

SOTE-UUDISTUKSEEN LIITTYVÄN MUUTOSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MUONIOSSA

Niemelä-Muotka Elina
Sirkka Kati

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Opinnäytetyö

2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä(t)	Elina Niemelä-Muotka Kati Sirkka	2017
Ohjaaja(t)	Eija Jumisko Raija Seppänen	
Toimeksiantaja	Muonion-Enontekiön terveydenhuollon kuntayhtymä ja Muonion kunnan sosiaalitoimi	
Työn nimi	Sote-uudistukseen liittyvän muutosjohtamisen kehittäminen Muoniossa	
Sivu- ja liitemäärä	35+5	

Kehittämistyömme tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia sote-uudistukseen liittyvästä muutosjohtamisesta Muonion kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Tavoitteena on kehittää esimiesten valmiutta muutosjohtamiseen työntekijöiden kokemusten perusteella.

Kehittämistyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen, osallistava tutkimus. Tutkimusaineiston keräsimme viiden eri toimipisteen työntekijöille järjestetyssä Learning cafe-työpajassa, johon osallistui 15 työntekijää, jotka olivat sairaan- ja lähihoitajia. Learning cafe-työpajassa vastattiin ryhmittäin viiteen eri kysymykseen, josta saatu aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.

Kehittämistyössämme työntekijät kokivat sote-uudistuksen mahdollisuuksina ammatillisen kehittymisen, yhteistyön lisääntymisen sekä hoidon ja palveluiden tasapuolistumisen asuinpaikasta riippumatta. Lisäksi työntekijät nostivat mahdollisuudeksi kustannushyödyn saavuttamisen hoitojonoja lyhentämällä ja panostamalla terveydenedistämiseen. Työntekijöillä oli myös sote-uudistukseen liittyviä pelkoja, esimerkiksi pelko töiden loppumisesta ja oman toimeentulon menettämisestä. Tämän hetkisessä muutosjohtamisessa koettiin hyväksi ja toimivaksi se, että esimies on luotettava ja jämäkkä sekä pystyy omalla toiminnallaan tukemaan hyvää yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Tulostemme perusteella työntekijät kokivat kehitettäväksi asioiksi negatiivisten asioiden käsittelyn, puutteellisen läsnäolon ja tiedonkulun. Kehitettävää olisi tämän työn perusteella myös ammattitaitoisen esimiehen roolin ottamisessa. Työntekijät toivoivat tulevaisuudessa, että esimies olisi läsnä, hän olisi moniosaaja ja tukisi omalla toiminnallaan työhyvinvointia.

Asiasanat: muutosjohtaminen, sote-uudistus, työhyvinvointi, työntekijöiden kokemukset, esimiestyö

School of Social Services, Health and
Sports
Master's Degree programme in
Development of Working Life and
Leadership

Author(s)	Elina Niemelä-Muotka Kati Sirkka	2017
Supervisor(s)	Eija Jumisko Raija Seppänen	
Commissioned by	Primary Health Care Federation in the municipalities of Muonio and Enontekiö Social Care sector in Muonio municipality	
Subject of thesis	Change Management in National Health and Social Care reform in the municipality of Muonio	
Number of pages	35+5	

The aim of this thesis was to explore the employee experience of change management with regards the upcoming National Health and Social Care reform (SOTE, in Finnish). Data was gathered amongst health and social care sector employees in the municipality of Muonio, Finland. We believe that sharing these findings with the management of both organisations will prove useful for their change management processes.

This study is qualitative in nature. Data was gathered in a Learning cafe-workshop which was attended by fifteen health care professionals from five different units. Participants were asked to discuss five topics in small groups. Their responses were analysed following the principles of inductive content analysis.

The findings of this thesis suggest that employees considered increased opportunities for continued professional development as well as an increase in equal access to health care services, regardless of one's area of residence, to be the main possibilities which the SOTE-reform could bring. As for the threats or fears which SOTE-reform evokes in health and social care sector professionals, this study highlights employee's fear of losing their jobs and through that, their income.

Current management was praised for their reliability and fairness. Their commitment to creating a positive culture was also appreciated. According to the findings of this thesis, the main areas for improvement for management of both sectors were: responding to negative issues and/or problems in the workplace; lack of genuine presence in the workplace; lack of communication; and unwillingness to take on the role of a professional authority. The health and social care professionals participating in this study identified their ideal manager in the future as a multidisciplinary professional who, by investing in their presence at the workplace, leads by example to a greater wellbeing of their employees.

Key words: change management, national health and social care reform, work well-being, employee's experiences, leadership

Sisällys

1	JOHDANTO	2
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYKSEN ASETTELU	4
3	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELURAKENNEUUDISTUS..	5
4	ESIMIESTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN	6
4.1	Esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla	6
4.2	Muutosjohtaminen	8
4.3	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.....	9
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	11
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	11
5.2	Aineiston keruu.....	11
5.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	13
6	TULOKSET	15
6.1	Sote-uudistukseen liittyvät mahdollisuudet	15
6.2	Sote-uudistukseen liittyvät uhat ja pelot	15
6.3	Hyvä muutosjohtaminen	16
6.4	Muutosjohtamisen kehittämistarpeet ja tulevaisuuden esimies	17
7	POHDINTA	18
8	KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	24
9	OMAN OSAAMISEN KEHITTYMINEN	26
10	JATKOTUTKIMUSAIHEET	27
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäminen siirtyy maakunnille 1.1.2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennuudistus (jatkossa sote-uudistus) on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia Suomessa. Sote-uudistus on tarpeellinen, koska väestö ikääntyy, yksilöllisempien palveluiden tarve lisääntyy ja palveluiden saatavuutta on yhdenvertaistettava. Toteutuessaan sote-uudistus vaikuttaa satojen tuhansien suomalaisten työhön ja kaikkien meidän palveluihin. Tulevassa uudistuksessa Suomen kunnat korvataan 18 maakunnalla, mutta siitä huolimatta kunta hoitaa jatkossa paikallisia tehtäviä sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. (Sote- ja maakuntauudistus 2017.) Sote-uudistuksen voimaantulolaki määrittelee maakuntien määrän ja sen, miten kunnat niihin sijoittuvat. Maakuntia johdetaan vaaleilla valituilla maakuntavaltuustoilla, jotka päättävät hallinnosta, taloudesta ja toiminnasta. Maakunnat määrittelevät tulevaisuudessa palvelujen tuottamistavan, sekä määrän, laadun ja tarpeen. Maakuntien vastuulla on järjestää tulevaisuudessa alueelliset sote-palvelut. (Sote- ja maakuntauudistus 2017.)

Sosiaali- ja terveystalvelut muodostavat palvelujärjestelmän, joka perustuu kansalaisten oikeuksiin, lakiin ja tarpeeseen (Stenvall & Virtanen 2012, 11–49). Terveydenhuoltolaki määrää ja valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalan eettinen neuvottelukunta (ETENE) suosittelee, että väestön hyvinvointia turvataan terveyttä edistämällä ja ehkäisemällä sairauksien pahenemista (Terveydenhuoltolaki 1326/2010 1:2 §; Etene 2016).

Terveydenhuoltolain tarkoituksena on myös kaventaa terveyseroja eri väestöryhmien välillä ja vahvistaa palvelujen asiakaskeksisyyttä. Lain avulla turvataan myös väestön tarvitsemien palveluiden yhdenvertaista saatavuutta, potilasturvallisuutta ja laatua. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010 1:2 §.) Terveydenhuollossa toimivat ammattihenkilöt määritellään laillistetuksi ammattihenkilöksi (sairaanhoidtaja, terveydenhoitaja, fysioterapeutti, röntgenhoitaja, suuhygienisti ja laboratorionhoitaja) tai nimikesuojatuksi ammattihenkilöksi (lähihoitaja) (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 1:2 §). Sosiaalilaissa määritellään laillistetut

(sairaanhoitaja) ja nimikesuojatut ammattihenkilöt (lähihoitaja) (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015 1:3 §).

Vuosikymmenten saatossa monet uudistukset ovat kaatuneet siihen, että suunnitelmia tehdään, mutta käytännön toteutus on puutteellista, koska ei ole panostettu esimerkiksi uudistamisessa tarvittaviin henkilöstöresursseihin. Kun palveluita uudistetaan ovat niiden laatu ja toimivuus tärkeimmässä roolissa. Organisaatiossa ja työyhteisössä uudet innovaatiot ja kehittäminen vaativat muutosjohtamista. Muutoksen johtamisessa ihmisten johtaminen on motivointia, kannustamista ja innostamista. Asioiden johtamiseen liittyy muutoksen suunnittelu, toimeenpano ja käytännön tekeminen. Näitä molempia edellä mainittuja asioita tarvitaan muutoksen läpiviemiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 11–49, 75.) Pirinen (2014, 61) sanoo muutosprosessin toteutuksen vastuun olevan sekä esimiehellä että työntekijöillä, lisäksi esimiehen on oltava johdonmukainen, jämäkkä, läsnä ja käytettävissä.

Tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos herätti mielenkiintomme muutosjohtajuutta ja esimiestyötä kohtaan. Yhteistyö toimeksiantajiemme Muonion-Enontekiön terveydenhuollon kuntayhtymän ja Muonion kunnan sosiaalitoimen (Liite 1) välillä lisääntyy tulevassa sote-uudistuksessa. Sote-uudistuksen vuoksi esimiehillä täytyy olla muutosjohtamisen valmiuksia ja taitoja. Halusimme kuulla eri organisaatioiden, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstön (jatkossa työntekijät) kokemuksia tulevaan uudistukseen liittyen sekä muutosjohtamisesta ja toiveita siitä, millainen olisi tulevaisuuden esimies.

