



Eva Berglund ja Terhi Vuorio

# Muutosjohtajuus ja sairaanhoitajan organisaatioon sitoutuminen

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Sairaanhoitaja (AMK)  
Sairaanhoitotyön tutkinto-ohjelma  
Opinnäytetyö  
15.11.2021

Tekijä	Eva Berglund ja Terhi Vuorio
Otsikko	Muutosjohtajuus ja sairaanhoitajan organisaatioon sitoutuminen
Sivumäärä	28 sivua + 2 liitettä
Aika	15.11.2021
Tutkinto	Sairaanhoitaja (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sairaanhoitotyön tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Kristiina Heinonen, lehtori (FT)
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda tietoa, siitä miten muutosjohtamisella voidaan edesauttaa sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumista. Työn tavoitteena on tuoda tietoa siitä, mitkä tekijät muutosjohtamisessa ovat yhteydessä onnistuneeseen muutokseen hoitotyön organisaatioissa. Tavoite on myös tuoda tietoa siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien sitoutumiseen organisaatioon.</p> <p>Työ on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Analysoitava aineisto on muodostunut kymmenestä tutkimusartikkelista, jotka ovat parhaalla tavalla vastanneet tutkimuskysymykseen. Aineisto on kerätty Medic ja Cinahl tietokantoja käyttäen ja manuaalisella haulilla ajankohtaisiin tutkimusartikkeleita julkaiseviin lehtiin. Tutkimusartikkelit on analysoitu induktiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.</p> <p>Tulokset toivat esiin tekijöitä, jotka ovat yhteydessä onnistuneeseen muutosprosessiin ja sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumiseen. Muutosjohtajan tulisi huomioida koko organisaation sekä johtamisosaamisen kehittyminen. Organisaation arvomaailman oikeudenmukaisuudella ja läpinäkyvyydellä muutosjohtaja kykenee luomaan puitteet, jossa työntekijöiden on mahdollista osallistua muutokseen koko muutosprosessin ajan. Muutos vaatii johdon ja lähijohtajien sitoutumista sekä työntekijöille esimerkkinä olemista. Organisaation arvomaailman samankaltaisuus sairaanhoitajan oman arvomaailman kanssa on tärkeä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Lähijohtajien päivittäinen oikeudenmukainen ja arvostava toiminta työntekijöitä kohtaan ja hoitohenkilöstön julkisen palvelun motivaation tukeminen ovat yhteydessä työssä jatkamiseen ja ammatissa pysymiseen.</p> <p>Jotta tulevaisuudessa olisi riittävä määrä hoitotyöntekijöitä ja he pysyisivät ammatissaan, organisaatioiden tulisi panostaa hyvään ja läpinäkyvään organisaatiokulttuuriin, työhyvinvointiin, arvomaailmojen yhteneväisyyteen sekä johtamisosaamiseen. Alati jatkuva muutostahti myös väsyttää henkilöstöä, syntyy muutosvastaisuutta. Mielestämme lisätutkimusta tulisi tehdä aiheesta, miten sairaanhoitajat jaksavat jatkuvassa muutosprosessissa ja onko jatkuvalla muutoksella vaikutusta hoitotyön laatuun.</p>	
Avainsanat	muutosjohtajuus, sairaanhoitaja, työhön sitoutuminen, organisaatiokulttuuri

Author	Eva Berglund and Terhi Vuorio
Title	Change leadership and a nurse commitment to the organization
Number of Pages	28 pages + 2 appendices
Date	15.11.2021
Degree	Bachelor of health
Degree Programme	Nursing
Instructors	Kristiina Heinonen, Senior Lecturer (PhD)
<p>The purpose of this thesis is to produce a descriptive review of the literature on change leadership and the commitment of nurses to the organization. The aim of this work is to provide information about which factors in change management are related to successful change in nursing organizations. The aim is also to provide information on what factors are associated with nurses' commitment to the organization.</p> <p>The work was carried out as a descriptive literature review. Analyze the data from ten research articles that best answer the research question. The material was collected using Medical and Cinahl databases as well as by manual search for current journals publishing research articles. The research articles have been analyzed using an inductive content analysis method.</p> <p>The results highlighted factors associated with a successful change process and the commitment of nurses to the organization. The change manager should consider the development of the entire organization and management skills. With the fairness and transparency of the organization's world of values, the change manager can create a framework in which employees can participate in change throughout the change process. The change requires the commitment of management and line managers, as well as setting an example for employees. The similarity of the organization's world of values compared to the nurse's own world of values has been seen as important for commitment to the organization. The daily fair and appreciative action of middle managers towards operating employees and the support of the public service motivation of nursing staff are related to continuing to work.</p> <p>To have enough nursing staff in the future and to remain in their profession, organizations should invest in a good and transparent organizational culture, well-being at work, coherence of values and management skills. The ever-constant pace of change also tires the staff, creating resistance to change. We believe that further research should be done on how nurses cope with the ongoing process of change and whether constant change has an impact on the quality of nursing work.</p>	
Keywords	change leadership, nurse, commitment to work, organizational culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen ja hoitotyö	2
2.1	Sairaalan organisaatiokulttuuri	2
2.2	Hoitotyön johtaminen	3
2.3	Sairaanhoitaja	3
2.4	Muutosjohtaminen	4
2.5	Sitoutuminen organisaatioon	5
2.6	Yhteissairaalahanke	6
2.7	Magneettisairaala	6
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys	6
4	Opinnäytetyön menetelmät	7
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	7
4.2	Aineiston hankinta	7
4.3	Aineiston keruu	8
4.4	Analysointi	9
5	Tulokset	12
5.1	Organisaation kehittäminen	12
5.1.1	Hoitotyön kehittäminen	13
5.1.2	Organisaation toiminta	13
5.2	Johtamiskulttuuri	13
5.2.1	Johtamisosaaminen	14
5.2.2	Esimiestyö	15
5.3	Työhyvinvointi	15
5.3.1	Työmotivaatio	16
5.3.2	Sitoutuminen	17
5.3.3	Työskentelyolosuhteet	17
5.4	Arvoyhteensopivuus	17
5.4.1	Arvojohtaminen	18
5.4.2	Oikeudenmukaisuudentunne	18
5.4.3	Arvostus	19
6	Pohdinta	19
6.1	Tulosten tarkastelu	19

6.2	Luotettavuus	21
6.3	Eettisyys	22
6.4	Johtopäätökset	22
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	23
6.6	Ammatillinen kasvu	23
	Lähteet	25
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimusartikkelit	
	Liite 2. Esimerkkejä merkitysyksiköiden analysoinnista	

# 1 Johdanto

Kaikkialla maailmassa tapahtuu suuria yhteiskunnallisia muutoksia, jotka koettelevat sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmien kestävyyttä. Suomessa palvelurakenteiden uudistaminen on luonut historian työmarkkinoiden suurimman henkilöstön uudelleenorganisoinnin. Ammattitaitoisesta henkilökunnasta on pulaa tällä hetkellä sekä palveluiden tarve tulee lisääntymään entisestään väestön ikääntyessä. (Saukkonen ym. 2019: 88–89.)

Suomen terveysministeriö nostaa henkilöstön kaikista tärkeimmäksi voimavaraksi ja keskeisimmäksi toiminnalliseksi tekijäksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla (STM 2021). Kiinnittämällä huomiota työympäristön johdollisiin, sosiaalisiin ja fyysisiin tekijöihin kyetään edistämään sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja työhön jäämistä. Vuorovaikutuksellinen ja avoin johtaminen on yhteydessä sairaanhoitajien parempaan työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. Hyvällä johtajuudella he myös sitoutuvat paremmin toimintaympäristön organisaatioon. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020.)

Lähiesimiesten johtajuustaitoihin tulisi kiinnittää huomiota. Heitä tulisi tukea jatkuvaan johtajuustaitojen kehittämiseen ja tietoiseen muutosjohtajuusmallin käyttöön päivittäisessä hoitotyön johtamisessa. Muutosjohtajuusmallilla on positiivinen vaikutus henkilöstön työsuorituksiin, kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita he myös viihtyvät työssään. Heidän työsuoritteensa kasvavat ja tämä on selkeässä yhteydessä organisaation parempaan tulokseen. (Kurki 2019: 23.)

Muutosjohtaminen on henkilöstön ja muutoksenjohtajan välistä vastavuoroista vaikuttamista. Muutos rakentuu ihmisissä, jolloin sen etenemiseen vaikuttaa henkilöiden tunne-reaktiot sekä heidän yksilöllinen tapansa kohdata muutos. Muutosprosessi edellyttää muutosjohtajalta avointa ja vuorovaikutuksellista toimintaa henkilöstön kanssa. Muutosjohtajan on tärkeää saada tietoa työntekijöiden toiveista ja ajatuksista ja ennakoivasti kertoa tulevasta muutoksesta, sen vaikutuksista työntekijöihin sekä heidän työhönsä. (Kallankari 2019: 24.)

HUS:n useat tulosyksiköt tavoittelevat American Nurses Credentialing Center (ANCC) 49 laatukriteerin kautta myönnettävää magneettisairaala statusta. Magneettisairaalan

tuottava ja tavoiteltava toiminta selittyy hyvällä toimintaympäristöllä, muutosjohtajuudella, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla sekä hoitohenkilökunnan asianmukaisella riittävyydellä. (HUS 2019.)

Opinnäytetyön tilaajina ovat Helsingin kaupunki ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Työn tavoitteena on tuoda tietoa tekijöistä, jotka ovat yhteydessä sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumiseen sekä muutosjohtajan muutoksen johtamisen onnistumiseen uudistuvissa hoitotyön toimintaympäristöissä. Muutosjohtamisen tulisi olla työpaikalla läpinäkyvää sekä antaa sairaanhoitajille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Hyvä johtaminen luo pohjan hyvälle esimiestyölle ja hyvä esimiestyö antaa mahdollisuuden hyvälle alaistaidoille.

## 2 Johtaminen ja hoitotyö

### 2.1 Sairaalan organisaatiokulttuuri

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos tulee aiheuttamaan organisaatioille suuria muutoksia. Uudelleenorganisoidun henkilöstön määrä on Suomen työmarkkinahistorian suurin, mikä asettaa henkilöstöjohtamiselle lukuisten vanhojen käytäntöjen uudelleen tarkastelua ja kehittämistä. On rakennettava organisaatiokulttuuria, jossa toimintaa ja rutiineja ohjaavat arvot ja ajattelutavat muuttuvat.

Hoitohenkilökunnan ja johdon kesken on näkemuseroja organisaation toimivuudesta, ilmapiirin ja joustamisen sekä joustamattomuuden osalta (Saukkonen ym. 2019: 88–89). Hoitohenkilökunnalla on myös erilainen kokemus stressistä, roolien selkeydestä, aikaansaamisen tunteesta sekä mahdollisuuksista edetä urallaan kuin organisaation johdolla. Sairaalan organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin kokeminen ovat ryhmätason ilmiöitä ja ryhmän sisällä näkemykset ovat hyvin samankaltaiset. Asema organisaatiossa, henkilön sukupuoli, ikä ja koulutustausta vaikuttavat myös tämän kokemiseen. (Saukkonen ym. 2017.)

Organisaatiomuutosten tiedetään olevan yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin, myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimivaa kommunikaatiota pidetään erittäin tärkeänä (Ojala & Kyngäs & Päätaalo 2016). Ymmärrettäessä toimialueen sosiaalista kontekstia kyetään edistämään onnistunutta organisaation kehitystä, myös hoitohenkilökunnan näkökulmasta katsottuna (Saukkonen ym. 2017). Organisaatioiden ja työnteki-

jöiden integroimisessa, tulee ottaa huomioon nämä eri toimialojen väliset erot ammattiryhmien johtamisessa. Yhtenevät organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri näkemykset ennustavat parempia organisaatiotuloksia. Onnistuessaan tällä on suuri kansantaloudellinen merkitys. (Saukkonen ym. 2019: 96–97.)

## 2.2 Hoitotyön johtaminen

Hoitotyön johtajan tehtävänä on luoda työympäristö ja puitteet turvalliselle sekä vaikuttavalle hoitotyölle. Hoitotyön johtajina toimivat yleisimmin sairaanhoitajat, joilla on ylempi korkeakoulu- tai tohtorintutkinto. Esimiestyössä toimivat johtajat ovat vastuussa yli 300 000 hoitotyöntekijän johtamisesta sekä hoitotyön kehittämisestä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. (Hahtela & Korhonen 2018.)

Hoitotyön johtajat ovat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien sekä hoitotyön organisaatioiden asiantuntijoita (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014). Lähiesimiehillä on vahva kliinisen hoitotyön ja henkilöstön johtamisen koulutus ja osaaminen. Heillä ei kuitenkaan ole vankkaa muutoksen hallintaan vaadittavaa koulutusta, muutosjohtajan koulutusta. (Kallankari 2019: 13.)

