

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoitajakoulutus

2021

Salo Sanna ja Varpula Irene

**ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET
HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖHYVINVOINNILLE**

– narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Salo Sanna ja Varpula Irene

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET HOITOHENKILÖKUNNAN TYÖHYVINVOINNILLE

- narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Tulevaisuudessa muutokset väestörakenteessa, kehittyvä teknologia ja suunnitteilla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tulevat lisäämään muutoksia organisaatioissa. Muutoksiin sopeutuminen vaatii työntekijöiltä uudenlaisia muutosvalmiuksia. Muutosten nähdään vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksilla on hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille. Tavoitteena on tuoda tietoa Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikan työntekijöille organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja sitä kautta valmistaa hoitohenkilökuntaa tulevaan uuteen Majakkasairaalan muuttoa varten.

Tutkimusmenetelmänä oli kuvaileva narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimusaineistoa kerättiin hoitotyön ja terveysalan tietokannoista sekä manuaalisesti. Aineiston valinta kriteereinä olivat vuosina 2011-2021 julkaistu aineisto sekä kielet suomi ja englanti. Verkkolähteistä tuli olla koko teksti saatavilla. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin 13 tutkimusta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tulosten mukaan organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin muutoksen alussa, sen aikana ja sen jälkeen. Keskeisimpiä tuloksia muutoksen alussa olivat työntekijöiden epävarmuuden lisääntyminen ja pelko tulevasta. Muutoksen aikana stressi lisääntyi ja resurssien puute kiristi työntekijöiden välejä. Muutos näkyi lisääntyneenä stressinä myös muutoksen jälkeen. Uusiin työtapoihin sitoutuminen nähtiin kuormittavana. Viestintä koettiin riittämättömänä koko muutoksen ajan. Esimiehiltä toivottiin parempaa tukea ja muutoksen johtamista. Riittävä tuki, muutuskoulutukset ja potilaiden hyvinvointi vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin.

Tuloksia voidaan hyödyntää muutoksia suunnitellessa. Työntekijä saa tuloksista lisää valmiuksia ymmärtää omia tunteitaan muutoksen aikana. Muutosvalmiudet nähdään tärkeänä tulevaisuuden taitona työelämässä. Työhyvinvoinnin tukeminen muutoksen aikana on tärkeää, sillä se lisää työntekijän sitoutumista työhönsä ja vaikuttaa sitä kautta myös työn tuloksellisuuteen. Työhyvinvointia tukemalla ja panostamalla muutuskoulutuksiin luodaan kestävämpiä työuria.

ASIASANAT:

Organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, hoitohenkilöstö, muutosjohtaminen

BACHELOR'S THESIS / ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Nursing

2021 | Total number of pages 51, number of pages in appendices 5

Salo Sanna and Varpula Irene

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON THE WELL-BEING OF CARE STAFF

- narrative literature review

In the future, demographic changes, evolving technology and planned social and health care reform will increase changes in organizations. Adapting to change requires employees to have new kinds of change skills. The changes are seen to affect the well-being of employees and thus their commitment to work. The purpose of the thesis was to find out with the help of a literature review what effects organizational changes have on the well-being of nursing staff. The aim is to provide information to the employees of the Turku University Hospital's department of Pediatrics and Adolescent Medicine about the effects of the organizational changes on well-being at work and thereby prepare the nursing staff for the future move to the new Lighthouse Hospital.

The research method was a descriptive narrative literature review. Research material was collected from nursing and health care databases as well as manually. The criteria for selecting the material were the material published in 2011-2021 and the languages Finnish and English. The full text had to be available from online sources. Thirteen studies were selected for the literature review. The material was analyzed using data-driven content analysis methods.

According to the results, organizational change affects an employee's well-being at work at the beginning of, during and after the change. The main results at the beginning of the change were increased employee uncertainty and fear of the future. During the change, stress increased and lack of resources lead to worsened relations between employees. The change was reflected in increased stress even after the change. Commitment to new ways of working was seen as burdensome. The communication was felt to be insufficient throughout the change. Supervisors were hoped for better support and change management. Adequate support, change training and patient well-being had a positive effect on well-being at work.

The results can be used to plan changes. The results give the employee more ability to understand their own feelings during the change. Ability to change is seen as an important future skill in working life. Supporting well-being at work during change is important because it increases an employee's commitment to their work and thereby also affects work performance. By supporting well-being at work and investing in change training, more sustainable careers are created.

KEYWORDS:

Organizational changes, well-being at work, nursing staff, change management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOMUUTOS JA TYÖHYVINVOINTI	8
2.1 Organisaatiomuutos yksilön näkökulmasta	9
2.2 Työhyvinvointi muutoksessa	11
2.3 Muutoksen johtaminen ja muutosviestintä	13
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	15
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	16
4.1 Tutkimusmenetelmä	17
4.2 Aineiston analysointi	24
5 TULOKSET	26
6 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	39
7 POHDINTA	43
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhakuprosessi

KUVIOT

Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (mukaillen Ponteva 2012, 18.)	10
Kuvio 2. Tiedonhakuprosessi	19
Kuvio 3. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille	26

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	18
Taulukko 2. Valittu aineisto.....	20
Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.	25
Taulukko 4. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille ennen muutosta....	27
Taulukko 5. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana.	29
Taulukko 6. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen jälkeen.	36

1 JOHDANTO

Tulevaisuuden työelämään nähdään vaikuttavan neljä muutosvoimaa: ajattelun- ja toimintatapojen muutos, teknologian muutos, ilmastonmuutos sekä ikääntyvä ja monimuotoinen työväestö (Kokkinen ym. 2020, 6-7). Toimintatapojen muuttuessa työelämä vaatii työntekijöiltä ammatillisen osaamisensa päivittämistä. Uutta osaamista vaaditaan myös teknologian kehittyessä vauhdikkaasti. Ilmastonmuutos lisää tarvetta kehittää työelämää entistä vihreämpään suuntaan. (Kokkinen ym. 2020, 9.) Terveystieteiden palveluiden tarve kasvaa väestön ikääntymisen ja kaupungistumisen myötä ja samalla myös työvoiman kysyntä kasvaa. Uutta henkilökuntaa tarvitaan vuoteen 2030 mennessä lähes 100 000 työntekijää. (Rehunen ym. 2016, 1-3.)

Muuttuva palveluiden tarve merkitsee muutoksia myös terveydenhuollon organisaatioiden toiminnassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 14). Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan organisaation toiminnan supistamista, laajentamista tai muuttoa uusiin tiloihin (Pahkin & Vesanto 2013, 3). Yksi suuri terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskeva muutos on hallituksen valmisteleva sote-uudistus. Uudistuksen tavoitteena on turvata laadukkaat ja yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut, parantaa palveluiden saatavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, mahdollistaa ammattitaitoinen työvoima sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä vastata väestön ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin. Vuoteen 2023 mennessä vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden toteuttamisesta on suunniteltu siirtyvän 21 hyvinvointialueelle. (Valtiovarainministeriö n.d.) Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin monin eri tavoin sekä laskea työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhönsä. Muuttuvassa työelämässä on tärkeää huomata muutoksien merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille, jotta työntekijöiden työssä jaksamista voidaan tukea. (Pahkin & Vesanto 2013, 4-5.)

Työelämän muuttuessa myös muutosvalmiuksien tarve korostuu (Väänänen ym. 2020, 6). Työntekijän näkökulmasta muutokset lisäävät epävarmuutta sekä vaativat työntekijältä vanhasta luopumista ja uuteen sopeutumista. (Pahkin & Vesanto 2013, 4-5.) Muuttuvaan ympäristöön ja epävarmuuden lisääntymiseen on kiinnitetty huomioitu myös

kouluttamisessa. Aiempien tutkimusten mukaan korkeakouluilla ei ole riittävästi tietoa ja taitoa opettaa opiskelijoita sietämään epävarmuutta positiivisella ja tuottavalla tavalla. Turun ammattikorkeakoulu on myös mukana PUNC (Professional Uncertainty competence) -projektissa, jossa tavoitteena on lisätä valmiuksia opettaa opiskelijoille epävarmuusosaamista. (Turku Amk, 2020.)

Tässä opinnäytetyössä pohditaan organisaatiomuutoksien vaikutuksia työhyvinvoinnille työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja sen toimeksiantajana toimi Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikka. Opinnäytetyön aiheen valintaan on vaikuttanut toimeksiantajan toiveet ja tekijöiden kiinnostus aiheita kohtaan. Myös Tyks Lasten ja nuorten klinikalla on tapahtumassa organisaatiomuutoksia, kun toiminta siirretään uuden Majakkasairaalan tiloihin vuoteen 2022 mennessä (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2021). Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksilla on hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille. Tavoitteena on tuoda tietoa Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikan työntekijöille organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja sitä kautta valmistaa hoitohenkilökuntaa tulevaan uuteen Majakkasairaalaan muuttoa varten.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JA TYÖHYVINVOINTI

Yhteiskunnassa tapahtuneet taloudelliset ja teknologiset muutokset sekä lisääntyneet tehokkuuden vaatimukset ovat vaikuttaneet työelämän muutostarpeeseen (Rauramo 2013, 5). Juuti ja Virtanen (2009) kuvaavat muutosta absoluuttisena. Muutosta ei voida estää ja on luonnollista, ettei mikään pysy paikallaan. Muutokset nähdään usein eri tavoin ja niihin suhtaudutaan yksilöllisesti (Juuti & Virtanen 2009, 13). Pahkin ja Vesanto (2013) määrittelevät organisaatiomuutoksen rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksen olemukseen kuuluu muutoksen laajuus. Organisaatiomuutos koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutoksia voidaan yleisesti tyypitellä esimerkiksi ulkoistamiseksi tai laajentamiseksi. Organisaatiomuutokset voivat tarkoittaa organisaation toiminnan kasvamista, supistamista tai työpisteen siirtämistä uusiin toimitiloihin. Yhdessä organisaatiossa voi olla menossa yhtä aikaa useampia organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutokset vaikuttavat työpaikan rakenteisiin ja siten myös työntekijöihin. Yhteistä organisaatiomuutoksille on, että muutos on aina prosessi, johon kuuluu eri vaiheita. Muutosprosessi alkaa, kun muutos tulee yleisesti tietoon työpaikalla ja päättyy, kun muutos on virallisesti toteutunut. (Pahkin & Vesanto 2013, 4-5.) Muutosprosessi jaetaan suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Muutoksen alussa kokonaisuudesta laaditaan kattava suunnitelma ja ennakoidaan tulevat toimenpiteet, jonka jälkeen toimenpiteet toteutetaan konkreettisesti. Muutoksen vaiheisiin lukeutuvat suunnittelu, muutoksen käynnistäminen, muutoksen toteutus, muutoksen loppuunsaattaminen ja jälkikäteen toteutettava muutoksen arviointi. (Kallankari 2019, 19.)

Työelämän kannalta tärkeimmät näkökulmat muutoksien tarkkailuun ovat taloudellisuuttavuudellinen näkökulma, inhimillinen näkökulma ja johtamisnäkökulma. Tuottavuuteen tähtäävillä muutoksilla panostetaan henkilöstön koulutukseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Inhimillisestä näkökulmasta katsottaessa huomioidaan ihmisten muutoksiin liittämät tunteet ja suhtautuminen. Oleellista on ymmärtää muutoksen herättämät tunteet

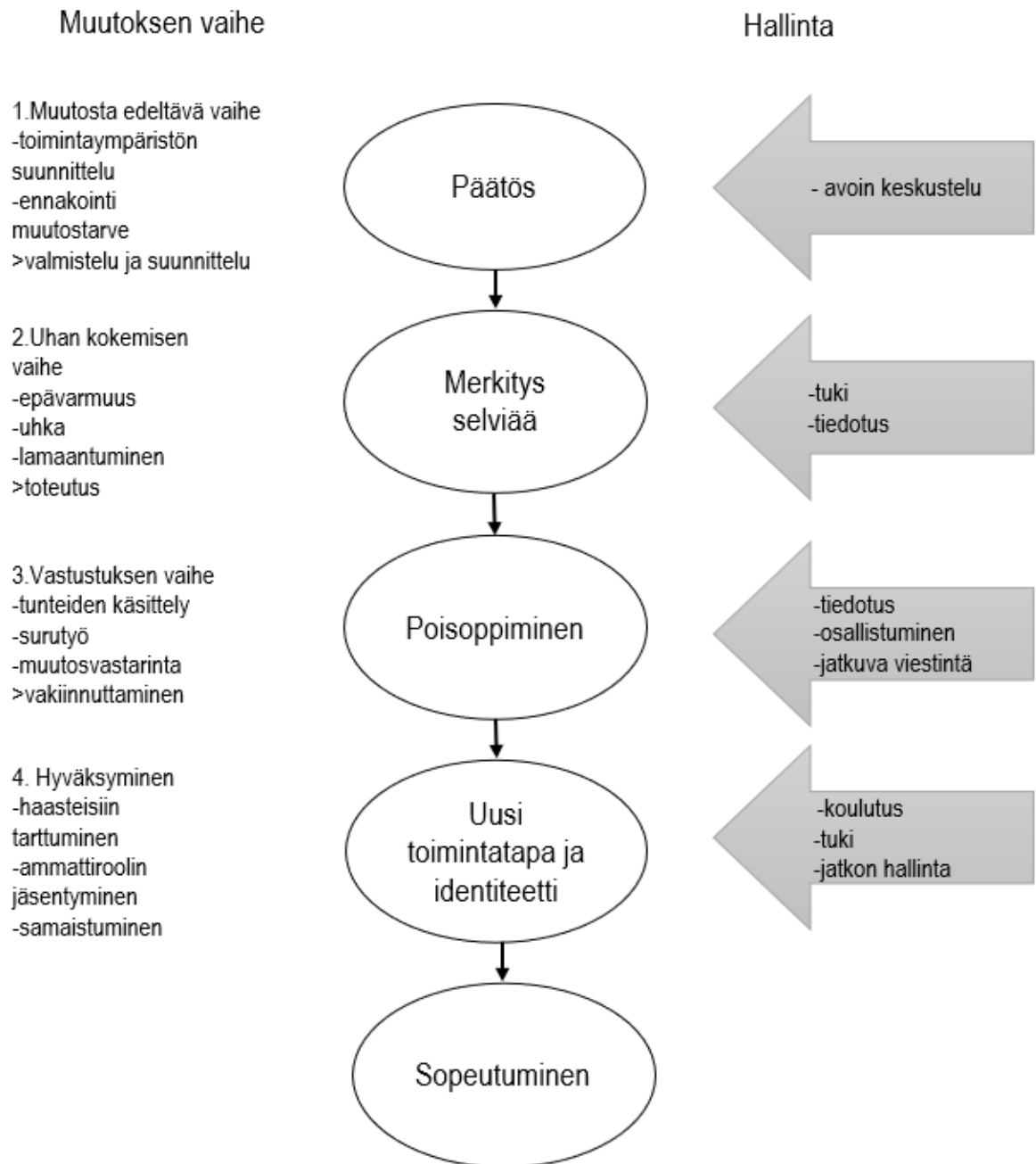
luonnollisena osana ihmisyyttä. Johtamisnäkökulmasta muutosta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota muutoksen toteutustapaan, joka on yhteydessä muutoksen tulokseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16-17.) Pahkin ym. (2011) mukaan organisaatiossa tehtävillä muutoksilla on usein negatiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, eivätkä muutoksen negatiiviset vaikutukset kosketa vain muutoksessa irtisanottuja työntekijöitä. Organisaatiossa on mahdollista ottaa käyttöön tukitoimia, joilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia muutoksessa. Avaintekijät mielekkäässä organisaatiomuutoksessa ovat viestintä, osallistuminen ja tukitoimet. (Pahkin ym. 2011,14, 26.)

