



# **Muutosjohtamisen merkitys terveydenhuollon yksikön muutoksessa**

Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Kriisitilanteiden hallinta sosiaali- ja terveysalalla

Kevät 2026

Ann-Sofie Levonius

Koulutus	Kriisitilanteiden hallinta sosiaali- ja terveysalalla	
Tekijä	Ann-Sofie Levonius	Vuosi 2026
Työn nimi	Muutosjohtamisen merkitys terveydenhuollon yksikön muutoksessa – kartoittava kirjallisuuskatsaus	
Ohjaaja	Merja Salminen	

---

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten johtamisella voidaan sujuvoittaa terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta?

Terveydenhuolto on jatkuvan muutoksen ja kehityksen kohteena, jonka takia muutosjohtamisen taitoja tarvitaan terveydenhuollon yksiköiden johtamisessa. Muutosjohtamisella pyritään toteuttamaan muutos onnistuneesti, ja samalla tarjoamaan edellytykset yksikön sujuvalle päivittäistyölle. Terveydenhuollon yksikön muutosjohtamisessa on omat haasteensa. Terveydenhuollon johtajan tulisi hallita hallinnollisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen lisäksi yksikön kliininen johtaminen. Muutosjohtaminen tukee yksikön muutoksen onnistumista, vähentää muutosvastarintaa sekä edistää yksikön potilasturvallisuutta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena. Aineisto hankittiin suorittamalla systemaattinen tiedonhaku kolmesta tietokannasta. Aineistona käytettiin kymmentä vertaisarvioitua tutkimusartikkelia. Artikkelit käsittelivät terveydenhuollon yksikön muutosjohtamista yksikön lähiesihenkilön ja henkilöstön näkökulmasta. Aineisto analysoitiin laadullisella, aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella keskeisiksi teemoiksi terveydenhuollon yksikön johtajalle tukea terveydenhuollon yksikköä muutoksessa muutosjohtamisen keinoin oli: (1) johtamisen keinot muutoksen tukena, (2) vuorovaikutus ja yhteistyö sekä (3) henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri. Muutosjohtamisella on tulosten perusteella merkittävä vaikutus terveydenhuollon yksikön muutoksen onnistumiseen, joten muutosjohtamista tulisi pyrkiä implementoimaan terveydenhuollon yksikön johtamiseen.

Muutosjohtamisen todetuista hyödyistä ja muutosjohtamisen mallien tuesta huolimatta terveydenhuollon yksikön muutokset jäivät usein negatiiviseen valoon. Muutosjohtamisen taitoja tulisi kehittää osana terveydenhuollon yksikön johtajien johtamisen taitoja, jotta muutosjohtamista saataisiin paremmin hyödynnettyä terveydenhuollon alati muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä.

Avainsanat	Muutosjohtaminen, terveydenhuollon johtaja, terveydenhuollon muutos
Sivut	44 sivua ja liitteitä 21 sivua

DP Management of Crisis Situations in the Social and Health Care  
Author Ann-Sofie Levonius Year 2026  
Subject The Role of Change Management Leadership in the Transformation of a Healthcare Unit –  
Scoping-review  
Supervisors Merja Salminen

---

The purpose of this thesis was to examine how change management can support change within a healthcare unit. The aim was to explore how leadership can facilitate a smoother change process in a healthcare unit. The research question of the thesis was: How can change management leadership support change in a healthcare unit?

Healthcare is subject to continuous change and development, which increases the need for change management skills. The goal of change management is to implement change successfully, while ensuring the conditions for smooth daily operations. Change management in healthcare units involves its own specific challenges. In addition to administrative and human resource management, healthcare leaders are also expected to master clinical leadership within the unit. Effective change management supports successful organizational change, reduces resistance to change, and promotes patient safety.

This thesis was conducted as a scoping review, which is a form of literature review. The data was gathered systematically through three databases. The final material consisted of ten peer-reviewed research articles. These articles examined change management in healthcare units from the perspectives of frontline managers and staff. The data was analysed using qualitative, inductive content analysis.

Based on the findings, the key themes through which leaders can support change in a healthcare unit using change management were: (1) leadership approaches to supporting change, (2) communication and collaboration, and (3) staff competence and organizational culture. The results indicate that change management has a significant impact on the success of change in healthcare units. Therefore, change management should be more thoroughly integrated into leadership practices in healthcare settings.

Despite the recognized benefits of change management and the support offered by existing change management models, changes in healthcare units are often perceived negatively. Change management skills should be further developed as part of healthcare leaders' leadership competencies to ensure more effective use of change management in the constantly evolving healthcare environment.

Keywords change management, healthcare leadership, change in healthcare.  
Pages 44 pages and appendices 21 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tausta .....	3
2.1	Terveystenhuollon muutos .....	3
2.2	Johtaminen terveydenhuollossa .....	5
2.3	Muutos .....	6
2.4	Muutosjohtaminen .....	7
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
4	Opinnäytetyön toteutus .....	8
4.1	Kartoittava kirjallisuuskatsaus .....	9
4.2	Tiedonhaku ja aineiston valinta .....	10
4.3	Laadullinen sisällönanalyysi .....	15
5	Tulokset .....	18
5.1	Aineiston esittely .....	19
5.2	Johtamisen keinot muutoksen tukena .....	19
5.3	Vuorovaikutus ja yhteistyö .....	24
5.4	Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri .....	29
6	Pohdinta .....	32
6.1	Johtajan keinot tukea henkilöstöä muutoksessa .....	33
6.1.1	Henkilökunnan osallistuminen muutokseen .....	34
6.1.2	Resurssit ja osaamisen varmistaminen .....	35
6.2	Johtopäätös ja yhteenveto .....	36
6.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	37
6.4	Sidonnaisuudet .....	39
7	Käytettävyys ja jatkotutkimusehdotukset .....	39
	Lähteet .....	41

## Kuvat

Kuva 1.	Tietokantahaun eteneminen Prisma flow (2020) -mallin mukaisesti. ....	14
Kuva 2.	Tulosten pääluokat .....	18
Kuva 3.	<i>Yhteinen ymmärrys muutoksesta</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	20
Kuva 4.	<i>Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista .....	21

Kuva 5. <i>Muutosprosessin johtaminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	22
Kuva 6. <i>Muutoksen mahdollistaminen johtajana</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	23
Kuva 7. <i>Vuorovaikutus</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	25
Kuva 8. <i>Tiedottaminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	25
Kuva 9. <i>Tiimityön rakentaminen ja yhteistyö</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	26
Kuva 10. <i>Henkilökunnan tukeminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	27
Kuva 11. <i>Henkilökunnan motivointi ja sitoutuminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	28
Kuva 12. <i>Henkilökunnan tunnustus ja palkitseminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	30
Kuva 13. <i>Työyhteisön ilmapiiri ja työkuultuuri</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista.....	31
Kuva 14. <i>Perehdytys ja osaamisen varmistaminen</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	32

## Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	11
Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit tiedonhaussa.....	12
Taulukko 3. Tietokantahaku .....	13
Taulukko 4. Esimerkki alkuperäisen ilmauksen pelkistyksestä. ....	16
Taulukko 5. Esimerkki alaluokan muodostumisesta. ....	17
Taulukko 6. <i>Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin</i> -yläluokan muodostuminen alaluokista. ....	17
Taulukko 7. <i>Johtamisen keinot muutoksen tukena</i> -pääluokan muodostuminen yläluokista.....	19
Taulukko 8. <i>Vuorovaikutus ja yhteistyö</i> -pääluokan muodostuminen yläluokista. ....	24
Taulukko 9. <i>Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri</i> -pääluokan muodostuminen yläluokista. .	30

## Liitteet

Liite 1.	Tutkimusaineisto
Liite 2.	Sisällönanalyysi

# 1 Johdanto

Terveydenhuolto on jatkuvan uudistamisen ja kehittämisen kohteena. Terveydenhuollon muutosten myötä korostuu muutosjohtamisen merkitys. Muutosjohtamiseen suuntautuneella johtajalla tarkoitetaan johtajaa, jolla on kyky johtaa yksikköä ja henkilöstöä muutoksessa. Muutosjohtamiseen suuntautuva johtamistyyli auttaa henkilöstöä selviytymään päivittäistyöstä yksikön muutosprosessin ohella sekä tarjoaa henkilöstölle edellytykset muutoksen onnistumiseen. Muutosjohtamisen on todettu tukevan henkilöstöä muutoksessa, ja on tämä edistänyt positiivisia tuloksia muutoksissa. (Figueroa ym., 2019, ss. 8–9)

Terveydenhuollon johtamisessa on joitain eroavaisuuksia muuhun johtamiseen verrattuna. Terveydenhuollon johtajan tulee hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen lisäksi hallita johtamansa yksikön kliininen johtaminen. Terveydenhuollossa tilanteet voivat muuttua nopeasti, mikä tuo omat haasteensa terveydenhuollon johtamiseen. (Ottman-Salminen ym., 2022, ss. 16–17) Näiden tekijöiden takia terveydenhuollon muutosjohtamista on hyvä tarkastella omana ilmiönään.

Terveydenhuollon johtajan tulisi hallita muutosjohtaminen, koska muutoksen onnistuminen vaikuttaa terveydenhuollon palveluiden ja hoidon laatuun sekä potilasturvallisuuteen (Figueroa ym., 2019, ss. 8–9). Erilaiset muutokset väsyttävät terveydenhuollon yksikön henkilöstöä, koska terveydenhuollossa henkilöstö tekee päivittäistä hoitotyötä muutoksen ohella. Heikosti johdettu muutos lisää muutosvastarintaa henkilöstössä sekä hidastaa muutosprosessia, mikä heikentää muutoksen onnistumista. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7)

Terveydenhuollon muutoksen taustalla on useita tekijöitä. Viime vuosina Suomen terveydenhuollossa on toteutettu merkittäviä muutoksia, jotka ovat luoneet uusia tarpeita terveydenhuollon palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistus vuonna 2023 on laajasti uutisoitu muutos, joka vaikutti merkittävästi terveydenhuollon palveluihin Suomessa. Uudistuksessa sosiaali- ja terveystieteiden järjestämisen vastuu ja rahoitus siirtyi kunnilta 21:lle uudistuksessa luoduille hyvinvointialueille. Muutos toi mukanaan laajoja terveydenhuollon palveluiden kehittämisen tarpeita Suomen terveydenhuollon yksikköihin. Muutos on yhteiskunnan tasolla tapahtunut uudistus, joka on suunniteltu Suomen valtioneuvoston toimesta yhteistyönä muiden toimijoiden kanssa. Uudistuksen tavoitteena oli yhtenäistää palveluiden saatavuutta palvelunkäyttäjille heidän

asuinpaikastaan riippumatta. (Paatela ym., 2025, ss. 20–21; Tiirinki ym., 2022, ss. 8–10; Tynkkynen ym., 2025, ss. 4–6)

Toisinaan terveydenhuollon muutoksen taustalla voi olla esimerkiksi terveydenhuollon palveluiden tarjoaman organisaation muutoksen tarve. Organisaation resurssien riittävyys, kuten viime vuosina mediassa melko laajasti uutisoitu hoitajapula, voi luoda paineita muutokselle. Tällöin muutoksen tavoitteena on varmistaa palveluiden saatavuus resursseista huolimatta. (Coco, 2023, ss. 8–9) Lisäksi muuttuva väestön rakenne ja väestön ikääntyminen, terveydenhuollon digitalisaatio sekä kehittyvä lääketiede voivat luoda tarvetta palveluiden uudistamiselle tai kehittämiseksi. Terveydenhuollon jatkuvien muutosten takia terveydenhuollon muutosjohtamista olisi hyvä arvioida ja kehittää. (Figueroa ym., 2019, ss. 8–9; WHO, 2015, ss. 6–7).

Muutosjohtamisesta terveydenhuollon ympäristössä on runsaasti hajanaista tutkimustietoa, ja tämän opinnäytetyön kartoittava kirjallisuuskatsaus auttaa luomaan kokonaiskuva niistä keinoista, joilla muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Tämä opinnäytekö toteutetaan Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun Kriisitilanteiden hallinta sosiaali- ja terveysalalla -koulutuksen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten johtamisella voidaan sujuvoittaa terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: *miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta?*

## 2 Opinnäytetyön tausta

Muutosjohtamisesta puhutaan, kun puhutaan johtamisesta, jonka on tarkoitus luoda henkilöstölle ja yksikölle optimaaliset edellytykset toteuttaa muutos sekä samalla mahdollistaa päivittäistyön sujuminen yksikössä. Terveystenhoito on jatkuvan muutoksen alla, johtuen terveydenhuollon luonteesta. Näin ollen terveydenhuollon johtajan olisi hyvä hallita, miten muutoksia johdetaan yksikössä. (Figueroa ym. 2019, ss. 8–9)

Terveydenhuollon johtaminen eroaa joissain määrin muiden organisaatioiden johtamisesta, koska terveydenhuollon johtajan tulisi hallita henkilöstöjohtamisen ja hallinnollisen johtamisen lisäksi yksikön klinisen työn johtaminen (Ottman-Salminen ym., 2022 ss. 16–17). Tämä tarkoittaa, että muutosjohtamisessa on terveydenhuollon yksikössä omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Terveydenhuollon muutosjohtamista tulisi näin ollen tarkastella omana ilmiönään.

### 2.1 Terveystenhoollon muutos

Terveydenhuollon muutosten taustalla voi olla useita eri tekijöitä. Terveydenhuollon muutoksen tarpeen taustalla voi olla (1) väestöstä, (2) terveydenhuollon yksiköstä, (3) terveydenhuollon organisaatiosta tai (4) yhteiskunnasta lähtöisin oleva uudistamisen tarve. (Figueroa ym., 2019, s. 8; Lammintakanen ym., 2016, ss. 8–9). Ikääntyvä väestö ja väestön rakenteen muuttuminen lisäävät paineita terveydenhuollolle. Tämä luo tarvetta palveluiden uudistamiselle ja kehittämiselle, jotta pystytään tarjoamaan muuttuvalle väestölle heidän tarvitsemia palveluita. Palvelunkäyttäjien odotukset tulisi huomioida palveluiden suunnittelussa, mikä saattaa omalta osaltaan tuoda tarpeita muovata palveluita. (WHO, 2015, ss. 6–7; Tynkkynen ym., 2025, ss. 16, 177)

Muutoksen taustalla voi toisaalta olla terveydenhuollon organisaatiosta lähtöisin oleva muutoksen tarve, jolloin yksikössä tapahtuva muutos johtuu organisaatiosta, jonka alla yksikkö toimii. Tämä voi johtua esimerkiksi henkilöstöresurssin ja hoidon saatavuuden takaamisen aiheuttamasta paineesta, tai organisaation rahoituksesta. (Coco, 2023, ss. 8–9) Tämä voi näyttäytyä terveydenhuollon yksiköiden uudelleensijoitteluna, yksiköiden ja palveluiden yhdistämisenä tai palveluiden rakenteen muuttumisena. (Carman ym., 2019, ss. 1–2; Tiirinki ym., 2018, ss. 2–3)

Lääke- ja hoitotieteen kehittyessä, lisääntyy tarve kehittää ja uudistaa hoitokäytäntöjä ja toimintatapoja. Tämän lisäksi kehittyvä teknologia ja terveydenhuollon digitalisaatio muovaavat terveydenhuollon palveluita. (Figuroa ym., 2019, s. 8). Yhteiskunnan talous ja rahoituksen saatavuus voivat myös luoda muutostarpeita terveydenhuollolle. Yhteiskunnan talous asettaa tavoitteet budjetille, mikä vaikuttaa terveydenhuollon resursseihin. Resurssit taas osaltaan vaikuttavat hoidon saatavuuteen ja hoidon laatuun. (Pitkänen ym., 2018; Tynkkynen ym., 2025, s. 15)

Terveydenhuollon yksikön toimintaa säätelee sitä ohjaavan organisaation tavoitteet, resurssointi ja lainsäädäntö (Ottman-Salminen ym., 2022, ss. 16–17). Terveydenhuollon toimintaa ohjaa useampi lainsäädäntö, joka vaikuttaa muutosten suunnitteluun. Palveluiden uudistuksissa tulee varmistua siitä, että uudet käytännöt noudattavat lainsäädäntöä. (Pitkänen ym., 2018; Tynkkynen ym., 2025, ss. 17–18) Terveydenhuollon muutos eroaa muista organisaatiomuutoksista myös siten, että myös muutoksen aikana tulisi pystyä mahdollistamaan hoidon ja palveluiden saatavuus väestölle. Potilasturvallisuuden ja hoidon laadun tulisi säilyä muutoksesta huolimatta. (Figuroa ym., 2019, s. 8).

Muutokset terveydenhuollossa koskettavat palvelun saajien lisäksi yksikön henkilöstöä. Henkilöstö koostuu terveydenhuollon yksiköissä tavallisesti useasta ammattiryhmästä. Tämä tarkoittaa, että terveydenhuollon yksikön muutoksessa tarvitaan useimmiten moniammatillista yhteistyötä muutoksen eri vaiheissa. Moniammatillinen yhteistyö voi toimia myös voimavarana muutoksessa, koska moniammatillisen näkökulman hyödyntämien voi tuoda uusia ideoita ja ratkaisuja muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Lenssen ym., 2025, ss. 8–9; Lammintakanen, ym., 2016, ss. 21–23)

Yksikön muutos päivittäistyön ohella kuormittaa terveydenhuollon henkilöstä. Muutoksen suunnittelussa tulisi huomioida, millä keinoin nämä riskit huomioidaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa resurssien lisäämistä, palveluiden siirtämistä, tai palveluiden tilapäistä supistamista (Lammintakanen ym., 2016, ss. 8–9) Huonosti suunniteltu muutos lisää muutosvastarintaa henkilöstössä. Muutosvastarinta osaltaan vähentää työtyytyväisyyttä, joka vähentää työpanosta ja hoidon laatua. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7)

## 2.2 Johtaminen terveydenhuollossa

Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan ja kehittämään organisaation tai yksikön henkilöstöä, prosesseja ja resursseja vastaamaan organisaation tavoitteita ja päämäärää. Johtamiseen sisältyy karkeasti kolme ulottuvuutta. (1) asioiden johtamisella tarkoitetaan prosessien ja resurssien johtamista, seuranta ja suunnittelua. (2) ihmisten johtaminen on henkilöstön johtamista, jossa korostuu vuorovaikutus ja viestintä. (3) itsensä johtamisella tarkoitetaan johtajan keinoja hallita omia voimavaroja, tavoitteita ja taitoja. (Glauner, 2018, ss. 215–216)

Terveydenhuollon johtamisessa on omat ominaispiirteensä johtamisen suhteen terveydenhuollon luonteen takia. Terveydenhuollon johtajan tulisi hallita johtamansa yksikön henkilöstöjohtaminen sekä yksikön taloudellinen ja hallinnollinen johtaminen. Näiden lisäksi terveydenhuollon johtajan tulisi hallita yksikön kliinisen työn johtaminen. Terveydenhuollossa tilanteet saattavat muuttua nopeasti toimintaympäristön luonteen vuoksi, ja johtajan tulee hallita lyhyellä aikataululla muuttuvat tilanteet ja tämän vaikutus toiminnan johtamiseen. (Ottman-Salminen ym., 2022, ss. 16–17) Terveydenhuollon johtaminen vaikuttaa johtajan vastuulla olevan yksikön potilasturvallisuuteen ja hoidon laatuun. Terveydenhuollon johtaja voi yksikössä vaikuttaa potilasturvallisuuden edistämiseen eri keinoin, muun muassa seuraamalla laatua ja haittaraaportteja sekä kehittämällä toimintaa näiden perusteella. (Figueroa ym., 2019, ss. 8–9)

Terveydenhuollon johtamisessa korostuu vuorovaikutus ja hyvät yhteistyötaidot henkilöstön ja muiden toimijoiden kanssa. (Ottman-Salminen ym., 2022, s. 17) Terveydenhuollon yksiköissä toimii tavallisesti useampi ammattiryhmä terveydenhuollon palveluiden luonteen takia. Tämä tarkoittaa, että terveydenhuollon yksikön johtajan tulee omata taidot moniammatilliseen yhteistyöhön, ja johtajan tulee ymmärtää miten tämä vaikuttaa yksikön johtamiseen. Moniammatillinen yhteistyö näkyy niin terveydenhuollon päivittäistyössä, kuin myös terveydenhuollon muutosprosesseissa. (Lammintakanen ym., 2016, ss. 17–19; Paatela ym., 2025, s. 2)

Suomessa terveydenhuollon johtaminen on moniportainen. Hyvinvointialueet ja kunnat vastaavat terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä alueittain. Kunnat vastaavat perusterveydenhuollon palveluiden järjestämisestä, ja hyvinvointialueet vastaavat erikoissairaanhoidon järjestämisestä. (Pitkänen ym., 2018) Jokaisella terveydenhuollon organisaatiolla ja palveluntuottajalla on lisäksi oma sisäinen johtamisjärjestelmänsä. Terveydenhuollon yksiköiden hoitohenkilöstön lähiesihenkilönä toimii Suomessa usein

osastonhoitaja, tai vastaavissa tehtävissä toimiva lähiesihenkilö vastaavalla ammattinimikkeellä. (Ottman-Salminen ym., 2022, s. 13) Johtajärjestelmässä toimii lähiesihenkilön esihenkilönä usein ylihoitaja. Ylihoitajan tehtävät painottuvat hallinnolliseen johtamiseen, ja ylihoitajan johtamisen painopiste on vähemmän kliinisessä johtamisessa. (Ottman-Salminen ym., 2022, s. 17) Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu johtamista nimenomaan terveydenhuollon yksikön lähiesihenkilön näkökulmasta.

