



Z-sukupolven sitouttaminen ikäihmisten hoitotyöhön lähijohtamisen keinoin

Sara Roseberg

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Lokakuu 2023

Sosiaali- ja terveystieteiden
sairaanhoidon yksikkö

Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

Roseberg, Sara

Z-sukupolven sitouttaminen ikäihmisten hoitotyöhön lähijohtamisen keinoin

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2023, 77 sivua

Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysala ja etenkin vanhustyö ovat nyt suurennuslasin alla. Ala on ollut mediassa vahvasti esillä ja vanhustyön puutteet ovat puhuttaneet kansaa ympäri Suomen. Erityistä huolta ovat aiheuttaneet hoitajamitoitus, hoivan laatu, sekä hoitohenkilöstön työolot. Osaavaa henkilöstöä tarvitaan, sillä väestö ikääntyy odotettua nopeammin matalan syntyvyyden takia. Sosiaali- ja terveysala koetaan edelleen merkityksellisenä, mutta työssä jaksaminen on heikentynyt ja uusia uravaihtoehtoja on alettu pohtimaan. Työelämään on myös astunut uusi digiaikaan syntynyt z- sukupolvi, joka asettaa työlle ja johtamiselle uudenlaiset tarpeet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka parantavat z- sukupolven sitoutumista ja motivaatiota työskennellä ikäihmisten hoitotyön parissa, sekä miten z- sukupolven sitouttamista voidaan edistää lähijohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ajankohtaista ja tärkeää tietoa lähijohtolle z- sukupolven tarpeista ja toiveista, sekä niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tämän sukupolven työntekijöiden sitouttamista ja sitoutumista ikäihmisten hoitotyöhön. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui ikääntyvän väestön ja sukupolvien määrittelystä, sekä sitoutumisen ja sitouttamisen tarkastelusta lähijohtamisten näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutustapana käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselylomakkeena ja se analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimustulosten perusteella vanhustyö koettiin pääsääntöisesti palkitsevaksi, mutta huono työpaikan ilmapiiri, etenemismahdollisuuksien puute, heikko johtaminen, sekä matala palkkaus työn vaativuuteen nähden heikensivät z- sukupolven sitoutumista työskennellä ikäihmisten parissa. Sitoutumista vahvistivat puolestaan hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, laadukkaasti ja ilman kiirettä tehtävä työ, työpaikkaedut, työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukeva työvuorosunnittelu, kehittymismahdollisuudet, sekä hyvä lähijohtaminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilön rooli työntekijän sitouttamisessa on merkittävä, sillä esihenkilö edistää tai heikentää omalla johtamisellaan työntekijän sitoutumista työyhteisöön. Myös työilmapiiri on keskeisenä tekijänä työpaikkaan sitoutumisessa. Tuloksia pystytään hyödyntämään työelämän esihenkilötyössä, sekä organisaatiotasolla esimerkiksi lähiesihenkilöiden koulutuksessa.

Avainsanat (asiasanat)

z-sukupolvi, ikäjohtaminen, johtaminen, lähijohtaminen, sitouttaminen, sitoutuminen, vanhustyö, työhyvinvointi

Roseberg, Sara

Engaging Generation Z for elderly care work.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2023, 77 pages

Health and well-being. Master's degree program in social and health care.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The social and health sector and especially elderly work are now under a magnifying glass. The industry has been featured heavily in the media and the shortcomings of elderly work have spoken to people all over Finland. Of particular concern are nurse sizing, the quality of care, and the working conditions of the nursing staff. Skilled personnel are needed because the population is aging faster than expected due to the low birth rate. The social and healthcare sector is still perceived as important, but coping at work has weakened and new career options have begun to be considered. A new generation z who are born in the digital age, has entered working life and it sets new kinds of needs for work and management.

The purpose of the study was to find out what are the factors that improve the commitment and motivation of generation z to work in care for the elderly, as well as how the commitment of generation z can be promoted from the point of view of close management. The goal of the research was to produce current and important information for the top management about the needs and wishes of generation z, as well as the factors that contribute to the engagement and commitment of this generation's employees to care for the elderly. The theoretical framework of the study consisted of the definition of the aging population and generations, as well as the examination of commitment and commitment from the perspective of close management.

Qualitative research was used as the research implementation method. The research was carried out as an electronic questionnaire and was analyzed using a data-driven content analysis method.

Based on the research results, elderly work was generally perceived as rewarding, but the poor workplace atmosphere, lack of advancement opportunities, weak management, and low pay compared to the demands of the work weakened the commitment of generation z to work with the elderly. On the other hand, the commitment was strengthened by a good work community and atmosphere, high-quality and unhurried work, workplace benefits, shift planning that supports the balance of work and free time, development opportunities, and good close management.

As a conclusion, it can be stated that the supervisor's role in employee commitment is significant, because the supervisor promotes or weakens the employee's commitment to the work community with his own leadership. The work atmosphere is also a key factor in commitment to the workplace. The results can be used in the work life as supervisors, and at the organizational level, for example, in the training of immediate supervisors.

Keywords/tags (subjects)

generation z, age management, leadership, committing someone, committing oneself, work with the elderly, well-being at work

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Ikääntyvä väestö hoitotyön näkökulmasta	5
3	Työelämän eri sukupolvet	7
3.1	Baby Boomer eli suuret ikäluokat	11
3.2	X- sukupolvi	12
3.3	Milleniaalit eli Y- sukupolvi.....	14
3.4	Z- sukupolvi	14
4	Lähijohtaminen sitouttamisen perustana	16
4.1	Johtamisteoriat	20
4.1.1	Valmentava johtaminen	21
4.1.2	Motivoiva johtaminen	22
4.1.3	Transformationaalinen johtaminen.....	23
4.2	Sitoutuminen ja sitouttaminen	23
4.2.1	Perehdytys	26
4.2.2	Työilmapiiri	29
4.2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	30
4.2.4	Työhyvinvointi	32
4.2.5	Palkkaus ja palkitsemisen	35
4.2.6	Urakehitys.....	39
5	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	42
6	Tutkimuksen toteuttaminen	42
6.1	Laadullinen tutkimus	43
6.2	Aineiston keruu	44
6.3	Aineiston analysointi	45
6.3.1	Laadullinen sisällönanalyysi	46
7	Tulokset.....	49
7.1	Työssäjaksaminen	49
7.2	Työpaikan vaihtaminen	50
7.3	Hyvä työpaikka	51
7.4	Sitoutuminen työpaikkaan	51
7.5	Työskentely ikäihmisten parissa tulevaisuudessa	52
7.6	Hyvä esihenkilö	53
7.7	Esihenkilön rooli työpaikkaan sitoutumisessa	54

7.8	Esihenkilön tuki työssä jaksamisessa	54
8	Pohdinta	55
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	56
8.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	60
8.3	Jatkotutkimusaiheet	63
	Lähteet	64
	Liitteet	70
	Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeeseen	70
	Liite 2. Kyselylomake.....	72

Kuviot

Kuvio 1.	Sosiaali- ja terveystalouden opiskelijoiden suuntautuminen ikäihmisten hoitotyöhön vuosina 2010–2020	7
Kuvio 2	Nuori sukupolvi työelämässä	20
Kuvio 3	Perehdytyksen suunnittelu.	27
Kuvio 4	Motivaatio syntyä prosessin tuloksena.	30
Kuvio 5	Motivaatiopolku.....	31
Kuvio 6	Työhyvinvointia edistävät tekijät.....	35
Kuvio 7	Työntekijän odotukset uran alussa ja - keskivaiheilla.	41
Kuvio 8	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.	47
Kuvio 9.	Esimerkki sisällönanalyysiprosessista.....	48
Kuvio 10	Työpaikanvaihtoon liittyvät pääsyyt.....	50

Taulukot

Taulukko 1.	Työelämän sukupolvet	10
-------------	----------------------------	----

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala ja etenkin vanhustyö ovat nyt suurennuslasin alla. Ala on ollut mediassa vahvasti esillä ja etenkin vanhustyön puutteet ovat puhuttaneet kansaa ympäri Suomen. Erityistä huolta ovat aiheuttaneet hoitajamitoitus, hoivan laatu, sekä hoitohenkilöstön työolot. (Ks. esim. Koivisto 2021; Lukinmaa 2022.) Osaavaa henkilöstöä tarvitaan, sillä väestö ikääntyy odotettua nopeammin matalan syntyvyyden takia. Suomessa on yli miljoona 65 vuotta täyttänyttä henkilöä, ja määrä tulee entisestään kasvamaan, sillä Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan luku on noin 1,5 miljoonaa vuonna 2030. (Valkonen & Lassila 2021, 22; Hannikainen 2018.)

Samaan aikaan kun hoitohenkilöstöä tarvitaan lisää, on hoitajien työtyytyväisyys alentunut viime vuosien aikana. Vuosia kestänyt koronapandemia ja Ukrainan sodan tuoma maailmantalouden murros ovat tuoneet oman osansa työelämän rakenteisiin. Sosiaali- ja terveysala koetaan edelleen merkityksellisenä, mutta työssä jaksaminen on heikentynyt ja uusia uravaihtoehtoja on alettu pohdita. Myös alan opintoihin hakeminen on laskenut. Suurimman haasteen alla ovat kotihoito, palveluasuminen ja terveyskeskuksen vuodeosastot. (Erkkilä & Kangas 2020.) Tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisosastoilla on nostettu hoitajamitoitusta porrastetusti vuodesta 2020 alkaen ja 1.4.2023 alkaen hoitajamitoitus on ollut 0,65 välitöntä työtä tekevää työntekijää yhtä asiakasta kohden. Välillistä työtä, esimerkiksi pyykinhuoltoa, ei tähän mitoitukseen lasketa.

Hoitajamitoituksen nostaminen ei ole yksinkertainen asia, sillä alaa vaivaa henkilökunnan puute ja tämän myötä uusien rekrytointien epäonnistuminen. (L 980/2012, 20 §; Kehusmaa & Alastalo 2022; Manka & Manka 2023.)

Nuoret, sekä hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset työntekijät ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkoja jopa heikomman taloustilanteen vallitessa niillä aloilla, joissa on hyvät työmarkkinat. Työntekijät hyödyntävät markkina-arvoaan eli osaamista, jonka avulla he pystyvät kilpailuttamaan työnantajia. (Lampikoski 2005, 11.) Niin sanotun työpaikkashoppailun lisäksi johtamista haastavat myös työkuulttuurin muutokset. Työelämään mukaan tulevat uudet sukupolvet eivät ole kokeneet edeltäjiensä kaltaisesta sota-ajan jälkeistä niukkuutta, vaan ovat syntyneet ketterään digiaikaan. Tämä uusi työelämän sukupolvi, z-sukupolvi arvostaa työtä, mutta sitäkin enemmän vapaa-aikaa, kavereita ja harrastuksia. Myös palkan tulee olla kohdallaan, jotta vapaa-ajan vietto ja huoleton elämä pystytään kustantamaan. (Manka & Manka 2016.)

Sosiaali- ja terveysalan kuntatyöntekijät ovat saaneet aiemmin valita työntekijänsä isosta joukosta jo vuosikausia, jolloin jäljelle jääneet ovat joutuneet tyytymään erimittaisiin sijaisuuksiin. Työpaikan ongelmia ja haasteita ei ole tarvinnut käsitellä perin pohjin, sillä edellisen työntekijän lähdettyä on oven takana seissyt jo seuraava. Nyt organisaatiot ovat haasteen edessä siinä, mistä löydetään uusia työntekijöitä. Organisaatioissa joudutaan miettimään uudestaan toimintatapoja, sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudessa ja nopeudesta. Organisaation kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että sinne saadaan sitoutettua ne osaavat ammattilaiset, jotka on jo kerran saatu rekrytoitua yritykseen. Huonolla johtamisella ja kriisiytyneellä työyhteisöillä haaskataan resursseja, eikä vanhakantainen organisaatiokulttuuri enää toimi. Johtajan täytyy tietää ja tunnistaa ne tekijät, joilla pystytään edistämään työntekijän sitouttamista ja sitoutumista organisaatioon. (Manka & Manka 2016; Surakka 2009, 5; Manka & Manka 2023.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka parantavat z- sukupolven sitoutumista ja motivaatiota työskennellä ikäihmisten hoitotyön parissa, sekä miten z- sukupolven sitouttamista voidaan edistää lähijohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja tärkeää tietoa hoitajien sitoutumisen ja sitouttamisen parantamiseksi lähijohdolle, sekä koko organisaatiolle.

Tutkimusaihe on varsin ajankohtainen, sillä ikääntyvien hoidontarve lisääntyy seuraavien vuosien aikana Suomessa ja nousevan hoitajamitoitusvaatimuksen myötä osaavaa henkilökuntaa tarvitaan yhä enemmän. Alasta on saatava vetovoimaisempi, rekrytointiprosessiin on panostettava ja lähijohtaminen on organisaatioon sitouttamisessa avainasemassa. Opinnäytetyön aihe on rakentunut yhteiskunnallisen keskustelun ja omien työelämän kokemusten seurauksena, sillä hoitohenkilöstön sitouttaminen on haastavaa ja vaihtuvuus on suurta. Samankaltaisia tutkimuksia hoitajien sitoutumisesta ja sitouttamisesta on tehty aikaisemminkin, mutta tässä tutkimuksessa korostuu uusin työelämässä oleva z- sukupolvi ja heidän tarpeensa työelämässä (ks. esim. Riihelä 2020; Paananen 2021; Leppikangas 2021.)

2 Ikääntyvä väestö hoitotyön näkökulmasta

Suomen väestö ikääntyy vauhdilla. Syntyvyys on laskenut ja samaan aikaan eliniänodote kasvanut, joten ikääntyvien määrä suhteessa muuhun väestöön tulee kasvamaan. Väestöennusteita katsoessa yli 65-vuotiaiden osuus Suomessa tulee kasvamaan 18 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. (Väestön ikääntyminen Suomessa 2019; Schleutker 2013, 425.) Lain mukaan ikääntynyt väestö määritellään vanhuuseläkkeeseen oikeuttavaan ikään. Iäkkäällä henkilöllä tarkoitetaan puolestaan henkilöä, jonka fyysinen, psyykkinen, kognitiivinen, psyykkinen tai sosiaalinen toimintakyky on laskenut korkean iän myötä tulleiden, lisääntyneiden tai huonontuneiden sairauksien tai vammojen vuoksi, tai korkeaan ikään liittyvän rappeutumisen vuoksi. (L 980/2012.)

Väestön ikääntyessä suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan yhä enemmän monipuolisia palveluita, sekä hoivatyötä toteuttavaa hoitohenkilöstöä, jotta ikääntyneille voidaan taata laadukas ja turvallinen hoito. Tämän yhteiskunnallisen velvoitteen täyttämiseksi on tärkeää, että jo opintojen aikana tulevat ammattilaiset saadaan kiinnostumaan ikääntyvien hoitotyön vetovoimaisuudesta ja ikääntyvien hoivapalveluiden kehittämisestä. (Hirvonen ym. 2004, 236.)

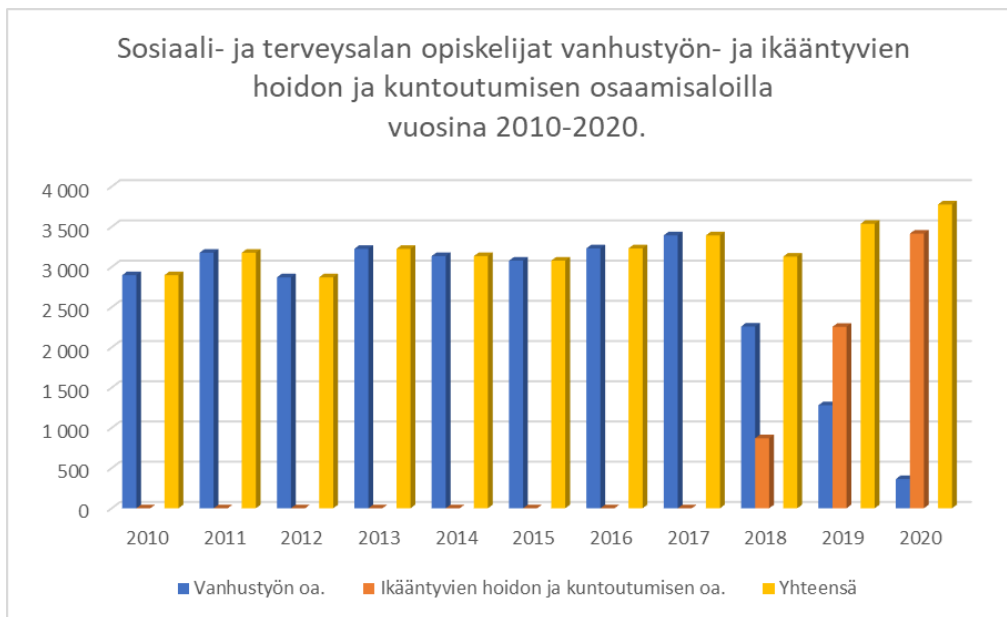
Vuonna 2015 tehdyssä NORDCARE2- tutkimushankkeessa havaittiin monia huolestuttavia kehitysuuntia ikäihmisten hoitotyössä, sillä ympärivuorokautinen hoiva eli laitoshoido ei ollut kehittynyt positiivisempaan suuntaan ja kotihoito oli heikentynyt entisestään. Kotihoidon heikentyneet työolosuhteet johtuvat suurentuneesta asiakasmäärästä ja tästä aiheutuva työpaine ylittää Suomessa jopa Pohjoismaiden korkeimmalle tasolle. Työympäristö, jossa luottamus esihenkilöä kohtaan on heikentynyt ja jossa saattaa esiintyä seksuaalista häirintää tai lisääntyntä kritiikkiä, ei ole motivoiva. Kotihoidon lisäksi myös laitoshoidolla on omat haasteensa, sillä työ on fyysisesti raskasta ja kuormitus on sekä fyysistä, että psyykkistä. Väkivaltatilanteet tai niiden uhka ovat lisääntyneet merkittävästi, sekä myös seksuaalinen häirintä on lisääntynyt, yltäen näin Pohjoismaiden kärkipäähän. (Kröger, Aerschot & Puthenparambil 2018, 3–4.) Samankaltaisia tuloksia on saatu muun muassa Suomen lähi- ja perushoitajaliiton tekemässä kyselyssä, jossa kotihoidon parissa työskentelevät hoitajat kertoivat kokevansa lisääntyntä kuormitusta, sekä kantavan huolta riittävän laadukkaasta hoitotyöstä ja turvallisuuden tunteesta. (Korhonen ym. 2015, 4.)

Hirvonen ym. (2014, 235–236) ovat tehneet tutkimuksen sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden asenteista vanhustyötä kohtaan, jossa selvisi, että lähi- ja sairaanhoitajilla oli myönteinen asenne

ikäihmisiä kohtaan ja he kunnioittavat ikääntyneiden tekoja, sekä saavutuksia. Näistä positiivisista ajatuksista huolimatta tutkimukseen osallistuneet opiskelijat eivät valinneet vanhustyötä syventäväksi linjaksi tai koulutusohjelmakseen. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että käsitykset vanhustyöstä olivat myönteisempiä koulutuksen alussa verrattuna loppuvaiheen opintoihin. Valmistuvat opiskelijat kokivat hoitotyön laadun vaihtelevan runsaasti eri yksiköissä ja vanhustyö koetaan rutiniinomaisena jatkuvan kiireen ja hoitajaresurssien vähyyden vuoksi, jonka myötä he eivät koe saavansa hyödyntää hankittua osaamista ikäihmisten eduksi. (Hirvonen, Rissanen, Nuutinen & Isola 2004, 235–236.) Myös pohjoismaisen NORDCARE- hankekokonaisuuden tutkimuksessa nousi esille samankaltaisia havaintoja. Palvelutalot ja terveyskeskusten vuodeosastot ovat haastavia työpaikkoja hoiva-alalla, sillä näissä työympäristöissä hoitohenkilöstöä vaivaavat työn aiheuttama paine, henkiset ja fyysiset rasituseurot ja sairauspoissaolot. Haastetta aiheuttavat myös riittämättömyyden tunne, heikot vaikutusmahdollisuudet, sekä alhainen esihenkilön tuki. (Kröger, Leinonen & Vuorensyrjä 2009, 7–8.)

Toisessa vastaavanlaisessa tutkimuksessa korostettiin työelämän harjoittelujakson vaikutuksia syntyneisiin asenteisiin. Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden harjoitteluilla on suuri vaikutus mahdolliseen kielteiseen asenteeseen vanhustyötä kohtaan. Ilmapiiri, ohjaajan käytös, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, sekä ohjaamisen taidot ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat oppimiseen ja asenteisiin. Huonolla ohjaamisella voikin olla suoria negatiivisia vaikutuksia vanhuspuolella työskentelyyn. (Hirvonen ym. 2004, 244.)

Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnossa on luovuttu vuonna 2017 vanhustyön käsitteestä ja osaamisalassa on siirretty termiin ”ikäntyvien hoidon ja kuntoutumisen osaamisala”. Mediasta saa nykypäivänä helposti kuvan, ettei ikääntyvien hoitotyö enää kiinnosta (ks. esim. Turun Yliopisto 2022; Gråsten 2016.). Kuitenkin opiskelijoiden määrä ikääntyvien hoitotyön osaamisalalla on kasvanut, joten tilastot kertovat toista (ks. kuvio 1). (Opiskelijat ja tutkinnot n.d.)



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden suuntautuminen ikäihmisten hoitotyöhön vuosina 2010–2020.

Samoja tilastoja tarkastellessa voi kuitenkin myös havaita, että 15–19-vuotiaita on hakenut sosiaali- ja terveysalan peruskoulutukseen vähemmän vuonna 2020, kuin esimerkiksi vuosina 2017–2019.

3 Työelämän eri sukupolvet

Sukupolvikokemus on kokemuksellinen käsite ja se syntyy ajan hengen mukana. Sukupolviajattelun mukaan sukupolven muodostaminen vaatii yhteisiä elämäkokemuksia, ajatuksia ja käsitteitä, sekä muistoja, jotka ovat yhteisiä samoihin aikoihin syntyneille. Kun näitä yhteisiä tekijöitä on, alkaa kohortista nousemaan yhteiskunnallisesti erottuva ryhmä. Tärkeää on erottaa sukupolven ja kohortin käsitteet toisistaan. Syntymäkohortti on täysin väestökäsite ja rajaa vain samaan aikaan syntyneet, mutta yhteiskunnallinen sukupolven käsite on laajempi. (Karisto 2005, 25; Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 19.)

Ilmarinen (2005, 43) toteaa sukupolvilla olevan erilaisia arvoja. Arvot syntyvät ja muovaantuvat saadun elämäkokemuksen ja kasvatuksen myötä. Matikaisen (2015, 164–165) mukaan sukupolvi on objektiivinen ilmiö, jossa jokin ikäluokka jakaa keskenään samanlaiset kulttuuriset ja

yhteiskunnalliset vaikutukset. Sukupolven voidaankin ajatella olevan tietyn historiallisen ajankohdan ja yhteiskunnallisten ilmentymien tuote.

Sukupolvet on jaettu erilaisiin ikäjaksoihin, mutta yhden sukupolven sisälläkin voi olla suurta vaihtelua. Sukupolven sisällä syntyneiden ikäerot voivat olla jopa noin 20 vuotta, jolloin kokemukset vanhimman ja nuorimman välillä voivat olla suuret. Lokerointi tiettyyn sukupolveen ei ole aina itsestään selvyys, sillä vanhimmissa voi olla hyvin paljon samoja piirteitä kuin ennen heitä syntyneessä sukupolvessa, sekä nuorimmissa voi olla samoja piirteitä seuraavan sukupolven kanssa. Sukupolven syntymän alussa tai lopussa syntyneitä yksilöitä kutsutaan englanninkielisellä termillä *cuspers*, koska he ovat kahden vierekkäisen sukupolven kynnyksellä. Sukupolvien samankaltaiset piirteet eivät myöskään rajoitu vain vierekkäisen sukupolven liitoskohtaan, vaan esimerkiksi myös nuorilla Milleniaaleilla voi olla joitain yhtäläisyyksiä Z-sukupolven kanssa. (Seemiller & Grace 2019, 19–20.)

