



NIINA SANTALA

# **Johtamisen merkitys esihenkilön näkökulmasta milleniaalisukupol- ven henkilöstön sitouttamisessa**

HYVINVOINTIPALVELUJEN KEHITTÄMINEN JA JOHTA-  
MINEN TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Santala, Niina: Johtamisen merkitys esihenkilön näkökulmasta milleniaalisukupolven henkilöstön sitouttamisessa- Satakunnan sairaanhoitopiirissä  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja johtaminen- Tutkinto- ohjelma  
Toukokuu 2023  
Sivumäärä: 40

Milleniaalisukupolven henkilöstö ovat nyt työelämässä suurin ikäluokka. Yleisesti milleniaalit nostavat monenmoista mielipidettä ja herättävät keskustelua heidän työmoraalistaan, asenteesta esihenkilöitä kohtaan ja yhteistyöstä heidän kanssaan, lisäksi alaa ravisteleva hoitajapula sekä tuulisuus nostavat sitouttamisen tärkeyttä entisestään.

Kehittämistyön tarkoituksena oli konstruktivisen lähestymistavan avulla selvittää esihenkilön johtamistaitojen merkitystä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen sekä järjestää osallistava koulutustilaisuus haastatteluihin osallistuneille osastonhoitajille. Tavoitteena oli hyödyntää aineistosta saatuja tuloksia sekä teoriaa aiheesta esihenkilötyössä ja sen kehittämisessä Satakunnan sairaanhoitopiirissä.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktivinen tutkimus laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadullinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Saatekirje haastatteluun lähetettiin 65 osastonhoitajalle, joista kolme osallistui haastatteluun. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysia hyödyntäen. Tutkimustulosten pohjalta nousi muutamia kehittämis ehdotuksia kohdeorganisaatiolle, kuten kiertävät lomamatkailuun kuin vain kesällä, esihenkilöiden erilaisten kokemusten, milleniaalisukupolven työntekijöistä ja heidän johtamisestaan, pohjalta voisi olla esihenkilöille hyvä pitää reflektiivisiä työpajoja. Sekä haastatteluista nousi milleniaalien itsensä johtamisen taidon sekä itseohjautuvuuden puute, niin heidän itsensä johtamisen kehittäminen ja vahvistaminen esihenkilöiden tukemana.

Avainsanat: Esihenkilö, johtamistaidot, milleniaalisukupolvi, sitouttaminen

## Abstract

Santala, Niina: The importance of leadership from the point of view of a supervisor in engaging the personnel of the millennial generation - in the Satakunta hospital district.

Master's thesis

Master's Degree Programme in Developing and Managing Welfare Services  
May 2023

Number of pages: 40

The personnel of the millennial generation are now the largest age group in working life. In general, millennials raise many opinions and arouse discussion about their work ethic, attitude towards predecessors and cooperation with them, in addition, the shortage of nurses shaking the industry and the windiness raise the importance of commitment even more.

The purpose of the development work was to use a constructive approach to find out the importance of the manager's management skills for the commitment and retention of millennial generation personnel, and to organize a participative training event for the department nurses who participated in the interviews. The goal was to use the results obtained from the material and the theory on the subject in front-line work and its development in the Satakunta hospital district.

Constructive research with qualitative research methods was chosen as the approach to the development work. Qualitative data was collected through thematic interviews. A cover letter for the interview was sent to 65 ward nurses, three of whom participated in the interview. The interview material was analyzed using content analysis. Based on the research results, a few development proposals emerged for the target organization, such as rotating vacations other than just in the summer, it could be good for the supervisors to hold reflective workshops based on the different experiences of the supervisors, with the employees of the millennial generation and their management. Both the millennials' lack of self-management skills and self-reliance, as well as the development and strengthening of their self-management supported by their predecessors, emerged from the interviews.

Keywords: Predecessor, leadership skills, millennial generation, engagement

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 JOHTAMISEN MERKITYS MILLENIAALISUKUPOLVEN SITOUTTAMISESSA .....	6
2.1 Esihenkilönä toimiminen ja johtamisvoima .....	6
2.2 Sitoutuneisuus ja sitouttaminen .....	8
2.3 Työtyytyväisyys ja työn imu .....	8
2.4 Milleniaalisukupolvi työelämässä .....	9
3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	10
3.1 Tiedonhaku .....	10
3.2 Näyttöön perustuvan tiedonhaun tulokset .....	11
4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ .....	16
4.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite .....	16
4.2 Kehittämistyön tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävä .....	16
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	16
5.1 Konstruktiivinen tutkimus .....	16
5.2 Kehittämistyön eteneminen .....	17
5.3 Aineiston keruu ja analysointi .....	18
6 TULOKSET .....	20
7 POHDINTA .....	24
7.1 Eettisyys ja luotettavuus .....	24
7.2 Kehittämisehdotukset .....	26
LÄHTEET .....	28
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	31
LIITE 2: SAATEKIRJE ESIHENKILÖILLE .....	32
LIITE 3: AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA .....	34
LIITE 4: KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN MUKAAN OTETUT TUTKIMUKSET .....	37

## 1 JOHDANTO

Kehittämistyön aihe nousi Satasairaalan Kehittämisylihoitajan Marita Koivusen lähettämästä sähköpostista oppilaitokselle, jossa oli liitteenä artikkeli hoitajien pysyvyydestä ja työhön sitoutuneisuudesta, ja siihen liittyvistä tekijöistä. Artikkelin oli mielenkiintoinen ja aihe kiinnosti minua, ja sopi hyvin tutkintoon, lisäksi aihe sivuaa yhteiskunnan puhutuimpia ongelmia.

Hoitajapula, työn mielekkyyden haasteet, hoitohenkilökunnan vaihtuvuus, eläköityvien suuri määrä ja työtyytymättömyys ovat olleet viime aikoina paljon esillä ja milleniaalisukupolven henkilöstö ovat nyt työelämässä suurin ikäluokka. Yleisesti milleniaalit nostavat monenmoista mielipidettä ja herättävät keskustelua heidän työmoraalistaan, asenteesta esihenkilöitä kohtaan ja yhteistyöstä heidän kanssaan.

Tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyy aiheesta paljon, mutta esihenkilön johtamistaitojen merkityksestä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutuneisuudesta varsin vähän. Kehittämistyön aihe on erittäin ajankohtainen ja tukisi oman ammatillisen oppimisen syventämistä sekä mahdollisesti antaisi näkökulmia omaan työhön tutkinnon jälkeen.

Satakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä työskentelee noin 7 400 hoitotyön ammattihenkilöä, joista Satakunnan sairaanhoitopiirissä työskentelee noin 2200. Hoitotyötä toteutetaan sosiaali- ja terveydenhuollon perus- ja erityistasolla eri toimintaympäristöissä poliklinikoilla, tutkimus-, kuntoutus- ja toimenpideyksiköissä, osastoilla sekä liikkuvina ja etäpalveluina ja asiakkaan kotona. (Satasairaala, 2022.)

Satasairaalassa työskentelee monialaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Sairaanhoitajista ja lähi- ja perushoitajista käytetään yleisesti

nimitystä hoitajat. Sairaanhoidajat opiskelevat ammattikorkeakoulussa ja lähihoitajat sekä perushoitajat ammatillisessa koulutuksessa. Työntekijät voivat lisäksi suorittaa lisäkoulutuksia. Hoitotyön esihenkilöiden virkanimike on yleensä osastonhoitaja. (Saukkonen ym., 2017, s. 244.) Tässä kehittämissä henkilökunnalla tarkoitetaan sairaanhoitajia, lähi- ja perushoitajia, bioanalytikoita, laboratoriohoitajia ja röntgenhoitajia.

Kehittämistyön tarkoituksena on konstruktivisen lähestymistavan avulla selvittää esihenkilön johtamistaitojen merkitystä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen sekä järjestää osallistava koulutustilaisuus haastatteluihin osallistuneille osastonhoitajille. Tavoitteena on hyödyntää aineistosta saatuja tuloksia sekä teoriaa aiheesta esihenkilötyössä ja sen kehittämisessä Satakunnan sairaanhoitopiirissä.

## 2 JOHTAMISEN MERKITYS MILLENIAALISUKUPOLVEN SI-TOUTTAMISESSA

### 2.1 Esihenkilönä toimiminen ja johtamisvoima

Hyvä johtaminen tasoittaa tietä ja poistaa sekä johdettavilta että asiakkailta menestymisen esteitä. On erittäin tärkeää, että esihenkilö ymmärtää esihenkilöroolinsa ja tehtävänsä oikein. Esihenkilön osaaminen on erittäin kirjavaa ja esihenkilön on osattava suunnitella organisaation toimintaa, johtamalla ihmisiä asettamalla tavoitteita, ohjaamalla ja motivoimalla heitä sekä opittava seuraamaan henkilöstön toimintaa. Myös kiitettävänä, että korjaavan palautteen anto rohkeasti on esihenkilön tehtäviä, esihenkilön on tehtävä muita henkilöitä koskevia päätöksiä epävarmuuden vallitessa ja opeteltava tuntemaan työläinsäädännön vaatimukset esihenkilötyölle ja kyettävä vastaamaan ympäristön esihenkilölle asettamiin vaatimuksiin. (Rubanovitsch, 2020, s. 34; Salminen, 2017, s. 27, 42.)