Tekeillä olevissa tai jo tehdyissä organisaatioiden johtamisjärjestelmien muutoksissa on hoitotyön johtajia korvattu terveydenhuollon erityistekijöistä tietämättömillä yleisjohtajilla. Vaarana on, että hoitotyön johtamisen asiantuntijuus jää organisaatiossa hyödyntämättä sekä potilasturvallisuus vaarantuu, kun yleisjohtaja ei ymmärrä hoitotyön erityisluonnetta tai arjessa tehtäviä potilastyön kysymyksiä. (Hahtela & Korhonen 2018.)

## 2.3 Sairaanhoitaja

Sairaanhoitajan työ perustuu hoitotieteeseen (Opetusministeriö 2006: 63). Sairaanhoitajat valmistuvat ammattikorkeakoulusta 3,5 vuotisella koulutuksella oman alansa erityisasiantuntijoiksi. He työskentelevät erilaisissa hoitotyön asiantuntijatehtävissä sekä perus- että erityisosaamista vaativissa toimintaympäristöissä Suomessa ja ulkomailla. (Metropolia 2019.) Sairaanhoitajan asiantuntijuus on hoitotyössä, hän edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, ehkäisee ja hoitaa sairauksia sekä lievittää potilaiden kärsimystä (Sairaanhoitajaliitto 2020). Sairaanhoitajan työ perustuu holistiseen eli kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen koetaan fyysisenä, psyykkisenä, hengellisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena. Potilas nähdään ainutkertaisena, omaehtoisena ja itse-



ohjautuvana ihmisenä. Tämä humanismiin pohjautuva ihmiskäsitys ohjaa sairaanhoitajan suhtautumista ja asennoitumista potilaaseen ja antaa hyvän eettisen, että moraalisena pohjan hoitotyölle. Ihmisarvon kunnioittamista on pidetty yhtenä hoitotyön perusarvoista. (Rautava-Nurmi & Westergård & Henttonen & Ojala & Vuorinen 2016: 21–22.)

Sairaanhoitajan oikeus ja velvollisuus on pitää yllä omaa ammattiosaamistaan. Hoitotyön asiantuntijana hän on vastuussa alan kehittämisestä näyttöön perustuvasti erilaisissa alueellisissa, kansallisissa tai kansainvälisissä tehtävissä. (Sairaanhoitajaliitto 2020.) Kliinisen osaamisen lisäksi tarvitaan erilaisten suositusten ja säännösten hallintaa, eettisiä taitoja sekä yhteistyö- ja vuorovaikutusvalmiuksia (Etene 2001). Puhutaan paljon sairaanhoitajien hiljaisesta osaamisesta. Pitkään hoitotyössä olleilla sairaanhoitajilla on osaamista, jota ei opi teoreettisesti kirjoja lukemalla vaan, se on hoitotyön kokemuksen kautta kehittyntä tietoa ja taitoa. (Metsämuuroinen 2000: 41.)

Alan erityisluonteen, yhteiskunnallisen merkityksen ja potilasturvallisuuden vuoksi, terveydenhuollon henkilöstön ammatinharjoittaminen on hyvin säädeltyä ja valvottua. Oikeudesta ammatinharjoittamiseen on säädetty useammassakin eri laissa. Lakien avulla pyritään turvaamaan terveydenhuollon palvelujen laatu ja potilasturvallisuus. Terveydenhuollon ammattihenkilöstöä koskevia lakeja ovat muun muassa terveydenhuoltolaki 2010/1332 ja sen perusteella annettu asetus 1994/564, laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559 ja laki potilaan asemasta ja oikeuksista 1992/785. (Opetusministeriö 2006: 5; Valvira 2021.)

## 2.4 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen on esimiestyössä normaalia, kun asiat muuttuvat on osattava valjastaa muutos arkeen. Muutosjohtamiselle on suunniteltava ja varattava riittävät resurssit sekä laadittava aikataulu, jonka puitteissa muutosta viedään kohti tavoitetta. Hoitotyön organisaatioissa jatkuva muutos on arkipäivää. Muutokset voivat olla hyvin erilaisia vaihdellen pienistä sairaalan sisäisistä muutoksista isoihin koko organisaatiota koskeviin muutoksiin. (Kallankari 2019:12–15.)

Muutostoiminta on hoitotyön organisaatioissa alan luonteen vuoksi erityistä, koska potilasturvallisuus ei saa vaarantua eikä palvelutuotanto saa keskeytyä hetkeksikään tai sen laatuun tulla poikkeamia. Muutoksen johtaminen riippuu toteutettavan muutoksen luonteesta. (Kallankari 2019: 12–15.) Muutosjohtaminen on uuden luomista, vieraiden tilanteiden kanssa elämistä, kovuutta ja herkkyyttä. Siihen kuuluu nöyryys ja ympäristön aistiminen sekä herkistyminen itsensä kuulemiseksi. Muutosjohtaja pitää huolta

omista sekä organisaation eduista. Hän ottaa huomioon yrityksen sekä työntekijöiden menneisyyden, ohjaten heitä kohti tulevaisuutta. (Salmisaari 2016: 2213–2214.)

Hyvän muutosjohtajan tavoitteena on aikaansaada tuloksia työntekijöiden avulla. Hyvä johtaminen tuottaa parhaat mahdolliset edellytykset työn tekemiselle, asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle jatkuvasti tapahtuvassa muutoksessa. Hyvä johtaminen myös lisää työntekijöiden hyvinvointia, vahvistaa sitoutumista työyhteisöön ja vaikuttaa myönteisesti tuloksen syntymiseen. (Kallankari 2019: 256.)

## 2.5 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen on näkymätön side yksilön ja yrityksen välillä. Side voi olla vahva tai heikko, se voi olla järki ratkaisu, tunneperäinen valinta tai ihan vain tottumus. Sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Asenne vaikuttaa ihmisen toimintaan ja kuvaa hänen sisäisiä ajattelutapojaan. (Jokivuori 2004.)

Organisaatioon sitoutuminen on tapa millä henkilö on kiinnittynyt tai asennoitunut organisaatioon. Sitoutumisen keskeisiä tekijöitä on työntekijän vastuunottaminen omasta työpanoksestaan organisaation hyväksi. Näin toimiessaan työntekijä huomioi ja hyväksyy omien etujen lisäksi organisaation eli työnantajan edun. Organisaatioon sitoutumisesta voidaan täten käyttää myös sanontaa työnantajaan sitoutuminen. Yksilöllisen näkökulman yhdistyessä rakenteelliseen näkökohtaan tapahtuu sitoutuminen, jota tarkasteltaessa tulee ymmärtää siihen vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät sekä organisaation tilanne. (Jokivuori 2004.)

Sitoutuneet työntekijät ovat energisiä ja tuotteliaita, jokainen organisaatio haluaa palvelukseensa motivoituneita ja työlleen antautuvia työntekijöitä. Työyhteisö missä on arvostavaa ja kunnioittavaa kohtelua sekä paljon vuorovaikutusta hyvässä ilmapiirissä, tuottaa tunneperäistä sitoutumista. Yksilötasolla työhön sitoutumista lisäävät työn sopiva kuormittavuus ja haasteellisuus sekä mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet. (Michelsson & Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Sairaanhoitajaa sitouttaa hoitotyön organisaatioon hänen humanistiseen ihmiskäsityksensä perustuva kokemus työn hyvin tekemisestä, hyvän tekemisestä, keskinäinen kollegiaalisuus ja hyvät esimiestaidot (Ojala ym. 2016). Koetaan, että työn merkityksellisyiden kokeminen, etenkin potilaiden hoitamisen palkitsevuus on suorassa yhtey-

dessä työhön sitoutumiseen. Oman työn hallinta, vahva osaaminen ja positiivinen suhtautuminen työhön saa sairaanhoitajan pysymään työssään ja pidentämään työuriaan. (Pirttimäki & Peltokoski & Kivinen 2015.)

## 2.6 Yhteissairaalahanke

Helsingin kaupungin ja HUS:n yhteissairaalahanke tulee vastaamaan psykiatristen sairaalatoimintojen keskittämistarpeeseen sekä somaattisten ja geriatrinen sairaalapaikkojen lisäämisen välttämättömyydelle. Uudelle sairaala-alueelle tulee muodostumaan somaattisen ja geriatrisen osaamisen lisäksi psykiatrisen osaamisen kehittymiskeskus. (HUS 2020.) Kliinisten erikoisalojen tiivis yhteistyö tulee palvelemaan kattavammin useampia potilasryhmiä. Meilahden sairaala-alueen ja Laakson yhteissairaalaan lähekkäinen sijainti tukee myös molemminpuolista yhteistyötä erikoisalojen kesken. (Helsingin kaupunki ja Helsingin Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2020: 6–10.)

## 2.7 Magneettisairaala

Magneettisairaala on sairaalaa, joka on saanut ANCC (American Nurses Credentialing Center) myöntämän tunnustuksen erinomaisesta hoitotyöstä ja sairaanhoitajien työviihtyvyys on korkealla tasolla (HUS 2019). Magneettisairaaloiden työtapo hyödyttää potilaita, työntekijöitä ja koko organisaatiota. Magneettisairaaloihin liitettävät paremmat taloudelliset tulokset, selittyvät hyvällä toimintaympäristöllä, muutosjohtajuudella, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla ja hoitohenkilökunnan asianmukaisella riittävyydellä. (Torppa 2018.)

ANCC:n luoman uusimman vision mukaan magneettisairaala statuksen saaneet organisaatiot tulevat olemaan edelläkävijöitä tutkimuksessa ja innovaatiossa. Nämä sairaalat tulevat toimimaan tiedon ja taidon jakajina. Ne tulevat näyttämään kansainvälisesti suuntaa terveydenhuollon uudistuksille, sairaanhoitajien koulutukselle, potilaan ja perheen sekä koko yhteisön hoidolle. (ANCC 2021.)

## 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kuvaileva kirjallisuuskatsaus muutosjohtajuudesta sekä sairaanhoitajien sitoutumisesta organisaatioon. Työn tavoitteena on tuoda tietoa tekijöistä, jotka ovat yhteydessä sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumi-

seen sekä muutosjohtajan muutoksen johtamisen onnistumiseen uudistuvissa hoitotyön toimintaympäristöissä. Tieto voi olla merkityksellistä niin hoitotyön johtajille, lähi-johtajille kuin sairaanhoitajillekin. Tarve työlle tulee suuresta Laakson yhteissairaalahankkeesta, jonne siirtyvät työntekijät tulevat pääkaupunkiseudun lakkautettavista sairaaloista.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Miten muutosjohtajuudella voidaan edistää sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumista?

## 4 Opinnäytetyön menetelmät

### 4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Suomen kielessä on useampia eri nimityksiä kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle, voidaan puhua narratiivisesta, perinteisestä tai laadullisesta kirjallisuuskatsauksesta (Kangasniemi & Utriainen & Pietilä & Jääskeläinen & Liikanen 2013: 294). Tutkimuskysymys on lähtökohtana kirjallisuuskatsaukselle. Kootaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa tutkittavasta aiheesta, analysoidaan sitä ja tehdään johtopäätöksiä, saadaan ehkä uutta tietoaakin käytetyn materiaalin perusteella. (Johansson & Axelin & Stolt & Ääri 2007: 2–3.)

Opinnäytetyön tekijä kykenee kohdentamaan omaa mielenkiinnon kohteena olevaa työn aihetta niin, että aiheen rajauksella ja tutkimuskysymysten asettelulla, saataisiin aiheesta esille uutta tietoa. Tärkeää on tunnistaa opinnäytetyön tarkoitus ja mistä näkökulmasta se tehdään. Tavoitteet esitetään jo tutkimussuunnitelmassa. Mitä työllä tavoitellaan, yhteiskunnallisen hyödynnettävyyden ja opinnäytetyön tilaajan näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2007: 46–54.) Kirjallisuuskatsaus etenee prosessin omaisesti tutkimuskysymyksen muodostamisesta, aineiston valintaan ja analyysiin sekä saadun tuloksen pohdintaan. Tuotetaan laadullinen, kuvaileva vastaus tutkimuskysymykseen, valitun aineiston perusteella. (Kangasniemi & ym. 2013: 291–298.)