Työelämässä on tärkeää tunnistaa eri sukupolvet, sillä tämä auttaa meitä ymmärtämään paremmin toistemme käyttäytymismalleja ja ajatuksia. Ikäjohtamisessa henkilöstön voimavaroja johdetaan niin, että eri-ikäisyyteen liittyvät tekijät huomioidaan kattavasti. Organisaatiossa, jossa hyödynnetään ja arvostetaan sekä nuorten elinvoimaa ja tuoreutta, että iäkkäämpien kokemusta ja viisautta, on hyvät edellytykset menestykseen. Sukupolvien välinen toimiva yhteistyö on äärimmäisen tärkeää. Aiemmat sukupolvet voivat hämmästellä tuoreinta sukupolvea ja heidän mukanaan tulevaa asennetta ja käyttäytymistä. Pelkkien havaintojen ja keskusteluiden pohjalta on mahdollista huomata, että jokaisella sukupolvella on omat ominaisuutensa ja näkökulmansa, joihin ovat vaikuttaneet muun muassa poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiset tapahtumat. Jotta opimme ymmärtämään sukupolvia, on meidän ymmärrettävä niin historiaa, kuin nykyaikaa-kin. (Seemiller & Grace 2019, 19; Mellanen & Mellanen 2020, 21; Nieżurawska ym. 2023, 110; Kulmala 2017, 94.)

1900-luvun ensimmäistä sukupolvea kutsuttiin Suurimmaksi sukupolveksi. He syntyivät vuosina 1901–1924 ja ovat tällä hetkellä vanhin elossa oleva sukupolvi. Seuraavana syntyi Hiljainen sukupolvi vuosina 1925–1945. Hiljaista sukupolvea seurasi Baby Boomer -sukupolvi, jotka syntyivät vuosina 1946–1964 toisen maailmansodan jälkeen. Seuraavana syntyi sukupolvi X vuosina 1965–1980, jota seurasivat Y-sukupolvi eli Milleniaalit. Milleniaalien katsotaan syntyneen noin 1981–

1995 vuosien välissä.

Tuorein työelämässä oleva sukupolvi on Z- sukupolvi, johon kuuluvat vuosina 1995–2010 syntyneet henkilöt. Nykyhetken työelämässä ovat mukana Baby boomer sukupolvi, X- sukupolvi, Y-sukupolvi, sekä Z- sukupolvi. (Seemiller & Grace 2019, 3–11.)

Sukupolvien käsite ja määritelmät eivät ole yhtenäisiä ja ne sisältävät runsaasti eroavaisuuksia. Esimerkiksi Tapscott (2010, 29–30) kirjoittaa nettisukupolvesta, johon kuuluvat vuosina 1977–1997 syntyneet henkilöt. Heille työelämän normeja ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Laakkonen (2012, 230) ja Vesterinen & Suutarinen (2011, 17) käyttävät teksteissään puolestaan termiä diginatiivi, joka tarkoittaa digimaailmaan syntyneitä henkilöitä, jotka oppivat, viihtyvät ja rakentavat maailmankuvaansa internetin kautta. Kyseiset lähteet on julkaistu vuosina 2011–2012, jolloin z- sukupolven käsite ei ollut nykyajan lailla käytössä, joten Y-sukupolvi on tässä määritelty vuosilukuihin 1980–2000.

Järvensivu, Nikkanen & Syrjä (2014, 56) jakavat puolestaan työelämän sukupolvet seuraavanlaisesti:

1. *Suuret ikäluokat (v. 1945–1954)*
2. *Öljykriisin sukupolvi (v. 1955–1964)*
3. *Hyvinvoinnin sukupolvi (v. 1965–1972)*
4. *Lamasukupolvi (v. 1973–1979)*
5. *Y-sukupolvi eli diginatiivit (v. 1980–1990)*
6. *Z- sukupolvi eli suuren globaalin taantumän sukupolvi (v. 1991–)*

Niin kuin edeltä nähdään, sukupolvien määrittely ei ole yhtenäistä, vaan se voi vaihdella suuresti eri kirjoittajan tai tutkijan mukaan. Vuosiluvut voivatkin toimia apuna jaoteltaessa eri sukupolvia, mutta niitä ei pysty rajaamaan tiettyihin vuosilukuihin. Tässä työssä mukailen Seemiller & Grace (2019, 3–11) esittämiä syntymälukuja sukupolven sisällä.

Taulukko 1. Työelämän sukupolvet johtamisen näkökulmasta (Seemiller & Grace 2019, 6–32; A Guide to Leading the Multigenerational Workforce n.d. 6-9; Delcambo ym. 2011, 11, 71-79; Nieżurawska ym. 2023, 106.)

Sukupolvi & ikävuodet	Ominaisuudet	Johtaminen
Baby Boomer V. 1946-1964	<ul style="list-style-type: none"> - Vahva työmoraali - Arvohierarkia - Asiakaspalvelu-suuntautuneisuus - Kilpailullisuus - Uskollisuus työnantajalle - Taloudellinen vakaus - Rauha ja rakkaus- asenne sodan jälkeen - Suuri ikäluokka 	<ul style="list-style-type: none"> - Mieluiten kasvokkain tapahtuva viestintä kuin teknologian avulla. - Tarjoa joustavia työjärjestelyitä pitkin työuran saavuttamiseksi. - Arvosta kokemusta ja kannusta jakamaan tietoa. - Työssä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa vastustusta.
X- sukupolvi V. 1965-1980	<ul style="list-style-type: none"> - Perhekeskeisyys - Arvostetaan joustavaa työympäristöä. - Ensimmäinen tietokoneita käyttävä sukupolvi - Mahdollista kyynisyyttä, mutta myös taitavia ja omavaraisia. - Tuloshakuisuus - Yrittäjyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Auta kehittymään urapolulla. - Tarjoa autonomiaa. - Joustava työkuulttuuri, tarjoa esimerkiksi etätyömahdollisuuksia. - Jaa avoimesti tietoa, pidä ajan tasalla. - Viesti positiivisesti.
Y- sukupolvi V. 1981-1994	<ul style="list-style-type: none"> - Itsehajautuvuus - Digitaalisuus ja sosiaalinen media - Velkataakka 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvostavat palautetta. - Kaipaavat mielekästä työtä, jossa tuntevat olevansa osa organisaatiota. - Käytä huumoria ja luo hauska

	<ul style="list-style-type: none"> - Heikentyneet työmarkkinat - Optimistinen - Itseensä keskittyminen - Alttiita työpaikan vaihtamiselle etsiessään uusia mahdollisuuksia. 	<p>työympäristö.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjoa mahdollisuus kehittymiseen. - Arvostavat valmentavia johtajia, jotka ovat positiivisia ja motivoivia. - Tee työstä mielekästä. Y-sukupolvi haluaa tietää, miten työ vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen.
Z- sukupolvi V. 1995-2010	<ul style="list-style-type: none"> - Ennakkoluulottomuus - Kilpailullisuus - Vahva työmotivaatio - Seikkailunhaluisuus - Vapaus - Teknologian kehitys - Eri identiteettejä (oikea elämä ja sosiaalinen media) - Tärkeää onnellisuus, ura ja taloudellinen turvallisuus. - Globaalius, sosiaalinen, visuaalinen ja teknologinen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyödynnä teknologiaa työtehtävissä. - Palkitsemisjärjestelmä, bonukset, aineelliset ja ei-aineelliset motivaattorit. - Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä) - Anna joustavuutta (työmuoto, työaika, palkkamuoto) - Teknologiaa työntekoon mukaan. - Tiimityössä voi olla haasteita.

3.1 Baby Boomer eli suuret ikäluokat

Baby Boomer sukupolveen luetaan kuuluvaksi vuosien 1946–1964 välissä syntyneet. Tästä sukupolvesta käytetään myös nimitystä suuret ikäluokat. Ajanjakso ajoittuu toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, jolloin syntyvyys oli suurta esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Kanadassa. Suomessa suuret ikäluokat katsotaan päättyvän jo vuoteen 1950, sillä sitä seuranneena vuonna syntyvyys laski jopa 5 prosenttia. Kansainvälisesti tarkasteltuna suuret ikäluokat ovatkin syntyneet pidemmällä aikavälillä kuin Suomessa. Sota-aika sitoi miehiä sotarintamalle, jolloin luonnollisesti jälkikasvun hankkimista siirrettiin eteenpäin. Sodan loputtua perheet yhdistyivät jälleen ja jälkikasvua alettiin

hankkimaan. Sodan jälkeen talous oli vahvalla pohjalla, jolloin taloudellinen varmuus edesauttoi lasten hankintaa. (Purhonen, Hoikkala & Roos 2008, 18; Tapscott 2010, 26–27.)

Suomesta syntyi hyvinvointiyhteiskunta, jolloin ihmiset alkoivat muuttamaan kaupunkiin parempien mahdollisuuksien perässä, ja maaseudut alkoivat kuihtumaan. Nousukauden mukana alkoi näkymään myös ajan ikävämpi puoli; suurten ikäluokkien kasvatukseen kuului häpeä. Tätä häpeäkasvatusta on kuvailtu myös mustaksi pedagogiikaksi, jossa lapsen tahto pyrittiin nujertamaan, jotta häntä pystyi kunnolla kasvattamaan. Heidät kasvatettiin ahkeriksi, nöyriksi, päättäväisiksi ja kiitollisiksi. Yksityisyyden suojeleminen ja korostunut kunnioituksen vaatiminen nuoremmilta voivat liittyä tähän menneisyyden häpeän jälkeen, jolloin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voi olla haastava avata omaa henkilökohtaista elämäänsä. (Mellanen & Mellanen 2020, 29–30, 65.)

Suuria ikäluokkia on myös koskettanut viestinnän vallankumous, jolloin televisiot alkoivat yleistyä kotitalouksissa. Työelämässä joukkoirtisanoutumiset lisääntyivät Yhdysvalloista tulleen toimintatavan mukaisesti, kun yritykset halusivat korjata taloudellista tilannettaan irtisanomalla työntekijöitä. Suuret ikäluokat ovat työelämän kehityksen kannalta varsinkin merkittävä sukupolvi kunnianhimon ja ahkeruutensa vuoksi, sillä moni suomalainen suuryritys on tämän sukupolven aikaansaannoksia, esimerkiksi Kone ja Nokia. Suuret ikäluokat ovat työelämässä tavoitteellisia ja työnantajalleen uskollisia, sillä he kokevat arvostuksen saamista helpommaksi silloin, kun pitkä työura on tehty samaan työpaikkaan. Heille on tyypillistä pitkät työvuorot ja ansiokkaat työurat. Suurten ikäluokkien koulutustaso on yleisesti heikompi verrattuna nuorempiin sukupolviin, sekä tietotekniset taidot voivat olla puutteellisemmat. Näitä taitoja korvataan kuitenkin hyvillä sosiaalisilla taidoilla, yhteistyöllä sekä vahvalla työmoraalilla. (Tapscott 2010, 26–27; Mellanen & Mellanen 2020, 29–32.)

Työelämän kannalta on huomioitavaa, että nuorimmatkin tämän sukupolven edustajat ovat jäämässä työelämästä pois seuraavien vuosien kuluessa.

3.2 X- sukupolvi

X- sukupolven luokitellut henkilöt ovat syntyneet vuosina 1965–1980. Tästä sukupolvesta on käytetty Yhdysvalloissa nimitystä Baby Bust eli vauvaromahdus, jolloin syntyvyys oli laskenut huomattavasti. (Tapscott 2010, 29). X- sukupolven nimitys juontaa juurensa kirjailija Douglas Couplandin teoksesta *“Generation X: Tales for an accelerated culture”* (1991), jossa viitataan muuttajaan X,

sillä X-sukupolvi on ollut hieman tuntemattomampi ryhmä jäädessään kahden isomman sukupolven väliin. Tämä sukupolvi on edeltävään sukupolveen verrattuna monikulttuurisempi ja itsenäisempi. He syntyivät jo vakiintuneeseen hyvinvointiyhteiskuntaan, mutta nuoruutta varjostaneet tapahtumat, kuten laajat rakennemuutokset, Neuvostoliiton kaatuminen, työttömyys, lama ja avioerotilastojen kasvaminen, loivat skeptisyyttä ja luottamuksen puutetta tulevaisuuden suhteen. Lama vaikutti työelämään niin, että työntekijöihin kohdistui runsaita lomautuksia, jolloin X-sukupolvi alkoi ensimmäistä kertaa pohtimaan lojaaliutta työnantajaa kohtaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 33.)

X-sukupolven jäsenet ovat olleet todistamassa merkittäviä teknologisia muutoksia ja kehitystä elämänsä aikana. He ovat nähneet tietokoneiden ja internetin yleistymisen sekä matkapuhelinten ja älypuhelinten kehittymisen. X-sukupolven edustajat ovat myös olleet ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut televisio-ohjelmien, videopelien ja musiikin suuren tarjonnan keskellä. Digitaalisen teknologian kehityksen myötä tämä sukupolvi on omaksunut uusia tapoja kommunikoida ja hankkia tietoa. He ovat tottuneet käyttämään sähköpostia, pikaviestejä ja sosiaalisen median alustoja kommunikointiin. X-sukupolven edustajat ovat myös aktiivisia verkko-ostajia ja he hyödyntävät digitaalisia palveluita monilla elämänalueilla, kuten pankkitoiminnassa, matkailussa ja viihteessä. (Järvensivu ym. 2014, 35–40.)

Työelämässä X-sukupolvi on itsenäisyydestä huolimatta tiimikeskeinen, kansainvälinen ja koulutautuneempi kuin edellinen sukupolvi. X-sukupolvi on syntynyt teknologian aikakaudelle, joten tietotekniset taidot ovat jo edeltäjiään paremmin hallinnassa. X-sukupolven myötä maailmalle on syntynyt monia isoja, kansainvälisiä yrityksiä, kuten Google, Amazon ja Apple. Myös kiinnostus yrittäjyyteen on kasvanut tässä sukupolvessa ja yrityksiä perustetaan enemmän kuin suurempien ikäluokkien aikaan. Vaikka X-sukupolvi onkin työorientoitunut, alkoi raha jäämään toissijaiseen asemaan, kun taas työn ja vapaa-ajan tasapainoa haluttiin korostaa. X-sukupolvi haluaa työnsä näkyväksi ja saada tästä palautetta. (Mellanen & Mellanen 2020, 33–35.)

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna X-sukupolvi odottaa saavansa perinteistä päättäväisyyttä, kunnianhimoisuutta, sekä suoraviivaista johtajuutta. Tiimityöskentely on sujuvaa ja organisaatioilta odotetaan entistä matalampaa hierarkkisuuksi, jossa myös esihenkilön näkemyksiä on mahdollista kyseenalaistaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 35–36.)

3.3 Milleniaalit eli Y- sukupolvi

V. 1981–1994. Y- sukupolvi on kasvanut globalisaation ja digitaalisuuden aikakaudella. Y-sukupolvi on digisukupolvi, joka on kasvanut teknologian ympärillä. Tämä sukupolvi etsii aktiivisesti tietoa, on yhteydessä muihin internetin kautta, sekä käyttää monipuolisesti erilaisia suoratoistopalveluita. Henkilökohtaista tietoa jaetaan enemmän verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Asenteet ovat aikaisempiin sukupolviin verraten myönteisempiä ja liberaalimpia. Niin kuin jokaista edeltävää sukupolvea, myös heidän kasvuaan ovat varjostaneet 1990- luvun lama, finanssikriisi, sekä erilaiset terrori-iskut ja näiden uutisointi.

Työnantajauskollisuus on murentunut joukkoirtisanomisten myötä, sekä erilaiset tietovuotoskandaalit ovat nostaneet skeptisyyttä tietoturvaan liittyen. Työn täytyy olla merkityksellistä, motivoivaa ja palkitsevaa, jotta se vastaa toiveisiin. Mikäli nämä toiveet eivät täyty, vaihdetaan työpaikkaa ilman häpeän tunnetta. Y- sukupolvi on aikaisempia sukupolvia kouluttautuneempi ja he odottavatkin pääsevänsä työelämässä suoraan työntekoon ja saamaan tämän myötä tuloksia näkyville. Myös yrittäjyys on kasvaneet verraten edellisiin sukupolviin, ja yhä useampi perustaakin oman yrityksen jo 20 vuoden iässä, sillä työtä ja vapaa-aikaa yritetään tasoittaa, löytää työlle merkitys, sekä toimia itsenäisesti. (Mellanen & Mellanen 2020, 37–42.)

Johtajuudelta Y- sukupolvi vaatii selkeää, motivoitunutta ja arvoihin sitoutuvaa johtamista. Heitä ei tulisi pitää alaisina, vaan ajatella enemmänkin valmennettavina, sillä perinteiset työpaikan arvohierarkiat eivät enää toimi. (Mellanen & Mellanen 2020, 36–42.)

3.4 Z- sukupolvi

Z- sukupolvi on toistaiseksi nuorin työelämässä mukana oleva sukupolvi. Sukupolven syntymävuodet eivät ole tarkkarajaisia ja nämä vaihtelevatkin tutkijakohtaisesti. Esimerkiksi Seemiller & Grace (2019, 19) mieltävät Z sukupolven kuuluvan vuosien 1995 ja 2010 väliin syntyneet henkilöt, kun taas Hathaway & O'Shields (2022) mukaan Z- sukupolven lukeutuvat vuosien 1997 ja 2012 väliin syntyneet henkilöt. Seemiller & Grace (2019, 19) perustelivat näkökulmaansa sillä, että vuosi 1995 oli yleisimmin viitattu aloitusvuosi vuosina 2013 ja 2014 vallitsevissa markkinatutkimusraporteissa.

Mistä Z- sukupolvi on sitten saanut nimensä? Ei ole olemassa mitään tiettyä ryhmää, jotka suunnittelisivat nimitykset, vaan kirjaimet etenevät loogisessa järjestyksessä aakkosissa eteenpäin. Aikaisemmat sukupolvet oli nimetty X- ja Y- sukupolviksi, jolloin luonnollinen jatkumo on kirjain Z. Z- sukupolvea nähdään kuitenkin myös kutsuttavaksi post-milleniaaleiksi, ja lukuisilla muilla nimityksillä. The New York Times raportoi, että suurin osa (77 %) Z- sukupolvesta olivat joko tyytyväisiä tähän, tai sillä ei ollut heille mitään merkitystä. Z-sukupolvi oli kaikista yleisimmin käytetty nimitys, joten siksi käytämme tätä samaista termiä. (Seemiller & Grace 2019, 20.)

Taloudellisen turvallisuuden myötä nuoremmat sukupolvet osaavat vaatia työltä erilaisia asioita, mihin aiemmilla sukupolvilla ei ollut mahdollisuutta. Yhteenkuuluminen, yhteisöllisyys ja kehujen kuuleminen ovat tärkeitä. Sosiaalisen median aikakaudella vallitseva siloteltu todellisuus voi kasvattaa tarvetta saada kehuja, jotta itsevarmuus ja itsearvostus kasvavat. (Mellanen & Mellanen 2020, 58.)

Z- sukupolvi on etnisesti monipuolisempi verrattuna edeltäviin sukupolviin.

Niin kuin kaikilla edeltävillä sukupolvilla, myös tällä sukupolvella on joukko yhdistäviä tekijöitä. Z- sukupolvi näki vanhempansa vuoden 2008 laman keskellä ja viime vuodet elänyt COVID- 19 pandemian keskellä. Z- sukupolvi on syntynyt keskellä digiaikaa, jonka aikana sosiaalisen median alustat ja näiden monipuolisuus on kasvanut vuosi vuodelta. Sosiaalisesta mediasta on tullut elämäntapa, joka näkyy esimerkiksi Tik Tokin käyttäjämäärissä. Z- sukupolvi nosti osaltaan Tik Tokin kasvua koronapandemian aikana jopa 75 prosentilla. Vaikka sosiaalinen media ja erilaiset verkostoitumiseen kannustavat alustat voivat viestiä laajemmista sosiaalisista verkostoista, vaivaa Z-sukupolvea yksinäisyys. Erilaisissa tutkimuksissa onkin noussut esille z- sukupolven tuntevan enemmän yksinäisyyttä verrattuna muihin sukupolviin. (Hathaway & O'Shields 2022.)

Z-sukupolvi tunnetaan usein aktiivisena ja osallistuvana sukupolvena, joka haluaa tehdä merkityksellistä työtä ja vaikuttaa yhteiskuntaan. He ovat kasvaneet digitaalisen teknologian keskellä ja ovat tottuneet käyttämään sitä päivittäisessä elämässään. Tämä voi vaikuttaa heidän suhtautumiseensa perinteisiin hoitotyön ammatteihin, kuten ikäihmisten hoitoon. Z- sukupolvi arvostaa työtä, mutta sitäkin enemmän vapaa-aikaa, perheen kanssa olemista, kavereita, sekä harrastuksia. Myös palkan tulee olla kohdallaan, jotta vapaa-ajan vietto ja huoleton elämä pystytään kustantamaan. (Manka 2016.)

Z- sukupolvi arvostaa aitoutta, rehellisyyttä ja persoonallisuutta. He osaavat erottaa epäaidot ihmiset todellisista, autenttisista persoonista. Tämä sukupolvi haluaa tietää yrityksestä enemmän kuin pelkät perustiedot ja esimerkiksi arvomaailma on merkitsevä. Z-sukupolvi arvostaa yksilöllisyyttä, vapautta ja itsensä toteuttamista. Myös läpinäkyvyys on avainasemassa. Z- sukupolvi on tottunut etsimään ja löytämään tietoa, joten esimerkiksi palveluiden hinnoittelussa he odottavat löytävänsä ennakkoon palvelun kokonaishinnan, eivätkä arvosta odottamattomia lisäkuluja ostohetkellä. (Hathaway & O'Shields 2022.) Tämä sama on nähtävissä esimerkiksi yrityksiä tekemissä rekrytointi-ilmoituksissa. Z- sukupolvi ei halua arvailla palkkaansa, vaan tämä täytyy lukea selkeästi ilmoituksissa (ks. esim. Valkama 2021.)

On hyvä kuitenkin muistaa, että vaikka jossain organisaatiossa toimii tietynlaiset tavat ja käytännöt ikäjohtamisessa, ei niitä voi automaattisesti siirtää toiseen vastaavanlaiseen organisaatioon, sillä jokaisessa yrityksessä vallitsee erilainen tilanne, tausta, organisaatiokulttuuri ja resurssit. Joten suoranainen benchmarking eli suora vertailu ei ole välttämättä kaikista tehokkain keino uusien toimintatapojen läpiviemiseen. (Nurmi 2012, 20.)

4 Lähijohtaminen sitouttamisen perustana

Johtaminen tarkoittaa tiivistettynä sitä, että johdetaan ihmisiä, taloutta ja teknologiaa (Nurmi 2012, 75). Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Johtamistyö voidaan jakaa lähijohtoon, keskijohtoon ja ylimpään johtoon. Lähijohto sijoittuu johtajan ja työntekijän välille työnjohtaja tyyppiseen johtajasuhteeseen. Keski-johto sijoittuu ylimmän johdon ja lähijohdon väliin (esim. ylihoitaja). Ylin johto vastaa strategisesta johtamisesta, jossa työnimikkeinä voivat olla esimerkiksi toimialajohtaja tai sairaanhoitopiirin johtaja. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 82.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on moniulotteinen ja kokonaisvaltaista osaamista edellyttävä alue. Se koostuu kokonaisuuksien hallinnasta, perustehtävän tavoitteisiin pääsemisestä, strategisesta johtamisesta, sekä henkilöstön ja työyhteisön johtamisesta. Johtaminen tulee ymmärtää yksilölähtöisenä toimintana, jossa pitää sisällään ihmisiin vaikuttamisen ja siihen liittyvät taidot. Johtajan tehtävänä on saada aikaan tulosta, joka onnistuu ymmärtämällä, että työn tulos tehdään henkilöstön päivittäisellä työpanoksella. Ihmisten johtamisessa tärkeitä tekijöitä ovat aito arvostus, luottamus ja usko. (Niiranen ym. 2010, 13; Kurttila & Aalto 2021, 12.)