2.1 Organisaatiomuutos yksilön näkökulmasta

Ihmisen elämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia elämänvaiheesta riippuen. Nuorena harjoitellaan itsenäistymistä ja siirtymistä työelämään. Vanhempana monet psyykkiset ja fyysiset muutokset vaikuttavat elämään ja niiden tuomiin muutoksiin on sopeuduttava. Uuteen siirtyminen nähdään aluksi usein pelottavana, mutta lopulta ihminen hyväksyy muutokset osaksi elämäänsä. Ihminen pyrkii elämässään tasapainoon, jossa hän tietää mitä tapahtuu ja miten toimia eri tilanteissa. Muutostilanteissa tämä hallinnan tunne järkkyy. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 11-12.) Jokainen kokee muutokseen liittyvät kokemukset yksilöllisesti. Organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, joten työntekijä saattaa kohdata useita muutoksia uransa aikana. Jokainen muutos on kuitenkin aina oma prosessinsa, eikä yhden muutoksen kokeminen takaa, että seuraava muutos olisi työntekijälle helpompi. (Työterveyslaitos 2021a.)

Muutokseen suhtautuminen saattaa vaihdella innostuksen ja ahdistuksen välillä (Rauramo 2013, 13). Juutin ja Virtasen (2009) mukaan on neljä periaatetta, joiden avulla voidaan ymmärtää, miksi muutoksien kokeminen on haastavaa yksilölle. Muutoksen kohtaamiseen vaikuttaa ensinnäkin henkilön aiemmat kokemukset elämässä ja niiden tulkinta. Toiseksi muutokseen vaikuttaa kasvatus ja se, kuinka ihmistä on ohjattu toimimaan erilaisissa tilanteissa. Kolmantena muutokseen vaikuttavana asiana voidaan mainita, että ihmisen koetaan elävän aina suhteessa muihin ihmisiin ja asioihin, mikä tekee omien toimintatapojen muuttamisesta haastavampaa. Neljänneksi nämä kaikki muodostavat kokonaisuuden, jotka käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. (Juuti & Virtanen 2009, 110-112.) Myös yksilön persoonalla ja ammatillisella osaamisella on merkitystä

muutoksen kokemiseen (Rauramo 2013, 13-14). Ponteva (2012) sekä Ylikoski ja Ylikoski (2009) kuvaavat muutoksen etenemistä vaiheiden kautta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (mukaillen Ponteva 2012, 18.)

Muutoksen käsitteleminen etenee muutoksen sulatteluvaiheesta lopulta muutoksen hyväksymiseen. Sulattelu vaihetta kuvataan muutosta edeltävä vaiheena, jossa epävarmuus ja turvattomuus lisääntyvät työyhteisössä. Vaihe tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä työyhteisön levottomuuden vähentämiseksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33-35.) Muutosta edeltävää vaihetta seuraa uhan kokemisen vaihe, jossa uuteen tilanteeseen pyritään sopeutumaan. Uusi tilanne saatetaan kokea lähtökohtaisesti uhkana ja siihen liitetään herkästi negatiivisia ajatuksia. Muutoksessa eteneminen vaatii yksilöltä uhka kokemuksen hylkäämisen. Uhka voidaan nähdä mahdollisuutena, jos muutoksesta saadaan riittävästi tietoa ja muutoksen merkitys selkenee. (Ponteva 2012, 18-19.) Uhan väistyessä ilmaantuu vastustuksen tunteita. Muutos on aina luopumista jostain tutusta ja tämä aiheuttaa kaipausta vanhaa kohtaan. Surun ja kaipauksen tunteille tulee antaa tilaa, jotta ne eivät kasaannu. Muutosvastarintaa voi esiintyä, jos luopumiselle ei anneta riittävästi aikaa ja menetelmiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-46.) Kun muutos koetaan riittävän luotettavaksi, alkaa muutoksen hyväksymisen vaihe. Uuteen tilanteeseen mukaudutaan ja samaistutaan. Hyväksytty muutos edistää sitoutumista uuteen. (Ponteva 2012, 18-20.)

2.2 Työhyvinvointi muutoksessa

Muutosprosessissa tarvitaan työhyvinvoinnin turvaamista (Ylikoski & Ylikoski 2009, 100). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan, että työ on mielekästä ja sujuvaa. Työtä tulee voida tehdä turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Puttonen ym. 2016, 10.) Mamian (2009) mukaan työhyvinvointi koostuu neljästä osa-alueesta. Objektiivisiin työoloihin kuuluvat työstä saatu palkka ja työsuhteen kesto. Työn positiiviseen subjektiiviseen kokemukseen vaikuttaa työntekijän kokema työtyytyväisyyden ulottuvuus. Työn negatiiviseen subjektiiviseen kokemukseen vaikuttaa työntekijän kokema mahdollinen työstressi ja uupumista ennakoiva ulottuvuus. Työn sosiaaliseen ulottuvuuteen vaikuttaa työpaikan ilmapiiri sekä työpaikan johtaminen. (Mamia 2009, 20-28.) Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation tavoitteellisuus, joustavuus, kehittyminen, työyhteisön vuorovaikutus, työyhteisötaidot, vaikuttamismahdollisuudet, johtaminen sekä työntekijän omat asenteet ja kokemukset (Manka & Manka 2016, 87). Työhyvinvoinnin ei voida katsoa olevan valmis missään organisaation elinkaaren vaiheessa, vaan sitä tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää (Virolainen 2012, 105).

Työhyvinvointiin vaikuttavina asioina koettiin henkilökohtaiseen elämään ja työhön liittyvät tekijät ja niiden yhteensovittaminen. Työterveyslaitoksen teettämässä katsauksessa työnantajien (n=1500) ja työntekijöiden (n= 1700) mukaan muutokset olivat vaikuttaneet myönteisesti muun muassa työn mielekkyyteen. Muutokset olivat vaikuttaneet kielteisesti työnantajien ja työntekijöiden henkiseen tai fyysiseen jaksamiseen. (Puttonen ym. 2016, 10.) Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän oma muutokseen suhtautuminen ja työntekijän ymmärrys siitä, mikä on muutoksen merkitys hänelle itselleen. Muutos voi aiheuttaa työntekijässä työmotivaation heikkenemistä. (Kallankari 2019, 254-255.) Organisaation toiminnan supistaminen voi merkitä työntekijöiden irtisanomisia ja työpisteen muuttaminen uusiin tiloihin uuden työn opettelua. Erityisesti muutoksissa, joissa irtisanoetaan työntekijöitä, on todettu negatiivisia vaikutuksia terveyteen. Kaikenlaiset organisaatiomuutokset luovat epävarmuuden tunnetta ja tunne voi säilyä jopa useamman vuoden ajan. Työntekijän työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen voi kärsiä. Uuden työn myötä tulevat vaatimukset tai kiire voivat vähentää hyvinvointia lisääntyneen stressin myötä. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.) Turvattomuuden tunteen lisääntyminen heikentää hyvinvointia ja tätä kautta myös työn tuloksellisuutta. Muutoksiin liittyvä pelko voi johtua riittämättömyyden tunteesta tai pelosta työsuhteen päättymisestä. (Rauramo 2013, 4.) Vaikka työntekijät kokisivat muutoksen lähtökohtaisesti positiivisesti, aiheuttaa se silti työntekijöissä hetkellisen stressitilan. Lähes poikkeuksetta ihmiset pelkäävät ja jännittävät tuntematonta sekä ovat huolissaan tulevassa muutoksessa pärjäämisestään. (Virolainen 2012, 109.)

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat työntekijän huonot vaikutusmahdollisuudet, kiire, resurssien riittämättömyys, työpaikan huono ilmapiiri, työn epävarmuus ja stressi (Manka & Manka 2016, 31-43). Virolaisen (2012) mukaan yli puolet suomalaisista kokee tiukkojen aikataulujen ja kiireen vuoksi työpaikallaan paineita. Kiireen tunteen on todettu vaikuttavan kehon toimintoihin. Kiire vaikuttaa ihmisen hormonitoimintaan, verenpaineeseen, verenkiertoon ja aivojen kemiallisiin reaktioihin. Kiire on yksilöllinen kokemus, joka on osittain myös kulttuurisidonnainen. (Virolainen 2012, 54.) Työpaikalla työhyvinvointia voidaan tukea työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla, kannustavuudella, innostavuudella ja keskinäisellä luottamuksella. Työpaikan varmuus tukee työntekijöiden työhyvinvointia, kun työn jatkumisesta ei tarvitse olla huolissaan. Myös työntekijöiden työyhteisötaidot ovat tärkeässä osassa työhyvinvointia tarkasteltaessa. Muutoksissa työntekijän positiivista kokemusta työhyvinvoinnistaan edistää työntekijän hyvät

elämänhallintataidot. (Kallankari 2019, 245.) Järjestämällä työntekijöille muutuskoulutuksia ja ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun sekä toteutukseen, voidaan edistää työntekijöiden muutokseen sopeutumista ja sitoutumista (Työterveyslaitos 2021c). Organisaatiomuutoksia tarkastellessa työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä selviää muutoksesta parhaiten, kun hänellä on oma tunne-elämä tasapainossa, varmuus ammatillisesta osaamisestaan, halu kehittää osaamistaan sekä työyhteisö ja hyvä muutosjohtaminen tukenaan (Pahkin & Vesanto 2013, 5).

2.2 Muutoksen johtaminen ja muutosviestintä

Muutoksen tulokseen vaikuttaa sen toteuttamistapa ja johtaminen. Johtaminen näkyy tiedottamisessa, päätöksissä, työyhteisön vuorovaikutuksessa ja siinä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijöillä on muutoksessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009,16.) Johtajuuden käsitteellä tarkoitetaan organisaation tai yhteisön suuntautumista jäseniään motivoivaan ja innostavaan visioon (Peltonen 2008, 123). Muutosjohtaminen on muutosprosessin ja sen toimenpiteiden hallittua ohjailua kohti tavoitteita suunnitellun aikataulun puitteissa ja resursseissa. Sen tavoitteena on saada kurottua umpeen nykytilan ja tavoitetilan välillä vallitseva epäsuhta. (Kallankari 2019, 15.) Muutosjohtaminen koostuu erilaisista prosesseista, tekniikoista, metodeista, työkaluista ja lähestymistavoista, joiden avulla muutoksessa pyritään pääsemään toivottuun lopputulokseen (Newton 2007, 7-8).

Esimiehen hyvät johtamistaidot tukevat työntekijöiden työhyvinvointia (Kallankari 2019, 245) sekä työntekijän valmiutta uudenoppimiseen (Manka & Manka 2016, 16-18). Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa esimiehen huolehtimaan, ettei työn fyysinen ja psyykkinen kuormitus pääse nousemaan liian suureksi. Esimiehiä velvoitetaan käyttämään muutostilanteissa työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijuutta työhyvinvoinnin arvioinnissa (Ylikoski & Ylikoski 2009, 102). Ennakoivalla, riittävällä ja avoimella muutoksesta tiedottamisella sekä työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten kuulemisella voidaan vähentää työyhteisössä ilmenevää muutosvastarintaa ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia muutoksen aikana. Työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan myös luomalla turvallisuuden tunnetta rohkaisemalla sekä kannustamalla ja antamalla työntekijöille aikaa sopeutua muutokseen. (Virolainen 2012, 110.) Muutosjohtaminen vaatii paneutumista työntekijöiden tilanteeseen muutoksen aikana (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72). Hyvä

muutosjohtaja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, pyytää ja antaa palautetta, kehittää itseään ja muita, ohjaa itsearviointiin, auttaa henkilökuntaa oppimaan, organisoii muutoksen vastuut sekä auttaa työyhteisöä onnistumaan muutoksessa (Kallankari 2019, 45). Ghafarin ja Peson (2020) tutkimuksessa toivottiin muutosjohtamiseen otettavan vaikutteita urheilumaailmasta. Ongelmanratkaisuun yhdessä tulisi panostaa. Hoitohenkilökunnan pelkoon esimiehiä kohtaan liittyi yleensä vääränlainen johtaminen. Esimiehen toivottiin olevan kannustava, kuunteleva ja inhimillinen kyttäkseen kehittämään työhyvinvointia työelämän muutoksien aikana. Näitä ominaisuuksia kehittämällä mahdollistetaan entistä parempi työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa. (Ghafari & Peso 2020.)

Muutosta voidaan johtaa joko ylhäältä alaspäin tai yhdessä työntekijöiden kanssa (Kilpiä & Kvist 2006, 15). Muutoksessa johtajan tehtävänä on viestiä työntekijöille, miksi muutos on tarpeellinen ja esitellä uudet toimintatavat työntekijöille. Johtajan tulee varmistaa työntekijöiden sitoutuminen muutoksien mukanaan tuomiin uusiin strategioihin ja arvoihin. (Peltonen 2008, 131-132.) Tieto on tärkeässä osassa muutosten toteuttamisesta. Muutostilanteissa huhut leviävät herkästi ja väärä tieto ruokkii ahdistusta. (Juuti & Virtanen 2009, 68-69.) Tästä syystä viestintä on muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista. Muutosviestinnän tavoitteena on synnyttää ja ylläpitää muutostahtoa sekä pienentää muutosvastarintaa. Muutosviestinnän keinoin pyritään kertomaan muutoksen syyt ja miten organisaation toiminta muuttuu. Kun kyseessä on suuri yritys, kirjallisen muutosviestinnän merkitys korostuu. (Myllymäki 2018, 9-14.) Rehellisellä, ymmärrettävällä, johdonmukaisella ja toistuvalla muutosviestinnällä mahdollistetaan muutoksen ymmärrettävyys työntekijöiden keskuudessa (Työterveyslaitos 2021b). Muutosviestinnässä on tärkeää, että viesti tavoittaa kaikki organisaation jäsenet, joita muutos koskee (Russell-Jones 2000, 97). Muutosviestinnässä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota ajantasaisuuteen, selkeyteen, totuudenmukaisuuteen ja ytimekkyyteen (Myllymäki 2018, 67). Selkeyteen tulee kiinnittää huomiota, sillä viestin tulkinta määräytyy aina vastaanottajan mukaan. Viestillä voidaan tarkoittaa jotakin, mutta tärkeintä on kuitenkin lopulta se, miten vastaanottaja viestin tulkitsee. Viesti on pyrittävä muodostamaan niin, että siinä olisi mahdollisimman vähän tulkinnan varaa, jotta vältytään väärinymmärryksiltä. (Myllymäki 2018, 17.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksilla on hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille.

Tavoitteena on tuoda tietoa Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikan työntekijöille organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja sitä kautta valmistaa hoitohenkilökuntaa tulevaan uuteen Majakkasairaalaan muuttoa varten.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusongelma:

1. Millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tulevaisuudessa suomalaista työelämää ravistelee neljä muutosvoimaa: ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologian muutos, ilmastonmuutos ja väestörakenteen muutos (Kokkinen ym. 2020,7-9). Globaalit uhat ovat ennakoimattomia ja korostavat muutosvalmiuksien tärkeyttä (Väänänen ym. 2020, 11). Tätä korostaa myös meneillään oleva COVID-19-pandemia ja sen tuomat muutokset terveydenhuollon toiminnalle.

