidaan toteuttaa useita erityyppisiä muutoksia, kuten ulkoistaa jokin osa toiminnasta ja samaan aikaan laajentaa toista. Organisaatiomuutokset vaikuttavat siis organisaation rakenteisiin, ja sen seurauksena usein tapahtuu muutoksia henkilöstö- tai tuotantomäärissä.

Yhteistä eri organisaatiomuutoksille on se, että muutos on aina prosessi, jossa on erilaisia vaiheita. Muutosprosessi alkaa organisaatiossa silloin, kun se tulee yleisesti tietoon.[1] Käytännössä muutosta on aina valmisteltu jonkin tahon toimesta, mutta muutos ei ole vielä silloin yleisessä tiedossa. Muutos päättyy vain osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu virallisesti voimaan. Käytännössä uuden toimintatavan opettelu vie huomattavasti kauemmin.

Organisaatiomuutoksessa on, kuten mainittu, kyse siitä, että päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu toisenlaiseksi kuin mitä se on ollut. Kun puhutaan tuotantokustannusten alentamisesta, kustannusrakenteen tervehdyttämisestä, uuden tuotantotavan käyttöönotosta, päätöksenteko-organisaation madaltamisesta, tulosohjaukseen siirtymisestä, säästämisestä, henkilöstörakenteen tervehdyttämisestä tai organisaation laihduttamisesta, puhutaan työpaikan toimintaa merkittävästi muuttavista asioista – jopa organisaation olemassaolon ja säilymisen ehdoista. (Setälä, 1994.) Uudistamisen tarkoituksena on varmistaa työyhteisön elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa. Yksilön näkökulmasta muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksilla on siis sekä inhimillinen että taloudellinen hintansa.

Organisaatiomuutokset edellyttävät monenlaista sopeutumista organisaation kaikilla tasoilla, ja ne vaikuttavat myös työyhteisöjen toimintaan. Täydellinen muutoksen hallinta on mahdotonta, sillä tavoiteltujen hyötyjen lisäksi organisaatiomuutos herättää vastavoimia, jotka hidastavat tai jopa estävät toivotun kehityksen. Organisaatiomuutos edellyttää, että kaikki työssä olevat tekevät henkistä työtä samanaikaisesti kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista omien tuntojen läpikäymistä.

---

1 Lisää tietoa muutosprosessin vaiheista löydät hankkeen www-sivuilta.

Voiko organisaatiomuutos vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin?

Vastaus otsikon kysymykseen on kyllä. Sekä toiminnan supistamiseen että laajentumiseen liittyvien organisaatiomuutosten on todettu voivan vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Erityisesti organisaatiomuutoksissa, joissa irtisanotaan työntekijöitä, on todettu erilaisia kielteisiä terveydellisiä vaikutuksia. Organisaatiomuutoksen vaikutukset ovat usein pitkäkestoisia, jopa vuosien kuluttua havaittavia.

Organisaatiomuutos voi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin eri tavoin muun muassa siksi, että kaikenlaiset organisaatiomuutokset luovat työntekijöille usein epävarmuuden tunnetta. Tunne voi säilyä useita vuosia koetun muutoksen jälkeen, mikä heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin saattavat laskea muutosprosessin aikana. Elämänlaatu saattaa heiketä esimerkiksi heikentyneen unen laadun takia.

Lisäksi organisaatiomuutoksen myötä usein tulevat uudet työn vaatimukset tai kiireen lisääntyminen voivat heikentää työntekijän hyvinvointia. Vaikutukset voivat näkyä kyynisyytenä, stressinä tai voimakkaimmillaan emotionaalisena uupumuksena. Samoin esimiehen tuki saattaa olla muutosprosessin aikana riittämätöntä ja suhteet kollegoiden kanssa heikommat kuin normaalissa työtilanteessa. Tämä sosiaalisen tuen vähentyminen vaikuttaa hyvinvointiin kielteisesti.

> Muutoksiin voi valmistautua, ja valmistautuminen vähentää muutosten kielteisiä vaikutuksia!

