

Hyvä johtaminen sisältää ”olla samassa veneessä” – henkeä

**Y-sukupolven sairaanhoitajien odotukset esi-
miestyölle sekä esimiehen rooli sitoutumisessa
ja ammatillisessa kehittämisessä**

Merja Kivi

Opinnäytetyö

Helmikuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Kuntoutuksen ohjaaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) KIVI, Merja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 9.2.2017
	Sivumäärä 115	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hyvä johtaminen sisältää ”olla samassa veneessä” – henkeä Y-sukupolven sairaanhoitajan odotukset esimiestyölle sekä esimiehen rooli sitoutumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari; MÄKELÄ, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Tiivistelmä Suomalaisen työelämän monimuotoistuminen nähdään organisaatioissa vaikuttavan eniten johtamiseen ja lähiesimiestyöhön. Ikää pidetään tärkeimpänä monimuotoisuuden osatekijänä. Työelämän sukupolvista Y-sukupolven sanotaan haastavan nykyisen johtamisen. Y-sukupolven näkökantojen ja arvojen on kuvattu olevan jopa päinvastaisia kuin muiden sukupolvien ja heidän sitoutumisensa niin ammattiin kuin organisaatioihin löyhempää kuin vanhemmilla sukupolvilla. Lisäksi Y-sukupolven sairaanhoitajien on todettu olevan tyytymättömiä johtamiseen ja työelämään. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Y-sukupolven sairaanhoitajien odotuksia esimiestyölle sekä esimiehen roolia ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää johtamisen keinoja, jotka vastaavat nuorten sairaanhoitajien odotuksiin hyvästä esimiestyöstä ja jotka edistävät sairaanhoitajien sitoutumista ja ammatillista kehittymistä. Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Sairaanhoitajat kirjoittivat teemakysymysten pohjalta vapaamuotoiset narratiiviset kirjoitukset, jotka analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Y-sukupolven odotukset esimiestyölle kohdistuivat lähiesimiestyön toimivuuteen, johtamisen sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin sekä työyhteisötekijöistä huolehtimiseen. Esimies voi edistää sairaanhoitajien sitoutumista hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön kehittämislä, huolehtimalla hyvinvoivasta työyhteisöstä sekä kiinnittämällä huomiota sairaanhoitajan työn sitouttavaan sisältöön. Y-sukupolven ammatillista kehittymistä edesauttavat kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet, riittävät henkilöstöresurssit sekä yksilöllinen kohtaaminen.		
Avainsanat (asiasanat) Y-sukupolvi, Johtaminen, Sitoutuminen, Ammatillinen kehittyminen, Sisällönanalyysi		
Muut tiedot		

Author(s) KIVI, Merja	Type of publication Master's thesis	Date 9.2.2017
	Number of pages 115	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Good leadership includes the “being in the same boat” – spirit Y-generation nurses` expectations of supervisory work and the superior's role in the nurses` commitment and professional development		
Degree programme Master's Degree in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) JAATINEN Kari, MÄKELÄ Tapio		
Assigned by Central Finland Health Care District		
Abstract The diversification of the Finnish labour market is seen as a factor having the greatest impact on management and supervisory work in organisations. Age is considered the most important component of diversity. Out of the working live generations, Generation Y has been said to be challenging the current leadership. Generation Y's views and values are described as being even opposite to those of other generations and their commitment to their profession as well as organizations as being looser than with the older generations. In addition, the nurses of Generation Y have been found to be dissatisfied with management and working life. The purpose of this study was to investigate the Y-generation nurses` expectations of supervisory work and the manager's role in their commitment to the profession and professional development. The aim of the study was to find ways of management which would be in accordance with the young nurses` expectations for good management work and which would contribute to the nurses` commitment and professional development. The study had a qualitative research approach. Based on theme questions, nurses wrote free-form narrative texts which were analyzed by using theory-based content analysis. Generation Y's expectations of supervisory work focused on the functioning of local leadership, the social interaction in leadership as well as on paying attention to wellbeing at work. Supervisors can contribute to the nurses` commitment with good supervisory work and staff development, by ensuring a healthy working community as well as by paying attention to the committing content of nurses` work. Development and training opportunities, adequate human resources as well as individual encounters contribute to Y-generation's professional development needs.		
Keywords/tags (subjects) Generation Y, Leadership, Commitment, Professional development, Content analysis		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Sukupolvi	7
2.1 Sukupolven määrittely	7
2.2 Rakkaalla lapsella on monta nimeä ja luonnehdintaa	8
2.3 Y-sukupolvi työelämässä	10
3 Hoitotyön johtaminen	16
3.1 Näkökulmia johtamiseen	16
3.2 Y-sukupolven johtaminen	17
4 Ammattiin ja organisaatioon sitoutuminen	27
4.1 Sitoutumisen määrittelyä.....	27
4.2 Y-sukupolven sitoutuminen	30
5 Ammatillinen kehittyminen	38
5.1 Aikuisten oppiminen ja ammatillinen kehittyminen.....	38
5.2 Y-sukupolven ammatillinen kehittyminen	41
6 Tutkimuksen tutkimuskysymykset, osallistujat sekä menetelmät	44
6.1 Tutkimuksen päämäärä ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset.....	44
6.2 Tutkimukseen osallistujat	45
6.3 Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät.....	46
6.4 Aineiston analyysiprosessi	47
7 Tulokset.....	51
7.1 Tutkimukseen osallistuneet	51
7.2 Y-sukupolven sairaanhoitajan odotukset esimiestyölle	52
7.2.1 Lähiesimiestyön toimivuus	52
7.2.2 Johtaminen sosiaalisena vuorovaikutusprosessina	60
7.2.3 Työyhteisötekijät.....	63
7.3 Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammattiin.....	64
ja organisaatioon sitoutumisessa.....	64
7.3.1 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	65
7.3.2 Hyvinvoiva työyhteisö	67
7.3.3 Sairaanhoitajan työn sitouttava sisältö	68
7.4 Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammatillisessa kehittämisessä..	71
7.4.1 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet.....	71
7.4.2 Riittävät henkilöstöresurssit	73

7.4.3 Yksilöllinen kohtaaminen	74
7.5 Yhteenvetoa tuloksista ja johtopäätökset	74
7.5.1 Esimiestyön odotukset.....	74
7.5.2 Sitoutumista edistävä johtaminen.....	77
7.5.3 Ammatillista kehittymistä edistävä johtaminen	78
7.5.4 Johtopäätökset	79
8 Pohdinta.....	81
9 Tutkimuseettiset kysymykset	87
9.1 Oman esiymmärryksen arviointia	87
9.2 Tutkimuksen aineiston hankinnan luotettavuuden arviointia.....	88
9.3 Aineiston analyysin luotettavuuden arviointia	90
9.4 Tutkimusprosessin sekä tulosten ja johtopäätösten arviointia	91
10 Jatkotutkimusehdotukset	93
Lähteet	94
Liitteet.....	107
Liite 1. Hyvä sairaanhoitaja kollega.....	107
Liite 2. Ohjeita kirjoitukseen.....	109
Liite 3a. Y-sukupolven sairaanhoitajan odotukset esimiestyölle.....	110
Liite 3b. Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa.....	111
Liite 3c. Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammatillisessa kehittymisessä.....	112
 Kuviot	
Kuvio 1. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin eteneminen.....	51
Kuvio 2. Y-sukupolven odotukset esimiestyölle.....	53
Kuvio 3. Esimiehen tuki ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa.....	65
Kuvio 4. Esimiehen tuki ammatillisessa kehittymisessä.....	71
Kuvio 5. Yhteiset tekijät esimiesodotusten, sitoutumisen ja ammatillisen kehittymisen yhteydessä	79
Kuvio 6. Yhteiset tekijät esimiesodotusten ja sitoutumisen yhteydessä	79

1 Johdanto

Suomalainen työelämä on monimuotoistumassa monin tavoin. Työyhteisöjen moninaisuus luo sekä mahdollisuuksia että haasteita, joilla on monenlaisia vaikutuksia muun muassa johtamiseen ja esimiestyöhön, henkilöstön hyvinvointiin, työyhteisön sosiaaliin suhteisiin sekä esimerkiksi organisaation imagon ja työvoiman saatavuuden kannalta (Toivanen, Haapanen, Väänänen, Bergbom & Viluksela 2011, 9 – 20). Myös yhteiskunnan ja asiakkaiden monimuotoistuminen haastavat organisaatioita ja yrityksiä (Sipola 2008, 29 – 30). Erilaisten asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää ja vaatii organisaatioissa erilaisen osaamisen, luovuuden ja voimavarojen parempaa hyödyntämistä (TEM 2010, 7). Ymmärrys asiakkaiden moninaisuudesta lisääntyy kun organisaation henkilöstössä on erilaisia ihmisiä (Moisio & Martikainen 2006, 58).

Monimuotoisuusbarometri vuodelta 2011 tuo esille monimuotoisuuden merkittävän roolin monissa organisaation toiminnoissa, kuten esimerkiksi rekrytoinnissa, henkilöstön koulutuksessa sekä työntekijöiden urakehityksen tukemisessa. Monimuotoisuuden merkityksen nähtiin kuitenkin vaikuttavan eniten johtamiseen ja lähiesimiestyöhön ja tämän merkityksen arvellaan kasvavan tulevaisuudessa muun muassa väestön ikääntymisen, yhteiskunnan monikulttuuristumisen sekä työelämän uusien sukupolvien vuoksi. Työyhteisöjen monimuotoistuessa esiin nousevat kysymykset yhdenvertaisuudesta, tassa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä muun muassa siitä, miten työyhteisöissä sovitetaan yhteen yksilöiden erilaisia tarpeita ja yhteisöllisyyden vaatimuksia (Toivanen ym. 2011, 9 – 20.)

Johtamista ja esimiestyötä pidetään avainasemassa työyhteisöjen moninaisuuden edistämässä, hallinnassa ja hyödyntämisessä (Toivanen ym. 2011, 20; Moisio ym. 2006, 57). Monimuotoisuuden johtaminen voidaan nähdä asiakkaiden ja henkilöstön monimuotoisuuden tiedostamisena sekä toimintana, jolla pyritään vastaamaan monimuotoisuuden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin (TEM 2010, 8). Tulevaisuuden hoitotyönkin johtamisen haasteena painottuu yhä enemmän erilaisten arvomaailmojen yhteensovittaminen, erilaisuuden hyväksynnän edistäminen työyhteisöissä ja organisaatioissa sekä moniarvoisen ja –muotoisen työyhteisön johtaminen (Halme 2011, 102). Monimuotoisuuden johtaminen voidaankin nähdä johtamistyylinä, missä huomi-

oidaan jokaisen työntekijän taidot ja jonka tavoitteena on hyödyntää erilaista osaamista, työskentelytapoja ja voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijän näkökulmasta monimuotoisuuden johtamisella voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista sekä tukea työntekijöiden kehittymistä ja ammatillista kasvua (TEM 2010, 8 -15; TEM 2009, 18.) Organisaation näkökulmasta sillä taas voidaan muun muassa lisätä innovatiivisuutta ja joustavuutta, edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä parantaa organisaation imagoa (TEM 2010, 15; Sippola 2008, 31; Moisio ym. 2006, 57).

Sekä vuoden 2007 että vuoden 2011 Monimuotoisuusbarometreissa ikää pidetään tärkeimpänä monimuotoisuuden osatekijänä (Toivanen ym. 2011, 7, 20; Haapanen 2007, 4). Monimuotoisuuden johtamisessa juuri eri-ikäisten onnistunut johtaminen organisaatioissa on tärkeä näkökulma (Haapanen 2007, 4). Iän katsotaan vaikuttavan organisaatioissa muun muassa esimiestyöhön, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, tiedonkulkuun sekä työn sujuvuuteen (Toivanen ym. 2011, 20).

Jokaisella sukupolvella on omat arvonsa, kommunikaatiomuotonsa, vahvuutensa, näkemyksensä työstä ja johtamisesta sekä odotuksensa ideaalista työympäristöstä (Stanley 2010, 846; Farag, Tullai-McGuinness & Anthony 2009, 27; Haapanen 2007, 4). On tärkeää ymmärtää sukupolvien eroavaisuudet. Esimerkiksi työn merkitys elämässä on tutkimusten mukaan nuorempien ja vanhempien ikäluokkien kohdalla lähes päinvastaiset; vanhemmille sukupolville työ elämänsisältönä on nuorempia tärkeämpi (Suutarinen 2011, 18). Ikään perustuva työntekijöiden luokittelu voi kuitenkin johtaa ennakkoluulojen syntymiseen ja pahimmillaan jopa syrjintään (Wolff, Ratner, Robinson, Oliffe & McGillis Hall 2010, 951; Airila, Kauppinen & Eskola 2007, 20). Tärkeää on myös löytää eri sukupolvien yhteneväisyydet. Sanotaankin, että sukupolvilla on kuitenkin enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia ja ongelmia aiheuttaa vääränlainen kommunikaatio (Stanley 2010, 849). Parhaiten ennakkoasenteiden muuttaminen onnistuu luomalla ja korostamalla kunkin ikäkategorian positiivisia näkökulmia (Airila ym 2007, 52). Eri-ikäisyys voidaan nähdä voimavarana, joka rikastuttaa työyhteisöä sekä tuo myös jatkuvuutta (Wolff ym. 2010, 949; Haapanen 2007, 16 – 38).

Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, missä huomioidaan työpaikan eri-ikäiset ihmiset sekä heidän erilaiset elämänvaiheensa ja tarpeensa. Se on myös johtamista niin, että iästä riippumatta jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi työyhteisössään (Halme

2011, 25 - 102; Stanley 2010, 850.) Ikäjohtamisen tavoitteena voidaankin nähdä eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden erilaisen asennoitumisen, arvojen sekä osaamisen parempi hyödyntäminen (Hietamäki 2013, 15; Ilmarinen 2005, 35). Sukupolvien moninaisuuden hyväksyntä, eri elämäkokemusten ja niiden vaikutusten ymmärtäminen mahdollistavat monipuolisemman näkemyksen esimerkiksi hoitotyöhön ja sen käytäntöihin. Jokaisen sukupolven kokemukset ja tieto ovat arvokkaita ja jokainen sukupolvi tuo työhön jotain uutta, ainutlaatuista ja tärkeää (Stanley 2010, 849; Wolff ym. 2010, 949.)

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä ikäystävällisyyden kokemisessa on lähiesimiestyöskentely eli miten lähiesimies kohtelee eri-ikäisiä ja kuinka oikeudenmukaiseksi tämä kohtelu koetaan (Airila ym. 2007, 128). Ikäjohtamisen johtamisen keskiössä onkin ihmislähtöinen johtaminen (Halme 2011, 68.) Esimieheltä moninaisuuden johtaminen vaatii eri sukupolvien tunnusmerkkien tunnistamista, hyväksymistä ja ymmärtämistä, jotta voidaan ylläpitää houkuttelevia työympäristöjä niin vanhemmille sukupolville pysyä työssä kuin myös uusille, nuorille sukupolville hakeutua alalle. Esimiesten tulee käyttää jokaisen sukupolven vahvuuksia ja positiivisia ominaisuuksia lähtökohtina luodessaan toimintakäytäntöjä, joilla tarjotaan terveydenhuollon asiakkaille laadukasta hoitotyötä, vähennetään sukupolvien välisiä jännitteitä sekä mahdollistetaan ammatillinen kehittyminen (Hendricks & Cope 2012, 717 – 720.)

Työyhteisöjen monimuotoistumisen yhtenä syynä pidetään juuri uusien, nuorien sukupolvien astumista työelämään. Y-sukupolven sanotaan olevan se työelämän sukupolvi, joka haastaa johtamisen ja esimiestyöskentelyn, joka sitoutuu organisaatioihin vain hetkellisesti ja joka vaihtaa ammattia aikaisempia sukupolvia useammin. Heille työelämän sanotaan olevan vain mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Nuoret työelämän sukupolvet ovat myös tyytymättömiä johtamiseen. Nuoret ja johtaminen tutkimuksessa vuodelta 2012 selvitettiin nuorten mielikuvia ja näkemyksiä johtamisen laadusta. Heikointa johtamisen arveltiin olevan sosiaali- ja terveysalalla (Vesanen, Vuojärvi & Salminen-Kultanen 2012, dia 6). Myös sairaanhoitajien työolobarometri vahvistaa, että tyytymättömmimpiä johtamiseen ja työelämään ovat nuoret sairaanhoitajat (Hahtela 2014b). Tämä tyytymättömyys näkyy sairaanhoitajien ammatista lähtemisestä.

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla on keskimääräistä vanhempi työvoiman rakenne (Koponen, Laiho & Tuomaala, 2012). Tämä tarkoittaa jo lähitulevaisuudessa sairaanhoitaji-

en suurta poistumaa eläkkeelle. Kunta-alan eläkepoistumaennusteen mukaan vuosina 2012 – 2030 sairaanhoitajista jää eläkkeelle noin 45%, Jyväskylän seutukunnalla tämä ennuste on vieläkin suurempi (Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012 – 2030, 7 – 27). Keski-Suomen sairaanhoitopiirissäkin työntekijöiden suurin ikäryhmä on 50 – 54- vuotiaat ja yli 59-vuotiaiden määrä on kasvussa (Aarnio 2014). Tämä tarkoittaa seuraavien 5 – 10 vuoden kuluessa myös sairaanhoitajien eläkkeelle jäämisen kasvua. Hurjimpien ennusteiden mukaan sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan vuoteen 2025 mennessä 20 000 työntekijän vaje tai jopa enemmän (Koponen ym. 2012, 26 – 36). Mistä siis teki- jät hoitotyöhön?

Yhtenä ratkaisuna nähdään juuri johtamisen kehittämistä. Niin valtakunnallisen Kaste- ohjelman kuin myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kehittämisen yhtenä painopiste- alueena ovat johtaminen ja esimiestoiminta (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma; Mäntyhärju & Hakulinen-Enroos, 2011). Johtamista kehittämällä tavoitellaan muun muassa työntekijöiden työelämän laadun ja työhyvinvoinnin paran- tamista sekä tätä kautta ammattiin ja organisaatioon sitoutumista.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä esimiesten ja työyhteisöjen tietoisuutta työelämän moninaisuudesta, tämän tutkimuksen pohjalta siis iän ja sukupolvitietoisuuden kautta. Lisäämällä tietoisuutta esimerkiksi eri sukupolvien tavasta tehdä työtä ja työhön liitty- vistä arvoista, voimme oppia ymmärtämään ja hyväksymään eri-ikäiset työntekijät ja sen mukanaan tuoma rikkaus työyhteisöissämme. Tämä tutkimus keskittyy Y- sukupolveen ja pyrkii selvittämään heidän odotuksiaan esimiestyölle sekä etsimään joh- tamisen näkökulmia, joilla edistetään Y-sukupolven sairaanhoitajien ammattiin ja orga- nisaatioon sitoutumista ja ammatillista kehittymistä.

2 Sukupolvi

2.1 Sukupolven määrittely

Sanana sukupolvi herättää monenlaisia ajatuksia ja sen määrittely on monimerkityksellinen. Isoäiti, äiti, tytär – samaa perhettä, mutta eri sukupolvea. Tieteellisessä tutkimuksessa sukupolvi-keskustelun avaajana toimi Karl Mannheim 1920-luvun lopulla esseellään ”Das Problem der Generation”, Sukupolvien ongelma. Mannheim korostaa sukupolvien määrittelyssä erityisesti nuoruuden kokemuksia, jolloin syntyvät yksilön omat käsitykset ympäröivästä maailmasta (Alestalo 2007, 146.) Samoilla linjoilla on myös Juhani Ilmarinen (2005, 43), joka kuvaa ihmisten arvojen syntyvän noin 17 vuoden iässä nuoren järjestäessä mielessään elämänsä kertyneitä kokemuksia. J.P.Roosin mukaan taas eri sukupolvia yhdistää etenkin varhaisessa keski-iässä, ”ruuhkavuosissa” saadut elämäkokemukset. Tällöin ihminen tajuaa elämän rajallisuuden (Alestalo 2007, 148.)

Sukupolvitutkimuksessa voidaan erotella eurooppalainen ja amerikkalainen sukupolvi-tutkimus. Eurooppalaisessa määrittelyssä painotetaan sosiologisen eli yhteiskunnallisen sukupolven käsitettä, missä samoihin aikoihin syntyneitä ihmisiä yhdistää yksi tai useampi yhteiskunnallinen kokemus. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 28; Alestalo 2007, 146.) Tämän perusteella sukupolvi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, jotka jakavat iän lisäksi historiallisia ja yhteiskunnallisia tapahtumia ja muistoja sekä asenteita, arvoja ja odotuksia (Leiter, Price, & Spence Laschinger 2010, 971). Eri sukupolvilla erilaiset yhteiskunnalliset tapahtumat muokkaavat ajatusmaailmaa ja näkökantoja eri suuntiin. Voidaankin sanoa, että *”jokainen sukupolvi näyttelee omaa näytelmäänsä”* (Ilmarinen 2005, 43.)

Kansainvälisesti sukupolvi - määrittelyssä käytetään amerikkalaisia määritelmiä, jotka nojautuvat perhesukupolviajatteluun. Tämän määritelmän mukaan työelämän sukupolvet jaotellaan Suuriin ikäluokkiin, X-, Y- ja Z- sukupolviin. Eri lähteiden mukaan Y-sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosien 1977 – 2003 välisenä aikana (P.– L. Vesterinen 2013, dia 5; Hendricks & Cope 2012, 719; Stanley 2010, 848; Tapscott 2010, Carver & Candela 2008, 987). Suomalaisessa yhteiskunnassa monet muutokset ovat tapahtuneet jonkin verran myöhemmin verrattuna muihin länsimaihin. Tästä syystä on esitetty kritiikkiä amerikkalaisen sukupolvimäärittelyn soveltuvuudesta suomalaiseen

sukupolvitutkimukseen. Esimerkiksi verrattaessa miten kansainvälisissä tutkimuksissa kuvataan X-sukupolvea, huomataan samankaltaisuutta suomalaisen Y-sukupolven kanssa (Järvensivu ym. 2014, 28 - 37.)

Järvensivu kollegoineen ovat luoneet suomalaisen työelämän sukupolvijaon. Siinä eri sukupolvet on määritelty talouden suhdannevaihteluiden perusteella. Taloudelliset lamavaiheet ovat yhteiskuntaa ja ihmisiä koskettavia tapahtumia ja traumoja, jotka jaetaan yhteisinä muistoina. Suomalaiset työelämän sukupolvet jaetaan Suuriin ikäluokkiin, Öljykriisin sukupolveen, Hyvinvoinnin sukupolveen, Lamasukupolveen sekä Y- ja Z-sukupolviin (Järvensivu ym. 2014, 42 – 56.)

Samaan sukupolveen kuuluvat eivät kuitenkaan ole mikään yhtenäinen ryhmä. Esimerkiksi X- sukupolven ihmisillä voi olla yhteinen voimakas kokemus nuoruusvuosissaan, mutta yhteiskunnallisten muutosten aikana erilaiset muutokset koskettavat eri yksilöitä eri lailla. Tärkeää on myös muistaa, että sukupolvet muodostuvat yksilöistä ja jokainen yksilö on oma persoonansa. Sukupolvien ja erityisesti niiden nuoruusvuosien kokemusten katsotaan kuitenkin ainakin tietyllä tasolla selittävän tiettyyn sukupolveen kuuluvien tunteita, ajatuksia sekä käyttäytymistä (Järvensivu ym. 2014, 23 - 42; Stanley 2010, 849.)

Tutkimuksessa selvitetään 20 – 30 - vuotiaiden eli vuosina 1985 – 1995 syntyneiden sairaanhoitajien odotuksia esimiestyölle sekä esimiehen roolia tämän sukupolven sairaanhoitajien ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Työelämän sukupolvien eri jaotteluiden mukaan nämä sairaanhoitajat kuuluvat Y- ja Z-sukupolveen. Tutkimuksessa käytetään termiä **Y-sukupolven sairaanhoitaja** kuvaamaan 1985 – 1995 syntyneitä sairaanhoitaja, jotka ovat suorittaneet sairaanhoitajan, terveydenhoitajan tai kättilön tutkinnon ja työskentelevät tutkimushetkellä sairaanhoitajan tai kättilön tehtävissä Keski-Suomen keskussairaalassa.

2.2 Rakkaalla lapsella on monta nimeä ja luonnehdintaa

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Y-sukupolven edustajia on kutsuttu myös ”Digisukupolveksi”; ”Diginatiiveiksi”, ”Nettisukupolveksi”, ”Milleniaaleiksi”, ”PlayStation-sukupolveksi”, ”Minä – sukupolveksi” sekä englanniksi esimerkiksi ”Gen Y”, ”The

Millennials”, ”Nintendo generation”, ”Peter Pan – generation” ja ”Nexters” (Hutchinson, Brown & Longworth 2012, 445; Viljakainen 2011, 26; Suutarinen 2011, 19; Stanley 2010, 848; Lower 2008, 80.)

Y-sukupolvi kasvoi maailmassa, joka tarjosi päivähoiton, esikoulun, hoitoa ennen ja jälkeen koulupäivän sekä mahdollisuuksia erilaisiin harrastuksiin (Hutchinson ym. 2012, 445). Lapsuudessa tämä sukupolvi on saanut huomiota vanhemmiltaan sekä jatkuvasti palautetta niin opettajilta kuin myös erilaisten harrastusten vetäjiltä (Suutarinen 2011, 19; Sherman 2015, 138 - 139). Toisaalta maailma heidän ympärillään muuttui turvattommaksi ja vähemmän ennustettavaksi muun muassa Neuvostoliiton hajoamisen, Irakin sotien sekä syyskuun 11. päivän terroristi – iskujen vuoksi (Sherman 2015, 138; Lower 2008, 81). On myös esitetty, että Y-sukupolven nuorten vaatimus läheisistä suhteista esimieheen johtuisikin heidän lapsuudessaan kokemastaan huomion puutteesta (Kultalahti 2015, 46; Kultalahti 2011, 69).

Kansainvälisissä ja suomalaisissa tutkimuksissa Y-sukupolven edustajia on kuvattu monin tavoin. Heidän on sanottu olevan empaattisia, optimistisia, suvaitsevaisia ja joustavia maailmankansalaisia, joille perhe ja ystävät merkitsevät hyvin paljon (P.-L. Vesterinen 2013, diat 9 – 10; Antikainen & Karttu 2011, 349 – 351; Boychuk Duchscher & Cowin 2004, 497). He ovat innovatiivisia ja kriittisiä ajattelijoita, jotka innostuvat uusista asioista, mutta ovat samalla helposti pitkästyviä ja kärsimättömiä (Hutchinson ym. 2011, 445; Tapscott 2010, 19). Y-sukupolvi arvostaa vapautta: vapautta ilmaista itseään, valita itse omat polkunsä ja tehdä asiat omalla tavallaan (Toivanen 2011, 84; Tapscott 2010, 19 - 49). Lisäksi heidän sanotaan olevan ympäristötietoisia ja – vastuullisia (P.-L. Vesterinen 2010, 176).

Järvensivu ym. (2014, 194 – 265) kuvaavat tutkimuksessaan Y-sukupolven edustajat eritavalla. Monessa kansainvälisessä artikkelissa ja tutkimuksessa Y-sukupolven edustajat kuvataan sosiaalisiksi ja verkostoituneiksi. Järvensivu kumppaneineen kuvaavat tätä sukupolvea työssään yksinäisten sukupolveksi; heidän tutkimuksensa vastauksissa näkyy yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksia. Y-sukupolven työelämää leimaavat pätkätyöt, irtisanomiset ja työn määrän lisääntyminen. Edelleen Järvensivu ym. tuovat esille, että Y-sukupolven edustajat, aikaisemmista tutkimuksista poiketen, eivät välttämättä olekaan niin itsevarmoja, arvo-ohjautuvia ja vaativia kuin on esitetty. Esille ei noussut sukupolvi, joka vaatii arvopohjaisia ratkaisuja työ- tai yksityiselämässä vaan

päinvastoin. Y-sukupolven nuoret eivät välttele sitoutumista eivätkä välttämättä aina haluakaan jatkuvia elämyksiä.

2.3 Y-sukupolvi työelämässä

Nykyiset terveydenhuollon ja hoitotyön johtamisen periaatteet sekä organisaatiokulttuuri ovat pitkälti aikaisempien sukupolvien rakentamat, erityisesti Suurten ikäluokkien (Nuutinen 2012, dia 9). Onkin esitetty, että Y-sukupolven edustajilla on vaikeuksia sopeutua työhön ja johtamiseen, minkä ovat aikaisemmat sukupolvet määrittäneet (Lower 2008, 81). Erilaiset näkökannat esimerkiksi työhön ja vapaa-aikaan voivat aiheuttaa ristiriitoja työyhteisöissä. Nuoremmat työelämän sukupolvet haluavat työltä mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen sekä odottavat nyt eläkkeelle siirtyviä sukupolvia enemmän myös toiminnanvapautta sekä vähemmän käskyttävää johtamista ja hierarkkisia, jäykkiä tapoja toimia (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2014, 66).

Osa Y-sukupolvesta koki lapsena 1990-luvun laman vaikutukset ja sen seuraukset, esimerkiksi lomautukset, irtisanomiset ja yritysten kaatumiset, omassa perheessään. Heidän sanotaan osittain tästä syystä olevan epäluuloisia organisaatioita kohtaan. He kyseenalaistavat hierarkiat ja nykyiset johtamisen tavat sekä pitävät joustavia organisaatiorakenteita miellyttävinä (Kultalahti 2015, 46 - 47; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24; Pirinen & Hussi 2010.) He eivät myöskään kunnioita auktoriteetteja; heidän mielestään johtajuus pitää ansaita ja lähiesimiehen persoonalla on paljon enemmän merkitystä kuin itse asemalla (Kultalahti 2015, 46; Sherman 2015, 139; P.-L. Vesterinen 2010, 185). Y-sukupolven nuoret luottavat esimieheen jos hän työntekijöidensä silmissä ansaitsee luottamuksen ja asemansa (Antikainen ym. 2011, 349).

Ilkka Haavisto (2010, 28 – 46) tuo esille tutkimuksessaan nuorten ikäluokkien haluavan enemmän vapaa-aikaa. Etenkin nuorimpien työssä käyvien ikäluokkien kohdalla jo kaksi kolmesta nuoresta haluaisi käyttää enemmän aikaa sosiaaliseen elämään ja harrastuksiin. Nuoremmille sukupolville myös työn kokoaikaisuudella on selvästi vanhempia sukupolvia vähemmän merkitystä. Lisäksi nuorempien sukupolvien edustajista harvempi kokee oman työnsä merkityksellisenä itselleen ja työn merkitys on vähäisempi kuin vanhemmilla sukupolvilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että Y-sukupolven työasenteet olisivat merkittävästi erilaisia kuin edeltävien sukupolvien. He eivät vieroksu työtä. He

arvostavat edelleenkin työtä, myös vakituista työtä, mutta elämässä pitää olla muutakin sisältöä (Pyöriä & Ojala 2016, 35 – 39; Pyöriä 2013; Danielsbacka & Tanskanen 2009, 53.) Työelämä ja – ura ei ole nuorille elämäntarkoitus vaan mahdollisuus toteuttaa itseään (Antikainen ym. 2011, 351). Heitä motivoi enemmän myös elämän laatu kuin korkea elintaso (Juuti 2011, 49). Toisaalta saavuttaakseen haluamansa elämäntavan, he ovat valmiita työskentelemään kovasti (Jobe 2014, 306; Boychuk Duchscher ym. 2004, 499). Nuorten sukupolvien halu toteuttaa itseään muualla kuin työelämässä haastaa organisaatiot ja esimiehet ymmärtämään paremmin nuorten motivaatioon vaikuttavia asioita sekä kehittämään kiinnostavampia puitteita työlle saadakseen pidettyä Y-sukupolven ja tätä nuoremmat työssä (Halava & Pantzar 2010, 36).

Y-sukupolvelle tärkeää on työ- ja muun elämän tasapaino (Kultalahti 2015, 148 - 150). Nuorten työntekijöiden on todettu haluavan joustavia ja erilaisia työaika- ja lomajärjestelyitä, jotka tarjoavat mahdollisuutta työn ja muun elämän tasapainoon. Heidän sanotaan suhtautuvan omiin harrastuksiinsa aikaisempia sukupolvia intohimoisemmin. (Sherman 2015, 139; Wakim 2014, 633 - 638; Kultalahti 2011, 72; Carver & Candela 2008, 989; Lower 2008, 81.) Nuorten mielestä on tärkeää, että esimerkiksi työvuoroissa ja tehtävissä joustetaan tarvittaessa molemmiin puoleisesti (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013a, 76). Jos työnantaja on joustava, vastavuoroisesti myös Y-sukupolvi joustaa (Kultalahti 2015, 82). Nuoret odottavat esimieheltä joustavuutta myös työnteon toimintamallien suhteen (Antikainen ym. 2011, 351).

Y-sukupolven nuoria on kannustettu itsensä ilmaisemiseen, verkostoitumiseen ja asioihin vaikuttamiseen (Pirinen ym. 2010). Tämän vuoksi he haluavat äänensä kuuluviin, ovat innokkaita osallistumaan ja kuulumaan asioista perillä olevien ryhmään sekä uskovat, kokemattomuudestaan huolimatta, pystyvänsä esittämään järkeviä ja käytännöllisiä näkemyksiä esimerkiksi työelämässä (Antikainen ym. 2011, 355; Suutarinen 2011, 19; Stanley 2010, 848 – 850; Tapscott 2010, 105 – 106). Heillä on vahva itseluottamus ja he uskaltavat lähestyä, vaatia huomiota ja väittää vastaan sekä ilmaista omat mielipiteensä, sillä heidän mielestään kaikkien mielipiteillä on merkitystä (Kultalahti 2011, 74; Suutarinen 2011, 19; P.-L. Vesterinen 2011, 120; Ahonen ym. 2010, 24).

Nuoret eivät myöskään pidä mitään itsestään selvänä ja kysyvät jatkuvasti miksi? Asiat pitää perustella; myös työelämässä nuoret odottavat perusteluja esimerkiksi esimiehen tekemiin ratkaisuihin (Antikainen ym. 2011, 349 – 354; Suutarinen 2011, 19; Ahonen

ym. 2010, 24; Martin 2005, 41). Esimiesten on myös hyväksyttävä se, että heidän sanansa ei välttämättä ole laki Y-sukupolven silmissä eivätkä he säästy myöskään kritiikiltä (Antikainen ym. 2011, 349; Halava ym. 2010, 40). Y-sukupolven nuorten itseluottamus näkyy myös siinä, että he haluavat työyhteisössä nopeasti vastuullisia tehtäviä itselleen sekä tasa-arvoiseen asemaan kokeneempien työtovereiden kanssa (P.-L. Vesterinen 2010, 176). Heidän sanotaan myös olevan kunnianhimoisia; he haluavat edetä urallaan, ja nopeasti. Esimerkiksi nuorten sairaanhoitajien kohdalla uralla eteneminen voi olla muun muassa laajennettuja tehtävänkuvauksia tai hoitajavastaanottoja (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014a, 58; Jokiniemi, Pietilä, Kangasniemi, Haatainen & Meretoja 2014, 42.) Työssä etenemismahdollisuudet lisäävät sekä ammattiin että organisaatioon sitoutumista (Jokiniemi ym. 2014, 42).

Y-sukupolven nuorilla sanotaan olevan vahva arvopohja, mikä ilmenee muun muassa vahvana oikeudentuntona ja tasa-arvoisuuden kannattamisena (Tapscott 2010, 18). Myös työn, organisaation ja esimiehen arvojen tulee vastata heidän arvopohjaansa tai olla ainakin yhteneväisiä (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 20; Antikainen ym. 2011, 349 – 350; Tapscott 2010, 50). Kriittisimmät Y-sukupolven kritisoiijat ovat sanoineet nuorten arvojen ja elämäntapojen olevan soveltumattomia vallitsevaan, perinteiseen tapaan toimia työelämässä (Ahonen ym. 2010, 23). Toiset taas toteavat, että Y-sukupolvi on juuri oikeanlainen sukupolvi vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän haasteisiin (Pyöriä 2010). Heidän sanotaan olevan myös valikoivia työn suhteen ja saattavat valita työpaikan esimerkiksi sen maineen perusteella (Lavoie – Tremblay, Leclerc, Marchionni & Drevniok 2010, 5 – 6).