Muutokset nähdään pysyvänä osana terveydenhuollon organisaatioita (Rehunen ym. 2016, 1-3). Tulevaisuudessa terveydenhuollon organisaatioissa ollaan toteuttamassa useita sairaalahankkeita kuten uudistuksia, laajennuksia ja peruskorjauksia. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä Tyks U-sairaala korvataan uudella sairaalarakennuksella, johon esimerkiksi lasten ja nuorten klinikka on muuttamassa alkuvuodesta 2022. Uuteen sairaalarakennukseen U-sairaala muuttavat myös leikkausosasto, PÄIKI- ja LEIKO-yksiköt, naistentautien osasto, synnytysosasto, korvatautien osasto sekä suu- ja leukasairauksien osasto. Turun uusi sairaala nimettiin Majakkasairaalaksi loppuvuodesta 2019. Majakkasairaalan suunnittelun keskeisiä arvoja ovat olleet asiakaslähtöisyys, perhekeskeisyys ja potilasturvallisuus. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2021). Vuoteen 2024 mennessä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on suunniteltu myös uuden psykiatrisen sairaalarakennuksen valmistumista, johon suunnitelmien mukaan tulisi psykiatrian vuodeosastoja, poliklinikkatoimintaa sekä neuromodulaatioyksikkö (Suomen sairaalatekniikan yhdistys ry. 2020).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tyks Lasten ja nuorten klinikka. Aihe muokkautui toimeksiantajan toiveiden pohjalta, joita olivat aiheet, jotka käsittelevät uuden Majakkasairaalan käyttöönottoa, sairaalamuuttoa ja hoitohenkilökunnan työhyvinvointia. Näiden pohjalta muokattiin aiheeksi organisaatiomuutoksen vaikutukset hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille. Aiheen valintaan vaikuttivat myös sen kiinnostavuus sekä aiheen ajankohtaisuus ja hyödyllisyys tulevaisuuden työelämää ajatellen. Opinnäytetyön tulosten nähdään lisäävän muutosvalmiuksia muutoksien kohtaamiseen työelämässä.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Kirjallisuuskatsauksen keskeisenä tarkoituksena on koota ja analysoida aiempia tutkimuksia ja perustaa uutta tietoa näiden tutkimusten pohjalta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi, jota eivät rajaa tiukat metodiset säännöt. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan eriyttää narratiiviseksi ja integroivaksi katsaukseksi. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsauksista kevyin muoto. Sen avulla pyritään antamaan laaja kuva tutkittavasta aiheesta. Narratiivinen katsaus voidaan toteuttaa kolmella tavalla: toimituksellisesti, kommentoivasti tai yleiskatsauksena. Yleiskatsaus on toteuttamistavoista laajin ja sen tarkoituksena on tiivistää ja kuvailla tutkimuksia laajasti ja ytimekkäästi. (Salminen 2011, 1, 6-7.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvailevaa narratiivista kirjallisuuskatsausta ja se on toteutettu yleiskatsauksena. Valitun tutkimusmenetelmän avulla tutkittavasta aiheesta voidaan antaa mahdollisimman monipuolinen kuvaus.

Kirjallisuuskatsauksen teko koostuu viidestä vaiheesta: tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittelystä (1), kirjallisuushausta ja aineiston valinnasta (2), tutkimusten laadun arvioinnista (3), aineiston analyysistä ja synteesisestä (4) ja tulosten raportoimisesta (5). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet tulee raportoida mahdollisimman tarkasti, jotta tulosten luotettavuutta voidaan arvioida. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksen määrittäminen antaa suuntaa koko tutkimusprosessille. Samalla päätetään myös tutkittava kohdejoukko, käsitteet ja mistä näkökulmasta aihetta halutaan tarkastella. Hyvä tutkimusongelma tukee aihetta ja on riittävän laaja, jotta kysymyksellä on mahdollista löytää sopivaa aineistoa. Ennen kysymyksen päättämistä voidaan tehdä alustavia hakuja, joiden avulla saadaan käsitys aiheeseen liittyvästä jo olemassa olevasta tiedosta. (Niela-Vilén & Hamari. 2016, 23-25.) Opinnäytetyön alussa määriteltiin opinnäytetyön aiheen perusteella tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma. Alustavia hakuja aiheesta tehtiin jo ennen varsinaisen työn aloittamista ja käsiteltävään aiheeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen paneuduttiin ennen tutkimusongelman lopullista määrittelyä.

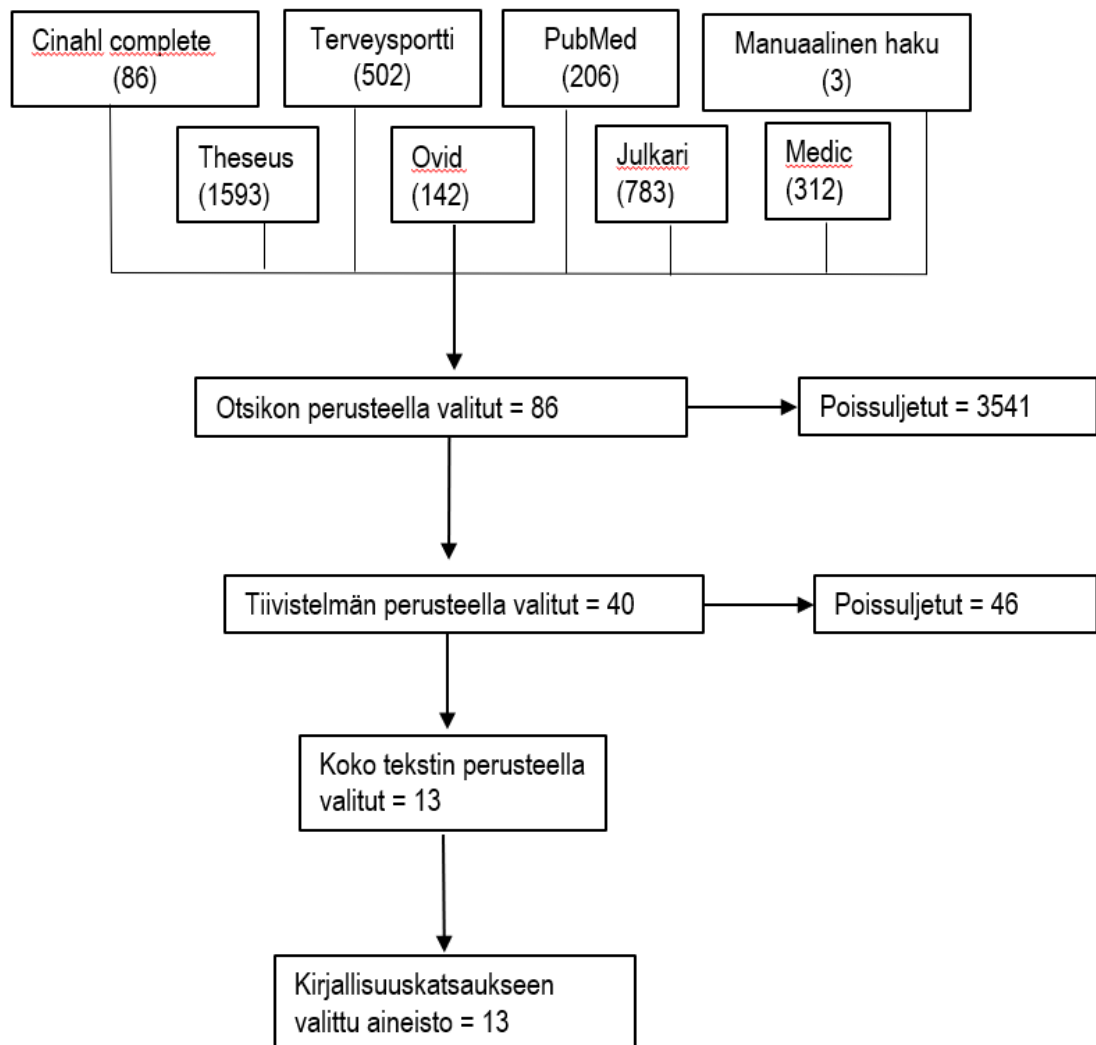
Toinen vaihe sisältää varsinaisen hakuprosessin eli kirjallisuuden valinnan. Hakuprosessia varten tarvitaan hakusanat, joilla tietoa voidaan hakea tietokannoista. Sähköisissä tietokannoista kirjallisuuden etsiminen on kustannustehokasta, mutta manuaalista hakua on syytä käyttää lisänä, jotta tavoitetaan useampi aiheeseen soveltuva tutkimus. Hakusanojen lisäksi määritellään sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka auttavat katsausta pysymään tavoitteessaan. Aineiston valinnassa tulisi olla mukana vähintään kaksi tutkijaa ja hakuprosessi tulee kuvata tarkasti, jotta se on mahdollista halutessa toistaa (Niela-Vilén & Hamari. 2016, 25.) Tutkimusongelma ohjasi aineistohakua ja sen perusteella määriteltiin sopivat hakusanat. Aineiston hakua tehtiin Cinahl Complete, Ovid, Pubmed, Medic, Terveysportti, Julkari sekä Theseus -tietokannoista. Hakusanoina käytettiin asia-sanoja hoitohenkilökunta, organisaatiomuutokset, organisaatiomuutto, sairaalamuutto, työhyvinvointi, toiminnan muutos, muutoksen kokeminen, medical staff, organizational relocation, organizational changes, hospital relocation, well-being at work ja organizational restructuring. Hakusanoja yhdisteltiin myös käyttämällä AND boolean operaattoria. Lisäksi aineiston hakua tehtiin manuaalisesti etsimällä aineistoa tutkimusten lähdeluetteloista. Haun alussa aineistolle asetettiin valinta kriteereiksi vuosina 2011-2021 julkaistu aineisto sekä kielet suomi ja englanti. Verkkolähteistä löydetyistä tutkimuksista tuli olla saatavilla koko teksti luettavissa. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit esitellään taulukossa 1. Aineistoa haettaessa pyrittiin valitsemaan tutkimuksia, joiden otantana oli käytetty terveydenhuollon toimijoita sekä hoitohenkilökuntaa. Aiheen monimuotoisuuden vuoksi ei kuitenkaan täysin rajattu pois tutkimuksia, joissa organisaatiomuutoksia käsiteltiin myös muusta kuin hoitohenkilökunnan näkökulmasta.

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tieteelliset artikkelit, tutkimukset, YAMK -opin- näytetyt, pro-gradu tutkielmat, väitöskirjat	Amk -opinnäytetyt
Kielet suomi ja englanti	Muun kuin englannin- ja suomenkieliset
Verkkoaineistosta koko teksti saatavilla	Verkkoaineistosta ei koko tekstiä saatavilla
Vuosina 2011-2021 julkaistut tutkimukset	Yli 10 vuotta vanha aineisto

Haku tuotti yhteensä 3627 aineistoa. Hakusanoilla löytyneestä aineistosta valittiin ensin otsikon perusteella tutkimuskysymykseen sopiva aineisto (n=86), jonka jälkeen aineistosta luettiin tiivistelmät läpi muutaman kerran arvioiden samalla, vastaako valittu aineisto tutkimusongelmaan. Tiivistelmän perusteella valittiin 40 aineistoa. Tämän jälkeen aineiston valintaa jatkettiin lukemalla tarkasti valittu aineisto kokonaan läpi. Manuaalista hakuja tehtiin etsimällä sopivia tutkimuksia löydettyjen aineistojen lähdeluetteloista. Manuaalisella haulla löydettiin 3 kirjallisuuskatsaukseen sopivaa aineistoa. (Kuvio 2.) Tiedonhakuprosessi on kuvattu tarkemmin liitteistä löytyvässä tiedonhakutaulukossa. Tiedonhakutaulukossa näkyy tarkemmin hakusanoilla löytyneet tulokset eri tietokannoista. Tiedonhaussa hakusanojen yhteydessä käytetyt rajaukset näkyvät tiedonhakutaulukossa eriteltyinä. (Liite 1.)

Kuvio 2. Tiedonhakuprosessi



Kirjallisuuskatsauksen kolmannessa vaiheessa aloitetaan valittujen tutkimusten arviointi. Arviointi nähdään osana tutkimusten valintaprosessia tai se voidaan toteuttaa omana vaiheenaan. Arvioinnissa perehdytään valittuun aineistoon ja arvioidaan tulosten kattavuutta ja edustavuutta. Aineiston valinnan tulee olla perusteltua ja arviointiperusteiden ilmetä kirjallisuuskatsauksen raportista. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 28-30.) Opinnäytetyössä tutkimusten arviointia tehtiin aineiston valinnan yhteydessä. Aineiston sisäänottokriteereiden mukaan kirjallisuuskatsaukseen aineistoksi valikoitiin tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja. Opinnäytetyöhön pyrittiin tutkimussuunnitelman mukaan löytämään 15 tutkimuskysymykseen vastaavaa aineistoa, mutta aineistoa valitessa kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin 13 aineistoa, jotka tukivat parhaiten opinnäytetyön tarkoitusta. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin mukaan kaksi tutkimusta, joiden tutkimuksissa käsiteltiin organisaatiomuutoksia muusta kuin terveydenhuollon tai hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Näiden tutkimuksen tulosten nähtiin tukevan hyvin muuta aineistoa ja vastaavan tutkimusongelmaan. Laineen (2010) tutkimus valittiin mukaan, vaikka se ei täyttänyt täysin sisäänottokriteereitä. Tutkimus on julkaistu yli 10 vuotta sitten, mutta se sopi sisällöltään kirjallisuuskatsaukseen ja vastasi hyvin tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 13 tutkimusongelmaan sopivaa aineistoa, jotka esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Valittu aineisto.

Tekijä, vuosi, maa	Tarkoitus	Otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Autio & Korkeamäki 2015, Suomi	Saada tietoa, miten Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö kokee muutoksen sekä, miten se vaikuttaa heihin ja heidän työskentelynsä.	Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö (n=56)	Kyselomake	Muutosprosessi koettiin osittain raskaana ja hoidon sisällön koettiin muuttuneen. Positiiviseksi koettiin esimiesten kannustus ja tuki.
Bøtcher Jensen & Sørensen, 2016, Tanska	Tutkia, miten sairaanhoitajat kokevat työskentelyn rakenne muutoksien aikana.	Hoitotyöntekijöitä koskevat tutkimukset (n=12)	Kirjallisuus katsaus	Työmäärä oli lisääntynyt organisaatiomuutoksessa. Osa koki muutoksista huolimatta hoitajan työhön liittyviä iloja.

(jatkuu)

Taulukko 2. jatkuu

Tekijä, vuosi, maa	Tarkoitus	Otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Haikara, 2020, Suomi	Selvittää, kuinka sairaanhoitajat ovat kokeneet organisaatiomuutokset ja, miten muutokset työpaikalla ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa	Sairaalan ja terveydenhuollon hoitohenkilökuntaa koskevat tutkimukset (n=20)	Kirjallisuuskat-saus	Muutoksessa tärkeänä pidettiin osallistumismahdollisuuksia. Muutoksiin sitouduttiin parhaiten, kun ne olivat potilaslähtöisiä.
Järvinen 2011, Suomi	Hyödyntää saatuja tuloksia tuottamalla kohdeorganisaation johdolle palautetta organisaation muutoksista sekä siihen liittyvän muutosjohtamisen onnistumisesta.	Teollisuusyrityksen henkilöstö pääkaupunkiseudulla. 1. Työntekijät (n=327) 2. Esimiehet (n=5) 3. Työntekijät (n=293)	1. Kyselylomake 2. Teemahaastattelu 3. Kyselylomake	Muutoksia ei voida ennustaa pitkälle. Johdolla tulisi olla valmius muuttaa toimintaansa myös muutoksen aikana. Viestintä on tärkeää muutoksessa.
Kokkinen 2013, Suomi	Tarkastella työntekijöitä julkisten sairaaloiden rakennemuutoksissa kahdesta eri näkökulmasta.	1 osatutkimus: keskus-sairaalan johtoryhmän kokoukset (n=24) 2. osatutkimus: silmäsa-raan hoidon kehittämishankkeen projektiryhmään osallistujat, (n=24) ja (n=22) 3.osatutkimus: sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimiva henkilöstö (n=2429) 4.osa tutkimus: liikelaitoksen 4 toimintayksikön henkilöstö (n=926)	1.osatutkimus Videoaineisto 2.osatutkimus: haastattelu ja havainnointiaineisto 3.osatutkimus: poikkileikkauks-kysely 4.osatutkimus rekisteriaineisto	Riski puutteelliseen työkykyyn oli niillä, jotka eivät ymmärtäneet rakennemuutoksen tarkoitusta. Työntekijät voivat myös synnyttää rakennemuutostarpeita.
Kolehmainen 2014, Suomi	Saada selville HUS-organisaation erään tulosyksikön akuuttivuodeosaston hoitohenkilökunnan käsityksiä työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä työpaikalla sekä heidän kokemuksiaan siitä, mitkä tekijät ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia.	Osaston hoitohenkilökunta (n=10)	Haastattelu	Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä olivat fyysisen terveyden ylläpitäminen, työterveys-huolto, ergonomiset tilat, esimiehen hyvät johtamistavat ja työyhteisön positiivinen ilmapiiri.