Hyvässä lähtötilanteessa ovat ne työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, esimerkiksi vahva tunne omasta elämänhallinnasta. Koettua hyvinvointia parantaa, jos muutoksen myötä esimerkiksi työn vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. Muutos saattaa tarkoittaa myös entistä mielekkäämpiä työtehtäviä tulevaisuudessa, jolloin kokemus omasta hyvinvoinnista voi lisääntyä.

Hyvinvoinnin näkökulmasta tulevista muutoksista selviää parhaiten, kun

- oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottaa omaan selviytymiseensä
- on varmuus omasta osaamisestaan työssä ja sitä kautta tietoisuus siitä, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä
- kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti
- tukena on hyvä työyhteisö ja johtaminen.

Mikä on työntekijän rooli organisaatiomuutoksessa?

Organisaatiomuutoksia ei toteuta vain ylin johto, vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan kaikkien työpanosta: jokainen organisaation jäsen on mukana muutosprosessissa toimijana.

Työntekijät ja työryhmät eivät ole vain passiivisia muutoksen kohteita ja muutokseen sopeutujia. Työntekijät vastaavat omalta osaltaan työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja osaamisensa kehittämisestä tulevaisuutta varten. Lisäksi työntekijän tulee itse aktiivisesti osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta ja aina silloin, kun se on mahdollista.

Esimerkiksi vuoropuhelu johdon kanssa ja palautteen antaminen ovat henkilöstön keino vaikuttaa muutosprosessiin. Lisäksi työn uudelleen organisointiin tai uudella tavalla tekemiseen tarvitaan erilaisia organisaation sisäisiä kehittämisryhmiä, joihin kannattaa osallistua. Työntekijät osallistuvat näin muutoksen vakiinnuttamiseen, mikä osaltaan auttaa heitä sitoutumaan muuttuneeseen organisaatioon, työtehtäviin tai toimintatapoihin. Yksittäinen työntekijä ja jokainen työryhmä voi tehdä paljonkin oman asemansa ja tulevien työtehtäviensä ja -rooliensa selkeyttämiseksi.

Mitä voin itse tehdä?

Muutostilanteessa syntyy paljon työn tekemiseen ja mielekkyyteen liittyviä kysymyksiä, koska yksilö pyrkii pitämään yllä eheää ja positiivista kokemusta itsestään ja omasta työstään. Muutostilanne kyseenalaistaa tämän eheyden, ja usein syntyy seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Miksi työni tarvitsee muuttua?
- Miksi emme voi jatkaa niin kuin ennenkin?

> Hyödynnä rohkeasti ne tuen muodot, joita organisaatiossasi on tarjolla.

Muutoksista, niihin liittyvistä kysymyksistä ja herättämistä tunteista, voi ja kannattaa tarvittaessa keskustella oman esimiehen, työkaverin, työntekijöiden edustajien tai työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa. Kasvokkain käydyissä, henkilökohtaisissa keskusteluissa rohkenee paremmin kysyä asioista, joista ei halua puhua yhteisissä palavereissa.

Omien kysymysten ja ajatusten kanssa ei kannata siis jäädä yksin, vaan löytää keskustelukumppani, jonka kanssa haluaa asioista keskustella ja jakaa muutokseen liittyviä tuntoja. Etsimällä vastauksia itseä askarruttaviin kysymyksiin voi vahvistaa osaltaan turvallisuudentunnetta ja käsitellä muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Asioista kannattaa myös keskustella avoimesti, sillä moni muukin voi pohtia samaa asiaa.

Muutoksiin valmistautumiseen ja niistä selviytymiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat. Hyvät henkilökohtaiset resurssit suojaavat hyvinvointia silloinkin, kun henkilö kokee muutoksen vaikuttavan omaan työhön tai asemaan kielteisesti.