Johtamisella on suuri merkitys työntekijän sitouttamisessa. Hyvässä työpaikassa henkilöstö luottaa johtoon ja he ovat ylpeitä tekemästään työstä, hyvien työkavereiden kanssa. Arvopohjan rakentaa luottamus, joka rakentuu työnantajan uskottavuudesta, oikeudenmukaisuudesta, sekä yhteishengestä. Johdon täytyy viestiä selkeästi ja avoimesta, jotta henkilöstö pysyy ajan tasalla uusista muutoksista ja tärkeistä, heidän työhönsä liittyvistä asioista. Johtajan tulee olla helposti lähestyttävä, jotta asioista pystytään puhumaan ja halutaan keskustella avoimesti, eikä esimerkiksi huhupuheita anneta muodostua. Uskottavuus rakentuu johdon osaamisesta ja kyvyistä ohjata sekä ihmisiä, että resursseja. Tämä lisää myös luottamusta esimerkiksi epävarmoissa muutostilanteissa. Luottamusta voidaan ilmaista myös työtehtävien delegoimisella ja vastuun jakamisella. (Surakka 2009, 66–67.)

Johtajan on pidettävä kiinni lupauksistaan, esimerkiksi siitä, mitä rekrytointiprosessissa on luvattu. Jos työpaikkailmoituksessa on luvattu kattavaa perehdytystä, mutta uusi työntekijä kokee jäävänsä tästä paitsi, koska kenelläkään ei ole aikaa perehdyttää, on riski rekrytoinnin epäonnistumiselle suuri. Uuden työntekijän sitouttamisen perusta onkin hyvä ja onnistunut perehdyttäminen. Perehdyttäminen tulee olla suunniteltua, ja suunnitelman lisäksi tulee olla myös varasuunnitelma, jos esimerkiksi perehdyttävä työntekijä sairastuu. Perehdytyksen tulee seurata tiettyä kaavaa, jotta jokainen perehdytykseen osallistuja on tietoinen, miten perehdytys etenee. Esihenkilöllä on tärkeä rooli avoimen ja tervetulleen ilmapiirin luomisessa. (Surakka 2009, 64.)

Hyvä johtaminen hoitotyössä on avainasemassa potilasturvallisuuden, laadun ja työtyytyväisyyden varmistamisessa. Hoitotyön johtajan tulee olla pätevä, motivoiva ja innostava, jotta hän pystyy ohjaamaan hoitohenkilöstöä tehokkaasti ja luomaan positiivisen työilmapiirin. Hyvän johtamisen periaatteet hoitotyössä sisältävät muun muassa avoimen viestinnän, osallistavan päätöksenteon, resurssien tehokkaan käytön sekä henkilöstön kehittämisen. Kulmalan (2010, 7) mukaan vanhustyötä on mahdollista johtaa niin hyvin, että jokaiselle vanhukselle annetaan tukea ja hoitoa yksilöllisesti hänen persoonaansa kunnioittaen.

Tapscotin (2010, 24) mukaan nettisukupolven (syntyneet vuosina 1977–1997) näkökulma työntekoon on yhteisöllinen ja hierarkioita purkava, tarkasteltiin tätä sitten työntekijän tai johtajan näkökulmasta. Tällainen näkökulma haastaa organisaatioita uudella tavalla löytääkseen ne keinot, joilla saadaan rekrytoitua lahjakasta henkilöstöä, sekä kuinka kehittää ja johtaa heitä. Ymmärtääkseen nettisukupolvea on ymmärrettävä ja oltava kiinnostunut tulevaisuudesta. Nuorille internet on

arkea ja teknologia osa elämää. He ovat tottuneet antamaan ja saamaan palautetta nopeasti sosiaalisen median kautta. Vapaa-aika ja yksityiselämä ovat työtä tärkeämpiä, joten uusi sukupolvi odottaa työpaikalta joustamista ja läpinäkyviä rakenteita johdossa. Aikaisemmin arvostettiin korkeaa koulutusta, mutta nuoremmat sukupolvet eivät tästä juurikaan piittaa – fiilis on asemaa tärkeämpi tekijä töissä. Nuori haluaa tulla nähdyksi. Nuori työelämässä oleva sukupolvi haluaa osallistua, kehittyä ja tehdä sellaista työtä, jonka kokee tärkeänä. Näin ollen johtamiskäytäntöjen on muututtava avoimemmaksi, joustavammaksi, yksilöllisemmiksi ja läpinäkyväksi. (Jabe 2017, 44–45.)

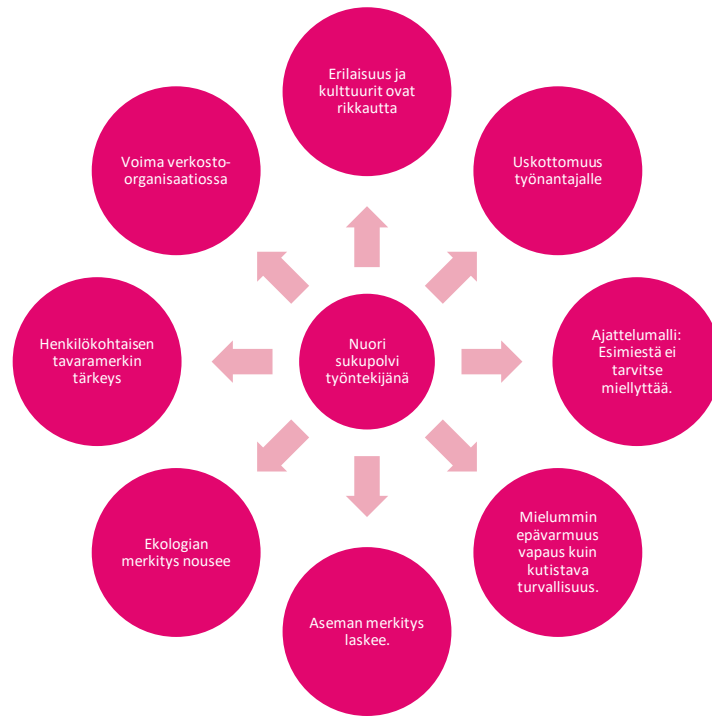
Jotta johtajuudessa voidaan ottaa huomioon sukupolvien erilaiset hallitsevat arvot, on tunnettava työelämän hallitsevien arvojen historiaa. Ilmarinen (2005, 44) mukaan Robbins (1998) jakoi työelämän arvot neljään eri vaiheeseen. Protestanttinen työetiikka vallitsi 1940–1950 luvuilla, jolloin vallitsevia arvoja olivat kova työskentely, lojaalius työnantajaa kohtaan, sekä konservatiivinen työskentely asenne. 1960–1970 luvun alussa vallitsi eksistentiaalisuus, jossa korostettiin elämänlaatua, itsenäisyyden tavoittelua ja lojaaliutta omaa itseään kohtaan. Tätä edelleen seurasi pragmaattisuus, joka vallitsi 1970- luvun puolivälistä 1980- luvun lopulle. Tässä vaiheessa hallitsevia arvoja työelämässä olivat menestys, erilaiset saavutukset, kunnianhimoisuus, kova työskentely ja uran luominen lojaaliuden kautta. Neljäntenä vaiheena seurasi X-sukupolvi 1980- luvun lopusta eteenpäin. Silloin työelämän arvoissa korostuivat joustavuus, vapaa-ajan merkitys, tyytyväisyys työpaikalla, lojaalius vuorovaikutuksessa ja ihmissuhteissa. Tässä on havaittavissa paljon sellaisia työelämän arvoja, jotka vaikuttavat vielä nykypäivänäkin.

Työyhteisössä voi työskennellä useita eri sukupolvien edustajia, joilla kaikilla on erilaiset tarpeet, odotukset, toiveet ja mahdollisuudet. Esihenkilön tulee kohdella henkilöstöään niin, että yhteistyö on aukotonta ja tavoitteet toteutuvat. Henkilöstön keskuudessa voi syntyä eri leirejä sukupolvien mukaan, sillä nuoret hakeutuvat nuorien luokse ja keski-ikäiset keskenään. Ikäsyrrjintää voi syntyä ja voimakkaimmin tämä kohdistuu nuoriin miehiin ja ikääntyviin naisiin. Eri-ikäisten työntekijöiden tulisi toimia enemmän yhdessä. Esihenkilön rooli on merkittävä ikäjohtamisessa ja työhyvinvoinnin edistämässä sukupolvien rajoista riippumatta. Ikäjohtaminen tarkoittaa henkilöstövoimavarojen johtamista niin, että huomioidaan eri ikävaiheisiin liittyviä tekijöitä, jotta päästään organisaation tavoitteisiin ja ylläpidetään henkilöstön työhyvinvointia. Ikäjohtaminen tulisi päivittäisjohtamisessa ja töiden organisoinnissa. Esihenkilöllä tulee olla elämäkulkua ja

erilaisuutta arvostava asenne, sekä taito kartoittaa henkilöstönsä ikäasenteet. Ikäsyryntään tulee puuttua ja purkaa vallitsevat ennakkoluulot pois. Esihenkilö voi kertoa esimerkkejä ja tarinoita toimivasta työyhteisöstä, jossa työskentelee henkilöitä eri sukupolvista, sekä näyttää omaa esimerkkiä ja tarjota tukea. Henkilöstön ikästrategia kannattaa ottaa osaksi henkilöstöstrategiaa ja kartoittaa henkilöstön osaaminen ja mahdollisia koulutustarpeita. Esimiehen tulisi hyödyntää eri-ikäisten osaamista, sekä huolehtia henkilöstön jaksamisesta ja työkyvystä. (Jabe 2017, 53–58; Kulmala 2017, 94.)

Tienari & Piekkari (2011, 15–25) kirjoittavat, että Z- sukupolvelle on yhä tärkeämpää se, miltä näyttää ulospäin ja millaisen mielikuvan he antavat itsestään. Oma persoona kehittyy ympäriltä tulleiden kommenttien ja havaintojen perusteella. Z- sukupolvi vaatii myös johtamista kehittymään. Voidaan käyttää termiä epäjohtaminen, joka tarkoittaa kehyksien ja vapauden luomista. Kehykset tarkoittavat johdonmukaisuutta, tavoitteita, puitteiden luomista ja mahdollisuuksien tarjoamista, joten samalla siinä on kyse myös vapaudesta. Johtajan täytyy tarjota sekä vastuuta, että valtaa.

Nykypäivän kompastuskivenä johtamisessa voi olla se, että nuorempia sukupolvia johdetaan kuin aikaisempia sukupolvia. Vanhentuneet menetelmät ja tavat eivät ole toimivia enää 2020- luvulla. Jos Y- ja Z- sukupolvia kohdellaan vain yhtenä resurssina muiden samanlaisten joukossa, irtisanoutuvat he töistä tai vaihtavat vuoden aikana kilpailevaan yritykseen, tai jäävät yritykseen työhön, mutta työmotivaatiota ei enää ole, vaan päiviä ja minutteja lasketaan viikosta suoriutumiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 81–83). Z- sukupolvi odottaa johtajalta näkemyksiä ja innostamisen kykyä. Heidän mielestään ura voi edetä mihin tahansa suuntaan, ei vain ylöspäin, sillä he pitävät tärkeänä oman tien kulkemista. Nuori sukupolvi haluaa yksilöllisiä ratkaisuja työntekoon liittyen, sekä joustavuutta, innostuneisuutta ja valinnanvapautta. Z-sukupolvi haluaa vaikuttaa siihen, missä työtä tehdään ja miten (ks. kuvio 2). (Jabe 2017, 46–47.)



Kuvio 2. Nuori sukupolvi työelämässä. (Mellanen & Mellanen 2022, 83–199; Jabe 2017, 46–47.)

Mellasen & Mellasen (2022, 199) tekemän tutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta nousivat seuraavat kolme kohtaa esille onnistuneessa työntekijäkokemuksessa: luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä henkilökohtainen kasvu.

Kun organisaatio ymmärtää nuoremman sukupolven tarpeet ja toiveet, sekä alkaa käyttämään uudenlaista johtamista, saadaan uuden sukupolven osaajat todennäköisesti sitoutettua paremmin organisaatioon. Tällöin organisaatio palvelee niin vanhempia kuin nuorempiakin sukupolvina (Mellanen & Mellanen 2020, 83.)

4.1 Johtamisteoriat

Johtamisteoriat ovat joukko teorioita ja käsitteitä, jotka liittyvät organisaatioiden ja yritysten johtamiseen. Ne tarjoavat viitekehyksen ja työkaluja johtajille, jotta he voivat ymmärtää ja hallita organisaatioiden toimintaa tehokkaasti. Johtamisteoriat auttavat myös selittämään, miksi tietyt johtamiskäytännöt toimivat paremmin kuin toiset eri tilanteissa. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 50–94.)

Erityyppisiä johtamisteorioita-, näkökulmia-, ja malleja on paljon ja niistä puhutaan osittain

päällekkäin ja limittäinkin. Johtamisteorioiden avulla pyritään ymmärtämään johtamista. Vaikka johtamisnäkökulmia on pyritty erittelemään, voi saman johtamisnäkökulman sisällä olla useita erilaisia koulukuntia, jotka kaikki painottavat eri asioita. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 87–94.) Johtamisteorioiden ymmärtäminen on tärkeää arkipäivän johtamisessa, uudistuksissa, sekä alan tutkimisessa. Klassiset johtamisteoriat pitävät sisällään ajasta riippumattomia ajatuksia yrityksen toiminnan mekanismeista ja keskeisistä johtamisen piirteistä. Johtamisopit liittyvät aina kunkin ajanjakson painotuksiin ja niillä pyritäänkin vastaamaan vallitsevan hetken haasteisiin. (Niiranen ym. 2010, 61.)

Johtamisnäkökulmia ovat esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtaminen, innovaatioiden johtaminen, informaatiojohtaminen, laatujohtaminen, uusi julkisjohtaminen, muutosjohtaminen, transformatiivinen johtaminen, osaamisen johtaminen, projektijohtaminen, strateginen johtaminen, eettinen johtaminen, talousjohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen, sekä tiimijohtaminen. Jokainen johtaja rakentaa johtamiskäyttäytymisensä omien tiedostettujen ja tiedostamattomien aineiden päälle. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 87-94; Niiranen ym. 2010, 65.)

4.1.1 Valmentava johtaminen

Hyvän johtajan täytyy olla eräänlainen valmentaja, joka antaa palautetta ja arvostusta työntekijälle. Johtajan täytyy antaa vastuuta ja vapautta, sekä tukea näiden tekemisessä ja vahvistaa työntekijän osallistamista. Vuorovaikutuksen on oltava avointa ja rehellistä, sekä johtajan tulee osoittaa aitoa kiinnostusta. Hänen täytyy myös johtaa esimerkillä, olla empaattinen ja käyttää tunnejohtamisen taitoja. (Mellanen & Mellanen 2020, 118.)

Valmentava johtaminen onkin yksi parhaita johtamistyyliä henkilöstön innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä myös haastavien tilanteiden selvittämiseksi. Työterveyslaitoksen vuonna 2018 teettämässä ”Mitä kuuluu?” -työhyvinvointikyselyssä valmentava johtaminen sai kiinnostusta sosiaali- ja terveysalalla. Kyselyyn vastanneista sote-kuntayhtymien työntekijöistä 75 % (n= 24 008) piti esihenkilön johtamistyyliä oikeudenmukaisena ja valmentavana. (Nikunlaakso 2020.) Valmentava esihenkilö kuuntelee ja kyselee suorien vastauksien antamisen sijaan. Hän tukee työntekijää oivaltamaan ja ratkaisemaan asiat itse tai ainakin ratkaisu pohditaan yhdessä. Valmentavan johtamisen ansiosta henkilöstön motivaatio, työn ilo ja aktiivisuus kasvavat, osaaminen ja ideat saadaan hyödynnettyä paremmin käyttöön, tulos paranee, esihenkilön aikaa vapautuu toisiin

tehtäviin, sekä henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus laskevat. (Kurttila & Aalto 2023, 14–16.) Myös Ylikorkala ym. (2018, 47) kehottavat panostamaan valmentavaan johtamiseen, sillä pitkällä aikavälillä siinä havaitaan merkittäviä hyötyjä henkilöstölle, lähijohdolle, sekä koko organisaatioon.

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään sekä siitä, miten työt sujuvat. Hän iloitsee aidosti henkilöstön menestymisestä ja kehittymisestä. Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen pohjana on arvostus ja tasavertaisuus. Hyvän valmentajan tulee sietää hiljaisuutta ja maltaa odottaa vastauksia, sekä näyttää aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan maltaen kuunnella kiinnostuneesti. Yhteenvedon tekeminen keskustelun pohjalta on hyvä työkalu, jotta valmentaja ilmaisee kuunnelleensa ja auttaa työntekijää täsmentämään sanomaansa. (Kurttila & Aalto 2021, 18–19.) Ristikangas & Grünbaum (2014) mukaan valmentava esihenkilö rakentaa työyhteisön keskuudessa vallitsevaa luottamusta niin, että yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön tavoitteiden mukaisesti.

Valmentava esihenkilö luo johdettavilleen hyvät olosuhteet kehittyä ammattilaisena ja yksilönä, on tavoitteellinen, tekee päätöksiä, katsoo tulevaisuuteen, on kiinnostunut johdettavistaan ja hyödyntää heidän osaamistaan, rakentaa joukkuetta vahvistamalla luottamusta ja puuttumalla epäkohtiin, sekä haluaa kehittää myös aktiivisesti itseään. Valmentavan esihenkilön tulee osata tarkastella itseään ja tunnistaa erilaiset vahvuudet ja heikkoudet kehittymisen edistämiseksi. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on myös tärkeää. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

4.1.2 Motivoiva johtaminen

Motivoivassa johtamisessa on viisi osatekijää, jotka ovat tavoitteiden asettaminen haastavasti, itseluottamuksen vahvistaminen, liikkumavaran tarjoaminen, kehitykseen kannustaminen, sekä rakentavan palautteen antaminen. Tavoitteiden asettaminen sisältää esimerkiksi tulos-, suoritus-, ja tuotantotavoitteet. Liikkumavaraa lisätään esimerkiksi laajentamalla henkilöstön päätöksentekovapautta ja sietämällä virheitä. Kehitykseen kannustaminen sisältää puolestaan työntekijän vahvojen puolien vahvistamista, kehittymisalueista sopimista, sekä virheiden sietämistä. Palautteen antamiseen sisältyy muun muassa palautteen antaminen spontaanisti ja nopeasti. Palautteen antamisessa on tärkeää ilmaista arvostus työntekijää kohtaan niin verbaalisesti, kuin ei-verbaalisella tavalla, tunnustaa aidosti positiiviset suoritukset ja ominaisuudet, sekä antaa kritiikkiä parannettavasta suorituksesta. (Niermeyer & Seyffert 2002, 65–84.)

4.1.3 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen eli muutosjohtaminen on yksi hoitoalan käytetyimmistä johtamisteorioista. Transformationaalisen johtamisen oppi-isänä pidetään yhdysvaltalaisesta James MacGregor Burnsistä. Tämän teorian mukaan johtaja pyrkii innostamaan ja motivoimaan alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tärkeä ominaisuus tässä johtamistavassa on karisma, jonka avulla hän rakentaa luottamusta alaisiin. Johtaja toimii roolimallina ja sitoutuu itse tavoitteisiin. Hän uskoo ihmisten mahdollisuuksiin, jakaa haastavia tehtäviä ja sitouttaa näin heidät kokonaisvaltaisemmin työhön ja organisaatioon. Transformationaalinen johtaja luo visioita, inspiroi alaisiaan ja auttaa heitä kehittymään parhaiksi versioiksi itsestään. Tämän tyyppinen johtaminen korostaa yhteistyötä, luottamusta ja avointa viestintää organisaatiossa. Se auttaa luomaan positiivisen työympäristön, jossa työntekijät voivat kukoistaa ja tuottaa parhaita mahdollisia tuloksia. (Gromov & Brandt 2011, 65–83.)

4.2 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Tässä opinnäytetyössä puhutaan välillä sitoutumisesta ja välillä sitouttamisesta. Sitoutuminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että työntekijä lupautuu työskentelemään yritykselle ja näin pitää omasta lupauksestaan kiinni. Sitouttaminen tarkoittaa puolestaan kaikkia niitä toimia, joita työnantaja tekee saadakseen työntekijän haluamaan työskentelemään organisaatiossa työsuhteen aloittamisen jälkeen pitkään, mieluiten useita vuosia. (Surakka 2009, 63.)

Sitoutuminen on 1980-luvulta peräisin oleva organisaatio-oppien käsite, jonka myötä käsiteltiin henkilöstön sitouttamista organisaation arvoihin. Sitoutuminen on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa korostuvat yksilön ja organisaation välinen side. Päätökset ja tehdyt muutokset ovat merkityksettömiä, mikäli niihin ei ole aidosti sitouduttu. Se on uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, sekä halua työskennellä organisaation hyväksi. (Nurmi 2012, 128; Jokivuori 2002, 17; Surakka 2009, 63.) Sitoutuminen näkyy työntekijässä niin, että hän hyväksyy ja uskoo työnantajan kertomat yritystoiminnan tavoitteet ja arvot, työskentelee yrityksen hyväksi, sekä haluaa ylläpitää työsuhdettaan yritykseen eli haluaa pysyä osana yritystä (Jokivuori 2004, 286).

Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, työstä suoriutumiseen, työyhteisössä toimimiseen ja työpaikassa pysymiseen. Tutkimuksien mukaan sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työpaikkaansa ja kokevat vähemmän uupumusta ja työstressiä kuin organisaatioon vähemmän sitoutuneet henkilöt. (Surakka 2009, 63.)

Jokivuoren (2004, 290) mukaan organisaatiositoutumiseen liittyvät selkeinten ikä, koulutustaso, luottamus organisaation johtoon, työssä koettu tyytyväisyys, positiiviseksi koetut muutokset työssä, sekä kollektiivinen työorientaatio. Vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin nuoret, sillä he ovat vakiinnuttaneet oman paikkansa yrityksessä. Koulutustaso vaikuttaa sitoutumiseen niin, että mitä heikompi ammatillinen koulutustaso työntekijällä on, sitä voimakkaampaa organisaatioon sitoutuminen on. Koulutustason nostaminen lisää työpaikan vaihtamista eli potentiaalista liikkuvuutta, sekä kasvattaa uskoa omiin kykyihin ja lisää valinnan mahdollisuutta, joka heikentää entisestään sitoutumista. Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin liittyy selkeästi sitoutumiseen. Koettuun tyytyväisyyteen sisältyy työn arvostus, suhde esihenkilöön, urakehitys, palkkaus, työympäristö, ryhmähenki, sekä työsuhteen varmuus. Mikäli näissä tekijöissä on tyytymättömyyttä, heikentää se puolestaan organisaatioon sitoutumista.

Robbins, Judge ja Campbellin (2017, 64) mukaan organisaatioon sitoutuminen riippuu siitä, missä määrin työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin, sekä halusta säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, joita ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunnepitoista sitoutumista organisaatioon ja sen arvoihin. Työntekijä nauttii saadessaan olla osa yritystä. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa puolestaan organisaatiossa pysymistä sen taloudellisen arvon vuoksi. Työntekijä on tietoinen niistä kustannuksista, jotka koituisivat työnantajaa vaihtaessa eli mikäli irtisanoutuminen aiheuttaisi enemmän kuluja ja haittaa kuin työssä jatkaminen, niin tällöin työntekijä jatkaa organisaatiossa työskentelyä. Työssä jatkamiseen voi vaikuttaa myös esimerkiksi hyvä palkka. (Robbins ym. 2017, 64.)

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa organisaatioon jäämistä eettisistä tai moraalisisista syistä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi kokea, että hänen on jäätävä yritykseen velvollisuudentunteesta. Työntekijä voi ajatella jättävänsä yrityksen pulaan, mikäli hän irtisanoutuisi. Työntekijä kokee siis uskollisuutta yritykselle. (Robbins ym. 2017, 64.)

Vuonna 2015 tehdyssä Etelä-Korealaisessa tutkimuksessa tutkittiin niitä työympäristöön ja sosiaalisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka paransivat sairaanhoitajien sitoutumista organisaatioon. Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden emotionaalinen ja tiedollinen tuki olivat hyvin tärkeitä. Myös työympäristön parantamisella nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Sitoutumista edistäviä tekijöitä olivat esimerkiksi riittävät henkilöstöresurssit, hoidon laatu, sairaanhoitajan ja lääkärin henkilösuhteet, ohjaajan henkinen tuki ja sairaanhoitajien osallistuminen sairaalan messuille. (Sook Bin ym. 2015.)

