

Sari Koskinen

**MILLENIAALIHÖITÄJIEN ODOTUKSET
HOITOTYÖN ESIHENKILÖLLE**
Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

TIIVISTELMÄ

Sari Koskinen: Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.

Pro gradu -tutkielma, 56 sivua, 4 liitettä (24 sivua)

Tampereen yliopisto

Terveystieteiden tutkinto-ohjelma/Hoitotiede

Ohjaajat: TtT, yliopisto-opettaja Mira Palonen ja TtT, dosentti, yliopisto-opettaja Anja Rantanen

05/2021

Milleniaalihoitajien määrän lisääntyessä työelämässä tarvitaan tutkimusta siitä millaisia odotuksia milleniaalihoitajilla on hoitotyön esihenkilölle, jotta esihenkilö osaa vastata tämän vuonna 2025 työelämän suurimman sukupolven tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle.

Kirjallisuuskatsauksen kirjallisuushaku toteutettiin joulukuussa 2020 Medline, Medic, Cinahl, Nursing & Allied Health Database, Scopus ja Psycinfo tietokannoissa. Hakusanat suomeksi olivat Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, milleniaali, nuori hoitaja, hoitaja, hoitotyön esimies, esimies, hoitotyön johtaja, osastonhoitaja, hoitotyön johtaminen, johtaminen ja johtajuus. Hakutulokseksi saatiin Medlinesta 1424, Medicista 96, Cinahlista 1468, Nursing & Allied Health Databasesta 128, Scopuksesta 176 ja PsycInfosta 35 tutkimusartikkelia. Kirjallisuuskatsauksen aineiston sisäänottokriteereitä olivat 1) Vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli, 2) Kielinä suomi ja englanti, 3) Käsittelee vuonna 1980–2000 syntyneiden milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle, 4) Julkaistu vuosina 2010–2021. Poissulkukriteereinä olivat 1) Kirjallisuuskatsaus, 2) Tietokantojen päällekkäiset tutkimukset, 3) Ei käsittele vuonna 1980–2000 syntyneiden milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle 4) Tutkimuksesta ei voi erottaa milleniaalihoitajien odotuksia muiden ikäisistä hoitajista. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien jälkeen tietokannoista valittiin kokotekstin lukemisen perusteella Medlinesta 20, Medicista 1, Cinahlista 7, Nursing & allied health databasesta 2, Scopuksesta 3 ja Psycinfosta 2 ja manuaalihakulla 3 eli yhteensä 38 tutkimusartikkelia.

Valittujen artikkelien pohjalta tehtiin temaattinen analyysi, jossa poimittiin tekstistä englanninkieliset tutkimuksen kannalta merkitykselliset ilmaisut yhteen, suomennettiin ne ja poimittiin ilmaisista selkeitä ilmeisiä tulkin-toja eli suoria lainauksia, mutta myös piilomerkityksiä eli tulkittiin aineistoa. Kerätyt ilmisäällöt ja piilomerkitykset pelkistettiin yksinkertaiseen sanamuotoon ja temaattinen analyysi eteni kerättyjen ilmaisujen järjestelyllä temaattiseksi kartaksi, joista muodostui alateemat ja teemat.

Kirjallisuuskatsauksesta nousi esiin teemat, joiden mukaan milleniaalihoitajat odottavat hoitotyön esihenkilöiltä ammatillisen kehittymisen mahdollistamista, työntekijän osaamisen hyödyntämistä, tunnustuksen antamista työstä, riittävien resurssien järjestämistä, työhyvinvoinnin edistämistä, työntekijän oikeudenmukaista kohtelua, onnistunutta tiedonkulkua, turvallisuuden varmistamista työpaikalla ja esihenkilön kyvykkyyttä. Ammatillisen kehittymisen mahdollistamiseen kuului laadukkaan perehdytyksen varmistaminen, mentoroinnin tarjoaminen, koulutautumisen mahdollistaminen sekä uralla kehittymisen ja etenemisen tukeminen. Työntekijän osaamisen hyödyntäminen sisälsi vastuun antamista ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista. Tunnustuksen antamiseen työstä kuului palautteenanto, arvostuksen osoitus ja kiittäminen sekä palkitseminen. Riittävien resurssien järjestäminen sisälsi kohtuullisen työmäärän ja riittävän henkilökuntamäärän varmistamisen. Työhyvinvoinnin edistämiseen kuului työssä jaksamisen tukeminen, hyvän työilmapiirin edistäminen, konflikteihin puuttuminen, tiimityöhön panostaminen, toimivan työvuorosunnittelun toteuttaminen, toimivan työympäristön ja työvälineiden järjestäminen, tuen antaminen, kannustaminen ja motivointi. Työntekijän oikeudenmukainen kohtelu sisälsi kunnioittamisen ja tasa-arvoisen kohtelun. Onnistuneeseen tiedonkulkuun kuului hyvät viestintätaidot, hyvät vuorovaikutustaidot ja hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaiseminen. Turvallisuuden varmistaminen työpaikalla sisälsi työntekijän ja potilaiden turvallisuuden varmistamisen. Esihenkilön kyvykkyyteen kuului osaava ja vastuullinen esihenkilö, rehellinen esihenkilö, inhimillinen esihenkilö, helposti lähestyttävä esihenkilö, joustava esihenkilö, auttavainen esihenkilö ja koulutettu esihenkilö.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden koulutuksen tukena ja milleniaalihoitajien johtamisen suunnittelun ja toteutuksen tukena.

Avainsanat: Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, milleniaali, hoitaja, odotukset, hoitotyön esihenkilö.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Sari Koskinen: Expectations of millennial nurses for nursing supervisors. Integrative Literature Review.

Master's Thesis, 56 pages, 4 appendices (24 pages)

University of Tampere

Degree programme in Health Sciences/Nursing Science

Supervisors: Mira Palonen PhD, University Instructor and Anja Rantanen PhD, Adjunct Professor, University Instructor

05/2021

As the number of millennial nurses increases in working life, research is needed on the expectations of millennials for a nursing supervisor, so that the supervisor can meet the needs of the largest generation in working life in 2025. The purpose of this study is to describe the expectations of millennials to a nursing supervisor.

The literature search for the literature review was carried out in December 2020 in the databases Medline, Medic, Cinahl, Nursing & allied health database, Scopus and Psycinfo. The keywords in Finnish were Generation Y, Generation Z, Millennials, Young Nurse, Nurse, Nursing Supervisor, Supervisor, Nursing Director, Ward Nurse, Nursing Management, Management and Leadership. The search result was 1424 article from Medline, 96 from the Medic, 1468 from Cinahl, 128 from Nursing & Allied Health Database, 176 from Scopus and 35 from PsycInfo. The inclusion criterias of the literature review were 1) Peer-reviewed scientific research article, 2) Finnish and English as languages, 3) Talk over the expectations of millennial nurses born in 1980–2000 to a nursing supervisor, 4) Published in 2010–2021. The exclusion criteria were 1) Literature review, 2) Overlapping researches of databases, 3) Does not talk over the expectations of millennial nurses born between 1980 and 2000 for nursing supervisors 4) The study can't distinguish between millennial nurses expectations of the other ages nurses expectations. Based on reading the entire text, the databases were used to select after the inclusion and exclusion criteria 20 of Medline, 1 of Medic, 7 of Cinahl, 2 of Nursing & Allied Health Database, 3 of Scopus and 2 of PsycInfo and 3 of manual search so total of 38 research articles were selected.

A thematic analysis was created based on the selected articles. The thematic analysis excerpted english-language expressions relevant to research from the text to together, translated them and excerpted clear obvious interpretations of the expressions but also hidden meanings. The collected clear obvious interpretations and hidden meanings were reduced to simple wording, and the thematic analysis proceeded with the arrangement of the collected expressions into a thematic map that became sub-themes and themes.

The literature review highlighted themes according to which millennial nurses expect nursing supervisors to enable professional development, utilise the millennial nurse skills, recognition the work, organise adequate resources, promote well-being at work, treat the all employee fairly, successfully flow of information, ensure safety in the workplace and the capability of the supervisor. Enabling professional development included ensuring high-quality induction to work, providing mentoring, enabling education, supporting career development and progression. Utilising the millennial nurse skills involved giving responsibility and providing opportunities for influence. The recognition of the work included feedback, appreciation and praise and rewards.

The organisation of adequate resources included ensuring a reasonable workload and a sufficient number of staff. Promoting well-being at work included supporting resilience at work, promoting a good working atmosphere, intervene conflicts, investing in teamwork, implementing functional shift planning, organising a functional work environment and tools, providing support, encouraging and motivating. The fair treatment of the worker included respect and equal treatment. A successful flow of information included good communication skills, good interaction skills and a clear expression of the strategy and objectives of nursing. Ensuring safety at the workplace included ensuring the safety of the employee and patients. The supervisor's capability included a competent and responsible supervisor, an honest supervisor, a humane supervisor, an easily approachable supervisor, a flexible supervisor, a helpful supervisor and a educated supervisor.

The results of the study can be utilized to support the education of the nurse supervisors in the health and social services sector and to support the planning and implementation of the management of millennial nurses.

Keywords: Y-generation, Z-generation, millennial, nurse, expectations, nursing supervisor.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Sukupolvien häilyvät ikärajat	2
2.2	Milleniaalit työelämässä	3
2.3	Milleniaalien johtaminen	5
3	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS	8
4	INTEGRATIIVISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN	9
4.1	Tutkimuskysymyksen määrittely	10
4.2	Systemaattinen kirjallisuushaku	10
4.2	Aineiston kuvaus ja laadunarviointi	16
4.3	Aineiston temaattinen analyysi	17
5	TUTKIMUSTULOKSET	20
5.1	Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen	22
5.2	Työntekijän osaamisen hyödyntäminen	23
5.3	Tunnustuksen antaminen työstä	24
5.4	Riittävien resurssien järjestäminen	26
5.5	Työhyvinvoinnin edistäminen	26
5.6	Työntekijän oikeudenmukainen kohtelu	31
5.7	Onnistunut tiedonkulku	33
5.8	Turvallisuuden varmistaminen työpaikalla	34
5.9	Esihenkilö kyvykkyys	35
6	POHDINTA	38
6.1	Eettisyys	38
6.2	Luotettavuus	40
6.3	Tutkimustulosten tarkastelu	43
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	57
	Liite 1	57
	Liite 2	61
	Liite 3	78
	Liite 4	81

1 JOHDANTO

Suomen yritysjohto kuvaa työelämän nuorimpia sukupolvia eli vuosina 1980–2000 syntyneitä milleniaaleja kärsimättömiksi, keskittymiskyvyttömiksi ja itsekkäiksi (Mellanen & Mellanen, 2020). Milleniaalien on sanottu haastavan työelämän, henkilöstöjohtamisen ja johtamista toteuttavat esimiehet. Tutkimustietoa näistä milleniaaleista ja heidän johtamisestaan ei ole vielä riittävästi ja erityisesti suomalainen tutkimus aiheesta on niukkaa. (Kultalahti 2015,1-2 & Mellanen & Mellanen, 2020.) Vuonna 2020 nuoret milleniaalit eli Y- ja Z-sukupolvi on kuitenkin nuorin, etnisesti laajin ja määrällisesti suurin työelämäsukupolvi, joka käsittää jo noin 50% Suomen työvoimasta. Suurten ikäluokkien eläköityminen tapahtuu nopeasti, sillä vuonna 2010 milleniaalien osuus työelämässä oli vain 20% ja vuonna 2025 heidän osuutensa tulee kasvamaan noin 75 prosenttiin. (Mellanen & Mellanen, 2020.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työelämä 2025 - katsaus ennustaa myös johtamistyylin olevan muutoksessa. Aikaisemman tayloristisen johtamistavan tulisi muuttua tasa-arvoisemmaksi työntekijän ja esimiehen väliseksi kumppanuussuhteeksi, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen ja he pääsevät vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin sekä päätöksiin. Yhteisöllinen ja omaehtoinen työkuultuuri tukee työntekijöitä aktiivisuuteen, innostuneisuuteen, tuottavuuteen ja näiden elementtien kautta koetaan työn imua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.)

Johtamistyylin muuttuessa ja milleniaalihoitajien määrän lisääntyessä työelämässä tarvitaan tutkimusta siitä, että millaisia odotuksia milleniaalihoitajilla on hoitotyön esihenkilölle, jotta esihenkilö osaa vastata tämän vuonna 2025 työelämän suurimman sukupolven tarpeisiin. Odotuksiin vastaaminen lisää työhyvinvointia, sitoutumista työhön ja vähentää alanvaihtajien määrää (Flinkman & Salanterä, 2015 & Helander ym.2019).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Sukupolvien häilyvät ikärajat

Sukupolvien määrittelylle ei ole kirjallisuudessa löydetty täysin yksiselitteistä vuosirajaa ja eri sukupolvien ikähaarukka vaihtelee reilusti riippuen tutkijasta ja tutkimusmaasta. Sukupolvien ikärajaa tärkeämpänä tekijänä pidän erilaisia suuria sukupolvia yhdistäviä yhteiskunnallisia kokemuksia, kuten digitaalisuuden yleistymistä ja globaalia taantumaa. Matti Alestalon (2007) mukaan yhteiskunnan rakenteelliset muutokset vaikuttavat sukupolvien sisällä eri tavalla yksilöihin. Nykyinen trendi viittaa siihen, että eroavaisuudet ”sukupolven” sisällä kasvaa ja yhteneväisyydet rakoilevat. Tästä syystä yksiselitteisen sukupolven määrittely on haastavaa erityisesti nuorempien sukupolvien kohdalla. Lisäksi nuorilla sukupolvilla ei ole välttämättä aikaisempiin sukupolviin verrattuna yhtä suuria yksittäisiä taustalla vaikuttavia yhtenäisiä kokemuksia, kuten sotaa tai lamaa. (Alestalo, 2007.)

Kirjallisuuskatsauksessani milleniaaleihin kuuluvan Y-sukupolven ikärajojen määrittely vaihtelee kirjallisuuslähteestä riippuen. Esimerkiksi Pyöriä ym. (2013) määrittelee Y-sukupolven vuosina 1980-1993 syntyneiksi, Vesterinen ym. (2011) vuosina 1980-1990 syntyneiksi, Tapscott (2009) vuonna 1977-1997 syntyneiksi ja Järvensivu ym. (2014) vuosina 1980-1990 syntyneiksi. Y-sukupolvi ei ole ollut työelämässä laman aikana, kuten edeltävä sukupolvi ja tämä erottaa heidät vahvasti aiemmasta sukupolvesta. Nämä diginatiivit ovat ensimmäinen sukupolvi, jolle tietotekniikan hyödyntäminen päivittäin työssä ovat arkipäivää. (Järvensivu ym.2014.) Milleniaaleihin kuuluva Z-sukupolvi määritellään Järvensivun ym. (2014) mukaan vuonna 1991 syntyneiksi ja heidän kokemuksiaan työelämästä leimaa vuonna 2008 alkanut globaali taantuma. Tapscott (2010) taas määrittelee Z-sukupolven alkavan vuodesta 1998. Vuosilukujen erovaisuus osoittaa sukupolvien määrittelyn haasteellisuutta ja tästä syystä nuorimpien Y-sukupolven edustajien ja vanhimpien Z-sukupolven edustajien tarkkaa rajaa ei voida yksiselitteisesti määritellä, koska eri tutkijat puhuvat samoista henkilöistä eri sukupolvien edustajina.

Tämä kirjallisuuskatsaus käsittelee Mellasen ja Mellasen vuonna 2020 väljästi määrittelemiä milleniaaleja eli vuonna 1980–2000 syntyneitä hoitajia. Milleniaalien ikähaarukka käsittää Y-

sukupolven ja osittain myös Z-sukupolvea. Milleniaaleja yhdistävänä tekijänä pidän suuria yhteiskunnallisesti merkittäviä kokemuksia, kuten digitaalisuuden yleistymistä ja globaalia taantumaa.

2.2 Milleniaalit työelämässä

Milleniaaleihin kuuluvasta Y-sukupolvesta voidaan käyttää myös nimitystä milleniaalit, diginatiivit, digiajan natiivit tai nettisukupolvi. Milleniaalien kuvataan olevan kärsimättömiä, kiihkeitä, epäonnistumisia vältteleviä, nopeita, yrittäjähenkisiä, omiin kykyihin luottavia, itsevarmoja, tietotekniikka- ja verkostoitumistaitoisia, ekologisuudesta kiinnostuneita, ryhmähenkisiä ja vapaa-aikaansa arvostavia. Milleniaalit eivät sitoudu työnantajaansa, jos työnantaja ei sitoudu heihin. Arvoiltaan he ovat oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia työelämässä. Työn tulisi milleniaalien toiveiden mukaan olla hauskaa, motivoivaa, monipuolista ja joustavaa. He eivät arvosta liiallista työn tärkeyttä ja vakavuutta, eivätkä tee töitä yritykselle vaan tekevät töitä itselleen ja tiimilleen. (Vesterinen & Suutarinen, 2011.)

Milleniaaleihin kuuluvaan Z-sukupolveen liittyy vahvasti digitaalisuus työelämässä, mutta suurimpana erona Y-sukupolveen pidetään Z-sukupolven tapaa toteuttaa digitaalisuutta vahvasti sosiaalisen median kautta avoimesti ja läpinäkyvästi. Esimerkiksi brändäys sosiaalisen median kautta on heille tuttua. Z-sukupolvi ei kunnioita auktoriteetteja, kuten esimiehiä tittelinvuoksi, vaan heidän arvostuksensa tulee ansaita. Z-sukupolvi haluaa edetä urallaan lahjakkuuden ansiosta ja tasavertaisesti. Z-sukupolvi ei arvosta hierarkkista organisaatiota vaan joustavaa organisaatiota, jossa itseohjautuvuus on mahdollista. (Tienari & Piekkari 2011.)

Milleniaalit pitävät työntekoa tärkeänä, mutta toivovat elämäänsä itseään kiinnostavan työpaikan lisäksi myös ystävistä, perheestä ja vapaa-ajasta muodostuvaa tasapainoista kokonaisuutta (Myllyniemi, 2017). Työnantajalähtöinen ajattelu on vähentynyt milleniaalien keskuudessa (Vesterinen, 2011 & Järvensivu & Syrjä, 2014) ja he ovat edellisiä sukupolvia tietoisempia omista mahdollisuuksistaan työelämässä sekä vaativat työnantajia ottamaan toiveitaan paremmin huomioon (Tapscot, 2010 & Pyöriä ym. 2013). Milleniaaleihin kuuluvan Z-sukupolven käsittelevän tutkimuksen mukaan suurin osa eli 88% 15–29-vuotiasta nuorista haluaa työn olevan omien arvojen mukaista ja alle puolelle eli 40%:lle vastaajista kelpaisi mikä tahansa työ

riittäväällä korvauksella. Nuorten sitoutumisesta työhön ja muutosvalmiudesta tosin kertoo se, että 75% vastaajista voisi muuttaa toiselle paikkakunnalle työn perässä. (Haikkola & Myllyniemi, 2020.) Nuorten verkostoitumis- ja vuorovaikutustaidot ovat heidän vahvuuksiaan työelämässä (Pyöriä ym. 2013). Nuoret ottavat Internetistä etukäteen selvää organisaatiosta, johon ovat hakemassa töihin saadakseen selville kiinnostaako kyseinen työpaikka heitä alkuun-kaan (Tapscot, 2010).

Milleniaali arvostaa saman henkisten työtoverien kanssa työskentelyä yrityksessä, jossa on kehittymismahdollisuuksia, mukava esimies ja miellyttävä työilmapiiri. Raha tai tittelit eivät ole motivaatiotekijä tehdä töitä, vaan omassa työssä viihtyminen sekä palautteen saaminen niin esimieheltä, kuin työtovereiltakin. Esimieheltä odotetaan itsensä likoon laittamista, jä-mäkkää johtamista ja milleniaalien malttamattomuuden vuoksi päätöksien tulisi tapahtua nopeasti ja asioiden edetä. Milleniaalit ovat itsevarmoja ja haluavat edetä nopeasti tasa-arvoiseen asemaan vanhempien kollegoidensa kanssa ja saada vastuullisia tehtäviä työssään. Milleniaali voi vaihtaa nopeasti työpaikkaa, koska työttömyyttä ei pelätä ja päätöksiä tehdään nopeassa tahdissa, jos omat tarpeet eivät tyydyty. Milleniaalit ovat kuitenkin valmiita sitoutumaan sellaiseen työpaikkaan, jossa yrityskulttuuri ja heidän arvomaailmansa kohtaavat. (Ahonen ym. 2010, Vesterinen & Suutarinen, 2011 & Viitala & Järnlström 2014.)

Suurta eroa milleniaaleihin kuuluvan Y- ja Z- sukupolven välillä työelämässä ei ole. Digitaalisuus on molemmille sukupolville arkipäivää, tosin Z-sukupolvi on vielä kiinteämmin yhteydessä sosiaaliseen mediaan. Milleniaalit ovat kasvaneet rinnakkain digitaalisen kehityksen kanssa, mutta Z-sukupolvi taas on syntynyt suoraan digitalisoituneeseen maailmaan. Nämä molemmat itsevarmat sukupolvet vaativat työelämässä tasavertaisuutta ja kyseenalaistavat herkästi auktoriteetit.

Tuoreiden suomalaisten tutkimusten mukaan milleniaalisairaanhoitajat kokivat heidän arvostuksessa, johtamisessa, koulutuksessa ja työelämän etenemismahdollisuuksissa olevan paljon puutteita, jotka altistavat ammatista lähtemiselle. Hoitoalan johtamista pidettiin heikkotasoisena. Johtamisen koettiin olevan epätyytyttävää, ala-arvoista, hierarkista käskyttämiskulttuuria ja muutenkin huonoin perusteluin toteutettua johtamista. Ongelmaksi nousi esimiesten

kyvyttömyys tarttua epäkohtiin sekä tuen ja kiitoksen puute. (Helander ym. 2019.) Samansuuntaisia tutkimustuloksia nousi esille Sairaanhoidajaliiton teettämässä työolobarometri 2018 tutkimuksessa, jossa mitattiin hyvän työpaikan kriteerit - mittarin avulla kuutta eri hyvään työpaikkaan liitettyä osa-aluetta, jotka olivat toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidon laatu ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (Hahtela, 2018). Tutkimuksen tulosten mukaan kriittisimpänä sukupolvena näyttäytyi melko nuoret eli 26–36 ja 36–45-vuotiaiden sairaanhoidajien ryhmät. Esimerkiksi osallistava johtaminen osiossa heikoimmat arvioinnit annettiin 26–36 ja 36–45 vuotiaiden ryhmässä liittyen kysymyksiin esimiehen ongelmatilanteisiin nopeasta puuttumisesta, johdonmukaisesta sääntöjen noudattamisesta, sääntöjen tasapuolisuudesta ja päätöksenteon läpinäkyvyydestä. (Hahtela, 2018.) Huomionarvoista oli, että eri ikäisten sairaanhoidajien näkemykset työolosuhteista poikkeavat selkeästi toisistaan ja kaikkien aiempien vuosina 2010, 2012, 2014 ja 2016 Suomessa tehtyjen sairaanhoidaja liiton työolobarometriselvityksien mukaan jokaisena tutkimusvuonna milleniaaleihin kuuluvat 26–35-vuotiaat sairaanhoidajat ovat olleet muita ikäryhmiä tyytymättömiä työelämäänsä (Hahtela, 2018). Tutkimusten mukaan työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat merkittäviä tekijöitä, joilla on vaikutus milleniaalihoitajien ammatista lähtemisen aikomuksiin (Unruh & Zhang, 2013, Flinkman 2014, Brewer ym. 2015). Milleniaalihoitajien kohdalla odotukset osallistavasta johtamisesta ja työelämän tarjonta eivät selkeästi kohtaa, joten on erityisen tärkeää selvittää tämän kirjallisuuskatsauksen avulla millaisia nämä milleniaalihoitajien esihenkilöihin kohdistuvat odotukset ovat. Löydetyn tiedon perusteella voidaan jatkossa tutkia miten hoitotyön esihenkilö voisi vastata näihin odotuksiin, jotta milleniaalihoitajien tyytyväisyys esimiestyöhön saataisiin lisääntymään ja ammatista lähtemisen ajatukset vähentymään.