Hyvä esihenkilö uskaltaa tunnustaa itselleen ja muille, ettei tiedä eikä osaa kaikkea ja on osattava sietää epävarmuutta, ratkaistava konflikteja rakentavasti ja kyettävä toimimaan itsenäisesti ja sietämään yksinäisyyttä. Jari Salmisen kirjassa, Uuden esimiehen kirja- tulevaisuuden johtajalle, kuvataan hyvän esihenkilön tunnusmerkkejä työntekijöiden mukaan kirjaan tekemien haastattelujen pohjalta ovat tavoitehakuisuus ja vaikuttamishalu, vuorovaikutustaidot ja rohkeus antaa palautetta, kiinnostus muiden johtamista kohtaan, suunnittelutaito, systemaattisuus ja analyttisyys, luottamusta herättävä käytös, riittävä ammatillisen osaaminen omalla vastuu-alueella, strateginen ajattelun taito ja myös itsensä johtamisen taito. (Salminen, 2017, s. 44.)

Tehokkaaseen johtamiseen eli johtamisvoimaan vaikuttaa henkilökohtainen ominaisuudet ja hankittu osaaminen. Johtamisvoiman osa-alueet ovat johtamistaidot, ne ovat opeteltavissa olevia asioita, joita tarvitaan asioiden, että ihmisten johtamisessa. Toisena osa- alueena on johtamistyyli eli tapa, jolla esihenkilö toteuttaa johtamistaan erilaisissa johtamistilanteissa, se pohjautuu omaan temperamenttiin ja muihin henkisiin ominaisuuksiin, mutta myös siihen, minkälaista johtamista on totuttu näkemään ympärillä. (Salminen, 2017, s. 50–55.)

Johtamisenergia on tärkeä johtamisvoiman lähde, arvot ja perimmäiset päämäärät vaikuttavat siihen, miten paljon halutaan jotakin asiaa tai tavoitetta. Luottamus on myös tärkeä johtamisvoiman lähde. Mitä vahvemman johtamisvoiman kykenee kehittämään, sen suurempi vaikutus esihenkilöillä on henkilöstöön ja sen tavoitteellisemmin, tehokkaammin, motivoituneemmin ja luovemmin henkilöstö kykenee toimimaan. Yleensä hyvä johtaminen tuottaa myös työtyytyväisyyttä ja parantaa täten henkilöstön työkykyä. (Salminen, 2017, s. 50–55.)

Pauli Juutin sanoin Mika D. Rubanovitschin kirjassa Modernin johtajan käsikirja- älä ole pomo (2020, s. 49.) nimetään kolme asiaa, joihin keskittymällä voi parantaa johtamistaitojaan. Palvele, johtamisnimitys ei nosta ihmistä muiden yläpuolelle. Esihenkilön on luotettava siihen, että jokainen tekee parhaansa ja tuettava heitä niin, että työntekijöistä saadaan esille parhaat puolet ilman, että

huonot puolet pääsevät haittamaan. Esihenkilön pitää muistaa, että hän on palveluammattissa. Hän tekee töitä toisten eteen, organisoii muiden onnistumisia ja vastaa siitä, että onnistumisia tulee mahdollisimman paljon. Toisena on kannusta, hyvä johtaja kannustaa ammatillisen tiedon vähitellen kertyessä ja on vierellä silloin, kun toinen kompuroi ja epäonnistuu. Johda itseäni on kolmas asia, johon tulisi keskittyä. Hyvä johtaja ymmärtää säännöllisin väliajoin kalibroida itsensä uudelleen.

## 2.2 Sitoutuneisuus ja sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttamisessa tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja innostuneisuutta työtään kohtaan. Työntekijän katsotaan olevan sitoutunut, jos hän jatkaisi töitään, vaikka se ei olisi välttämätöntä. Sitoutumista voidaan pitää psykologisena sopimuksena, jossa työnantaja luo edellytykset sitoutumiselle ja osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Luottamus, vaikutus-, kehittymismahdollisuudet ja kykyjen käyttömahdollisuudet ovat keinoja, joilla työnantaja voi osoittaa sitoutumistaan työntekijää kohtaan (Viitala, 2013.)

Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle. Lisäksi hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ (Viitala, 2013.)

Huono esimiestoiminta vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Henkilöstön sitoutuminen heijastuu yrityksen toiminnan laatuun, kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala, 2013.)

## 2.3 Työtyytyväisyys ja työn imu

Työtyytyväisyys liittyy läheisesti työmotivaatioon. Työtyytyväisyys vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta ja lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista. Muilla tekijöillä on vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen, mutta



työtyytyväisyys on todettu niistä vahvimaksi työssä pysymistä ennakoivaksi ja edistäväksi tekijäksi. Työtyytyväisyys on monitahoinen käsite, joka voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja eri sukupolviin kuuluville työntekijöille. (Ranta & Tilander (toim.), 2014, s. 63–64.)

Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Työn imulla tarkoitetaan työtehtävän houkuttelevuutta ja kykyä ”imaista” työntekijä panostamaan työhönsä mahdollisimman suuren osan kapasiteetistaan. Työn imua ei synny ainoastaan työn vaativissa asiantuntijatehtävissä, vaan sitä voi kokea kaikissa ammateissa silloin, kun työ on järjestetty hyvin ja työssä onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Fiksu esihenkilö työskentelee aktiivisesti parantaakseen työntekijöidensä mahdollisuutta kokea oma työtehtävänsä merkitykselliseksi ja kokea tämän seurauksena työn imua. (Työterveyslaitos, 2022; Salminen, 2017, s. 325–326.)

#### 2.4 Milleniaalisukupolvi työelämässä

Milleniaalit eli Y- sukupolvi tarkoittaa noin vuosina 1980–2000 syntynyttä sukupolvea. (YSO Suomalainen asiasanastoja ontologiapalvelu.) Milleniaalit kokevat työn olevan oman minuuden ja unelmien toteuttamisen työkalu. Työltä vaaditaan sisällöllisesti paljon ja sen tulisi olla merkityksellistä ja mielekästä. Lisäksi työn tulisi motivoida ja kehittää tekijäänsä. Työ nähdään erilaisena kuin aiemmissa sukupolvissa: tärkeänä, mutta se ei saa olla pelkkä rahansaannin mahdollistaja. Milleniaali näkee elämän vapaa-ajan ja työelämän joustavana näyttämönä, jossa työ on henkilökohtaisen elämän jatke ja työn arvo mitataan sen tuloksissa eikä siihen käytetyssä ajassa. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 41–42.)

Milleniaali sukupolven sairaanhoitajista on tullut suurin työvoima. Kun hoitotyön johtajat alkavat ymmärtää tämän sukupolven taipumusta vaihtaa usein työnantajia, on organisaatioiden tunnistettava ja toteutettava strategioita vähentääkseen esteitä, tämän sukupolven työntekijöiden pitämiseksi. (McClain ym., 2022, s. 121.)

Hyvän työpaikan kriteereillä saadut tulokset osoittivat 26–35- vuotiaiden, eli Y-sukupolven ja toisin sanoen milleniaalien, sairaanhoitajien olevan muista ikäryhmiä tyytymättömämpiä työelämäänsä. Y- Sukupolveen, joka haastaa terveydenhuollon johtamisen ja aikaisemmat toimintamallit, eivätkä he ota asioita itsestään selvyytenä. Sairaanhoitajien työtyytyväisyyden on todettu olevan vähäistä yksiköissä, joissa on suuri henkilöstön vaihtuvuus. (Ranta & Tilander (toim.), 2014, s. 34, 45.)

### 3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

#### 3.1 Tiedonhaku

Aikaisempia tutkimuksia haettiin käyttämällä hakusanoja milleniaalisairaanhoitaja(t), johtaminen, työtyytyväisyys, sitoutuminen, millennials, nurses, leadership ja work satisfaction. Tiedonhaut tehtiin Medic, Cinahl, PubMed ja Theseus tietokannoista, sekä googlen kautta manuaalisesti. Lisäksi kirjallisuuskatsaukseen sisällytetään kohdeorganisaatiolta saatu artikkeli aiheesta. Haun sisäänottokriteereinä olivat vähintään YAMK- tasoiset opinnäytetyöt, koko teksti ja tiivistelmä saatavilla, piti olla suomen- tai englanninkielinen koko versio saatavilla, sekä poissulkukriteereinä oli, että yli 10 vuotta vanhat tutkimukset rajataan pois. Kirjallisuushaussa mukaan otetut tutkimukset on myös kuvattu taulukkona liitteessä 4.

Taulukko 1. Tutkimusasetelma PICO- menetelmällä.