(jatkuu)

Taulukko 2. jatkuu

Tekijä, vuosi, maa	Tarkoitus	Otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Laine 2010, Suomi	Kuvata uuteen organisaatioon siirtyneiden erikoissairaanhoidossa päivystyspoliklinikalla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia muutoksesta sekä sairaanhoitajien omaa toimintaa muutoksessa.	Päivystyspoliklinikan sairaanhoitajat (n=8)	Teema haastattelu	Muutos vaikutti myös henkilökohtaiseen elämään. Negatiiviset tunteet olivat pinnalla ensimmäisenä, mutta ne muuttuivat helpotukseksi muutoksen edetessä. Esimiehen toiminta miellettiin puutteelliseksi.
Mänty 2013, Suomi	Kuvata kuinka hyvin psykiatrisen sairaalan johto on ottanut huomioon suunnitellun organisaatiomuutoksen ei vaiheet henkilökunnan näkökulmasta katsottuna.	Keroputaan sairaalan vuodeosastojen hoitohenkilökunta (n=38)	Kyselylomake	Työyhteisön toimivuuden kehittämistä vaati tiedonkulku ja muutosjohtaminen. Työhyvinvointia lisäsi mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun alusta saakka.
Niemelä 2019, Suomi	Tuottaa tietoa siitä, miten Uuden lastensairaalan muuttokoulutus on yhteydessä työntekijän käsityksiin Uudesta lastensairaalas sa.	Uuteen lastensairaalaan muuttaneet hoitotyöntekijät (n=214)	Kyselylomake	Hoitotyöntekijät kokivat muutoksen välttämättömänä ja uuden sairaalan visio oli selkeä. Muuttokoulutukseen osallistumisella oli positiivinen yhteys muutokseen suhtautumisessa.
Pomare, Churruca, Long, Ellis & Braithwaite 2019, Australia	Tutkia sairaalahenkilökunnan ymmärrystä ja kokemuksia organisaation muutoksen alkuvaiheessa, käyttäen tapautkimuksena sairaalan uudistamista Sydneyssä, Australiassa.	Sairaalan henkilökunta (n = 46)	Puolistrukturoidu haastattelu	Henkilöstön riittäminen ja henkilöstön yhteistyön jatkuminen muutoksen jälkeen huolestutti. Huolta lisäsivät aiemmat huonot kokemukset muutoksista.

(jatkuu)

Taulukko 2. jatkuu

Tekijä, vuosi, maa	Tarkoitus	Otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Salo 2020, Suomi	Tutkia, mitkä tekijät uusissa monitoimitiloissa tukevat tai haittaavat työhyvinvointia sekä, millaisia keinoja työntekijät käyttävät uusiin tiloihin sopeutumiseen ja tiloissa toimimiseen.	Terveystieteiden ammattilaiset (n = 14)	Puolistrukturoitu haastattelu	Uudet tietojärjestelmät koettiin kuormittaviksi, ja kollegoilta saatu tuki väheni uusissa tiloissa. Vaikutusmahdollisuudet muutoksessa koettiin vähäiseksi.
Sissala & Voltti 2020, Suomi	Selvittää hoitohenkilökunnan kokemuksia muutoksessa johtamisessa.	Hoitohenkilökunta (n = 7)	Strukturoitu haastattelu	Toivottiin selkeää ja avointa viestintää muutoksen vaiheista, osallistumismahdollisuuksia ja johtajan taitoja viedä muutos läpi.
Wiezer, Nielsen, Pahkin, Widersal-Bazyl, Jong Mattila-Holappa & Morkkato 2011, Puola, Alankomaat, Suomi ja Tanska	Selvittää uudistuksien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Lisäksi selvittää, mitkä tekijät auttavat ja, mitkä tekijät vähentävät työn työntekijöiden hyvinvointia rakenneuudistuksissa.	PSYRES hankkeeseen osallistuneiden maiden tutkimukset. Tanska: Vanhainkodin työntekijät (n=533) Alankomaat: Hollannin tutkimuslaitoksen liiketoimintanyksikön osastot 10 kpl (tarkkaa henkilömäärää ei kerrottu) Puola: rakenneuudistuksia kokevien yritysten työntekijät (n=30) Suomi: metsäteollisuuden työntekijät (n=3490)	Tanska: Haastattelu Alankomaat: Kyselylomake Puola: Kyselylomake Suomi: Kyselylomake	Rakenneuudistuksella oli vaikutuksia muutosta ennen, sen aikana ja sen jälkeen.

4.1 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi ja synteesi lasketaan kirjallisuuskatsauksen neljänneksi vaiheeksi. Sen tarkoituksena on koota yhteenvetoa tutkimusten tuloksista. Analyysivaiheessa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja ja tuloksista muodostetaan ymmärrettävä kokonaisuus eli synteesi. (Niela-Vilén & Hamari. 2016, 30-31.) Sisällönanalyysia käytetään laadullisen aineiston analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin tavoitteena on antaa tutkimustuloksista sanallinen ja selkeä kuvaus. Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pääpaino on aineistossa. Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoitus ja tavoite ohjaavat analyysin tekoa eivätkä analyysiyksiköt ole etukäteen harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79,81,88.) Opinnäytetyön aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska se sopii hyvin kirjallisen aineiston analysointimenetelmäksi ja antaa selkeän kuvan tutkittavasta aiheesta.

Sisällönanalyysi alkaa aineiston pelkistämällä, jonka avulla aineistosta etsitään tutkimuskysymykselle sopivia kohtia esimerkiksi alleviivaamalla. Alkuperäisilmauksista muodostetaan pelkistetty versio ja pelkistämisen jälkeen aineistoa aletaan vertailemaan etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavista käsitteistä muodostetaan alaluokkia, jotka nimetään sisältöä kuvaavaksi. Alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia ja yläluokille muodostetaan pääluokka tai yksi yhdistävä tekijä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.) Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineisto ajatuksella läpi ja alleviivaamalla sieltä tutkimusongelmaan vastaavat ilmaukset. Alkuperäiset alleviivatut ilmaukset kirjattiin erilliseen taulukkoon ja ilmaukset tiivistettiin pelkistettyyn muotoon. Tiivistyksen jälkeen ilmauksia alettiin vertailemaan ja aineistosta pyrittiin löytämään yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Aineistosta korostetuille ilmauksille muodostettiin niitä kuvaavat ala- ja yläluokat sekä ala- ja yläluokille määriteltiin yksi yhteinen pääluokka, joka vastasi tutkimusongelmaan. Esimerkiksi taulukossa 3 alaluokkana on **vaikutus työssä jaksamiseen**. Yläluokaksi muodostettiin **muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana**. Pääluokaksi määriteltiin **organisaatiomuutoksen vaikutukset hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille**. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.

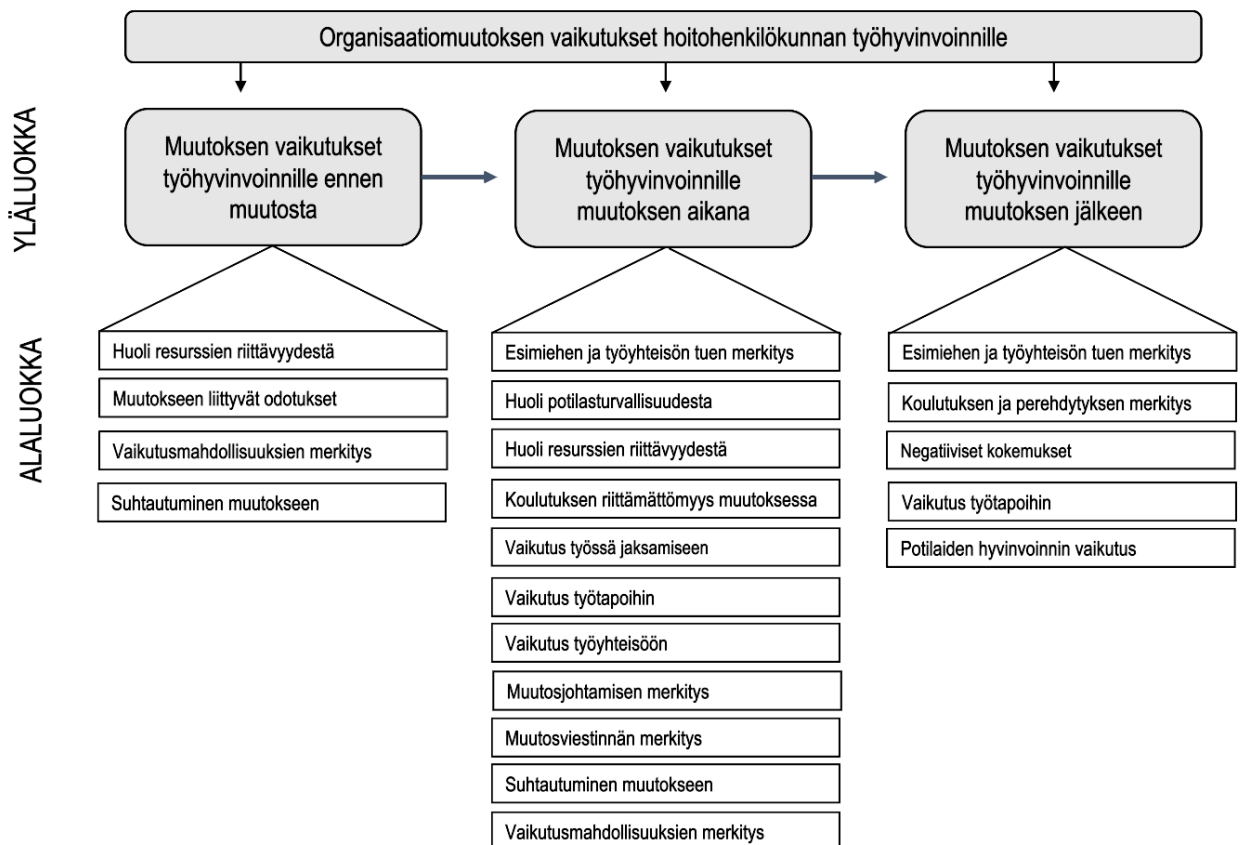
Alkuperäinen ilmaus lähdeaineistossa	Tiivistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>“During interviews, many participants reported feeling over-worked and under-resourced” (Pomare ym. 2019).</i>	Työntekijät kokivat olleensa ylityöllistettyjä.	Vaikutus työssäjaksamiseen	Muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana	Organisaatiomuutoksen vaikutukset hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille
<i>”Haastatteluissa tuli esiin, että pitkään jatkunut muutostila kuluttaa ja väsyttää henkilöstöä” (Järvinen 2011).</i>	Pitkään jatkunut muutostila väsytti henkilöstöä.	Vaikutus työssäjaksamiseen	Muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana	Organisaatiomuutoksen vaikutukset hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille

Opinnäytetyö valmistui keväällä 2021. Opinnäytetyö esiteltiin opinnäytetyömessuilla etänä COVID-19-pandemian vuoksi. Valmis opinnäytetyö julkaistiin Theseus tietokannassa ja toimitettiin toimeksiantajalle, TYKS Lasten ja nuorten klinikalle.

5 TULOKSET

Kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset (n=13) oli toteutettu Suomessa (f=10), Tanskassa (f=1) ja Australiassa (f=1). Yhdessä tutkimuksessa mukana olivat 4 maata: Suomi, Puola, Tanska ja Alankomaat. Aineistojen tutkimusmenetelminä toimivat laadullinen tutkimus (f=9), määrällinen tutkimus (f=1) sekä laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistelmä (f=3). Suurimmassa osassa aineistojen otoksena olivat hoitohenkilökunta tai sairaalan työntekijät. Tutkimuksissa vastaajamäärät vaihtelivat 5-3490 välillä. Kirjallisuuskatsaukset koostuivat 12-20 tutkimuksesta, joissa otantamäärä vaihtelivat 4 - 106 715 välillä.

Tulosten mukaan organisaatiomuutoksella nähtiin olevan vaikutuksia hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen (kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille.

Ennen organisaatiomuutosta työhyvinvointiin vaikuttavat asiat jaettiin neljään alaluokkaan: *huoli resurssien riittävydestä, muutokseen liittyvät odotukset, vaikutusmahdollisuuksien merkitys sekä suhtautuminen muutokseen*. Taulukossa 4. esitellään organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille ennen muutosta alaluokkineen sekä esimerkit tuloksista poimituista suorista lainauksista ja näiden tiivistetyistä ilmauksista.

Taulukko 4. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille ennen muutosta.

SUORA LAINAUS TUTKIMUKSESTA	TIIVISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>“On the first point, staff reported concerns that they would not have enough staff to cover the increased physical space and new ways of working within the new building”</i> (Pomare ym. 2019).	Epävarmuutta henkilöstömäärän riittävydestä uusiin tiloihin nähden.	Huoli resurssien riittävydestä	Muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille ennen muutosta
<i>“Staff expressed multiple negative expectations or concerns about how their ways of working together would be affected by moving into the new building”</i> (Pomare ym. 2019).	Henkilökunnalla oli kielteisiä odotuksia siitä, miten muutos vaikuttaisi heidän yhteistyötapoihinsa.	Muutokseen liittyvät odotukset	
<i>”He kokivat, etteivät kyenneet vaikuttamaan päätökseen erikoissairaanhoidon lopettamisesta mitenkään. Henkilöstöä ei otettu tässä vaiheessa muutoksen suunnitteluun tai päätöksentekoon mukaan.”</i> (Laine 2010.)	Henkilöstö koki, ettei heitä ei otettu mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.	Vaikutusmahdollisuuksien merkitys	
<i>“At the beginning, of course, everybody was scared of the changes and stuff like that, but eventually we got used to it”</i> (Pomare ym. 2019).	Muutoksen alussa henkilökunta koki pelkoa tulevasta muutoksesta, mutta ajan kanssa muutokseen totuttiin.	Suhtautuminen muutokseen	

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia vähensi **huoli resurssien riittävydestä** (Laine 2010; Pomare ym. 2019). Työntekijät epäilivät henkilöstömäärän riittävyttä uusiin tiloihin nähden. Muutoksen jälkeen tilat olisivat suuremmat ja vaatisivat mahdollisesti lisää työntekijöitä. (Pomare ym. 2019.) Työntekijät olivat huolissaan myös siitä, mistä uudet työntekijät saataisiin ja riittäisikö organisaation talous uusien työntekijöiden palkkaamiseen (Laine 2010; Pomare ym. 2019).

Hoitohenkilökunnalla oli sekä negatiivisia että positiivisia **muutokseen liittyviä odotuksia**, jotka vaikuttivat työntekijöiden hyvinvointiin (Laine 2010; Pomare ym. 2019). Muutosten pelättiin vaikuttavan työntekijöiden yhdessä työskentelyyn. Uusissa tiloissa potilaat sijoitettiin yksittäisiin potilashuoneisiin, minkä pelättiin eristävän työntekijöitä toisistaan ja vähentävän mahdollisuutta saada tukea kollegoilta. Muutosten odotettiin myös vaikuttavan siihen, ettei uudessa suuremmassa sairaalassa olisi enää mahdollista tuntea niin hyvin esimiehiään tai muita työntekijöitä kuin vanhassa pienemmässä sairaalassa. Negatiiviset odotukset liittyivät myös potilasturvallisuuteen. Työntekijöillä heräsi huoli, ettei heillä olisi enää aikaa hoitaa ja seurata potilaita yhtä hyvin, kun potilaat sijoitettaisiin pienempiin huoneisiin. Negatiivisten odotusten vaikutuksia vähensi työntekijöiden positiiviset odotukset muutoksen tuomista hyödyistä potilaille, joita olivat luonnon valo ja fyysisesti kauniit uudet tilat. (Pomare ym. 2019.) Työntekijöitä jännitti, miten heidät otetaan vastaan uudessa organisaatiossa (Laine 2010).