Keskitymme tarkastelemaan kehittämistyössämme tämänhetkistä esimiestyötä, koska muutosjohtaminen on erityisen tärkeässä roolissa tulevan sote-uudistuksen vuoksi. Kehittämistyömme avulla saatujen työntekijöiden kokemusten ja toiveiden pohjalta esimiehet pystyvät kehittämään muutosjohtamista. Tämän työn tuloksia voivat hyödyntää molempien organisaatioiden esimiehet.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KYSYMYKSEN ASETTELU

Kehittämistyömme tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia sote-uudistukseen liittyvästä muutosjohtamisesta Muonion kunnan alueen sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä.

Tavoitteena on kehittää esimiesten valmiutta muutosjohtamiseen työntekijöiden kokemusten perusteella. Kehittämällä muutosjohtamista ja esimiestyötä voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja parantaa myös potilasturvallisuutta sekä vaikuttaa hoitotyön laatuun. Hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa muun muassa työhyvinvoinnin ja potilasturvallisuuden kautta sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksiin. Kehittämistyössämme olemme arvioineet ja kehittäneet kahden eri organisaation muutosjohtamista sekä ennakoineet tulevaa muutosta. Kehittämistyömme teoria sisältää näyttöön perustuvaa tietoa ja tavoitteena on, että esimiehet voivat työmme avulla kehittää muutosjohtamista.

Kehittämistyössä haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät kokevat mahdollisuuksina, uhkina ja pelkoina sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksessa?
- 2) Miten sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät kokevat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutokseen liittyvän muutosjohtamisen?

3 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELURAKENNEUUDISTUS

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella haetaan terveys- ja hyvinvointierojen kaventamista ja palvelujen parantamista, jonka myötä palvelut yhdenvertaistuvat ja pystytään hillitsemään sosiaali- ja terveystalouden menojen kasvua. Hallintoa ja organisaatioita uudistamalla luodaan edellytyksiä vaikuttavampien ja tehokkaampien toimintatapojen käyttöönottoon. (Hallituksen esitys sote- ja maakuntauudistuksesta 2017, 14, 275.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos tulee muuttamaan pienten kuntien palvelurakenteita. Tuttuihin, pieniin ja tiiviisiin työyhteisöihin tulee muutoksia. Palvelurakennemuutoksen myötä yli 220 000 henkilöä siirtyy maakuntien palvelukseen liikkeenluovutusperiaatteella. Liikkeenluovutuksessa kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö siirtyy maakuntien ja maakuntien palvelulaitosten työntekijöiksi. (Hallituksen reformi 2017.) Maakuntauudistuksella tulee olemaan vaikutuksia kuntien talouteen ja toimintaan. Näkyvin vaikutus on väestön sairastavuuden ja ikääntymisen kustannuksissa, joita seuraavat riskit siirtyvät pois yksittäisten kuntien vastuulta. (Sote- ja maakuntalakiuudistuksen vaikutusarviointimuistio 2016, 13–14.)

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveystalouden toteuttamisesta, kehittämisen suuntaviivoista, valmisteleo lainsäädännön sekä valvoo palvelujen ja lainsäädännön toteuttamista. Sosiaali- ja terveystaloudet ovat poliittisen ja toiminnallisen ohjauksen kohde. Yhteiskunnan tarve määrittelee hyvin usein sen, mitä palveluita kunnat järjestävät, jolloin asiakkaan tai käyttäjän tarpeet voivat jäädä huomioimatta. (Stenvall & Virtanen 2012, 11–49; Niiranen, Puustinen, Zitting & Kinnunen 2013, 10.) Väestön yhdenvertaisuus ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, koska palveluiden sisältö ja laatu ovat voineet vaihdella huomattavasti. Palvelut, joiden järjestämisen- ja rahoitusvastuu on hajautunut monille alueellisille ja paikallisille tahoille, merkitsevät myös vaihtelua palvelujen resursoinnissa, saatavuudessa, laadussa ja tuotannon määrässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 276.)

4 ESIMIESTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla

Edellytys potilas- ja asiakaskeskeiselle, laadukkaalle, vaikuttavalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle on hyvä hoitotyön johtaminen. Tulevaisuudessa kaikissa uusissa sosiaali- ja terveystalouksista tuottamisvastuussa olevissa yksiköissä tulisi olla esimiehiä, jotka tuntevat hoitotyön sisällön. Uusilla sote-alueilla tarvitaan hoitotyön johtajia, joiden avulla saavutetaan ja varmistetaan asiakaslähtöiset palvelukokonaisuudet sekä hoidon yhdenvertainen saatavuus. Hoitotyön johtajien puuttuminen voi näkyä hoitovirheinä, hoidon huonona laatuna, korkeina kustannuksina, hoitotyöntekijöiden työssä viihtymättömyytenä ja jopa alalta poistumisena. (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014.) Aikenin, Sloanen, Brunyeelin, Van den Heedenin ja Sermeusin (2013, 143–153) tekemän tutkimuksen mukaan hoitotyön esimiesten puuttumisella voi olla vaikutusta jopa hoitajapulaan.

Tämän päivän työelämän muutoksissa hoitotyön esimiehiltä odotetaan, että he kykenevät luomaan uutta kulttuuria, tukemaan henkilöstön osaamista ja viemään muutosprosessin läpi (Sarajärvi, Mattila & Rekola 2011, 21). Esimiehen tehtävänä on huolehtia oman erityisosaamisensa vahvistamisesta ja varmistaa, että näyttöön perustuvaa hoitotyötä toteutetaan työyksikössä (Huotari 2009, 132–174; Kantanen 2017, 75, 82). Esimiesten tulee ymmärtää myös strategisten tavoitteiden asettamisen tärkeys. Hajautetussa johtamismallissa jokainen organisaation toimija tietää, mitkä ovat organisaation tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. Meillä Suomessa vallitsee vielä hierarkkinen ja byrokraattinen johtamisen kulttuuri. Esimiehet eivät välttämättä ymmärrä strategisten tavoitteiden asettamisen tarpeellisuutta tai sitä, että prosesseja tulisi kehittää ja varmistaa, jotta organisaation resurssit ja rakenteet mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Työyhteisön kehittäminen tukee organisaatiotasojen uudistusten toteuttamista, suunnittelua ja muutosten hallintaa. Kehittämisprosesseissa korostuu kaksisuuntainen vuorovaikutus ja luottamus esimiesten ja alaisten välillä. (Carney 2009, 707–708; Huotari 2009, 132–174; Jasper & Crossan 2012, 841–842; Vakkala 2012, 170; Vataja 2012, 249; Sankelo & Heikkilä 2015, 188–195.)

Hoitotyön esimiehen täytyy sitoutua johtamiseen, palveluiden kehittämiseen sekä henkilöstöjohtamiseen ja sen lisäksi hänen tulee jatkuvasti kehittää viestintä- ja

vuorovaikutustaitojaan (Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2017, 26–37). Johtamistyyllillä on vaikutusta muun muassa työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, kehittämistoimintaan ja yleiseen ilmapiiriin. Esimiehen johtamistyyliin vaikuttavat muun muassa tiedonkulku organisaatiossa, koulutustaso sekä henkilökohtaiset ja organisaation arvot. Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa työn kehittämiseen joko edistävästi tai estävästi. Johtamistyyliä, joissa työntekijöitä osallistetaan ja pidetään aktiivisena toimijana ovat yleistyneet.

Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat henkilöstön arvostaminen ja kunnioittaminen, joita voi ilmaista tarjoamalla osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia ja niiden avulla voidaan luoda ja parantaa ryhmähenkeä. Esimiehen toiminta edistää työhyvinvointia ja vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin, jos hänellä on taitoa ristiriitojen ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Hyvän esimiehen ominaisuuksiksi määritellään erityisesti tunneälytaidot ja ihmissuhdejohtamisen taidot sekä vuorovaikutustaidot. Työntekijöiden välisillä ristiriidoilla ja tyytymättömyydellä esimiestä kohtaan on suoria vaikutuksia myös potilaiden hoidon laatuun. (Simström 2009, 213; Kolari 2010, 5–6; Vesterinen 2013, 60–65.) Hyvää esimiestä kuvataan oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi, luotettavaksi, avoimeksi ja rehelliseksi, lisäksi hän on innostava, motivoiva, kannustava, erilaisuuden huomioonottava, sekä hyväksyvä ja empatiakykyinen. Henkilöstön kehittymisen tukeminen, erilaisuuden hyödyntäminen, työtehtävien delegoiminen ja kannustavan sekä rakentavan palautteen antaminen ovat niin ikään hyvän esimiehen ominaisuuksia. Ollakseen hyvä esimies, tulee esimiehellä olla hyvä itsetuntemus. Esimiehellä tulee olla organisointikykyä, päätöksentekotaitoa, vastuunkantokykyä sekä ammatin edellyttämää osaamista ja lisäksi on tärkeää, että esimies ei vaihdu jatkuvasti. (Harisalo, Karma & Wägar 2006, 4729–4732; Huotari 2009, 174; Simström 2009, 213; Kolari 2010, 5–6.) Erämetsä (2009, 27) tiivistää, että parhaimmillaan esimies johtaa joukkuettaan menestykseen. Esimiehen tehtävä on vaativa ja ollakseen tehokas, hänen on johdettava hyvin sekä organisaation aineellista, että aineetonta pääomaa (Hitt, Haynes & Serpa 2010, 442–443).