## 2.3 Muutos

Muutos koostuu karkeasti muutoksen suunnittelusta, muutoksen toteutuksesta ja muutoksen vakiinnuttamisesta. Mikä tahansa muutos alkaa muutoksen tarpeen tunnistamisella. Muutoksen alkuvaiheessa arvioidaan nykytilanne, ja arvioidaan, miksi muutos tehdään. Tarpeen tunnistamisen jälkeen edetään muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Muutoksen suunnittelussa määritellään muutoksen päämäärä ja visio sekä tavoitteet muutokselle. Muutoksen suunnitteluvaihe on merkittävä vaihe muutosprosessissa, koska tämä määrää muutoksen suunnan. (Kotter, 2025, ss. 11–12)

Selkeä visio, päämäärä ja tavoitteet auttavat koko henkilöstöä sitoutumaan muutoksen yhtenäiseen päämäärään ja suuntaan. Tämä auttaa muutokseen sopeutumisessa ja muutoksen toteuttamisessa (Carman ym., 2019, s. 3; Kotter, 2025, s. 15).

Suunnitteluvaiheessa määritellään myös tavoiteltava aikataulu muutokselle. Selkeä aikataulutavoite auttaa lisäämään motivaatiota muutosta kohtaan. (Kotter, 2025, ss. 10–11) Muutoksen toteutusvaiheessa muutos otetaan käytäntöön. Muutoksen toteutusvaiheen aikana tulisi kerätä jatkuvaa palautetta henkilöstöltä sekä tarpeen mukaan muilta muutokseen osallistuvilta. Tämän avulla muutosta voidaan toteutusvaiheessa tarvittaessa muovata vastaamaan paremmin esille nousseita uusia tarpeita ja kehitysehdotuksia. (Valleala ym., 2015)

Muutoksen aikana tulisi muistaa muutoksen päämäärä ja muutoksen tavoitteet. Muutokseen osallistuvia henkilöitä olisi hyvä muistuttaa muutoksen päämäärästä ja tavoitteista myös muutoksen toteutusvaiheen aikana, koska tämä auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa. (Kotter, 2025, s. 15). Muutoksessa on oleellista antaa tarpeeksi huomiota muutoksen jokaiselle osa-alueelle, ja välttää muutosprosessin vaiheiden ohittamista tai vähättelemistä. Vaiheiden ohittaminen hidastaa muutosprosessia, koska näissä tilanteissa joudutaan usein myöhemmässä vaiheessa paikkaamaan

huolimattomuudesta johtuvia puutteita. (Carman ym., 2019, ss. 3–4; Kotter, 2025, ss. 10–15)

Muutoksen vakiinnuttamisesta voidaan puhua silloin, kun muutoksen tavoittelema uusi toimintatapa on vakiintunut yksikköön. Muutoksen vakiinnuttamisen jälkeen arvioidaan muutosprosessin onnistumisia sekä mietitään mitä olisi voitu tehdä toisin. Muutoksen vakiinnuttamisen tavoitteena on, että uusi tavoiteltu toimintatapa säilyy työkuultuurissa. (Alagoz ym., 2018, ss. 11–12) Ennen muutoksen päätöksen julistamista tulisi tarkkaan arvioida onko muutoksen tavoitteisiin ja päämäärään päästy. Tässä vaiheessa voidaan tarkastella, miten uudet toimintatavat ovat implementoitu yksikön työkuultuuriin ja päivittäistyöhön. (Kotter, 2025, ss. 20–22)

## 2.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tarkoittaa johtamista, joka pyrkii mahdollistamaan siirtymää nykytilasta päämäärään mahdollisimman sujuvasti ja tuloksellisesti. Muutosjohtamisella on tarkoitus mahdollistaa päivittäistyön sujuminen muutoksesta huolimatta. Muutosjohtamisella terveydenhuollon yksikössä lähiesihenkilön toimesta on siis tarkoitus luoda mahdollisimman hyvät edellytykset muutokselle, samalla kun luodaan edellytykset laadukkaalle hoitotyölle. (Figueroa ym. 2019, ss. 8–9)

Muutosjohtamisessa korostuu henkilökunnan kuuleminen ja tukeminen. Luonnollisesti vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutosjohtamisessa. (Ellis ym., 2023, ss. 4–6; Harrison ym. 2021, ss. 103–104) Tehokkaan vuorovaikutuksen avulla voidaan vastata henkilökunnan kysymyksiin ja huoliin sekä auttaa vahvistamaan muutoksen yhteistä päämäärää. Laadukkaan viestinnän avulla voidaan vähentää henkilöstön epäluuloja muutosta kohtaan. (Harrison ym., 2021, ss. 103–104; Hyrkäs ym., 2024, ss. 501–502) Koko muutosprosessin läpi tulisi huolehtia henkilökunnan riittävästä tiedottamisesta. Johtajan tulisi pyrkiä siihen, että henkilökunta pääsee osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7; Valleala ym., 2015)

Muutosjohtamisessa arvioidaan muutosta koko muutosprosessin läpi. Muutosjohtamisessa tulisi tunnistaa onnistumiset muutosprosessin aikana. Nämä onnistumiset voivat olla ennalta suunniteltuja ja sovittuja osatavoitteita. Etenkin isoimmissa muutoksissa pienet onnistumiset lisäävät muutostietoisuutta, ja nämä edesauttavat pääsemään muutoksen päämäärään. (Carman ym., 2019, s. 3; Kotter, 2025, ss. 19–20) Muutosprosessissa pyritään myös tunnistamaan mahdolliset esiin nousseet ongelmat ja riskit, jotta pystytään reagoimaan näihin ajoissa. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7; Valleala ym., 2015)

Muutosjohtajan tulisi pyrkiä pysymään kärsivällisenä muutoksen läpi, vaikka joissain muutoksen vaiheissa esteet saattavat tuntua suurilta (Kotter, 2025, s. 11). Huomioitavaa on, että yksittäinen johtaja pystyy harvoin yksin tuloksellisesti ohjaamaan muutosta. Muutoksen johtamiseen ja ohjaamiseen tueksi on todettu hyödylliseksi perustaa muutoksen johtoryhmä, joka toimii muutoksen johtajana ja vastuunkantajana. (Kotter, 2025, ss. 13–14)

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, miten johtamisella voidaan sujuvoittaa terveydenhuollon yksikön muutosta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: *miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta?*

### 4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena. Katsauksen aineistona käytettiin kymmenen tieteellistä tutkimusartikkeliä. Aineiston hankintaan käytettiin systemaattista tiedonhakuja kolmesta tietokannasta. Opinnäytetyön analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä, laadullista sisällönanalyysiä. Tässä luvussa opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tiedonhaku on esitelty vaiheittain.

## 4.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kartoittava kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jossa kootaan yhteen ja luodaan uusia tutkimustuloksia aiemmista tutkimuksista. (Salminen, 2023, s. 4; Suhonen ym., 2016, 8–9) Kartoittava kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsaus, joka pyrkii määrittämään mitä tutkittua tietoa tutkittavasta aiheesta on olemassa, tunnistaa mitä tutkimusaukkoja aiheesta on sekä antaa yleiskuva tutkittavasta aiheesta. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen taustalla on yleensä yksi tai useampi seuraavasta neljästä tekijästä: (1) tutkimuskohdetta halutaan kuvata laajasti, (2) kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla halutaan luoda tausta systemaattiseen katsaukseen, (3) tutkimustuloksilla halutaan luoda yhteenveto ja arvioida jatkotutkimusten tarvetta, tai (4) tutkittavasta ilmiöstä halutaan tunnistaa tutkimusaukot. (Peters ym., 2022, ss. 420–421; Suhonen ym., 2016, s. 10–11)

Kartoittava kirjallisuuskatsaus alkaa tutkimusongelman tunnistamisella. Tutkimukselle määritellään tutkimuskysymys tai tutkimuskysymykset. Seuraavassa vaiheessa pyritään tunnistamaan tutkittavan ilmiön laajuus tutustumalla aiempaan tutkittuun tietoon, jolla hahmotetaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Salminen, 2023 s. 18; Suhonen ym., 2016, s. 8) Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen edetään systemaattiseen tiedonhakuun, jossa aineisto karsitaan tutkimukselle ennalta määritellyillä mukaanotto- ja poissulkukriteereillä. Aineiston valinnan jälkeen edetään aineiston analyysiin. (Peters ym., 2022, ss. 424–425; Salminen, 2023 s. 18; Suhonen ym., 2016, s. 8) Analyysin jälkeen edetään tulosten kokoamiseen ja raportointiin sekä verrataan tuloksia aiempaan tutkittuun tietoon. Ennen tulosten julkaisemista, tulee arvioida katsauksen luotettavuutta ja eettisyyttä. (Peters ym., 2022, ss. 424–425)

*Muutosjohtamisen keinot terveydenhuollon yksikön muutoksessa* on aihe, josta löytyy runsaasti hajanaista tutkittua tietoa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtaminen vaikuttaa muutoksen onnistumiseen terveydenhuollon yksikön muutoksessa. Opinnäytetyöllä haluttiin yleiskatsaus ja yhteenveto keinoista, joilla tätä voidaan toteuttaa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistona tutkimusartikkeleita, joiden tutkimukset ovat toteutettu sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Kartoittava kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi kirjallisuuskatsaukseen, jossa on tarkoitus käyttää tutkimuksia, jotka ovat toteutettu laadullisin ja määrällisin menetelmin. (Peters ym., 2022, ss. 420–421)

Vaihtoehtoisina tutkimusmenetelminä tälle opinnäytetyölle olivat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja mixed-method katsaus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen määrällistä tutkimustietoa, ja aiheesta etsitään vastaus kapeaan tutkimusongelmaan. Systemaattiseen katsaukseen tarvitaan usein iso otanta tutkimuksen laadun varmistamiseksi. (Peters ym., 2022, ss. 422–424) Systemaattista katsausta ei valittu, koska luotettavan tuloksen saamiseksi aineisto olisi pitänyt olla laaja. Tutkimusmenetelmä olisi ollut ajallisesti haastava tämän opinnäytetyön aikataululle. Lisäksi systemaattisessa katsauksessa tutkimuskysymys on kapeampi (Peters ym., 2022, ss. 422) ja tällä opinnäytetyöllä haluttiin tarkastella laajaa tutkittavaa ilmiötä.

Perinteinen narratiivinen katsaus analysoi tutkimusmateriaalia, ja raportoi tutkittavaa ilmiötä kuvailevasti (Peters ym., 2022, ss. 422–424). Opinnäytetyöllä haluttiin systemaattisesti kartoittaa tutkittavaa ilmiötä, jonka takia narratiivista katsausta ei valittu. Mixed-method katsauksen aineistoon sisältyy laadullisia ja määrällisiä tutkimusartikkeleita. Menetelmässä analysoidaan nämä erillään toisistaan, ja lopuksi verrataan tuloksia toisiinsa. (Peters ym., 2022, ss. 422–424) Mixed-method menetelmä paneutuu syvällisemmin tutkittavaan ilmiöön kuin kartoittava kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyöllä haluttiin luoda yhtenäinen kuva laajasti tutkitusta ilmiöstä, jonka takia kartoittava kirjallisuuskatsaus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

## 4.2 Tiedonhaku ja aineiston valinta

Tämän opinnäytetyön tiedonhaku aloitettiin määrittelemällä opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Keskeisiä käsitteitä käytettiin hakusanoina tiedonhaussa. Keskeisten käsitteiden luomiseen hyödynnettiin PCC-menetelmää, jonka mukaan käsitteiden tulisi kuvata tutkittavaa joukkoa (population), tutkittavaa käsitettä (concept) ja tutkimuksen kontekstia (context) (Aromataris ym., 2024, ss. 38–39; Peters ym., 2022, ss. 431–432).

Hakusanoja käytettiin tiedonhaussa suomeksi ja englanniksi. Englanniksi pyrittiin etsimään synonyymit termeille, jolla mahdollistettiin kaiken relevantin aineiston löytyminen. Taulukossa 1 (Taulukko 1) on esitelty tämän opinnäytetyön käsitteet, jotka ovat toimineet tiedonhaussa hakusanoina.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Käsitteet suomeksi	Käsitteet englanniksi
Muutosjohtaminen	Management of change, change leadership, change-oriented leadership, transformational leadership
Johtaja	Ward manager, nurse leader, leader, nurse manager, health-care leader
Terveydenhuollon muutos	Change in healthcare

Systemaattista tiedonhakua varten luotiin tiedonhaun mukaanotto- ja poissulkukriteerit hyödyntäen PICO-lähestymistapaa. PICO on lyhenne sanoista kohderyhmä (population), mielenkiinnon kohde (phenomena of interest) ja toimintaympäristö (context). (Danielsson-Ojala, 2016, s. 122)

Opinnäytetyön aineistoon valittujen tutkimusten tuli käsitellä muutosjohtamisen vaikutusta terveydenhuollon yksikön henkilöstöön. Opinnäytetyön mielenkiinnon kohteena oli tarkastella, miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Johtajat valikoiduissa tutkimuksissa olivat terveydenhuollon johtajia eri maista ja erilaisista terveydenhuollon yksiköistä. Oleellista oli opinnäytetyön kannalta, että he ovat terveydenhuollon yksikön johtajia, joiden toimenkuvaan kuuluu myös henkilöstöjohtaminen. Tutkimukset, jotka käsittelivät muutosjohtajuutta ilman henkilöstöjohtamista, rajattiin pois.

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on terveydenhuollon yksiköt. Tutkimusten tuli käsitellä muutosta, tai muutoksia terveydenhuollon yksikössä. Tutkimukset, jotka käsittelivät muutoksia muussa kuin terveydenhuollon yksikössä rajattiin pois. Valkoidut artikkelit käsittelevät erilaisia muutoksia, kuten esimerkiksi organisaation palvelurakenteiden muutoksia, yksiköiden yhdistymisiä, ja uusien toimintatapojen tai ohjelmien implementointeja.

Tutkimusten tuli vastata opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tutkimusten tuli olla tutkimusartikkeleita tai väitöskirjoja, jotka ovat vertaisarvioituja alkuperäistutkimuksia. Tällä rajauksella oli tarkoitus taata tälle opinnäytetyölle laadukas aineisto. Mukaan otetut tutkimukset olivat toteutettu laadullisin ja määrällisin menetelmin.

Tutkimukset rajattiin lopulta vuosiin 2015–2025, sillä opinnäytetyötä varten haluttiin ajankohtainen tutkimustieto. Tiedonhaku suoritettiin syksyllä 2025. Tutkimukset rajattiin englanninkielisiin ja suomenkielisiin tutkimusartikkeleihin. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on kuvattu taulukkomuodossa tämän opinnäytetyön aineiston tiedonhaun mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit tiedonhaussa.

Poissulkukriteeri	Mukaanottokriteeri
Ei vastaa tutkimuskysymykseen	Vastaa tutkimuskysymykseen
Ei vertaisarvioitu, muu kuin tutkimusartikkeli tai väitöskirja	Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai väitöskirja
Ei alkuperäistutkimus, kirjallisuuskatsaukset	Alkuperäistutkimus
Yli 10 vuotta vanha	Alle 10 vuotta vanha
Kieli muu kuin englanti tai suomi	Kielenä englanti tai suomi
Muu ylemmän tason johtaminen	Terveystieteiden yksikön lähijohtaminen

Tiedonhaku suoritettiin pääosin hoitotyön tietokannoista. Käytetyt tietokannat olivat Cinahl (Ebsco), Pubmed ja Medic. Tiedonhakua suoritettiin myös Google Scholar tietokannasta, mutta laajan osumamäärän vuoksi tätä ei sisällytetty varsinaiseen tiedonhaun (n= 6 490). Tiedonhaussa hyödynnettiin Boolean operaattoreita AND ja OR, jolla yhdistettiin hakutermejä ja luotiin hakukokonaisuuksia (Lehtiö & Johansson, 2016, ss. 38–39).

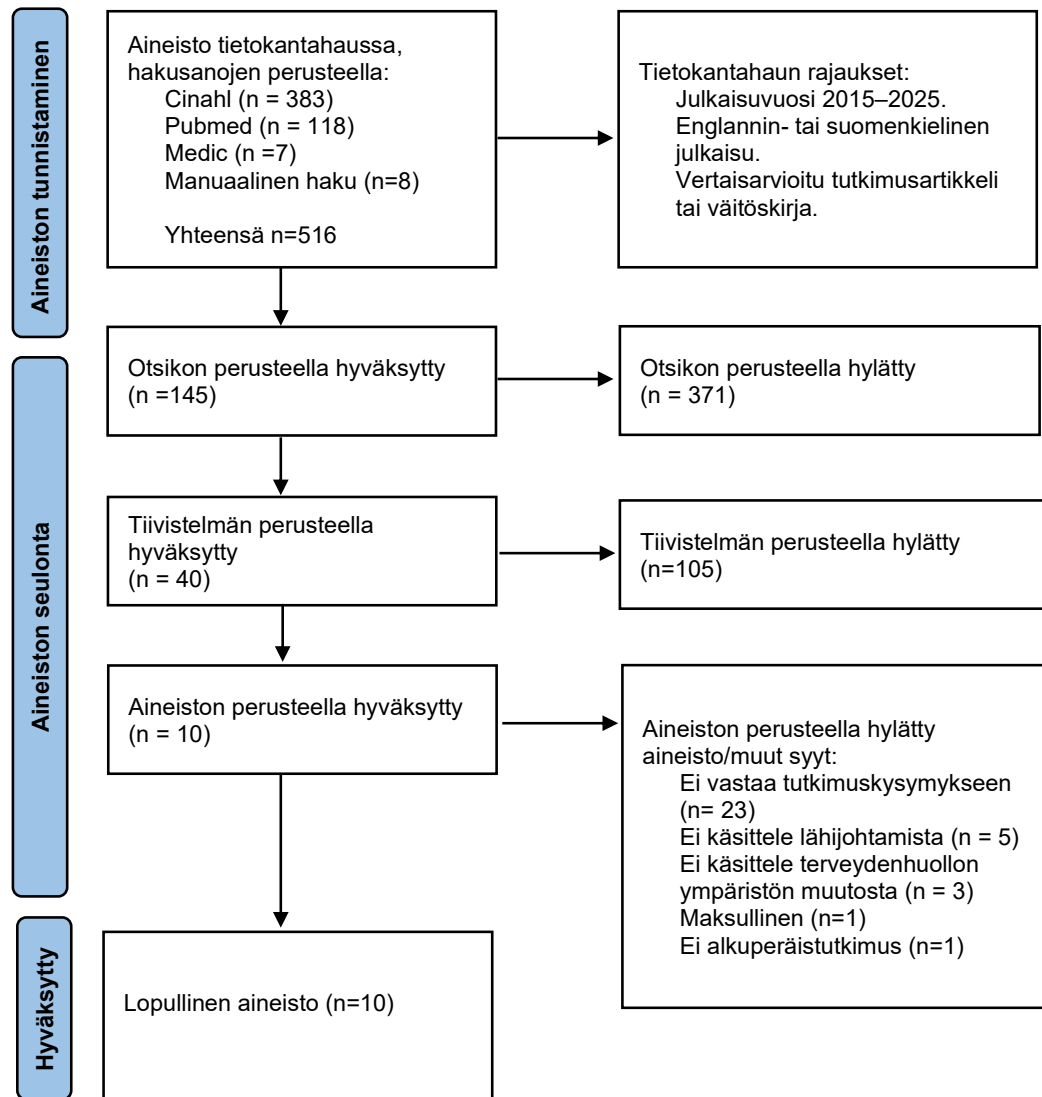
Tietokantahaun lisäksi suoritettiin manuaalista tiedonhakua tieteellisten julkaisujen sivuilta sekä yllä mainittujen tietokantojen tarjoamista suosituksista. Manuaalisessa tiedonhaussa on lisäksi hyödynnetty Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston verkkosivuja. Manuaalinen tiedonhaku auttoi löytämään tutkimukselle aineistoa, joka ei ollut saatavilla tietokantahaussa (Peters ym., 2022, s. 433). Tietokantahaun esitelty alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Taulukko 3. Tietokantahaku

Päivämäärä	Tietokanta	Hakusanat
1.10.2025	PUBMED	management of change OR change leadership OR change-oriented leadership OR transformational leadership AND ward manager OR nurse leader OR leader OR nurse manager AND change in healthcare OR change OR healthcare AND support
1.10.2025	CINAHL	management of change OR change leadership OR change-oriented leadership AND ward manager OR nurse leader OR leader OR nurse manager AND change in healthcare AND healthcare
2.10.2025	MEDIC	muutosjohtaminen AND terveydenh*

Tietokantahaku tuotti suuren osumamäärän aihepiirin laajuuden vuoksi (n=508). Tutkimusten otsikoiden ja tiivistelmien perusteella valittiin tutkimusartikkelit (n=32) tarkempaa tarkastelua varten. Tässä vaiheessa hyödynnettiin aiemmin mainittuja mukaanotto- ja poissulkukriteereitä. Manuaalisen tiedonhaun avulla löytyneisiin artikkeleihin (n=8) käytettiin samoja mukaanotto- ja poissulkukriteereitä kuin tietokantahaun kautta löytyneisiin artikkeleihin.