Organisaatiomuutoksessa **vaikutusmahdollisuuksilla** oli **merkitystä** työhyvinvointiin (Laine 2010; Niemelä 2019). Työntekijät kokivat, etteivät he olleet päässeet osallistumaan muutoksen suunnitteluun, jossa päätettiin muutokseen liittyvistä asioista. Työntekijät kokivat, että heillä olisi ollut annettavaa muutoksen suunnitteluun. Tämä aiheutti sen, että työntekijät kokivat, ettei heidän mielipiteitään arvostettu muutoksessa. (Laine 2010.) Organisaatiossa muutuskoulutuksien järjestäminen ja työntekijän osallistuminen koulutuksiin lisäsi työntekijöiden tietoa muutoksista ja sitä kautta lisäsi myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Niemelä 2019).

Työntekijöiden oma **suhtautuminen muutokseen** vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin ennen muutosta (Järvinen 2011; Kolehmainen 2014; Pomare ym. 2019; Wiezer ym. 2011). Henkilöstö koki muutoksen olemassaolon jo ennen kuin varsinainen muutos oli käynnistynyt (Järvinen 2011). Työntekijät, jotka tunsivat hyvinvointinsa hyväksi jo ennen muutoksia ja saivat tukea heti muutoksen alussa, suhtautuivat muutoksiin positiivisemmin (Wiezer ym. 2011). Useat muutokset olivat uuvuttaneet työntekijöitä vuosien varrella. Koetut muutokset vaikuttivat siihen, että työntekijöiden lähtökohta muutosta kohtaan oli negatiivinen. Muutoksia ja sen vaikutuksia pelättiin ensin, mutta niihin uskottiin sopeutuvan ajan kanssa. (Pomare ym. 2019.)

Organisaatiomuutoksen aikana työhyvinvointiin vaikuttavina asioina nähtiin *esimiehen ja työyhteisön tuen merkitys, huoli potilasturvallisuudesta, huoli resurssien riittävydestä, koulutuksen riittämättömyys muutoksessa, vaikutus työssä jaksamiseen, vaikutus työtapoihin, vaikutus työyhteisöön, muutosjohtamisen merkitys, muutosviestinnän merkitys, suhtautuminen muutokseen ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys*. Alaluokat esitellään esimerkki ilmauksineen taulukossa 5.

Taulukko 5. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana.

SUORA LAINAUS TUTKIMUKSESTA	TIIVISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Vastaajat korostivat tuen merkitystä muutoksessa työskentelyssä, sillä ilman tätä tukea työilmapiiri muuttuu stressaavaksi"</i> (Sissala & Voltti 2020).	Riittävä tuki, voi ehkäistä muutoksessa työilmapiiriin muuttumisen stressaavaksi.	Esimiehen ja työyhteisön tuen merkitys	Muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen aikana
<i>"Huolta tunnettiin myös potilaiden puolesta, tiedotusvälineet olivat haastateltavien mielestä aiheuttaneet huolta kansalaisten keskuudessa hoidon saatavuudesta"</i> (Laine 2010).	Työntekijät olivat huolissaan potilaiden puolesta ja hoidon saatavuudesta.	Huoli potilasturvallisuudesta	
<i>"Regarding the second point, staff noted that even if budgetary issues were resolved, and there was enough money to hire new staff to fill the new building, a challenge would be finding the staff to recruit: I don't know where these new staff are going to come from"</i> (Pomare ym. 2019).	Henkilökunta epäili, mistä tarvittavat uudet työntekijät saataisiin.	Huoli resurssien riittävydestä	
<i>"Työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa riittävässä määrin koulutusta työtehtävien tai käytäntöjen muuttuessa"</i> (Järvinen 2011).	Työntekijät kokivat, etteivät he saaneet tarpeeksi koulutusta työtehtävien ja käytäntöjen muuttuessa.	Koulutuksen riittämättömyys muutoksessa	
<i>"Sairaanhoidajat kuvailivat fyysisiä reaktioita stressin ja muutospäsymyksen muodossa"</i> (Haikara 2020).	Työntekijät kokivat muutoksessa stressiä ja muutospäsymystä.	Vaikutus työssä jaksamiseen	

(jatkuu)

Taulukko 5. jatkuu

<i>"Vastauksista kävi ilmi, että työnkuva oli muuttunut mieleisemmäksi, mikä puolestaan oli kasvattanut työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä" (Autio & Korkeamäki 2015).</i>	Työnkuva muuttui mieleisemmäksi, mikä lisäsi työmotivaatiota sekä tyytyväisyyttä.	Vaikutus työtapoihin
<i>"Työyhteisössä oli ollut aiemmin aina hyvä yhteishenki, mutta nyt välit työntekijöiden kesken kiristyivät, henkilöstöllä oli huoli työpaikkansa puolesta" (Laine 2010).</i>	Huoli työpaikan menettämisestä kiristi työntekijöiden välejä ja laski yhteishenkeä.	Vaikutus työyhteisöön
<i>"Muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen, kyky laittaa itsensä likoon ja rakentaa luottamusta, rohkeus tarttua ongelmiin sekä valmentava johtajuus" (Autio & Korkeamäki 2015).</i>	Hyvä muutosjohtaja edistää työhyvinvointia muutostilanteissa.	Muutosjohtamisen merkitys
<i>"The nurses describe a serious lack of communication from management when restructuring" (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016).</i>	Hoitajat kokivat viestinnän olevan puutteellista muutoksen aikana.	Muutosviestinnän merkitys
<i>"Työkokemuksella oli tilastollista yhteyttä, kuinka vastaajat kokivat Uuden lastensairaalan muutosprosessin (taulukko 4). Mitä vähemmän työkokemusvuosia vastaajalla oli, sitä paremmin hän hyväksyi Uuden lastensairaalan toiminnanmuutoksen ($r = -0,192$ ja $p=0,005$)." (Niemelä 2019.)</i>	Vähemmän työkokemukselta omaavat työntekijät hyväksyivät muutoksen paremmin.	Suhtautuminen muutokseen
<i>"Muutokseen vaikuttamismahdollisuutensa arvioi puutteelliseksi 90 prosenttia muutoksia kohdanneista, eli 1493 vastaajaa" (Kokkinen 2013).</i>	90 prosenttia muutoksia kokeneista arvioi vaikuttamismahdollisuudet muutokseen puutteelliseksi.	Vaikutusmahdollisuuksien merkitys

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin muutoksen aikana vaikutti **esimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki** (Haikara 2020; Salo 2020; Sissala & Voltti 2020; Wiezer ym. 2011). Henkinen tuki muutoksen aikana koettiin merkitykselliseksi useissa tutkimuksissa (Haikara 2020; Kolehmainen 2014; Salo 2020). Työntekijöiden voidessa luottaa hyvään kommunikaatioon sekä tukeen esimiehiltä ja työkavereilta, on muutoksen vaikutuksien hyvinvoinnille todettu olevan vähemmän negatiivisia (Wiezer ym. 2011). Riittävällä

esimiehen ja työyhteisön antamalla tuella voitiin ehkäistä työilmapiirin muuttuminen stressaavaksi muutoksen aikana. Työntekijät toivoivat esimiehiltä palautetta, kannustusta ja arvostusta työhön liittyvissä asioissa. Esimiehen palautteenannolla, kannustamisella ja arvostuksen osoituksella alaisiaan kohtaan todettiin olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamiseen muutoksen aikana. (Sissala & Voltti 2020.)

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia vähensi **huoli potilasturvallisuudesta** (Laine 2010). Hoitohenkilökunta oli huolissaan potilaiden hoidon saatavuudesta muutoksen aikana. Kiireellä koettiin olevan estävä vaikutus potilaiden auttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Hoitohenkilökunta koki, että he eivät kyenneet antamaan potilaille yhtä paljon aikaa kuin ennen muutosta. Hoitohenkilökunta hoiti kaikkia potilaita samaan aikaan, mikä koettiin sekavaksi ja huonoksi järjestelyksi. Ennen muutosta käytössä ollut omahoitajajärjestelmä koettiin toimivammaksi ja potilasturvallisuutta edistävämmäksi. (Laine 2010.)

Hoitohenkilökunta oli **huolissaan resurssien riittävydestä** muutoksen aikana (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Sissala & Voltti 2020). Riittämättömillä resursseilla oli negatiivinen vaikutus hoitajien välisiin suhteisiin. Riittämättömät resurssit aiheuttivat tarvetta selvittää uudelleen työpaikan rooleja hoitajien kesken. (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016.) Työmäärän lisääntymisellä ja työntekijöiden vähäisellä määrällä nähtiin olevan vaikutusta ammatillisen kehittymisen vähenemiseen. Riittävien resurssien nähtiin olevan välttämättömiä muutoksen hallitsemisen ja muutoksessa onnistumisen kannalta. (Haikara 2020; Sissala & Voltti 2020.) Riittävien resurssien sekä riittävien työympäristön puitteiden varmistamisella voitiin vaikuttaa muutoksen onnistuneeseen läpivientiin (Sissala & Voltti 2020).

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia vähensi huoli **koulutuksen riittämättömyydestä** muutoksen aikana (Mänty 2013). Koulutuksien määrä koettiin vähäiseksi työtehtävien ja käytäntöjen muuttuessa. Työntekijät olivat myös huolissaan oman osaamisensa sekä ammattitaitonsa riittävydestä muutoksen aikana. Uusiin työtapoihin ja tietoteknisiin laitteisiin sopeutuminen koettiin haastavaksi, ellei niihin saatu riittävää tukea ja koulutusta. (Mänty 2013.)

Organisaatiomuutoksilla oli vaikutusta hoitohenkilökunnan **työssä jaksamiseen** muutoksen aikana (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Kokkinen 2013; Laine 2010; Mänty 2013; Niemelä 2019; Wiezer ym. 2011). Muutoksella nähtiin olevan vaikutusta hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, stressiin, uupumukseen, työkykyyn ja työhön liittyvään epävarmuuteen (Wiezer ym. 2011). Jatkuvilla muutoksilla koettiin olevan kuormittava vaikutus työssä jaksamiseen (Autio & Korkeamäki 2015). Työntekijät kokivat stressiä, muutosväsymystä ja muutosapatiaa muutoksen aikana (Haikara 2020). Muutokset saattoivat aiheuttaa työntekijöissä kyynisyyttä ja emotionaalista uupumista (Autio & Korkeamäki 2015). Muutoksen aikana työntekijöissä heräsi ahdistuneisuuden ja turvattomuuden tunteita (Haikara 2020). Osa työntekijöistä jännitti uuteen organisaatioon siirtymistä ja uusia työkavereita, mikä aiheutti unettomuutta (Laine 2010). Tulevaisuudestaan oli huolissaan 57% työntekijöistä ja työpaikan menettämistä pelättiin (Niemelä 2019; Wiezer ym. 2011). Männyn (2013) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että työntekijät eivät kantaneet huolta työpaikansa menettämisestä. Rakennemuutoksia kokeneilla oli puolitoistakertainen riski kokea työkykynsä puutteelliseksi verrattuna työntekijöihin, jotka eivät olleet kokeneet rakennemuutoksia uransa aikana. Myös vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi kokevilla työntekijöillä oli yli kaksinkertainen riski työkykynsä puutteelliseksi kokemiseen. Kokkisen (2013) tutkimuksessa muutoksia kokeneiden tuloksissa ei kuitenkaan nähty riskiä kohonneeseen työkyvyttömyyden riskiin. Työntekijät kokivat iloa potilaiden kanssa työskentelystä ja tämä kompensoi muutoksiin liittyviä negatiivisia kokemuksia (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016).

Organisaatiomuutoksilla nähtiin olevan **vaikutus työtapoihin** (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016). Työtapojen muuttumisella huomattiin olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Työnkuvan koettiin muuttuneen mieleisemmäksi, mikä lisäsi hoitohenkilökunnan työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Osa kuitenkin koki työnkuvan muuttumisen pelottavana ja stressaavana tekijänä, mikä taas vähensi työhyvinvointia (Autio & Korkeamäki 2015). Muutoksen myötä hoitohenkilökunnan hallinnollinen työ lisääntyi. Hallinnollisen työn lisääntyä hoitohenkilökunta koki joutuvansa omien töidensä lisäksi hoitamaan muita työtehtäviä, mikä aiheutti työntekijöissä kuormittumista. Osa hoitohenkilökunnasta näki

hallinnollisen työn myös rentouttavana, sillä se koettiin henkisesti vähemmän kuormittavaksi. (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016.)

Organisaatiomuutoksilla oli **vaikutusta työyhteisöön** (Laine 2010; Mänty 2013; Niemelä 2019; Wiezer ym. 2011). Työyhteisön ilmapiirissä tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin heikkenemiseen muutoksen aikana. Muutokset voivat aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden välille, mikä vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin laskevasti. (Wiezer ym. 2011.) Suurin osa hoitohenkilökunnasta koki muutosprosessin aiheuttaneen ristiriitatilanteita työyhteisössä (Niemelä 2019). Mikäli hoitohenkilökunta joutuu kantamaan huolta työpaikan menettämisestä, voi se kiristää työntekijöiden välejä (Laine 2010). Työntekijät kokivat muutoksen hetkellisesti vaikuttaneen työyhteisön ilmapiiriin. Lopulta kuitenkin työyhteisön avoin ilmapiiri ja yhteistyö koettiin voimaannuttavana ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä muutoksen aikana. (Mänty 2013.)

Muutosjohtamisella oli vaikutusta työhyvinvointiin muutoksen aikana (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Järvinen 2011; Kolehmainen 2014; Sissala & Voltti 2020). Hoitajat raportoivat kokemuksia, että heitä vedettiin useaan suuntaan muutoksen aikana, mikä aiheutti ristiriitoja työntekijöiden ja esimiesten välille (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016). Muutoksen johtajien koettiin olevan kaukana työntekijöiden arjesta. Muutoksen johtajien etäisyys vaikutti siihen, että työntekijät eivät kokeneet tullessaan riittävästi kuulluksi. (Autio & Korkeamäki 2015.) Henkilöstö toivoi, että esimiehet käyttäisivät aikaa esimiestyöhön erityisesti muutoksen aikana ja välittäisivät alaisistaan (Järvinen 2011). Hoitohenkilökunnan työhyvinvointia tuki tehokas ja hyvä muutosjohtaminen (Autio & Korkeamäki 2015; Kolehmainen 2014; Sissala & Voltti 2020). Hyvällä muutosjohtamisella voitiin ehkäistä hoitohenkilökunnan turhautumista ja edistää hoitohenkilökunnan työhyvinvointia muutoksen aikana. Hyvä muutosjohtaminen koostui vuorovaikutuksesta, kannustamisesta ja tuen antamisesta. (Sissala & Voltti 2020.) Tehokkaalla muutosjohtamisella pyrittiin ehkäisemään hoitohenkilökunnan loppuun palamista sekä nostamaan hoitohenkilökunnan muutosvalmiuksia (Haikara 2020).