Luottamuksen syntyminen työntekijöiden ja esimiehen välille vaatii vuorovaikutusta ja toimintaa molemmilta osapuolilta. On tärkeää, että esimies edesauttaa

omalla toiminnallaan työyhteisöä kehittymään ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Johtajuutta arvioitaessa ei ole siis kyse vain esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan tai toimintatavoista vaan hänen tavastaan toimia yhdessä muun henkilöstön kanssa eli hänellä täytyy olla kykyä ja halua kuunnella työntekijöitä. (Roos & Mönkäre 2015, 80–82; Malkamäki 2017, 117–143.)

4.2 Muutosjohtaminen

Muutokset sekä työn, että työyhteisön osalta vaativat esimiehen työn jatkuvaa uudistumista ja johtamisosaamisen kehittämistä kaikilla johtamisen osa-alueilla (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 53). Uutta alkua varten tarvitaan aito muutosprosessin sisäistäminen, joten ihmisen täytyy oppia pois vanhasta ja muodostaa uusi käsitys maailmasta (Herholdt 2012, 2). Muutoksessa on kaksi ulottuvuutta: asiat, joihin voimme vaikuttaa ja asiat, joihin emme voi vaikuttaa. Muutos voi olla yksilölle ja työyhteisölle sekä uhka, että mahdollisuus. Muutostilanteessa korostuu psykologinen johtajuus, koska usein uusi ja ennalta kokematon herättää työntekijöissä pelkoja. Pelkoa voidaan vähentää siten, että työntekijä osallistetaan muutosprosessiin. Ihmiset kokevat muutoksen aina oman persoonallisuutensa ja elämäkokemuksensa mukaisesti, minkä vuoksi ihmisten ja asioiden johtaminen on pidettävä erillään koko muutosprosessin ajan. Esimiehen on tärkeää perustella työntekijöille, miksi muutos on välttämätön ja ymmärtää, että muutoksessa on kolme vaihetta: luopuminen, kaaos-/välivaihe ja uuden alku. (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 4–16; Rauramo 2013.) Muutosprosessi ei ole sidoksissa resursseihin ja sen aikana työntekijöitä tulee kohdella inhimillisesti ja tasapuolisesti, kunnioittaen ja luottamuksella. Muutostilanteen onnistumisen kannalta on merkittävää, että henkilöstö kokee tulensa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. (Vakkala 2012, 167–170.) Oikeudenmukaisuus voidaan turvata tiedottamalla, kuulemalla henkilöstöä ja antamalla heille vaikuttamisen mahdollisuuksia. Nämä asiat ovat myös muutoksen onnistumisen keskeisiä elementtejä. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 163–164.)

Muutos on aina toteutettava organisaation ja toiminnan luonteen ehdoilla. Esimiehen tuki ja kommunikaatio eli avoin vuorovaikutus heti muutoksen suunnittelusta lähtien on tärkeää. Esimies toimii kannustajana, sitouttajana, yhteishengen luoja ja pitää lupauksensa henkilöstölle koko muutosprosessin ajan. Esimies

ei selviä muutostilanteesta ilman, että hän syventyy tilanteeseen, huomioi henkilöstöä ja organisaation osaamiskapasiteettia. Esimiehen on myös otettava monipuolisia vuorovaikutuksellisia tapoja käyttöön saadakseen kuvan tilanteesta ja sen selvittämisestä. (Ponteva 2010, 25; Juppo & Ollila 2015, 25–33.)

Esimiehen näkökulmasta muutosjohtamista edistäviä tekijöitä ovat avoin ja perusteltu tiedotus, mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, työyhteisöltä ja omilta esimiehiltä saatu tuki ja luottamus, organisaation joustavuus sekä omat henkilökohtaiset muutosvalmiudet. Tulevan muutoksen perusteleva ja sen etujen ja haittojen tunnistaminen ja läpikäyminen henkilöstön kanssa sekä henkilöstön aktivoiminen muutosprosessiin mahdollistavat muutosvastarinnan kääntämisen positiiviseksi. Muutosjohtamisen onnistumista estäviä tekijöitä voivat olla henkilökunnan kielteinen asenne muutosta kohtaan, kiire ja resurssipula. Myös työn vaativuus, puutteellinen tiedotus, muutoksen nopea aikataulu ja osallistumismahdollisuuksien puute koettiin estäviksi tekijöiksi. (Lepäntalo, Heponiemi, Sinervo, Vänskä, Halila & Elovainio 2008, 279–292; Haataja, Tiirinki, Suhonen & Paasiwaara 2012, 217–228; Heino & Taskinen 2012, 51–55; Harmoinen 2014, 71.) Alahuhdan (2017, 39) mukaan muutokseen tarvitaan koko henkilöstön innostus, eikä riitä, että johto pelkästään innostuu.

4.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyden tunteeseen on varsin merkittävä. Työtyytyväisyyttä saavutetaan kehittävällä otteella, oikeudenmukaisella kohtelulla ja sillä, että työntekijät tuntevat tulleen kohdelluiksi tasapuolisesti. Toiminta, joka on johdonmukaista ja linjakasta luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Henkilöstö tarvitsee enemmän tietoa työn tavoitteista ja odotuksista, jotta voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Esimiehen työntekijöihinsä käyttämä aika ja heidän arjen tuntemus ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnissa. (Elonen 2011, 218–221.) Avoin, turvallinen ja ennakkoluuloton ilmapiiri ovat suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Molempipuolinen luottamus lisääntyy jatkuvalla ja kattavalla tiedonvälityksellä ja avoimella kommunikaatiolla, sekä ottamalla työntekijä mukaan päätöksentekoon. Osallisuus on siis sitä, että työntekijällä on mahdollista osallistua keskusteluun, oman yksikön toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Jos esimies on epäoikeudenmukainen, se on ehdottomasti työhyvinvointia heikentävä tekijä. (Huotari 2009, 186; Jääskeläisen 2013, 144.)

Esimiehen tuki ja arvostus ovat merkittäviä työhyvinvointia tukevia asioita, jotka ilmenevät toimivan esimiestyön avulla työntekijän työn hallintana ja itseluottamuksen lisääntymisenä (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 153–158). Työyhteisön työhyvinvoinnin saavuttamiseksi on tärkeää toteuttaa ihmistä kuuntelevaa johtamistyyliä. Tällä johtamistyyllillä voidaan saavuttaa oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja osallistumisen toteutuminen. Oikeudenmukaisella esimiestyöllä voidaan ehkäistä työuupumusta ja masennusoireita. Avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus saavat työyhteisön toiminnan sujumaan ja luovat lisäksi hyvää me-henkeä. Tällaisessa työyhteisössä omataan muutosvalmiudet ja sen toiminta on innovatiivista. Ihminen on kokonaisuus ja ihmisen työhyvinvointiin vaikuttaa aina tyytyväisyys sekä vapaa-aikaan, että työhön. Henkilöstön työpahoinvoinnin yksi ilmenemismuoto voi olla henkinen pahoinvointi, jolla on vaikutusta myös yksilön fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Työyhteisötasolla tästä voi seurata työtehon laskua, tyytymättömyyttä työhön ja työilmapiirin heikkenemistä. (Suonsivu 2014, 13–14, 41, 58–59; Perko 2017, 11–17.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittämistyömme etenee lineaarisesti. Se on prosessi, johon kuuluu tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi. (Toikko & Rantanen 2009, 64). Kehittämistyön aiheeksi valitsimme muutosjohtamisen kehittämisen, koska mielestämme muutosjohtaminen on tärkeässä asemassa sote-uudistuksessa. Tavoitteemme oli, että kehittämistehtävä palvelee molempia organisaatioita tasapuolisesti.

Kehittämistyössä käytetään tutkimustyön menetelmiä. Aineistonkeruu toteutetaan luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Saatu aineisto analysoidaan induktiivista aineiston analyysimenetelmää käyttämällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,163.) Kehittämistyössämme kartoitetaan kahden eri organisaation sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia osallistavan työpajamenetelmän avulla.

Kehittämistyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen, osallistava tutkimus. Laadullinen tutkimus voidaan mieltää ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska siinä eläydyttään tutkittavien tunteisiin, motiiveihin, ajatuksiin ja henkiseen ilmapiiriin. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28, 67.) Kehittämistyöhömmme osallistuvat viiden eri työpisteen työntekijät listattiin ja heidän joukostaan arvottiin työpajaan osallistujat, jotta saisimme osallistujiksi mahdollisimman sattumanvaraisen joukon. Tavoitteena oli saada vähintään neljä kunkin yksikön työntekijää osallistumaan työpajaan. Osallistuvat työntekijät kutsuttiin Learning cafe -työpajaan sähköposti- ja Messenger-viesteillä, jossa kerrottiin työmme tarkoitus ja Learning cafe -työpajan kulku.

5.2 Aineiston keruu

Kehittämistehtäväämme varten keräsimme sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia, ideoita ja ajatuksia Learning cafe -työpajamenetelmällä. Learning cafe menetelmää voidaan käyttää kokemusten ja ideoiden keräämiseen ja tuottamiseen sekä niiden kautta oppimiseen. Tavoitteena on, että jokainen osallistujista tuo esille omia näkemyksiään ja lopulta ryhmä tekee niistä yhteisiä ratkaisuja. Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi työn organisoinnin, muutok-

sen kokemisen tai johtajuuden kehittämiseen. Työskentely tapahtuu kahvilamaisessa ilmapiirissä ideoiden valmiiksi asetettuja teemoja. Menetelmän avulla tuotetaan ja kerätään ideoita keskustelemalla neljän-kuuden hengen pienryhmissä. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuo 2014, 37–39; Karlsson 2016.)

