

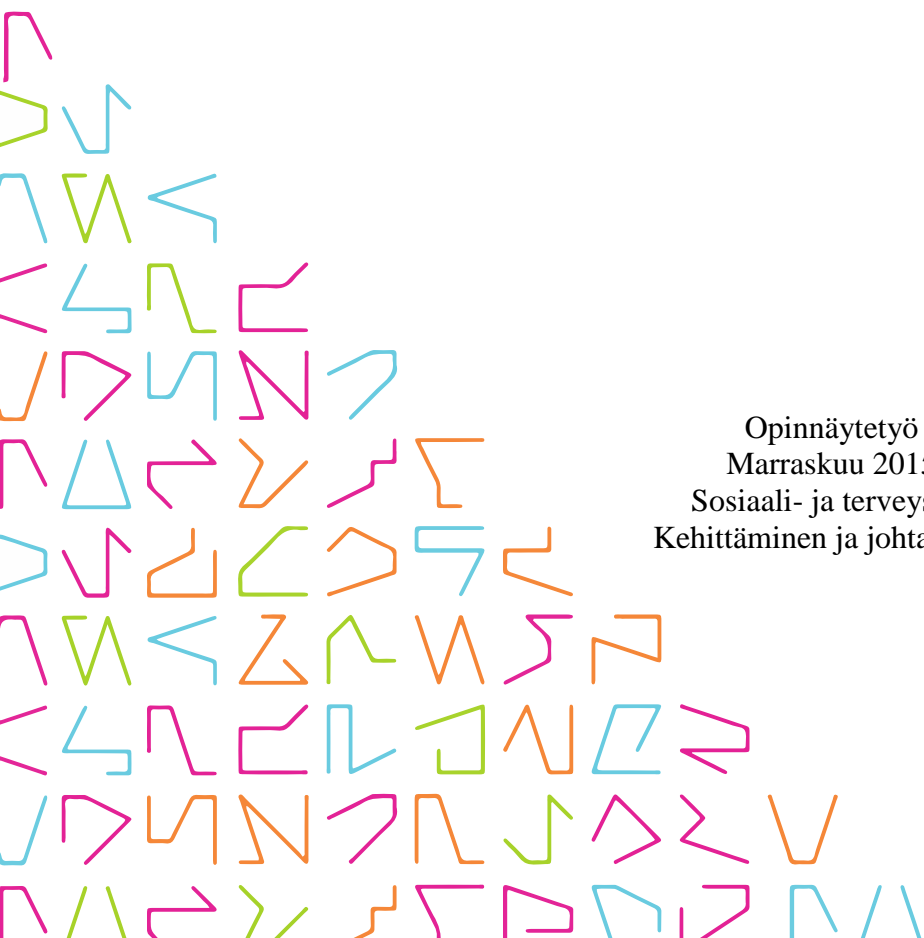


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISELLA TU- KEA ASIAKASTYÖHÖN

Lila Oja

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Sosiaali- ja terveysala
Kehittäminen ja johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

LILA OJA

Työhyvinvoinnin johtamisella tukea asiakastyöhön

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Tampereen kaupungin avoterveydenhuollon terveydenhoitajien, lääkäreiden ja lähiesimiesten käsityksiä työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamisesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat Miten johtamisella tuetaan työhyvinvointia ja Miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena ja aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastatteluita. Haluttiin saada tietoa aiheesta haastateltavien subjektiivisen kokemuksen kautta. Haastateltavia oli kuusi asiakaspalvelutehtävissä toimivaa, joista kaksi oli terveydenhoitaja, kaksi lääkäriä ja kaksi lähiesimiestä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui työhyvinvoinnin tukeminen johtamalla kuusi yläluokkaa, kuten (1) Työjärjestelyn tuki (2) Työntekijän hyvinvoinnin tukemien (3) Johtamisen tuki (4) Palautteiden hyödyntäminen (5) Verkostoitumisen tuki (6) Ammatillinen kehittyminen. Työhyvinvoinnin johtamisen tuki asiakastyöhön analyysin tuloksena muodostu kuusi yläluokkaa, kuten (1) Työjärjestely asiakastyön tuki (2) Työntekijän hyvinvointi asiakastyöhön tuki (3) Johtaminen asiakastyön tuki (4) Asiakaspalautteet asiakastyön tuki (5) Verkostoituminen asiakastyön tuki (6) Ammatillinen kehittyminen asiakastyön tuki

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia. Tulosten mukaan työn tasapuolinen resursoiminen, vuorovaikutteinen johtaminen, palautteiden monipuolinen hyödyntäminen käytäntöön, ammatillinen kehittyminen sekä verkostoitumisen mahdollistaminen tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan myös tukea asiakastyötä huomioimalla työn suunnittelussa ja järjestelyssä asiakastyön vaatimukset, toimipisteiden erilaisuus, työntekijän voimavarat, johtamisen kautta välittyvän arvostuksen koetaan välittyvän työntekijän kautta asiakkaille, yhdenmukainen tiedottaminen ja työn ohjeistaminen selkeyttää palveluita. Ammatillinen kehittyminen ja verkostoitumisen tuki tuo osaamista asiakaspalveluun.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, asiakaslähtöisyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme
Master's Degree Programme in Development and Management
of Health Care and Social Service

OJA LILA:
Management of Well-Being Supports Customer Work

Master's thesis 68 pages, appendices 7 pages
November 2015

The purpose of this Master's thesis was to survey the opinions of the public health nurses, doctors and immediate managers in the open health care services of the City of Tampere about managing well-being at work and how management can support the customer work.

The study was conducted as qualitative research and the data were collected using thematic interviews. The goal was to gather information about the subject through the subjective experience of the interviewees. Altogether six persons working with clients were interviewed including two public health nurses, two doctors and two immediate managers. The data was content analyzed.

As a result of the analysis six upper categories in the topic supporting the well-being at work through management were found: (1) Enabling the prerequisites for work (2) Issues how well-being of the employee reflects (3) Management support (4) Making good use of the feed-back information (5) Developing professionalism (6) Support networking. The results from the analysis on How managing the well-being at work can support the customer work could also be divided in six categories such as (1) Issues how prerequisites work the customer work (2) Issues how well-being of the employee reflects the customer work (3) Management as a support for the customer work (4) Customer feed-back information as a support for the customer work (5) Networking as a support for the customer work (6) Developing professionalism as a support for the customer work.

The study suggest that the management of well-being can support the well-being at work. The results show that equal resourcing for the work, interactive management, good and versatile use of the feed-back in practice, professional development supported and enabling networking the well-being at work of the employees. Management of well-being could also support the customer work by taking into account the demands of the customer work and the differences of the offices while planning and organizing the work. Customer work could also be supported by paying attention to the resources of the employees. Employees reflected the respect gained through management to the customers and also consistent communication and briefing made the service more explicit. Professional development and Networking added know-how in the customer work.

Key words: well-being at work, management of well-being, customer orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS TEHTÄVÄT JA TAVOITE	7
3	TAMPEREEN KAUPUNGIN AVOPALVELUT.....	8
	3.1 Avopalveluiden organisaatio ja toiminta	8
	3.2 Avopalveluiden strategia	9
	3.3 Avopalveluiden työhyvinvoinnin ohjelma.....	10
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ASIAKASTYÖSSÄ	12
	4.1 Työhyvinvointi.....	12
	4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	14
	4.3 Asiakastyön johtaminen.....	19
	4.4 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	21
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	23
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	23
	5.2 Haastattelu aineiston keräysmenetelmänä	24
	5.3 Aineiston analyysi.....	25
6	TULOKSET JA RAPORTOINTI	30
	6.1 Johtamisella tukea työhyvinvointiin	30
	6.2 Johtamisella tukea asiakastyöhön	35
7	POHDINTA.....	41
	7.1 Tulosten tarkastelu.....	41
	7.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	46
	7.3 Opinnäytetyön luotettavuus	48
	7.4 Johtopäätökset.....	50
	7.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	53
	LÄHTEET.....	54
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit	58
	Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten laadun arviointi.....	59
	Liite 3. Näytön asteen arviointi	60
	Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset	61
	Liite 5. Saatekirje tutkimukseen osallistujalle.....	66
	Liite 6. Suostumus työntekijälle	67
	Liite 7. Teemahaastattelun runko	68

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista työpaikoilla vastataan johdon, esimiesten ja työntekijöiden toimesta (Työterveyslaitos 2014 a). Työhyvinvoinnin tulee pohjautua yrityksen arvoille ja ohjata johtamisen tavoitteita sekä työhyvinvointiin panostamista (Ojala ym. 2003, 22-24). Työnantaja tehtävä on vastata hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijän vastuulla puolestaan on ylläpitää työkykyään ja ammatillista osaamistaan sekä vaikuttaa osaltaan työpaikan myönteisen ilmapiirin luomiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan sitä tulee johtaa. (Työterveyslaitos 2015 a). Hyvällä ja kannustavalla johtamisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin, työolosuhteisiin ja sitä kautta työntekijöiden aikaansaantikykyyn (Tarkkonen 2012, 12-13). Työhyvinvointi kokemuksena ei ole pysyvä tila, vaan se on riippuvainen yksilön tilanteesta, organisaatiosta, lähityöyhteisöstä sekä fyysisestä työympäristöstä ja työstä. (Tarkkonen 2012, 9, 13.) Yhteisöjohtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan kaikkein keskeisimmin henkilöstön työhyvinvointiin ja saadaan aikaan myös tuloksellisuutta (Tarkkonen 2012, 12). Työlainsäädäntö on takaamassa työhyvinvoinnin toteutumista, se asettaa yrityksille velvoitteita. Lakien tarkoituksena on työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen. (Ojala ym. 2005, 35.)

Hyvällä johtamisella ja henkilöstötyytyväisyydellä on yhteys parempaan asiakastytyvyyteen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen (Manka 2006, 75). Johtamisessa tulee huomioida asiakastyön laatu ja se miten tullaan asiakkaiden kanssa toimeen (Valvio 2010, 30, 76). Henkilöstön palveluasenteilla on merkittävä vaikutus palveluiden laatuun ja lopputulokseen (Valvio 2010, 37-38). Laaja-alaisesta osaamisesta, ammatillisuudesta ja työhön sitoutumisesta seuraa asiakaslähtöinen ja laadukas toiminta, tehokkuus, taloudellisuus työssä sekä työn motivoituneisuus. Lisäksi työyhteisön tuki parantaa asiakaspalvelun laatua. (Wallin 2008, 82-86.) Ammatillista tyytyväisyyttä ruokkii eettinen ja korkeatasoinen ammatillinen toiminta sekä korkeatasoisen toiminnan tiedostaminen ja siitä saatu arvostus (Lehtonen 2011, 105-114). Hoitotyössä toimiva henkilö vastaa omalta osaltaan potilaan hoitoprosessin asiakaslähtöisyydestä ja tuloksellisuudesta. Asiakkaan tulisi voida vaikuttaa oman hoitoprosessinsa eri vaiheisiin. (STM 2009:18, 40.) Laki potilaan asemasta ja oikeuksista turvaa potilaan asemaa ja oikeuksia. Potilaalla on oikeus hyvään terveyteen, hoitoon, riittävä tiedonsaantiin ja itsemääräämisoikeuteen. (Elomaa & Mikkola 2004, 7-8.; Kylmä ym. 2007; 143.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Tampereen avopalvelussa toimivien terveydenhoitajien, lääkäreiden ja lähiesimiesten mielipiteitä siitä, miten johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä. Kysymyksiin haettiin vastauksia Tampereen kaupungin vuosittain toteutettavan työfiiliskyselyn aihealueiden pohjalta. Kyselyssä kartoitetaan työ ja vapaa-ajan tasapainoa, arvostusta sosiaalista hyvinvointia ja työilmapiiriä, päätöksentekoa ja johtamista, vaikutusmahdollisuuksia, itsensä toteuttamista, luovuutta ja työssä kehittymistä sekä työpaineita. Tästä opinnäytetyöstä on rajattuna pois työfiiliskyselyyn sisältyvät aihealueet työn turvallisuudesta ja työn ergonomiasta. Opinnäytetyön tavoitteena on saada esimiestasolle tietoa johtaa työntekijöitä parempaan työhyvinvoinnin kokemukseen ja tavoitella parempaa asiakastyytyväisyyttä sekä saada palveluihin vaikuttavuutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Tampereen kaupungin avoterveydenhuollon terveydenhoitajien, lääkärin ja lähiesimiesten käsityksiä johtamisen tuesta työhyvinvoinnissa ja asiakastyössä.

Tutkimustehtävät ovat seuraavat:

1. Miten johtamisella tuetaan työhyvinvointia?
2. Miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä?

Opinnäytetyön tavoitteena on välittää esimiestasolle tietoa työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamiseen sekä saada välineitä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden tukemiseen ja sitä kautta tavoitella henkilöstön hyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä.

3 TAMPEREEN KAUPUNGIN AVOPALVELUT

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Tampereen kaupungin avopalveluihin. Opinnäytetyön aihetta miettiessäni sain Tampereen kaupungin henkilöstöyksiköstä ehdotuksen vuosittain toteutetun työhyvinvointia kartoittavan työfiiliskyselyn jatkohyödyntämisestä. Henkilöstöyksiköstä antoivat kuitenkin lähes vapaat kädet toteuttaa kyselyiden pohjalta opinnäytetyötä. Opinnäytetyön viiteryhmän valikoitumiseen vaikutti opinnäytetyön tekijän oma sijoittuminen avopalveluihin ja mielenkiinto avopalveluiden työkenttää kohtaan. Ja erityisesti mielenkiinto kohdistui työhyvinvoinnin kokemuksen ja hyvän asiakaspalvelun edellytyksiä kohtaan. Tässä osiossa esitellään pääpiirteittäin Tampereen kaupungin avopalveluiden organisaatio, toiminta, strategia ja strategiaan kytkeytyvä työhyvinvoinnin suunnitelma. Lisäksi esitellään lyhyesti Tampereen kaupungilla johtamisessa, arvioimisessa, kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa työvälineenä käytettävää kehityskeskusteluiden taustaa.

3.1 Avopalveluiden organisaatio ja toiminta

Avopalvelut edistävät, tukevat ja hoitavat tamperelaisten terveyttä, psyykkistä hyvinvointia ja sosiaalista turvallisuutta sekä valmiuksia sujuvaan arkeen ja kotona asumiseen. Avopalveluiden organisaatiossa toimii ylimpänä avopalveluiden johtaja. Johtajan alaisuudessa toimivat eri vastuualueiden palvelupäälliköt ja ylilääkärit. Vastuualueita ovat lapsiperheiden sosiaalipalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut, kotihoidon palvelut, lasten- ja nuorten terveystyö, vastaanotto- ja mielenterveys- ja päihdepalvelut ja suun terveydenhuolto. Lisäksi avopalveluiden alaista toimintaa ovat hallinnon palvelut sekä arkisto- ja virastopalvelut. (Tampereen kaupunki 2014 a.) Kuviossa (1) on esitelty avopalveluiden organisaatiokaavio.



KUVIO 1. Avopalveluiden organisaatio (Tampereen kaupunki 2014 b)

3.2 Avopalveluiden strategia

Työhyvinvointi tulee sisällyttää organisaation strategiaan yrityksen johdon myötäjäksi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21). Työhyvinvoinnin johtaminen on strategista suunnittelua, työhyvinvoinnin toimenpiteiden käytäntöön laittamista ja sen tavoitteellista arvioimista (Työterveyslaitos 2015 a). Tampereen kaupungin strategisena tavoitteena on henkilöstön arvostaminen, yhdessä tekeminen, rohkea aloitteellisuus, ammatillisuus, vastuullisuus, turvallisuus ja taloudellisuus. Eettisten periaatteiden toteutumista tavoitellaan työssä toimimisen, hyvinvoinnin ja tasa-arvoisuuden hyväksi, lisäksi pyritään edistämään heikoimmassa olevien voimavaroja. Tampereen kaupungin avopalveluiden strategian taustalla on turvata asiakaslähtöisiä näyttöön perustuvia laadukkaita palveluita ja tukea asiakkaan osallisuutta palveluissa. Tavoitteena on, että palvelu on syrjimätöntä ja asiakaspotilas- ja henkilösuhteet perustuvat myötäelämiseen, ymmärrettävyyteen, kumppanuuteen ja luottamuksellisuuteen. Visiona on osaamisestaan ja palveluiden laadusta tunnettu toimia ja hyvinvoinnin edistäjä. Avopalveluiden päästrategia tavoittelee vankkaa asemaa hyvinvointipalveluiden tuottajana, kuitenkin huomioiden toiminnan ja talouden. (Tampereen kaupunki 2014 c.)

3.3 Avopalveluiden työhyvinvoinnin ohjelma

Työhyvinvoinnin tilaa Tampereen kaupungilla seurataan strategiaraportoinnissa strategiamatriisin avulla sekä lisäksi on laadittu vuosikello suunnitelman ja johtamisen tueksi. Strategiamatriisin toiminnan periaatteissa huomioidaan organisaation osalta osaamisen parantaminen, joustava organisaatio, johtamista ja toimintaa tukeva toiminnanohjausjärjestelmä. Tavoitteena on tiedolla ohjaaminen, kannustava johtaminen, esimiestyö ja tiimityön kehittäminen. Tuloksena on osaava hyvinvoiva henkilöstö sekä hyvä laatu- ja työnantajamaine. Palveluiden toiminnan periaatteena on terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, ongelmien ennaltaehkäisy ja teknologian hyödyntäminen. Tavoitteena on jatkuva parantaminen, asiakkaan osallistaminen palveluiden toteutukseen. Tuloksena on puolestaan palveluiden vaikuttavuus ja hyvä laatu ja toiminnan tuottavuus sekä taloudellisuus. Asiakkaan toiminnan periaatteet on asiakastarpeiden ja käyttäjäodotusten tunnistaminen sekä asiakkaan osallistaminen palveluiden suunnitteluun. Tavoitteena on palvelusopimusten laatulupausten täyttäminen, asiakassuhteiden kehittäminen sekä asiakkaan osallistaminen. Päämääränä on asiakkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys palveluihin, palveluiden kilpailukykyisyys sekä toiminnan ja talouden kestävä tasapaino. (Tampereen kaupunki 2014 d.)

Tampereen kaupungin työhyvinvoinnin ohjelma rakentuu strategiakaudelle ja se pohjautuu Tampereen kaupungin Kaupunkistrategiaan sisältäen Organisaation toimintakyky suunnitelman. Kaupunkistrategiassa työhyvinvointi nähdään arvona ja sen avulla voidaan parantaa kaupungin tuottavien palveluiden tuottavuutta. Organisaation toimintakyky suunnitelmassa nähdään, että työhyvinvoinnin johtaminen tulee olla tavoitteellista ja työkyvyttömyyden kustannukset laskevat. Työhyvinvoinnin ohjelmaan 2014-2017 on tehty vuositavoitteet työhyvinvoinnin parantamiseksi aina jokaisen yhteistyössä tuotantoalueen johdon, palveluntuotantojohtajan, liiketoimintajohtajan, henkilöstöyksikön ja työterveys-huollon kanssa. Työhyvinvoinnin ohjelmassa työhyvinvoinnin johtamista pyritään linkittämään aina muuhun johtamiseen, suunnitteluun ja seurantaan. Haetaan myös vaikuttavuutta tavoitteiden ja toimenpiteiden konkretisoimisella. Tuottavuutta on parannettu työhyvinvoinnin parantamisella ja asettamalla tavoitteista työhyvinvoinnin johtamiselle. Johdolle asetettavat työhyvinvoinnin parantamisen tavoitteet asetetaan yhdessä palvelutuotanto- ja liiketoimintajohtajan kanssa. Eri tuotantoalueilla selkeytetään rooleja ja työnjakoa, jotta työhyvinvoinnin tavoitteisiin päästään. Työhyvinvointia myös seurataan ja

siitä saatua tietoa hyödynnetään. Tavoitteet kirjataan aina talousarvioon. Työhyvinvoinnin ohjelman lisäksi Tampereen kaupungilla tehdään asiakastyytyväisyys -kyselyt tuotantoryhmittäin asiakastyytyväisyydestä. (Tampereen kaupunki 2015 e.)

