



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SUSANNA VUONNALA

# **Organisaation sitoutumiseen vaikuttavat tekijät millennialihoitohenkilökunnan näkökulmasta**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Vuonnala, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä elokuu 2022
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi <b>Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta</b></p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma</p>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä tekijät edistävät organisaatioon sitoutumista millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä erään sosiaali- ja terveystieteiden organisaation kanssa.</p> <p>Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja X-sukupolven ollessa määrällisesti pieni, ovat millenniaalit työelämän valtasukupolvi. Millenniaalit eroavat muista sukupolvista lähinnä asenteissaan ja, mitä he kaipaavat johtamiselta ja työltään. Tässä opinnäytetyössä millenniaaleilla tarkoitetaan 1980-luvun alusta - 1990-luvun puoleen väliin syntyneitä.</p> <p>Kohdeorganisaatiosta on lähivuosina eläköitymässä henkilökuntaa, jolloin millenniaalihoitohenkilökunnan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on erityisen tärkeää, jotta kohdeorganisaatio pystyy tulevaisuudessa tarjoamaan laadukkaita sosiaali- ja terveystieteiden palveluita.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa syvällisen käsityksen tutkitavasta aiheesta. Tutkimusaineisto kerättiin kolmen hengen ryhmähaastattelulla, jota täydennettiin kahdella yksilöhaastattelulla. Haastateltavia oli siis yhteensä viisi. Sekä ryhmähaastattelu että yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluna.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta moni asia. Erityisesti työvuorosuunnittelu, koulutus- ja kehittämismahdollisuudet, työtyytyväisyys, vaikuttamismahdollisuus, palkitseminen, arvostaminen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat lisäävät millenniaalihoitohenkilökunnan sitoutumista.</p>		
<p>Avainsanat millenniaalit, y-sukupolvi, organisaatiot, sitoutuminen, sitouttaminen, hoitotyö, kuntoutus,</p>		

Author(s) Last name, First name Vuonnala, Susanna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date August 2022
	Number of pages 39	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Factors affecting organizational commitment from the perspective of millennial nursing staff</b>		
Degree programme Degree Programme In Business Administration		
<p>The purpose of this thesis was to determine what factors contribute to organizational engagement from the perspective of millennial nursing staff. This thesis has been done in collaboration with an organization in the field of health and social care.</p> <p>With big baby boomers retiring and generation X being small in quantity, millennials are the power generation of working life. Millennials differ from other generations mostly in their attitudes and what they crave from management and work. In this thesis, millennials refer to those born from the early 1980s to half of the 1990s.</p> <p>The target organization will be retiring staff over the next few years, when identifying the factors affecting the engagement of millennial care staff will be particularly important so that the target organization will be able to provide high-quality health and social care services in the future as well.</p> <p>In this thesis, qualitative research was used as a research method. The qualitative research method allows for a deep understanding of the subject under study. The data were collected through a three-person group interview, supplemented by two interviews with individuals. So there were five interviewees in total. Both the group interview and the individual interviews were conducted as a themed interview.</p> <p>The results of the thesis show that from the point of view of millennial nursing staff, there are many things that affect the commitment to the organization. In particular, shift planning, training and development opportunities, job satisfaction and ability to influence, reward and appreciation, and issues related to well-being at work increase the commitment of millennial nursing staff.</p>		
Keywords Millennials, Generation Y, Organizations, Commitment, Engagement, Nursing, Rehabilitation		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	7
2.1 Opinnäytetyön tavoitteet .....	7
2.2 Tutkimuskysymys .....	7
2.3 Sisällön esittely .....	7
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ .....	8
3.1 Toimeksiantajan esittely.....	8
3.2 Keskeiset käsitteet.....	8
3.2.1 Hoitotyö, kuntoutus ja erityisen tuen tarve.....	8
3.2.2 Millenniaalit ja muut sukupolvet .....	9
4 ORGANISAATIO JA SIIHEN SITOUTUMINEN.....	13
4.1 Organisaatiokäsitys .....	13
4.2 Organisaatioon sitoutuminen yleisesti .....	15
4.2.1 Sitoutumisen muodot.....	17
4.3 Hoitohenkilökunnan sitoutuminen organisaatioon .....	17
4.4 Sitoutumista edistävät tekijät .....	18
4.4.1 Työtyytyväisyys.....	18
4.4.2 Työhyvinvointi .....	19
4.4.3 Hyvä johtaminen.....	19
4.4.4 Palkitseminen.....	20
4.4.5 Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä .....	20
4.4.6 Organisaatiokulttuuri .....	21
4.4.7 Autonomia .....	21
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	22
5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusjoukon tavoittaminen .....	22
5.2 Aineistonkeruumenetelmä.....	23
5.3 Aineiston analysointi.....	25
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	26
6.1 Yhteisöllinen työvuorosunnittelu .....	26
6.2 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet .....	27
6.3 Työtyytyväisyys ja työhön vaikuttamismahdollisuus .....	28
6.4 Palkitseminen ja arvostus .....	29
6.5 Työhyvinvointiin liittyvät tekijät .....	29
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
8 LOPUKSI.....	32