Työpajaan osallistui Muonion kunnan sosiaalitoimen vanhustyön yksiköiden eli kotipalvelun ja kahden tehostetun palveluasumisen yksikön työntekijöitä. Muonion-Enontekiön terveydenhuollon kuntayhtymästä osallistujia oli avoterveydenhuollosta ja vuodeosastolta. Kehittämistyöhömme osallistui 15 työntekijää viidestä eri toimipisteestä. Terveydenhuollon kuntayhtymän Muonion toimipisteen vuodeosastolla työskentelee arviolta 20 työntekijää. Avoterveydenhuollon piirissä työskentelee 14 työntekijää, lukuun ottamatta suunterveydenhuollon työntekijöitä. Muonion kunnan sosiaalitoimen kotipalvelussa työskentelee yhdeksän työntekijää. Tehostetun palveluasumisen yksikössä Ojusniityssä työskentelee kahdeksan työntekijää ja Palvelukeskus Marjapaikassa työskentelee kymmenen työntekijää. Työpajaan osallistuneet työntekijät olivat ammatiltaan sairaan-, röntgen-, lähi- ja perushoitajia, koska hoitotyöntekijät ovat suurin työntekijäryhmä näissä organisaatioissa ja halusimme kuulla heidän näkemyksiään kehittämistehtäväämme varten. Osallistujat olivat iältään 24–58 vuotiaita.

Työpaja toteutettiin siten, että viisi pöytää eroteltiin toisistaan, pöydät peitettiin kertakäyttöisillä liinoilla ja jokaiseen pöytään laitettiin paperilla olevat kysymykset ja tussikynät valmiiksi. Työpajaan osallistuvat työntekijät ryhmittivät pöytiin työyksiköittäin. Pöydissä olevat kysymykset olivat 1) Millaisia mahdollisuuksia tulevaan sote-uudistukseen liittyy? 2) Millaisia uhkia/pelkoja tulevaan sote-uudistukseen liittyy? 3) Mikä tämänhetkisessä työyhteisösi muutosjohtamisessa on hyvää ja toimivaa? 4) Mikä tämänhetkisessä työyhteisösi muutosjohtamisessa vaatii kehittämistä? 5) Millainen on tulevaisuuden esimies?

Learning cafe -työpaja pidettiin 8.5.2017 palvelukeskus Marjapaikassa. Aikaa työpajan pitämiseen varattiin kaksi tuntia. Kehittämistyöntekijät saapuivat paikalle jo hyvissä ajoin valmistelemaan tilan työpajaa varten. Työpajan aluksi kerroimme työstämme ja työpajan kulusta lyhyesti. Pöytiin oli jaettu kysymykset etukäteen. Ryhmien tuotokset kirjattiin kertakäyttöliinoihin. Kiertelimme pöydissä ja meillä oli

tarvittaessa valmiina keskustelua eteenpäin vieviä kysymyksiä. Yhden kysymyksen parissa ryhmä työskenteli 10 minuuttia, jonka jälkeen kaikki ryhmät siirtyivät seuraavan pöydän ja kysymyksen pariin. Lopuksi jokainen pöytäryhmä palasi aloituspöytänsä ja heille annettiin viisi minuuttia aikaa valita tuotoksista heidän mielestään kaksi tärkeintä asiaa, jotka kirjattiin fläppitaululle. Työpajan lopuksi kaikilla oli vielä mahdollisuus kommentoida ja lisätä fläppitaululle nostettuja asioita.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Sisällön analyysillä analysoidaan eri tavoin kerättyä tutkimusaineistoa järjestelmällisesti ja puolueettomasti. Tavoitteena on käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä ja rakentaa malleja, jotka kuvaavat ilmiötä tiivistetyssä muodossa. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 1–10; Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kauste 2011, 138–148.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen, joita ovat pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistosta karsitaan pelkistämisyvaiheessa pois kaikki ilmaisut, jotka eivät ole tutkimustehtävän kannalta olennaisia. Tutkimustehtävän kannalta olennainen aines käsitellään edelleen ja aineistosta erotetaan samanlaisuudet ja eroavaisuudet. Sisällönanalyysin avulla tutkittavaa ilmiötä kuvaillaan lyhyesti ja yleistävästi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–103; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.) Aineisto luettiin ensin läpi useita kertoja ja poimittiin ne pelkistetyt ilmaukset, jotka vastasivat pöydissä olleisiin kysymyksiin. Pöydissä olleet kysymykset oli muotoiltu vastaamaan kehittämistehtävämme tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pelkistetyistä ilmauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eli ne ryhmiteltiin ja muodostettiin kategoriat. Esimerkki taulukosta (Liite 2)

Haimme kehittämistehtävällämme vastauksia kysymyksiin siitä, miten työntekijät kokevat sote-uudistukseen liittyvät mahdollisuudet, uhat ja pelot. Halusimme myös selvittää mikä tämänhetkisessä muutosjohtamisessa on työntekijöiden mielestä hyvää ja toimivaa, mikä vaatii kehittämistä ja millainen on heidän mielestään tulevaisuuden esimies. Saaduista vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eli vastaukset ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin kategoriat, joilla saatiin vastaukset kysymyksiin.

Taulukko 2. Kysymykset ja analyysin tuloksena syntyneet kategoriat.

Sote-uudistukseen liittyvät mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden ammattitaidon kehittyminen • kehittyvä yhteistyö sosiaali- ja terveystoimen välillä • yhdenvertaiset palvelut • kustannushyöty
Sote-uudistukseen liittyvät uhat ja pelot	<ul style="list-style-type: none"> • häviävä mielenkiinto periferiaa kohtaan • huoli töiden jatkumisesta ja omasta työkuvasta • etääntyvät ja huononevat palvelut
Muutosjohtamisessa hyvää ja toimivaa	<ul style="list-style-type: none"> • luotettava ja jämäkkä esimies • hyvää yhteishenkeä ja työilmapiiriä tukeva esimies
Muutosjohtamisessa kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> • toimiminen esimiehenä
Tulevaisuuden esimies	<ul style="list-style-type: none"> • läsnäoleva moniosaaja • johtamistaitoinen esimies, jolla on sydän paikallaan

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

6.1 Sote-uudistukseen liittyvät mahdollisuudet

Ammattitaidon kehittyminen oli yksi asia, jonka työntekijät kokivat sote-uudistukseen liittyvänä mahdollisuutena. Työntekijät toivoivat saavansa enemmän mahdollisuuksia ammattiaan vastaavan työn tekemiseen yhdistyvän organisaation eri toimipisteissä. Ammatillista kehittymistä edistäviksi tekijöiksi he mainitsivat lisääntyvät koulutusmahdollisuudet, työkierron sekä sen, että asiakas hoidetaan tulevaisuudessa yhteistyössä ja kokonaisvaltaisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisäksi työntekijät näkivät mahdollisuutena **yhteistyön kehittymisen sosiaali- ja terveydenhuollon välillä**. Organisaatioiden toivottiin lähenevän ja yhteistyön paranevan moniammatillisen toiminnan kautta. Tähän asti yksi yhteistyötä vaikeuttanut tekijä on ollut yhteisen potilastietojärjestelmän puuttuminen. Kahden eri organisaation yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen paraneminen nostettiin myös sote-uudistuksen mahdollisuuksiksi. **Yhdenvertaiset palvelut ja kustannushyöty** nähtiin sote-uudistuksen mahdollisuuksina. Tulevan sote-uudistuksen myötä työntekijät uskoivat sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden olevan tasapuolisesti saatavilla riippumatta maantieteellisestä sijainnista. Tasapuolisuus lyhentäisi hoitajonoja, millä työntekijöiden kokemuksen mukaan saataisiin aikaan kustannushyötyä. Terveydenedistämisen kehittyminen ja kustannushyödyn saavuttaminen nähtiin mahdollisuutena.

6.2 Sote-uudistukseen liittyvät uhat ja pelot

Sote-uudistukseen liittyvänä pelkona koettiin **häviävä mielenkiinto ”periferiaa” kohtaan**, koska päätöksenteon ajateltiin siirtyvän pois kunnalta ja kuntayhtymältä. Huolta herätti se, nähdäänkö pienen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon asiat tärkeinä isossa organisaatiossa. Työntekijät toivoivat, että heitä kuunnellaan ja heidän asioistaan ollaan kiinnostuneita myös jatkossa. Työntekijät toivat myös esiin huolen siitä, että jos **palvelut siirtyvät kauemmas naapurikuntiin** ne huononevat. Mahdollisten palveluiden siirtymisen vuoksi työntekijät pelkäsivät, että kaikki hoitoa tarvitsevat, esimerkiksi ikäihmiset eivät hakeudu tarvitsemiensa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden piiriin. Huolta herätti myös palveluiden etäännyttämisestä johtuva asiakas- ja paikallistuntemuksen heikkeneminen. Työntekijöiden mielestä inhimillisyys pitkäaikaishoidossa olevien hoidon ja

heidän luonaan vierailevien omaisten suhteen heikkenee, jos vuodeosasto siirtyy naapurikuntaan.

Työntekijöillä oli **huoli töiden jatkumisesta ja omasta työnkuvastaan**. Työntekijät pelkäsivät työpaikkojen pysyvyyden puolesta, ja vastauksista näkyi pelko siitä, että terveyskeskuksen peruspalveluista esimerkiksi röntgen, laboratorio ja vuodeosasto häviäisi. Pitkäaikainen ongelma on ollut lääkäreiden saaminen terveyskeskukseen ja pelkoa aiheutti näiden kaikkien palveluiden siirtyminen naapurikuntiin. Työntekijät kokivat epävarmuutta ja pelkoa siitä, että siirtyvien palveluiden myötä työt loppuvat. Huolta aiheutti ammattitaidon väärinkäyttö eli toimenkuvien laajeneminen ja yhdistyminen niin paljon, että hoitajille teetetään toimenkuvaan kuulumattomia töitä. Toimenkuvien laajentumisen myötä ammattitaitovaatimukset joko kasvavat tai vastaavasti ammattitaitoinen hoitaja tekee tehtäviä, jotka kuuluisivat avustavalle henkilöstölle. Työntekijät pohtivat sitä, joutuisivatko he tulevaisuudessa varsinaisen ammattitehtävänsä lisäksi esimerkiksi viemään postin, tekemään lumityöt, leipomaan, keittämään perunat ja olemaan seuraneitinä. Syynä sille, että työntekijä suostuu toimenkuvien laajentamiseen voi olla henkilöstön vähentämisen uhka tai pelko siitä, että työt loppuvat kokonaan, jos ei ole valmis tekemään lisätehtäviä.