Kehityskeskustelut ovat Tampereen kaupungilla johtamisen, arvioimisen sekä kehittämisen työvälineenä. Niillä pyritään parantamaan työyksiköiden toimivuutta, henkilöstön osaamista sekä työhyvinvointia. Esimiehelle kehityskeskustelut avaavat työyksikön toimivuutta, henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanne esimiehen ja työntekijän välillä, jossa saadaan ja annetaan palautetta. Työntekijä saa mahdollisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Työtehtävien selkeyttäminen keskusteluissa on tärkeää työntekijän jaksamiselle ja osaamiselle. Kehityskeskusteluissa esimiehen on osattava tarttua kehityskeskusteluissa nouseviin asioihin, jotta työntekijät kokevat ne hyödyllisiksi. (Vililä-Vakkilainen Avopalvelut 2014.)

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN ASIAKASTYÖSSÄ

Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia tukevaa teoriaa työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamisesta. Teoreettisissa lähtökohdissa on käytetty aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta sekä opinnäytetyön pohjalta toteutetun kirjallisuuskatsauksen tuomaa tutkimustietoa. Kirjallisuuskatsauksessa haettiin tutkimustietoa paitsi teorian tueksi niin myös työfiliskyselyn tueksi teemahaastatteluihin. Vastauksia haettiin tutkimuskysymyksiin; miten johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyössä. Lisäksi valittiin muutama tutkimus tai tieteellinen artikkeli kuvaamaan työhyvinvoinnin käsitettä.

4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää monesta eri näkökulmasta liittyen siihen kenen taholta sitä tarkastellaan. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan ”*Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.*” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Yksilön tasolla työhyvinvointi nähdään ihmisen psyykkisenä, fyysisenä ja sosiaalisena hyvänä olona. Työ saa rastiittaa, mutta se ei saa syödä ihmisen kaikkia voimavaroja tai uhata terveyttä. Työhyvinvointiin liittyy myös ihmisen muu elämä ja siihen liittyvät tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)

Työhyvinvoinnin kautta ihmisen tulisi saada kokemuksia, jotka voimaannuttavat hänet (Tarkkonen 2012, 22). Työhyvinvointiin vaikuttavaa vahvasti ihminen itse ja hänen asenteensa, psykologinen pääoma, kasvumotivaatio sekä henkinen ja fyysinen kunto (Manka ym. 2007, 7-8). Työhyvinvointiin vaikuttavina tärkeinä tekijöinä pidetään yksilön suoriutumiskykyä ja hyvinvointia. Suoriutumiskykyyn vaikuttavat yksilön sisäiset arvot ja motivaatio, tiedot taidot ja osaaminen, fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi sekä sosiaaliset kyvyt. Nämä osa-alueet vaikuttava kaikki siihen, miten yksilö kykenee hyödyntämään osaamistaan ja kuinka paljon hän kykenee panostamaan koko työyhteisön toimintaan. (Ojala ym. 2005, 30-32.) Organisaation tarjoavat mahdollisuudet työn edelly-

tyksiin, uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen vahvistavat työntekijän työhyvinvoinnin kokemusta. Yksilön lisäksi työhyvinvoinnissa tulee panostaa myös työyhteisöön. (Manka ym. 2007, 7-8.)

Almin tutkimuksessa myös yksilön tasolla työhyvinvointi ymmärretään psyykkisenä ja fyysisenä hyvänä olona. Koettu hyvä olo liittyy haluun lähteä työhön sekä hyvään oloon työssä ollessa. Yksilöllisyys koetaan myös yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä, jolloin yksilön tarpeet tulevat huomioiduksi työpaikalla. Työhyvinvointina koetaan myös se, että työympäristö on kunnossa. Oma- sekä työnantajan vastuunkanto koetaan tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijänä. Yhteisöllisyyteen puolestaan vastuunkannon lisäksi liittyy paljon sosiaalisia ulottuvuuksia. (Alm 2013, 57-58.)

Työhyvinvointia yksilön ja organisaation tasolla kuvataan Maslowin motivaatioteorian pohjalta viiden eri portaan kautta. Näiden portaiden avulla työhyvinvointia tarkastellaan henkisen, psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen ulottuvuuden kautta (Ojala & Ahonen 2005, 27-30; Rauramo 2008, 15.) Työkyky nähdään osana työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä määrittelevässä talo-mallissa työkyky kuvataan nelikerroksisena talona. Talon alimmaisesta kerroksesta ja sen perustuksesta rakentuu yksilön terveys ja toimintakyky sekä sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Talon toisessa kerroksessa ovat ammatillinen peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot, osaamisen taidot. Oppiminen on jatkuvaa ja työelämässä vaaditaan jatkuvasti uusia taitoja. Talon kolmanteen kerrokseen kuuluvat arvot, asenteet ja motivaatio sekä työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Talon neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, siellä ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Työterveyslaitos 2014 d.)

Työhyvinvoinnin tulee tuoda hyvää koko työyhteisölle. Työyhteisön hyvinvointi näkyy henkilöstön motivoituneisuutena ja vastuuntuntona, työn järjestelyissä ja johtamisessa. Työyhteisön toiminnassa panostetaan siihen, että henkilöstö saa pärjäämisen kokemuksia ja voi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvaisuutta. Työhyvinvointia lisäävät työn tavoitteiden ja vastuiden tunteminen, vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen sekä työnteko palkitsevassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2014 c.) Työhyvinvointia tuovat myös toimivat johtamiskäytännöt, töiden hyvä organisointi, työyhteisötyöyhteisön toimivuus, sekä henkilöstön osaaminen ja voimavarat. (Työterveyslaitos 2014 b.) Yrityksen sisällä työhyvinvointi nähdään kaikkien asiana ja sen sisällöstä tulisi

vallita kaikilla samanlainen käsitys. Työhyvinvointi pitää sisällään tavoitteet, toiminnan ja vaikutustavat, seurannan ja arvioinnin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21.)

Työhyvinvoinnin mallin mukaan löytyy viisi eri työhyvinvoinnin osa-aluetta. Niitä ovat työntekijät, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Lisäksi työhyvinvoinnin osatekijöiden merkitys vaihtelee organisaation koon, ympäröivän kulttuurin ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä ovat työn organisoinnin haasteet, työpaikan pelisääntöjen vaikutukset, arvot, luottamus ja työilmapiiri sekä työtoveruus. Työhön liittyvinä nähtiin itse työtehtävät mutta myös työympäristö ja työvälineet. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot, sekä arvot ja asenteet. (Sinisammal ym. 2011, 34, 28, 4.)

Sairaanhoitajien työhyvinvointia tutkittaessa löytyy neljä keskeistä työhyvinvoinnin tekijää. Näitä tekijöitä ovat kohdesidonnaisuus, eettisyys, yhteisöllisyys ja sukupolvisuus. Työhyvinvoinnissa tärkeitä on sen sidonnaisuus työn kohteessa onnistumiseen. Toivottavaa on, että työn käytännöt tukevat omaa arvopohjaa. Yhteisöllisyyden yksi tärkeä osa-alue on sosiaalinen ulottuvuus. Eri ikäiset työntekijät suhtautuvat työhönsä eri tavalla ja se tulee huomioida työntekijöiden välisissä suhteissa. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee kohdistua työn positiivisten ulottuvuuksien vahvistamiseen. (Utriainen ym.2011, 9.)

Osastonhoitajien työhyvinvointia tutkittaessa tulee esille työhyvinvoinnin tekijöinä fyysinen ja psyykinen jaksaminen, työn sisältö, työyhteisö, esimiehet sekä kollegat. Työn itsenäisyys koetaan positiiviseksi tekijäksi. Hyvinvoiva työyhteisö edistää työhyvinvointia samoin oman elämän tasapaino ja terveys, koulutus ja kollegoiden tuki. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä ovat ristiriidat, ongelmat sekä kannustuksen ja tuen puute. Työhyvinvoinnin kokemus on jokaiselle henkilökohtainen kokemus ja hyvinkin erilainen eri työntekijöillä. (Hirvikoski 2011, 43-52.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Ilmarinen kuvaa työhyvinvoinnin talon kautta kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin talon kattona on työhyvinvoinnin johtaminen, joka toiminnallaan ohjaa työhyvinvointitoimintojen suuntaa. Katon välikerroksessa ovat työhyvinvoinnin tavoit-

teet, kuten organisaation tuloksellinen toiminta ja työntekijöiden hyvinvointi työssä. Talon kesikerroksessa on työ ja tavoite sen sujumisesta. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin työssä liittyvät esimiestyö, työyhteisö, osaaminen ja kokonaisyhyvinvointi. Työhyvinvointiin ja kaikkeen muuhunkin organisaation toimintaan liittyvät strategia ja arvot. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perustana on yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuminen. (Ilmarinen 2015, 5.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin talo (Ilmarinen 2015).

Työhyvinvointi on yhteistyötä johdon, esimiesten ja henkilöstön taholta. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi alusta alkaen ottaa työntekijät mukaan, jolloin työhyvinvoinnin tavoitteisiin sitoudutaan paremmin. (Ilmarinen 2015, 8.) Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö perustuu hyvää johtamiseen ja työntekijät ovat motivoituneita työhönsä sekä tiedonkulkua on avointa (Työterveyslaitos 2014 a). Hyvässä johtamisessa on molemmat ulottuvuuden sekä asioiden että ihmisten johtaminen (Ilmarinen 2015, 5; Latvanen 2008, 28-39).

Työhyvinvoinnin johtamisesta tulee olla pätevää tietoa. Keskeisinä arvoina ovat vastuullisuus ja huolenpito, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvoisuus, totuuden selvittäminen, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, järjestelmällisyys, ennakoivuus ja osaaminen. Kyseisistä arvoista tulee pitää huolta päätöksenteossa ja johtamisessa. (Tarkkonen 2012, 22.) Johtamisella tulee ohjata paitsi työhön niin yksittäiseen työntekijään ja työyhteisöön liittyvä muutosprosesseja (Sinisammal ym. 2001, 28). Tärkeäksi johtajuus-

den osaamisen osa-alueina koettiin johtajuusosaaminen, tehokkuusosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, työhyvinvointiosaaminen, lainsäädännön tunteminen sekä muutosjohtajuuden osaaminen (Kanste 2005, 342). Esimiehen tehtävä on kannustava johtaminen, jonka tärkeimmäksi haasteeksi nousee vuorovaikutteisuus (Manka ym. 2007, 7-8). Osastonhoitajan tarvitsivat työssään hallinnollista, hoitotieteellistä ja johtajuuden osaamista. Lisäksi tarvitaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä omia henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Kanste 2005, 342.)

Johtamisosaamiseen tarvitaan henkilökohtaisia sosiaalisia taitoja, kehittämisosaamista, työn sisäisten prosessien hallinnan osaamista, sosiaalista osaamista sisältäen yhteistyöosaamisen, sekä talousosaamista. Tarvitaan myös johtamisessa uskallusta puutta asioihin sekä taitoa tukea työhyvinvointia ja henkilöstöä. Johtamisessa tarvittavien kykyjen hallintaan tulee osata käyttää johtamisessa tarvittavia tietoisuutta omista taidoista johtaa ja ohjata henkilökuntaa. Johtamisen taustalla on, että tietää mitä käytännön työ on. Lisäksi tarvitaan henkilöstöhallinnon osaamista ja tietoa laeista sekä hallita henkilötön rekrytointia. Johtamisen tavoitteena on ohjata henkilöstölle organisaation strategiaa käytäntöön tavoitteiden mukaisesti. (Kammonen 2008, 32-53.)

Johtajuuden vaikutukset ulottuvat työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen työhön, työyhteisön ilmapiiriin vaikutukseen sekä taloudellisuuteen ja tehokkuuteen ja potilastyön laatuun. Johtamisen keinoja ovat motivointi, vuorovaikutteisuus, johtajuuden jakaminen, toimivien käytänteiden toteuttaminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuuksien luominen, arvostuksen ja tuen antaminen, osallistumiseen kannustava ja henkilöstön kehittämistä eteenpäin vievä. Työyhtiön yhteiset tavoitteet, sekä jokaisen osallistumista tukeva ja toiminnan kehittämistä suuntaava ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä hyvinvointia edistävän johtajuuden näkökulmasta. (Perko & Kinnunen 2013, 45-58.)

Työhyvinvoinnin johtamista edistäviä tekijöitä ovat moniammatillinen ja lähijohtajien yhteistyö, toisen työn sisällön tunteminen, osaamisen kehittäminen, yhteiset kehittämispäivät, työnkierto, tehtävien siirto lääkäreiltä hoitajille, lähijohtajien oleminen tavoitettavissa sekä palautetta saadessaan kritiikin kestäminen. Johtamiseen liittyy myös estäviä tekijöitä, kuten yhteistyön puute ylemmän tahon kanssa tai henkilöstön resurssien puute. Lisäksi on myös organisaation muutokseen liittyviä tekijöitä, säästämistä, sopeuttamista ja asioiden sekavuutta. (Kivinen, 2008, 49.) Hoitotyönjohtajien johtajuusosaaminen tarvitsee tukea, sillä esimiehet tarvitsivat hallinnan tunteen kokemusta työssään. Koulutus

lisäsi esimiehen voimavaraistumisen tunnetta työssään ja sen kokeminen on edellytys, jotta esimiehet voisivat edistää voimaantumista myös työntekijöiden parissa. (Halonen 2008, 47.)

Työntekijän suhde esimieheen on merkityksellistä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Henkilöstöjohtamisen haasteena nähdään strategian jalkauttaminen, erilaisten muutosten läpivienti, toimivien toimintaprosessien kehittäminen, kehittämiskeskusteluiden käyminen, vuorovaikutuksen toimivuus, työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely, henkilöstön voimavarojen ja jaksamisen tukeminen sekä työmotivaation tukeminen. (Työterveyslaitos 2015 a.) Hyvinvoiva työyhteisö edistää myös vastavuoroisesti esimiesten työhyvinvointia (Latvanen 2008, 28-39).

Henkilöstöjohtamisessa eri osa-alueita ovat, työntekijän motivointi, kommunikointi, henkilöstön kehittäminen, johtajuuden jakaminen, arvostuksen ja tuen antaminen sekä johtamisen oikeudenmukaisuus. Motivoinnin tarkoitus on ylläpitää työtehtävien suorittamista. Kommunikointi on tiedon välittämistä ja työn ohjaamista. Henkilöstön keittäminen on yhteydessä yrityksen menestymiseen, tarjotaan oikeat tiedot, taidot ja valmiudet työhön. Jaetussa johtamisessa jaetaan tehtäviä eri toimijoiden kesken ja rakentuu sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Johtamisessa arvostuksen välittäminen tapahtuu palautteen kautta, arvostus ja tukeminen ennalta ehkäisevät työntekijän stressiä. Oikeudenmukaisuus on sidoksissa työntekijöiden sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja työn laatuun. (Kokkinen 2007, 23-31.)

Johtajien erilaiset johtamistyyli vaikuttivat työssä tyytyväisyyteen ja siihen sitoutumiseen. Lisäksi johtamisen tyyli vaikuttaa koko työyksikön toimintaan, kuten kehittämiseen, yhteistyöhön työyhteisössä ja sen ulkopuolella sekä koko organisaation ilmapiiriin. Hyvin toimivassa työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä ja työntekijöillä on vähemmän stressiä. Jokaisella johtajalla on oma tietty tapansa johtaa. Työhyvinvoinnin johtamisen eri tyyliä ovat resonoiva, visionäärinen, valmentava, välittävä, demokraattinen, ei-resonoiva komentava johtamistyyli sekä eristäytyvä johtamistyyli. Komentavassa johtamistyyliissä sääntöjen noudattaminen koetaan tärkeäksi ja se on toteutuessaan esimieslähtöistä. Eristäytyvä johtamistyylin omaavat esimiehet keskittyivät omaan tekemiseensä ja työntekijöille tuli kokemus, että he ovat työssään yksin.. Välittävässä johtajuudessa johtaja kuuntelee ja tarkkailee työntekijöidensä työnhyvinvointia. Demokraattisessa johtajuudessa johtaja antaa työntekijöille vapauksia suunnitella ja tehdä työtä omalla tavallaan.

Visionääriset johtajat välittivät parhaiten tietoa työntekijöille työyksikön tavoitteista ja toiminnasta sekä tietoa työstä. Välittävä johtajuus on arvostavaa ja tasa-arvoista, demokraattisessa johtajuudessa puolestaan korostuu työntekijöiden luottamus. Valmentava johtajuus kannustaa eniten työntekijöitä kehittämään ammattitaitoaan. Eri johtajuuden tyylit ovat yhteydessä potilastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun. (Vesterinen 2013, 53-58.)

Työhyvinvointia edistäviä johtajuuden tyylejä ovat myös transformaalinen johtaminen, oikeudenmukainen johtaminen, autenttinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen. Autenttinen johtajuus huomioi itsensä tiedostamisen ja ihmissuhteiden merkityksen. Transformaalinen johtaminen koostuu motivoinnista, älyllisyyteen kannustamisesta sekä huomio yksilöä. Oikeudenmukaisessa johtamisessa keskitytään päätöksenteon johdonmukaisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen sekä kohtelun oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi esiintyy loukkaavaa johtamista, joka käsittää loukkaavan esimieskäyttäytymisen ja työntekijöiden vihamielistä kohtelua. Kohtelu näyttääytyy lupusten pettämisenä tai työntekijöiden nolaamisena julkisesti. Työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu lisäksi työntekijöiden pahoinvointia ja vaikutti uupumuksen tapaiseen väsymykseen, työstä irrottautumiseen sekä depressio-oireiluun. Työyksikön yhteiset tavoitteet, toiminnan kehittämisessä ja jokaisen osallistamisessa sekä muuten hyvä tiimi-ilmastotuki myönteisten johtamistyylien esiintymistä. Työntekijöiden oma olo myös vaikutti siihen, miten johtajuus nähtiin. (Perko & Kinnunen 2013, 45-58.)

Esimiestyön eettisessä- ja arvo-osaamisessa tulisi näkyä oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, ihmisten kunnioitus, arvotus, kuunteleminen ja tiedottaminen (Kammonen 2008, 32-53). Eettinen johtajuus tarkoitti myös tasa-arvoista kohtelua, vaikutusmahdollisuuksia työhön, tukea ja kannustusta, riittäviä resursseja hoitotyön tekemiselle sekä riittävää ajan tasalla olevaa palkkausta viestittämässä työn arvostusta. Sairaanhoidajat haluavat tehdä työnsä hyvin ja kehittyä ammatissaan. Terveystieteidenhuollossa tarvitaan hyvää eettistä johtajuutta tukemaan henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä työyhteisön että organisaation tasolla ja vasta se takaa hyvät ja laadukkaat palvelut. Johtajuus terveydenhuollossa tulisi nähdä palvelutehtävänä ja jokaisella terveysalan työntekijällä on oikeus hyvään johtajuuteen. (Kangasmäki 2007, 2.)

Työpaikan vuorovaikutussuhteet nähdään työhyvinvoinnin edistäjänä. Esimies on luomassa myönteistä ilmapiiriä ja työyhteisön hyvä yhteishenki kannustaa eteenpäin. Käytäntö sujuu onnistuneemmin työyhteisön tuen avulla. Työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota paitsi työntekijöiden välisiin keskinäisiin ongelmiin niin myös esimiehen ja työntekijän välisiin ongelmiin. Esimieheen kohdistuu työntekijöiden taholta odotuksia ja toiveita. Esimiehen oma malli hyvän olon tuojana antaa työntekijöille nähdäksesi tulemisen ja arvostuksen kokemusta. Esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa työmotivaatiota ja osoittaa luottamuksen tunnetta työntekijöihin. Erityisesti positiivisen palautteenannon koettiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin. (Lehtonen 2011, 81-82.)

Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä työvälineenä voidaan pitää kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelut edistivät työhyvinvointia ja erityisesti hyödyttävät vasta ammatissa aloittelevia. (Kanste 2007, 342.) Vuosittaiset kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa on osa hyvä johtamista ja ne on hyvä ottaa osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Kehityskeskustelut tulisi nähdä työntekijöiden oikeutena. Kehityskeskusteluiden kautta viedään yrityksen strategiaa käytäntöön, käydään läpi työntekemisen tavoitteet, varmistetaan tarvittava esimiehen tuki ja työn että edellytykset on kunnossa ja lisäksi asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle. Molemminpuolinen palaute sekä negatiivien että positiivinen tukee yhteistyötä. Kouluttautumisen mahdollisuudet voivat olla osa keskustelua. (Järvinen 2006, 43-48.)

4.3 Asiakastyön johtaminen

Lähtökohtana asiakaslähtöisessä palvelussa on, että toiminnasta tulee olla tietoa (Valvio 2010, 67-70). Toiminnan taustalla oleva asiakasarvo selittää asiakastyytyväisyyttä, asiakaskollisuutta ja suosittelukäyttäytymistä. Asiakasarvo huomioi sen mitä asiakas on joutunut uhraamaan palvelun saadakseen ja tulisi laskea kustannuksia myös asiakkaan ajalle sekä osoittaa asiakkaalle, miten hän on hyötynyt palvelusta. Asiakasarvon ulottuvuudet ovat sen taloudellinen, eli mitä hän on joutunut maksamaan palvelusta, toiminnassa, eli millaista palvelua hän on saanut, emotionaalinen arvo eli miten hän on kokenut palvelun ja symbolinen arvo eli mikä merkitys palvelulla on ollut hänelle. Asiakasarvon tunnistamisen jälkeen yrityksessä muodostetaan asiakaslupaus ja se olisi tarkoitus lunastaa jokaisessa palvelutapahtumassa. (Rintamäki & Mitronen 2014, 27-29.)

Asiakaslähtöisyyden taustalla terveystalveissa on, että asiakas nähdään kokonaisuutena. Palvelulähtöisessä ajattelussa lähtökohtana on asiakkaan toiminta ja sen tukeminen. Tärkeintä on miten palvelu tai tuote tai ne yhdessä auttavat asiakasta parhaiten suoriutu- maan arjestaan ja nähdä toiminta asiakastarpeen näkökulmasta. (Rannisto 2014, 36-39.) Jokaisella asiakkaalla on omat vaatimukset ja odotukset palvelulle ja ne eivät ole aina etukäteen ennustettavissa. Asiakaspalvelutapahtumassa asiakas tulee kohdata tasavertai- sena ja pyrkii rakentamaan luottamusta asiakkaaseen. (Valvio 2010, 67-70.) Tavoitteena on tukea hyvää asiakaskokemusta, joka syntyy monesta eri osatekijästä. Asiakkaalle jää positiivinen muistijälki palvelusta, yrityksestä ja asiakas kokee tulleen kuulluksi ja pal- veluksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-49.) Henkilöstöjohtamisella ja henkilöstön kou- luttamisella luodaan yrityksen henkilöstön edellytykset palvella asiakkaitaan hyvään asiakaskokemukseen. Lisäksi muutosjohtamisen on keskeinen tekijä asiakastyön johta- misessa. (Kortesus & Löytänä, 78, 148.)

Asiakaslähtöisten palveluiden tueksi esimiehet tarvitsevat palvelu-, asiakas-, laatu-, suun- nittelu- ja kehittämisosaamista. Tarvitaan myös sosiaalista- ja eettistä osaamista sekä tu- lee huolehtia asiakkaiden oikeuksien toteutuminen. Esimiehet määrittävät palvelutason ja palvelun osaamisen arviointia sekä vastaavat asiakastyytyväisyyden kartoittamisesta ja sen pohjalta asiakastyön kehittämisestä. Tutkimus ja kehittämisosaamisen kautta on mah- dollisuus tuottaa asiakaslähtöisiä palveluita. Osastonhoitajan tehtävänä on kehittää työ- paikalla hyvän hoitotyön tekemisen edellytyksiä, tavoitella asiakkaan kuulluksi tule- mista sekä panostaa hoidon ja palvelun laadun arviointiin. Niillä vaikutetaan paitsi työyhteisön toimintaan niin myös yksittäisiin toimijoihin. (Repo, 2008, 56.)

Johtamisessa tulisi huomioida asiakaslähtöinen tiedottaminen osana päivittäisjohtamista, asiantuntijoiden kuulemista ja lakisääteisten tarpeiden huomioimista sekä asiakaslähtöi- sen työn kehittäminen. Toiminnassa tulisi olla asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja kuulemista, lain tuomien parannusten huomioimista sekä eettisyyttä. Asiakaslähtöisyys on asiantuntijuuden johtamista ja ammatillisuuden ymmärtämistä käytännön toiminnassa, kuten aitoutta, ymmärtämistä ja tehtävään sitouttamista. Asiantuntijuuden johtamisessa korostuvat vuorovaikutus- ja tiimityö. Eri johtajuuden tyylit välittyivät työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksen kautta potilaan tyytyväisyyteen ja heidän saamansa hoidon laatuun. Tavoiteltaessa ja arvioitaessa potilaan hyvää hoitoa, työt tulisi organisoida sen mukaisesti. (Mertaniemi ym. 2011, 31-34.)

Henkilöstön palveluasenteilla on merkittävä vaikutus palveluiden laatuun ja lopputulokseen. Palvelussa henkilöstön asenteina voivat olla myönteinen tai kielteinen suhtautuminen, voittaja tai häviö sekä sitoutunut tai sekaantunut. Palvelussa hyvin pärjäävät henkilöt suhtautuvat asioihin myönteisesti ja näkevät asioiden positiiviset puolet, kun taas kielteisesti suhtautuvat näkevät kaikessa esteitä ja uhkia. Voittaja suhtautuu asioihin myönteisesti ja pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa sekä korjaamaan tekemiään virheitä, puolestaan taas häviö kieltää ja torjuu sekä yrittää muuttaa toisten toimintaa. Sitoutunut sitoutuu työhönsä ja ottaa työyhteisönsä omakseen, kun taas sekaantuneella on huonot yhteistyökyvyt ja hän on hämmentynyt ympäristöstään. (Valvio 2010, 37-38.) Asiakasosaamisessa henkilöstön keskeisiä osaamisalueita ovat vuorovaikutustaidot, kuten kuunteleminen ja keskusteleminen sekä ongelmien ratkaisutaidot. Eettisessä osaamisessa arvo-osaaminen on toiminnan perusta, organisaation arvot siirtyvät työntekijälle ja sitä kautta asiakkaalle. (Kammonen 2008, 61-64.)

Ammatillinen toiminta koetaan asioista huolehtimisena ja asiakkailta suoraan saatu positiivinen palaute toimii kannustavana ja takaa onnistumisen vaativissa asiakastilanteissa. Palautteiden kautta saadaan siis vahvistusta oikein tehdyille työlle. Tyytyväisyyttä työhön tuo hyödylliseksi koettu asiakastyö. Oma työssä onnistuminen heijastuu asiakkaiden hyvästä olost. Hyvän olon tuottaminen tuo itselle hyvää oloa ja vahvaa sitoutuminen työhön. Tyytyväisyyttä tuovat myös vaativat asiakastilanteet ja niistä selviytyminen. Työn toteuttaminen suunnitelmallisesti ja onnistuneesti vahvistaa työtyytyväisyyttä ja vastavuoroisesti työn toteuttaminen kiireessä tuo ammatillista turhautumista. (Lehtonen 2011, 105-114.)

4.4 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tueksi tehty kirjallisuuskatsaus toteutettiin vaiheittain. Kirjallisuuskatsauksen tiedon haku suoritettiin hakusanoilla työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja asiakaslähtöisyys yhdistelmällä hakusanoja ja katkaisemalla niitä. Tiedonhallussa käytettiin eri tietokantoja, kuten Medic, CINAHL sekä manuaalisella halulla haettiin tutkimuksia internetportaaleista, kuten TamPub, työterveyslaitos, Ilmarinen ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Mukaan otettavat tutkimukset valikoitiin opinnäytetyön tekijän itse määrittämällä sisäänotto- ja poissulkukriteereillä (liite 1), kirjallisuuskatsauksen alkupe-

räistutkimusten laadunarvioinnissa noudatettiin Palomäki & Piirtolan (2002, 25) rakentamaa laadunarvioinnin kriteereitä (liite 2), kirjallisuuskatsauksen näytön asteen arviointi toteutettiin Suomen sairaanhoitajaliiton (2004, 21) taulukkoa hyödyntäen (liite 3), kirjallisuuskatsauksen alkuperäistaulukosta löytyy tiedot tekijästä/tekijöistä, tutkimuksen nimi, aineisto ja keskeiset tulokset (liite 4). Kaikkiaan opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen teoreettiseksi pohjaksi valikoitiin 22 kotimaista tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli löytää aiemmin tehdyistä tutkimuksista hyvä pohja opinnäytetyön teoreettisiin lähtökohtiin. Kirjallisuuskatsaukseen valikoiduissa tutkimuksissa tuli esille työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia monin eri keinoin ja työhyvinvoinnin johtamisella saadaan tukea asiakastyön.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tämä osio kuvaa opinnäytetyön menetelmällisiä lähtökohtia. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin Tampereen kaupungilla vuosittain toteutettavan työfiiliskyselyn aihealueiden pohjalta haastatteleamalla kahta terveydenhoitajaa, kahta lähiesimiestä ja kahta lääkäriä. Opinnäytetyön teemojen aihealueina käytetty työfiiliskysely kattaa osa-alueet: työn- ja vapaa-ajan tasapaino, työpaineet, sosiaalinen hyvinvointi ja työilmapiiri, päätöksen teko ja johtaminen, arvostus, vaikutusmahdollisuudet, itsensä toteuttaminen, luovuus sekä työssä kehittyminen ja työn turvallisuus ja ergonomia. Opinnäytetyöstä rajattiin pois työfiiliskyselyssä esiintyvät kysymykset työn turvallisuudesta ja ergonomiasta. Aineisto purettiin ja toteutettiin induktiivinen sisällön analyysiä apuna käyttäen ja sen pohjalta raportoidaan tulokset. Tässä opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita ihmistä ja heidän mielipiteistä. Kiinnostuksen kohteena olivat työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin ja asiakastyön tukemisesta johtamalla.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska haluttiin selvittää yksittäisten ihmisten käsityksiä työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamisesta. Haettiin vastauksia mitä-, miksi- ja miten kysymysten avulla. Haastateltavien joukko oli pieni, mutta haasteltava pyrittiin valitsemaan eri toimialueilta mahdollisimman monipuolisen näkemyksen saamiseksi. Metsämuurosen mukaan kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin kun halutaan selvittää tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita, luonnollisissa olosuhteissa tapahtuvia tilanteita ja halutaan selvittää tiettyjen tapahtumisen olemassa olevia syyseuraussuhteita (Metsämuuronen 2009, 220). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Menetelmässä suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä ja valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti. Tutkimussuunnitelma määräytyy tutkimuksen edetessä. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineisto sen mukaisesti. (Hirisjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164, Kylmä & Juvakka 2007, 16-27.) Laadullisessa tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymysten mitä, miksi ja miten avulla. Vastauksista saatu tieto on sidoksissa tutkittavien

elämäntilanteisiin, aikaan ja paikkaan. Oletuksena on, että todellisuus voi näyttäytyä eri ihmisille eri tavalla. (Kylmä & Juvakka 2007, 28.)

5.2 Haastattelu aineiston keräysmenetelmänä

Opinnäytetyön teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Lupaa haastatteluiden toteuttamiseen kysyttiin terveydenhoitajien, lähiesimiesten ja lääkäreiden esimiehiltä. Luvan jälkeen oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti jokaiseen haastateltavaan erikseen ja heidän suostumuksen jälkeen sovittiin aikataulusta. Haastatteluihin haettiin edeltävästi myös tutkimuslupa Tampereen kaupungilta. Haastateltavilla jokaisella oli kokemusta asiakaspalvelutehtävässä toimimisesta. Jokainen heistä sijoittui Tampereen kaupungin avopalveluiden eri tuotanto-alueille. Tämä mahdollisti, että heiltä saada monipuolinen käsitys tutkittavasta aihealueesta. Opinnäytteeseen valikoitiin haastateltavat niin, ettei heidän henkilöllisyys ei tulisi muiden tietoon. Haastateltavat olivat 28-60-vuotiaita, naisia ja miehiä ja työkokemusta heillä oli 8 vuodesta lähes 30 vuoteen. Haastateltaville jaettiin etukäteen tieto haastattelusta (liite 5) ja heiltä pyydettiin suostumus haastatteluun (liite 6), eikä heistä kukaan kieltäytynyt haastattelusta missään vaiheessa. Ennakkotietoina haastateltaville kerrottiin mihin tutkimuskysymyksiin haluttiin vastausta ja että haastattelu perustui työfiiliskyselyissä käytettyihin teemoihin (liite 7), kuitenkin rajamalla työergonomiaan ja turvallisuuteen liittyvät aihealueet pois. Teemojen pohjalle oli haettu kirjallisuuskatsauksen avulla taustatukea aiemmin tutkituista tutkimuksista aiheeseen liittyen. Haastattelut toteutettiin haastateltavan sijoittumisen mukaan eri Tampereen kaupungin eri toimipisteissä 2014-2015.

Haastattelu mahdollistaa olemisen suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Saadaan useimmiten suunnitellut henkilöt mukaan haastatteluun ja haastateltavat on mahdollista tavoittaa myöhemminkin. Haastattelu valitaan useasti syystä, että halutaan nähdä tutkimustilanteessa ihminen subjektina. Kyseessä voi olla myös yleisesti tuntematon tutkimusalue, josta halutaan selventää vastauksia tai syventää tietoja. Tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita. Vastauksia voi olla saatavilla monitahoisesti paljon. Tutkijan tulee ottaa huomioon, että haastattelu tutkimusmetodinä vie paljon aikaa, se on oltaava huolellisesti suunniteltu ja ennalta harjoiteltu haastattelutilanne. Lisäksi on aina olemassa riski haastattelutilanteen epäonnistumiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206.) Haas-

tattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluna. Kutakin näistä voidaan käyttää täydentävinä vaihtoehtoina. (Hirsijärvi ym. 2009, 210-211.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat tiedossa, mutta haastatteluun liittyy vapauksia. Teemahaastattelussa haetaan vastuksia tutkimustehtävään. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95-97.) Teemahaastattelussa halutaan saada tietoa asioista, joita emme tietoisessa mielessä ajattele ja haastattelun tavoitteena on kartoittaa arvostuksia, ihanteita ja perusteluita. Teemahaastatteluissa vastaajien määrä on yleensä pieni. (Metsämuuronen 2009, 246.) Teemahaastattelu on keskustelu, jossa teemat on mietitty valmiiksi ennen haastatteluja. Teemat pohjautuvat aiempaan kirjallisuuteen ja tutkija voi hyödyntää omaa luovuuttaan haastatteluissa. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 48; Eskola & Vastamäki 2010, 35-36.)

5.3 Aineiston analyysi

Tässä aineistossa teemahaastattelut nauhoitettiin ja tallenteita saatiin suunnitellut kuusi ja niiden kestot olivat 35 minuutista – 1 h 22 minuuttiin. Nauhoitettu aineisto litteroitiin ja valmista tekstiä tuli yhteensä 72 sivua rivivälillä 1 ½. Lähes koko aineisto oli litteroitavissa nauhalta, ainoastaan parissa kohdassa jäi haastateltavan sana tai sanoma epäselväksi ja siksi pois aineistosta. Litteroinnin kautta oli mahdollisuus tutustua aineistoon tarkemmin. Ruusuvuoren mukaan tutkija voi lähestyä tallennettua aineistoa litteroinnin avulla. Litterointi on yksi tärkeä väline aineistoon tutustumisessa (Ruusuvuori 2010, 13). Aineistoa analysoidaan jo keräämisen yhteydessä ja litteroidaan kirjoittamalla haastattelut nauhalta teksteiksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 131-135).

Kvalitatiivisen aineiston perusanalyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 131-135). Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti, jolloin aineistoa luokitellaan jo olemassa olevien käsitteiden mukaan. Analyysissä aineistoa tarkastellaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Ei tarkastella määrää vaan sitä, mikä on tärkeää. (Hirsijärvi ym. 2009, 16.) Aineiston päätelmät johdetaan yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2008, 95). Induktiivisen aineiston keskiössä on aineisto ja kuvaus tutkittavan kohteen ilmiöstä. Laadullisessa terveystutkimuksessa jäsenetään todellisuutta luokittelemalla tutkittavan todellisuutta tutkimukseen osallistujien näkökulmasta. Lähtökohtana on induktiivisuus, osallistujien näkökulman esille tuominen, ohjaavina kysymyksinä on

mitä, miksi ja miten –kysymykset ja tutkimustehtävä tarkentuu matkan aikana. Vähälukuiset osallistujat valitaan kohdennetusti tehtävää silmällä pitäen, aineiston keruu on avointa ja tukittavien kanssa ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa, tukijan rooli on aktiivinen ja osallistuva, olosuhteet ovat luonnolliset ja sanat ovat merkityksellisiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 29-31.)

Analyysin vaiheet toteutuvat eri vaiheiden kautta. Aineisto luetaan useita kertoja läpi ja etsitään analyysirungon mukaisesti pelkistettyjä aihealueita, jotka sitten luokitellaan ja ryhmitellään sisällönanalyysin ajatuksen mukaisesti. (Kylmä ym. 2008, 23-27.) Aineiston keräämisen ja rajaamisen jälkeen aineisto luokitellaan teemoittain ja pyritään löytämään uusia ilmiöitä. Aineiston analyysissä toteutetaan teemojen ja ilmiöiden vertailu ja tulkinta. (Ruusuvuori 2010, 12.) Aineiston pelkistämisessä mennään empiirisessä aineistossa alhaalta ylöspäin (Eskola ym. 1998, 19). Pelkistäessä tutkimuksen aineisto voidaan kerätä ja analysoida rinta rinnan, puhutaan analyysistä ja synteestistä, eli abrahaminnista. Analyysivaiheessa saatu aineisto hajotetaan osiin ja käsitteellistetään. Synteestivaiheessa saadut palaset kootaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi. (Metsämuuronen 2009, 254.)

Tämän opinnäytetyön teoria analysoitiin käyttämällä induktiivisen sisällönanalyysin menetelmää. Tekstit luettiin useita kertoja läpi ja koodattiin värillisillä yliviiwaustusseilla. Tutkimuskysymyksistä haettiin vastauksia työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamiseen. Koodaamisen jälkeen aineisto luettiin uudelleen läpi tarkoituksena löytää tekstistä jotain sellaista, mitä ensimmäisellä kerralla ei kenties huomioitu. Uudet huomiot koodattiin myös yliviiwaustussilla. Lopullisen koodauksen jälkeen laitettiin alkuperäisilmaisut taulukkoon ja aloitettiin pelkistäminen, taulukko 1.

TAUKKO 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

1. Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Kyllä siinä niin kun työjohdolla olis niin ku semmonen hyvä tehtävä niin kun tavatais ja näin, että ihmiset tuntisivat toisensa ja vois koska tahansa soittaa ja kysyä neuvoo.”	Työnjohdon tehtävä olisi tutustuttaa työntekijät ja madaltaa kynnyistä kysyä neuvoa toisiltaan
”Johtajataso voisi ryhmyttää tietyllä tavalla, antaa työntekijöille tilaisuuksia tutustua ja sellaiseen vapaaseen kanssakäymiseen.”	Johtajataso ryhmyttää ja tarjoaa tilaisuuksia vapaaseen kanssakäymiseen
”Yhteiset säännölliset kokoukset ja työilmapiiri parantaa ammatillisuutta ja näkee niitä samaa työtä tekeviä.”	Säännöllisissä kokouksissa näkeminen parantaa ammatillisuutta
”No mun mielestä se tuo sellasta niin kun työntekijälle turvaa ja semmosta, että että kun sää ohjaat asiakasta tai näin niin niin tota sä tiedät että sää voit jostain kysyä ja varmistaa ja kysyä kollegalta et miten on toiminut tälläisessä vastaavanlaisessa tilanteessa ja niin kun tämmösissä asioissa kyllä.”	Kollegatuki tuo turvaa asiakkaan ohjaukseen kun voi varmistaa ja kysyä miten toinen ammattilainen on toiminut vastaavanlaisessa tilanteessa

Aineiston pelkistämisessä aineistosta koodataan aihealueita, jotka liittyvät haettavaan tutkimuskysymykseen ja ryhmitellään saman aihealueen alle liittyvät asiat. Aineistoa pelkistetään kysymällä tutkimustehtävän ohjaamia kysymyksiä. Pelkistetyt ilmaisut kuvataan mahdollisimman tarkasti noudattaen alkuperäisilmausien termejä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Pelkistysvaiheen jälkeen ryhmitellään ilmaisuiden erilaisuudet ja yhdenmukaisuudet samoihin kategorioihin ja annetaan kategorialle kuvaava nimi kullekin aihekokonaisuudelle. Tutkija päättää induktiivista ajatusta hyödyntäen mitkä asiat voidaan yhdistää samaan luokkaan. Tähän vaiheeseen liittyy jo aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.) Tässä opinnäytetyön aineiston pelkistämisen jälkeen samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin word-taulukkoa hyödyntäen alaluokiksi.