Muutosviestinnällä oli vaikutusta työhyvinvointiin muutoksen aikana (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Kolehmainen 2014; Laine 2010; Mänty 2013; Niemelä 2019; Salo 2020; Sissala & Voltti 2020). Hoitohenkilökunnan

työhyvinvointia muutoksen aikana tuki riittävä, selkeä, ajantasainen ja kaikkien saatavilla oleva muutosviestintä (Kolehmainen 2014; Sissala & Voltti 2020). Hoitohenkilökunta koki muutosviestinnän puutteelliseksi useissa tutkimuksissa (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Mänty 2013). Hoitohenkilökunta koki muutosviestinnässä ristiriitaisuutta useissa tutkimuksissa. (Laine 2010; Salo 2020; Sissala & Voltti 2020). Hoitohenkilökunta toivoi enemmän yleistä tiedottamista muutoksesta (Mänty 2013). Niemelän (2019) tutkimuksessa 54% hoitohenkilökunnasta arvioi muutosviestinnän riittäväksi ja 45% koki ettei ollut saanut muutokseen liittyvää tiedottamista riittävästi muutoksen aikana. Suurin osa hoitohenkilökunnasta oli kokenut muutoksen aikaisen viestinnän hyväksi. Hyvällä ja riittävällä muutosviestinnällä voitiin vaikuttaa positiivisesti hoitohenkilökunnan asennoitumiseen muutosta ja sen johtajia kohtaan (Autio & Korkeamäki 2015). Hoitohenkilökunta ei saanut tietoa muutoksesta ajoissa, mikä vaikeutti hoitohenkilökunnan muutokseen sopeutumista muutoksen aikana (Mänty 2013). Odottamattomat muutokset eivät saaneet yhtä helposti työntekijöiden hyväksyntää kuin muutokset, joista oli tiedotettu ajoissa (Haikara 2020).

Hoitohenkilökunnan **muutokseen suhtautumisella** oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin riippuen siitä, oliko suhtautuminen muutosta kohtaan myönteinen vai kielteinen (Autio & Korkeamäki 2015; Kolehmainen 2014; Niemelä 2019; Sissala & Voltti 2020; Wiezer ym. 2011). Kielteinen suhtautuminen muutosta kohtaan vaikutti negatiivisesti työhyvinvointiin (Autio & Korkeamäki 2015). Aiemmat organisaatiomuutokset negatiivisena kokenut työntekijä ei ottanut uusia muutoksia vastaan yhtä avoimin mielin kuin työntekijät, joilla muutoksista oli positiivisia kokemuksia tai ei kokemuksia ollenkaan. Mitä enemmän muutos kosketti työntekijää ja työntekijän työnkuvaa, sitä suuremmat olivat myös sen vaikutukset työhyvinvoinnille. Mikäli työntekijän asema parani muutoksen myötä, hän näki muutokset todennäköisemmin positiivisena. Tehtävälähtöinen suhtautuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käsitykseen muutoksesta, kun taas tunteellinen suhtautuminen herättää työntekijöissä kielteisen suhtautumiseen muutosta kohtaan. (Wiezer ym. 2011.) Positiivinen asenne muutosta kohtaan ja muutospositiivisen ilmapiirin luominen nähtiin tukevan muutosprosessia. Lähiesimiehen ja työyhteisön muutospositiivisella asenteella oli myös positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja muutokseen suhtautumiseen. (Sissala & Voltti 2020.) Työntekijät, joilla oli vähemmän työkokemusta, hyväksyivät muutoksen paremmin kuin ne työntekijät, joilla oli enemmän työkokemusta (Niemelä 2019). Vanhemmat työntekijät kokivat nuorempia työntekijöitä

useammin muutokset negatiivisesti (Wiezer ym. 2011). Hoitohenkilökunta toivoi, ettei muutoksia tulisi kerralla liikaa, jotta muutoksiin ehtii sopeutumaan. Kun työntekijöille annetaan aikaa sopeutua muutoksiin, ei muutos myöskään kuormita työhyvinvointia niin paljon. (Kolehmainen 2014.)

Muutoksen aikana **vaikutusmahdollisuuksilla** oli vaikutusta työnhyvinvointiin (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Kokkinen 2013, Mänty 2013; Niemelä 2019; Salo 2020; Sissala & Voltti 2020; Wiezer ym. 2011). Hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin muutoksen aikana (Autio & Korkeamäki 2015; Wiezer ym. 2011). Työntekijöiden näkökulman huomioimisen muutoksen eri vaiheissa todettiin tuovan sujuvuutta työn tekemiseen muutosprosessin keskellä (Sissala & Voltti 2020). Hoitohenkilökunta arvioi vaikutusmahdollisuutensa puutteelliseksi useissa tutkimuksissa (Kokkinen 2013; Mänty 2013; Salo 2020; Sissala & Voltti 2020). Heikot vaikutusmahdollisuudet kaksinkertaistavat riskin muutosta kohtaan nouseviin negatiivisiin asenteisiin ja muutokseen sitoutumattomuuteen (Kokkinen 2013). Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen oli parempi, kun heille oli annettu mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen ja sen sisältöön. Vaikutusmahdollisuuksilla huomattiin olevan myös uupumista ja muutokseen liittyviä negatiivisia käsityksiä ehkäisevä vaikutus. (Autio & Korkeamäki 2015; Haikara 2020.) Vaikutusmahdollisuudet myös motivoivat ja pitävät työntekijöiden kiinnostusta muutosta kohtaan yllä (Autio & Korkeamäki 2015). Ylempää tulevat päätökset eristävät hoitohenkilökunnan yhteisen muutokseen liittyvän päätöksenteon ulkopuolelle (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016). Sairaanhoidajat halusivat osallistua muutokseen suunnitteluun enemmän kuin lähi- ja lastenhoitajat (Niemelä 2019).

Organisaatiomuutoksen jälkeen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat jaettiin viiteen alaluokkaan: *esimiehen ja työyhteisön tuen merkitys, koulutuksen ja perehdytyksen merkitys, negatiiviset kokemukset, vaikutus työtapoihin sekä potilaiden hyvinvoinnin vaikutus*. Alaluokat ja esimerkkejä tutkimuksista otetuista suorista lainauksista ja näiden tiivistetyistä ilmauksista esitellään taulukossa 6.

Taulukko 6. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen jälkeen.

SUORA LAINAUS TUTKIMUKSESTA	TIIVISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Haastatteltavat kuvaavat kaipaavansa tilamuutoksen jälkeen enemmän tukea esimieheltä ja johdolta sekä vastuutahoa, jolta kysyä epäselvistä asioista"</i> (Salo 2020).	Muutoksen jälkeen esimieheltä ja johdolta kaivataan tukea sekä vastuutahoa, jolta kysyä epäselvistä asioista.	Esimiehen ja työyhteisön tuen merkitys	Muutoksen vaikutukset työhyvinvoinnille muutoksen jälkeen
<i>"Hyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta hoitajien mielestä tärkeään rooliin nousi hyvä perehdytys"</i> (Kolehmainen 2014).	Hyvä perehdytys koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.	Koulutuksen ja perehdytyksen merkitys	
<i>"Työn stressitaso nousi merkittävästi muutoksen jälkeen"</i> (Mänty 2013).	Työn stressitaso nousi.	Negatiiviset kokemukset	
<i>"Uusissa tiloissa toimiminen vaatii työntekijöiltä uudenlaisia tapoja ja ajanhallintaa"</i> (Salo 2020).	Muutokset vaativat työntekijältä uusia tapoja ja ajanhallintaa.	Vaikutus tapoihin	
<i>"Potilaiden hyvinvointi oli hoitajien mielestä merkityksellistä potilastyössä ja näin olen vaikuttanut myös työhyvinvointiin"</i> (Kolehmainen 2014).	Potilaiden hyvinvointi vaikutti positiivisesti myös työntekijöiden työhyvinvointiin.	Potilaiden hyvinvoinnin vaikutus	

Esimiehen ja työyhteisön tuella oli vaikutusta työhyvinvointiin muutoksen jälkeen (Kolehmainen 2014; Salo 2020). Esimiehen ja työyhteisön tuki nähtiin työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisenä muutoksen jälkeen (Kolehmainen 2014; Salo 2020). Muutoksen jälkeen kaivattiin tukea esimieheltä ja johdolta. Muutoksen jälkeen kaivattiin myös mahdollisuutta vastuutahoon, jolta kysyä neuvoa epäselvissä asioissa (Salo 2020). Sosiaaliset kontaktit ja työn jakaminen työyhteisön kanssa vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin. Työssä positiivisella ilmapiirillä oli positiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. (Kolehmainen 2014.)

Koulutuksilla ja riittävällä perehdytyksellä oli vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin muutoksen jälkeen (Kolehmainen 2014). Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikutti positiivisesti mahdollisuus omaksua uutta tietoa pikkuhiljaa muutoksen jälkeen. Ammattitaidon ylläpitämisellä muutoksen jälkeen nähtiin olevan työhyvinvointia tukeva vaikutus. Hyvä perehdytys koettiin tärkeäksi asiaksi muutoksen jälkeen, jotta muutokseen sopeutuminen helpottuisi. (Kolehmainen 2014.)

Muutoksen jälkeen työntekijät kokivat muutokseen liittyviä **negatiivisia kokemuksia** (Autio & Korkeamäki 2015; Haikara 2020; Kokkinen 2013; Laine 2010; Mänty 2013; Pomare ym. 2019). Muutoksia aiemmin kokeneilla oli suurentunut riski kokea työhön liittyvät asiat negatiivisemmin. Kahden vuoden sisällä organisaatiomuutoksia kokeneilla oli puolitoistakertainen riski kokea työkykynsä puutteelliseksi (Kokkinen 2013). Jatkuvilla muutoksilla nähtiin yhteys työntekijöiden työhyvinvoinnin laskuun (Autio & Korkeamäki 2015). Muutoksen jälkeen hoitohenkilökunta koki stressitason nousseen ja jopa posttraumaattista stressiä saattoi esiintyä (Haikara 2020; Mänty 2013). Kiireen koettiin lisääntyneen muutoksen jälkeen, mikä kuormitti työhyvinvointia (Kokkinen 2013; Laine 2010). Hoitohenkilökunta oli huolissaan resurssien riittävydestä muutoksen jälkeen (Pomare ym. 2019). Hoitajat kokivat, että he eivät uskaltaneet heti kertoa ajatuksiaan tai puuttua työpaikassaan kohtaamiinsa epäkohtiin uudessa työyhteisössään. Hoitohenkilökunta saattoi kokea jonkin aikaa muutoksen jälkeen ikävää vanhaa työpaikkaansa ja työkavereita kohtaan, mutta ajan kanssa ikävä helpotti. (Laine 2010.)

Organisaatiomuutoksilla oli **vaikutusta työtapoihin**, mikä vaikutti hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin muutoksen jälkeen (Haikara 2020; Kolehmainen 2014; Laine 2010; Mänty 2013; Salo 2020). Muutokset vaativat työntekijöiltä uusia työtapoja ja ajanhallintaa (Salo 2020). Muutoksen jälkeen uudet tietojärjestelmät ja laitteet koettiin työhyvinvointia kuormittavana tekijänä. Tietojärjestelmien toimimattomuus ja niiden käytön epävarmuus koettiin raskaana. (Haikara 2020; Salo 2020.) Uusissa laitteissa ja tietojärjestelmissä nähtiin myös työtä helpottavia ja sitä tukevia puolia (Salo 2020). Perehdytys uuteen tietotekniikkaan koettiin puutteelliseksi (Mänty 2013). Uusiin ihmisiin ja työtapoihin tutustuminen koettiin uuvuttavana ja työhyvinvointia laskevana tekijänä (Laine 2010). Positiivisena asiana työtapojen muutoksissa nähtiin mahdollisuus suunnitella omaa työtään (Kolehmainen 2014). Työn sisällön muuttuminen kiinnostavammaksi ja monipuolisemmaksi koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä (Laine 2010; Kolehmainen 2014).

Potilaiden hyvinvointi vaikutti positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin muutoksen jälkeen (Kolehmainen 2014). Hoitohenkilökunta koki potilaiden hoidon olevan pääasia heidän työssään. Potilaan hoitaminen mahdollisimman hyvin koettiin tärkeäksi kiireestä ja riittämättömistä resursseista huolimatta. Työntekijät saivat onnistumisen kokemuksia, kun potilas parani tai potilaan oireet helpottivat. Onnistumisen kokemukset olivat yhteydessä työmotivaatioon ja työhyvinvoinnin kasvuun. (Kolehmainen 2014.)

6 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Hyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohtia ovat tiedeyhteisön tunnustamien hyvien toimintatapojen noudattaminen. Tiedeyhteisön hyviin toimintatapoihin kuuluvat rehellisyys ja yleinen huolellisuus niin tulosten tallentamisessa, julkaisemisessa kuin arvioinnissakin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tutkijan tulee huomioida tutkimussuunnitelman laatu ja tutkimusasetelman sopivuus kyseiselle tutkimukselle. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Tarvittavat luvat tulee olla kunnossa ennen tutkimuksen aloittamista. Lupia ja tutkimukseen liittyviä aineistoja tulee säilyttää asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamia ohjeita hyvistä tieteellisistä käytännöistä. Koko opinnäytetyöprosessin ajan pyrittiin toimimaan tarkasti ja huolellisesti. Tutkimussuunnitelma ohjasi opinnäytetyön tekoa ja sen avulla pohdittiin etukäteen opinnäytetyön eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma määriteltiin tutkimussuunnitelmassa ja se pysyi muuttumattomana opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimusasetelma määräytyi aiemman kirjallisuuden sekä aiheeseen liittyvien tutkimusten pohjalta. Opinnäytetyön aihe valittiin tekijöiden kiinnostuksen sekä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Aiheeseen perehdyttiin huolella käymällä läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyöhön ei kerätty rahoitusta eivätkä tekijät hyötyneet taloudellisesti opinnäytetyön tekemisestä. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joten erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu. Ennen opinnäytetyön aloittamista opinnäytesopimuksen allekirjoittivat sekä tekijät, toimeksiantaja että Turun ammattikorkeakoulun edustaja. Allekirjoitettu sopimus tallennettiin digitaalisena Ankkuri-tietokantaan. Opinnäytetyö tarkistettiin plagiointitunnistejärjestelmässä, ennen opinnäytetyön lähettämistä arvioitavaksi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tiedonhankinnassa tulee käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Tuloksien julkaisussa tulee noudattaa avoimuutta. Tutkimusta tehdessä tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden tuloksia ja saavutuksia, ja muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa töiden käsittelyssä ja niitä julkaistaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Aineiston hakua tehtiin

luotettavista hoitotyön- ja terveysalan tietokannoista. Aineiston luotettavuutta arvioitiin lähteen, tekijän, julkaisuajan ja julkaisevan tahon mukaan. Aineiston käsittelyssä huomiointiin aiempien tutkijoiden ja kirjoittajien saavutukset. Tutkijoiden tuloksia ei plagioitu ja lähdeviitteet kirjattiin tekstiin asianmukaisesti. Lähdeviitteet löytyvät aakkostettuina lähdeluettelosta. Raportoinnissa pyrittiin tuomaan esille selkeästi ja avoimesti koko tutkimusprosessi.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta nostaa kaikkien tutkimusprosessin vaiheiden etenemisen tarkka selittäminen (Hirsjärvi ym. 1997, 232). Tiedonhaun prosessi ja hakusanat on kuvattu niin, että ne voidaan halutessa toistaa. Manuaalisella haulla lisättiin sopivien tutkimusten kattavuutta. Tiedonhaun haasteena nähtiin sopivien hakusanojen valinta. Huomattiin, että osa englannin- ja suomenkielisistä hakusanoista ei tuottanut riittävästi hakutuloksia. Informaatikon apu tiedonhankinnassa olisi mahdollisesti auttanut parempien hakusanojen ja tulosten löytämisessä. Hakuja ei myöskään kyetty toteuttamaan eri tietokannoissa täysin identtisesti, tietokantojen hakutoiminnoista riippuen. Aineiston sisään- ja poissulkukriteerit valikoitiin tarkasti. Tiedonhakua rajattiin koskemaan alle kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia, millä pyrittiin lisäämään aineiston ajantasaisuutta. Aineistoon hyväksyttiin myös yksi yksitoista vuotta vanha aineisto, sillä sen sisällöstä löydettiin hyvin vastauksia tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin vain tutkimuksia, joista teksti oli kokonaisuudessaan saatavilla. Näin oli mahdollista arvioida tutkimusta kokonaisuutena, mikä lisää luotettavuutta. Aineistoksi valittiin vain ilmaisena saatavilla oleva materiaali. Ilmaisen materiaalin ja koko tekstin ongelmana on, että se rajaa löytyvien hakutulosten määrää. Käyttämällä myös esimerkiksi maksullisia materiaaleja olisi aineistoa saatu laajennettua, mikä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin vain suomen ja englanninkielisiä aineistoja, mikä osaltaan vähentää tulosten yleistettävyyttä, sillä organisaatiomuu-
tosten toteuttamisessa nähdään jonkin verran eroja maiden välillä. Englanninkielisten aineistojen ongelmana on myös aineistojen kääntäminen, mikä lisää väärinymmärryksen riskiä.