P	I	Co
Milleniaalisairaanhoitaja(t)	Johtaminen ja esihenkilön johtamistaidot	Työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden edistäminen

### 3.2 Näyttöön perustuvan tiedonhaun tulokset

McClain, Palokas, Christian ja Arnold (2022) katsauksen tavoitteena oli tutkia kirjallisuuden avulla milleniaalisairaanhoidajien, 1980–2000-luvulla syntyneiden, työssä pysyvyyttä ja sitoutumista työelämässä, siihen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä, koska milleniaalisesta sukupolvesta on tullut suurin työvoima sairaanhoidossa. Hoitotyönjohtajat alkavat ymmärtämään tämän sukupolven taipumusta vaihtaa työnantajia usein ja siksi organisaatioiden tehtävänä on tunnistaa ja toteuttaa strategioita vähentämällä estäviä tekijöitä, tämän sukupolven työntekijöiden sitouttamiseksi.

Katsauksen tavoitteena oli vielä tutkia ja käsitteellisesti kartoittaa mahdollisia eroja Y- ja Z-sukupolven sairaanhoidajien välillä ja tunnistaa kirjallisuudessa olevat aukot. Katsaus suoritettiin JBI-metodologian mukaisesti. Tutkimuskysymyksiä olivat; mitä strategioita käytetään milleniaalisairaanhoidajan sitouttamiseksi? mitä esteitä milleniaalisairaanhoidajan pitämisessä on tunnistettu? Ja onko sitouttamisstrategioissa eroja tai esteitä Y- ja Z-sukupolvien välillä? Katsaukseen sisältyi 38 julkaisua. (McClain, Palokas, Christian & Arnold, 2022.)

Edistäviä tekijöitä milleniaalisairaanhoidajan sitouttamiseksi löytyi 21 julkaisussa, estäviä tekijöitä esitettiin kahdessa julkaisussa ja 15 julkaisussa sekä edistäviä että estäviä tekijöitä. Yhdessäkään julkaisussa ei ollut tutkittu Y- ja Z-sukupolvien välisistä eroista. Tämän katsauksen havainnot ryhmiteltiin viiteen käsitteeseen, jotka sisältävät milleniaalien edistävät ja estävät tekijät. Tunnistettuja käsitteitä olivat johtajuus, työympäristö, ammatillinen kasvu, työuupumus ja itsensä toteuttaminen/ kehittämisen. Nykyinen näyttöpohja osoittaa, että milleniaalisairaanhoidajan sitouttamisen edistävät ja estävät tekijät keskittyvät yleensä työympäristöön sekä esimiehen ja hoitajan väliseen suhteeseen. Alustava tutkimus osoittaa, että terveellisen työympäristön luominen, joka on yhteistyökykyinen, oikeudenmukainen, joustava, haastava ja kasvumahdollisuuksia tarjoava, voi pitää milleniaalisairaanhoidajat sitoutuneina. (McClain, Palokas, Christian & Arnold, 2022.)

Hoitotyössä näitä arvoja mallintava ja esimerkillinen johtajuus voi auttaa milleniaalisairaanhoitajien tuntemaan olonsa turvalliseksi ja tuetuksi; Tässä katsauksessa käytetyn metodologian vuoksi tarvitaan kuitenkin vielä tarkempaa lisätutkimusta tämän vahvistamiseksi. Johtajuuden merkitys milleniaalisairaanhoitajien kasvun tukemisessa, haasteita tarjoavan ja turvallisen työpaikkakulttuurin luomisessa on korostettu. Katsauksessa esitettiin jatkokehittämiseksi potentiaalinen tutkimusaihe, jossa tutkittaisiin lähestymistapoja ja johtajien osaamista, jotka ovat onnistuneesti sitouttaneet hoitohenkilökuntaa, ja jossa tunnistettaisiin tehokkaita keinoja estävien tekijöiden pienentämiseksi. (McClain, Palokas, Christian & Arnold, 2022.)

Tampereen yliopistossa toteutettu Pro gradu- tutkielma kirjallisuuskatsauksena, tarkoituksena oli kuvata milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle. Kirjallisuuskatsaukseen otettiin yhteensä 38 tutkimusartikkelia. Valittujen artikkelien pohjalta tehtiin temaattinen analyysi, jossa poimittiin tekstistä englanninkieliset tutkimuksen kannalta merkitykselliset ilmaisut yhteen, suomennettiin ne ja poimittiin ilmaisuista selkeitä ilmeisiä tulkintoja eli suoria lainauksia, mutta myös piilomerkityksiä eli tulkittiin aineistoa. (Koskinen, 2021.)

Kirjallisuuskatsauksesta nousi esiin teemat, joiden mukaan milleniaalihoitajat odottavat hoitotyön esihenkilöiltä ammatillisen kehittymisen mahdollistamista, työntekijän osaamisen hyödyntämistä, tunnustuksen antamista työstä, riittävien resurssien järjestämistä, työhyvinvoinnin edistämistä, työntekijän oikeudenmukaista kohtelua, onnistunutta tiedonkulkua, turvallisuuden varmistamista työpaikalla ja esihenkilön kyvykkyyttä. (Koskinen, 2021.)

Perkins, Bamgbade ja Bourdeanu (2020) kirjoittavat tutkimuksessaan hoitotyön johtajuuden roolista ja sen vaikutuksesta milleniaalisukupolven psykiatristensairaanhoitajien tyytyväisyyteen ja aikomukseen lähteä työantajansa palveluksesta. Terveystieteiden tutkimuksessa tarvitaan yhä enemmän milleniaalisukupolven psykiatrisia sairaanhoitajia. Sairaanhoitajien tyytyväisyys esihenkilönsä johtamistyyliin on ratkaisevan tärkeää heidän pysymiselleen ammatissaan ja työpaikassaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hoitotyönjohtajuuden roolien ja niiden vaikutusten välistä suhdetta milleniaalien psykiatristensairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja lähtemisaikomukseen. Tutkimuksessa kahdeksankymmentäkolme 22–37-vuotiasta psykiatristasairaanhoitajaa, joilla on vähintään 6 kuukauden työkokemus, vastasi johtamistaitoja ja työtyytyväisyyttä koskevaan kyselyyn. Tuloksista milleniaali psykiatriset-sairaanhoitajat, jotka havaitsivat johtajiensa käyttävän mentoroivaa johtajuutta, olivat tyytyväisempiä työhön, ja he eivät todennäköisesti vaihtaisi työpaikkaa tai alaa. Tutkimus osoitti myös, että hoitotyön johtajien on keskityttävä mentoroivan johtajuuden vahvistamiseen ja työskenneltävä siirtyäkseen koordinaattorinroolista johtajanrooliin. (Perkins, Bamgbade & Bourdeanu, 2020.)

Yksityisessä, keskisuudessa työterveyshuolto-organisaatiossa toteutetussa opinnäytetyössä, tutkimuksellisenä kehittämisenä, tarkoituksena oli selvittää organisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tasoa, työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä merkittävimmistä sitoutumista edistävästä tekijöistä sekä esihenkilöiden käytössä olevia sitoutumisen johtamisen keinoja. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation käyttöön sitoutumisen edistämiseksi johtamisen keinoin, koska sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla pysyminen on noussut uudeksi huolenaiheeksi. Työvoiman turvaamiseksi oli kehitettävä johtamisen käytäntöjä, joilla voidaan varmistaa työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen. (Töyry & Vesiluoma, 2022.)

Sitoutumisen tasoa selvitettiin vakioidulla kolmen komponentin malliin perustuvalla kyselyllä, ja merkittävimpiä sitoutumista edistäviä tekijöitä sekä sitoutumisen johtamisen käytäntöjä avoimilla kysymyksillä. Työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tasoista yksikään ei erottunut vahvana, eivätkä ne poikenneet merkittävästi toisistaan. Palkka nousi kyselyissä merkittävimmäksi organisaatioon sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Muut neljä tekijää olivat vastausten perusteella työntekijän arvostus, työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja tasapuolinen kohtelu. Johtamisen keinoihin liittyvän kyselyn tuloksia ei voitu yleistää pienen vastausmäärän takia. (Töyry & Vesiluoma, 2022.)

Perehdytys, viestintä, henkilöstön osallistaminen, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, joustaminen, koulutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki arjessa, yhteiset säännöt ja käytännöt kuuluivat vastaajien mielestä sitoutumisen johtamiseen ja sitoutumisen johtaminen näkyi esihenkilöiden työssä perehdytyksenä, työntekijöiden työn arjessa mukana olemisena ja heidän työstään kiinnostumisena, säännölliset palaverit ja keskustelut, työntekijöiden osallistaminen yhteiseen kehittämiseen, kouluttautumisen mahdollistaminen ja joustaminen näkyivät lisäksi esihenkilöiden työssä sitoutumisen johtamisena. (Töyry & Vesiluoma, 2022.)