2.3 Milleniaalien johtaminen

Tutkimusten mukaan milleniaaleilla oli erilainen suhtautuminen esihenkilötyöhön kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Toimiva esihenkilötyö ja hyvä esihenkilö oli milleniaaleille yksi tärkeimmistä työhön liittyvistä asioista ja milleniaalit asettivat monenlaisia vaatimuksia sekä odotuksia johtamiselle ja esihenkilötyölle. (Meier ym. 2010, Harmoinen, 2014 & Kultalahti, 2015.)

Milleniaalien johtajan tuli olla pätevä (Salahuddin 2010), avoin, aito, työhönsä sitoutunut, kannustava, rehellinen ja esimerkillinen esihenkilö (Suutarinen, 2011 & Viljakainen 2011), joka laittaa itsensä likoon työn ja työntekijöidensä edessä (Ahonen, 2010 & Suutarinen, 2011).

Milleniaalien johtamien voitiin nähdä sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, jossa esihenkilö toivoo tiettyjä tuloksia ja vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun, tunteisiin ja motivaatioon, mutta on kuitenkin kiinnostunut milleniaalien elämästä, hyvinvoinnista ja siitä työstä mitä he tekevät käytännön työssään (Ahonen, 2010 & Kultalahti, 2015). Esihenkilön tuli olla kiinnostunut työntekijästä yksilöllisellä tasolla ja panostaa esimerkiksi työntekijän vahvuuksien ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen (Harmoinen, 2014). Esihenkilö-alaisuuden laadulla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työssä jatkamisaikeisiin ja esihenkilö-alaisuudettaan heikoksi kuvailevat ilmaisivat useammin aikeitaan lopettaa kyseisessä työpaikassa. Milleniaalit pysyivät työpaikassaan todennäköisemmin, jos esihenkilö-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu koettiin hyväksi. (Heikkilä-Tammi ym. 2015.)

Esihenkilötyöllä oli myös iso rooli milleniaalien motivoinnissa työn tekemiseen. Jatkuva palautteenanto, työntekijöiden tukeminen, kehittymisen mahdollistaminen, töiden organisointi joustavasti ja valmentava ihmisläheinen tyyli johtaa olivat avainasemassa motivoimaan työntekijöitä. (Viitala & Järnlström, 2014 & Kultalahti & Viitala, 2015.) Valmentavaan johtamistyyliin ei kuulu käskyttävä johtaminen ja milleniaalit eivät arvosta käskyttävää johtamista, vaan innostavaa ja motivoivaa esihenkilötyötä, joka mahdollistaa omien ideoiden sekä luovuuden käytön yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen hyvässä työilmapiirissä (Kultalahti, 2011 & Salahuddin, 2010). Jos halutaan saada tuloksia aikaan, niin milleniaalien kanssa toimii parhaiten esihenkilön kunnioittava, välittävä ja positiivinen asenne. Positiivinen esihenkilö, joka saa milleniaalin tuntemaan työn olevan hauskaa ja merkityksellistä on milleniaalien keskuudessa pidetty esihenkilö. (Antikainen ym. 2011 & Kultalahti, 2011.)

Heikkilä-Tammi ym. (2015) on tutkinut eri ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevia esimiestyön käytäntöjä ja todennut milleniaalien kaipaavan hyvän työilmapiirin lisäksi esihenkilöiltään toimivaa töiden organisointia, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia ja monipuolisia työtehtäviä. Milleniaalit pysyivät työpaikassaan todennäköisemmin, jos töiden organisointi oli toimivaa ja heille annettiin mahdollisuus osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon.

(Heikkilä-Tammi ym. 2015.) Milleniaalit halusivat saada työssään vastuuta, vastuullisia työtehtäviä ja haasteita. Esihenkilön roolina vastuunannossa odotettiin esihenkilön varmistavan työntekijän osaamisen, antavan selkeät vastuualueet ja luovan otolliset työskentelyolosuhteet vastualueen hoitamiseen. (Kultalahti, 2015.) Johtamisessa oli kuitenkin pidettävä huolta, ettei siitä tulisi liiankaan työntekijälähtöistä, koska henkilöstön osallistaminen liian pitkälle vietyinä voi toisaalta taas kuormittaa liikaa työntekijöitä ja sitä kautta uhata työhyvinvointia (Ehnert, 2009). Liiallisuuksiin menevän osallistamisen sijaan esihenkilön tuli milleniaalien johtamisessa panostaa arvostavaan kuunteluun. Esihenkilön tuli kuulla työntekijöiden kokemukset ja onnistumiset sekä toisaalta työntekoa häiritsevät tekijät ja puuttua niihin. (Nuutinen ym. 2013, Manka, 2014 & Kultalahti, 2015.)

Nuoret sairaanhoitajat kokivat sairaanhoitajuuden johtamisessa olevan puutteita, jotka aiheuttavat työtytymättömyyttä ja altistavat ammatista lähtemisen ajatuksille, joten olisi tärkeää löytää keinoja lisätä sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja vähentää sitä kautta ammatista lähtemisen ajatuksia (Helander ym.2019). Milleniaalien on sanottu haastavan työelämän, henkilöstöjohtamisen ja johtamista toteuttavat esimiehet. Tutkimustietoa näistä milleniaaleista ja heidän johtamisestaan ei ole vielä riittävästi ja erityisesti suomalaista tutkimusta aiheesta kaivattaisiin lisää. (Kultalahti, 2015 & Mellanen & Mellanen, 2020.) Milleniaalien osuus työelämässä kuitenkin kasvaa jatkuvasti (Mellanen & Mellanen, 2020), joten tämän kirjallisuuskatsauksen avulla tuodaan esille arvokasta tietoa milleniaalien odotuksista heidän johtamiselleen.

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUS- KYSYMYS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotyön esihenkilötyössä.

Tutkimuskysymys on: Millaisia odotuksia milleniaalihoitajilla on hoitotyön esihenkilölle?

4 INTEGRATIIVISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa käytettiin tieteellisen tutkimuksen menetelmänä integratiivista kirjallisuuskatsausta, jonka tiedonhaku toteutettiin systemaattisesti. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli rakentaa synteesi tutkittavaan aiheeseen liittyvästä aikaisemmasta tutkimustiedosta. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska sitä pidettiin kirjallisuuskatsaustyypeistä riittävän laajana menetelmänä ja sen avulla pystyttiin yhdistämään kattavasti ja syvällisesti aikaisempien tutkimusten tiedot. Tutkittavasta aiheesta tehdyt tutkimukset olivat eri lähtökohdista ja eri tutkimusmenetelmin tehtyjä, joten integratiivinen kirjallisuuskatsaus sopi parhaiten tutkimusten tarkasteluun ja tiedon kokoamiseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella tuotettiin aineistosta kattava ja monipuolinen yhteenveto selkeässä muodossa niin, että sitä voidaan suoraan hyödyntää esimiestyön apuna käytännön työelämässä päätöksenteon ja esihenkilötyön tukena. (Whittemore & Knafel 2005, Flinkman & Salanterä 2007 & Coughlan ym. 2013.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistettiin, kerättiin yhteen ja arvioitiin yksittäisistä tutkimuksista poimittua tietoa milleniaalien odotuksista hoitotyön esihenkilölle ja lopuksi muodostettiin alkuperäisistä tutkimuksista synteesi eli yhteenveto temaattisen analyysin avulla. Kirjallisuuskatsaus eteni tutkimuskysymyksen laadinnasta mahdollisimman monipuoliseen aineiston keruuseen, aineiston arviointiin, aineiston analyysiin temaattisen analyysimenetelmän avulla, tulosten tulkintaan ja lopuksi tulosten esittämiseen selkeässä ja yksinkertaisessa muodossa. (Russel 2005, Whittemore & Knafel 2005, Flinkman & Salanterä 2007 & Salminen, 2011).

Tämä kirjallisuuskatsaus noudatti yleisiä vaatimuksia, jotka on asetettu kirjallisuuskatsauksen tieteen metodille. Yksi tunnetuimpia on sosiologi Robert Mertonin esittämä neljän kohdan vaatimuslista: Universaalius, puolueettomuus, yhteisöllisyys ja järjestelmällinen epäily. Universaaliudella tarkoitettiin tässä tutkimuksessa tieteellisen totuusarvon säilyttämistä yleispätevin kriteerein riippumatta aiheen tutkijasta. Puolueettomuudella tarkoitettiin tieteellisen

tiedon etsimistä ja esittämistä puolueettomasti riippumatta tutkijan omaan uraan tai tieteelliseen arvovaltaan liittyvistä tekijöistä. Yhteisöllisyyden edellytyksenä pidettiin sitä, että tieteellinen tieto on koko tiedeyhteisön yhteistä omaisuutta. Järjestelmällinen epäily toteutui luovuttamalla tieteelliset tulokset tiedeyhteisön julkiseen kriittiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi ym. 2013).

4.1 Tutkimuskysymyksen määrittely

Tutkimuskysymyksen määrittely aloitettiin syyskuussa 2020 tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuskysymyksen määrittelyn lähtökohtana pidettiin sitä, että kysymyksen tuli olla selkeä, riittävän laaja ja johtaa parempaan ymmärrykseen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuskysymys pidettiin yksinkertaisena ja se pohjautui tutkijan käytännön työssä havaitsemaan ilmiöön, eli milleniaalihoitajien erilaisiin odotuksiin hoitotyön esihenkilöltä verrattuna vanhempiin sukupolviin. Tutkimuskysymykseen vastaamisen perusteella tuotettu tieto tuli olla sellaisessa muodossa, että sen pystyy hyödyntämään käytännön esihenkilötyössä, mutta tutkimusongelman määrittelyssä aiheeseen suhtauduttiin kuitenkin neutraalisti ilman tutkijan omia ennakko-oletuksia. (Aveyard, 2010 & Whittemore & Knafel 2005.) Milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle sivuavaa tutkimusta löytyi niukasti kotimaisten tutkimusten joukosta, mutta kohtuullisesti kansainvälisistä tutkimuksista. Suurimmassa osassa näistä tutkimuksissa ei kuitenkaan oltu tutkittu suoraan milleniaalien odotuksia, vaan esimerkiksi työhön sitoutumista, joten nämä odotukset tuli poimia tutkimusten sisältä. Tästä syystä kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksen avulla nähtiin mahdollisuus tuottaa aiheesta aikaisempaa laajempi kokonaiskuva.

4.2 Systemaattinen kirjallisuushaku

Tutkimuskysymys ohjasi määrittelemään kirjallisuuskatsauksen hakusanat ja hakustrategian kattavan tutkimustiedon löytämiseksi. Tiedonhaku aloitettiin testihakujen tekemisellä eri tietokannoista erilaisilla hakusanoilla lokakuussa 2020. Testihaku auttoi valitsemaan sopivat hakusanat ja tutkimukseen soveltuvat tietokannat. (Whittemore & Knafel 2005.)

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessilta edellytettiin systemaattisuutta, toistettavuutta ja täsmällisyyttä. (Aveyard, 2010, Bettany-Saltikov, 2012, Salminen, 2011 & Stolt ym. 2016.) Kirjallisuuskatsauksen suunnitteluvaiheessa määriteltiin tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joiden avulla saatiin rajattua mukaan otettavat alkuperäistutkimukset ja löydettiin asetetun tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen tieto (Aveyard, 2010 & Parahoo, 2014). Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston sisäänotto - ja poissulkukriteerit löytyvät taulukosta 1.

TAULUKKO 1 *Sisäänotto ja poissulkukriteerit*

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli 2. Kielinä suomi ja englanti 3. Käsittelee vuonna 1980–2000 syntyneiden milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle 4. Julkaistu vuosina 2010–2021. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kirjallisuuskatsaus 2. Tietokantojen päällekkäiset tutkimukset 3. Ei käsittele vuonna 1980–2000 syntyneiden milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle 4. Tutkimuksesta ei voi erottaa milleniaalihoitajien odotuksia muiden ikäisistä hoitajista

Tämän kirjallisuuskatsauksen kirjallisuushaku toteutettiin joulukuussa 2020 Medline, Medic, Cinahl, Nursing & Allied Health Database, Scopus ja Psycinfo tietokannoissa. Hakujen tekeminen kohdistettiin niihin tiedon lähteisiin, kuten laajoihin tietokantoihin, joista uskottiin tutkimuksen sisällön kannalta oleellisen tiedon löytyvän (Aveyard, 2010 & Parahoo, 2014). Tietokantahaussa käytettiin tietokantojen omia asiasanoja tai asiasanojen synonyymejä, jolloin haku kohdistui mahdollisimman tarkasti kirjallisuuskatsauksen kannalta merkityksellisiin tutkimuksiin (Aveyard, 2010). Hakusanat haettiin Medlinen MeSH 2020:sta, Cinahl Headingista ja Sairaanhoidajien koulutussäätiön (SHKS) erikoissanasto Hoidokista. Lisäksi tarkasteltiin usean eri tieteenalan aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä vastaavia hakusanoja sekä suomeksi että englanniksi, jotta löydettiin mahdollisimman hyviä tutkimuskysymykseen vastaavia hakusanoja. Tiedonhaussa ja hakusanojen valinnassa kysyttiin neuvoa ohjaavilta opettajilta ja kahdelta eri informaattikolta. Kirjallisuuskatsauksen hakusanat suomeksi olivat Y-sukupolvi OR Z-sukupolvi OR milleniaali OR nuori hoitaja OR hoitaja AND hoitotyön esimies OR esimies OR hoitotyön johtaja OR osastonhoitaja OR hoitotyön johtaminen OR johtaminen OR johtajuus. Hakusanat englanniksi olivat Y-generation OR Z-generation OR millenial OR young nurse OR

nurse AND nurse supervisor OR supervisor OR nurse leader OR head nurse OR management of care OR management OR leadership.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessiin kuului alkuperäistutkimusten valinta eri tietokannoista otsikon perusteella, jonka jälkeen luettiin sisäänottokriteerit täyttävien tutkimusten tiivistelmät ja lopuksi kokotekstit (Aveyard, 2010 & Parahoo, 2014). Sisäänottokriteerien perusteella tehtiin aluksi tietokantarajaukset ja tulokseksi saatiin tietokantarajausten jälkeen Medlinesta 1424, Medicista 96, Cinahlista 1468, Nursing & allied health databasesesta 128, Scopuksesta 176, Psycinfosta 35 tutkimusartikkelia. Poissulkukriteerejä käyttämällä otsikon perusteella saatiin hakutulokseksi Medlinesta 342, Medicista 38, Cinahlista 148, Nursing & Allied Health Databasesesta 29, Scopuksesta 39 ja Psycinfosta 7 tutkimusartikkelia. Poissulkukriteerejä käyttämällä tiivistelmän perusteella saatiin hakutulokseksi Medlinesta 74, Medicista 5, Cinahlista 36, Nursing & Allied Health Databasesesta 10, Scopuksesta 3 ja Psycinfosta 5 tutkimusartikkelia. Lopulliseksi hakutulokseksi saatiin poissulkukriteerien jälkeen kokotekstin lukemisen perusteella Medlinesta 20, Medicista 1, Cinahlista 7, Nursing & Allied Health Databasesesta 2, Scopuksesta 3 ja Psycinfosta 2 tutkimusartikkelia. Tietokantahakua täydentämään tehtiin manuaalinen haku, koska ajateltiin, ettei elektronisista tietokannoista välttämättä löydy kaikkia tutkimusaihetta koskevia tutkimuksia. Manuaalisen haun sisäänotto- ja poissulkukriteerit olivat samat kuin tietokantahaussa. Manuaalinen haku kohdistettiin Internettiin ja helmenkalastusmenetelmää käyttäen aiemmin löydettyjen tutkimusten lähdeluetteloihin, joiden viittauksista löydettiin 3 artikkelia mukaan kirjallisuuskatsaukseen. (Aveyard, 2010.) Systemaattisen tiedonhaun perusteella löydettiin yhteensä 38 tutkimusta, jotka vastasivat asetettuun tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun hakustrategia löytyy taulukosta 2.

TAULUKKO 2 *Tiedonhaun hakustrategia*

Tietokanta	Hakustrategia	Tutkimukset	Otsikon perusteella mukaan	Tiivistelmän perusteella mukaan	Koko tekstin perusteella mukaan
Medline	TI (Y-generation* OR Z-generation* OR millennial* OR young nurs* OR nurs*) AND TI (Nurse supervis* OR supervis* OR nurse lead* OR "head nurse"	1424	342	74	20

	<p>OR management of care* OR manage* OR lead* OR "job satisfaction" OR "work engagement" OR "intergenerational relations" OR "generational gap")</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 15144</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli: 0 -Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 14122 -Ei suomen tai englanninkielinen tutkimus: 274 -Ei käsittele aikuisia: 3865 				
Medic	<p>Y-sukupolv* Z-sukupolv* millennial* nuor* hoitaja* "Y-generation" "Z-generation" millennial* young* nurse*</p> <p>AND</p> <p>hoitotyön esi* esimies* esihenki* hoitotyön johta* osastonhoita* hoitotyön johta* johta* nurse supervis* supervis* nurse lead* head nurse* management of care* manage* lead*</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 4900</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli: 1793 -Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 3011 	96	38	5	1

Cinahl	<p>TI (Y-generation* OR Z-generation* OR millennial* OR young nurs* OR nurs*) AND TI (Nurse supervis* OR supervis* OR nurse lead* OR "head nurse" OR management of care* OR manage* OR lead* OR "job satisfaction" OR "work engagement" OR "intergenerational relations" OR "generational gap")</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 24707</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli: 6877 -Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 10073 -Ei suomen tai englanninkielinen tutkimus: 624 -Ei käsittele aikuisia: 5665 	1468	148	36	7
Nursing & allied health database	<p>Ab(Y-generation* OR Z-generation* OR millennial* OR young nurs*) AND ti(Nurse supervis* OR supervis* OR nurse lead* OR "head nurse" OR management of care* OR manage* OR lead* OR "job satisfaction" OR "work engagement" OR "intergenerational relations" OR "generational gap")</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 215</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ei vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli: 46 -Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 40 -Ei suomen tai englanninkielinen tutkimus: 1 -Ei käsittele aikuisia: 0 	128	29	10	2

Scopus	<p>(TITLE (y-generation* OR z-generation* OR millennial* OR young*) AND ABS (nurse AND supervis* OR supervis* OR nurse AND lead* OR "head nurse" OR management AND of AND care* OR manage* OR lead* OR "job satisfaction" OR "work engagement" OR "inter-generational relations" OR "generational gap")</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 259</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <p>-Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 83</p> <p>-Ei suomen tai englanninkielinen tutkimus: 41</p>	176	39	3	3
Psycinfo	<p>(Y-generation* or Z-generation* or millennial* or young nurs*).ab. and (Nurse supervis* or supervis* or nurse lead* or head nurse or management of care* or manage* or lead* or job satisfaction or work engagement or intergenerational relations or generational gap).af.</p> <p>Tutkimuksia yhteensä ennen tietokantarajauksia: 70</p> <p>Tietokantarajaukset:</p> <p>-Ei vertaisarvioitu tieteellinen tutkimusartikkeli: 15</p> <p>-Ei julkaistu vuonna 2010–2021: 20</p> <p>-Ei suomen tai englanninkielinen tutkimus: 3</p>	35	7	5	2
Manuaali-haku	Manuaalihaku lumipallomenetelmä	3	3	3	3
YHTEENSÄ		3328	604	134	38

4.2 Aineiston kuvaus ja laadunarviointi

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineistoon kuului 27 kvantitatiivista ja 11 kvalitatiivista tutkimusta eli yhteensä 38 tutkimusta. Tutkimuksista 15 oli toteutettu Yhdysvalloissa, viisi Kanadassa, kolme Australiassa, kolme Suomessa, kaksi Kiinassa, kaksi Turkissa, kaksi Alankomaissa, yksi Norjassa, yksi Israelissa, yksi Uudessa-Seelannissa, yksi Saksassa, yksi Filippiineillä ja yksi tutkimus oli toteutettu sekä Italiassa, että Suomessa samanaikaisesti. Aineistoon hyväksytyt tutkimusartikkelit taulukoitiin ja taulukko löytyy liitteestä 2. (Sulosaari ym. 2016.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusten laadunarviointia pidettiin tärkeänä, koska sen perusteella arvioitiin, kuinka luotettavaa tutkimuksista saatu tieto on ja kuinka luotettavina voidaan pitää tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä (Flinkman & Salanterä 2007). Integratiivinen kirjallisuuskatsaus asetti haasteita laadunarvioinnille, koska integratiivinen menetelmä sallii tutkimusten erilaisten tutkimusnäkökulmien ja tutkimusmenetelmien yhdistelmät. Nämä tekijät kuitenkin huomioitiin kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laadunarvioinnissa. (Whittemore & Knafl, 2005.) Laadunarvioinnin apuvälineenä käytettiin laadunarvioinnin tarkistuslistaa, jotta arviointi oli johdonmukaisempaa ja kattavampaa (Aveyard, 2010).

Tutkimusten laadunarvioinnissa käytettiin Hawker ym. (2002) tarkistuslistaa, jota voidaan hyödyntää erilaisilla metodeilla tehtyjen tutkimusten arvioinnissa. Tarkistuslistassa oli yhdeksän eri arviointikriteeriä, joista tutkimukselle annettiin jokaisesta arviointikriteeri kohdasta sanallinen arvio very poor = erittäin huono, poor = huono, fair = kohtuullinen tai good = hyvä ja nämä sanalliset arviot pistetytettiin välille 1–4 pistettä. Maksimipistemäärä oli 36 pistettä. Tutkimukset käytiin läpi yksitellen yhdeksän eri arviointikriteerin avulla (taulukko 3) ja jokaisesta kohdasta saadut pisteet laskettiin yhteen. Tutkimusten saamat kokonaispistemäärät merkittiin näkyviin liitteeseen 2.

Tutkimusten saamat kokonaispistemäärät vaihtelivat välillä 29–36 pistettä. Laadulliset puutokset tutkimuksissa liittyivät eettisten kysymysten ja virhelähteiden pinnalliseen pohtimiseen, analyysin niukkaan kuvailuun, tutkimustulosten esityksen epäloogiseen kuvailuun ja tulosten hyödynnettävyyden puuteellisuuteen käytännön työelämässä. Tutkimuksia ei karsittu kirjallisuuskatsauksen aineistosta pois laatupuutosten vuoksi, koska laadunarviointia ei ollut

tekemässä kahta tutkijaa vaan yksi ja tutkimusten poiskarsiminen on monimutkaista sekä se vaatii kokeneen tutkijan (Aveyard, 2010). Tutkimusten saamat kokonaispistemäärät olivat melko korkeat ja vaihtelivat välillä 29–36 pistettä, joten tutkija ei myöskään nähnyt tarvetta karsia tutkimuksia pois laatupuutosten vuoksi. Laadunarvioinnin tarkistuslista on liitteessä 3.