### 4.2 Aineiston hankinta

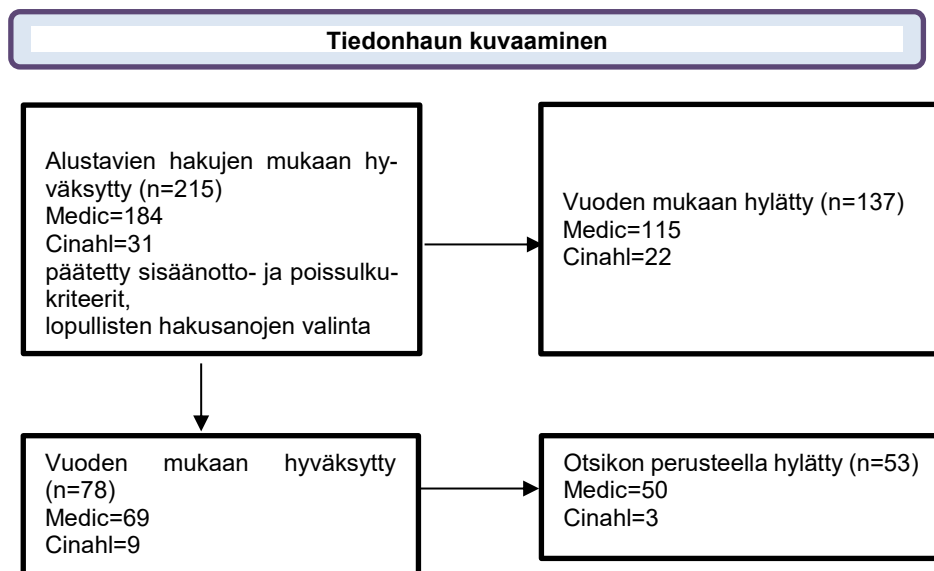
Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston muodostaa viimeisin saatavilla oleva tutkimustieto aiheesta. Haku tehdään systemaattisella haulla elektronisiin tietokantoihin,

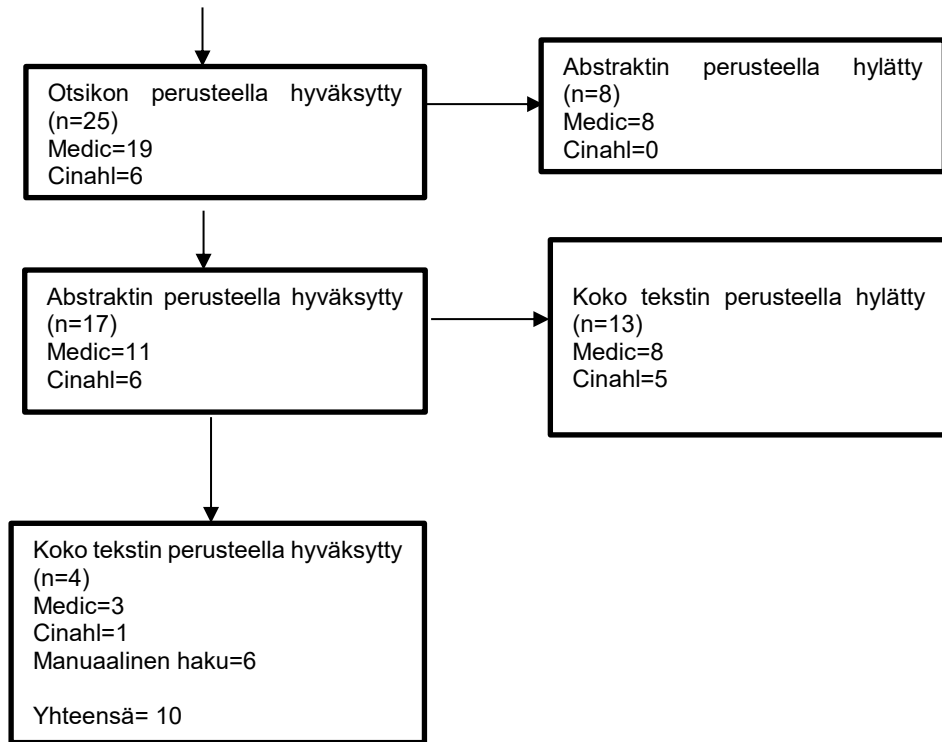
käyttäen hakulausekkeita sekä manuaalisella haulla tutkimusartikkeleita julkaiseviin lehtiin. Systemaattisessa ja manuaalisessa haussa tehdään erilaisia rajoituksia aineistoon, käytetään sisäänottoa tai poissulkua esimerkiksi kielen tai vuoden mukaan. Aineistoa reflektoidaan koko tutkimusprosessin ajan, artikkeleita voidaan jättää pois sekä ottaa uusia mukaan. On tärkeää käyttää metodia, jolla pohjataan paras mahdollinen lähtökohta työlle. (Kangasniemi & ym. 2013: 295–296.)

### 4.3 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tehtiin ensin alustavia hakuja, jotta saatiin yleisluonteinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäisen varsinainen haku kohdistui, kahteen suomalaisia hoitotyön tutkimusartikkeleita julkaisevaan lehteen, Tutkivaan hoitotyöhön ja Hoitotieteeseen. Päähakuja suoritettiin Medic ja Cinahl tietokantojen kautta. Hakusanoina olivat Medic tietokannassa muutosjohtajuus, johtajuus, kompetenssi, osaaminen, innovatiivisuus, sairaanhoitaja, hoitaja erilaisilla kokoonpanoilla ja sanojen katkaisulla. Parhaimmat hakutulokset syntyivät yhdistelmillä: muutosj\* OR joht\* AND kompet\* OR osam\* OR inuva\* sekä muutosj\* OR joht\* AND sairaanh\* OR hoit\* Cinahl tietokannassa käytettiin transformational leadership AND nurse hakusanoja.

Poissulku kriteerinä Medic tietokannassa oli vuosi 2015 ja sitä vanhemmat tutkimukset. Cinahl Complete hakujärjestelmän kautta etsittiin vuonna 2018 ilmestyneitä ja sitä tuoreempia vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Artikkelien kieleksi valittiin suomi, ruotsi ja englanti molemmissa tietokannoissa. Manuaalisessa haussa oli poissulkukriteerinä vuosi 2015 ja sitä vanhemmat tutkimusartikkelit. Sisäänottokriteerinä käytettiin kaikissa koko tekstin saatavuutta. Seuraavana kuvattuna tiedon haku Prisma flow kaaviota käyttäen. (kuvio 1).





Kuvio 1. Tiedonhaku kuvattuna Prisma flow kaaviolla. (Page, McKenzie, Bossuyt, Boutron, Hoffmann, Mulrow et al. 2020)

Uusintahaku suoritettiin toteutusvaiheen alussa ja kahden artikkelin kohdalla tehtiin vaihto. Toteutusvaiheen lopussa löytyi juuri julkaistu tutkimusartikkeli, joka sisällytettiin tutkittaviin artikkeleihin. Kirjallisuuskatsaus koostuu kymmenestä hoitotieteellisessä lehdessä julkaistusta vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista.

#### 4.4 Analysointi

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin aineiston sekä valittujen tutkimusartikkelien perusteella (Kangasniemi & ym. 2013: 296). Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä kerätään ensin havaintoja, joista johdetaan yleistä ja kehitetään edelleen teoriaa. Induktio tarkoittaa etenemistä yksittäisestä ilmauksesta yleiskuvan muodostamiseen. (Kylmä & Juvakka 2007:119.) Metodia käytetään useasti analysoimaan suppeaa tutkimusmateriaalia. Sen avulla luokitellaan yksittäisiä sanoja ja lauseita niiden merkityksen perusteella. Luokittelussa muodostetaan eri kategorioita, teemoja ja käsitteitä, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksillä saatuihin vastauksiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 167–168.) Vaiheet jaetaan kolmeen osaan: 1) pelkistäminen eli redusointi 2) ryhmittely eli klusterointi 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tekstiä voidaan verrata kalaparveen, josta olisi tarkoitus kalaverkolla pyydystää ne parhaimmat kalat. Keskeisten teemojen poimiminen auttaa hahmottamaan paremmin aineiston kokonaisuutta. Aineistoa on tarkoitus tutkia mahdollisimman avoimin kysymyksin ja etsiä vastausta tutkimuskysymyksiin. Pyritään tunnistamaan merkitysyksikköjä eli tekstissä olevia ilmiöitä kuvaavia osia. Merkitysyksiköt pelkistetään, jotta saataisiin olennainen tieto esille ilmauksesta. (Kylmä & Juvakka 2007: 115–117.) Samankaltaiset pelkistykset järjestetään omiin ryhmiinsä, muodostaen näistä alaluokkia. Alaluokille etsitään yhdistävät tekijät, jolloin saadaan kokoava käsite, yläluokka. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston pelkistämisen vaiheessa ja ryhmittelyvaiheessa on mukana aineiston abstrahointi. Tässä vaiheessa on tärkeää, ettei edetä liian nopeasti aineiston pelkistämisen, jolloin voidaan menettää oleellista tietoa. Työvaiheet menevät jonkin verran päällekkäin ja näin analysointi sujuu prosessiomaisena. (Kylmä & Juvakka 2007: 118–119.)

Analysoitavat artikkelit luettiin läpi ja niihin tutustuttiin perusteellisesti. Artikkeleista etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia, merkitysyksikköjä. Tutkimusartikkeleista löydetty merkitysyksiköt yliviivattiin, kirjattiin sitaatinomaisesti analysointi taulukoon ja pelkistettiin niin, että ilmauksessa säilyi oleellinen tieto alkuperäisilmauksesta. Alla olevassa taulukossa esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä. (taulukko 1).

Taulukko 1. Aineistoanalyysin eteneminen alkuperäisilmauksesta pelkistämiseen

Alkuperäisilmaisu	Pelkistäminen
"Arvostavan johtamisen ulottuvuuksista tasa-arvolla oli positiivinen yhteys henkilöstön joustamiseen." (Hyytiäinen ym. 2015)	Tasa-arvoiseksi kokeva henkilöstö jousti työssään paremmin.
"Mitä paremmin vastaajat kokivat arvostavan johtamisen toteutuvan, sitä vahvempaa oli heidän työhön sitoutumisen." (Helander ym. 2019)	Kokemus arvostavasta johtamisesta edistää työhön sitoutumista.

Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia sekä erilaisuuksia, näistä syntyi alaluokkia (Kylmä & Juvakka 2007: 109). Alla olevassa taulukossa esimerkki pelkistetyn ilmauksen muodostumisesta alaluokaksi. (taulukko 2).

Taulukko 2. Aineistoanalyysin eteneminen pelkistetyistä ilmauksista alaluokkaan.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
--------------------	-----------

Hoitotyön toimintaympäristö ja työtyytyväisyys	Työympäristö
Työyksikön koko vaikuttaa ammatissa pysymiseen.	
Kannustavat työskentelyolosuhteet sitouttavat työhön ja edistävät työhyvinvointia.	
Työmotivaation ylläpito ja kehittäminen organisaatio- ja yksikkötasolla.	Toimintamallit
Muutoksesta etukäteen tiedottaminen, mahdollistaa siihen valmistautumisen.	
Ymmärrys muutoksen hyödyistä hoitohenkilökunnalle sekä potilaille.	

Ryhmittelemällä samankaltaisia alaluokkia syntyi saman aihepiirin yläluokka ja lopulta pääluokka. Alla olevassa taulukossa esimerkki näiden syntymisestä. (taulukko 3).

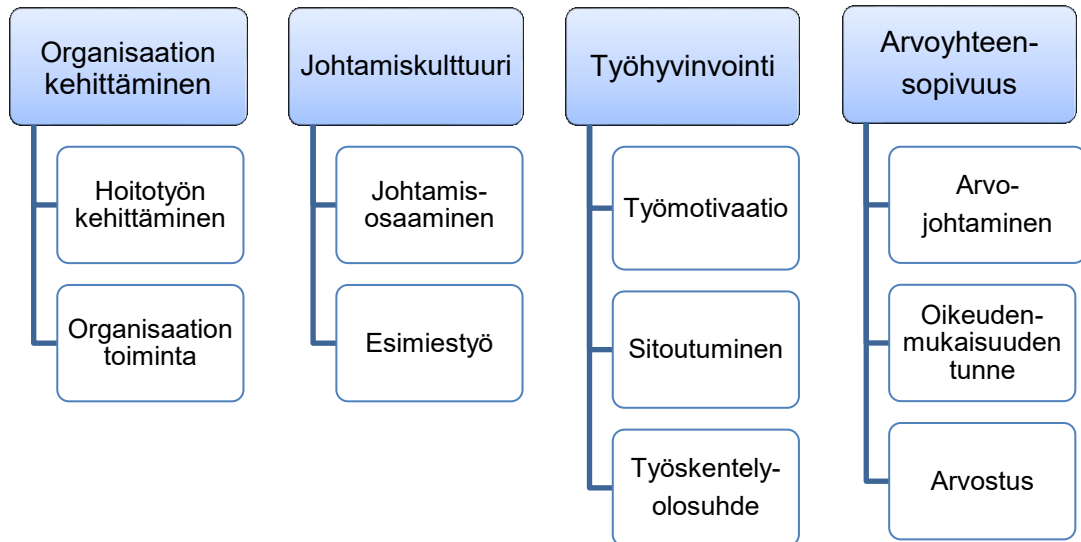
Taulukko 3. Aineistoanalyysin eteneminen alaluokasta yläluokkiin ja pääluokkiin.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ammatillisuuden kehittäminen	Hoitotyönkehittäminen	Organisaation kehittäminen
Työpaikan kehittäminen		
Toimintamallit	Organisaation toiminta	
Työssä jaksaminen	Työmotivaatio	Työhyvinvointi
Työtyytyväisyys		
Työn mielekkyys		
Elämänhallinnan kokemus		
Yhteenkuuluvuus	Sitoutuminen	
Turvattu arki		
Työssä viihtyminen		
Työympäristö	Työskentelyolosuhteet	
Henkilöstön mitoitus		
Työvuorosunnittelu		



## 5 Tulokset

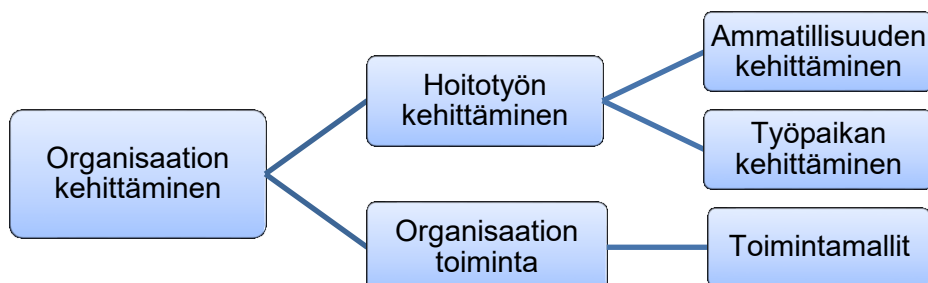
Tutkimusartikkeleista nousi esiin neljä eri päätekijää, jotka tuovat vastausta tutkimuskysymykseen. Alapuolella olevassa kuviossa neljä pääluokkaa ja näihin yhteydessä olevat yläluokat. (kuvio 2)



Kuvio 2. Tutkimuksen pääluokat ja yläluokat.