Suosituksena oli edistää erityisesti työntekijöiden affektiivista sitoutumista, mutta huomioida myös jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen vahvistaminen. Opinnäytetyön lopputuloksena organisaatio sai kyselyiden tuloksiin ja tutkittuun tietoon perustuvat suositukset, joita voivat hyödyntää sitoutumisen johtamisen kehittämisessä. (Töyry & Vesiluoma, 2022.)

Rosendahl (2019) selvitti laadullisessa tutkimuksessaan tekijöitä, jotka edistäisivät Y- ja Z- sukupolven työhön sitoutumista. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Y- ja Z- sukupolven työntekijöiden työhön sitoutumista edistävästä tekijöistä. Aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 12 Y- ja Z- sukupolven työntekijää. Sähköisen kyselylomakkeen aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tuloksien johtopäätöksistä ilmeni, että Y- ja Z- sukupolven työntekijät kokivat merkityksellisempinä työhön sitoutumista edistävinä tekijöinä työn- ja vapaaajan yhdistämisen ja hyvän työilmapiirin. Työhön sitoutumista edisti työntekijän kehitysmahdollisuudet työssä, työn sisältö ja työn arvostus. Palkka ja organisaation maksamat kannustinlisät nähtiin tärkeänä työhön sitoutumista edistävä tekijänä. Y- ja Z- sukupolven työntekijät kokivat esihenkilön roolin tärkeänä. Toimiva lähiesimiestyöskentely edisti työhön sitoutumista, kun taas työhön sitoutumiseen estävänä tekijänä nähtiin esihenkilö, joka ei kuuntele työntekijöitään sekä esihenkilöltä kaivattiin tukea, kannustusta ja positiivisen palautteen antamista päivittäisessä työssä. (Rosendahl, 2019.)

Lähiesihenkilön toivottiin olevan puolueeton ja kohtelevan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja näkevät jokaisen työntekijän yksilönä. Tutkimuksessa vastaajat arvostivat myös kuulluksi tulemistä ja tunnetta siitä, että esihenkilö kunnioittaa työntekijän tekemää työtä. Y- ja Z- sukupolven työhön sitoutumiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota sekä pyrkiä edistämään Y- ja Z- sukupolven työntekijöiden työhön sitoutumista. (Rosendahl, 2019.)

Kehittämiprojektina tehdyssä opinnäytetyössä, Nikkilä (2021), selvittää median ja kirjallisuuden luomia väitteitä Y-sukupolven ja Z- sukupolven edustajien työmotivaatiosta, johtamisen haasteista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta sote-alan näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää kuinka Y-sukupolven edustajia, eli milleniaaleja, saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä miten seuraavaksi aikuistuvia, Z-sukupolven edustajia, eli diginatiiveja, saataisiin houkuteltua alalle. Kehittämiprojekti toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselytutkimusta hyödyntäen.

Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi kehittämiprojektin aineistona käytettiin "Houkuttava ja koukuttava KVPS Tukena Oy" henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia. Näiden pohjalta luotiin tukimateriaali organisaation johdon, rekrytointiryhmän ja lähiesihenkilöiden käyttöön. Lisäksi kehitettiin yksinkertainen malli Y- ja Z-sukupolven rekrytoimisen, sitouttamisen ja johtamisen avuksi. (Nikkilä, 2021.)

Y- sukupolven ja Z- sukupolven edustajille työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Muita asioita olivat työtehtävien monipuolisuus, myönteinen ilmapiiri ja työn imu. Palkka ja muut palkitsemiskäytännöt koettiin kuudenneksi tärkeimpinä asioina, ja itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus koettiin vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi asiaksi. (Nikkilä, 2021.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

### 4.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena on konstruktivisen lähestymistavan avulla selvittää esihenkilön johtamistaitojen merkitystä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen, sekä järjestää kehittämistyön tuloksista osallistava koulutustilaisuus haastatteluun osallistuneille osastonhoitajille. Tavoitteena on hyödyntää aineistosta saatuja tuloksia sekä teoriaa aiheesta esihenkilötyössä ja sen kehittämisessä Satakunnan sairaanhoitopiirissä.

### 4.2 Kehittämistyön tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävä

1. Minkälaiset johtamistaidot edistävät milleniaalisukupolven henkilöstön tyytyväisyyttä?
2. Mitä milleniaalisukupolven henkilöstö arvostaa esihenkilötyössä ja esihenkilön johtamistaidoissa esihenkilöiden näkökulmasta?
3. Miten esihenkilön johtamistaitoja voitaisiin kehittää, jotta milleniaalisukupolven henkilöstön työssä pysyminen ja sitoutuminen vahvistuisi?
4. Osallistava koulutustilaisuus haastatteluun osallistuneille osastonhoitajille

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Konstruktivinen tutkimus

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktivinen tutkimus laadullisin tutkimusmenetelmin. Kehittämistyön tehtävänä oli ryhmäteemahaastattelujen avulla, Teams'in välityksellä, ja aikaisemman tiedon avulla järjestää Sata-sairaalan osastonhoitajille koulutustilaisuus. Konstruktivinen tutkimus sopii



hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska henkilöstön koulutusmateriaali on kehittämistyön tuloksena syntyvä rakenne, jota tullaan arvioimaan sen käytännön hyödyn perusteella. Tämän oli tarkoitus olla osa haastatteluun osallistuvien osastonhoitajien koulutustilaisuutta (Lukka, 2001; Virtanen, 2006, s. 47; Ojasalo, ym., 2014, s. 65 & 68.)

Konstruktiiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Niille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Konstruktiiivinen tutkimusote perustuu teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on teoreettinen viitekehys, johon perustuen uusi konstruktio rakennetaan (Lukka, 2001; Virtanen, 2006, s. 47; Ojasalo, ym., 2014, s. 65 & 68.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli konstruktiiivisen tutkimuksen avulla selvittää esihenkilön johtamistaitojen merkitystä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen sekä järjestää kehittämistyön tuloksista koulutustilaisuus Satakunnan sairaanhoitopiirin osastonhoitajille aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, jossa oleellista on sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää (Lukka, 2001; Virtanen, 2006, s. 47; Ojasalo, ym., 2014, s. 65 & 68.)

## 5.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyön prosessin aloittaminen alkoi aiheen valitsemisella, Satasairaan kehittämisylihoitaja oli lähettänyt aihe- ehdotuksen opinnäytetyön ryhmämme yhdelle ohjaavalle opettajalle, jonka kautta kiinnostus aiheeseen heräsi. Sähköpostissa oli liitteenä McClain, Palokas, Christian ja Arnold (2022) artikkeli, joka käsitteli milleniaalisairaanhoitajien työssä pysyvyyttä ja

sitoutumista työelämässä sekä siihen liittyvistä edistävistä ja estävistä tekijöistä. Tämän jälkeen kehittämistyön prosessi eteni yhteydenotolla kohdeorganisaation yhdyshenkilöön, kehittämisylivoitajaan, aiheen valitsemiseksi ja aiheen rajaamiseksi keväällä 2022.

Tämän jälkeen kehittämistyön prosessi eteni tutkimussuunnitelman valmisteluun ja suunnitelman valmistuessa haettiin luvat kehittämistyön toteuttamiselle Satakunnan sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajalta sekä samalla allekirjoitettiin opinnäytetyön sopimukset, keväällä 2022. Kehittämistyön toteutusvaihe alkoi syksyllä 2022 aineiston keruulla, teemahaastatteluilla. Ennen haastatteluja osastonhoitajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 2), jonka tarkoituksena oli selvittää osastonhoitajille tutkimuksen tarkoitus ja tausta sekä kehittämistyöntekijä ohjeisti haastatteluihin ilmoittautumisen. Saatekirje lähetettiin osastonhoitajille kehittämistyön yhdyshenkilön, kehittämisylivoitajan avustuksella. Haastattelut ajoitettiin syyslukukauden 2022- kevätlukukauden 2023 välille, viikoille 50–3. Haastattelukutsu saatekirjeineen lähetettiin 65 osastonhoitajalle, joista kolme osallistui haastatteluun. Yhtäkään ryhmäteemahaastattelua ei ollut, vaan kaikki suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Toteutuksen viimeisenä vaiheena oli järjestää koulutustilaisuus, joka toteutuisi myös syksyn 2022 aikana, mutta viimeistään tammikuussa 2023. Koulutustilaisuutta ei järjestetty alhaisen osallistujamäärän vuoksi.

### 5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Teemahaastattelu on Suomessa suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa ja mahdollistaa päästää tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa on ennalta määritetyt aihealueet eli teemat, joita käsitellään. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin

ajankohtaiseen kysymykseen, tässä työssä kehittämistehtäviin. (Valli, 2018, s. 27 & 29; Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 47–48 & 61.)

Laadullisia menetelmiä käyttäen on tarkoituksena kerätä suppeammasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää aihetta paremmin. Haastatteluilla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta ja uusia näkökulmia aiheesta (Ojasalo, ym. 2014, s. 105–106.). Tutkimusluvan saamisen ja kehittämistyösuunnitelman valmistumisen jälkeen suoritettiin haastattelut, Teams:in välityksellä, osastonhoitajille.