## LÄHTEET

## LIITTEET

- Liite 1. Ryhmäteemahaastattelu
- Liite 2. Tutkimusesite
- Liite 3. Tutkittavan suostumus

## 1 JOHDANTO

Suomalainen sosiaali- ja terveysala on muutoksessa niin rakennemuutoksen – eli niin sanotun sote-uudistuksen – kuin myös henkilöstön saatavuus- ja riittävyysaasteiden vuoksi. Koronapandemia on osaltaan vaikuttanut työvoimaan ja muutokset työvoiman kysynnässä ovat olleet nopeita ja suuria (Tevameri, 2021, s. 11). Alkuvuodesta 2023 sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestäminen siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Hyvinvointialueen tavoitteena on tasavertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden lisäksi tarkoitus vastata erilaisiin haasteisiin koskien muun muassa työvoiman saantia ja kustannusten kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on myös kansainvälisesti haastavassa tilanteessa (Chegini ym., 2019, kohta ”abstract”). Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus, alalla pysyminen ja sitoutuminen organisaatioon on haaste ympäri maailman. Väestä ikääntyy, joka tarkoittaa kasvavia tarpeita ja kustannuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoon. (Chegini ym., 2019, s. 86.) Lisäksi suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa puutteen työvoimaan (Tevameri, 2020, s. 57). Kasvavien tarpeiden myötä tarvitaan riittävästi osaavaa ja sitoutunutta hoitohenkilökuntaa, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta pystytään turvaamaan myös tulevaisuudessa.

Terveydenhuollosta tulee kustannustietoisempaa ja millenniaalihoitohenkilökunnan ollessa yksi suurimmista hoitohenkilökuntaryhmistä, on tärkeää tiedostaa, mitä he tarvitsevat sitoutuakseen (McClain ym., 2021, s. 868).

Aihe on henkilökohtaisesti minulle tärkeä, koska olen edelliseltä koulutukseltani lähihoitaja. Lisäksi syntymävuoteni perusteella kuulun Y-sukupolveen eli millenniaaleihin. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa henkilöstöhallinnon tehtävissä. Koen, että tämän opinnäytetyön avulla pystyn esittelemään tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitohenkilökunnan organisaatioon sitoutumiseen.

Opinnäytetyön avulla asiantuntijuuteni aiheeseen syventyy ja pystyn hyödyntämään oppimaani myös tulevaisuudessa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä siihen, millaiset tekijät vaikuttavat organisaatioon sitoutumisessa millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta. Millenniaaleilla opinnäytetyössä tarkoitetaan 1980-luvun alkupuolella – 1990-luvun puoleen väliin mennessä syntyneitä henkilöitä. Hoitohenkilökunnalla puolestaan tarkoitetaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatioon sitoutumista yleisesti sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkemmin aiheeseen syvennytään millenniaalien näkökulmasta ja pyritään selvittämään, mitä millenniaalihoitohenkilökunta tarvitsee sitoutuakseen kohdeorganisaatioon. Opinnäytetyön tavoite on antaa kohdeorganisaation johdolle ja esihenkilöille syvempää tietoa tekijöistä, jotka edistävät organisaatioon sitoutumista juuri millenniaalien kohdalla.