Kaikista otsikon ja tiivistelmän perusteella valituista artikkeleista (n=40) rajattiin pois ne, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen tutkimusartikkelien tarkemman tarkastelun jälkeen. Yhdestä artikkelista jouduttiin luopumaan saatavuusrajoitteen takia. Opinnäytetyön lopulliseen aineistoon valikoitui kymmenen tutkimusartikkelia (Liite 1). Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on kuvattu tiedonhaun eteneminen Prisma flow (2020) -kaavion avulla, joka soveltuu systemaattisen tiedonhaun havainnollistamiseen (Moher ym., 2009, s. 3).



Kuva 1. Tietokantahaun eteneminen Prisma flow (2020) -mallin mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä aineiston laadunarviointi haluttiin tehdä, jotta varmistuttiin aineistoon valittujen tutkimusartikkeleiden laadusta. Tässä opinnäytetyössä on käytetty Hawker ym., (2002) laadunarviointityökalua. Laadunarvioinnissa pisteytettiin yhdeksän eri osa-alueita, jotka sisälsivät tutkimusongelman arvioinnin, käytettyjen menetelmien arvioinnin, tulosten arvioinnin sekä eettisyyden ja käytettävyyden arvioinnin. Osa-alueet pisteytettiin asteikolla 1-4 (1=erittäin huono ja 4= hyvä). (Hawker ym., 2002, ss. 1294–1297) Tämän opinnäytetyön aineiston tutkimusartikkeleiden laadunarvioinnin pisteet olivat välillä 33–36. Opinnäytetyön katsausten laadunarvioinnin pisteet on esitelty liitteessä 1 (Liite 1).

### 4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jolla on tarkoitus antaa kokonaiskuva tutkittavasta aineistosta. Tutkimusaineisto voi koostua artikkeleista, dokumenteista, litteroinneista tai muusta tutkimukselle relevantista kirjallisesta materiaalista. Laadullisen sisällönanalyysin avulla pyritään pelkistämään tutkimusaineisto, ja tämän avulla aineistosta pyritään nostamaan esille tutkimukselle relevantit teemat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 165; Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 231–233, 242–243)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisen sisällönanalyysin avulla, käyttäen aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään päättelyn kautta, ja analyysissa tunnistetaan aineiston keskeiset teemat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tulokset määräytyvät sen mukaan, mitkä teemat nousevat esiin aineiston pelkistyksestä ja luokittelusta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 167; Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 231–232). Tässä opinnäytetyössä aineistona on käytetty tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Aineisto on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa (Luku 5.1) sekä liitteessä 1 (Liite 1).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa tutkittavan ongelman ja tutkimuskysymyksen määrittämisellä. Tutkimusaineistoa tulkitaan tutkimuskysymykseen peilaten. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 205–206) Tutkittavasta aineistosta poimitaan ne ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Nämä niin sanotut alkuperäiset ilmaisut pelkistetään yksinkertaiseen muotoon. Alkuperäisiä ilmaisuja ei tule pelkistää liikaa, jotta näissä säilyy niiden alkuperäinen merkitys. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 251) Tässä vaiheessa tulee myös huomioida, ettei sisällytä aineistoa, joka ei vastaa tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 205).

Ennen pelkistystä tulee määritellä, minkälaisessa muodossa pelkistykset esitetään. Pelkistysten esittäminen voi olla lauseena, lauseen osana tai sanoina. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 207). Pelkistykset merkitään, jotta pystytään tunnistamaan ja ryhmittelemään pelkistykset seuraavassa analyysin vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 207, 243–245) Tässä opinnäytetyössä on käytetty lauseen osia pelkistysvaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä pelkistysten merkintään on käytetty numerointia. Numerolla on yhdistetty samaa tarkoittavat pelkistykset saman alaluokan alle. Opinnäytetyön aineistona on käytetty englanninkielisiä artikkeleita, joten pelkistysvaiheessa alkuperäinen ilmaisu on käännetty suomeksi. Käännöksessä on kiinnitetty huomioita siihen, että käännöksessä alkuperäinen merkitys aineistoon säilyy. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4), on havainnollistettu alkuperäisen ilmauksen pelkistys.

Taulukko 4. Esimerkki alkuperäisen ilmauksen pelkistyksestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
...it is essential that employees do not perceive the change process as a burden to be passively embraced and accordingly we note the importance of actively involving employees in the change process... (Buttigieg ym., 2023)	A1 työntekijöitä tulisi osallistaa muutosprosessiin (9)
...facing major organisational changes... need to maintain their day-to-day operations safely. (Buttigieg ym., 2023)	A1 muutoksen keskellä tulee huolehtia päivittäistyön sujuvuudesta (42)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tulee huomioida, että polku alkuperäiseen aineistoon säilyy koko analyysin läpi. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 251) Tässä opinnäytetyössä pelkistyksen merkintään on pelkistyksen alkuperäisen artikkelin mukaan käytetty tunnistetta (A1-A10), jossa yksi tunniste vastaa yhtä aineiston tutkimusartikkelia. Tällä on varmistettu, että polku alkuperäiseen aineistoon säilyy analyysin läpi.

Aineiston pelkistämisen jälkeen samansisältöiset pelkistykset muodostavat analyysin alaluokat. Alla olevassa taulukossa on esimerkki, miten numerokoodatut pelkistykset muodostavat yhden alaluokan. Pelkistyksen yhteydessä on esitelty analyysissä käytetyn alkuperäisen tutkimusartikkelin tunniste sekä pelkistyksiä yhdistävä numerokoodi (Taulukko 5).

Taulukko 5. Esimerkki alaluokan muodostumisesta.

Artikkelin tunniste, pelkistys, numerokoodi	Alaluokka
A1 työntekijöitä tulisi osallistaa muutosprosessiin (9)	Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin auttaa muutoksessa
A3 henkilöstön tulisi kokea osallistuvansa muutokseen (9)	
A4 henkilökuntaa tulisi osallistaa muutokseen (9)	

Alaluokissa esiin nousseita ilmiöitä tarkastellaan ja tunnistetaan, ja nämä ryhmitellään yhteen yläluokiksi. Yläluokka muodostuu useammasta alaluokasta, joissa on samantyyppinen sisältö. Luokkien ryhmittelyvaiheessa tulee säilyttää kriittinen tarkastelu ja pyrkiä siihen, ettei yleistä aineistoa liikaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 247–248)

Opinnäytetyön luokittelussa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että yläluokkien alle tulee suurin piirtein samanlainen määrä alaluokkia. Luokittelua ohjaa kuitenkin ennen kaikkea aineiston sisältö, joten variaatioita luokkien määrässä esiintyy. Taulukossa 6 (Taulukko 6) on esitelty esimerkkinä, miten *henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin* -yläluokka muodostuu viidestä alaluokasta.

Taulukko 6. *Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Alaluokka	Yläluokka
Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin auttaa muutoksessa	Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin
Henkilökunnan osallistuminen päätöksentekoon	
Henkilökunnan osallistuminen tavoitteiden luomiseen	
Johtajan tulisi tunnistaa henkilöstön potentiaali	
Johtajat tukevat henkilöstön ongelmanratkaisua	

Yläluokkien muodostamisen jälkeen seuraavassa analyysin vaiheessa yläluokkia tarkastellaan, ja ryhmitellään yhteen pääluokiksi. Pääluokat tiivistävät yläluokkien sisällön, kuitenkin säilyttäen niiden olennaisen merkityksen. Pääluokissa yhdistyy tutkimusaineiston yleiset teemat, joiden on tarkoitus kuvata tutkittavan aineiston tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 247–248) Tämän opinnäytetyön aineiston analyysin pääluokat muodostavat tämän opinnäytetyön tulokset.

Tulosten esittelyssä tulee kuvata pääluokkien muodostuminen, sisältö ja käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 251–255). Analyysin lopussa muodostuneiden pääluokkien tulisi vastata alkuperäistä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 251, 254–255) Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 2 (Liite 2).

## 5 Tulokset

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tuotti kolme pääluokkaa, jotka ovat esitelty tässä luvussa. Aineistosta saatiin 61 alaluokkaa pelkistysten perusteella. Alaluokkia yhdistämällä näistä johdettiin 12 yläluokkaa. Yläluokkia yhdistämällä muodostui lopulta kolme pääluokkaa. Nämä kolme pääluokkaa ovat: *johtamisen keinot muutoksen tukena*, *vuorovaikutus ja yhteistyö* sekä *henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri*.

Tulosten pääluokat ovat esitelty alla olevassa kuvassa (Kuva 2). Pääluokkien esittelyiden yhteydessä on havainnollistettu jokaisen pääluokan muodostuminen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 2 (Liite 2).



Kuva 2. Tulosten pääluokat.

## 5.1 Aineiston esittely

Opinnäytetyön aineisto koostui kymmenestä tieteellisestä tutkimusartikkelista. Valikoidut tutkimusartikkelit olivat vertaisarvioituja alkuperäistutkimuksia. Valikoidut tutkimusartikkelit olivat toteutettu määrällisin (n=6) ja laadullisin (n=4) menetelmin. Aineisto sisälsi tutkimusartikkeleita, jotka on toteutettu poikittaistutkimuksena kyselytutkimuksen avulla (n=5), haastattelututkimuksena (n=2), longitudinaalisena kyselytutkimuksena (n=1), haastattelututkimuksen uudelleenanalyysina (n=1) sekä monimenetelmätutkimuksena (n=1). Tutkimusartikkeleiden alkuperämaat vaihtelivat, mutta pääpaino oli eurooppalaisissa tutkimusartikkeleissa (n= 8), joista puolet edustivat pohjoismaita (n=5).

Tutkimusartikkeleiden alkuperämaat olivat Ruotsi (n=3), Norja (n=2), Malta (n=1), Kiina (n=1), Alankomaat (n=1), Kreikka (n=1) ja Kanada (n=1). Tutkimusartikkelit ovat julkaistu vuosina 2016–2025. Aineiston artikkelit on kokonaisuudessaan esitelty liitteessä 1 (Liite 1).

## 5.2 Johtamisen keinot muutoksen tukena

*Johtamisen keinot muutoksen tukena* -pääluokka muodostui yhteensä 24 alaluokasta. Näistä alaluokista muodostettiin neljä yläluokkaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7), on havainnollistettu, miten kyseinen pääluokka on muodostunut yläluokista. Tuloksissa on havainnollistettu tarkemmin, miten tämän pääluokan yläluokat ovat muodostuneet alaluokista. Sisällönanalyysi löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Taulukko 7. *Johtamisen keinot muutoksen tukena* -pääluokan muodostuminen yläluokista.

Yläluokka	Pääluokka
1. Yhteinen ymmärrys muutoksesta	Johtamisen keinot muutoksen tukena
2. Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin	
3. Muutosprosessin johtaminen	
4. Muutoksen mahdollistaminen johtajana	

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä nousi esille, miten muutosjohtamiseen suuntautuvalla johtamistyyllillä voidaan tukea ja edistää henkilökunnan ja yksikön keinoja sopeutua muutokseen. Yksikön muutoksessa tulisi huolehtia, että henkilöstöllä ja johdolla on *yhteinen ymmärrys muutoksesta* (sisällönanalyysin yläluokka 1). Alla oleva kuva (Kuva 3) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



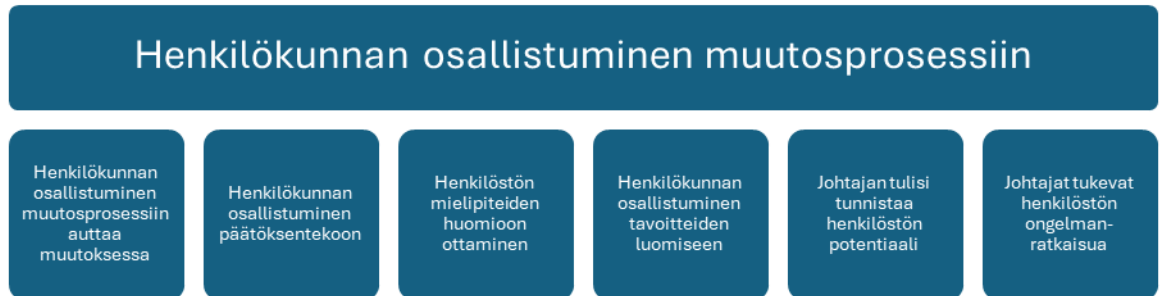
Kuva 3. *Yhteinen ymmärrys muutoksesta* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Tuloksissa nousi esille, että muutosjohtamiseen suuntautunut johtaja auttaa henkilöstöä hahmottamaan odotuksia muutosta kohtaan sekä auttaa henkilöstä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan muutoksessa (Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45). Henkilöstö koki tärkeänä muutosprosessissa, että johtaja kuuntelee henkilöstöä (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429). Henkilöstöllä voi olla epävarmuuksia muutosta kohtaan ja näiden kuuleminen auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen (Udod ym., 2023, ss. 529–531). Johtajan tulisi ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet muutoksen suhteen. Mielipiteiden kuuleminen auttaa muutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531).

Henkilöstön mielipiteiden huomioon ottaminen auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä muutosta kohtaan, mikä osaltaan tukee henkilöstön sopeutumista muutokseen. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen helpottuu, kun koko henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen ja tavoitteen. Tutkimuksissa kävi ilmi, että henkilöstö kokee helpottavana, kun he ymmärtävät miksi muutosta tarvitaan sekä mitä muutoksella tavoitellaan. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228)

Yhteisen päämäärän hahmottaminen on merkittävä tekijä muutosprosessissa (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91). Tässä luonnollisesti nousee esille myös se, että henkilöstöllä ja johdolla tulisi olla yhteiset arvot ja yhteinen päämäärä muutokselle (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429). Tätä voi edistää henkilökunnan osallistumisella muutoksen arvojen ideointiin ja suunnitteluun (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77). Yhteisen ymmärryksen luomisen lisäksi johtajan olisi hyvä arvioida, miten henkilökunta suhtautuu muutokseen (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531).

*Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin* nousi esille tärkeänä teemana yksikön muutoksen onnistumisen edistäjänä (sisällönanalyysin yläluokka 2). Alla oleva kuva (Kuva 4) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.

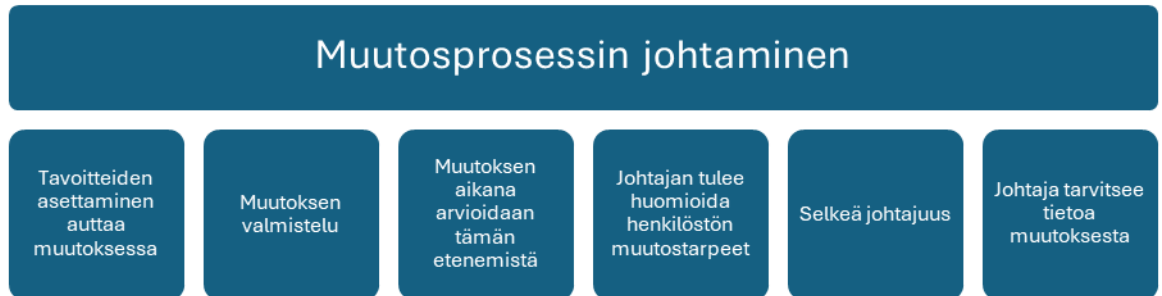


Kuva 4. *Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Johtajan tulisi tukea henkilöstön osallistumista muutokseen. Henkilökunnan osallistuminen muutokseen auttaa tekemään muutosprosessista sujuvamman. (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–162; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531) Johtajan tulisi mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen muutosta koskevaan päätöksentekoon (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531) sekä myös muutoksen tavoitteiden luomiseen (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77).

Henkilökunnan osallistaminen edellyttää, että johtaja kykenee tunnistamaan henkilöstössä olevan potentiaalin, jotta johtaja osaa hyödyntää henkilöstön osaamista muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa (Frilund ym., 2023; Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45). Johtajan tulisi muutostilanteessa tukea ja rohkaista henkilöstä sekä pyrkiä edistämään henkilöstön ongelmanratkaisutaitoja (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Henkilökunnan osallistuminen ongelmanratkaisuun voi tuoda uusia ratkaisuja mahdollisiin muutosta uhkaaviin ongelmiin tai kysymyksiin (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77).

*Muutosprosessin johtamisessa* korostuu selkeän johtajuuden määrittelemineen sekä muutoksen vaiheiden johtaminen ja arvioiminen (sisällönanalyysin yläluokka 3). Alla oleva kuva (Kuva 5) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 5. *Muutosprosessin johtaminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Päivittäisjohtamiseen, kuten myös muutospöessin johtamiseen, kuuluu henkilöstön johtaminen. Väliaikatavoitteiden asettaminen johtajana auttaa henkilöstöjohtamisessa muutoksen eri vaiheissa. (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45) Muutosta tulisi valmistella ja suunnitella hyvin (Granberg ym., 2025, ss. 8–10), ja muutoksen etenemistä tulisi arvioida muutoksen aikana henkilöstön ja johdon toimesta (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Muutoksen toteutusvaiheen aikana ja muutoksen vakiinnuttamisen jälkeen tulisi arvioida miten suunnitteluvaiheessa asetetut muutoksen tavoitteet on saavutettu (Udod ym., 2023, ss. 529–531).

Johtajan olisi hyvä arvioida, minkälaista tukea henkilöstö tarvitsee muutoksessa ja muutospöessin aikana (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429). Muutosprosessissa on oleellista, että muutoksella on selkeä johtajuus, joka voi koostua esihenkilöstä tai johtotiimistä (Erlingsdottir ym., 2018, ss.75–77; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91). On myös havaittu, että johtamisen osa-alueiden ja vastuun jakaminen henkilökunnan kanssa auttaa muutoksessa (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77).