Haastattelut suoritettiin Teams- videoneuvotteluohjelman välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelusta jäi tallenne, josta aineiston litterointi ja analysointi oli helppo aloittaa. Kerätty aineisto ensiksi litteroitiin ja sen jälkeen analysoitiin laadullista sisällönanalyysiä käyttäen, teemoittelemalla. Sisällönanalyysiä sitä pidetään joustavana tekstimuodossa olevan tutkimusaineiston analyysikeinona. Sisällönanalyysin tarkoituksena on ymmärtää tutkittavia ilmiötä sekä tutkittavien ilmiöiden välisiä suhteita. Aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se pelkistettiin, teemoiteltiin ja lopulta abstrahoitettiin eli käsitteellistetään. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa aineiston avulla tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen, 2017, s. 166–167.) Litterointi tehtiin sanasta sanaan puhtaaksikirjoittamalla haastattelut, josta oli helpompi lähteä analysoimaan aineistoa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 138.)

Kehittämistyössä aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, jolla tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi. Analyysin toteuttaminen on aineistolähtöistä eli induktiivista. Analyysin avulla muodostetaan tiivistetty kuvaus esihenkilön kokemuksista johtamistaitojen merkityksestä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumisessa (Tuomi & Sarajärvi, 2004, s.105.) Aineiston perusteella laaditaan kehittämissuositukset johtamisen tueksi ja kehittämiseksi.

Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä muodossa. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon

hävittämättä aineiston informaatiota. Analyysi selkeyttää aineistoa, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastatteluista analysoidun aineiston ja aikaisemman tiedon, että teorian avulla oli tarkoitus suunnitella koulutustilaisuuteen aihealueet, joita oli tarkoitus tarkastella sekä ja jatkokehittää uusia näkökulmia oman työnsä tueksi, mutta koulutustilaisuuden pitämättä jättämisen vuoksi, näistä kirjoitetaan kehittämissuhteita kohdeorganisaatioille, joita on helppo lähestyä jatkokehittämistä ajatellen (Ojasalo, ym., 2014, s. 110.)

## 6 TULOKSET

Haastatteluaineistosta saadut tulokset tullaan avaamaan tähän lukuun haastattelussa käytyjen teemojen perusteella, jotka ovat otettu kehittämistyön tutkimuskysymyksistä.

Osastonhoitajan työ on paljolti henkilöstöjohtamista eli henkilöiden johtamista, mutta myös paljon muuta, kuten esimerkiksi työn kehittäminen ja osaamisen varmistaminen, ja sitten on asioita, joita johdetaan. Milleniaalien odotukset esihenkilöiden kokemuksen mukaan usein ovat valtaiset, ja esihenkilön työssä heidän mielestään tasapuolisuus on yksi tärkeimmistä asioista.

Milleniaalisukupolven johtamisessa verrattuna muuhun sukupolveen on huomattava ero, mainitsee yksi haastatteliijoista, ja käytännössä tämä näkyy suhtautumisessa työhön ja vapaa- aikaan sekä suhtautumisessa omiin tavoitteisiin ja priorisointeihin. Haastateltavan mukaan milleniaalisukupolvelta puuttuu selkeä hierarkia, joka näkyy myös esihenkilön kunnioittamisessa tai sen puutteessa, milleniaalit lähtevät enemmän kaveripohjalta esihenkilön kanssa. Myös oman edun tavoittelu ennen kollegiaalisuutta sekä he eivät osaa välttämättä nähdä kokonaisuutta, vaan heidän oma vapaa- aika ja elämäntilanne

määrittää paljon työn tekoa. Esiin nousi myös, että milleniaalien kanssa joutuu perustelemaan monia asioita johtuen juuri tästä oman vapaa- ajan ja työelämän tasapainottamisesta. Yksi haastattelijoista nosti esiin sen, että esihenkilöltä odotetaan ymmärrystä työntekijän elämäntilanteeseen, että esihenkilön tulisi huomioida työntekijän muu perhe työvuoroissa, joka tuo haasteita esihenkilölle olla tasapuolinen toiminnassaan kaikkia alaisia kohtaan.

Kahdessa muussa haastattelussa haastateltavat ei kokenut, että milleniaalit eroaisivat erityisesti muusta sukupolvesta. Toinen nosti esiin kännyköiden käytön, milleniaalit käyttävät paljon kännyköitä, mutta kuitenkin tarvitsevat paljon tukea tiedon hakemiselle sekä tekemiselle työelämässä. Haastatteluissa yksi nosti esiin työkuultuurimuutoksen milleniaalisukupolvessa, he eivät ole niin työorientoituneita kuin aiemmat sukupolvet, milleniaalit näkevät, että on muutakin kuin työ. Kaveripohjalta lähtevä esimies- alainen- asetelma mainittiin kahdessa haastattelussa positiivisena asiana, koska työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi unohtamatta omia työnkuviaan.

Yhdessä haastattelussa nousi esille se, että milleniaalisukupolven ihmisillä puuttuu ahdistuneisuuden ja pettymysten käsittelytaidot, koska ovat saaneet aina sen mitä haluavat, ja tämä vaikeuttaa työelämään sopeutumista. Tässä kohtaa ammattiin tähtäävässä kouluissa olisi hyvä, jos opiskelijoille kerrottaisiin konkreettisesti mitä tämä työ on, ja edellytyksiä työelämässä olemiselle eli ne työelämätaidot olisi hyvä oppia jo koulussa. Myös itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen olisi hyvä tulla jo koulussa tutuksi. Kaksi muuta haastateltavaa eivät kokeneet näin, vaan peräänkuuluttaa yksilöllisyyttä ikään katsomatta.

Yksi haastattelijoista koki esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi olla tasapuolinen kaikkia kohtaan työpaikalla, koska esihenkilöllä on vastuu toiminnasta, toiminnan järjestämisestä, osaamisesta, päivittäisen toiminnan pyörittämisestä sekä organisaatiosta tulevien strategioiden toteuttamista. Haastatteluista nousi loma- ja työvuoroaikojen suunnittelu esimerkiksi, missä näkyy milleniaalisukupolven haasteet ymmärtää kollegiaalisuutta sekä tasapuolisuutta työntekijöiden kesken. Esimerkiksi loma- aikoja suunnitellessa esihenkilön

kyseenalaistaminen korostuu, ja työvuorosuunnittelussa, kun on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, niin laitetaan kaikki omat työvuorot siten, miten haluaa ne menevän ottamatta huomioon muita tai työpaikan henkilöstömitoituksia kussakin vuorossa. Haastatteluissa nostettiin esiin myös esihenkilön vuorovaikutustaidot, ne ovat avainasemassa johtamisessa.

Kuitenkin haastatteluissa korostui, ettei näitä voi kohdistaa koko milleniaalisukupolveen, vaan jokaisen yksilöllisyys korostuu monissa asioissa, sekä työkokemuksen määrä ja aiempien työpaikkojen työkuulttuuri heijastuu työntekijän työelämätaidoissa. Yksilöllisesti joidenkin kanssa joutuu palaa niin sanottuihin perusasioihin, kuten tasapuolisuuteen, kanssakäymiseen muiden ihmisten kesken, työpaikan käytäntöihin, työntekijän työnkuvaan sekä solidaarisuuteen, jotka pitäisivät jo olla tiedossa työelämään astuttaessa.

Ymmärrys esihenkilön työnkuvasta ja toimivallasta sekä organisaation toimintatavasta uupuu laajalti tältä sukupolvelta, joka johtaa haasteellisiin tilanteisiin milleniaalien keskuudessa. Milleniaalisukupolvella yhden haastateltavan mukaan ei ole kykyä kohdata ongelmatilanteita, siinä missä asiasta pitäisi keskustella asianosaisen kanssa tai esihenkilön, helposti milleniaalit lähtevät viemään asiaa selvitettäväksi esimerkiksi suoraan luottamismiehelle ilman, että asianosaiset edes tietävät ongelmasta. Lisäksi esihenkilön kohtaamia odotuksia milleniaalisukupolven työntekijöiltä oli selkeät työnkuvat ja ohjeet työhön.

Sitouttamisen keinoja löytyi runsaasti, kuten autonominen työvuorosuunnittelu, työajan lyhennykset, työloma, kiertävät kesälomat ja työssä jaksamista ajatellen myös työmuokkaus mahdollisuus on yksi keino. Erilaiset koulutukset olivat myös yksi sitouttamisen keinoista. Päivittäisjohtamisessa toiveiden toteutus sekä ottaa työntekijät mukaan kehittämiseen. Esihenkilön tuutorointi ja mentorointi esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla ovat todettu toimiviksi keinoiksi. Se, että esihenkilö on lähestyttävä, laskee esteitä asioista puhumiselle ja avoimuus taas parantaa, että ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Esiin nostettiin myös, että puitteet ja välineet pitää olla kunnossa, ergonomiasta huolehtiminen, työturvallisuus pitää olla kunnossa sekä kehittämisspäivät auttavat

sitouttamaan henkilöstöä. Vakinaistaminen mainittiin myös yhdessä haastattelussa sitouttamisen keinoksi.