Y-sukupolven edustajat haluavat toteuttaa itseään työn avulla, tekemällä työtä, jolla on merkitystä. Työn tulee olla motivoivaa, hauskaa ja innostavaa sekä tarjota uudenlaista ajattelua. He haluavat käyttää työssään omaa luovuuttaan sekä kerätä mahdollisimman paljon erilaisia kokemuksia (Kultalahti 2015, 71 – 162; Sherman 2015, 139; Antikainen ym. 2011, 352; Pursio 2011, 53 – 64; Suutarinen 2011, 20 – 23; Tapscott 2010, 177.) Kultalahden väitöstutkimuksessa nuoret eivät puhu ylennyksistä, muodollisista rooleista tai erilaisista statussymboleista työn arvoina, vaan heille merkityksellisintä työelämässä ovat vaihtelevat ja mielenkiintoiset työtehtävät (Kultalahti 2015, 149). Y-sukupolvelle pelkästään varmuus työn jatkuvuudesta tai aineelliset edut eivät välttämättä motivoi; työstä pitää lisäksi saada onnistumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia kehittyä (Pursio

2011, 54 – 58; P.-L. Vesterinen 2011, 120). Rutiinit saatetaan kokea turhauttavina ja motivaation tappajina (Suutarinen 2011, 23).

Työelämässä Y-sukupolven työntekijöillä korostuvat sosiaalisten suhteiden ja kollegiaalisuuden merkitys. Heidän näkemyksensä työhön on yhteisöllinen ja he nauttivat tiimityöstä ja yhdessä tekemisestä (Sherman 2015, 139 – 140; Hendricks ym. 2012, 721; Kultalahti 2011, 75; Tapscott 2010, 24; Boychuk Duchscher ym. 2004, 498.) Yhteistyökykyinen työyhteisö on Y-sukupolvelle merkittävä voimavara. Nuorille työntekijöille samanhenkiset ja samanikäiset työkaverit ovat tärkeitä myös työajan ulkopuolella (Nuutinen ym. 2013a, 63.)

Y-sukupolvi haluaa ”pitää hauskaa” työssä eli heille on tärkeää, että työpaikalla on kivaa ja hyvä ilmapiiri (Juuti 2011, 49; Tapscott 2010, 19; Lower 2008, 83). Tampereen yliopiston selvityksen mukaan työyhteisön hyvän ilmapiirin merkitys on suurin juuri Y-sukupolvelle. Ero on selkeä verrattaessa Suuriin ikäluokkiin (Nuutinen 2012, dia 15.)

Työssä Y-sukupolven edustajien sanotaan haluavan ja tarvitsevan enemmän työhön liittyvää valmentamista, valvontaa ja tukea koko työyhteisöltä sekä suoria, selkeitä ja lyhyitä ohjeita tehtäviin (Sherman 2015, 139; Kultalahti 2011, 72; Salahuddin 2010, 3; Martin 2005, 40; Boychuk Duchscher ym. 2004, 498). Tässä he poikkeavat esimerkiksi itsenäisistä X-sukupolven edustajista. Toisaalta heidän sanotaan arvostavan työn tekemisen vapautta ja itsenäisyyttä: he haluavat kyllä selkeitä ohjeita ja tavoitteita työlleen, mutta eivät jatkuvaa kontrollia ja valvontaa (Antikainen ym. 2011, 353; Pursio 2011, 59; Martin 2005, 40).

Työelämän perusasiat kuten esimerkiksi työajat, työvaatetus, veroasiat sekä käyttäytyminen työpaikalla sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa sanotaan olevan osalla Y-sukupolven työntekijöistä hukassa. Suurin kompastuskivi on sosiaalisten taitojen puute; monelle Y-sukupolven nuorelle esimerkiksi asiakas- ja potilastilanteissa teitittelykulttuuri on vierasta. He ovat myös kokemattomia käsittelemään vaikeita asioita toisten ihmisten kanssa (P.-L. Vesterinen 2011, 126; Salahuddin 2010, 3; Boychuk Duchscher ym. 2004, 498.) Lisäksi esimerkiksi ajankäytön opettelu työelämässä on Y-sukupolvelle tärkeä kehityskohde (Martin 2005, 42). Perehdytys jo ennen työsuhteen alkua voi auttaa heitä sopeutumaan sekä sisäistämään työskulttuurin ja työelämän vaatimukset (Lower 2008, 81).

Y-sukupolven nuorten työntekijöiden odotukset työtä, työelämää ja omaa osaamistaan kohtaan saattavat olla epärealistisia, mistä voi seurata epävarmuutta, epäonnistumisia sekä ongelmia jaksamisessa (Antikainen ym. 2011, 355; Kultalahti 2011, 70 – 71; Aho-nen ym. 2010, 24; Pirinen ym. 2010). Esimerkiksi nuorella, vastavalmistuneella sairaanhoitajalla voi olla vahvat käsitykset hoidon potilaskeskeisyydestä, kokonaisvaltaisuudesta ja näyttöön perustuvasta hoitotyöstä sekä korkealaatuisen hoidon tarjoamisesta. Nämä odotukset törmäävät todellisuuden kiireeseen ja resursseihin, aiheuttaen pettymystä ja turhautumista todellisuuteen sekä mahdottomuuteen tarjota sellaista hoitoa kuin olisivat halunneet. Omien toiveiden ja todellisuuden vastakkaisuus vaikuttavat nuorten hoitajien kokemuksiin itsestä ja työstä (Higgins, Spencer & Kane 2010, 506.) Nuoret sairaanhoitajat kuvaavat sairaanhoitajan työn sekä fyysisesti että henkisesti hyvin vaativaksi, käyttäen siitä kuvauksia rasittava, ei hallittavissa oleva sekä liukuhihnatyö. Hoitotyötä kuvataan umpikujan työnä; ammatillisen kasvun ja urakehityksen sijaan huomataan, että työ ei tarjoa monipuolista käyttöä sairaanhoitajien tiedoille ja taidoille (Flinkman & Salanterä 2014b, 1 - 4.) Todellisuuden ja odotusten välistä eroa ja pettymystä voidaan vähentää riittävällä perehdytyksellä, harjoittelulla sekä esimerkiksi mentoroinnilla (Kultalahti 2011, 72). Lähiesimiehellä on myös tärkeä rooli nuoren työntekijän hallinnantunteen kehittymisessä ja työn mielekkyyden kokemisessa (Rasimus 2005, 137).

Aikuisuuden alkuvaihe 20 – 30 – ikävuoden välillä on yleisesti psyykkisten häiriöiden riskiaikaa (Ilmarinen 2005, 85). Y-sukupolven edustajien sanotaan kärsivän stressistä sekä työuupumuksesta ja stressitasojen on todettu olevan suurempia kuin aikaisemmillä sukupolvilla (Sherman 2015, 139; Wakim 2014, 636). Beecroftin ym. tutkimuksessa 58 % vastavalmistuneista sairaanhoitajista oli suuresti stressaantuneita kokemattomuutensa vuoksi (Beecroft, Dorey & Wenten 2008, 47). Vastuun ja vastuullisuuden kasvaminen ja päätöksenteko, esimerkiksi läkehoidossa, aiheuttavat stressin lisäksi jännitystä, pelkoa virheistä, levottomuutta ja turvattomuutta (Blomberg, Isaksson, Allvin, Bisholt, Ewertsson, Kullen Engström, Ohlsson, Sunder Johansson & Gustafsson 2014, 2; Flinkman ym. 2014b, 5; Higgins ym. 2010, 506).

Nuorilla sairaanhoitajilla on raportoitu myös kyynisyyttä, emotionaalista uupumusta sekä korkeita työuupumustasoja. Alle 30 – vuotiaiden työssä onnistumisen tunne on vähäisempää, työstä etääntyminen voimakkaampaa ja heidän ammatillisen tehokkuuden tunteensa heikompaa kuin edellisillä sukupolvilla (Flinkman 2014b, 2; Innanen & Sal-

mela-Aro 2013, 14; Kanste 2005, 128 – 132.) Lisäksi 26 – 35- vuotiaat sairaanhoitajat ovat muita ryhmiä tyytymättömiä työelämään (Hahtela 2014a, 32). Y-sukupolven työntekijöiden psyykkisistä syistä johtuvat sairaslomat ovat lisääntyneet ja kasvu on ollut suurempaa kuin vanhemmilla työntekijöillä. Nuorten lyhyidenkin poissaolojen syyt kannattaa selvittää. Niiden taustalla voi olla esimerkiksi motivaatio-ongelmia, työpaikan ilmapiiristä johtuvia asenteita tai työn organisointiin liittyviä ongelmia (Kultalahti 2011, 62.) Erilaiset stressikokemukset työelämässä ovat yhteydessä työ- ja uratyytymättömyyteen, masennusoireisiin sekä ammatin jättämiseen (Blomberg ym. 2014, 2; Flinkman ym. 2014a, 51).

Y-sukupolvi on syntynyt digiaikaan ja – maailmaan. Sosiaalinen media on tämän sukupolven vastine aikaisempien sukupolvien sanomalehtien lukemiselle tai television katselelulle. Y-sukupolven edustajien sanotaan myös lukevan muita sukupolvia vähemmän (Hendricks ym. 2012, 721). Pitkät ohjeet ja sähköpostit eivät välttämättä ole tehokkain tapa viestiä tälle ryhmälle; itse asiassa sähköposti on Y-sukupolvelle vanhanaikainen sovellus. Viestien tulee olla selkeitä ja lähetetty esimerkiksi tekstiviestillä tai Facebook – sivuilla. Sosiaalisen median ja teknologian käyttäminen tämän sukupolven työntekijöille voidaan nähdä välttämättömänä jo nyt (Sherman 2015, 141; Tapscott 2010, 23.) Nuoret näkevät myös, että työpäivän aikana rutiinit katkaiseva nettipeli tai Facebookin selailu virkistää ja lisää työn tuottavuutta sen sijaan, että raataisi koko työpäivän lähes tauotta (Jerome, Scales, Whithem & Quain 2014, 3; Tapscott 2010, 107).

Nuoret työntekijät arvostavat työpaikalla vanhempien työntekijöiden neuvoja, mutta he ovat myös virtuaalisukupolvi, joka hakee tottuneesti tietoa internetistä reaaliajassa sekä oppii lukemalla erilaisia blogeja (Jerome ym. 2014, 3; Hutchinson ym. 2012, 447; Kultalahti 2011, 74). Eurooppalaisten tutkimusten mukaan nuoremmat sukupolvet suhtautuvat aikaisempia sukupolvia kriittisemmin tieteelliseen tietoon sekä perinteiseen asiantuntijuuteen. Nuorille erilaisten hakuohjelmien tieto, kuten esimerkiksi Wikipedian tieto, edustaa ajantasaisempaa ja myös luotettavampaa tietoa verrattuna esimerkiksi työtovereilta tai muilta terveydenhuollon ammattilaisilta saatuun tietoon (Hutchinson ym. 2012, 447; Mäkipää & Krokfors 2011, 45.) Internet on toisaalta myös opettanut heitä kyseenalaistamaan kaiken tiedon (P.-L. Vesterinen 2010, 179).

Internetin ja sosiaalisen median kautta nuoret ovat tottuneet hakemaan ja saamaan tietoa nopeasti ja työelämässä he haluavat samaa: asioihin pitää reagoida nopeasti (Juuti 2011,

49; Tapscott 2010, 50). Heitä voidaan tämän vuoksi kuvailla kärsimättömiksi, mutta heidän itsensä mukaan kyse on ennen kaikkea tehokkuudesta (P.-L. Vesterinen 2011, 123).

3 Hoitotyön johtaminen

3.1 Näkökulmia johtamiseen

Näkökulma johtamistutkimukseen voi olla moninainen. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille työntekijöiden näkökulmaa. Työntekijöiden näkökulmaa johtajuuteen ja johtajasta voidaan pitää keskeisenä ja realistisena, sillä ”*johtajuus ymmärretään usein työntekijöiden näkemyksiin perustuvaksi johtajan ominaispiirteiden ja käyttäytymisen muodostamaksi kokonaisuudeksi*”. Työntekijöiden näkökulma on merkityksellinen, mikäli halutaan kehittää hoitotyön johtajuutta vastaamaan paremmin työntekijöiden odotuksia ja tarpeita (Kanste 2005, 26.)

Hoitotyön johtajuus voidaan nähdä työyksikön tärkeänä menestystekijänä, sillä johtamistoiminta ja johtajuus vaikuttavat koko työyksikön toimintaan. Johtajuudesta ja erityisesti henkilöstöjohtamisesta on tullut nykypäivän työelämässä yhä merkittävämpi työelämän laadun mittari. Keskeistä on onnistunut päivittäisjohtaminen, jonka keskiössä on työntekijöiden lähiesimies sekä hänen persoonansa, vuorovaikutustaitonsa, käyttäytymisensä ja johtamistyyliinsä (Kanste 2005, 21 - 26.) Sairaanhoidajat ovat kuvanneet hoitotyön johtamisen käsittävän ammatillisen tunnustamisen, läsnäolon päivittäisessä työssä, käytännön hoitotyön tukemisen sekä hoitotyön kehittämisen (S. Vesterinen 2013, 75).

Johtamistyyli voidaan määritellä hoitotyön johtajalle ominaiseksi ja suhteellisen pysyväksi tavaksi käyttäytyä ja reagoida johtamistilanteissa (S. Vesterinen 2013, 17). Jokainen hoitotyön johtaja luo oman johtamiskäyttäytymisensä, oman johtamissovellutuksensa, joka sisältää sekä tiedostamattomia että tiedostettuja aineksia (Rissanen & Hujala 2011, 94). Johtaminen perustuu myös aina jonkinlaiseen ihmiskäsitykseen vaikuttaen sillä tavalla johtajan johtamistyyliin. Johtamistyyli on johtajan persoonallista vaikuttamista työntekijöihin ja heidän toimintaansa; sen avulla suunnataan työntekijöiden toi-

mintaa haluttuun suuntaan ja tavoitteiden saavuttamiseen (U. Kinnunen, Perko & Virtanen 2013, 60; S. Vesterinen 2013, 17.) Perinteisesti ajateltiin, että esimies voi johtaa kaikkia työntekijöitä ja kaikissa tilanteissa yhdellä ja samalla tavalla. Tällaisen johtamisen tarkoituksena oli kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Käytännössä tämä saattoi johtaa siihen, että yksikään työntekijä ei saanut johtamista, mikä olisi kannustanut työntekijöitä tekemään parhaansa (Surakka & Laine 2011a, 18.)

Nykyään ajatellaan, että ei ole olemassa yhtä ainoaa kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamista, vaan johtamistyyli tulee aina sovittaa tilanteen mukaiseksi. Tilannesidonnaisuus on myös sitä, että johtamistavat, sisällöt ja johtamisen laatu ovat yhteydessä organisaatiokulttuuriin ja toimintaympäristöön, missä johtaminen tapahtuu. Johtaminen on siis tilanteesta riippuvaa ja siihen vaikuttavat persoonalliset, toiminnalliset ja tilannekohtaiset muuttujat, kuten esimerkiksi työntekijän ikä, ammatillinen osaaminen sekä esimiehen ja työntekijän väliset suhteet (Viljakainen 2011, 53; Kinnunen & Vuori 2005, 201; Sinkkonen & Taskinen 2005, 82; Talaranta 1997, 178.)

Työntekijöiden kannalta hyvällä ja onnistuneella johtamiskäyttäytymisellä saavutetaan hyvinvointityössä myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi työsuoritukseen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen, työn laatuun sekä yhteistyöhön. Onnistunut johtamiskäyttäytyminen edesauttaa työntekijöiden työhyvinvointia, työssä viihtymistä sekä voi vähentää työstressiä ja –uupumusta. Työyhteisön ja organisaation kannalta johtamiskäyttäytymisellä on vaikutusta sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin, henkilöstön vaihtuvuuteen, työilma-piiriin sekä toiminnan tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Johtamisella on vaikutusta myös terveydenhuoltoalan houkuttelevuuteen (Häggman-Laitila 2014, 145 – 146; S.Vesterinen 2013, 16, 52 – 61; Lammintakanen 2011, 238; Surakka ym. 2011a, 36.)

3.2 Y-sukupolven johtaminen

Johtaminen on muuttunut työelämän eri sukupolvien kohdalla. Suurten ikäluokkien johtaminen perustui hierarkialle, rakenteille sekä säännöille ja ohjeille. X-sukupolvea johdetaan valmentamalla. Y-sukupolven johtaminen perustuu taas selkeille tavoitteille, kokonaisnäkemykselle, säännölliselle palautteelle sekä ennen kaikkea kumppanuudelle ja ihmisläheiselle työotteelle (P.-L. Vesterinen 2011, 128.)

Sanotaan, että Y-sukupolven suhde esimieheensä poikkeaa aikaisemmista sukupolvista ja että hyvä esimies ja esimiestyö on heille yksi merkittävimmistä työhön liittyvistä asioista (Kultalahti 2015, 94; Harmoinen 2014, 70; Meier, Austin & Crocker 2010, 71). Y-sukupolven nuorille työntekijöille on tarvetta tuntea olevansa erityisiä esimiehensä silmissä. He asettavat monenlaisia toiveita ja vaatimuksia johtamiselle ja erityisesti lähiesimiestyölle (Kultalahti 2015, 207; Harmoinen 2014, 70). Esimiehen tulee olla ennen kaikkea pätevä (Salahuddin 2010, 5). Y-sukupolven työntekijät pitävät tärkeänä myös muun muassa esimiehen avoimuutta, rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä ja aitoutta sekä harkitsevuutta ja sitoumusten noudattamista (Suutarinen 2011, 25; Viljakainen 2011, 26 – 58; Tapscott 2010, 111). Esimiehen tulee laittaa itsensä likoon sataprosenttisesti ja nuorten mielestä esimiehen tulee toimia myös esimerkkinä (Viljakainen 2011, 58 – 99; Ahonen ym. 2010, 24). Tänä päivänä esimieheltä toivotaan lähijohtamisessa myös oman yksikkönsä osaamisen mukaista substanssiosaamista (Nieminen 2011, 87; Surakka 2011b, 75; Telaranta 1999, 12). Esimies, jolla on positiivinen asenne, että työ on hauskaa ja merkityksellistä pärjää nuorten kanssa. Kunnioittavan, välittävän, innostavan ja valmentavan johtamisen on sanottu olevan nuorten kanssa tuloksellinen toimintatapa (Antikainen ym. 2011, 353; Kultalahti 2011, 71.)

Ihmisten johtamisessa painottuvat vuorovaikutukselliset tekijät, kuten esimerkiksi työntekijöiden kannustaminen, yhteisöllisyys sekä osallistaminen ja osallisuus (Juuti 2006a, 21; Telaranta 1997, 127 - 131). Johtaminen voidaan tällöin nähdä työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisena ja sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, jonka avulla esimies vaikuttaa työntekijöihin ja henkilöstöön pyrkien saamaan aikaa muutoksia työyhteisön jäsenten ajattelussa, tunteissa ja motivaatiossa sekä työn tuloksissa mahdollistaen samalla jokaisen työntekijän onnistumisen (Seeck 2012, 20; Ruohotie 2006, 114; P. Vesterinen 2006, 141). Tämä vuorovaikutusprosessi ei ole sarja yksittäisiä vuorovaikutustilanteita tai vain yksisuuntainen esimieheltä työntekijälle vaan se on kaksisuuntaista ja jatkuvaa vuoropuhelua (Telaranta 1997, 138).

Y-sukupolven työntekijöille on hyvin tärkeää onnistunut vuorovaikutusprosessi esimiehensä kanssa; he haluavat läheisen ja henkilökohtaisen suhteen esimieheensä. Esimiehen tulee nuorten mielestä olla kiinnostunut heidän elämästään ja hyvinvoinnistaan sekä työstä mitä he tekevät. Heille on tärkeää, että esimies näkee heidät ennen kaikkea yksilöinä (Kultalahti 2015, 46 – 208; Ahonen ym. 2010, 24.) Nuoret toivovat esimieheltä johtamistyyliä, joka osoittaa esimiehen yksilöllisen kiinnostuksen työntekijää kohtaan

(Kultalahti 2015, 76; Tapscott 2010, 178). Yksilöllisessä kohtaamisessa esimies kiinnittää huomiota työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin esimerkiksi ammatillisessa kasvussa ja tarjoaa mahdollisuuksia omien vahvuuksien kehittämiseen ja osaamisen vahvistamiseen (Harmoinen 2014, 31; Kanste 2005, 51.) Alle 30 – vuotiailla työssä lopettamisaikeita oli sitä vähemmän, mitä paremmaksi he kokivat esimies – alaissuhteen vuorovaikutuksen laadun (Manka 2014, 969).

Vaatus kasvokkain tapahtuvalle esimiestyölle on kasvussa. Voidaankin sanoa, että Y-sukupolven johtaminen perustuu ihmisläheiselle työotteelle sekä vaatii nykyisen työ-kulttuurin muuttamista yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä vahvistavaksi, unohtamatta kuitenkin yksilöllisyyttä (Antikainen ym. 2011, 353; P.-L. Vesterinen 2011, 128; Halava ym. 2010, 42). Ihmiskeskeinen johtaminen lisää muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja sitoutumista (Koponen, von Bonsdorff & Salminen 2007, 49).

Ihmisten johtamiseen tarvitaan myös emotionaalista älykkyyttä; on jopa sanottu sen olevan hyvän esimiehen tärkein työkalu. Tällöin puhutaan usein tunneälystä. Tunneälykkäällä esimiehellä on kyky havaita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tunnetietoa hyväksi vuorovaikutustilanteissa ja omassa toiminnassaan. Tunneälykkyyys voidaan nähdä kylynä johtaa niin itseämme kuin myös ihmissuhteitamme älykkäästi. Tunneäly käsitteenä on laaja sisältäen muun muassa sellaisia käsitteitä kuten empaattisuus, optimismi, läpinäkyvyys, itseluottamus sekä hyvä itsetuntemus (Ketonen 2011, 59; Simström 2009, 20 – 103; S. Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009, 504.) Tunneälyyn liittyvä empatia voidaan nähdä kuuntelemisen taitona, inhimillisyytenä, toisten tunnetilojen ymmärtämisenä ja erilaisuuden hyväksymisenä. Optimismi voidaan kuvata myös sanalla positiivinen. Optimismi on kykyä nähdä asiat, ihmiset ja tulevaisuus positiivisesti sekä kykyä ymmärtää toisten virheitä ja nähdä virheissä oppimisen mahdollisuus. Optimismi on myös kykyä odottaa, että jokainen tekee parhaansa omien taitojensa mukaan. Hoitotyön johtajan läpinäkyvyys voidaan nähdä luotettavuutena ja itseluottamus jämäkkyytenä. Hyvällä itseluottamuksella varustettu esimies taas tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä osaa suhtautua itseensä huumorilla (Simström 2009, 87 – 150.)

Y-sukupolvi toivoo esimieheltä muun muassa jämäkkyyttä, positiivista asennetta, välittämistä sekä arvostavaa kuuntelua. Tunneälytaidoilla voidaan edistää työyhteisön ilmapii-riä, toiminnan tehokkuutta ja innostavien visioiden tuottamista sekä luoda innostuk-

sen ja toivon ilmapiiriä. Tunneälyllä on myös yhteys muutosten käynnistymiseen. Positiivinen työyhteisön tunneilmasto ruokkii oppimishalua, herättää innovatiivisuutta ja luovuutta sekä saa esiin työntekijöiden parhaat puolet (Simström 2009, 20 – 96.)

Y-sukupolven sanotaan vaativan keskustelevampaa johtamistyyliä (Suutarinen 2011, 21). Avoin ja säännöllinen kommunikaatio esimiehen kanssa sekä nuorten mielipiteiden kuuntelu ja huomioon ottaminen on heille tärkeää (Kultalahti 2015, 210; Sherman 2015, 141; Nuutinen ym. 2013a, 64). Hyvä esimies on kiinnostunut nuorten ajatuksista ja ideoista ja hänen toivotaan myös keskustelevan nuorten kanssa työn sisällöistä ja haasteista (Kultalahti 2015, 94 – 208).

Keskustelemalla nuorten kanssa, rohkaisemalla heitä ja varmistamalla, että kaikki on hyvin, esimies osoittaa nuorille kiinnostusta ja arvostusta (Kultalahti 2015, 94 – 208). Nuoret odottavat esimieheltä arvostusta ja mitä nuoremasta työntekijästä on kyse, sitä tärkeämpää heille on saada arvostusta ja hyväksyntää esimieheltä sekä myös työkave-reilta (Kultalahti 2015, 48 – 76; Kultalahti 2011, 76). Arvostavan johtajuuden tunto-merkkejä ovat muun muassa palautteen ja tuen antaminen, osaamisen arvostaminen, työssä jaksamisen edistäminen sekä työntekijän ja esimiehen välinen hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus (Harmoinen 2014, 23 – 67; P. Vesterinen 2006, 146). Arvostavan johtamisen on todettu muun muassa lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työhön sitoutumista sekä vähentävän esimerkiksi stressiä (Harmoinen 2014, 21 – 22).

Nuorten mielestä hyvässä johtamisessa painottuu esimiehen arvostava kuuntelu: työntekijöiden kokemusten, onnistumisten ja työntekoa haittaavien tekijöiden kuunteleminen ja niihin reagoiminen (Kultalahti 2015, 76; Nuutinen ym. 2013a, 64; Manka 2014, 102). Arvostava kuuntelu luo luottamuksen ilmapiiriä esimiehen ja työntekijän välille, mikä mahdollistaa myös hankalien asioiden esiin nostamisen ilman pelkoa (Nuutinen ym. 2013a, 64). Lisäksi varsinkin uusille ja kokemattomille työntekijöille merkitsee paljon esimiehen osoittama osaamisen arvostus. Se on palautteen antoa osaamisesta, mutta yhtälailla esimerkiksi osaamismyönteisen työympäristön rakentamista sekä työntekijöiden työolosuhteiden ja työmäärän tietämistä, mikä mahdollistaa työntekijöille omaa osaamista ja jaksamista ajatellen sopivan työmäärän (Harmoinen 2014, 23 – 67; P. Vesterinen 2006, 146.)

Y-sukupolven työntekijöiden mielestä hyvässä esimiestyössä korostuu palautteen antaminen (Kultalahti 2015, 207; Nuutinen ym. 2013a, 63; Tapscott 2010, 109). He haluavat, että esimies on huomannut heidän tekemänsä työn ja saavat siitä kiitosta sekä rohkeaa ja positiivista palautetta (Kultalahti 2015, 162 – 209; Ahonen ym. 2010, 24; Lavoie – Tremblay ym. 2010, 5). Y-sukupolven työntekijät haluavat esimiehiltä ja myös työtovereilta välitöntä ja jatkuvaa palautetta sekä kannustusta ja tukea, joka vastaa heidän huoliinsa ja kysymyksiinsä. Kerran vuodessa kehityskeskustelussa annettu palaute ei riitä heille (Kultalahti 2015, 75; P.-L. Vesterinen 2010, 182; Boychuk Dushscher ym. 2004, 498.) He haluavat tietää mitä heiltä odotetaan, missä osa-alueissa he ovat edistyneet ja mitä he tekevät hyvin (Lower 2008, 81 – 82). Säännöllinen ja positiivinen palaute ehkäisee Y-sukupolven kokemaa jännitystä ja epäonnistumisen pelkoa, parantaa heidän ammatillista itsetuntoaan, pitää yllä heidän kiinnostustaan ja motivaatiotaan, edistää työssä jaksamista sekä auttaa heitä arvioimaan omaa uralla etenemistään (Sherman 2015, 141; Hendricks ym. 2012, 721 – 722; Antikainen ym. 2011, 354; Lavoie – Tremblay ym. 2010, 5; Tapscott 2010, 109). Toisaalta Y-sukupolven nuorten on sanottu olevan myös herkkiä työkritiikille (Sherman 2015, 139).

Johtamisen periaatteisiin kuuluu kannustava toiminta sekä työntekijöiden motivaation kehittäminen ja sen ylläpito. Sanotaan, että ihmisten johtaja on kannustaja, innostaja ja toisten onnistumisen organisoija (Juuti 2006b, 232.) Y-sukupolvelle esimies on tärkeä rohkaisija (Kultalahti 2015, 94). Esimiehen kyky innostaa sanotaan välittämisen ohella olevan toinen tärkeä tehtävä johdettaessa nuoria työntekijöitä (Antikainen ym. 2011, 353). Kannustava ja motivoiva esimies vaikuttaa toiminnallaan positiivisesti työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja työn kehittämiseen, työtyytyväisyyteen, toiminnan tehokkuuteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Kannustavan johtamisen on todettu edistävän myös työntekijöiden yleistä hyvinvointia (Manka 2014, 100; Simström 2009, 43 – 88.)

Y-sukupolven nuoret toivovat ja odottavat esimieheltä läsnä oloa; läsnä oloa esimerkiksi juuri siinä hoitotyön arjessa, missä sairaanhoitajat tekevät työtään (Kultalahti 2015, 162; Lammintakanen & Rissanen 2011, 263). Läsnä olo ei tarkoita jatkuvaa fyysistä läsnäoloa, vaan ennen kaikkea saavutettavuutta ja näkyvyyttä (Ketonen 2011, 58). Läsnä olo ja osallistuva johtaminen ovat myös työntekijöiden ja yksikössä tehtävän työn ja sen käytäntöjen tuntemista, avointa tiedon jakamista sekä työssä onnistumisen ja työskentelyrauhan mahdollistamista. Nuoret haluavat esimiehen, joka on selvillä heidän

työtehtävistään ja tietää, mitä he todella tekevät (Kultalahti 2015, 94; Manka 2014, 98; Ketonen 2011, 58.)

Toimivana esimiestyönä nuoret pitävät myös sitä, että haastavissa tilanteissa saa esimieheltä käytännön neuvoja ja tukea (Nuutinen ym. 2013a, 63). Y-sukupolvi odottaa esimieheltä kaverillista tukea (Antikainen ym. 2011, 354). Esimiesten osallistuminen vähintään puolet työajastaan hoitotyöhön on katsottu suojelevan erityisesti nuoria sairaanhoitajia työuupumukselta (Kanste 2005, 158). Osallistuva johtaminen vaikuttaa positiivisesti muun muassa työviihtyvyyteen, jaksamiseen, yhteenkuuluvuuteen ja toiminnan tuloksellisuuteen sekä lisää päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi se vahvistaa työntekijöiden luottamusta sekä hälventää pelkoa ja epävarmuutta (S. Vesterinen 2013, 52; Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 117; Laitinen – Pesola, 2011, 144; Juuti 2006a, 21.) Esimiehen läsnäolo ja työhön osallistuminen näyttäytyy hoitotyöntekijöille ammatillisena kunnioituksena ja työhön panostamisena. Tämä voidaan tulkita esimerkillä johtamisena (Nuutinen ym. 2013a, 100.) Nuutisen ym. tutkimuksessa (2013b, 177) hoitoalan työntekijät painottivat esimiehen osallistumista työntekijöiden ja työyhteisön toimintaan.

Vanhempien työtovereiden antama tuki on tärkeää Y-sukupolven työntekijöille. Sosiaalinen tuki työssä lisää nuoren työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on aina tarvittaessa mahdollisuus kysyä neuvoa ja apua työkavereilta tai esimieheltä. Nuoret arvostavat tuen saamista, sillä heidän mielestään riittävä tuki antaa edellytyksiä tehdä työtään hyvin ja saada ammatillista kehittymistä tukevia onnistumisen kokemuksia. Onnistumiset taas vahvistavat itseluottamusta omaan osaamiseen. Työkaverit voivat myös toimia nuorelle työntekijälle epävirallisina esimiehinä; heidän toimintaansa voidaan kuvata työyhteisössä esimerkillä johtamisena. Toimiva esimiestyö nähdään siis myös työyhteisön yhteisenä vastuunottona nuoren työntekijän perehdyttämisessä ja tukemisessa (Nuutinen ym. 2013a, 63 – 95.)

Hauska ja mukava työympäristö on tärkeää Y-sukupolvelle; sen sanotaan olevan hyvän esimiestyön lisäksi toinen tärkeä työpaikan valintakriteeri. Esimieheltä toivotaan kykyä luoda hyvä ilmapiiri ja me-henki työyhteisöön sekä luoda yhteisöllisyyden tunnetta. Esimiehen rooli ilmapiirin luomisessa nähdään keskeisenä. Työpaikan yhteisöllisyys kasvaa arkisista asioista: kuulemisesta, tervehtimisestä, palautteesta ja esimerkiksi jokaisen työntekijän työn arvostamisesta (Kultalahti 2015, 80 – 172; Manka 2014, 89 -

94; Antikainen ym. 2011, 353; Meier ym. 2010, 75.) Työyhteisön mukava ja hyväksyvä ilmapiiri helpottaa nuorten pääsemistä mukaan työn tekemiseen ja työkuultuuriin, antaa sosiaalista tukea ja voimavaroja sekä auttaa avun pyytämisessä (Nuutinen ym. 2013a, 62 – 63). Esimiehen tehtävänä nähdään myös puuttua työyhteisön ilmapiirissä esiintyviin ongelmiin (Kultalahti 2015, 94). Hyvä työilmapiiri edistää nuorten työntekijöiden sitoutumista (Manka 2014, 94; Hietamäki 2013, 105 – 106).

Y-sukupolven työntekijät haluavat myös tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti kokeneempien työkavereiden rinnalla (Wakim 2014 638). Oikeudenmukaisuus johtamisessa viittaa muun muassa tasapuolisuuteen ja kuulluksi tulemiseen. Se on myös päätösten perustumista oikeaan tietoon, päätöksenteon selkeyttä, puolueettomuutta ja perusteltavuutta sekä päätösten korjattavuutta (Hahtela 2014a, 30; Harmoinen 2014, 27 - 28). Nuorten mielestä esimiehen tehtävänä on taata tasa-arvo työyhteisössä esimerkiksi työn määrässä eri työntekijöiden välillä (Kultalahti 2015, 94). Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös valvonta; esimiehen tehtäviin kuuluu valvoa toiminnan oikeudenmukaisuutta muun muassa osaamisen ja työnjaon näkökulmasta (Harmoinen 2014, 27 - 28). Nuori työntekijä voi kokea joutuvansa joustamaan enemmän esimerkiksi työvuoroissa, koska uskoo vanhemmilla työntekijöillä olevan paremmat suhteet esimieheen. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää perustella päätöksiään sekä viestiä päätöksistä selvästi, jotta välttyttäisiin nuorten kokemuksista siitä, että pitkä työkokemus tai erikäisyys merkitsevät myös erilaisia esimies-alaisuhteita (Nuutinen ym. 2013a, 64.) Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu lisäävän työhön osallistumista, työmotivaatiota ja työntekijän sitoutumista työpaikkaan sekä vähentävän ristiriitoja eri henkilöstöryhmien välillä ja lisäävän yhteistoiminnan mahdollisuuksia (S. Vesterinen 2013, 60; Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2005, 155). Oikeudenmukainen johtaminen yhdessä oman työn sisällön vaikutusmahdollisuuksien kanssa voivat vähentää vuorotyön kielteisiä vaikutuksia ja täten parantaa työhyvinvointia (Hietamäki 2013, 58). Lisäksi oikeudenmukaisella johtamisella on yhteys vähentyneisiin psyykkisiin raskuuksiin ja hyvään arvioituun terveyteen (Laaksonen ym. 2012, 115 – 116).

Esimiestyöhön kuuluu aina päämääräsuuntautuminen ja asioiden eteenpäin saattamisen näkökulma (Rissanen ym. 2011, 82 – 83). Tavoitetietoisuutta pidetään tärkeänä monissa johtamisopeissa; se nähdään muun muassa tulevaisuuden johtamisena sekä työntekijöiden voimavarojen oikeana suuntaamisena (Harmoinen 2014, 45). Tärkeää on erityisesti se, että toiminnan tavoitteista keskustellaan yhdessä työntekijöiden ja työyhteisön kans-

sa ja tämä edellyttää esimieheltä tavoitteiden selventämistä sellaisiksi, että ne ovat konkreettisia, mielekkäitä ja motivoivia (Lammintakanen ym. 2011, 263; Halava 2010, 19; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 24 - 25). Y-sukupolven nuoret toivovat esimieheltään selkeitä tavoitteita omalle työlleen; esimiehen rooli on rakentaa työlle ja toiminnalle edellytyksiä sekä osoittaa yhteinen suunta (Pursio 2011, 59; Viljakainen 2011, 51 - 133). Konkreettisten ja selkeiden päämäärien ja hyvän esimiestyön kautta on nuorten mielestä mahdollista saavuttaa työyhteisölle asetettuja tavoitteita (Kultalahti 2011, 66). Suunnitelmallinen johtaminen näkyy työyhteisössä esimerkiksi esimiehen läsnäolona, joustavassa työvuorosunnittelussa sekä siinä, että lähiesimies kysyy henkilökunnan mielipidettä (Harmoinen 2014, 23).