Tämän vuoksi:

- Säilytä oma-aloitteisuus ja toivo vahvoina.
- Etsi selviytymiskeinoja ja huolehdi itsestäsi.
- Mieti vahvuuksiasi, tavoitteitasi ja tulevaisuuden vaihtoehtoja.
- Tarvittaessa kehitä työnhakuvalmiuksiasi.
- Etsi tukea, ja anna muille oma tukesi. (Saarelma-Thiel, 2009.)

> Muista: muutos voi todellakin olla mahdollisuus, tarvittava sysäys tehdä jotain muuta, joka ajan myötä kantaa hedelmää.

Mitä voimme tehdä yhdessä ryhmänä?

Työpaikoilla työskennellään yleensä erilaisissa työryhmissä (osastoissa, tiimeissä, projekteissa). Myös työryhmän on hyvä käsitellä muutosta yhdessä ja siitä aiheutuvia muutoksia ryhmän toimintaan.

Työryhmä voi esimerkiksi

- hyödyntää tai itse järjestää (yhdessä esimiehen kanssa) erillisiä tilaisuuksia, joissa sallitaan avoin keskustelu muutokseen liittyvistä huolista ja tunteista
- pohtia yhdessä ryhmän tulevaisuutta, tulevia haasteita ja keinoja selvitä niistä
- seurata toistensa hyvinvointia ja jaksamista, tukea toisiaan
- kouluttautua ja kouluttaa tarvittavaa osaamista: ryhmän jäsenet voivat myös aktiivisesti itse siirtää ja jakaa osaamistaan esimerkiksi muodostamalla ryhmiä, jotka auttavat muita oppimaan uusia tarvittavia taitoja tai toimintatapoja.

Vinkki: työryhmä voi esimerkiksi järjestää työterveyshuollon kanssa tukihenkilötoimintaa: tukihenkilöt pitävät silmällä työtovereiden hyvinvointia ja tarvittaessa ottavat yhteyttä esimieheen ja kertovat mahdollisesta lisätuen tarpeesta – työterveyshuollon järjestämä lyhyt valmennus auttaa tukihenkilöitä tunnistamaan ja ohjaamaan eteenpäin ne ryhmän jäsenet, jotka tarvitsevat lisätukea.

Muutostilanteissa, jotka vaikuttavat työryhmän kokoonpanoon, eli ryhmän jäsenet vaihtavat ryhmää, uusia jäseniä tulee mukaan tai jotain jäseniä on irtisanottu, kannattaa keskustella muutosten aiheuttamista vaikutuksista ryhmän tehtäviin ja siitä, miten muutokset koetaan. Tunteista saa keskustella, eikä kenenkään pidä niitä vähätellä.

Ovatko tunteet osa muutosprosessia?

Kyllä, tunteet ovat mukana muutoksessa. Kaikentyyppiset organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta. Ihmiset ovat usein varsin turvallisuushakuisia ja suhtautuvat yleensä muutoksiin varauksella, tosin yksilöt eroavat tässäkin suhteessa toisistaan. Pysyvyyden ja turvallisuuden järkkyminen voi aiheuttaa ahdistuneisuutta ja itsehallinnan tunteen vähentymistä. Työyhteisöissä elävät samat tunteet kuin yksilöillä, sillä organisaatiot ovat olemassa vain niihin liittyneiden ihmisten kautta.

Muutosprosessi etenee sekä käytännössä että tunnetasolla vaiheittain ja vie aina oman aikansa: ensin tulee tieto muutoksesta, se pitää ymmärtää, sitten hyväksyä. Ajan myötä ihminen pystyy ja osaa toimia muuttuneessa tilanteessa. Toisilla muutosprosessi vie enemmän aikaa, toisilla vaiheet ovat lyhyempikestoisia. Reaktiot samaan tilanteeseen vaihtelevat. Tunteet voivat myös toistua muutosprosessin aikana. Esimerkiksi tieto tulevista muutoksista ja tieto siitä, mitä muutokset käytännössä tulevat olemaan, voivat herättää samankaltaisia pelon tuntemuksia.