Saudi Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin sairaalan henkilökunnan ja johdon välisten suhteiden parantamista transformatiivisen johtamisen keinoin, sillä hyvät vuorovaikutussuhteet ovat tärkeä osatekijä työtyytyväisyydessä ja organisaatioon sitoutumisessa. Tutkimuksessa havaittiin muutosjohtamisella olevan suuri vaikutus henkilökuntaan. Transformatiivinen johtaminen lisäsi tutkimuksen mukaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista, jotka edistävät puolestaan tuottavuutta, sekä terveyspalveluiden laadun ja potilasturvallisuuden kehittymistä. (Hussain & Khayat 2021.)

Organisaatioihin sitoutumista on käsitelty paljon sosiologisessa työntutkimuksessa. On havaittu, että sitoutumiseen liittyvät muun muassa työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, työpaikanvaihto ja halukkuus tehdä ylimääräistä työtä. Keskeisempiä henkilöstöhallinnan strategioita onkin ollut työntekijöiden sitouttaminen ja sitoutumisen vahvistaminen organisaatiossa. (Jokivuori 2022, 10) Organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden on havaittu myös edistävän koko organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Jokivuori 2022, 10.)

Ikäihmisten hoitotyöhön tarvitaan sitoutunutta ja osaavaa henkilökuntaa, joten on tärkeää tietää, mistä alan vetovoima ja siihen liittyvä pitovoima koostuvat. Pohjois-Savossa toteutettu Veto-voimainen vanhustyö- hanke toteutettiin vuosien 2020 ja 2022 välillä ja hankkeen tarkoitus oli selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat vanhustyön veto- ja pitovoimaan. Hankkeen tuotoksia olivat muun muassa kehitetty vetovoimamalli, sekä erilaiset koulutusvideot ja valmennukset. Vetovoimamallissa esiin nostetut tekijät olivat arvostus, henkilöstöresurssit, joustavat työelämäratkaisut, osallistava ja henkilöstöä tukeva johtaminen, perehdyttäminen ja opiskelijan ohjaus, toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, ulkoinen viestintä, vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen, sekä

vanhustyön voimavaralähtöinen johtaminen. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, joihin henkilöstö ja lähijohto voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Vanhustyön vetovoimamalli 2022.)

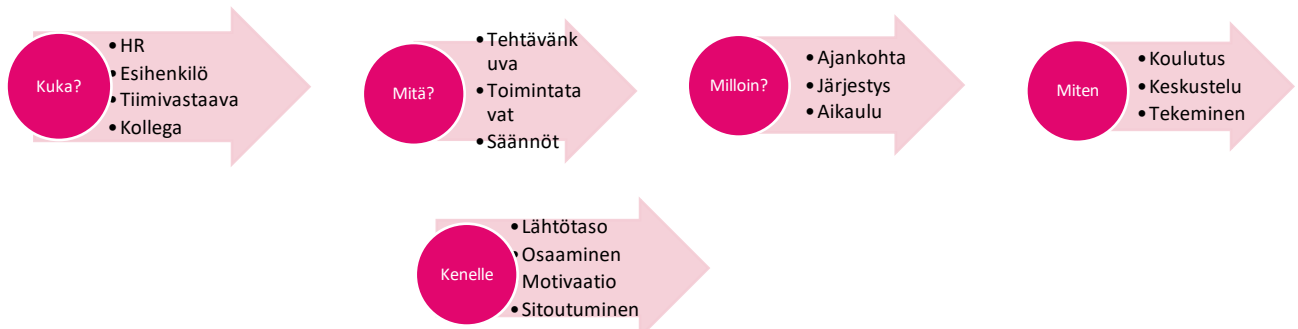
Työpaikkauskottomuus on nykypäivänä realiteetti. Yrityksen tulee olla joustava vaihtamaan jatkuvasti henkilöstöä tai pyrkimään jatkuvasti uusia houkuttumia, jolla nuorempi sukupolvi saadaan sitoutumaan yritykseen. Houkuttimet eivät pidä sisällään pelkkää palkkaa vaan liudan etuuksia, joilla vapaa-ajan ja työelämän tasapainoa saadaan tasoitettua. Kaikki sitouttamisen strategiset keinot viestivät johdolta, että työntekijä on arvokas ja hänet halutaan pitää. Aina tämäkään ei riitä, jolloin esihenkilön tulee silti tukea työntekijänsä päätöstä. (Jabe 2017, 42.)

4.2.1 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa niitä toimia, joilla varmistetaan uuden työntekijän oppivan työtehtävänsä ja sopeutumaan työyhteisöön. Työlainsäädäntö määrittää vaatimukset perehdyttämiselle. Esimerkiksi työturvallisuuslaki vaatii, että *”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen”* (L 738/2002, 14 §). Perehdytys on uuden oppimista ja saadun tiedon soveltamista. Perehdyttäminen on parhaillaan vuorovaikutusta, sillä uusi työntekijä voi tuoda mukanaan uusia toimivia käytänteitä ja tietoa, jolloin sekä työntekijä, että työnantaja voivat kehittyä. (Eklund 2018, 25–26.)

Perehdytysprosessi on johtamisen väline, jonka avulla toteutetaan organisaation strategiaa ja vietään sitä tavoitteita kohti. Perehdytys tulee olla huolellisesti suunniteltu kokonaisuus, jotta se ei jää irralliseksi palaseksi. Organisaatio asettaa itselleen sopivat tavoitteet perehdyttämiselle, joita voivat olla esimerkiksi työntekijän sitoutuminen, nopea työn oppiminen tai rutiinitehtävien hyvä hallitseminen. Perehdyttämisessä on hyvä huomioida työsuhteen laatu; satunnainen tuntityöntekijä ei välttämättä tarvitse yhtä laajaa perehdytystä ja sitouttamista kuin vakituiseen työsuhteeseen rekrytoitu työntekijä. Perehdyttämisen laajuudesta riippumatta perehdytyksen tulisi olla oikeudenmukaista, tasalaatuista ja läpinäkyvää. Työntekijän tulee tietää, mitä hänen perehdyttämiseensä kuuluu ja miten hän pystyy siihen vaikuttamaan. Mitä paremmin työntekijä ymmärtää perehdytysprosessiin liittyvät vaiheet ja vaikuttamaan sen kulkuun, sitä paremmin he pystyvät sitoutumaan siihen. (Eklund 2018, 27–30.)

Suunnitelmallinen perehdytys on organisaation kannalta äärimmäisen tärkeää, sillä on tärkeää pitää kiinni rekrytoiduista työntekijöistä. Uuden työntekijän löytäminen voi olla pitkä ja haastava prosessi, sekä taloudellisesti mittava investointi. Suunnitelmallinen perehdytys luo edellytykset tasalaatuisen perehdytykseen ja siihen, että jokaisella työntekijällä on tasapuoliset mahdollisuudet onnistua työtehtävissään. Perehdytysprosessin tulisi olla kuin kartta, joka sisältää lähtöpisteen ja ohjeet perille pääsemiseksi. Siihen voi sisältyä suunnitelma, opas tai ohjelma. Perehdytysmallia tulee aktiivisesti kehittää, jotta se vastaa sekä työnantajan, että työntekijän tarpeisiin. (Eklund 2018, 31, 74–75.)



Kuvio 3 Perehdytyksen suunnittelu. (Eklund 2018, 74–77.)

Perehdytyksen suunnittelussa (Kuvio 3) on hyvä huomioida, kuka perehdytyksestä vastaa, mitä siinä tulee käydä, mikä perehdytyksen aikataulu on ja mitä sen aikana tulee käydä, sekä miten perehdytys toteutetaan. Perehdyttämisen suunnittelussa on tärkeää huomioida perehdytettävän työntekijän lähtökohdat ja työaikamuoto. (Eklund 2018, 74–77.)

Miettinen ym. (2006, 64–68) tekemässä tutkimuksessa hoitotyön opiskelijat pitivät tärkeänä, että yksikössä on nimetty ja osaavat perehdyttäjät, joka vastaa perehdytysmateriaalin ajantasaisuudesta. Esihenkilön vastuulla on perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Tutkimuksessa

kävi kuitenkin ilmi se, että koko työyhteisön kuuluu osallistua perehdytykseen, vaikkakin päävastuu on tietyllä perehdyttäjällä. Myös perehtyjän omaa vastuuta oppimisesta korostettiin. Tulosten perusteella johdonmukaisen perehdytyksen varmistamisesta työyhteisöön on luotava tavoitteellinen perehdytysohjelma, jonka myötä pystytään vaikuttamaan positiivisesti perehtyjän työhyvinvointiin esimerkiksi lisäämällä ammatillista osaamista, motivaatiota työhön, sekä edistää työyhteisöön sopeutumista.

Eklund (2018, 110–113) mukaan esihenkilö voi varmistaa omalta osaltaan onnistuneen perehdytyksen ymmärtämällä perehdytyksen tärkeyden ja käyttämällä siihen resursseja. Perehdytyksen kehittämiseen tulee olla sitoutunut ja perehdytyksestä tulee tehdä suunnitelmallista ja tasalaatuaista. Perehdytyksen aikana työyhteisössä tulee olla riittävästi resursseja, jotta perehdytykseen jää aikaa. Perehdytyksen kestoa on tarkasteltava myös realistisesti. Jos resurssipula ja pienten tulipalojen sammuttelu on päivittäistä, on tämä huomioitava jo ennakkoon perehdytystä suunniteltaessa, sillä perehdytys ei välttämättä etene suunnitellun reitin ja aikataulun mukaisesti. Liian tarkasti laadittu suunnitelma aiheuttaa pettymystä sekä perehdytettävälle, että perehdyttäjälle. Esihenkilön tulee viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi tavoitteet ja odotukset, jota perehdytyksessä on tarkoitus saavuttaa. Esihenkilön tulee kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja kuunnella juuri hänen tarpeitansa ja toiveitaan perehdytyksestä. Perehdytysaika voi lisätä henkistä kuormitusta ja aiheuttaa perehtyjälle stressiä, joten esihenkilön tulee huomioida myös tästä aiheutuva henkinen kuorma. Perehdytettävää kohtaan tulee osoittaa arvostusta antamalla hänelle tilaa ja mahdollisuuksia toimia myös omalla luontaisella tavalla. Ketään ei voi väkisin saada oppimaan ja sopeutumaan työympäristöön, mutta organisaation ja esihenkilön pitää luoda tähän riittävän hyvät edellytykset. (Eklund 2018, 110–113.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi esihenkilön tulee ottaa huomioon yksilölliset motivaatiotekijät perehdytystä suunnitellessa. Uudelta työntekijältä on hyvä kysyä, millaista työtä hän odottaa, onko hänelle tärkeää saada lisävastuuta, mitkä asiat kokevat palkitsevina, kuinka paljon tukea hän tarvitsee perehdyttäjältä ja niin edelleen. Ideaalitalanteesta esihenkilö osaa poimia perehdytettävälle tärkeitä asioita keskustelusta ja mahdollistaa palkitsemista näiden mukaan. Työntekijöiden erilaisuudet voivat näkyä motivaation lisäksi myös oppimisessa. Toinen oppii parhaiten näkemällä ja kuulemalla, toinen taas puolestaan itse tekemällä. Tämä olisi tärkeä asia huomioida esimerkiksi oppimismuotoja- ja materiaaleja suunniteltaessa. (Eklund 2018, 114.)

Perehdytysprosessiin kuuluu myös mahdollisuus ihmissuhteiden rakentamiseen, verkostoitumiseen ja tiimiin kuulumiseen. Organisaation olisi hyvä luoda myös kanava palautteen antamiseen ja uusien ideoiden käsittelyyn, jotta saadaan uusia ja raikkaita malleja työelämää. Kannustaminen rakentavan palautteen antamiseen lisää myös organisaation ja työntekijän vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti perehdytysprosessiin. (Eklund 2018, 114–115.)

Jotta perehdytys ei jää vain suunnittelun varaan, tulee perehdytyksen toteutusta seurata aktiivisesti vaihe vaiheelta. Perehdytys tulee olla myös kuvattuna yksikön omavalvontasuunnitelmassa. Karttavertauskuvassa suunnitelmasta löytyi erilaisia välietappeja, joihin voi pysähtyä ja henkäistä, sekä katsoa nykytilanne; missä mennään ja mitä seuraavaksi? Kun perehdytystä tarkastellaan vaihe vaiheelta, voidaan etenemistä hidastaviin tekijöihin vaikuttaa ajoissa ja pyrkiä ratkaisemaan ne. Hyviä keinoja perehdytyksen seurantaan ovat perehdytyskeskustelut, joita tulisi järjestää säännöllisesti. Myös työyhteisössä vallitsevaa palautekulttuuria on hyvä vahvistaa ja kertoa, miten se juuri tässä työyhteisössä toimii. (Eklund 2018, 119-127.)

4.2.2 Työilmapiiri

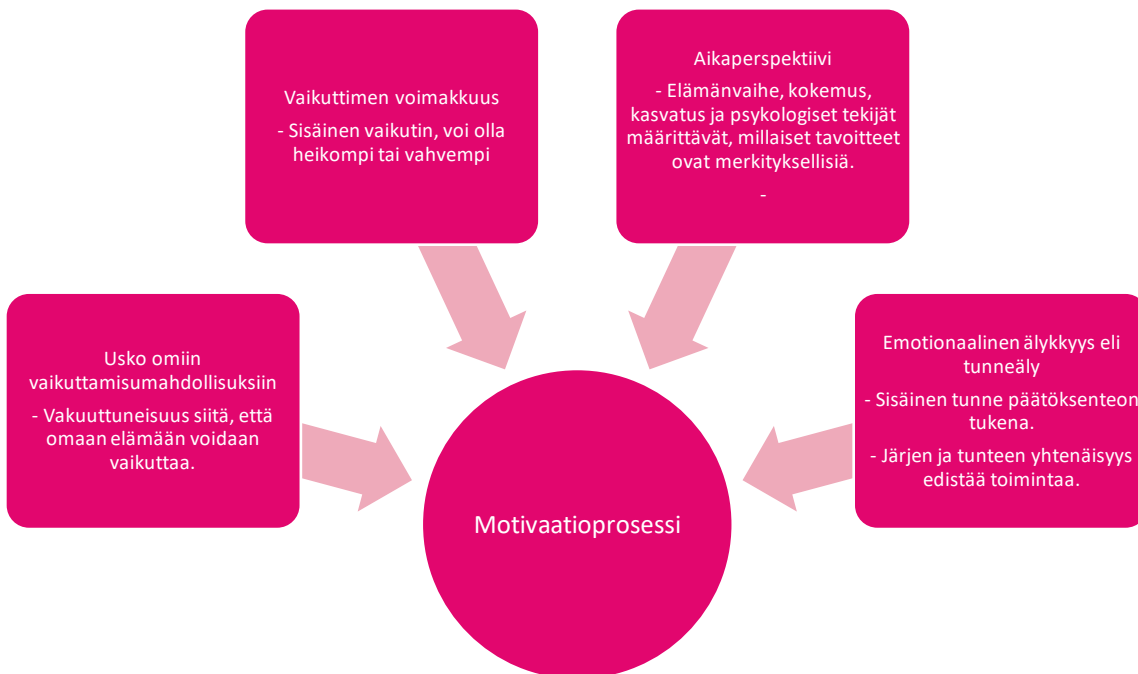
Menestyvässä työympäristössä työyhteisössä vallitsee keskinäinen ja tasainen vuorovaikutus, tiedonkulkua on avointa ja rehellistä, kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan, ihmissuhteet ovat suoria ja luottamuksellisia, suvaitaan erilaiset näkemykset, konfliktit käsitellään avoimesti, juoruilua tai selän takana puhumista ei esiinny, sekä kaikilla työyhteisön jäsenillä on osallisuuden tunne erilaisiin tapahtumiin ja suunnitelmiin. Kriisiytyneessä työyhteisössä näkyy puolestaan epäluottamusta, runsaasti konflikteja, selän takana pahan puhumista, sulkeutuneisuutta, epäselvä roolitus, tiedonkulun heikkoutta ja salailua, sekä osallisuuden tunne puuttuu. (Niiranen ym. 2010, 132–133.)

Työilmapiiri on yhteydessä palvelujen laatuun ja tuloksellisuuteen, työntekijöiden moraaliin, henkilökunnan pysyvyyteen, innovaatioiden omaksumiseen, sekä organisaation tehokkuuteen. Saukkonen ym. (2017, 239–249) tekivät tutkimuksen, jonka tavoitteena oli tuoda ilmi julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuuria ja -ilmapiiriä hoitohenkilöstön näkökulmasta. Tulosten mukaan työntekijäryhmä on organisaatiokulttuuria merkityksellisempi tekijä, sillä organisaation sisällä eri ryhmät saattavat kokea organisaatioilmanpiirin eri tavoin, mutta hoitotyöntekijäryhmien sisällä

käsitys ilmapiiristä oli yhtenäinen. Lähijohdon tulisi olla tietoinen vallitsevasta ilmapiiristä organisaation kehityksen vuoksi.

4.2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio ei ole ominaisuus, vaan enemmänkin tietyn prosessin tulos (ks. Kuvio 4), johon vaikuttaa monta tekijää. Jos motivaatio olisi yksilöstä löytyvä ominaisuus, olisi motivaatiotila läpi elämän samanlainen. Motivaatioon liittyy ajallinen komponentti, sillä nykyiset olosuhteet voivat vaikuttaa tulevaisuuden motivaatioon. Esimerkiksi tulevaisuudessa tapahtuva hyvä asia voi nostaa motivaatiota työskennellä tehokkaammin tässä hetkessä. (Niermeyr & Seyffert 2002, 12–14, 20–21.)



Kuvio 4 Motivaatio syntyy prosessin tuloksena. (Nurmi 2012, 129–131.)

Usein työelämän ongelmana on motivaation nopea heikentyminen. Organisaation ei tulisi markkinoida henkilöstölle sellaisia mielikuvia työn suorittamisesta, mitkä eivät ole totta. Manipulointi esimerkiksi työn monipuolisuudesta on kiellettyä, mikäli se ei vastaa suoritettavaa työnkuvaa. Sitoutumisen vahvistamisen keinoja ovat esimerkiksi esimerkkinä toimiminen, sekä sitoutumisen avoin näyttäminen. (Nurmi 2012, 129–131.)

Mikä sitten motivoi ihmisiä? Osa motivoituu hyvästä palkasta, osa kaipaa puolestaan haastavuutta ja uralla etenemismahdollisuuksia. Elämäntilanne voi myös vaikuttaa paljon siihen, mitkä asiat kokevat merkitykselliseksi työssään. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole itsessään riittäviä keinoja saada työntekijä sitoutumaan, vaan tarvitaan myös sisäisiä motiiveja. Sisäisten motivaatioiden merkitys nousee etenkin silloin, kun palkkaus ei vastaa työn vaatavuutta. Sisäistä motivaatiota voivat kasvattaa kokemus työyhteisöön kuulumisesta arvokkaana jäsenenä, positiivisen palautteen saaminen esim. hyvistä uusista, käytäntöön otetuista ideoista, hyvin suoritetuista työtehtävistä, arvokkaan työn tekemisestä, sekä saadessaan kannustusta ja palkitsemista tehdystä työstä. (Surakka 2009, 65–66.)

Työn imu tarkoittaa työssä tulevaa aktiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, johon sisältyvät tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Työn voimavarojen lisääminen kasvattaa työn imua, joka edelleen (kts. Kuvio 5) nostaa onnellisuutta ja sitouttaa työntekijää, jonka myötä mahdolliset eroaikkeet työpaikasta laskevat. Työ koetaan merkityksellisenä ja siinä koetaan sellaisia positiivisia tunteita, jotka avartavat ajattelumalleja edistäen luovuutta ja toimintamalleja, kuten työyhteisön kehittämistä ja toisten auttamista. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi panostaa työn imun syntymiseen. Työn imun syntymistä estäviä tekijöitä voivat olla toimimattomat tietojärjestelmät, rooliristiriidat, jatkuva kohtuuttoman suuri työmäärä ja aikapaine. (Manka & Manka 2023, 52–53.)



Kuvio 5 Motivaatiopolku. (Manka & Manka 2023, 52–53.)

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen (Harter ym. 2002, 268) mukaan vahvimman ja heikoimman työn imun työyksikköjen välinen ero oli lähes miljoona euroa vuodessa yksikköä kohti, joten työn imuun panostaminen kustantaa itsensä tutkimusten valossa takaisin. (Manka & Manka 2023.) Esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijän motivointiin tukemalla työntekijän kehittymistä, etsimällä tavoitteita, joista kummatkin osapuolet hyötyvät, varmistamalla mahdollisimmat hyvät työehdot, sekä luoda hänelle tunne, että tehdyt ponnistelut kannattavat. (Niermeyer & Seyffer 2004, 65-80.)

4.2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuuden ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi edistää muun muassa työssäjaksamista ja sitä lisäävät esimerkiksi hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, sekä työntekijän ammattitaito. Työhyvinvointi ja sen edistäminen kuuluvat sekä työntekijälle, että työnantajalle. Työhyvinvoinnin kehittämisellä on monia välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia, esimerkiksi kustannusten pieneneminen sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähentymisellä, sekä eläköitymisen vähentämisellä. Työhyvinvoinnin kehittäminen tehostaa työajan käyttöä, lisää yksilötuottavuutta, lisää työn laatua ja tuottavuutta, kehittää työnantajamainetta ja asiakastyytyväisyyttä, sekä edistää työvoiman riittävyttä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17; Manka & Manka 2023.)

Työhyvinvointia ohjaavat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, vuosilomalaki, työeläkelaki, ammattitautilaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lakien ja asetusten noudattamisen lisäksi työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä hyvinvoinnin lisääntyessä kasvavat myös tuottavuus ja työhön sitoutuminen, sekä poissaolojen määrä vähenee. Työssä viihtymisestä käytetään termiä tyytyväisyys, joka tarkoittaa työskentelyä, johon liittyy positiivisia tunteita. Korkealla tyytyväisyydellä varustettu työntekijä kokee positiivisia tunteita omaa työtänsä kohtaan, siinä missä tyytymätön työntekijä puolestaan kokee tunteita negatiivisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.; Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17.)

Työhyvinvointia tulisi edistää tekemällä sellaisia toimenpiteitä, jotka lisäävät työn voimavarojen kehittämistä ja pyrkiä vähentämään pahoinvointia pitämällä työhön kohdistuvat vaatimukset kohtuullisina. Henkilöstöresurssit tulee olla mitoitettuna oikein, jotta aikaa jää riittävästi hoitotyöhön. Jos henkilöstö pyörii minimimitoituksella, eikä sijaisia saada äkkinäisiin vuorotarpeisiin, aletaan tinkimään hoitotyön laadusta. Hoitohenkilöstö on saanut koulutusta vuorovaikutustilanteisiin, mutta ajan puute voivat heikentää esimerkiksi potilaiden ja omaisten kanssa juttelua, joka aiheuttaa muun muassa riittämättömyyden tunnetta, sekä väsymystä ja uupumusta. Henkilöstön ajatuksia tulisi kuunnella siitä, miten työpaikasta saataisiin mielekkäämpi ja näin hoitajat olisivat tyytyväisempiä työhönsä. (Surakka 2009, 5–6; Manka & Manka 2023.)

Larjovuoren ym. (2021, 16) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten työntekijä pystyy vaikuttamaan itse omaan työhönsä ja siihen liittyviin päätöksiin. Tästä käytetään myös termiä

autonomian kokemus. Autonomian kokemuksen lisääntyminen kasvattaa työhyvinvointia esimerkiksi lisäämällä työhön sitoutumista, merkityksellisyyden tunnetta, sekä työn imua. Kun vaikutusmahdollisuuksia on riittävästi, auttaa se tavoitteiden saavuttamisessa.