Organisaatio- ja työyhteisökulttuuri voidaan määritellä organisaation ja työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaaviksi arvoiksi ja normeiksi. Ne ovat työyhteisön jäsenten yhteisesti sovittuja tulkintoja, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa (Rantala 2011, 277 - 278; Surakka ym. 2011a, 90; Halava ym. 2010, 40 - 41). Arvot ja normit määrittävät muun muassa sitä, miten asioista ajatellaan, mitä pidetään oikeana tietona ja miten työyhteisössä tulee käyttäytyä (J. Kinnunen 2011, 166). Ne kuvastavat työyhteisön suhtautumistapoja esimerkiksi arvostukseen, palkitsemiseen, oppimiseen, vastuullisuuteen, tiimityöhön, tasa-arvoon ja itsenäisyyteen. Työkulttuuri tulee näkyviin muun muassa ihmisten käyttäytymisessä, vuorovaikutuksessa, johtamisessa sekä päätöksenteon tavassa. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luovat perustaa vahvalle, turvalliselle ja luottamukselliselle työyhteisökulttuurille, mikä edistää muun muassa työntekijän jaksamista, työhyvinvointia, ammatillista kehittymistä sekä sitoutumista (Rantala 2011, 277 - 283.) Omien ja organisaation arvojen yhteneväisyys sitouttaa Y-sukupolven nuoria. Esimiehen on tärkeää käydä nuoren kanssa läpi organisaation arvoja ja strategioita sekä tukea nuoren työntekijän ja organisaation arvojen yhteneväisyyttä (Innanen ym. 2012, 14; P.-L. Vesterinen 2010, 177.) Esimiehen tehtävänä on havainnoida vallitsevaa työ-kulttuuria sekä omalta osaltaan pyrkiä vaikuttamaan sen kehittämiseen (Surakka ym. 2011a, 90). Työkulttuuriin vaikuttaminen ja sen tietoinen johtaminen nähdään esimiestyön yhtenä tärkeimmistä uusista johtamisen alueista (Halava ym. 2010, 40).

Hyvän työilmapiirin syntymistä voidaan edistää muun muassa työntekijöiden yhteisellä ymmärryksellä säännöistä ja rooleista sekä avoimella vuorovaikutuksella työntekijöiden välillä (Kultalahti 2011, 63). Esimiehen tulee tarjota selkeitä sääntöjä ja seurata niiden toteutumista. Työyhteisön ja työntekijöiden yhteinen ymmärrys säännöistä ja rooleista

sekä esimerkiksi työn jakautumisesta ovat Y-sukupolvelle tärkeää (Kultalahti 2015, 158; Kultalahti 2011, 63 - 72). Yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen puuttuminen vaikeuttaa nuorten mielestä pääsyä työyhteisön toimintaan sisälle (Nuutinen ym. 2013a, 105).

Nuoret haluavat esimiehen, joka kykenee miettimään ja uudistamaan totuttuja toiminta- ja ajattelutapoja (Harmoinen 2014, 64; Antikainen ym. 2011, 353; Kultalahti 2011, 70). He arvostavat esimiestä, joka kykenee itsekin muuttumaan ja on edellä kulkija muutostilanteissa (Kultalahti 2011, 70). Hoitotyönkin johtamiseen kuuluu visiointia; erilaisten ja uudenlaisten näkemysten tarjoamista sekä kokeilua ja luovuutta mahdollistavaa toimintaa. Innovatiivisuuden tukeminen kuuluu sairaalaosastolla työskentelevän henkilöstön mukaan osaksi hyvää esimiestyötä ja tulevaisuuden johtamisen yhtenä keskeisenä osaamisalueena pidetäänkin esimiesten kykyä luoda visioita ja innovoida (Kanste 2005, 24).

Nuoret toivovat, että heille annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa ja uudistaa vanhoja käytäntöjä (Nuutinen ym. 2013a, 107; Tapscott 2010, 106 – 184). Nuorten innokkuutta ja osaamista esimerkiksi työyhteisön kehittämisessä kannattaakin hyödyntää. Toisaalta on muistettava, että uudessa työssä ja työpaikassa nuori työntekijä joutuu ensimmäisinä työvuosinaan keskittymään uuden työympäristön ja omien taitojen haltuunottoon usein niin kokonaisvaltaisesti, että voimavaroja uusien asioiden kehittämiseen ei ole. Uusi työ ja uusien taitojen oppiminen vaatii aikaa, jopa useita vuosia (Ilmarinen 2005, 68; Heikkilä, Miettinen, Paunonen & Mäkelä 2003, 44.) Osallistavan innovaatiotoiminnan kehittäminen työyhteisöissä mahdollistaa ihmisten oppimista ja luovuuden käyttämistä, joilla on yhteyttä työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Kanste 2005, 24).

Nuoret toivovat esimieheltään kykyä jakaa vastuuta ja vastuullisuutta omassa työssään (Nuutinen ym. 2013b, 177; Viljakainen 2011, 100). Vastuullisuus näkyy työntekijöiden tukemisena, osaamisen varmistamisena, otollisten työskentelyolosuhteiden luomisena ja jokaisen työntekijän onnistumisen ja menestymisen mahdollistamisena sekä siinä, että jokainen työntekijä tietää vastuunsa (Kultalahti 2015, 94; Juuti 2006b, 237). Y-sukupolvi haluaa työssään vastuuta ja haasteita sekä haluavat työyhteisössään nopeasti vastuullisia tehtäviä (Kultalahti 2015, 162 – 190). Y-sukupolvi näkee vastuu jakamisen luottamuksen osoituksena (Laaksonen ym. 2012, 115; Pursio 2011, 64). Esimiehen luottamus työntekijöihin ja heidän toimintaansa edistää tutkimusten mukaan työntekijöiden

työmotivaatiota, sitoutumista, halua pysyä työssä sekä työhön osallistumista. Lisäksi delegoinnin avulla voidaan motivoida ja kannustaa työssä kehittymistä (S. Vesterinen 2013, 60; Laaksonen ym. 2012, 115). Toisaalta on esitetty, että nuoret kyllä haluavat vastuuta ja haasteita, mutta heidän sanotaan olevan kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia eivätkä he halua perinteistä vastuullisuutta (Sherman 2015, 139; P.-L. Vesterinen 2010, 176).

Perinteisesti hoitotyönkin johtamista on tarkasteltu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen näkökulmista (Rissanen ym. 2011, 82). Asiakeskeisessä johtamisessa korostuvat muun muassa toiminnan suunnittelu, ongelmanratkaisu, resursointi, organisointi ja toiminnan valvonta. Asiajohtamisessa esimies suunnittelee toimintaa, organisoii resursseja, selventää toiminnan tavoitteita ja valvoo niiden toteutumista, ratkoo erilaisia ongelmatilanteita sekä johtaa työyhteisön toimintaa mahdollistaen näin hoitotyön laadukkaan toteutuksen (Seeck 2012, 357; Juuti 2006a, 21.) Asiajohtamisen näkökulmasta Y-sukupolven työntekijät toivovat esimieheltä jämäkkyyttä ja määrätietoista johtamista esimerkiksi ongelmien ratkaisemisessa, päätösten tekemisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä (Pursio 2011, 59; Ahonen ym. 2010, 24).

Y-sukupolven johtamisessa voidaan painottaa sekä asia- että ihmisten johtamisen näkökantoja. Jyväskylän yliopiston Kestävän johtamisen tutkimushankkeessa asiajohtamisella todettiin lisättävän nuorten työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä oikeudenmukaisuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja kehittymismahdollisuuksien kokemista. Toisaalta asiajohtaminen lisäsi epävarmuuden tunnetta sekä esimiehen tuen tarvetta (Koponen ym. 2007, 49.)

Nuutisen ym. (2013a, 63 – 101) tutkimuksen mukaan työn organisoinnin toimivuus on tärkeää kaikille sukupolville, mutta sen merkitys korostuu erityisesti nuoremmissa ikäryhmissä. Työn organisoinnilta toivotaan esimerkiksi työskentelyn sujuvuutta, kohtuullista työmäärää, kiireen vähentämistä sekä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemista. Nuorten mielestä hyvää asiajohtamista on muun muassa työn organisointi työyhteisössä niin, että se ottaa huomioon nuoren työntekijän ammatillisen osaamisen ja kokemuksen. Tällöin esimies huolehtii esimerkiksi tuen saamisesta ja oppimismahdollisuuksista. Nuorilla yksilöllinen työn organisointi on yhteydessä vähäisempiin työssä lopettamisen aikeisiin. Työn organisoinnin lisäksi riittävien resurssien turvaaminen on nuorille osa toimivaa lähiesimiestyötä. Kun oma osaaminen on vielä epävarmaa ja asiantuntijuus

vähäisempää, korostuvat nuorten mielestä työn tekemiseen saatavat resurssit. Mitä paremmin esimiehen arvioidaan organisoineen työtä, sitä vähemmän nuorilla alle 30 – vuotiailla oli lopettamisaikeita (Manka 2014, 96).

Y-sukupolven nuoret eivät pidä käskyttävästä johtamistyylistä. He haluavat esimerkiksi transformationaalista johtamista, missä esimies motivoi ja innostaa työntekijöitä hyviin suorituksiin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Transformationaalinen johtamistapa vahvistaa työntekijöiden luovuutta sekä parantaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja ilmapiiriä (Salahuddin 2014, 4; Kultalahti 2011, 63).

Nuoret arvostavat johtamisessa myös erityisesti valmentavaa johtamistyyliä (S. Vesterinen 2013, 72; Lavoie – Tremblay ym. 2010, 5). Valmentavassa johtamistyyliässä korostuvat muun muassa yksilöllisyys, yhteis- ja ryhmätyö sekä yhteistavoitteet, mitkä ovat Y-sukupolvelle tärkeitä asioita työelämässä (Kultalahti 2015, 214; Surakka ym. 2011a, 17). Y-sukupolven työntekijät näkevät esimiehen valmentajana ja opettajana, joka tarjoaa nuorille riittäviä haasteita työssä, auttaa heitä kehittymään omissa taidoissaan ja ammatillisessa osaamisessaan sekä mahdollistaa heille urakehitystä. He myös toivovat esimiehen ottavan valmentajan roolin vakavasti ja kantavan siitä vastuuta (Kultalahti 2015, 76 – 211.)

4 Ammattiin ja organisaatioon sitoutuminen

4.1 Sitoutumisen määrittelyä

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan perinteisessä mielessä työntekijän ja työnantajan vaihtoon perustuvaa laillista sopimussuhdetta, missä työntekijät antavat työnantajalle uskollisuutta ja sitoutumista. Työnantajat korvaavat tämän uskollisuuden työntekijöille palkan lisäksi tarjoamalla koulutusta, urakehitystä, pitkäaikaisia työsuhteita sekä apua mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tänä päivänä nähdään, että tällainen perinteinen pitkäaikaiselle sitoutumiselle ja keskinäisille luottamukselle perustuva psykologinen sopimus on rikkoutumassa tai jopa jo rikkoutunut (Järvensivu ym. 2014, 296.)

Nuorimmat sukupolvet eivät enää halua olla yhdessä työpaikassa koko työuraansa kuten vanhimmat sukupolvet eivätkä he pidä työtä elämänsisältönä tai työlle uhrautumista tavoittelemisen arvoisena samoin kuin aikaisemmat sukupolvet. Työelämässä onkin sanottu tapahtuvan kulttuurin muutos, jossa työhön, työnantajaan, organisaatioon ja jopa ammattiin sitoutuminen ovat aikaisempaa löyhempiä (Haavisto 2010, 38.) Tulevaisuudessa perinteisen psykologisen sopimuksen katsotaankin korvautuvan erilaisilla yksilöllisillä joustavilla sopimuksilla, jotka huomioivat työntekijöiden muuttuvat elämäntilanteet ja joiden lähtökohtana on mahdollistaa työntekijän ammatillista kehittymistä ja itsensä toteuttamista (Pursio 2011, 54; Alasoini 2009, 39).

Sitoutuminen voidaan määritellä esimerkiksi tietyn ryhmän yhteisten arvojen, päämäärien ja toimintatapojen hyväksymisenä sekä motivaation ja onnistumisen kokemuksina työssä. Yksilön näkökulmasta se voidaan nähdä tunneperäisenä asennoitumisena, suhtautumistapana tai kiinnittymisenä esimerkiksi organisaatioon, ammattiin tai työhön (Hietamäki 2013, 37; Sankelo 2013, 221; Laine 2005, 20.) Sitoutumisessa on kyse yksilön ja kohteen välisestä psykologisesta siteestä, joka ohjaa yksilön toimintaa (Laine 2005, 20).

Tutkimustiedon valossa on todennäköistä, että yksilö sitoutuu ensin oppimisen kautta työhönsä ja vasta sen jälkeen kehittyä organisaatioon sitoutuminen. Sitoutumisen kehittyminen ja muotoutuminen on koko ajan jatkuva prosessi. Yksittäisen työntekijän tunnelmat ja tunteet niin työtä, ammattia kuin organisaatiota kohtaan voivat vaihdella päivästä toiseen, mutta varsinainen sitoutuminen nähdään luonteeltaan melko pysyvänä tekijänä. Ammattiin sitoutuminen on kuitenkin yleensä työhön tai organisaatioon sitoutumista pysyvämpää. (Saari & Ojala 2011, 242; Laine 2005, 23.) Todellinen ammatillinen sitoutuminen ei ole vain ”työssä pysymistä” vaan työssä ja ammatissa pysymistä tyytyväisempänä, tehokkaampana, motivoituneempana ja sitoutuneempana. (Saari ym. 2011, 242; Carver ym. 2008, 985).

Tulevaisuudessa työn merkityksen sanotaan muuttuvan ja sen välinearvon korostuvan. Nuoret sukupolvet toteuttavat itseään pääsääntöisesti työn ulkopuolella. Jatkossa myös työstä on saatava samoja mielekkyyсарvoja kuin esimerkiksi harrastuksista ja tämä asettaa työssä vietetylle ajalle paljon enemmän ja suurempia vaatimuksia (Halava ym. 2010, 23 – 36.) Kiinnittyminen palkkatyöhön rakentuukin työn mielekkyyden ja mielenkiintoisuuden, oman osaamisen lisäämisen, henkilökohtaisen kehittymisen, osallistumis-

mahdollisuuksien sekä työn ja omien arvojen yhteensopivuuden varaan. Tulevaisuudessa sitoutumisen perustaksi sanotaankin nousevan itsensä jatkuva kehittäminen työyhteisössä, jonka rakenteet tukevat omaa ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä ja jonka arvoihin, päämääriin ja toimintatapoihin työntekijä voi kokea sitoutuvansa. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, hyvä työyhteisö ja esimiestyö korostuvat nuorten työelämään liittyvissä odotuksissa ja sitoutumisessa. Tämä voi edellyttää työnantajilta entistä yksilöllisempiä toimintasuunnitelmia sekä esimerkiksi erilaisia työaikatarkoituksia, työn sisällön muotoiluja sekä työsuoritusten arviointia ja palkitsemista. Lisäksi työyhteisön hyvä työkuultuuri, ”hyvä henki” ja inhimillinen vuorovaikutus voivat olla tulevaisuudessa niitä tekijöitä, jotka motivoivat ja houkuttelevat organisaatioon. Niin sanottujen varmojen ja pitkäaikaisten työsuhteiden sijaan työnantaja tarjoaakin oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia sekä mielekkäitä työtehtäviä. Työnantajan sitoutumisen lisäksi tämä vaatii myös työntekijältä itseltään sitoutumista omaan ammatilliseen kehittymiseensä (Saari ym. 2011, 253; Alasoini 2009, 55 – 58.)

Työpaikan vaihdon kustannukset ovat työnantajille suuria. Sitoutumattomuus tarkoittaa organisaatioille suurta työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin työntekijästä saatu hyöty verrattuna esimerkiksi perehdytys- ja koulutuskustannuksiin saattaa jäädä pieneksi (Halava ym. 2010, 30; Stanley 2010, 847.) Työntekijöiden lähteminen voi vaikuttaa terveydenhuollon organisaatiossa suoraan potilaiden hoitoon sekä lisäksi toiminnan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja jopa työnantajakuvan heikkenemiseen (Brewer, Kovner, Greene, Tukov-Shuser & Djukic 2011, 521; Saari ym. 2011, 242; Suutarinen 2011, 34 – 35). Nuorten sitoutumattomuus sekä terveydenhuollon organisaatioista ja ammatista lähteminen voivat vaikuttaa myös sairaanhoitajan ammatin vetovoimaisuuteen (Flinkman ym. 2014a, 45).

Organisaatioon sitoutuminen on määritelty yksilön omistautumiseksi organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Carver ym. 2008, 985; Mäki 2008, 45). Organisaatioon sitoutuminen tapahtuu, jos organisaatioon tulleet yksilöt tarpeineen, taitoineen ja odotuksineen voivat tyydyttää näitä tarpeitaan, hyödyntää omaa osaamistaan sekä saavat mielihyvän ja tyytyväisyyden kokemuksi organisaation jäsenenä olemisesta. Organisaatioon vahvimmin sitoutuneet hoitajat arvostavat ennen kaikkea työn kokemuksellisia merkityksiä, esimerkiksi työn tarjoamia mahdollisuuksia luovuuteen sekä työkavereita (Laine 2005, 30.) Organisaatioon sitoutuneella työntekijällä voidaan nähdä niin organisaation tavoitteiden kuin myös arvojen ja normien kulttuurista omaksumista, ylpeyttä ryhmän jäse-

nyydestä sekä halua tehdä parhaansa organisaation hyväksi (Hietamäki 2013, 39 ; Wallin 2010, 267; Mäki 2008, 45). Todellinen lojaalisuus ja sitoutuminen edellyttävät työntekijöiden ja organisaation vastavuoroista luottamusta, joka vaatii aikaa kehittyäkseen. Ammatillisesti sitoutunut työntekijä on omaksunut työroolinsa, on ylpeä työstään eikä halua vaihtaa ammattia. Lisäksi työntekijä on kiinnostunut oman alansa ilmiöistä ja ajankohtaisista asioista (Wallin 2010, 267 - 269.)

4.2 Y-sukupolven sitoutuminen

Sanotaan, että Y-sukupolvi sitoutuu työhön, mutta ei välttämättä työnantajaan eikä organisaatioon. Organisaatioon sitoutuminen voi tapahtua nuorempien sukupolvien kohdalla vain tietyksi ajaksi ja se on samalla sitoutumista omaan ammatilliseen kehittymiseen (Saari ym. 2011, 253; Ahonen ym. 2010, 24; Haavisto 2010, 38.) Nuoret eivät pelkää jättää hyvääkään työpaikkaa, jos jostain löytyy paremmin palkattu tai vaihtelua ja haastavia tehtäviä tarjoava työpaikka. Työttömyyskin on parempi vaihtoehto kuin tylsä työ (Tapscott 2010, 89 – 90.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa on esitetty, että Y-sukupolven sairaanhoitajat muuttavat ammattiaan ja työpaikkaansa aikaisempia sukupolvia useammin (Hutchinson ym. 2012, 448; Schlitzkus, Schenarts & Schenarts 2009, 109). Tänä päivänä nuorten hakeutuminen terveydenhuollon ammatteihin on myös vähentynyt. Syiksi nuoret ovat esittäneet esimerkiksi sairaanhoitajan työn vaativuutta ja huonoa palkkausta sekä hoitotyön vetovoimaisuuden heikkenemistä (Harmoinen 2014, 13; De Cooman, De Gieter, Pepermans, Du Bois, Caers & Jegers 2008, 56.) Sairaanhoitajat vaihtavat myös tänä päivänä ammatiaan kiihtyvällä tahdilla; maailmanlaajuisesti on arvioitu, että 20 % sairaanhoitajista vaihtaa ammattiaan vuosittain (Jokiniemi ym. 2014, 42). Leiterin ym. (2010, 972) tutkimuksessa vuodelta 2010 esitetään, että jopa 35 – 61 % uusista sairaanhoitajista jättää ammattinsa ensimmäisen vuoden kuluessa. Samankaltaisia suunnitelmia hoitoalalta muihin tehtäviin siirtymisestä voidaan nähdä myös suomalaisten tutkimusten mukaan (Jokiniemi ym. 2014, 42). Merja Harmoisen (2014, 15) väitöskirjassa esitetään, että nuorista hoitajista 25 % harkitsee hoitoalalta lähtemistä. Marja Laineen (2005, 120) väitöskirjassa nuorista hoitajista ammattinsa jättämistä oli ajatellut viidennes 20 – 29-vuotiaista. Yleisesti sairaanhoitajien aikomus jättää terveydenhuollon ammatti vaihtelee kansainvälisesti eri tutkimuksissa 5 – 59 % välillä, Suomessa nuorien sairaanhoitajien

vastaava luku on 26 – 37 %. Hoitajien ilmaisema aikomus lähteä työpaikasta tai ammatista on vahva ennustaja varsinaiselle lähtemiselle ja ammatin vaihtamiselle (Flinkman ym. 2014b, 2; Harmoinen 2014, 15). Ammatista luopumisen ajatukset ovat yleisimpiä hoitajilla, jotka työskentelevät sairaaloissa, suurilla työpaikoilla sekä miehillä, määrääikäisillä ja nuorilla työntekijöillä, joilla oli lyhyt työkokemus hoitoalalta (Ensio ym. 2014, 66; Laine 2005, 83 – 125). Jatkuva harkinta työstä lähtemisestä voi vähentää esimerkiksi halua kehittää omaa ammatillista osaamista (Flinkman ym. 2014a, 45).

Marjukka Laineen väitöstutkimuksessa vuodelta 2005 selvitettiin hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutumista. Ajatus lähteä terveydenhuollon työpaikasta ja ammatista oli voimakkainta nuorilla hoitajilla; nuorimmista hoitajista yli kolmannes oli ajatellut jättää työpaikkansa (Laine 2005, 120.) Kansainvälisesti eri tutkimuksissa hoitajien työpaikan vaihtuvuusluvut terveydenhuollossa vaihtelevat 4 – 54 % välillä. Brewerin ym. (2011, 528 – 532) selvityksessä vuodelta 2011 vastavalmistuneista sairaanhoitajista 15 % vaihtoi vuoden kuluessa työpaikkaa. Bowlesin ja Candelan (2005, 130 – 136) tutkimuksesta selviää, että vastavalmistuneista sairaanhoitajista 30 % lähti ensimmäisen vuoden ja 57 % kahden vuoden kuluessa työpaikastaan. Työpaikan vaihtohalukkuutta esiintyi useammin hoitajilla, jotka työskentelivät pienissä työpaikoissa, määrääikäisillä hoitajilla sekä nuoremmilla hoitajilla, joilla oli vähän työkokemusta ja jotka olivat olleet kyseisessä työpaikassa vain vähän aikaa (Laine 2005, 125).

Vaikka nuoret ovatkin vähemmän sitoutuneita pysymään organisaatioissa pitkiä aikoja, ovat he kuitenkin motivoituneita pysymään työyhteisössä, jossa on kannustava ja mukava esimies (Sherman 2015, 141; Nuutinen 2012, dia 16). Tärkein syy miksi Y-sukupolven nuoret lähtevät työstään, on suhde esimieheen (Kultalahti 2011, 63). Lähiesimiesten asenteet ja käytös vaikuttavat suuresti työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä aikomukseen lähteä organisaatiosta. Suomessa sairaanhoitajien aikomukseen lähteä yksiköstä, organisaatiosta ja jopa ammatista on yhdistetty tukea antamaton johtaminen (Flinkman ym. 2014b, 2 - 5).

Y-sukupolven sairaanhoitajien perustehtävää tukeva lähijohtaminen nähdään tärkeänä. Tyytymättömyys lähijohtamiseen, mikä näkyy sairaanhoitajien työssä muun muassa suunnittelemattomana toimintana ja kannustuksen puutteena, saa nuoret sairaanhoitajat ajattelemaan lähtemistä (Hietamäki 2013, 99.) Henkilöstön tasapuolinen, oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu, töiden hyvä organisointi, esimiehen ja työntekijän välisen

vuorovaikutuksen laatu, valtauttava johtamistapa sekä mahdollisuus omien taitojen ja yksikön toimintojen kehittämiseen koettiin sitoutumista edistävänä lähijohtamisena (Hietamäki 2013, 99; Nuutinen 2012, dia 16).

Myös työn itsenäisyydellä on merkitystä sitoutumisessa. Sitoutumisen esteeksi on esitetty johtamista ja lähiesimiestyötä, mikä ei edistä työntekijöiden ja työryhmien itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä (Alasoini 2009, 3 – 29.). Mitä korkeammaksi työntekijä kokee itsenäisyytensä omaan työhönsä, sitä suurempaa on työhön sitoutuminen (Turunen 2009, 8).

Nuorten sairaanhoitajien kohdalla esimiehen tulee kuunnella nuorien huolia ja myös selvittää mahdollisia lähtöaikeita. Aito ja luottavainen johtaminen sekä riittävä sosiaalinen tuki on havaittu olevan uusille valmistuneille sairaanhoitajille tärkeä tekijä työn tulokseen ja organisaatioon sitoutumiseen (Flinkman ym. 2014b, 6.) Myös luottamuksen tunne organisaation johtoa kohtaan lisää työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumista (Laine 2005, 31).

Nuorten työntekijöiden sitoutumisessa korostuvat voimakkaasti yhdessä tekemisen ja sosiaalisten suhteiden merkitys (Kultalahti 2015, 71; Beecroft ym. 2008, 47). Sanotaan, että tunnustus tehdystä työstä, tuki työkavereilta ja työyhteisö, missä kiinnitetään huomiota perehdytykseen, vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen pitää Y-sukupolven sairaanhoitajan työssä. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten tarpeiden merkitystä voidaankin korostaa Y-sukupolven nuorten ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa (Wallin 2012, 274 – 277.) Vastaavasti erilaiset työpaikan ristiriidat, epäkohteliaat ja yhteistyökyvyttömät työkaverit sekä epäasiallinen kohtelu ovat merkittäviä syitä työpaikasta lähtemiseen (Kultalahti 2015, 71; Tourangeau, Wong, Saari & Patterson 2014, 8). Myös työpaikan kulttuuristen luonteenpiirteiden epäkunnioitus ja normien rikkominen voivat vaikuttaa kielteiseen työilmapiiriin ja lähtöhalukkuuteen (Hendricks ym 2012, 721).

Nuoremmista hoitajista noin joka toinen arvioi, että nuoremmille huomautellaan pienemmistäkin virheistä, kolmannes arvioi nuoria vähäteltävän ja lisäksi joka kymmenes katsoi nuorten jäävän helposti ulkopuoliseksi omassa työyhteisössään (Airila ym. 2007, 90). D`Ambra ja Andrews (2014, 735 – 740) selvittivät vastavalmistuneiden sairaanhoitajien kokemuksia epäkohteliaan käytöksen yhteydestä hoitajien lähtemiseen. Selvityksestä käy ilmi, että vastavalmistuneista sairaanhoitajista 58 % ilmoitti kokeneensa ar-

vostuksen puutetta, 46 % koki ohjauksen puutetta, 35 % koki tunneperäistä laiminlyöntiä ja 34 % kertoi, että oppiminen oli estetty. Tulos on sikäli merkittävä, koska uudet sairaanhoitajat käyttävät ensimmäisen työvuotensa rakentaakseen omaa ammatillista itseluottamustaan ja ovat erityisen haavoittuvia kyseiselle käytökselle. Lisäksi nuoret sairaanhoitajat kokevat liiallista vastuuta, sosiaalisen tuen puutetta sekä levottomuuden ja epävarmuuden tunteiden vähättelyä (Flinkman ym. 2014b, 6). Kiusaaminen, vähättely ja muut loukkaavat kokemukset vaikuttavat toki jokaiseen sukupolveen sitoutumista vähentäen ja lisäten mahdollisuutta työpaikasta lähtemiseen (Tourangeau ym. 2014, 8; Brewer ym. 2011, 526).

Sitoutumisessa keskeistä on työympäristö ja – yhteisö, missä sairaanhoitajat ja koko henkilöstö kunnioittavat ja arvostavat erilaisuutta. Arvostetuksi tuleminen tunne tarjoaa työtyytyväisyyttä ja edesauttaa sitoutumista (Hietamäki 2013, 115). Myös tiimit ja tiimiyöskentely, jossa työntekijät ratkaisevat ongelmia yhdessä ja tukevat toinen toistaan, ovat tärkeitä syitä työpaikkaan sitoutumisessa. Työpaikat, missä rohkaistaan saavuttamaan omat henkilökohtaiset ja ryhmän tavoitteet yhteistyössä muiden kanssa, saavat motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä (Beecroft 2008, 50.) Hyvillä työkave-reilla on suuri merkitys työpaikkaan sitoutumisessa. Hendricsin ym. tutkimuksessa (2012, 721) yhteistyötä ja ystävällisiä työtovereita listattiin suosituimpien työpaikassa pysymisen syihin. Työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä hoitotyössä myös hyvä sairaanhoitaja – lääkäri - suhde merkitsee paljon sairaanhoitajien työpaikassa pysymiseen (Flinkman ym. 2014b, 6; Manka 2014, 95).

Suomalaisissa tutkimuksissa nuorien sairaanhoitajien yhdeksi työpaikasta lähtemisen syyksi on mainittu hoitajien kokemat eettiset ja emotionaaliset ongelmat työssään. Henkilökunnan riittämättömyyden vuoksi osastoilla on kiire, mikä johtaa hoitajien mielestä hoidon laadun ja ylipäätään hoidon riittävyiden heikkenemiseen. Tunne, että joutuu tarjoamaan huonolaatuista hoitoa, saa sairaanhoitajan erkanemaan organisaatiosta. Ei haluta olla osa organisaatiosta, joka tarjoaa huonoa hoitoa (Flinkman ym. 2014b, 4; Wallin 2010, 269.) Bowlesin ym. (2005, 130 – 136) tutkimuksessa sairaanhoitajat ilmoittivat tärkeimmiksi syiksi työpaikasta lähtönsä potilaan hoidon, työympäristön sekä palkkaukseen ja etuihin liittyvät asiat. Näihin liittyviä asioita olivat muun muassa hoitamiseen liittyvä turvattomuus, työn ja työolosuhteiden vaativuus aloittelevalla sairaanhoitajalle, vähäiset mahdollisuudet tarjota koulutuksessa opetettua hoitoa sekä riittämättömät henkilöstöresurssit. Tyytymättömyydellä omien taitojen hyödyntämiseen, koke-

muksella oman työn merkityksettömyydestä, tunne vähäisistä vaikuttamismahdollisuuksista työn sisältöön ja tekemiseen sekä tyytymättömyydellä tarjota potilaille heidän tarvitsemaansa hoitoa on vahva yhteys organisaatioon ja ammattiin sitoutumisessa (Laine 2005, 30 – 142.)

Hallitsematon työmäärä ja riittämättömät resurssit ovat merkittävä syy jättää nykyinen työ (Tourangeau ym. 2014, 8 – 9). Myös tyytymättömyys työaikoihin, joustamattomuus työ- ja loma-aikojen järjestelyissä sekä huonot mahdollisuudet vaikuttaa yksilölliseen työvuorosunnitteluun liittyvät heikompaan sitoutumiseen. Muina työhön sitoutumisen esteinä voidaan pitää muun muassa tyytymättömyyttä palkkaan ja fyysisiin työolosuhteisiin sekä epäsuhtaa työn vaatimuksissa (Kultalahti 2015, 71 – 75; Laine 2005, 31 – 142.) Työolosuhteiden tulee olla kunnossa ja esimerkiksi nuorten sairaanhoitajien mielestä työolosuhteiden tulee tukea potilaslähtöistä hoitotyötä (Nuutinen ym. 2013a, 62). Esimiehen tehtävänä on osaltaan pyrkiä luomaan työympäristö, missä on turvallisia mahdollisuuksia keskustella työkuormasta, sen oikeudenmukaisuudesta ja vaikutuksista (Tourangeau ym. 2014, 9).

Y-sukupolven nuoret eivät ole lojaaleja työpaikalle, joka ei tarjoa joustavuutta, riittäviä ja nykyaikaisia resursseja tai joka ei tue heidän arvojaan ja elämäntyyliään (Jerome ym. 2014, 5; Hutchinson ym. 2010, 448). Y-sukupolven kohdalla myös puutteellinen tai vanhanaikainen teknologia voivat heikentää organisaatioon sitoutumista (Lower 2008, 82).

Sukupolvien eroavaisuuksia esimerkiksi työetiikassa on pidetty yhtenä syynä sairaanhoitajien työpaikasta lähtemisen kasvaviin lukuihin kansainvälisissä tutkimuksissa. Joben tutkimuksessa vuodelta 2014 todettiin eri sukupolvien työetiikassa olevan enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Tilastollisesti merkittäviä eroja syntyi vapaa-ajan arvostamisessa ja kovassa työssä, esimerkiksi ylitöiden tekemisessä, joita X- ja Y-sukupolvet arvostivat enemmän. Tulos kovan työn tekemisen osalta on sikäli merkittävä, että varsinkin Y-sukupolvea on haukuttu laiskaksi sukupolveksi. Toki ylitöiden tekeminen oli Y-sukupolvelle mahdollisuus lisääntyvään vapaa-aikaan (Jobe 2014, 303 – 306.)

Erilaisilla työn palkitsevuuteen liittyvillä tekijöillä on erityisen voimakas yhteys sitoutumiseen. Eri sukupolvet haluavat työstä palkittavan hiukan eri tavalla ja esimerkiksi nuoremmille työntekijöille palkkaa enemmän voi merkitä mahdollisuus joustaviin työ-

aikoihin, työn jakamiseen tai saatu tunnustus hyvin tehdystä työstä (Carver ym. 2008, 989; Haapanen 2007, 19.)

Y-sukupolven on todettu haluavan jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. He ovat oppimismahdollisuuksiaan parantaakseen jopa valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Heille uran suunnittelu tarkoittaa mielekkään kokonaisuuden rakentamista ja joskus radikaaleja suunnanvaihdoksia. Nuoremmat sukupolvet korostavatkin työstä saatavia sisäisiä merkityksiä eli mahdollisuutta toteuttaa itseään ja saada onnistumisen kokemuksia, osaamispääoman karttumista sekä ammatillista kehittymistä (Tourangeau ym. 2014, 8; Pursio 2011, 54 – 58; Haavisto 2010, 38.) Organisaatioon ja työhön sitoutumista vähentää työn tarjoamat vähäiset mahdollisuudet esimerkiksi ammatilliseen kehittymiseen. Ammattitaitoa ja –osaamista edistävän koulutuksen vähäisyys liittyy etenkin sairaaloissa hoitajien heikompaan ammattiin sitoutumiseen (Laine 2005, 109.) Esimiehenä tulee olla kiinnostunut mistä nuoret motivoituvat sekä tarjota mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen (Halava ym. 2010, 36; Wilson, Squires, Widger, Cranley & Tourangeau 2008, 716).

Y-sukupolven sanotaan haluavan enemmän, pidempiaikaista ja yksilöllisempää perehdytystä. Nuoret sairaanhoitajat kokivat saaneensa riittämätöntä perehdytystä uudessa työpaikassaan ja siitä seurasi muun muassa epävarmuutta ja pelkoa hoitovirheistä. Moni koki, että heillä ei ollut käytännön työhön vaadittavia tietoja, taitoja eikä osaamista eikä teoriaan painottuva opiskelu antanut riittäviä valmiuksia kohdata käytännön työelämää ja potilastyötä (Flinkman ym. 2014b, 5.) Oman haasteensa nuorien sairaanhoitajien työle tuo myös potilashoidon muutokset: potilaat viipyvät osastoilla ja sairaaloissa aikaisempaa vähemmän aikaa, mutta ovat usein moniongelmaisempia ja sairaampia. Tämä vaatii sairaanhoitajalta vielä enemmän itsenäisyyttä sekä päätöksentekotaitoja (Morrow 2009, 238.) Perehdytyksen merkitys esimerkiksi Y-sukupolven työntekijöiden työssä viihtymisessä ja sitoutumisessa on osoitettu monissa tutkimuksissa. He odottavat yksilöllistä perehdytystä, joka on suunnattu juuri heille. He haluavat itse kertoa odotuksensa työhön liittyen ja sen, miten työnantaja ja esimies voivat auttaa heitä pääsemään omiin henkilökohtaisiin ja ammatillisiin tavoitteisiinsa (Riegel 2013, 461; Antikainen ym. 2011, 355 – 358.)

Perehdytys, mentorointi ja sosiaalinen tuki vaikuttavat suuresti uusien sairaanhoitajien luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja haluun jäädä. Erilaisten perehdytysohjelmien on

todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen ja työssä pysymiseen. Tutkimuksissa parhaimmat tulokset on saatu vähintään 3 – 6 kuukautta kestävästä perehdytysohjelmista. Perehdytysohjelmat ja hyvä mentorointisuhde helpottavat hyväksynnän tunteita, lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät vaihtuvuutta, tarjoavat apua ja palautetta uusille työntekijöille, lisäävät potilasturvallisuutta ja – tyytyväisyyttä, parantavat hoitajien itseluottamusta sekä luovat hoitajille perustaa elämänikäiselle oppimiselle (Blomberg ym. 2014, 2; D’Ambra ym. 2014, 738 – 739; Flinkman ym. 2014a, 55.) Erilaiset sosiaalisen tuen muodot, esimerkiksi uusien, vastavalmistuneiden sairaanhoitajien ryhmät, joissa voi käsitellä huolia ja turhautumista, ovat hyödyllisiä (Bowles ym. 2005, 136). Esimiehen tehtävänä on pitää huolta riittävästä perehdytyksestä ja sosiaalisesta tuesta, erilaisten perehdytys- ja mentorointijärjestelmien kehittämisestä sekä säännöllisen palautteen antamisesta.