Kunkin henkilön tarve saada tukea tunteidensa käsittelyyn vaihtelee. Toiselle voi riittää yleinen keskustelu tilanteesta työpaikalla, toinen tarvitsee henkilökohtaista keskustelua esimiehen tai ulkopuolisen tahon, kuten työnterveyshuollon, kanssa. Jos tunteita ei käsitellä, ne vaikuttavat pidempään. Tämän vuoksi muutokseen liittyviä tunteita tulee käsitellä, kukin itselleen sopivalla tavalla. Samalla on kuitenkin itse huolehdittava siitä, että oma tunteiden työstäminen ei vaikeuta toisten työskentelyä ja muutoksen käsittelyä.

> Salli itsellesi aikaa, mutta salli se myös toisille.

Muutoksia tulee työelämässä useita peräkkäin tai jopa päällekkäin: edellistä muutosta ei vielä ole ehkä saatu vakiinnutettua, kun toinen on jo tiedossa. Työntekijöiden henkinen muutosprosessi saattaa myös olla kesken, kun uuden muutoksen sokkivaihe on jo käsillä. Muutokset on kuitenkin käsiteltävä loppuun, jotta ihminen on valmis uuteen alkuun. Organisaatiomuutos, työtehtävien tai toimintatapojen muutos, irtisanomistilanne – kriisi on näillä aineksilla valmis.

Muutoksen hyvät puolet huomataan vasta pitkän ajan jälkeen. Muutos on kuitenkin useissa tapauksissa myös mahdollisuus, jossa voidaan luoda ja saada aina jotain uutta vanhan tilalle.

Tunteet ja organisaatiomuutos

(mukaillen Saarelma-Thiel, 2009; Arikoski & Sallinen, 2007)

Pelon, kieltämisen vaihe:
Ensimmäinen tieto muutoksesta aiheuttaa usein uhan tunteen, toisinaan jopa sokin, jossa muutos kielletään kokonaan. Henkilö on hetken toimintakyvytön, tuntee voimattomuutta ja epätietoisuutta. Henkilö kaipaa tietoa ja vastauksia siitä, miten muutos vaikuttaa häneen ja hänen työhönsä. Pelko voi ilmetä myös mielenkiintona muutokseen, jolloin henkilö lähtee ottamaan asioista selvää. Jos tiedontarpeeseen ei vastata, epävarmuus saattaa muuttua aktiiviseksi vastustamiseksi. Pelon vaihe on lyhyt, se kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään.

Vihan vaihe:
Vihan vaihe on ihmisen käytöksessä näkyvissä ja kuuluvissa. Vihan vaihe voi ilmetä myös masennuksena ja apaattisuutena, sillä luopuminen vanhasta vaatii surutyötä ja henkinen hyvinvointi voi laskea. Vihan vaiheeseen kuuluu usein muutosvastarintaa.

Muutosvastarintaa voi olla ajattelun, tunteiden tai tahdon tasolla:

- Ajattelun tasolla muutosvastarinta ilmenee perustelujen etsimisenä Muutoksen vetäjien pitää kerrata perusteluja ja faktoja.
- Tunnetasolla eivät tosiasiatkaan aina auta. Tarvitaan aikaa, kuuntelua, keskustelua ja tunteiden tuuletustakin. Muutoksen vetäjien on viestittävä selkeästi ja jämäkästi.
- Tahdon tasolla muutosvastarinta ilmenee tulevaisuuteen liittyvänä pelkona, joka saattaa ilmetä välinpitämättömyytenä, lamaantumisena ja kyynisenä suhtautumisena asioihin. Asiaa auttaa selkeästi viestityt suunnitelmat aikatauluineen ja muutoksen vetäjien oman sitoutumisen näkyminen.

Muutosvastarinta voi herätä uudelleen siinä vaiheessa, kun vanhoista ratkaisuista pitäisi luopua ja uudenlaiset toimintatavat käytännössä käynnistää.

Surun vaihe:
Vastustamisen jälkeen alkaa surutyönä luopumisvaihe, vanhasta poisoppiminen. Vähitellen tapahtuu voimaantumista, tunteet alkavat tasaantua ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen alkaa.