### 2.2 Tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä vastataan kysymykseen:

- Millaiset tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioon sitoutumiseen millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta?

### 2.3 Sisällön esittely

Tämä opinnäytetyö etenee tutkimusympäristön esittelyllä, jossa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajan esittely, tarve opinnäytetyölle sekä kuvataan keskeisimmät käsitteet. Seuraavassa kappaleessa keskitytään organisaatioon sitoutumiseen yleisesti ja kuvataan sitoutumisen yleiset muodot. Kappaleessa kuvataan myös hoitohenkilökunnan organisaatioon sitoutumista ja esitellään yleisimpiä sitoutumista

edistäviä tekijöitä. Työn teoreettisen viitekehyksen jälkeen kerrotaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä ja tutkimusjoukon tavoittamisesta sekä kuvataan aineistonkeruumenetelmä. Työn loppuosassa kuvataan tutkimuksen tulokset, yhteenveto ja johtopäätökset. Lisäksi lopussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

### 3.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantajasta puhutaan opinnäytetyössä kohdeorganisaationa. Kohdeorganisaatiossa hoitohenkilökunta tekee hoito- ja kuntoutustyötä erityistä tukea vaativan asiakasryhmän kanssa. Kohdeorganisaation asiakkaat ovat eri ikäisiä ja heidän hoito- ja kuntoutusjaksonsa ovat pääsääntöisesti määräaikaaisia. Kohdeorganisaatio tarjoaa määräaikaisen kuntoutuksen lisäksi tutkimus-, kriisi- ja hoitajaksoja. Kohdeorganisaation hoitohenkilökunta koostuu eri ikäisistä mutta erityisesti toimeksiantajaa kiinnostaa millenniaalien – tarkemmin määritellen – Y-sukupolven näkemykset sitoutumisesta. Kohdeorganisaatiosta on jäämässä eläkkeelle seuraavien viiden vuoden aikana suuri määrä hoitohenkilökuntaa, jonka vuoksi millenniaalien sitoutuminen organisaatioon korostuu entisestään. Millenniaalit eli Y-sukupolvi on se sukupolvi, joiden ammatillinen osaaminen, kokemus ja tietotaito kyseisestä työstä on ensiarvoisen tärkeää säilyttää kohdeorganisaatiossa laadukkaan potilas- ja asiakastyön turvaamiseksi.

### 3.2 Keskeiset käsitteet

#### 3.2.1 Hoitotyö, kuntoutus ja erityisen tuen tarve

Hoito- ja kuntoutustyötä tehdään kohdeorganisaation jokaisessa neljässä yksikössä vuorokauden jokaisena päivänä kellonajasta riippumatta. Hoito- ja kuntoutustyö on



suunnitelmallista ja sen laadukas toteuttaminen vaatii hoitohenkilökunnalta vahvaa ammatillista osaamista, sitoutuneisuutta sekä tietoa ja taitoa kohdata erityisen tuen tarpeessa olevia henkilöitä. Hoito- ja kuntoutustyö perustuu erityisen tuen tarpeessa olevalle henkilölle laadittuun hoito- ja kuntoutussuunnitelmaan sekä moniammatillisesti ja yhteistyössä henkilön läheisten kanssa asetettuihin tavoitteisiin.