Nuorilla on rohkeutta luoda uutta, he ovat innokkaita muutokseen ja hyväksyvät yleensä työpaikalla tapahtuvat muutokset. Ja heidän mielestään on aina enemmän kuin vain yksi tapa tehdä asioita ja saavuttaa päämääriä (Antikainen ym. 2011, 352; Tapscott 2010, 50.) Nuoret sairaanhoitajat toivovat voivansa uudistaa perinteisiä toimintatapoja, mutta saattavat kokea vaikeana asioiden viemisen käytäntöön juuri pitkien perinteiden takia. Turhautuminen asioiden muuttumattomuuteen voi vähentää sitoutumista (Hietamäki 2013, 101.) Mahdollisuus vaikuttaa työpaikkansa päätöksentekoon, johtamiseen, työ- kulttuuriin sekä toimintatapoihin tarjoaa vaihtoehdon työpaikan vaihtamiselle (Manka 2014, 96; Ahonen ym. 2010, 24). Monissa tutkimuksissa on havaittu työhyvinvointia heikentävänä tekijänä huonosti toimivat työprosessit. Työn ja työprosessien kehittäminen parantaa työhyvinvoinnin edellytyksiä ja tätä kautta sitoutumista (Laine 2014, 14). Vastaavasti asioiden muuttumattomuus ja nuoren pelko jämähtämisestä tuttuihin kuvi- oihin ja tehtäviin voivat edesauttaa Y-sukupolven työntekijän lähtemistä työpaikasta (Kultalahti 2015, 190).

Työtyytyväisyyttä pidetään usein sitoutumisen lähikäsitteenä. Se voidaan tulkita työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi ja kiinnostukseksi työn sisältöön (Hietamäki 2013, 37). Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa työympäristö, työn sisältö ja määrä, organisaation toimintatavat sekä johtaminen (Ensio ym. 2014, 61). Työtyytyväisyys kokonaisuutena on tärkeää niin organisaatioon kuin myös ammattiin sitoutumisessa. Työtyytyväisyyden osalta tulos on odotetun kaltainen: työhönsä tyytyväiset ovat sitoutuneempia kuin tyytymättömät (Brewer ym. 2011, 522). Tärkeää on erityisesti ke-

hittää nuorempien sukupolvien, X- ja Y-sukupolvien, työtyytyväisyyttä, sillä sen on todettu olevan heikompi kuin vanhempien (Wilson ym. 2008, 716 – 722). Myös työntekijöiden psyykkisellä hyvinvoinnilla on vahva yhteys sitoutumiseen; työhön liittyvä stressi heikentää organisaatioon sitoutumista. Mitä paremmaksi työntekijä arvioi oman terveydentilansa ja työkykynsä ja mitä vähemmän esiintyy työhön liittyvää uupumusta, sitä voimakkaammin työntekijä on sitoutunut työpaikkaan (Laine 2005, 3, 85). Alle 30 – vuotiaiden kokema työhyvinvointi on arvioitu alhaiseksi monilla työn osatekijöillä ja organisaatioissa tuleekin kiinnittää huomiota nuorten psyykkiseen jaksamiseen ja työssä kokemaan arvostukseen (Laine 2014, 12). Työyhteisöissä ja esimiehen onkin tärkeää kehittää monipuolisesti työhyvinvointia ja erityisesti työhyvinvoinnin sosiaalista näkökulmaa (Manka 2014, 89).

Työkokemuksen pituudella oli merkitystä nuorten ajatukseen vaihtaa työpaikkaa: alle vuoden työpaikassa olleet hoitajat ajattelivat työpaikan vaihtoa huomattavasti enemmän kuin vuodesta viiteen vuotta työpaikassa työskennelleet. Varsinkin ensimmäinen vuosi on kriittinen lähtemisen kannalta (Laine 2005, 120.) Työntekijän työmotivaatio on ensimmäisen vuoden alhainen, johtuen siitä, että työn sekä työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja arvojen oppiminen vie noin vuoden verran. Tämän niin sanotun sosiaalistumisvaiheen aikana työntekijän voimavarat ja energia suuntautuvat pääosin uuden työn oppimiseen. Alle vuoden työsopimuksissa on aina olemassa vaara, että työntekijä ei jääkään työyhteisöön niin pitkäksi aikaa, että siirtyisi sosiaalistumisvaiheesta ammatillisen kehittymisen ja kasvun vaiheeseen (Vuori 2005, 371.)

Pätkätöiden merkitys nuorten sitoutumisessa on kaksijakoinen. Jos nuori on epävarma omasta ammatillisesta tulevaisuudestaan, pätkätöitä ei pidetä ongelmallisena. Toisaalta pätkätöiden kerrotaan heikentävän nuorten työntekijöiden asemaa työyhteisössä: työn velvollisuudet ovat samat, mutta mahdollisuudet kehittää itseään ja työyhteisöään koetaan heikommiksi (Wallin 2010, 274 – 277.) Työn määräaikaaisuus saattaa nuorten työntekijöiden kohdalla olla esteenä sille, että ei uskalleta tuoda esille työssä eteen tulevia asioita tai esimerkiksi omia jaksamisen ongelmia (Nuutinen ym. 2013a, 104). Nämä asiat voivat edesauttaa työntekijän lähtemistä. Marja Hietamäen tutkimuksessa (2013, 102) nuorten sairaanhoitajien sitoutumista edisti pitkät työsuhteet tai vakinainen toimi.

Työttömyyden vaikutuksista nuorten työhön sitoutumiseen on esitetty vastakkaisia näkemyksiä. Toisten tutkimusten mukaan etenkin nuorten keskuudessa työttömyyskaudet

vähentävät heidän sitoutumistaan palkkatyöhön. Toisen käsityksen mukaan taas työttömyys saa nuoret arvostamaan palkkatyötä ja sen tärkeyttä ihmisen elämässä vieläkin enemmän (Turunen 2009, 7.)

Työmarkkinoiden epävakaistuminen ja sosiaali- ja terveyssektorilla tapahtuvat muutokset ja säästöpainet aiheuttavat epävarmuutta, mikä ilmenee organisaatioissa uskollisuuden ja vastavuoroisuuden heikentymisenä. Työtekijöiden jatkuva epävarmuus töiden jatkumisesta ja toimeentulosta heijastuvat vähentyvänä sitoutumisena ja työtyytyväisyytenä sekä lisääntyvänä psyykkisenä kuormituksena (Wallin 2010, 269.)

5 Ammatillinen kehittyminen

5.1 Aikuisten oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Ammatillinen koulutus antaa sairaanhoitajalle muodollisen pätevyyden ja perusvalmiudet toimia sairaanhoitajan työssä (Laakkonen 2004, 137). Terveystieteiden muun muassa potilasturvallisuus sekä työn eettiset ja laadulliset näkökulmat asettavat vaatimuksia ammatilliselle osaamiselle. Terveystieteiden toiminnassa osaaminen perustuu tutkittuun, jatkuvasti uudistuvaan, monitieteiseen ja laaja-alaiseen, näyttöön perustuvaan tietoon sekä vuorovaikutus- ja sosiaalisiiin taitoihin ja käytännölliseen osaamiseen (Liimatainen 2009, 6 – 7.) Ammatillinen osaaminen voidaan määritellä työn vaatimaksi tietotaidon hallinnaksi ja soveltamiseksi käytännön työhön (Rantala 2011, 285).

Ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä koko elämänuran jatkuvana oppimisprosessina ja urakehityksenä, joka mukautuu työntekijän elämäntilanteeseen noudattaen jokaiselle ihmiselle ominaisia oppimiskäyriä (Harmoinen 2014, 17; Mäkinen 2014, 33; Ilmarinen 2005, 23). Sen edellytyksenä on teoreettisen tiedon, opitun tiedon soveltamisen, uuden tiedon käyttämisen sekä käytännön kokemuksen välinen vuorovaikutus (Lauri 2007, 88; Heikkilä ym. 2003, 22). Ammatillisessa kehitymisessä oppija käyttää aikaisempia tietojaan ja kokemuksiaan rakentaakseen uudenlaisen merkityksen asioille. Oppimisen lähtökohtana ovat yksilön aikaisemmat tiedot ja kokemukset, ongelmanratkaisutavat sekä yksilön tapa hahmottaa maailmaa. Oppimisen aikana vanhaan tietopohjaan yhdistetään uutta tietoa, jolloin se täydentää, vahvistaa tai muuttaa olemassa olevaa tie-

torakennetta. Ammatillinen kehittyminen ilmenee sairaanhoitajassa toimintavalmiuksien ja ajattelun kehittymisenä, persoonallisuuden kasvuna sekä itsereflektion vahvistumisena (Mäkinen 2014, 30; Liimatainen 2009, 11; Lauri 2007, 84 - 85.)

Ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä, ei vain yksittäisen työntekijän, vaan koko työyhteisön kasvuna ja kehittymisenä työssä kohti asiantuntijuutta. Työtehtävistä nousevat yksilöiden ja työyhteisöjen kehittymisen haasteet (Laakkonen 2004, 13.) Työntekijöiden ammatillinen kehittyminen ei ole tärkeää itse työntekijälle ja organisaatiolle vain ammattitaidon näkökulmasta vaan ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus lisäävät myös työntekijälle turvallisuuden, luottamuksen ja jatkuvuuden tunnetta, vaikuttaa positiivisesti ammattilylpeyteen ja työtyytyväisyyteen sekä sitouttaa työyksikköön ja organisaatioon (Hahtela 2014a, 31 - 32; Jokiniemi ym. 2014 40; Lammintakanen 2011, 252.)

Ammatillinen kehittyminen muodostuu useista tekijöistä, jotka kertovat sekä yksilöiden erilaisesta osaamisesta, mutta myös mielenkiinnosta tietyn tyyppisen ammatillisen osaamisen hankkimiseen (Ilmarinen 2005, 23). Asiantuntijuuden ja ammatissa kehittymiseen vaikuttavat esimerkiksi sairaanhoitajan oma motivaatio ja persoonallisuustekijät, muutoshalukkuus, sitoutuminen sekä halu työskennellä vaativissa tehtävissä (Liimatainen 2009, 11 – 26; Lauri 2007, 89). Työntekijä toimii myös organisaation ja työyhteisön normien, sääntöjen ja odotusten kentässä. Tämä luo puitteet sille mitä opitaan joko estäen tai mahdollistaen oppimisen (Mäki 2008, 19.)

Sairaanhoitajan työssä oppiminen, ammatillinen kehittyminen sekä asiantuntijuus ovat kiinteästi toisiinsa yhteydessä. Työn kautta saatu oppiminen tukee hoitajan ammatillista kasvua, jonka tavoitteena on asiantuntijuuden kehittyminen (Laakkonen 2004, 27.)

Ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymiselle on muodollisen koulutuksen lisäksi välttämätöntä todellisessa käytännön työssä ja toimintaympäristössä hankittu kokemus ja ammatillisten taitojen harjoittelu (Jokiniemi ym. 2014, 40; Mäkinen 2014, 28 – 35). Työpaikalla oppiminen yhdistyy helposti osaksi jokapäiväistä työtä, vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisua. Työssä opitaan haastavien tehtävien, onnistuneiden kokemusten myötä, työkokemusta arvioimalla, verkostoitumalla sekä esimerkiksi uusiin haasteisiin tarttumalla. Lisäksi ammatillisen kehittymisen kannalta työn ja työn sisällön tulee olla mielekkäitä sekä työstä ja sen tuloksista on saatava palautetta. Itse työstä saatujen kokemusten lisäksi on tärkeää hyödyntää työn ulkopuolella hankittuja

tietoja ja taitoja ammatillisessa kehittämisessä (Mäki 2008, 22 - 40; Paloniemi 2004, 23 – 85.)

Oppimista ja uuden tiedon soveltamista käytäntöön voivat estää esimerkiksi ajan ja pitkäjänteisyyden puute, tietojen ristiriitaisuus, yhteisten tavoitteiden puuttuminen sekä huonot henkilösuhteet (Mäki 2008, 22 - 23). Oppimista ja ammatillista kasvua vastaavasti edistävät muun muassa työyhteisön kannustava ja avoin ilmapiiri, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja vastuuseen, kehittymisen säännöllinen arviointi, kokeiluun kannustaminen sekä työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus (Mäki 2008, 32; Laakkonen 2004, 26 – 27).

Aikuisten oppimisessa korostuu aktiivinen oppimistyyli eli tekeminen ja kokeileminen, keskusteleminen, kokemusten vaihto sekä omien kokemusten arviointi (Ilmarinen 2005, 63 - 64). Ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisessä on keskeistä yhteisöllisyys ja kollegiaalisuus: jokainen työntekijä on halukas jakamaan omaa osaamistaan. Tällöin voidaan puhua myös kollektiivisesta eli jaetusta asiantuntijuudesta. Siinä jaetaan kokemuksellista tietoa toisten työntekijöiden kanssa ja tämän seurauksena jokainen työntekijä yhdistelee saamaansa uutta tietoa olemassa olevaan tietotaitoonsa. Kollektiivinen asiantuntijuus vahvistaa työntekijöiden omia vahvuuksia sekä lisää osaamista (Korhonen & Holopainen 2011, 54 – 55.)

Ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen sosiaalisuutta korostavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi työtovereiden työsuoritusten seuraaminen, tiimityö, verkostoituminen, mentorointi, henkilö- ja työnkierto sekä työnohjaus (Laakkonen ym. 2012, 148; Beecroft ym. 2008, 42; Mäki 2008, 57 - 64; Paloniemi 2004, 85 - 86; Hilden 2002, 81). Ammatillista kehittymistä tukemaan on kehitetty myös muun muassa erilaisia taitolaboratorioita ja luokkatoimintoja sekä työn suunnittelua (Beecroft ym. 2008, 42). Edelleenkin työssä ja työstä oppimista edesauttavat työntekijän saama ohjaus, pedagoginen tuki, reflektiivinen palaute, koulutus sekä kehitys- ja suunnittelukustelut (Mäki 2008, 60; Laakkonen 2004, 26; Hilden 2002, 81).

Tiimityöskentelyssä tiimin sisäinen, epävirallinen vuorovaikutus lisää osaamisen jakamista, erityisesti hiljaisen tiedon. Hoitotyön asiantuntijuudessa ns. hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli (Laakkonen 2004, 30). Hiljainen tieto omaksutaan pääosin kokemuksen kautta jokapäiväisessä työssä. Vanhempien sukupolvien kokemuseräisen tiedon siirtä-

minen ajoissa nuoremmille sukupolville ja tätä kautta osaamisen jatkuvuuden takaaminen työyhteisöissä ja organisaatioissa on yksi osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteista. Hiljaista tietoa voi omaksua parhaiten työympäristöissä, joissa oppiminen ja uuden kokeilu ovat mahdollisia ja tilanteissa, jotka vaativat ongelmanratkaisua. Hiljaisen tiedon oppimisen tapoja ovat myös erilaiset tiimit, työparityöskentely, mentorointi, mallista oppiminen, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus sekä epämuodollinen sosiaalinen kanssakäyminen (Halme 2011, 29; Pohjalainen & Talja 2011, 9; Paloniemi 2004, 27 – 28.)

5.2 Y-sukupolven ammatillinen kehittyminen

Y-sukupolvelle ammatillinen kehittyminen on tärkeää: heille elinikäinen oppiminen on luonnollinen osa elämää. He eivät halua pysähtyä paikoilleen vaan kehittyä jatkuvasti oppimisen avulla (Pursio 2011, 59; P.-L. Vesterinen 2010, 177.) Y-sukupolven työntekijät ovat innokkaita kehittämään omia taitojaan sekä ottamaan uusia haasteita työssään (Kultalahti 2015, 138).

Taloudellinen tiedotustoimisto selvitti 17-29-vuotiaiden nuorten näkemyksiä osaamisen kehittämisen keinoista. Nuorille tärkeimmät keinot olivat perehdytys, työyhteisön tuki, palaute sekä vastuun ja haasteiden antaminen (Vesänen ym. 2012, dia 16.)

Nuoret näkevät esimiehen oman työuransa mahdollistajana. Esimiehen toivotaan osallistuvan nuoren kanssa yksilölliseen urasuunnitteluun ja kannustavan nuorta urakehityksessä (Sherman 2015, 141; Antikainen ym. 2011, 353.) He tuntevat, että kehityskysymysten pitäisi olla esimiesten vastuulla ja että esimiesten tulee ottaa tämä vastuu vakavasti (Kultalahti 2015, 211). Itse he eivät ole innokkaita ottamaan vastuuta omasta kehittämisestään (Kultalahti 2011, 74). Vastuu oman ammattitaidon ajan tasalla pitämisestä ja kehittämisestä on lähtökohtaisesti kuitenkin työntekijällä (Jokiniemi ym. 2014, 30; Mäki 2008, 28).

Esimiehen rooli työyhteisön ja työntekijöiden ammatillisessa kehittämisessä on moninainen ja tärkeä. Esimiehen tehtävänä on saada henkilöstö hankkimaan ja tuottamaan jatkuvasti uutta tietoa, jakamaan sitä kaikkien käyttöön sekä soveltamaan sitä käytännön hoitotyössä. Tiedon jakaminen esimerkiksi kahvi- tai osastotunneilla on eräs tapa saada

aikaan keskustelua ja viestittää tietoa yksilöltä toiselle (Heikkilä ym. 2003, 27; Hilden 2002, 71 – 72.) Edelleen esimiesten tehtävänä on saada työntekijät innostumaan ja sitoutumaan työhön sekä työn jatkuvaan kehittämiseen. Resurssien varmistaminen ja valtuuksien antaminen itsenäiseen työhön sekä tukijana ja valmentajana toimiminen ovat myös esimiehen rooleja ammatillisen kasvun mahdollistamisessa (Heikkilä ym. 2003, 25 – 26.) Esimiehen on tärkeää kannustaa ja motivoida sekä antaa palautetta. Esimiehen tulee pyrkiä luomaan työyhteisöön oppimista tukevaa ilmapiiriä, missä jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja mikä myös sallii virheitä ja hyödyntää ne oppimisen kannalta (Hiltunen 2011, 308; Lammintakanen 2011, 252; Heikkilä ym. 2003, 25). Y-sukupolvelle on tärkeää saada kysyä epäselvistä asioista, rajattomasti, turvallisessa ja tukea antavassa työympäristössä (Riegel 2013, 464).

Esimiehen näkökulmasta työntekijöiden kehittäminen sisältää perehdytystä, yhteisöllisten ja yksilöllisten koulutustarpeiden arviointia sekä koulutusten suunnittelua ja järjestämistä. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu myös toteutettavan hoitotyön jatkuvaa arviointia laadun ja koulutuksen näkökulmasta, tiedottaminen uusista tutkimuksista ja näyttöön perustuvista käytännöistä, asiantuntijana toimiminen sekä esimerkiksi uusien yhteistyö- ja toimintamuotojen kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa (Kääriäinen, Törmä, Torppa & Paasivaara 2009, 23.) Työyhteisön ja henkilöstön osaamisen johtamisessa korostuvat muun muassa avoimuus, arvostus työtä ja työntekijöitä kohtaan, suunnitelmallisuus, asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutuksen vahvistaminen. Se on myös kehittämishalukkuutta, luovuuden ja erilaisuuden arvostamista, tuen antamista sekä motivaation ylläpitoa ja vahvistamista (Laaksonen ym. 2012, 160.)

Y-sukupolven sanotaan haluavan enemmän ja yksilöllisempää perehdytystä. Yhdellä mallilla ja tavalla toteutettu perehdytys ei tarjoa Y-sukupolvelle sitä perehdytystä, mitä he haluavat (Riegel 2013, 465.) He haluavat hyvän perehdytyksen työhön ja työyhteisön kulttuuriin ja nimenomaan käytännön kautta, esimerkiksi työparityöskentelyn tai interaktiivisen oppimisen kautta. Y-sukupolven sairaanhoitajat toivovat työyhteisön ja esimiehen sitoutuvan pitkäaikaiseen perehdytykseen, missä panostetaan tavoitteisiin, tukea antavaan ja pysyvään perehdyttäjään sekä jatkuvaan palautteen antamiseen. Työperäisessä oppimisessa oppimistehtävät ja ongelmat nousevat arjen työstä ja siinä voidaan toteuttaa yhdessä oppimista esimerkiksi tiimityön kautta. Kollektiivinen ja myös moniammatillinen oppiminen vastaa Y-sukupolven toiveeseen oppimistavoista (Hietamäki 2013, 33 – 34; Nuutinen ym. 2013a, 107; Riegel 2013, 463 – 465; Kultalahti 2011, 72;

Moore 2010, 28.) On arvioitu, että ammatillisen osaamisen kehittämisessä nimenomaan kokemukselliseen työssä oppimiseen painottuvat oppimismenetelmät ovat tärkeitä (Lammintakanen 2011, 251). Ns. hiljaisen tiedon välittymisen kannalta on erityisen tärkeää mahdollistaa eri-ikäisten työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Tällöin työelämän konkarit voivat jakaa kokemustietoa ja nuoret esimerkiksi tuoreen koulutuksen mukanaan tuomaan ajankohtaista tietoa. (Haapanen 2007, 17). Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon, jaksamiseen ja mielialaan sekä pitää yllä kiinnostusta omaa työtään kohtaan. Osaamisen kehittyminen luo onnistumisen tunnetta, millä on työn merkitystä ja työhyvinvointia vahvistavaa vaikutusta (Laaksonen ym. 2012, 190 – 191; Lammintakanen 2011, 252.)

Y-sukupolven kohdalla erityisesti mentorointia ja erilaisia mentorointiohjelmia pidetään merkityksellisinä tapoina uuden työn omaksumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä (D'Ambra ym. 2014, 738 - 739). Mentorointi voidaan määritellä kokeneemman eli mentorin ja kokemattomamman työntekijän eli aktorin väliseksi vuorovaikutussuhteeksi ja sosiaalisesti oppimiseksi työyhteisössä. Onnistunut mentorointiprosessi vahvistaa aktorin ammatillisuutta, ammatti-identiteettiä ja itseluottamusta, edistää käytännön taitojen oppimista, vaikuttaa myönteisesti työyhteisön kollegiaalisuuteen, helpottaa hyväksynnän tunteita sekä edistää pitkäaikaissairaiden hoitotyön laatua. Lisäksi hyvä mentorointisuhde lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta (Mäkinen 2014, 29 – 56; Antikainen ym. 2011, 358.)

Nuoren sukupolven kehittymisen kannalta tärkeää ovat säännölliset kehityskeskustelut (Rasimus 2005, 137). Kehityskeskustelut ovat työntekijän paitsi ammatillisen osaamisen ja sen kehittämisen sekä työssä onnistumisen tarkastelua myös työntekijän tukemisen ja työhyvinvoinnin arvioimisen menetelmiä. Kehityskeskustelussa esimies voi karotoittaa työntekijän jaksamista, kannustaa ja motivoida sekä keskustella työntekijän kanssa työyhteisöön liittyvistä ongelmista ja henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. Säännöllisten kehityskeskusteluiden on todettu muun muassa vähentävän tunneperäistä väsymistä ja työstä etääntymistä, lisäävän tyytyväisyyttä esimiestyöhön sekä selkeyttävän työntekijälle työyhteisön ja organisaation tavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelujen myötä on todettu työntekijöiden hyödyntävän omaa ammatillista osaamista monipuolisemmin (Häggman-Laitila 2014, 50; Rasimus 2005, 137.)

Työpaikalla tapahtuva koulutus on tärkeää ja samoin tapa, millä Y-sukupolvelle asioita opetetaan (P.-L. Vesterinen 2010, 181). Y-sukupolven työntekijät eivät jaksakaan keskittyä opetukseen pitkiä aikoja eivätkä pidä luennoista vaan keskustelemalla tapahtuvasta opetuksesta. Opetushetkien tulee mielellään olla kerrallaan lyhyitä, maksimissaan 10 – 15 minuuttia kerrallaan. Lyhyisiin taukoihin kannattaa sisällyttää jotain odottamatonta ja erilaista, esimerkiksi ohjaaja voi kertoa vitsin tai pitää taukojumpan. Opetusmenetelmissä on hyvä käyttää monenlaisia opetustapoja, missä voidaan yhdistää kuuntelu, katselu ja tekeminen. Lisäksi opettamisessa tulee hyödyntää tekniikkaa sekä esimerkiksi erilaisia sosiaalisen median ratkaisuja ja virtuaalisia tapaamisia (Toivanen 2011, 87; Tapscott 2010, 19 – 24; Lower 2008, 82.) Opetuksessa nuorempien sukupolvien sanotaan vaativan myös interaktiivisia opetusmenetelmiä, esimerkiksi Flash- tai HTML5-tekniikalla toteutettuja opetusmateriaaleja, joita voidaan käyttää Internetin kautta ja jotka mahdollistavat oppijan oman osallistumisen esityksen käyttämiseen. Kuten sähköpostikin, myös perinteinen PowerPoint-teknologian sanotaan olevan vanhentunutta Y-sukupolvelle (LaBan 2013, 599; Rand 2013, 602; Schlitzkus ym. 2010, 110.)

6 Tutkimuksen tutkimuskysymykset, osallistujat sekä menetelmät

6.1 Tutkimuksen päämäärä ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Y-sukupolven sairaanhoitajien odotuksia esimiestyölle sekä esimiehen roolia ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millä keinoilla ja miten esimies voi tukea 20 – 30 -vuotiaan sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitoutumista sekä ammatillista kehittymistä. Lisäksi pyrittiin saamaan vastauksia millaisia odotuksia Y-sukupolven sairaanhoitajilla on esimiestyölle. Tutkimuksen konkreettisena tavoitteena on antaa esimiestehtävissä toimiville tietoa Y-sukupolven johtamisesta sekä keinoista edistää Y-sukupolven sairaanhoitajien ammatillista kasvua sekä organisaatioon ja ammattiin sitoutumista. Laajemmin tavoitteena on lisätä työyhteisöissä tietoisuutta työyhteisöjen moninaisuudesta, tämän työn pohjalta siis iän ja sukupolvitietoisuuden kautta. Lisäämällä

tietoisuutta esimerkiksi eri sukupolvien tavasta tehdä työtä ja työhön liittyvistä arvoista, voimme oppia ymmärtämään ja hyväksymään eri-ikäiset työntekijät työyhteisöissämme.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia odotuksia 20 – 30- vuotiaalla sairaanhoitajalla on esimiestyölle?
2. Millä keinoilla esimies voi tukea 20 – 30 – vuotiaan sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitoutumista?
3. Miten esimies voi tukea 20 – 30 – vuotiaan sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä?

6.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen tutkimuskohteen muodostivat Keski-Suomen keskussairaalassa tutkimushetkellä työskentelevät vuosina 1985 – 1995 syntyneet (20 -30- vuotiaat) sairaanhoitajat. Ikäluokka vastaa työelämässä olevaa Y-sukupolvea. Tutkimukseen osallistuvilta vaadittiin sairaanhoitajan, terveydenhoitajan tai kättilön ammatillinen tutkinto sekä työskentely Keski-Suomen keskussairaalassa joko sairaanhoitajan tai kättilön tehtävissä tutkimushetkellä. Kohdejoukkoon hyväksyttiin sekä ns. vakituksessa toimessa työskentelevät kuin myös määräaikaiset sijaiset. Tutkimuksesta rajattiin pois tutkimuseettisistä syistä tutkijan oman työyksikön (Sydänyksikön) tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluneet sairaanhoitajat.

Tutkimukseen osallistuvat haettiin edellä mainituilla ehdoilla. Sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä tehty haku tuotti 208 sairaanhoitajan nimet. Näistä poistettiin Sydänyksikössä työskentelevät sairaanhoitajat, yhteensä 15 sairaanhoitajaa. Lisäksi listaukseen oli tullut mukaan yksi perushoitaja ja kahdelle henkilölle ei löytynyt voimassa olevaa sähköpostiosoitetta. Näin ollen lopulliseksi kohdejoukon kooksi muodostui 190 sairaanhoitajaa.

6.3 Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät

Tutkimuksen aineiston muodostivat olemassa oleva kirjallisuus ja tutkimukset sekä laadullisen aineiston muodostava narratiivinen eli kertomuksellinen aineisto. Tutkimukseen hyväksyttiin lähinnä vuoden 2005 ja sen jälkeen kirjoitetut aineistot. Tätä vanhemmat aineistot otettiin mukaan vain, mikäli niillä oli erityistä painoarvoa tutkimuksen kannalta. Tieteellisistä tutkimuksista mukaan otettiin lisensiaatti- ja väitöskirjatasoiset tutkimukset sekä niiden pohjalta kirjoitetut tieteelliset artikkelit.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Siinä keskityttiin sairaanhoitajien näkökulmiin tutkittavista asioista ja ne tuotiin esille narratiivien eli kertomusten avulla. Ihmisten tapa jäsentää ja tehdä kokemuksiaan ymmärrettäväksi tapahtuu usein kerronnan avulla; kerronta on siis yksi väline muodostettaessa asioista ymmärrystä (Hänninen 1999, 36 – 38.) Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisia kertomuksia tutkittavasta asiasta kerrotaan ja millä tavalla tutkittavat antavat merkityksiä asioille kertomustensa kautta. Narratiivisen tutkimuksen tieto on aina subjektiivista eikä tutkimuksessa pyritä yleispätevään tietoon, vaikka yksilöiden tarinat ja kokemukset voivatkin heijastella myös yhteiskunnallisia merkityksiä (Hänninen 1999, 20 – 34.)

Narratiivinen materiaali voi olla esimerkiksi haastatteluaineisto, lehtiartikkeleita, omaelämäkertoja tai sitten varta vasten tiettyä tutkimusta varten pyydetty kirjoitukset (Heikkinen 2001, 19). Tutkimuksessa narratiivisen aineiston muodostivat sairaanhoitajien vapaamuotoiset kirjoitukset. Tutkimukseen osallistuville sairaanhoitajille lähetettiin sähköpostin välityksellä tiedote tutkimuksesta (Liite 1) sekä kirjoitusohje (Liite 2), joka rakentui tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ohjamaana. Tutkimustiedotteessa sairaanhoitajille kerrottiin lyhyesti tutkijasta ja hänen lähtökohdistaan tutkimuksen tekemiselle, tutkimuksen kohdejoukosta sekä tutkimuksen eettisistä periaatteista. Eettisissä lähtökohdissa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta, tutkittavien anonymiteettisuoja, tutkijan luottamuksellisuutta sekä mahdollisuutta keskeyttää tutkimus. Tutkimuspyyntöön vastaaminen oli tietoinen suostumus tutkimukseen ja antoi tutkijalle luvan käyttää suoria lainauksia tutkimustulosten raportoinnissa. Lisäksi tutkimustiedotteesta löytyi tutkijan yhteystiedot sekä kirjoitusten viimeinen palautuspäivä. Kirjoitusohje ohjasi tutkittavia aiheeseen sekä haluttuihin teemoihin, sisältäen tutkimuksen selvittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olivat riittävän avoimia eivätkä rajoittaneet kertojaa, mutta samalla sen verran rajaavia, ettei ker-

tomus laajenisi liian kauaksi määritellyistä asioista. Kirjoituspyynnössä pyydettiin tutkittavia käsittelemään seuraavanlaisia teemoja:

1. Minkälaista esimiestä sinä arvostat?
2. Minkälaisilla sanoilla kuvailisit hyvää johtamista? Entäpä huonoa?
3. Mitkä asiat tai tekijät saisivat sinut jatkossakin työskentelemään sairaanhoitajana?
4. Mitkä asiat tai tekijät saisivat sinut jatkossakin työskentelemään sairaanhoitajana jossakin tietyssä organisaatiossa/yrityksessä?
5. Miten esimies voi auttaa sinua sitoutumaan sairaanhoitajan ammattiin tai johonkin organisaatioon?
6. Mitkä asiat tai tekijät mielestäsi auttavat ammatillista kehittymistäsi?
7. Miten esimies voi auttaa sinua ammatillisessa kehittämisessäsi?

Kysymykset 1 – 2 vastasivat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen Millaisia odotuksia 20 – 30-vuotiaalla sairaanhoitajalla on esimiehelle ja johtamiselle. Tutkimuskysymykseen Millä keinoilla esimies voi tukea 20 – 30- vuotiaan sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitoutumista etsittiin vastauksia kysymyksillä 3 – 5. Kysymyksillä 6-7 etsittiin puolestaan vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen Miten esimies voi tukea 20 – 30-vuotiaan sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä.

6.4 Aineiston analyysiprosessi

Tutkimuksen aineistoanalyysi rakentui teoriasidonnaista sisällönanalyysiä noudattaen. Teoriasidonnaisessa analyysissä on yhteyksiä teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, mutta analyysi ei pohjautu tiukasti johonkin tiettyyn teoriaan eikä sen tarkoituksena ole minkään olemassa olevan teorian testaaminen. Teoria toimii pikemminkin analyysin tekemisen apuna; aikaisemmilla tiedoilla on analyysia ohjaava ja auttava merkitys (Eskola 2015, 188 – 191; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.) Teoriasidonnaisessa analyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä, missä hyödynnetään teoreettista viitekehystä, mutta minkä tarkoituksena on ennen kaikkea saada teoriasta apua uudenlaiseen ajatteluun ja tulkintaan (Tuomi ym. 2002, 99).

Sisällönanalyysi voidaan nähdä yksittäisenä tutkimusmetodina, mutta ennen kaikkea väljänä menetelmällisenä viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti (Puusa 2011, 117). Sisällönanalyysissä pyritään etsimään aineistosta merkityksiä sekä luomaan tutkittavasta asiasta yhtenäinen, selkeää informaatiota tarjoava kokonaisuus, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. Analyysi perustuu tutkijan tekemään päättelyyn ja tulkintaan (Tuomi ym. 2002, 106 - 110.)

Analyysiprosessi on monivaiheinen ja eri analyysivaiheet voivat esiintyä samanaikaisesti (Puusa 2011, 117). Analyysi alkaa yleensä analyysin tekoa ohjaavan analyysiyksikön määrittämisellä. Analyysiyksikkö on tavallisimmin jokin aineiston yksikkö, esimerkiksi sana, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikkö voi olla myös lausuma, mikä tarkoittaa useammista sanoista koostuvaa ajatusta tai esimerkiksi useammasta virkkeestä koostuvaa tekstikappaletta (Latvala & Vanhanen - Nuutinen 2001, 25 – 26.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin yksi lausuma, joka saattoi olla sana, lause tai lauseen osa.

Varsinainen analyysiprosessi aloitettiin narratiivisten kirjoitusten lukemisella. Aineiston analyysin laatu riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin ja perinpohjaisesti tutkija tuntee aineistonsa (Puusa 2011, 120; Eskola ym. 1998, 152). Kirjoitukset luettiin useaan kertaan läpi, tarkastellen niitä sekä yksittäisinä teksteinä että myös kokonaisuutena. Lisäksi aineistoja pyrittiin vertailemaan sekä etsimään niistä esimerkiksi samankaltaisuuksia, säännönmukaisuuksia sekä ristiriitaisuuksia ja erilaisuutta. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien erottaminen tutkimusaineistosta on olennaista juuri sisällönanalyysissä (Janhonen & Nikkonen 2001, 23.) Tässä vaiheessa kiinnitettiin huomiota myös yksittäisiin käsitteisiin, sanontoihin ja sananvalintoihin. Myös kirjoitusten aloituksia ja lopetuksia tarkasteltiin, pyrkien havainnoimaan erityisiä painotuksia. Luvuvaiheessa apuna käytettiin yliviivauskyniä, joiden eri värit kuvasivat eri tutkimuskysymyksiin liittyviä merkityksiä ja teemoja (Eskola ym. 2015, 194.) Useamman lukukerran jälkeen aineistosta alkoi nousta esille tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja teemoja, joita kirjattiin ylös alustavina havaintoina (Puusa 2011, 120).

Analyysin ensimmäisillä lukukerroilla pyrittiin olemaan mahdollisimman avoin aineistolle ja keskittymään vain aineistosta esiin nouseviin havaintoihin, ilmaisuihin, sanoihin ja esimerkiksi painotuksiin. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä aineiston analyysissä edetään usein aluksi aineistolähtöisesti (Tuomi ym. 2002, 116.) Aineistolähtöisyyden

tavoitteena on jäsentää aineistosta esiin nousevia merkityskokonaisuuksia sekä tehdä ensimmäisiä oletuksia jatkotyöskentelyä varten (Puusa 2011, 121).