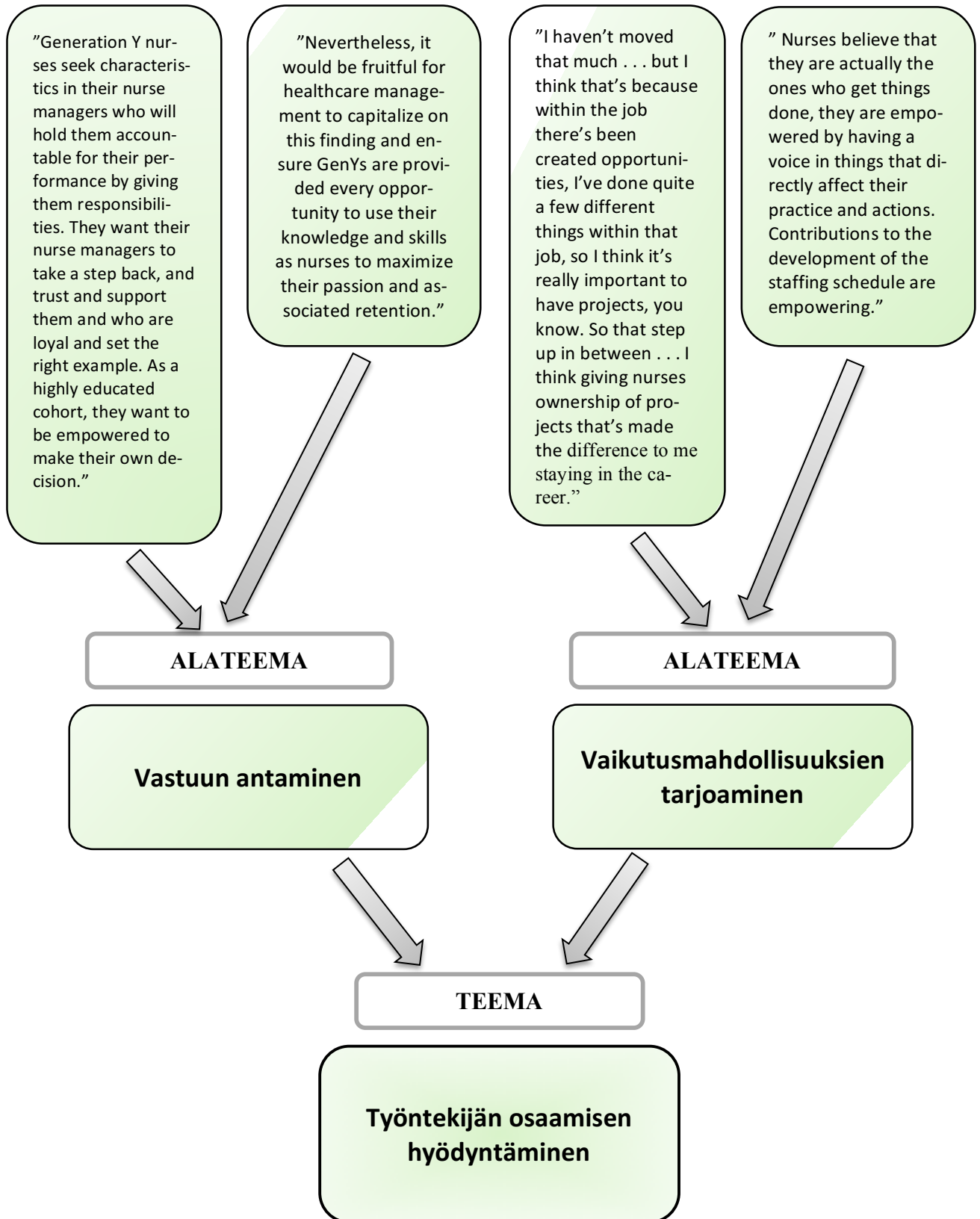
4.3 Aineiston temaattinen analyysi

Tutkimusaineisto voidaan analysoida useilla eri tavoilla ja tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymys ohjaavat aineiston analyysiä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto analysoitiin temaattisella analyysillä, jossa tutustuttiin aluksi aineistoon, luettiin aineisto useampaan kertaan läpi ja tehtiin aineistoon muistiinpanoja. Tämän jälkeen poimittiin tekstistä englanninkieliset tutkimuksen kannalta merkitykselliset ilmaisut yhteen ja suomennettiin ne mahdollisimman tarkasti. Suomennetuista ilmaisuista poimittiin selkeitä ilmeisiä tulkintoja eli suoria lainauksia, mutta myös piilomerkityksiä eli tehtiin aineistosta tulkintaa. Aineistossa oli alkuperäinen ilmaisu, jossa luki esimerkiksi ”Monet tutkimukseen osallistujista olivat kokeneet kiusaamista. Tämä johtui yleensä vanhemmista sairaanhoitajista tai henkilöstön jäsenistä ja näytti usein vaikuttaneen merkittävästi nuoremman sairaanhoitajan itsetuntoon. Kokemukset pohjautuivat fyysisen ulkonäköön perustuviin oletuksiin nuoren kokemattomuudesta, vaikka joillakin vanhemmilla kollegalla on ehkä ollut oikeastaan vähemmän kokemusta kuin nuoremmalla sairaanhoitajalla”. Tästä alkuperäisestä ilmaisusta tehtiin piilomerkityksien tulkinta, jossa todettiin, että milleniaalit odottivat esihenkilöltään nollatoleranssia työpaikalla kiusaamiseen, kiusaamisen ennaltaehkäisyä työpaikalla, esihenkilön puuttumista kiusaamiseen ja ikäsyrjintään, itsetunnon tukemista kiusaamistilanteissa, työkokemuksen arvostamista fyysisestä ulkonäöstä huolimatta ja ennakkoluulottomuutta nuorta työntekijää kohtaan.

Kerätyt ilmisällöt ja piilomerkitys ilmaisut pelkistettiin yksinkertaiseen sanamuotoon. Temaattinen analyysi eteni kerättyjen ilmaisujen järjestelyllä potentiaalisiin teemoihin. Teemojen muodostamisessa huomioitiin teeman sopiminen tutkimuskysymykseen, pelkistettyjen ilmauksien suhde toisiinsa ja suhde erilaisten teemojen välillä, jotta pelkistetyille ilmaisuille ja teemoille löydettiin analyysissä sopiva paikka. Analyysi eteni temaattisen ”kartan” muodostamiseen, jossa määriteltiin ja nimettiin alateemat ja teemat. (Braun & Clarke, 2006, Vaismoradi ym. 2013.) Teemojen muodostumisessa pyrittiin siihen, että muodostetut teemat olivat

sisäisesti johdonmukaisia, mutta erosivat toisistaan ulkoisesti (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Alateemojen ja teemojen muodostumisen jälkeen edettiin raportin kirjoittamiseen ja selkeiden taulukoiden ja kuvioiden tekoon temaattisen analyysin tuloksista (Braun & Clarke, 2006). Kuviossa 1 esimerkki teeman muodostumisesta.

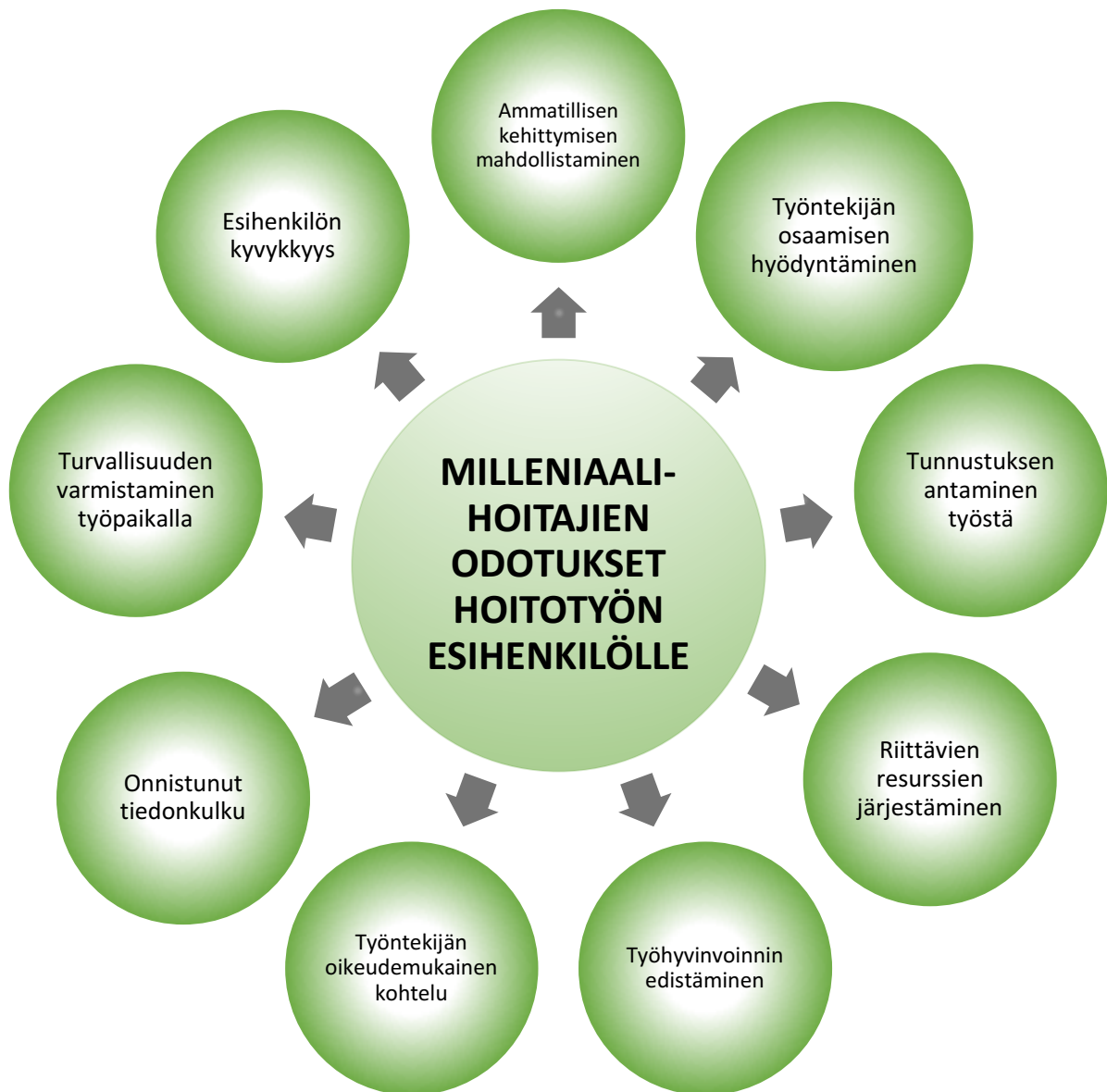
ENGLANNINKIELINEN ALKUPERÄISILMAISU



KUVIO 1 Esimerkki teeman muodostumisesta

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksista nousi esille yhdeksän teemaa, joita milleniaalit odottivat esihenkilöiltään. Teemoja olivat ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen, työntekijän osaamisen hyödyntäminen, tunnustuksen antaminen työstä, riittävien resurssien järjestäminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työntekijän oikeudenmukainen kohtelu, onnistunut tiedonkulku, turvallisuuden varmistaminen työpaikalla ja esihenkilön kyvykkyys (Kuvio 2). Alateemat näkyvät kuviossa 3. Teemat ja alateemat löytyvät yhtenäisenä taulukkona liitteessä 3.



KUVIO 2 Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle

<p>Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen</p>	<p>Työntekijän osaamisen hyödyntäminen</p>	<p>Tunnustuksen antaminen työstä</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Laadukkaan perehdytyksen varmistaminen • Mentoroinnin tarjoaminen • Kouluttautumisen mahdollistaminen • Uralla kehittymisen ja etenemisen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuun antaminen • Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteenanto • Arvostuksen osoitus ja kiittäminen • Palkitseminen
<p>Riittävien resurssien järjestäminen</p>	<p>Työhyvinvoinnin edistäminen</p>	<p>Työntekijän oikeudenmukainen kohtelu</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kohtuullisen työmäärän varmistaminen • Riittävän henkilökuntamäärän varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työssä jaksamisen tukeminen • Hyvän työilmapiirin edistäminen • Konflikteihin puuttuminen • Tiimityöhön panostaminen • Toimivan työvuorosunnittelun toteuttaminen • Toimivan työympäristön ja työvälineiden järjestäminen • Tuen antaminen • Kannustaminen ja motivointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioittaminen • Tasa-arvoinen kohtelemine
<p>Onnistunut tiedonkulku</p>	<p>Turvallisuuden varmistaminen työpaikalla</p>	<p>Esihenkilö kyvykkyys</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät viestintätaidot • Hyvät vuorovaikutustaidot • Hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijän turvallisuuden varmistaminen • Potilaiden turvallisuuden varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaava ja vastuullinen esihenkilö • Rehellinen esihenkilö • Inhimillinen esihenkilö • Helposti lähestyttävä esihenkilö • Joustava esihenkilö • Auttavainen esihenkilö • Koulutettu esihenkilö

Kuvio 3 Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle teemat ja alateemat

5.1 Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen

Laadukkaan perehdytyksen varmistaminen

Milleniaalihoitajat odottivat hoitotyön esihenkilön suunnittelevan työntekijöille hyvän perehdytysohjelman (1,23,36), varmistavan uuden työntekijän hyvän perehdytyksen (22,30,33,36) ja valitsevan pätevän perehdyttäjän uudelle työntekijälle (1). Esihenkilön tuli varmistaa perehdyttäjälle riittävä työaika perehdyttää uutta työntekijää ja motivoida kokeneita työntekijöitä perehdyttämään uusia (36). Perehdytyksen apuna oli hyvä olla kirjallinen perehdytysopas ja esihenkilön toivottiin järjestävän työyksikköön työntekijän, joka voi vastata uusien työntekijöiden käytännön työtä koskeviin kysymyksiin (30). Esihenkilön toivottiin myös arvioivan uusien työntekijöiden kehitystarpeita ja vastaavan niihin (37). Perehdytyksen loppuvaiheessa esihenkilön odotettiin varmistavan laadukkaan perehdytyksen toteutumisen (14,16,36) ja kiinnittävän erityistä huomiota vastavalmistuneiden hoitajien perehdytyksen riittävyteen (12).

Mentoroinnin tarjoaminen

Milleniaalihoitajat odottivat hoitotyön esihenkilön järjestävän ja mahdollistavan heille mentorointia (6,12,16,17,22,23,26,29,30,33,37), joka oli nuorta työntekijää tukevaa (6) ja laadukasta (9). Mentorointia odotettiin tarjottavan ammatillisen kehittymisen tueksi (13) ja henkilöstön välisten konfliktien ratkaisemiseksi (33). Esihenkilön toivottiin edistävän työntekijöiden yleistä työtyytyväisyyttä mentoroinnin avulla (33).

Kouluttautumisen mahdollistaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön tarjoavan heille koulutusmahdollisuuksia (4,7,12,15,20,21,23,26,27,30,31,33,37) ja tukevan työntekijän jatkokouluttautumista (13,18,20-22,24,30,33,36), kuten työhön liittyvää erikoistumiskoulutusta (6,30). Mahdollisuudet lisäkouluttautua tuli tarjota työn vaatimusten mukaan (13) ja suunnata koulutus työskentely-ympäristöä vastaavaan koulutukseen (3). Koulutusta odotettiin järjestettävän työntekijän työajalla erillisinä kokonaisina työpäivinä tai työpäivän päätteeksi, eikä kesken työpäivän (32).

Ajasta ja paikasta riippumattomuus katsottiin eduksi, joten esihenkilön odotettiin tarjoavan myös verkkokoulutusmahdollisuuksia. (32)

Uralla kehittymisen ja etenemisen tukeminen

Esihenkilön tuli huomioida työntekijän halu kehittyä ammattilaisena sekä antaa tukea, kannustusta ja mahdollisuuksia työntekijälle ammatillisen osaamisen kehittymiseen (1,2,4,12,15,18,20-23,26,30,31,37). Esihenkilön tuli myös huomioida erityisesti nuoret vasta valmistuneet työntekijät tukemalla heidän ammatillisia tavoitteitaan (1), kannustamalla uuden opettelussa (22) ja varmistamalla heidän osaamisen kehittyminen (12). Esihenkilön toivottiin tukevan työntekijää ammatillisessa kasvussa ja tarjoavan mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun (2,18,26,32,37,38) esimerkiksi koulutuksien avulla (6,15).

Milleniaalihoitajat halusivat esihenkilön tarjoavan mahdollisuuksia ja tukea ammatillisella työuralla etenemiseen (1,6,12,14,15,17,18,20-23,29,32,37), urakehitysmalleja (14,23), antavan tarvittaessa uraohjausta (9), etenemismahdollisuuksia ja ylennysmahdollisuuksia työssä (14,16,17,20,29,32) sekä tarjoavan myös johtotehtävistä kiinnostuneelle mahdollisuutta kouluttaa itsensä johtotehtäviin (29).

5.2 Työntekijän osaamisen hyödyntäminen

Vastuun antaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön pitävän heitä vastuullisena työsuorituksestaan antamalla vastuuta, luottamalla heihin (1,2,6,8,20,23) ja heidän osaamiseen ja ammattitaitoonsa (11,23). He halusivat pystyä luottamaan siihen, että esihenkilö tuki sekä vastuunottamista hoitotyöstä, että itsenäisiä päätöksiä (1,2,12). Esihenkilön odotettiin käynnistävän asiat ja luovuttavan sen jälkeen vastuun henkilökunnalle (2,9) eli antavan tukea ja osoittavan luottamusta työntekijöihin vetäytymällä itse taustalle (2).

Esihenkilön haluttiin hyödyntävän työntekijän ammatillista osaamista (12,24,18,33), ammatillista erikoisosaamista (12) tietoteknistä osaamista (6,16) ja tietämystä erilaisista työhön liittyvistä asioista (33) eli tunnistavan työntekijän vahvuudet ja hyödyntävän niitä aktiivisesti

(6,16,24). Osaamisen hyödyntämisen lisäksi esihenkilön tuli antaa työntekijälle mahdollisuus käyttää taitojaan monipuolisesti (24) esimerkiksi tarjoamalla erilaisia ammatillisesti sopivan haastavia (12,15,18) työntekijän osaamista vastaavia vastuualueita työssä (12,20).

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen

Milleniaalit odottivat esihenkilön antavan heille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työpaikkaan liittyviin asioihin (2,6,7,9,11,20,23,25,33,34,35,37). Hänen haluttiin ottavan työntekijät mukaan suunnittelemaan työpaikan sisäisiä tapahtumia ja toimintoja (33) sekä antavan mahdollisuuden kehittää asioita toimivaksi työpaikalla (20). Työntekijän toiveita työoloista tuli kuulla ja toteuttaa niitä mahdollisuuksien mukaan (6,12,36). Vaikutusmahdollisuuksien lisäksi esihenkilön odotettiin tarjoavan mahdollisuuksia kehittää käytännön hoitotyön toteutusta työpaikalla (6,9,18,20,21,25,37) tarjoamalla kehittämistehtäviä (6,18,20,21,25), hyödyntämällä työntekijän osaamista erilaisissa projekteissa ja antavan vastuualueita työssä työntekijän mielenkiinnon mukaan (6).

Milleniaalit halusivat vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin (31,33,34,36,37) ja esihenkilön toivottiin myös sitouttavan heitä tekemään itseään koskevia päätöksiä (37). Työntekijät tuli ottaa mukaan myös työpaikan yleisiin päätöksentekoprosesseihin (8,33,34,37) ja hoitotyötä koskeviin päätöksiin (6,37).

5.3 Tunnustuksen antaminen työstä

Palautteenanto

Milleniaalit odottivat esihenkilön antavan heille palautetta työstä (9,12,13,15,18,20-23,27,30-32,34). Palautetta työsuorituksesta toivottiin saatavan säännöllisesti (15,34), oikea-aikaisesti (13) henkilökohtaisesti (31,32), kasvotusten (9) ja rakentavalla tavalla (13,32). Palautteen toivottiin olevan positiivista ja kannustavaa hyvin tehdystä työstä (23,27,32,34). Esihenkilön odotettiin kertovan työntekijälle hänen vahvuuksien lisäksi myös heikkoudet (30) sekä auttavan työntekijää kasvamaan ammatillisesti rakentavan kritiikin avulla (32).

Arvostuksen osoitus ja kiittäminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön antavan kiitosta (5,7,9,12-14,23,30,32,34,37) ja henkilökohtaista tunnustusta hyvin tehdystä työstä (5,23,30,37) säännöllisesti sekä vilpittömästi (34). Kiitoksen odotettiin olevan sanallista (9,23,30,32), kuten kasvotusten tapahtuvaa arvostavaa puhetta hyvin tehdyn työn jälkeen (9) tai kirjallista, kuten henkilökohtaisesti kirjoitettu ja annettu kiitoskortti (32). Kiitosta odotettiin esimerkiksi vapaapäivältä yitöihin tulosta tai työpäivältä ylitöihin jäämisestä (9).

Milleniaalihoitajat halusivat esihenkilön arvostavan hoitajan työtä (1,9,14,34) ja pitävän sitä yhteiskunnallisesti arvostettavana ammattina (14). Hänen tuli arvostaa työntekijän ammattitaitoa (1,6,9) ja palkita ammattitaidon jakamisesta antamalla esimerkiksi mentoreille arvostusta ja tunnustusta (9). Milleniaalihoitajat halusivat tuntea, että he ovat olennainen osa tiimiä ja organisaatiota (14,33). Esihenkilön tuli välttää työntekijän pitämistä itsestäänselvyytenä (34,14) , vakinaistaa hyvät työntekijät (14) ja mahdollistaa työn jatkuvuus myös määräaikaissa työsuhhteissa hyvälle työntekijälle (23).

Milleniaalit odottivat esihenkilön arvostavan työntekijää (1,2,9,14,23,24,30,31,35) ja hänen työpanostaan (1,5,6,9,23,30,35,37), ponnistelujaan (1) ahkeruuttaan (6) ajatuksiaan (8), vahvuuksiaan (35) ja sitä, kun yksilö on ylittänyt itsensä (9). Työpanos tuli huomioida pienillä sanallisilla teoilla (9) ja antaa tunnustusta myös nuoren sairaanhoitajan työpanoksesta (1) tai vastavalmistuneen hoitajan työtaidoista (14). Työpanoksen huomiointiin kuului myös esihenkilön arvostus työntekijää kohtaan, kun hän osallistuu erilaisiin työryhmiin ja tarjoaa niissä työpanostaan (34). Esihenkilön odotettiin arvostavan myös työntekijän kouluttautumista (6) ja uuden tutkitun tiedon tuomista työpaikalle (1,6) sekä näyttöön perustuvan tutkimuksen käytännön soveltamisen taitoja (1)

Palkitseminen

Milleniaalit odottivat esihenkilön palkitsevan hyvin tehdystä (5,9,13,27,29,34) ja tehokkaasta työstä (29). Esihenkilön odotettiin palkitsevan tehokkaita mentorihoitajia ja esimerkillisesti toimivia hoitajia (9). Palkitsemisen toivottiin toteutuvan erilaisilla kannustimilla

(13,14,25,29,30), kuten liikuntaseteli ja lounassetelietuina (14) tai rahallisena tunnustuksena hyvin tehdystä työstä (14,30).