6.3 Hyvä muutosjohtaminen

Tämän hetkisessä muutosjohtamisessa työntekijät kokivat hyvänä ja toimivana sen, että **esimies oli luotettava ja jämäkkä**. Hänet kuvattiin läsnäolevaksi ja helposti tavoitettavaksi työyhteisön jäseneksi. Esimiehen koettiin olevan ”kuin yksi meistä”, koska hän oli paikalla, osallistui työyhteisön arkeen ja tunsu alaisensa. Tämä edesauttoi hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Esimies nähtiin jämäkkänä, mitä kuvattiin sillä, että hän piti työntekijöiden puolia, hänellä oli asiantuntemusta ja näkemystä kokonaisuudesta, hän sai asiat menemään eteenpäin, eikä epäröinyt tarttua muutoksiin. Esimiehen koettiin omaavan hyvää ihmistuntemusta sekä kykyä työtehtävien tasapuoliseen jakamiseen ja tiedottamiseen. Hyviksi esimiehen ominaisuuksiksi mainittiin avoimuus, kannustaminen, rehellisyys ja kyky sanoa asiat suoraan. Työntekijät kokivat, että **hyvää yhteishenkeä ja työilmapiiriä tukeva esimies** ei vähättele heitä ja ottaa heidät tosissaan.

6.4 Muutosjohtamisen kehittämistarpeet ja tulevaisuuden esimies

Muutosjohtamisen kehittämistarpeena nähtiin **esimiehenä toimiminen**. Työntekijät kokivat, että esimies ei ottanut ammattitaitoisen esimiehen roolia. Ammattitaidottomuutena nähtiin se, että esimiehellä ei ollut joko kykyä tai halua negatiivisten asioiden käsittelyyn, hän ei hyväksynyt erilaisuutta, ei ollut läsnä työntekijöille eikä huolehtinut tiedonkulusta. Esimiehellä ei koettu olevan tarpeeksi rohkeutta päätöksentekoon, eikä hän vienyt läpi muutosta. Lisäksi työntekijät kokivat, että esimies ei löytänyt oikeita muutos- ja säästökohteita tai nähnyt niiden vaikuttavuutta. Esimies ei myöskään sitoutunut tekemään yhdessä sovittuja asioita. Työntekijät kokivat, että yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden välillä oli puutteellista. Yhteistyö koettiin puutteelliseksi, koska ei ollut yhteisiä toimintalinjoja, eikä sovituista asioista pidetty kiinni. Esimiehen ei koettu jakavan vastuuta, eli hän ei osallistanut työntekijöitä.

Tulevaisuuden esimiehen haluttiin **olevan läsnä**, jotta hän tietäisi, mitä työpaikalla tapahtuu. Hänen toivottiin omaavan hyvän itsetunnon ja hänet nähtiin häikäisevänä ja avoimena persoonana. Esimies nähtiin myös **koulutettuna moniosaajana**, joka kykeni hyödyntämään nykypäivän teknologiaa ja siksi hänen ajateltiin toimivan muun muassa Skypessä. Hän toisi uutta osaamista työyhteisöön olemalla avoin uusille käytännöille ja asioille. Työntekijät toivoivat myös, että hän kykenisi reagoimaan muutoksiin ja olemaan vuorovaikutteinen tiedottamalla asioista. Tärkeänä nähtiin myös palautteen rakentava vastaanottaminen ja sen antaminen. Esimiehellä tulisi olla hyvä itsetunto ja hänen tulisi olla häikäisevä, avoin ja läsnäoleva. Työntekijät toivoivat käytännönläheisen esimiehen, joka tuntisi työntekijöiden tehtävät ja niihin liittyvät haasteet. Tulevaisuuden esimiehen tulisi olla johtamistaitoinen, hän kykenisi jakamaan tehtäviä tasapuolisesti ja hänellä olisi myönteinen asenne työntekijöihin. Esimies joka omalla toiminnallaan edistäisi työhyvinvointia kohtelisi työntekijöitä tasapuolisesti, arvostaisi heitä ja saisi siten heistä parhaat puolet esiin. Tulevaisuuden **esimiehellä olisi sydän paikallaan**.

7 POHDINTA

Tässä työssä työntekijät kokivat sote-uudistuksen mahdollisuuksiksi ammatillisen kehittymisen ja yhteistyön lisääntymisen organisaatioiden välillä. Sote-uudistuksen uhkana koettiin pelko töiden loppumisesta ja pienen kunnan aseman heikkenemisestä. Tämän hetkessä muutosjohtajuudessa toimivaksi koettiin se, että esimies on läsnä, jämäkkä ja luotettava. Hyvää ja toimivaa oli myös se, että esimies omalla toiminnallaan edistää hyvää yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Kehittämistä vaativaksi asiaksi nousi esimiehen muutoksen läpivienti ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tulevaisuuden esimiehen toivottiin olevan läsnä ja johtamistaitoinen.

Kehittämistyömme tulosten mukaan sote-uudistuksen yksi mahdollisuus oli ammatillinen kehittyminen. Ammattitaitoa voidaan kehittää koulutusten avulla ja jokaisella terveydenhuollon ammattilaisella on velvollisuus päivittää ja pitää yllä ammattitaitoaan. Huotarinen (2009, 132–174) tutkimuksen mukaan työntekijöiden osaamisen tunnistaminen oli edellytys uuden osaamisen kehittämiselle, minkä vuoksi johdon tulee olla perillä oman alan kehityksestä ja muutoksista. Pekkarisen (2012, 222) mukaan avoin ja oppimismyönteinen ympäristö, jossa esimies kannustaa koulutuksiin parantaa Häggman-Laitilankin (2013, 308–309) mukaan työntekijöiden työhyvinvointia. Kehittämistyössämme yhtenä ammatillisen kehittymisen mahdollisuutena nähtiin työkierto. Yhdistyvien organisaatioiden myötä toimipisteitä mahdollisen työkierron toteuttamiseen olisi tulevaisuudessa enemmän. Työntekijöillä olisi mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan työskentelemällä erilaista ammattitaitoa vaativissa ja erilaista palvelua tuottavissa yksiköissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen myötä olisi mahdollista luoda organisaatioihin yhtenäiset koulutussuositukset ja ohjeet.

Kehittämistyössämme nähtiin mahdollisuutena yhteistyön lisääntyminen ja organisaatioiden lähentyminen moniammatillisen toiminnan kautta, mikä on Saarisillan ja Heikkilän (2015, 132) määritelmän mukaan yksi sote-uudistuksen tavoitteista. Tuloksissamme yhteistyötä parantavaksi tekijäksi nostettiin potilastietojärjestelmien yhtenäistäminen, millä voitaisiin lisätä potilasturvallisuutta ja helpottaa työn tekemistä. Kehittämistyömme sijoittuu Muonion kunnan alueelle, jossa sosi-

aali- ja terveydenhuolto ovat toimineet erillisinä organisaatioina. Sote-uudistuksessa hallinto yhdistyy ja sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat ja esimiehet tulevat olemaan yhteisiä, mikä voi tehdä tiedonkulusta nykyiseen verrattuna avoimempaa ja toimivampaa. Potilastietojärjestelmien käytön suunnittelu ja toimivuuden arviointi olisi tärkeää tehdä yhteistyössä, jotta saadaan molempia organisaatioita mahdollisimman hyvin palveleva järjestelmä.

Tuloksissamme sote-uudistuksen mahdollisuutena nähtiin myös hoidon ja palveluiden tasapuolistuvan asuinpaikasta riippumatta. Tähän asti pienten paikkakuntien asukkaat ovat olleet eriarvoisessa asemassa hoidon ja palveluiden suhteen verrattuna isompiin paikkakuntiin ja erikoissairaanhoidon palvelut ovat keskittyneet isoihin kaupunkeihin. Valtakunnallisen sosiaali- ja terveystoimen eettisen neuvottelukunnan ETENEN (2013) mukaan sosiaali- ja terveystoimen muutosten vaikutuksia tulee aina arvioida heikoimmassa asemassa oleviin nähden. Esimerkiksi kotona asumisen tulisi olla turvallista asuinpaikasta riippumatta. Erhola, Vaarama, Pekurinen, Jonsson, Junnila, Hämäläinen, Nykänen ja Linnosmaa (2014, 60) arvioivat, että sote-uudistus mahdollistaa yli 400 miljoonan euron säästön vuosittaisissa valtakunnallisissa sosiaali- ja terveystoimen nettokustannuksissa. Tuloksissamme nähtiin kustannushyödyn saavuttamisen yhdeksi keinoksi hoitajien lyhentämisen. Hoitajien lyhentäminen mahdollistuisi, kun huolehdittaisiin riittävästä resursseista. Näyttöön perustuvaa hoitotyötä tulisi hyödyntää terveydenedistämässä entistä enemmän, jotta saavutettaisiin ennaltaehkäisevän terveydenhuollon tavoitteet.