Aineiston analyysin seuraavassa vaiheessa otettiin mukaan teoreettinen viitekehys, mikä toimi ajatteluprosessin apuna aineistoa tutkittaessa (Tuomi ym. 2002, 98 - 99). Sairaanhoidtajien vastaukset ryhmiteltiin kirjoituspyynnön teemakysymyksiä mukaillen seitsemään eri teemaan. Teemat olivat: Minkälaista esimiestä arvostat, Hyvää johtamista, Huonoa johtamista, Asiat/tekijät, jotka saivat jatkamaan sairaanhoitajana/ työskentelemään jossakin organisaatiossa, Esimiehen tuki ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa, Asiat/tekijät, jotka auttavat ammatillisessa kehittämisessä sekä Esimiehen tuki ammatillisessa kehittämisessä. Teemakysymysten käyttäminen teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä oli perusteltua, koska kysymysten rakentamisessa käytettiin aikaisemmista tutkimuksista kerättyä teoreettista tietoa (Eskola ym. 1998, 153). Narratiivisista kirjoituksista poimittiin seuraavaksi jokaiseen teemaan liittyviä sairaanhoitajien alkuperäisilmauksia, jotka olivat analyysiyksikön mukaisesti sanoja, lauseiden osia tai kokonaisia lauseita. Alkuperäisilmaukset kirjoitettiin taulukkoon ja merkittiin haastattelutunnuksella, jotta ilmaus olisi mahdollista yhdistää analyysin eri vaiheissa alkuperäiseen kirjoitukseen.

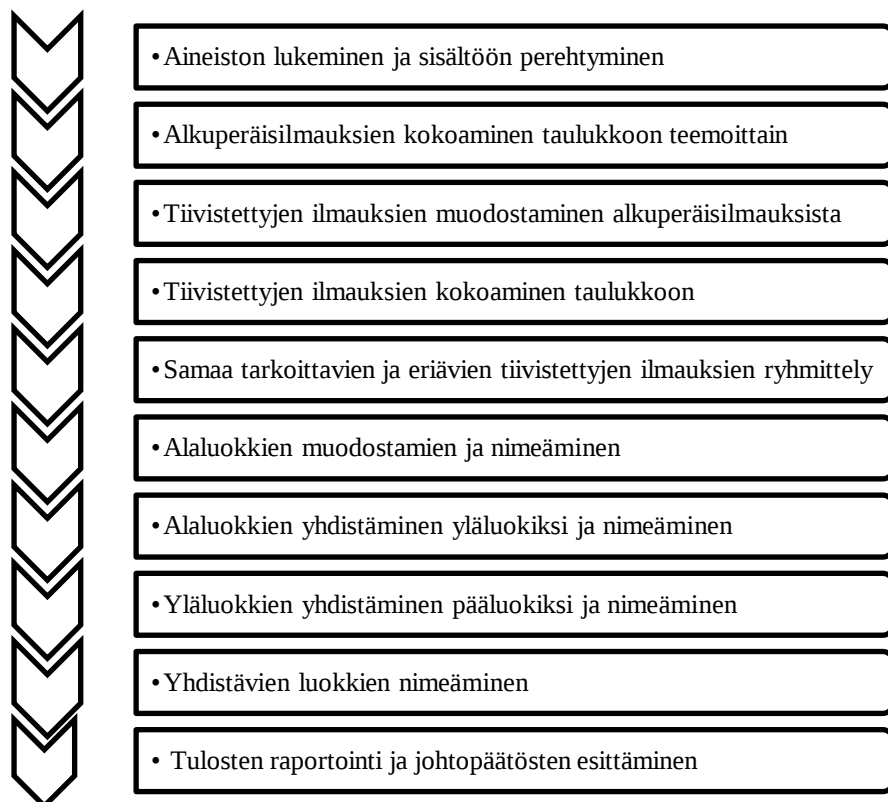
Määrällisesti alkuperäisilmauksia tuli paljon esimieheen ja johtamiseen liittyen, eniten ilmauksia kertyi teemaan Hyvää johtamista? Sitoutumiseen ja ammatilliseen kehittämiseen liittyviä ilmauksia oli suunnilleen yhtä paljon. Vähiten ilmauksia sai teema Esimiehen tuki ammattiin sitoutumisessa.

Aineiston alkuperäisilmauksien taulukoinnin jälkeen aineistoa ja alkuperäisilmauksia luettiin uudelleen läpi teema kerrallaan ja pelkistettiin samalla informatiivisesti tiiviimpään muotoon. Pelkistämisessä aineistolle esitettiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä (Janhonen ym. 2001, 26; Tuomi ym. 2002, 102.) Pelkistetyt ilmaukset kirjattiin uuteen taulukkoon, missä taulukoiden sarakkeiden otsikot olivat edelleen samat kuin alkuperäisilmauksien kohdalla, esimerkiksi Minkälaista esimiestä arvostat?

Tämän jälkeen jatkettiin pelkistettyjen ilmauksien lukemista peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Jokaiselle tutkimuskysymykselle määriteltiin oman värinen liimalappu, jolle kirjoitettiin ko. tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmauksia. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokaksi.

Analyysiä jatkettiin edelleen tiivistämällä alaluokkia sekä yhdistämällä samansisältöiset alaluokat keskenään. Lopuksi alaluokat nimettiin sisältöä kuvaaviksi (Tuomi ym. 2002, 112 – 113.)

Seuraavaksi analyysiä jatkettiin tiivistämällä samansisältöisiä alaluokkia edelleen yläluokiksi. Analyysin tässä vaiheessa pyrittiin huomioimaan jo vahvasti yläluokkien vastaavuus tutkimuskysymyksiin ja teoriaan. Yläluokat nimettiin edelleen niiden sisältöä kuvaaviksi (Tuomi ym. 2002, 114 - 115.) Tämän jälkeen samansisältöisiä yläluokkia ryhmiteltiin edelleen pääluokiksi, jotka vastasivat kolmeen tutkimuskysymykseen. Pääluokat nimettiin (Janhonen ym. 2001, 27.) Tutkimuskysymyksistä muodostettiin vielä kolme yhdistävää luokkaa, jotka sitoivat kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvät pää-, ylä- ja alaluokat yhteen (Tuomi ym. 2002, 115). Analyysiprosessi on esitetty oheisessa teoriasidonnaisen sisällönanalyysin etenemistä kuvaavassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin eteneminen. Mukailtu Tuomen ja Sarajärven (2002, 111) aineistolähtöisestä sisällönanalyysi prosessista.

Tutkimustulosten yhteydessä esitetään analysoinnissa muodostetut luokat (Tuomi ym. 2002, 115). Ala-, ylä- ja pääluokkia kokoava yhdistävä luokka esitetään kuhunkin tutkimuskysymykseen vastaavan kappaleen otsikossa. Esimerkiksi kappale 9.2 Y-sukupolven sairaanhoitajan odotukset esimiestyölle vastaa tutkimuskysymykseen Mitä odotuksia 20 – 30 – vuotiaalla sairaanhoitajalla on esimiestyölle. Otsikon jälkeisessä kappaleessa on tiivistetysti kunkin tutkimuskysymyksen pääluokat. Pääluokat esiintyvät myös taulukoiden sarakkeiden otsikkoina. Analysoinnissa muodostetut yläluokat esiintyvät taulukoiden sarakkeissa pääluokkien alla. Tekstissä esiintyvät alaluokat on lihavoitettu. Analysoinnissa muodostetut luokat löytyvät myös liitteestä (Liitteet 3a, 3b ja 3c).

7 Tulokset

7.1 Tutkimukseen osallistuneet

Tiedote tutkimuksesta ja kirjoitusohje lähetettiin 190 Keski-Suomen keskussairaalassa työskentelevälle sairaanhoitajalle 2.9.2015. Vastausaikaa oli 20.9.2015 asti. Määräpäivään mennessä vastauksia tuli 5 kappaletta. Tämän jälkeen sairaanhoitajille laitettiin sähköpostilla muistutusviesti tutkimuksesta liitteineen. Tämä jouduttiin toistamaan vielä kerran. Lopulta vastauksia tuli vielä 7 kappaletta lisää. Näin ollen narratiivisia kirjoituksia oli yhteensä 12 sairaanhoitajalta. Vastauksista yksi oli miespuoliselta sairaanhoitajalta ja loput naisilta.

Sairaanhoitajat edustivat neljää eri toimialaa: operatiivista, konservatiivista ja psykiatrista sekä päivystyksen toimialuetta. Eniten vastauksia tuli operatiiviselta toimialueelta. Vastaajat toivat taustatiedoissa esille myös työkokemusta muiltakin kuin tämänhetkiselältä toimialueelta.

Vastaajien ikä vaihteli 24 – 30 – vuoden välillä, keski-ikä ollessa 27 vuotta. Työkokemus sairaanhoitajana vaihteli viidestä kuukaudesta noin kuuteen vuoteen ja keskimääräinen työkokemus sairaanhoitajana oli kaksi vuotta ja seitsemän kuukautta. Kaikkien vastaajien työsuhteen laatu ei tullut tarkkaan esille aineistosta, joten niiden määrittely perustuu osin tulkintaan. Tutkijan oman tulkinnan mukaan vastaajista suurin osa toimii sijaisena.

Narratiivisten kirjoitusten pituus vaihteli; lyhimmillään vastaus oli noin puolikas A4-arkista, pisimmät vastaukset olivat pari sivua pitkiä. Kolmessa vastauspaperissa vastaus-ten rakenne oli muodostettu kirjoitukseen ohjaavien teemojen ympärille. Jokainen teeman ohje toimi otsikkona, jonka alle oli kirjoitettu vastaus. Lopuissa vastauksissa kirjoitus noudatteli vapaamuotoisempaa tyyliä.

7.2 Y-sukupolven sairaanhoitajan odotukset esimiestyölle

Y-sukupolven sairaanhoitajien odotukset esimiestyölle kohdistuivat lähiesimiestyön toimivuuteen, johtamisen sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin sekä työyhteisötekijöistä huolehtimiseen (ks. kuvio 2).

Lähiesimiestyön toimivuus	Johtaminen sosiaalisena vuorovaikutusprosessina	Työyhteisötekijät
Perustehtävää tukeva lähijohtaminen	Läsnä oleva esimies	Työyhteisön hyvä ilmapiiri
Johtamisen eettiset lähtökohdat	Yksilöllinen johtaminen	Arvostava johtaminen
Valmentava johtamistyyli	Avoin vuorovaikutus johtamisessa	
Esimiehen substanssiosaaminen	Tunneälyosaaminen	
Työn ja toiminnan selkeys		
Esimerkillä johtaminen		

Kuvio 2. Y-sukupolven odotukset esimiestyölle

7.2.1 Lähiesimiestyön toimivuus

Lähiesimiestyön toimivuus muodostui kuudesta osa-alueesta: perustehtävää tukevasta lähijohtamisesta, johtamisen eettisistä lähtökohdista, valmentavasta johtamistyylistä, esimiehen substanssiosaamisesta, työn ja toiminnan selkeydestä sekä esimerkillä johtamisesta.

Sairaanhoitajat näkivät hoitotyötä tukevan lähijohtamisen tärkeänä. Yhtenä keskeisenä asiana nähtiin **tilannetietoisuus**; se että esimies tuntee oman yksikkönsä ja sen toimintaa sekä tietää mitä osastolla kulloinkin tapahtuu. Tilannetietoisuutta korostettiin paitsi arvostuksen näkökulmasta, niin ennen kaikkea oman jaksamisen kautta. Oman yksikkönsä työn tuntemista pidettiin myös osana hyvää esimiestyötä.

Huonoa johtamista on mielestäni se, että esimies ei tietäisi, mitä ns. ”kentällä” tapahtuu. Työskentelen päivystysluonteisella osastolla, joten mielestäni on tärkeää, että myös esimies on tilanteen tasalla. Esimiehen tulee tietää, mitä osastolla tapahtuu, esim potilaspäikkätilanne, työntekijöiden resurssit jne. Sh 3

Huono johtaja on vieraantunut perustyöstä, eikä muista miltä tuntuu olla osaston vahvuudessa. Sh 2

Tilannetietoisuuteen liittyi myös vuorovahvuuden tietäminen sekä tarvittaessa reagointi puuttuviin tai toiminnan kannalta puutteellisiin henkilöstömääriin. Ylipäätyänsä **riittävien hoitajaresurssien** turvaamista pidettiin sairaanhoitajan työtä edistävänä ja tukevana johtamisena. Hoitajaresurssienkin kohdalla painotettiin sairaanhoitajien työssä jaksamiseen liittyviä asioita.

Esimies tietää vuorovahvuuden, hankkii tarvittavat sijaiset eikä jätä työntekijöitä selviytymään... Sh 5

Esim. Jos osaston potilaat ovat hyvin hoitoisia, esimies varaa herkästi varahenkilön, ettei perusmiehitys joudu venymään liian ohuelle. Sh 2

Hyvää lähijohtamista oli myös **riittävän perehdytyksen** turvaaminen. Esimiehen toivottiin mahdollistavan huolellisen perehtymisen yksikköön ja sen toimintaan sekä toisaalta seuraavan miten perehdytys oli edennyt.

Esimies mahdollistaa riittävän perehdytyksen. Esimies voi auttaa kiinnostumalla kuinka työntekijä on otettu vastaan ja miten työt ovat lähteneet sujumaan. Sh 5

Osastonhoitaja otti minut ystävällisesti vastaan ja alkuaikoina kyseli tiuhaan, miten menee ja tarvitsenko apua. Sh 10

Perehdytyksen ohella sairaanhoitajat halusivat esimieheltä mahdollisuuksia oman osaamisensa lisäämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. **Ammatillisen kasvun mahdollistaminen** nähtiin yhtenä osana hyvää johtamista.

*Hyvä johtaja antaa mahdollisuuden kehittää itseään ja osaamistaan.
Sh 11*

Esimiehen tuki oli sairaanhoitajille tärkeää. Tuki koettiin paitsi henkiseksi tueksi niin myös auttamiseksi hoitotyössä. Henkisen tuen kohdalla sairaanhoitajat korostivat mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa esimerkiksi omasta elämäntilanteestaan tai jaksamisestaan.

Arvostan esimiestä, joka on työntekijöiden tukena. Esimiehen tehtävänä on olla alaisiensa uskottu. Sh 2

Se, että minun on mahdollisuus kertoa työssä jaksamisesta... Sh 11

Hyvä esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän asioistaan (esim. ei suljeta silmiä alkoholismilta tai muilta ongelmilta). Sh 7

Sairaanhoitajat arvostivat esimiehen tukea ja konkreettista apua hoitotyössä. Avun tarjoaminen nähtiin paitsi todellisena auttamisena, myös esimerkkinä yksikön arvojen ja periaatteiden kunnioittamisesta.

Hyvä johtaja on mukana arkipäivän työssä, ei pelkää hypätä itse vahvuuteen mukaan, jos tarve niin vaatii. Hyvä johtaja näyttää alaisilleen mallia oman tekemisensä kautta. Sh 2

Sairaanhoitajien vastauksissa toivottiin, että esimies on **työntekijöiden puolella**. Sairaanhoitajat halusivat esimiehen ajavan työntekijöiden asioita ja etuja sekä olevan ns. työntekijöiden äänitorvena ylempään johtoon päin. Työntekijöiden puolella oleminen nähtiin myös luottamuksena; hyvä lähijohtaja luottaa ennen kuin epäilee.

Pidän tärkeänä, että esimies pitää työntekijöiden puolia ja ajaa hoitajien asioita. Sh 3

Huono lähiesimies kumartaa johdolle päin, vaikka pitäisi olla nimenomaan työntekijöiden äänitorvi. Sh 7

*Samoin kun ylemmältä johdolta tulee huonoja uutisia työntekijöille, lähiesimiehen kannattaa mieluummin perustella muutokset ja vaikka harmitella niitä työntekijän kanssa kuin puolustaa kiihkeästi ylempää johtoa. Muuten tulee vaikutelma, että esimies ja työntekijät ovat ”eri puolella”.
Sh 10*

Niin esimiehen itsensä kuin myös hänen esimiestyöskentelynsä toivottiin olevan **joustavaa**. Joustavuutta korostettiin muun muassa työn tekemisen käytännöissä, mutta ennen kaikkea sairaanhoitajat nostivat esille joustavuuden työajoissa ja -vuoroissa. Mahdollisuus esimerkiksi osa-aikatyöhön ja yksilölliseen työvuorosuunnitteluun koettiin jaksamista ja sitoutumista edistävänä sekä ennen kaikkea hyvänä esimiestyöskentelynä.

Arvostan joustavaa esimiestä. Sh 3

Se, että minun on ajoittain mahdollisuus tehdä vaikka lyhennettyä työaikaa. Sh 11

Hyvä esimies ottaa esim. työvuorosuunnittelussa huomioon elämäntilanteen (esim. vapaatoiveet, kesälomat) Sh 7

Jos osa hoitajista ei halua tehdä yövuoroja ja osa tekee niitä mielellään paljon, esimies ei pakota kaikkia tekemään öitä vaan kuuntelee työntekijöitään. Sh 2

Esimiehen tuli sairaanhoitajien mielestä olla **kiinnostunut** ja innostunut omasta **työstään** ja haluavan kehittää sekä johtamista että myös hoitotyötä. Sairaanhoitajat nostivat esiin kokemuksellisen tiedon merkityksen työskentelyssä ja kokemustiedon hyödyntämisen kehittämistyössä.

Hän on kiinnostunut työstään ja haluaa kehittää sitä. Sh 1

Arvostan esimiestä, jolla on todellista näkemystä ja kokemusta, jota hän aktiivisesti hyödyntää työskentelyssään. Hyvä johtaja on innostunut/motivoitunut tehtäväänsä ... Sh 8

Johtamisen eettisissä lähtökohdissa sairaanhoitajat korostivat johtamisen oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta sekä asioiden ja päätösten perustelemista. Lisäksi he kuvasivat erilaisia esimiestyön negatiivisia ilmentymiä. **Oikeudenmukainen** johtaminen nousi esille useassa sairaanhoitajan kirjoituksessa ja sitä kuvattiin muun muassa sanoilla oikeudenmukainen, reilu ja rehellinen.

Hyvä johtaja tai esimies on ennen kaikkea reilu. Sh 1

Arvostan esimiestä, joka on oikeudenmukainen ja reilu. Sh 11

Toisena keskeisenä johtamisen eettisenä periaatteena oli **tasapuolinen** johtaminen. Tasavertainen johtaminen nähtiin kaikkien työntekijöiden tasa-arvoisena kohteluna; toimintatapana missä esimies ei suosi ketään. Tasavertaisuuskysymykset nostettiin esille esimerkiksi koulutusasioissa ja työvuoroissa.

Huono johtaja kohtelee eriarvoisesti työntekijöitään. Sh 6

Kaikista parhainta olisi, että hän (esimies) tulisi johtajaksi organisaation ulkopuolelta, jolloin hänellä ei olisi ”kavereita”, joita hän tiedostamattaankin saattaa suosia jos hän on työskennellyt yksikössä aikaisemmin heidän vertaisenaan. Sh 1

Hyvää johtamista on, että osaa käsitellä asiat asioina riippumatta siitä kuka alaisista asian ilmaisee. Sh 12

Huonoa johtamista on toisten työntekijöiden suosiminen esim. koulutuksessa ja työvuoroissa. Sh 9

Muutaman hoitajan kirjoituksessa tuotiin esille myös sijaisten ja nuorempien hoitajien kohtelua työyksiköissä. Kirjoittajien näkökulma oli, että nuoremmat ja/tai sijaiset eivät kaikilta osin koe olevansa tasavertaisia vanhempien ja/tai vakituksessa toimessa olevien sairaanhoitajien kanssa. Esimiehen toivottiin kiinnittävän huomiota työntekijöiden tasavertaisuuteen työyhteisöissä.

Ylipäänsä työntekijöiden, niin vakituisten kuin sijaisten reilu ja tasapuolinen kohtelu. Sh 8

Esimiehen tulisi puuttua myös siihen, että tietyt työntekijät saavat käyttäytyä ja tehdä työnsä kuten heitä huvittaa. He käyttäytyvät epäasiallisesti varsinkin nuorempia kollegoitaan kohtaan. Kun tällaisesta toiminnasta huomauttaa, vastaus on usein ”Se on sellainen vahva persoona” tai ”Se nyt on aina ollut sellainen”. Tällainen toiminta ei ole hyväksyttävää, ja se pitäisi kitkeä kokonaan pois. Sh 1

Hyvässä johtamisessa korostui sairaanhoitajien mielestä esimiehen kyky harkita asioita, mutta ennen kaikkea se, että esimies **perustelee tekemänsä päätökset** sekä kertoo niiden syyt.

Muutostilanteissa syyt kerrotaan työntekijöille... Sh 6

Hyvä johtaja perustelee päätökset. Sh 10

Monessa sairaanhoitajan kirjoituksessa kirjoitettiin myös **johtamisen kielteisistä ilmentymistä**, mitä kuvattiin ns. huonona johtamisena. Esimiestä ja hänen toimintaansa kuvattiin muun muassa, että esimies määrää diktaattorimaisesti, esimies on epäluotettava, syyllistävä sekä johtaminen on sanelevaa.

Huono johtaja puhuu selän takana pahaa ja pyrkii pitämään omaa asemaansa ja alistamaan muita säännöillään tai toiminnallaan. Huono esimies sulkee silmänsä kun työntekijät väsyvät ja vierittää vastuunsa aina muille. Sh 11

Huono johtaja syyllistää työntekijöitään sairastelusta ja siitä, että he eivät veny tarpeeksi. Sh 2

... etäinen ja tyly asenne. Sh 8

Huono johtaja pomottaa. Sh 6

Y-sukupolven kohdalla on puhuttu valmentavasta johtamistyylistä. Kirjoituksissaan hoitajat toivat esille esimiehen roolia valmentajana, neuvojana ja kannustajana. Esimiehen asiantuntijuutta toivottiin esimerkiksi oman ammatillisen kehittymisen suunnittelussa.

Toivon esimiehen olevan kannustava. Sh 3

Haluaisin pomoni kuuntelevan unelmani ja ohjata ja tukea minua siinä. Sh 11

... Säännönmukaiset kontaktit esimiehen kanssa tuovat mahdollisuuden käydä läpi tavoitteellisuutta työelämässä. Sh 12

Motivoidaan työntekijät mukaan aktiivisina osallistujina, ei passiivisina vastaanottajina. Sh 6

Esimiehen substanssiosaamisessa oli kahdenlaisia näkemyksiä. Ensinnäkin kirjoitettiin millaisia **ominaisuuksia** tai luonteenpiirteitä hyvällä esimiehellä tulisi olla. Esimiehen toivottiin olevan esimerkiksi kokenut, paineensietokykyinen, kehittämismyönteinen, ihmissläheinen ja huumorintajuinen.

Kokenut ammattilainen, ei liian nuori. Sopii työhön luonteeltaan (sosiaalinen, paineensietokykyinen, innovatiivinen) Sh 7

Toisena substanssiosaamisen osa-alueena korostettiin esimiehen roolin omaksumista. Useammassa kirjoituksessa nostettiin esille esimiehen rooli **auktoriteettina**, minkä katsottiin olevan osa selkeää johtamiskulttuuria. Kirjoittajat näkivät tärkeänä, että esimies omaksui esimiehen roolin.

Hyvään johtamiseen kuuluu kyky toimia esimiehenä, kyky pysyä vahvasti esimiehen roolissa alaisten keskellä. En kuitenkaan tarkoita että ei voi olla yhteisissä jutuissa mukana, mutta oman roolin säilyttäminen esimiehenä tulisi silti säilyä. Sh 12

Esimiesroolin omaksumisessa kuvattiin myös ns. **kaverijohtamista**, mitä pidettiin lähtökohtaisesti kielteisenä asiana. Esimiesten kyllä toivottiin olevan osa työyhteisöä, mutta liian kaverillisia suhteita työntekijöihin/joihinkin työntekijöihin kirjoittajat eivät hyväksyneet.

Liian kaverilliset suhteet esimiehen kanssa tuovat liikaa villi länsimeininkiä. Hyvä johtaja ei tarvitse alaisistaan ystäviä itselleen, vaan on sen verran vahva, että ei ole tarvetta mielistellä suuntaan eikä toiseen. Sh 12

Huonoa johtamista on myös liika kaveeraus työntekijöiden kanssa. Esimiehen kuuluu mielestäni kuitenkin olla myös auktoriteetti. Sh 9

Esimiehen substanssiosaamisessa sairaanhoitajat pitivät tärkeänä sitä, että esimiehellä oli kokemusta sairaanhoitajan työstä sekä myös toimialalta, missä toimi esimiehenä. **Sairaanhoitajan työn tuntemusta** korostettiin yli puolessa kirjoituksia. Arjen työn tuntemisen katsottiin muun muassa edistävän esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä antavan esimiehelle käytännön tietämystä yksikön toiminnan suunnitteluun. Lisäksi sillä uskottiin olevan yksikön toimintaa puolustavaa vaikutusta esimiehen tehdessä päätöksiä yhteistyössä sairaanhoitopiirin johdon kanssa. Sairaanhoitajan työn tunteminen koettiin työntekijöiden arvostamisena, toisaalta se myös lisäsi esimiehen arvostamista.

Esimieheissä arvostan käytännön työkokemusta toimialalta, jossa hän toimii. Sh 5

Tietää mitä työ käytännössä on, tämä varmistaa sen, että tietää mistä alainen puhuu, kun huolia tulee. Sh 7

Arvostan esimiestä, jolla on todellista näkemystä ja kokemusta alaistensa tekemästä työstä, sen haasteista ja luonteesta. Sh 8

Mielestäni hyvällä esimiehellä on käytännön kokemusta sairaanhoitajan työstä ja mieluusti siltä alueelta missä hän toimii esimiehenä. Hyvä esimies ei myöskään ajaudu liian kauaksi käytännön työstä. Sh 9

Arvostan esimiestä, joka on hyvin perillä alaistensa arkisesta työstä. Sen avulla esimiehen on myös helpompi ottaa kantaa osaston toimintaa/hoitajien työoloja ym. koskeviin päätöksiin. Esimies, josta huomaa, että hän ei ymmärrä alaistensa tavallista työtä, ei tule koskaan saavuttamaan luottamusta esimiehenä. Sh 12

Esimiestä myös kannustettiin osallistumaan yksikön toimintaan tai ainakin tutustumaan yksikössä tehtävään hoitotyöhön käytännön kautta. Erityisesti työyksikköön tulevien uusien esimiesten toivottiin tutustuvan yksikön toimintaan myös käytännön hoitotyön kautta.

Jos ei ole itse aiemmin työskennellyt ko. yksikössä niin tekisi edes yksittäisen vuoron nähdäkseen, mitä työ todella on. Sh 8
Pitäisin tärkeänä, että resurssipulasta riippumatta esimies olisi alaistensa kanssa/varjohoitajana jokusen vuoron ainakin esimiesuransa alussa, jotta realismi työpäivistä hahmottuisi paremmin. Sh 12

Työn ja toiminnan selkeydessä korostettiin **selkeää ja johdonmukaista johtamista**. Selkeyttä korostettiin niin esimiehen omassa työskentelyssä kuin myös yksikön toiminnassa. Tällöin puhuttiin toiminnan tavoitteista ja päämäärätietoisuudesta sekä esimerkiksi esimiehen hyvistä organisointi- ja priorisointitaidoista.

... hänellä on selvä linja siitä miten yksikköä viedään eteenpäin. Sh 1

... johtaminen/työ on epäjohdonmukaista ja ”joka suuntaan rönsyilevää”, puuttuu selkeät linjat. Sh 8

Lisäksi hyvät organisointi ja priorisointi taidot ovat todella tärkeitä. Sh 8

Toisena asiana toiminnan selkeydessä oli esimiehen **puuttuminen erilaisiin ristiriitaisiin ja ongelmatilanteisiin**. Sairaanhoitajat näkivät esimiehen tärkeänä tehtävänä puuttua työpaikalla tapahtuviin ongelmatilanteisiin ja epäasialliseen toimintaan sekä toimia niiden ratkaisijana ja sovittelijana.

... hänen tulee olla valmis myös selvittämään ns konfliktitilanteita. Sh 4

Ei pelkää isojakaan ongelmia, pyrkii ratkomaan vaikeatkin ristiriidat työyhteisössä. Sh 7

Hyvä johtaja osaa tehdä vaikeitakin päätöksiä, mutta osaa myös hieroa kompromisseja. Sh 2

Kolmantena asiana työn ja toiminnan selkeydessä oli **tiedottaminen**. Esimiehen toivottiin tiedottavan asioista ajoissa. Asioista tiedottamista pidettiin sairaanhoitajien vastauksissa yleisesti heikkona.

Arvostan esimiestä joka tiedottaa työntekijöitä koskevista päätöksistä niin paljon ennalta kuin mahdollista. Huonoa johtamista on epämääräinen asioista tiedottaminen. Sh 12

Esimies nähtiin myös esimerkkinä. Esimerkillisyyttä korostettiin niin työn tekemisessä kuin myös asenteissa. Esimerkillä johtamisella esimies kuvastaa toimintayksikön periaatteita. Positiivisesti ja kiinnostuneesti omaan työhönsä suhtautuva esimies levittää samaa asennetta ympärillensä ja motivoi työntekijöitään.

Esimiehen tehtävänä on näyttää esimerkillä mallia alaisille. Sh 2

Esimies on myös esimerkkinä. Hän kykenee itsekkin siihen mitä vaatii muilta. Hän ei vain sysää epämiellyttäviä asioita ja työtehtäviä muille, vaan hoitaa niitä itsekkin. Sh 1

Johtajan positiivinen asenne ja innostus työhön motivoi myös omaa työskentelyä. Sh 6

7.2.2 Johtaminen sosiaalisena vuorovaikutusprosessina

Johtamisen sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa sairaanhoitajat nostivat esille läsnä olevan esimiehen, yksilöllisen johtamisen, avoimen vuorovaikutuksen sekä tunneälyosaamisen. Sairaanhoitajat toivoivat läsnä olevaa esimiestä. Läsnä olo oli paitsi fyysistä läsnäoloa työyksikössä niin ennen kaikkea tavoitettavuutta. Läsnä olo merkitsi osalle sairaanhoitajista myös konkreettista yhdessä tekemistä. Läsnä olevaa esimiestä myös arvostettiin.

Arvostan myös esimiestä, joka on osa työyhteisöä, eikä vain ole yhteydessä. Sh 4

Hyvä johtaja viettää aikaansa työntekijöiden kanssa = on tavoitettavissa, eikä ole etäinen (esim. kärjistetyksi ole pääasiassa vain yksin omassa työhuoneessa lukitun oven takana tai jatkuvasti palaverissa muualla). Sh 8

Lisäksi arvostan läsnäoloa jokapäiväisessä työssä. Sh 5

Huonoa johtamista on mielestäni se, että esimies on huonosti tavoitettavissa. Sh 3

Yksilöllinen johtaminen korostui lähes kaikissa sairaanhoitajien kirjoituksissa. Yksilöllisyys oli sairaanhoitajien mukaan ensinnäkin **henkilökohtaisuutta**; sitä, että esimies tuntee työntekijänsä ja hänen elämänsä, mielenkiinnonkohteensa jne. Esimies osoittaa kiinnostuksensa esimerkiksi aidolla kuuntelulla. Yksilöllisen johtamisen mainintoina sairaanhoitajien kirjoituksissa oli esimerkiksi esimies välittää, ymmärtää ja että esimiehelle uskaltaa kertoa asioistaan.

Hyvä esimies kohtaa jokaisen työntekijän yksilönä. Sh 7

Arvostan esimiestä, joka aidosti välittää työntekijöistään Sh 8

Joka tietää ja jollain tasolla myös tuntee työntekijänsä, niin että työntekijällä on helppo kertoa esim. muuttuneesta elämäntilanteesta joka mahdollisesti vaikuttaa työssä jaksamiseen tai viihtymiseen. Sh 11

*Henkilökohtaisuus esimiehen ja alaisen välillä on tarpeen, vaikka se lie-
nee melko haastavaa kun alaisia on kymmeniä/(satoja?) Arvostan esimies-
tä, joka työsuhteen alussa pitää edes lyhyen ”tutustumiskeskustelun” kah-
den kesken, jossa käydään läpi taustat, odotukset, osaamisalueet, kiinnos-
tuksen kohteet ym. Sh 12*

*Hyvä esimies myös osaa ikäjohtamisen ja kunnioittaa työntekijöiden elä-
mäntilannetta esim. työvuorosunnittelussa. Sh 9*

Yksilöllinen johtaminen oli myös esimiehen **kiinnostusta työntekijän hyvinvoinnista** ja jaksamisesta sekä halua auttaa työntekijää jaksamiseen liittyvissä asioissa. Yhdessä kirjoituksessa toivottiin, ettei esimies lähde omilla tunteillaan mukaan työntekijöiden huoliin, vaan osaa suhtautua asioihin asiallisesti, vaikka onkin empaattinen.

... huolehtii työntekijöiden jaksamisesta raskaassa työssä. Sh 10

*Oli helppo mennä kertomaan stressistä, hankalasta elämäntilanteesta ym.,
kun esimies on niin tuttu, että häntä voi halata. Sh 10*

... häntä oikeasti kiinnostaa työntekijöiden hyvinvointi yms. Sh 9

Avoin vuorovaikutus johtamisessa oli sairaanhoitajien mielestä esimiehen **vuorovaiku-
tustaitoja sekä kuuntelevaa ja keskustelevaa johtamista**. Kuuntelemisessa korostet-

tiin esimiehen arvostavaa kuuntelua, sitä että esimies todella kuuntelee mitä työntekijöillä on sanottavaa.

Hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan työ- ja henkilökohtaisen elämän asioissa. Sh 2

Hän ei kuule työntekijöitään (vaikka saattaakin kuunnella). Sh 2

Arvostan esimiehellä dialogikykyä. Sh 6

Hänellä on aina aikaa kuulla alaisiaan. Sh 1

Ajattelen niin, että hyvällä johtajalla on erinomaiset vuorovaikutustaidot. Sh 3

Tunneälyosaaminen johtamisessa on esimiehen kykyä havaita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä osaamista hyväksi vuorovaikutustilanteissa. Tunneälyyn käsitteenä liitetään muun muassa sellaisia käsitteitä kuten empaattisuus, positiivisuus, jämäkkyys ja itseluottamus. Empaattinen esimies koettiin tässä tutkimuksessa muun muassa läheiseksi, lämpimäksi, ystävälliseksi ja **välittäväksi**.

Arvostan esimiestä joka välittää työntekijöistään. Sh 2

Huono johtaja on etäinen. Sh 10

Arvostan esimiestä, joka on lämmin. Sh 8

Useammassa sairaanhoitajan kirjoituksessa esimiehen toivottiin olevan **helposti lähestyttävä**. Helposti lähestyttävä esimies mahdollisti hoitajien mukaan muun muassa sen, että uskalsi puhua asioistaan esimiehelle.

Hyvä esimies on helposti lähestyttävissä. Sh 5

Hän myös piti tauot samassa kahvihuoneessa, jutteli ja vitsaili, jolloin hän pysyi helposti lähestyttävänä. Sh 10

Huono esimies rakentaa ympärilleen muuria, turhan hierarkista. Sh 7

Tunneälytaitoihin luetaan mukaan esimiehen itseluottamus, mitä sairaanhoitajat kuvaavat kirjoituksiin esimerkiksi **jämäkkyutenä**. Jämäkkyys määriteltiin muun muassa rohkeutena ilmaista mielipiteitä ja tehdä päätöksiä sekä esimiehen vaikuttamismahdollisuuksina. Sairaanhoitajat kirjoittivat esimerkiksi, että esimies ei saa olla kenenkään

”pompoteltavissa”, ei työntekijöiden eikä johdon toimesta. Itseluottamukseen liittyi myös **nöyryys**, kyky myöntää omat virheensä.

Tarvittaessa esimiehen tulee osata olla tiukka. Sh 4

Hän uskaltaa tuoda esiin omat mielipiteensä, ja puolustaa niitä myös omien esimiestensä edessä. Hän ei suostu suoralta kädeltä ehdotuksiin, jotka heikentävät työntekijän asemaa. Sh 1

Ei häpeä myöntää epäonnistumista, esim. jos jokin uusi toimintamalli ei toimi, sitä ei väkisin jatketa. Sh 7

Hyvä johtaminen sisältää kuuntelevaa ja nöyrää asennetta. Sh 8

7.2.3 Työyhteisötekijät

Työyhteisötekijöistä sairaanhoitajien kirjoituksista nousivat esille työyhteisön hyvä ilmapiiri sekä arvostava johtaminen. Esimiehen tehtäväksi nähtiin osaltaan **työyhteisön ilmapiirin** ja yhteisöllisyyden **rakentaminen**.

Hyvää ilmapiiriä luova esimies. Sh 8

... yrittämällä saada osaston dynamiikka toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Sh 9

Mielestäni on tärkeää myös työkulttuuri, ja ennen kaikkea se että esimerkiksi inhimillisen virheen sattuesssa ei etsitä syyllisiä. Sh 1

Huono johtaja ei auta rakentamaan yhteisöllisyyttä. Sh 11

Arvostava johtaminen kuvailtiin ensinnäkin johtamiseksi, missä esimies **kyselee työntekijöiden näkemyksiä**, mielipiteitä ja kokemuksia sekä pyrkii niitä myös toteuttamaan käytännössä. Sairaanhoitajat kokivat huonona asiana, jos asioista oli päätetty ”takana päin”. Kirjoituksissa tuotiin esille, että sairaanhoitajilla voisi olla asioihin erilaisia ja ehkä käytännöllisiäkin ratkaisuja.