Aalto-yliopisto ja työsuojelurahasto toteuttivat hankkeen, jossa havaittiin, että työntekijän voimakkaampi kokemus itseohjautuvuudesta johtaa suurempaan työnimuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Itseohjautuvuuden kokemus vähentää myös stressiä ja nopeuttaa palautumista. (Martela & Hakanen 2021.) Työuupumus on kehon häiriötila, joka on aiheutunut pitkäaikaisesta stressistä. Merkittävät oireita ovat väsymys, kiinnostuksen lasku ja kyynisyys työtä kohtaan, sekä ammatillisen itsetunnon laskeminen. Myös muita stressioireita voi esiintyä, kuten uni- ja muistiongelmiä, sekä ahdistuneisuutta. (Manta & Manta 2023.)

Työhyvinvointi yhdessä lähijohdon kanssa ovatkin avainasemassa työntekijän sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Nurmen (2012, 43) mukaan sanotaan, että monet menevät hyvään yritykseen mielellään töihin, mutta lähtevät huonojen johtajien vuoksi pois. Työssä käyvä henkilö käyttää suurimman osan elämästään nukkumiseen ja töissä käymiseen, joten työssä muodostuvat sosiaaliset suhteet ja yleinen ilmapiiri ovat tärkeä osa elämää. Kuuliainen ja tehokas työntekijä voi muuttua kyyniseksi ja pettyneeksi työyhteisöään kohtaan, mikäli työympäristö ei ole kannustava ja yhteishenkeä luova. Työyhteisöjen kehittämisessä pyritään monesti hoitamaan niin sanotusti oireita, eikä taustalla vaikuttavaa tautia, jolloin varsinainen ongelma jää ratkaisematta. Erilaiset yhteisölliset asiat, tiimikokoukset ja muut harjoitukset ovat turhia, mikäli niitä ei rakenneta perusterveen työyhteisön tukirakenteisiin. Hyvinvoiva työyhteisö perustuu rehellisyydelle, avoimuudelle, sekä toisten ihmisten arvostamiseen. Hyvä työskentelyasenne lähtee jokaisesta itsestään ja siitä, että on vilpittömästi halu saada toimiva työyhteisö. (Nurmi 2012, 43.)

Työntekijäkokemusta voidaan kasvattaa myös esimerkiksi palkitsemisella ja työympäristöä kehittämällä. Palkitsemisella tavoitellaan yksilön ja tiimin motivoimista, sekä se toimii myös työntekijän arvostuksen tunnustamisena. (Mellanen & Mellanen 2020, 120.) Työterveyslaitos teetti Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn vuodesta 2018 alkaen, jossa kävi ilmi vanhustyön yksiköiden tuloksien olevan heikommalla verrattuna muihin sote- alan yksiköihin. Kyselyn seurauksena käynnistettiin Hyvä veto- hanke, jonka tavoitteena on nostaa vanhustyön eettistä kuormaa esille, parantaa alan vetovoimaisuutta, sekä pidentää työuria. Hanke jatkuu vuoden 2023 loppuun ja sen tavoitteena on

tuottaa toimiva, työelämässä toimiva toimintamalli työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Laitinen & Koivisto, 2021.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kautta on mahdollista vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja näin koko työyhteisöön. Osaava johtaja tukee myönteisen ilmapiirin syntyä, sekä edellytykset innostavalle ja palkitsevalle työskentelytilalle. (Niiranen ym. 2010, 153.) Esihenkilön konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat esimerkiksi strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, osallistava johtaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kykyjen havainnointi, urapolun suunnittelu, palkitseminen, tiimin toiminta ja ilma-
piiri, työturvallisuus, henkilöstön osaaminen, lakisääteistä laajempi työterveys, työaika (määräaikainen työ, tuntityö), ikäjohtaminen, elämäntilanteeseen vaikuttavien tekijöiden huomiointi, työelämään liittyvä joustaminen, aktiivinen yhteistyö työterveyden kanssa, mukautettu työ, sekä varhaisen tuen tarjoaminen. (Manta & Manta 2023.)

Työkykyjohtaminen perustuu työn ja työolosuhteiden kehittämiseen, työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen, sekä niiden kehittämiseen. Varhaisen tuen tarjoaminen ja puheeksi ottaminen ovat tässä keskeisiä työkaluja. Työkykyjohtamista täydentävät sairauspoissaolojen seuranta, työhön palaamisen tukeminen, sekä uudelleen sijoittamisen toimenpiteet. (Mannermaa 2022, 289–290.) Esihenkilön tulee olla tietoinen vallitsevasta tilanteesta henkilöstön parissa ja tehtävä sen eteen töitä, että asiat ovat hyvin tai erinomaisesti. Henkilöstöä on tärkeä haastatella säännöllisesti, jotta tiedetään, mitä asioita he pitävät merkityksellisinä ja näin pyrkiä vaikuttamaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin avulla vaikutetaan organisaation suoriin ja välillisiin kustannuksiin, sekä työnantajamielikuvaan. (Kauhanen 2010, 107–108.)



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Ojala & Ahonen 2005, 28–34; Suutarinen ym. 2010, 198–200.)

Ojala & Ahonen (2005, 28–34) ja Suutarinen ym. (2010, 198–200) jakavat työhyvinvointia edistävät tekijät fyysiseen-, sosiaaliseen-, psyykkiseen-, sekä henkiseen hyvinvointiin (Kuvio 6). Jokainen osa-alue on tärkeä ja kaikki liittyvät toisiinsa. Työntekijän fyysinen- ja psyykinen hyvinvointi, sekä hänen sosiaaliset verkostonsa vaikuttavat työssä jaksamiseen sitä edistävästi tai heikentävästi. Useiden tutkimuksien mukaan hyvällä fyysisellä kunnolla on yhteyksiä myös työssä viihtymiseen. Vaikka työyhteisön ja johdon roolia korostetaankin runsaasti työhyvinvoinnin luomisessa, on hyvä muistaa työntekijän oma rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Työntekijän tulisi pyrkiä löytämään keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi esimerkiksi oman osaamisen kehittämällä, myönteisellä asenteella, muutoksiin sopeutumisella, ottamalla vastuu omasta hyvinvointinsa johtamisesta, sekä kehittämällä työyhteisötaitoja. (Manta & Manta 2023.)

4.2.5 Palkkaus ja palkitsemisen

Palkitseminen tarkoittaa niitä käytäntöjä, joilla yritys pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöään, sekä kehittämään työnantaja mielikuvaa ja hankkimaan työmarkkinoilta lisää osaavaa henkilöstöä. Se on myös johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestymistä ja kannustetaan henkilöstöä. Raha ei ole kaikkea, sillä ajan saatossa isokin palkka voi menettää merkityksensä, mutta myös heikko ansio syö työntekijän motivaatiota. Mikäli toisessa vastaavassa yrityksessä maksetaan samasta työstä parempaa palkkaa, syö tämä henkilöstön innostusta ja lisää tyytymättömyyttä. Palkka tarkoittaa yleisesti työstä saatavaa peruspalkkaa ja korvaus käsittää kaikki

taloudelliset ja aineelliset osatekijät, jotka maksetaan korvaukseksi työpanoksesta, esimerkiksi bonukset, yritysautot ja voitonjaon. (Niermeyer & Seyffert 2002, 91–93; Kauhanen 2010, 88.)

Törmälä ym. (2015, 79) ehdottaa, että kaikista palkkiojärjestelmistä tulisi luopua ja panostaa riittävästi peruspalkkaan, sillä palkkioiden ja palkintojen avulla työntekijää pyritään ohjailemaan ja kontrolloimaan haluttuun suuntaan. Pitkällä aikavälillä palkkioista tulee tehottomia, sillä lahjonnan avulla työsuoritus heikentyy ja lopulta keskitytään vain palkinnon saamiseen, työn laatu huomioidaan vähemmän. Kuitenkin Seitovirran ym. (2013) tekemässä tutkimuksessa sairaanhoitajat kokivat palkitsemisen, kuten rahalliset palkkiot ja edut, vaikuttavan positiivisesti sekä työssäjaksamiseen, että työnantajan julkiseen maineeseen. Palkitsematta jättäminen tai vastentahtoiset palkkiot puolestaan laskivat työhyvinvointia. Palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää niin, että niissä näkyisi palkitsemisen perustelu, arviointi, sekä kriteerit. (Seitovirta ym. 2013, 279–280.)

Minkälainen merkitys korvauksien osatekijöillä onkaan? Kiinteä palkka mahdollistaa työntekijälle halutun elintason elämässään, sekä luo aineellista turvallisuutta. Palkka houkuttelee uusia työntekijöitä, jotka vertailevat tehokkaasti eri yritysten taulukkopalkkoja. Palkka voi toimia tehokkaana motivaattorina, sekä ilmaista henkilökohtaista arvostusta ja luoda turvallisuuden tunnetta. (Niermeyer & Seyffert 2002, 94–95; Ylikorkala ym. 2018, 29.) Sosiaaliedut, esimerkiksi henkivakuutus ilmaisevat työnantajan intressejä työntekijää ja hänen perhettänsä kohtaan. Lyhyen aikavälin bonukset viestittävät työntekijälle sitä, että hänen tekemistään seurataan ja siitä annetaan tunnustusta. Pitkän aikavälin osuudet, esimerkiksi korvaus ja optiot viestittävät työntekijälle hänen olevan osallinen yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä. Tämä ilmentää yrityksen tavoitetta sitouttaa työntekijää. Luomalla tulevaisuudennäkymiä, saadaan työntekijää sitoutettua yritykseen myös emotionaalisesti. Yritysauto on tietynlainen statussymboli, jota käyttävät paljon matkustavat ja palvelusyksikön ulkopuolella työskentelevät työntekijät. Lisäarvoa tuovat lisäksi puhelimen, sähköpostin ja internetin yksityiskäyttö, jota ei valvota työnantajan toimesta. Valvomatta jättäminen lisää luottamuksen osoitusta työntekijää kohtaan. (Niermeyer & Seyffert 2002, 94–95.)

Palkitsemisen keinoin yritetään saada rekrytoitua uusia ja haluttuja työntekijöitä, sitouttamaan jo saadut työntekijät, innostamaan henkilöstöä ja tekemään hyviä työsuorituksia, viestittämään arvostuksesta, kiittämään hyvästä työstä, kehittämään tarvittavaa osaamista, tehostamaan yhteistyötä, tukea organisaation kehittymistä, sekä tehostamaan toiminnan kehittymistä ja tuottavuutta.

Mikäli palkitsemista ei ole suunniteltu harkiten, voi käänteisenä vaikutuksena ilmetä epäoikeudenmukaisuuden kokemista, kateutta, vapaamatkustamista, ylimääräisiä kustannuksia, heikentyneitä työsuorituksia, vaihtuvuutta, rekrytoinnin haasteita, hankalia neuvotteluita, sekä huonoa organisaatiokulttuuria. Paras tulos saavutetaan, kun yhdistetään aineeton ja aineellinen palkitseminen, eli esimerkiksi tunnustuksen antaminen hyvästä työstä ja ylimääräinen pikapalkkio. (Ylikorkala ym. 2018, 13–14, 44; Kauhanen 2010, 88.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudelliseen palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat monesti enemmän esillä, vaikka aineeton palkitsemisen on yhtä tehokasta tai jopa tehokkaampaa tietyssä pisteessä. (Kauhanen 2010, 97.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin, sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat itse työ, joustavat työajat, itsensä kehittäminen, sekä henkilökohtainen kasvupolku. Urapalkkioita käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.6. Sosiaalisia palkkioita ovat puolestaan statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen, sekä julkinen tunnustaminen. Sosiaalisista palkkioista statussymboleita voivat olla toiminimike, työpiste ja sen sijainti ja varustelu, työvälineiden monipuolisuus ja trendikkyys, työasusteet, työaika ja mahdollinen etätyöskentely mahdollisuus, työauto, pääsy tiettyihin toimitiloihin ja tietojärjestelmiin, sekä yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Arvoaseman merkit merkitsevät osalle henkilöstöstä enemmän kuin toisille. Sosiaalisista palkkioista palautteen antaminen koskettaa puolestaan lähes kaikkia. Esihenkilöt kokevat monesti antavansa riittävästi palautetta, vaikka henkilöstön kokemus on toinen. Toinen työntekijä voi kaivata palautetta lähes päivittäin, kuin toiselle se riittää muutaman kerran vuodessa. Henkilöstö voi saada palautetta myös kollegoilta ja asiakkailta. Asiakkailta tuleva palaute koetaankin monesti hyvin tärkeäksi. Palaute ei ole aina kuitenkaan pelkkää kiitosta ja ylistystä, vaan se voi olla korjaavaa. Positiivista palautetta voidaan antaa muiden työntekijöiden kuullen, mutta korjaava palaute tulee aina antaa kahden kesken kiireettömässä tilanteessa. (Kauhanen 2010, 97–105.)

Osa henkilöstöstä voi arvostaa pääsevänsä edustamaan työyhteisöään. Nämä voivat olla organisaation sisäisiä kehittämisryhmiä, kun esimerkiksi laatujärjestelmien- tai palkitsemismenetelmien kehittämistä, tai organisaation edustaminen esimerkiksi työnantajayhdistyksessä. Osa henkilöstöstä kokee edellä mainittujen asioiden olevan lisätyötä, jolloin palkitsemisesta tulee päinvastainen reaktio ja he pitävät tätä ikävänä lisätyönä. Organisaation edustamisen lisäksi tunnustuksen

antamismuotoja ovat esimerkiksi lehtihaastatteluiden antaminen, palvelusvuosimerkki ja organisaation omat palkinnot. Esihenkilön on tärkeää tuntea työntekijänsä ja heidän arvonsa, jotta aiheeton palkitseminen osataan kohdentaa oikein. Esihenkilön tulisi jakaa aktiivisesti tunnusta työntekijöilleen organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla. (Kauhanen 2010, 102–103.)

Taloudellinen palkitseminen tarkoittaa kiinteää rahapalkkaa, jossa yleissitova työehtosopimus TES määrittää minimipalkan. Työnantaja voi maksaa myös sellaista palkkaa, joka ylittää TES:n taulukkopalkan. Yksityisellä puolella työskentelee johtotehtävissä henkilöitä, jotka eivät ole työehtosopimuksen piirissä, vaan he neuvottelevat työnantajan kanssa sopimuspalkasta. Palkanlisät liittyvät työehtosopimukseen tai organisaation omaan käytäntöön. Palkanlisiä voidaan maksaa esimerkiksi taitolisista, kuten kielitaidosta ja uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Kauhanen 2010, 104–105.)

Tulospalkitseminen eli suorituksen mukainen palkitseminen on puhuttanut Suomessa jo pitkään, aina 1800-luvulta lähtien. Tulospalkkiojärjestelmä on käytössä yli puolilla yksityisen sektorin henkilöstöstä. Tulospalkkioille ominaista on, että palkkio on sidoksissa etukäteen sovituihin tavoitteisiin, joita on yleensä 3–6. Palkkio maksetaan tavoitteet saavuttaessa ja yleensä palkkakautta harvemmin, noin 1–4 kertaa vuodessa. (Kauhanen 2010, 110–111.)

Voitonjakoa tekevät pääasiassa perheyrietykset, jotka katsovat oikeaksi jakaa osa tehdystä voitosta henkilöstölle. Esimerkiksi suomalainen perheyhtiö Berner Oy on ollut työhyvinvoinnin edelläkävijä jo vuosikymmeniä ja jakaa voittoa henkilöstölle vuosittain 10 %. Maksettava palkkio määräytyy suhteessa työntekijän palkkaa ja yleensä maksattava summa on yhden tai kahden kuukausipalkan verran. Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja tekevät näin pitkiä työuria. (Kauhanen 2010, 115; Berner 2023.) Voitonjaon muotona voi olla myös henkilöstörahasot, joissa yritys jakaa tietyn perustein osan voitostaan henkilöstön ylläpitämään henkilöstörahastoon. Rahasto voidaan perustaa, mikäli yrityksessä on vähintään 30 työntekijää tai tulosityksikköön, jossa on vähintään 10 työntekijää. Rahastoon tulleet voittopalkkiot jaetaan työntekijöiden henkilökohtaisiin rahaosuuksiin, joita voi alkaa nostamaan aikaisintaan viiden vuoden kuluttua jäsenyyden alkamisesta. (Kauhanen 2010, 116.)

Rahapalkan lisäksi henkilöstölle annettavia henkilöstöetuja voivat olla esimerkiksi lounas- ja autoetu, ilmainen ja lämmitystolpallinen pysäköinti, työmatkaetu, liikunta ja kulttuuriedut, merkkipäivälahjat, alennukset liikkeistä, työsuhdeasunnot, virkistys- ja lomapaikat, henkilöstökassa, kuntoremontti, terveydenhoitoon liittyvät edut, sairaan lapsen hoitoetu, hauskat tapahtumat, sekä tiimiaamiaiset. Tavoitellessa haluamiaan työntekijöitä, on palkitsemisen kokonaisuus tehokkaampi väline kuin pelkkä rahapalkka. Palkitsemisen kokonaisuus kertoo henkilöstölle siitä, mitä kaikkea organisaatio haluaa tarjota arvokkaille työntekijöilleen. Kokonaisuus ei pysy itsekseen strategisena ja toimivana, vaan se edellyttää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Jokaisella työntekijällä on omat tarpeensa ja toiveensa, joten työntekijöitä tuleekin kuulla säännöllisesti ja viestiä siitä avoimesti. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus muodostaa kuin ehyen peilin, joka heijastaa yrityksen arvoja. Pelkillä osatekijöillä eli tässä vertauksessa sirpaleilla on haastavaa toteuttaa kokonaisuutta palkitsevia toimia. (Ylikorkala ym. 2018, 28–29, 40.)

Esihenkilön tulee tuntea henkilöstönsä hyvin, jotta henkilöitä pystytään palkitsemaan oikeanlaisesti hyödyntäen aineettomia ja taloudellisia keinoja. Esihenkilön toiminnan tulee olla läpinäkyvää, perusteltua ja oikeudenmukaista, sekä hänen tulee rohkeasti käyttää monipuolisesti käytössä olevia palkitsemisen keinoja.

4.2.6 Urakehitys

Suurin osa työuralla tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä tapahtuu työpaikalla. Työnteon ohella töissä opitaan esimerkiksi itseopiskeluna, vertaisoppimisella ja työvuosien tuoman kokemuksen karttuessa. Monessa työpaikassa oppimiseen suhtaudutaan positiivisesti, mutta aikaa tähän tuntuu olevan haastava löytää. (Manka & Manka 2023, 55–56.)

Henkilöstön kehittäminen sisältää sekä työntekijän, että työnantajan intressit. Työssä tärkeitä asioita ovat kehittyminen, uuden oppiminen, sekä menestyminen, joita tarjoamalla voidaan havaita vähäisempiä poissaolomääriä ja hyvää terveyttä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi olla luonteva osa muutosprosessissa ja koko henkilöstöä koskevaa työkykyjohtamista. Koulutustavoitteissa tulee tarkastella sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteita. Työntekijän tulee olla itse vastuussa omasta kehittymisestään, mutta esihenkilön tulee tarjota kehittymisen tukitoimet, jotta esimerkiksi työajalla kouluttautuminen on mahdollista. (Niiranen ym. 2010, 148–149; Bergborn ym. 2020, 53.)

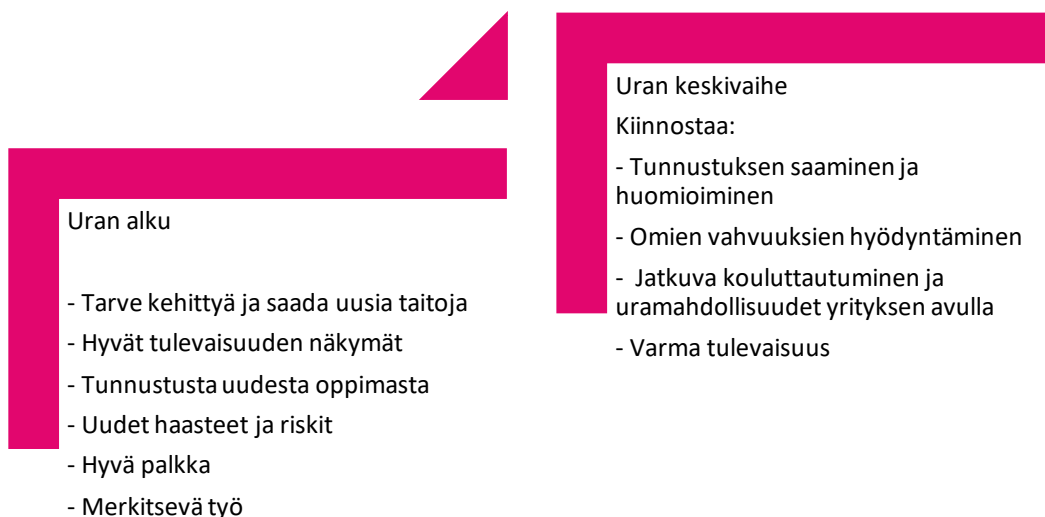
Osa henkilöstöstä saattaa olla tyytyväisiä samanlaisesta työnkuvasta pitkäänkin, mutta on paljon henkilöitä, jotka kaipaavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Organisaation tulisikin vastata tähän ja tarjota henkilöstölle aktiivisesti uusia haasteellisia tehtäviä sisäisellä siirrolla. Sisäisessä liikkumisessa on kuitenkin haasteena se, ettei esihenkilö halua välttämättä luopua hyvistä työntekijöistään. Hyvän työntekijän siirtyminen saman organisaation sisällä heikentää hetkellisesti lähtötiimin suoriutumista, mutta parantaa samalla koko organisaation suoriutumista ja menestymistä. Mikäli yritys ei pysty tarjoamaan uusia urapolkuja, vaihtaa henkilöstö organisaatiota, joka on suuri menetys myös taloudellisesti. (Kauhanen 2010, 98–99.)

Urakehitys on prosessi, jonka kautta työntekijä etenee urallaan. Urakehitys ja tämän suunnittelu on työntekijän kannalta motivoivaa ja kannustaa yhä enemmän oman osaamisen kehittämiseen. Vastuu täydennyskouluttautumisesta on sekä työnantajalla, että työntekijällä itsellään. Urasuunnittelu on työntekijän suunnitelmallista uran ja kehittymisen tukemista, josta hyötyvät niin työntekijä, kuin työnantajakin. Urasuunnittelun avulla henkilöstöä voidaan saada sitoutumaan paremmin organisaatioon, sillä urakehitystä haluavat työntekijät sitoutuvat yritykseen paremmin, jos heille annetaan itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. (Surakka 2009, 90–91; (Niermeyer & Seyffert 2002, 97.)

Urakehityksen suunnittelu on kannattavinta aloittaa kehityskeskustelun yhteydessä, jossa päästään hahmottamaan työntekijän tämänhetkinen osaaminen ja kartoittamaan tulevaisuuden tavoitteita. Kehityskeskustelu on yksi tasa-arvon edistämisen ja ylläpitämisen keinoista työpaikoilla, sillä niissä jokaisen henkilön on mahdollista nostaa eriarvoisuuden kokemukset esille ja tulla kuulluksi. Esihenkilön tulee huomioida yhdenvertaisuus ja kannustaa ammatillisessa kehityksessä. Kehityskeskustelun tuloksena syntyy kirjallinen suunnitelma työntekijän tavoitteista ja omista kehittymissuunnitelmista, sekä se tuottaa myös tietoa osaamiskartoituksen tarpeeseen. (Niiranen ym. 2010, 149) Esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota siihen, missä elämäntilanteessa ja työuran vaiheessa työntekijä on. Työntekijää tulisi auttaa tunnistamaan vahvuutensa, mielenkiinnonkohteensa, työelämän mukaan tuomat mahdollisuudet ja hyödyntämään ympärillä olevaa tietoa ja taitoa, sekä asettamaan itselle mielekkäitä päämääriä ja tavoittelemaan niitä kohti. (Bergborn 2020, 59.)

Uramalli liittyy vahvasti sitouttamiseen ja motivointiin, sillä sen avulla yritykseen saadaan rekrytoidua osaavia tekijöitä, sekä pidettyä heidät töissä. Urakehityksestä kiinnostunut työntekijä haluaa tietää jo hakuvaiheessa, että millaisia lyhyen aikavälin kehitysmahdollisia yrityksellä on tarjota.