*Hoitotyö* on ammatillista toimintaa, joka perustuu hoitotieteeseen ja, jolla pyritään eri keinoin edistämään ihmisten terveyttä sekä toimeen tulemistä sairauden aiheuttamien rajoitusten kanssa. Hoitotyö on hoitamista, auttamista, tukemista ja ohjaamista. (Duodecim Terveyskirjasto, 2022.)

*Kuntoutus* on toimintaa, jolla pyritään palauttamaan asiakkaan tai potilaan omatoimisuus sairauden hoidon aikana ja sen jälkeen. Kuntoutumisella tuetaan asiakkaan tai potilaan arjessa selviytymistä mahdollisimman itsenäisesti, edistetään ja tuetaan toimintakykyä, kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä osallisuutta. (Duodecim Terveyskirjasto, 2022.)

Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014, 3 § 3 mom.) *erityisen tuen tarpeessa* olevalla henkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on erityisiä vaikeuksia hakea ja saada tarvitsemiaan sosiaali- ja terveystalveluja kognitiivisen tai psyykkisen vamman tai sairauden, päihteiden ongelmakäytön, usean yhtäaikaisen tuen tarpeen tai muun vastaavan syyn vuoksi.

### 3.2.2 Millenniaalit ja muut sukupolvet

Sukupolvien määrittelyyn on olemassa monta eri tapaa.

Tutkijat eivät ole onnistuneet löytämään mitään yhteistä tiettyä vuosilukua, milloin tietty sukupolvi alkaa ja, mihin vuosilukuun se loppuu. Vuosiluvun määrittelyn sijaan tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sukupolven ajanjakson määrittelyyn vaikuttaa pitkälti se, että jokaisella sukupolvella on yhteisiä kokemuksia tietyllä ajanjaksolla ja nämä yhteiset kokemukset muokkaavat jokaista sukupolvea. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta ”mikä ihmeen sukupolvi?”.) Nämä eri kokemukset puolestaan vaikuttavat heidän suhtautumiseensa, kun puhutaan työstä ja sitoutumisesta.

Eri sukupolviin kuuluvilla voi olla erilainen käsitys houkuttelevasta työpaikasta (Tevameri, 2020, s. 63). Seuraavissa kappaleissa kuvataan eri sukupolvia sekä heille ominaisia piirteitä työelämässä ja vapaa-ajalla. Syvemmin perehdytään opinnäytetyön kannalta oleellisimpaan sukupolveen eli millenniaaleihin.

*Millenniaalien* eli Y-sukupolven määrittelystä on olemassa muutamia eri näkemyksiä. Osa tutkijoista määrittelee sukupolven syntyneen lyhyempänä ajanjaksona ja osa taas pidempänä. Joidenkin tutkijoiden mielestä millenniaalit olisivat yksi ryhmä, kun taas osa saattaa jakaa heidät aaltoihin ja osan mielestä millenniaalit jakautuvat kahteen eri sukupolveen – Y- ja Z-sukupolviin. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”milleniaalit”.) Susanna Kultalahti (2015) määrittelee väitöskirjassaan Y-sukupolven syntyneeksi aikavälillä 1979–1995.

Bialik ja Fry (2019, s. 2) puolestaan käyttävät Pew Research Centerin taulukkoa sukupolvista tekstissään, jossa määrittelevät millenniaalit syntyneeksi vuosina 1981–1996. Eri tutkijoiden näkemyksissä millenniaalisukupolven alkamisesta ja päättymisestä on vain muutamien vuosien ero. Eroavaisuudet kyseisen sukupolven alkamis- ja päättymisvuosissa eivät kuitenkaan vaikuta siihen, miten tutkijat kuvailevat millenniaaleja yleisesti.

Vuonna 2020 Suomen työvoimasta lähes puolet olivat millenniaaleja (Y- ja Z-sukupolveen kuuluvia), joka on seurausta X-sukupolven pienuudesta ja suurten ikäluokkien eläköitymisestä. Koska suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, jää Suomen työmarkkinoille valtava vaje, joka tulee täyttää millenniaaleilla. Millenniaaleja on työelämässä määrällisesti enemmän kuin X-sukupolvea ja suuria ikäluokkia. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”milleniaalit”.)