5.4 Riittävien resurssien järjestäminen

Kohtuullisen työmäärän varmistaminen

Esihenkilön odotettiin varmistavan kohtuullisen ja hallittavissa olevan työmäärän (1,6,12,14,23,28,29,32,36). Esihenkilön tuli varmistaa työmäärän ja resurssien kohtaaminen (14,32). Esihenkilön odotettiin edellyttävän venymistä vain tilapäisesti, eikä jatkuvasti ja hänen toivottiin kehittävän toimenpiteitä, joilla saadaan tehtävän työmäärän vaatimukset realistisiksi ja tasapainoisiksi (14).

Riittävän henkilökuntamäärän varmistaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön palkkaavan töihin riittävästi hoitajia (9,10,12,14,23,24,26,32,34,36) ja varmistavan hoitajien tukihenkilöstön riittävän määrän (9,10). Hoitajille täytyi tarjota mahdollisuus suoriutua työstään kunnolla riittävillä resursseilla (24) ja esihenkilön ymmärtävän henkilöstöpulan seuraukset (9). Esihenkilön tuli korjata henkilöstöpula ja palkata lisähenkilöstöä, jos vakituinen henkilöstö sairastuu (9) tai ylitöitä alkaa olla tarjolla säännöllisesti (36) sekä palkata tarvittaessa tukihenkilöstöä potilaiden riittävän hoidon takaamiseksi (10).

5.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työssä jaksamisen tukeminen

Milleniaalit odottivat esihenkilön tarkkailevan (22) ja pyrkivän edistämään työntekijöiden työhyvinvointia (3,12,18,14,23,25,30,38) sekä huolehtivan työntekijöiden jaksamisesta töissä (9,12,14,18,23,30,36). Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyi myös taukojen pitäminen ja esihenkilön toivottiinkin varmistavan työntekijälle mahdollisuuden pitää lakisääteiset tauot

(9,14,23,36), kuten ruokatauko (14). Esihenkilön haluttiin puuttuvan tilanteeseen, jos työntekijä kertoo, ettei ehdi pitää taukoja (36).

Milleniaalihoitajat toivoivat esihenkilön tunnistavan hoitajien stressin ja puuttuvan liialliseen stressaantumiseen (12,38) muuttamalla liiallisia stressitekijöitä vähemmän stressaaviksi mahdollisuuksien mukaan (38). Hänen tuli varmistaa kohtuullinen työmäärä liiallisen stressin välttämiseksi ja tarjota työntekijöille tietoa stressinhallintakeinoista (38) sekä tarjota koulutusta stressin hallinnasta hoitajan työssä (14,38). Esihenkilön toivottiin myös huomioivan stressistä johtuvan työntekijän uupumisen uhan (12) ja puuttuvan liian uupuneena työskentelyyn havaittuaan työntekijällä työuupumusta (9,12,14,28). Esihenkilön tuli välttää painostamista liian uupuneena työskentelyyn ja kunnioittaa muutenkin hoitajan jaksamisen rajoja (9). Hänen tuli huomata ja puuttua havaittuaan työntekijän ammattiin väsymistä ja järjestää tarvittaessa työnohjausta työssä jaksamisen tueksi (14).

Hyvän työilmapiirin edistäminen

Milleniaalihoitajat odottivat hoitotyön esihenkilön panostavan hyvään työilmapiiriin ja ylläpitävän hyvän työilmapiirin säilymistä työpaikalla (13,14,17,18,22,23,27,30). Esihenkilön odotettiin lisäksi tarjoavan työilmapiirin, jonka tuli olla rauhallinen (9), miellyttävä (17), ystävällinen (18) ja positiivinen (22).

Konflikteihin puuttuminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön ehkäisevän työpaikkakiusaamista (6,29,36) ja puuttuvan työpaikkakiusaamiseen (6,9,14,28,29,34,36) sekä konflikteihin (9,34). Esihenkilön odotettiin ylläpitävän työpaikalla nollatoleranssia kiusaamisen suhteen (6,36) ja puuttuvan työntekijään kohdanneeseen syrjintään (6,36) ikäsyrjintään (6), nöyryyttämiseen (36), väheksyntään (29) uhkailuun (36) tai myrkylliseen käytökseen työpaikalla (9). Esihenkilön odotettiin työskentelevän aktiivisesti mahdollisen ongelmatilanteen tai konfliktin ratkaisemiseksi (9, 34) mielellään jo ennen ongelmien kärjistymistä (9). Milleniaalit odottivat esihenkilön puolustavan omia työntekijöitään konfliktitilanteissa (9,10,22) ja taistelevan tarvittaessa henkilökunnan puolesta (9). Esihenkilön tuli myös itse välttää työntekijän väheksymistä (29).

Tiimityöhön panostaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön olevan joukkuepelaaja (10,34), joka työskentelee työyhteisön yhteisen hyvän eteen (17,34) oman edun tavoittelun sijaan (17). Hänen tuli panostaa toimivaan ja hyvään yhteistyöhön työntekijöiden kanssa (9,10,11,22,33,34) myös kriisitilanteiden keskellä (9). Esihenkilön odotettiin luovan ja ylläpitävän hyvää yhteishenkeä tiimin sisällä ja sen työntekijöiden välillä (9,14,16,19,30,32,33,36) sekä tukevan työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yhteen hiileen puhaltamisen henkeä (14,16). Esihenkilön odotettiin mahdollistavan tiimityön tueksi työntekijöiden välisten sosiaalisten verkostojen rakentumisen (13) esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille keskinäisiä keskustelufoorumeita (25) ja mahdollistavan työuran alussa samassa yksikössä työskentelyn, jotta tutustuu työtovereihin (30). Milleniaalit halusivat esihenkilön mahdollistavan tiimityöskentelyn (1,3,22,27) esimerkiksi työpari työskentelynä kokeneemman kollegan kanssa (3).

Esihenkilön tuli käyttäytyä kollegiaalisesti (6,19) ja edellyttää myös työntekijöiltä kollegiaalista käytöstä toisiaan kohtaan (1,36). Esihenkilön tuli johtaa työkuultuuria, jossa on mahdollisuus konsultoida kollegaa (6) ja edellytetään työntekijöitä auttamaan toisiaan (1,36) esimerkiksi siten, että kokeneempi hoitaja auttaa tarvittaessa nuorta vastavalmistunutta hoitajaa (1,36).

Toimivan työvuorosuunnittelun toteuttaminen

Milleniaalit halusivat esihenkilön mahdollistavan toimivalla työvuorosuunnittelulla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen (6,12,13,15,20,23,25,28-30,36) esimerkiksi järjestämällä työntekijälle vapaata henkilökohtaista tärkeää menoa varten (30). Työvuoroihin tuli olla mahdollisuus vaikuttaa työvuorotoiveilla (6,9,14,18,23,25,30,36) ja työvuoroautonomian avulla (14). Työvuorosuunnittelun toivottiin tapahtuvan riittävän pitkäksi aikaa eteenpäin, jotta työntekijä pystyy suunnitella omaa elämäänsä etukäteen (30). Valmiisiin työvuoroihin haluttiin mahdollisuus tehdä tarvittaessa työvuorojen vaihtoja (6,23,36).

Esihenkilöltä odotettiin joustoa työaikoihin työvuorosuunnittelulla (6,13,18,20,23,25,27,28,30,36) ja milleniaalit halusivat mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihinsa (13,36). Esihenkilön haluttiin esimerkiksi mahdollistavan työskentelyn joustavasti, kuten osa-aikaisesti (20), mahdollisuuden jäädä opintovapaalle (30), mennä välillä ulkomaille töihin tai pitää pitkän loman (6). Jos työtehtävät oli mahdollisuus tehdä kotona, niin esihenkilön odotettiin myös tarjoavan työntekijälle kotona työskentely vaihtoehtoa (29).

Työvuorosuunnittelun odotettiin olevan tasapuolista (6,14) ja ergonomista (14,23,36). Tasapuolisuuden tuli näkyä työvuorosuunnittelussa riippumatta hoitajan perhetilanteesta (6) ja esimerkiksi juhlapyhien työvuorojen oletettiin jakaantuvan tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken (6,14). Esihenkilön tuli olla syllistämättä työntekijää vapaapäivän pitämisestä (9) ja välttelevän heidän töihin kutsumistaan sovittuina vapaapäivinä (32).

Toimivan työympäristön ja työvälineiden järjestäminen

Milleniaalit odottivat esihenkilön järjestävän työntekijöille toimivan työympäristön (23,28,29,34,36) ja tarjoavan asianmukaiset ja toimivat työvälineet (23,24,28,29). Toimiva työympäristö edellytti esihenkilöltä ymmärrystä työympäristön kokonaisuudesta ja työympäristöä tuli muokata tarvittaessa työntekijöiden toiveet huomioiden (36). Toimiva työympäristö edellyttää esihenkilöltä esimerkiksi toimivia työtiloja (29). Työvälineisiin liittyen esihenkilöltä odotettiin, että hän järjestää käyttöön toimivat työssä tarvittavat teknisen välineet ja laitteet (29), mukavat työvaatteet (9) ja panostaa myös hoitajien työergonomian toteutumiseen tarvittavin apuvälinein (23).

Tuen antaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön tukevan työntekijää ja toimivan alaisiaan tukevasti (1,6,9,10,13-19,22-29,31,32,36,37). Hänen toivottiin antavan vertaistukea (31,36) ja sanallista vahvistamista (9) sekä toimivan esimerkkinä työntekijöiden tukemisessa (29). Esihenkilön tuli hakea työntekijöille myös organisaation tukea (29,37) ja vahvistaa sitä kautta positiivista organisaatiokulttuuria (37).

Esihenkilön odotettiin tukevan tiimissä työskentelyä (1,9,19,30), rakentavan kunnioitusta tiimin sisällä henkilökunnan välille (9) ja edistävän tiimissä toimintakulttuuria, jossa kunnioitetaan jokaisen tiimin jäsenen työpanosta (1) ja tuetaan sekä autetaan tarvittaessa nuorta tai kokemattomampaa hoitajaa (1,30). Esihenkilön tuli tarjota tukea erityisesti nuorille hoitajille uran alkuvaiheessa (1,6,9,12,30,36) suunnittelemalla nuoren sairaanhoitajan työnaloitus häntä tukevalla tavalla (1,6,9,12). Tuenannon odotettiin jatkuvan myös työuran alun jälkeen (31).

Milleniaalihoitajat halusivat esihenkilön tunnistavan yksittäisen työntekijän työhön liittyvät tarpeet (38), motivoivan (8,19,24) ja innostavan työntekoon (17), tukevan innovatiivista (21) ja tehokasta työskentelyä (8) sekä hyvää työsuoritusta (24) ja korkeaa työmoraalia (9). Esihenkilön odotettiin lisäksi antavan tukea työhön sitoutumiseen sekä sairaanhoitajan ammatissa pysymiseen (5). Tukea toivottiin kokonaisvaltaiseen työssä menestymiseen (5) ja osaamisen kehittämiseen (3,22) työntekijän omalla työskentelyalueella, kuten vanhustenhoivapalveluissa (3). Työn tukena haluttiin olevan mahdollisuus käyttää hiljaista tietoa (11). Milleniaalit odottivat myös tukea kehityksen mukana pysymiseen (5,30), josta yhtenä osana oli esihenkilöltä saatu tuki tutkimustyöhön työpaikalla (30).

Esihenkilön tuli tukea työntekijän itseluottamusta (1,5,8,9,22,25,37), itsevarmuuden kehittämistä (22) ja antaa henkistä tukea työntekijälle ammatilliseen itseluottamuksen kehittymiseen (1,5,37). Milleniaalit odottivat esihenkilön tukevan työntekijää luottamaan kykyihinsä tehdä työnsä hyvin, mutta arvioivan kuitenkin säännöllisesti työntekijöiden ammatillisia kehitystarpeita (37).

Esihenkilön tuli tukea yksilön ja työyhteisön työssäjaksamista emotionaalisesti (6,9,37,38) erityisesti ammatillisesti haastavissa työhön liittyvissä ongelmatilanteissa (6,37,38) ja stressaavissa työoloissa (3,6,12,38) kuten kiireen keskellä (12). Esihenkilöltä odotettiin myös tukea sieltä hoitotyöhön liittyviä haasteita (6). Tukea tuli olla tarjolla, jos työntekijä uupuu (12) tai hän on tullut kiusatuksi työpaikalla (12). Kiusaamisen jälkeen milleniaalit toivoivat esihenkilöltä erityistä tukea kolhitun itsetunnon uudelleen rakennukseen (6).

Kannustaminen ja motivointi

Esihenkilön haluttiin kannustavan työntekijää (2,17,19,20,25,28,29,34) esimerkiksi osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon (34). Hänen tuli kannustaa työntekijöitä auttamaan toisiaan (29,30,32), kunnioittamaan toisiaan ja huolehtimaan toisistaan (32). Esihenkilön oletettiin toimivan itse esimerkkinä työntekijöille kannustamisessa (29). Hänen tuli myös voimaannuttaa työntekijöitä (17,19,34), harjoittaa positiivista vahvistamista työntekijää kohtaan (34), kannustaa innovatiivisuuteen (35) ja ammatilliseen itseluottamukseen (5).

Esihenkilön haluttiin inspiroivan työntekoon (8,19,35) ja motivoivan työntekijöitä (9,19,32,33) tarjoamalla työntekijää motivoivia (19), koulutusta vastaavia (36), monipuolisia (12,20,37), kiinnostavia (15) ja riittävän haastavia töitä (20,30). Esihenkilön haluttiin huomioivan uudet työntekijät tarjoamalla heille mahdollisuudet saavuttaa ammatilliset tavoitteet monipuolisten työtehtävien avulla (37). Hänen toivottiin motivoivan ja kannustavan työntekijöitä tarjoamalla heille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vakituista työpaikkaa ja välttävän väliaikaisten työsuhteiden tarjoamista, ellei työntekijä sitä itse erikseen toivo (36).

5.6 Työntekijän oikeudenmukainen kohtelu

Kunnioittaminen

Milleniaalit odottavat esihenkilön kunnioittavan työntekijää ja tämä kunnioitus tuli näkyä myös kunnioittavana kohteluna (1,9,10,15,23,31-33). Esihenkilön tuli kunnioittaa milleniaalin arvoja (1,15), rajoja (9), asennetta ja motiiveja (15) sekä erilaisia näkemyksiä asioista (33). Esihenkilön toivottiin myös kunnioittavan sairaanhoitajan työn (9) ja työntekijän ammattitaidon (1) lisäksi työntekijöiden henkilökohtaisia saavutuksia ja ponnisteluja (34). Kunnioitusta voitiin osoittaa esimerkiksi avaamalla sairaanhoitajan työn merkitystä työyksikössä (14).

Tasa-arvoinen kohtelemine

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön olevan tasavertainen työntekijöiden kanssa (2,4,8,13,14,23)

ja kohtelevan heitä kaikkia tasapuolisesti (7,8,13,14,22,23). Tasavertaisuuteen kuului vasta-
vuoroista antamista esihenkilölle ja vastaavasti saamista esihenkilöltä (2). Milleniaalit toivoi-
vat, ettei esihenkilön ja työntekijän välillä ole hierarkiaa (4), johtaminen tapahtuu tasapuoli-
sesti ja esihenkilö välttää ylhäältä alaspäin käskyttämiskulttuuria (14). Esihenkilön tuli antaa
työntekijälle mahdollisuuden olla oma itsensä (23) ja välttää työntekijöiden välisen kilpailu-
asetelman luomista (14).

Esihenkilön tuli olla oikeudenmukainen ja kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti
(1,5,6,9,10,13,14,16,23,29). Esihenkilön toivottiin jakavan työn vastuuta sekä työmäärää tasa-
puolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikille työntekijöille (6,14,29,36). Oikeudenmukaisuus tuki
työhön sitoutumista ja esihenkilön tuli kiinnittää erityistä huomiota yksilön tuntemuksiin oi-
keudenmukaisesta kohtelusta (5). Esihenkilön odotettiin myös puolueettomuutta ja suosimi-
sen välttämistä (9) sekä työntekijöiden reilua kohtelua (7,9,14,36) myös siinä tilanteessa, kun
työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa (36). Reilun kohtelun toivottiin näkyvän esimerkiksi yh-
teisten kokousten järjestämisenä työpäivänä, jolloin mahdollisimman moni pääsee paikalle
(9).

Esihenkilöltä odotettiin oikeudenmukaisuutta palkan maksussa (6,10,13,14,23,34) ja hänen
tuli varmistaa sairaanhoitajan työn vaativuuteen ja työmäärään nähden asianmukainen palkka
(6,14,23,28,34). Työn vaativuus ja työmäärä tuli huomioitua asianmukaisesti tarjoamalla hoi-
tajalle hänen urakehitystään vastaavaa palkkaa (14). Palkkapolitiikan tuli olla tasapuolista (14)
ja kannustinjärjestelmien oikeudenmukaisia (5,34). Kannustimia tuli tarjota kaikille työnteki-
jöille tasapuolisesti hyvin tehdystä työstä (34). Työn kuormitus oli myös otettava huomioon
siten, että ylimääräisesti kuormittavasta työstä saisi ylimääräisiä palkkaetuja (14).

Esihenkilön odotettiin tulevan tasapuolisesti toimeen kaikkien henkilökunnan jäsenten kanssa
(1,6,9) ja hänen tuli olla ennakkoluuloton myös nuorta työntekijää kohtaan (1,6). Vastuuteh-
tävien oletettiin jakaantuvan tasapuolisesti nuorten ja vanhempien työntekijöiden välille ky-
kyjen, ei iän mukaan (6).

5.7 Onnistunut tiedonkulku

Hyvät viestintätaidot

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön ilmaisevan itseään johdonmukaisesti (2,10,18,22) ja kommunikoivan sekä viestivän selkeästi (10,18,22). Viestinnän tuli olla avointa, jotta vältetään epätietoisuudesta johtuva stressi (38). Esihenkilön tuli antaa selkeitä määräyksiä (18) ja tukea tiedonkulkua työpaikalla (7,8,26). Hyvän tiedonkulkuun liittyi, että esihenkilö vastaa pyyntöihin ja kysymyksiin (7) sekä antaa työntekijöille tietoa heitä koskevista asioista (6,7,22,26). Esihenkilön toivottiin esimerkiksi pitävän työntekijät ajan tasalla hoitotyötä koskevista päätöksistä viestinnän avulla (6), informoivan tärkeitä työhön liittyvät asiat (7) ja kertovan määräämistään yksilön vastuutehtävistä muulle henkilökunnalle väärinkäsitysten välttämiseksi (9).

Esihenkilön odotettiin panostavan toimivaan viestintään työntekijöiden kanssa (4,7,9,31-33). Toimivan viestintäsuhteen ajateltiin sitouttavan hoitajia työhön (4) ja esihenkilön toivottiin panostavan hyviin viestintästrategioihin erityisesti työntekijän ensimmäisten kahden työvuoden aikana (31).

Milleniaalit halusivat esihenkilön pohtivan, että miten ja milloin toteuttaa viestintää työntekijöiden kanssa (9,32). Esihenkilön toivottiin viestivän nopeiden pikaviestisovellusten avulla, jos asian viestinnällä on kiire (32). Esihenkilön toivottiin viestivän työntekijälle päivisin, eikä öisin ja varmistavan, ettei työntekijää häiritä työasioilla viestimällä vapaapäivänä (32) tai loman aikana (9,32). Pakottavissa tilanteissa toivottiin lähestymisen tapahtuvan tekstiviestillä, ei puhelulla (32).

Hyvät vuorovaikutustaidot

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja (1,4,7,12,22-24,31,32,34,37) ja panostamista hyvään vuorovaikutussuhteeseen työntekijän kanssa (22,24,37). Positiivisen vuorovaikutussuhteen odotettiin alkavan esihenkilön järjestämällä hy-

vällä vastaanotolla uuteen työpaikkaan (23) ja päättyvän toisaalta esihenkilön pitämällä lähtöhaastattelulla (12). Vuorovaikutustaitojen tuli näkyä myös hyvinä neuvottelutaitoina työpaikalla syntyneissä konfliktitilanteissa (1).

Milleniaalit odottivat esihenkilön olevan kohtelias kommunikointityyliltään (23,32), kuuntelevan työntekijöitään (32,34) ja keskustelevan työntekijöiden kanssa heitä mietityttävistä asioista (31,32). Esihenkilön tuli antaa tietoa ja huomiota työntekijälle häntä koskevista asioista henkilökohtaisesti ja mielellään henkilökohtaisessa tapaamisessa (31).

Hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaiseminen

Milleniaalit toivoivat esihenkilön käyvän läpi työntekijöiden kanssa hoitotyön strategiaa (14), antavan tietoa organisaation toiminnasta, yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja mahdollisista työpaikkaa koskevista muutoksista (31). Esihenkilön odotettiin kertovan yrityksen tavoitteista (18,37), jotta milleniaali voi niitä mahdollisuuksiensa mukaan toteuttaa (37) ja esihenkilön odotettiin muutenkin luovan selkeät säännöt työpaikalle (18). Esihenkilön haluttiin kertovan yrityksen arvoista, jotta työntekijä voi toimia niiden mukaisesti (37). Yksittäistä työntekijää koskien milleniaalit toivovat esihenkilön määrittelevän ja asettavan työlle selkeät odotukset ja tavoitteet (14,15,18,34,37).

5.8 Turvallisuuden varmistaminen työpaikalla

Työntekijän turvallisuuden varmistaminen

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön arvostavan henkilökunnan turvallisuutta (9), panostavan työntekijöiden työturvallisuuteen ja varmistavan hoitotyön tekemisessä työturvallisuuden (6, 9,13,14,34). Esihenkilön toivottiin puuttuvan henkilökuntaan koskeviin turvallisuusriskeihin (6,9,12-14,23,34). Reagoiminen mahdollisiin turvallisuusriskeihin tuli tapahtua nopeasti ja kohdennetusti, jotta henkilökunnan turvallisuuden tunne lisääntyisi (34). Esihenkilön tuli ennaltaehkäistä hoitajiin kohdistuvia fyysisiä väkivaltatilanteita (12,14) ja varmistaa työturvallisuus esimerkiksi potilasväkivallan varalta (14). Hänen tuli myös puuttua työntekijän turvalli-

suuden vaarantumiseen estämällä työntekijää työskentelemästä liian väsyneenä (9). Henkilökunnan turvallisuuden lisäksi esihenkilön odotettiin varmistavan turvallisen työskentely ympäristön (6,9,12,13,23,34). Henkilökunnan osallistamisen turvallisuuskysymysten ratkaisuun koettiin edistävän työturvallisuutta kokonaisuutena (9).

Potilaiden turvallisuuden varmistaminen

Milleniaalit odottivat esihenkilön arvostavan potilaiden turvallisuutta (9,17,19,22,27), huolehtivan potilasturvallisuudesta ja varmistavan potilasturvallisuuden toteutumisen (17,19,22,27). Hänen tuli puuttua potilaita koskeviin turvallisuusriskeihin ja ohjata henkilökuntaa kiinnittämään huomiota potilasturvallisuuden toteutumiseen (9).

5.9 Esihenkilö kyvykkyys

Osaava ja vastuullinen esihenkilö

Milleniaalit halusivat esihenkilön olevan motivoitunut ja omistautunut tekemälleen työlle (10). Hänen tuli ymmärtää käytännön hoitotyötä (12,14,22), olla sitoutunut työhönsä (22,33), henkisesti vahva (10,22,29) ja pysyvän pitkään työssään (32). Hänen toivottiin olevan läsnä (10,29,22) ja työntekijöiden saatavilla töissä (22).