Hyvä johtaja kysyy työntekijöiden näkemystä ja pyrkii mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan niitä. Sh 10

Tarttuu työntekijöiden esiintuomiin epäkohtiin ja tekee niille jotain yhdessä työyhteisön kanssa. Sh 7

... eikä niin, että osastokokouksessa pläjäytetään paperi, että viime viikolla päätettiin että sieltä ja sieltä nipistetään. Hoitajilla voi välillä olla käytännön näkökulmasta katsottuna järkevämpiäkin ratkaisuehdotuksia... Sh 12

Asiat sanellaan vain ylhäältä päin tarkistamatta ja kysymättä, toimivatko ne todella käytännössä. Sh 8

Toisena arvostavan johtamisen teemana nousi esille sairaanhoitajan **työn ja osaamisen arvostaminen**. Arvostaminen nähtiin luottamuksen osoituksena. Lisäksi arvostava johtaminen motivoi sairaanhoitajia tekemään parhaansa omassa työssään. Sairaanhoitajat halusivat myös, että heidän osaamisensa näkyi työyhteisössä.

... joiden asiantuntemusta ja osaamista hän arvostaa ja myös osoittaa sen. Esimies antaa minulle haastavia työtehtäviä, ja silloin tiedän, että hän arvostaa ja luottaa osaamiseeni. Sh 1

Esimiehen tulee osoittaa vahvaa arvostusta alaistensa tekemää työtä kohtaan muissakin kuin puheessaan. Sh 12

Tunsin olevani toivottu ja arvostettu lisä työyhteisössä, mikä motivoi myös tekemään parhaani. Sh 10

Huono esimies ei halua tuoda esille työntekijöiden vahvuuksia ja anna niiden olla esillä ja kasvaa. Sh 11

7.3 Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa

Esimies voi tukea Y-sukupolven sairaanhoitajien ammattiin ja organisaatioon sitoutumisesta hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön kehittämisellä, huolehtimalla hyvinvovasta työyhteisöstä sekä kiinnittämällä huomiota sairaanhoitajan työn sitouttavaan sisältöön (ks. kuvio 3).

Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	Hyvinvoiva työyhteisö	Sairaanhoitajan työn sitouttava sisältö
Esimiestyöskentely	Työilmapiiri	Sairaanhoitajan työn sisältö
Ammatillinen osaaminen	Työhyvinvoinnin huomioiminen	Työsuhteen luonne

Kuvio 3. Esimiehen tuki ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa

7.3.1 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen

Esimies voi huolehtia Y-sukupolven sairaanhoitajan sitoutumista sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella. Esimiestyöllä on sairaanhoitajien kirjoitusten mukaan merkittävä osuus sitoutumisessa. Itsessään jo ”**hyvä esimies**” sai sairaanhoitajan sitoutumaan. Esimiehellä ja hänen työllään oli selkeä yhteys pysyä jossakin organisaatiossa tai yksikössä. Sairaanhoitajan ammattiin sitoutumisessa esimiehen rooli näyttäytyi pienempänä.

Sairaanhoitajana minut jatkossakin saisi/saa työskentelemään mm. juuri-kin hyvä ja helposti lähestyttävä esimies. Erilaisten työpaikkojen kautta esimiehen vaikutus/merkitys ... ovat nousseet olennaisimmiksi työviihtyvyyteen ja jatkamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Sh 8

Esimies osaltaan voi auttaa sitoutumaan hyvällä ja positiivisella asenteella/kohtaamisella. Sh 8

Edelleen sitoutumista edistävänä esimiestyönä nähtiin **esimiehen joustavuus, kannustavuus, yksilöllinen kuunteleminen sekä se, että esimies ajaa työntekijöiden asioita**. Joustavuudessa esiin nostettiin jälleen esimiehen ja työyhteisön joustavuus työasioissa sekä työvuorosuunnittelussa.

Tärkeimpiä tekijöitä, jotka auttaisivat työskentelemään sairaanhoitajana, on johtajan halu joustaa työaikajärjestelyissä tarpeen mukaan. Sh 10

Sairaanhoitajana minut jatkossakin saisi/saa työskentelemään kannustava esimies. Sh 8

Esimies auttaa sitoutumaan pitämällä työntekijöiden puolta. Sh 9

Esimies voi auttaa minua sitoutumaan ammattiini tai organisaatioon ajamalla minun etujani. Sh 4

Y-sukupolven sairaanhoitajan sitoutumista vahvistaa myös hänen saamansa **osaamisen arvostaminen. Palautteen saaminen** ja esimerkiksi **työohjaus** koettiin myös sitouttavina tekijöinä. Yhden sairaanhoitajan vastauksessa otettiin kantaa myös hoitajien liikkuvuuden lisääntymiseen/lisäämiseen; näkökulmana oli ennen kaikkea osaamisesta saatava arvostus. Hoitaja koki, että ”käsiparina” eri osastoilla työskentely ei vahvistanut osaamisentunnetta, koska oma osaaminen vieraassa työyksikössä oli väistämättä heikompaa.

Sairaanhoitajana minut jatkossakin saisi/saa työskentelemään olo, että omaa työpanosta arvostetaan. Sh 8

Esimies antaa palautetta työstäni ja järjestää tarvittaessa/pyynnöstä työnohjausta. Sh 2

On tärkeää kokea olevansa tärkeä myös muutenkin kuin ”käsiparina” useilla eri osastoilla. Sh 12

Sitoutumista vähentävinä tekijöinä sairaanhoitajat mainitsivat esimiestyön osalta muun muassa sen, että **esimies ei hoida työtään kunnolla, ei ole tavoitettavissa** sekä **tekee esimerkiksi päätöksiä kyselemättä** työntekijöiden mielipiteitä.

Jos jää olo, ettei esimies hoida asioitaan kunnolla, ei ole tavoitettavissa ja tekee ja olosuhteet huomioonottaen sopimattomia päätöksiä enempää kyselemättä, vaikuttaa se koko työpaikan ilmapiiriin ja työssä viihtymisen/jaksaminen kärsii. Sh 6

Ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa sairaanhoitajien kirjoituksissa mainittiin useasti ammatilliseen osaamiseen liittyvät asiat. Sairaanhoitajat toivoivat riittävää **perehdytystä** uusiin asioihin tai uuteen työyksikköön. Perehdytyksessä korostettiin ennen kaikkea sitä, että uusiin asioihin perehtyminen tapahtuisi ainakin alkuunsa irrotettuna osaston vahvuudesta. Riittämätön perehdytys nähtiin sitoutumista vähentävänä.

Esimies vahvistaa halua sitoutua työhön antamalla alkuun mahdollisuuden riittävään perehdytykseen osaston vahvuuksista irrallisena, jotta työn aloitus olisi mielekästä. Sh 12

Perehdytykseen on satsattava enemmän. Uudessa paikassa aloittaminen on haastavaa ja huonolla perehdytyksellä epävarmuus omasta työstä kuormittaa uutta työntekijää entistä enemmän. Sh 5

Esimieheni tarjoaa minulle mahdollisuuden saada kunnon perehtymisen uusiin asioihin/uuteen osastoon jne. Sh 6

Toisena sitoutumista lisäävänä ammatillisen osaamisen osa-alueena pidettiin erilaisia **koulutusmahdollisuuksia**. Useammassa sairaanhoitajan kirjoituksessa korostettiin juuri oman osaamisen lisäämistä kouluttautumalla ja sen sitouttavaa merkitystä.

Esimies sitouttaa minua ammattiini ja organisaatioon tarjoamalla minulle koulutusmahdollisuuksia. Organisaatiossa saisi jatkamaan mahdollisuus kouluttautua. Sh 4

Sairaanhoitajana minut jatkossakin saisi/saa työskentelemään, että on mahdollisuuksia myös kehittää omaa osaamistaan. Sh 8

7.3.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri auttoivat sairaanhoitajien mielestä sitoutumisessa. Esimies voi tukea Y-sukupolven sitoutumista huolehtimalla hyvästä ilmapiiristä sekä huomioimalla työhyvinvointiin liittyviä asioita. Sairaanhoitajien kirjoituksissa korostettiin monessa kohtaan hyvän työporukan ja työilmapiirin merkitystä. **Hyvä ilmapiiri** nähtiin muun muassa jaksamista edistävänä.

Myös hyvä työilmapiiri yleisesti työkavereiden kesken. Sh 8

Mukava työyhteisö ja hyvä yhteishenki osastolla. Sh 4

Positiivinen ilmapiiri auttavat jaksamaan. Sh 6

Työilmapiirin kohdalla korostettiin myös **oikeudenmukaista ja asiallista kohtelua** niin esimieheltä kuin myös työkavereilta sekä työtovereilta saatavaa tukea.

Esimies auttaa sitoutumaan sairaanhoitajan ammattiin oikeudenmukaisella johtamisella. Sh 9

Sairaanhoitajana minut jatkossakin saisi/saa työskentelemään asiallinen ja kunnioittava kohtelu.. Sh 8

Se, että omaan työhön saa tarpeeksi tukea kollegoilta sekä esimieheltä. Se, että ei koe olevansa yksin töissä. Sh 2

Työhyvinvoinnin huomioimisessa huomio kiinnittyi jälleen **riittäviin resursseihin** sekä yksilölliseen **työvuorosuunnitteluun**. Myös **vapaa-ajan merkitystä** korostettiin jaksamisessa. Riittävien resurssien kohdalla hoitajat nostivat esille muun muassa ikääntyvän Suomen ja sen vaikutuksen työmäärään, kiireen sekä sen, että työnsä saisi tehdä hyvin ja huolella. Riittävien resurssien merkitys työssä jaksamisessa ja sairaanhoitajan ammatissa pysymisessä korostui. Riittämättömät resurssit ja jatkuva kiire saivat vastajat miettimään omaa tulevaisuuttaan sairaanhoitajana.

En ole harkinnut alanvaihtoa mutta tietysti tulevaisuus sairaanhoitajana pelottaa. Suomi ikääntyy hurjaa vauhtia ja työmäärä ei ainakaan pienene. Toivoisinkin, että työmäärä pysyisi kohtuullisena ja aina lisäresurssit tietysti kelpaisivat. Sh 7

Kiireen tuntu ja työn huono organisointi kuluttavat. Sh 6

... että työnsä saa tehdä huolella, kunnolla eikä kiireen vuoksi ”sinne päin” (sopiva henkilöstömitoitus), eikä tarvitsisi uupua ja kokea olevansa

”huono hoitaja” sen vuoksi, ettei resurssien puutteen takia pysty/jaksa tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisi. Sh 8

*... lisäksi työvuorot eivät jatkuvasti voi olla hyvin rankkoja (pienstä kiirettä saa vuorossa pitää, mutta ei liian kiirettä). Jos päivittäin jää huono fiilis työvuoron päätteeksi (esim. koska ei ole kerinnyt päivän aikana kahveja juoda tai on joutunut jättämään iltavuorolle aamun töitä, koska niitä ei vain ole kerinnyt tehdä) ei sellaista työtä jaksa pitkään tehdä. Sh 12
Esimies voi auttaa sitoutumaan sairaanhoitajan ammattiin edesauttamalla, että työolosuhteet säilyvät inhimillisinä. Sh 5*

Yksilöllinen työvuorosuunnittelu ja yleensäkin mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin olivat sairaanhoitajien mielestä keskeisiä asioita ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa. **Vapaa-aikaa** korostettiin jaksamista edistävänä. Vastauksissa vain yksi sairaanhoitaja toi esille vuorotyön positiivisen merkityksen sairaanhoitajana jatkamisessa.

Työvuorosuunnittelu on työntekijän kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa tärkeää. Yksilöllinen työvuorosuunnittelu merkityksellisin asia työssä jaksamisessa ja myös työhön sitoutumisessa. Mielekäs vapaa-aika auttaa jaksamaan raskasta kolmivuorotyötä. Sh 7

Työvuorosuunnitteluun osallistuminen muutenkin on pop ja liukuva työ-aika + työaikapankki toimivat. Esim. lyhennetty työaika oman jaksamisen ollessa tiukalla tai työvuorojen rytmitys mahdollisimman ergonomisiksi motivoivat jatkamaan. Sh 10

Esimies ottaa huomioon työvuorotoiveeni ja elämäntilanteeni vuoroja suunniteltaessa. Sh 2

7.3.3 Sairaanhoitajan työn sitouttava sisältö

Sairaanhoitajan työn sisällöllä sekä työsuhteeseen liittyvillä asioilla oli sairaanhoitajien mielestä merkitystä ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa. Sairaanhoitajan työn sisällössä nostettiin esille **työn mielekkyys** ja mukavat työtehtävät. Vastauksista oli nähtävissä myös kiinnittymistä tiettyyn työyksikköön/toimialueeseen.

Olen löytänyt mieleisen paikan tehdä töitä ja toivon, ettei minua pakoteta johonkin sellaiseen, organisaation edun vuoksi, jota en omakseni koe. Sh 7

Työn mielekkyyden säilyttäminen on sitoutumisen kannalta a ja o. Sh 12

Aion jatkaa sairaanhoitajana työskentelyä, jos saan tehdä sitä paikassa missä olen nyt töissä. Sh 9

Sairaanhoitajana saisi jatkamaan työn mielekkyys. Sh 2

Esimies voi auttaa hoitajaa sitoutumaan työhön tarjoamalla mahdollisuuksia päästä mielekkäisiin tehtäviin. Sh 6

Sitoutumisen kannalta sairaanhoitajat korostivat edelleen työn sisältöä oman koulutuksensa ja toimenkuvansa näkökulmasta. Sairaanhoitajan työtä kutsuttiin ”sekatyömiehen tehtäväksi”. Lisäksi huomiota kiinnitettiin muun muassa **selkeisiin hoitoprosesseihin** ja **työnkuvaan** sekä **työn organisointiin**.

... että saa tehdä koulutustaan, toimenkuvansa vastaavaa työtä. Sh 8

Työssä jaksamiseksi hoitoprosessit pitäisi olla huolella mietittyjä, joissa kaikille tekemisille on paikka ja aika. Vältettäisiin tuplatyötä ja –kirjausta, turhaa odottelua toisaalla ja sitten hirveitä kiirettä asioiden kirimiseksi. Sairaanhoitajan ammatti tuntuu ajoittain myös yleismies jantusen työltä, jos muut ei tee, niin lopulta aina hoitaja huolehtii ja tekee. Selkeä työnkuva (tietää mitä tekee) auttavat jaksamaan. Sh 6

Nykyään toimialueilta pomppiminen toiselta toiselle herättää ristiriitaisia odotuksia sairaanhoitajan työnkuvasta tulevaisuudessa. Sh 12

Vastuu ja vastuulliset työtehtävät sekä työnteon itsenäisyys koettiin myös sitoutumista lisäävinä. Lisäksi **mahdollisuus vaikuttaa** niin omaan työhön kuin myös yleisesti yksikön toimintaan nähtiin tärkeänä. Vastuu, itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nähtiin luottamuksen osoituksina ja täten sitoutumista edistävinä.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (työaikoihin, toimintatapoihin, kouluttautumiseen) tietysti lisäävät työhön ja organisaatioon sitoutumista. Sh 7

Myös erilaiset vastuu osa-alueet, auttaa minua sitoutumaan ammattiini ja organisaatioon. Sh 4

Kun tiedän, että esimies luottaa minuun ja myös osoittaa sen, se saa minut sitoutumaan työhöni entistä paremmin. Sh 1

Tutkimuksen tuloksissa vain yksi hoitaja mainitsi itse **hoitotyön ja potilaat** sairaanhoitajan ammattiin ja organisaatioon sitouttavana tekijänä.

Myös potilaat ovat pääosin mukavia ja heitä on antoisaa auttaa. Sh 4

Tutkimukseen osallistujien esitiedoissa ei erikseen kysytty sairaanhoitajien työsuhteen luonteesta, ts. onko vastaaja vakituksessa toimessa vai sijainen. Osa sairaanhoitajista vastasi itse tähän ja tutkijan päättelyn mukaan suurin osa vastaajista oli määräaikaissä

työsuhteissa. Sitoutumisen yhteydessä **sijaisuutta** nostettiin paljon esille, lähinnä sitoutumista ehkäisevänä tekijänä.

Tällä hetkellä työskentelen sijaisena ja ikävää on töiden jatkuvuuden epävarmuus. Olen saanut tehdä töitä ilman katkoja, mutta työpätkäni on koostunut 3 viikosta 3 kuukauden pätkiin. Työskentelen jatkossakin ehdottomasti sairaanhoitajana ... toimialueella, mikäli vaan työsuhteeni jatkuu. Sh 3

Esimies voi auttaa hoitajaa sitoutumaan työhön tarjoamalla jatkuvuuden tunnetta. Sijaisia kuluttaa lyhyet pätkäsijaisuudet, koko ajan tunne tyhjällä jäämisestä. Toki voi olla vaikea luvata pitkiä sijaisuuksia, jos mistään sellaisia ei saa... Sh 6

Suurin luottamusta vähentävä/lisäävä aihealue hoitoalalla on työsopimusasiat ym. Hoitajat kyllä tietävät erittäin hyvin, että esimerkiksi määräaikaisten hoitajien työsopimusten laatiminen on todella haastavaa, eikä esimies voi kaikkia näkökulmia aina sanoa ääneen. Sh 12

Sijaisina työskentelevät sairaanhoitajat toivoivat myös avoimempaa ja **parempaa tiedottamista** työsuhteeseen liittyvistä asioista. Useampi sairaanhoitaja toivoi, että työsuhteen jatkoista tiedotettaisiin riittävän ajoissa ja avoimesti. Huoli työsuhteen jatkumisesta ja jatkuva epävarmuus heikensivät sitoutumista, mutta riittävä asioista tiedottaminen auttoi kestäämään epätietoisuutta ja lisäsi tulevaisuuden uskoa.

Monesti uuteen taloon tullaan sijaisena, jolloin määräaikaisten työsopimusten käsittely, avoimuus ja hyvissä ajoin tiedottaminen vaikuttavat myönteisesti työhön sitoutumiseen. Sh 5

Jotta pysyisin samassa organisaatiossa toivoisin, ettei minua heitellä ja kohdella miten vain, ettei sopimuksia katkota ja jos minulle tulee siirtoja niin toivon niistä kerrottavan henk.koht. Sh 11

Esimerkiksi hyvä esimies selvittelee aktiivisesti mahdollisia työsopimusten jatkoja, eikä jätä työntekijää tietämättömäksi työsuhteen jatkuvuudesta. Sh 4

Jos kokee, että esimies tekee töitä sen eteen, että saa työskennellä itseä kiinnostavilla toimialoilla, se vahvistaa halua jatkaa epävarmoissakin työllisyystilanteissa ja väliaikaisten sijoittelujen sietäminen on helpompaa. Hyvä esimies tiedottaa silti keskeneräisistäkin asioista niiden tiimoilta niin johdonmukaisesti, ettei sijaisten tarvitse tuntea itseään heittopussiksi. Sh 12

Vetkuttelee työsopimusten jatkoista tietoja viimemetreille. Sh 7

Palkkaus ja erilaiset **palkkiot** toimivat joko sitoutumista edistävästi tai sitä heikentävästi.

Palkkaus on työn vaativuuteen nähden huono. Sh 7

Kokemuksen myötä kertyvät lisäedut kannustaisivat pysymään saman organisaation palveluksessa. Sh 10

7.4 Esimiehen tuki Y-sukupolven sairaanhoitajan ammatillisessa kehittämisessä

Esimies voi tukea Y-sukupolven sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä mahdollistamalla erilaisia työssä kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia, huolehtimalla riittävästä henkilöstöresursseista sekä kiinnittämällä huomiota esimiehen ja työntekijän väliseen yksilölliseen kohtaamiseen (ks. kuvio 4).

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	Riittävät henkilöstöresurssit	Yksilöllinen kohtaaminen
Koulutukset	Henkilöstöresurssit	Yksilöllisyys
Työssä oppiminen		
Oppimismyönteinen työyhteisö		
Palaute		

Kuvio 4. Esimiehen tuki ammatillisessa kehittämisessä

7.4.1 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Erilaiset koulutukset, työstä saatava kokemuksellinen oppiminen, oppimismyönteinen työyhteisö sekä esimieheltä ja työtovereilta saatava palaute olivat sairaanhoitajien mielestä merkittäviä asioita ammatillisen kehittymisen kannalta. Esimiehen rooli koulutuksessa nähtiin keskeisenä. Esimiehen toivottiin järjestävän koulutuksia ja mahdollistavan

koulutuksiin pääsemisen sekä lisäksi seuraavan työntekijän koulutusten tarvetta. Koulutuksissa nousi esille käytännön läheinen ja suoraan arkityöhön liittyvä koulutus.

Järjestää koulutuksia ja päästää koulutuksiin ja verkostoitumaan hyviin tyyppeihin alalla. Sh 11

Arkityöhön konkreettisesti liittyvät koulutukset auttaisivat parhaiten kehittymään. Esimiehen osana on seurata koulutuksen tarvetta ja mahdollistaa niihin lähteminen säännöllisesti. Sh 10

Antaa mahdollisuuksia aktiivisesti kouluttautua. Sh 4

Työssä oppimisessa korostui itse sairaanhoitajan **työn tekeminen**, mutta ennen kaikkea **työkavereiden ja koko työyhteisön tuki** ammatillisessa kehittämisessä. Sairaanhoitajat pitivät työkavereilta saatua ohjausta ja neuvontaa hyvin tärkeänä. Työn tekemisessä itsenäisyys ja vastuu auttoivat myös ammatillisen osaamisen kasvua.

Kaikista eniten kollegat. Tässä työssä oppii joka päivä uusia asioita. Sh 2

Omaa ammatillista kehittymistäni auttaa kokeneet työkaverit, joilta voi oppia lisää työstä. Sh 3

Toki eniten oppi kollegojen kanssa tehdessä käytännössä. Sh 6

Ammatillista kehittämistä tukevat osaavat ja kokeneet työparit, joilta voi oppia ja jotka ohjaavat ja selittävät. Sh 11

Yhden sairaanhoitajan vastauksessa nostettiin esiin **työkierto** ammatillisen kehittymisen keinona.

Ammatillista kehittymistä edistävät koulutukset ja itse hoitotyö (niin omassa kuin muissakin yksiköissä). Mielestäni esimiehen tulisi enemmän kannustaa työkiertoon. Jossain muussa yksikössä työskentely opettaa kuitenkin erittäin paljon. Ja silloin kun ihminen poistuu mukavuusalueeltaan oppiminen on paljon nopeampaa kuin kirjasta luettuna. Sh 4

Myös **toisten työn seuraaminen** nähtiin osaamista lisäävänä, esimerkiksi potilasohjauksen näkökulmasta.

Seuraamalla toimenpiteitä (myös sellaisia, mitä hoitajat eivät tee) oppii paljon, esim. mitä/miten kerrot toimenpiteestä potilaalle. Sh 2

Työyksikössä yhteistyössä tapahtuva **kehittämistoiminta** koettiin omaa osaamista lisäävänä, samoin yhteinen Tyhy-toiminta.

Koen, että esimies voi auttaa minua ammatillisessa kehittämisessä kehittämällä yhteistyössä työntekijöiden kanssa hoitotyötä. Sh 3

Oppimismyönteinen työyhteisö auttoi uutta työntekijää oppimisessa. Oppimismyönteisessä työyhteisössä oppimisen mahdollisti kiireettömyys sekä työstä saatavat onnistumisen kokemukset ja tunteet.

Ammatillisessa kehittämisessä auttaa avoin ja vastaanottavainen työyhteisö, joka ohjaa ja opettaa uutta työntekijää. Esimies voi auttaa tässä tiedotamalla henkilökuntaa uudesta työntekijästä. Sh 5

Esimieheltä ja työtovereilta saatu palaute, työnohjaus sekä esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut nähtiin myös tärkeiksi ammatillisen kehittymisen kannalta.

Kehityskeskustelut, alkuun ne tuntuvat tärkeämmiltä, kun kaipaa enemmän tukea työntekijänä... Sh 12

Ammatillista kehittymistä auttaa yleisesti ja esimiehen taholta kehityskeskustelut. Työnohjaus ja (haastavien) tilanteiden käsittely yhdessä. Sh 8
Koen, että esimies voi auttaa minua ammatillisessa kehittämisessä käymällä työnohjauksellisia keskusteluja kanssani. Sh 3

7.4.2 Riittävät henkilöstöresurssit

Useampi sairaanhoitaja nosti esille riittävien henkilöstöresurssien merkityksen ammatillisessa kehittämisessä. Kiire ja riittämättömät resurssit vaikuttivat sairaanhoitajien mielestä perehdytyksen onnistumiseen sekä ylipäättänsäkin uusien asioiden omaksumiseen.

Kollegoilla pitää olla sen verran aikaa, että pyydettyäessä he ennättävät auttamaan ja neuvomaan. Lisäksi pitää saada tehdä rauhassa ja rauhallisesti töitä (ei saa olla liian kiire, että pystyy rauhassa omaksumaan asioita/toimenpiteitä; muuten tulee hutiloitua). Esimies voi mahdollistaa, että vuorossa on tarpeeksi hoitajia, jotta aikaa riittää kaikelle. Sh 2

Ammatillista kehittymistä edesauttaa se että työntekijöillä on aikaa tehdä työ kunnolla ja huolella. Sh 9

7.4.3 Yksilöllinen kohtaaminen

Ammatillisessa kehittämisessä myös yksilöllinen kohtaaminen oli esimiestyössä tärkeää. Esiin nostettiin itseä kiinnostavat koulutukset ja työtehtävät. Esimiehen toivottiin olevan kiinnostunut työntekijöiden **yksilöllisistä tarpeista** ja mahdollistavan toiveiden toteutumisen. Myös vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin vahvasti sairaanhoitajien oppimismotivaatiota.

Omaa ammatillista kehittymistäni auttaa oma innostuneisuus ja kiinnostus alaa ja alan kirjallisuutta kohtaan. Sh 3

Ammatillisessa kehittämisessä auttavat oma kiinnostus. Esimies voi edesauttaa ammatillista kehittymistä lisäkouluttamalla työnkuvan mukaan. Sh 7

Kuuntelemalla työntekijöidensä toiveita ja huolia. Sh 2

Olisi hyvä, jos esimies kannustaisi nuorta hoitajaa silti vahvistamaan osaamistaan itseä kiinnostavilla osa-alueilla koulutusten tms kautta. Arvostan esimiestä, jolla on käsitys minua kiinnostavista osa-alueista. Sh 12

7.5 Yhteenvetoa tuloksista ja johtopäätökset

7.5.1 Esimiestyön odotukset

Sairaanhoitajien odotuksissa esimiestyölle yhtenä keskeisenä lähtökohtana oli perustehtävää tukeva lähijohtaminen. Hoitotyötä tukevaa johtamista tarkasteltiin ennen kaikkea jaksamisen, ammatillisen osaamisen sekä esimiehen toimintatapojen näkökulmasta. Sairaanhoitajien jaksamista edistävässä johtamisessa korostettiin esimiehen tuntemusta omasta työyksiköstään sekä reagointia yksikön toiminnassa tapahtuviin muutoksiin esimerkiksi riittävillä resursseilla. Ylipäättäänkin riittävien resurssien turvaamista pidettiin hyvää hoitotyötä tukevana johtamisena. Y-sukupolven kohdalla perustehtävää tukeva johtaminen voidaankin nähdä tärkeänä (Hietamäki 2013, 99).

Osaamisen näkökulmasta hoitotyötä tukevaa johtamista kuvattiin riittävän perehdytyksen ja ammatillisen kasvun mahdollistamisena. Osaamisen ja kehittymisen mahdollistamisella tuetaan hyvää hoitotyötä. Sairaanhoitajat näkivät myös tärkeänä, että esimies

on kiinnostunut kehittämään paitsi hoitotyötä myös omaa osaamistaan. Tulevaisuuden johtamisen yhtenä keskeisenä johtamistyön osaamisalueena pidetäänkin esimiesten kykyä luoda visioita ja kehittää (Kanste 2005, 24)

Tarkasteltaessa odotuksia esimiehen toimintatavoille sairaanhoitajat toivoivat esimieheltä tukea ja joustavuutta. Esimiehen tuki nähtiin sekä henkisenä tukena että apuna käytännön hoitotyössä. Tuki nähtiin myös niin, että esimies on työntekijöiden puolella, ajaen heidän asioita ja etujaan. Toimivassa esimiestyössä nuoret korostavat sitä, että esimerkiksi haastavissa tilanteissa esimieheltä saa käytännön neuvoja ja tukea (Nuutinen ym. 2013a, 63).

Joustavuutta korostettiin työn tekemisen käytännöissä, mutta ennen kaikkea sairaanhoitajat toivoivat joustavuutta työvuoroissa ja mahdollisuutta yksilöllisesti toteutettuun työvuorosuunnitteluun. Nuorten työntekijöiden on todettu haluavan joustavia työaika-järjestelyitä, jotka tarjoavat mahdollisuutta työn ja muun elämän tasapainoon sekä omiin harrastuksiin (Sherman 2015, 139; Wakim 2014, 633 – 638; Kultalahti 2011, 72).

Sairaanhoitajat odottivat esimieheltä myös eettistä johtamista, valmentavaa johtamistyyliä, esimerkillä johtamista sekä työn ja toiminnan selkeyttä. Sairaanhoitajat korostivat oikeudenmukaisen ja tasapuolisen johtamisen tärkeyttä sekä sitä, että esimies perustelee tekemiään päätöksiään. Y-sukupolvi haluaa tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti kokeneempien työkavereiden rinnalla (Wakim 2014, 638).

Valmentavan johtamisen näkökulmasta sairaanhoitajat toivoivat esimieheltään kannustusta ja muun muassa asiantuntijuutta ammatillisen kehittymisen suunnittelussa. Y-sukupolven nuorten sanotaan arvostavan johtamisessa erityisesti valmentavaa johtamistyyliä, missä korostuvat muun muassa yksilöllisyys, kannustavuus sekä esimiehen tarjoamat mahdollisuudet ammatillisen osaamisen kehittämiseen (Kultalahti 2015, 72 – 77, 211 – 214).

Esimies nähtiin myös esimerkkinä, joka omalla toiminnallaan ja asenteillaan vaikuttaa muun muassa työyhteisön organisaatiokulttuuriin, työilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Y-sukupolven nuorten sanotaan arvostavan esimerkillä johtamista (Viljakainen 2011, 99). Työn ja toiminnan selkeydessä sairaanhoitajat nostivat esille johdonmukaista esimiestyötä, mikä näkyy paitsi esimiehen omassa työskentelyssä niin myös yksi-

kön toiminnassa. Työn ja toiminnan selkeydessä korostettiin muun muassa esimiehen organisointi- ja priorisointitaitoja, päämäärätietoisuutta, ristiriita- ja ongelmatilanteisiin puuttumista sekä tiedottamista. Aikaisemmissa tutkimuksissa Y-sukupolven on sanottu vaativan selkeitä tavoitteita ja määrätietoista johtamista sekä avointa tiedottamista (Pursio 2011, 59). Lisäksi työn organisoinnin toimivuus on erityisen tärkeää juuri nuoremmille sukupolville (Nuutinen ym. 2013a, 63).

Sairaanhoitajat odottivat esimieheltä myös substanssiosaamista, missä korostuivat erityisesti esimiesroolin omaksuminen ja sairaanhoitajien työn tunteminen. Sairaanhoitajat kokivat tärkeänä, että esimies on omaksunut esimiesroolinsa ja toimii auktoriteettina, mikä kuvastaa selkeää johtamiskulttuuria.

Sairaanhoitajan työn tuntemus oli sairaanhoitajille yksi tärkeimmistä asioista esimiestyön odotuksissa. Tässä yhteydessä korostettiin esimerkiksi esimiehen työkokemusta sairaanhoitajana sekä oman yksikkönsä toiminnan tuntemusta. Työn ja toiminnan tuntemusta tuotiin esille arvostuksen näkökulmasta.

Perustehtävää tukevan lähijohtamisen lisäksi keskeisenä asiana odotuksissa esimiestyölle oli johtaminen sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Y-sukupolven työntekijöille on tärkeää onnistunut vuorovaikutusprosessi esimiehensä kanssa: avoin ja säännöllinen kommunikaatio on heille merkityksellistä ja he haluavat läheisen suhteen esimiehensä kanssa (Kultalahti 2015, 210; Ahonen ym. 2010, 24). Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa on Y-sukupolven sairaanhoitajille tärkeää ja tämä tulos vastaa aikaisempia tutkimustuloksia (Kultalahti 2015, 76 – 208; Suutarinen 2011, 21).

Sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteydessä sairaanhoitajat korostivat ennen kaikkea yksilöllistä johtamista; esimiehen osoittamaa henkilökohtaista kiinnostusta työntekijästä ja esimerkiksi hänen jaksamisestaan. Tämän lisäksi toivottiin läsnä olevaa esimiestä sekä kuuntelevaa ja keskustelevaa johtamista. Sairaanhoitajien esittämät toiveet yksilöllisyyden huomioimisesta ja yksilöllisestä johtamisesta vastaavat aikaisempia tutkimuksia. Y-sukupolven on todettu haluavan esimiehen, joka on kiinnostunut heistä ja heidän työstään ja jaksamisestaan henkilökohtaisella tavalla ja osoittaa tämän esimerkiksi arvostavalla kuuntelulla. Y-sukupolven nuoret odottavat esimieheltä myös läsnä oloa ja keskusteluvampaa johtamistyyliä (Kultalahti 2015, 76 – 208; Suutarinen 2011, 21.) Tässä tut-

kimuksessa hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa vastasi Y- sukupolven sairaanhoitajan esimiestyön odotuksiin, edistäen samalla myös sitoutumista ja ammatillista kehittymistä.

Sairaanhoitajien kirjoituksissa esiintyi myös paljon esimiehen tunneällyn liittyviä odotuksia. Esimiehen toivottiin olevan muun muassa välittävä, helposti lähestyttävä sekä jämäkkä. Jämäkkyys nähtiin itseluottamuksena, esimerkiksi kykynä tehdä päätöksiä.

Sairaanhoitajien odotuksissa esimiestyölle kolmantena keskeisenä lähtökohtana olivat työyhteisötekijät. Työyhteisötekijöissä korostettiin esimiehen roolia työyhteisön ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa sekä arvostavaa johtamista. Esimiehen rooli ilmapiirin luomisessa nähdään keskeisenä (Kultalahti 2015, 80 – 172).

Arvostava johtaminen oli työntekijöiden mielipiteiden ja näkemysten sekä sairaanhoitajan työn ja osaamisen arvostamista. Y-sukupolven kohdalla tiedetään, että mitä nuoremasta työntekijästä on kyse, sitä enemmän hänelle merkitsee esimieheltä ja myös työkavereilta saatu arvostus. Hyvä esimies on kiinnostunut nuorten ajatuksista sekä keskustelee heidän kanssaan esimerkiksi työn sisältöön liittyvistä asioista (Kultalahti 2011, 66 – 208.)

7.5.2 Sitoutumista edistävä johtaminen

Sitoutumista edistävässä johtamisessa painottui ensinnäkin esimiehen ja esimiestyön merkitys sekä ammatillisen osaamisen mahdollistaminen. Joustava, kannustava ja yksilöllisyyden huomioiva esimies sai sairaanhoitajat sitoutumaan. Edelleen riittävä perehdytys, koulutusmahdollisuudet sekä osaamisesta saatu arvostus lisäsivät sitoutumista. Y-sukupolven työntekijät haluavat jatkuvaa oppimista ja ammatillista kehittymistä ja työn tarjoamat vähäiset mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen vähentävät sitoutumista (Tourangeau ym. 2014, 8; Laine 2005, 109).

Toisena sitoutumista edistävänä tekijänä nähtiin hyvinvoiva työyhteisö. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairaanhoitajat korostivat muun muassa hyvän työilmapiirin, oikeudenmukaisen ja asiallisen kohtelun sekä riittävien resurssien merkitystä sitoutumisessa. Hallitsematon työmäärä ja riittämättömät resurssit ovat Y-sukupolvelle merkittävä syy jättää nykyinen työ (Tourangeau ym. 2014, 8 – 9; Hutchinson ym. 2014, 448).

Tärkeänä tekijänä sitoutumisessa oli myös yksilöllisen työvuorosuunnittelu. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, oli sairaanhoitajien mielestä keskeistä ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa. Esimiehen roolia esimerkiksi työhyvinvoinnin kohdalla tuotiin esille erityisesti yksilöllisen työvuorosuunnittelun kautta.