Muutosprosessin johtaminen luonnollisesti vaatii, että johtajalla itsellään on tarpeeksi tietoa muutokseen liittyvistä tekijöistä. Johtajalla tulisi olla tietoa muutoksen tarpeista ja tavoitteista sekä tämän etenemisestä ja tähän vaikuttavista tekijöistä. Riittävä tieto muutoksen tavoitteista ja tarpeesta auttaa johtajaa hahmottamaan muutospöessin suunnan, mikä auttaa henkilöstön johtamisessa muutoksessa. (Udod ym., 2023, ss. 529–531).

Muutosprosessin johtamisessa on oleellista, että johtaja tarjoaa riittävät keinot *muutoksen mahdollistamiseen* (sisällönanalyysi yläluokka 4). Alla oleva kuva (Kuva 6) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 6. *Muutoksen mahdollistaminen johtajana* -yläluokan muodostumisen alaluokista.

Luonnollisesti yksikön resurssit ja muutoksen resurssointi vaikuttavat muutoksen etenemiseen (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161; Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Muutoksen suunnittelussa tulisi suunnitella tarpeelliset lisäresurssit muutoksen ajaksi (Granberg ym., 2025, ss. 8–10). Tutkimuksissa ulkoinen lisäapu nähtiin helpottavan yksikön muutosta, esimerkiksi ulkopuolisen muutosasiantuntijan tai henkilöstöresurssin muodossa. (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77).

Resursseja tarvitaan itse muutosprosessille sekä myös mahdollistamaan päivittäistyön sujuvuus muutoksesta huolimatta (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161). Muutos vie oman aikansa, ja muutokselle tulee varata riittävästi aikaa. Muutoksen aikataulu tulisi miettiä ja tästä tulisi sopia muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77)

Usko muutoksen onnistumiseen voi motivoida ja lisätä muutoksen sujuvuutta (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91). Johtajan tulisi olla sitoutunut muutokseen (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485) sekä keskittyä muutokseen ja antaa huomiota muutosprosessin jokaiselle vaiheelle (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77). Johtajan olisi hyvä omalta osaltaan pyrkiä positiivisiin tuloksiin työyksikössä, mikä taas motivoi henkilöstä saavuttamaan hyviä tuloksia (Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45).

Positiiviset asenteet yksikössä sekä positiivinen asennoituminen muutosta kohtaan auttavat muutoksen onnistumisessa (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Johtaja voi arvioida muutoksen suuntaa ja omaa johtamistaan muutoksessa hyödyntämällä henkilöstöltä saatua palautetta (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91). Palaute on tärkeä osa muutosta, ja henkilöstöä tulisi johdon toimesta kannustaa palautteenantoon (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91).

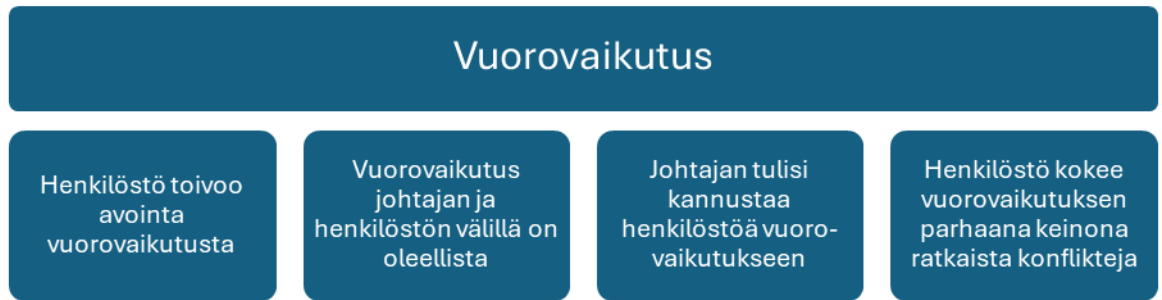
### 5.3 Vuorovaikutus ja yhteistyö

*Vuorovaikutus ja yhteistyö* -pääluokka muodostui yhteensä 25 alaluokasta. Näistä alaluokista muodostettiin viisi yläluokkaa, josta muodostui kyseinen pääluokka. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 8) on havainnollistettu, miten kyseinen pääluokka on muodostunut yläluokista. Tuloksissa on havainnollistettu tarkemmin, miten yläluokat ovat muodostuneet alaluokista. Sisällönanalyysin näkee kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Taulukko 8. *Vuorovaikutus ja yhteistyö* -pääluokan muodostuminen yläluokista.

Yläluokka	Pääluokka
5. Vuorovaikutus	Vuorovaikutus ja yhteistyö
6. Tiedottaminen	
7. Tiimityön rakentaminen ja yhteistyö	
8. Henkilökunnan tukeminen	
9. Henkilökunnan motivointi ja sitoutuminen	

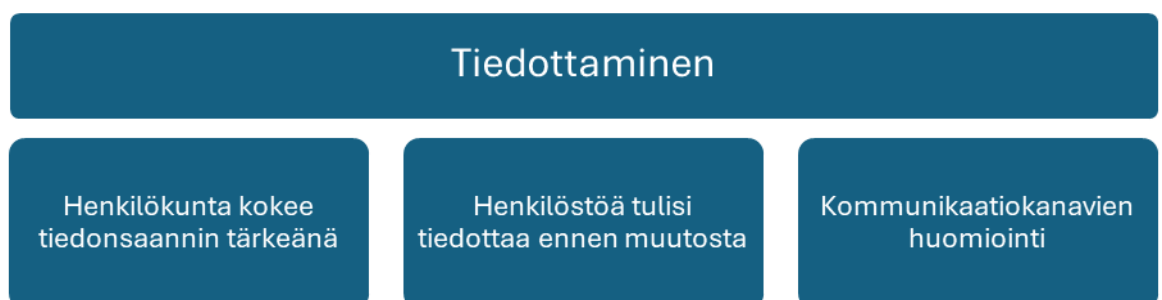
*Vuorovaikutus* nousi esille tärkeänä tekijänä läpi tutkimusten, ja näin ollen voi todeta, että vuorovaikutus on merkittävässä roolissa yksikön muutoksessa (sisällönanalyysin yläluokka 5). Alla oleva kuva (Kuva 7) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 7. *Vuorovaikutus* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Vuorovaikutus johtajan ja henkilöstön välillä koettiin merkittäväksi tekijäksi, jolla johtaja voi tukea yksikön henkilöstöä muutoksessa (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Tutkimuksissa henkilöstö korosti selkeän ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä henkilöstön ja johdon välillä (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023). Johtajan olisi hyvä kannustaa henkilöstöä vuorovaikutukseen helpottaakseen muutosprosessia, koska avoimen vuorovaikutuksen on nähty helpottavan muutosprosessia (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91). Konfliktitilanteissa nähtiin vuorovaikutuksen olevan paras keino näiden ratkaisemiseen (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228).

Vuorovaikutuksen rinnalla muutoksessa kulkee henkilöstön *tiedottaminen* (sisällönanalyysin yläluokka 6). Alla oleva kuva (Kuva 8) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.

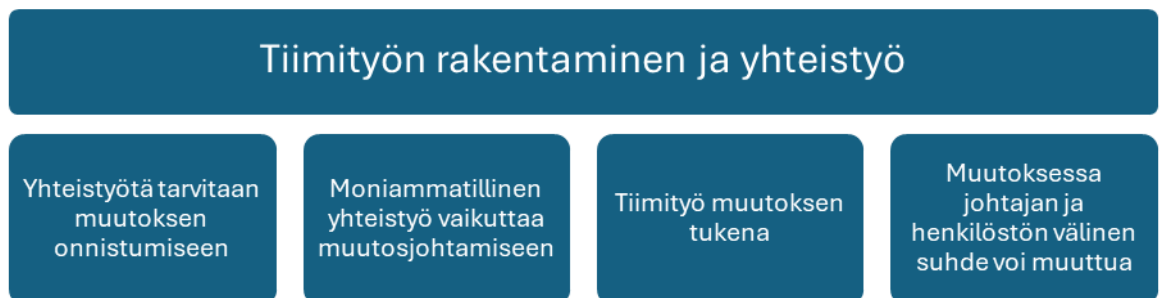


Kuva 8. *Tiedottaminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Muutoksessa henkilökunta kokee tiedonsaannin olevan oleellinen tekijä muutoksen ymmärtämiseen. Henkilökunta korosti riittävän tiedonsaannin merkitystä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Henkilökunta toivoi saavansa kaiken mahdollisen saatavilla olevan tiedon muutoksesta (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228).

Johtajalla on merkittävä vastuu jakaa tietoa henkilöstölle, jotta se saavuttaa koko henkilöstön (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Tehokkaan tiedottamisen sekä myös vuorovaikutuksen edellytyksenä on monipuolisten kommunikaatiokanavien suunnittelu ja käyttö. Kommunikaatiokanavien tulisi olla sellaisia, että ne ovat koko henkilöstön saatavilla. (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531)

*Tiimityön rakentaminen ja yhteistyö* (sisällönanalyysin yläluokka 7), ovat onnistuneen muutoksen edellytys. Alla oleva kuva (Kuva 9) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



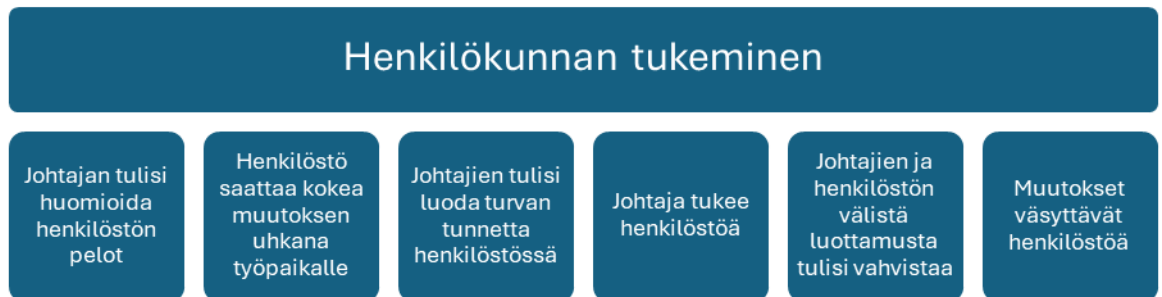
Kuva 9. *Tiimityön rakentaminen ja yhteistyö* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Sisällönanalyysissa nousi esille, että henkilöstö ja johtajat kokivat yhteistyön olevan avainasemassa muutoksen onnistumiseen (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Terveystieteiden yksikön moniammatillinen henkilöstö vaikuttaa muutosjohtamiseen (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429). Moniammatillisen henkilöstön johtaminen muutoksessa voi olla haasteellista (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429), mutta moniammatillisen henkilöstön kuuleminen ja heidän osallistuminen muutokseen nähtiin tutkimuksissa olevan myös voimavara muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Moniammatillinen yhteistyö tuo monipuolisia näkökulmia muutoksen suunnitteluun. (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429)

Tiimityö koettiin olevan muutosta tukeva tekijä henkilöstön ja johdon toimesta (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Erityisesti yksiköiden yhdistymiset vaikuttivat negatiivisesti tiimityöhön, koska yhdistymisissä kollegat ja työyhteisö muuttuivat. Johtajan tulisikin pyrkiä tukemaan ja edistämään tiimityön vahvistamista yksikössä. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485; Udod ym., 2023, ss. 529–531) Huomioitavaa on, että yksikön muutoksessa myös johtajan ja henkilöstön välinen suhde voi muuttua, etenkin jos johtajalle tulee uusi henkilöstö muutoksen myötä. Tässä korostuu yhteistyön vahvistaminen henkilöstön ja johtajan välillä. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429)

Muutosjohtamisessa korostuu *henkilökunnan tukeminen* johtajan toimesta (sisällönanalyysin yläluokka 8). Johtajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, millä keinoin henkilökuntaa voi tukea muutoksessa. Alla oleva kuva (Kuva 10) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.

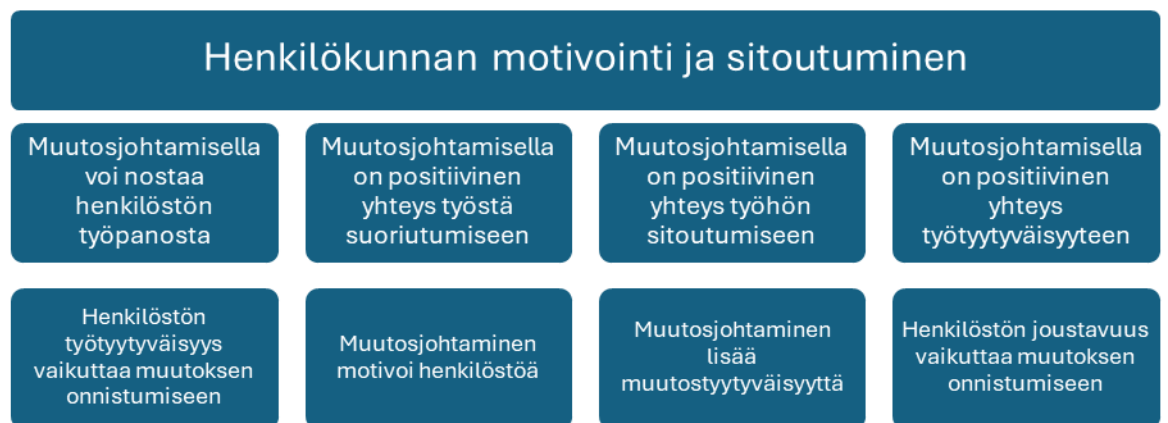


Kuva 10. *Henkilökunnan tukeminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Muutokset yksikössä ja työyhteisössä voivat tuoda esiin erinäisiä pelkoja ja huolia henkilöstössä (Frilund ym., 2023). On luontevaa, että muutos yksikössä voidaan kokea uhkana työpaikalle tai omalle ammatilliselle asemalle (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Johtajan tulisi huomioida nämä epävarmuudet, ja tarvittaessa puuttua näihin. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan turvan tunnetta henkilöstössä. Turvallisella työilmapiirillä voidaan vähentää muutosvastarintaa. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Udod ym., 2023, ss. 529–531)

Muutosjohtamisessa johtajan tulisi parhaimpansa mukaan tukea henkilöstöä (Buttigieg ym., 2023, ss. 160–162; Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Grandberg ym., 2025; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Tutkimuksissa tuotiin esille erilaisia konkreettisia keinoja tukea henkilöstöä, kuten henkilökunnan neuvominen (Granberg ym., 2025, ss. 8–10), henkilökunnan ohjaaminen (Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77) sekä henkilökunnan stressitekijöiden vähentäminen (Udod ym., 2023, ss. 529–531). Johtajan tulisi pyrkiä vahvistamaan henkilöstön ja johtajan välistä luottamusta (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Henkilöstön tukemisessa tulee muistaa, että muutokset väsyttävät henkilöstöä, jolloin henkilöstön kuuleminen ja tukeminen korostuu entisestään (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429).

Henkilökunnan tukemisessa muutosjohtamisen näkökulmasta tulisi huomioida *henkilökunnan motivointi ja sitoutuminen* muutokseen (sisällönanalyysin yläluokka 9). Alla oleva kuva (Kuva 11) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 11. *Henkilökunnan motivointi ja sitoutuminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Sisällönanalyysissä kävi ilmi, että johtaja voi vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työpanokseen muutosjohtamiseen suuntautuneella johtamistyyllillä (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161; Huang ym., 2025, ss. 5–6; Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Muutosjohtamisella nähtiin olevan positiivinen yhteys henkilöstön päivittäisistä työtehtävistä suoriutumiseen muutoksen ohella (Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45). Tämän lisäksi muutosjohtaminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan paremmin työtehtäviinsä (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161; Huang ym., 2025, ss. 5–6; Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485).

Tutkimuksissa muutosjohtamiseen suuntautuva johtaja nähtiin vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen (Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45). Henkilöstön lisääntynyt työtyytyväisyys taas osaltaan vaikuttaa positiivisesti yksikön muutoksen onnistumiseen, jonka takia tähän on hyvä kiinnittää huomiota johtamisessa (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Huang ym., 2025, ss. 5–6; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228).

Yhdessä tutkimuksessa nostettiin esille, että työtyytyväisyys nähdään tärkeämpänä muutosta tukevana tekijänä kuin rahallinen palkkio (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228). Lisääntynyt tyytyväisyys lisää muutoksen sujuvuutta. Nämä tekijät tukevat ilmiötä, että muutosjohtamisella voidaan motivoida henkilöstä (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91), ja lisätä innostusta muutosta kohtaan (Buttigieg ym., 2023, ss. 160–161).

Muutosjohtamisella voidaan lisäksi positiivisesti vaikuttaa muutostyytyväisyyteen henkilöstössä (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–160; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485). Huomioitavaa on, että aineistosta kävi ilmi myös henkilökunnan vastuu muutoksen onnistumiseen. Henkilöstön joustavuudella koettiin olevan yhteys muutoksen onnistumiseen (Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; van Rossum ym., 2016, ss. 483–485).

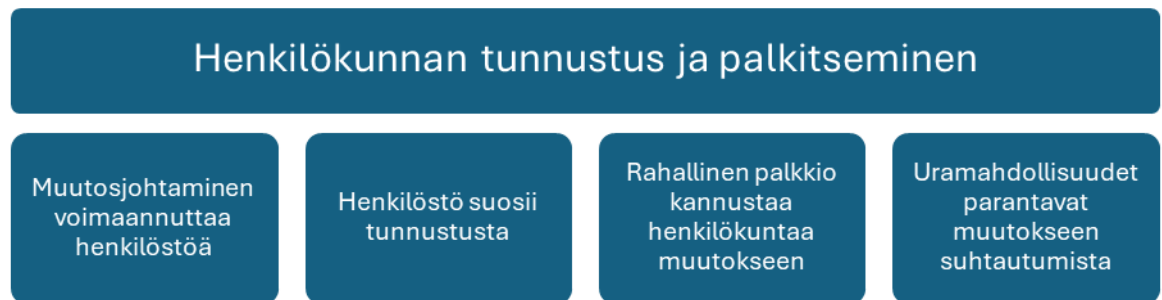
## 5.4 Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri

*Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri* -pääluokkaan sisältyy 12 alaluokkaa. Nämä alaluokat muodostivat kolme yläluokkaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 9) on havainnollistettu, miten kyseinen pääluokka on muodostunut yläluokista. Tuloksissa on havainnollistettu tarkemmin, miten yläluokat ovat muodostuneet alaluokista. Sisällönanalyysin näkee kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Taulukko 9. *Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri* -pääluokan muodostuminen yläluokista.

Yläluokka	Pääluokka
10. Henkilökunnan tunnustus ja palkitseminen	Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri
11. Työyhteisön ilmapiiri ja työkuulttuuri	
12. Perehdytys ja osaamisen varmistaminen	

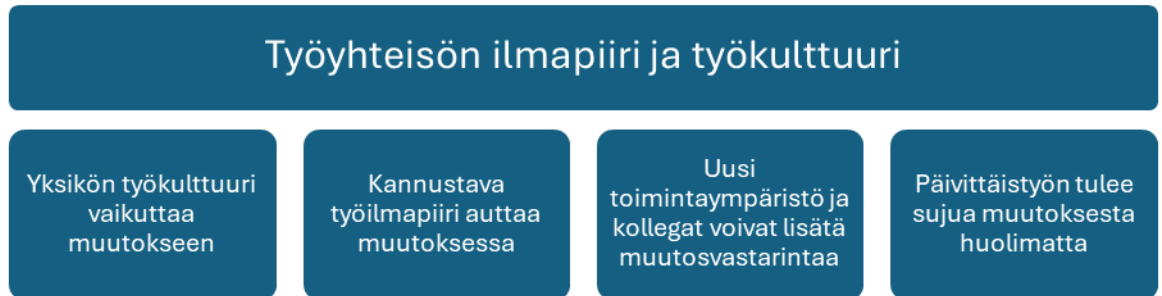
*Henkilökunnan tunnustus ja palkitseminen* on toimintaa, millä voi kannustaa henkilöstöä muutoksessa (sisällönanalyysi yläluokka 10). Alla oleva kuva (Kuva 12) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 12. *Henkilökunnan tunnustus ja palkitseminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Muutosjohtamiseen suuntautuneella johtamisella nähtiin olevan voimaannuttava vaikutus henkilöstöön (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–160; Erlingsdottir ym., 2018, ss. 75–77; Huang ym., 2025, ss. 5–6; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Henkilökunta itse suosi tunnustusta johtajalta ja työyhteisöltä muutosta tukevana tekijänä (Huang ym., 2025, ss. 5–6; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228). Rahallinen palkkio nähtiin myös henkilöstön toimesta olevan kannustava tekijä muutoksessa. Huomioitavaa kuitenkin, että tunnustus ja kiitos nähtiin rahallista palkkiota arvokkaampana henkilöstön näkökulmasta (Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228). Muutoksen tuomat mahdolliset uudet uramahdollisuudet koettiin parantavan henkilöstön muutokseen suhtautumista (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161).