Jokainen haastateltavista peräänkuuluttaa esimerkillä johtamista, ja se miten käyttäydytään muita kohtaan työpaikalla sekä jokaisen vastuuta hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvän ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen vastuu on jokaisella. On hyvä ymmärtää, että esihenkilöllä on vastuita, mutta myös työntekijällä. Vastuu työtä kohtaan, muita työntekijöitä kohtaan, asiakkaita, potilaita kohtaan, esihenkilöä kohtaan ja se, että ymmärretään oman toiminnan vaikuttavan muidenkin työn tekoon ja ilmapiiriin.

Kärsivällisyys, joustavuus ja perusasioiden käsittely korostuvat milleniaalisukupolven johtamisessa. Esihenkilö ei koskaan ole valmis ja aina löytyy jotain kehitettävää, koska olit kuka tahansa, aina tarvitaan kehittymistä ja itsensä kehittämistä. Johtamiseen on myös työkaluja, jotka auttavat kohtaamaan haasteellisia tilanteita sekä miten kohdata erilaisia ihmisiä. Hyvä olisi myös muistaa, että löytää myös ne työkalut omaan jaksamiseen ja työstä suoriutumiseen.

Johtaminen on aina samaa, oli mikä paikka tahansa, se on tavallaan myös alaisten palvelua ja se näkyy heidän työhyvinvoinnissaan. Esihenkilöllä on usein aika vapaat kädet siihen, miten johtaa, mutta myös ymmärrettävä, että pelkkä johtaminen ei auta, jos ei johdettavat itse ymmärrä tiettyjä asioita.

Milleniaaleja kuvattiin myös raikkaiksi ja rohkeiksi, jotka uskaltavat käydä katsomassa työelämää useissa paikoissa ja näin myös kehittämään itseään, että työpaikan vaihtoa ei nähty huonona, vaan mahdollisuuksien etsimisenä. Myös palkka ja työn vaatavuus ovat milleniaaleille iso tekijä. Yhdessä haastattelussa milleniaalien kykyä kyseenalaistaa herkästi asioita, asioiden selvittämisellä sekä tiedostamalla työn oikeuden, vastuut ja velvollisuudet olivat positiivisia asioita milleniaaleissa. Milleniaalisukupolven työntekijöiden suhtautuminen työhön on muuttunut, on hyvä asia, koska he eivät elä herkemmin työlleen, niin työn kuormittavat elementit eivät pääse niin voimakkaasti vaikuttamaan kuin jos suhtautuisi työhön yli tunnollisesti, ja tämä on hyvä pohja pitkälle työuralle.

## 7 POHDINTA

Kehittämistyön tuloksia tulisi tarkastella suhteessa tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävään, mutta otanta suhteessa kohdeorganisaation kokoon ei ole relevantti ja näin ollen tuloksista ei voi tehdä johtopäätöksiäkään. Kehittämistyön aihe tuli kohdeorganisaatiolta ja tähän tarpeeseen kehittämistyöllä lähdettiin vastaamaan, mutta osallisuus oli odotettua pienempi, ja näin ei anna luotettavaa kokonaiskuvaa kohdeorganisaatiosta. Lisäksi kehittämistyössä suunniteltua haastatteluun osallistuneille osastonhoitajille järjestettävää koulutustilaisuutta ei tapahtunut. Tämän luvun lopussa on esitelty mahdollisia kehittämissihtöuksia tulosten pohjalta, joita kohdeorganisaatio voi halutessaan hyödyntää.

### 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 13.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyöntavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo, ym., 2014, s. 48.)

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella myös Pietarisen esittämän kahdeksan eettisen vaatimuksen avulla Kankkusen ja Vehviläisen- Julkusen (2018) kirjassa Tutkimus hoitotieteessä, ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisten ihmisiin kohdistuvien tutkimuksien eettisten periaatteiden avulla. Kehittämistyö toteutetaan näitä eettisiä periaatteita noudattaen. Uuden informaation hankkiminen on oltava tutkijalle tärkeää. Kehittämistyön tekemiseen ja tutkimiseen ei saa käyttää vilppiä ja tulee kunnioittaa ihmisarvoa sekä kollegiaalisella arvostuksella, tutkijoiden tulee suhtautua toisiinsa arvostavasti. Kehittämistyössä käytetään vain luotettavia tietolähteitä sekä viittaukset



tehdään asianmukaisesti (Kankkunen, & Vehviläinen-Julkunen, 2018, s. 211–212; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–8.)

Kun tutkimusta tehdään hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, se on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tutkimuksen tulokset ovat uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat yleisen huolellisuuden ja rehellisyyden noudattaminen. Tutkimustulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa tulee toimia tarkasti. Sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, ja huomioidaan muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti myös tutkimusluvut hankitaan, sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien osapuolten oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet. Myös aineistojen säilyttämistä, käyttöoikeuksia ja tietosuojaa koskevat asiat tulee huomioida (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11–14.)

Kehittämistyölle hankittiin tutkimuslupa. Tutkijan on tärkeää perehtyä kohdeorganisaation lupamenettelyihin ja toimia ohjeiden mukaisesti. Tutkimuslupa haettiin satasairaalassa siten, että työsuunnitelma liitteineen sekä sisällyttään lupahakemuksen lähetettiin kehittämissylihoitajalle, joka kävi dokumentit läpi ja toimitti ne tutkimusluvan myöntäjälle. Sosiaali- ja terveysalan opinnäytetyön luvan myöntää sen vastualueen ylihoitaja/palvelupäällikkö, jonka alueella opinnäyte- tai kehittämistyötä tullaan toteuttamaan. Kehittämistyöhön osallistuvia tiedotettiin saatekirjeellä, jossa kerrottiin kehittämistyöstä ja sen toteutuksesta sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksesta, sen kulusta ja siitä, mitä osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Lisäksi osallistujalla on mahdollisuus jättää tutkimusprosessiin osallistuminen kesken tai peruuttaa osallistuminen tutkimukseen, missä tutkimusvaiheessa tahansa (Satasairaala, 2022; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 211–212; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–9.)

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saa kohderyhmältä

erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Vastaajien on tiedettävä tämäkin yksityiskohta. Tutkimusaineiston keräämisessä otetaan huomioon, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä erottamaan tutkittavasta joukosta, vaan säilyisi anonymiteetti, ihmisarvoa kunnioittaen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s. 219–221; Ojasalo, 2014, s. 48; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 7–9.)

Konstruktivisessa kehittämistyössä käytettiin kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, teemahaastattelua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden systemaattiseen arviointiin on esitetty tutkijoiden tueksi omia lähtökohtia ja erillisiä suosituksia, vaikka myös joissakin menetelmäkirjoissa luotettavuuden yhteydessä puhutaan reliabiliteetistä ja validiteetistä. Cuban ja Lincolnin (1981 ja 1985.) esittämiä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä käytetään edelleen kvalitatiivisissa tutkimusraporteissa arviointien perustana. Kriteereitä on uskottavuus, joka edellyttää sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. Siirrettävyys, eli viittaa siihen, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun kontekstiin, eli tutkimusympäristöön. Lisäksi kriteereitä ovat riippuvuus ja vahvistettavuus, joka edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista siten, että lukija voi seurata tutkimusprosessin kulkua (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2018, s. 197–198.)

## 7.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämistyön tuloksista kehittämisideoina kohdeorganisaation puolelle haastatteluista nousi esille kiertävät syys-, hiihto- ja talvilomat. Kohdeorganisaatiossa on jo käytössä kiertävät kesälomat, joka edesauttaa tasapuolisuuteen työntekijöiden kesken. Lisäksi yhteistyö kohdeorganisaation ja koulujen kanssa jo ennen harjoittelua, jossa työelämätaitoihin sekä alustaitoihin perustuvat asiat tuotaisiin käytännötasolla selväksi ja saataisiin opiskelijoille

selkeämpi ja konkreettisempi kuva ammatista, johon on valmistumassa, esimerkiksi kohdeorganisaatiosta joku kävisi puhumassa koulussa, mitä luennoilla käytyt asiat tarkoittavat konkreettisesti työelämässä. Erilaisia kokemuksia milleniaalisukupolven työntekijöistä nousi esiin haastatteluissa, voisiko esihenkilöiden kesken olla jotain reflektiivisiä työpajoja heidän kohtaamisestaan ja johtamisestaan.

Jatkokehittämissuhteista mainittakoon vielä, että kyseisen tutkimuksen voisi teetättävän uudelleen toisena ajankohtana, jos tulos olisi tällöin hedelmällisempi. Lisäksi haastatteluista nousi milleniaalien itsensä johtamisen taidon sekä itseohjautuvuuden puute, niin yhtenä kehittämisen kohteena voisi olla myös milleniaalisukupolven työntekijöiden itsensä johtamisen kehittäminen ja vahvistaminen esihenkilön tukemana.