### 5.1 Organisaation kehittäminen

Pääluokka organisaation kehittäminen on muodostunut yläluokista hoitotyön kehittäminen ja organisaation toiminta. Hoitotyön kehittämisen kanssa yhteydessä olevat alaluokat ovat ammatillisuuden ja työpaikan kehittäminen. Organisaation toiminnan kanssa yhteydessä oleva alaluokka on toimintamallit. Alla olevassa kuviossa organisaation kehittämiseen yhteydessä olevat tekijät. (kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaation kehittäminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät.

### 5.1.1 Hoitotyön kehittäminen

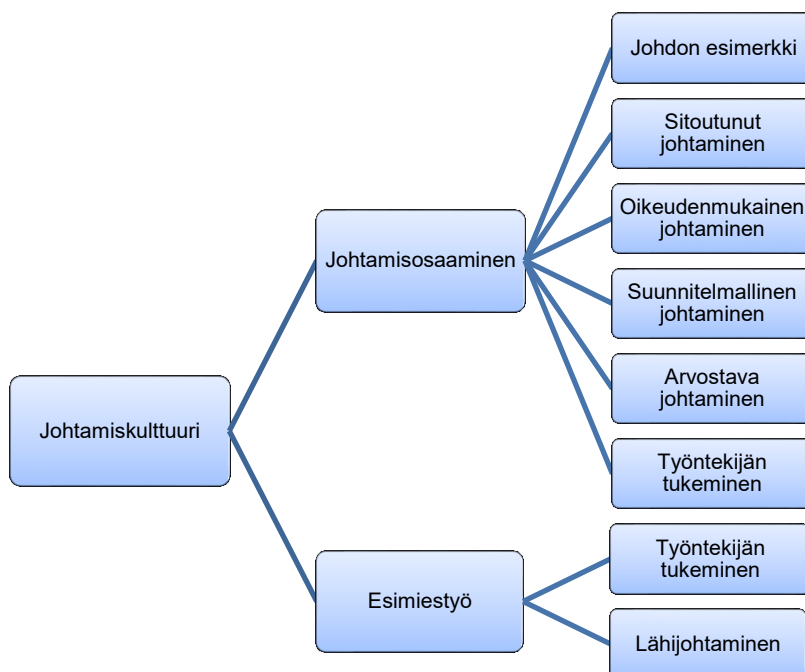
Ammatillisuuden kehittäminen on hoitohenkilökunnan ammatillista kasvua iästä ja työkokemuksesta riippumatta. Kasvu tulisi mahdollistaa, jotta laadukas hoitotyö voisi kehittyä. (Kiviluoma & Roos & Herttuala & Leikkola & Suominen 2020.) Työpaikan kehittämiseksi tulee varmentaa sairaanhoitajien osallistumismahdollisuudet sairaalan toimintoihin sekä henkilökunnan ja voimavarojen riittävyys. Myös hoitotyön johtajien johtamisosaamista on kehitettävä, jotta kasvu on mahdollista. (Kiviluoma ym. 2020.) Terveystenhuollon ammattilaisten itse ehdottamat muutokset, aiheuttivat harvoin vastustusta työyhteisössä. Hoitotyöntekijät painottivat vaikutusmahdollisuuksiensa tärkeyttä, toteuttaessa organisaatiomuutoksia. (Nilsen & Schildmeijer & Ericsson & Seing & Birken 2020.)

### 5.1.2 Organisaation toiminta

Jos terveydenhuollon ammattilaiset ovat osallisina jo aikaisessa vaiheessa muutosprosessia ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa tähän koko prosessin ajan, on tällä yhteys muutoksen onnistumiseen. Kun muutoksesta tiedotetaan selkeästi ennakkoon, mahdollistaa tämä valmistautumisen sekä onnistumismahdollisuus kasvoi. Tehtäessä muutoksia organisaatiossa terveydenhuollon ammattilaiset ilmaisivat tärkeyden ymmärtää muutoksesta saatavaa hyötyä sekä heille itselleen että potilaille. (Nilsen ym. 2020.) Organisaatio- ja työyksikkötasolla tulee ottaa huomioon työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, suunniteltaessa työmotivaatiota pitkäkestoisesti ylläpitäviä toimintatapoja, kuten esimerkiksi uramalleja ja työnkiertoa (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020).

## 5.2 Johtamiskulttuuri

Pääluokka johtamiskulttuuri on muodostunut yläluokista johtamisosaaminen ja esimiestyö. Johtamisosaamisen kanssa ovat yhteydessä alaluokat johdon esimerkki, sitoutunut johtaminen, oikeudenmukainen johtaminen, suunnitelmallinen johtaminen, arvostava johtaminen ja työntekijän tukeminen. Esimiestyö on muodostunut alaluokista työntekijän tukeminen ja lähijohtaminen. Alla olevassa kuviossa johtamiskulttuuriin yhteydessä olevat tekijät. (kuvio 4).



Kuvio 4. Johtamiskulttuuriin yhteydessä olevat tekijät.

### 5.2.1 Johtamisosaaminen

Ylimmän johdon esimerkki ja toiminnan läpinäkyvyys ovat tärkeitä henkilökunnalle (Suurkari ym. 2019). Johdon ja esimiesten tuella sekä avoimella sitoutumisella muutokseen, henkilökunnan työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti ja lisätä heidän kokemustaan organisaatiokulttuurin eettisyydestä. Muutostilanteissa johtamisen merkitys on erittäin suuri. Sitä eettisempänä organisaatiota pidetään mitä paremmin muutostilanteet johdetaan. (Suurkari ym. 2019.) Työnantaja luo positiivisia vaikutuksia työorganisaatiota kehittävään toimintaan sekä työhyvinvointiin, tukemalla työntekijöitään ja antamalla heille mahdollisuuden toteuttaa julkisen palvelun motivaatiotaan (Pihlava & Ruokolainen & Mauno 2017). Työntekijät, jotka kokevat esimiehen sekä organisaation päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisena, ajattelevat useammin jatkavansa työn tekoa eläkeikään saakka ja sen jälkeenkin kuin he, jotka kokevat kohtelun epäoikeudenmukaisena (Nokela & Huhtakangas & Pesonen & Laitinen & Kanste 2021).

Työntekijän sitoutumiseen pystyy positiivisesti vaikuttamaan, työssä jaksamisen edistämällä, osaamisen arvostamisella, tasa-arvoisuudella ja suunnitelmallisella johtamisella (Sirén & Roos & Harmoinen & Suominen 2015; Hyytiäinen & Roos & Astala & Harmoinen & Suominen 2015). Arvostavalla johtamisella ja työntekijän urakehityksen tukemisella on yhteys työntekijän parempaan työhön sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijä kokee arvostusta työssään, sitä vahvempaa on myös hänen sitoutumisensa.

(Helander & Roos & Suominen 2019; Hyytiäinen ym. 2015.) Arvostava johtamisen ulottuvuuksista tasa-arvolla on positiivinen yhteys hoitohenkilökunnan parempaan joustavuuteen työpaikalla (Hyytiäinen ym. 2015; Sirén ym. 2015). Osastonhoitajat, joilla on lyhyempi työhistoria johtamisesta, arvioidaan toteuttavan paremmin arvostavaa johtamista (Sirén ym. 2015).

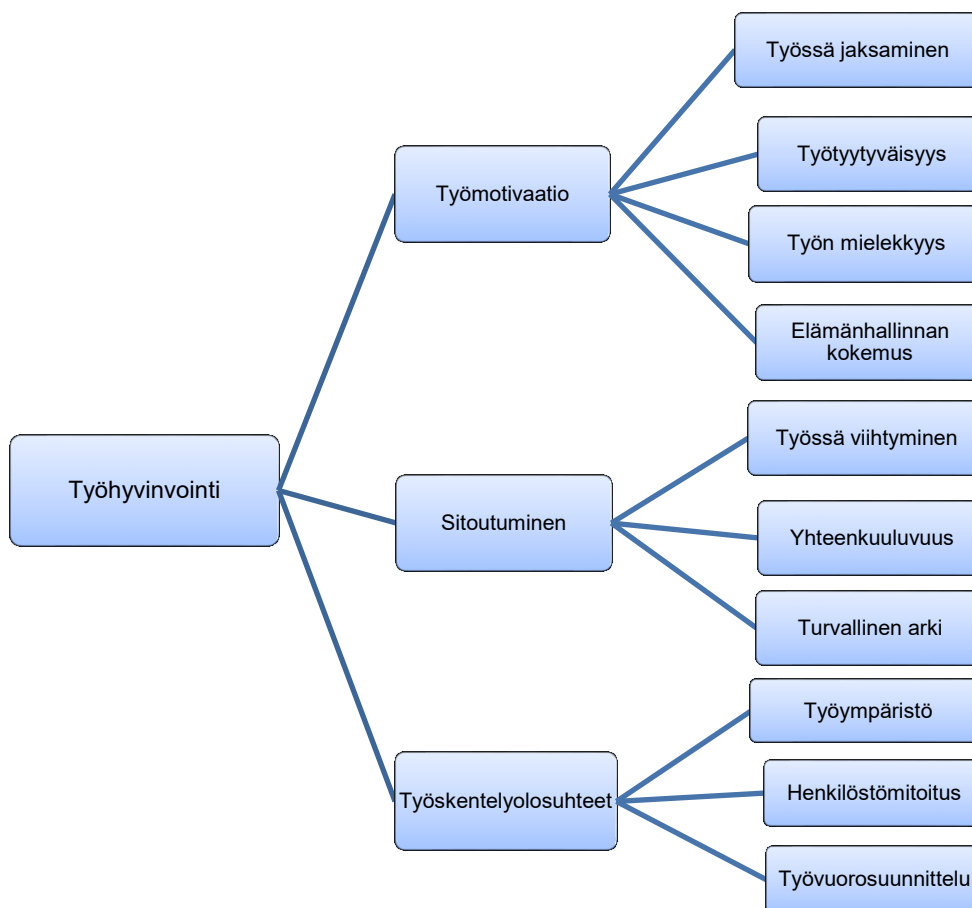
### 5.2.2 Esimiestyö

Osastonhoitajan eli lähiesimiehen tuki ja kuunteleminen, on voimakkaimmin yhteydessä työtyytyväisyyteen. Johtamisosaaminen on vahvempaa esimiehillä, joilla on työkokemusta vähemmän. (Sirén ym. 2015.) Päivittäiseen johtamiseen lähiesimiehillä tulee kuulua arvostuksen osoittaminen, esimerkiksi kehumalla tai vastuutehtäviä antamalla. Tämä on tärkeää etenkin nuorille tai vähän aikaa työssä olleille sairaanhoitajille. (Lahnalampi ym. 2020.)