Esihenkilön oletettiin toimivan aktiivisesti työpaikan asioiden edistämiseksi (23) ja hyödyntävän esimerkiksi näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa hyvän potilashoidon edistämiseksi (6). Esihenkilön haluttiin kantavan kokonaisvastuun johtamastaan yksiköstä (2,9) ja johtavan sitä johdonmukaisesti (9,14), vahvasti sekä tehokkaasti (22).

Hänen haluttiin antavan työskentelyä koskevat määräykset kattavasti perustellen (14) ja puuttuvan työhön liittyviin epäkohtiin (12,14,24), jotka aiheuttavat esimerkiksi työpaikan vaihtamista (12).

Esihenkilön haluttiin palkkaavan sopivia sairaanhoitajia työtehtäviin (10), varmistavan hoitotyön osaamisen ennen työtehtävään määräämistä (1,9,30,36) ja esimerkiksi varmistavan, että vasta työuran aloittanut hoitaja laitetaan taitojensa mukaisiin työtehtäviin (1). Hänen tuli val-

voa riittävästi työntekijän työn sujumista (30) ja varmistaa työntekijän osaamisen ja työkuor-
man kohtaaminen (36) sekä pitää myös omat työoloja koskevat lupauksensa (30). Työntekijän
päättäessä vaihtaa työpaikkaa esihenkilön oletettiin kiinnostuvan työpaikkaa vaihtavan työn-
tekijän syistä vaihtaa työpaikkaa (36).

Esihenkilön odotettiin mahdollistavan ja varmistavan laadukkaan potilaiden tarpeet tyydyttä-
vän hoidon toteutumisen (5,6,7,9,10,12,13,17,19,21,22,29,33,36). Hänen tuli järjestää työ-
määrä niin kohtuulliseksi, että hoitajan oli mahdollisuus vastata potilaiden tarpeisiin
(21,32,36) ja realistista suoriutua töistä potilasturvallisuus huomioiden (32). Esihenkilön toi-
vottiin ymmärtävän mitä liian suuresta potilasmäärästä seuraa potilaiden hoidon kannalta (9).

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilöltä vastuullisuutta, eli he toivoivat kohtuullisen työmää-
rän lisäksi esihenkilön varmistavan riittävän hoitohenkilökuntamäärän hyvän ja laadukkaan
hoidon tarjoamiseksi potilaille (6,7,12,19,22,29). Riittäväällä hoitohenkilökuntamäärällä var-
mistettiin myös potilasturvallisuus ja hoidon säilyminen potilaskeskeisenä (22). Milleniaalit
kun odottivat saavansa työskennellä potilaiden, eikä esihenkilön hyväksi (6).

Rehellinen esihenkilö

Milleniaalit odottivat esihenkilön olevan rehellinen (2,37), toimivan moraalisesti oikein (37) ja
luovan myös rehellisyyttä edistävät työolot omalla rehellisellä esimerkillään (37). Esihenkilön
tuli olla avoin (9,10,34,37), aito (9,37) ja luovan työpaikalle avoimuutta edistävät työolot ole-
malla itse avoin (37,9), läpinäkyvä (10) ja kykenevä antamaan esimerkiksi rehellistä palautetta
(32).

Inhimillinen esihenkilö

Milleniaalihoitajat odottivat esihenkilön olevan nöyrä johtaja (2,35), joka pystyy nöyrästi tun-
nistamaan omat rajansa, pyytää tarvittaessa muilta apua (2) ja ottaa tarvittaessa oppia työn-
tekijöiltään (35). Milleniaalit toivoivat esihenkilön olevan aito oma itsensä (2) ja inhimillinen
työntekijöitä kohtaan (2,35,36). Inhimillisyyden odotettiin näyttäytyvän siten, että esihenkilö

pystyi myöntämään, jos on tehnyt virheen (2,35) ja osoittavan olevansa inhimillinen paljastamalla omat heikkoutensa (35).

Milleniaalit halusivat esihenkilön välittävän työntekijöistään (9,10,14,18,19,28), olevan myötätuntoinen (9), tuomitsematon (6,10), suvaitsevainen (33), ihmisläheinen ja empaattinen (9,10,18,28). Esihenkilöltä toivottiin ymmärrystä nuorten hoitajien kohtaamiin työelämän haasteisiin (6) ja rohkaisua vaikeissa tilanteissa (19). Tiukan paikan tullen esihenkilön odotettiin kärsivän hoitajan kanssa yhdessä (9).

Helposti lähestyttävä esihenkilö

Milleniaalit odottavat esihenkilön olevan niin helposti lähestyttävä (9,10,12, 18,22,23,29,32,34), että häneltä uskaltaa kysyä apua (23), kertoa huolistaan (12) ja keskustella esimerkiksi työmäärästä (29). Esihenkilön edellytettiin tulevan hyvin toimeen työntekijöiden kanssa (32), panostavan hyvään esihenkilö-alaisuuteeseen (9,11) ja hänelle tuli olla helppo puhua (9,18,32). Hänen täytyi kuulla työntekijöiden ajatuksia, tarpeita, mielipiteitä (22,23,32,37) ja tunteita työhön liittyvissä asioissa (37). Työntekijöiden kuuleminen taas edellytti esihenkilön olevan tavoitettavissa, kun työntekijällä on asiaa (12,32) tai kysyttävää (12).

Esihenkilön oletettiin käyttäytyvän asiallisesti (14), rauhallisesti (10), ymmärtäväisesti (10,36), luotettavasti (10,37) ja toivottavan tervetulleeksi työyhteisöön (1). Hänen odotettiin olevan vastaanottavainen palautteelle (21,35), olevan avoin uusille ideoille (10,35) ja pystyvän ottamaan vastaan kritiikkiä (21) sekä kuulevan esimerkiksi miksi työntekijä haluaa vaihtaa työpaikkaa (12).

Joustava esihenkilö

Milleniaalit odottivat esihenkilön olevan joustava työntekijöitä kohtaan (6,14,27,28) ja ottavan työntekijän toiveet (36) sekä tarpeet huomioon (36). Esihenkilön toivottiin osoittavan joustavuutensa esimerkiksi mahdollistamalla työnkierron työntekijän aloitteesta (32) tai hoitamalla potilaita itse, jos työntekijöiden tauot eivät muuten mahdollistu (9). Joustavuutta odotettiin osoitettavan myös antamalla työntekijälle mahdollisuus osallistua palaveriin kotoa

etänä ja järjestämällä työntekijälle työaikana mahdollisuus lukea sähköpostia, jos se on pääasiallinen viestintäväline (32).

Auttavainen esihenkilö

Milleniaalit halusivat esihenkilön auttavan heitä (9,15,22,23,32,37) esimerkiksi löytämään ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin ja selviytymään vaikeiden tilanteiden läpi (32). Esihenkilön odotettiin neuvovan, ohjaavan ja opastavan työntekijöitä (8,15,22,23,35,37) tarvittaessa henkilökohtaisesti (15). Esihenkilön odotettiin osoittavan auttavaisuutensa esimerkiksi tilaamalla ruokaa, jos henkilökunta ei ehdi henkilökuntapulan vuoksi (9).

Koulutettu esihenkilö

Milleniaalihoitajat halusivat esihenkilön käyvän virallisen johtamiskoulutuksen ja olevan ammattillisesti pätevä esihenkilötyöhön (14,29). Esihenkilön odotettiin käyvän johtamiseen liittyviä koulutuksia (8,17,19,22,24,28,29), jotka kehittävät heidän hyviä esihenkilö- ja johtamistaitojaan (8, 17,19,22,24,34,36). Esihenkilön toivottiin olevan ammattitaitoinen (10), hyvillä johtamistaidoilla varustettu henkilö (23), joka tuntee myös omat vahvuutensa ja osaa hyödyntää niitä esihenkilötyössään (35).

6 POHDINTA

6.1 Eettisyys

Hyvä tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö huomioitiin tämän kirjallisuuskatsauksen teossa läpi tutkimusprosessin kaikissa sen vaiheissa eli aiheen valinnassa, tiedonhaussa, aineiston analyysissä ja raportoinnissa, vaikka tutkimusaiheena milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle ei ole erityisen sensitiivinen (Aho & Kylmä 2012 & TENK 2012). Kirjallisuuskatsauksesta pyrittiin tekemään kokonaisuus, joka noudatti kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tekemisessä yhtä tärkeimmistä periaatteista, eli tuotti ihmisille hyödyllistä tietoa eettisesti

kestävällä tavalla (Kylmä & Juvakka, 2007). Tutkimuksen tulokset voivat olla uskottavia vain, jos tutkimusta tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, joten tämän kirjallisuuskatsauksen teossa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin katsaus yksityiskohtaisesti. Työ tehtiin noudattaen yleistä huolellisuutta ja rehellisyyttä sekä tarkkuutta tiedonhaussa, tiedon tallentamisessa, löydettyjen tutkimusten arvioinnissa ja tulosten esittämisessä sekä arvioinnissa. Kirjallisuuskatsauksen teossa pyrittiin käyttämään eettisesti hyväksyttäviä tietolähteitä, jotka perustuivat eettisesti kestäviin tutkimus- ja arviointimenetelmiin sekä noudattivat avoimuutta tutkimustulostensa julkaisuissa. (TENK 2012.) Tämän kirjallisuuskatsauksen tekemiseksi ei ole vaadittu tutkimuslupaa, koska tutkimus oli kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo valmiiksi olemassa olevaa julkaistua tutkittua tietoa aiheesta, joten aineiston hankinta ja säilytys ei aiheuttanut eettistä ristiriitaa. Kirjallisuuskatsausta varten ei myöskään ole tarvittu ulkopuolista rahoitusta.

Kirjallisuuskatsauksen aiheeksi valittiin tutkimusaihe, joka on yhteiskunnallisesti hyödyllinen eli milleniaalihoitajien odotuksia hoitotyön esihenkilölle pidettiin yhteiskunnallisesti ajankohtaisena, kiinnostavana ja käytännön esihenkilötyötä tukevana tutkimusaiheena (Kylmä ja Juvakka, 2007). Sensitiivisyys huomioitiin tutkimusaihetta valitessa ja kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista tarkastettiin, että osallistujat ovat kuuluneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisessa lisäsi myös tulosten luotettavuutta. (Kylmä & Juvakka, 2007 & TENK, 2019.) Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle voi toki olla yksittäiselle vastaajalle tutkimusaiheena henkilökohtainen ja sensitiivinen, koska tutkimuksissa selvitettiin henkilökohtaisia ajatuksia ja rehellisen vastaamisen esteenä voi olla henkilökohtaisen leimaamisen pelko. Tutkittavat ovat kuitenkin osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, joten tämä lisäsi oletusta siitä, että vastaajat ovat myös olleet rehellisiä antaessaan vastauksiaan.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä noudatettiin yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita, joita ovat haitan välttäminen, oikeudenmukaisuus, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus (Kylmä & Juvakka, 2007). Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksia valitessa käytettiin systemaattista tietokantahakua. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin mukaan vain sellaisia tutkimuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen ja näiden tutkimuksien teossa oli huomioitu yleiset tutkimuseettiset periaatteet. Temaattisen analyysin teemojen muodostuksessa

kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei hukattaisi mitään tutkimustulosten kannalta oleellisia asioita ja kadotettaisi alkuperäisiä ilmaisuja tai tehtäisi vahingossa tulkintoja ohi alkuperäisten ilmaisujen.

Tutkimustuloksia analysoitaessa ja raporttia kirjoitettaessa kunnioitettiin ihmisoikeuksia ja alkuperäistä tutkimusaineistoa ja pyrittiin raportoimaan tutkimusten tulokset täysin rehellisesti ja tarkasti. Löydettyjen tutkimusten tulokset raportoitiin niin, että niiden tekijät saivat tuloksesta ansaitsemansa kunnian ja lähdeviitteet merkittiin näkyviin asianmukaisesti. Lopputuloksena oli kirjallisuuskatsaus, joka on kokonaisuudessaan eettisen tarkastelun kestävä, rehellinen ja luotettava kuvaus kirjallisuuskatsaukseen kootuista tutkimuksista (TENK 2012)

6.2 Luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman luotettavaa, laadukasta ja totuudenmukaista tietoa (Kylmä & Juvakka, 2007 & Elo ym. 2014). Kirjallisuuskatsauksen suunnittelu, tutkimusten hakuprosessi ja aineiston analyysi toteutettiin tarkasti ja systemaattisesti. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta arvioitiin läpi tutkimusprosessiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa suunnitteluvaiheesta tulosten raportointiin asti. (Elo ym. 2014.)

Ennen kirjallisuuskatsauksen teon aloitusta pohdittiin omia tutkimusaiheeseen liittyviä ennakoasenteita, joita olivat työelämässä saadut käytännön kokemukset eri sukupolvien edustajien kanssa työskentelystä ja tutkijan kuuluminen milleniaali sukupolveen. Näiden ennakoasenteiden ja mahdollisten omien mielipiteiden vaikutukset tutkimusprosessiin ja valmiiseen raporttiin pyrittiin alusta lähtien minimoimaan luotettavuuden lisäämiseksi pyrkimällä objektiivisuuteen pitäytymällä tutkimuksista löydettyissä faktatiedoissa. (Kylmä & Juvakka ,2007.)

Tämän Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen metodologisen laadun arvioinnissa hyödynnettiin The Joanna Briggs Institutun (2018) arviointikriteereitä järjestelmälliselle katsaukselle. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on pyritty tekemään selkeäksi ja yksiselitteiseksi, jotta tutkimuksen tulokset olisivat myös selkeät ja yksiselitteiset. Kirjallisuuskatsauksen tietokantahaku aloitettiin koehauilla, jotta saatiin selkeä luotettavuutta lisäävä suunnitelma lopullisen

kirjallisuushaun pohjaksi. Tutkimuskysymys ohjasi kirjallisuushaun sisäänotto- ja poissulkukriteereitä. Aiempi kokemukseni kirjallisuuskatsauksien teosta auttoi tutkimuksen teossa kokonaisuutena ja erityisesti luotettavan ja toimivan hakustrategian toteuttamisessa eri tietokannoissa, koska tietokantojen käyttö oli jo entuudestaan tuttua. Hakuprosessissa hyödynnettiin kahden eri kirjaston informaation asiantuntija apua, jotta saatiin suoritettua mahdollisimman kattava ja luotettava haku eri tietokannoista. Hakustrategiassa hyödynnettiin asiasanoja, joiden katsottiin olevan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. (The Joanna Briggs Collaboration 2018.) Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisäsi myös verkossa pidetyt graduseminaarit, joissa päästiin keskustelemaan tutkimusaiheesta, valittavista hakusanoista ja hakuprosessin etenemisestä yhdessä muiden samaan aikaan erilaisia tutkimuksia tekevien opiskelijoiden, opponenttien sekä ohjaavien opettajien kanssa.

Lopullinen kirjallisuushaku suunnattiin tietokantoihin, joista löytyi tutkimuskysymystä vastaavia tutkimuksia, mutta haku kohdennettiin integratiivisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden lisäämiseksi myös muualle Internetiin ja helmenkalastusmenetelmää hyödyntäen tutkimusten lähdeluetteloihin, jotta kirjallisuuskatsaukseen käytettävät tiedonlähteet olisivat riittäviä. Tietokannoista luettiin otsikon perusteella valittujen tutkimusten tiivistelmät yksi kerrallaan huolellisesti läpi, jotta varmistettiin ettei yksikään hyödyllinen tutkimus jäisi huomaamatta. Riskinä englanninkielisten tiivistelmien lukemisessa pidettiin virheellistä suomentamista, joten suomentaminen pyrittiin tekemään huolellisesti. Luotettavuus vahvistui, kun kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset luettiin useaan kertaan läpi ja suomennokset tarkistettiin useamman kerran. Hakustrategia toteutettiin kokonaisuutena systemaattisesti ja kuvattiin valmiissa tutkimuksen raportissa yksityiskohtaisesti hyödyntäen selkeää taulukkoa, jotta lukija sai luotettavan ja yksityiskohtaisen kuvan, miten haku toteutettiin. (The Joanna Briggs Collaboration 2018.) Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin kuvailemaan kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten osallistajat, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä, tutkimusaineisto ja keskeiset tulokset kattavasti, jotta kirjallisuuskatsauksen lukija voi paremmin arvioida tulosten luotettavuutta ja siirrettävyyttä muihin vastaaviin konteksteihin (Kylmä & Juvakka 2007, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017).

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laadunarvioinnissa hyödynnettiin Hawker ym. (2002) laadunarvioinnin tarkistuslistaa, jonka avulla tutkimusten laatu pisteytettiin ja laadunarvioinnin puutteet kirjattiin valmiiseen raporttiin näkyviin. Laadunarvioinnin luotettavuutta heikensi se, ettei laadunarviointia ollut tekemässä kahta tutkijaa ja tutkijalla ei ole pitkää kokemusta tutkimusten laadunarvioinnista. Kahden tutkijan puuttuminen heikensi myös katsauksen uuttamisvaihetta eli tutkimuskysymyksen kannalta keskeisten tulosten valitsemista tutkimuksista, koska yhdeltä tutkijalta on voinut jäädä jotain oleellista tietoa huomaamatta verrattuna kahden tutkijan yhteistyössä tekemään arviointiin (The Joanna Briggs Collaboration 2018.)

Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten yhdistämisvaiheessa pyrittiin synteisiin, jossa tulokset kuvattiin ja selitettiin selkeästi alkuperäistutkimusten pohjalta. Synteesi oli muodoltaan sopiva teema-analyysiin ja auki kirjoitettujen tulosten perusteella muodostui vastaus tutkimuskysymykseen. Teema-analyysin pääteemat ja alateemat pohdittiin tarkasti, jotta lukija löytäisi helposti keskeisiä asioita, joita milleniaalit odottivat esihenkilöiltään. Tutkimustulosten perusteella esitetyt suositukset esihenkilötyöhön ja jatkotutkimusehdotukset olivat suoraan yhteydessä kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. (The Joanna Briggs Collaboration 2018.) Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden riskinä oli holistinen harhalluulo tai virhepäätelmä, jossa tutkija voi sokaistua omalle tutkimukselleen ja vakuuttua johtopäätöksensä oikeellisuudesta ja kehittämiensä mallien todellisuudesta, vaikka tämä ei pitäisi paikkaansa (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen, 2017). Tämä riski minimoitiin kirjallisuuskatsausta tehtäessä pitämällä tutkimuskysymys kirkkaana mielessä, varaamalla aineiston temaattiseen analyysiin riittävän pitkä aika ja minimoimalla analyysin aikaiset häiriötekijät ja palaamalla myös tarvittaessa taaksepäin temaattisessa analyysissä.

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi ja temaattisen analyysin vaiheet pyrittiin kirjaamaan raporttiin ylös niin tarkasti, että lukija pystyy halutessaan toistamaan tutkimuksen. Johtopäätökset ja tulokset eivät toki välttämättä ole samanlaiset toisen tutkijan tekemänä, mutta laadullista tutkimusta tehtäessä on olemassa useita erilaisia todellisuuksia samasta asiasta, vaikka tulkinta ohi alkuperäisen ilmaisun pyrittiinkin tässä kirjallisuuskatsauksessa minimoi-

maan. Temaattinen analyysimenetelmä toki sisältää tutkijan omaa tulkintaa esimerkiksi piilomekityksistä, mutta tämä tulkinta pyrittiin pitämään kiinteässä yhteydessä alkuperäiseen ilmaisuun ja välttämään asioiden ylitulkintaa. (Kylmä & Juvakka, 2007)

Kirjallisuuskatsauksen aikana kirjoitettiin muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan ja pidettiin listaa tehdyistä ja tekemättömistä töistä. Tutkimuspäiväkirjan tietoja hyödynnettiin tutkimusprosessin kuvailussa sanalliseen muotoon. Hakuprosessi tarkastettiin tietokantahakujen osalta vielä kirjallisuuskatsauksen teon loppuvaiheessa tekemällä uusintahaut tietokannoista käyttäen samoja hakusanoja.

6.3 Tutkimustulosten tarkastelu

Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle olivat ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen, työntekijän osaamisen hyödyntäminen, tunnustuksen antaminen työstä, riittävien resurssien järjestäminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työntekijän oikeudenmukainen kohtelu, onnistunut tiedonkulku, turvallisuuden varmistaminen työpaikalla ja esihenkilön kyvykkyys.

Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen oli tärkeää milleniaalihoitajille tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia, joissa todettiin myös milleniaalien kaipaavan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä monipuolisia ammatillisesti kehtäviä työtehtäviä (Heikkilä-Tammi ym. 2015 & Kultalahti, 2015). Kirjallisuuskatsauksen tuloksista voidaan päätellä, että milleniaalit haluavat laadukkaan perehdytyksen, joka etenee työuran jatkuessa mentorointiin. Milleniaalihoitajat odottavat esihenkilön tukevan heidän yksilöllistä itsensä kehittämistä mahdollistamalla kouluttautumisen ja työuralla etenemisen eli he tekevät töitä itselleen, tiimilleen ja potilaiden hyväksi eivätkä pelkästään yritykselle, jossa työskentelevät. Toisaalta tämä into kehittyä paremmaksi hoitajaksi ja edetä työuralla on työnantajan ja potilaiden kannalta positiivinen asia, koska aktiivisuus itsensä kehittämiseen lähtee milleniaalista, eikä työnantajasta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa mahdollistaminen ja voimaannuttaminen näkyi milleniaalihoitajien odotuksissa esihenkilölle siten, että milleniaalit halusivat esihenkilön hyödyntävän

heidän osaamistaan antamalla vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä eli **hyödyntävän työntekijän osaamista**. Kirjallisuuskatsauksen tulos oli samansuuntainen aiemman tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan milleniaalit halusivat saada työssään vastuuta, vastuullisia työtehtäviä ja haasteita (Kultalahti, 2015). Kirjallisuuskatsauksen tulos vahvisti myös sosiaali- ja terveysministeriön 2025 - katsauksen ennustusta, jonka mukaan työntekijät tulisi ottaa mukaan kehittämiseen ja päästää heidät vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin sekä päätöksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.) Kirjallisuuskatsauksen tuloksista voidaan päätellä milleniaalihoitajien olevan aktiivisia työyhteisön jäseniä, jotka odottivat esihenkilön ottavan heistä käyttöön kaiken potentiaalin työntekijänä, mutta myös tarjoavan mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Tämä kuitenkin haastaa esihenkilön tunnistamaan jokaisen milleniaalihoitajan yksilöllisen osaamisen tason, jotta esihenkilö osaisi antaa työntekijän kykyjä vastaavia tehtäviä ja toisaalta rajata työntekijän vaikutusmahdollisuudet sopivan suuriksi.

Milleniaalihoitajat halusivat vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta niistä täytyi myös saada esihenkilöltä jatkuvaa palautetta. Kannustavaa ja positiivista palautetta hyvästä työsuorituksesta toivottiin tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella saatavan säännöllisesti, rakentavasti ja henkilökohtaisesti. **Tunnustuksen antaminen työstä** palautteenantona, arvostuksen ja kiittämisen osoituksena ja sekä palkitsemisena oli milleniaaleille tärkeä esihenkilön ominaisuus. Myös aiempi tutkimus nosti esille esihenkilön jatkuvan palautteenannon tärkeyden milleniaaleille (Viitala & Järnlström, 2014 & Kultalahti & Viitala, 2015). Kaksi tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusta nosti esille milleniaalien toivovan rahallista palkitsemista hyvin tehdystä työstä, mutta 12 tutkimusta nosti esille palautteenannon tärkeyden ja 11 tutkimusta kiitoksen tärkeyden. Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat siis yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa siinä, että raha tai tittelit eivät ole tärkein motivaatiotekijä milleniaalile tehdä töitä, vaan omassa työssä viihtyminen sekä palautteen saaminen niin esimieheltä, kuin työtovereiltakin. (Ahonen ym. 2010, Vesterinen & Suutarinen, 2011 & Viitala & Järnlström 2014.) Huomionarvoista kiitoksen ja palautteenantamisen tärkeydessä on myös tuore suomalainen milleniaalihoitajiin kohdistunut tutkimus, jonka mukaan tuen ja kiitoksen puute altistaa heidät ammatista lähtemiselle (Helander ym. 2019). Palautteenantoa voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä esihenkilön tehtävänä hänen johtaessaan milleniaalihoitajia sekä tämän tutkimuksen, että aiemman tutkimuksen perusteella.