*Työyhteisön ilmapiiri ja työkuulttuuri* vaikuttavat yksikön muutokseen (sisällönanalyysin yläluokka 11). Alla oleva kuva (Kuva 13) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.

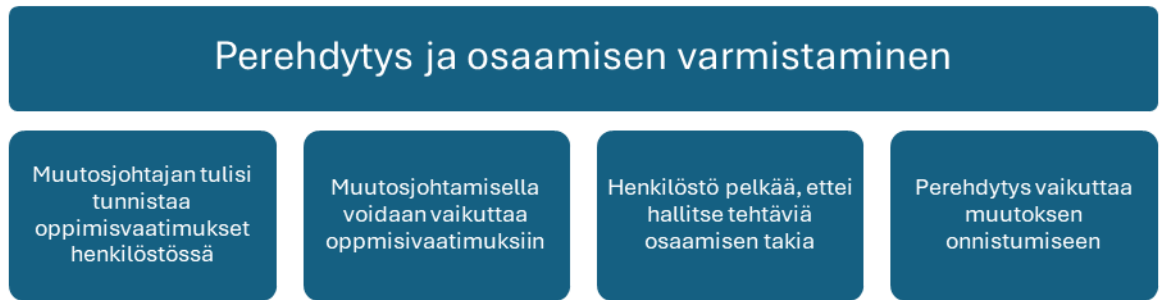


Kuva 13. *Työyhteisön ilmapiiri ja työkuulttuuri* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Yksikössä vallitseva työkuulttuuri nähtiin vaikuttavan muutoksen suhtautumiseen ja onnistumiseen (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Muutoksessa työkuulttuuri saattaa muuttua, ja varsinkin yksiköiden yhdistymisessä kahden tai useamman työkuulttuurin kohtaaminen voi tuoda haasteita muutosjohtamiselle (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429). Johtajan tulisikin pyrkiä edistämään ja vahvistamaan yksikön yhtenäistä työkuulttuuria. Johtajan tulisi vahvistaa työkuulttuuria, joka tukee muutosta ja luo muutokselle positiivisen ympäristön (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Udod ym., 2023, ss. 529–531). Johtajan olisi hyvä ottaa tässä huomioon, että kannustava työilmapiiri tukee onnistunutta muutosta (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91).

Yksikön muutoksen tuoma mahdollinen uusi toimintaympäristö ja uudet kollegat vaikuttavat muutoksen suhtautumiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Nämä voivat lisätä henkilöstön muutosvastarintaa. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429) Muutosjohtamisessa tulisi huomioida, että päivittäistyön tulee sujua mahdollisimman hyvin muutoksesta huolimatta (Buttigieg ym., 2023, ss. 159–161; Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429), ja hoidon laadun tulisi säilyä (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429).

Yksikön muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi huomioida henkilöstön *perehdytys ja osaamisen varmistaminen* (sisällönanalyysin yläluokka 12). Alla oleva kuva (Kuva 14) havainnollistaa tämän yläluokan muodostumisen alaluokista.



Kuva 14. *Perehdytys ja osaamisen varmistaminen* -yläluokan muodostuminen alaluokista.

Johtajan tulisi pyrkiä tunnistamaan oppimisvaatimukset henkilöstössä. Muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön oppimiseen ja oppimisvaatimuksiin sekä näiden saavuttamiseen. (Mikkelsen & Olsen, 2019, ss. 44–45) Yksikön muutoksen myötä nousi tutkimuksissa esille, että henkilöstö saattaa pelätä, ettei enää hallitse uusia tai muuttuneita työtehtäviä oman osaamisensa takia (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429).

Johtajana tulisi huomioida, että tarjoaa henkilöstölle keinot ja mahdollisuudet riittävään perehdytykseen (Granberg ym., 2025, ss. 8–10; Huang ym., 2025, ss. 5–6). Perehdytys nähtiin tutkimuksissa tukevan henkilökunnan selviytymistä muutoksessa, koska perehdytyksen myötä henkilöstön osaaminen muuttuneisiin työtehtäviin vahvistuu. Osaamisen varmistaminen vahvistaa henkilöstön suhtautumista muutosta kohtaan. (Frilund ym., 2023, ss. 5427–5429; Gustafsson & Dannapfel, 2025, ss. 88–91; Tzoannou & Latsou, 2025, ss. 227–228).

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Tulosten perusteella muutosjohtamiseen suuntautuvalla johtamistyyllillä voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta eri keinoin. Kolmeksi keskeiseksi teemaksi nousivat: *johtamisen keinot muutoksen tukena, vuorovaikutus ja yhteistyö* sekä *henkilökunnan osaaminen ja organisaatiokulttuuri*. Tutkimukset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia. Luvussa 6.1 tarkastellaan näitä tuloksia aiempaan tutkittuun tietoon.

## 6.1 Johtajan keinot tukea henkilöstöä muutoksessa

Merkittävänä löydöksenä tuloksissa nousi johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen merkitys yksikön muutoksen tukena. Tuloksissa ilmeni, että henkilöstö toivoo avointa vuorovaikutusta sekä riittävästi tietoa muutoksen eri vaiheista. Tuloksissa ilmeni myös, että muutosvastarintaa voi vähentää hyvällä vuorovaikutuksella ja riittävällä tiedottamisella. Vuorovaikutuksen läpinäkyvyys sekä yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä ovat elementtejä, joilla voidaan edistää muutoksen onnistumista. Vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä voidaan löytää uusia ratkaisuja yksikön muuttuvan toiminnan kehittämiseen. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7; Hyrkäs, 2024, ss. 72–73)

Tuloksissa korostui yhteistyön merkitys johdon ja henkilöstön välillä. Yhteistyö voi kärsiä yksikön muutoksessa, jonka takia henkilöstön ja johtajan välistä luottamusta tulisi pyrkiä vahvistamaan. Johtamisen keinoilla voidaan tukea luottamuksen rakentamista henkilöstön ja johdon välillä. Luottamusta voidaan vahvistaa sillä, että henkilöstö kokee olevansa osa yksikön muutoksen ja päivittäistyön kehittämistä. Avoin vuorovaikutus tukee luottamuksen rakentamista henkilöstön ja johdon välillä. (Svanström ym., 2025, ss. 3–4; Greene ym., 2025, s. 13) Luottamusta voidaan vahvistaa johtajan toimesta palkitsemalla henkilöstöä saavutuksista sekä antamalla heille tunnustusta onnistumisista. (Greene ym., 2025, ss. 14–15)

Tiimityö ja terve työyhteisö ovat henkilöstölle merkittävä voimavara. Tiimityö ja hyvä yhteistyö kollegoiden ja johtajan välillä on koettu suojaavan uupumukselta myös muutoksen keskellä. (Ellis ym., 2023, ss. 6–7; Lenssen ym., 2025, ss. 8–9; Nordquist & Korpela, 2025, ss. 7–8) Yhteistyö henkilöstön ja johtajan välillä on koettu auttavan vahvistamaan johtajan luottamusta omiin taitoihinsa muutoksen johtamiseen (Svanström ym., 2025, s. 4). Nämä tutkimukset tukevat tuloksia, jossa työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri ja yhteistyö tukevat muutoksen onnistumista. Henkilöstön on helpompi lähestyä johtajaa, joka on avoin keskustelulle ja ideoille (Ottman-Salminen ym., 2022, ss. 16–17).

Tuloksissa nousi esille, että henkilöstö kokee työhyvinvoinnin tärkeämmäksi kuin rahallinen palkkio. Johtajan tulisi muistaa antaa henkilöstölle tunnustusta ja kiitosta saavutuksista osana palautekeskusteluita sekä muutoksen väliaikatavoitteiden saavuttamisen jälkeen (Carman ym., 2019, s. 3; Lenssen ym., 2025, s. 7). Hyvän työilmapiiriin edistämällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, sillä hyvä työilmapiiri luo positiivisen ympäristön muutokselle (Lenssen ym., 2025, ss. 8–9; Carman ym., 2019, ss. 3–4). Johtamisella voi inspiroida ja voimaannuttaa henkilöstöä, mikä lisää innovatiivisuuden ja kehittämisen

kulttuuria työyksikössä. (Jønsson ym., 2021, s. 1522). Tämä tukee tuloksia, joiden mukaan henkilöstö arvostaa tunnustusta ja kiitosta osana muutosprosessia.

### 6.1.1 Henkilökunnan osallistuminen muutokseen

Johtajalla on vastuu toiminnallaan mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin. Tuloksissa nousi esille, että henkilökunnalle tulisi antaa mahdollisuus osallistua muutoksen eri vaiheiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Johtajalla on vastuu järjestää edellytykset sellaiseksi, että tämä on mahdollista työyksikössä. Tätä voi tukea muun muassa resurssien ja työtehtävien organisoinnilla (Jønsson ym., 2021, ss. 1520–1522; Hyrkäs ym., 2024, s. 500).

Henkilökunnan osallistuminen toiminnan kehittämiseen tulisi olla mahdollisimman oikeudenmukaista ja tasa-arvoista, ja kaikille halukkaille tulisi antaa tähän mahdollisuus heidän taustastansa riippumatta (Carman ym., 2019, s. 3; Hyrkäs ym., 2024, ss. 499–500). Muutoksessa ja toiminnan kehittämisessä johtajan tulisi tunnistaa henkilöstön potentiaali sekä miten henkilöstön osaamista voi hyödyntää muutoksen suunnittelussa.

Tulosten perusteella henkilöstön kuuleminen tukee yksikön muutosprosessia. Toisinaan organisaatiomuutokset voivat olla suuria, ja isot päätökset tehdään korkealla organisaation johtotasolla kaukana henkilöstön ulottumattomilta. Tällöin henkilöstölle saattaa jäädä tunne, etteivät he saa tarpeeksi tietoa muutoksesta, tai ettei heillä ole mahdollisuus vaikuttaa muutokseen (Nordquist & Korpela, 2025, ss. 5–6) Tässä tilanteessa lähiesihenkilön tulisi huomioida henkilökunnan tiedottaminen, edellyttäen, että lähiesihenkilöllä itsellään on tarpeeksi tietoa muutokseen liittyvistä tekijöistä. Yhteinen ymmärrys muutoksesta ja tämän tavoitteista tukee muutosprosessin sujuvuutta (Ellis ym., 2023, ss. 6–7; Hyrkäs, 2024, s. 72), mikä nousi tuloksissa esille muutoksen onnistumista tukevana tekijänä.

Muutosprosessissa tulisi suunnitteluvaiheessa sopia muutoksen työrooleista ja johtajuudesta (Kotter, 2025, ss. 13–14). Tuloksissa kävi ilmi, että muutosprosessia edistää, mikäli muutoksella on selkeä johtaja tai johtotiimi, joka ohjaa muutosta ja on tästä vastuussa. Tutkimukset tukevat tuloksia, koska näissä korostetaan muutoksen selkeää johtajuutta ja vastuualueita sekä tarvittaessa muutosjohtotiimin rakentamista (Jønsson ym., 2021 s. 1521; Kotter, 2025, ss. 13–14).

Tuloksissa koettiin johtajuuden jakamista henkilöstön kanssa muutosta edistäväksi toiminnaksi. Henkilökunnan tulisi osallistua muutokseen, mikä voi tapahtua esimerkiksi antamalla heille vastuuta ja johtajuutta joistain muutoksen osa-alueista. Oleellista on, että kaikki ovat tietoisia kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. (Jønsson ym., 2021, s. 1522; Nordquist & Korpela, 2025, s. 10) Selkeän roolinjaon on koettu tukevan johtajan luottamusta omiin johtamistaitoihinsa (Svanström ym., 2025, s. 4).

Tuloksissa ilmeni henkilöstön vastuu muutoksessa, ja tässä nousi esille, että muutokseen sitoutunut henkilöstö tukee muutoksen onnistumista. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa koko henkilöstön sitoutuminen muutokseen (Carman ym., 2019, s. 3). Huomioitavaa on kuitenkin, että johtoporras on vastuussa siitä, että yksikössä on edellytykset toteuttaa muutosta (Figueroa ym., 2019, ss. 8–9), mikä korostui myös tuloksissa.

### 6.1.2 Resurssit ja osaamisen varmistaminen

Tuloksissa nousi esille resurssien merkitys sujuvan muutoksen mahdollistajana. Johtajan tulisi pyrkiä siihen, että yksikössä on riittävät resurssit henkilöstölle osallistua muutokseen, kuten tämän kehittämiseen ja suunnitteluun (Hyrkäs, 2024, ss. 68–69; Ottman-Salminen ym., 2022 s. 17; Paatela ym., 2025, s. 26). Muutoksen ohella tulisi olla riittävät resurssit ylläpitää päivittäistyön jatkuvuus, etenkin hoitotyössä, jossa resurssit vaikuttavat hoitotyön laatuun ja potilasturvallisuuteen. (Jønsson ym., 2021, ss. 1521–1522; Hyrkäs, 2024, ss. 74–75) Riittävä resurssointi edistää potilasturvallisuutta, joka lisää henkilöstön luottamusta johtajaa kohtaan (Svanström ym., 2025, s. 3). Tämä tukee tuloksia, jossa ilmeni resurssien ja ajan merkitys yksikön muutoksen mahdollistajana.

Resurssien vahvistaminen yksikössä voi olla haaste, sillä terveydenhuollon yksikkö on riippuvainen saamastaan rahoituksesta. Tämä luo omat haasteensa toiminnan suunnitteluun. (Nordquist & Korpela, 2025, s. 16) Tuloksissa tuotiin esille, että muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisikin huomioida, miten varmistetaan riittävät resurssit muutoksen mahdollistamiseksi. Riittävien resurssien avulla pystytään tukemaan henkilökunnan jaksamista muutoksessa. (Paatela ym., 2025, s. 27; Svanström ym., 2025, ss. 3–4)

Osaamisen varmistaminen ja vahvistaminen nousi tuloksissa esille teemana, jonka johtajat ja henkilöstö näkivät olevan oleellisia tekijöitä muutoksen onnistumisen kannalta. Yksikön muutos tuo luonnollisesti muutoksia työtehtäviin, ja uusien tehtävien hallitsemiseksi tarvitaan perehdytystä ja koulutusta. (Nordquist & Korpela, 2025, ss. 13–14) Uudet työtehtävät ja uuden oppiminen voivat lisäksi lisätä mielenkiintoa muutosta kohtaan

(Nordquist & Korpela, 2025, s. 10), joka nousi tuloksissa myös esille tekijänä, joka lisäsi henkilöstön positiivista suhtautumista muutosta kohtaan. Perehdytyksen ja koulutuksen tarjoamiseksi tarvitaan riittävää resurssointia, koska uuden opettelu vaatii aikaa ja keskittymistä (Paatela ym., 2025, s. 27). Perehdytyksen mahdollistaminen ja tämän resurssointi tulisi suunnitella muutoksen suunnitteluvaiheessa.

## 6.2 Johtopäätös ja yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kartoittavalla kirjallisuuskatsauksella tunnistaa ne keinot, jolla muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Opinnäytetyön aineiston tutkimusartikkelit käsittelivät erilaisia muutoksia, uusien ohjeiden implementoinneista aina uusien yksiköiden perustamiseen. Tutkimuksia yhdisti kuitenkin samat teemat, jotka auttavat hahmottamaan miten muutosjohtamisella voidaan tukea terveydenhuollon yksikön muutosta.

Tietoa siis on, millä keinoin muutosjohtamisella voidaan tukea yksikköä ja henkilöstöä muutoksessa. Kuitenkin käytännössä tämä toteutuu puutteellisesti, ja moni terveydenhuollon muutos jää negatiiviseen valoon. Tästä syystä muutosjohtamisen kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota terveydenhuollon johtamisessa. Tehokas muutosjohtaminen tukee terveydenhuollon muutosta. Sujuva muutos on yhteiskunnalle ja terveydenhuollon organisaatiolle kustannustehokas. Muutoksen aikataulussa pysyminen on tuo terveydenhuollon palveluille merkittävää hyötyä. Lisäksi tehokas ja onnistunut muutos lisää potilasturvallisuutta sekä väestön luottamusta terveydenhuoltoa kohtaan.

Tuloksissa ja tutkimuksissa nousi esille, että muutoksen tulisi olla hyvin suunniteltu ja arvioitu ennen muutoksen toteutusvaihetta. Suunnitteluvaiheeseen käytetyn ajan hyöty nähdään muutoksen toteutuksessa. Terveydenhuollon yksikön työtehtävien muuttuessa, olisi hyvä pohtia etukäteen uuden toiminnan yhtenäisiä työkäytäntöjä ja pelisääntöjä. Etenkin yksiköiden yhdistymisissä tai yksiköiden rakenteen muuttuessa yksikössä saattaa muutoksen jälkeen vallita useampi työkuulttuuri, joka voi tuoda haasteita päivittäistyöhön. Yhtenäisten toimintatapojen suunnittelu ennakkoon helpottaisi yhteisen päämäärän hahmottamista, mikä voisi helpottaa yksikön henkilöstöä suhtautumaan positiivisesti muutokseen. Henkilöstön hyvinvointi edistää muutoksen sujuvuutta sekä vaikuttaa ennen kaikkea yksikön henkilöstön pitovoimaan.

Yhteisen päämäärän tavoittelemisen auttaa, kun halutaan saavuttaa onnistunut muutos, johon kaikki osalliset ovat tyytyväisiä. Tässä voisi olla hyvä pohtia, miten koko henkilöstö saadaan vakuuttuneeksi muutoksen hyödyistä. Tämä voi olla haastavaa, etenkin tilanteissa, jossa muutos tulee yhteiskunnalliselta tai ison organisaation ylemmältä tasolta. Isossa organisaatiossa viestintä saattaa helposti muovautua tai hukkua matkan varrella, ja henkilöstölle saattaa tulla vaihtelevaa tietoa muutoksesta.

Tehokas viestintä ja viestinnän suunnittelu auttaa tämän ongelman ehkäisyssä. Joillain keinoin tulisi myös saada henkilökunnan ääni kuuluviin muutosprosessin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Hyödyllistä olisi pohtia, millä keinoin henkilöstö tulisi kuulluksi ja huomioiduksi myös ison organisaation muutoksessa. Henkilöstöllä on korvaamatonta osaamista ja käytännön tietoa, jota olisi merkityksellistä hyödyntää uuden toiminnan suunnittelussa.

Muutosjohtamisella voidaan tukea henkilöstöä monin eri keinoin tämän opinnäytetyön tulosten mukaan. Tuloksissa nousi esille vuorovaikutuksen, viestinnän ja henkilökunnan osallistumisen merkitys muutosprosessissa. Henkilöstö koki tutkimuksissa tärkeänä, että yksikössä vallitsee hyvä työilmapiiri ja että yksikössä yhteistyö on sujuvaa. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö arvostaa työpaikkaa ja työyhteisöä, jossa henkilöstö viihtyy. Tämä koskee niin päivittäistyötä kuin muutosta läpikäyvää työyksikköä.

Avoimessa työilmapiirissä henkilöstön on helpompi tuoda esille näkemystään. Johtajan ja työyhteisön tuki on voimavara muutoksessa, ja hyvää työilmapiiriä tulisi vahvistaa ja vaalia muuttuvassa työympäristössä. Muutosjohtamisessa johtajalla on merkittävä rooli henkilöstön tukemisessa, mutta voisi olla hyvä myös pohtia, miten johtajan voimavaroja ja jaksamista tuetaan muutoksessa.