Lähiesimiehen näyttämällä esimerkillä on vaikutusta siihen, miten henkilökunta kokee muutokset organisaatiossa. Lähiesimiehet ovat tärkeässä roolissa ja he tarvitsevat vastavuoroisesti työyhteisön tukea, luodessaan positiivista ilmapiiriä muutokselle. (Suurkari ym. 2019.) Hoitotyön toimintaympäristön tekijöistä lähiesimiehen roolin koetaan olevan voimakkaimmin yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Keinänen & Vehviläinen-Julkunen & Pitkäaho 2015). Julkisen palvelun motivaatiota lähiesimies voi konkreettisesti tukea käymällä kehityskeskusteluita vuosittain (Pihlava ym. 2017). Työntekijöiden kokemus esimiehen oikeudenmukaisesta kohtelusta on yhteydessä työssä jatkamiseen (Nokela ym. 2021). Työntekijät, jotka ovat tehneet pitkään vuorotyötä, kokevat esimiehen kohtelun harvemmin oikeudenmukaisena, kuin vain vähän aikaa vuorotyössä olleet henkilöt (Nokela ym. 2021).

## 5.3 Työhyvinvointi

Pääluokka työhyvinvointi on muodostunut yläluokista työmotivaatio, sitoutuminen ja työskentelyolosuhteet. Työmotivaatio on muodostunut alaluokista työssä jaksaminen, työtyytyväisyys, työn mielekkyys ja elämänhallinnan kokemus. Sitoutuminen on muodostunut alaluokista työssä viihtyminen, yhteenkuuluvuus ja turvallinen arki. Työskentelyolosuhde on muodostunut alaluokista työympäristö, henkilöstömitoitus ja työvuorosuunnittelu. Alla olevassa kuviossa työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät. (kuvio 5).



Kuvio 5. Työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät.

### 5.3.1 Työmotivaatio

Sairaanhoitajille, jotka ovat vanhempia, vakituudessa työsuhhteessa olevia tai heillä on terveydenhuollonalalta pitkä työkokemus, tulee huomioida nykyistä paremmin työmotivaation ylläpitäminen ja parantaminen. Sairaanhoitajia, joilla on vähän työkokemusta tai he ovat nuoria, alle 33-vuotiaita, työmotivaatiota nostaa työstä tuleva arvostus, hyväksyntä, raha ja töiden jatkumisen varmuus. Myös määräaikaisessa työsuhhteessa olevien sairaanhoitajien työmotivaatio pysyy yllä edellä mainituin keinoin ja lisäksi he saavat suuntaa toiminnalleen toiveesta saavuttaa vakituinen työsuhde. (Lahnalampi ym. 2020.)

Mahdollisuus yhdistää työ ja vapaa-aika keskenään lisäävät työmotivaatiota. Sairaanhoitajat, jotka ovat ylpeitä itsestään ja osaamisestaan, kokevat pystyvänsä yhdistämään vapaa-ajan ja työn hyvin tai erittäin hyvin. Lisäksi heidän sisäinen motivaationsa ja tunnustettu säätelynsä ovat hyvällä tasolla. (Lahnalampi ym. 2020.)

Kun työntekijä kokee hallitsevan työnsä ja pystyy toimimaan ammattieettisten periaatteiden mukaisesti, tukea antavassa myönteisen ilmapiirin työympäristössä, työn laatu paranee. Nämä tekijät edistävät työntekijän julkisen palvelun motivaatiota ja he kokevat itsensä työssään omistautuneiksi ja tarmokkaiksi. Lisäksi he ovat kollegiaalisia työtovereitaan kohtaan sekä kiinnostuneita kehittämään organisaatiota. (Pihlava ym. 2017; Kiviluoma ym. 2020.)

### 5.3.2 Sitoutuminen

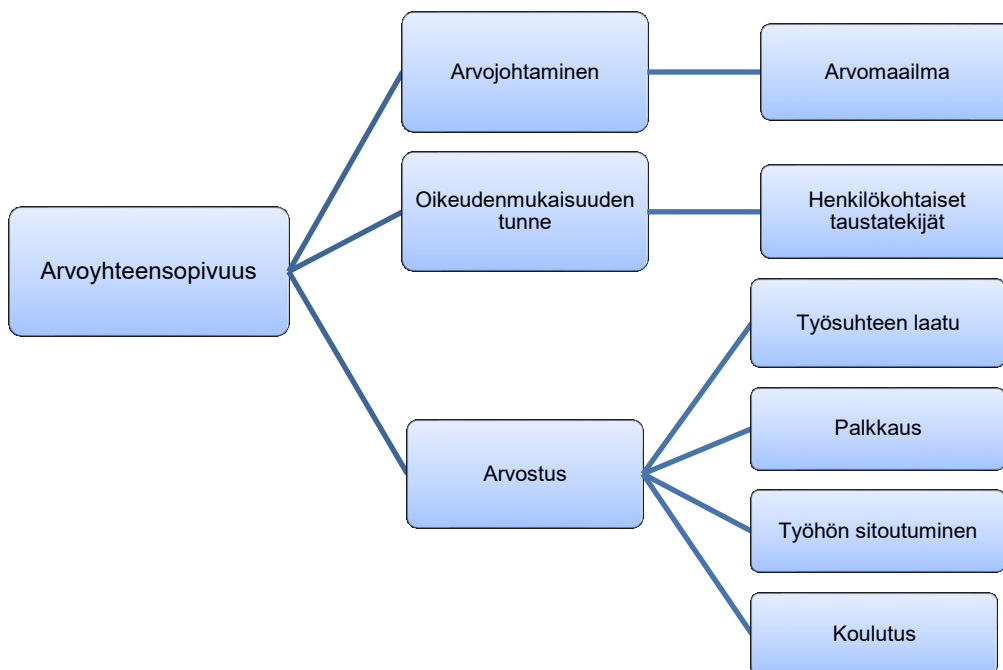
Vahva organisaatioon ja työyhteisöön kuulumisen tunne edistää hoitotyöntekijän vahvaa sitoutumista organisaatioon. Sitoutumiseen vaikuttavat myös hoitohenkilökunnan sukupolvi, esimiesasema, työsuhteen laatu sekä kesto. (Hyytiäinen ym. 2015.) Sairaanhoidajat kokevat palkan suuruuden vaikuttavan työssä pysymiseen, sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen (Helander ym. 2019). Päivätyötä tekevät työntekijät, uskovat vuorotyöntekijöitä useammin jatkavansa työssään eläkeikään saakka. Työntekijät, jotka eivät koskaan ole tehneet vuorotyötä, ajattelevat jatkavansa työssään eläkeikään saakka ja samaa mieltä ovat myös pitkän työhistorian vuorotyötä tehneet työntekijät. (Nokela ym. 2021.)

### 5.3.3 Työskentelyolosuhteet

Sairaanhoidajien työympäristöön vaikuttamalla kyetään vähentämään ammatista lähtemistä sekä edistämään työtyytyväisyyttä. Tarjoamalla hyvät työskentelyolosuhteet sairaanhoidajille edistetään heidän työhyvinvointiaan. Hyvä työilmapiiri, hyvä työturvallisuus, riittävä henkilöstömitoitus ja asiallinen käytös eri ammattiryhmien välillä ovat yhteydessä arvostavaan johtamiseen. (Helander ym. 2019; Keinänen ym. 2015; Sirén ym. 2015.) Työympäristön koko vaikuttaa ammatissa pysymisen halukkuuteen ja työssä viihtymiseen niin, että pienemmissä yksiköissä tämä on vahvempaa (Hyytiäinen ym. 2015).

## 5.4 Arvoyhteensopivuus

Pääluokka arvoyhteensopivuus on muodostunut yläluokista arvojohtaminen, oikeudenmukaisuuden tunne ja arvostus. Arvojohtaminen on muodostunut alaluokasta arvomaailma. Oikeudenmukaisuuden tunne on muodostunut alaluokasta henkilökohtaiset taustatekijät. Arvostus on muodostunut alaluokista työsuhteenlaatu, palkkaus, työhön sitoutuminen ja koulutus. Alla olevassa kuviossa arvoyhteensopivuuteen yhteydessä olevat tekijät. (kuvio 6).



Kuvio 6. Arvoyhteensopivuus ja siihen yhteydessä olevat tekijät.

#### 5.4.1 Arvojohtaminen

Työntekijät osoittavat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä sekä kokevat työssään työn imua, mitä tärkeämpänä he pitävät työorganisaation arvoja. Organisaation tehokkuutta sekä tuottavuutta pystytään edistämään, panostamalla henkilöstön julkisen palvelun motivaatioon ja siihen yhdistyvään työhyvinvointiin. Työyhteisökäyttäytymisen ja julkisen palvelun motivaation toisiaan tukeva yhteys on vahvempi niillä vastaajilla, joille on tärkeää arvojen yhteensopivuus. (Pihlava ym. 2017.)

#### 5.4.2 Oikeudenmukaisuudentunne

Työntekijän kokemus esimiehen kohtelun oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä työssä jatkamisen aikeisiin. Alle 25-vuotiaat työntekijät kokevat useammin esimiehen kohtelun oikeudenmukaisena verrattuna muihin ikäryhmiin. Suurempi osuus päivävuoroa tekevistä työntekijöistä kokee esimiehen kohtelun oikeudenmukaisempana kuin vuorotyötä tekevät työntekijät. Miestyöntekijöistä taas suurempi osa kokee kohtelun oikeudenmukaisempana kuin naistyöntekijät. (Nokela ym. 2021.)

### 5.4.3 Arvostus

Työntekijän työhyvinvoinnin ja sitoutumisen on todettu heikkenevän, jos työsuhde on epävarma. Sitoutuminen on voimakkainta virkasuhteessa olevilla työntekijöillä. (Suurkari ym. 2019; Helander ym. 2019.) Nuorten sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja aikomukseen jäädä ammattiin, palkalla on iso merkitys (Helander ym. 2019). Iällä on melko voimakas vaikutus työhön sitoutumiseen, tämä tulee esiin suuren ikäpolven vahvempana sitoutumisena, verrattuna x- ja y-sukupolviin. Vanhemmat työntekijät myös suunnittelevat jatkavansa työntekoa todennäköisemmin kuin nuoremmat työntekijät. Naimattomat, eronneet ja lesket uskovat jatkavansa työntekoa eläkeikään saakka useammin kuin parisuhteessa elävät työntekijät. Naistyöntekijät ovat todennäköisemmin jatkamassa työuraansa kuin miestyöntekijät. Sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, röntgenhoitajat ja kättilöt uskovat todennäköisemmin jatkavansa työsäään kuin lähi- ja perushoitajat tai muut hoitajat. (Nokela ym. 2021; Hyytiäinen ym. 2019.)

## 6 Pohdinta

Pohdintaan kootaan ja tiivistetään saadut tulokset sekä tarkastellaan niitä suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen yhteyteen. Pohdinnassa tarkastellaan myös opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Esitetään myös kehittämissuhteita ja tarkastellaan omaa ammatillista kasvua. (Kangasniemi & ym. 2013: 297–299.)

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä on tehty kuvaileva kirjallisuuskatsaus induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Työn tavoitteena on ollut tuoda tietoa tekijöistä, jotka ovat yhteydessä sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumiseen sekä muutosjohtajan muutoksen johtamisen onnistumiseen uudistuvissa hoitotyön toimintaympäristöissä. Tutkimusaineistoksi valikoitui kymmenen tutkimusartikkelia hoitotieteellisistä lehdistä. Kirjallisuuskatsaus on tehty Laakson yhteissairaalahankkeelle, jossa tilaajina ovat Helsingin kaupunki sekä Helsingin sekä Uudenmaan sairaanhoitopiiri.

Tarve työlle on muodostunut uudesta sairaalasta, johon yhdistyy useampi lakkautettava sairaala sekä niiden henkilökunta. Muutosjohtamisella on tarkoitus saada eri organisaatiokulttuurit sulautumaan yhteen. Tavoitteena on saada lakkautettavista sairaala-



loista siirtyvät työntekijät tulemaan osaksi uutta organisaatiota osallistuen uuden hoitotyönkulttuurin luomiseen. Kirjallisuuskatsauksesta nousi esiin neljä päätekijää, jotka ovat yhteydessä siihen, miten muutosjohtaja pystyy edistämään sairaanhoitajien organisaation sitoutumista. Organisaation kehittäminen, johtamisosaaminen, työhyvinvointi ja arvoyhteensopivuus ovat kaikki yhteydessä sairaanhoitajien sitoutumiseen organisaatioon.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii sopivien toimintamallien luomista organisaatioon sekä johtajien johtamisosaamisen, että henkilökunnan ammattiosaamisen kehittämistä. Tätä tulisi kehittää työntekijän iästä tai kokemuksesta riippumatta. (Kiviluoma ym. 2020.) Jos terveydenhuollon ammattilaisille taataan mahdollisuus osallistua muutosprosessiin jo alusta lähtien sekä olla mukana vaikuttamassa koko prosessin ajan on tällä selkeä yhteys muutoksen onnistumiseen. Tärkeätä olisi selkeä tiedottaminen ennakoon, tämä mahdollistaa henkilökunnan valmistautumisen muutosprosessiin. Henkilökunnalle on myös tärkeää ymmärtää organisaatiomuutoksesta saatava hyöty sekä heille itselleen ja etenkin potilaille, jotta he kykenevät sitoutumaan muutokseen. (Nielsen ym. 2020.)