Urakehityksestä kiinnostuneet työntekijät ovat yleensä hyvin selvillä ympäröivästä työmarkkinasta ja saavat helposti selville, jos toinen mielenkiintoisempi yritys tarjoaa hänen etsimäänsä urakehitystä. Uramallin onkin tärkeä kasvaa työntekijän mukana, sillä työuraa aloittelevalla työntekijällä on yleensä erilaiset odotukset ja tarpeet urakehitykselle kuin jo uran keskivaiheilla olevalla työntekijällä (ks. Kuvio 7). (Niermeyer & Seyffert 2002, 99–101.)



Kuvio 7 Työntekijän odotukset uran alussa ja - keskivaiheilla. (Niermeyer & Seyffert 2002, 99–101.)

Yrityksen suunnitellessa uramallia, on huomioitava, että urapolun eri vaiheet vastaavat yrityksen vaatimuksia ja edistävät tavoitteiden saavuttamista. Uramalli ei tule olla kankea, vaan se täytyy suunnitella riittävän joustavaksi, jotta se huomioi yksittäisen työntekijän heikkoudet ja vahvuudet. Urapolun tulee olla saavutettavissa, sillä epärealistiset tavoitteet tai kehittämisen estämisen heikentävät yrityksen uskottavuutta. (Niermeyer & Seyffert 2002, 102–103.)

Esihenkilö voi tukea henkilöstön kehittymistä esimerkiksi tarjoamalla palkallista toimivapaata, joustamalla työajoissa, maksamalla kurssimaksuja, hankkimalla ja kustantamalla oppimateriaaleja, sekä lainata tietokonetta ja hankkia tähän internetyhteys. Jotkut laajemmat koulutusohjelmat voivat maksaa useita tuhansia euroja, jolloin voi olla järkevää tehdä sopimus pysyvä organisaatiossa esimerkiksi kahden vuoden ajan tai muutoin hän joutuu maksamaan työnantajalle takaisin osan tai koko kurssimaksun. (Kauhanen 2010, 100-101.)

5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka parantavat z- sukupolven sitoutumista ja motivaatiota työskennellä ikäihmisten hoitotyön parissa, sekä miten z- sukupolven sitouttamista voidaan edistää lähijohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja tärkeää tietoa lähijohtolle z- sukupolven tarpeista ja toiveista, sekä niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tämän sukupolven työntekijöiden sitouttamista ja sitoutumista ikäihmisten hoitotyöhön.

1. Mitkä tekijät parantavat z-sukupolven sitoutumista ja motivaatiota työskennellä ikäihmisten hoitotyön parissa?
2. Miten z- sukupolven sitouttamista voidaan edistää lähijohtamisen näkökulmasta?

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen vaiheisiin kuuluvat aiheen valinta, tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten asettaminen, tutkimuksen rajoitusten esittely, teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuudesta saavan lähdemateriaalin avulla, lähestymistavan valinta ja perustelu, tutkimusmenetelmien ja aineiston valinta, aineiston hankinta ja analyysi, aineiston tulkinta, sekä tulosten kirjaaminen ja raportointi. Viimeisenä vaiheena arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti, 2020)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska siinä korostuvat ihmisten omien näkemysten kuvaus ja kokemukset käsiteltävästä aiheesta. Tutkimuksessa haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa z- sukupolven omista henkilökohtaisista näkemyksistä, joten esimerkiksi määrällinen tutkimus ei olisi toiminut samassa tarkoituksessa. Tässä luvussa tarkastelen tutkimusmenetelmän valintaa, aineiston keräämistä ja analysointia, sekä myös tutkimuksen eettisyyttä.

Tutkimuksessa toteutettiin laadullinen, sähköisessä muodossa oleva kyselylomake Webropol -sovellusta hyödyntäen. Kyselylomakkeesta voidaan käyttää myös termiä lomakehaastattelu, jolloin se kuvaa paremmin järjestelmällistä ja laadullista tiedonkeruuta (Vilka 2021). Kyselylomake koostui strukturoiduista eli valmiista vastausvaihtoehdoista, sekä avoimista kysymyksistä. Strukturoidut

kysymykset sijoittuivat taustakysymyksiin, mutta muutoin lomake koostui pelkistä avoimista vastauksista. Kyselylomakkeeseen päädyin ajankäytännöllisistä, sekä taloudellisista syistä. Sähköisen kyselyn avulla toivoin saavuttavani kattavan otannan.

6.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisää tietoa z-sukupolven sitouttamisesta ikäihmisten hoitotyöhön, joten laadullinen tutkimusmetodi oli sopiva tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusta, jonka avulla pyritään samaan tietoa tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja käyttämättä. Aineistonkeruumenetelmiä voivat olla haastattelu, kysely ja havainnointi. Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin, kun puolestaan määrällinen tutkimus painottuu lukuihin. Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei tule kuitenkaan tarkastella vastakkainasettelun kautta, sillä Tuomi & Saarijärvi (2021, 54) mukaan vastakkainasettelu on turha, sillä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia voidaan myös tarpeen mukaan yhdistää.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, mistä ilmiössä on oikein kysymys. Trockim ja Donnelly (2008) esittävät laadullisen tutkimuksen soveltuvan sopivimmin sellaisiin tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimuksia, ja jossa ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimus sopii myös sellaisiin tutkimuksiin, jossa halutaan saada ilmiöstä hyvä ja laaja kuvaus. (Kananen 2014, 16–18; viitattu lähteeseen Trockim & Donnelly 2008.) Kuitenkin Tuomi & Saarijärven (2009, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa juuri teorian merkitys on suuri ja sitä tarvitaan. Juuti & Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevien vastaajien näkökulmasta. Näkökulmaan päästäkseen tutkijan tulee olla kiinnostunut vastaajien kokemuksista, ajatuksista, tunteista, sekä niihin liittyvistä merkityksistä.

Tuomi & Saarijärvi (2018, 54; 62–63.) kuvailevat laadullista tutkimusta ymmärtäväksi ja ihmistieteelliseksi tutkimukseksi. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen vastaajilla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä haastatteluihin, kyselyihin, havainnointiin ja erilaisiin dokumentteihin. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen aineisto on hankittu sähköisesti toteutettavan kyselyn avulla. Kyselyn avulla pyritään saamaan selville mitä henkilö ajattelee, tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi voi koitua niukka aineiston saaminen, sillä tiedonantajalla ei ole mahdollisesti itsellään kokemusta

kysytystä aiheesta tai kirjallinen itsensä ilmaus on puutteellista. Tällöin ongelmana voi olla se, että kertooko tutkimus aidosti kysytystä ilmiöstä.

Vaikka tutkimus oli pääasiassa laadullinen tutkimus, oli siinä myös muutamia määrällisen eli kvantitatiivinen tutkimuksen elementtejä. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa menetelmää, joka kuvaa muuttujien välisiä suhteita ja eroja numeerisesti. Se vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Tutkija tulkitsee ja avaa olennaisen numerotiedon sanallisesti, jossa hän kertoo, miten asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. Määrälliselle tutkimukselle on ominaista, että vastaajia on runsaasti. Tutkimusaineisto voidaan kerätä kyselyn, haastattelun tai systemaattisen havainnoin avulla. (Vilkkä 2007, 13–27.)

6.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kyselyhaastattelua, joka toteutettiin kyselylomakkeen (ks. Liite 2) avulla. Kysely toteutettiin verkkokyselynä, sähköisellä Webropol-ohjelmalla. Kyselylomakkeeseen liitettiin saatekirje, joka johdatteli kyselylomakkeeseen. Saatekirje laadittiin selkeällä asiatyylillä ja yleiskielellä. Siinä kerrottiin riittävästi tutkimuksesta, jotta vastaaja voi päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Pituudeltaan se oli yhden sivun mittainen. Saatekirje ja kysely tehtiin visuaalisesti yhtenäiseksi, sillä tutkittavan motivointi alkaa heti saatekirjeestä. (Vilkkä 2007, 65–80.)

Kyselyn nettilinkki jaettiin organisaation sisäisiin kanaviin, johon jokaisella työntekijällä on pääsy työsuhteen pituudesta tai asemasta riippumatta. Kyselytutkimuksen linkin yhteydessä oli saatekirje, jossa kerrottiin kattavasti kyselystä ja sen tarkoituksesta. Kysely oli auki kahden viikon ajan huhtikuun ja toukokuun vaihteessa 2023.

Saatekirjeessä kävi ilmi vastaajan mahdollisuudesta osallistua lahjakortin arvontaan. Arvonnassa oli tärkeää tuoda ilmi selkeästi, miten osallistuminen kyseiseen arvontaan tapahtuu, mitä siitä voi voittaa ja miten arvonta käytännössä tapahtuu. Palkinnon lisääminen kyselyyn voi motivoida vastaajaa ja lisätä näin vastausprosenttia. Palkinnon lisäämistä tarkasteltiin myös kriittisesti, sillä silloin ei tiedetä vastaajan todellista motiivia; kiinnostaako kyselyyn osallistuminen vai täytetäänkö lomake vain mahdollisen palkinnon toivossa. (Vilkkä 2007, 66.)

Kyselylomake toteutettiin niin, että kyselyn alussa olevat taustakysymykset sisälsivät monivalinta-kysymyksiä. Varsinainen kysely koostui avoimista kysymyksistä, joiden avulla pyrittiin saamaan spontaaneja mielipiteitä ilman vastausten rajaamista.

Kyselyn alussa vastaajalta kysyttiin muutamia taustatietoja, sillä se auttaa tutkijaa ymmärtämään vastaajan maailmaa ja näin hahmottaa, millaista asiantuntemusta ja aiheeseen liittyvää ymmärrystä haastateltavalla on. Lomakehaastattelun taustatiedot tulee pitää kuitenkin niukkana, jotta haastateltavan motiivi säilyy varsinaisiin kysymyksiin vastaamiseen. Tutkimusaineistoa tutkittaessa tulkinta tulee rakentaa lomakkeella olevan tiedon mukaan ja ylitulkintaa tulee välttää tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi. (Vilkka 2021)

Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin ja tarkastettiin useaan kertaan, jotta kysymykset palvelivat tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Kysymyksiä laatiessa kysymykset ryhmitellään asiakokonaisuuksin, jotta juonellinen tarina etenee johdonmukaisesti. Kysymykset tulee olla huolellisesti laadittu ja niissä täytyy kysyä tutkimukselle merkityksellisiä asioita, ei sellaisia, jotka ovat yleisesti vain mukava tietää. Yhdessä kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa, jotta tutkijalle ei tule tulkintavirheitä. (Vilkka 2007, 71; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Kyselomake tulee aina testata ennen virallisen tutkimusaineiston keräämistä. Pelkkä lomakkeen kommentointi ei ole riittävä menetelmä, vaan lomakkeen testaaminen tehdään esimerkiksi koekyselyn avulla. Testaajina voivat toimia asiantuntijat tai perusjoukkoon lukeutuvat henkilöt. (Vilkka 2007, 78.) Opinnäytetyön kyselylomake testattiin koekyselyn avulla.

6.3 Aineiston analysointi

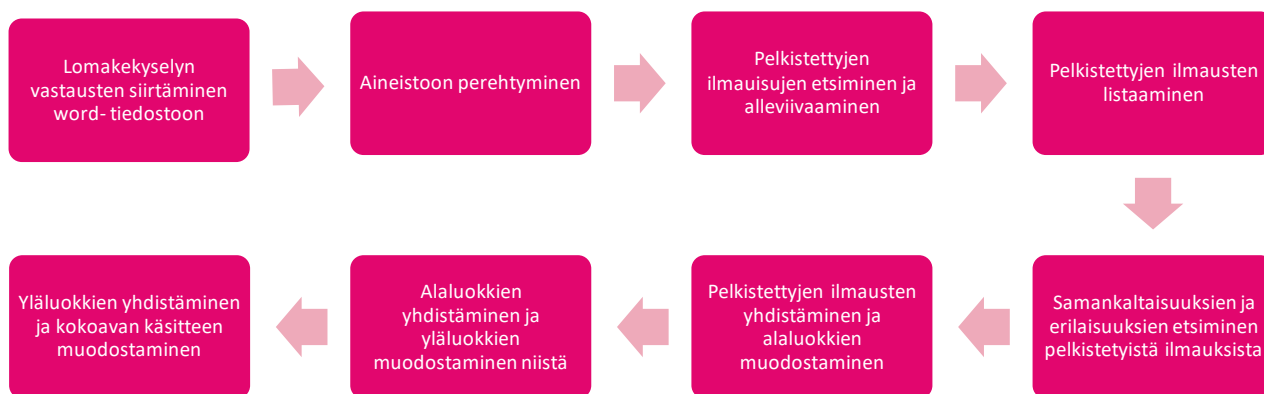
Kyselytutkimuksen sulkemisen jälkeen saatu aineisto tarkastettiin. Kyselytutkimukseen vastasi alun perin 27 henkilöä, joista kaksi vastaajaa ei kuulunut kohderyhmään ikänsä tai ikäihmisten parissa työskentelemättömyyden vuoksi. Tutkimukseen kuulumattomat vastaukset poistettiin raportilta. Tutkimukseen hyväksyttiin yhteensä 25 vastaajaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrä ei ratkaise, sillä tutkimusaineistoin tulee auttaa asian tai ilmiön ymmärtämisessä, eikä siinä tavoitella määrällisen tutkimuksen kaltaista yleistystä. Tähän voidaankin päästä pienemmälläkin tutkimusaineistoilla, mikäli tutkimusaineisto analysoidaan huolella. Yksi tapa havaita aineiston riittävyys on saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiossa aineisto alkaa toistamaan

itseään, eikä vastauksissa tule enää mitään uutta. Kaikkiaan noin 15 vastausta voi riittää aineiston kylläntymiseen, mutta kokemukset tästä ovat vaihtelevia. (Vilkkä 2021; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

6.3.1 Laadullinen sisällönanalyysi

Kyselytutkimuksen sulkeuduttua tutkimusaineisto analysointiin sisällönanalyysi -menetelmällä, joka tarkoittaa tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen metodi, jossa pyritään etsimään merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. (Vilkkä 2021.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään saamaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä aikaisemmalla teoretiedolla ei ole merkitystä analyysin toteuttamisessa tai lopputuloksena, sillä analyysi on aineistolähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan kuitenkin käyttää myös teoriaohjaavaa analyysia, jolloin analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria voi toimia myös apuna analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä vastausta tutkimustehtävään haetaan yhdistelemällä käsitteitä. Aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely, sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee Kuvio 8 mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.)



Kuvio 8 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.)

Aineistoin pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava tieto kirjoitetaan auki niin, että tutkimukselle epäolennainen tieto karsitaan pois. Redusointi voi olla informaation tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jota mukailleen aineistoa pelkistetään litte-roimalla tai koodaamalla tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja. Pelkistäminen voi tapahtua niin, että aineistosta etsitään tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja ja ne alleviivataan erivärisin kynin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistot koodatut alkuperäisilmaukset käydään huolellisesti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samansisältöiset käsitteet lajitellaan yhdeksi luokaksi ja tämä luokka nimetään edelleen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset pienemmät tekijät sisällytään isompiin käsitteisiin. Klusteroinnissa saadaan pohjaa tutkittavalle ilmiölle. Käsitteiden ryhmittelystä käytetään nimityksiä alaluokka ja nämä ryhmittelemällä saadaan yläluokkia. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi ja näiden ryhmittelyä yhdistävänä luokkana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.)

Viimeisenä vaiheena aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Siinä olennainen tieto erotetaan ja näistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä tehtyjä luokituksia ja tätä jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston sisällön puolesta mahdollista. Abstrahoinnissa saatu aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistosta luotu malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.)

Analysointi käynnistyi siirtämällä Webropol- kyselylomakkeen kautta saadut vastaukset Word -tiedostoon. Perehdyin huolella saatuun aineistoon ja luin sen läpi useaan kertaan, jolloin vastauksista alkoi löytymään tiettyjä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Osa aineistosta oli karsittu jo aikaisemmassa vaiheessa pois, joten tässä vaiheessa jäljellä olivat enää selkeät, tutkimuskysymyksiin vastaavat vastaukset ja aineistot. Aineiston ulkopuolelle jätettyjä seikkoja olivat muun muassa alkuvaiheessa keskeytetty kysely, jossa oli vastattu vain muutama kysytyyn aiheeseen, tai sitten kohderyhmään kuulumattomuus.

Korostin word -tiedostosta samoilla väreillä selkeästi toistuvia teemoja, joista syntyi alaluokkia. Alaluokat yhdistettiin omaksi taulukoksi ja niille saatiin luotua yläluokkia. Yläluokat yhdistettiin edelleen pääluokaksi ja näin saatiin kokoavia käsitteitä. Esimerkki sisällönanalyysiprosessin etenemisestä on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 9).



Kuvio 9. Esimerkki sisällönanalyysiprosessista

7 Tulokset

Taustamuuttujina tutkimuksessa toimivat ikä, ylin koulutusaste, nykyinen työsuhdemuoto, työkokemus ja ammattinimike. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, joista enemmistö sijoittui 19–18 ikävuoden välille. Vastaajista 3 (12 %) oli 18- vuotta tai alle, 19–23-vuotiaita 10 (40 %) ja 24–28 vuotiaita 12 (48 %).

Enemmistö vastaajista (81,5 %) omasi keskiasteen ammattitutkinnon. Alempi korkeakoulututkinto oli yhdellä vastaajalla.

Tutkimukseen osallistuneista 20 (83,3 %) työskenteli vakituudessa työsuhhteessa. Loput 4 työskentelivät määräaikaisessa työsuhhteessa.

Neljäsosalla vastaajista työkokemusta oli kaksi vuotta tai alle. Reilulla puolella (54 %) sitä oli 3–5 vuotta. Viidesosa vastaajista oli ollut alalla enemmän kuin kuusi vuotta.

Kaikki vastaajista työskentelivät tai olivat työskennelleet ikäihmisten parissa.

Kysymys 6 käsitteli työnimikettä, jolla työskentelee tai on työskennellyt ikäihmisten parissa. Lähihoitajia oli 21 (84 %), hoiva-avustajia 1 (4 %), sairaanhoitajia 1 (4 %) ja opiskelijoita 2 (8 %). Opiskelijat opiskelivat sairaanhoitajan- ja sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon koulutusohjelmia.

Kysymyksessä 7 kysyttiin mahdollisia yhteystietoja, mikäli halusi osallistua lahjakortin arvontaan.

7.1 Työssäjaksaminen

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, mitkä tekijät ovat tärkeitä työssäjaksamisessa.

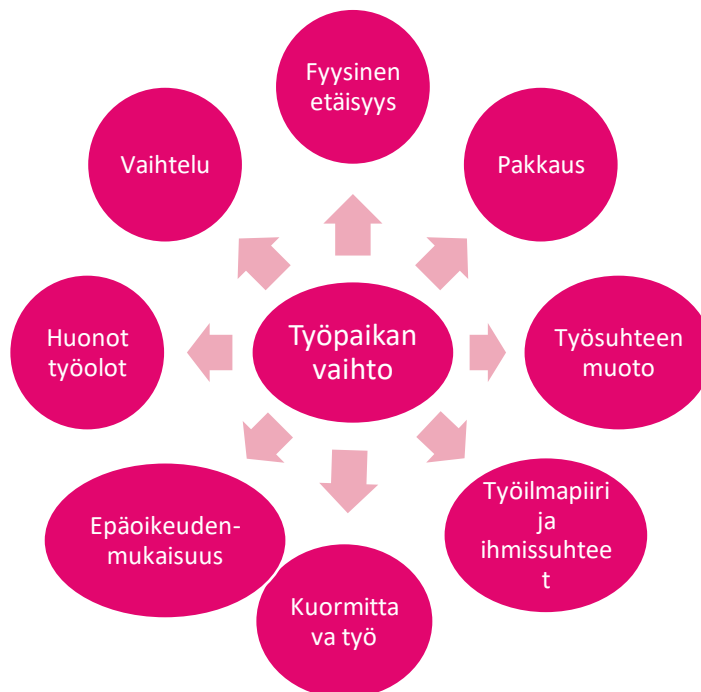
Lähes kaikki vastaajista kertoivat hyvien työkavereiden ja ilmapiirin olevan tärkeitä tekijöitä työssäjaksamisessa. Myös riittävät vapaapäivät ja lepoajat, sekä oikeanlainen henkilöstömitoitus, joustavat työajat ja onnistumisen kokemukset näkyivät vastauksista. Jatkuva kiire koettiin uuvuttavaksi. Avun saaminen ja yhteistyö, sekä selkeät vaatimukset työsuorituksesta edistivät työssäjaksamista. Myös koulutusmahdollisuudet, huumori, selkeät säännöt ja toimintatavat, sekä epäkohtiin ja epäasialliseen käytökseen puuttuminen nähtiin tärkeinä. Vajaat puolet vastaajista

korostivat esihenkilön merkitystä työssäjaksamisessa. Esihenkilön tulisi antaa riittävästi tukea, huolehtia hyvästä perehdytyksestä, kuunnella, arvostaa, johtaa hyvin, sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

7.2 Työpaikan vaihtaminen

Kysymyksessä 9 kysyttiin työpaikan vaihtamisesta valmistumisen jälkeen. Vastaaajista 16 % (n=4) ei ollut vielä valmistunut, 12 % (n=3) ei ollut vaihtanut vielä kertaakaan työpaikkaa. Työpaikkaa vaihtaneista 48 % (n=12) oli vaihtanut työpaikkaa 1-2 kertaa ja 28 % (n=7) 3–4 kertaa.

Kysymyksessä 10 kysyttiin syytä työpaikan vaihtamiseen (ks. kuvio 10). Työpaikan vaihtaneista noin puolet kertoivat pääsyyn liittyvän fyysiseen etäisyyteen, kuten liian pitkään työmatkaan tai muuttoon toiselle paikkakunnalle. Muita irtisanomiseen liittyviä tekijöitä olivat heikko palkkaus, määräaikaisten työsopimusten kirjoittaminen, epäoikeudenmukaisuus työnjaossa, epäselvät rakenteet, huono ilmapiiri ja ihmissuhteet, sekä työnteen raskaus. Vastauksissa tuli myös ilmi tarve itsensä kehittämiseen, sekä vaihtelun hakeminen uusista työtehtävistä.



Kuvio 10. Työpaikanvaihtoon liittyvät pääsyyt

7.3 Hyvä työpaikka

Kysymyksessä 11 pyydettiin kuvaamaan esimerkein, millainen on hyvä työpaikka. Lähes jokainen vastaaja nosti esille hyvän työyhteisön ja hyvät työkaverit, jotka auttavat tarvittaessa ja töitä tehdään tasapuolisesti. Työkavereilta toivottiin luotettavuutta ja huumorintajua, eikä selän takana puhumista pitäisi olla. Työ halutaan tehdä rauhassa ja omalla tavalla. Riittävän laadukkaan työn tekemiseen tulee olla riittävästi aikaa, jotta työtä on mahdollista tehdä ammattitaidolla. Työn tulisi antaa voimaa arkipäivään, eikä kuluttaa kaikkea energiaa. Työpaikalta tulee löytyä riittävät apuvälineet, jotta työ ei kuormita turhaan fyysisesti. Hyvässä työpaikassa väkivaltilanteet on minimoitu ja asiakaskunta on mieleistä. Hyvässä työpaikassa tulisi olla mahdollista kouluttautua eteenpäin ja kehittää itseään. Hyvästä työpaikasta tulisi löytyä myös eri-ikäisiä työntekijöitä.

Esihenkilö rooli näkyi selkeästi vastauksista. Hyvään työpaikkaan kuuluu hyvä esihenkilö, joka on luotettava ja läsnä arjessa, sekä kuuntelee ja ymmärtää. Omassa työhuoneessaan pysyvää johtajaa ei koeta helposti lähestyttäväksi, vaan esihenkilön toivotaan vitsailevan henkilöstön kanssa.

H1. Esimies olisi osa työporukkaa, eikä iso pomo omassa kolossa. Hänen kanssaan voisi heittää vitsiä samanlain kuin kavereiden.

H2. Hyvä työpaikka koostuu eri ikäisistä työntekijöistä, jokainen sitoutuu yhteisiin sääntöihin. Huumoria pitää olla tiimissä. Hyvä työpaikka on sellainen, jossa saat tehdä työtä itse haluamallasi tavalla.