### **6.3 Eettisyys ja luotettavuus**

Eettisesti kestävä tutkimuksen perusta on tutkimuksen luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla varmistetaan tutkimuksen laatu ja oikeudellisuus. Rehellisyydellä varmistetaan tieteellisen toiminnan läpinäkyvyys. Tutkimuksessa arvostetaan muita tutkimustöitä sekä muistetaan kantaa vastuu omasta tutkimuksesta tutkimusprosessin läpi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, ss. 11–12; Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 306–307)

Tutkimuksen eettisyydestä voidaan varmistua noudattamalla tieteellisen tutkimuksen vakiintuneita tiedon hankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Raportissa julkaistaan tulosten lisäksi tutkimusmenetelmien vaiheet avoimesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, ss. 11–12) Raportissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä ilmoitetaan mahdolliset yhteistyökumppanit, rahoittajat ja muut sidonnaisuudet. Tutkimuksessa käytetään huolellisuutta tutkimuksen aineiston hallinnassa ja käytössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, ss. 13–14; Tuomi & Sarajärvi, 2017, ss. 306–307)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tunnistettuja tutkimusmenetelmiä, jotka on kuvattu opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota aineiston huolelliseen analyysiin ja raportointiin. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi opinnäytetyössä on kuvattu työn etenemisen osa-alueet lukijalle. Tämän opinnäytetyön aineistona käytettiin julkisia ja tieteellisten aikakauslehtien kautta saatavilla olevia tutkimusartikkeleita. Opinnäytetyössä ei käytetty aineistoa, joissa on henkilötietoja, tai muuta arkaluonteista materiaalia. Tälle opinnäytetyölle on suoritettu plagioinnin tarkistus, jolla voidaan varmistua siitä, että opinnäytetyössä ei ole puutteellisia viittauksia lähteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 308).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla varmistetaan tutkimuksen oikeudellisuus ja laatu (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 326). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuudella ja siirrettävyydellä. Tutkimuksen uskottavuuden arvioinnilla tarkastellaan, miten selkeästi ja tarkasti tutkimuksen vaiheet, vahvuudet ja heikkoudet on kirjattu. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 198) Tämän opinnäytetyön raportti on pyritty kirjaamaan ja kuvaamaan jokainen opinnäytetyön vaihe. Selkeällä ja esimerkein kuvatulla raportilla on tarkoitus tarjota lukijalle selkeä kuva opinnäytetyön kulusta sekä auttaa lukijaa ymmärtämään miten opinnäytetyön tuloksiin on päästy.

Tutkimuksen siirrettävyydellä arvioidaan, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat käytettävissä muihin ympäristöihin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 198). Opinnäytetyö käsittelee ajankohtaista aihetta Suomen terveydenhuollossa, koska terveydenhuolto on jatkuvan muutoksen alla. Muutosjohtaminen on johtamisen ala, jolla pystytään saavuttamaan parempia tuloksia terveydenhuollon muutoksissa. Tämä opinnäytetyö antaa katsauksen siihen, millä keinoin muutosjohtamisella voidaan tukea muutosta terveydenhuollon yksikössä.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin on käytetty PRISMA-ScR (2018) tarkistuslistaa, joka on tarkoitettu kartoittavan kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arviointiin. PRISMA-ScR tarkistuslista koostuu 20 arvioitavasta osa-alueesta sekä kahdesta valinnaisesta arvioinnin osa-alueesta, joka kattaa kartoittavan kirjallisuuskatsauksen jokaisen vaiheen (Moher ym., 2009, s. 4; Tricco, 2018). Tarkistuslistan avulla haluttiin varmistua, että jokainen opinnäytetyön osa-alue on huolellisesti toteutettu.

## 6.4 Sidonnaisuudet

Tämä opinnäytetyö on Kriisitilanteiden hallinta sosiaali- ja terveysalalla (YAMK) -tutkinnon opinnäytetyö. Tutkinto on Hämeen ammattikorkeakoulun ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyöllä ei ole työelämäsidonnaisuutta tai yhteistyökumppania. Tutkimuslupaa ei tarvittu opinnäytetyön toteuttamiselle. Opinnäytetyöllä ei ole rahoitusta.

## 7 Käytettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Terveystenhoito on toimintaympäristö, joka on jatkuvan muutoksen ja kehityksen kohteena. Yhteiskunta ja väestö sekä terveydenhuollon organisaatiot ja henkilöstö luovat jatkuvaa muospainetta terveydenhuollolle. Terveystenhoillon luonteen takia on olennaista, että johtajat hallitsevat johtamisen muuttuvassa ympäristössä. Näin ollen muutosjohtaminen on ajankohtainen aihe, joka olisi hyvä hallita terveydenhuollon johtamisessa.

Muutosjohtamisen keinot terveydenhuollon yksikön tukemiseen muutoksessa osoittautui olevan laaja aihe, ja aiheesta löytyi runsaasti hajanaista tutkittua tietoa. Tämä opinnäytetyö tuo tutkittua tietoa yhteen kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla. Opinnäytetyö antaa kokonaiskuvan keinoista, joilla terveydenhuollon johtaja voi tukea terveydenhuollon yksikön muutosta. Tutkimuksista kävi ilmi, että vaikka muutosjohtamisen keinoja on arvioitu ja tutkittu, on muutosten käytännön toteutuksessa huomattu useita puutteita.

Opinnäytetyön aineistona käytetyt tutkimukset käsittelivät terveydenhuollon yksikön muutoksia, ja useissa tutkimuksissa oli huomattu puutteita johtamisen eri osa-alueilla muutoksessa. Nämä puutteet olivat vaikuttaneet negatiivisesti muutoksen onnistumiseen, ja etenkin henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että näiden puutteiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen suunnitteluvaiheessa olisi

muutoksen onnistumisen kannalta merkittävä keino vähentää muutosvastarintaa sekä myös auttaa lisäämään terveydenhuollon yksikön henkilöstön pitovoimaa muutoksen saavuttamisen jälkeen. Riskien arvioiminen ja näihin varautuminen suunnitelmavaiheessa auttaisi näiden tunnistamista ja käsittelemistä muutoksen toteutusvaiheessa.

Muutosjohtamisen tueksi on kehitelty erilaisia malleja ja ohjeita, joita voisi hyödyntää myös terveydenhuollon muutoksissa. Muutosjohtamisen mallien käytön vaikuttavuutta olisi hyvä tarkastella terveydenhuollon ympäristössä. Näillä keinoin saataisiin tietoa, mitkä muutosjohtamisen mallit ovat hyödyllisiä erityisesti terveydenhuollon ympäristössä. Tämän avulla muutosjohtamisen malleja voisi mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa terveydenhuollon ympäristössä, joka voisi sujuvoittaa tulevia muutoksia.

Jatkossa voisi olla hyvä tutkia, miten muutosjohtamistaitoja voisi tehokkaammin implementoida terveydenhuollon johtamisen osaamiseen, ja miten näitä taitoja voisi kehittää terveydenhuollon johtamisessa. Muutosjohtamistaitojen sisällyttäminen terveydenhuollon johtamisen koulutukseen ja kehittämiseen voisi tarjota keinoja parempiin tuloksiin käytännön muutosjohtamisessa, joka voisi edistää muun muassa henkilöstön hyvinvointia ja potilasturvallisuutta terveydenhuollon yksiköissä.

## Lähteet

- Alagoz, E., Chih, M.-Y., Hitchcock, M., Brown, R., & Quanbeck, A. (2018). The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations: A systematic review. *BMC Health Services Research*, *18*, Article 42. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2856-9>
- Aromataris, E., Lockwood, C., Porritt, K., Pilla, B., & Jordan, Z. (Eds.). (2024). JBI manual for evidence synthesis. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-24-01>
- Buttigieg, S. C., Daher, P., Cassar, V., & Guillaume, Y. (2023). Under the shadow of looming change: Linking employees' appraisals of organisational change as a job demand and transformational leadership to engagement and burnout. *Work & Stress*, *37*(2), 148–170. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2120560>
- Carman, A. L., Vanderpool, R. C., Stradtman, L. R., & Edmiston, E. A. (2019). A change-management approach to closing care gaps in a federally qualified health center: A rural Kentucky case study. *Preventing Chronic Disease*, *16*, E105. <https://doi.org/10.5888/pcd16.180589>
- Coco, K. (2023). *Tehyläiset sosiaalihuollon ja perusterveydenhuollon työpaikoilla: näkemykset hoitotyön resursseista, laadusta, osaamisesta ja johtamisesta (Tehy-jäsenkyselyraportti)*. Tehy.
- Danielsson-Ojala, R. (2016). Järjestelmällinen katsaus Johanna Briggs instituutin mukaisesti. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin, & R. Suhonen (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä (2. korjattu painos)*. Turun yliopisto.
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in public health*, *11*, 1089252. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1089252>
- Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J., & Rydenfält, C. (2018). Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization & Management*, *32*(1), 69–84. <https://doi-org/10.1108/JHOM-02-2017-0027>
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. *BMC Health Services Research*, *19*, 239. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>
- Frilund, M., Fagerstrøm, L., & Vasset, F. (2023). The challenges of change processes for nurse leaders—a qualitative study of long-term leaders' experiences over 25 years. *Nursing Open*, *10*(8), 5423–5432. <https://doi-org/10.1002/nop2.1781>
- Glauner, F. (2018). Global Ethos, Leadership Styles, and Values: A Conceptual Framework for Overcoming the Twofold Bias of Leadership Ethics. *Humanistic management journal*, *3*(2), 203–220. <https://doi.org/10.1007/s41463-018-0047-9>
- Granberg, A., Lundqvist, L.-O., Duberg, A., & Matérne, M. (2025). Managers' perceptions of organizational readiness for change within disability healthcare: a Swedish national study with an

embedded mixed-methods approach. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1–15. <https://doi-org/10.1186/s12913-025-12808-4>

- Greene, J., Gibson, D., Taylor, L. A., & Wolfson, D. B. (2025). Health Care Workers' Trust in Leadership: Why It Matters and How Leaders Can Build It. *Joint Commission journal on quality and patient safety*, 51(1), 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2024.09.002>
- Gustafsson, C., & Dannapfel, P. (2025). Leaders' experiences of successfully implementing health and welfare technology in sparsely populated Nordic areas. *Disability & Rehabilitation: Assistive Technology*, 20(1), 85–96. <https://doi-org/10.1080/17483107.2024.2352130>
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 85-108. <https://doi.org/10.2147/JHL.S289176>
- Hawker, S., Payne, S., Kerr, C., Hardey, M., & Powell, J. (2002). Appraising the Evidence: Reviewing Disparate Data Systematically. *Qualitative health research*, 12(9), 1284-1299. <https://doi.org/10.1177/1049732302238251>
- Hyrkäs, P. (2024). *Management of innovation activities in a public university hospital: Characteristics, requirements, and influencing factors* (Master's thesis, University of Oulu). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202411066621>
- Hyrkäs, P., Reponen, J., & Kanste, O. (2024). Managing innovation activities in a public university hospital: Staff perceptions. *International Journal of Innovation and Learning*, 36(4), 488–507. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2024.142037>
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: a cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, 24(1), 1–12. <https://doi-org/10.1186/s12912-025-03685-7>
- Jønsson, T. F., Bahat, E., & Barattucci, M. (2021). How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel? *Journal of nursing management*, 29(6), 1517–1524. <https://doi.org/10.1111/jonm.13298>
- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä* (3.-5. painos.). Sanoma Pro Oy.
- Kotter, J. P. (2025). Leading change: Why transformational efforts fail. In H. B. Review (Ed.), *HBR's 10 must reads on change management, updated and expanded (featuring Leading Change by John P. Kotter)*. Harvard Business Review Press.
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M., & Ruottu, T. (2016). *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lehtiö, L., Johansson, E. (2016). Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2. korjattu painos.). Turun yliopisto.

- Lenssen, E., Nagtegaal, I., van Oostveen, C., Sieben, A., van Rijssen, L., & Weggelaar, A. M. (2025). Exploring nurses' leadership and resilience in a complex daily work environment: A qualitative study. *BMC nursing*, 24/ 173-11. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02761-2>
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services (1751-1879)*, 32(1), 37–53. <https://doi-org/10.1108/LHS-12-2016-0063>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint—Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Physical Therapy*, 89(9), 873–880. <https://doi.org/10.1093/ptj/89.9.873>
- Nordquist, H., & Korpela, S. (2025). Effect of change on psychological performance in rescue services personnel in Finland – a qualitative interview study. *Journal of occupational medicine and toxicology (London, England)*, 20(1), 26-18. <https://doi.org/10.1186/s12995-025-00475-4>
- Ottman-Salminen, M., Kaunonen, M., & Rannisto, P. (2022). Kliinisen työn johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa: Integroitu kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö*, 20(1), 12–19.
- Paatela, S., Karreinen, S., Huhtakangas, M., & Tynkkynen, L. (2025). Upper-level leaders' perceptions of integrating health and social care services after the structural reform in Finland: A qualitative study. *Journal of integrated care (Brighton, England)*, 33(1), 18-33. <https://doi.org/10.1108/JICA-06-2024-0031>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., Mclnerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., & Khalil, H. (2020). Scoping reviews. In E. Aromataris, C. Lockwood, K. Porritt, B. Pilla, & Z. Jordan (Eds.), *JBI manual for evidence synthesis (2024 ed.)*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-24-01>
- Pitkänen, L., Haavisto, I., Vähäviita, P., Torkki, P., Leskelä, R.-L., & Komssi, V. (2018). *Vaikuttavuus SOTE:ssa – suoritteista tuloksiin*. Nordic Healthcare Group.
- Prisma. (2018). *PRISMA-Scoping Reviews*. The PRISMA Executive. <https://www.prisma-statement.org/scoping>
- Prisma. (2020). *PRISMA flow diagram*. The PRISMA Executive. <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>.
- Review, H. B. (2025). *HBR's 10 Must Reads on Change Management, Updated and Expanded* (featuring *Leading Change* by John P. Kotter). Harvard Business Review Press.
- van Rossum, L., Aij, K. H., Simons, F. E., van der Eng, N., & ten Have, W. D. (2016). Lean healthcare from a change management perspective. *Journal of Health Organization & Management*, 30(3), 475–493. <https://doi-org/10.1108/JHOM-06-2014-0090>
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Verkkojulkaisu.
- Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2. korjattu painos.). Turun yliopisto.

- Suhonen, R., Axelin, A., Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A., & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (2. korjattu painos.). Turun yliopisto.
- Svanström, J., Lindberg, M., Skytt, B., & Lindberg, M. (2025). "Trust, Responsibility, and Making a Difference": Qualitative Insights into Why First-Line Managers in Healthcare Remain in Their Role. *Inquiry (Chicago)*, 62, 469580251368724. <https://doi.org/10.1177/00469580251368724>
- Tiirinki, H., Sulander, J., Sinervo, T., Halme, S., & Keskimäki, I. (2022). Integrating Health and Social Services in Finland: Regional Approaches and Governance Models. *International journal of integrated care*, 22(3), 18. <https://doi.org/10.5334/ijic.5982>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
- Tynkkynen, L.-K., Paatela, S., Aalto, A.-M., Keskimäki, I., Nykänen, E., Peltola, M., Sinervo, T., Tammi, T., Viita-aho, M., Paananen, H., ... & Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2025). *Tilannekuvia hyvinvointialueilta: Muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina* (Raportti 3/2025). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Tzoannou, I. K., & Latsou, D. (2025). Healthcare Employees' Attitudes on Change Management: The Case of a Health Center in Greece. *International Journal of Caring Sciences*, 18(1), 225–235.
- Udod, S., Baxter, P., Gagnon, S., Charski, V., & Raja, S. (2023). Embracing relational competencies in applying the LEADS framework for health-care leaders in transformational change and the COVID-19 pandemic. *Leadership in Health Services (1751-1879)*, 36(4), 524–536. <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2022-0117>
- Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K., & Paloniemi, S. (2015). Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning*, 8(1), 1-34. <https://doi.org/10.1007/s12186-014-9121-0>
- WHO. (2015). *World report on ageing and health*. World Health Organization.

## Liite 1. Tutkimusaineisto

Sisällönanalyysin koodi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tekijät (julkaisuvuosi) ja maa	Tutkimuksen tavoite	Tutkimuksen menetelmät ja otanta	Tutkimuksen tulos	Relevanssi opinnäytetyölle	Laadun arvioinnin pisteet
A1. Under the shadow of looming change: linking employees' appraisals of organisational change as a job demand and transformational leadership to engagement and burnout.	Buttigieg, S. C., Daher, P., Cassar, V., & Guillaume, Y. (2023). Malta.	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavoin henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen, ja miten muutosjohtaminen vaikuttaa tähän.	Longitudinaalinen tutkimus, jossa sairaalan työntekijöille (n=623) jaettiin kyselytutkimus 6 kuukauden välein.	Työuupumus lisääntyi 6 kuukauden kontrollissa henkilöstöllä, joka koki muutoksen vaatimuksena. Muutosjohtamisella oli positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen.	Tutkimus tuo tietoa, miten sairaalan henkilöstö arvioi muutosjohtamisen tukevan yksikön muutosta.	33
A2. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel.	Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J., & Rydenfält, C. (2018). Ruotsi.	Tutkimuksen tavoitteena on selittää, mitkä tekijät vaikuttivat muutoksen onnistumiseen kahdessa terveydenhuollon muutoksessa.	Laadullinen tapaustutkimus, johon sisältyi haastatteluita, havainnointia ja dokumentointia perusterveydenhuollon yksikössä (n=1) ja sairaalan yksikössä (n=1).	Viisi tekijää johti muutoksen onnistumiseen: 1. henkilökunnan osallistuminen ongelmanratkaisuun, 2. johtaja ohjaa muutosprosessia, 3. johtaja jakaa johtajuutta ja tukee henkilöstöä, 4. muutokselle annetaan aikaa.	Tutkimuksessa pohditaan johtajan roolia muutoksessa, kun henkilöstölle jaetaan johtajuutta ja vastuuta.	34
A3. The challenges of change processes for nurse leaders—a qualitative study of long-term leaders'	Frilund, M., Fagerstrøm, L., & Vasset, F. (2023). Norja.	Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaisia kokemuksia hoitotyön johtajilla (Norjassa ja Suomessa) on ollut viimeisen 25 vuoden	Yksilöhaastattelu (n=8).	Tutkimuksessa nousi esille haasteet ja onnistumiset henkilöstöjohtamisessa muutoksessa sekä kokemukset	Tutkimus antaa kuvan, mitä tekijät ovat edistäneet ja vähentäneet muutosten onnistumisia	36

experiences over 25 years.		ajan, ottaen huomioon jatkuvat muutokset terveydenhuollossa.		moniammatillisesta työstä.	viimeisten 25 vuoden ajan terveydenhuollon yksiköiden johtajien näkökulmasta.	
A4. Managers' perceptions of organizational readiness for change within disability healthcare: a Swedish national study with an embedded mixed-methods approach.	Granberg, A., Lundqvist, L.-O., Duberg, A., & Matérne, M. (2025). Ruotsi.	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajien käsitystä organisaation muutosvalmiudesta terveydenhuollon vammaispalvelun muutoksessa Ruotsissa.	Kuvaileva poikkileikkaustutkimus, jossa kerättiin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineisto sähköisen kyselyn avulla (n=277).	Tutkimuksessa todettiin, että johtajat kokivat useamman tekijän vaikuttavan muutosvalmiuteen: henkilökunnan osallistuminen, luottamus, motivaatio ja resurssit.	Tutkimus tuo esille, mitkä tekijät johtajat kokevat tukevan yksiköiden muutosvalmiutta.	35
A5. Leaders' experiences of successfully implementing health and welfare technology in sparsely populated Nordic areas.	Gustafsson, C., & Dannapfel, P. (2025). Ruotsi.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät mahdollistivat digitaalisen muutoksen terveydenhuollon palveluissa.	Haastattelututkimuksen uudelleenanalyysi, jossa käytettiin vuoden 2020 terveydenhuollon johtajien haastatteluita (n=12). Haastattelut analysoitiin uudella teoreettisella lähestymistavalla.	Tutkimuksessa tunnistettiin viisi tekijää onnistuneen digitaalisen muutoksen implementoinnissa: 1. positiivinen asenne ja ymmärrys, 2. yhteinen näkemys, 3. muutosjohtaminen, 4. palaute, 5. luottamus ja sitoutuminen.	Tutkimus antaa tietoa, mitkä tekijät ovat auttaneet muutoksen onnistumiseen johtajien näkökulmasta.	34
A6. Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: a cross-sectional study using structural equation modeling.	Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Kiina.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtaminen tukee teho-osaston hoitajien työssä suoriutumista.	Poikittaistutkimus 1 kuukauden välillä, jakamalla sähköinen kyselylomake teho-osaston sairaanhoitajille (n=584).	Muutosjohtamisella oli positiivinen yhteys sairaanhoitajien työstä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin.	Tutkimus antaa kuvan, millä keinoin muutosjohtamisella voidaan tukea yksikön henkilöstöä.	36