Millenniaalien on sanottu eroavan aiemmista sukupolvista huomattavasti lähinnä asenteiden vuoksi. Heidät on kuvattu olevan toiveikkaita, suvaitsevaisia ja itsevarmoja. Kuitenkin samalla he ovat alttiimpia potemaan henkistä uupumusta ja jopa loppuun palamista. Millenniaalit ovat kasvaneet digitalisaation ja globalisaation aikana, joka on vaikuttanut heidän oppimiseensa ja siihen, miten he suhtautuvat yksityis- ja työelämään. He ovat tottuneet maailman muuttumiseen – ajoittain nopeallakin tahdilla – ja tämä näkyy myös heidän suhtautumisessaan työhön ja muutokseen. Millenniaalit eivät vieroksu tai pelkää muutosta, vaan haluavat sitä ja ovat valmiita luomaan sitä tarpeen

vaatiessa jopa itse. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”millenniaalit”.) Millenniaalit eivät välttämättä halua sitoutua kuin muutamaksi vuodeksi (Ruokoski, 2018). Esimerkiksi 25–34 vuoden iässä olevien millenniaalihoitohenkilöiden keskimääräinen työaika yhdessä työpaikassa on noin 2.8 vuotta (McClain ym., 2021, s. 868).

Millenniaalit ovat koulutetumpia kuin heitä edeltävät sukupolvet niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. He ovat valmiita tekemään töitä ja kehittämään itseään, jotta saavuttavat asioita, joita pitävät tärkeänä. Millenniaalit kyseenalaistavat rohkeasti erilaisia toimintatapoja, joka voikin aiheuttaa esihenkilöissä ja organisaation johdossa hämmennystä, koska aiemmat sukupolvet ovat tehneet työnsä niin sanotusti mukisematta. Toimintatapojen kyseenalaistaminen ei ole auktoriteettien haastamista vaan innovatiivisten ja luovien muutosideoiden esiintuomista sekä asioiden eteenpäin viemistä. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”millenniaalit”.) Esihenkilöltä millenniaalit odottavat tasa-arvoa, palautetta, vuorovaikutusta ja läsnäoloa (Ahonen ym., 2010, s. 24). Lisäksi millenniaalit odottavat esihenkilöltä, että tämä ottaa huomioon heidän yksilölliset tarpeensa työtehtävien suhteen ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 5, ”kustomoitu johtajuus”).

Millenniaalit sitoutuvat enemmän työhön kuin työnantajaan ja he haluavat saada kokemusta eri työpaikoista (Ahonen ym., 2010, s. 24). Millenniaalit haluavat, että työ olisi merkityksellistä, kehittäväää ja motivoivaa. Työn tulisi olla joustavaa, joka on tasapainossa vapaa-ajan kanssa. (Arar & Yüksel, 2015, s. 4.) Heille työ ei ole kaikki kaikessa, vaikka on sanottu, että he työskentelevät ahkerammin kuin esimerkiksi X-sukupolvi. Mikäli työ ei vastaa millenniaalien omia odotuksia, ei he arkaile työpaikan vaihtamisen kanssa. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”millenniaalit”.) Puhuttaessa millenniaaleista on tärkeää ymmärtää heidän ajatusmaailmaansa ja heidän toimintaansa, joka ohjautuu tämän ainutlaatuisen ajatusmaailman kautta. Millenniaalit työskentelevät elääkseen, eivätkä elä vain tehdäkseen työtä. (Wood, 2019, s. 114–116.)

Bialik ja Fry (2019, s. 2) määrittelevät *Z-sukupolven* edustajiin vuonna 1997–2012 syntyneet Pew Research Centerin taulukon mukaisesti.