Hyvässä työpaikassa esihenkilö tarjoaa kattavan perehdytyksen, sekä kertoo selkeästi työntekijän työnkuvasta ja muiden henkilöstön rooleista. Esihenkilön toivottiin olevan kuitenkin myös napakka ja tasapuolinen.

7.4 Sitoutuminen työpaikkaan

Kysymyksessä 12 pyydettiin kertomaan ja perustelemaan, oletko sitoutunut nykyiseen työpaikkaasi. Suurin osa vastaajista koki olevansa sitoutunut täysin tai jollain tasolla. Sitoutumiseen vaikuttavat lähellä oleva työpaikka, mukava työ, mukavat työkaverit, vastuun saaminen, työpaikan mielekkäät arvot ja vakituinen työsuhde. Toisaalta myös vakituinen työ saatettiin kokea negatiiviseksi, sillä keikkatöistä vaihtaessa vakituiseen työsuhteeseen kuukausipalkka pieneni ja vastuu kasvoihin. Kielteisesti vastanneet kokivat nykyisen asiakasryhmän kanssa työskentelyn epämieluisaksi, sekä jatkokouluttautuminen kiinnostivat sitoutumista enemmän.

Kyllä, koska haluan tehdä parhaani. Tunnen vastuuta työpaikkaa kohtaan, kun on esim. omahoidettavia, joidenka asioista pohjimmiltani olen vastuussa. Koen vahvasti olevani työporukan jäsen, jossa kaikkien täytyy puhaltaa yhteen hiileen.

Lähden, jos ja kun löydän toisen paikan tai pääsen opiskelemaan.

Kysymyksessä 13 kysyttiin, mikä saa sitoutumaan työnantajaan tai työpaikkaan. Vastaukset olivat edellisten vastausten kaltaisia ja vastauksissa painotettiin hyviä työkavereita, ilmapiiriä ja johtamista. Rahan tärkeys mainittiin, sillä sen tulisi olla riittävää ja vastata tehtävää työtä. Työntekijän täytyy tuntea itsensä arvostetuksi ja töihin meno pitäisi tuntua positiiviselta, eikä negatiiviselta tunteelta. Sitoutumiseen vaikuttaa myös mahdollisuus vaikuttaa itse omiin työaikoihin ja työn tekemiseen. Ideoita kuunnellaan ja ne otetaan tosissaan. Moderni työympäristö on tärkeää.

Tällä hetkellä koen, että ei se ruoho ole vihreämpää aidan toisella puolellakaan. Olen vertaillut kunnallista ja yksityistä ja koen että haluan jatkaa nykyisessä paikassani.

7.5 Työskentely ikäihmisten parissa tulevaisuudessa

Kysymyksessä 14 kysyttiin, näkivätkö vastaajat itsensä työskentelemässä vielä tulevaisuudessa ikäihmisten parissa. Vastaukset pyydettiin perustelemaan. Reilut puolet vastaajista vastasivat myöntävästi tai neutraalisti, pohtien kuitenkin tulevaisuuden vaihtoehtoja. Vastaajat, jotka näkivät itsensä työskentelemässä ikäihmisten parissa tulevaisuudessa, perustelivat vastauksensa sillä, etteivät keksi muutakaan työpaikkaa ja ikäihmiset ovat kiinnostavampi asiakasryhmä kuin esimerkiksi lapset ja nuoret. Ikäihmiset koettiin valloittavina ja heidän auttamistaan pidettiin tärkeänä. Osa halusi omalla työpanoksellaan olla turvaamassa laadukasta hoitoa. Myös yhteiskunnallinen vastuu koettiin tärkeänä. Oman työn arvokkaana pitämisen lisäksi oma osaaminen koettiin hyväksi.

Tavallaan. Rakastan auttaa sitä ikääntyneitä ja touhuilla niiden kanssa, mutta sydän särkyy enkä ehkä kovin montaa vuotta kestä kattoo sitä, minkälaista kohtelua he saa.

Kyllä, ikäihmisten kanssa työskentely on lähellä sydäntä, arvostan ikäihmisiä, toivon ikäihmisille pitkää ja hyvää elämää, haluan olla auttamassa heitä tähän.

Kielteisesti vastanneet perustelivat valintansa niin, etteivät he kokeneet ikäihmisiä mielekkäänä asiakasryhmänä, sekä liian kova kiire ja huono työilmapiiri vaikuttivat tehtyyn valintaan.

Ikäihmistien hoito koettiin entisaikojä raskaammaksi ja vaatimukset ovat samalla nousseet. Matala palkkaus ja heikot työolot vaikuttivat negatiivisesti. Kuoleman kohtaaminen koettiin osittain rannaksi nuorella iällä ja työn yksitoikkoisuus laittoi pohtimaan muita työpaikkoja, jossa kädentaidot harjaantuisivat tehokkaammin.

Todennäköisesti en. Valmistuttuani haluan hetken ainakin työskennellä osastolla, jossa hoitotyötä ja toimenpiteitä olisi niin sanotusti enemmän.

En usko. Palkkaus ja työolot pitäisi saada paljon paremmiksi.

7.6 Hyvä esihenkilö

Hyvää esihenkilöä kuvailtiin kontaktia ottavaksi, joustavaksi, lempeäksi, ystävälliseksi, ymmärtäväiseksi, luotettavaksi, lämminhenkiseksi, aidoksi, tasa-arvoiseksi, helposti lähestyttäväksi ja huomioon ottavaksi. Hyvän esihenkilön tulisi kysyä alaistensa kuulumisia ja olla heistä aidosti kiinnostunut. Hänen tulisi ymmärtää työntekijöitänsä ja mahdollisia henkilökohtaisia ongelmia.

Avoin, napakka, puuttuu asioihin mutta ei lähde ruotimaan toisten asioita työntekijöiden kanssa ja haukkumaan selän takana.

Hyvältä esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa ja konkreettista auttamista tilanteen vaatiessa, sekä hänen tulisi olla tietoinen, mitä työpaikalla tapahtuu. Esihenkilön tulisi kiittää ja kannustaa riittävästi henkilöstöään, sekä osata kertoa, mitä hyvää työntekijä tuo työyhteisöön. Avoin ja molemminpuolinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi. Esihenkilöltä odotetaan riittävää kouluttautumista ja kehittämismyönteisyyttä. Asema ei saa kuitenkaan erottua normaalista rivityöntekijästä, vaan hänen täytyy pitää työntekijöidensä puolia ja kohdella kaikki ihmisiä tasa-arvoisesti. Liian kaverillista esihenkilöä ei koettu kuitenkaan hyvänä.

Häneen saa helposti yhteyden. Positiivinen, lämminhenkinen ja yhteistyökelpoinen/hyvät vuorovaikutustaidot.

Tarpeeksi kouluttautunut, hyvät vuorovaikutustaidot, huolehtii työntekijöiden jaksamisesta, kehittää työpaikkaa ja on avoin ideoille, pitää työntekijöiden kanssa keskusteluja (esimerkiksi kehitys- ja koulutuskeskustelut).

7.7 Esihenkilön rooli työpaikkaan sitoutumisessa

Kysymyksessä 16 kysyttiin, että pystyykö esihenkilö vaikuttamaan omalla toiminnallaan edistävästi tai heikentävästi työpaikkaan sitoutumisessa. Vastaus pyydettiin perustelevaan. Kaikki kysymyksen vastanneet vastasivat myöntävästi; esihenkilö pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan työpaikkaan sitoutumisessa. Esihenkilön toimesta sitoutumista edistäviä asioita olivat esihenkilön hyvä asenne, kannustavan ilmapiirin luominen, omalta osaltaan hyvän työyhteisön luominen, tasapuolinen työvuorosunnittelu, pidetty johtaja, reiluus ja joustavuus, kiinnostus työpaikan tapahtumista, henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen, palautteen antaminen, kouluttautumismyönteisyys, työntekijöiden puolen pitäminen, sekä kehitysmuotoisuus.

Esihenkilö vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, mikäli hän on ylimielinen, jakaa epätasaisesti aamu- ja viikonloppuvuoroja, on puolueellinen, polkee työntekijöitensä, on vaikeasti tavoitettavissa, ei kuuntele henkilöstöä, piikittelee, ei ottaudu asioihin tai suosii toisia työntekijöitä.

Olen kokenut molempia, oli hyvin piikittelevä ja ilmapiiriä huonontava esihenkilö ja sitten positiivinen ja kannustava, joka painotti joka viikko, että töihin pitää olla hyvä tulla ja pitää olla hyvä lähtee. Esihenkilön asenne ratkaisee paljon ja luottamus alaisiin.

Esihenkilön koettiin olevan vetovastuussa ja suuressa roolissa työntekijöiden sitoutumisessa työyhteisöön.

7.8 Esihenkilön tuki työssä jaksamisessa

Kysymyksessä 17 kysyttiin, miten esihenkilö voisi tukea työssä jaksamista. Vastauksista tuli ilmi, että esihenkilön odotettiin kuuntelevan, olevan läsnä, kysyvän aktiivisesti kuulumisia, sekä pitämällä keskusteluja henkilöstön kanssa. Esihenkilön tulisi jakaa työtehtävät tasapuolisesti ja ottautua siihen, jos jokin asia ei toimi työyhteisössä odotetulla tavalla. Esihenkilön toivottiin olevan tavoitettavissa ja olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Esihenkilön toivottiin tukevan työntekijöiden hyvinvointia rahallisesti esimerkiksi hierontojen muodossa, sekä muistuttamalla säännöllisesti eri työnantajan tarjoamista eduista. Esihenkilön toivottiin tulevan toisinaan mukaan suorittamaan työhön, jotta näkee oikean tilanteen työpaikalla.

Ymmärtämällä ja olemalla välillä ihan kenttätöissä. Näin esihenkilön ymmärrys pysyy siinä mitä kenttätöissä oikeasti tapahtuu ja näin ollen hän pystyy ymmärtämään ja auttamaan varmasti paremmin, miten asioita voi hoitaa ja miten ei.

Esihenkilön tulisi luoda selkeät säännöt, ohjeet ja toimintamallit työpaikalle. Myös työnteko mukautetulla työaikaprozentilla edistää työssäjaksamista.

Meillä esihenkilö mahdollistaa työnteen pienemmillä prosentteilla. Se auttaa paljon.

Tarpeeksi vapaapäiviä ja se, ettei viestejä tulisi työpaikalta vapaa päivinä.

8 Pohdinta

Tutkimuksen suunnittelu ja tekoprosessi eteni suunnitellulla tavalla. Kysely julkaistiin aikataulussa useamman tarkastuksen jälkeen, mutta siltikin tutkimuksen julkaisemisen jälkeen kyselylomakkeesta löytyi virhe. Kysymyksessä 9 kysyttiin työpaikan vaihtamisesta, mutta vastausvaihtoehdoissa ei oltu huomioitu vaihtoehtoa, ettei työntekijä ole vaihtanut työpaikkaa valmistumisensa jälkeen. Kolme vastanneista oli kirjoittanut seuraavaan kysymykseen koskien syytä työpaikan vaihtamiselle, ettei hän ollut vaihtanut työpaikkaa, mutta sopivaa vastausvaihtoehtoa ei löytynyt. Virhe korjattiin lisäämällä yksi vaihtoehto muiden vastausvaihtoehtojen jatkoksi ja yhdistelemällä vastaukset oikeaan kategoriaan. Virhe olisi ollut vältettävissä antamalla lomake tarkasteluun useammalle eri testihenkilölle.

Kyselyyn vastasi 27 henkilöä, joista kaksi vastaajaa ei kuulunut tutkittavaan ryhmään, jonka vuoksi heidän vastauksensa poistettiin. Kyselyn kesken jättäneitä vastaajia oli lisäksi 27.

Osa vastaajista oli hyppinyt kysymyksiä yli ja jättänyt osan kysymyksistä vastaamatta. Jatkossa laittaisin kysymykseen vastaamisen pakolliseksi, jolloin vastaajan tulisi vastata jokaiseen kysymykseen. Mikäli kysymyksiin olisi mahdollista laittaa minimimerkkimäärä, asettaisin tämänkin, jotta muutamien sanan vastaukset jäisivät pois. Jatkossa tekisin laadullisen kyselyn haastattelemalla, jotta vastaukset olisivat mahdollisesti laajempia ja niissä päästäisiin syvemmälle tutkittavaan asiaan. Nyt vastaukset jäivät harmillisen pintatasolle, eivätkä tuoneet juurikaan uutta tietoa jo aiempiin

tutkimuksiin verraten. Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) mukailleen opinnäytetyö on tekijänsä harjoitus-työ, joten kehittymiselle jää varaa.

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Z- sukupolven sitouttaminen ikäihmisten hoitotyöhön ei ole mahdotonta. Heidän työelämäänsä as-tumisensa on tapahtunut digitaalisen vallankumouksen keskellä, mikä on vaikuttanut heidän ar-voihinsa, asenteisiinsa ja odotuksiinsa työpaikkaa kohtaan. Tämän vuoksi johtamisessa on tärkeää ymmärtää, miten Z-sukupolvea voidaan sitouttaa työpaikkaan ja luoda heille motivoiva ja innos-tava työympäristö.

Tuloksista on havaittavissa, että yksi tärkeimmistä tekijöistä Z-sukupolven sitouttamisessa on tar-jota heille avoin ja hyvä työilmapiiri, jossa on helppo ja mukava työskennellä. Kun hoitajat tuntevat olonsa arvostetuiksi ja tuetuiksi, he todennäköisemmin haluavat pysyä alalla ja tehdä parhaansa potilaiden hyväksi. Tätä johtopäätöstä tukee esimerkiksi Caricatin ym. (2014, 984–994) tekemä tutkimus, jossa havaittiin, että italiaisten sairaanhoitajien mukaan työilmapiiri vaikutti työtyytyväi-syyteen joko heikentävästi tai kohottavasti. Ilmapiiriä kehittämällä myös työtyytyväisyyttä saatiin parannettua.

Z-sukupolvi arvostaa monimuotoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilön tulisi luoda avoin ja kannus-tava ilmapiiri, jossa erilaiset taustat ja näkökulmat otetaan huomioon. Ikäihmisten hoitotyö on usein tiimityötä, jossa työskennellään yhdessä potilaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Työkaverit voivat tarjota vertaistukea ja jakaa vastuuta potilaiden hoidosta. Kollegojen läsnäolo ja tuki voivat auttaa vähentämään työkuormaa ja stressiä, mikä puolestaan voi parantaa hoitajien sitoutumista työhönsä. Työkaverit voivat tarjota arvokasta apua ja neuvoja hoitotyön haasteissa. Hoitotyö voi olla hyvin monimutkaista ja vaativaa, ja työkaverit voivat jakaa tietoaan ja kokemuksiaan auttaak-seen toisiaan selviytymään vaikeista tilanteista. He voivat myös tarjota uusia näkökulmia ja ideoita hoitotyön kehittämiseksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että raskas työ koettiin kuormittavaksi. Kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä, joka voi tiettyyn pisteeseen asti olla motivoivaa ja vaikuttaa suoriutumiseen positiivisesti, mutta liiallisin määrin aiheuttaa haittaoireita, kuten hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nuk-kumisvaikeuksia.

Huono ilmapiiri työpaikalla heikentää osaamisen jakamista ja näin oppimista, sekä uuden kehittämistä. Huono työilmapiiri saa parhaat työntekijät hakeutumaan muualle, sillä erityisesti nuoret arvostavat hyvää ilmapiiriä ja tunnelmaa. Heikko ilmapiiri heikentää yrityksen imago ja tekee näin haittaa tuleville rekrytointiprosesseille. Huono työilmapiiri voi näkyä esimerkiksi henkisenä väkivallana, jota esiintyy työpaikoilla valitettavan paljon. Henkisellä väkivallalla tarkoitetaan työyhteisössä henkilöön kohdistettua eristämistä, työskentelyn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai painostamista. Huonoon ilmapiiriin vaikuttavat myös eriarvoinen kohtelu ja syrjintä. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilöä havaitsemaan ja puuttumaan välittömästi työpaikalla tapahtuvaan henkisen väkivallan muotoihin. (Ojala & Ahonen 2005, 94; Manka & Manka 2023, 36–27.)

Huono esihenkilö vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, jolloin vaihtuvuus on suurta ja yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin ei sitouduta toivotun lailla. Henkilöstön psyykinen terveys laskee ja osaaminen voi kehittyä toivottua hitaampaa. Huono lähijohtaminen lisää sairauspoissaolojen määrää, joka lisää kuluja ja heikentää kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2005, 95–96.) Tuloksista kävi ilmi, että huono esihenkilö ja puutteet lähijohtamisessa vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseen negatiivisesti.

Tuloksista selviää, että Z-sukupolvi arvostaa hyvää ja läpinäkyvää johtamista, jossa esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Etäinen, ylimielinen ja kenttätyöstä vieraantunut johtaja heikentää työntekijän halua sitoutua organisaatioon ja työskennellä sen hyväksi. Hyvä johtaminen hoitotyössä edellyttää avointa viestintää, osallistavaa päätöksentekoa, resurssien tehokasta käyttöä, sekä henkilöstön kehittämistä. Nämä periaatteet edistävät potilasturvallisuutta, laadukasta hoitoa ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Hyvä johtaminen on olennainen osa toimivaa hoitotyötä ja sen merkitys korostuu entisestään terveydenhuollon jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ojalan & Ahosen (2005, 192–193) mukaan hyvä johtaja osaa rakentaa luottamusta ja pitää tiiminsä kasassa, uskoa työntekijöiden merkitykseen tuloksen teossa, toteuttaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta, kuunnella ja ottaa huomioon muiden tarpeita ja mielipiteitä, tehdä päätöksiä muut huomioiden, on kiinnostunut alaisistaan, keskittyy tulevaisuuteen, antaa aikaa johtajuudelle ja seisoo tehtyjen päätöstensä takana.

Tuloksista selviää, että Z-sukupolvi arvostaa joustavuutta työelämässä. He haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka tarjoavat joustavia työaikoja, etätömahdollisuuksia, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tämä sukupolvi on kasvanut teknologian ympäröimänä, mikä mahdollistaa työn tekemisen missä ja milloin tahansa. Työnantajien tulisi siis harkita joustavien työjärjestelyjen tarjoamista, kuten etätöitä tai joustavia työaikoja, jotta Z-sukupolvi voi sovittaa työn ja muun elämän tarpeet yhteen. Joustaminen työntekijän tarpeiden mukaan on ehdottoman tärkeää. Ikäjohtaminen ei ole pelkästään eri-ikäisten johtamista vaan sitä, että huomioidaan jokaisen yksilölliset tarpeet ja toiveet työelämässä. Tämä haastaa lähijohtajan ymmärtämään eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja reagoimaan niihin, jotta työntekijöiden paras osaaminen saadaan käyttöön ja yhteistyö toteutumaan ongelmitta. (Lehto & Salin 2022, 47.)

Tulosten mukaan Z-sukupolvi haluaa tuntea itsensä kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon. He arvostavat avointa viestintää ja läpinäkyvyyttä organisaatiossaan. Työnantajien tulisi luoda kanavia, joissa Z-sukupolvi voi ilmaista mielipiteensä ja osallistua organisaation kehittämiseen. Esimerkiksi säännölliset palaverit tai ideointituokiot voivat olla hyvä tapa kuunnella Z-sukupolvea ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon päätöksenteossa. Työnantajien tulisi pyrkiä tarjoamaan Z-sukupolvelle projekteja ja tehtäviä, jotka heidän mielestään ovat merkityksellisiä ja joissa he voivat nähdä konkreettisia tuloksia. Z-sukupolvelle on tärkeää tarjota mahdollisuuksia kehittää itseään ja oppia uutta. He ovat tottuneet jatkuvaan oppimiseen ja haluavat kehittää taitojaan ja osaamistaan työelämässä. Työnantajien tulisi tarjota koulutus- ja kehitysohjelmia, mentorointia, sekä mahdollisuuksia osallistua erilaisiin tapahtumiin, jotka auttavat Z-sukupolvea kehittymään ammatillisesti.

Z-sukupolvi tunnetaan usein aktiivisena ja osallistuvana sukupolvena, joka haluaa tehdä merkityksellistä työtä ja vaikuttaa yhteiskuntaan. Z-sukupolvi haluaa tehdä sellaisia töitä, joilla on tarkoitus ja jotka vaikuttavat positiivisesti maailmaan. He arvostavat mahdollisuutta tehdä merkityksellistä työtä ja olla osa organisaatiota, joka edistää kestäväyyttä, sosiaalista vastuuta ja yhteiskunnallista muutosta. He ovat kasvaneet digitaalisen teknologian keskellä ja ovat tottuneet käyttämään sitä päivittäisessä elämässään. Tämä voi vaikuttaa heidän suhtautumiseensa perinteisiin hoitotyön ammatteihin, kuten ikäihmisten hoitoon.

Z-sukupolvi arvostaa yksilöllisyyttä, vapautta ja itsensä toteuttamista. He saattavat hakeutua mieluummin työtehtäviin, jotka tarjoavat heille mahdollisuuden ilmaista itseään ja kehittää omia

taitojaan. Ikäihmisten hoitotyö voi näyttäytyä heille rutiininomaisena ja vähemmän luovana työnä, mikä voi vaikuttaa heidän kiinnostukseensa alaa kohtaan. Toisaalta Z-sukupolvi on myös tunnettu sosiaalisesta aktiivisuudestaan ja halustaan auttaa muita. He ovat kasvaneet yhteisöllisessä ympäristössä, jossa vapaaehtoistyö ja hyväntekeväisyys ovat olleet tärkeitä arvoja. Tämä voi luoda pohjaa heidän kiinnostukselleen ikäihmisten hoitotyötä kohtaan. He saattavat nähdä tämän työn mahdollisuutena auttaa ja tukea haavoittuvassa asemassa olevia ihmisiä.

Digitaalisen teknologian osaaminen voi myös vaikuttaa Z-sukupolven sitoutumiseen ikäihmisten hoitotyöhön. Heidän taitonsa voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi teknologiaan perustuvien hoitomenetelmien kehittämisessä ja käytössä. Tämä voi tarjota heille uusia mahdollisuuksia vaikuttaa ikääntyneiden ihmisten elämään ja hyvinvointiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Z-sukupolvi sitoutuu todennäköisemmin työpaikkaan silloin kun heille pystytään tarjoamaan merkityksellisiä työtehtäviä, hyvää johtamista, joustavuutta työelämässä, motivoivaa palkkaa ja muita etuuksia, aikaa tehdä työnsä hyvin ja ammattitaidolla, osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon, kehittymismahdollisuuksia, sekä positiivisen työympäristön. Näiden tekijöiden huomioiminen auttaa organisaatioita houkuttelemaan ja sitouttamaan Z-sukupolvea ikäihmisten hoitotyöhön.

Nurmi (2012, 129) kirjoittaa vierastavansa termiä sitouttaminen, sillä hänen mielestään ihmistä ei ole mahdollista sitouttaa. Henkilö voidaan saada työskentelemään halutulla tavalla, mutta mikäli sielu ei ole mukana, ei tässä ole kyse aidosta sitoutumisesta. Itse näen asian kuitenkin hieman toisella tavalla. Kun työntekijälle tarjotaan kaikki edellytykset ja mahdollisuudet hyvään ja vapaaseen työskentelyyn, eli käytetään sitouttamisen keinoja, voidaan saada työntekijä aidosti sitoutumaan organisaation tapoihin ja toimintaan. Mikäli johdon tasolta ei tarjota eväitä sitouttamiseen, voi sitoutuminen jäädä vajanaiseksi tai kokonaan syntymättä.