Tutkimussuunnitelman mukaan tavoitteena oli löytää 15 aiheeseen sopivaa tutkimusta. Tutkimusten määrä jäi kuitenkin toivottua alhaisemmaksi. Aineiston otantana pyrittiin käyttämään vain tutkimuksia, joissa vastaajina oli hoitohenkilökunta. Tällaista aineistoa ei kuitenkaan löytynyt tarpeeksi luotettavan analyysin tekoon, joten mukaan otettiin myös

kaksi tutkimusta, joiden osatutkimuksissa otantana oli käytetty myös muuta kuin hoito-henkilökuntaa. Koska aineistoksi löytyi vain kolme vertaisarvioitua tieteellisesti pätevää tutkimusta, hyväksyttiin aineistoksi myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia. Tutkimusaineiston vähäiseksi jäämisen nähdään vähentävän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Kun kaksi tekijää päätyvät samaan lopputulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.) Opinnäytetyö toteutettiin alusta loppuun kahden tekijän panostuksella. Aineistoon perehdyttiin useampaan kertaan ja tuloksia tarkasteltiin molempien näkökulmasta. Englanninkielisten aineistojen kääntäminen tehtiin erityisen huolellisesti, jotta alkuperäinen merkitys ei muuttuisi. Tulosten taulukointi tehtiin huolellisesti ja tulosten luokittelua pohdittiin yhdessä. Tutkimuksen keskeisistä tuloksista keskusteltiin yhdessä. Tulosten luotettavuutta arvioitiin lukemalla aineistoa läpi useampaan kertaan. Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, sillä aineistoon haluttiin tutustua ilman ennako-oletuksia. Aineistolähtöisen analyysin vaikeutena nähdään, ettei tekijä voi täysin allekirjoittaa työntekijöiden aiempien käsityksien vaikutusta tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä nähdään myös opinnäytetyön tulosten luotettavuuden arvioinnin ongelmana, koska ei voida täysin sulkea pois aiemman teorian vaikutuksia tulosten analysoinnissa. Ongelmaa lieventää kuitenkin hieman se, että aineiston sisällönanalyysin tekoon ja tulosten tulkintaan on osallistunut kaksi tekijää. Analyysivaiheessa aineiston taulukoinnissa käytettiin aineistosta poimittuja suoria lainauksia, jotta lukijan on mahdollista arvioida analyysin osuvuutta. Suorien lainausten nähdään lisäävän tutkimuksen luotettavuutta ja rehellisyyttä.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä vastata tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 1997, 231-232). Opinnäytetyön tuloksissa löydettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja näin ollen tutkimusongelman nähtiin sopivan hyvin kirjallisuuskatsauksen aiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen haasteena nähtiin sopivien tieteellisesti pätevien tutkimusten rajallisuus ja niiden valinta. Haastattelu tai kyselylomakkeella toteutettu tutkimus olisi mahdollisesti saavuttanut konkreettisempia tuloksia organisaatiomuutoksen vaikutuksista. Mikäli opinnäytetyö olisi toteutettu haastattelu tai kyselylomakkeella toteutettuna tutkimuksena, tieto muutoksen vaikutuksista ennen ja jälkeen olisi saattanut jäädä huomaamatta. Näin ollen kirjallisuuskatsauksena toteutettu opinnäytetyö

toi tuloksiin laajemman katsauksen organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvoinnille.

Opinnäytetyötä työstettiin kevään 2021 aikana yhdessä etäyhteyden kautta useampana päivänä viikossa. Tulososiota tehtäessä sovittiin erilliset tapaamiset, jotta tuloksista oltaisiin yhtä mieltä. Opinnäytetyöhön saatiin myös neuvoja ohjaajilta viikoittain ennalta sovituisissa työpajoissa. Lisäksi opinnäytetyötä käytiin läpi seminaareissa, joissa ohjaajilta ja opponenteilta saatiin palautetta sekä neuvoja opinnäytetyön tekoon. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa, missä se on muun tiedeyhteisön vapaasti luettavissa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksilla on hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnille. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikalle. Tavoitteena on tuoda tietoa Turun yliopistollisen keskussairaalan Lasten ja nuorten klinikan työntekijöille organisaatiomuutoksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja sitä kautta valmistaa hoitohenkilökuntaa tulevaan uuteen Majakkasairaalaan muuttoa varten. Tutkimusongelmaan löydettiin aineistosta sopivia vastauksia ja organisaatiomuutoksilla nähtiin olevan vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille muutoksen alussa, sen aikana ja sen jälkeen. Tämä teema toistui useissa tutkimustuloksissa ja se haluttiin nostaa esille kirjallisuuskatsauksessa. Tätä tukee myös Pontevan (2012) sekä Ylikosken ja Ylikosken (2009) teoria muutoksen ja sen vaikutusten etenemisestä vaiheittain (ks. kuvio 1).

Organisaatiomuutoksella nähtiin olevan vaikutuksia työhyvinvointiin jo muutoksen alussa. Työntekijät jännittivät tulevaa ja muutosten pelättiin vaikuttavan omaan työhön ja työyhteisöön. (Pomare ym. 2019.) Työntekijät kokivat, etteivät he päässet osallistumaan tarpeeksi muutosten suunnitteluun ja kokivat, ettei heidän mielipiteitään avostettu (Laine 2010). Muutoskoulutuksilla lisättiin osallisuuden tunnetta (Niemelä 2019). Pontevan (2012) sekä Ylikosken ja Ylikosken (2009) mukaan muutoksen alussa epävarmuus lisääntyy ja uudet muutokset koetaan jo etukäteen uhkana. Muutoksen alussa muutoksen toteuttajilta ja organisaatiolta toivotaan erityisesti avointa tiedottamista muutoksesta. Avoimella muutoksesta tiedottamisella voidaan hallita muutokseen liittyviä pelkoja. (Ponteva 2012, 18.) Tämä nähtiin myös kirjallisuuskatsauksen tuloksissa epävarmuuden lisääntymisenä, mihin hyvällä tiedottamisella olisi voitu vaikuttaa. Muutoskoulutus ja sen tuomat hyödyt mainittiin työhyvinvointia edistävä tekijänä. Voidaan siis olettaa, että muutoksia suunnitellessa työntekijöille on kannattavaa järjestää koulutuksia muutoksen vaiheista ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Pyrkimällä suhtautumaan muutokseen positiivisesti, työntekijät voivat vähentää muutoksen aiheuttamaa kuormitusta.

Organisaatiomuutoksen aikana löydettiin useita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Muutokset aiheuttivat työntekijöille epävarmuutta tulevaisuudesta, stressiä ja uniongelmia. Muutosten aikana myös työtavat muuttuivat, mikä lisäsi stressiä (Autio & Korkeamäki 2015). Yhtenä ongelmana nähtiin resurssien riittämättömyys, joka lisäsi kiireen tuntua ja vaikutti myös potilasturvallisuuteen. Resurssien vähäisyys vaikutti lisäksi työyhteisöön ja kiristi työntekijöiden välejä. (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Haikara 2020; Sissala & Voltti 2020.) Muutoksen aikana viestintä koettiin riittämättömäksi (Autio & Korkeamäki 2015; Bøtcher Jensen & Sørensen 2016; Mänty 2013). Myös vaikutusmahdollisuuksilla sekä aiemmillä muutkokokemuksilla oli merkitystä siihen, kuinka muutoksia kohdattiin (Wiezer ym. 2011). Hyvällä muutosjohtajuudelle nähtiin organisaatiomuutoksen aikana työhyvinvointia edistävä vaikutus ja muutosjohtajuudelle ehkäistiin työntekijöiden työväsymystä (Autio & Korkeamäki 2015; Kolehmainen 2014; Sissala & Voltti 2020). Lisäksi työntekijät kokivat iloa potilaiden hoitamisesta, mikä vähensi hieman muutoksen negatiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille (Bøtcher Jensen & Sørensen 2016).

Uusien työntekijöiden palkkaaminen nähdään myös tulevaisuudessa työelämän yhtenä haasteena (ks. Rehunen ym. 2016, 1-3). Lisäksi resurssien riittävyyden ja ammattitaitoisen työvoiman takaaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoon on osa sote-uudistusta (ks. valtiovarainministeriö n.d). Työhyvinvointiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, mikäli organisaatiossa on resurssipulaa tai suunnitteilla muutoksia. Työhyvinvointia tukemalla voidaan edistää työntekijöiden jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Viestintä nähtiin ristiriitaisena ja puutteellisena useissa tutkimuksissa, vaikka jo aiempi tieto korostaa hyvän muutosjohtajuuden ja viestinnän tärkeyttä. (ks. Kallankari 2019, 245, Myllymäki 2018, 67 ja Virolainen 2012, 110.) Tuloksista huomataan, että muutosjohtajuuteen tulisi kouluttaa paremmin, jotta työntekijöiden hyvinvointia osattaisiin tukea muutoksessa entistä paremmin. Esimies voi tukea ja motivoida työntekijöitä muutoksessa esimerkiksi kannustamalla sekä antamalla positiivista palautetta. Varmistamalla riittävät resurssit voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia muutoksessa, kun työmäärä ei pääse lisääntymään eikä aiheuta siten kiirettä ja työntekijöiden kuormittumista. Työntekijöiden työssä jaksamista voidaan tukea esimerkiksi järjestämällä työntekijöille työhyvinvointipäiviä, jotka lisäävät myös työyhteisön yhteishenkeä. Organisaatiomuutoksien työhyvinvointi vaikutuksen tiedostaminen lisää työntekijän valmiuksia ymmärtää ja hyväksyä omat tunteensa muutoksen aikana. Omien tunteiden ymmärtäminen mahdollistaa muutoksien helpomman kohtaamisen. Vaikutusten tiedostamisen toivotaan lisäävän

työntekijän rohkeutta vaatia parempaa muutoksesta tiedottamista ja osallistumismahdollisuuksia muutoksessa

Organisaatiomuutosten huomattiin vaikuttavan työhyvinvointiin vielä muutoksen jälkeenkin. Työntekijät kokivat stressitason nousseen (Haikara 2020; Mänty 2013) ja kiire tuntui lisääntyneen muutoksen jälkeen, mikä vähensi työhyvinvointia (Kokkinen 2013; Laine 2010). Vanhaa työpaikkaa ja työkavereita ikävöitiin (Laine 2010). Uusien työtapojen ja tietojärjestelmien käytön opettelu sekä uusiin työkavereihin tutustuminen uuvutti (Laine 2010), vaikka työtapojen muutokset olivatkin tuoneet Kolehmaisena (2014) tutkimuksessa myös positiivisia vaikutuksia työnsisältöön. Ponteva (2012) kuvaa muutoksen jälkeistä aikaa hyväksymisen vaiheena. Uusiin toimintatapoihin pyritään mukautumaan ja oma ammattirooli vaatii uudelleen tarkastelua. Jotta muutoksesta selviää, työntekijä tarvitsee koulutusta ja tukea työyhteisöltä (ks. Kuvio 1.) Ylikosken ja Ylikosken mukaan (2009) muutoksen hyväksymiseen liittyy aina kaipauksen tunteita, kun vanhasta luovutaan. Muutosten jälkeisissä tuloksissa nähdään paljon samankaltaisuutta Pontevan (2012) sekä Ylikosken ja Ylikosken (2009) teoriaan. Muutoksen hyväksymiselle ja siihen sopeutumiselle tulee varata riittävästi aikaa. Mahdollisuuksien mukaan tulisi pyrkiä siihen, ettei muutoksia tulisi liikaa kerralla. Tällöin työntekijät ehtivät omaksua uuden tiedon ja uuden opettelu ei kuormita työhyvinvointia liikaa. Työntekijät tarvitsevat paljon tukea esimiehiltä muutoksen jälkeen. Perehdytyksen tärkeys korostuu, kun muutos tuo mukanaan uusia työtapoja. Perehdyttämällä työntekijät uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin, voidaan vähentää työn rasittavuutta ja työntekijöiden kuormittumista.

Aineistosta löydettyjä tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksia suunniteltaessa ja toteuttaessa. Työntekijöiden osallistaminen organisaatiomuutoksen jokaisessa vaiheessa tukee työntekijöiden työhyvinvointia muutoksen aikana. Työhyvinvoinnin tukeminen lisää työntekijöiden motivaatiota työskentelyyn. Tulosten avulla esimiehet voivat huomioida paremmin työntekijöiden tunteet muutoksessa ja kiinnittää huomiotaan parempaan tiedottamiseen sekä muutoksen johtamiseen. Työntekijä saa tuloksista lisää valmiuksia ymmärtää ja hyväksyä omat tunteensa muutoksen aikana, mikä mahdollistaa muutoksien helpomman kohtaamisen. Työyhteisö huomaa yksilölliset erot ja erilaiset näkökulmat muutoksien kokemisessa ja voi näin tukea paremmin toisiaan. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta työn tekeminen on kasvattanut ammatillista osaamista ja lähdekriittistä ajattelua.

Tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi suunnitellessa työntekijöille annettavaa muutuskoulutusta. Osallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikalla olisi syytä ottaa käyttöön muutoksen aikana koko työyhteisölle tasaisesti pidettävät muutuskoulutukset ja infotilaisuudet. Organisaatiomuutoksista tiedottaminen tulisi tehdä aina myös kirjallisena, sillä suullisen tiedon antaminen saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä sekä johtaa juoruihin ja epävarmuuteen työyhteisössä. Tämä todetaan myös Myllymäen (2018) muutosviestinnän oppaassa. Muutuskoulutuksien järjestäminen myös etänä verkkokurssina tai videotallenteena mahdollistaisi useamman työntekijän osallistumisen koulutukseen. Mikäli työntekijälle ei olisi mahdollista osallistua koulutukseen työpaikallaan tiettyinä ajankohtana, voisi hän perehtyä koulutusmateriaaliin myös esimerkiksi kotoaan käsin. Työntekijöiden osallisuutta voitaisiin tukea keräämällä anonyymisti työntekijöiltä muutokseen liittyviä huolia ja kysymyksiä. Kysymyksiin voitaisiin vastata esimerkiksi viikoittain palaverissa tai erillisissä koulutuksissa. Muutoksesta tiedottaminen, verkkokoulutukset ja kysymykset voitaisiin koota lisäksi erilliselle verkkoalustalle, mikäli organisaatiolla on siihen taloudellinen mahdollisuus. Verkkoalusta mahdollistaisi työntekijöille ajankohtaisen ja luotettavan tiedon löytämisen helposti ajasta ja paikasta riippumatta. Näin mahdollistettaisiin myös tiedon kulkeutuminen niille työntekijöille, jotka syystä tai toisesta ovat olleet pitkään poissa työpaikaltaan.