He ovat sukupolvi, joka on syntynyt valmiiseen digitaaliseen maailmaan, joka on täynnä erilaisia viestintälaitteita ja teknologisia ratkaisuita. Heillä ei ole käsitystä min-käläinen maailma on ollut ennen digitalisaatiota. He ovat kasvaneet ja tottuneet siihen, että pääasialliset keskustelukanavat ovat internetissä ja, että he pystyvät olemaan yhteydessä keneen tahansa, milloin tahansa, mistä tahansa. He ovat loistavia tekemään montaa asiaa samaan aikaan eikä päätösten tekemiseen kulu aikaa. Tämän sukupolven edustajilla on erittäin hyvät teknologiataidot, koska ovat käyttäneet teknologiaa pienestä asti. Ehkä juuri tästä syystä heillä on valitettavasti myös vajavaiset emotionaaliset taidot. (Arar & Yüksel, 2015, s. 4; Csobanka, 2016, s. 66–67.)

Työelämässä tämän sukupolven vanhimmat edustajat eivät ole ehtineet olla montaa vuotta. Sukupolven edustajista on kuitenkin ehditty saada selville, että eniten työelämässä he arvostavat kehittymistä, työn merkityksellisyyttä ja yksilöllisiä tarpeita (Arar & Yüksel, 2015, s. 4; Csobanka, 2016, s. 66–67).

*X-sukupolvea* eli 1965–1980-luvulla syntyneitä määrittäessä Bialik ja Fry (2019, s. 2) käyttävät Pew Research Centerin taulukkoa sukupolvista.

Mellanen ja Mellanen (2020, luku 1., kohta ”X-sukupolvi”) kuvaavat X-sukupolven hieman tuntemattomampana ja jopa hieman tylsänä. Tämä puolestaan johtuu siitä, että he jäävät kahden suuren sukupolviluokan väliin – suurten ikäluokkien ja milleniaalien. X-sukupolvi on kuitenkin ratkaisevana tekijänä siinä, että milleniaaleja voidaan ymmärtää paremmin.

X-sukupolveen on vaikuttanut erilaiset maailmanlaajuiset tapahtumat kuten esimerkiksi 1990-luvun lama, laman aiheuttama työttömyys, yhteiskunnan rakennemuutokset ja avioerojen yleistyminen. Tämä kaikki on tapahtunut X-sukupolven ollessa nuoria ja nämä kaikki tapahtuvat ovat muovanneet kyseisen sukupolven edustajien maailmankuvaa negatiivisempaan suuntaan: luottamus tulevaisuuteen sai kolauksen. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”X-sukupolvi”.)

X-sukupolven edustajien sanotaan olevan tiimityöskentelijöitä ja tätä on osittain selitetty sillä, että nuoruusvuosina koettuja ikäviä asioita on jaettu ystävien kesken, joka on korostanut yhteishengen merkitystä. Tämä sukupolvi haluaa, että työ ja vapaa-aika on tasapainossa. He arvostavat ammatillisuutta ja rehellistä suoraa palautetta. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”X-sukupolvi”.) He saattavat olla mieluummin

uskollisia omille tavoitteilleen kuin organisaation yhteisille tavoitteille (Arar & Yüksel, 2015, s. 3).

Bialik ja Fry (2019, s. 2) määrittelevät *suureksi ikäluokaksi* vuonna 1946–1964 syntyneet. Puolestaan Mellanen & Mellanen (2020, luku 1., kohta ”suuret ikäluokat”) kuvaavat, että suuret ikäluokat olisivat syntyneet vuonna 1945–1959.