A7. The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement.	Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). Norja.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten muutosjohtaminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja oppimisvaatimuksiin.	Poikittaistutkimus, jonka aineisto kerättiin neljän norjalaisen sairaalan henkilökunnalta (n=9 162) sähköisen kyselynavulla.	Muutosjohtaminen paransi työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä uuden oppiminen koettiin vähemmän kuormittavana.	Tutkimus kertoo, millä keinoin henkilökunta näkee muutosjohtajuuden tukevan yksikköä ja henkilöstä.	34
A8. Lean healthcare from a change management perspective.	van Rossum, L., Aij, K. H., Simons, F. E., van der Eng, N., & ten Have, W. D. (2016). Alankomaat.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtaminen tukee lean-mallin implementointia sairaalassa.	Poikittaistutkimus sähköisen kyselyn avulla sairaalan leikkausosaston henkilökunnalta (n=103).	Muutosjohtamisella, henkilökunnan joustavuudella ja moniammatillisella yhteistyöllä on positiivinen yhteys uuden mallin implementointiin.	Tutkimus havainnollistaa, miten muutosjohtaminen vaikuttaa uuden toiminnan vakiinnuttamiseen yksikössä.	34
A9. Healthcare Employees' Attitudes on Change Management: The Case of a Health Center in Greece.	Tzoannou, I. K., & Latsou, D. (2025). Kreikka.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamisen roolia henkilöstöhallinnossa, ja henkilökunnan suhtautumista muutokseen.	Poikittaistutkimus kyselylomakkeen avulla, johon osallistui yhden terveyskeskuksen henkilökunta (n=126).	Henkilökunta koki palkitsemisen, osallistavan johtamisen ja viestinnän tärkeäksi muutoksessa.	Tutkimus selvittää, mitkä muutosjohtamisen tekijät henkilöstö kokee tärkeänä muutoksessa.	36
A10. Embracing relational competencies in applying the LEADS framework for health-care leaders in transformational change and the COVID-19 pandemic.	Udod, S., Baxter, P., Gagnon, S., Charski, V., & Raja, S. (2023). Kanada.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten LEADS-viitekehyksen muutosjohtamismalli soveltui pandemian tuomiin muutostarpeisiin.	Haastattelututkimus, johon osallistui esihenkilöitä ja lähiesihenkilöitä (n=22) eri terveydenhuollon yksiköistä Kanadassa.	Tutkimuksessa havaittiin, että johtajat kokivat vuorovaikutuksen, henkilökunnan osallistumisen päätöksentekoon ja tiimityön tärkeäksi muutoksen johtamisessa.	Tutkimuksessa arvioidaan, mitkä tekijät ovat auttaneet muutoksen johtamisessa johtajien näkökulmasta.	34

## Liite 2. Sisällönanalyysi

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
A7 muutosjohtaminen auttaa henkilöstöä hahmottamaan mitä heiltä odotetaan (23) A7 muutosjohtaminen auttaa hahmottamaan muutoksia (23)	1. Muutosjohtaminen auttaa henkilöstöä hahmottamaan odotuksia muutosta kohtaan (n=2)	1. Yhteinen ymmärrys muutoksesta	Johtamisen keinot muutoksen tukena
A3 osallistujat korostivat, että on tärkeä kuunnella henkilöstöä (56) A10 johtajan tulisi pystyä vastaamaan henkilöstön kysymyksiin (56) A10 johtajat kokivat henkilöstön kuulemisen tärkeänä (56) A10 johtajan tulisi kuunnella henkilöstön epävarmuuksia (56) A10 henkilöstöä tulisi kuunnella (56) A10 henkilöstön huolia tulisi kuunnella (56)	2. Henkilöstön kuuleminen (n=6)		
A2 henkilökunnan mielipiteet tulisi huomioida muutosprosessissa (43) A5 henkilöstön mielipiteitä tulee huomioida muutoksen suunnittelussa (43) A5 henkilöstön odotuksia tulisi kuunnella (43) A7 johdon tulisi ottaa huomioon henkilökunnan näkemys muutoksessa (43) A9 henkilöstö suosii lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon henkilöstön ehdotuksia, johdon ehdotusten lisäksi (43) A10 johtajat kokivat hyödylliseksi kuulla mielipiteitä (43) A10 muiden ehdotuksia tulisi kuunnella (43)	3. Henkilöstön mielipiteiden huomioon ottaminen (n=8)		

<p>A10 innovatiivisen kulttuurin tukeminen vähensi muutostavastarintaa (43)</p>			
<p>A2 henkilökunta korosti sen tärkeyttä, että on yhteinen ymmärrys muutoksesta (34)</p> <p>A3 henkilöstön tulisi olla tietoisia, miksi muutosta tarvitaan (34)</p> <p>A3 johtajan tulisi varmistua, että henkilöstö tietää miksi muutos tarvitaan (34)</p> <p>A3 johtajan tulisi varmistua siitä, että henkilöstö tietää miksi muutos tehdään (34)</p> <p>A3 osallistujat korostivat yhtenäisen ymmärryksen tärkeyden organisaatiouudistuksessa (34)</p> <p>A5 johtaja voi auttaa henkilöstä hahmottamaan yhteistä päämäärää (34)</p> <p>A5 henkilöstä helpottaa, jos he näkevät muutoksen edut (34)</p> <p>A5 koko henkilökunnalla tulisi olla yhteisymmärryksessä muutoksen päämäärästä (34)</p> <p>A9 sairaanhoitaja, ensihoitajat ja johtajat uskovat, että henkilöstöä tulisi tiedottaa muutoksen syistä ja hyödyistä (34)</p> <p>A9 Henkilöstö haluaa tietoa muutoksesta ja sen syistä (34)</p> <p>A9 Henkilöstö korosti sen merkitystä, että ymmärretään muutoksen tavoite ja hyödyt (34)</p>	<p>4. Henkilöstö haluaa ymmärtää muutoksen tarpeen ja tavoitteen (n=11)</p>		
<p>A2 yhtenäiset arvot ovat oleellisia (35)</p> <p>A2 muutoksessa kehitettiin yhteisiä arvoja (35)</p> <p>A2 organisaation arvoja mietittiin yhdessä (35)</p> <p>A2 seminaareja pidettiin, jossa organisaation arvoja luotiin (35)</p> <p>A2 yhteiset arvot yhdistävät henkilökuntaa (35)</p> <p>A3 muutoksen aikana tulisi muistuttaa sovitusta käytännöistä (35)</p>	<p>5. Yhteiset arvot (n=7)</p>		

A3 muutosta edeltävästi johtajien tulisi kehittää yhteisiä eettisiä arvoja (35)			
A5 johtajat korostivat tilannetajua muutoksessa (61) A10 johtajan tulisi tunnistaa tiimin reaktiot muutokseen (61) A10 johtajan tulisia arvioida, miten tiimi näkee muutoksen (61)	6. Johtajan tulisi arvioida henkilöstön suhtautumista muutokseen (n=3)		
A1 työntekijöitä tulisi osallistaa muutosprosessiin (9) A3 henkilöstön tulisi kokea osallistuvansa muutokseen (9) A3 muutos johdetaan henkilöstön avulla (9) A4 henkilöstöä tulisi osallistaa muutokseen (9) A4 henkilökuntaa tulisi osallistaa muutokseen (9) A4 henkilökuntaa tulisi osallistaa muutokseen (9) A4 henkilökunnan osallistuminen muutokseen (9) A4 henkilökunnan osallistuminen muutokseen (9) A9 henkilökunta uskoo, että aktiivinen osallistuminen muutosprosessiin parantaa henkilökunnan välisiä suhteita (9) A9 henkilökunta kokee, että he kokevat suhtautumisen muutokseen positiivisemmaksi, mikäli heidän näkemyksensä huomioidaan (9) A10 johtajan tulisi osallistaa henkilökunta (9)	7. Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin auttaa muutoksessa (n=11)	2. Henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin	
A4 henkilöstöä tulisi osallistaa päätöksentekoon (10) A6 johtajien olisi hyvä tukea henkilöstön autonomiaa (10) A9 henkilöstö haluaa osallistua päätöksentekoon johdon kanssa (10) A9 henkilöstö kokee, että heidän tulisi olla mahdollista osallistua muutoksen päätöksiin (10) A10 johtajan tulee tukea henkilökunnan muutosehdotuksia (10)	8. Henkilökunnan osallistuminen päätöksentekoon (n=5)		

<p>A2 seminaareja pidettiin, jossa organisaation päämäärää luotiin (15)</p> <p>A2 muutoksen tavoite tulisi olla yhtenäinen (15)</p>	<p>9. Henkilökunnan osallistuminen tavoitteiden luomiseen (n=2)</p>			
<p>A3 johtajan tulisi ymmärtää henkilöstön taustat (30)</p> <p>A7 johtajan tulisi tunnistaa potentiaali työyhteisössä (30)</p> <p>A7 työtehtävien muokkaamisessa tulisi ottaa huomioon henkilöstön potentiaali (30)</p>	<p>10. Johtajan tulisi tunnistaa henkilöstön potentiaali (n=3)</p>			
<p>A2 johtajat siirsivät ongelmanratkaisun henkilökunnalle (58)</p> <p>A2 henkilökunnalle mahdollistettiin innovatiivisuus muutoksen ongelmien ratkaisussa (58)</p> <p>A2 henkilökunta sai osallistua ongelmanratkaisuun (58)</p> <p>A2 johtajien tulisi antaa henkilökunnan osallistua ongelmanratkaisuun (58)</p>	<p>11. Johtajat tukevat henkilöstön ongelmanratkaisua (n=4)</p>			
<p>A5 johtajat näkivät, että odotuksien asettaminen oli tärkeää (29)</p> <p>A7 tavoitteiden asettaminen saattaa auttaa tehtävissä (29)</p>	<p>12. Tavoitteiden asettaminen auttaa muutoksessa (n=2)</p>	<p>3. Muutosprosessin johtaminen</p>		
<p>A4 huono valmistelu lisää muutosvastarintaa (41)</p> <p>A4 huono valmistelu lisää pelkoa muutosta kohtaan (41)</p> <p>A4 muutoksessa tulisi olla aikaa valmisteluille (41)</p> <p>A4 huono valmistelu lisää muutosvastarintaa (41)</p>	<p>13. Muutoksen valmistelu (n=4)</p>			
<p>A2 muutosta tulisi arvioida prosessin aikana (60)</p> <p>A10 johtajat kokivat, että muutos pitää nähdä jatkumona (60)</p> <p>A10 muutoksen aikana tuloksia tulisi saavuttaa organisaation arvojen mukaisesti (60)</p> <p>A10 johtajat arvioivat muutoksen etenemistä jatkuvasti (60)</p>	<p>14. Muutoksen aikana arvioidaan tämän etenemistä (n=7)</p>			

<p>A10 johtajan tulisi arvioida muutoksen etenemistä (60)</p> <p>A10 muutosta tulisi arvioida (60)</p> <p>A10 johtajan tulisi arvioida mitä kommunikoitiin muutoksen aikana (60)</p>			
<p>A2 henkilökunnan arvot tulee huomioida (35)</p> <p>A3 henkilöstön muutostarpeet vaikuttavat heidän tavoitteisiinsa (37)</p> <p>A3 henkilöstön muutostarpeet vaikuttavat heidän strategiseen suunnitteluunsa (37)</p>	<p>15. Johtajan tulee huomioida henkilöstön muutostarpeet (n=3)</p>		
<p>A2 selkeä johtajuusasetelma (36)</p> <p>A2 johtajuutta tulisi jakaa henkilökunnan kanssa (36)</p> <p>A5 muutosjohtamisen strategioita tulisi kehittää yksikössä johtajien kesken (36)</p>	<p>16. Selkeä johtajuus (n=3)</p>		
<p>A10 johtajat kokivat tarvitsevansa kaiken tiedon selviytyäkseen muutoksista (59)</p> <p>A10 johtaja arvioi kaiken tiedon, mitä hän saa organisaatiolta (59)</p> <p>A10 johtaja arvioi miksi muutos tapahtuu saamastaan tiedosta (59)</p> <p>A10 johtajan tulisi ymmärtää, miksi muutos tapahtuu (59)</p> <p>A10 johtajan tulisi ymmärtää muutoksen päämäärä (59)</p> <p>A10 johtajat tukevat henkilöstön ongelmanratkaisua (58)</p> <p>A10 johtajat tukivat henkilöstöä innovatiiviseen ongelmanratkaisuun (58)</p>	<p>17. Johtaja tarvitsee tietoa muutoksesta (n=7)</p>		
<p>A1 tarvitaan resursseja takaamaan laadukasta hoitoa muutoksessa (14)</p> <p>A1 resurssit nostavat työpanosta (14)</p>	<p>18. Resurssit vaikuttavat muutokseen (n=22)</p>	<p>4. Muutoksen mahdollistaminen johtajana</p>	

<p>A2 muutokselle tulisi tarjota riittävästi resursseja (14)</p> <p>A2 ulkoinen apu vähensi henkilökunnan taakkaa (14)</p> <p>A3 budjetilla on vaikutus muutosmotivaatioon (14)</p> <p>A4 resurssien suunnittelu (14)</p> <p>A4 huonot resurssit heikentävät johtajien mahdollisuuksia (14)</p> <p>A4 riittämättömät resurssit hankaloittavat (14)</p> <p>A4 resursseista tulisi huolehtia (14)</p> <p>A4 resursseista huolehtiminen (14)</p> <p>A4 muutoksessa tulisi olla hyvä henkilöstöresurssi (14)</p> <p>A4 riittävät resurssit (14)</p> <p>A5 muutoksessa johtajan pitää huomioida resurssien riittävyys (14)</p> <p>A5 resurssien hallinta on tärkeää muutosjohtamisessa (14)</p> <p>A10 johtajan tulisi arvioida resurssit, jota tarvitaan muutosta varten (14)</p>			
<p>A2 muutokselle tulee antaa aikaa (6)</p> <p>A2 muutokselle annettiin riittävästi aikaa (6)</p> <p>A2 muutokselle tulee antaa aikaa (6)</p>	<p>19. Muutosprosessille tulee antaa aikaa (n=3)</p>		
<p>A5 luottamus muutokseen on onnistuneen muutoksen edellytys (49)</p> <p>A5 luottamus muutokseen on muutoksen pohja (49)</p>	<p>20. Usko muutoksen onnistumiseen (n=2)</p>		
<p>A2 johtajan tulisi keskittyä muutokseen (52)</p> <p>A5 muutoksen onnistumiseen vaikuttaa sitoutuminen (52)</p> <p>A5 johtotason pitää sitoutua muutokseen (52)</p> <p>A5 johtajat kokivat oman sitoutumisen tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta (52)</p>	<p>21. Johtajan sitoutuminen muutokseen (n=7)</p>		

<p>A5 johtajan sitoutuminen on tärkeää muutosjohtamisessa (52)</p> <p>A5 muutosjohtajuus vaatii johtajalta sitoutumista (52)</p> <p>A8 sitoutuminen muutokseen auttaa muutoksessa (52)</p>			
<p>A7 johtajan tulisi osata edistää positiivisia tuloksia työyhteisössä (31)</p>	<p>22. Johtajan tulisi pyrkiä positiivisiin tuloksiin työyhteisössä (n=1)</p>		
<p>A5 johtajan olisi hyvä kuunnella palautetta (27)</p> <p>A5 johtajan tulisi kannustaa palautteen antoon (27)</p> <p>A5 johto, joka kannustaa palautteenantoon (27)</p> <p>A5 johtajat toivoivat jatkuvaa palautetta muutoksessa (27)</p> <p>A5 rakentava palaute henkilöstöltä auttaa muutoksessa (27)</p> <p>A5 tehokkaassa muutosjohtamisessa tarvitaan palautetta (27)</p> <p>A5 johtajan olisi hyvä kuunnella palautetta (27)</p> <p>A5 johtajan tulisi kannustaa palautteen antoon (27)</p> <p>A5 johto, joka kannustaa palautteenantoon (27)</p>	<p>23. Johtaja tarvitsee palautetta henkilöstöltä muutoksen aikana (n=9)</p>		
<p>A3 johtajat kokivat haasteeksi luoda positiivinen näkemys muutosta kohtaan (47)</p> <p>A4 johtajalla on hyvä olla positiivinen asenne (47)</p> <p>A5 johtajat mainitsivat, että on tärkeää luoda positiivisia asenteita (47)</p> <p>A5 johtajat mainitsivat, että on tärkeää luoda positiivisia asenteita muutosta kohtaan (47)</p> <p>A5 muutoksen onnistumiseen vaikuttaa positiiviset odotukset (47)</p> <p>A5 positiivinen asenne helpotti muutokseen suhtautumista (47)</p> <p>A5 positiivinen asenne vähentää muutosvastarintaa (47)</p>	<p>24. Positiivinen asennoituminen muutokseen (n=10)</p>		

<p>A5 johtajat uskoivat, että positiivisia asenteita tulisi vaalia (47)</p> <p>A10 johtajat rohkaisevat positiivista asennetta (47)</p> <p>A10 johtajat korostivat positiivisen asenteen tärkeyttä (47)</p>			
<p>A9 Henkilöstö haluaa avointa vuorovaikutusta (5)</p> <p>A9 Henkilöstö korosti selkeän vuorovaikutuksen tärkeyttä (5)</p> <p>A10 avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa (5)</p> <p>A10 avoin kommunikaatio tukee henkilökuntaa (5)</p>	<p>25. Henkilöstö toivoo avointa vuorovaikutusta (n=4)</p>	<p>5. Vuorovaikutus</p>	<p>Vuorovaikutus ja yhteistyö</p>
<p>A3 osallistujat korostivat vuorovaikutuksen tärkeyttä henkilöstön kanssa (24)</p> <p>A3 johtajien haasteena oli vuorovaikutus henkilöstön kanssa (24)</p> <p>A5 tehokkaassa muutosjohtamisessa tarvitaan kommunikaatiota (24)</p> <p>A5 kommunikaatio on tärkeää muutosjohtamisessa (24)</p> <p>A5 johtajat kokivat kommunikaation olevan onnistuneen muutoksen edellytys (24)</p> <p>A10 johtajat kokivat vuorovaikutuksen tärkeänä (24)</p> <p>A10 vuorovaikutus voi tuoda ratkaisuja (24)</p>	<p>26. Vuorovaikutus johtajan ja henkilöstön välillä on oleellista (n=7)</p>		
<p>A5 johtajan tulisi kannustaa vuorovaikutukseen (8)</p> <p>A5 johto, joka kannustaa dialogiin (8)</p>	<p>27. Johtajan tulisi kannustaa henkilöstöä vuorovaikutukseen (n=2)</p>		
<p>A9 henkilöstö koki vuorovaikutuksen parhaana keinona ratkaista konflikteja (11)</p> <p>A9 76.8 % henkilöstössä suosii vuorovaikutusta konfliktien ratkaisussa (11)</p>	<p>28. Henkilöstö kokee vuorovaikutuksen parhaana keinona ratkaista konflikteja (n=2)</p>		