Hyväksynnän, ilon vaihe:
Lopulta uuden hyväksyminen käynnistyy. Uuteen opitaan, elämä on taas työssä kohdillaan. Ihminen sitoutuu työhön uudelleen.

Mitä muutoksen jälkeen? – Katse kohti uutta toimintatapaa

Vaikka organisaatiomuutoksille voidaan tunnistaa selkeä alkamispäivä, on paljon vaikeampaa todeta, milloin muutos on toteutettu loppuun. Kun päätökset on tehty, työntekijät siirtyneet uusiin tehtäviinsä ja henkilöstö ehkä osin vaihtunut, alkaa uudessa organisaatiossa työskentelyn opettelu uuden toimintamallin mukaisesti.

Aika uuden organisaatiorakenteen voimaan astumisen jälkeen on yhtä lailla tärkeää kuin itse muutosprosessin toteuttamisvaihe. Jatkavassa organisaatiossa työ ei suju automaattisesti ja itseohjautuvasti, vaan se vaatii johtajuutta, asioiden seuraamista ja arviointia. Kaikki tehdyt päätökset eivät ehkä tuotakaan suunniteltua tulosta, tai on asioita, joita ei osattu ottaa huomioon.

Muutoksen vakiintuminen vaatii myös työntekijöiltä aikaa ja vaivannäköä. Työtä tehdään muuttuneesta tilanteesta huolimatta, ja tavoitteena on päästä mahdollisimman nopeasti normaaliin arkipäivän aherrukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Muutos tarkoittaa myös muutoksen hyväksymistä, vanhoista toimintatavoista poisoppimista ja uudessa tilanteessa toiminnan käynnistymistä. Tämän vuoksi muutoksen jälkeen täytyisi hetkeksi pysähtyä ja arvioida läpikäytyä muutosta.

Usein organisaatiossa muutokset tulevat korkeintaan puoliksi valmiina tai toisten muutosten päälle. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii usein kehittämistyötä ennen kuin käytäntö lähtee sujumaan. Uuden oppiminen käynnistyy vasta, kun tunnetasolla siirrytään suruvaiheesta iloon. Ensimmäinen merkki tästä on se, kun yksilö alkaa löytää muutoksesta hyviä puolia.

On hyvä muistaa, että organisaatiomuutoksen aiheuttamat terveysvaikutukset eivät kohdistu vain mahdollisiin irtisanottuihin työntekijöihin. Työnsä säilyttäneiden työtehtävät saattavat lisääntyä tai muuttua. Myös yksilön itsensä on keskityttävä omaan jaksamiseensa, koettuun hyvinvointiin sekä työmotivaation ja työhön sitoutumisen ylläpitoon.

Jokainen yksilö on osa työyhteisöä. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota myös työtovereiden jaksamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Hyvä ja terve työyhteisö ei tue ainoastaan omaa jaksamista, vaan se vaikuttaa myös muiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Samalla se tukee muutoksen tavoitteiden ja tuloksellisen toiminnan saavuttamista ja luo pohjaa mahdollista seuraavaa muutosta varten.

Lähteet

Arikoski J & Sallinen M (2007). Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

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

Saarelma-Thiel, T (2009). Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tämä opas on tarkoitettu työntekijöille ja työryhmille selkeyttämään sitä, mistä organisaatiomuutoksessa on kyse, miten se voi vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin ja mikä on työntekijän rooli muutoksen eri vaiheissa. Pääpaino on muutosprosessin toteuttamisvaiheessa ja siinä, kun aletaan työskennellä uudessa organisaatiossa.

Opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Oppaaseen on koottu hankkeen www-sivuilla erityisesti yksittäistä työntekijää ja hänen työryhmäänsä koskettava materiaali. Lisää tietoa organisaatiomuutoksista, niiden vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja käytännön tukitoimista muutosprosessin aikana löytyy hankkeen www-sivuilta.

Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Työterveyslaitos

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

TYÖHYVINVOINTI-FOORUMI