## LÄHTEET

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Kankkunen, P. & Vehviläinen- Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen - Julkunen, K. (2017). Tutkimus hoitotieteessä 3.–5. painos. Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen- Julkunen, K. (2018). Tutkimus hoitotieteessä. 3–6. painos. Sanoma Pro Oy.

Koskinen, S. (2021). Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus [Pro Gradu- tutkielma, Tampereen Yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132616/Koskinen-Sari.pdf?sequence=2>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 4.4.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

McClain A. R., Palokas M., Christian R. & Arnold A. (2022). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review. JBI Evid Synth 2022; 20(1):121–157. [file:///C:/Users/Niina/Downloads/Retention\\_strategies\\_and\\_barriers\\_for\\_millennial.5%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Niina/Downloads/Retention_strategies_and_barriers_for_millennial.5%20(3).pdf)

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit – miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Nikkilä, L. (2021). Uudet sukupolvet sosiaali- ja terveysalalla- Rekrytoinnin ja työhön sitouttamisen tukimateriaali esimiestyöhön [YAMK- Opinnäytetyö, Turun Ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/411931/Nikkila\\_Liisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/411931/Nikkila_Liisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. (2014). Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Ranta, I. & Tilander, E. (toim.). (2014). Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Fioca Oy.

Rhane T. Perkins, Sarah Bamgbade & Laura Bourdeanu. (2020). Nursing Leadership Roles and Its Influence on the Millennial Psychiatric Nurses' Job Satisfaction and Intent to Leave. Journal of the American Psychiatric Nurses Association. <https://journals-sagepub-com.lillukka.samk.fi/doi/epub/10.1177/1078390320979615>

Rosendahl, T. (2019). Y- ja Z-sukupolven työhön sitoutuminen [YAMK- Opinnäytetyö, Tampereen Ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264874/Rosendahl\\_Tanja.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264874/Rosendahl_Tanja.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Rubanovitsch, M. D. (2020). Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Johtajatiimi. Hämeen Kirjapaino Oy.

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja- Tulevaisuuden johtajalle. J- Impact Oy. Grano Oy.

Saukkonen, P., Roos, M., Viinikainen, S., Helminen, M., Asikainen, P., Green, P. & Suominen, T. (2017). Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 29 (4), 239–251. <https://web-p-ebSCOhost-com.lil-lukka.samk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=478daa50-9e50-4401-bd25-27f19caca9cf%40redis>

Satasairaala. (7.10.2022). Hoitotyö. <https://www.satasairaala.fi/ammattilaisille/hoitotyö>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Viitattu 4.4.2023. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991427302705968?sid=2918925931>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. TENK. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. (2. uudistettu painos). TENK. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Työterveyslaitos. (n.d.). Työhyvinvointi ja työkyky; Työn imu. Haettu 3.9.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Töyry, A. & Vesiluoma, T. (2022). Työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen ja sen johtaminen työterveyshuolto-organisaatiossa [YAMK- Opinnäytetyö, LAB- Ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756270/Toyry\\_Vesiluoma.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756270/Toyry_Vesiluoma.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS- kustannus.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Viitattu 4.4.2023. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991195026605968?sid=2919024853>

Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 46–52. Viitattu 4.4.2023. [file:///C:/Users/Niina/Downloads/114874-Artikkelin%20teksti-223935-1-10-20220217%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Niina/Downloads/114874-Artikkelin%20teksti-223935-1-10-20220217%20(1).pdf)

YSO Suomalainen asiasanastoja ontologiapalvelu: Y- Sukupolvi. (n.d.). Haettu 3.9.2022 osoitteesta <https://finto.fi/yso/fi/page/p27507>

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

”Esihenkilön johtamistaitojen merkitys milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumisessa Satasairaalassa”

### MILLENNIAALISUKUPOLVEN SITOUTUNEISUUS

-Milleniaalisukupolven henkilöstön johtamisen kokemukset sekä tärkeimmät tekijät.

-Milleniaalisukupolven sitoutuneisuuden näkyminen.

### TYÖTYTYVÄISYYS

-Esihenkilön keinot työtyytyväisyyden edistämiseksi ja sitouttamiseksi.

-Esihenkilön vastuu hyvän työilmapiirin luomisessa/ ylläpitämisessä.

### JOHTAMINEN

-Johtamisosaamisen kokemukset.

-Milleniaalisukupolven henkilöstön työssä pysyminen ja sitoutuneisuus johtamisen keinoin.

-Johtamisosaaminen kehittäminen ja keinot.

-Odotukset esihenkilöiden johtamisosaamiselle.

## LIITE 2: SAATEKIRJE ESIHENKILÖILLE

Saatekirje osastonhoitajille  
pvm., Pori

Hyvä osastonhoitaja,

Opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa Hyvinvointipalveluiden kehittämisen ja johtamisen (YAMK)- koulutusohjelmassa, ja olen tutkintooni varten tekemässä kehittämistyötä aiheesta ” Esihenkilön johtamistaitojen merkitys milleniaali-sukupolven henkilöstön työhön sitoutumisessa Satasairaalassa”. Kehittämistyössä milleniaaleilla tarkoitetaan Y- sukupolvea, jotka ovat noin vuosina 1980–2000 syntyneitä sukupolvea. Kehittämistyön tarkoituksena on konstruktivisen lähestymistavan avulla kartoittaa esihenkilön johtamistaitojen merkitystä milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen sekä järjestää kehittämistyön tuloksista koulutustilaisuus Satasairaalan osastonhoitajille työn lopulla. Tavoitteena on hyödyntää aineistosta saatuja tuloksia sekä teoriaa aiheesta esihenkilötyössä ja sen kehittämisessä Satasairaalassa.

Pyydän Sinua ystävällisesti osallistumaan tutkimukseen osallistumalla ryhmähaastatteluun Teams:in välityksellä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja haastatteluaineistot käsitellään siten, ettei yksittäistä vastaajaa kyetä tunnistamaan ja vastauksia käytetään vain kehittämistyössäni. Valmis kehittämistyö tullaan julkaisemaan Theseus- tietokannassa viimeistään kevään 2024 aikana. Vastataan mielelläni kehittämistyöhön liittyviin kysymyksiin.

Osallistumisen kautta saan arvokasta tietoa esihenkilön näkökulmasta ja siinä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan oman työsi kehittämiseen. Ryhmähaastatteluja tullaan järjestämään kehittämistyön tekijän Teams:ssä 3–4-hengen ryhmissä sovittuina ajankohtina. Haastattelutilanne kestää noin 2 tuntia.



Haastattelussa saatuja tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja vain tässä kehittämistyössä. Kenenkään henkilöllisyyttä ei voi työssä tunnistaa. Kehittämistyötä varten on haettu tutkimuslupa Satasairaalan menettelyjen mukaisesti.

Kiitos yhteistyöstä,

Ystävällisin terveisin

Niina Santala, niina.santala@student.samk.fi

Sairaanhoidaja/ Terveystenhoitaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kehittämistyön ohjaajana toimii Lehtori Elina Liimatainen-Yläne,  
Satakunnan ammattikorkeakoulu

## LIITE 3: AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

### **Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilön johtamistaitojen merkitys milleniaalisukupolven henkilöstön työhön sitoutumisessa Satasairaalassa

Opinnäytetyöntekijän nimi: Niina Santala

#### **1. Millaista aineistoa opinnäytetyössäsi kerätään?**

Kehittämistyössä tullaan käyttämään aineistonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelua teemahaastattelumenetelmänä. Tutkimusluvan saamisen ja kehittämistyönsuunnitelman valmistumisen jälkeen suoritetaan ryhmäteema-haastattelut osastonhoitajille, jota ennen lähetetään saatekirje haastatteluun osallistuville tiedoksi.

#### **2. Miten dokumentoit aineiston?**

Haastattelut suoritetaan Teams- sovelluksen kautta ja tullaan äänittämään käyttämällä tietokonetta ja haastattelusta jää tallenne, johon helppo palata tarvittaessa. Äänitallenteet säilytetään kehittämistyöntekijän omalla koneella salasanoin turvattuna.

#### **3. Miten varmistat aineiston laadun?**

Kehittämistyöntekijä on kiinnostunut kehittämistyönaiheesta ja työn tuloksesta. Haastatteluun kerätty aineisto tullaan litteroimaan ja analysoimaan laadullista sisällönanalyysiä käyttäen, teemoittelemalla. Haastattelujen aineistot ovat kehittämistyöntekijästä riippumattomia. Tulokset tullaan raportoimaan kehittämistyössä niin ettei haastatteluun osallistuvia tulla tunnistamaan ja näin kunnioitetaan osallistujien anonymiteettiä. Haastatteluihin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Aineistot hävitetään asianmukaisesti kehittämistyön valmistumisen jälkeen.