Ryhmittelyssä otettiin ensin käyttöön värit, joilla koodattiin muodostetut pelkistetyt ilmaisut samaa aihetta oleviin ryhmiin ja niiden pohjalta muodostettiin alaluokat. Aineistoa tehdessä varmistettiin alkuperäisilmaisuiden vastaavuus alkuperäishaastatteluiden ilmaisuiden kanssa. Pelkistetyt ilmaisut alaluokiksi on kuvattuna taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä alaluokiksi

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Säännöllisissä kokouksissa näkeminen parantaa ammatillisuutta	Kollegatuki vahvistaa ammatti-identiteettiä
Johtajataso ryhmäyttää ja tarjoa tilaisuuksia vapaaseen kanssakäymiseen	
Kannustaminen neuvojen kysymiseen	Kollegatuki tarjoaa ammatillisia neuvoja
Kollegatuki tuo turvaa ohjaukseen kun voi varmistaa ja kysyä miten toinen ammattilainen on toiminut vastaavanlaisessa tilanteessa	Kollegatuki monipuolistaa asiakasohjaukseen

Analyysi jatkuu muodostamalla luokkia alaluokista yläluokiksi ja aineiston abrahointia jatketaan riittävän pitkään, jotta saadaan muodostettua aineiston kannalta mielekkäitä kategorioita (Kyngäs & Vanhanen 1999, 7). Nimeämisessä voidaan käyttää myös deduktiivista päättelyä ja kategorialle annetaan nimeksi jo ennestään tuttu käsite tai sananparsi (Kyngäs & Vanhanen 1999, 7). Opinnäytetyön aineiston alaluokkien muodostamisen jälkeen samankaltaiset alaluokat muodostavat aina oman kategorian ja ne nimettiin yläluokaksi, taulukko 3.

TAULUKKO 3. Esimerkki alaluokkien abstrahoinnista yläluokiksi työhyvinvoinnissa

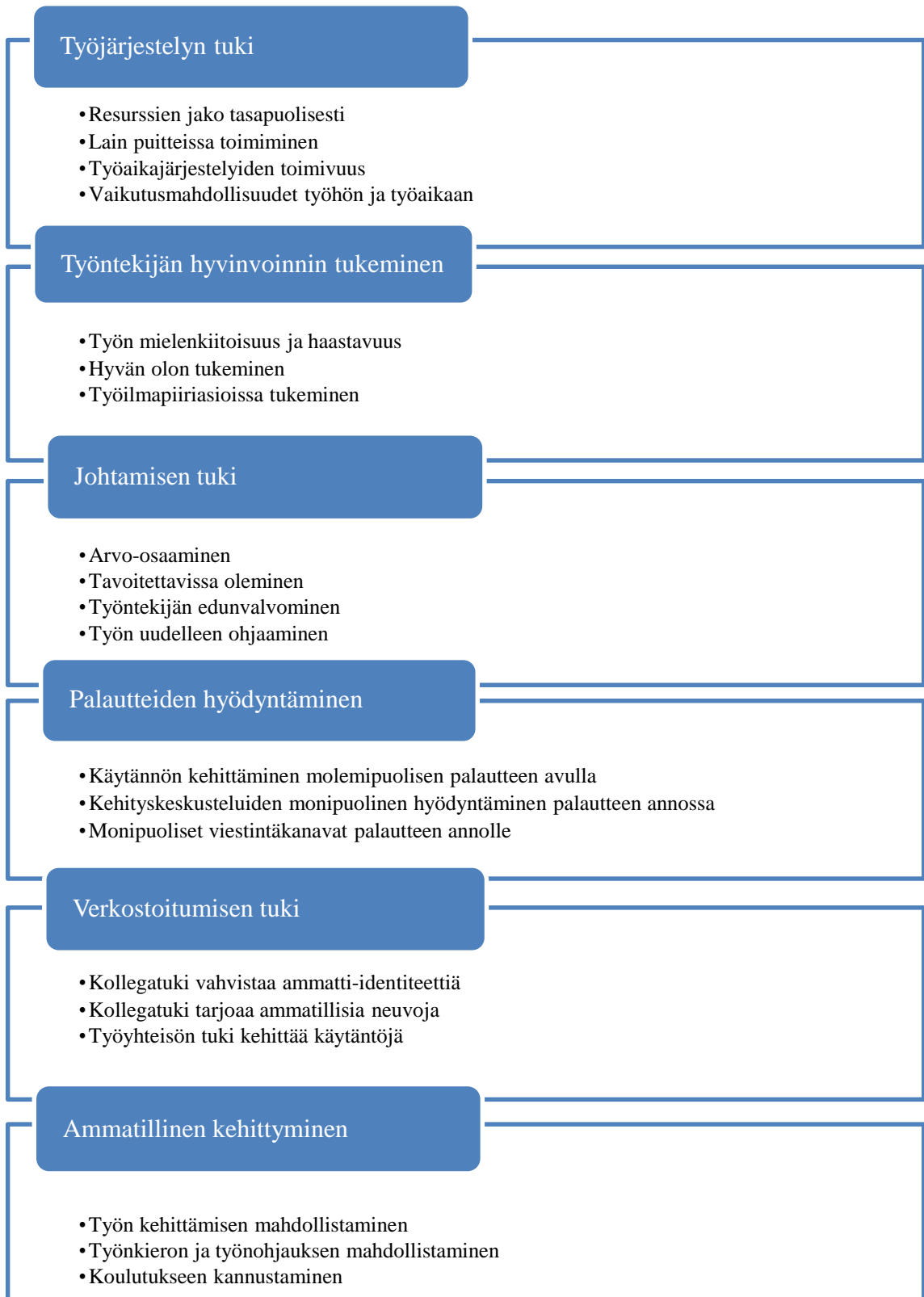
Alaluokka	Yläluokka
Kollegatuki vahvistaa ammatti-identiteettiä	Verkostoitumisen tuki
Kollegatuki tarjoaa ammatillisten neuvoja	
Kollegoiden tuki monipuolistaa asiakasohjausta	Verkostoituminen asiakaspalvelun tuki

6 TULOKSET JA RAPORTOINTI

Tässä osiossa esitellään tämän opinnäytetyön haastattelujen pohjalta saadut tutkimustulokset ja niiden raportointi. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten johtamisella tuetaan työhyvinvointia? Miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä? Metsämuurosen mukaan kvalitatiivinen tutkimus voidaan raportoida virallisesti tieteelliseen sävyyn tai kertovasti kuvailevaan tyyliin siten, että raportoinnin kohderyhmä ratkaisee kerrontatavan. Tulokset tulee esittää mahdollisimman tieteellisesti, monipuolisesti ja totuudenmukaisesti. Raportti kertoo sen, mitä tutkimuksesta on noussut esille. (Metsämuuronen 2009, 263-264.) Tutkimustulosten julkisella raportoinnilla voidaan välittää tietoa eteenpäin ja silloin tutkimusala kehittyy (Venhviläinen & Julkunen 2009, 140; Kylmä ym. 2007, 162-163). Raportointi nähdään tutkijan eettisenä veloitteena. Raportoinnissa tutkija käy läpi tutkimuksen tekemisen eri vaiheet ja niiden onnistumisen. Raportin kirjoittaminen ymmärrettävään ja mielenkiintoiseen muotoon on tutkijalle haaste. Tuloksien ja johtopäätöksien tulisi kuvata todellisuutta ja tarjota uusia ulottuvuuksia tutkittavalle ilmiölle. (Kylmä ym. 2007, 162-163.)

6.1 Johtamisella tukea työhyvinvointiin

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kuusi yläluokkaa, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamiseen: (1) Työjärjestelyn tuki (2) Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen (3) Johtamisen tuki (4) Palautteiden hyödyntäminen (5) Verkostoitumisen tuki (6) Ammatillinen kehittyminen. Kuviossa 1 on kuvattuna edellä mainitut yläluokat alaluokki-neen.



KUVIO 3. Opinnäytetyön tulokset ylä- ja alaluokittain

Työjärjestelyn tuki -luokka koostuu neljästä alaluokasta: resurssien jako tasapuolisesti, lain puitteissa toimiminen, työaikajärjestelyiden toimivuus sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ja työaikaan.

Avopalvelun toimijoiden mukaan työhyvinvointia voidaan tukea työn järjestelyillä. Työ tulee voida tehdä työaikana, ja työntekijällä pitää olla riittävästi aikaa suunnitella sitä. Esimies pitää huolen työaikojen noudattamisesta ja näyttää myös omalla esimerkillään, että työaikoja noudatetaan, eikä jäädä ylitöihin. Esimies ohjaa työtä niin, että työaika riittää. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa resurssien tarve ja jakaa resursseja tasapuolisei sekä tarjota tarvittaessa lisäapua. Hän vastaa myös lain ja asetusten toteutumista työajan puitteissa.

Lähiesimiehen tulee varmistua, että minimi ja lainvaatima tasalaatuinen palvelu toteutuu koko kaupungissa.

..että resurssit on tasapuolisesti jaettu ja ollaan tasapuolisia resurssien jaossa”

Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen –luokka koostuu kolmesta alaluokasta: työn mielenkiintoisuus ja haastavuus sekä hyvän olon ja työilmapiirin tukeminen.

Avopalveluiden toimijoiden mukaan esimiehen tulee ohjeistaa työtä ja näin tukea työntekijää. Esimies huomio työntekijän tavan tehdä työtä ja onko siinä jotain sellaista, mitä voi jättää työstä pois ja selviääkö työntekijä työtaakastaan. Esimiehen tulee kuunnella työntekijää hänen työtänsä ja työyhteisöään koskevissa asioissa. Työssä on hyvä olla riittävästi haastetta, mutta myös mahdollisuuskisa vaikuttaa esimerkiksi työpäivään sisältöön. Työssä viihtyminen ja esimiehen tuki koetaan tärkeäksi. Työntekijät haluavat tehdä työtä omalla persoonalla. Työhyvinvointia lisää, jos työntekijä voi tehdä juuri häntä kiinnostavia työtehtäviä.

No, kyllähän se mun mielestä semmoista on jokainen saisi niin kun tehdä omasta persoonasta lähtökohtaisin.

Johtamisen tuki -luokkaan kuuluu neljä alaluokkaa: arvo-osaaminen, työntekijän edunvalvominen, tavoitettavissa oleminen ja työn uudelleen ohjaaminen.

Työhyvinvoinnin kannalta koetaan tärkeäksi johtamisessa arvo-osaaminen, jolloin esimies arvostaa työntekijää ja luottaa hänen tekemisiinsä. On kiinnostunut työntekijöistään ja näkee heidän sijoittumisensa työpaikalla. Toivotaan, että työntekijöitä ei nähtäisi ainoastaan suorittavana osapuolena. Johdon tulee olla tietoinen arkityöstä sekä päätöksenteon toivotaan olevan vastavuoroista ja loppuun asti harkittua. Kaikkien kannalta, on hyvä, että päätöksenteossa ollaan avoimia ja toimitaan samassa linjassa koko työyhteisössä. Muutoksista tiedottamien tulee olla ajantasaista ja työtä tulisi tarvittaessa uudelleen ohjata. Työntekijöiden kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä huomioiminen nähdään tärkeänä. Epäkohtiin puuttuminen sujuvoittaa työn tekimistä. Arvo-osaamisen lisäksi koetaan, että esimiehen tulee toimia työntekijöiden edunvalvojana sekä viestinviejänä kentällä olevista työpaineista ylöspäin johdolle. Esimiestä tulee olla helppo lähestyä ja tarvittaessa voida kysyä neuvoa sekä ongelmiin on hyvä saada myös tukea. Esimiesten toimesta työtä tulee ohjata uudelleen muutosten myötä.

Johto olisi selvillä mitä se arjen työ on... että työntekijöitä kuultaisiin päätöksenteossa ja olisi niin realistinen näkymä arjen työstä, niin kuin semmoista vastavuoroista päätöksen tekoa”

...olisi niin kun kiinnostunut työntekijästä ja miten sitä voidaan työpaikalla ja mitenkä se työntekijä niin kun sijoittuu siellä työpaikalla siihen työyhteisöön että se yhteistyö ja arvostus sitä työntekijää kohtaan.

Tiedottaminen päivittäisiä neuvoja, jos hoitokäytänteet muuttuvat ylipäättään potilastilanteeseen muuttuen tai hallinnollisiin.

Palautteiden hyödyntäminen -luokka käsittää kolme alaluokkaa: molemmin puolinen palaute kehittämässä käytäntöjä, monipuoliset viestintäkanavat palautteen annolle ja kehityskeskusteluiden hyödyntäminen palautteen annossa.

Avopalveluiden toimijat näkevät monipuolisen palautteen annon kehittävän työtä. He toivovat, että työntekijöillä on mahdollisuus antaa esimiehille palautetta ja työntekijä saa palautetta esimieheltään. Työntekijät kokevat, että negatiivinen ja rakentava palaute korjaa ja ohjaa työtä parhaiten. He toivovat myös, että asiakaspalautteet käydään työntekijän

kanssa läpi ja sitä kautta on mahdollisuus kehittää omaa työtään. Palautteen annon toivotaan tapahtuvan useammin kuin kerran vuodessa. Työntekijät toivovat saavansa palautetta monella eri tavalla, esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja muilla tavoin henkilökohtaisesti. Palautteen annossa tulee huomioida aremmatkin työntekijät ja tarjota heille mahdollisuus antaa palautetta nimettömänä. Esimiehen tehtävä on ylläpitää keskusteluille avointa ilmapiiiriä ja mahdollistaa palautteiden pohjalta työn kehittäminen.

Työssä oppimisen kannalta olisi tärkeää, että saisi sekä positiivista että negatiivista palautetta, jos jotain pitää niin kun korjata.

Esimies voisi antaa palautetta mutta myös työntekijä voisi antaa palautetta ja palautteen johtaminen konkreettisempaan..

Verkostoitumisen tuki koostuu kolmesta alaluokasta: kollegatuki vahvistaa ammatti-identiteettiä, kollegatuki ammatillisiin neuvoihin ja työyhteisön tuki kehittää käytäntöjä.

Avopalvelun toimijoiden mielestä, tulee madaltaa kynnystä tutustua kollegoihin, jotta on helpompi kysyä tarvittaessa neuvoa, mielipidettä tai toimintaohjetta. Kokouksia tulee järjestää säännöllisesti niin, että ne tarjoavat mahdollisuuden vapaaseen ja ammatilliseen kanssakäymiseen kollegoiden kanssa. Tiimeissä ja kokouksissa kokemusten vaihdon koetaan vahvistavan ammatillisuutta ja parantavan myös työilmapiiriä. Työyhteisössä työpalaverien pitäminen auttaa rakentamaan toimivia käytänteitä työn tekemiseen.

Kyllähän siinä niin kun työnjohdolla olis niin ku hyvä tehtävä niin ku tavattais ja näin, että ihmiset tuntisivat toisensa ja vois koska tahansa soittaa ja kysyä neuvoa.

Yhteiset säännölliset kokoukset parantaa työilmapiiriä ja ammatillisuutta ja näkee niitä samaa työtä tekeviä.

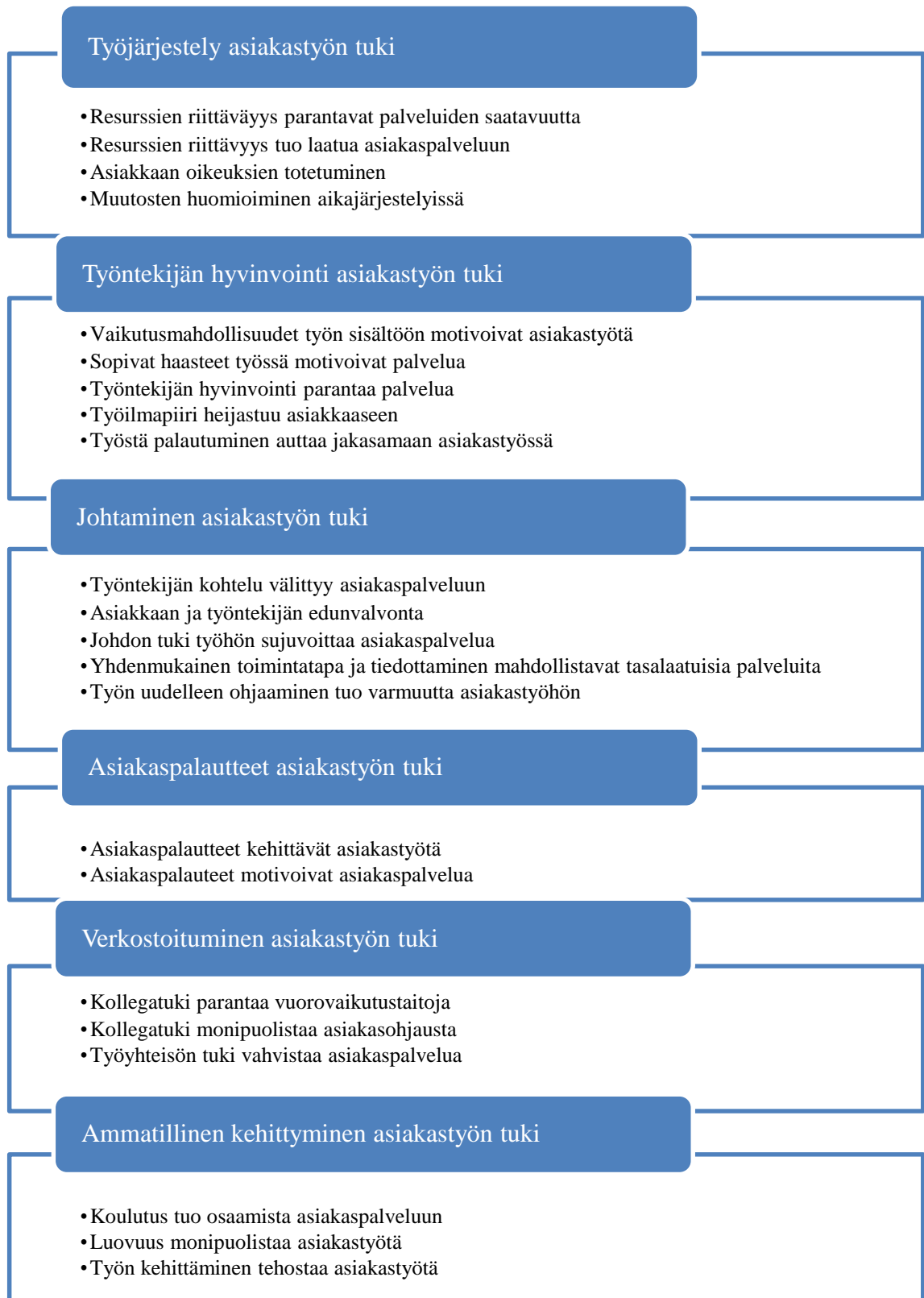
Ammatillinen kehittäminen sisältää kolme alaluokkaa: Työn kehittämisen mahdollistaminen, koulutukseen kannustaminen sekä työnkierron- ja ohjauksen mahdollistaminen.