Myös korkeakouluissa on huomattu muuntuvan ja epäennustettavan maailman mukanaan tuoma epävarmuuden lisääntyminen. Tutkimusten mukaan epävarmuuden sietokykyä ei kuitenkaan osata opettaa tarpeeksi korkeakouluissa, joten lisää tietoa ja taitoa tarvitaan. Turun ammattikorkeakoulu on mukana PUNC -hankkeessa, jonka tarkoituksena on kouluttaa kouluttajia edistämään oppijoiden epävarmuusosaamista. (Turku Amk 2020.) Tuloksissa esiintyneiden organisaatiomuutosten vaikutusten tiedostaminen tukee PUNC -hankkeen tarpeellisuutta ja tulevaisuudessa tähän tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän myös työpaikoilla. Kouluttamalla jo opiskeluaikana opiskelijoita kohtaamaan epävarmuutta työssään, olisi opiskelijoilla työelämään siirtyessä jo paremmat valmiudet kohdata myös muutoksia työpaikallaan. Muutos on helpompi kohdata, kun ymmärtää sen mukanaan tuomaa epävarmuuden tunnetta ja hallitsee keinoja sen käsittelemiseksi. Opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta valmius muutoksen kohtaamiseen on kasvanut tiedon lisääntyessä. Tulevaisuudessa vastaan tulevissa muutoksissa omasta työhyvinvoinnistaan osaa pitää huolta, kun tiedostaa keinoja sen edistämiseksi.

Tuloksista ei selviä organisaatiomuutoksen pitkäaikaisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Muutosten vaikutuksia nähdään organisaatiomuutoksen jälkeen. Tiedossa ei ole, vaikuttaako esimerkiksi organisaatiomuutoksen aikana koettu stressi työntekijän työhyvinvointiin vielä useamman vuoden jälkeen. Tutkimusta voitaisiin jatkotyöstää koskettamaan työntekijöitä, jotka ovat kokeneet työpaikallaan organisaatiomuutoksia esimerkiksi kaksi tai viisi vuotta sitten. Tuloksissa sivuutettiin myös yksilön henkilökohtaisten lähtökohtien merkitystä muutosten kokemiseen, kuten ammatin ja iän merkitystä. Näistä ei kuitenkaan voida vielä vetää johtopäätöksiä siihen, että organisaatiomuutoksen kokemiseen vaikuttaisi yksilön ikä tai koulutus. Tutkimusta voitaisiin jatkossa työstää koskettamaan vielä tarkemmin eri ammattikuntien tai eri ikäisten työntekijöiden kokemuksia muutoksista. Epäselväksi jäi myös, millaiset organisaatiomuutokset nähdään työntekijän kannalta erityisen kuormittavina. Opinnäytetyötä voitaisiin jatkaa myös Lasten ja nuorten klinikan muutettua uusiin tiloihin tutkimalla, miten muutto lopulta vaikutti klinikan hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Kysely- tai haastattelututkimuksella saataisiin konkreettista tietoa, millaisia vaikutuksia uusiin tiloihin muutolla lopulta oli hoitohenkilökunnan työhyvinvoinnin kannalta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiomuutos vaikuttaa hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tukemiseen tulisi kiinnittää huomiota koko muutoksen ajan. Työhyvinvoinnin tukemisella osoitetaan työntekijän arvostusta, lisääntään motivaatiota työntekemiseen ja luodaan kestävämpää työuraa.

LÄHTEET

- Autio, S. & Korkeamäki, T. 2015. Muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa – Case: HUS, Hyks Nuorisopsykiatrian klinikkaryhmän hoitohenkilöstö organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94328/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.4.2021.
- Bøtcher Jensen, A. S. & Sørensen, D. 2016. Nurses' experiences of working in organizations undergoing restructuring: A metasynthesis of qualitative research studies. *International Journal of Nursing Studies*, 2017. Vol. 66. Pages 7-14. Saatavilla <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748916302395?via%3Dihub> Viitattu 15.4.2021.
- Ghafari, B. & Peso, S. 2020. Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja työhyvinvoinnin johtamisesta työelämän muutostilanteiden yhteydessä. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333532/Balgius%20Ghafari%20%26%20Sanna%20Peso.pdf?sequence=5&isAllowed=y> Viitattu 17.2.2021.
- Haikara, E. 2020. Sairaanhoidajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin – integroitu kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, kliinisen asiantuntijan koulutus. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352125/Haikara_Elina.pdf?sequence=3&isAllowed=y Viitattu 15.4.2021.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, L. 2011. Organisaation kokemukset muutoksista. Opinnäytetyö YAMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Saatavilla <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44155/OpinnaytetyoLJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.4.2021.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Kokkinen, L. 2013. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennusmuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67936/978-951-44-9016-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.4.2021.
- Kokkinen, L.; Ala-Laurinaho, A.; Alasoini, T.; Varje, P.; Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa: Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Kokkinen, L. (toim.) s. 6-9. Helsinki. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20tyo%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 16.4.2021.
- Kolehmainen, J. 2014. Työhyvinvointi hoitajien kokemana organisaatiomuutoksen jälkeen. Opinnäytetyö YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Saatavilla <https://core.ac.uk/download/pdf/38111357.pdf> Viitattu 15.4.2021.
- Kilpiä, T & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Laine, K. 2010. Muutoksen kokeminen ja alaitaidot muutoksessa päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81790/gradu04454.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.4.2021.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? s. 20–55. Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Mänty, S. 2013. Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Keroputaan psykiatrisessa sairaalassa. Opinnäytetyö YAMK. Diakonia-ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55564/Manty_Sonia_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 15.4.2021.
- Niemelä, T. 2019 Terveydenhuollon organisaation muutos hoitotyöntekijän näkökulmasta. Case Uusi lastensairaala. Opinnäytetyö YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166896/Tarjariitta_Niemela.pdf?sequence=2&isAllowed=y Viitattu 15.4.2021.
- Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Harlow: Pearson Business.
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa: Stolt, M. Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. s. 23-34. Turku: Turun yliopisto.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Or-ganisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1> Viitattu 25.3.2021.
- Pahkin, K.; Mattila-Holappa, P.; Nielsen, K.; Wiezer, N.; Widerszal-bazyl, M.; Jong, T. & Mockatto, Z. 2011. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 15.4.2021.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Pomare, C.; Churruca, K.; Long, J. C.; Ellis, L. A. & Braithwaite, J. 2019. Organizational change in hospitals: a qualitative case-study of staff perspectives. BMC Health Services Research 19. Article number: 840. Saatavilla <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-4704-y> Viitattu 15.4.2021.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 26.3.2021.
- Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi, Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?> Viitattu 20.4.2021.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Helsinki: Nykypaino Oy. Saatavilla https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf Viitattu 1.4.2021.

- Rehunen, A.; Reissell, E.; Honkatukia, J.; Tiitu, M. & Pekurinen, M. 2016. Sosiaali- ja terveystalouden tarpeen, käytön ja tuottamisen alueelliset muutokset ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Valtioneuvoston kanslia, valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 41/2016. Saatavilla https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2009122/41_Sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+tarpeen.+k%C3%A4yt%C3%B6n+ja+tuottamisen+alueelliset+muutokset+ja+tulevaisuuden+vaihtoehdot/2aac05d5-1734-44fd-8f59-2bfc31f2f10?version=1.1 Viitattu 12.4.2021.
- Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki:Inforviestintä Oy.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. Saatavilla https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf Viitattu 26.4.2021.
- Salo, S-M. 2020. Toimitilamuutos ja koettu työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla – haastattelututkimus yksityissektorin organisaatiossa. Maisterintutkielma (ent. pro gradu- tutkielma) Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologia. Saatavilla https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/315564/Salo_Sirja-Maria_Maisterintutkielma_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y Viitattu 15.4.2021.
- Sissala, S. & Voltti, M. 2020. Muutoksessa johtaminen henkilökunnan kokemana yhden keskussairaalan toimintayksikössä. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkimusohjelma. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347844/Sissala_Heidi_Voltti_Marita.pdf?sequence=3&isAllowed=y Viitattu 1.4.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022. Ohjelma ja hankeopas. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM_2020_3_i.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 12.4.2021.
- Suomen sairaalatekniikan yhdistys ry. 2020. Sairaalahankkeet Suomessa. Saatavilla https://ssty.fi/toiminnallinen-suunnittelujaos/files/2020/11/SSTY_rakennushankkeet-2020_16_9.pSdf Viitattu 12.4.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turku Amk. 2020. Tutkimus, kehitys ja innovaatiot: PUNC-Professional Uncertainty competence. Saatavilla <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/punc-professional-uncertainty-competence/> Viitattu 4.5.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työterveyslaitos. 2021a. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/> Viitattu 2.5.2021.
- Työterveyslaitos. 2021b. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/> Viitattu 6.4.2021.
- Työterveyslaitos. 2021c. Organisaatiomuutos. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/> Viitattu 2.5.2021.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 10.4.2021.
- Valtiovarainministeriö n.d. Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja julkishallinnon rakenteita. Saatavilla <https://vm.fi/sote-uudistus> Viitattu 16.4.2021.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2021. Tyks Majakkasairaala - terve, turvallinen ja toimiva. Saatavilla <https://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/t3/Sivut/default.aspx> Viitattu 12.4.2021.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Väänänen, A.; Smedlund, A.; Törnroos, K.; Kurki, A-L.; Soikkanen, A.; Panganniemi, N. & Toppi-nen-Tanner, S. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. 2020. Teoksessa: Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Kokkinen, L. (toim.) s. 11-30. Helsinki. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 26.4.2021.

Wiezer, N.; Nielsen, K.; Pahkin, K.; Widerszal-Bazyl, M.; Jong, T.; Mattila-Holappa, P. & Mockatto, Z. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being. PSYRES consortium. Varsova: Central Institute for Labour Protection - National Research Institute. Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131747/Exploring%20the%20link%20between%20restructuring%20and%20employee%20well-being.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 15.4.2021.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa - ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.: Painojussit Oy.

Liite 1. Tiedonhaku-aulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaus	Osu- mat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Cinahl co mplete	Hoitohenkilökunta	ei rajausta	1	0	0	0
	Organisaatiomuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Organisaatiomuutok- set,	ei rajausta	0	0	0	0
	Sairaalamuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Työhyvinvointi	ei rajausta	2	0	0	0
	Hospital relocation	Full text, 2011-2021	28	0	0	0
	Organizational relo- cation	Full text, englanti, 2011-2021	18	0	0	0
	Medical staff	Full text, englanti, 2011-2021	2020	-	-	-
	well-being at work	Full text, englanti, 2011-2021	408	-	-	-
	Organizational rest- ructuring	Full text, englanti, 2011-2021	619	-	-	-
	Organizational chan- ges	Full text, englanti, 2011-2021	2839	-	-	-
	Well-being at work AND organizational restructuring	Full text, englanti, 2011-2021	9	1	1	1
	Medical staff AND Organizational changes	Full text, englanti, 2011-2021	28	2	1	0
Yhteensä				3	1	1

(jatkuu)

Liite 1. jatkuu

Tietokanta	Hakusanat	Rajaus	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Ovid	Medical staff	ei rajausta	134	0	0	0
	Hospital relocation	ei rajausta	0	0	0	0
	Organizational relocation	ei rajausta	0	0	0	0
	Organizational changes	ei rajausta	6	0	0	0
	well-being at work	ei rajausta	2	0	0	0
Yhteensä				0	0	0
Pubmed	Hospital relocation	Free full text, englanti, 2011-2021	648	-	-	-
	Organizational relocation	Free full text, englanti, 2011-2021	433	-	-	-
	Medical staff	Free full text, englanti, 2011-2021	20 641	-	-	-
	well-being at work	Free full text, englanti, 2011-2021	180 474	-	-	-
	Organizational changes	Free full text, englanti, 2011-2021	4657	-	-	-
	Organizational relocation AND well-being at work	Free full text, englanti, 2011-2021	42	8	2	0
	Organizationla relocation AND well-being at work	Free full text, englanti, 2011-2021	49	0	0	0
	Medical staff AND well-being at work AND Organizational changes	Free full text, englanti, 2011-2021	115	5	1	1
Yhteensä				13	3	1

(jatkuu)

Liite 1. jatkuu

Tietokanta	Hakusanat	Rajaus	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Medic	Hoitohenkilökunta	Full text, 2011-2021	75	7	1	0
	Organisaatiomuutto	Full text, 2011-2021	0	0	0	0
	Organisaatiomuutokset	Full text, 2011-2021	34	9	4	0
	Sairaalamuutto	Full text, 2011-2021	0	0	0	0
	Työhyvinvointi	Full text, 2011-2021	24	3	2	1
	Organizational changes	Full text, englanti, 2011-2021	27	2	1	0
	Organizational relocation	Full text, englanti, 2011-2021	28	0	0	0
	Organizational restructuring	Full text, englanti, 2011-2021	27	3	2	1
	Hospital relocation	Full text, englanti, 2011-2021	920	-	-	-
	well-being at work	Full text, englanti, 2011-2021	260	-	-	-
	Medical staff	Full text, englanti, 2011-2021	510	-	-	-
	Hospital relocation AND well-being at work	Full text, englanti 2011-2021	50	0	0	0
	Medical staff AND well-being at work	Full text, englanti, 2011-2021	47	2	0	0
Yhteensä				26	10	2

(jatkuu)

Liite 1. jatkuu

(jatkuu)

Tietokanta	Hakusanat	Rajaus	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Terveys portti	Hoitohenkilökunta	ei rajausta	180	0	0	0
	Organisaatiomuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Organisaatiomuutokset	ei rajausta	18	0	0	0
	Sairaalamuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Työhyvinvointi	ei rajausta	180	2	0	0
	Medical staff	ei rajausta	47	0	0	0
	Hospital relocation	ei rajausta	1	0	0	0
	Organizational changes	ei rajausta	22	0	0	0
	Organizational relocation	ei rajausta	0	0	0	0
	well-being at work	ei rajausta	54	3	0	0
Yhteensä				5	0	0
Theseus	Organisaatiomuutto	ei rajausta	1	0	0	0
	Organisaatiomuutokset	YAMK -opinnäytetyö, 2010-2019, 2020-2021	496	8	6	2
	Sairaalamuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Organizational restructuring	YAMK -opinnäytetyö, 2011-2019, 2020-2021	236	4	4	1
	Työhyvinvointi	YAMK -opinnäytetyö	2905	-	-	-
	Hoitohenkilökunta	YAMK -opinnäytetyö	1244	-	-	-
	Työhyvinvointi AND hoitohenkilökunta	YAMK -opinnäytetyö, 2011-2019, 2020-2021	290	2	1	0
	Toiminnan muutos AND muutoksen kokeminen AND työhyvinvointi	YAMK -opinnäytetyö, 2011-2019, 2020-2021	570	5	2	2
Yhteensä				19	13	5

Liite 1. jatkuu

Tietokanta	Hakusanat	Rajaus	Osumat	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Julkari	Hoitohenkilökunta	2010-2019, 2020-2021	100	1	0	0
	Organisaatiomuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Organisaatiomuutos	2010-2019, 2020-2021	50	10	8	0
	Organisatiomuutokset	2010-2019, 2020-2021	64	0	0	0
	Sairaalamuutto	ei rajausta	0	0	0	0
	Työhyvinvointi	2010-2019, 2020-2021	259	7	4	0
	Hospital relocation	2010-2019, 2020-2021	16	0	0	0
	Organizational relocation	2010-2019	8	1	0	0
	Medical staff	2010-2019, 2020-2021	378	-	-	-
	Organizational changes	2010-2019, 2020-2021	240	-	-	-
	well-being at work	2010-2019, 2020-2021	1237	-	-	-
	well-being at work AND organizational changes	2010-2019, 2020-2021	198	1	1	1
	Medical staff AND organizational changes	2010-2019, 2020-2021	88	0	0	0
Yhteensä				20	13	1
Manuaalinen haku						3
Kaikki yhteensä						13