Onnistunut tiedonkulku esihenkilön kanssa oli milleniaaleille tärkeää. Onnistuneeseen tiedonkulkuun liittyi vahvasti esihenkilön hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaiseminen osana vuorovaikutusta. Kirjallisuuskatsauksen tulos on samansuuntainen, kuin sosiaali- ja terveysministeriön työelämä 2025 - katsauksen ennustus, jonka mukaan aikaisemman tayloristisen johtamistavan tulisi muuttua tasa-arvoisemmaksi työntekijän ja esimiehen väliseksi kumppanuussuhteeksi, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.) Aiempi tutkimus myös osoitti, että milleniaalit pysyivät työpaikassaan todennäköisemmin, jos esihenkilö-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu koettiin hyväksi (Heikkilä-Tammi ym. 2015) ja viestintä oli toimivaa (Kultalahti, 2015). Hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaisu vaikuttaa suoraan työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksiin, jotta milleniaali pystyy vaikuttamaan asioihin siten, että pysytään kuitenkin esihenkilön ilmaisevan hoitotyön strategian ja tavoitteiden kanssa samassa linjassa.

Milleniaalit odottivat esihenkilön **järjestävän riittävät resurssit** eli riittävä henkilökuntamäärän ja kohtuullisen työmäärän. Riittävällä hoitohenkilökuntamäärällä ajateltiin olevan vaikutusta myös potilasturvallisuuden toteutumisen ja hoidon säilyminen potilaskeskeisenä. Riittäväillä resursseilla oli vaikutusta työntekijän turvallisuuteen ja potilaiden turvallisuuteen eli siihen, että milleniaalit odottivat esihenkilön **varmistavan turvallisuuden työpaikalla**. Aiempien tutkimusten mukaan milleniaalit odottivat esihenkilön puuttuvan ongelmatilanteisiin (Hahtela, 2018) ja työntekoa häiritsevät tekijöihin (Nuutinen ym. 2013, Manka, 2014 & Kultalahti, 2015), joita voivat olla esimerkiksi liian pienellä resurssilla työskentely, joka vaarantaa sekä potilaiden että henkilökunnan turvallisuuden.

Riittävät resurssit tukevat myös työntekijän työssä jaksamista, joka on osa **työhyvinvoinnin edistämistä**. Milleniaalihoitajien työhyvinvoinnin edistämiseen kuului hyvän työilmapiirin edistäminen, konflikteihin puuttuminen, tiimityöhön panostaminen, toimivan työvuorosuunnittelun toteuttaminen, toimivan työympäristön ja työvälineiden järjestäminen, tuen antaminen, kannustaminen ja motivointi. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukivat aiempaa tutkimusta työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tärkeydestä milleniaaleille (Unruh & Zhang, 2013, Flinkman 2014, Brewer ym. 2015). Lisäksi yksilöä ja henkilöstöä tukevan sekä kannustavan johta-

juuden on todettu vaikuttavan myönteisesti niin yksilöiden työhyvinvointiin kuin organisaation tuottavuuteenkin (Viitala & Koivunen, 2014, Lehto & Viitala, 2016). Aiemmat tutkimukset nostivat myös esille työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen mahdollistumisen tärkeyden milleniaaleille toimivan työvuorosunnittelun avulla (Myllyniemi, 2017 & Hahtela, 2018) ja korosti tiimityön merkityksellisyttä (Vesterinen & Suutarinen, 2011).

Milleniaalit odottivat esihenkilöltä tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan **työntekijän oikeudenmukaista kohtelua**. Aiemmat tutkimukset tukivat tasa-arvoisen kohtelun (Ahonen ym. 2010, Vesterinen & Suutarinen, 2011 & Viitala & Järnlström 2014) ja työntekijän kunnioituksen tärkeyttä milleniaalille (Antikainen ym.2011 & Kultalahti, 2011). Oikeudenmukainen kohtelu sisälsi aiemmissakin tutkimuksissa tärkeänä pidetyn työntekijän kunnioittamisen ja tasa-arvoisen kohtelun, joten esihenkilön tulisi kiinnittää huomioita esimerkiksi siihen, että jakaa työn vastuuta sekä työmäärää tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikille työntekijöille. Oikeudenmukaisuus tuki työhön sitoutumista ja esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota yksilön tuntemuksiin oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Milleniaalit odottivat tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella **esihenkilöltä kyvykkyyttä** ja jopa tietynlaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, joita ovat rehellisyys, inhimillisyys, helposti lähestyttävyyys, joustavuus ja auttavaisuus. Esihenkilön tuli olla myös osaava, vastuullinen ja koulutettu. Vaatimusten lista on monipuolinen sekä haastava ja nuorten onkin sanottu haastavan työelämän, henkilöstöjohtamisen ja johtamista toteuttavat esimiehet (Kultalahti 2015 & Mellanen & Mellanen, 2020). Aiemman tutkimuksen mukaan milleniaalien kanssa toimii parhaiten esihenkilön kunnioittava, välittävä ja positiivinen asenne. Positiivinen esihenkilö, joka saa milleniaalin tuntemaan työn olevan hauskaa ja merkityksellistä on milleniaalien keskuudessa pidetty esihenkilö. (Antikainen ym. 2011 & Kultalahti, 2011.) Millenialien johtajan tuli olla pätevä (Salahuddin 2010), avoin, aito, työhönsä sitoutunut, kannustava, rehellinen ja esimerkillinen esihenkilö (Suutarinen, 2011 & Viljakainen 2011), joka laittaa itsensä likoon työn ja työntekijöidensä edessä (Ahonen, 2010 & Suutarinen, 2011). Helposti lähestyttävyyys näkyy myös aikaisemmassa tutkimuksessa, jonka mukaan esihenkilön tuli kuulla työntekijöiden kokemukset ja onnistumiset sekä toisaalta työntekoa häiritsevät tekijät ja puuttua niihin. (Nuutinen ym. 2013, Manka, 2014 & Kultalahti, 2015).

Suomen yritysjohto kuvasi työelämän nuorimpia sukupolvia eli vuosina 1980–2000 syntyneitä milleniaaleja kärsimättömiksi, keskittymiskyvyttömiksi ja itsekkäiksi (Mellanen & Mellanen, 2020), mutta tutkijana kuvailisin kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella milleniaalihoitajia ennemminkin vaativiksi, aktiivisiksi, oman arvonsa tunnistaviksi, rohkeiksi ja kehitysmyönteisiksi.

Eri sukupolvissa yhdistyy ihmisten oma historia ja elämänkaari sekä, yhteiskunnan historia ja tällä hetkellä yhteiskunnassa vallitseva tilanne. Tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että milleniaalien odotuksiin vaikuttaa myös heitä vanhemmat sukupolvet ja nuoremmat sukupolvet. Jokaisella vastaajalla on omat lapsuudenkokemukset ja nuoruudenkokemukset ja kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa saadut tulokset eivät välttämättä ole pysyviä.

Tämän hetken trendinä oli tutkijan havaintojen mukaan johtamistyyli nimeltään valmentava johtaminen ja valmentavan johtajuuden ominaisuudet nousivat vahvasti esille myös tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa. Valmentava johtaminen perustui ratkaisukeskeiselle keskustelukulttuurille, joka oli mahdollistavaa ja voimaannuttavaa. (Ahonen ym. 2015.) Valmentavan johtajan tärkein ominaisuus oli hyvät vuorovaikutustaidot. Hän kysyi, kuuli, kuunteli, keskusteli tavoitteista, neuvoi, ohjasi, valtuutti tekemään ja lopulta antoi palautetta aktiivisesti. Valtuuttaminen mahdollisti työntekijälle omien vahvuuksien tunnistamisen ja omien voimavarojen hyödyntämisen, jolloin tuloksena oli aiemman suoritustason ylitys (Viitala & Koivunen, 2014). Aiemman suorituskyvyn ylitys on tärkeä tavoite, jos halutaan asioiden kehittyvän työelämässä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista johtaa milleniaalihoitajia heidän odotustensa mukaisesti. Odotuksiin vastaamisella on todennäköisesti positiivisia vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. On kuitenkin huomioitava, että odotukset ovat saattaneet osittain muokkaantua tällä hetkellä käynnissä olevan maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian vuoksi, joka alkoi vasta vuonna 2020 ja tästä syystä ei ole vielä ehditty kunnolla tutkia miten se on voinut vaikuttaa milleniaalihoitajien odotuksiin esihenkilötyölle.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Useat kirjallisuuskatsauksen tutkimukset nostivat esille, että milleniaalihoitajat toivoivat esihenkilön järjestävän ja mahdollistavan heille mentorointia. Tutkimusten tuloksista ei kuitenkaan selviä millaista mentoroinnin tulisi tarkalleen olla. Olisi melenkiintoista tutkia jatkossa millaista mentorointia milleniaalihoitajat toivovat ja onko mentoroinnin saamisella yhteyttä hoitajien työhön sitoutumiseen.

Vuonna 2020 nuoret milleniaalit käsittää jo noin 50% Suomen työvoimasta. Suurten ikäluokien eläköityminen tapahtuu nopeasti ja vuonna 2025 heidän osuutensa tulee kasvamaan noin 75 prosenttiin. (Mellanen & Mellanen, 2020.) Tämä tarkoittaa, että myös nuorten milleniaalihoitajien osuus tulee kasvamaan työelämässä huomattavasti. Jatkossa voisi tutkia, onko eri sukupolvien esihenkilöiden johtamistyyleissä eroja. Tulosten perusteella voisi myös verrata näiden johtamistyylien toimivuutta eri sukupolvia edustavien työntekijöiden suhteen.

Flinkmanin (2014) tutkimuksen mukaan syitä nuorten sairaanhoitajien ammatista lähtemisaikomuksille olivat esimerkiksi liiallinen työkuorma, puutteet perehdytyksessä ja sairaanhoitaja puutteelliset urakehitysmahdollisuudet. Milleniaalihoitajat pitivät tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella erittäin tärkeänä ammatillisen osaamisen kehittymistä ja uralla etene mistä. Jatkossa voisi tutkia, että onko hoitajilla riittävästi tietoa erilaisista uramahdollisuuksista. Lisäksi olisi hyvä tutkia, että tarjoavatko esihenkilöt hoitajille uusia uramahdollisuuksia työpaikoilla ja jos tarjoavat, niin millaisia. Tutkimusaihe olisi yhteiskunnallisesti tärkeä, koska sosiaali - ja terveysalalle olisi huomattavasti kannattavampaa luoda uusia uramahdollisuuksia, kuin menettää koulutettuja hoitajia kokonaan jollekin toiselle työskentelyalalle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset milleniaalihoitajien odotuksista hoitotyön esihenkilölle:

1. Esihenkilöltä kaivataan valmentavaa johtamistyyliä, jossa tarjotaan milleniaalihoitajille riittävästi haasteita, autetaan kehittymään ja kehittämään omia taitojaan, luodaan ja tuetaan erilaisia urapolkuja, kuljetaan rinnalla kannustaen ja tukien sekä annetaan jatkuvaa palautetta ja tunnusta tehdystä työstä.
2. Esihenkilön on tärkeää hyödyntää milleniaalihoitajien osaamista monipuolisesti tiimin sisällä ja tarjota heille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.
3. Esihenkilön odotetaan laittavan itsensä likoon työntekijöiden puolesta ja johtavan vahvasti, mutta tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.
4. Esihenkilön on tärkeää varmistaa työyhteisöön riittävä henkilökuntamäärä ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista.
5. Esihenkilön odotetaan huolehtivan hyvästä työilmapiiristä, jossa joustetaan ja autetaan kollegiaalisesti toisiaan. Luottamuksellisessa työilmapiirissä erilaiset näkökulmat huomioidaan ja milleniaalihoitaja saa kaipaamansa mahdollisuuden keskustella rehellisesti ja avoimesti. Työilmapiirin tulisi olla niin avoin, että epäkohdatkin uskalletaan sanoa ja niihin odotetaan esihenkilön puututtavan.
6. Esihenkilön kannattaa tehdä milleniaalihoitajien kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa yhteistyötä ja panostaa toimivaan viestintään heidän kanssaan. Tiivis vuorovaikutus edellyttää esihenkilöltä läsnäoloa ja kiinnostusta milleniaalihoitajien tekemää työtä kohtaan työntekijän näkökulmasta.

7. Esihenkilöltä odotetaan turvallisuuden kokonaisvaltaista varmistamista työpaikalla niin potilaiden, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta.
8. Esihenkilön odotetaan olevan ennen kaikkea asioiden mahdollistaja, eikä päällepälinä, joten esihenkilön olisi hyvä toimia tämän toiveen mukaisesti, jos hän haluaa vastata milleniaalihoitajien odotuksiin työelämässä.

LÄHTEET

Aho A-L, Kylmä J. 2012. Sensitiivinen tutkimus hoitotieteessä – näkökohtia tutkimusprosessin eri vaiheissa. *Hoitotiede* 24(4), 272–280.

Ahonen G, Hussi T, Pirinen H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä- syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, 24. <https://docplayer.fi/3877459-Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-suomen-tyoelamassa.html> [luettu 20.10.2020]

Ahonen M, Blek-Vehkaluoto M, Ekola S, Partamies S, Sulosaari V, Uski-Tallqvist T. 2012. *Kliininen hoitotyö*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 21.

Ahonen G, Husman P, Ikonen R, Juuti P, Koho A, Käpykangas S, Laine M, Larjomaa E. 2015. *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 247.

Alestalo M. 2007. Rakennemuutokset ja sukupolvet. *STM*. Helsinki, 146, 148–150. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101070/072alestalo.pdf?sequence=1>. [luettu 25.11.2020]

Antikainen S, Karttu P. 2011. Nuori työntekijä – voimavara ja haaste. Teoksessa: Telaranta S, Lepistö M, Wickman-Viitala T. 2011. *Johtamisen näkökulmat*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 353.

Aveyard H. 2010. *Doing a literature review in health and social care: A Practical Guide*. McGraw-Hill Education, 15–16, 23–24, 71–72, 75, 83–84, 99, 210.

Bettany-Saltikov J. 2012. *How to do a systematic literature review in nursing: a step-by-step guide*. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2–3, 5–6. <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNDYwNjQ2X19BTg2?sid=f36b0751-62ef-4c8c-9dd0-0ff991d4c17d@sidc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1> [luettu 14.10.2020]

Braun V, Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Volume 3, No 2, 77–101. <https://www.tandfonline.com/libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true> [luettu 10.12.2020]

Brewer C, Chao Y, Colder C, Kovner C, Chacko T. 2015. A structural equation model of turnover for longitudinal survey among early career registered nurses. *International Journal of Nursing Studies*, Volume 52, No 11, 1735–1745. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748915002114?via%3Dihub> [luettu 25.1.2021]

Coughlan M, Cronin P, Ryan F. 2013. *Doing a literature review in nursing, health and social care*. Los Angeles. SAGE Publications, 17.

Ehnert I. 2009. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 76–78. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3508968/mod_resource/content/2/Livro_Ina%20Ehnert.pdf [luettu 1.12.2020]

Elo S, Kääriäinen M, Kanste O, Pölkki T, Utriainen K, Kyngäs H. 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. SAGE Open, 1, 8. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014522633> [luettu 15.10.2020]

Flinkman M, Salanterä S. 2007. Integroitu katsaus - eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johansson K, Axelin A, Stolt A, Ääri R. Turun Yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, 85, 88, 93.

Flinkman M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study. Turun yliopisto. Painosalama, Turku. 74–77. <https://www.utu.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [luettu 25.1.2021]

Flinkman M, Salanterä S. 2015. Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. Journal of Nursing Management Volume 23, No 8, 1050–1057. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.12251> [luettu 25.12.2020]

Harmoinen M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja, 31, 70. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [luettu 13.12.2020]

Hahtela N. 2019. Sairaanhoidajien työolobarometri 2018. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu, 6, 15–16, 36. https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/tyoolobarometri_2018_web-1.pdf [luettu 13.10.2020]

Helander M, Suominen T, Roos M. 2019. Nuorten sairaanhoidajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede 2019, Volume 31, No 3, 186–189. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118431/Nuorten_sairaanhoidajien_nakemyksia_2019.pdf?sequence=2 [luettu 25.11.2020]

Heikkilä-Tammi K, Nuutinen S, Bordi L, Manka M-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 2/2015, 151–152. <http://elektra.helsinki.fi.libproxy.tuni.fi/se/h/0359-6680/34/2/eriikais.pdf> [luettu 25.11.2020]

Haikkola L, Myllyniemi S. 2020. Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja ISSN 2489-947X (verkkojulkaisu), No 65, 55. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/06/nuorisobarometri2019-netti.pdf> [luettu 13.10.2020]

Hawker S, Payne S, Kerr C, Hardey M, Powell J. 2012. Appraising the evidence: reviewing disparate data systematically. *Qualitative Health Research* Volume 12, No 9, 1284–1299. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/1049732302238251> [luettu 4.12.2020]

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 21, 23–25, 233.

Järvensivu A, Nikkanen R, Syrjä S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes, 56–57, 257. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [luettu 21.10.2020]

Juuti P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu, Otava, 21.

Kangasniemi M, Haavisto E, Hahatela N, Hopia H, Kanste O, Kontio R, Meriläinen M, Paavilainen E, Pölkki T. 2019. Tutkiva Hoitotyö kirjoitusohjeet. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/01/Tutkiva-Hoitoty%C3%B6-kirjoitusohjeet-2019.pdf> [luettu 1.11.2020]

Kankkunen P, Vehviläinen-Julkunen K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy Helsinki, 197–198, 167, 169.

Kassara H, Paloposki S, Holmia S, Murtonen I, Lipponen V, Ketola M-L, Hietanen H. 2005. Hoitotyön osaaminen. Helsinki, WSOY 17–19.

Kultalahti S. 2011. Understanding the future challenges with generation Y at work. Teoksessa: Viitala R, Suutari V & Järnlström M. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171, 46-48, 63, 71, 76. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf [luettu 14.12.2020]

Kultalahti S. 2015. “It’s so nice to be at work!”. Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto, 1–2, 75, 94, 160–190. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7471/isbn_978-952-476-651-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y [luettu 25.11.2020]

Kylmä J, Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Helsinki, 127–129, 144–147, 155–158.

Lehto K, Viitala R. 2016. “Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus Volume 35, No 2, 127. <https://core.ac.uk/download/pdf/287058648.pdf> [luettu 1.12.2020]

Manka M-L. 2014. Työilo – pää(n)asia. Teoksessa: Ranta I, Tilander E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo. Bookwell Oy, 102.

Meier J, Austin S, Crocker M. 2010. Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. The Journal of Human Resource and Adult Learning. Volume 6, No 1, 71. <http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf> [luettu 13.12.2020]

Mellanen A, Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena kustannus Oy, luvut 1,2,4. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523006379> [luettu 21.10.2020]

Myllyniemi S. 2017. Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtion nuorisoneuvosto. Nuorisotutkimusverkosto, 27–28. https://tietoanurista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf [luettu 1.12.2020]

Nuutinen S, Heikkilä-Tammi K, Manka M-L, Bordi L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, Tutkimus – ja koulutuskeskus Synergos. Tampere, Offsetpalvelu Oy, 60-65. <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0> [luettu 14.12.2020]

Opetusministeriö. 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopinnot. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80112/tr24.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [luettu 13.10.2020]

Parahoo K. 2014. Nursing research. Principles, process and issues. Palgrave macmillan, 126–127.

Pyöriä P, Saari T, Ojala S, Sipola K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. Hallinnon tutkimus, Volume 32, No 3, 197, 209.

Russel C. 2005. An overview of the integrative research review. Progress in Transplantation. Volume 15, No 1, 8–13.

Salahuddin M. 2010. Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. Journal of Diversity Management. Volume 5, No 2, 1, 4-5. <https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/805/789> [luettu 14.12.2020]

Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 62. Julkisjohtaminen. 4–6, 8–9. <https://docplayer.fi/94102-Mika-kirjallisuuskatsaus.html> [luettu 14.10.2020]

Salmimies R, Ruutu S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki, Sanoma Pro, 73–74, 88.

Sarajärvi A, Tuomi J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. <https://www.ellibrary.com/book/9789520400118> [luettu 14.1.2021]

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025 – katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16, 39. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y [luettu 24.11.2020]

Stolt M, Axelin A, Suhonen R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:73/2016, 7, 13–15.

Sulosaari V, Kajander-Unkuri S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korj. p. Toim. M. Stolt, A. Axelin ja R. Suhonen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73/2016, 113–114.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere Unipress, 45–46.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen P, Suutarinen M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa. Hansaprint Oy, 25.

Tapscott D. 2009. Grown up digital. How the net generation is changing your world. 16. [http://socium.ge/downloads/komunikacisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_\(Don_Tapscott\).pdf](http://socium.ge/downloads/komunikacisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_Tapscott).pdf) [luettu 20.10.2020]

Tapscott D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Helsinki, WSOYpro, 30, 167, 196.

The Joanna Briggs collaboration. 2018. Arviointikriteetit järjestelmälliselle katsaukselle. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-ja-selosteosa-jarjestelmallinen-katsaus-final.pdf> [luettu 21.10.2020]

Tienari J, Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki, Talentum, 16, 23–24.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [luettu 21.10.2020]

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 7–8. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf [luettu 21.10.2020]

Unruh L, Zhang N-J. 2013. The role of work environment in keeping newly licensed RNs in nursing: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, Volume 50, No 12, 1678–1688.

Vaismoradi M, Turunen H, Bondas T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, Volume 15, No 3, 398–405. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/nhs.12048> [luettu 10.12.2020]

Vesterinen P. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen P, Suutarinen M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa. Hansaprint Oy, 19, 116.

Viitala R, Järnlström M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasa. Vaasan yliopisto, 116, 236–237. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf [luettu 25.11.2020]

Viitala R, Koivunen N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala R, Järnlström M. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa, Vaasan yliopisto. 153–156. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf [luettu 1.12.2020]

Viljakainen P. 2011. Johtaja kohtaa digicowboyt. No Fear. Helsinki, WSOYpro, 27-35, 60-65.

Whittemore R & Knafk K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Volume 52, No 5, 546–553.