Kehittämistehtäväämme osallistuneilla työntekijöillä oli sote-uudistuksen tuomaan muutokseen liittyviä myönteisiä odotuksia, mutta myös pelko töiden loppumisesta ja oman toimeentulon menettämisestä. Avoin tiedottaminen, vuorovaikutus ja muutoksen perustelemineen ovat ensisijaisia tärkeitä asioita ja niiden avulla voidaan myös vähentää muutokseen liittyvää pelkoa (Ponteva 2010, 25; Juppo & Ollila 2015, 25–33; Saarisilta & Heikkilä 2015, 137). Sote-uudistus on suurimpia organisaatiomuutoksia koko valtakunnan tasolla, eikä tarkoin vielä tiedetä, mitä muutoksia se aiheuttaa organisaatioissa ja niiden toiminnassa. Juppo ja Ollila (2015, 25–33) korostavat sitä, että muutos olisi aina toteutettava organisaation ja toiminnan luonteen ehdoilla. Kehittämistehtäväämme osallistuneet työntekijät eivät olleet saaneet riittävästi tietoa tulevan uudistuksen vaikutuksista

omaan työhönsä. Tällaisissa tilanteissa korostuu tiedottamisen ja osallistamisen merkitys. Muutostilanteessa esimiehen tehtävänä on muutoksen luominen ja ylläpitäminen (Sarajärvi ym. 2011, 21). Työntekijöiltä täytyy Haatajan ym. (2012, 217–228) mukaan löytyä myös omaa aktiivisuutta muutoksen suunniteluun ja läpiviemiseen. Rissasen ja Lammintakasen (2015, 163–164) sekä Saarisillan ja Heikkilän (2015, 134) mielestä muutostilanteen onnistumisen kannalta on merkittävää se, että työntekijät kokevat tullessa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Heponiemen, Sinervon ja Elovainion (2011, 22) tutkimuksessa löydettiin yhteys oikeudenmukaisen johtamisen ja työn menettämisen pelon välillä. Oikeudenmukaisella johtamisella pystyttiin vähentämään huolta ja näin ollen lisäämään työhyvinvointia.

Tuloksissamme sote-uudistuksen liittyvänä uhkana mainittiin pelko siitä, että pienen kunnan asema heikkenee. Kunnalla ja kuntayhtymällä on ollut omat päättäjät ja päätöksentekuelimet joiden toiminta lakkaa sote-uudistuksen myötä. Yksi tämän työn lähtökohdista on organisaatioissa tapahtuva muutos, johon liittyvää pelkoa voidaan vähentää sillä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin muutoksiin (Rauramo 2013). Päätöksenteossa tulisi hyödyntää pienten kuntien asiantuntemusta ja osaamista valitsemalla heidän edustajansa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisista uuden organisaation päättäviin elimiin.

Kehittämistyöhömme osallistuneet työntekijät kokivat, että tämän hetkisessä esimiestyössä oli hyvää se, että esimies oli luotettava, jämäkkä ja työntekijöilleen läsnä. Tuloksissamme nähtiin toisaalta tämän hetkisen esimiestyön kehittämis-kohteiksi täsmälleen samoja asioita, mikä selittynee sillä, että työntekijät kertoivat kokemuksiaan neljästä eri esimiehestä. Esimiehen läsnäolo ilmenee muun muassa siten, että esimies tuntee työn käytännössä ja pystyy tukemaan ja antamaan neuvoja työntekijöille (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99). Tuloksissamme nähtiin tärkeänä se, että esimies delegoi työtehtäviä tasapuolisesti. Tasapuolisuuden sijaan esimies voi kuitenkin käyttää delegointia vallankäytön välineenä, mikä voi asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan. Esimies voi tietoisesti tai tiedostamattaan antaa tehtäviä sellaiselle, joka on innokas niitä vastaanottamaan. Epätasaisesti jaetut tehtävät voivat kuormittaa yhtä työntekijää kohtuuttomasti ja toisaalta luoda muille työntekijöille tunteen siitä, etteivät he ole

esimiehen luottamuksen arvoisia. Ikola-Norrbackan (2010, 185) mukaan keskustelu yksikön toimintatavoista ja periaatteista tuo työntekijöille tasapuolisuuden tunteen.

Kehittämistyömme tuloksissa työntekijät kuvasivat esimiehen olevan ”kuin yksi meistä”. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että esimies täyttää työntekijöiden odotukset olemalla osa työyhteisöä ja lisäksi hän tietää työtehtävien sisällön ja sen, mitä työpaikalla tapahtuu. Esimiehen ja työntekijöiden välinen toimiva vuorovaikutus tuo työyhteisöön yhteisöllisyyden tunnetta (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99). Lähiesimiestyölle täytyisi löytyä aikaa ja hyvä esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa muulloinkin, kuin vain kokouksissa. Esimies on kaivattu ihminen organisaatiossa ja hyvällä esimiestyöllä voidaan edistää työhyvinvointia. (Viitala & Koivunen 2014, 164, 167; Järnlström & Vanhala 2014, 236–237.) Työntekijän omallakin käyttäytymisellä on merkitystä, sekä esimies-alaisuudessa, että työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 52; Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnback, Kariluoma & Keskinen 2013, 16–17).

Tuloksissamme työntekijöiden mielestä kehittämistä vaatii muutoksen läpivienti loppuun asti. Esimiehen muutoksen läpiviemistä edistäviä tekijöitä ovat avoin ja perusteltu tiedotus, työyhteisön tuki ja luottamus sekä organisaation joustavuus ja esimiehen omat henkilökohtaiset muutosvalmiudet. Muutoksen läpivienti voi olla haastavaa kiireen, resurssipulan, työnvaativuuden, puutteellisen tiedotuksen, muutoksen nopean aikataulun ja henkilökunnan kielteisen asenteen vuoksi. Muutosvastarintaa voidaan välttää osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Heino & Taskinen 2012, 51–55.) Kehittämistä vaativaksi asiaksi työntekijät nimesivät esimiehen kyvyn antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehen tärkeitä ominaisuuksia palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi ovat vuorovaikutustaidot, luotettavuus ja tiedon jakaminen (Harisalo, Karma & Wägar 2006, 4729–4732; Lappalainen 2016, 29–34).

Kehittämistyöhömme osallistuneet työntekijät kokivat läsnäolevan ja jämään esimiehen tärkeäksi. Kaikissa työyksiköissä esimieheltä ei kuitenkaan näitä edellä mainittuja ominaisuuksia löytynyt ja tähän toivottiin muutosta. Se, että esimies ei ollut läsnä eikä jämää, voisi kertoa siitä, että hänellä ei ollut kykyä,

halua eikä uskallusta kohdata työntekijöitä, kuulla heitä ja ratkaista työyhteisön ristiriitatilanteita. Mäkisalo-Ropponen (2007, 175) näkee jämäkän esimiehen puolustavan aina omia työntekijöitään. Hän määrittelee jämäkän esimiehen ominaisuuksiksi sen, että esimies huolehtii tärkeiden arvojen toteutumisesta työyhteisössä. Hän uskaltaa sanoa oman mielipiteensä ja pysyy sanojensa takana, mutta ei koskaan loukkaa työntekijöitä. Tärkeää on myös se, että esimies uskaltaa tunnustaa olevansa väärässä. Näiden kehittämistyömme tulosten perusteella voidaan päätellä, että johtamistaitoisella, luotettavalla ja jämäkällä esimiestyöllä voitaisiin edistää työhyvinvointia. Esimiehen tulisi olla sekä fyysisesti että henkisesti paikalla, jotta avoin vuorovaikutus ja tiedottaminen työntekijöiden kanssa toteutuu.

Kehittämistyöhömme osallistuneet työntekijät toivoivat tulevaisuuden esimiehen olevan läsnä ja johtamistaitoinen, jotta hän pystyisi edistämään työhyvinvointia. Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset (2014) määrittelevät, että hyvä hoitotyönjohtaminen on edellytys laadukkaalle, vaikuttavalle ja kustannustehokkaalle hoitotyölle. Hoitotyönjohtajilta edellytetään perustutkinnon lisäksi ylempää korkeakoulututkintoa, sekä kokemusta esimiestyöstä ja hallinnosta. Terveystieteiden alan johtotehtävissä pitäisi löytyä yleisen osaamisen lisäksi vankkaa erikoisalojen osaamista (Kantanen 2017, 75, 82). Esimiesten johtamistyyliin vaikuttaa muun muassa esimiesten koulutus ja henkilökohtaiset arvot. Johtamistyyliä, joissa työntekijöitä osallistetaan ja pidetään aktiivisena toimijana ovat yleistyneet. Johtamistyyliä nähdään olevan vaikutusta muun muassa työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, kehittämistoimintaan ja yleiseen ilmapiiriin. Esimies edistää toiminnallaan työhyvinvointia, jos hänellä on taitoa ristiriitojen ehkäisyyn ja ratkaisemiseen. Työntekijöiden välisillä ristiriidoilla ja tyytymättömyydellä esimestä kohtaan on suoria vaikutuksia myös potilaiden hoidon laatuun. (Vesterinen 2013, 60–65.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia riittävästä resursseista, jatkuvasta palautteen antamisesta sekä henkilöstön tukemisesta ja rohkaisusta (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–195).