Opinnäytetyössä käy ilmi, että on tärkeää ottaa työntekijät mukaan kehittämään omaa työtään, erilaisiin projekteihin ja kehittämistyöryhmiin. Lisäksi työntekijät voivat kehittää omaan käyttöönsä itse suunnittelemaan materiaaleja. Johdon tulee kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja kouluttautumiseen sekä antaa mahdollisuuksia siihen työajalla. Koulutukseen menoa tuetaan ja kannustetaan. Lisäksi tarjotaan mahdollisuutta kertoa kokouksessa omasta työstään muille ja laajentaa sitä kautta muiden ammatillista tietämystä.

Ryhmissäkin sitten riippuen tietenkin työstä, olis just semmosiikin mahdollisuuksia idariihin.

6.2 Johtamisella tukea asiakastyöhön

Opinnäytetyön analyysin tuloksena muodostui kuusi yläluokkaa, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamisen tukeen asiakastyössä: (1) Työjärjestely asiakastyön tuki (2) Työntekijän hyvinvointi asiakastyöhön tuki (3) Johtaminen asiakastyön tuki (4) Asiakaspalautteet asiakastyön tuki (5) Verkostoituminen asiakastyön tuki (6) Ammatillinen kehittyminen asiakastyön tuki. Kuviossa 2 on edellä kuvatut yläluokat alaluokkineen.



KUVIO 4. Opinnäytetyön tulokset ylä- ja alaluokittain

Työjärjestely asiakastyön tuki –luokka sisältää neljä alaluokkaa: resursoinnin riittävyys parantaa palveluiden saatavuutta, resursoinnin riittävyys tuo laatua asiakaspalveluun, asiakkaan oikeuksien toteutuminen ja muutosten huomioiminen aikajärjestelyissä.

Avopalveluiden toimijoiden mukaan tarvitaan riittävästi resursseja asiakastyön tekemiseksi sekä työn toteuttamiseen säädösten mukaisesti. Kiireessä pystyy tehostamaan toimintaa, mutta on myös kyettävä priorisoitava asiakkaan asioita käytettävissä olevan ajassa. Avopalvelun toimijat toivovat, että asiakkaan asiat hoidetaan kokonaisvaltaisesti yhdellä kertaa. Työjärjestyksen toimivuus sujuvoittaa ja nopeuttaa asiakkaan palvelua. Opinnäytetyön tuloksissa koettiin tärkeänä, että työntekijä saa vapaasti järjestellä työtään ja työaikojaan itselle ja asiakkaalle sopivaksi. Lisäksi muutokset tulee olla loppuun asti mietittyjä ja hiottuja, sillä uuden opettelu vie asiakaspalvelusta aikaa.

..sillain niin kun näkee, että kun saa valmistaudut niihin muutoksiin, ehkä raivaat enemmän työjärjestyksestä tilaa ja et jos nyt tietokone ei toimi tai tämmöstä että sä et ota päivääs täyteen sil, niin kun sä opettelet tai harjoitteleet niin tuohan se jännitystä siihen asiakastyöhön.

Työntekijän hyvinvointi asiakastyön tuki –luokka sisältää viisi alaluokkaa: vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön motivoivat asiakastyötä, sopivat haasteet työssä parantavat asiakaspalvelua, työntekijän hyvinvointi parantaa palvelua, riittävä vapaa-ajalla palautuminen parantaa palvelua ja työilmapiiritekijät heijastuvat asiakkaaseen.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön auttavat paremmin pitämään langat käsissä ja lisäävät työntekijän tietoa hoidettavista asioista, mikä antaa varmuutta asiakastyöhön. Liian haastava työ välittyy epävarmuutena asiakkaalle sekä huonompana asiakkaan ohjauksena. Toivetyössä asiakastyö on mielekästä ja motivoi työntekijää asiakaspalvelussa. Työntekijöiden voimavarojen ja vaikeiden elämäntilanteiden huomioiminen työtä suunniteltaessa mahdollistaa sen, että työntekijä on paremmin läsnä asiakastyössä. Väsyneenä saattaa arviointikyky pettää ja silloin ei ole ymmärrystä asiakkaan asialle. Työssä viihtymiseen panostaminen tuo työn tekemiseen tehokkuutta ja voimavaroja asiakastyöhön. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa kohdata paremmin myös vaativampia asiakkaita. Työmäärän tulee olla kohtuullinen, jotta palautuminen vapaa-ajalla mahdollistuu. Riittävä lepo ja liikkuminen vapaa-ajalla koetaan tärkeänä, että jaksaa asiakkaan kanssa. Palautuminen

vapaa-ajalla auttaa asiakastyössä parempaan keskittymiseen ja energisempään palveluun. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen sekä asennoitumiseen työssä ja siihen, kuinka hyvin asiakkaan asiat hoidetaan. Hyvässä työilmapiirissä on helpompi kysyä neuvoa ja ohjeita. Luottavainen henki työpaikalla välittyy asiakkaalle.

..ja toki työntekijät ovat motivoituneempia, kun ei tuu kaikki käskyt ylhäältä vain voi itsekin vaikuttaa työnsä sisältöön.

Kyllä se niin kun asiakkaalle välittyy, että minkälainen työilmapiiri on työpaikassa, että siellä on sellainen henki, että voi kysyä vapaasti neuvoa ja ohjeita.

Virkeänä jaksaa kuunnella asiakkaita ja heijastuu, miten olen siinä mukana siinä tilanteessa, kyllähän se ihminen siinä vaistoaa ja kokee, kuunteleeko toi ja ottaako toi mun asiat tosissaan, totta kai hyväntuulisena jaksat pannaan siihen kohtaamiseen enemmänkin, etkä siirrä niitä asioita eteenpäin.

Johtaminen asiakastyön tuki –luokka sisältää viisi alaluokkaa: Työntekijän kohtelu välittyy asiakaspalveluun, asiakkaan ja työntekijän edunvalvonta, johdon tuki työhön sujuvoittaa asiakaspalvelua, yhdenmukainen toiminta ja tiedottaminen selkeyttävät asiakaspalvelua, työn uudelleen ohjaaminen tuo varmuutta asiakastyöhön.

Johtamisen tuki tarjoaa tukea työhyvinvointiin monella tapaa ja hyödyttää asiakastyötä. Esimiestasolla tulee nähdä asiakastyön vaatimukset. Työntekijöiden ja asiakkaiden yhdenmukainen ohjeistaminen selkeyttää ja tukee asiakaspalvelua sekä tekee siitä tavoitteellista. On tärkeää ohjeistaa työt niin, että asiakaspalvelu on yhdensuuntaista. Ajantasainen tiedottaminen nopeuttaa palvelujen löytämistä ja yhdenmukaistaa käsitystä palvelusta. Oheistukset ja selkeät raamit työssä tuovat varmuutta ja vahvuutta asiakastyöhön sekä mahdollistavat tasalaatuiset palvelut asiakkaille. Työntekijän arviointikykyyn luottaminen asiakaspalvelussa vahvistaa työntekijän toimintaa asiakastyössä. Johdon välittämä arvostus, luottamus ja hyvä kohtelu tukevat työntekijän ammatillisuutta ja se välittyy asiakkaalle hyvänä kohteluna ja turvana. Esimiesten tuki epävarmoissa asiakastilanteissa koetaan tärkeäksi, sillä esimies voi ratkoa riitatilanteita ja mahdollisia väärinkäsityksiä. Lisäksi esimies voi välittää ylöspäin asiakkaan asiaa ja näin asiakkaan asia hoituu nopeammin. Tavoitettavissa oleva esimies nopeuttaakin asiakaspalvelua.

..että työssä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tietyllä lailla kun se työntekijä haluaa kohdella asiakkaita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, samalla tavalla se työntekijä ansaitsee sen tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun.

Asiakaspalautteet asiakastyön tuki sisältää kaksi alaluokkaa: asiakaspalautteet kehittävät asiakaskastyötä ja asiakaspalautteet motivoivat asiakastyötä.

Asiakaspalautteiden kautta työntekijä saa välineitä kehittää omaa työtänsä refleктоimalla asiakkaalta saatua palautetta. Palautteet motivoivat mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun. Työntekijät kokevat, että asiakkaalta saa sen parhaan palautteen työhön. Keittämällä asiakaspalvelua oman työn arvostus kohoaa.

Tottakai se motivoi enemmän, kun saa palautteen on se minkälaista tahansa asiakastyöhön, joko rakantavalla lailla tai ja sitten sen ottaa niin, ”mähän teinkin tän hienosti ja voin jatkaa näin”.

Verkostoituminen asiakastyön tuki -luokka sisältää kolme alaluokkaa: kollegatuki parantaa vuorovaikutustaitoja, kollegatuki monipuolistaa asiakasohjausta ja työyhteisön tuki vahvistaa asiakaspalvelua.

Kollegatuki antaa tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja puheeksi ottamiseen asiakastilanteissa. Kollegoista saa tarvittaessa tukea haastavissa asiakastilanteissa toimimiseen. Lisäksi heiltä voi saada asiakasohjaukseen erilaisia, uusi näkökulmia, jolloin pystyy paremmin perustelemaan asiakkaalle vaihtoehtoja ja valintoja. Hyvän vuorovaikutuksen koettiin parantavan asiakkaan ohjausta ja vahvistavan koko palvelutapahtumaa. Työyhteisön tuki vahvistaa toimivia käytäntöjä ja auttaa kehittämään niitä asiakkaan hyväksi.

Kyllä me ollaan sitten ihan palaveerattu ja mietitty, miten saisi jonkun asiakastilanteen sitten menemään paremmin ja mikä olisi sellainen käytäntö, että homma kulkisi ja nimenomaan sitä asiakastyötä ajatelleen, saattaa noi laajemmat tiimit mennä korkealentoisemmalla tasolla.

Ammatillinen kehittäminen asiakastyön tuki –luokka koostuu kolmesta alaluokasta: koulutus vahvistaa osaamista asiakaspalvelussa, luovuus monipuolistaa asiakastyötä ja työn kehittäminen tehostaa asiakastyötä.

Koulutus mahdollista, sen että ammattitaitoiset työntekijät tarjoavat asiantuntevaa palvelua. Itsensä kouluttaminen lisää työn osaamista ja tarjoaa asiakkaalle yksilöllisempää palvelua. Koulutuksen kautta asiantuntijuustaidot kehittyvät sekä asiakaspalvelusta tulee inostavampaa ja osaavampaa. Luovuuden koettiin monipuolistavan asiakaspalvelua. Luovat työntekijät osaavat huomioida asiakaspalvelussa paremmin kokonaisuuksia. Eri toimipisteet ovat erilaisia ja kaikissa ei toimi yhdenlaiset ohjeet, vaan siksi tarvitaan myös työntekijän omaa luovuutta. Itse tehty materiaali ohjauksessa monipuolistaa ohjausta ja antaa siihen varmuutta. Hyväksi koetulla materiaalilla on helpompi perustella asiakkaalle ohjausta. Ohjauksen varmuus ja monipuolisuus auttavat asiakkaita tekemään vaivattomammin ratkaisuja ja valintoja.

Kyllä se näkyy asiakkaalle, kun hän saa vielä parempaa palvelua, kun hänellä on sellainen osaaja, kyllähän sellainen koulutus ja mahdollisuus kehittyä työssä on myös sitä arvostusta.

7 POHDINTA

Tämä osio sisältää tulosten tarkastelua sekä eettisten kysymysten ja luotettavuuteen arviointia. Lisäksi tässä osiossa esitellään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Tässä opinnäytetyssä kartoitetaan, miten johtaminen tukee työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä. Avopalvelun työntekijöiden näkemyksistä kävi ilmi, että tutkimustulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia, ja työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyön tekemistä.

7.1 Tulosten tarkastelu

Työn järjestelyillä mahdollistetaan työhyvinvointia. Tämä edellyttää, että resurssien tarpeiden tunnistetaan ja jaetaan tasapuolisesti. Myös työaikajärjestelyiden riittävyys ja joustavuus, lain noudattaminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa työpäivään ja vapaisiin, edesauttavat työhyvinvointia. Ahokankaan terveydenhuollon sosiaalityöntekijöille tekemän työhyvinvoinnin tutkimuksen mukaan kuormittuneisuuden tunteeseen työssä vaikuttavat liian vähäiset resurssit työssä, asiakkaiden laaja-alaiset ongelmat sekä kiire ja aikapaineet. Jaksamista työssä auttoi työn sopiva määrä, aika perehtyä kunnolla asiakkaan asiaan, työn itsenäisyys ja oman aikataulun suunnittelu. (Ahokangas 2013, 2.) Työntekijät kokevat, että työaikoihin tarvitaan joustoa ja että heillä on mahdollisuuksia työaikoihin (Wallin 2012, 79). Tutkimuksessa havaittiin, että huonot ja riittämättömät resurssit lisäävät sairauslomia niin työuupumusta (Silvennoinen 2008, 53-62; Kangasmäki 2007, 34). Esimiehen tehtävänä on tukea työtä niin, että työaika riittää työntekemiseen ja organisoida toimivat käytänteet työpaikan tarpeisiin (Sinisammal ym. 2001, 32). Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä työaikajoustot lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta (Kivinen 2008, 44).

Työntekijän hyvinvoinnin huomioimisessa kiinnitetään huomioita työn mielenkiintoisuuteen ja työn sopiviin haasteisiin, jolloin työntekijä motivoituvat työn tekemiseen. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet oman työhön lisäävät työmotivaatiota. Riittävä vapaa-aika ja lepo koetaan tärkeäksi työssä jaksamisessa. Työntekijän hyvinvoinnin tukemisessa tulee kiinnittää huomiota myös työpaikan ja hyvän työilmapiiriin tukemiseen. Silvennoisen

mukaan työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työhönsä, sillä se lisää sitoutumista ja työmotivaatiota. Uudet asiat motivoivat työssä ja lisäävät työntekijän ammattitaitoa. (Silvennoinen 2008, 53-62). Työn mielekkyys on tärkeää työhyvinvoinnin edistäjänä (Sinisammal ym. 2011, 32). Työntekijöiden taakkaa helpottaa, kun on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssä. Lisäksi tulee myös tukea työntekijöiden mahdollisuutta irrottautua vapaa-ajallaan työn rasituksista ja sopiva työtaakka mahdollistaa irrottautumisen. (Perko & Kinnunen 2013, 45-58.) Työhyvinvointiin vaikuttavat paitsi ajankäyttö, myös työtehtävät sekä koti- ja vapaa-aika. On tärkeää kerätä vapaa-ajalla voimavaroja työssä jaksamiseen. Vapaa-ajan rasitteet, eivät puolestaan saaneet häiritä myöskään työtä. (Hirvikoski 2011, 43-52.) Hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin työyhteisössä. Lisäksi työhyvinvointia vahvistavat työpaikan sosiaaliset ja yhdessä tekeminen. (Kivinen 2008, 43.)

Johtamisen tuella opinnäytetyössä tarkoitetaan arvo-osaamista, että työntekijöitä arvostamaan ja heidän tekemisiinsä luotetaan. Johtamien on vuorovaikutteista työntekijän kohtaamista niin päätöksenteossa kuin muissa asioissa. Lisäksi toivotaan oikeudenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta päätöksenteossa. Keskeiseksi johtamisen arvo-osaamisessa myös nähdään avoin tiedottaminen päätöksenteossa sekä sen pohjalta työn uudelleen ohjeistaminen. Esimiehen tulee viestiä ylöspäin johdolle, jos työntekijä ei selviä työtaakastaan ja valvoa työntekijän etua. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa. Silvennoisen tutkimuksessa tuli esille, että osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen edistää työhyvinvointia. Esimiesten läsnäolo työyhteisössä, johtajuusosaaminen ja oikeudenmukaisuus johtamisessa sekä perustellut päätökset tukivat työtä. Työntekijöille tulee tarjota vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, jotka lisäävät ja sitoutumista ja motivoivat. Työhyvinvointia lisää päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja hoitohenkilöstön oikeudenmukainen kohtelu sekä avoin vuorovaikutus. Alaistaidot nähdään myös tärkeässä roolissa. (Silvennoinen 2008, 53-62.) Päätöksenteossa keskitytään oikeudenmukaisuuteen, johdonmukaisuuteen ja työntekijän kohtelun oikeudenmukaisuuteen. Epäoikeudenmukainen johtaminen aiheuttaa työntekijöiden pahoinvointia ja väsymystä sekä vaikeuttaa työstä irtautumista. Vakavimmillaan työväsymys johtaa jopa masennuksen kaltaiseen oireiluun. (Perko & Kinnunen 2013, 45-58.) Eettinen osaaminen kattaa arvo-osaamisen, jolloin johtamisessa näkyy oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, ihmisten kunnioitus, arvostus, kuunteleminen ja tiedottaminen (Kammosen 2008, 32-53). Johtajuuden eri tyylit, kuten esimerkiksi visionäärinen, valmentava ja demokraattinen, ovat vahvasti yhteydessä myöhemmin koettuun työhyvinvointiin (Vesterinen 2013, 2). Esimiehet tarvitsivat tukea

myös työlleen, ja työyhteisön tuki on tärkeässä roolissa (Kammonen 2008, 32-53). Työntekijöiden työhyvinvointia tukee myös lähijohtajien tavoitettavuus (Kivinen, 2008, 49).

Palautteiden hyödyntäminen koetaan tärkeänä, sillä molemminpuolinen palaute kehittää käytäntöjä. Kehityskeskusteluiden monipuolinen hyödyntäminen palautteen annossa ja monipuoliset viestintäkanavat palautteen annolle, koetaan hyväksi. Lehtosen mukaan työntekijät kaipaavat työstään palautetta ja jos eivät sitä saa jäävät he neuvottomaksi (Lehtonen 2011, 94). Palautteen antaminen edistää työntekijän työhyvinvointia (Silvennoinen 2008, 53-62). Esimiehen tulee kestää työntekijöiltä samaansa kritiikkiä (Kivinen, 2008, 49). Onnistuneet kehityskeskustelut sitouttavat työhön ja tekevät siitä tavoitteellista. Molemmin puolinen palautteen anto lisää tyytyväisyyttä esimieheen. (Kanse 2007, 342.)

Verkostoitumisen tuki työssä vahvistaa kollegatuen kautta ammatti-identiteettiä ja ammatillisuutta sekä antaa varmuutta työn tekemiseen ja uskallusta neuvojen kysymiseen. Latvasen tutkimuksessa todettiin, että työssä kaivataan sekä kollegoiden että esimiesten kannustusta (Latvanen 2008, 28-39). Sosiaali- ja terveystalalla keskeisiä tekijöistä työssä ovat vuorovaikutustaidot ja ryhmädynamiikka (Sinisammal ym. 2011, 33). Lähtökohtina ovat moniammatillisuus, yhteistyö ja toisen työn sisällön tunteminen (Kivinen, 2008). Yhteistyössä kyetään ratkaisemaan erilaisia ongelmia onnistuneesti (Lehtonen 2011, 85). Kollegatuki vahvistaa työhyvinvointia (Silvennoinen 2008, 53-63). Lisäksi tarvitaan esimiesten kannustusta (Latvanen 2008, 28-39).

Ammatillinen kehittyminen kannustaa luovuuteen ja ideointiin sekä työssä kehittymiseen. Lisäksi toivotaan työnohjausta ja työnkiertoa. Työntekijät toivovat motivoivia koulutuksia sekä omaehtoiseen koulutukseen kannustamista. Nämä tukevat omalta osaltaan työssä kehittymistä. Latvasen mukaan koulutus on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä (Latvanen 2008, 28-39). Koulutus on johtajien käyttämä menetelmä avoterveydenhuollon hoitotyöntekijöiden työn kehittämiseksi. Koulutus lisää voimavaraistumisen tunnetta työssä. (Halonen 2008, 47.) Ammatillisen kehittymisen tukeminen edistää työhyvinvointia (Silvennoinen 2008, 53-62). Onnistumisen kokemus työssä ja mahdollisuus kehittää omaa työtään lisäävät eri tutkimusten mukaan työhyvinvointia. Työlle asetetut tavoitteet ja ammatillinen osaaminen tulee olla tasapainossa. (Sinisammal ym. 2011, 32.) Työhyvin-

voinnin tekijöitä ovat myös osaamisen kehittäminen, yhteiset kehittämispäivät ja työnkierto (Kivinen, 2008). Työnkierto mahdollistaa henkilöstön ammatillisen kehittymisen, lisää toisen työn arvostamista sekä antaa itsevarmuutta (Silvennoinen 2008, 53-62).