<p>A2 muutokseen liittyvästä materiaalista keskusteltiin henkilökunnan kanssa (38)</p> <p>A3 osallistujat kokivat myös tarvetta tiedolle koskien budjettia (38)</p> <p>A3 johtajien haasteena oli henkilöstön tiedottaminen (38)</p> <p>A4 johtajan tulisi tarjota tietoa henkilöstölle (38)</p> <p>A9 Henkilöstö haluaa kaiken tiedon (38)</p> <p>A9 Hoitohenkilöstö koki enemmän tarvetta yksityiskohtaiselle tiedottamiselle (38)</p> <p>A10 Johtaja jakaa tietoa henkilöstölle (38)</p> <p>A10 johtajan tulisi antaa henkilökunnalle saatavilla oleva tieto (38)</p>	<p>29. Henkilökunta kokee tiedonsaannin tärkeänä (n=8)</p>	<p>6. Tiedottaminen</p>	
<p>A9 sairaanhoitajat ja ensihoitajat uskovat, että henkilöstön tulisi olla hyvin informoitu ennen muutosta (8)</p> <p>A9 henkilöstö kokee tarvetta tiedolle ennen muutoksen alkua (8)</p>	<p>30. Henkilöstöä tulisi tiedottaa ennen muutosta (n=2)</p>		
<p>A4 muutoksessa tulisi olla aikaa kokouksille (12)</p> <p>A9 henkilöstö korosti kommunikaatiokanavien tärkeyttä (12)</p> <p>A10 kommunikaatiokeinot tulisi olla koko henkilöstön saatavilla (12)</p> <p>A10 kommunikaatiokanavia tulisi olla (12)</p> <p>A10 kommunikaatiokanavana voidaan käyttää kokouksia (12)</p>	<p>31. Kommunikaatiokanavien huomiointi (n=5)</p>		
<p>A4 hyvä yhteistyö henkilökunnan ja johdon kesken (39)</p> <p>A5 tutkimuksessa korostui yhteistyön merkitys (39)</p> <p>A5 yhteistyöllä muutos sujuu paremmin (39)</p> <p>A10 johtajat kokivat yhteistyön tärkeänä (39)</p> <p>A10 johtajat kokivat yhteistyön tärkeäksi (39)</p>	<p>32. Yhteistyötä tarvitaan muutoksen onnistumiseen (n=5)</p>	<p>7. Tiimityön rakentaminen ja yhteistyö</p>	

<p>A2 moniammatillinen yhteistyö auttoi muutosprosessissa (55)</p> <p>A2 moniammatillinen yhteistyö auttoi muutoksessa (55)</p> <p>A2 moniammatillinen yhteistyö nähtiin hyödyllisenä (55)</p> <p>A3 moniammatillinen yhteistyö koettiin mukavaksi (55)</p> <p>A3 johtajan rooli moniammatillisessa yhteisössä voi olla haasteellinen (55)</p> <p>A3 moniammatillinen yhteistyö on tärkeä tavoitteiden saavuttamisessa (55)</p>	<p>33. Moniammatillinen yhteistyö vaikuttaa muutosjohtamiseen (n=6)</p>		
<p>A2 tiimityö oli avainsasemassa (40)</p> <p>A2 tiimityö nähtiin olevan avainasemassa (40)</p> <p>A3 uskominen tiimityöhön (40)</p> <p>A3 yhdistymisen jälkeen tiimityön luominen vie aikaa (40)</p> <p>A5 tiimityö koetaan merkittävänä tekijänä onnistumiseen (40)</p> <p>A8 tiimityötä tukeva johtajuus auttaa muutoksessa (40)</p> <p>A8 tiimityötä tukeva johtajuus auttaa muutoksessa (40)</p> <p>A10 tiimityön lisääminen työyhteisössä on oleellista (40)</p> <p>A10 johtajan tulisi tukea tiimityön kehitystä (40)</p>	<p>34. Tiimityö muutoksen tukena (n=9)</p>		
<p>A3 muutoksen mukana johtajien ja henkilöstön välinen suhde heikentyi (50)</p> <p>A3 muutoksen mukana johtajat eivät enää tunteneet henkilöstöään yhtä hyvin (50)</p> <p>A3 muutoksen mukana tuli uusi henkilöstö johtajalle (50)</p>	<p>35. Muutoksessa johtajan ja henkilöstön välinen suhde voi muuttua (n=3)</p>		
<p>A3 johtajan tulisi huomioida pelot (7)</p> <p>A3 mitä isompi muutos, sen enemmän henkilöstöllä on pelkoja (7)</p>	<p>36. Johtajan tulisi huomioida henkilöstön pelot (n=3)</p>	<p>8. Henkilökunnan tukeminen</p>	

A3 henkilöstö koki epävarmuutta sitä kohtaan, että heidän puolia pidetään muutoksessa (7)			
<p>A3 henkilöstö koki yhdistymiset uhkana (26)</p> <p>A3 muutosvastarinta voi johtua pelosta menettää työpaikka (26)</p> <p>A3 pelko menettää työpaikka (26)</p> <p>A3 henkilöstö koki epävarmuutta sitä kohtaan, että heidän puoliansa pidetään muutoksessa (26)</p> <p>A3 henkilöstö näkee yksiköiden yhdistymiset uhkana (26)</p> <p>A5 johtajan tulisi kannustaa vuorovaikutukseen (25)</p> <p>A5 johto, joka kannustaa dialogiin (25)</p> <p>A9 Terveystuon henkilökunta näkee muutokset uhkana työpositioille (26)</p> <p>A10 muutos lisää ahdistusta työyhteisössä (26)</p> <p>A10 johtajan tulisi vastata henkilöstön huoliin (26)</p>	37. Henkilökunta saattaa kokea muutoksen uhkana työpaikalle (n=10)		
<p>A3 johtajien haasteena oli turvan tunteen luominen (46)</p> <p>A10 johtajan tulisi luoda turvallinen ympäristö (46)</p>	38. Johtajien tulisi luoda turvan tunnetta henkilöstössä (n=2)		
<p>A1 muutosjohtamisella voidaan tarjota parempia selviytymiskeinoja (53)</p> <p>A2 johtajat auttavat henkilökuntaa sopeutumaan (53)</p> <p>A2 johtajan tulisi ohjata henkilökuntaa (53)</p> <p>A2 johtajan tulisi vähentää ylimääräisiä stressitekijöitä henkilökuntaa kohden (53)</p> <p>A2 johtajan tulisi huomioida henkilökunta (53)</p> <p>A4 johtaja, joka tukee henkilökuntaa (53)</p> <p>A4 johtajan tulisi tukea henkilöstöä (53)</p>	39. Johtaja tukee henkilöstöä (n=12)		

<p>A4 johtaja, joka tukee henkilöstöä (53)</p> <p>A4 henkilöstölle tulisi tarjota neuvontaa (53)</p> <p>A5 muutoksen keskellä johtajat kokivat tärkeäksi tukea henkilöstöä (53)</p> <p>A5 henkilökunnan tukeminen on tärkeää muutosjohtamisessa (53)</p> <p>A10 emotionaalisen taakan vähentäminen on tärkeää (53)</p>			
<p>A4 luottamuksellista johtajuutta tulisi vahvistaa (48)</p> <p>A4 johtaja, joka luottaa henkilökuntaan (48)</p> <p>A4 luottamus johtoon (48)</p> <p>A5 johtajilla oli luotto henkilöstön osaamiseen (48)</p> <p>A5 luottamus auttaa henkilöstöä saamaan tunteen, että muutos on hallinnassa (48)</p> <p>A5 luotto henkilökuntaan on tärkeää muutosjohtamisessa (48)</p> <p>A5 muutosprosessi perustuu luottamukseen (48)</p> <p>A10 yhteistyöllä rakennettiin luottamusta muutoksen keskellä (48)</p> <p>A10 johtajat kokivat tärkeäksi luoda luottamusta (48)</p>	<p>40. Johtajien ja henkilöstön välistä luottamusta tulisi vahvistaa (n=9)</p>		
<p>A3 yhdistymiset väsyttävät työntekijöitä (57)</p>	<p>41. Muutokset väsyttävät henkilöstöä (n=1)</p>		
<p>A1 muutosjohtamisella on positiivinen vaikutus työpanokseen (21)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voi lisätä työpanosta (21)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voi lisätä työpanosta (21)</p> <p>A6 muutosjohtamisella on yhteys työpanokseen (21)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voi vaikuttaa työpanokseen (21)</p>	<p>42. Muutosjohtamisella voi nostaa henkilöstön työpanosta (n=22)</p>	<p>9. Henkilökunnan motivointi ja sitoutuminen</p>	

<p>A6 muutosjohtaminen lisää henkilöstön työpanosta (21)</p> <p>A6 muutosjohtamisella on yhteys työpanokseen (21)</p> <p>A6 muutosjohtaminen lisää työpanosta (21)</p> <p>A6 muutosjohtaminen lisää työpanosta (21)</p> <p>A6 johtajat voivat muutosjohtamisella lisätä työpanosta (21)</p> <p>A6 muutosjohtaminen nostaa työpanosta (21)</p> <p>A7 muutosjohtaminen oli yhteyksissä työpanokseen (21)</p> <p>A7 johtaja voi lisätä työpanosta (21)</p> <p>A7 muutosjohtaminen nostaa työpanosta (21)</p> <p>A7 muutosjohtaminen on positiivisesti yhteydessä työpanokseen (21)</p> <p>A7 Muutosjohtamisella tulisi pyrkiä lisäämään henkilöstön työpanosta (21)</p> <p>A7 henkilöstön työpanosta tulisi pyrkiä lisäämään (21)</p> <p>A7 johtaja voi nostaa henkilöstön työn laatua vaikuttamalla työpanokseen (21)</p> <p>A7 muutosjohtamisella on vaikutusta työpanokseen (21)</p> <p>A7 muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työpanokseen (21)</p> <p>A7 johtajien tulisi nostaa henkilöstönsä työpanosta (21)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa merkittävästi työpanokseen (21)</p> <p>A10 johtajan tulisi korostaa, että hoitajan työpanos on tärkeä (21)</p>			
<p>A7 muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työstä suoriutumiseen (22)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen (22)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa postitiivisesti työstä suortumiseen (22)</p>	<p>43. Muutosjohtamisella on positiivinen yhteys työstä suoriutumiseen (n=6)</p>		

<p>A7 lisääntynyt työpanos muutosjohtamisella, nostaa työstä suoriutumista (22)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa suoraan ja epäsuoraan työstä suoriutumiseen (22)</p> <p>A7 johtaja, joka harjoittaa muutosjohtamista voi helpommin nostaa henkilöstön työstä suoriutumista (22)</p>			
<p>A1 muutosjohtaminen lisää työhön sitoutumista (17)</p> <p>A1 muutosjohtaminen parantaa työhön sitoutumista (17)</p> <p>A1 muutosjohtaminen lisäsi työhön sitoutumista (17)</p> <p>A1 muutosjohtaminen lisää työhön sitoutumista (17)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voidaan lisätä työhön sitoutumista (17)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voidaan lisätä työhön sitoutumista (17)</p> <p>A7 työhön sitoutumisella on tärkeä rooli muutosjohtamisella (17)</p> <p>A7 muutosjohtamisella oli isoin vaikutus työhön sitoutumiseen tässä tutkimuksessa (17)</p> <p>A7 johtajien tulisi pyrkiä vaikuttamaan työhön sitoutumiseen (17)</p> <p>A7 muutosjohtamisella on vaikutus työhön sitoutumiseen (17)</p> <p>A7 muutosjohtamisella on henkilöstön näkökulmasta positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen (17)</p> <p>A8 muutosjohtaminen lisää sitoutumista (17)</p>	<p>44. Muutosjohtamisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen (n=12)</p>		
<p>A7 Muutosjohtamisella oli positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (28)</p> <p>A7 muutosjohtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen (28)</p> <p>A7 muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen (28)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen (28)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen (28)</p>	<p>45. Muutosjohtamisella on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen (n=8)</p>		

<p>A7 lisääntynyt työpanos muutosjohtamisella, nostaa työtyytyväisyyttä (28)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti työtyytyväisyyteen (28)</p> <p>A7 johtaja, joka harjoittaa muutosjohtamista voi helpommin nostaa yksikön työtyytyväisyyttä (28)</p>			
<p>A4 työtyytyväisyys vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (3)</p> <p>A6 johtajat voivat muutosjohtamisella lisätä työtyytyväisyyttä (3)</p> <p>A9 henkilöstö suosimia kannustimia olivat työtyytyväisyys (3)</p> <p>A9 Rahallista palkkiota tärkeämpänä koetaan työtyytyväisyys (3)</p> <p>A9 Henkilöstö korostaa työtyytyväisyyden olevan tärkeämpi kuin rahallinen palkkio (3)</p>	<p>46. Henkilöstön työtyytyväisyys vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (n=5)</p>		
<p>A1 muutosjohtaminen motivoi (4)</p> <p>A1 muutosjohtaminen lisää innostusta työtä kohtaan (4)</p> <p>A3 osallistujat korostivat, että on tärkeä motivoida henkilöstä uusiin mahdollisuuksiin (4)</p> <p>A3 johtajan tulisi lisätä muutosmotivaatiota (4)</p> <p>A3 henkilöstön muutosmotivaatio on tärkeä tavoitteiden saavuttamisessa (4)</p> <p>A4 motivaatio on tärkeä (4)</p> <p>A5 johtajille on tärkeä luoda ympäristö, joka on halukas muutokselle (4)</p> <p>A5 muutosystävällisen ympäristön luominen vähentää henkilöstön pelkoa muutosta kohtaan (4)</p> <p>A6 johtajat voivat lisätä henkilöstön motivaatiota (4)</p> <p>A9 motivoivien tekijöiden priorisointi (4)</p>	<p>47. Muutosjohtaminen motivoi henkilöstöä (n=10)</p>		

<p>A1 muutosjohtaminen lisää muutostyytyväisyyttä (13)</p> <p>A8 muutosjohtamisesta on hyötyä muutoksessa (13)</p> <p>A8 muutosjohtamisella on positiivinen vaikutus muutokseen (13)</p> <p>A8 muutosjohtaminen vaikuttaa positiivisesti muutokseen (13)</p> <p>A8 muutosjohtaminen inspiroi henkilöstöä (13)</p> <p>A8 muutosjohtaminen auttaa muutoksessa (13)</p> <p>A8 muutosjohtaminen inspiroi (13)</p>	<p>48. Muutosjohtaminen lisää muutostyytyväisyyttä (n=7)</p>		
<p>A5 halu kokeilla uusia asioita vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (33)</p> <p>A8 henkilöstön joustavuus auttaa muutoksessa (33)</p> <p>A8 henkilöstön joustavuus lisää muutoksen onnistumista (33)</p> <p>A8 henkilöstön joustavuus vaikuttaa muutokseen (33)</p> <p>A8 koko henkilöstön joustavuus auttaa muutoksessa (33)</p> <p>A8 henkilöstön joustavuus auttaa muutoksessa (33)</p>	<p>49. Henkilöstön joustavuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (n=6)</p>		
<p>A1 muutosjohtaminen voimaannuttaa henkilöstöä (16)</p> <p>A1 muutosjohtaminen voimaannuttaa henkilöstöä (16)</p> <p>A2 henkilökunnan voimaannuttaminen auttaa muutoksessa (16)</p> <p>A6 muutosjohtaminen voimaannuttaa (16)</p> <p>A6 muutosjohtaminen voimaannuttaa (16)</p> <p>A6 muutosjohtaminen voimaannuttaa henkilöstöä (16)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voidaan voimaannuttaa henkilöstä (16)</p> <p>A6 muutosjohtamisella voidaan voimaannuttaa henkilöstä (16)</p> <p>A10 johtajan tulisi voimaannuttaa hoitajia (16)</p>	<p>50. Muutosjohtaminen voimaannuttaa henkilöstä (n=9)</p>	<p>10. Henkilökunnan tunnustus ja palkitseminen</p>	<p>Henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri</p>
<p>A6 johtajien olisi hyvä tukea henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta (2)</p>	<p>51. Henkilöstö suosii tunnustusta</p>		

A9 henkilöstö suosimia kannustimia olivat itsetunto (2) A9 rahallista palkkiota tärkeämpänä koetaan tunnustus (2)	(n=3)		
A9 henkilöstö suosimia kannustimia olivat rahalliset palkkiot (1) A9 henkilöstö todennäköisemmin osallistuu muutoshankkeisiin, mikäli odotettavissa on palkkio (1)	52. Rahallinen palkkio kannustaa henkilökuntaa muutokseen (n=2)		
A1 suhtautuminen muutokseen paranee työmahdollisuuksien mukana (18)	53. Uramahdollisuudet parantavat muutokseen suhtautumista (n=1)		
A3 yhtenäinen työkuulttuuri edistää muutoksen onnistumista (32) A3 muutos johdetaan työkuulttuurin kautta (32) A3 muutosta tehtäessä tulisi tunnistaa työkuulttuurin merkitys (32) A3 työkuulttuurien moninaisuus hankaloittaa yhdistymisiä (32) A10 johtajan tulee luoda kuulttuuri, joka tukee muutosta (32)	54. Yksikön työkuulttuuri vaikuttaa muutokseen (n=5)	11. Työyhteisön ilmapiiri ja työkuulttuuri	
A4 ylpeyden tunne työilmapiirissä auttaa muutoksessa (51) A4 positiivinen työilmapiiri auttaa muutoksessa (51) A5 työilmapiirin tulisi olla kannustava (51)	55. Kannustava työilmapiiri auttaa muutoksessa (n=3)		
A3 muutosvastarinta voi johtua uudesta toimintaympäristöstä (45) A3 muutosvastarinta voi johtua uusista kollegoista (45) A3 henkilöstö kokee epävarmuutta uudesta työympäristöstä (45) A3 osallistujat kokivat haasteeksi, ettei tunne kollegoita ja henkilöstöä (45)	56. Uusi toimintaympäristö ja kollegat voivat lisätä muutosvastarintaa (n=4)		
A1 muutoksen keskellä tulee huolehtia päivittäistyön sujuvuudesta (42) A3 laadukas hoito muutoksen aikana nähtiin tärkeänä (42)	57. Päivittäistyön tulee sujua muutoksesta huolimatta (n=4)		

<p>A3 hoitotyön laatu koettiin tärkeäksi (42)</p> <p>A3 henkilöstön muutostarpeet vaikuttavat päivittäistyöhön (42)</p>			
<p>A7 henkilöstön oppimisvaatimusten tunnistaminen on oleellista muutosjohtamisessa (19)</p> <p>A7 johtajan tulisi tunnistaa jokaisen henkilökunnan jäsenen oppimisvaatimukset (19)</p>	<p>58. Muutosjohtajan tulisi tunnistaa oppimisvaatimukset henkilöstössä (n=2)</p>	<p>12. Perehdytys ja osaamisen varmistaminen</p>	
<p>A7 muutosjohtamisella tulisi vähentää oppimisvaatimuksia (20)</p> <p>A7 muutosjohtaminen oli yhteyksissä oppimisvaatimuksiin (20)</p> <p>A7 johtaja voi vähentää oppimisvaatimuksia (20)</p> <p>A7 muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa oppimisvaatimuksiin (20)</p> <p>A7 muutosjohtaminen vähentää oppimisvaatimuksia (20)</p>	<p>59. Muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa oppimisvaatimuksiin (n=5)</p>		
<p>A3 muutosvastarinta voi johtua pelosta, että ei selviä uusista työtehtävistä (44)</p> <p>A3 pelko saada uusia työtehtäviä, jota ei hallitse (44)</p> <p>A3 henkilöstö kokee epävarmuutta osaamisen riittävydestä (44)</p>	<p>60. Henkilöstö pelkää, ettei hallitse tehtäviä osaamisen takia (n=3)</p>		
<p>A3 perehdytyksestä tulisi huolehtia (54)</p> <p>A4 henkilöstölle tulisi tarjota perehdytystä (54)</p> <p>A5 onnistuneen muutoksen kannalta uuden oppiminen on tärkeää (54)</p> <p>A6 johtajien olisi hyvä tukea henkilöstön osaamista (54)</p> <p>A9 Henkilöstö korosti koulutuksen tärkeyttä muutoksen tukemiseen (54)</p> <p>A9 koulutason lisääntyessä lisääntyy usko siihen, että koulutusta tarvitaan muutoksen helpottamiseen (54)</p>	<p>61. Perehdytys vaikuttaa muutoksen onnistumiseen (n=6)</p>		