Tutkimusartikkeleissa tuodaan esiin ylimmän johdon ja esimiehen esimerkin tärkeyttä muutosta toteutettaessa. Johtamiskulttuurin tulisi olla läpinäkyvää työntekijöille. Työnantajan luodessa positiivista ilmapiiriä muutosta kohtaan sekä tukiessa työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiota, työntekijät kykenevät sitoutumaan muutokseen ja kokemaan sen eettisesti oikeana. Lähiesimiehen rooli on tärkein, sillä hänen arvostava ja oikeudenmukainen toimintansa on suoraan yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen ja ammatissa pysymiseen. (Suurkari ym. 2019; Pihlava ym. 2017; Sirén ym. 2015; Helander ym. 2019.)

Työhyvinvointi sitouttaa henkilökuntaa organisaatioon sekä pitää työmotivaatiota korkealla. Hyvillä työskentelyolosuhteilla, voidaan edistää sairaanhoitajien sitoutumista. On havaittu, että merkittävä tekijä työmotivaation lisäämiseksi on työn- ja vapaa-ajan tasapainoinen ja hyvä yhdistäminen. Tämä saattaa olla keino lisätä sairaanhoitajien ammatin vetovoimaisuutta sekä ammatissa pysymistä. On tärkeää, että työntekijä kokee hallitsevan työnsä sekä toimimaan ammattieettisten periaatteiden mukaisesti, työnantajan tukiessa hänen julkisen palvelun motivaatiotaan. Hoitotyöntekijät, jotka kokevat vahvaa organisaatioon ja työyhteisöön kuulumiseen tunnetta ovat myös sitoutuneempia organisaatioon. (Helander ym. 2019; Keinänen ym. 2015; Sirén ym. 2015; Hyytiäinen ym. 2015.)

Arvoyhteensopivuus on tärkeää niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Arvomaailmojen ollessa yhteensopivat on myönteisen työyhteisökäyttäytymisen ja julkisen palvelun motivaation toisiaan tukeva yhteys vahva. Organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta on mahdollisuus edistää, työnantajan oikeudenmukaisella ja työntekijöitään arvostavalla toiminnalla. Arvoyhteensopivuus organisaatiossa kohtaa, kun työnantajan ja työntekijän arvomaailmat ovat samansuuntaiset ja arvostusta osoitetaan molemmin puolin. (Pihlava ym. 2017.)

## 6.2 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan yleensä käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa, että työ on pysynyt aiheessaan ja reliabiliteetti arvioi sitä, että tulokset ovat toistettavissa. Muita käytettyjä käsitteitä opinnäytetyön arvioinnissa ovat muun muassa uskottavuus, siirrettävyys ja varmuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 160.)

Tässä työssä luotettavuuden ja kokonaisuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että kirjallisuuskatsaus on edennyt johdonmukaisesti ja prosessin läpinäkyvyys on osoitettu läpi työn (Tuomi & Sarajärvi 2018:163; Kangasniemi ym. 2013: 292–299). Työn luotettavuutta lisää hyvin suunniteltujen, metodologisesti laadukkaiden tutkimusartikkelien käyttö. Päätelyprosessi ja työn kulku on loogisesti kuvattu tutkimuskysymyksen muodostamisesta aina tulosten saamiseen ja johtopäätöksiin saakka. (Johansson & ym. 2007: 97–98; Kangasniemi ym. 2013: 297–299.) Alkuperäisilmaisujen pelkistäminen, eri luokkien muodostaminen ja tulosten analysointi on tehty huolellisesti ja kunnioittamalla alkuperäisilmaisujen merkitystä. Raportointivaiheen pohdintaosuuteen on tuotu omaa ajatteluprosessia ja analysoinnin kohteena olleen tutkimustiedon synteesiä. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää tietohakujen toistettavuus sekä tarkasti ja avoimesti tehdyt analysointi ja raportointi vaiheet.

Opinnäytetyönaihe on valikoitunut ennen kaikkea eettisen näkemyksen ja oman mielenkiinnon kohteen kautta, tämä tuo luotettavuutta työlle (Tuomi & Sarajärvi 2018: 174). Johtamisosaaminen on tärkeä taito, sillä hoitohenkilökunnan työhyvinvointi on yhteydessä ammatissaan pysymiseen ja hyvin toimivaan organisaatioon. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on suurten muutosten keskellä niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin. Sairaanhoidajien lisäksi muusta hoitohenkilökunnasta on pulaa, joten aiheena johtamisosaaminen on tärkeä yhteiskunnan kannalta. Plagioinnin ehkäisemiseksi tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkastettu opinnäytetyön prosessin aikana Turnitin-järjestelmällä.

### 6.3 Eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan TENK hyvän eettisen käytännön ohjeistus on toiminut perustana opinnäytetyölle koko prosessin ajan. Ohjeistus on laadittu tiedeyhteisölle itsesääteilyjärjestelmäksi, jota TENK valvoo. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu yleinen huolellisuus, tarkkuus ja saavutettavuus tutkimusta tehdessä. Kirjallisuuskatsaus tulee suunnitella hyvin, toteuttaa tarkasti ja raportoida kattavasti. Tässä työssä on perehdytty tarkasti laadullisen kirjallisuuskatsauksen ohjeistukseen sekä eettisiin tutkimusta koskeviin sääntöihin.

Tämä opinnäytetyö on tehty rehellisesti sekä tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioittaen. Tutkijoiden tutkimuksiin on viitattu asianmukaisesti sekä annettu niille kuuluva arvo ja merkitys. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Valituista tutkimusartikkeleista kerätyt tiedot on tuotu vastuullisesti, ilman omia kommentteja tai pohdintoja opinnäytetyöhön. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimusartikkelit on julkaistu hoitotieteellisissä lehdissä ja tietokannoissa, jotka ovat kaikkien saavutettavissa.

Ilman eettistä sitoutuneisuutta ei ole hyvää tutkimusta. Tutkijan tulee jo alusta lähtien huomioida tutkimuksen laadukkuus, tutkimussuunnitelman kattavuus, tutkimuskysymyksen aiheellisuus sekä raportoinnin huolellisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018; 149–150; Kangasniemi ym. 2013: 292–297.) Tässä opinnäytetyössä perusta on luotu tutustuen aiheeseen kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita käyttäen ja valikoiden uusin ja paras tieto työhön mukaan. Opinnäytetyön aihevalinta on muodostunut ajankohtaisesta yhteiskunnallisesta tilanteesta ja tarpeesta sekä henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen.

### 6.4 Johtopäätökset

Kun muutosta lähdetään suunnittelemaan, muutosjohtajan tulisi huomioida koko organisaatio. Olisi tärkeää, että panostettaisiin johtamisosaamiseen ja muutoksesta tiedottamiseen läpinäkyvästi koko työyhteisölle. Johdon ja lähiesimiehen positiivisella esimerkillä muutokseen sitoutumisesta, kyetään luomaan olosuhteet, joissa työntekijöiden on mahdollista osallistua ja sitoutua muutosprosessiin.

Muutoksesta tulisi tiedottaa jo hyvissä ajoin, jotta henkilökunta kykenee valmistautumaan siihen. Terveystieteiden ammattilaisille tulisi taata mahdollisuus osallistua muutosprosessiin jo alusta lähtien ja olla mukana tässä koko prosessin ajan. Olisi myös tärkeää, että hoitohenkilökunta ymmärtää muutoksen tavoitteet, eettisen pohjan ja hyödyn sekä itselleen että potilailleen.

Erityisesti lähiesimiehen päivittäinen toiminta, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja arvostava johtaminen on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin, ammatissa jatkamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Organisaation arvomaailman samankaltaisuus sairaanhoitajien oman arvomaailman kanssa, on todettu lisäävän työhyvinvointia.

Työnantajan tukiessa sairaanhoitajien julkisen palvelun motivaatiota on pystytty lisäämään sekä työhyvinvointia että organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. Työyhteisökäyttäytymisen ja julkisen palvelun motivaation toisiaan tukeva yhteys vahvistuu, sairaanhoitajien ja organisaation arvomaailmojen kohdatessa.

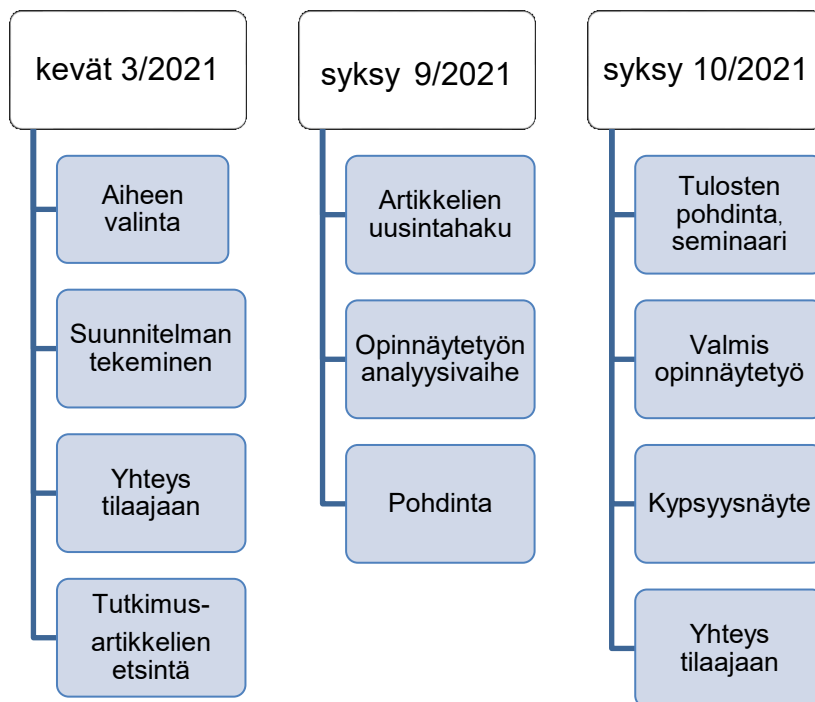
## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Hoitoalan organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen kohteina. Alati jatkuva muutostahti väsyttää henkilöstöä, syntyy mahdollisesti muutosvastaisuutta. Organisaatioiden tulisi panostaa hyvään ja läpinäkyvään organisaatiokulttuuriin, työhyvinvointiin, arvomaailmojen yhteneväisyyteen sekä johtamisosaamiseen, jotta tulevaisuuden hoitotyöntekijät saataisiin pysymään ammateissaan. Olisi hyvä tehdä lisätutkimusta aiheesta, miten sairaanhoitajat jaksavat jatkuvassa muutosprosessissa ja onko jatkuvalla muutoksella vaikutusta hoitotyön laatuun.

## 6.6 Ammatillinen kasvu

Tehdessämme opinnäytetyötä kirjallisuuskatsauksena esille nousi ajankohtaista tietoa muutosjohtajuudesta, hoitotyön organisaatiokulttuurista, muutosprosessista sekä siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajan organisaatioon sitoutumiseen. Tiedoista tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa tulevassa työssämme. Näyttöön perustuvan tiedon löytämisessä ja arvioimisessa osaamisemme kasvoi. Sairaanhoitajina meidän tulee hoitotyössä toimia näyttöön perustuvasti sekä osallistua hoitotyön ja sairaanhoitajan ammatin kehittämiseen.

Tämä oli ensimmäinen opinnäytetyömme ja menetelmänä kirjallisuuskatsaus oli meille uusi. Tulevaisuuden ammattitaitoa edistivät seminaarit opinnäytetyöryhmän kanssa, tuoden kattavasti tietoa, entuudestaan tuntemattomista aiheista. Yhteistyö sekä palautteenanto taitomme kehittyivät opinnäytetyön työstämisen edetessä sekä opponoidessamme muiden opiskelijoiden opinnäytetöitä. Alla oleva kuvio opinnäytetyön aikatauluista. (kuvio 7).



Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulu.

## Lähteet

ANCC 2021. Magnet Model-Creating a Magnet Culture. <<https://www.nursing-world.org/organizational-programs/magnet/magnet-model/>>. Viitattu 3.4.2021.

Etene 2001. Terveysthuollon yhtenäinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Etene-julkaisuja 1. <<https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisuja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468/ETENE-julkaisuja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf.pdf>>. Viitattu 22.4.2021.

Hahtela, Nina & Korhonen, Teija 2018. Hoitotyötä ei voi johtaa kuka tahansa. Sairaanhoidajaliitto.fi. Kannanotto. <<https://sairanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2020/02/7.5.2018-Kannanotto-johtamiseen.pdf>>. Viitattu 24.10.2021.