Työjärjestelyn asiakastyön tuki mahdollistaa asiakastyön työn toimivuuden. Riittävät resurssit parantavat saatavuutta ja sen työnlaatua. Asiakkaan kokonaisvaltaiseen hoitamiseen tulee olla riittävästi aikaa. Tyytyväinen asiakas saa itse vaikuttaa aikatauluihinsa. Kiire tehostaa toimintaa, mutta myös heikentää asiakastyön laatua. Mertaniemen ym. mukaan työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön motivoivat asiakastyössä. Asiakaslähtöisyys on asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja kuulemista, lain tuomia parannuksia sekä eettistä toimintaa. (Mertaniemi ym. 2011, 31-34.) Riittävät aikaresurssit ja sopiva työpäivän rauhallisuus takaavat asiakkaille enemmän työntekijän aikaa. Kun aikaa on riittävästi työtehtävien tekemiseen, työntekijä pystyy keskittymään päivän tehtäviin ja huomioimaan omat tarpeensa työpäivän aikana. Rauhallisessa työtahdissa työntekijä kykenee ottamaan asiakkaan paremmin huomioon, ja hänellä on aikaa asiakkaan kuunnella asiakasta. Kiire väsyttää ja heijastuu asiakaspalveluun, sillä kiireisessä työtahdissa ei ehdi hoitamaan asioita vaaditussa ajassa. Asiakkaat vaistoavat työntekijän kiireen ja heistä tulee levottomia. Tämä kaikki heijastuu asiakaspalvelutapahtumaan. Työn toteuttaminen suunnitelmallisesti ja onnistuneesti vahvistaa työtyytyväisyyttä ja vastavuoroisesti työn toteuttaminen kiireessä tuo ammatillista turhautumista. (Lehtonen 2011, 105-114). Työn olosuhteet ovat perusta ja lähtökohta asiakastyölle ja työntekijän hyvinvoinnille. Riittävät aikaresurssit takaavat työhyvinvointia ja hyvää asiakaspalvelua. Ne antavat työntekijälle mahdollisuuden toimia asiakaskeskeisesti ja siten terveydenhuollon arvojen mukaisesti. (Lehtonen 2011, 67-76.)

Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen asiakastyössä luo edellytyksiä parempaan asiakaspalvelun laatuun. Työntekijän väsymys ja stressi välittyvät asiakkaalle huonompana palveluna ja palveluiden huonona saatavuutena. Työntekijän hyvä olo puolestaan näkyy asiakkaan laadukkaampana palveluna. Lisäksi vapaa-ajalla palautuminen edesauttaa jaksamaan paremmin asiakaspalvelussa. Työilmapiiritekiäjät heijastuvat asiakkaaseen. Valvion mukaan henkilöstön palveluasenteilla on merkittävä vaikutus palveluiden laatuun ja lopputulokseen (Valvio 2010, 37). Hyvä työilmapiiri tuo hyvää mieltä työntekijöiden lisäksi asiakkaille. Työn henkinen kuormittavuus aiheuttaa uupumusta. Kiireisenä ja väsyneenä sattuu enemmän erehdyksiä ja unohduksia sekä tulee virheitä. Liiallinen työtaakka hei-

jastuu asiakaspalvelun lisäksi kotielämään. (Lehtonen 2011, 67-76.) Työyhteisöjen risti-riidat ja tyytymättömyys esimieheen vaikuttavat asiakastyöhön (Vesterinen 2013, 61). Toimivassa työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä ja työn laatu on hyvää. Silloin voi hyödyntää ammattitaitoaan. Jokainen työskentelee omalla persoonallisella tavallaan. (Wallin 2012, 97-98.)

Johtamisella tuetaan asiakastyötä osoittamalla arvostusta ja kiinnostusta työntekijään. Johdon välittämä arvopohja siirtyy asiakkaalle työntekijän kautta. Johtaminen on työntekijän ja asiakkaan edunvalvontaa. Johdon tehtävänä on ohjata työtä ja tuoda varmuutta asiakastyöhön. Yhdenmukainen tiedottaminen ja toimintaperiaatteet tukevat tasalaatuisia palveluita. Löytänän & Kortesuon mukaan muutosjohtaminen on keskeinen tekijä asiakkaiden johtamisessa. Muutosjohtamisessa huomioidaan muutoksesta tiedottaminen, muutoksen myyminen sekä henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen. Sitouttaminen vaikuttaa näistä keskeisimmin asiakastyöhön. (Korteso & Löytänä, 78, 148.) Työn ohjaamisessa ja tiedottamisessa tulee huomioida asiakaslähtöisyys sekä kuunnella työntekijöiden asiantuntemusta (Mertaniemi ym. 2011, 31-34). Johtamisen tyyli on yhteydessä paitsi yrityksen maineeseen, myös asiakkaan saamaan hyvään hoitoon (Vesterinen 2013, 61). Arvo-osaaminen on toiminnan perusta, organisaation arvot siirtyvät työntekijälle ja sitä kautta asiakkaalle (Kammosen 2008, 61-64).

Asiakaspalvelussa johdon tehtävä on ohjata työtä asiakkaan tarpeista käsin ja kuulla heitä riittävästi palveluissa sekä asiakaspalvelussa toimivien asiantuntijoiden työn kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi (Mertaniemi 2011, 34). Johtamisella tulee hyödyntää asiakaspalautteita ja niiden välityksellä saatua tietoa kentältä, se tulee asiakastyössä kehittymistä ja asiakaspalvelun laadun paranemista (Mertaniemi ym. 2011, 31-34; Lehtonen 2011, 105-114). Asiakaspalautteiden avulla saadaan tärkeää tietoa asiakaslähtöisen palvelun edellytyksistä. Asiakkaan kuulluksi tulemista hoidon ja palvelun laadun arvioijana pidetään tärkeänä, sillä sitä kautta vaikutetaan sekä yhteisön että yksittäisten toimijoiden toimintaan. (Repo, 2008, 56.)

Verkostoitumisen tuki asiakastyöhön antaa työntekijälle asiakaspalveluun vahvuutta. Työyhteisön ja kollegoiden tuki kehittävät asiakaspalvelun vuorovaikutusta ja monipuolista ohjausta. Mertaniemi ym. korostavat johtajuudessa vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja (Mertaniemi ym. 2011, 31-34). Asiakasosaamisessa keskeisiä taitoja ovat vuorovaikutus-

taidot, kuten kuunteleminen ja keskusteleminen sekä ongelmanratkaisutaidot. Työntekijöiden väliset yhteiset keskustelut auttavat asiakaspalvelussa ongelmanratkaisutilanteissa ja näin vuorovaikutuksen mahdolliset ongelmat ratkeavat sujuvammin. (Lehtonen 2011, 85.)

Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen kehittää asiantuntijuutta asiakaspalvelussa. Koulutuksen ja työn kehittämisen koetaan vahvistavan osaamista asiakaspalvelussa ja luovuuden tehostavan ja monipuolistavan asiakastyötä. Mertaniemi ym. mukaan johtajien tulee kannustaa työntekijöistä asiakaslähtöisen työn kehittämiseen (Mertaniemi ym. 2011, 31-34). Työntekijöistä kannustetaan myös kouluttautumiseen ja mahdollistetaan tasapuolisesti työntekijöiden koulutukseen pääsy (Kangasmäki 2007, 33). Toimivassa työyhteisössä on mahdollisuus kehittää omaa työtänsä (Wallin, 97-98).

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksessa tulee huomioida tutkimuksen eettiset seikat. Tutkimuksen eettisten seikkojen huomioiminen mahdollistaa tutkimuksen onnistumisen. Tutkimuksessa on esitettävä valinnoille ja päätöksille perusteet. Tukija ei voi esittää väärää tutkimustuloksia tai toisten tutkimustuloksia ominaan. (Suomen Lääkäriliitto 2006.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut hyvän tieteellisen käytännön ohjeet. Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta sekä tulosten julkaisemisessa ja raportoinnissa avoimuutta. Tutkimuksen tulee täyttää tieteellisesti asetetut vaatimukset sen jokaisessa vaiheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Kylmä ym. 2007, 137-151.) Aiheenvalinnassa ja tutkimusmenetelmän valinnassa tulee huomioida tutkimuksen oikeutus. Lisäksi tulee huomioida, saadaanko valitulla tutkimusmenetelmällä haluttu tieto ja onko tutkimusmenetelmän käyttö eettisesti perusteltua. (Kylmä ym. 2007, 137-151.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, jotka tuovat tutkittavien näkökulmien esille. Tutkimussuunnitelman tulisi olla aihealueeseen riittävän laaja. Tutkijan ei tule tavoitella tutkimuksessa omaa hyötyä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125-127.)

Hain tässä opinnäytetyössä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten johtamalla voidaan tukea työhyvinvointi? ja Miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä? Työelämän edustajat ehdottivat, että tutkisin työhyvinvointia työfiiliskyselyiden pohjalta. Sain

muokata työtä oman mielenkiintoni mukaan. Mielenkiintoni kohdistui asiakastyöntekijänä paitsi työhyvinvoinnin kokemukseen niin asiakastyön edellytyksiin. Siitä syntyi halu yhdistää nämä kaksi aihealuetta tähän opinnäytetyöhön. Tutkimusaiheen purkamisessa mielenkiintoni kohdistui ensin teorialähtöiseen aineiston käsittelyyn, mutta sitten aineistolähtöinen sisällönanalyysi vei huomioni. Houkutusena oli myös purkaa aineisto käyttämällä molempia menetelmiä. Tästä keskusteltiin myös ohjaavan opettajan kanssa, mutta aikataulu ei kuitenkaan antanut siihen mahdollisuutta. Hain tämän opinnäytetyön tekemiseen tutkimusluvan Tampereen kaupungin henkilöstöyksiköstä. Alusta alkaen pyrin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudattamaan hyvää tutkimuksellista otetta, rehellisyyttä ja huolellisuutta. Opinnäytetyön eri vaiheissa noudatin virallisia ohjeita ja kirjasin raporttia huolellisesti. Pyrin huolellisuuteen myös lähteiden käytössä ja merkinnöissä. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, yritin saada luonnollisissa tilanteissa avopalvelun toimijoiden käsityksiä tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuseettisiä periaatteita ovat haitan vähentäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luotettavuus ja kunnioitus (Kylmä ym. 2007, 137-151). Eettisten tekijöiden lisäksi tutkijan on syytä huomioida lain tuomat vaateet. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta on määritellyt ohjeet henkilötietolaista ja lain potilaan asemasta ja oikeuksista. Lainsäädännöllä pyritään turvaamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden koskemattomuus ja yksityisyys. (Kylmä ym. 2007 137-143.) Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden lisäksi tutkimuksen vaikutukset voivat ulottua useisiin ihmisiin (Kylmä & Juvakka 2007, 143-144). On eettisesti perusteltua hakea tutkimuslupa ennen tutkimuksen aloittamista (Kankkunen ym. 2009, 180). Tällöin voidaan välttyä ongelmilta, joita tutkimukseen osallistuminen voi aiheuttaa. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä kerrotaan tutkimuksesta pääiseikat kuten tutkimuksen aihe, kesto, tarkoitus, tutkimustulosten käyttäminen ja tietojen luottamuksellisuus. Hänellä on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta pois milloin tahansa. Lisäksi tutkittavalle jätetään tutkijan yhteystiedot. Tutkittava voi siis ottaa yhteyttä tutkijaan, jos tutkimuksesta aiheutuu hänelle haittaa. (Kylmä ym. 2007, 137-151.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat valikoituivat avopalveluiden eri toimialueilta, mikä mahdollisti kattavan näkemyksen aihealueesta. Tutkimusluvan saamisen jälkeen olin yhteydessä avopalveluiden esimiehiin ja pyysin heiltä luvan haastatteluiden toteuttamiseen. Luvan saamisen jälkeen toimitin haastatteluun valikoituneille saatekirjeen tutkimuslupa-

hakemuksen kera ja sovin erikseen haastatteluista. Lupahakemus hyväksyttiin ja allekirjoitettiin ennen haastatteluiden toteuttamista. Opinnäytetyöni tekeminen tosin pitkittyi, joten jouduin pyytämään lupaa toisenkin kerran. Lupa hyväksyttiin ja se oli voimassa haastatellessani avopalveluiden toimijoita. Osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista, ja heille lähetettiin ennen haastatteluihin osallistumista saate- ja lupakirjeet allekirjoitettaviksi. Haastateltavat tiesivät haastattelun aihealueet etukäteen. Haastateltaville kerroin ennen haastattelun alkua, mihin tutkimuskysymyksiin opinnäytetyössä haettiin vastauksia. Lisäksi kerroin haastateltaville ennen haastattelun alkua, että haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja he voivat keskeyttää sen halutessaan koska tahansa. Selvitin myös tutkittaville, että haastatteluaineisto on luottamuksellista ja se julkaistaan niin, ettei julkaistusta tutkimuksesta tunnista ketään. Aineisto myös hävitetään lopullisen työn valmistuttua. Lopuksi annoin tutkittaville omat yhteystietoni mahdollisia yhteydenottoja varten. Opinnäytetyön haastateltavista osa oli minulle ennestään tuttuja, mutta osan tapasin vasta ensimmäistä vasta ensimmäistä kertaa. Minulla ei ollut opinnäytetyön tekemisen aikana yhteisiä työtehtäviä ja en toiminut samoissa toimitiloissa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat luotettavuus, uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä ym. 2007, 127-129). Tutkijan tulisi arvioida työnsä luotettavuutta sen eri vaiheissa sekä sitä kuinka luotettavaa tietoa tutkimus antaa tutkittavasta aihealueesta. Luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen ilmiön tunnistamisessa ja sen nimeämisessä. Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksen sisällöllinen perusteleminen eettisesti, tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävien esittelemine tunnistettavasti aineistonkeruun kuvaaminen ja tutkimuksen raportointi. (Kylmä & Juvakka 2007, 130-133.) Tutkimuksen aihealue on tuttu tutkijalle entisestään, ja se voi vaikuttaa luotettavuuteen. Tutkijan tulisi pysyä perustehtävässä ja pyrkiä olemaan tutkimukselle uskollinen sen eri vaiheissa. (Kankkunen ym. 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Tutkija joutuu miettimään ja kyseenalastamaan tutkimuksensa luotettavuuden, sekä sen missä menee raja mahdollisimman totuudenmukaisen raportoinnin ja haastateltavien anonyymiteetin suojan kanssa (Kylmä ym. 2007, 154-155). Työn tarkastelu täysin objektiivisesti ei ole mahdollista, koska työn arvioiminen ulkopuolisen ja puolueettoman tarkaste-

lijän näkökulmasta on mahdotonta. Tutkimukselleen voi olla mahdollisimman objektiivinen silloin, kun pystyy jollain tasolla tunnistamaan omat arvonsa, uskomuksensa ja asenteensa niin, että antaa niiden vaikuttaa vähäisesti työn lopputulokseen. (Eskola ym. 1998, 17.) Tutkimuksen avoimuus, rehellisyys ja tarkkuus tuovat tutkimukselle luotettavuutta (Kylmä ym. 2007, 154-155).

Tutkin tässä opinnäytetyössä Tampereen kaupungin avopalvelun toimijoiden käsityksiä miten työhyvinvoinnin johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä. Koska minulla on henkilökohtaista kokemusta avopalveluissa toimimisesta, se saattoi jonkin verran vaikuttaa tutkimuksen luottavuuteen. Toisaalta tutkittavan aihealueen osittainen tuttuus, lisäksi ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelin ensimmäistä kertaa, se saattoi vaikuttaa vastauksiin heikentävästi. Analyysivaiheessa kävin aihealueet useaan kertaan läpi lukemalla ja alleviivamalla, niin ymmärsin, mitä haastateltavat halusivat sanoa.

Uskottavuutta lisää, kun tutkimuksen tulokset on uskottavia tuloksissa ja raportoitu ymmärrettävyydessä. Lisäksi, jos tutkija on tutkinut ilmiötä riittävän kauan saadakseen siitä luotettavia arvioita. Tutkimukseen osallistuvan näkökulmaa tulee ymmärtää, jotta se voidaan raportoida mahdollisimman luotettavasti. Tutkijan kannattaa pitää päiväkirjaa omista havainnoistaan ja valintoihin johtavista päätöksistään. Vahvistettavuus kattaa koko tutkimuksen eri vaiheet. Raporttia työstäessään tutkimuksen tekijä varmentaa ajatuksiaan pitämiensä muistiinpanojen kautta ja perustelee koko ajan tekemiään valintoja. Toisen tutkijan tekemä samanlainen tutkimuksen, voi hyvin erilaisia tuloksia, se ei automaattisesti vähennä vahvistettavuutta, vaan kertoo ilmiön moniulotteisuudesta. Refleksivisyyden kautta tutkija arvioi omia lähtökohtiaan suhteessa tutkimukseen ja siirrettävyyden arvioinnilla tutkimustulosten siirrettävyyttä vastaavanlaiseen. (Kylmä ym. 2007, 128-129.)

Työskentelin aiheen parissa pitkään, mikä lisäsi aihealueen tuntemusta, toisaalta sain etäisyyttä ja se mahdollisti raportoinnin luotettavuutta. Raportoinnin luotettavuutta lisäsi, se että tein opinnäytetyön taustaksi liittyvän kirjallisuuskatsauksen. Työympäristöt ovat monella tapaa erilaisia, joten opinnäytetyön tulokset voivat olla siirrettävissä ainoastaan yleisellä tasolla toisiin työyhteisöihin. Opinnäytetyön tekemistä tuki päiväkirjan pitäminen ja se auttoi minua eri vaiheiden tekemisessä. Saatoin halutessani palata aikaisempiin päiväkirjamerkintöihin, mikä antoi varmuutta ratkaisuihin. Olen raportoinut tutkimustulokset

mahdollisimman huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen voisi toteuttaa monella eri tavalla, kuten työfiiliskyselyiden käsittely teorialähtöisesti tai vaikka yhdistämällä kahta eri menetelmää. Tämä varmasti antaisi toisenlaisia vastauksia, mutta ei mielestäni vähennä tämän työn opinnäytetyön arviota.

7.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa avopalvelussa toimivien terveydenhoitajien, lääkäreiden ja lähiesimiesten käsityksiä siitä, miten johtamisella tuetaan työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin johtaminen tukee asiakastyötä. Tavoitteena on välittää esimiestasolle tietoa työhyvinvoinnin ja asiakastyön tukemiseen ja saada sitä kautta palveluihin vaikuttavuutta strategian mukaisesti. Teemahaastatteluiden taustalla olevat työfiiliskyselyn aihealueet ohjasivat kysymysten asettelua, mutta antoivat haastateltaville mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään. Teen tässä osiossa johtopäätöksiä saatujen vastausten pohjalta. Opinnäytetyön tulokset saivat myös tukea niistä tutkimuksista, jotka valikoituivat kirjallisuuskatsauksesta opinnäytetyöhön mukaan.

Työn jakaminen tasapuolisesti tarjoaa työn tekemiselle edellytyksiä ja edistää siten jakamista työssä. Johtamisella voidaan vaikuttaa työjärjestelyihin ja siten työn sujumiseen. Riittävään resursointiin vaikuttavat yrityksen arvot ja asenteet, mutta myös taloudellinen tilanne. Lisäksi työelämässä tapahtuvat muutokset asettavat omat haasteensa. Työhyvinvointia ei lisää se, että työntekijän sairastaessa kukaan ei hoida työtehtäviä, asiat siirtyvät ja työntekijät kuormittuvat. Sijaiset ja lisäapu sujuvoittavat työtä, ja heille koetaan olevan selvä tarve. Riittävä sijaisten käyttäminen palvelee paitsi työntekijän hyvinvointia, myös asiakkaan etua matalan kynnyksen palveluiden saatavuudessa. Muuttuneet työn vaatimukset ja tiukka aikataulut asettavat johdolle haasteen löytää sopivia keinoja ohjata työtä niin, että työntekijän työmäärä pysyy sopivana ja asiakkaalle lain edellyttämät palvelut riittävinä ja tasokkaina. Työnsuunnittelussa tulee huomioida asiakastyön vaatimukset ja toimipisteiden erilaisuus. Asiakkaan palvelu kokonaisvaltaistuu ja tuottaa työntekijälle työn iloa, kun saa asiakkaan asiaa hoidettua hyvin. Lisäksi se luo asiakastyytyväisyyttä.