#### **4. Onko aineistossasi henkilötietoja?**

Haastattelujen ajankohdat tullaan sopimaan osallistujien kanssa ja siihen tullaan tarvitsemaan heidän nimensä ja työsähköpostiosoitteensa, mutta aineistoon tai raporttiin ei henkilötietoja tarvita.

### **5. Miten tallennat ja varmuuskopioit aineiston?**

Ryhmähaastatteluista saatu aineisto tallennetaan kehittämistyöntekijän omalle henkilökohtaiselle tietokoneelle, sekä luodaan varmuuskopio. Kehittämistyöntekijä dokumentoi koulutustilaisuudesta kirjallisen dokumentin, joka tallennetaan myös kehittämistyöntekijän salasanoin turvatulle henkilökohtaiselle tietokoneelle sekä varmuuskopioidaan.

### **6. Miten huolehdit, että ulkopuoliset eivät pääse aineistoon käsiksi?**

Aineistoja tullaan säilyttämään kehittämistyöntekijän henkilökohtaisella tietokoneella sekä varmuuskopio hänen omaan OneDriveensa, jotka molemmat ovat lukittu salasanan avulla eikä muilla ole pääsyä niihin.

### **7. Liittykö opinnäytetyöhösi tai sen aineistoon tutkimuseettisiä ongelmia? Miten huolehdit niistä?**

Tutkijan on tärkeää perehtyä kohdeorganisaation lupamenettelyihin ja toimia ohjeiden mukaisesti ja näin ollen kehittämistyölle hankitaan tutkimuslupa. Tutkimuslupa haetaan satasairaalassa siten, että työnsuunnitelma liitteineen sekä sisällyttäen lupahakemuksen lähetetään kehittämisylivoitajalle, joka käy dokumentit läpi ja toimittaa ne tutkimusluvan myöntäjälle.

Tutkimustulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa tullaan toimimaan huolellisesti. Kehittämistyöhön osallistuvia tiedotetaan saatekirjeellä, jossa kerrotaan kehittämistyöstä ja sen toteutuksesta sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksesta ja sen kulusta. Kehittämistyössä tullaan tarvitsemaan henkilötiedoista nimi ja työsähköposti, jotta saadaan haastatteluajankohdat sovittua. Kehittämistyön tuloksissa tai itse kehittämistyönraportissa ei henkilötietoja tulla tarvitsemaan.

### **8. Immateriaalioikeudet ja tekijänoikeudet**

Työn tilaajalla, että -tekijällä molemmilla on käyttöoikeus valmiin kehittämissuorituksen hyödyntämiseen sekä käyttämiseen.

**9. Voisiko keräämäni ja käsittelemäni aineisto olla hyödyllinen myös uudelleen käytettynä?**

Aineistoja ei tulla uudelleenkäyttämään, vaan ne tullaan tuhoamaan kehittämissuorituksen valmistumisen jälkeen.

## LIITE 4: KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN MUKAAN OTETUT TUTKIMUKSET

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimustyyppi, tutkimusmenetelmä	Aineiston keruun menetelmät, kohderyhmä	Keskeiset tulokset
<b>1</b> McClain, Palokas, Christian ja Arnold (2022), USA	Tavoitteena oli tutkia milleniaalisairaanhoidajien, 1980–2000-luvulla syntyneiden, työssä pysyvyyttä ja sitoutumista työelämässä, ja siihen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Katsoksen tavoitteena oli vielä tutkia ja käsitteellisesti kartoittaa mahdollisia eroja Y- ja Z-sukupolven sairaanhoidajien välillä.	Kirjallisuuskatsaus	Katsaus suoritettiin JBI-metodologian mukaisesti.	Nykyinen näyttöpohja osoittaa, että milleniaalisairaanhoidajan sitoututtamisen edistävät ja estävät tekijät keskittyvät yleensä työympäristöön sekä esimiehen ja hoitajan väliseen suhteeseen. Terveellisen työympäristön luominen, joka on yhteistyökykyinen, oikeudenmukainen, juostava, haastava ja kasvumahdollisuuksia tarjoava, voi pitää milleniaalisairaanhoidajat sitoutuneina.
<b>2</b> Koskinen (2021), Tampere	Tarkoituksena oli kuvata milleniaaliohoidajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle.	Pro Gradututkielma, Kirjallisuuskatsaus	Kirjallisuuskatsauksessa valittujen artikkelien pohjalta tehtiin temaattinen analyysi.	Milleniaaliohoidajat odottavat hoitotyön esihenkilöiltä ammatillisen kehittymisen mahdollistamista, työntekijän osaamisen hyödyntämistä, tunnustuksen antamista työstä, riittävien resurssien järjestämistä, työhyvinvoinnin edistämistä, työntekijän oikeudenmukaista kohtelua, onnistunutta tiedonkulkua,

					turvallisuuden varmistamista työpaikalla ja esihenkilön kyvykkyyttä.
3	Perkins, Bamgbade ja Bourdeanu (2020), USA	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hoitotyönjohtajuuden roolien ja niiden vaikutusten välistä suhdetta milleniaalien psykiatristensairaanhoitajien tyytyväisyyteen ja lähtemisaikomukseen.	Kyselytutkimus.	Tutkimuksessa kahdeksankymmentäkolme 22–37-vuotiaasta psykiatristensairaanhoitajaa, joilla on vähintään 6 kuukauden työkokemus, vastasi johtamistaitoja ja tyytyväisyyttä koskevaan kyselyyn.	Tuloksista milleniaali psykiatristensairaanhoitajat, jotka havaitsivat johtajiensa käyttävän mentoroivaa johtajuutta, olivat tyytyväisempiä työhön, ja he eivät todennäköisesti vaihtaisi työpaikkaa tai alaa.
4	Töyry & Vesiluoma (2022), Lahti	Tarkoituksena oli selvittää organisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tasoa, työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä merkittävimmistä sitoutumista edistävästä tekijöistä sekä esihenkilöiden käytössä olevia sitoutumisen johtamisen keinoja.	Opinnäytetyö, tutkimuksellinen kehittäminen.	Sitoutumisen tasoa selvitettiin vakioidulla kolmen komponentin malliin perustuvalla kyselyllä, ja merkittävimpiä sitoutumista edistäviä tekijöitä sekä sitoutumisen johtamisen käytäntöjä avoimilla kysymyksillä.	Työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tasosta yksikään ei erottunut vahvana, eivätkä ne poikenneet merkittävästi toisistaan. Palkka nousi kyselyissä merkittävimmäksi organisaatioon sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Muut neljä tekijää olivat vastausten perusteella työntekijän arvostus, työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja tasapuolinen kohtelu. Johtamisen keinoihin liittyvän kyselyn tuloksia ei voitu yleistää pienen vastausmäärän takia.
5	Rosendahl (2019), Tampere	Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Y- ja Z-sukupolven	Laadullinen tutkimus, sähköinen kyselylomake.	Aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköiseen kyselyyn	Tuloksien johtopäätöksistä ilmeni, että Y- ja Z-sukupolven

		työntekijöiden työhön sitoutumista edistävästä tekijöistä.		vastasi yhteensä 12 Y- ja Z- sukupolven työntekijää. Sähköisen kyselylomakkeen aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla.	työntekijät kokivat merkityksellisempinä työhön sitoutumista edistävinä tekijöinä työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen ja hyvän työilmapiirin. Y- ja Z- sukupolven työntekijät kokivat esihenkilön roolin tärkeänä. Toimiva lähiesiemiestyökentely edisti työhön sitoutumista, kun taas työhön sitoutumiseen es-tävänä tekijänä nähtiin esihenkilö, joka ei kuuntele työntekijöitään sekä esihenkilöltä kaivattiin tukea, kannustusta ja positiivisen palautteen antamista päivittäisessä työssä.
6	Nikkilä (2021), Turku	Tarkoituksena oli selvittää median ja kirjallisuuden luomia väitteitä Y-sukupolven ja Z- sukupolven edustajien työmotivaatiosta, johtamisen haasteista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta sote-alan näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää kuinka Y-sukupolven edustajia, eli milleniaaleja, saadaan pidettyä sosiaali- ja terveysalalla sekä miten seuraavaksi aikuistuvia, Z-sukupolven edustajia saataisiin houkuteltua alalle.	Opinnäytetyö, kehittämisprojekti.	Kehittämisprojekti toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselytutkimusta hyödyntäen. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi kehittämisprojektin aineistona käytettiin ”Houkuttava ja koukuttava KVPS Tukena Oy” henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia.	Y- sukupolven ja Z- sukupolven edustajille työn merkityksellisyys ja työyhteisön tuki nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Muita asioita olivat työtehtävien monipuolisuus, myönteinen ilma- piiri ja työn imu. Palkka ja muut palkitsemiskäytännöt koettiin kuudenneksi tärkeimpinä asioina, ja itselle sopiva määrä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostus koettiin vasta

					seitsemänneksi tärkeimmäksi asiaksi.
--	--	--	--	--	--------------------------------------