Esimies, joka omaa vuorovaikutteisen johtamistyylin, vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen positiivisesti. Hoitotyössä esimiehen on varmistettava sekä omien että työyksikön eettisten arvojen toteutumista ja sitä kautta

varmistaa, että hoitotyötä tukevat arvot auttavat saavuttamaan esimerkiksi odotetun hoitotason. (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011, 108; Jasper & Crossan 2012, 844; Mannix, Wilkes & Daly 2015, 1608.) Eettisen johtamisen avulla voidaan vähentää hoitovirheitä ja vaikuttaa hoidon laatuun (Shapira-Lishchinsky 2014, 60–69). Tutkimuksessamme nousi esille, että työntekijät ajattelivat tulevaisuuden esimiehen toimivan Skypen välityksellä, mikä on huolestuttavaa, koska läsnäoleva esimies on näissä tuloksissa noussut yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Esimiehen tulisi toimia niin, että hän toiminnallaan pystyisi edesauttamaan työntekijöiden ja organisaation kehittymistä, hälventämään työntekijöiden pelkoja ja edistämään työhyvinvointia. Esimiehen tehtävänä olisi herättää työntekijöissä luottamusta, hänen tulisi olla helposti lähestyttävä ja tietoinen siitä, mitä työpaikalla tapahtuu.

8 KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Työelämälähtöinen kehittäminen tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämissä korostuu tieteentekemisen eettiset säännöt ja tutkimustulosten on oltava käytäntöön hyödynnettävissä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48). Kehittämissä mukana olleiden sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden tulee tietää oma roolinsa kehittämissä sekä se, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten tutkimustuloksia hyödynnetään (Kuula 2006, 105). Eettisesti hyvässä tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja kunnioittaa ihmisarvoa. Tutkijan tulee myös välttää epärehellisyyttä, plagiointia ja tulosten vääristelyä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–27).

Kehittämissä on otettava huomioon humanin ja kunnioittavan kohtelun edellyttämät näkökohdat. Aineiston keräyksessä on otettava huomioon muun muassa luottamuksellisuus, erilaiset korvauskysymykset ja anonyymiuden takaaminen. Työn valmistumisen jälkeen aineisto on hävitettävä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 27.) Ennen varsinaisen työn käynnistämistä molempien organisaatioiden johtajat allekirjoittivat opinnäytetyön toimeksiantositoumuksen ja samalla antoivat luvan osallistua Learning Cafe -työpajaan työajalla. Osallistujille lähetettiin kutsut työpajaan sähköpostitse ja Messenger-viestipalvelun kautta. Kutsun mukana oli tiedote tutkimustyömme tarkoituksesta ja työpajan kulusta. Tiedotteessa kerrottiin, että osallistuminen olisi vapaaehtoista ja siitä voisi halutessaan kieltäytyä. Työpajaan osallistuneiden anonyymius taattiin siten, että heidän nimiään nimiä ei ollut nähtävillä missään työn tekemisen vaiheessa.

Kehittämistehtävän luotettavuutta arvioidaan tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tulosten avulla. Osallistujien ja tekijöiden sitoutumisella kehittämissä on vaikutusta aineiston, metodin ja tulosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 124.) Luotettavuutta lisää se, että Learning cafe-työpajamenetelmän teemat muodostuivat laajan ja ajantasaisen teorian pohjalta. Osallistujat ymmärsivät hyvin tämän kehittämistyön tarkoituksen ja sen merkityksen työelämän kehittämiselle.

Aineistonkeräämis- ja analyysimenetelmät kuvataan mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja työn etene-

mistä. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat sekä yksilön käsitys tutkittavasta ilmiöstä, että ilmiölle annetut merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20–21.) Luotettavuus empiirisessä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, etsitään totuudenmukaista, kokemuksiin perustuvaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puolimatka 2002, 466 – 474). Olemme pyrkineet kuvaamaan kehittämistyömme aineistonkeräämis- ja analyysimenetelmät mahdollisimman tarkasti. Pohdimme, onko sillä, että olemme itsekin näiden työyksiköiden jäseniä merkitystä kehittämistyön tuloksiin, koska kehittämistyöntekijöille oli haasteellista huomioida se, että he pitävät omat tietonsa ja kokemuksensa erillään tutkittavasta ilmiöstä. Sillä, että toinen kehittämistyöntekijöistä toimii lähiesimiehenä yhdessä työyksiköistä voi olla myös vaikutusta tulosten luotettavuuteen, koska työntekijät eivät välttämättä uskaltaneet vastata työpajassa esitettyihin kysymyksiin rehellisesti.

9 OMAN OSAAMISEN KEHITTYMINEN

Kehittämistyömme aihe on ajankohtainen ja tärkeä, siksi tunsimme molemmat mielenkiintoa aihetta kohtaan. Halusimme kuulla työntekijöiden kokemuksia ja kehittää muutosjohtamista niiden pohjalta. Näiden ylempien ammattikorkeakouluopintojen myötä meille saimme mahdollisuuden selvittää ja kehittää muutosjohtamista Muonion kunnan alueella.

Olemme sisäistäneet esimiestyön, koulutuksen ja työhyvinvoinnin merkityksen ja saaneet laajat ja syvälliset tiedot johtamisen eri osa-alueista. Olemme oppineet arvioimaan ja kehittämään omaa asiantuntijuuttamme ja löytämään henkilökohtaiset kehittämistarpeet. Tätä työtä tehdessämme olemme ymmärtäneet lähdekritiikin merkityksen. Tällä kehittämistyöllä haluamme tukea esimiehiä muutosjohtamisen kehittämisessä. Olemme ottaneet huomioon sekä yksilön, että yhteisön näkökulmien lisäksi myös eettisiä näkökulmia. Ymmärrämme myös, kuinka suuri merkitys hyvällä henkilöstöjohtamisella on työhyvinvointiin. Tämän kehittämistyön myötä saadulla uudella tiedolla ja osaamisella voidaan kehittää muutosjohtamista ja lisätä omia ammatillisia valmiuksia.

Työmme on edennyt aikataulussa, vaikka olimme ilman ohjaajaa työmme tekemisen alkuvaiheessa. Olemme molemmat suorittanut opintoja työn ohessa ja olimme opintovapaalla vain kaksi kuukautta, jolloin teimme aineiston analyysia, tulosten tarkastelua ja pohdinnan. Opinnäytetyön tekeminen on vienyt aikaa ja ollut raskasta, mutta aihe on niin kiinnostava, että työn tekemiseen on pysynyt mielenkiinto yllä. Haasteellisinta opinnäytetyön tekemisessä oli tulosten ja pohdinnan kirjoittaminen.

Ainoa asia, jonka tekisimme tässä prosessissa toisin olisi se, että pitäisimme pidemmän opintovapaan. Muuten olemme tyytyväisiä prosessin etenemiseen, omaan motivaatioomme sekä työmme tuloksiin.

10 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Sote-uudistuksen toteutumisen jälkeen sitä voitaisiin selvittää, miten muutosjohtamisessa on onnistuttu. Kehittämistyömme vastauksista ilmeni esimiesten ammattitaidon ja koulutuksen mahdollisen puutteen vaikutus esimiestyöhön. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista kartoittaa esimiesten kokemuksia oman ammattitaitonsa tilasta ja riittävydestä. Tuloksista nousi myös esiin hyvän esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille. Kehittämistyön aiheena voisi siis olla selvitys työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnista.

LÄHTEET

Aiken, L., Sloane, D., Brunyeel, L., Van den Heede, K. & Sermeus, W. 2013. Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies* 50(2), 143–153.

Alueellisen yhdenvertaisuuden eettisiä kysymyksiä. 2013. ETENE-julkaisuja 2013:43. Viitattu 12.2.2017
<http://etene.fi/documents/1429646/1555962/ETENE-julkaisuja+43+Alueellisen+yhdenvertaisuuden+eettisi%C3%A4+kysymyksi%C3%A4.pdf/9eab1426-0ceb-48fd-977f-cab9d0f5b85b>

Erhola, M., Vaarama, M., Pekurinen, M., Jonsson, P.M., Junnila, M., Hämäläinen, P., Nykänen, E. & Linnosmaa, I. 2014. Sote-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. THL-raportti 2014:14. Viitattu 18.9.2017
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115008/URN_ISBN_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 2.8.2017
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1>

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi- esimiestyö käytännössä. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Viitattu 21.1.2017
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. Viitattu 21.1.2017
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#a7.12.2007-1200>

Haataja, M., Tiirinki, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta- CSM- teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon Tutkimus* 3/2012, 217–230.

- Hallituksen reformi 2017. Sote- ja maakuntauudistus. Viitattu 26.2.2017
http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/arviointineuvoston-lausunto-maakuntauudistusta-ja-sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestamisuudistusta-koskevasta-hallituksen-esitysluonnoksesta-valmist
- Harisalo, R., Karma, P. & Wägar, G. 2006. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 2. osa: Luottamusta johtamisella. Suomen Lääkäri-lehti. 45/ 2006, 4729–4732.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väistökirja. Viitattu 8.8.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Viitattu 19.11.2017
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon Tutkimus 34 (2) /2015, 153–158.
- Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa- edistävät ja estävät tekijät. Premissi 6/2012, 51–55.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon Tutkimus 32 (1) /2013, 5–17.
- Heponiemi, T., Sinervo, T. & Elovainio, M. 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden pätkätöissä. THL- raportti 2011:65. Viitattu 15.8.2017
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80396/197f1f21-588d-43e1-976c-7f0c3be4bdaf.pdf?sequence=1>
- Herholdt, J. 2012. Managing Change in Organisations. E-kirja. Viitattu 6.11.2016
<http://ez.lapinamk.fi:2054/lib/ramklibrary/reader.action?docID=11082438>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. & Serpa, R. 2010. Strategic leadership for the 21 st century. *Business Horizons* 2010. 53/2010, 437–444.
- Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. 2014. Viitattu 28.9.2017
http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 8.9.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja uupumus-katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon Tutkimus* 32(4) /2013, 301–310.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Julkisjohtaminen. Viitattu 25.9.2017
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf
- Jasper, M. & Crossan, F. 2012. What is strategic management? *Journal of Nursing Management*. 20/2012, 838–846.
- Juppo, V. & Ollila, S. 2015. Johtajien näkemyksiä kompleksisestä muutostilanteesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/2015, 25–33.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Vaasan yliopiston julkaisuja 2014:302. Viitattu 21.8.2017
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.8.2017
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_ac-taE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=
- Kangas, M., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Feldt, T. 2011. Suomalaisten johtajien itsearviointitavat eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon Tutkimus* 30(2) /2011, 95–110.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 12.8.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1>
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. *Tutkiva Hoitotyö* 1/2017, 26–37.
- Karlsson, O. 2016. Learning café -oppimismenetelmään tutustuminen. Viitattu 3.1.2017 <http://esseepankki.proakatemia.fi/learning-cafe-oppimismenetelmaan-tutustuminen/>
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T, Kääriäinen, M. & Kauste, O. 2011. Sisällön analyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* vol. 23, no 2/2011, 138–148.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* vol. 11, no 1/1999, 1–10.
- Lappalainen, P. 2015. Työyhteisötaidot- esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous. Viitattu 25.9.2017
<https://ez.lapinamk.fi:2143/bitstream/handle/10024/130063/Lappalainen%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4taidot.pdf?sequence=2>