LIITTEET

Liite 1

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimusartikkelit tietokannoista:

1. Andrews D. 2013. Expectations of Millennial Nurse Graduates Transitioning Into Practice. *Nurse Admin Q* Volume 37, No 2, 152–159.
2. Anselmo-Witzel S, Heitner K, Dimitroff L. 2020. Retaining Generation Y Nurses. Preferred Characteristics of Their Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration* Volume 50, No 10, 508–514.
3. Bratt C, Gautun H. 2018. Should I stay or should I go? Nurses' wishes to leave nursing homes and home nursing. *J Nurs Manag* Volume 26, 1074–1082. <https://doi.org/10.1111/jonm.12639>
4. Brunetto Y, Farr-Wharton R, Shacklock K. 2011. Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook* Volume 60, 7–15. <https://doi:10.1016/j.outlook.2011.04.004>
5. Cao T, Huang X, Wang L, Li B, Dong X, Lu H, Wan Q, Shang S. 2020. Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of Clinical Nursing* Volume 29, 2626–2637. <https://doi.org/10.1111/jocn.15285>
6. Clendon J, Walker L. 2012. 'Being young': a qualitative study of younger nurses' experiences in the workplace. *International Nursing Review* Volume 59, 555–561.
7. Cottingham M, Erickson R, Diefendorff J, Bromley G. 2013. The Effect of Manager Exclusion on Nurse Turnover Intention and Care Quality. *Western Journal of Nursing Research* Volume 35, No 8, 970–985.
8. Demirhan B, Gezginci E, Goktas S. 2020. The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation. *International Journal of Caring Sciences* Volume 13, No 1, 381–392.
9. Dols J, Landrum P, Wieck L. 2010. Leading and Managing an Intergenerational Workforce. *Creative Nursing* Volume 16, No 2, 68–75.
10. Dowling Dols J, Chargualaf K, Martinez K. 2019. Cultural and Generational Considerations in RN Retention. *The Journal of Nursing Administration* Volume 49, No 4, 201–207.

11. Farr-Wharton R, Brunetto Y, Shacklock K. 2011. The impact of intuition and supervisor–nurse relationships on empowerment and affective commitment by generation. *Journal of Advanced Nursing* Volume 68, No 6, 1391–1401.
12. Flinkman M, Salanterä S. 2015. Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of Nursing Management* Volume 23, 1050–1057. DOI: [10.1111/jonm.12251](https://doi.org/10.1111/jonm.12251)
13. Hampton D, Welsh D. 2019. Work Values of Generation Z Nurses. *The Journal of Nursing Administration* Volume 49, No 10, 480–486.
14. Helander M, Roos M, Suominen T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede* Volume 31, No 3, 180–190.
15. Huber P, Schubert H-J. 2019. Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *J Nurs Manag* Volume 27, 1341–1350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>
16. Keepnews D, Brewer C, Kovner C, Shin J. 2010. Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook* Volume 58, 155–163. doi:10.1016/j.outlook.2010.04.006
17. Labrague LJ, Nwafor CE, Tsaras K. 2020. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *J Nurs Manag* Volume 28, 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
18. Lavoie-Tremblay M, Paquet M, Duchesne MA, Santo A, Gavrancic A, Courcy F, Gagnon S. 2010. Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship* Volume 42, No 4, 414–422.
19. O'Hara M, Burke D, Ditomassi M, Lopez R. 2019. Assessment of Millennial Nurses' Job Satisfaction and Professional Practice Environment. *The Journal of Nursing Administration* Volume 49, No 9, 411–417.
20. Pool I, Poell R, Berings M, Cate O. 2015. Strategies for continuing professional development among younger, middle-aged, and older nurses: A biographical approach. *International Journal of Nursing Studies* Volume 52, 939–950. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.02.004>
21. Pool I, Poell R, Cate T. 2013. Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nurses: A focus group study. *International Journal of Nursing Studies* Volume 50, 34–43. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.08.009>

22. Price S, Paynter M, McGillis Hall L, Reichert C. 2018. The Intergenerational Impact of Management Relations on Nurse Career Satisfaction and Patient Care. *The Journal of Nursing Administration* Volume 48, No 12, 636–641.
23. Päätaalo K, Kyngäs H. 2016. Well-being at work: graduating nursing students' perspective in Finland. *Contemporary Nurse* Volume 52, No 5, 576–589.
24. Shacklock K, Brunetto Y. 2011. The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in Australia. *The Journal of Advanced Nursing* Volume 68, No 1, 36–46.
25. Sparks A, Hall S. 2014. Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment. *Journal of Hospital Administration* Volume 3, No 5, 124-134.
26. Stam Pineau L, Laschinger Spence H, Regan S, Wong C. 2015. The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, No 23, 190–199.
27. Stevanin S, Voutilainen A, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Rosolen V, Kvist T. 2020. Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *Western Journal of Nursing Research* Volume 42, No 1, 14–23.
28. Tourangeau A, Thomson H, Gummings G, Cranley L. 2013. Generation-specific incentives and disincentives for nurses to remain employed in acute care hospitals. *Journal of Nursing Management*, No 21, 473-482.
29. Tourangeau A, Wong M, Saari M, Patterson E. 2014. Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed. *The Journal of Advanced Nursing*. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/jan.12582>
30. Tremblay-Lavoie M, Leclerc E, Marchionni C, Drevniok U. 2010. The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for nurses in staff development* Volume 26, No 1, 2–8.
31. Tyndall D, Scott E, Jones L, Cook K. 2019. Changing New Graduate Nurse Profiles and Retention Recommendations for Nurse Leaders. *The Journal of Nursing administration* Volume 49, No 2, 93–98.
32. Waltz LA, Muñoz L, Weber Johnson H, Rodriguez T. 2020. Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *J Nurs Manag* Volume 28, 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>
33. Warshawskia S, Barnoyb S, Kagana I. 2017. Professional, generational, and gender differences in perception of organisational values among Israeli physicians and nurses:

Implications for retention. *Journal of Interprofessional Care* Volume 31, No 6, 696–704.

34. Wieck K, Dols J, Landrum P. 2010. Retention Priorities for the Intergenerational Nurse Workforce. *Nursing Forum*, Volume 45, No 1, 7–17.
35. Yang K, Zhou L, Wang Z, Lin C, Luo Z. 2019. Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *J Nurs Manag* Volume 27, 1801–1808. <https://doi.org/10.1111/jonm.12879>

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimusartikkelit manuaalihakulla:

36. Camveren H, Yurumezoglu A, Kocaman G. 2020. Why do young nurses leave their organization? A qualitative descriptive study. *International Nursing Review*, Volume 67, No 4, 519–528. <https://doi.org/10.1111/inr.12633>
37. Fallatah F, Laschinger H, Read E. 2017. The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, Volume 65, No 2, 172-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
38. Wakim N. 2014. Occupational Stressors, Stress Perception Levels, and Coping Styles of Medical Surgical RNs - A Generational Perspective. *The Journal of Nursing Administration*, Volume 44, No 12, 632-639.

Liite 2

TAULUKKO 3. Yhteenveto kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista tietokannoista (tutkimusnumerot 1-35) ja manuaalihuulla (tutkimusnumerot 36-38).

	Tutkimuksen tekijä(t), tutkimuksen nimi , vuosi julkaisumaa ja laadunarviointi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	Keskeiset tulokset
1.	Andrews D. Exceptions of Millennial Nurse Graduates Transitioning Into Practice. 2013. USA. 35p.	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata vastavalmistuvien milleniaali sukupolven sairaanhoitajien odotuksia työelämästä	Kvalitatiivinen kuvaileva kyselytutkimus. Tutkimuksen kohteena 14 milleniaali sukupolven vastavalmistuvaa sairaanhoitajaa.	Milleniaali sukupolvi odottaa saavansa tukea, arvostusta ja kunnioitusta työelämässä. Sosiaaliset suhteet ja yhteistyö ovat heille tärkeitä.
2.	Anselmo-Witzel S, Heitner K, Dimitroff L. Retaining Generation Y Nurses. Preferred Characteristics of Their Nurse Managers. 2020. USA. 33p.	Tutkimuksen tarkoitus on kuvata Y-sukupolven sairaanhoitajien käsityksiä esimiehen palvelevista johtamisominaisuuksista ja niiden vaikutuksista sairaanhoitajien työssä pysymiseen.	Kvantitatiivinen korrelaatio kyselytutkimus. Tutkimuksen kohteena 116 Y-sukupolven sairaanhoitajaa	Y-sukupolven sairaanhoitajat arvioivat esimiehen palvelevista johtamisominaisuuksista positiivisimmin vastuullisuuden, jolla tarkoitetaan työntekijöihin luottamista ja heidän vastuuttamistaan. Sairaanhoitajien työssä pysymiseen vaikuttaa positiivisesti esimiehen seuraavat ominaisuudet: Luoton ja tuen antaminen työntekijöille vetäytymällä taustalle, voimaannuttaminen rohkaisemalla työntekijää kehittymään, aitous olla oma itsensä, nöyryys tunnistaa omat rajat pyytämällä muilta apua ja vastuun ottaminen johtamastaan yksiköstä.
3.	Bratt C, Gautun H.	Tutkimuksen tarkoitus on tutkia sairaanhoitajien halukkuutta jättää	Kvantitatiivinen kysely poikkileikkaustutkimus.	Nuoret sairaanhoitajat haluavat vaihtaa työpaikkaa

	<p>Should I stay or should I go? Nurses' wishes to leave nursing homes and home nursing.</p> <p>2018.</p> <p>Norja.</p> <p>34p.</p>	<p>työt vanhusten hoivapalveluissa ja selittää eroja nuorempien ja vanhempien sairaanhoitajien välillä.</p>	<p>Tutkimuksen kohteena 4945 sairaanhoitajaa.</p>	<p>vanhempia sairaanhoitajia useammin. Työolot ovat selittävä tekijä ja nuorten vaihtumista voidaan vähentää esimerkiksi vähentämällä nuorten hoitajien yksin työskentelyä.</p>
4.	<p>Brunetto Y, Farr-Wharton R, Shacklock K.</p> <p>Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations.</p> <p>2011.</p> <p>Australia.</p> <p>30p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia yhtäläisyyksiä ja eroja hoitotyön esimiehen ja sairaanhoitajan välisissä suhteissa liittyen tyytyväisyyteen koulutukseen, kehitykseen, hyvinvointiin ja affektiiviseen sitoutumiseen kolmessa eri hoitotyön sukupolvessa (Baby boomers, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi)</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena 900 sairaanhoitajaa</p>	<p>Kaikille kolmelle sairaanhoitajien sukupolvelle esimiehen ja alaisen väliset viestintäsuhteet ovat tärkeitä. Ne vaikuttavat positiivisesti tyytyväisyyteen liittyen koulutukseen, kehitykseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi viestintäsuhteet vaikuttavat merkittävästi affektiiviseen työpaikkaan sitoutumiseen.</p>
5.	<p>Cao T, Huang X, Wang L, Li B, Dong X, Lu H, Wan Q, Shang S.</p> <p>Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: A structural equation modelling approach.</p> <p>2020.</p> <p>Kiina.</p> <p>34p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työpaikan vaihto aikomuksia ja selvittää organisaation oikeudenmukaisuuden, työhön sitoutumisen ja sairaanhoitajien näkemysten hoidon laadusta yhteyttä vastavalmistuneiden sairaanhoitajien vaihtuvuuteen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kvaivaileva poikkileikkaus kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena 561 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Organisaation oikeudenmukaisuus oli suorassa yhteydessä vastavalmistuneiden hoitajien korkeaan työhön sitoutumiseen, sairaanhoitajien käsitykseen hyvästä hoidon laadusta ja vähäiseen vaihtuvuuteen.</p>

6.	<p>Clendon J, Walker L.</p> <p>'Being young': a qualitative study of younger nurses' experiences in the workplace.</p> <p>2012.</p> <p>Uusi-Seelanti.</p> <p>33p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia nuorten alle 30- vuotiaiden sairaanhoitajien kokemuksia sairaanhoitajan työstä Uudessa Seelannissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen kuvaileva kyselytutkimus.</p> <p>647 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Tutkimuksesta nousi sairaanhoitajien kokemuksesta esiin viisi teemaa: Hoitotyön haasteet, hoitotyön hyödyt, nuorena oleminen, selviytyminen työssä ja sukupolvien välisten erot.</p> <p>Hoitotyön esimiesten tulisi tarjota nuorille sairaanhoitajille tukea ammatilliseen kehittymiseen ja mahdollisuutta osallistua projektitöihin. Ammatillisen kehittymisen ja projektitöiden edellytys on kuitenkin, että niihin on tarjottu riittävät resurssit.</p>
7.	<p>Cottingham M, Erickson R, Diefendorff J, Bromley G.</p> <p>The Effect of Manager Exclusion on Nurse Turnover Intention and Care Quality.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia vaihtelevatko hoitotyön esimiesten syrjäyttävät käytännöt (huomiotta jättäminen, eristäminen jne.) sukupolven, rodun ja sukupuolen mukaan ja missä määrin nämä muuttujat</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena 747 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Miehet ilmoittivat vähemmän syrjäytymistä kuin naiset. Milleniaali sukupolven nuoremmat sairaanhoitajat, syrjäytymistä kokeneet ja vähemmän työkokemusvuosia omaavat sairaanhoitajat raportoivat huonolaatui-</p>

	2013. USA. 34p.	puolestaan liittyvät potilaan hoitoon ja sairaanhoitajien aikomukseen vaihtaa työpaikkaa.		semmastä potilashoidosta. Hoitotyön esimiesten syrjivä käytös, sairaanhoitajan tummaihoisuus ja vähemmän työkokemusta liittyivät vahvempiin aikomuksiin lähteä työpaikasta. Hoitotyön esimiesten tulisi minimoida käytännöt, jotka saavat sairaanhoitajat tuntemaan itsensä syrjityiksi.
8.	Demirhan B, Gezginci E, Goktas S. The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation. 2020. Turkki. 30p.	Tutkimuksen tarkoitus on tutkia hoitotyön esimiesten johtamiskäytäytymisen vaikutusta sairaanhoitajien työmotivaatioon.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus Tutkimuksen kohteena 153 sairaanhoitajaa.	Tutkimuksen tulosten mukaan hoitotyön esimiehen työntekijän arvostus, työntekijään luottaminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja työmotivaation tukeminen lisää sairaanhoitajien työmotivaatiota.
9.	Dols J, Landrum P, Wieck L. Leading and Managing an Intergenerational Workforce. 2010. USA. 35p.	Tutkimuksen tarkoitus on arvioida mitä eri sukupolven sairaanhoitajat arvostivat hoitotyön esimiehissään, työympäristössään ja mitä eri sukupolvet haluavat työnantajaltaan.	Kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksen kohteena 25 sairaanhoitajaa.	Tutkimuksesta nousi esiin viisi teemaa, jota sairaanhoitajat arvostivat. Nämä teemat olivat sujuva siirtyminen opiskelijasta sairaanhoitajaksi, vaikeiden henkilöstöolosuhteiden hallinta, moraalien ylläpitäminen, turvallisuusasioiden hoitaminen ja tiimityötä parantavien olosuhteiden luominen.
10.	Dowling Dols J, Chargualaf K, Martinez K. Cultural and Generational Considerations in RN Retention. 2019.	Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa sairaanhoitajien työssä pysymiseen vaikuttavat kulttuuri- ja sukupolvi-tekijät.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuksen kohteena 309 sairaanhoitajaa.	Sukupolvien nykyisessä työssä pysymisen arvioinneissa on eroja: Milenniaalien odotetaan pysyvän 3,03 vuotta, X-sukupolven 5,83 vuotta ja Baby Boomers sukupolven 8,25 vuotta. Työtyytyväisyyttä vähensi kyvyttömyys vastata potilaiden tarpeisiin.

	USA. 33p.			Samassa työssä pysymistä edistäviä tekijöitä kaikilla tutkimuksen sukupolvilla olivat palkka, riittävä henkilöstö ja hoitotyön johtajalta saatu tuki.
11.	Farr-Wharton R, Brunetto Y, Shacklock K. The impact of intuition and supervisor–nurse relationships on empowerment and affective commitment by generation. 2011. Australia. 30p.	Tutkimuksen tarkoitus on tutkia miten hoitotyön esimies-alaisuhde vaikuttaa kolmen eri sukupolven sairaanhoitajien intuition, käsitykseen voimaannuttamisesta ja affektiiviseen sitoutumiseen.	Kvantitatiivinen Kuvavaiva poikkileikkaus kyselytutkimus. Tutkimuksen kohteena 900 sairaanhoitajaa.	Hoitotyön esimies-alaisuhde vaikuttaa kaikkien kolmen sukupolven intuition käyttöön. Intuition käyttö on tärkeämpää X-sukupolvelle ja Baby boomerseille, kuin Y-sukupolvelle. Esimiehen ja alaisen välisten suhteiden parantaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat sairaanhoitajien intuition käyttöön, käsityksiin voimaannuttamisesta ja affektiiviseen sitoutumiseen. Huonot suhteet lisäävät sairaanhoitajien vaihtuvuutta työpaikalla.
12.	Flinkman M, Salanterä S. Early career experiences and perceptions – a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. 2015. Suomi. 36p.	Tutkimuksen tarkoitus on kuvata, miksi nuoret rekisteröidyt sairaanhoitajat ovat aiemmin läheneet organisaatiosta ja miksi he aikovat jättää ammatin.	Kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksen kohteena 15 sairaanhoitajaa.	Nuoret rekisteröidyt sairaanhoitajat tarvitsevat kokeneiden kollegoiden sosiaalista tukea siirtymään sairaanhoitajan ammattiin. Siirtymisen tueksi tarvitaan riittävät perehdytys- ja mentorointiohjelmat. Huonot hoitokäytännöt, tuen puute, sairaanhoitajan ammattiin sattumalta päätyminen tai ammatin ”toiseksi parhaana uravalintana” pitäminen lisää riskiä jättää ammatti.

13.	Hampton D, Welsh D. Work Values of Generation Z Nurses. 2019. USA. 34p.	Tutkimuksen tarkoitus on määritellä Z-sukupuolven sairaanhoitajien arvoja työssä.	Kvantitatiivinen kvaileva poikkileikkaustutkimus. Tutkimuksen kohteena 103 valmistumassa olevaa sairaanhoitajaa.	Ihmisten auttaminen mielenkiintoisessa työpai- kassa, joka tarjoaa kuitenkin turvatu- n työpaikan hyvillä eduilla on Z-sukupol- ven tärkeimmät arvot työssä.
14.	Helander M, Roos M, Suominen T. Nuorten sairaan- hoitajien näkemyk- siä ammatista lähtemisestä. 2019. Suomi. 36p.	Tutkimuksen tarkoitus on kuvata 29-vuotiaiden ja sitä nuorempien sairaanhoitajien aiko- muk- sia lähteä ammatistaan.	Kvalitatiivinen ky- selytutkimus. Tutkimuksen kohteena on 166 sairaanhoitajaa.	Nuorten sairaanhoitajien aikomukseen lähteä am- matistaan vaikuttavia tekijöitä olivat tyytymättö- myys palkkaan, kohtuut- tomat työn vaatimukset, puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla, oman jaksamattomuuden uhka sekä huonot olosuh- teet työskennellä. Palkka- tyytymättömyys ja koh- tuuttomat työn vaatimuk- set olivat suurimmat am- matista lähtöaikomuk- seen vaikuttavat tekijät.
15.	Huber P, Schubert H-J. Attitudes about work engagement of different genera- tions—A cross-sec- tional study with nurses and supervi- sors. 2019. Saksa. 30p.	Tutkimuksen tarkoitus on selvittää onko Y-sukupolven sairaanhoitajilla (1981–1995 syntyneillä) erilainen asenne työhön kuin X-sukupolven hoitajilla (1966–1980 syntyneillä) ja ikäluokkien (1956–1965 syntyneillä) hoitajilla.	Kvantitatiivinen kvaileva poikkileikkaustutkimus. Tutkimuksen kohteena on 992 henkilöä (n = 312 hoitohenkilökuntaa, n = 259 osastonhoitajaa ja n = 421 sairaanhoitajaa)	Työ merkitsee Y-sukupol- velle vähemmän kuin muille tutkimuksen ikä- luokille. Toisaalta amma- tillinen kunnianhimo oli Y- sukupolvelle tärkeämpää kuin vanhemmille sukupolville.
16.	Keepnews D, Brewer C, Kovner C, Shin J.	Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Baby Boomers, X-sukupolven ja Y-sukupolven vastavalmis-	Kvantitatiivinen kvaileva tutkimus.	Sukupolvien välillä on tut- kimuksen mukaan merkit- täviä eroja seuraavissa osa-alueissa: työtyytyväi-

	<p>Generational differences among newly licensed registered nurses.</p> <p>2010.</p> <p>USA.</p> <p>33p.</p>	<p>tuneiden sairaanhoitajien ominaisuuksien, työkokemusten ja asenteiden eroja.</p>	<p>Tutkimuksen kohteena on 2369 sairaanhoitajaa.</p>	<p>syys, sitoutuminen organisaatioon, työmotivaatio, työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, jakautuva oikeudenmukaisuus, ylennysmahdollisuudet, esihenkilön antama tuki, mentorin tuki, menettelyllinen oikeudenmukaisuus ja käsitys paikallisista työmahdollisuuksista. Vastavalmistettujen sairaanhoitajien perehdytysohjelmat tulisi räätälöidä eri sukupolvien vaihteleviin tarpeisiin.</p>
17.	<p>Labrague LJ, Nwafor CE, Tsaras K.</p> <p>Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study.</p> <p>2020.</p> <p>Filippiinit.</p> <p>32p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella myrkyllisten ja muuttuvien johtamiskäytäntöjen vaikutusta sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen, psykologiseen kärsimykseen, poissaoloihin ja aikomukseen poistua organisaatiosta tai sairaanhoitajan ammatista.</p>	<p>Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 770 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Sairaanhoitajat, jotka työskentelevät myrkyllisen johtajuuskäyttäytymisen omaavan esihenkilön palveluksessa, osoittivat vähemmän tyytyväisyyttä työhön, korkeampaa stressitasoa, useampia poissaoloja ja suurempaa aikomusta jättää hoitotyön ammatti. Sairaanhoitajien ammatissa säilymisstrategioihin tulisi sisältyä toimenpiteitä muutosjohtamisen edistämiseksi ja myrkyllisten johtamiskäytäntöjen poistamiseksi näyttöön perustuvan koulutuksen ja ammatillisen kehittämisen avulla.</p> <p>Vaikutukset hoitotyön johtamiseen: Sairaanhoitajien säilyttämisstrategioihin tulisi sisältyä toimenpiteitä muutosjohtamisen edistämiseksi ja myrkyllisten johtamiskäytäntöjen poistamiseksi sairaanhoitajien johtajilta</p>

				näyttöön perustuvan koulutuksen ja ammatillisen kehityksen avulla.
18.	Lavoie-Tremblay M, Paquet M, Duchesne MA, Santo A, Gavrancic A, Courcy F, Gagnon S. Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Inter-generational Perspective of the Work Climate. 2010. USA. 29p.	Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja verrata sairaalan työntekijöiden ja sairaanhoitajien kolmen eri sukupolven eli Baby boomersien, X-sukupolven ja Y-sukupolven työilmapiirikäsityksiä ja lopettamistarkoituksia.	Kvantitatiivinen kuvailevan korrelaatio tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 1376 sairaalatyöntekijää (42,1% sairaanhoitajia, 15,6% tukihenkilöstöä, 20,1% toimistotyöntekijöitä ja 22,1% terveydenhuollon ammattilaisia tai tekniikkoja).	Y-sukupolvi arvosti ystävällistä ja tukevaa työilmapiiriä sekä ammatillisia kehitysmahdollisuuksia työssä. Y-sukupolven pääasiallinen lopettamissyy on heidän oma urakehitys, joten Y-sukupolven sairaanhoitajien uralla etenemistä työpaikalla tulisi tukea.
19.	O'Hara M, Burke D, Ditomassi M, Lopez R. Assessment of Millennial Nurses' Job Satisfaction and Professional Practice Environment. 2019. USA. 33p.	Tutkimuksen tarkoitus on arvioida väestörakenteellisten tekijöiden (ikä, sukupuoli, rotu, etnisyys, työtilanne ja työkokemus), ammatillisen toimintaympäristön ja työtyytyväisyyden suhdetta milleniaali sukupolven sairaanhoitajilla.	Kvantitatiivinen kuvaileva tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 375 sairaanhoitajaa	Milleniaali sukupolven työtyytyväisyyttä lisää ensisijaisesti tukeva johtajuus, joten milleniaali sukupolven sairaanhoitajien sitoutumista työpaikkaan voidaan tukea panostamalla tukevien johtajien kehittämiseen.
20.	Pool I, Poell R, Berings M, Cate O. Strategies for continuing professional development among younger, middle-aged, and older nurses: A biographical approach.	Tutkimuksen tarkoitus on tutkia jatkuvaa ammatillista kehittämistä nuorempien, keski-ikäisten ja vanhempien sairaanhoitajien keskuudessa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 21 sairaanhoitajaa.	Kaikissa ikäryhmissä päivittäin tehty hoitajan työ vaikutti ammatilliseen kehittymiseen. Ylimääräiset ja uudet tehtävät edellyttivät kaikissa ikäryhmissä lisäkoulutautumista ja sairaanhoitajien yksityiselämän kokemuksilla oli vaikutusta ammatilliseen