Kolmantena ammattiin ja organisaatioon sitoutumista edistävä tekijänä oli itse sairaanhoitajan työ ja sen sisältö. Mielekäs työ, selkeät hoitoprosessit ja työnkuva, vastuu sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja yksikön toimintaan nähtiin sitoutumista edistävänä. Sairaanhoitajan työn määräaikaisuus sekä sijaisuuteen ja työsuhteeseen liittyvät tiedotuskysymykset vastaavasti koettiin sitoutumista ehkäisevinä. Y-sukupolvelle mielekäs työ ja mahdollisuus vaikuttaa, ovat merkityksellisiä asioita sitoutumisessa (Kultalahti 2015, 79 – 208; Laine 2005, 86).

7.5.3 Ammatillista kehittymistä edistävä johtaminen

Sairaanhoitajien ammatillista kehittymistä esimies tukee erilaisilla kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksilla, yksilöllisellä johtamisella sekä mahdollistamalla riittävät henkilöstöresurssit. Kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksissa sairaanhoitajat nostivat esille sekä erilaisia koulutuksia että myös itse konkreettisessa hoitotyössä tapahtuvaa oppimista. Työkavereilta saatua ohjausta ja tukea pidettiin tärkeänä. Työssä oppiminen nähtiin kuitenkin mahdollisena vain, jos oppimiseen oli riittävät henkilöstöresurssit. Kollektiivinen ja myös moniammatillinen oppiminen vastaa Y-sukupolven toiveisiin. Esimiehen roolina nähdään ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen, muun muassa huolehtimalla riittävistä resursseista, palautekulttuurista sekä luomalla työyhteisöön oppimismyönteistä työilmapiiriä (Kultalahti 2015, 211; Hietamäki 2013, 34; Heikkilä ym. 2003, 25.)

Yksilöllinen johtaminen oli esimiehen aitoa kiinnostusta työntekijän yksilöllistä tarpeista ja toiveista ammatillisessa kehittämisessä. Y-sukupolven nuoret haluavat esimiehen kohtelevan heitä ennen kaikkea yksilöinä sekä mahdollistavan esimerkiksi yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia (Tapscott 2010, 178).

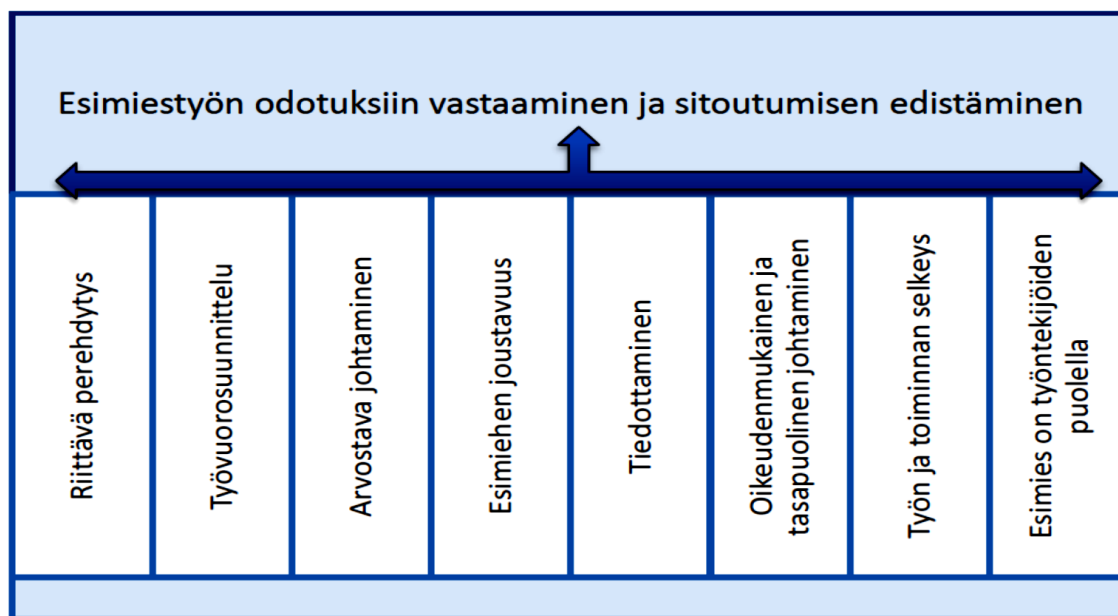
7.5.4 Johtopäätökset

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan löytää viisi yhteistä tekijää Y-sukupolven sairaanhoitajien johtamisessa, joilla vastataan Y-sukupolven odotuksiin hyvästä esimiestyöstä sekä samalla edistetään sairaanhoitajien ammattiin ja organisaatioon sitoutumista ja ammatillista kehittymistä. Esimiestyön odotuksiin, sitoutumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen voidaan Y-sukupolven sairaanhoitajien kohdalla vaikuttaa yksilöllisellä johtamisella, sosiaalisella vuorovaikutuksella, mahdollistamalla ammatillinen kehittyminen sekä huolehtimalla riittävistä resursseista ja työyhteisön hyvästä ilmapiiristä. Yhteenvedo asiasta ilmenee seuraavasta kuviosta (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Yhteiset tekijät esimiesodotusten, sitoutumisen ja ammatillisen kehittymisen yhteydessä

Edelleen tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita johtamiseen liittyviä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa Y-sukupolven sairaanhoitajien odotuksiin hyvästä esimiestyöstä sekä ammattiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Näitä tekijöitä ovat: työvuorosuunnittelu, työn ja toiminnan selkeys, arvostava johtaminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen, tiedottaminen, riittävä perehdytys, esimiehen joustavuus sekä se, että esimies on työntekijöiden puolella. Yhteenvedo esimiestyön odotuksiin ja sitoutumiseen liittyvistä yhteisistä tekijöistä on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Yhteiset tekijät esimiesodotusten ja sitoutumisen yhteydessä

Sitoutumista ja ammatillista kehittymistä voidaan tutkimustulosten perusteella edistää yhdellä yhteisellä johtamiseen liittyvällä tekijällä. Esimies voi tukea Y-sukupolven ammattiin ja organisaatioon sitoutumista sekä ammatillista kehittymistä palautteen avulla.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Esimies ja esimiestyö ovat merkityksellisiä Y-sukupolven sairaanhoitajille.
2. Y-sukupolven sairaanhoitajien johtamisessa korostuu yksilöllinen johtaminen ja sosiaalinen vuorovaikutusprosessi.
3. Riittävät hoitajaresurssit ja niistä huolehtiminen vaikuttavat nuorten sairaanhoitajien kokemuksiin esimiestyöstä, ammattiin ja organisaatioon sitoutumiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen.
4. Yksilöllinen työvuorosuunnittelu on nuorille sairaanhoitajille hyvin merkityksellistä oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Yksilöllisyyden huomiointi työvuorosuunnittelussa edistää nuorten sairaanhoitajien sitoutumista sekä näytettyä sairaanhoitajille hyvänä esimiestyönä.
5. Asioista tiedottamiseen ja viestintään tulee kiinnittää enemmän huomiota sekä miettiä myös uusia viestintäkeinoja.

8 Pohdinta

Jokainen sukupolvi varmasti allekirjoittaa hyvän esimiestyön merkityksen. Myös tässä tutkimuksessa korostui esimiehen ja esimiestyön merkitys Y-sukupolven sairaanhoitajalle. Esimieheen ja johtamiseen liittyen sairaanhoitajat ilmaisivat eniten ilmauksia ja merkityksiä narratiivisissa kirjoituksissaan. Kaikki kirjoitukset alkoivat ja osa myös loppui esimiestä ja johtamista kuvaavilla lauseilla. Aloituksissa painotus voi tietysti johtua, että sairaanhoitajat ovat vastanneet kysymyksiin heille kirjoituspyynnössä esitettyjen teemakysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kuitenkin sanontojen runsaus ja niiden hallitseva osuus verrattuna sitoutumista ja ammatillista kehittymistä kuvaaviin kirjoituksiin, korostivat esimiehen ja johtamisen tärkeyttä näille nuorille. Tämä tulos on yhteneväinen aikaisempien tutkimusten kanssa; hyvän esimiestyön sanotaan olevan Y-sukupolvelle yksi merkittävimmistä työhön liittyvistä asioista (Suutarinen 2011, 24).

Sairaanhoitajat näkivät tässä tutkimuksessa tärkeänä, että esimiehellä oli kokemusta sairaanhoitajan työstä sekä myös toimialalta, missä toimii esimiehenä. Sairaanhoitajan työn tuntemusta korostettiin yli puolessa vastauksissa. Esimiehen tuki, esimerkiksi konkreettinen auttaminen hoitotyössä, koettiin myös tärkeäksi. Muutamassa vastauksessa todettiin, että esimieheltä voi kysyä neuvoja, mutta lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat eivät nimenneet esimiestään hoitotyön ammattilaiseksi. Sairaanhoitajat kuvasivat esimiestään enemmän esimerkiksi hallinnollisen puolen osaajaksi kuin hoitotyön osaajaksi. Tulos on sikäli mielenkiintoinen, että perinteisesti hoitotyön esimiehiä on kuvattu myös hoitotyön asiantuntijoina.

Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat kuvasivat esimiestä sekä auktoriteettina että ”ystävänä”. Tutkimukseen osallistuneet näkivät tärkeänä, että esimies on omaksunut roolinsa esimiehenä ja toimii auktoriteettina. Liian kaverillisia suhteita työntekijöihin pidettiin kielteisenä asiana eikä ns. kaverijohtamista hyväksytty. Toisaalta kirjoituksissa toivottiin jopa henkilökohtaisia välejä esimieheen, esimiehen aitoa kiinnostusta työntekijöistään sekä muun muassa läsnä olevaa esimiestä, joka viettää aikaansa työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee siis olla läheisissä väleissä työntekijöihinsä, mutta samalla käyttäytyä esimiesroolin mukaisesti, esimerkiksi oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tulos on sikäli poikkeava, että Y-sukupolven johtamisen on sanottu perustuvan ennen kaikkea kumppanuudelle ja kaverilliselle tuelle (Antikainen ym. 2011, 354; P.-L. Vesterinen 2011, 128). Lisäksi on esitetty, että Y-

sukupolvi ei kunnioita auktoriteetteja ja että lähiesimiehen persoonalla on paljon enemmän merkitystä kuin itse esimiesasemalla (Kultalahti 2015, 46; Sherman 2015, 139).

Esimies on Y-sukupolvelle tärkeä. Tutkimusten mukaan he asettavat monenlaisia toiveita ja odotuksia esimiestyölle. He haluavat tämänkin tutkimuksen mukaan yksilöllisen ja tiiviin vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa ja odottavat häneltä muun muassa tunneälytaitoja. Tämä vaatii esimieheltä omien vuorovaikutus ja valmentavan johtamistavan taitojen kehittämistä ja uskallusta tunneälyn käyttämiseen. Toisaalta johtaminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, mikä vaatii esimiehen vuorovaikutustaitojen lisäksi nostamaan keskiöön myös ns. alaistaidot. Esimiehen lisäksi myös työntekijöillä on yhtä lailla velvollisuus huolehtia muun muassa työyhteisön viihtyvyydestä, hyvästä yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa sekä työilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä.

Sairaanhoitajien vastauksissa toivottiin, että esimies on työntekijöiden puolella ja ajaa heidän asioitaan. Työntekijöiden puolella oleminen nähtiin paitsi hyvänä esimiestyökentelynä myös sitoutumista edistävänä. Esimies, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sairaalaosastolla työskentelevää osastonhoitajaa, on sairaalaorganisaatiossa keskijohtoa. Osastonhoitaja on silta ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä ja täten tavallaan puristuksissa kahdesta suunnasta. Esimiehen tehtävänä on viedä eteenpäin organisaatioiden strategioita ja tavoitteita. Tämä toiminta voi ajoittain vaikuttaa työntekijöistä siltä, että oma esimies on ylemmän johdon puolella. Tätä ristiriitaa esimiehen ja työntekijöiden välillä voitaisiin pienentää tai jopa ennaltaehkäistä huolehtimalla, että organisaatioiden ylempi johto huolehtii tiettyjen asioiden tiedottamisen, ihan yksikkö-/osastotasolla.

Tämän tutkimuksen tuloksissa sairaanhoitajat nostivat esille arvostavan johtamisen. Arvostava johtaminen kuvattiin ensinnäkin johtamiseksi, missä esimies kysyy työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä sekä myös pyrkii niitä toteuttamaan. Sairaanhoitajat kokivat tärkeänä, että heillä oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä asioista sekä ehdottaa omia näkemyksiään. Ehkä nyt viimeistään organisaatioiden esimiesten, kaikilla organisaatioiden tasoilla, on havahduttava huomaamaan työntekijöiden mielipiteet. Työelämässä on uusia sukupolvia, jotka haluavat vaikuttaa esimerkiksi omaa työpaikkaansa/yksikköänsä koskeviin päätöksiin. ”Ylhäältä päin” ja ”takana päin” tehdyt päätökset

eivät lisää nuorten työntekijöiden kunnioitusta johtoa kohtaan ja voivat jopa toimia sitoutumista ehkäisevästi.

Toisena arvostavan johtamisen näkökulmana oli osaamisen arvostus. Jokainen työntekijä sukupolvesta riippumatta haluaa tuntea olevansa arvostettu ja tärkeä työyhteisön jäsen. Y-sukupolven sanotaan vaativan jatkuvaa palautetta eikä kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ole heille riittävä keino palautteen saamiseen omasta osaamisestaan (Kultalahti 2015, 75). Organisaatioiden ja esimiesten tulee miettiä keinoja, millä voidaan vastata tähän vaatimukseen. Työyhteisöissä tulee kehittää systemaattisesti palautekulttuuria, mikä mahdollistaa palautteen antamisen luonnollisesti, helposti ja rakentavasti. Lisäksi palautteen annossa tulee ehkä vielä enemmän painottaa juuri osaamisesta annettavaa palautetta. Toteamus yövuoron jälkeen, että ”sinun kanssa oli mukava tehdä töitä” ei ole riittävää, vaikka mukavalta tuntuukin. Ammatillisen kehittymisen ja osaamisen varmistamiseksi on tarpeen myös antaa palautetta konkreettisesta hoitotyön osaamisesta. Esimies ei ehkä kaikilta osin pysty seuraamaan jokaisen työntekijän osaamista, minkä vuoksi esimerkiksi ryhmissä tai työpareissa tapahtuva työskentely mahdollistaa vertaisarvioinnin ja palautteen saamisen konkreettisessa tilanteessa.

Sairaanhoitajien vastauksissa nousee esille jonkinlainen huoli terveydenhuollon resursseista nyt ja tulevaisuudessa. Tiedostetaan esimerkiksi Suomen väestön ikääntyminen ja sen vaikutukset. Riittävillä resursseilla ja etenkin hoitajaresursseilla oli tässä tutkimuksessa merkitystä jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Riittävien resurssien mahdollistaminen nähtiin osana hyvää esimiestyötä. Lisäksi sairaanhoitajien mielestä riittävillä henkilöstöresursseilla edesautettiin myös ammattiin ja organisaatioon sitoutumista sekä ammatillista kehittymistä.

Odotuksissa esimiestyölle ja sitoutumisessa sairaanhoitajat korostivat yksilöllisen työvuorosuunnittelun merkitystä. Työvuorosuunnittelu nähtiin ylipäättäänkin tärkeänä oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta, mutta tuloksissa sairaanhoitajat korostivat erityisesti yksilöllistä työvuorojen suunnittelua, joka huomioi heidän elämäntilanteensa ja toiveensa. Isoissa yksiköissä jopa kymmenien työntekijöiden yksilölliset toiveet asettavat esimiehelle suuria haasteita työvuorolistojen tekemiseen. Toiveiden merkitys ja niiden tärkeys yksittäiselle työntekijälle varmasti ymmärretään, mutta samalla esimiesten on myös huolehdittava yksikön toiminnan sujuvuudesta sekä esimerkiksi riittävästä osaamisesta jokaisessa työvuorossa.

Tutkimuksen perusteella ei ole havaittavissa sitoutumattomuutta sairaanhoitajan ammattiin tai Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin. Töitä halutaan jatkaa, jos niitä vain on tarjolla. Toki sairaanhoitajat olivat huolissaan muun muassa riittävästä resursseista ja sairaanhoitajan työnkuvasta tulevaisuudessa sekä niiden vaikutuksesta omaan jaksamiseen ja hoitotyöhön. Tuloksista oli nähtävissä myös tietynlaista kiinnittymistä ja kiintymystä omaan osastoon/toimialaan. Haluttiin tehdä työtä siellä, missä nyt työskenneltiin. Tämä voi heijastaa nuoren sairaanhoitajan halua pysyä mukavassa työyhteisössä ja vahvistaa omaa ammatillista kehittymistään, toisaalta myös normaalia epävarmuutta ja pelkoa uusiin asioihin.

Tässä tutkimuksessa esimiehellä ja hänen työllään oli selkeä yhteys pysyä jossakin organisaatiossa tai yksikössä. Sairaanhoitajan ammattiin sitoutumisessa esimiehen rooli oli pienempi. Myöskään ammatillisen kehittymisen yhteydessä esimiehen rooli ei korostunut vaan se näyttäytyi jopa aikaisemmista tutkimuksista merkitykseltään pienempänä. Sairaanhoitajat kuvasivat esimiehen toimintaa ammatillisessa kehittämisessä lähinnä mahdollistajan roolista: esimies mahdollistaa koulutukset, esimies mahdollistaa resurssit ja esimerkiksi esimies mahdollistaa palautteen saamisen.

Sairaanhoitajien kirjoituksissa vain yhdessä mainittiin hoitotyö ja potilaat sitoutumista edistävinä asioina. Tutkimusten mukaan hoitotyössä sairaanhoitajan sitoutuminen kohdistuu ennen kaikkea potilaisiin/asiakkaisiin sekä hoitosuhteeseen ja hoitamiseen. Voiko syynä olla se, että tutkimukseen osallistuneet ovat melko kokemattomia sairaanhoitajia? Useinhan uudella sairaanhoitajalla työuran ensimmäiset kuukaudet ja vuodetkin ovat uuden oppimisen ja työkuultuuriin sopeutumisen aikaa. Ehkä kaiken uuden keskellä ei vielä pystytä havaitsemaan potilaiden ja potilastyön merkitystä niin vahvasti kuin pitkempään hoitotyötä tehneillä. Vai onko vain niin, että nuorten sairaanhoitajien työn merkitys ja sitoutumisen edellytykset ovat kuitenkin muualla kuin hoitotyössä tai asiakkaissa ja potilaissa?

Mielenkiintoinen huomio ammatillisessa kehittämisessä oli se, että perehdytyksestä kirjoittaa vain muutama hoitaja. Näissä kirjoituksissa korostetaan huolellista ja riittävää perehdytystä, mikä tapahtuu osaston vahvuudesta irrotettuna. Aikaisempien tutkimusten mukaan Y-sukupolven on todettu vaativan pidempää ja yksilöllisempää perehdytystä ja valmentamista (Flinkman ym. 2014b, 5; Riegel 2013, 465). Lisäksi erilaisten mento-
rointiohjelmien on todettu olevan merkityksellisiä nuorten sukupolvien työn omaksumi-

sessä ja ammatillisessa kasvussa. Tässä tutkimuksessa nuoret eivät kommentoineet sitä, minkälaista perehdytystä he toivoisivat. Yhdessäkään vastauksessa ei mainittu myöskään mentorointia.

Y-sukupolven on aikaisemmissa tutkimuksissa sanottu haluavan enemmän vapaa-aikaa ja aikaa omalle sosiaaliselle elämälle ja harrastuksille. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei näy vapaa-ajan ylikorostumista. Sairaanhoitajat korostivat vapaa-ajan merkitystä, mutta lähinnä normaalina jaksamisen ja työstä palautumisen mahdollistajana. Samoin sairaanhoitajat kyllä nostivat esille esimerkiksi lyhennettyä työaikaa, liukuvaa työaikaa ja työaikapankkia, mutta näidenkin yhteydessä näkökulmana oli ennen kaikkea oman jaksamisen tukeminen.

Y-sukupolvella on sanottu olevan vahva arvopohja, mikä voi heijastua muun muassa työpaikan valintaan. Lisäksi sanotaan, että niin organisaation kuin myös esimiesten arvojen on oltava ainakin yhteneväisiä Y-sukupolven työntekijän arvojen kanssa. Samoin kuin vapaa-ajankin kohdalla, ei arvojen kohdalla ole havaittavissa niiden merkityksen korostumista. Nuoret tuovat esille muun muassa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta normaaleina työelämään ja johtamiseen liittyvinä määreinä.

Edelleen jos verrataan tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, huomio kiinnittyy sairaanhoitajien kirjoituksissa vähäisiin vaatimuksiin esimerkiksi hoitotyön muuttamisesta tai ylipäättäänkin asioiden muuttamisesta tai uudistamisesta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu juuri Y-sukupolven halukkuutta kyseenalaistaa olemassa olevia rakenteita ja toimintoja sekä uudistaa vanhoja käytäntöjä (Nuutinen ym. 2013a, 107; Tapscott 2010, 106 – 184). Onko kyse siitä, että ollaan tyytyväisiä olemassa oleviin käytäntöihin? Eikö esimerkiksi sijaisuuden vuoksi uskalleta kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja? Vai onko vain niin, että nuori ja vielä kokematonkin sairaanhoitaja joutuu keskittymään uuden työympäristön ja omien taitojen haltuunottoon niin konkreettisesti, ettei voimavaroja uusien asioiden kehittämiseen ole?

Toki sairaanhoitajien kirjoituksissa tuotiin esille myös toiveita muutoksesta ja uudistamisesta. Toiveet liittyivät ensinnäkin sairaanhoitajan työn sisältöön, mitä tuotiin esille ajoittain sekavana, yleismies jantusen työnä. Koettiin, että sairaanhoitajan työnkuva oli laaja ja sisältää kaikkea mahdollista. Kuten eräs kirjoittaja totesi, että jos kukaan muu ammattiryhmä ei tee jotain työtä, niin kyllä sairaanhoitaja tekee. Sairaanhoitajat toivoi-

vat selkeämpää työnkuvaa. Toisena kehittämisen kohteena sairaanhoitajat näkivät erilaiset hoitoprosessit. Niiden tulisi olla huolella mietittyjä ja kaikelle tekemiselle tulisi olla aika ja paikka. Tässä yhteydessä voidaan korostaa myös eri ammattiryhmien yhteistyötä ja asioiden yhteistä suunnittelua. Ei riitä, jos hoitoprosessit ovat suunniteltu vain sairaanhoitajien näkökulmasta vaan prosessiin pitää linkittää myös mukaan muut ammattiryhmät ja saada kaikki toimimaan yhteisen edun mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajien kirjoituksista ei nouse esille ryhmätyö tai tiimityöskentely. Aikaisempien tutkimusten mukaan Y-sukupolven näkemys työhön on yhteisöllinen ja heidän sanotaan nauttivan tiimityöstä ja yhdessä tekemisestä (Sherman 2015, 139 – 140; Hendricks ym. 2012, 721). Sairaanhoitajien kirjoituksissa kyllä nostetaan esille työkavereiden tukea, neuvoja ja konkreettista apua hoitotyössä esimerkiksi ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Näkökulma oli ennen kaikkea se, että saa apua ja tukea etenkin ongelmatilanteissa, ei niinkään se, että hoitotyötä voisi toteuttaa muutenkin kuin yksin ja yksilövastuista.

Y-sukupolvi on syntynyt digiaikaan ja sosiaalisen median sekä teknologian käyttäminen tämän sukupolven työntekijöille nähdään jo välttämättömänä. Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat eivät tuoneet esille teknologian merkitystä omassa työssään tai esimerkiksi sitoutumisen kannalta. Toisaalta asia mistä sairaanhoitajat kritisoivat esimiestään, oli tiedottaminen. Tiedottaminen nähtiin hitaaksi ja puutteelliseksi. Miten siis viestiä ja tiedottaa asioista? Aikaisempien tutkimusten mukaan Y-sukupolvelle on viestitettävä lyhyesti sekä esimerkiksi Facebook-sivustoilla (Sherman 2015, 141; Tapscott 2010, 23). Onko organisaatioiden siis panostettava vielä enemmän sähköiseen viestintään ja kehitettävä Facebookin kaltaisia, esimerkiksi tietyn osaston henkilöstölle tarkoitettuja suljettuja verkostoja, missä viestitellään niin yksittäisille työntekijöille kuin myös koko työyhteisölle?

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat monelta osin sitä tietoa, että suomalaisessa työelämässä on työstä, johtamisesta ja esimerkiksi esimiestyöskentelystä eri tavoin ajattelevia sukupolvia. Tämä vaatii esimieheltä niin omien näkemysten kuin myös työyhteisön erilaisten näkemysten selvittämistä esimerkiksi palkitsemiseen, johtamiseen ja asenteisiin liittyen. Lähtökohtana tulee olla jokaisen sukupolven ja yksilön vahvuudet, tarpeet ja positiiviset näkökulmat sekä se, mitä erilaisuus voi mahdollistaa työyhteisöissä. Tässä yhteydessä joudutaan ehkä käymään keskustelua myös oikeudenmukaisuudesta ja

tasavertaisuudesta. Jos halutaan tukea eri-ikäisten sitoutumista, ammatillista kehittymistä ja esimerkiksi työssä jaksamista, voidaanko puhua enää perinteisistä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteista? Tarjotaanko tällöin edelleen niitä tasapäistäviä ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole kannustavia ja motivoivia? Onko uskallettava tehdä eri sukupolville ja myös eri työntekijöille erilaisia diilejä ja sopimuksia, jotta tavoiteltaisiin yksilöllisyyttä, hyvinvointia ja sitoutunutta henkilöstöä?

9 Tutkimuseettiset kysymykset

9.1 Oman esiymmärryksen arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä itse myös kiinteästi osana tutkimusprosessia, taustavaikuttajana sen alusta loppuun saakka. Tutkijan on hyväksyttävä se, että hänen kokemuksensa, tunteensa, persoonallisuutensa ja valintansa vaikuttavat tutkimukseen sen eri vaiheissa. Tämän vuoksi tutkijan on tuotava tutkimusraportissaan julki oma suhteensa tutkittavaan asiaan ja tekemiensä valintojen taustavaikuttimiin. Tutkijan on hyvä tuoda esille myös omat esioletuksensa ja –ymmärryksensä aiheesta sekä pyrkiä omien käsitysten aktiiviseen reflektointiin koko tutkimusprosessin ajan (Aaltio & Puusa 2011, 153 -158 ; Puusa & Kuittinen 2011, 167 – 169.)

Kiinnostus opinnäytetyöni aiheen valintaan on lähtenyt vahvasti käytännöstä. Koulutukseeni liittyen luin syksyllä 2014 Marja Hietamäen väitöskirjan *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen*, mikä herätti kiinnostukseni sukupolviajatteluun ja eri sukupolvien johtamiseen. Mielenkiintoani lisäsi, että samaan aikaan toimin osastonhoitajan sijaisena Keski-Suomen keskussairaalan Sydänosastolla. Olin päivittäin yhteydessä eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden kanssa. Tulin käytännössä huomaamaan, että minua 20 vuotta nuoremmat sairaanhoitajat ajattelivat asioista eri tavalla kuin minä nyt ja myös kun itse olin heidän ikäisensä. Tämä sai minut miettimään, mitä he odottavat esimieheltä ja johtamiselta. Sitoutumisen näkökulma tuli mukaan tutkimukseen silloisen esimieheni pyynnöstä. Tutkimuskirjallisuuteen tutustuessani havaitsin ammatillisella kehitymisellä olevan vahva yhteys Y-sukupolven nuorten sitoutumiseen, joten tuntui luonnolliselta ottaa mukaan myös ammatillisen kehittymisen näkökulma. Tutkimus herätti mielenkiintoa myös sairaanhoitopiirissä, joten työn tekemiselle oli perusteita siinäkin mielessä.

Tiedostan, että omat kokemukseni sairaanhoitajana, omat aikaisemmat tietoni sekä muut henkilökohtaiset lähtökohdat, kuten esimerkiksi mainitsemani osastonhoitajana toimiminen ja tuttu organisaatio, ovat vaikuttaneet tähän tutkimukseen. Olen kuitenkin pyrkinyt kaikissa tutkimuksen vaiheissa tietoisesti tarkastelemaan omaa toimintaani sekä refleктоimaan havaintojani ja tulkintojani. Vaikka olen pyrkinyt vahvasti oman tietämykseni ja esiolettamusteni poissulkemiseen ja puolueettomuuteen, en voi täysin varmuudella vakuuttaa etteikö esiymmärrykseni olisi vaikuttanut tutkimukseen, aineiston hankintaan ja analyysiin sekä tekemiini tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Toisaalta näen oman kokemukseni terveydenhuoltoalalta, sairaanhoitajana ja saman organisaation jäsenenä myös vahvuutena. Uskon sen auttaneen minua tulkitsemaan tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien vastauksia ja käsityksiä asioista nimenomaan terveydenhuollon ja myös oman organisaationi kontekstissa.

9.2 Tutkimuksen aineiston hankinnan luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa perehtymällä huolellisesti ja kattavasti kohdeilmion tai – asian teoreettiseen aineistoon ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kerättyyn aineistoon tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti (Aaltio ym. 2011, 159). Aikaisempia tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta etsiessäni, olen käyttänyt apunani lähdekritiikkiä. Lähdekritiikin avulla pyritään arvioimaan tietolähteen käyttökelpoisuutta. Itse olen teoreettista aineistoa kerätessäni kiinnittänyt huomiota esimerkiksi seuraaviin seikkoihin: tiedon alkuperä, tiedon luotettavuus ja uskottavuus, tiedon tunnettavuus, esimerkiksi tekijä tai kirjailija sekä tiedon ajankohtaisuus (Hirsjärvi ym. 1996, 102 – 103). Olen pyrkinyt käyttämään alkuperäisiä lähteitä sekä merkitsemään lähdeviitteet tarkasti ja täsmällisesti.

Sukupolvia koskeva kirjallisuus painottui kansainvälisiin tutkimuksiin. Löytämäni suomalaiset tutkimukset olivat hyvin pitkälti samojen tekijöiden kirjoittamia, joten niiden näkökulmakin oli pitkälti yhteneväinen. Kansainvälisen kirjallisuuden käyttämisessä piilee aineistoni yksi heikkous. Onko mahdollista käyttää kansainvälisiä tutkimuksia, joissa ei huomioida suomalaiskansallisia sukupolvien erityispiirteitä. Perustelen aineiston käyttämistä sillä, että aineisto lisäsi kuvaa sukupolvien monimuotoisuudesta. Sukupolvi ei ole tarkkarajainen määritelmä ja lisäksi jokainen yksilö tuo oman vivahteensa kulloiseenkin sukupolveen.

Olen käyttänyt tutkimuksessani jonkin verran englanninkielistä aineistoa. Tämä tuo riskin aineiston sisällön vääränlaisesta tulkinnasta, mutta olen pyrkinyt perehtymään ko. aineistoihin huolella sekä huolehtimaan hyvästä ja luotettavasta käännöksestä.

Tutkimukseni empiirisen aineiston muodostivat Y-sukupolven sairaanhoitajien kirjoittamat narratiiviset kertomukset. Valitsin narratiiviset kirjoitukset aineiston hankintamenetelmäksi, koska se kiinnosti minua enkä ollut tehnyt vastaavaa aikaisemmin. Lisäksi nimettömästi ja vapaaehtoisesti kirjoitettu narratiivinen aineisto antoi tiedonantajille mahdollisuuden kertoa vapaasti omista käsityksistään tutkittavasta asiasta, minkä voidaan todeta lisäävän aineiston aitoutta. Kaikessa aineiston hankinnassa olen noudattanut tutkimuseettisiä ja tietosuojaan liittyviä asioita.

Kirjoitusohjeessa esitetyt teemat pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja niiden muodostamisessa hyödynnettiin viitekehyksessä käytettyjä lähteitä. Teemakysymysten tekemiseen käytettiin runsaasti aikaa. Teemojen avulla pyrittiin saamaan merkityksellisiä vastauksia omien tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta (Tuomi ym. 2002, 77 – 78). Teema-alueet ja –kysymykset osoittautuivat tutkimuksen kannalta toimiviksi mahdollistaen monipuolisen ja kuvaavan empiirisen aineiston. Sairaanhoitajat vastasivat pääosin teemojen mukaisesti ja jokaisesta vastauksesta löytyi kaikkiin teemoihin liittyviä kirjoituksia. Muutamat alkuperäisilmaukset poistettiin tutkimuksen analyysivaiheessa tutkimuskysymysten kannalta epäoleellisina.

Sähköpostilla toteutetussa tutkimuksessa tai yleensäkin postikyselyissä ongelmaksi voi nousta vastaamattomuus (Tuomi ym. 2002, 76). Minulle palautui ensimmäiseen määräpäivään mennessä neljä vastausta ja tein lopulta kaksi uusintapyyntöä tutkimukseen osallistuville sairaanhoitajille, jotta sain riittävästi vastauksia. Minulle palautui 12 kappaletta narratiivisia kirjoituksia. Kokonaismäärästä (kirjoituspyyntöjä lähti yhteensä 190 henkilölle) määrä on vähäinen, mutta laadullisessa aineistossa määrää tärkeämpi tekijä on aineiston vastaavuus tutkimuskysymyksiin. Eli sellainen aineisto on riittävä, jonka avulla voi vastata tutkimuskysymyksiin (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 160.) Katson, että 12 narratiivista kirjoitusta pystyi vastaamaan omiin tutkimuskysymyksiini. Tutkimusprosessin yhteydessä kokeiltiin myös Y-sukupolven sairaanhoitajien tavoittamista sosiaalisen median, esimerkiksi Facebookin kautta, mutta nämä yritykset eivät tuottaneet yhtäkään vastausta.

Aineistojen niukkasanaisuus voi olla myös ongelma, erityisesti jos pyydetään avoimia vastauksia (Tuomi ym. 2002, 76). Tutkimuksen empiirinen aineisto oli monimuotoista ja pidän sitä myös informatiivisesti, sisällöllisesti ja merkitysten löytämiseksi riittävänä ja luotettavana. Vastaajat eivät olettaneet tutkijan odottavan vain positiivisia ilmauksia tai myönteistä kerrontaa, vaan aineistot sisälsivät myös avointa kuvausta ongelmista sekä epäkohdista. Siinä mielessä tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat vastasivat toiveisiin monipuolisesta kirjoitusten sisällöstä. Voidaan toki miettiä, olisiko laajempi aineisto mahdollistanut vielä rikkaamman tulkinnan ja antanut enemmän näkökulmia asioihin. Nythän esimerkiksi ammatilliseen kehittymiseen liittyvät kirjoitukset olivat määrällisesti selvästi vähäisempiä kuin johtamiseen liittyen. Toisaalta johtamisen alueen painottuminen kuvastaa asian tärkeyttä sairaanhoitajille. Toinen näkökulma kirjoituksissa on sukupuolijakauma. Nyt tutkimuspyyntöön vastasi vain yksi miespuolinen hoitaja. Useamman mieshoitajan kirjoitus olisi voinut tuoda erilaisia vivahteita tuloksiin. Toisaalta yhden mieshoitajan vastaaminen kuvastaa pitkälti sairaalassa olevaa yleistä sukupuolijakaumaa.

Kirjoitetussa aineistossa ei ole mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä kuten esimerkiksi haastattelututkimuksissa, missä tutkija voi esimerkiksi oikaista väärinkäsityksiä sekä pyytää selventäviä vastauksia (Tuomi ym. 2002, 75). Katson kuitenkin narratiivisen aineistoni olevan tässäkin mielessä riittävä erilaisten merkitysten ja ulottuvuuksien esiin saamiseksi.

9.3 Aineiston analyysin luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää sisäisen validiteetin käsitettä, mikä voidaan ymmärtää tutkimuksen kaikkien päättelyketjujen läpivalaisuna. Kyse on uskottavuudesta; tutkijan pitää pystyä tutkimusraportissaan vakuuttamaan lukijat kuvattujen tulkintojen paikkaansa pitävyydestä sekä perustelemaan miten on päätynyt tulkintoihinsa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa oleellista on juuri käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyys (Aaltio ym. 2011, 154 – 157; Puusa ym. 2011, 168 – 170.) Tutkijan tekemien tulkintojen tulee vastata tiedonantajien käsityksiä ja tulkintoja asiasta, kyse on myös totuudellisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee kuvata käyttämänsä aineisto ja siitä tehdyt havainnot ja tulkinnat mahdollisimman perusteellisesti sekä peilata omia tulkintojaan ja johtopäätöksiään tätä kuvausta vasten.

Uskottavuuden ohella arvioitavuus on laadullisessa tutkimuksessa käytettävä käsite. Se liittyy uskottavuuteen ja päättelyketjujen avoimuuteen. Arvioitavuus viittaa siihen, että lukijat pystyvät tutkijan tarkkojen kuvausten perusteella seuraamaan tutkijan päättelyä ja näin arvioida sen luotettavuutta (Aaltio ym. 2011, 153 – 155; Puusa ym. 2011, 168 – 170.)