- Lepäntalo, A., Heponiemi, T., Sinervo, T., Vänskä, J., Halila, M. & Elovainio, M. 2008. Terveyskeskuslääkärien työhön sitoutuminen ja työstälähtöaikkeet sekä niihin yhteydessä olevat työn psykososiaaliset riskitekijät. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 45/2008, 279–292.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus- tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä- Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 22.8.2017
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf
- Mannix, J., Wilkes, L. & Daly, J. 2015. "Good ethics and moral standing": a qualitative study of aesthetic leadership in clinical nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*. 24/2015, 1603–1610.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? *Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisusarjan julkaisu* 2015:92. Viitattu 22.8.2017
<http://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. *Tarinat työn tukena*. Jyväskylä: Tammi.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. *Kuntaliiton verkkojulkaisu* 2014:253. Viitattu 12.9.2017
<file:///C:/Users/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/acta253ebook.pdf>
- Niiranen, V., Puustinen, A., Zitting, J. & Kinnunen, J. 2013. Sosiaali- ja terveystalvet kunta- ja palvelurakennemuutoksissa. *Paras-Arttu-ohjelman tutkimuksia* 2013:25. Viitattu 19.8.2017
https://www.researchgate.net/profile/Alisa_Puustinen/publication/261951556_Niiranen_Vuokko_Puustinen_Alisa_Zitting_Joakim_Kinnunen_Juha_2013_Sosiaali-ja_terveyspalvelut_kunta-ja_palvelurakennemuutoksissa_Paras-ARTTU-ohjelman_tutkimuksia_nro_25_ACTA_245_Helsinki_Ita-Suome/links/0f31753608a6a7ffbc000000/Niiranen-Vuokko-Puustinen-Alisa-Zitting-Joakim-Kinnunen-Juha-2013-Sosiaali-ja-terveyspalvelut-kunta-ja-palvelurakennemuutoksissa-Paras-ARTTU-ohjelman-tutkimuksia-nro-25-ACTA-245-Helsinki.pdf

- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 27.9.2017
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pekkarinen, O. 2012. Kuka oppii ja mitä? - kriittisiä näkökulmia työssä tapahtuvaan oppimiseen. Tampereen yliopisto. Työelämäntutkimuspäivien konferenssi-julkaisuja 2012:3.
https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf
- Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. University of Tampere. Faculty Council of Social Sciences. Academic Dissertation. Viitattu 28.8.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Puolimatka, T. 2002. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteorioiden kasvatusteoriat. Kasvatus no 33, 5/2002, 466–474.
- Rauramo, P. 2013. Muutoksessa elämisen taidot. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 1.11.2016
https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-muutoksessa-elamisen-taidot/Muutoksessa_elamisen_taidot.pdf
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta. Eu: UNIPress.

- Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan–osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. THL Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti 2015:4. Viitattu 28.8.2017
file:///C:/Users/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf
- Sankelo, M. & Heikkilä, J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Yhdessä innovoimaan. THL-Raportti 2015:4. Viitattu 26.8.2017
file:///C:/Users/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf
- Sarajärvi, A., Mattila, L-R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta- avain hoitotyön kehittymiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Shapira-Lishchinsky, O. 2014. Simulations in nursing practice: toward authentic leadership. *Journal of Nursing Management* 22/2014, 60–69.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 3.9.2017
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Hallituksen esitys sote- ja maakuntauudistuksesta 2.3.2017. Viitattu 16.8.2017
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79312/Hallituksen%20esitys%20sote-20ja%20maakuntauudistuksesta%202.3.%202017.pdf?sequence=1>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Sote- ja maakuntalakiluonnosten vaikutusarviointimuistio. Viitattu 16.8.2017
<http://stm.fi/documents/1271139/1979378/Sote-%20ja%20maakunta%20-lakiluonnosten%20vaikutusarviointimuistioita%2030.6.2016.pdf/e846c2a0-a695-4db5-a399-c4339aed7d58>
- Sote- ja maakuntauudistus 2016. Hallituksen reformi. Viitattu 31.10.2016
<http://alueuudistus.fi/etusivu>
- Sote- ja maakuntauudistus 2016. Alustavat ehdotukset sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädännöksi. Viitattu 21.1.2017
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/2969580/Tiivistelm%C3%A4+hallituksen+lakiluonnosten+keskeisist%C3%A4+asioista+29.6.2016+sote-+ja+maakuntauudistus>

- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen malit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: AS Pakett.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon Tutkimus (3) /2007, 3–17.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto Paino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. 2016. Lausunnot ja kannanotot – ETENE. Viitattu 26.2.2017
<http://etene.fi/etusivu>
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa- Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2012, 167–168.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Hallinnon Tutkimuksia (3) /2012, 244–250.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 1.9.2017
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Vaasan yliopiston julkaisuja 2014:302. Viitattu 2.9.2017
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantositoumus

Liite 2. Taulukko 1

LIITE 1

Toimeksiantositoumus

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

I Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: Muonion kunnan sosiaalitoimi	
Yhteyshenkilö Päivi Salminen	Asema/ ammattinimike: sosiaalihoitaja
Osoite Puthaanrannantie 15, 99300 Muonio	Puhelin
Sähköposti: paivi.salminen@muonio.fi	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: Muutosjohtaminen Muonion sote- uudistuksessa	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Valmis: 12/2017
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? Päivi Salminen; suunnitelman kommentointi	
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus: <i>Kuonio 11.4.2017 Päivi Salminen</i>	

II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhän

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: Kati Sirkka ja Elina Niemelä-Muotka	Opiskelija- numero
Osoite	Puhelin
Sähköposti: kati.sirkka@muonio.fi, elina.niemela-muotka@muonio.fi	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: Terveys- ja hyvinvointiala, Työelämän kehittäminen ja esimiestyö, Sairaanhoidtaja ylempi AMK	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtolovelvollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus: <i>Kati Sirkka Elina Niemelä-Muotka</i>	

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositous

I Opinnäytetyön toimeksiantositous

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: Muonion-Enontekiön terveydenhuollon kuntayhtymä	
Yhteyshenkilö: Anne-Mari Ranne	Asema/ ammattinimike: vs johtava lääkäri
Osoite: Iltitie 2, 99300 Muonio	Puhelin: [redacted]
Sähköposti: anne-mari.ranne@muonio.fi	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: Muutosjohtaminen Muonion sote- uudistuksessa	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Valmis: 12/2017
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? Anne-Mari Ranne; suunnitelman kommentointi	
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus: <i>Anne-Mari Ranne</i>	

II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhän

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: Elina Niemelä-Muotka ja Kati Sirkka	Opiskelija- numero: [redacted]
Osoite: [redacted]	Puhelin: [redacted]
Sähköposti: elina.niemela-muotka@muonio.fi, kati.sirkka@muonio.fi	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: Terveys- ja hyvinvointiala, Työelämän kehittäminen ja esimiestyö, sairaanhoitaja (ylempi AMK)	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtoehtoisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovituilla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus: <i>Elina Niemelä-Muotka</i> <i>Kati Sirkka</i>	

Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi: Rajja Seppänen	
Koulutus ja toimipaikka: Hyvinvointiala, Lapin AMK Rovaniemi	Puhelin: [redacted]
Sähköposti: rajja.seppanen@lapinamk.fi	

Koulituksen yliopettaja	
Koulituksen yliopettajan nimi: Outi Törmänen	
Puhelin: [redacted]	Sähköposti: outi.tormanen@lapinamk.fi
Allekirjoitus: <i>Outi Tormanen</i>	

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.

LIITE 2

TAULUKKO 1. Työntekijöiden kokemuksia sote-uudistukseen liittyvistä mahdollisuuksista

Suora lainaus	Kategoria
"lisää mahdollisuuksia, ammattitaito lisääntyy" "kehittyminen" "työkierto" "työntekijöille lisää koulutusmahdollisuuksia" "kokonaisvaltaisuus hoitotyössä" "sosiaali- ja terveystieteiden lähen- tyminen" "yhteisöllisyyden paraneminen, yhteistyö" "tiedon jakaminen" "tiedon vastaanottaminen alhaalta ylös ja tiedon jakaminen ylhäältä alas" "yhdenmukaisuus kuntien välillä, tasapuolinen hoito maakunnissa kaikissa kunnissa" "ei enään odotusjonot pitkiä" "palvelut helpommin saatavilla" "kustannushyöty" "terveyden edistäminen"	ammattitaidon kehittyminen kehittyvä yhteistyö yhdenvertaiset palvelut kustannushyöty