Helander, Marianne & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2018. Nuorten sairaanhoidajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede 31 (3). 180–190.

Helsingin kaupunki & Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS 2020. Laakson yhteissairaala. Hankesuunnitelma. <<http://husd360fi.oncloudos.com/koukous/2020379533-4-1.PDF>>. Viitattu 17.3.2021.

Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. <[https://www.superliitto.fi/site/assets/files/34760/2014\\_linjaukset\\_netti\\_24\\_9\\_2014.pdf](https://www.superliitto.fi/site/assets/files/34760/2014_linjaukset_netti_24_9_2014.pdf)>. Viitattu 23.4.2021.

Hoitotyön tutkimussäätiö 2020. Näyttövinkki 3/2020: Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoidajan työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? <<https://www.hotus.fi/nayttovinkki-3-2020-mitka-tekijat-ovat-yhteydessa-sairanhoidajien-tyotytyvaisyyteen-ja-tyossa-pysymiseen/>>. Viitattu 22.3.2021.

HUS 2019. Magneettisairaala. <<https://husinvuosi.fi/potilaan-hoito/laatu-ja-potilasturvallisuus/magneettisairaala/>>. Viitattu 3.4.2021.

Hyytiäinen, Krista & Roos, Mervi & Astala, Lena & Harmoinen, Merja & Suominen, Tarja 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 27 (3). 213–224.

Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 24 (4). <<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582>>. Viitattu 21.10.2021.

Kallankari, Sanna 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. Painos. Helsinki: Duodecim.

Kangasniemi, Maria & Utriainen, Kati & Pietilä, Anna-Maija & Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291–301.

Keinänen, Milja & Vehviläinen-Julkunen, Katri & Pitkäaho, Taina 2015. Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys perinataalihoidossa. *Hoitotiede* 27 (4). 286–297.

Kiviluoma, Anne & Roos, Mervi & Herttuala, Niina & Leikkola, Päivi & Suominen, Tarja 2020. Hoitohenkilökunnan arvio leikkausosastosta ammatillisena hoitotyön toimintaympäristönä. *Tutkiva Hoitotyö* 18 (1). 12–19.

Kurki, Piia 2019. Transformationaalinen johtajuuden vaikutus työntekijöiden suoritukseen. Kandidaatintutkielma. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden tutkinto-ohjelma. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117595/Kurki-Piia.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Viitattu 18.3.2021.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen Terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahnalampi, Kati & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. *Tutkiva Hoitotyö* 18 (2). 26–36.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 1992/785. Annettu Helsingissä 17.8.1992. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>>. Viitattu 22.4.2021.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 1994/559. Annettu Helsingissä 28.6.1994. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>>. Viitattu 22.4.2021.

Metropolia 2019. Opetussuunnitelmat. Sairaanhoitotyö. <<https://opinto-opas.metropolia.fi/fi/88095/fi/70320/SXO19S2/year/2019>>. Viitattu 22.4.2019.

Metsämuuroinen, Jari 2000. Miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamishaasteet. Helsinki. Oy Edita Ab.

Michelsson, Riina & Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKin julkaisut. <<https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>>. Viitattu 22.10.2021.

Nilsen, Per & Seing, Ida & Ericsson, Carin & Birken, Sarah & Schildmeijer, Kristina 2020. Characteristics of successful changes in health care organizations: an interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC Health Services Research* 20:147. 1 – 8. <<https://doi.org/10.1186/s12913-020-4999-8>>. Viitattu 8.10.2021.

Nokela, Tiina & Huhtakangas, Moona & Pesonen, Paula & Laitinen, Jaana & Kanste, Outi 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 33 (3). 142–153.

Ojala, Anna-Maria & Kyngäs, Helvi & Päätaalo, Kati 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 28 (4). 322–334.

Opetusministeriö 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80112/tr24.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 22.4.2021.

Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. Viitattu 17.4.2021.

Pihlava, Kaisa-Maria & Ruokolainen, Mervi & Mauno, Saija 2017. Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede* 29 (2). 89–101.

Pirttimäki, Merja & Peltokoski, Jaana & Kivinen, Tuula 2015. Eläkeoikeuden saavuttaneiden sairaanhoitajien kokemuksia työurien pidentämisestä. *Tutkiva Hoitotyö* 13 (2). 14–22.

Rautava-Nurmi, Hanna & Westergård, Airi & Henttonen, Tarja & Ojala, Mirja & Vuorinen, Sinikka 2016. *Hoitotyön taidot ja toiminnot*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Sairaanhoitajat 2020. Sairaanhoitajien eettiset ohjeet. <<https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Sairaanhoitajien-eettiset-ohjeet.pdf>>. Viitattu 19.10.2021.

Salmisaari, Timo 2016. Rakkaudesta muutokseen - merkintöjä muutosjohtamisesta. *Duodecim* 132. 2213–2220. <<https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo13429.pdf>>. Viitattu 19.3.2021.

Saukkonen, Petra & Roos, Mervi & Viinikainen, Sari & Helminen, Mika & Asikainen, Paula & Green, Philip & Suominen, Tarja 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. *Hoitotiede* 29 (4). 293–251.

Saukkonen, Petra & Viinikainen, Sari & Roos, Mervi & Helminen, Mika & Asikainen, Paula & Green, Philip & Suominen, Tarja 2019. Lähiesimiesten arvio organisaatiokulttuurista ja -ilmapiiristä on hoitohenkilökunnan arviota positiivisempi. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*: 56 (2). 88–101. <<https://journal.fi/sla/article/view/70438>>. Viitattu 21.3.2021.

Sirén, Maarit & Roos, Mervi & Harmoinen, Merja & Suominen, Tarja 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä – näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. *Hoitotiede* 27 (4). 274–285.

STM 2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kehittäminen. <<https://stm.fi/sotehenkilosto>>. Viitattu 22.3.2021.



Suurkari, Marianne & Järvinen, Päivi & Alanen, Seija & Leino, Kaija & Lepistö, Sari & Mattila, Elina & Kannonen Marja 2019. Organisaatiomuutosten yhteys organisaatiokulttuurin eettisyyteen kahdessa aluesairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 17 (1). 28–39.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 2010/1326. Annettu Helsingissä 30.12.2010. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>>. Viitattu 22.4.2021.

Torppa, Kaarina 2018. Matkalla kohti magneettisairaala – miten ja miksi? <<https://www.duodecimlehti.fi/duo14159>>. Viitattu 18.3.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Luku 4.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347461/Karvinen\\_Annika-Elina%2c%20Kinnunen\\_Annika.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347461/Karvinen_Annika-Elina%2c%20Kinnunen_Annika.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y)>. Viitattu 19.3.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)>. Viitattu 19.3.2021.

Valvira 2021. Ammattioikeudet. Terveystieteiden tutkimuskeskus. <<https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>>. Viitattu 23.4.2021.

## Tutkimusartikkelit

Tekijä(t), lähde, maa	Tutkimustehtävä	Aineisto/otos	Menetelmä	Tutkimustulokset
<p>Artikkeli 1.</p> <p>Suurkari, Marianne &amp; Järvinen, Päivi &amp; Alanen, Seija &amp; Leino, Kaija &amp; Lepistö, Sari &amp; Mattila, Elina &amp; Kannonen, Marja</p> <p>Organisaatiomuutosten yhteys organisaatiokulttuurin eettisyyteen kahdessa aluesairaalassa</p> <p>Tutkiva Hoitotyö 2019, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tehtävänä oli kuvata henkilökunnan kokemaa organisaatiokulttuurin eettisyyttä sekä organisaatiomuutoksien yhteyttä organisaatiokulttuurin eettisyyteen.</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti Webropol kyselylomakkeella, Corporate Ethical Virtues (CEV) mittaria käyttäen, yhden sairaanhoitopiirin kahden aluesairaalan henkilökunnalta (n=72).</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Analyysi on tehty tilastollisilla menetelmillä IBM SPSS for Statistics 23.0 ohjelmalla.</p>	<p>Johdon ja esimiesten tuki sekä avoin sitoutuminen muutoksiin vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja lisäsi heidän kokemustaan organisaatiokulttuurin eettisyydestä.</p>
<p>Artikkeli 2.</p> <p>Lahnalampi, Kati &amp; Roos, Mervi &amp; Suominen, Tarja</p> <p>Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio</p> <p>Tutkiva Hoitotyö 2020, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata erikoissairaanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien työmotivaatiota.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella kokonaisuutena sairaanhoitajilta (N=1468), vastausprosentti oli 21. Mittarina on käytetty 19 väittämän Multidimensional Work Motivation mittaria</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin, käyttäen SPSS 24 for Windows ohjelmaa.</p>	<p>Sairaanhoitajien työmotivaatio oli korkealla tasolla. Nuoremmilla ja sairaanhoitajilla, joilla ei ollut vielä niin paljon työkokemusta, oli työmotivaatio korkeinta. Työmotivaatioon positiivisesti vaikutti myös työn ja vapaa-ajan hyvä yhdistäminen. Työmotivaatio oli heikointa heillä, jotka suunnittelivat alan tai työpaikan vaihtoa.</p>

<p>Artikkeli 3.</p> <p>Sirén, Maarit &amp; Roos, Mervi &amp; Harmoinen, Merja &amp; Suominen, Tarja</p> <p>Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä – näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Hoitotiede 2015, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata arvostavan johtamisen toteutumista hoitohenkilöstön näkökulmasta.</p>	<p>Tutkimukseen otettiin mukaan kolmen itäsuomalaisen keskussairaalan lasten osastojen hoitohenkilökuntaa (n=200). Kysely tehtiin e-lomakkeella. Vastausprosentti oli 41.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Aineisto analysoitiin tilastollisesti käyttäen SPSS for Statistics 20-ohjelmalla.</p>	<p>Tutkimus tuotti uutta tietoa lasten hoitotyössä tapahtuvasta arvostavasta johtamisesta. Henkilökunta arvioi arvostavan johtamisen toteutuvan melko hyvin. Tutkimuksessa tuli ilmi, että arvostava johtaminen oli yhteydessä työsuhteen kestoon.</p>
<p>Artikkeli 4.</p> <p>Helander, Marianne &amp; Roos, Mervi &amp; Suominen, Tarja</p> <p>Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä</p> <p>Hoitotiede 2018, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata 29-vuotiaiden ja sitä nuorempien sairaanhoitajien aikomuksia lähteä ammatista.</p>	<p>Tutkimusaineisto on kerätty sähköisen kyselyn e-lomakkeella interaktiivisia sivuja hyödyntäen, kuten Facebook ja Hoitajat.net. Aineisto muodostui yhden avoimen kysymyksen vastauksista (n=166).</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan, nuoret sairaanhoitajat kokevat, että vähäinen palkka ei riitä elämiseen eikä vastaa koulutustasoa, työnkuvaa tai myöskään työn vaatimustasoa. He olivat myös huolissaan omasta jaksamisestaan.</p>
<p>Artikkeli 5.</p> <p>Hyytiäinen, Krista &amp; Roos, Mervi &amp; Astala, Lena &amp; Harmoinen, Merja &amp; Suominen, Tarja</p> <p>Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa</p>	<p>Tutkimuksessa etsittiin arvostavan johtajuuden yhteyttä siihen, mikä edistää työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta.</p>	<p>Tutkittiin kehitysvammahuollon henkilöstön mielipiteitä (n=295). Tutkimus tehtiin e-lomakkeella saatekirjeen kanssa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Aineisto analysoitiin SPSS 21-ohjelmalla.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että henkilöstön kohtalaisen voimakkaaseen työhön sitoutumiseen on yhteydessä sukupuoli, esimiesasema, työsuhteen laatu ja kesto.</p>

<p>– Yhteys arvostavaan johtamiseen Hoitotiede 2015, Suomi</p>				
<p>Artikkeli 6. Keinänen, Milja &amp; Vehviläinen-Julkunen, Katri &amp; Pitkäaho, Taina Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys perinataalihoitossa Hoitotiede 2015, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata toimintaympäristön yhteyttä hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Tutkimus tehtiin kokonaisotoksella yhden yliopistosairaalan hoitohenkilöstölle, joka työskenteli perinataalihoitotyössä (n=187). Vastausprosentti oli 28.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus Tutkimus suoritettiin sähköisenä strukturoituna kyselynä Nursing Work Index -Revised (NWI-R) -mittarilla. Aineisto analysoitiin käyttäen kuvailevia ja korrelatiivisia tilastomenetelmiä.</p>	<p>Tutkimuksessa tuli ilmi, että voimakkaimmin yhteydessä työtyytyväisyyteen oli osastonhoitajan rooli. Todennettiin, että erityisesti hoitotyön johtaminen on avainasemassa hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen.</p>
<p>Artikkeli 7. Pihlava, Kaisa-Maria &amp; Ruokolainen, Mervi &amp; Mauno, Saija Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyh-teensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä Hoitotiede 2017, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää terveydenhuollon henkilöstön julkisen palvelun motivaation yhteyksiä työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen.</p>	<p>Tutkimus tehtiin verkkolomakekyselyn E-lomake ohjelman kautta. Kysely lähetettiin 19 963 terveydenhuoltohenkilölle. Kyselyyn vastasi 4311 henkilöä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Analyysimenetelmänä oli moderoinen hierarkkinen regressioanalyysi.</p>	<p>Tutkimus toi esiin, että nykyisessä terveydenhuollon heikossa resurssitilanteessa henkilöstön julkisen palvelun motivaatiolla ja siihen yhdistyväällä työhyvinvoinnilla voi olla tärkeä merkitys, koska niiden tiedetään edistävän myös organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta.</p>
<p>Artikkeli 8.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata leikkausosaston</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, Practice Environment</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimus tulos: Hoitohenkilökunta arvioi leikkausosaston ammatillisen hoitotyön</p>