Tutkimuksen analysointi tehtiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on väljä metodinen viitekehys, joka mahdollistaa monia tapoja tutkia. En ollut aikaisemmin tehnyt puhtaasti laadullista tutkimusta ja alkuun niin analyysimenetelmän valinta kuin myös analyysin tekeminen tuntuivat vaikealta. Kirjallisuuden pohjalta ja muita tutkimuksia lukemalla muodostin vähitellen käsityksen omasta analyysin etenemistavasta. Analyysia tehdessäni jouduin kuitenkin useasti palaamaan teoriaan kertaamaan asioita. Vasta erään laadukkaan opinnäytetyön lukeminen ja siinä toteutettu sisällönanalyyttinen analyysi avasivat omat silmäni ja sain konkreettisia lähtökohtia omalle analyysityölleni. Toteuttamani analyysimenetelmä on sisällönanalyysin periaatteiden mukaan perusteltavissa ja olen pyrkinyt esittämään sen vaiheet tarkasti ja yksityiskohtaisesti Aineiston analyysiprosessi kappaleessa. Tutkimustulosten totuudellisuuden ja arvioitavuuden parantamiseksi tutkimusraportissa on kuvattu analysoinnissa syntyneet luokat. Loppujen lopuksi sisällönanalyysi soveltui hyvin tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi antaen vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä mahdollistamalla johtopäätösten ja tulkintojen tekemisen tutkittavasta aiheesta.

9.4 Tutkimusprosessin sekä tulosten ja johtopäätösten arviointia

Tutustuin jo aivan tutkimuksen alkuvaiheessa Suomen Akatemian tutkimuseettisiin ohjeisiin ja olen pyrkinyt noudattamaan ohjeita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseen on haettu tutkimuslupa Keski-Suomen keskussairaalasta sairaalan protokollan mukaisesti.

Olen tarkastellut opinnäytetyöni tuloksia ja johtopäätöksiä kriittisesti ja tuon ne esiin siitä näkökulmasta, mitkä katson keskeisimmiksi oman työni kannalta. Sisällönanalyttisessä tutkimuksessa aineisto ei ole todellisuuden kuvaus vaan se saa merkityksensä aina jostakin kontekstista, näkökulmasta tai asiayhteydestä käsin. Kieli ei kuvaa vain yhtä totuutta vaan kielen avulla sosiaalisesta todellisuudesta muodostetaan useita, erilai-

sia tulkintoja. Näin ollen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat minun oman kieleni avulla tuotettuja tulkintoja aineistosta ja ne rakentavat omalta osaltaan sosiaalista todellisuutta.

Sisällönanalyttisessä tutkimuksessa tulosten luotettavuutta voidaan parantaa lisäämällä perusteltuja lainauksia aineistosta. Lainauksien avulla lukija pystyy seuraamaan päätte-lyketjun etenemistä sekä arvioimaan tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta (Aaltio ym. 2011, 161 - 162; Puusa ym. 2011, 171 – 172.) Omiin tuloksiini liitin runsaasti alkuperäisiä lainauksia, jotta pystyin välittämään tutkittavien kuvaamia merkityksiä ja ajatusmaailmaa sekä mahdollistamaan tulkintani luotettavuutta. Lainauksista on pyritty poistamaan kaikki tunnistamiseen liittyvät asiat, koskivat ne tutkittavia itseään tai esimerkiksi heidän esimiehiään. Sairaanhoidajat esiintyvät lainauksissa analyysitunnuksil- laan, esimerkiksi Sh 1.

Sisällönanalyysin tuloksia voidaan arvioida vastaavuuden, uskottavuuden, siirrettävyy- den ja pysyvyyden näkökulmasta. Tutkimuksen uskottavuuden ja vastaavuuden taustalla on näkökulma, että tulokset ovat todenmukaisia, aineistolähtöisiä sekä mahdollisia mui- denkin mielestä. Tutkimustulosten vastaavuus lisää tuloksille myös uskottavuutta. Olen pyrkinyt lisäämään oman tutkimukseni uskottavuutta ja vastaavuutta kuvaamalla tutki- musprosessin mahdollisimman tarkasti sekä huomioimalla omat ennakkokäsitykset ja esioletukset tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Lisäksi mielestäni uskottavuutta ja vastaa- vuutta parantavat tutkimuksen teoriaosuuden, tutkimuskysymysten sekä analyysimene- telmien yhteensopivuus. (Pietikäinen ym. 2009, 170 – 171.)

Tutkimuksen siirrettävyys ja sovellettavuus liittyvät tutkimustulosten hyödynnettävyy- teen (Pietikäinen ym. 2009, 171). Sisällönanalyysillä ei yleensä pyritä laajoihin yleis- tyksiin. Koska opinnäytetyöni kontekstina on yksi sairaala ja sen 12 työntekijää, ei tu- loksia voi sellaisenaan yleistää muihin konteksteihin. Katson kuitenkin tutkimustuloste- ni voivan olla, sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, ainakin keskustelun avaajina.

10 Jatkotutkimusehdotukset

1. Tutkimuksessa vain yksi sairaanhoitaja kirjoitti hoitotyön ja potilaiden merkityksestä sitoutumisessa. Jatkotutkimuksena voisi selvittää hoitotyön ja potilaiden/asiakkaiden merkitystä eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden sitoutumisessa.
2. Y-sukupolven kohdalla puhutaan tiimi- ja ryhmätyön merkityksestä esimerkiksi sitoutumisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Jatkotutkimuksena voisi selvittää eri sukupolviin kuuluvien näkemyksiä yhdessä tekemisestä ja ryhmätyöskentelystä.
3. Tässä tutkimuksessa tuotiin esille tiedottamisen heikkoutta. Jatkotutkimuksena voisi selvittää miten työntekijät haluavat asioista tiedotettavan.
4. Y-sukupolven on todettu haluavan pidempiaikaista ja yksilöllistä perehdytystä. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, minkälaista on hyvä perehdytys eri sukupolvien näkökulmasta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Management Institute of Finland. Helsinki.

Aarnio E. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstökuva. Henkilöstöjohtamisen ilta-päivä 18.3.2014. Luento.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. Viitattu 27.1.2015.
<https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>

Airila, A., Kauppinen, K. & Eskola, K. Ikäystävällisyys ja sen merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusallalla. Viitattu 23.1.2015.
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/Documents/Ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llisyys%20ja%20i%C3%A4n%20merkitys%20ty%C3%B6s%C3%A4.pdf

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-raportteja 14/2012. Viitattu 27.1.2015.
https://www.tem.fi/files/33157/TEMap_14_2012.pdf

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. tykes raportteja 68. Viitattu 23.1.2015. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti68.pdf>

Alestalo, M. 2007. Rakennemuutokset ja sukupolvet. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):2. Viitattu 23.1.2015.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101070/072alestalo.pdf?sequence=1>

Antikainen, S. & Karttu, P. 2011. Nuori työntekijä – voimavara ja haaste. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman – Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Beecroft, P., Dorey, F. & Wenten, M. 2007. Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis. Journal of Advanced Nursing 62 (2007). Viitattu 28.1.2015.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2007.04570.x/pdf>

Blomberg, K., Isaksson, A-K., Allvin, R., Bisholt, B., Ewertsson, M., Kullen Engström, A., Ohlsson, U., Sundler Johansson, A. & Gustafsson, M. 2014. Work stress among newly graduated nurses in relation to workplace and clinical group supervision. Journal of Nursing Management.

Bowles, C. & Candela, L. 2005. First Job Experiences of Recent RN Graduates. Improving the Work Environment. Journal of Nursing Administration. Viitattu 28.1.2015. <http://s3.documentcloud.org/documents/12364/unlv-nurses-study-perception-of-first-job.pdf>

Boychuk Duchscher, J.E. & Cowin, L. 2004. Multigenerational Nurses in the Workplace. JONA. Vol 34, No. 11.

Brewer, C., Kovner, C.T., Greene, W., Tukov – Shuser, M. & Djukic, M. 2011. Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. Journal of Advanced Nursing.

Carver, L. & Candela, L. 2008. Attaining organizational commitment across different generations of nurses. Journal of Nursing Management 16(2008).

Danielsbacka, M. & Tanskanen, A. 2009. Nuorten asennoituminen työhön ja työttömyyteen. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009. Viitattu 30.8.2016. <http://docplayer.fi/13286331-Nuorten-asennoituminen-tyohon-ja-tyottomyyteen.html>

D'Ambra, A.M. & Andrews, D.R. 2014. Incivility, retention and new graduate nurses: an integrated review of the literature. Journal of Nursing management. 22/2014.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. 2008. Fresmen in nursing: job motives and work values of a new generation. Journal of nursing Management, Vol. 16. Viitattu 30.8.2016. https://www.researchgate.net/profile/Roland_Pepermans/publication/5641073_Freshmen_in_nursing_Job_motives_and_work_values_of_a_new_generation/links/0912f50891168d8ec7000000.pdf

Ensio, A., Suomalainen, S., Lamintakanen, J. & Kinnunen, J. 2014. Työtyytyväisyys meillä ja muualla. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Farag, A.A., Tullai – McGuinness, S. & Anthony, M. 2009. Nurses' perception of their manager's leadership style and unit climate: are there generational differences? Journal of Nursing Management. 17/2009. Viitattu 28.1.2015.

Flinkman, M., Leino – Kilpi, H. & Salanterä, S. 2014a. Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.

Flinkman, M. & Salanterä Sanna. 2014b. Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. Journal of Nursing Management. Viitattu 30.3.2015.

- Haapanen, A.** 2007. Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. Työterveyslaitos. Viitattu 23.1.2015. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo-ja-monimuotoinen_tyolama/mita_on_monimuotoisuus/Documents/Monimuotoisuusbarometri%202007.pdf
- Haavisto, I.** 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. EVA. Viitattu 23.1.2015. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyolaman_kulttuurivallankumous.pdf
- Hahtela, N.** 2014a. Hyvän työpaikan kriteerit. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hahtela, N.** 2014b. Sairaanhoidajien työolobarometri 2014. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 4.2.2015. <https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2015/01/Sairaanhoidajien-ty%C3%B6olobarometri-2014.pdf>
- Halava, I. & Pantzar, M.** 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA. Viitattu 23.1.2015. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>
- Halme, P.** 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 20.1.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>
- Harmoinen, M.** 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 19.1.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Heikkilä, J., Miettinen, M., Paunonen, T. & Mäkelä N. (toim.)** 2003. Sairaanhoidajan urakehitys Keski-Suomessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Kopijyvä Oy. Jyväskylä.
- Heikkinen, H.** 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hendricks, J.M. & Cope, V.C.** 2012. Generational diversity: what nurse managers need to know. Journal of Advanced nursing. Viitattu 30.1.2015.
- Hietamäki, M.** 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoidajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä – Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 30.1.2015. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1219-0/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf

- Higgins, G.,** Spencer, R.L. & Kane, R. 2010. A systematic review of experiences and perceptions of the newly qualified nurse in the United Kingdom. *Nurse Education Today* 30, Issue 6 (2010). Viitattu 28.1.2015.
http://scholar.google.fi/scholar_url?url=http://www.researchgate.net/profile/Roslyn_Kane/publication/40032746_A_systematic_review_of_the_experiences_and_perceptions_of_the_newly_qualified_nurse_in_the_United_Kingdom/links/00b7d525ac50928f5e000000.pdf&hl=fi&sa=X&scisig=AAGBfm025x6QRnL66631zKMEYYi4lemIXA&nossl=1&oi=scholar&ei=DTXWVMGfAojMyAO2rYJ4&ved=0CBwQgAMoADAA
- Hilden, R.** 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.
- Hiltunen, A.** 2011 Osaamisen kartoitus esimiehen työkaluksi. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Hirsjärvi, S.,** Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Hutchinson, D.,** Brown, J. & Longworth, K. 2012. Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review. *Journal of Nursing Management*. 20(2012). Viitattu 28.1.2015.
- Häggman – Laitila, A.** 2014. Sairaanhoitajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hänninen, V.** 1999. Sisäinen tunne, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67873/951-44-5597-5.pdf?sequence=1>
- Ilmarinen, J.** 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Innanen, H. & Salmela-Aro, K.** 2013. Nuorten työntekijöiden uupuminen, suoritus- ja sosiaaliset strategiat ja työolot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.1.2015.
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1
- Janhonen, S. & Nikkonen, M.** 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Porvoo
- Jerome, A.,** Scales, M., Whithem, C. & Quain, B. 2014. Millenials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*. Vol. 5, issue 1. Viitattu 1.9.2016.
<http://search.proquest.com/openview/8a9f45371a5cbc0ec38cfb8d03f3bb60/1?pq-origsite=gscholar>

Jobe, J.L. 2014. Generational Differences in Work Ethic Among 3 Generations of Registered Nurses. The Journal of Nursing Administration. Volume 44. Number 5. Viitattu 28.1.2015. <ftp://ftp.umsha.ac.ir/Learning/Journal-of-Nuclear/Journal%20of%20Nursing%20Administration4/2014/Volume%2044,%20Issue%205/00005110-201405000-00012.pdf>

Jokiniemi, K., Pietilä, A-M., Kangasniemi, M. Haatainen, K. & Meretoja, R. 2014. Työhyvinvointi ja kliinisen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.

Juuti, P. 2011. Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän? Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Keuruu.

Juuti, P. 2006b. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Keuruu.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 20.1.2015. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>

Ketonen, S. 2011. Johtaminen ja johtaja muutoksessa. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman – Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen (toim.) WSOYpro Oy. Helsinki.

Kinnunen, J. & Vuori, J. 2005. Terveydenhuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa Vuori, J. (toim) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY. Helsinki

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013:50. Viitattu 4.2.2015. <http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/8563/6348>

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2005. Johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Teoksessa Vuori, J. (toim) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY. Helsinki

Koponen, E-L., Laiho, U-M. & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle – työvoimatarpeen ja –tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Sosiaali- ja terveysministeriö. TEM-raportteja 43/2012. Viitattu 23.1.2015. http://www.tem.fi/files/34537/sosiaali- ja_terveysala.pdf

Koponen, S., von Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2007. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalassa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 23.1.2015.
<http://www.ksshp.fi/download/noname/%7B06E1D78D-B177-417B-A515-F3C987E91FD3%7D/6916>

Korhonen, T. & Holopainen, A. 2011. Kollektiivinen asiantuntijuus. Teoksessa: Ranta, I. (toim.). 2011. Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Sairaanhoitajaliitto ry. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adapting different perspectives in understanding generation Y at work. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 30.8.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf

Kultalahti, S. 2011. Understanding the future challenges with generation Y at work. Teoksessa: Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Viitattu 30.8.2016.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012-2030. 2012. Viitattu 23.1.2015.
http://www.keva.fi/fi/tietoa/meista/uutiset/Sivut/kunta_alan_eläkepoistumaennuste_2012_2030_julkaisu_ilmestynyt.aspx

Kääriäinen, O., Törmä, A-M., Torppa, K. & Paasivaara, L. 2009. Vetovoimaisen hoitotyön malli ja sen piirteitä OYS:n ERVA-alueen sairaaloissa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 2/2009. Viitattu 28.2.2015.
https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16312_2_2009.pdf

Laakkonen, A. 2004. Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 13.2.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67361/951-44-5923-7.pdf?sequence=1>

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.

LaBan, M.M. 2013. A Late Y2K Phenomenon: Responding to the Learning Preferences of Generation Y – Bridging the Digital Divide by Improving Generational Dialogue. The American Academy of Physical Medicine and rehabilitation. Vol. 5, iss. 7, 2013. Viitattu 30.1.2016.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 3.2.2015.

- Laitinen – Pesola, J.** 2011. Tuottavuus sairaanhoitajan työssä. Teoksessa: Ranta, I. (toim.) Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lammintakanen, J.** 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen (toim.) WSOYpro Oy. Helsinki.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S.** 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Latvala, E. & Vanhanen – Nuutinen, L.** 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Helsinki.
- Lauri, S.** 2007. Hoitotyön ydinosaaminen ja oppiminen. WSOY oppimateriaalit Oy. Porvoo
- Lavoie – Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C. & Drevniok, U.** 2010. The Needs and Expectation Y Nurses in the Workplace. Journal for nurses in staff development. Volume 26, Number 1. Viitattu 1.9.2016.
<https://sunpasit.go.th/booking/docs/da25e559630e948647663c24347d7e83.pdf>
- Leiter, M., Price, S. & Spence Laschinger, H.** 2010. Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. Journal of Nursing management 18(2010).
- Liimatainen, A.** 2009. Sairaanhoitajan asiantuntijuuden kehittyminen perusterveydenhuollossa. Tapaustutkimus laajennetusta tehtäväkuvasta. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Lisensiaatintutkimus. Viitattu 13.2.2015.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100015/urn_nbn_fi_uef-20100015.pdf
- Lower, J.** 2008. Brace Yourself. Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse. Vol 28, No 5 (2008). Viitattu 30.1.2015.
<http://ccn.aacnjournals.org/content/28/5/80.full.pdf?q=generation-y>
- Manka, M-L.** 2014. Työilo – pää(n)asia. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Bookwell Oy. Porvoo.
- Martin, C.A.** 2005. From high maintenance to high productivity. What managers need to know about generation Y. Industrial and Commercial training. Vol. 37, No. 1. Viitattu 2.9.2016.
<http://myboytheriotgirl.com/braintrust/Fromhighmaintenancetohighproductivity.pdf>
- Meier, J., Austin, S.F. & Crocker, M.** 2010. Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. The Journal of Human Resource and Adult Learning. Vol. 6, Num. 1. Viitattu 30.8.2016.
<http://search.proquest.com/openview/352e46e29a2ab4c068ceb3bcd70cfce/1?pq-origsite=gscholar>

Moisio, E. & Martikainen, T. 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Monikko-projekti. Väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 25/2006. http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/4b7265aafe81a97c66b0623a890974d0/1474571762/application/pdf/1121733/Kykyjenmosaiikki_ekirja.pdf

Moore, L. 2010. Work-based learning and the role of managers. Nursing management. September 2010. Volume 17. Number 5. Viitattu 30.8.2016. <http://journals.rcni.com/doi/pdfplus/10.7748/nm2010.09.17.5.26.c7962>

Morrow, S. 2009. New graduate transitions: leave the nest, joining the flight. Journal of Nursing Management. 17, Issue 3 (2009). Viitattu 28.1.2015.

Mäki, A. 2008. Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä. Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus. Viitattu 13.2.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76475/lisuri00072.pdf?sequence=1>

Mäkinen, S. 2014. Mentorointiprosessi erilaisesta kulttuurista olevan sairaanhoitaja-opiskelijan ammatillisen kasvun edistäjänä terveydenhuollon transkulttuurisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 19.1.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95044/978-951-44-9408-6.pdf?sequence=1>

Mäkipää, S. & Krokfors, Y. 2011. Asiantuntijuus ja monenlaiset potilaat. Teoksessa: Ranta, I. (toim.) Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Sairaanhoitajaliitto ry. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mäntyhärju, E. & Hakulinen-Enroos, H. 2011. Henkilöstöjohtamisen iltapäivä 8.12.2011. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Luento.

Nieminen, A. 2011. Keskustelun jalo taito. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman – Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013a. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.1.2015. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, Manka, M-L. & Bordi, L. 2013b. Toimivat johtamiskäytännöt eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä – toimintatutkimus kolmessa eri organisaatiossa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.1.2015. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2012.pdf?sequence=1

Nuutinen, S. 2012. Miten johtaa ja tukea eri-ikäisiä? Tutkimustieto työpaikkatason toiminnan tueksi. Viitattu 19.1.2015. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1031/Sanna_Nuutinen_26_9_12.pdf.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 23.1.2015.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf?sequence=1>

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tampere.

Pirinen, H. & Hussi, T. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Työterveyslaitos. tiedote 59/2010. Viitattu 23.1.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx

Pohjalainen, M. & Talja, S. 2011. Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. Informaatiotutkimus 30(1)-2011. Viitattu 23.1.2015. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/4088/3819>

Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.

Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan.

Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? Yhteiskuntapolitiikka 81 (2016):1

Pyöriä, P. 2013. Katsaus: Turhaa huolta nuorten laiskuudesta. Y – sukupolvi arvostaa työtä yhtä paljon kuin edeltäjänsä. Viitattu 27.1.2015. <http://hybrislehti.net/32013-%E2%80%93ty%C3%B6/katsaus-turhaa-huolta-nuorten-laiskuudesta>

Rand, S. 2013. A Generation Yers` Perspective on Generation Y Learning. The American Academy of Physical Medicine and rehabilitation. Vol. 5, iss. 7, 2013. Viitattu 30.1.2016.

Rantala, T. 2011. Johtamiskulttuuri ja hyvän työyhteisön tunnuspiirteet. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman – Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Rasimus, M. 2005. Fyysinen ja henkinen turvattomuus lähijohtajuudessa. Teoksessa Vuori, J. (toim) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY. Helsinki

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 3.2.2015.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Riegel, E. 2013. Orienting a new generation of nurses: Expectations of the millennial new graduate. *Open Journal of Nursing* 3 (2013). Viitattu 1.9.2016.
http://file.scirp.org/pdf/OJN_2013111510444627.pdf

Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. *Sosiaali- ja terveystoiminta* (toim.) WSOYpro Oy. Helsinki.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja – identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava. Keuruu.

Saari, T. & Ojala, S. 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietoyöstä. *Työelämän tutkimus – arbetslivsforskning* 3/2011. Viitattu 27.1.2015. http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_3-2011_verkkoversio.pdf

Salahuddin, M.M. 2010. Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*. Vol. 5, number 2. Viitattu 1.9.2016. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/805-3171-1-PB.pdf>

Sankelo, M. 2013. Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.1.2015.
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1

Schlitzkus, L.L. , Schenarts, K. & Schenarts, P. 2010. Is Your Residency Program Ready for Generation Y? *Journal of Surgical Education*. Volume 67/Number 2. Viitattu 20.1.2016.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

Sherman, R. 2015. Recruiting and Retaining Generation Y Perioperative Nurses. *AORN Journal*. Vol 101, No 1. Viitattu 28.1.2015.
[http://www.aornjournal.org/article/S0001-2092\(14\)01094-1/pdf](http://www.aornjournal.org/article/S0001-2092(14)01094-1/pdf)

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 19.1.2015.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. (toim) *Terveys ja johtaminen*. Terveystieteiden tutkimuskeskus. WSOY. Helsinki

Sippola, A. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008. Viitattu 27.1.2015. <http://www.tem.fi/files/18863/sippola.pdf>

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. KASTE 2012-2015. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 23.1.2015.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf

Stanley, D. 2010. Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management* 18 (2010). Viitattu 30.1.2015.
http://www.sph.uwa.edu.au/_data/assets/pdf_file/0012/1879464/Multigenerational-workforce-issues.pdf

Surakka, T. & Laine, N. 2011a. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Surakka, T. 2011b. Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman – Viitala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. WS Bookwell. Porvoo.

Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Telaranta, S. 1997. Hoitotyön hallinto. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Toivanen, H. 2011. Y-sukupolvi opiskelemassa yrittäjyyttä Tiimiakatemiassa. Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. 2011. Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammatillaisen näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Työterveyslaitos. Viitattu 30.8.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/monimuotoisuusbarometri_2011.pdf

Tourangeau, A., Wong, M. Saari, M. & Patterson. 2014. Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed. *Journal Of Advanced Nursing*. Viitattu 28.1.2015

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Turunen, T. 2009. Nuorten palkansaajien työorientaatiot Suomessa – Tutkimus 18-29-vuotiaiden suomalaisten palkansaajien työkeskeisyyttä lisäävistä yksilöllisistä taustatekijöistä. *Janus* vol 17 (2009). Viitattu 23.1.2015.
http://www.sosiaalipoliittinenyhdistys.fi/janus/0109/1_2009/1_2009_turunen.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä moninaisuuden johtamiseen. Viitattu 30.8.2016.
<http://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-elinvoimaa+erilaisuudesta>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikoilla. Viitattu 30.8.2016.
<https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+mahdollisuus.+Opas+yhdenvertaisuuden+edist%C3%A4miseen+ja+syrjinn%C3%A4n+torjumiseen+ty%C3%B6paikalla>

Vesanen, M., Vuojärvi, J. & Salminen - Kultanen, P. 2012. Nuoret ja johtaminen 2012. Taloudellinen tiedotustoimisto. Viitattu 23.1.2015. http://www.tat.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/Nuoret-ja-johtaminen-2012_tiivistelmä.pdf

Vesterinen, P-L. 2013. Digisukupolvi. Mitä digiaikaan syntyneet odottavat esimiestyötä. Viitattu 23.1.2015. <http://docplayer.fi/5715237-Mita-digiaikaan-syntyneet-odottavat-esimiestyolta.html>

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa: Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Hansaprint Oy. Vantaa

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Keuruu.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 20.1.2015.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789526201245/isbn9789526201245.pdf>

Vesterinen, S., Isola, A. & Paasivaara, L. 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. Journal of Nursing Management. 17/2009. Viitattu 28.1.2015.

Viljakainen, P. 2011. Johtaja kohtaa digicowboyt. No Fear. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vuori, J. 2005. Terveysthuollon inhimillisten voimavarojen johtaminen: henkilöstökustannusten muuttaminen henkilöstöinvestoinneiksi. Teoksessa Vuori, J. (toim) Terveys ja johtaminen. Terveysthallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY. Helsinki

Wakim, N. 2014. Occupational Stressors, Stress Perception Levels, and Coping Styles of Medical Surgical RN's. A Generational Perspective. The Journal of nursing administration. Vol 44, No 12. Viitattu 28.1.2015.

Wallin, O. 2010. Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 3/2010 (8 vsk.). Viitattu 28.1.2015.
http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt23_verkkoversio.pdf

Wilson, B., Squires, M., Widger, K., Cranley, L. & Tourangeau, A. 2008. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. 16(2008). Viitattu 30.1.2015

Wolff, A., Ratner, P., Robinson, S.L., Oliffe, J.L. & McGillis Hall, L. 2010. Beyond generational differences: a literature review of the impact of relational diversity on nurses' attitudes and work. *Journal of Nursing management*. 18/2010. Viitattu 28.1.2015

Liitteet

Liite 1

Hyvä sairaanhoitaja-kollega

Työskentelen Keski-Suomen keskussairaalan Sydänosastolla sairaanhoitajana. Työni ohella olen opiskellut Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää AMK - tutkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötäni, missä selvitetään vuosina 1985 – 1995 syntyneiden sairaanhoitajien antamia merkityksiä esimiestyölle sekä esimiehen roolista ammattiin ja organisaatioon sitoutumisessa ja ammatillisessa kehityksessä.

Vuoden 2014 tein osastonhoitajan sijaisuutta Sydänosastolla. Meillä on melko nuori henkilökunta ja omien työntekijöiden ohella olin paljon tekemisissä alan opiskelijoiden ja harjoittelijoiden kanssa. Samaan aikaan luin koulutehtäviini liittyen Marja Hietamäen väitöskirjaa Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Omien kokemusten ja väitöskirjan pohjalta rupesin miettimään, minkälaisen esimiehen te nuoremman polven sairaanhoitajat haluatte? Sanotaan, että jokaisella sukupolvella on omat arvonsa, näkemyksensä työstä ja johtamisesta sekä odotuksensa työympäristölle ja esimiehelle. Jos minä olisin sinun esimiehesi tai osastonhoitajasi, mitä sinä odottaisit minulta? Miten minun tulisi johtaa? Ja miten voisin tukea sinua ammatillisessa kehityksessä ja ammattiin sitoutumisessa?

Pyydän nyt, että kirjoittaisit minulle vapaamuotoisen essee-tyyppisen kirjoituksen omista näkökulmistasi ja odotuksistasi. Tarkemmat ohjeet kirjoituksen tekemiseen löydät tämän sähköpostin liitetiedostosta. Kirjoittamalla autat minua opinnäytetyössäni, mutta samalla voit tuoda laajemminkin esille oman sukupolvesi ääntä. Opinnäytetyölläni on sairaanhoitopiiriin hyväksyntä ja tutkimusta voidaan käyttää hyväksi Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin johtamisen kehittämisessä.

Tämä kirjoituspyyntö lähetetään jokaiselle Keski-Suomen keskussairaalassa tutkimushetkellä työskentelevälle sairaanhoitajalle (pois lukien Sydänosaston sairaanhoitajat), jotka ovat syntyneet vuosina 1985 – 1995. Sairaanhoitajien sähköpostiosoitteet saadaan sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnon tietokannosta.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja siinä noudatetaan eettisesti hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei tule esille missään tutkimuksen vaiheessa. Kaiken saamani aineiston tulen käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti ja aineisto tulee vain minun käyttöni. Aineisto säilytetään asianmukaisesti ja opinnäytetyöni valmistuttua aineisto hävitetään. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä tutkimuksen vaiheessa tahansa eikä siitä aiheudu tutkittaville mitään seuraamuksia.

Suostumus tutkimukseen vahvistuu vastaamalla tutkimuspyyntöön kirjoittamalla oma vapaamuotoinen kirjoitus. Kirjoituksen lähettäminen on tietoinen suostumus tutkimukseeni. Opinnäytetyöni tutkimusraportissa käytän suoria lainauksia kirjoituksista tutkimuksen luotettavuuden ja analyysin havainnollistamiseksi sekä tekstin elävöittämiseksi. Vastaamalla tähän kirjoituspyyntöön ja kirjoittamalla kirjoituksen aiheesta tutkittava antaa suostumuksen käyttää suoria lainauksia nimettömästi tutkimusraportissa.

Tutkimukseen **saa vastata nimettömästi**. Koneella kirjoitettu kirjoitus palautetaan **20.9.2015** mennessä sairaanhoitopiiriin sisäpostikuoressa opinnäytetyön tekijän työpaikalle Sydänosastolle.

Kerron mielelläni lisätietoja tutkimuksesta ja vastaan kysymyksiin.

Osallistumisesta jo etukäteen kiittäen,

Yhteistyöterveisin

Merja Kivi, Sydänosasto

sairaanhoitaja, YAMK-opiskelija

email: merja.kivi@ksshp.fi

Liite 2

OHJEITA KIRJOITUKSEEN

Aloita kirjoituksesi kertomalla **ikäsi vuosina, sukupuolesi, työkokemuksesi sairaanhoitajana vuosina sekä toimialueesi** (operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrian tai päivystyksen) missä työskentelet tällä hetkellä.

Tutkimukseen lähettämä kirjoituksesi saa olla vapaamuotoinen. Kirjoita omista toiveistasi ja odotuksistasi, siitä miten haluaisit asioiden olevan.

Kirjoituksessasi toivon sinun kuitenkin käsittelevän ainakin seuraavanlaisia teemoja:

- ❖ Minkälaista esimiestä sinä arvostat?
- ❖ Minkälaisilla sanoilla kuvailisit hyvää johtamista? Entäpä huonoa?
- ❖ Mitkä asiat tai tekijät saisivat sinut jatkossakin työskentelemään sairaanhoitajana?
- ❖ Mitkä asiat tai tekijät saisivat sinut jatkossakin työskentelemään sairaanhoitajana jossakin tietyssä organisaatiossa/yrityksessä?
- ❖ Miten esimies voi auttaa sinua sitoutumaan sairaanhoitajan ammattiin tai johonkin organisaatioon?
- ❖ Mitkä asiat tai tekijät mielestäsi auttavat ammatillista kehittymistäsi?
- ❖ Miten esimies voi auttaa sinua ammatillisessa kehittämisessäsi?

Kiitos vastauksistasi!

Lähetä kirjoituksesi minulle 20.9.2015 mennessä.

Palauta koneella kirjoitettu kirjoitus sairaanhoitopiirin sisäpostikuoreessa osoitteella:

Sairaanhoitaja Merja Kivi

Sydänosasto

D1/-1 krs

Liite 3a Y-SUKUPOLVEN SAIRAANHOITAJIEN ODOTUKSET ESIMIESTYÖLLE		
ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
TILANNETIETOISUUS	PERUSTEHTÄVÄÄ TUKEVA LÄHIJOHTAMINEN	LÄHIESIMIESTYÖN TOIMI- VUUS
RIITTÄVÄT HOITAJA- RESURSSIT		
RIITTÄVÄ PEREHDYTYS		
AMMATILLISEN KASVUN MAHDOLLISTAMINEN		
ESIMIEHEN TUKE		
ESIMIES ON TYÖNTEKIJÄN PUOLELLA		
ESIMIEHEN JOUSTAVUUS		
ESIMIES ON KIINNOSTUNUT TYÖSTÄÄN		
OIKEUDENMUKAINEN JOH- TAMINEN	JOHTAMISEN EETTISET LÄHTÖKOHDAT	
TASAPUOLISUUS		
ESIMIES PERUSTEE PÄÄ- TÖKSET		
JOHTAMISEN KIELTEISET ILMENTYMÄT		
	VALMENTAVA JOHTAMIS- TYYLI	
ESIMIEHEN OMINAISUUDET	ESIMIEHEN SUBSTANS- SIOSAAMINEN	
AUKTORITEETTI		
KAVERIJOHTAMINEN		
SAIRAANHOITAJAN TYÖN TUNTEMUS		
SELKEÄ JOHTAMINEN	TYÖN JA TOIMINNAN SEL- KEYS	
ESIMIES PUUTTUU ONGEL- MIIN		
TIEDOTTAMINEN		
	ESIMERKILLÄ JOHTAMINEN	
	LÄSNÄ OLEVA ESIMIES	JOHTAMINEN SOSIAALISE- NA VUOROVAIKUTUS- PROSESSINA
HENKILÖKOHTAISUUS	YKSIÖLLINEN JOHTAMI- NEN	
ESIMIES ON KIINNOSTUNUT HYVINVOINNISTA		
ESIMIEHEN VUOROVAIKU- TUSTAIDOT	AVOIN VUOROVAIKUTUS JOHTAMISESSA	
KUUNTELEVA ESIMIES		
KESKUSTELEVA ESIMIES		
VÄLITTÄVÄ		
HELPOSTI LÄHESTYTTÄVÄ ESIMIES	TUNNEÄLYOSAAMINEN	
JÄMÄKKYYS		
NÖYRYYS		
ESIMIES RAKENTAA ILMA- PIIRIÄ	TYÖYHTEISÖN HYVÄ ILMA- PIIRI	TYÖYHTEISÖTEKIJÄT
ESIMIES KYSELEE MIELIPI- TEITÄ	ARVOSTAVA JOHTAMINEN	
TYÖN JA OSAAMISEN AR- VOSTAMINEN		

Liite 3b

ESIMIEHEN TUKI Y-SUKUPOLVEN SAIRAANHOITAJAN AMMATTIIN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMISESSA

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	
HYVÄ ESIMIES	ESIMIESTYÖSKENTELY	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	
ESIMIEHEN JOUSTAVUUS			
ESIMIEHEN KANNUSTAVUUS			
YKSILÖLLINEN KUUNTELEMINEN			
ESIMIES AJAA TYÖNTEKIJÖIDENSÄ ASIOITA			
OSAAMISEN ARVOSTAMINEN			
PALAUTTEEN SAAMINEN			
TYÖNOHJAUS			
ESIMIES EI HOIDA TYÖTÄÄN			
ESIMIES EI OLE TAVOITETTAVISSA			
ESIMIES TEKEE PÄÄTÖKSIÄ KYSELEMÄTTÄ			
PEREHDYTYS	AMMATILLINEN OSAAMINEN	HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	
KOULUTUSMAHDOLLISUUDET			
HYVÄ ILMAPIIRI	TYÖILMAPIIRI		
OIKEUDENMUKAINEN JA ASIALLINEN KOHTELU			
RIITTÄVÄT RESURSSIT	TYÖHYVINVOINNIN HUOMIOIMINEN		
TYÖVUOROSUUNNITTELU			
VAPAA-AIKA			
TYÖN MIELEKKYYS	SAIRAANHOITAJAN TYÖN SISÄLTÖ		SAIRAANHOITAJAN TYÖN SITOUTTAVA SISÄLTÖ
SELKEÄT HOITOPROSESSIT			
SELKEÄ TYÖNKUVA			
TYÖN ORGANISOINTI			
VASTUU			
MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA			
HOITOTYÖ JA POTILAAT			
SIJAISUUS	TYÖSUHTEEN LUONNE		
PAREMPI TIEDOTTAMINEN			
PALKKIOT			

Liite 3c

ESIMIEHEN TUKI Y-SUKUPOLVEN SAIRAANHOITAJAN AMMATILLISESSA KEHITYMISESSÄ

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
	KOULUTUKSET	KEHITTÄYMINEN- JA KOULUTUS- MAHDOLLISUUDET
TYÖN TEKEMINEN	TYÖSSÄ OPPIMINEN	
TYÖYHTEISÖN TUKI		
TYÖKIERTO		
TOISTEN TYÖN SEU- RAAMINEN		
KEHITTÄMISTOIMINTA		
	OPPIMISMYÖNTEINEN TYÖYHTEISÖ	
	PALAUTE	
	HENKILÖSTÖRESURSSIT	RIITTÄVÄT HENKILÖSTÖ- RESURSSIT
	YKSILÖLLISYYS	YKSILÖLLINEN KOHTAAMI- NEN