Haastetta sukupolvien syntymävuosien määrittelyyn toivat tutkijoiden ja lähdeaineistojen kirjoittajien erilaiset näkökulmat siitä, milloin mikäkin sukupolvi alkaa ja loppuu. Esimerkiksi Z-sukupolvi on vasta viimeisimpien vuosien aikana syntynyt sukupolvimääritelmä, joten vanhemmat aineistot saattoivat luokitella Y-sukupolven ulottuvan 2000-luvulle syntyneisiin asti, jolloin tämän lähdemateriaalin hyödyntäminen olisi voinut altistaa virheelliselle tiedolle Y-sukupolven osalta

nykymääritelmien mukaan. Tutkittaessa tiettyä sukupolvea, nousee haasteeksi löytää yleistettäviä tuloksia. Vaikka vastauksissa on paljon samaa, ovat näkökulmat monesti kuitenkin hieman erilaiset. Toinen arvostaa työyhteisöä jopa yli palkkatason, kun taas toinen ei välttämättä kaipaa työpaikalta sen suurempia ystävyyssuhteita, vaan käy töissä enemmänkin juuri palkan takia. Tutkimukseen osallistujien vastauksista kuitenkin kaikista merkittävimpään rooliin nousivat aiheina työilmapiiri ja johtaminen, joten tutkimuksen valossa nämä kaksi tekijää ovat avainasemassa sitouttaessa z-sukupolven edustajia ikäihmisten hoitotyöhön. Tulokset eivät ole mitenkään uusia, vaan ne näyttävät hyvin samankaltaisilta, kuin aikaisemmin samoista aiheista tehdyt tutkimukset. Vaikka z-sukupolvi eroaa huomattavasti aikaisemmista sukupolvista digiosaamisen ja vapauden kaipuun vuoksi, eivät syvemmät työelämän arvot näytä juurikaan muuttuneen.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus on tieteellisen tiedon etsimisessä keskiössä, kun arvioidaan tutkimustulosten pätevyyttä ja niiden soveltamista käytännön tilanteisiin. Luotettava tutkimus perustuu hyvin suunniteltuun ja toteutettuun tutkimusmenetelmään, sekä luotettaviin ja objektiivisiin tietolähteisiin. Tämä varmistaa, että tutkimustulokset ovat uskottavia, toistettavissa olevia ja relevantteja. Tiedon luotettavuutta tarkastellaan tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin peilaten. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta tarkastellaan vakuuttavuuden kautta. Vakuuttavuuden käsite tarkoittaa sitä, että tutkijan on tehtävä tehdyt valinnat ja tulkinnat näkyväksi tiedeyhteisölle. Tutkijan tulee esittää aineistonsa ja argumenttinsa niin avoimesti, että hän saa vakuutettua muun tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevydestä. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkimuksen johdonmukaisuus. Johdonmukaisessa tutkimuksessa aineisto on kerätty ja analysoitu huolella, sekä läpinäkyvästi. (Toikko & Rantanen 2009, 121–124.)

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan laadullisin menetelmin, koska se sopii hyvin ihmisten ajatusten tutkimiseen. Silloin saadaan syvempi vastaus siitä, mitä mieltä tutkittavat olivat asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat vastaajan omat kokemukset ja ajatukset. Tutkimus toteutettiin johdonmukaisesti, hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkimuksen tulosten toistettavuus on tärkeä osa sen uskottavuutta. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että muut tutkijat voivat toistaa saman tutkimuksen käyttämällä samoja menetelmiä ja saada

samankaltaisia tuloksia. Jos tulokset voidaan toistaa useissa eri ympäristöissä ja eri ryhmissä, se lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tehty tutkimus on mielestäni luotettava, sillä se antoi samankaltaisia vastauksia, mitä muissa vastaavissa tutkimuksissa on tullut ilmi. Tutkimus on myös toistettavissa, jolloin saadut tulokset ovat saman tyyliisiä. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää puolestaan hieman heikko otanta, sillä osa vastaajista jätti tutkimuksen kesken, eikä kaikkia vastauksia voitu hyödyntää. Tutkimusmateriaalia olisi tullut huomattavasti enemmän, mikäli kaikkia vastauksia olisi voitu hyödyntää.

Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttavat myös tutkijoiden pätevyys ja ammattitaito. Tutkijoiden taustatiedot, koulutus ja kokemus voivat vaikuttaa siihen, kuinka luotettavina heidän tuloksensa ja johtopäätöksensä nähdään. Myös tutkimuksen rahoituslähde voi vaikuttaa sen uskottavuuteen. Riippumattomasti rahoitetut tutkimukset saattavat olla luotettavampia kuin ne, jotka ovat saaneet rahoitusta intressiryhmiltä. Tässä tutkimuksessa ei käytetty rahoitusta.

Tutkimuksen uskottavuuden arviointi on monimutkainen prosessi, joka vaatii asiantuntemusta ja kriittistä ajattelua. On tärkeää tarkastella tutkimusta kokonaisuutena eikä pelkästään yksittäisiä tuloksia. Tieteellisen yhteisön ja alan asiantuntijoiden arviot voivat myös auttaa arvioimaan tutkimuksen uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–165; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimus nojautuu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimusetiikka tarkoittaa tutkijan ammattietiikkaa eli yleisesti sovittuja ja hyväksytyjä sääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin ja yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija on noudattanut eettisesti pitäviä tiedonhankinnantapoja, sekä tutkimusmenetelmiä. Tutkijan tulee hallita oman tieteenalansa tutkimustieto, metodologiat, sekä eettiset käytännöt. Ammattimaiseen vastuunkantoon kuuluu hyvien tutkimuskäytänteiden tiedostaminen ja noudattaminen. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija osoittaa tekemällään tutkimuksella tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja saamiensa tulosten asianmukaista hallintaa. Saatujen tutkimusten on täytettävä ne vaatimukset, jotka tieteelliselle tutkimukselle on asetettu. Tutkimuksen tulee tarjota tietoa tai osoittaa, miten vanhaa, jo löydettyä tietoa voidaan hyödyntää tai käyttää uudella tavalla. (Allea 2020, 10; Vilka 2021.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijalta edellytetään vilpittömyyttä ja rehellistä käytöstä muita tutkijoita kohtaan. Rehellisyys ilmenee läpinäkyvyytenä, kattavuutena, reiluutena ja

vinoutumattomuutena. Tämä ohjeistus edellyttää kunnioittamaan kollegojen ja tutkimuskohteiden lisäksi kulttuuria, ympäristöä, sekä koko yhteiskuntaa. (Vilka 2021; Videnoja & Tikka 2017, 50.) Toisten havaintoja ja saavutuksia on kunnioitettava, mikä heijastuu konkreettisesti huomioimalla sen, mitä tuloksia muut tutkija ovat tehneet samasta aiheesta. Muiden tutkijoiden saavutukset huomioidaan asianmukaisilla lähdeviitteillä, sekä esittämällä tulokset oikeudenmukaisesti, ilman vääristelyä. (Vilka 2021.)

Tutkimusetiikassa epärehellinen toiminta jaetaan seuraaviin ryhmiin: vilppiin ja piittaamattomuuteen. Tutkimusvilpistä puhuttaessa käytetään termejä sepittäminen, vääristely, sekä plagiointi. Sepittäminen tarkoittaa keksittyjen tutkimustulosten esittämistä aitoina. Vääristely tarkoittaa tutkimusaineistojen, laitteistojen tai eri prosessien tahallista manipulointia tai kerätyn aineiston ja tuloksien muuttamista, poistamista tai esittämättä jättämistä. Plagiointi on puolestaan toisten tutkijoiden aineistojen omimista ilman viittauksia alkuperäisiin tutkimuksiin ja lähteisiin. Nämä kolme edellä mainittua vilppiä ovat erityisen vakavia tutkimuseettisiä loukkauksia, sillä ne vääristävät tutkimustietoa. On myös olemassa muita epäeettisiä tapoja, jotka voivat vahingoittaa tutkimuksen prosessia. Tästä esimerkkinä on toisten tutkijoiden osuuden vähättely julkaistuissa tutkimuksissa, tutkimustulosten salailu, sekä rahoittajien tai sponsorien myötäily niin, että se vaikuttaa heikentävästi tutkimusprosessin riippumattomuuteen tai ohjaa yksipuolisiin tuloksiin. (ALLEA 2020, 10–11.; Vilka 2021.)

Tutkimuksessa ei ole käytetty tutkimusvilppiä, eikä teorian pohjana ollutta lähdemateriaalia ole plagioitu. Tutkimus on toteutettu avoimesti ja läpinäkyvästi, sekä mahdolliset kehitysideat on tuotu avoimesti esille.

Kerätyllä aineistolla tulisi olla elinkaariajattelu eli aineisto kootaan kasaan, arkistoidaan ja sen jälkeen sitä käytetään tutkimuseettisesti hyväksytyllä tavalla. Tutkittua ryhmää tulee kunnioittaa, sekä tutkimusetiikan ohella huomioida myös lainsäädäntö, johon kuuluu muun muassa henkilötietolaki. Suhtautumisesta eettisiin ongelmiin ei ole mitään yleispätevää sääntöä, vaan tutkijan on pohdittava tapauskohtaisesti toimintaansa. (Kuula 2006, 2.) Tutkimuksen aineisto kerättiin elinkaariajattelun mukaisesti. Saatu aineisto arkistointiin tutkimuksen teon ajaksi ja hävitetään asianmukaisesti henkilötietolaki huomioiden.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena voisi olla Z-sukupolven digitaalisten taitojen hyödyntäminen ikäihmisten hoitotyössä, jolloin työhön saataisiin samalla mielekkyyttä ja näin heidät sitoutumaan paremmin ikäihmisten hoitotyöhön. Z-sukupolvi on kasvanut ympäristössä, jossa teknologia on läsnä päivittäin, ja heillä on usein vahvat digitaaliset taidot. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten näitä taitoja voidaan hyödyntää ikäihmisten hoitotyössä esimerkiksi kommunikoinnissa, terveyden seurannassa tai sosiaalisen kanssakäymisen edistämisessä. Tämän tutkimuksen avulla voitaisiin saada tietoa siitä, miten Z-sukupolvi voi tuoda uusia innovaatioita ja ratkaisuja ikääntyneiden hoitamiseen digitaalisen teknologian avulla.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä z-sukupolven koulutustarpeisiin liittyen. Z-sukupolvi on korkeasti koulutettu sukupolvi, ja heillä voi olla erilaisia odotuksia ja tarpeita koulutuksen suhteen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia koulutustarpeita Z-sukupolven edustajilla on ikäihmisten hoitotyössä ja miten näitä tarpeita voidaan parhaiten vastata. Tämän tutkimuksen avulla voitaisiin kehittää koulutusohjelmia ja -materiaaleja, jotka vastaavat Z-sukupolven tarpeisiin ja auttavat heitä sitoutumaan ikäihmisten hoitotyöhön.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia tutkimuksen aihetta laajemmin ja tehdä jatkotutkimusta siitä, miten esihenkilö voi omalla panoksellaan edistää ja vahvistaa hyvän työilmapiirin syntymistä, joka puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan.

Lähteet

A guide to leading the multigenerational workforce. N.d. MBA UNC. Kenan-flagler business school. Viitattu 18.4.2023. https://onlinemba.unc.edu/wp-content/uploads/sites/10/2021/05/Final_Multigenerational_Workforce_Guide_Optimized_Trial.pdf

ALLEA. 2020. Tutkimuseetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus. The European Code of Conduct for Research Integrity Revised Edition -ohjeen suomennos. Viitattu 12.4.2022. https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf

Bergborn, B. Lantto, E. Leino-Arjas, P. Ruokalainen, M. Tarvnen, K. & Varje, P. 2020. Ikäntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Työterveyslaiton. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Viitattu 20.4.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Berner. 2023. Sillin tuonnista monialaiseksi konserniksi – perheyritys Berber täyttää 140 vuotta. Viitattu 13.5.2023. <https://www.berner.fi/2023/01/sillin-tuonnista-monialaiseksi-konserniksi-perheyritys-berner-tayttaa-140-vuotta/>

Caricati, L. La Sala, R. Marletta, G. Pelosi, G, P. Ampollini, M. Fabbri, A. Ricchi, A. Scardino, M. Artioli, G. & Mancini, T. 2014. Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. Journal of Nursing Management. Vol 22, No 8, pp. 984–994.

Delcampo, R Haggerty, L. Haney, M. & Knippel, L. 2011. Manageing the multi-generational workforce. From the GI generation to the millenials. Viitattu 19.4.2023. <https://ebookcentral.proquest.com> , ProQuest Ebook Central.

Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. LTA 1/11 p. 65–83. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Gråsten, H. 2016. Karut faktat: Kuka sinua hoitaa vanhana? Iltalehti. Viitattu 20.9.2022. <https://www.iltalehti.fi/uutiset/a/2016041821433754>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.

Erkkilä, S. & Kangas, T. 2020. Selvitys superilaisten kokemasta työkuormasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä vuonna 2020. Viitattu 9.6.2022. <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisten-kokemasta-tyokuormasta-2020/#Selvityksen%20tulokset>

Hannikainen, K. 2018. Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve ja käyttö eroavat tulotason mukaan. Julkaisu on osa terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen Suomen sosiaalinen tila- raportti-sarjaa. Viitattu 8.6.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136061/URN_ISBN_978-952-343-067-9.pdf?sequence=1

Hathaway, L. & O'Shields, B. 2022. Understanding and Engaging Generation Z. ACSM's Health & Fitness Journal 26, 4, 39-42. Viitattu 28.9.2022. <https://janet.finna.fi> , CINAHL Plus with full text (EBSCO).

Hussain, M. & Khayat, R. 2021. The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review. Journal of Health Management. 23, 4, 614-630. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi> , CINAHL Plus with full text (EBSCO).

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 87.2. 268–279.

Hirvonen, R., Rissanen, S., Nuutinen, P. & Isola, A. 2004. Miksi vanhustyö ei kiinnosta? Sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden asenteet vanhuksia kohtaan ja heidän käsityksensä suomalaisesta vanhustyöstä koulutuksen eri vaiheissa. Hoitotiede 16, 5, 235–244.

Ilmarinen, J. 2005. Työoveri toista sukupolvea. Toim. Mertanen, V. Helsinki: Työterveyslaitos

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Viitattu 6.10.22. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 24, 4, 284–294. Viitattu 21.4.2023. <http://janet.finna.fi>

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Juvenes Print.

Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Tampere: Vastapaino.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kehusmaa, S. & Alastalo, H. 2022. THL:n seuranta: Vanhusten ympärivuorokautiseen hoitoon tarvittaisiin kevääseen mennessä 3400 hoitajaa lisää – rekrytointi vaikeaa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 28.9.2022. <https://thl.fi/fi/-/thl-n-seuranta-vanhusten-ymparivuorokautiseen-hoitoon-tarvittaisiin-kevaaseen-mennessa-3-400-hoitajaa-lisaa-rekrytointi-vaikeaa?redirect=%2Ffi%2F>

Koivisto, M. 2021. Kotiinsa unohdettuja muistisairaita, väärin jaettuja lääkkeitä – Ylen selvityksessä näkyy kotihoidon karu arki. Uutinen Ylen sivustolla. Viitattu 9.6.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11764200>

Korhonen, A., Holopainen, A., Jylhä, V. & Siltanen, H. 2015. Hoitohenkilökunnan käsityksiä ikääntyneiden hoitotyön nykytilasta. Hoitotyön tutkimussäätiö. Viitattu 17.5.2022. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/hotusraportti-1-2015.pdf>

Kulmala, J. 2017. Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS- kustannus.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. E-kirja. Viitattu 20.4.2023. <http://janet.finna.fi>

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. <https://journal.fi/elore/article/view/78614>

Kröger, T., Leinonen, A. & Vuorensyrjä, M. 2009. Hoivan tekijät. Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa tarkastelussa. Jyväskylän yliopisto. Sosiaalityön julkaisusarja 6. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47699/1/978-951-39-3691-4.pdf>

Kröger, T., Aerschot, L. & Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja 6. Viitattu 17.5.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

L 980/2012. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Viitattu 1.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 14.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Laakkonen, R. 2012. Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. 32, 3, 230–231. Viitattu 8.5.2022. <https://doi.org/10.33336/aik.93997>

Laitinen, J. & Koivisto, T. 2021. Hyvä veto hakee ratkaisuja vanhustyön ongelmiin. Viitattu 22.4.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyva-veto-hakee-ratkaisuja-vanhustyon-ongelmiin>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.12.2022. https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf

Leppikangas, P. 2021. Hoitajana vanhustyössä: Kokemukset alalle hakeutumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.9.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021102118825>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 10.12.2022. <https://janet.finna.fi/>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.4.2023.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Matikainen, J. 2015. Uusi mediasukupolvi? Aikuiskasvatus, 35, 3, 164–176. Viitattu 26.2.2022. <https://doi.org/10.33336/aik.94143>

Martela, F. & Hakanen, J. 2021. Tutkimus: Itseohjautuvuus lisää työn imua, vähentää stressiä ja nopeuttaa palautumista. Viitattu 10.12.2022. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-lisaa-tyon-imua-vahentaa-stressia-ja-nopeuttaa-palautumista>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Miettinen, M. Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus, 25, 2, 64–68. Viitattu 17.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2002. Motivaatio. Helsinki: OY Rastor AB.

Nieźurawska, J. Rdoslaw, A. & Agnieszka, N. 2023. Managing Generation Z: motivation, engagement and loyalty. Viitattu 20.4.2023. E-kirja. <http://janet.finna.fi>

Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R. Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nikunlaakso, R. 2020. Valmentava johtaminen saa kiitosta sote-alalla. Viitattu 6.6.2023. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/articles/analysisHealthcareAndSocialWelfareManagement>

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Opiskelijat ja tutkinnot. N.d. Vipunen. Opetushallituksen tilastopalvelut. Viitattu 9.3.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/ammattillinen/Sivut/Opiskelijat-ja-tutkinnot.aspx>

Paananen, S. 2021. Vanhustyöhön sitoutumista tukevat tekijät. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma. Viitattu 12.6.2.2022. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495919/Paananen_Saara.pdf?sequence=2

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. www.ellibslibrary.com

Purhonen, S., Hoikkala, T. & Roos, J.P. 2008. Kenen sukupolveen kuulut? Suurten ikäluokkien tarina. Helsinki: Oy Yliopistokustannus vai Gaudeamus Helsinki University Press.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Riihelä, T. 2020. Hoitajien sitoutuminen ikäihmisten hoitotyöhön. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, hoitotiede, terveystieteiden tiedekunta. Viitattu 12.6.2022.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23209/urn_nbn_fi_uef-20200961.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rissanen, S. & Lammintakanen, SJ. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Geudeamus. Viitattu 21.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Robbins, S. Judge, T. Campbell, T. 2017. Organizational Behaviour. 2. p. Harlow. Pearson Education Limited.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.8.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saukkonen, P. Roos, M. Viinikainen, S. Helminen, M. Asikainen, P. Green, P. & Suominen, T. 2017. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Hoitotiede 29, 4, 239–251. Viitattu 21.4.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128398/77521>

Schleutker, E. 2013. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio. Mitä vaihtoehtoja meillä on? Yhteiskuntapolitiikka, 78, 4, 425–236. Viitattu 17.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201312097585>

Seemiller, C. & Grace, M. 2019. Generation Z: a century in the making. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=5583031>
<https://janet.finna.fi/Record/jamk.993533614806251>

Seitovirta, J. Partanen, P. & Kvist, T. 2013. Sairaanhoidajien palkitseminen – haastattelututkimus. Hoitotiede 25 (4), 279–290. Viitattu 20.4.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128285/77408>

Sook Bin, I., Mi Young, L. & Se Young, K. 2015. Nurses' Perception of Organizational Commitment, Nursing Work. J Korean Acad Nurs Adm. Vol. 21, No. 1, 1–9. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Plus with full text (EBSCO).

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Helsinki: WSOYpro

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun yliopisto. 2022. ENTRY- hanke vahvistaa ikääntyneiden parissa työskentelevien hoitajien työhyvinvointia ja urapolkuja. Viitattu 20.9.2022. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/mediatiedote/entry-hanke-vahvistaa-ikaantyneiden-parissa-tyoskentelevien-hoitajien>

Törmälä, V. Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Masala: Suomen Liikekirjat.

Valkama, H. 2021. Palkka esiin: Ihmisiä harmittaa, että työpaikkailmoituksissa ei kerrota rehdisti palkkaa – somen merkitys rekrytoinneissa kasvaa. YLE uutiset. Viitattu 28.9.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11934536>

Valkonen, T. & Lassila, J. 2021. Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Viitattu 8.6.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163134/VNTEAS_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työelämässä. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Vanhustyön vetovoimamalli. 2022. Vetovoimainen vanhustyö hanke. Viitattu 17.4.2023. <https://vetovoimainenvanhustyö.fi/vanhustyön-vetovoimamalli/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS – kustannus. Viitattu 23.4.2023. <http://janet.finna.fi, Ellibslibrary>.

Väestön ikääntyminen Suomessa. 2019. Terveyskylä. Viitattu 17.5.2022. <https://www.terveyskyla.fi/ikatalo/ik%C3%A4%C3%A4ntyneelle/ik%C3%A4-ja-arki/v%C3%A4est%C3%B6n-ik%C3%A4%C3%A4ntyminen-suomessa>

Ylikorkala, A. Hakonen, A. Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje kyselylomakkeeseen

TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJALLE

Hyvä hoitoalan työntekijä!

Olen sairaanhoitaja ja opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen).

Opinnäytetyöni aiheena on z- sukupolven sitouttaminen ikäihmisten hoitotyöhön. Kysely on suunnattu 28- vuotiaille tai nuoremmille hoiva-alan työntekijöille, jotka ovat syntyneet vuonna 1995 tai sen jälkeen ja työskentelevät tai ovat työskennelleet ikäihmisten parissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka parantavat z- sukupolven sitoutumista työskennellä ikäihmisten hoitotyön parissa, sekä miten z- sukupolven sitouttamista voidaan edistää lähijohtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ajankohtaista ja tärkeää tietoa z- sukupolven tarpeista ja toiveista, sekä niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tämän sukupolven työntekijöiden sitouttamista ja sitoutumista ikäihmisten hoitotyöhön.

Kysymyksiin vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn voit halutessasi osallistua S- ryhmän 25 € lahjakortin arvontaan, joka arvotaan kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken. Kyselyyn osallistuminen ei vaadi yhteystietojen jättämistä.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaamalla kyselyyn hyväksyt, että osallistut tutkimukseen. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuslupa tutkimuksen tekemiseen on myönnetty.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä: xxx

Kysely on auki 24.4 – 08.05.2023. Vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Tutkimus toteutetaan Webropol -kyselynä.

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Kiitän suuresti jo etukäteen osallistumisestasi tähän kyselyyn ja tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin,

Sara Roseberg (sara.roseberg@attendo.fi)

Liite 2. Kyselylomake

Ikä

- 18 vuotta tai alle
- 19–23 vuotta
- 24–28 vuotta
- Jokin muu, mikä?

2. Koulutusaste

- Perusasteen tutkinto (peruskoulu)
- Keskiasteen tutkinto (ammattitutkinto)
- Keskiasteen tutkinto - ylioppilas
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu, mikä?

3. Nykyinen työsuhteeni on

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Tuntityöntekijä
- Muu, mikä?

4. Työkokemus vuosina

- 0–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- Enemmän kuin 6 vuotta

5. Työskenteletkö /oletko työskennellyt ikäihmisten parissa?

- Kyllä
- En
- Muu, mikä?

6. Työskentelen / työskentelin

- Hoiva-apulaisena
- Hoiva-avustajana
- Perushoitajana
- Lähihoitajana
- Sairaanhoidajana
- Fysioterapeuttina
- Opiskelijana, minkä alan?
- Muu, mikä?

7. Sähköpostiosoite, mikäli haluat osallistua 25 € lahjakortin arvontaan.

8. Mitkä tekijät ovat sinulle tärkeitä työssäjaksamisessa?

9. Kuinka monta kertaa olet vaihtanut työpaikkaa valmistumisesi jälkeen?

- En ole vielä valmistunut
- 1–2 kertaa
- 3–4 kertaa
- 5 kertaa tai enemmän
- En ole vaihtanut työpaikkaa

10. Mikä on ollut pääasiallinen syy työpaikan vaihtamiseen?

11. Minkälainen on hyvä työpaikka? Kerro esimerkkejä.

12. Koetko olevasi sitoutunut nykyiseen työpaikkaasi? Perustele lyhyesti.

13. Mikä saa sinut sitoutumaan työnantajaasi tai työpaikkaasi?

14. Näetkö itsesi työskentelemässä vielä tulevaisuudessa ikäihmisten parissa? Perustele vastauksesi.

15. Millainen on hyvä esihenkilö?

16. Pystyykö esihenkilö vaikuttamaan omalla toiminnallaan edistävasti tai heikentävästi työpaikan sitoutumisessa? Perustele.

17. Miten esihenkilö voisi tukea työssä jaksamistasi?