	2015. Alankomaat. 32p.			kehittymiseen. Nuoret sairaanhoitajat keskittyivät kokemuksen hankkimiseen ja uran rakentamiseen. Keski-ikäiset sairaanhoitajat panostivat työ- ja yksityiselämän tasapainoon sekä työn pitämiseen mielenkiintoisena ja vaihtelevana. Vanhemmat sairaanhoitajat taas arvostivat erityisesti työn johdonmukaisuutta.
21.	Pool I, Poell R, Cate T. Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nurses: A focus group study. 2013. Alankomaat. 35p.	Tutkimuksen tarkoitus on selvittää sairaanhoitajien ja heidän johtajiensa näkemyksiä eroista jatkuvassa ammatillisessa kehityksessä nuorempien ja vanhempien sairaanhoitajien välillä.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 22 sairaanhoitajaa kolmessa ikäryhmässä (20–34-vuotiaat, 35–49-vuotiaat ja 50–65-vuotiaat) ja 10 sairaanhoitaja johtajaa	Tutkimuksen tulosten mukaan nuorten ja vanhempien sairaanhoitajien jatkuvan ammatillisen kehittymisen välillä on eroja. Aineistosta nousi esiin kuusi eri teemaa: (1) hoitotyöhön keskittymisen taso (2) mahdollisuuksien jättäminen tavallisen potilashoidon ulkopuolelle ja (3) kunnianhimoiset nuoret sairaanhoitajat teemoilla tarkoitetaan nuorten sairaanhoitajien pitävän urapolkujaan avoimempina ja keskittyvän ammatilliseen urakehittämiseen potilashoidon rinnalla. Neljäs teema (4) samat resurssit, erilaiset vaatimukset ja viides teema (5) vanhempien sairaanhoitajien kurssien enimmäismäärä viittaa vanhemmilta sairaanhoitajilta odotettavan vähemmän kursseilla käymistä ja heidän saavan tehdä "vähemmän monimutkaista" työtä kuin nuoremmat kollegat. Kuudes teema (6) sosiaalinen asema ja itsetunto viittaa vanhempien sairaanhoitajien kokevan tavallisena sairaanhoitajana työskentelyn "jämähämisenä yhdelle työuralle", vaikka

				potilaan hoitoa pidetäänkin erittäin tärkeänä työnä.
22.	Price S, Paynter M, McGillis Hall L, Reichert C. The Intergenerational Impact of Management Relations on Nurse Career Satisfaction and Patient Care. 2018. USA. 34p.	Tutkimuksen tarkoitus on selvittää esihenkilöalaissuhteen roolia sairaanhoitajien uratyytyväisyydessä hoitajien uran eri vaiheissa.	Kvalitatiivinen kuvaileva tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 185 sairaanhoitajaa.	Sairaanhoitajaopiskelijat tarvitsevat tukevaa työympäristöä siirryttäessä opiskelijan roolista työelämään. Uran alkuvaiheessa sairaanhoitajat odottavat tehokasta johtajuutta yksikkötasolla, tehokasta viestintää ja positiivisia työelämän ihmissuhteita parhaan hoitotuloksen saavuttamiseksi. Uran keskivaiheilla tai lopulla olevat sairaanhoitajat olivat tyytymättömiä johdon vuorovaikutukseen ja suhteisiin.
23.	Pääatalo K, Kyngäs H. Well-being at work: graduating nursing students' perspective in Finland. 2016. Suomi. 35p.	Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa valmistuvien hoitotyön opiskelijoiden työhyvinvointia edistävät tekijät	Kvalitatiivinen kuvaileva tutkimus. Tutkimuksen kohteena on 16 hoitotyön opiskelijaa.	Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat riittävä tuki työssä, tunne kunnioitukseksi tulemisesta, joustava työaika ja hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen

24.	<p>Shacklock K, Brunetto Y.</p> <p>The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in Australia</p> <p>2011.</p> <p>Australia.</p> <p>33p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää seitsemän eri muuttujan vaikutusta sairaanhoitajien aikomuksiin jättää työnsä ja onko näissä muuttujien vaikutuksissa eroja sukupolvien välillä.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 900 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Seuraavat kuusi muuttujaa vaikuttivat sairaanhoitajien aikomuksiin jättää työnsä: Esimies-alaisusuhde, perhe elämän- ja työelämän ristiriita, käsitys omasta itsenäisyydestä, työhön sitoutuminen, hoitajana työskentelyn merkityksellisyys ja ihmissuhteet työssä.</p>
25.	<p>Sparks A, Hall S.</p> <p>Generational differences in nurses' characteristics, job satisfaction, quality of work life, and psychological empowerment.</p> <p>2014.</p> <p>USA.</p> <p>34p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa Baby boomers-, X- ja milleniaali sukupolven erot ominaisuuksissa, työelämän laadussa, työtyytyväisyydessä ja psykologisessa voimaantumisessa.</p>	<p>Kvantitatiivinen kvaivaeva tutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 223 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Baby boomers sukupolvella oli työkokemuksen lisäksi muita sukupolvia korkeampi psykologisen voimaantumisen ja työtyytyväisyyden taso.</p>
26.	<p>Stam Pineau L, Lashinger Spence H, Regan S, Wong C.</p> <p>The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction.</p> <p>2015.</p> <p>Kanada.</p> <p>34p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella vastavalmistuneiden sairaanhoitajien henkilökohtaisten resurssien (psykologinen pääoma) ja rakenteellisten resurssien saatavuuden (voimaantuminen ja henkilöstö) vaikutusta heidän työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kysely tutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 205 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Psykologinen pääoma, vaikutusmahdollisuudet työhön ja henkilöstön riittävyys vaikuttivat merkittävästi työtyytyväisyyteen. Esihenkilöiden tulisi varmistaa jatkuva johtamistuki ja hyvät perehdytysprosessit psykologisen pääoman rakentamiseksi vastavalmistuneille sairaanhoitajille.</p>

27.	<p>Stevanin S, Voutilainen A, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Rosolen V, Kvist T.</p> <p>Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries.</p> <p>2020.</p> <p>Suomi ja Italia.</p> <p>35p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa sukupolveen, maahan, sukupuoleen ja koulutustason liittyvät erot käsitelyssä ja mielipiteissä liittyen hoitotyön työpaikkojen ulottuvuuksiin ja esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on Suomessa 389 sairaanhoitajaa ja Italiassa 914 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Eri maiden ja sukupolvien sairaanhoitajien välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja seuraavissa osa-alueissa: Sukupolvien väliset konfliktit, potilasturvallisuusnäkökulma, sukupolvien väliset suhteet, työskentely monen sukupolven tiiminä, muutoksen suunta, joustavuus, saavuus ja aikomus lähteä ammatista.</p>
28.	<p>Tourangeau A, Thomson H, Gummings G, Cranley L.</p> <p>Generation-specific incentives and disincentives for nurses to remain employed in acute care hospitals.</p> <p>2013.</p> <p>Kanada.</p> <p>31p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä tekijät kannustavat ja eivät kannusta eri sukupolvia pysymään töissä akuutisairaalassa.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 3950 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Kaikkien sukupolvien sairaanhoitajia kannusti pysymään työssä kohtuullinen työmäärä ja kannustava sekä empaattinen johtaja. Työssä pysymistä eivät kannustaneet riittämätön henkilöstömäärä ja hallitsematon työmäärä.</p>
29.	<p>Tourangeau A, Wong M, Saari M, Patterson E.</p> <p>Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed</p> <p>2014.</p> <p>Kanada.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on kuvata työn ominaisuuksia, jotka saavat sairaanhoitajat pysymään ammatissaan ja verrata näiden ominaisuuksien eroja eri sukupolvien välillä.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 650 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Eniten houkuttelevat työominaisuudet poikkesivat sukupolvien välillä. Yleisimmin työssä jatkamiseen houkutteli: Tukeva esihenkilö, kohtuullinen työmäärä, tukevat kollegat, riittävät resurssit, hallittava potilasmäärä ja työ- ja yksityiselämän tasapaino.</p>

	35p.			
30.	<p>Tremblay-Lavoie M, Leclerc E, Marchionni C, Drevniok U.</p> <p>The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace.</p> <p>2010.</p> <p>Kanada.</p> <p>33p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella Y-sukupolven sairaanhoitajien tarpeita, motivaatiota ja odotuksia heidän työuransa alkuvaiheessa.</p>	<p>Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelututkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 35 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Y-sukupolven sairaanhoitajat kaipaavat tunnustusta, vakautta, joustavia työaikoja ja työvuoroja, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja riittävää ohjausta.</p>
31.	<p>Tyndall D, Scott E, Jones L, Cook K.</p> <p>Changing New Graduate Nurse Profiles and Retention Recommendations for Nurse Leaders.</p> <p>2019.</p> <p>USA.</p> <p>32p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on verrata vastavalmistuneiden milleniaalisukupolven sairaanhoitajien ominaisuuksia, käsityksiä, sitoutumisasattetta ja työtyytyväisyyttä vuonna 2010 tehtyyn tutkimukseen, jossa vastavalmistuneet hoitajat osallistuivat samaan residenssihojelman (vakionuotoinen siirtyminen käytännön työhön ohjelma)</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 9715 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Milleniaalien sitoutumistaso ja työtyytyväisyys eivät vähennä työpaikan vaihtoaikomuksia ensimmäisen kahden vuoden aikana, toisinkuin edellinen tutkimus vuonna 2010 osoitti.</p> <p>Hoitaja työpaikkaan jäämistä mittaava työn sisältö ja rakenne mittaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä paremmin sitä, että tuleeko hoitaja jäämään työhönsä. Milleniaalit ovat enemmän sitoutuneita työpaikkaansa kuin lojaleja työnantajalleen.</p>
32.	<p>Waltz LA, Muñoz L, Weber Johnson H, Rodriguez T.</p> <p>Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia milleniaalisukupolven sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työpaikalle.</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelututkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 33 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Tutkimuksesta nousi esille viisi pääteemaa, jotka parantavat ja estävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista: 1) Henkilökunnan väliset suhteet, 2) palkkiot, 3) viestintä, 4) ammatillinen kehitys, 5) työmäärä/henkilöstömäärä.</p>

	2020. USA. 34p.			
33.	<p>Warshawsia S, Barnoyb S, Kagana I.</p> <p>Professional, generational, and gender differences in perception of organisational values among Israeli physicians and nurses: Implications for retention.</p> <p>2017.</p> <p>Israel.</p> <p>32p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia ammatillisia, sukupolvien ja sukupuolten välisiä eroja käsityksessä organisaation arvojen tärkeydestä sairaanhoitajien ja lääkäreiden keskuudessa sekä sairaaloissa että poliklinikoilla.</p>	<p>Kvantitatiivinen kvaivaileva kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 603 sairaanhoitajaa ja lääkäreitä (sairaanhoitajia 518 ja lääkäreitä 85).</p>	<p>Viisi tärkeimpänä pidettyä arvoa olivat suorituskyvyn laatu, yhteistyö, sitoutuminen, vaikuttavuus ja tehokkuus. Viisi vähiten tärkeitä arvoa olivat kilpailu, markkinointi, voima, riskinottaminen ja itsevarmuus. Ammatin, sukupolven ja sukupuolen välillä oli merkittäviä arvoeroja. Sairaanhoitajat arvioivat tehokkuutta, itsevarmuutta, riskinottoa, voimaa ja markkinointia tärkeämmäksi kuin lääkärit. Y-sukupolvi piti tehokkuutta tärkeänä ja markkinointia vähemmän tärkeänä arvona, joka on päinvastoin kuin kahdella vanhemmalla sukupolvella. Naiset sijoittivat yhteistyön, sitoutumisen, innovatiivisuuden, näkemys ja markkinoinnin arvot huomattavasti korkeammalle kuin miehet.</p>
34.	<p>Wieck K, Dols J, Landrum P.</p> <p>Retention Priorities for the Intergenerational Nurse Workforce.</p> <p>2010.</p> <p>USA.</p> <p>33p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on arvioida eri sukupolvien työtyytyväisyyttä, työympäristöä ja johtajilta toivottuja ominaisuuksia.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 1773 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Tutkittavat olivat tyytyväisiä lääkäreiden ja sairaanhoitajien välisiin suhteisiin. Nuoremmat sairaanhoitajat olivat vähemmän tyytyväisiä työhönsä kuin yli 40-vuotiaat. Hoitajista 40% koki työssään turvattomuutta ja kolmasosa milleniaali sukupolven sairaanhoitajista aikoo jättää työpaikkansa seuraavan kahden vuoden aikana. Yli kaksi kolmasosaa suunnittelee vaihtavansa työpaikka seuraavan viiden vuo-</p>

				<p>den aikana ja 61% sairaanhoitajaryhmästä ilmoitti aikovansa jättää nykyisen työpaikkansa 10 vuoden kuluessa.</p> <p>Tutkimuksen perustella suositellaan panostusta johtamiseen, työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa työhönsä, henkilöstömäärän vakauttamiseen, kannustimien uudistamiseen ja hoitajien työturvallisuuteen.</p>
35.	<p>Yang K, Zhou L, Wang Z, Lin C, Luo Z.</p> <p>Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement.</p> <p>2019.</p> <p>Kiina.</p> <p>32p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on tutkia nöyrän johtajuuden vaikutusta innovatiiviseen käyttäytymiseen ja työhön sitoutumiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 377 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Nöyrä johtajuus vaikutti positiivisesti sairaanhoitajien innovatiiviseen käyttäytymiseen ja työhön sitoutumiseen (p < .01).</p>

36.	<p>Camveren H, Yurumezoglu A, Kocaman G.</p> <p>Why do young nurses leave their organization? A qualitative descriptive study.</p> <p>2020.</p> <p>Turkki.</p> <p>33p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää miksi nuoret sairaanhoitajat jättävät organisaationsa.</p>	<p>Kvalitatiivinen kuvaileva haastattelututkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 15 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Nuorten sairaanhoitajien syyt poistua organisaatiostaan todettiin kolmessa eri sisällönanalyysin yläluokassa: Negatiivinen työympäristö, pula hoitajista ja pettymykset yksilöllisissä odotuksissa.</p> <p>Negatiivisen työympäristön luokkaan sisältyivät alaluokat: Ammatillisen solidaarisuuden puute, johtajien tuen puute, puutteelliset ohjeistukset ja horisontaalinen väkivalta. Pula hoitajista - luokka koostui alaluokista liiallinen työmäärä ja ylityöt. Pettymykset yksilöllisissä odotuksissa luokka käsitti alaryhmät työ- ja vapaa-ajan epätasapaino, vaihtoehtoisten mahdollisuuksien saatavuus ja perheeseen liittyvät syyt.</p>
37.	<p>Fallatah F, Laschinger H, Read E.</p> <p>The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada.</p> <p>2017.</p> <p>Kanada.</p> <p>34p.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää autenttisen johtajuuden vaikutusta uusien sairaanhoitajien työpaikan vaihtoaiomuksiin suhteessa esihenkilöltä saatuun tunnustukseen, organisaatiolta saatuun tunnustukseen ja ammatilliseen minäpystyvyyden tunteeseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on 998 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Autenttinen johtamistyyli on yhteydessä työntekijän saamaan tunnustukseen esihenkilöltä ja organisaatiolta.</p> <p>Esihenkilöltä ja organisaatiolta saatu tunnustus vaikutti positiivisesti työntekijän ammatilliseen minäpystyvyyden tunteeseen ja sitä kautta vähensi työpaikan vaihtoaiomuksia.</p>
38.	<p>Wakim N.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on verrata kolmen suku-</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus.</p>	<p>Ammatillisten stressitekijät olivat kaikilla sukupol-</p>

	<p>Occupational Stressors, Stress Perception Levels, and Coping Styles of Medical Surgical RNs - A Generational Perspective.</p> <p>2014.</p> <p>USA.</p> <p>32p.</p>	<p>polven hoitajien ammatillisia stressitekijöitä, koettuja stressitasoja ja selviytymiskeinoja stressistä.</p>	<p>Tutkimuksen kohteena on 161 sairaanhoitajaa.</p>	<p>villa yhteydessä koettuihin stressitekijöihin. Stressistä selviytymiskeinoja käytettiin sitä enemmän, mitä enemmän stressiä koettiin. Y-sukupolvi ilmoitti Baby Boomers sukupolvea korkeammasta koetusta stressitasosta. Y-sukupolvi käytti stressistä selviytymiskeinona enemmän välttämiskäyttäytymistä, kun taas Baby Boomers itsehillintää. Esi- miesten on tärkeä tunnistaa eri sukupolvien stressikäyttäytyminen, jotta he pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan heitä stressaavissa tilanteissa.</p>
--	---	---	---	--

Liite 3

TAULUKKO 4 Laadunarvioinnin tarkistuslista (Hawker ym.2002)

Laadunarviointikriteeri alkuperäiskielellä englanniksi	Pistemäärä numeraalisesti ja alkuperäiskielellä englanniksi: 1= Very poor 2= Poor 3= Fair 4= Good	Kuvaus laadunarvioinnista alkuperäiskielellä englanniksi
1. Abstract and title: Did they provide a clear description of the study?	1	No abstract.
	2	Inadequate abstract.
	3	Abstract with most of the information.
	4	Structured abstract with full information and clear title
2. Introduction and aims: Was there a good background and clear statement of the aims of the research?	1	No mention of aims/objectives. No background or literature review.
	2	Some background but no aim/objectives/questions, OR Aims/objectives but inadequate background.
	3	Some background and literature review. Research questions outlined.
	4	Full but concise background to discussion/study containing up-to-date literature review and highlighting gaps in knowledge. Clear statement of aim AND objectives including research questions.
3. Method and data: Is the method appropriate and clearly explained?	1	No mention of method, AND/OR Method inappropriate, AND/OR No details of data.
	2	Questionable whether method is appropriate. Method described inadequately. Little description of data.
	3	Method appropriate, description could be better. Data described.
	4	Method is appropriate and described clearly (e.g., questionnaires included). Clear details of the data collection and recording.
4. Sampling: Was the sampling strategy appropriate to address the aims?	1	No details of sample.
	2	Sampling mentioned but few descriptive details.

	3	Sample size justified. Most information given, but some missing.
	4	Details (age/gender/race/context) of who was studied and how they were recruited. Why this group was targeted. The sample size was justified for the study. Response rates shown and explained.
5. Data analysis: Was the description of the data analysis sufficiently rigorous?	1	No discussion of analysis.
	2	Minimal details about analysis.
	3	Qualitative: Descriptive discussion of analysis. Quantitative.
	4	Clear description of how analysis was done. Qualitative studies: Description of how themes derived/ respondent validation or triangulation. Quantitative studies: Reasons for tests selected hypothesis driven/ numbers add up/statistical significance discussed.
6. Ethics and bias: Have ethical issues been addressed, and what has necessary ethical approval gained? Has the relationship between researchers and participants been adequately considered?	1	No mention of issues
	2	Brief mention of issues.
	3	Lip service was paid to above (i.e., these issues were acknowledged).
	4	Ethics: Where necessary issues of confidentiality, sensitivity, and consent were addressed. Bias: Researcher was reflexive and/or aware of own bias.
7. Results: Is there a clear statement of the findings?	1	Findings not mentioned or do not relate to aims.
	2	Findings presented haphazardly, not explained, and do not progress logically from results
	3	Findings mentioned but more explanation could be given. Data presented relate directly to results.
	4	Findings explicit, easy to understand, and in logical progression. Tables, if present, are explained in text. Results relate directly to aims. Sufficient data are presented to support findings.
8. Transferability or generalizability: Are the findings of this study transferable (generalizable) to a wider population?	1	No description of context/setting.
	2	Minimal description of context/setting.

	3	Some context and setting described, but more needed to replicate or compare the study with others
	4	Context and setting of the study is described sufficiently to allow comparison with other contexts and settings, plus high score in Question 4 (sampling).
9. Implications and usefulness: How important are these findings to policy and practice?	1	None of the above (Contributes something new and/or different in terms of understanding/insight or perspective. Suggests ideas for further research. Suggests implications for policy and/or practice).
	2	Only one of the above
	3	Two of the above (state what is missing in comments).
	4	Contributes something new and/or different in terms of understanding/insight or perspective. Suggests ideas for further research. Suggests implications for policy and/or practice.

Liite 4

TAULUKKO 5. Milleniaalihoitajien odotukset hoitotyön esihenkilölle pääteemat ja alateemat

MILLENAALIHOITAJIEN ODOTUKSET HOITOTYÖN ESIHENKILÖTYÖLLE	
PÄÄTEEMA	ALATEEMA
Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen	Laadukkaan perehdytyksen varmistaminen
	Mentoroinnin tarjoaminen
	Kouluttautumisen mahdollistaminen
	Uralla kehittymisen ja etenemisen tukeminen
Työntekijän osaamisen hyödyntäminen	Vastuun antaminen
	Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen
Tunnustuksen antaminen työstä	Palautteenanto
	Arvostuksen osoitus ja kiittäminen
	Palkitseminen
Riittävien resurssien järjestäminen	Kohtuullisen työmäärän varmistaminen
	Riittävän henkilökuntamäärän varmistaminen
Työhyvinvoinnin edistäminen	Työssä jaksamisen tukeminen
	Hyvän työilmapiirin edistäminen
	Konflikteihin puuttuminen
	Tiimityöhön panostaminen
	Toimivan työvuorosunnittelun toteuttaminen
	Toimivan työympäristön ja työvälineiden järjestäminen
	Tuen antaminen
	Kannustaminen ja motivointi
Työntekijän oikeudenmukainen kohtelu	Kunnioittaminen
	Tasa-arvoinen kohtelemine
Onnistunut tiedonkulku	Hyvät viestintätaidot
	Hyvät vuorovaikutustaidot
	Hoitotyön strategian ja tavoitteiden selkeä ilmaiseminen
Turvallisuuden varmistaminen työpaikalla	Työntekijän turvallisuuden varmistaminen
	Potilaiden turvallisuuden varmistaminen
Esihenkilö kyvykkyys	Osaava ja vastuullinen esihenkilö
	Rehellinen esihenkilö
	Inhimillinen esihenkilö
	Helposti lähestyttävä esihenkilö
	Joustava esihenkilö
	Auttavainen esihenkilö
Koulutettu esihenkilö	