Kun työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä, työhyvinvointi lisääntyy. Tämä motivoi, auttaa sitoutumaan ja jaksamaan työssä. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän työssä viihtymiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Hyvinvoiva työntekijä kohtelee asiakasta paremmin, ja asiakkaan asia tulee paremmin ja kokonaisvaltaisemmin hoidetuksi. Työn johtamisessa tulisi huomioida työntekijän voimavarat ja tukea työtä muutoksissa. Työtä ohjattaessa tulee huomioida työntekijän mahdolliset henkilökohtaiset ongelmat ja tarjota tarvittaessa tukea. Kun työtä tuetaan, työntekijä jaksaa paremmin asiakkaan kanssa. Kuormittuneisuus, oli se sitten työntekijän itsensä aiheuttamaa tai työhön liittyvää, näkyy asiakastyössä. Liiallinen kuormittavuus voi näkyä esimerkiksi asiakkaan asioiden laiminlyömisinä tai asiakkaan asioiden siirtämisenä eteenpäin. Kun työntekijällä on mahdollisuus palautua vapaa-ajalla työn rasituksista, auttaa se jaksamaan haastavassa asiakaspalvelutyössä. Johdon tulee olla tietoinen työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tarvittaessa olla tukena. Kerran vuodessa tapahtuvat kehityskeskustelut eivät välttämättä pelkästään riitä kartoittamaan työntekijän hyvinvoinnin tilaa.

Johtamisessa tulee tukea sitä, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi työyhteisössä. Johdon tulee osoittaa arvostustaan ja mielenkiintoaan työntekijää kohtaan. Kun johto arvostaa työntekijää, se välittyy asiakkaalle myönteisellä tavalla ja vahvistaa asiakastyötä. Johtamisessa arvotuksen merkitys työntekijälle pitää sisällään merkityksen työhyvinvoinnin kokemukselle ja sen välittymisestä asiakkaalle. Arvostusta voi osoittaa monella tapaa, kuten kuuntelemalla työntekijöitä, antamalla palautetta työstä ja kohtelemalla oikeudenmukaisesti. Työntekijöitä tulee kuunnella päätöksiä tehtäessä, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Heidän tulee kuulla, erilaisten tehtyjen tai tulevien päätösten vaikutuksista omaan työhönsä, sillä se lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää työssä koettua epävarmuutta. Työntekijän kokema turvallisuuden tunne heijastuu asiakkaisiin lisäten heidän varmuuttaan. Työ muuttuu jatkuvasti, ja se asettaa haasteen työn jatkuvalle kehittämiselle ja ohjeistamiselle uudella tavalla. Yhdessä tehden muutosta on helpompi hallita. Riittävä ja ajantasainen tiedottaminen sujuvoittavat asiakastyötä ja yhdenmukaisuudellaan selkeyttävät palveluita. Johto tietää sen mitä ollaan tekemässä; työntekijä sen, mitä häneltä odotetaan ja asiakas saa sen palvelun, mitä on tullut hakemaan.

Työyhteisöön kuuluvien ristiriitojen koettiin olevan esimiehen tehtävä. Esimiehen läsnäolo työyhteisössä muutenkin koettiin tärkeäksi. Päivittäinen esimiehen läsnäolo ei ole mahdollista, silloin kun työskennellään yksintyöskentelypisteissä, mutta esimies voi

tehdä itsensä näkyväksi käymällä eri toimipisteissä kuulostelemassa työntekijöiden jakamista ja tunnustelemassa työilmapiiriä. Lisäksi esimies ratkoo työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä ristiriitoja ja sillä on positiiviset vaikutukset palveluun. Johtaminen tarvitsee taakseen erilaista johtamisosaamista, jotta se palelee työhyvinvointia ja asiakaspalvelua mahdollisimman hyvin. Työ, jota tehdään, on asiakaspalvelutyötä ja johtamisen tulisi tukea sitä. Johtajat tarvitsevat tietoa ja strategiaan pohjautuvia visioita asiakaslähtöisestä palvelusta ja sen tavoitteita. Johtajat ohjaavat ja kannustavat tekemään työt uudella tavalla. Erilaiset muutokset työssä lisäävät tarvetta uudentaville työtavoille ja rohkeudelle jättää jotain vanhoja toimintatapoja pois.

Molemminpuolinen palautteiden anto tarjoaa tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei. Tarvitaan uudentavaisia tapoja palautteen annolle. Vuosittaiset kehityskeskustelut ovat yksi keino antaa palautetta puolin ja toisin, mutta ei välttämättä riittävässä määrin. Palautetta voisi antaa myös jotakin muuta kautta ja useammin kuin vain kerran vuodessa. Palauteen annon tulee olla vaivatonta ja muutenkin tarjota idearikasta. Asiakaspalautteiden viesti tulee välittyä työntekijälle ja johdon tulisi miettiä yhdessä työntekijän kanssa niiden merkitystä. Kun työntekijät saavat asiakaspalautetta, he ymmärtävät paremmin asiakkaan asiaa ja kykenevät tarjoamaan laadullisesti parempaa palvelua. Työntekijän ja asiakkaan näkemykset voivat mennä ristiin ja siksi palaute on tärkeä väline kehittää toimintatapojaan.

Työssä verkostoituminen vahvistaa erityisesti yksintyöskentelevien osaamista ja lisää tietoisuutta työn tekemisen tavoista. Ja antaa perspektiiviä oman työn laadun arviointiin. Johtamisella voidaan tarjota tukea verkostoitumiseen tarjoamalla yhteistä tilaa vapaalle kanssakäymiselle. Asiakaspalvelua hyödyttää, jos työntekijä voi kysyä neuvoa epävarmoihin asioihin sekä kollegalta että esimieheltään. Lisäksi johtamisen tulee kannustaa yhteisiin tapaamisiin ja vaihtamaan ajatuksia työstä esimerkiksi yhteisissä palavereissa.

Omaehtoiseen koulutukseen kannustaminen motivoi työntekijää kehittymään omista lähtökohdista käsin ammatillisesti. Työ tuottaa aina enemmän iloa, kun siihen motivaatio lähtee itsestä eikä ylhäältä käin. Työn jatkuva muuttuminen asettaa johdolle haasteen ottaa työntekijöitä entistä vahvemmin mukaan työn uudelleen suunnitteluun ja sen kehittämiseen. Osallistumalla työntekijä pääsee parhaiten vaikuttamaan omaan työhönsä ja linjauksiin. Jokainen heistä on oman alansa asiantuntija ja asiantuntijuutta kannattaa hyö-

dyntää. Lisäksi tarvitaan asiakkaan mielipidettä palveluista ja niiden tarpeesta ja tarpeellisuudesta. Asioiden kiteyttäminen, lopulliset päätökset ja työn ohjeistaminen kuuluvat kuitenkin johdon tehtäviin.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi seuraavat jatkotutkimusehdotukset:

1. Miten asiakastyötä tulisi johtaa muutoksessa?
2. Miten eri johtamisen tyylit näkyvät asiakastyössä?
3. Millaisia voisivat olla monipuoliset palautejärjestelmät ja miten niitä tulisi kehittää?

LÄHTEET

Ahokangas, N. 2013. Terveystieteiden sosiaalitekijöiden työhyvinvointi koettuna ja kerrottuna. Sosiaalityön Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Alm, E. 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? – diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin -käsitteestä. Sosiaalipsykologian pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Vastapaino.

Hirsijärvi S., & Hurme H., 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino. Gaudeamus.

Hirsijärvi S., Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Hirvikoski, P. 2011. Kokemuksia työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. Sosiaalipsykologian Pro gradu – tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen avuksi. Luettu 3.7.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettu 25.10.2015 <https://www.ilmariinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Järvinen P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6.painos. Helsinki. WsoyPro

Kammonen., J. 2008. Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen. Esimiehen ja yhteistyökumppanin näkökulma. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Kangasamäki, E. 2007. Eettisen johtajuuden ja sen merkityksen henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Teveystieteen laitos.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1-2 painos, Helsinki. Wsoypro.

Kanste, O. 2007. Kehityskeskusteluiden yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 6 (19), no 6/07, 338-348.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteen tiedekunta, Hoitotieteen laitos.

- Kivimäki, R. 2011. Työhyvinvointi on tehtävä: terveydenhoitoalan työpaikat työhyvinvointia kehittämässä. Työelämän tutkimuskeskuksen raportteja/Working Papers : 87/2007. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
- Kivinen, L. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen lähijohtajan näkökulmasta ”Antaa henkilöstön loistaa”. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja –talouden laitos.
- Kokkinen, L. 2007. Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden laitos.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä. Talentum. Gummerrus kirjapaino.
- Lehtonen, T. 2011. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Sosiaalityön lisensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Löytänä, J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.
- Manka, M-L, Kaikkonen, M-L, Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Mertaniemi, A-M., Suhonen M., Paasivaara L. 2011. Asiakaslähtöisen johtamisen painopisteet terveysalalla – kirjallisuuskatsaus. Premissi 06, 31-36.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 1. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Niemi, A. 2006. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluissa. Yksityisen ja julkisen kotihoidon työntekijöiden käsityksiä asiakaslähtöisyydestä. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja –talouden laitos.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki. WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki. WSOYpro.
- Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Perko, K., Kinnunen U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus. Kahden vuoden seuranta-tutkimus kunta-alalla. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Erillisteos. Tampere.

- Pursio, H. 2010. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Rannisto, P-H. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (Toim.) Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere. Kirjapaino Tammerprint Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.
- Repo, T. 2008. Asiakaspalaute ja sen hyödyntäminen perusterveydenhuollossa lähijohtajien arvioimana. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja –talouden laitos.
- Rintamäki, T. & Mitronen L. 2014. Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelulogiikan ytimessä. Teoksessa Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (Toim.) Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere. Kirjapaino Tammerprint Oy.
- Sairaanhoitajaliitto. 2004. http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12_2006/muut_artikkelit/hoitotyön_suosituksia_osana_nayt/ Luettu 31.8.2013.
- Silvennoinen. A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.
- Sinisammal, J. Belt, P., Autio, T., Häekönen, J., Möttönen M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi 4, 28-35.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) 2012-2015. Toimeenpanosuunnitelma. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-23137.pdf. Luettu 5.3.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Työhyvinvointi. Luettu 4.1.2014. www.stm.fi/tyoleama/tyohyvinvointi.
- Suutarinen M & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Suutarinen M., Vesterinen P-L (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Oy. Helsinki. Otava.
- Tampereen kaupunki 2014 a. Luettu 4.3.2014. <http://www.tampere.fi/hallintotalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut/avopalvelut.html>
- Tampereen kaupunki 2014 b. Luettu 4.6.2014. <https://www.loora.fi/intra/download/materials/Avopalvelut/Organisaatio/Avopalvelujen%20organisaatio%202015.pdf>
- Tampereen kaupunki 2014 c. Luettu 9.3.2014 Loora. <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/Avopalvelut/Vastaanotto toiminta>.

Tampereen kaupunki 2014 d. Kaksi miljoona kärkihanketta. Luettu 29.03.2014. http://www.tampere.fi/material/attachments/a/63GMzsdCO/Avopalvelujen_strategia.pdf

Tampereen kaupunki 2014 e. Työhyvinvoinnin ohjelma 2014- 2017. Luettu 9.3.9.2014. <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=e71bb53d-13ab-4c94-8c25-d49790cf03ca>.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. EU.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.

Tuomi, J, Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Hansaprint Oy.

(Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 a). Luettu 31.10.2015. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Työterveyslaitos. 2014 a. Työhyvinvointi. Luettu 29.03.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2014 b. Luettu 29.3.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014 c. Työhyvinvointi. Luettu 29.03.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2014 d. Luettu 29.3.2014 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015 a. Luettu 25.10.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx

Utriainen, J., Ala-Mursula, L. Vironkangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 9 (1), 29-35.

Valvio, P. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Vesterinen, S. 2013 Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Oulu.

Villilä-Vakkilainen., J. 2015. Kehityskeskustelut esimiehen työväliseenä. Avopalvelut. Hae internet osoite.

Väisänen, L. 2008. ”Herkkyyttä olla läsnä”. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisestaan. Hoitotieteellinen laitos. Tampere.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Hylkäämiskriteerit
1. Valitut tutkimukset on julkaistu vuosien 2007-2015 välisenä aikana	1. Tutkimukset, mitkä ovat valmistuneet ennen vuotta 2007
2. Julkaisukielenä on suomi tai englanti ja ne ovat terveystieteiden ja sosiaalitieteiden alalta	2. Tutkimuksen kohteena on työn turvallisuuden tai työn työergonomiaan sisältyvät aihealueet tai ne eivät muuten vastaa sisällöltään tutkimuskysymyksiin.
3. Hyväksytään pro gradu ja sitä ylempitasoiset tutkimukset sekä artikkelit, mitkä ne on tehty eri tutkimusmenetelmin	3. Tutkimukset on ammattikorkeakoulu tai sitä alempia sekä tutkimukset jotka eivät täytä tieteellisen julkaisun kriteereitä
4. Tutkimusten tulee kuvata työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista sekä asiakaslähtöisyyttä	4. Tutkimukset tai julkaisut eivät ole sisällöltään riittävät

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten laadun arviointi

ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI			
Tutkimus			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei sovellu
Tutkimuksen tausta ja tarkoitus			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
Aineisto ja menetelmät			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti.			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
Tulokset ja johtopäätökset			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
Kokonaisarvio			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

(Palomäki & Piirtola 2012,75)

Liite 3. Näytön asteen arviointi

NÄYTÖN ASTEEN LUOKITUS	
AS- TEIKKO	NÄYTÖN ASTEEN MÄÄRITELMÄ
I	Meta-analyysi, hyvä systemoitu katsaus.
II	Systemoitu katsaus, yksi satunnaistettu hoitokoe (RCT = randomized controlled trial) tai useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (a)	Yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus tai useita muita kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (b)	Useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset.
III (c)	Useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
IV	Yksittäiset hyvät muut tutkimukset, tapaustutkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Kun näyttö on arvostettujen asiantuntijoiden konsensuksen tulosta, kuvataan, miten se on syntynyt.

(Suomen sairaanhoitajaliitto 2004, 21)

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

1(5)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, tutkimuksen nimi ja paikka	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Metodi ja kohde-ryhmä	Keskeiset tulokset
ALM ESA, 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? Diskursiivianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin käsitteistä. Pro gradu. Sosiaalipsykologia. Suomi.	Tutkimus keskittyy työhyvinvointikäsitteen ymmärtämiseen ja määrittelyyn.	Aineistolähtöinen ja sen tuloksia peilataan kolmen eri teorian kautta: Maslowin tarvehierarkia, Hertzbergin motivaatio-hygieniateoria ja Aldeferin tarveteoria. Kohdeyryhmänä valtion työntekijät.	Tutkimustulokset tiivistivät yhdeksään tulkintarepertuaariin, joita sitten verrattiin työhyvinvoinnin määritelmiin. Käsitteet osuivat hyvin yksin määritelmien kanssa. Lisäksi sisällön tulkintaan vaikutti, oliko kyseessä työntekijä-, organisaatio- vai yhteiskunnallinen taso. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että työhyvinvointia tulisi toteuttaa yksilöllisemmältä pohjalta, eikä ylhäältä alaspäin annettuna.
UTRIAINEN KATI, ALAMURSULA LEENA, VIRONKANGAS HANNU, 2010. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Artikkel. Terveysala. Suomi.	Artikkelin tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien työhyvinvointia ja sen edistämistä teveydenhoitoalalla.	Kirjallisuuskatsaus. Sairaanhoitajat.	Sairaanhoitajien työhyvinvointi kytkeytyy neljään teemaan: kohdesidonnaisuuteen, eettisyyteen, yhteisöllisyyteen ja sukupolvisuuteen. Työhyvinvointia tukee myös jos sairaanhoitajan voivat kokea työn käytännön mukaillevan omaa arvopohjaansa. Lisäksi yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia. Työn hyvinvoinnin edistäminen tulisi kohdistua työn positiivisten ulottuvuuksien vahvistamiseen sekä itse työn kehittämiseen.
AHOKANGAS NOORA, 2013. Terveystieteiden sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi koettuna ja kerrottuna. Pro gradu. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Suomi.	Tavoite oli tutkia sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja tarkoituksena oli selvittää, miten ja mitä sosiaalityöntekijät kertovat työhyvinvoinnista terveydenhuollon organisaatioissa. Terveys- ja sosiaalityöntekijät.	Narratiivinen Terveys- ja sosiaalityöntekijöiden kirjoittamat tarinat työhyvinvoinnista. Löytyi kolme tarinaa, tasapainotarina, vapaustarina ja uupumistarina.	Tutkimus osoitti, että terveys- ja sosiaalityöntekijöillä esiintyi voimattomuuden, kuormittuneisuuden ja uupumuksen tunteita. Ja että työhyvinvointiin panostamalla erilaisin keinoin voidaan parantaa terveys- ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.
HIRVIKOSKI PAULIINA, 2011. Kokemuksia työhyvinvoinnista – työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. Pro gradu. Sosiaalipsykologia. Suomi.	Tutkimuksessa haluttiin saada selville syvempi tuntemus kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvoinnista, jotta organisaatioissa voitaisiin panostaa työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kehittämiseen.	Laadullinen eläytymiskertomustutkimusmenetelmä. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Kohdeyryhmänä koko organisaatio.	Työviihtyvyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin liitetään paljon käsitteitä ja työhyvinvoinnin käsite on yksilöllistä. Pääluokkia ovat: terveys, ajankäyttö, työtehtävät, koti, vapaa-aika ja sosiaaliset suhteet.
LATVANEN PÄIVI, 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Pro gradu. Hoitotiede. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuva osastonhoitajien työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä heidän omalla arvioillaan. Lisäksi heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työssään ja työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä	Laadullinen toteutettu teema- ja aineistolähtöinen tutkimus. Kahden sairaanhoitopiirin osastonhoitajat	Osastonhoitajat kokivat työhyvinvointinsa melko hyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttivat fyysinen- ja psyykinen jaksaminen, työn sisältö, työyhteisö, esimies sekä kollegat. Työyksikkötasolla he kokivat vaikutusmahdollisuudet hyväksi työhyvinvoinnissa, hoitotyön kehittämisessä ja omassa ja henkilöstön ammatillisessa kasvussa. Työn itsenäisyys oli positiivinen tekijä. Esimiesten ja kollegojen kannustus edisti jaksamista työssä.