<p>Kiviluoma, Anne &amp; Roos, Mervi &amp; Herttuala, Niina &amp; Leikkola, Päivi &amp; Suominen, Tarja</p> <p>Hoitohenkilökunnan arvio leikkausosastosta ammatillisena hoitotyön toimintaympäristönä</p> <p>Tutkiva Hoitotyö 2020, Suomi</p>	<p>ammattillista hoitotyön toimintaympäristöä hoitohenkilökunnan näkökulmasta.</p>	<p>Scale of the Nursing Work Index (PES-NWI) -mittarilla. Vastausprosentti oli 79.</p>	<p>Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS 24-tilasto-ohjelmalla.</p>	<p>toimintaympäristön huonoksi.</p>
<p>Artikkeli 9.</p> <p>Nokela, Tiina &amp; Huhtakangas, Moona &amp; Pesonen, Paula &amp; Laitinen, Jaana &amp; Kanste, Outi</p> <p>Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet.</p> <p>Hoitotiede 2021, Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja työssä jatkamisen aikeita.</p>	<p>Aineisto kerättiin seitsemästä terveysalan organisaatiosta syksyllä 2018, niissä työskenteleviltä hoitotyöntekijöitä (n=12932). Aineiston keruussa käytettiin Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? elektronista Questback EFS-kyselyalustaa.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS 25.0 (IBM SPSS Statistics ohjelmalla).</p>	<p>Tutkimuksen tuloksista ilmenee, hoitotyöntekijöiden sukupuoli, ikä, ammatti, työaikaumuoto, vuorotyövuodet ja esimiesasema vaikuttivat työssä jatkamisen aikeisiin. Myös hoitotyöntekijöiden kokemus päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta tai sen puuttumisesta vaikuttivat työntekijän aikeisiin jatkaa työssään eläkeikään saakka.</p>
<p>Artikkeli 10.</p> <p>Nielsen, Per &amp; Seing, Ida &amp; Ericsson, Carin &amp; Birken, Sarah A &amp; Schidmeijer, Kristiina</p>	<p>Tutkimuksella etsittiin tietoa siitä, mikä määrittelee ja on tyypillistä onnistuneelle organisaatiouudistukselle terveydenhuollon alalla.</p>	<p>Tutkimus tehtiin puolistrukturoituna teema-haastatteluna terveydenhuollon ammattilaisille (n=30) Ruotsissa</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p> <p>Tutkimuskysymykset analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä</p>	<p>Tuloksista ilmenee, että onnistuneessa organisaatiomuutoksessa löytyy kolme yhdistävää piirrettä. Työntekijöille on tärkeää, että he kykenevät vaikuttamaan itse muutokseen, että</p>

<p>Characteristics of Successful Changes in Health Care Organization: An interview Study with Physicians, Registered Nurses and Assistant Nurses</p> <p>BMC Health Services Research 2020, Ruotsi</p>				<p>muutosta on valmisteltu etukäteen, eikä se tapahdu yllättäen ja muutoksen tarkoitus on ymmärretty ja se tuo mukanaan hyvää, varsinkin potilaalle.</p>
---	--	--	--	--

## Esimerkkejä merkitysyksiköiden analyysistä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Kaikilla arvostavan johtamisen ulottuvuuksilla eli suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämisellä oli merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen." (Helander ym. 2019)	Arvostava johtaminen on merkittävästi yhteydessä työntekijän työhön sitoutumiseen.	Arvostava johtaminen	Johtamisosaaminen	Johtamiskulttuuri
"Arvostavan johtamisen ulottuvuuksista tasa-arvolla oli positiivinen yhteys henkilöstön joustamiseen." (Hyytiäinen ym. 2015)	Kokemus tasa-arvoisuudesta edistää henkilöstön joustavuutta			
"Johdon ja esimiesten tuki ja sitoutuminen muutoksiin vaikuttivat positiivisesti vastaajien kokemukseen organisaatiokulttuurin eettisyydestä." (Suurkari ym. 2019)	Johdon ja esimiesten tuki ja sitoutuminen muutoksiin.	Sitoutunut johtaminen		
"Toiminnan läpinäkyvyys ja ylimmän johdon näyttämä esimerkki ovat henkilökunnalle tärkeitä." (Suurkari ym. 2019)	Toiminnan läpinäkyvyys ja ylimmän johdon näyttämä esimerkki.	Johdon esimerkki		
Johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on tärkeä merkitys työssä jatkamisen kanalta." (Nokela ym. 2021)	Kokemus oikeudenmukainen johtamisesta on yhteydessä työssä jatkamiseen	Oikeudenmukainen johtaminen		
Suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen	Suunnitelmallinen johtaminen on yhteydessä työhön sitoutumiseen.	Suunnitelmallinen johtaminen		

## Liite 2

2 (6)

arvostamisella, työssä jaksamisen edistämisellä oli kohtalainen positiivinen tilastollisesti merkitsevä korrelaatio työhön sitoutumiseen.” (Hyytiäinen ym. 2015)				
Esimiehen esimerkillä oli vaikutusta kaikkiin organisaatiomuutoskokemuksiin.” (Suurkari ym. 2019)	Esimiehen esimerkki	Esimiesrooli	Esimiestyö	
Työtyytyväisyyteen hoitotyön toimintaympäristön tekijöistä oli voimakkaimmin yhteydessä osastonhoitajan rooli.” (Keinänen ym. 2015)	Osastonhoitajan rooli on voimakkaasti yhteydessä työtyytyväisyyteen	Lähijohtaminen		
”Työvuorojen ergonominen suunnittelu, resurssien riittävyys, terveyden ylläpito lisää työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä.” (Helander ym. 2019)	Työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä lisäävät työvuorojen ergonomia, riittävät resurssit ja terveyden ylläpito.	Työvuorosuunnittelu	Työskentelyolosuhde	Työhyvinvointi
”Kiinnittämällä huomiota hoitotyön toimintaympäristöön pystytään parantamaan hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä.” (Keinänen ym. 2015)	Hoitotyön toimintaympäristö ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa.	Työympäristö		
” Työyksikön henkilökunta määrällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys arvostavaan johtamiseen.” (Sirén ym. 2015)	Arvosta johtaminen on yhteydessä riittävään henkilöstön määrään.	Henkilöstömitoitus		
”Vahvimmin työhön sitoutuminen ilmeni työyhteisön osana olemisen tunteena ja vahvana	Tunne organisaation kuulumisesta lisää työhön sitoutumista.	Yhteenkuuluvuus	Sitoutuminen	



organisaatioon kuulumisen tunteena." (Hyytiäinen ym. 2015)				
"Palkan suuruudella on vaikutusta työssä pysymiseen, työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen." (Helander ym. 2019)	Hyvä palkkataso sitouttaa työhön.	Turvattu arki		
"Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen lisää työmotivaatiota." (Lahnalampi ym. 2020)	Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen.	Elämänhallinnan kokemus	Työmotivaatio	
"Mitä tärkeämpänä vastaajat pitivät sitä, että heidän työorganisaationsa arvot olivat yhteneviä heidän arvojensa kanssa, sitä useammin he kokivat työssään työn imua ja osoittivat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä." (Pihlava ym. 2017)	Työorganisaation ja työntekijän arvot	Arvomaailma	Arvojohtaminen	Arvoyhteensopivuus
"Työsuhteen epävarmuudella on laajoja negatiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin." (Suurkari ym. 2019)	Työsuhteen jatkuvuus.	Työsuhteen laatu	Arvostus	
"Palkalla oli suuri merkitys nuorten sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen sekä aikomukseen jäädä ammattiin." (Helander ym. 2019)	Hyvä palkkaus on yhteydessä työhön sitoutumiseen.	Riittävä palkka		
"Iällä oli kohtalaisen voimakas yhteys työhön sitoutumiseen. Tämä ilmeni suuren ikäluokan	Hoitotyöntekijän ikä on yhteydessä työhön sitoutumiseen.	Työhön sitoutuminen		

Liite 2

4 (6)

x- ja y-sukupolvea voimakkaampana sitoutumisena." (Hyytiäinen ym. 2015)				
"Työsuhteen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työhön sitoutumiseen. Virkasuhteessa olevien sitoutuminen oli voimakkainta." (Hyytiäinen ym. 2015)	Virkasuhteessa olevalla sitoutuminen on voimakasta.	Työsuhteen laatu		
"Sairaanhoidtajien, terveydenhoitajien, röntgenhoitajien ja kättilöiden työssä jatkamisen aiheet olivat todennäköisempiä kuin lähi- ja perushoitajien sekä muiden hoitajien." (Nokela ym.2021)	Koulutus on yhteydessä aikeisiin jatkaa työssä.	Koulutus	Arvostus	
"Mitä tärkeämpänä vastaajat pitivät sitä, että heidän työorganisaationsa arvot olivat yhteneviä heidän arvojensa kanssa, sitä useammin he kokivat työssään työn imua ja osoittivat myönteistä työyhteisökäyttäytymistä." (Pihlava ym. 2017)	Työorganisaation ja työntekijän arvot	Arvomaaailma	Arvojohtaminen	
"Julkisen palvelun motivaation ja työyhteisökäyttäytymisen välinen positiivinen yhteys oli voimakkaampi niillä, joille arvojen yhteensopivuus oli tärkeää." (Pihlava ym. 2017)	Julkisen palvelun motivaatio ja työyhteisökäyttäytyminen.			
"Laadukkaan perioperatiivisen hoitotyön kehittämiseksi tulisi	Ammatillisen kasvun mahdollistaminen.	Ammatillisuuden kehittäminen	Hoitotyön kehittäminen	Organisaation kehittäminen

<p>mahdollistaa hoitohenkilökunnan ammatillinen kasvu iästä ja työkokemuksesta riippumatta.” (Kiviluoma ym. 2020)</p>				
<p>”Tulee lisätä hoitotyön johtajien johtamisosaamisen kehittämistä, henkilökunnan ja voimavarojen riittävyyden varmentamista sekä sairaanhoitajien osallistumismahdollisuuksia sairaalan toimintoihin.” (Kiviluoma ym. 2020)</p>	Toimiva työyhteisö	Työpaikan kehittäminen		
<p>“The health care professionals emphasized the importance of having the opportunity to influence organizational changes that are implemented.” (Nilsen ym. 2020).</p>	<p>Terveydenhuollon ammattilaiset painottivat, vaikutus mahdollisuuksiensa tärkeyttä toteutettaessa organisaatiomuutoksia.</p>			
<p>“Changes that were initiated by the professionals by themselves were rarely resisted.” (Nilsen ym. 2020)</p>	<p>Terveydenhuollon ammattilaisten itse ehdottamat muutokset, aiheuttivat harvoin vastustusta työyhteisössä.</p>			
<p>“Changes that were clearly communicated to allow for preparation increased the chances for success.” (Nilsen ym. 2020).</p>	<p>Kun muutoksesta selkeästi tiedotetaan etukäteen, mahdollistaa tämä niihin valmistautumisen ja muutoksen onnistumismahdollisuus kasvoi.</p>	Toimintamallit	Organisaation toiminta	
<p>“The health care professionals suggested that being involved early in the change process and being able to have an influence throughout the change process</p>	<p>Terveydenhuollon ammattilaiset ehdottivat, että he ovat osallisina aikaisessa vaiheessa muutosprosessiin ja heillä on mah-</p>			

Liite 2

6 (6)

<p>contributed to the change's success." (Nilsen ym. 2020).</p>	<p>dollisuus vaikuttaa koko prosessin ajan, vaikuttaa tämän muutoksen onnistumiseen.</p>			
<p>"The health care professionals conveyed that it was important for them to understand the need of organizational changes and how they benefitted themselves and/or the patients." (Nilsen ym. 2020).</p>	<p>Terveysthuollon ammattilaiset ilmaisivat tärkeyden ymmärtää muutoksesta saatava hyöty työntekijöille sekä potilaille.</p>			