<p>KANSTE OUTI, 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja henkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja tervyshallinnon laitos. Suomi.</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää hoitotyön johtajuuden ja hoitohenkilöstön yhteyttä terveydenhuollossa, sekä moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintymistä Suomalaisessa hoitotyössä. Lisäksi tarkoituksena oli testata moniulotteisen johtajuusmittarin ja kolmiulotteisen työuupumusmittarin rakennetta.</p>	<p>Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty postikyselyin. Aineiston analyysissä käytettiin tilastollisina kuvailevina menetelminä ristiintaulukointia. Monimuuttujamenetelmänä käytettiin rakenneyhtälömallinnusta ja lineaarista regressioanalyysia. Yliopisto-, keskus- ja aluesairaaloiden, terveyskeskusten sekä psykiatristen ja yksityisten sairaaloiden henkilökunta.</p>	<p>Hoitotyön johtajat osoittautuivat työntekijöitä palkitseviksi muutosjohtajiksi, mutta johtamiskäyttäytymisessä esiintyi myös perinteistä työntekijöiden aktiivista ja passiivista valvomista sekä välttävää johtajuutta. Hoitotyön johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstötyöuupumuksen kannalta. Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen toimivat työuupumuksesta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että johtajuuden valvominen toimivat työuupumuksesta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että johtajuuden valvominen toimivat työuupumuksesta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että johtajuuden valvominen toimivat työuupumuksesta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä.</p>
<p>KANSTE OUTI, 2008. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumisessa ja haluun pysyä työssä. Artikkelij. Terveystieteiden ja sosiaaliala. Suomi.</p>	<p>Tutkimus selvittää johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön haluun työhön sitoutumista ja halua pysyä työssä.</p>	<p>Kvantitatiivinen. Aineiston analysointi toteutettiin kuvailevilla ja monimuuttujasilla tilastomenetelmillä. Hoitoalan työntekijät.</p>	<p>Palkitseva muutosjohtajuus edisti henkilöstön työhön sitoutumista ja halua pysyä työssä. Passiivinen välttäminen ja aktiivinen valvonta olivat yhteydessä vähäiseen haluun pysyä työssä. Johtamiskäyttäytymisen yhteyteen työhön sitoutumisessa ja haluun pysyä työssä oli tilannesidonnaista.</p>
<p>HALONEN KAISA, 2008. Hoitotyön johtaja hoitotyöntekijän ja työyhteisön voimavarojen vahvistajana. Pro Gradu. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Suomi.</p>	<p>Tarkoitus oli kuvata hoitotyön johtajien käyttämiä menetelmiä avoterveydenhuollon hoitotyöntekijöiden ja työyhteisön voimaantumisen mahdollistamisessa sekä hoitotyön johtajien omaa voimavaroaorientoituneen johtamisen koulutuksen ja opetuksen kehittämisessä. Saada tietoa johtajien voimavaroaorientoituneen johtamisen kehittämiseen johtamisopetuksessa ja sen kehittämisessä.</p>	<p>Kokonaistutkimus. Kvantitatiivinen. Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla ja avointen kysymysten aineistot sisällön analyysillä. Yliopisto-, keskus- ja aluesairaaloiden, terveyskeskusten sekä psykiatristen ja yksityisten sairaaloiden henkilökunta</p>	<p>Johtajien omat voimavarat ovat keskeisenä elementtinä toimia työntekijää ja työyhteisöä voimaannuttavana henkilöstöjohtajana. Tukea työlle tarvitaan kuitenkin riittävästi. Työntekijän itsenäisen toiminnan ja mahdollisuuksien vahvistaminen oli keskeisin tekijä voimaantumisen kehittämisessä.</p>
<p>KANSTE OUTI, 2007. Kehityskeskusteluiden yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Artikkelij. Hoitotieteen ja tervyshallinnon laitos. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehityskeskusteluiden yhteyttä hoitajien työuupumukseen ja hyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin sekä kehityskeskusteluiden yleisyyttä, onnistuneisuutta ja hyödyllisyyttä hoitotyössä.</p>	<p>Kvantitatiivinen. Empiirinen tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisilla analyysimenetelmillä. Tutkimukseen valittiin kattavasti koko Suomesta sairaanhoitajia ja terveydenhoitajia.</p>	<p>Kehityskeskusteluita käyville hoitajilla työstä etäännyminen oli vähäisempää, kuin muilla. Emotionaalinen jaksaminen oli parempaa niillä, jotka kokivat hyötyvänsä kehityskeskusteluista sekä työssä onnistumisen tunne oli voimakkaampaa. Kehityskeskustelut olivat yhteydessä hyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin silloin kun ne koettiin hyödyllisinä.</p>

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkueraistutkimukset

3(5)

SILVENNOINEN ANU, 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstö työhyvinvoinnin edistäjänä. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien toimintaa hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä.	Kvalitatiivinen. Teemahaastattelu Operatiivisen ja konservatiivisen tulosyksikön kymmen osastonhoitajaa.	Osastonhoitajat kokivat edistävänsä työhyvinvointia ja sitoutumista työhön sekä motivoitumista työssä osallistavalla ja vuorovaikutteisella johtamisella. Päätöksenteon ja hoitohenkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuus, avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja asiantuntijuuden kehittymisen tukeminen edistivät työhyvinvointia. Osastonhoitajat kokivat tarvitsevänsä tukea työlleen ylihoitajilta ja vertaistukea kollegoilta.
KAMMONEN JAANA, 2008. Osastonhoitajan johtamistyössä tarvitsema osaaminen. Esimiehen- ja yhteistyökumppanin näkökulma. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma	Tutkimuksessa kuvataan terveydenhuollon osastonhoitajan johtamistyön osaamistarpeita erikoissairaanhoidon vuodeosastolla.	Kvalitatiivinen. Aineisto käsiteltiin kokonaisuuksena ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimukseen osallistui 18 haastatettavaa, ylihoitajat osastonhoitajien kumppanina ja osastolääkärit yhteistyökumppanina.	Osastonhoitaja tarvitsee johtamistyössä sosiaalista osaamista, johtamisen intervention osaamista ja johtamisessa tarvittavien kykyjen hallintaa johtaakseen henkilökuntaansa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Prosessiajattelun osaaminen ja prosessin kehittämisen johtamisosaaminen sisältyivät johtamistyöhön. Asiakaslähtöinen palvelu- ja laatuosaaminen sekä kehittämisosaaminen kuuluivat osana osastonhoitajan osaamiskenttään. Eettinen johtaminen on osa osastonhoitajan osaamisen perustaa. Kontekstin ymmärrys auttaa johtamisessa. Lisäksi tulee osata budjettiosaamista sekä osata pitää itsestään huolta. Osastonhoitajien saama tuki oli psyykkistä, edellytysten luontiin liittyvää tukea sekä sosiaalista tukea.
SINISAMMAL JANNE, BELT PEKKA, AUTIO TOMMIN, HÄRKÖNEN JANNA JA MÖTTÖNEN MATTI, 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Artikkelijulkaisu. Tuotantotalouden yksikkö. Suomi.	Tutkimuksen tavoitteena oli luoda sellainen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kuvaus, joka olisi toimiva työpaikoilla.	Kvalitatiivinen. Laadulliset haastattelut, aineistolähtöinen sisällönanalyysi.	Tutkimuksessa löydettiin viisi työhyvinvointiin liittyvää teemaa: työntekijä, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamisen mallissa johdon tehtävä on painottaa työhön, yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön liittyviä muutosprosesseja, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa.
VESTERINEN SOILI, 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Terveystieteiden laitos. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida hoitotyön osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria terveyskeskuksen vuodeosastolla. Tavoitteena oli tuottaa tieteellistä tietoa osastonhoitajien käyttäytymisestä johtamistyyleissä ja niihin vaikuttavista tekijöistä sekä heidän johtamistyylitietojensa ja -taitojensa riittävyydestä.	Mentelmällinen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja laadullinen analyysi induktiivinen sisällönanalyysi. Terveyskeskusten osastonhoitajat	Osastonhoitajien johtamistyyleihin vaikuttivat tiedonkulkun, organisaation arvot, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus ja arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä työyhteisö. Johtamistyylejä olivat neljä resonoivaa tyyliä: visioäärinen, valmentava, välttävä ja demokraattinen. Lisäksi ei resonoiva komentava ja eristäytyvä johtamistyylit. Johtamistyylit vaikuttivat yhteistyöhön työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, työyksikön toimintaan, kehittämistyöhön ja organisaation ilmapiiriin. Resonoiva johtamistyylit vaikuttivat työhyvinvointiin-, työssä pysymiseen- ja sitoutumiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Nämä tekijät vaikuttivat potilaiden hoidon laatuun myönteisesti.
MERTANIEMI ANNA-MAIJA, SUHONEN MARJO, PAASIVAARA LEENA, 2011. Asiakaslähtöisen johtamisen painopisteet terveysalalla. Artikkelijulkaisu. Terveysala. Suomi.	Katsauksen tarkoituksena oli analysoida asiakaslähtöisen johtamisen painopisteitä terveysalalla. Asiakaslähtöinen johtaminen on asiakkaiden näkökulman huomioonottamista johtamisessa ja päätöksenteossa.	Kirjallisuuskatsaus. Tieteelliset artikkelit monitieteellisesti. Aineisto koostui 32 tieteellisestä artikkelista ja se analysoitiin sisällönanalyysillä.	Asiakaslähtöiseen johtamiseen löydettiin neljä painopistettä: asiakaslähtöiset arvot ja toiminnan tehokkuus, asiakaslähtöinen tiedonvälitys osana päivittäisjohtamista, asiantuntijoiden kuuleminen ja lakisäätöiset tarpeet sekä asiakaslähtöisen johtamisen tukeminen. Asiakaslähtöinen johtaminen on tilannesidonnaista ja toimintaympäristöstä riippuvaista.

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

4(5)

<p>KIVINEN LEA, 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen Lähijohtajan näkökulmasta ”Antaa henkilöstön loistaa”. Pro gradu. Terveystieteiden ja talouden laitos. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien ymmärrystä ja käytännön toimintaa työhyvinvoinnin johtamisesta ja tuottaa tietoa uudistettavaan henkilöstöstrategiaan ja kehitettäviin asioihin työhyvinvoinnin johtamisessa.</p>	<p>Kvalitatiivinen. Induktiivinen sisällönanalyysi. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän lähijohtajat.</p>	<p>Lähijohtajien työhyvinvoinnin ymmärrys muodostui henkilöstön perustyytyväisyydestä, ilmapiiristä, johtamiskulttuurista, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja fyysisestä työympäristöstä. Työhyvinvoinnin johtaminen toteutui perustehtävän toteuttamisen mahdollistamisesta, oikeudenmukaisuudesta, luottamuksellisuudesta, tasapuolisesta kohtelusta, sekä tiedottamisesta. Johtamista edisti moniammatillinen yhteistyö, lähijohtajien yhteistyö. Yksilöllisenä kehityshaasteiksi nähtiin työntekijöiden osallistamista omaan työhön ja päätöksentekoon sekä työssäjaksamisen tukeminen. Organisaatiotasolla työkyvystä huolehtiminen, osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin johtamisessa ja suunnittelussa. Yhteiskunnallinen näkyvät työhyvinvoinnin johtamisessa.</p>
<p>NIEMI ANNUKKA, 2006. Asiakslähtöisyys Sosiaali- ja terveyspalveluissa. Yksityisen ja julkisen kotihoidon työntekijöiden käsityksiä asiakslähtöisyydestä. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradu. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakslähtöisyyttä ilmiönä. Tavoitteena oli kehittää kotihoitoa lisäämällä ymmärrystä asiakslähtöisyyttä käsitteen merkityksestä.</p>	<p>Kvalitatiivinen. Aineisto kerättiin teema-haastatteluin ja analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Kotihoidon työntekijät.</p>	<p>Asiakslähtöisyyden nähtiin olevan yksilöllisyyttä, valinnanvapaus, perhekeskeisyys, vuorovaikutus ja osallistuminen. Yksilöllisyys nähtiin ihmisarvon kunnioittamisena. Valinnanvapaus perustui itsemääräämisoikeuteen, asiakkaan periaatteelliseen oikeuteen tehdä valintoja. Perheen kunnioittaminen ja huomiointi oli perhekeskeisyyttä. Vuorovaikutus oli yhteisen kumppanuuteen pyrkimisenä, ammattitaidon käyttämisenä asiakkaan hyväksi ja aitona välittämisenä. Osallistumista pidettiin tärkeänä asiakkaan itsemääräämisen ja päätöksenteon tukemisenä.</p>
<p>RINTAMÄKI TIMO & MITRONEN LASSE, 2014. Asiakasarvo ja asiakslupaus palvelulogiikan ytimessä. Teoksessa: Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluajatteluun. Tampereen palveluinnovaatiokeskus. Kirja. Suomi.</p>	<p>Toimintalogiikka on murroksessa. Virta vie tuotantolähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen. Julkisen sektorin haasteena on kustannustehokkaiden palveluiden tarjoaminen niukkenevilla resursseilla. Tavoitteena on antaa kehittämistyöhön välineitä.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus. Hankkeen pohjalta syntynyt Keskiössä asiakas.</p>	<p>Asiakasarvo avaa sen mitä miksi asiakas ostaa ja pysyy asiakkaana. Neljä näkökulmaa taloudellinen-, toiminnallinen-, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Asiakasarvo selittää asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja suosittelevuutta. Asiakasarvo, arvopohjainen asiakslupaus ja arvon yhteisluominen on nostettu palvelulupauksen keskiöön ja strategiseksi näkökulmaksi kilpailuedon rakentamisessa.</p>
<p>RANNISTO PASI-HEIKKI, 2014. Asiakkuus ja asiakslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa: Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampereen palveluinnovaatiokeskus. Kirja. Suomi.</p>	<p>Toimintalogiikka on murroksessa. Virta vie tuotantolähtöisyydestä palvelulähtöisyyteen. Julkisen sektorin haasteena on kustannustehokkaiden palveluiden tarjoaminen niukkenevilla resursseilla. Tavoitteena on antaa kehittämistyöhön välineitä.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus. Hankkeen pohjalta syntynyt kirja. Keskiössä asiakas.</p>	<p>Asiakkuutta määriteltäessä voidaan kiinnittää huomio erityisesti asiakkaan rooliin palvelussa. Asiakas voi olla pakotettu hyödyntämään tarjottua palvelua. Asiakas voidaan nähdä myös itsenäisenä toimijana palvelussa, jolla on valta ja riittävä tieto palveluiden valintaan. Palveluja tuotettaessa puhutaan asiakaskeskeisyydestä, jolloin asiakasta kuunnellaan, muttei oteta mukaan lopulliseen palveluiden toteuttamiseen tai asiakslähtöisyyteen, jolloin asiakas otetaan mukaan palveluprosessiin ja saattaa olla muotoilemassa palvelua ja vaikuttamassa lopulliseen toteuttamiseen. Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakas kohdataan kokonaisena ihmisenä, eikä yksittäisenä tarpeena. Suomalaisessa palvelutuotannossa ollaan kohtuullisen asiakaskeskeisiä, mutta asiakslähtöisyys hapuilee.</p>

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

5(5)

<p>PERKO KAISA & KINNUNEN ULLA, 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Tutkimushanke. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lähijohtamisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteyksiä.</p>	<p>Kvantitatiivinen. Seuranta tutkimus toteutettiin kyselynä. Kunta-alan työntekijät.</p>	<p>Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset erosivat toisistaan johtajuutta koskevissa osa-alueilta. Johtajuuden osa-alueita oli oikeudenmukainen, transformaalinen-, autentinen-, työhyvinvointia edistävää johtaminen. Oikeudenmukaista johtamista tulisi edistää työaikoilla sekä työntekijöiden irtaantumista työstä. Lisäksi tulisi edistää työyhteisön yhteisiä tavoitteita sekä tukea jokaisen osallistumista ja kehittää toimintaa. Ne ovat merkittäviä tekijöistä työhyvinvointia edistävä johtamisen näkökulmasta.</p>
<p>REPO TUULA. 2008. Asiakas palaute ja sen hyödyntäminen perusterveydenhuollossa lähijohtajien arvioimana. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia asiakaspalautteesta ja sen hyödyntämisestä. Tavoitteena saada tietoa asiakaspalautemennettelmistä ja siitä mikä merkitys asiakaspalautteille annetaan asiakaslähtöisyyden ja laadun edistäjänä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Haastateltiin kymmen eri lähijohtajaa viidestä perusterveydenhuollon organisaatiota</p>	<p>Asiakkaan aseman nähtiin muuttuneen monesta niin paikallisilta kuin valtakunnallisista syistä. Muuton näkyy asiakkaiden toiminta- ja ajattelutapojen muutoksena. Palautteet olivat vaativampia ja rohkeampia. Asiakaspalautteilla nähtiin olevan tärkeä rooli asiakaslähtöisyyden toteutumisessa sekä hoidon ja laadun arvioimisessa. Asiakaspalautteilla voitiin kehittää toimintaa ja löytää henkilökunnan osamis- ja koulutustarpeita.</p>
<p>LEHTONEN Tuula. 2011. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Sosiaalityön lisensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto. Suomi</p>	<p>Tutkimusten tavoitteena oli tutkia hoivatyöntekijöiden työhyvinvointia heidän kirjoittamien tarinoiden kautta.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Tutkimusotteena tarinallisuus. Kohderyhmänä olivat päivähoiton ja vanhustenhuollon hoivatyöntekijät.</p>	<p>Tutkimustuloksena päädyttiin neljään ulottuuteen työhyvinvoinnissa, kuten työolosuhteiden merkitys, työpaikan vuorovaikutussuhteiden merkitys, henkilöstöön liittyvät merkitykset, ammatillinen pohditan osana työhyvinvointia. Tutkimuksessa huomioitiin, että yhteisöllisyys oli keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa ja työ työpaikoilla tulisikin vahvistaa yhteisöllisyyttä ja edistää jo olemassa olevaa hyvää.</p>
<p>KOKKINEN LAURI. 2007. Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Suomi</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen osatekijöitä ja niiden toteutumista sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajien arvioissa.</p>	<p>Koostui kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä osata keskijohdolle suunnatusta kyselystä.</p>	<p>Tutkimukset vahvistivat käsitystä, että henkilöstön terveyttä ei ymmärretä riittävän hyvin sosiaali- ja terveydenhuollon ylemmillä tasoilla.</p>

Liite 5. Saatekirje tutkimukseen osallistujalle



Tutkimukseen osallistujalle

Opiskelen Tampereen Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Kiitän sinua halukkuudestasi osallistua tutkimukseen, joka liittyy avoterveydenhuollon hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin ja asiakastyön kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on välittää tietoa esimiestasolle työhyvinvoinnin johtamiseen ja asiakastyön tukemiseen. Haastattelut toteutetaan vuosina 2014-2015 kuudelle henkilölle; kahdelle lääkärille, kahdelle terveydenhoitajalle ja kahdelle lähiesimiehelle.

Tarkoituksena on kerätä aineistoa Tampereen kaupungin työntekijöille toteutettavan työfiiliskyselyn pohjalta kysymyksiin miten johtamisella tuetaan työhyvinvointia ja miten työhyvinvoinnin tukeminen näkyy asiakastyössä. Haastatteluissa keskustelemme näiden aihealueiden pohjalta.

Ystävällisin Terveisin

Lila Oja

Terveydenhoitaja

Ylempi ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Liite 6. Suostumus työntekijälle



Suostumus työntekijälle

Osallistun tutkimukseen, joka liittyy Tampereen kaupungin avoterveydenhuollon hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin ja asiakastyön tukemiseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja olen itse ilmoittautunut halukkuuteni osallistumiselle. Aineisto kerätään haastatteluin. Tutkimustulokset käsitellään ryhmätasolla ja minua ei voida tunnistaa tutkimustuloksista. Voin keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa.

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta suostun osallistumaan parihaastatteluun.

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Lila Oja

p. 050XXXXXXXX

Liite 7. Teemahaastattelun runko

1. Työ ja vapaa-ajan tasapaino

Miten johtamisella tuetaan työn- ja vapaa-ajan tasapainoa?

Miten työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen tukee asiakastyötä?

2. Sosiaalinen hyvinvointi ja työilmapiiri

Miten johtamisella tuetaan sosiaalista hyvinvointia ja työilmapiiriä?

Miten sosiaalinen ja työilmapiirin tukeminen tukee asiakastyötä?

3. Päätöksenteko ja johtaminen

Milloin johtaminen ja päätöksenteolla voidaan tukea työhyvinvointia?

Miten päätöksenteko ja johtaminen tukevat asiakastyötä?

4. Arvostus

Miten johtamisella tuetaan työntekijöiden arvostusta?

Miten arvostuksen tukeminen tukee asiakastyötä?

5. Vaikutusmahdollisuudet

Miten johtamisella tuetaan vaikutusmahdollisuuksia?

Miten vaikutusmahdollisuuksien tukeminen tukee asiakastyötä?

6. Itsensä toteuttaminen, luovuus ja työssä kehittyminen

Miten johtamisella tuetaan itsensä toteuttamista, luovuutta ja työssä kehittymistä?

Miten itsensä toteuttaminen, luovuus ja työssä kehittymisen tukeminen tukee asiakastyötä?

7. Työpaineet

Miten johtamisella voidaan ehkäistä työpaineita?

Miten työpaineiden ehkäiseminen tukee asiakastyössä?