Suuret ikäluokat ovat syntyneet toisen maailmansodan jälkeiseen maailmaan, joka on ollut jälleenrakentamisen aikaa, vaikka pelko sodasta on ollut läsnä lapsuudessa. Sotien jälkeen ihmiset ja perheet kaupunkilaistuiivat, joka mahdollisti yksilökeskeisyyden ja vapaamman elämän. Suurten ikäluokkien lapsuus on siis ollut hyvinvoinnin kasvun aikaa, jossa varjopuolena on ollut suurten ikäluokkien vanhempien kasvattaminen lapsensa häpeään. Tämä häpeässä kasvaminen on näkynyt myös työelämässä korostuneena kunnioituksen vaatimisena ja yksityisyyden suojelemisena. Kun suuret ikäluokat siirtyivät työelämään, halusivat he turvata heidän jo olemassa olevan hyvinvoinnin välittämättä hirveästi muista, jonka vuoksi heitä on kutsuttu myös itsekkääksi. He ovat olleet työelämässä suurin sukupolvi, jonka vuoksi myös heidän ajattelutapansa ja asenteet ovat vaikuttaneet työelämän kehittymiseen. He ovat vaikuttaneet työelämän kehittymiseen myös positiivisesti ahkeruudellaan ja kunnianhimoisuudellaan, vaikka heidän koulutustasonsa onkin alhaisempaa verrattuna muihin sukupolviin. Tälle sukupolvelle työ on erittäin tärkeä ja siihen on sitouduttu, josta kertoo myös uskollisuus työntantajaa kohtaan. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1., kohta ”suuret ikäluokat”.) Tämä työhön sitoutuneisuus ja uskollisuus on näkynyt muun muassa siinä, että työelämä on laitettu perhe-elämän edelle (Arar & Yüksel, 2015, s. 3).

## 4 ORGANISAATIO JA SIIHEN SITOUTUMINEN

### 4.1 Organisaatiokäsitys

Organisaatioita on aiemmin kuvattu eräänlaisina koneistoina, joissa henkilöstö on nähty vaihdettavissa olevina ”varaosina”, jossa jokaisella on ollut oma määritelty

tehtävä. Tällöin johtaminen on painottunut tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointiin sekä prosessien tehostamiseen. Tällaisen organisaatiokäsityksen on ajateltu tuovan organisaatiolle menestystä. Myöhemmin on kuitenkin huomattu ja ymmärretty, että organisaatio on kaikkea muutakin kuin edellä kuvattuja asioita. Kaikki koneiston osat ovat yhtä tärkeitä menestymisen kannalta niin myös koneiston ”varaosat” eli henkilöstö. On ymmärretty, että menestyneessä organisaatiossa henkilöstö on innostunutta, osaavaa ja sitoutunutta, jotka haluavat tehdä kaikkensa organisaation menestyksen eteen. On alettu ymmärtämään, että organisaatio on eräänlainen yhteisö, jonka voima on henkilöstön kyvykkyydessä ja luovuudessa niin älyllisesti kuin sosiaalisestikin. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1., kohta ”organisaatiokäsitys ja johtaminen”.)

Nykyisin organisaatiot nähdään avoimena systeeminä, jonka rajat ovat hataria ja herkkäliikkeisiä ympäristöön nähden. Avoin systeemi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ottaen siitä erilaisia syötteitä eli resursseja (=henkilöstö), joita prosessoimalla ja muokkaamalla syntyy tuotteita. Avoin systeemi on myös riippuvainen ympäristöstään, jonka vuoksi on tärkeää, että jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä säilytetään tietynlainen tasapainotila. Kyseinen systeemi eli tässä tapauksessa organisaatio muuttuu jatkuvasti ja oppii. Organisaation muuttumista ja oppimista ohjaa aina erilaiset tavoitteet, vaikka välillä näyttäisi, että organisaatio vain sopeutuu ja reagoi erilaisiin ympäristöstä tuleviin syötteisiin. Organisaatio on usein hierarkkinen, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten ympäristössä olevien elementtien kanssa. Tieto siis liikkuu organisaation sisältä ulos ympäristöön ja ympäristöstä sisälle organisaatioon. Edellä kuvatun mukaisesti organisaatio on siis hyvin monimutkainen kokonaisuus. Mitä paremmin organisaatiossa on ymmärretty kokonaisuuden monimutkaisuus, sitä paremmin on ymmärretty henkilöstön keskeinen rooli menestyksen ja selviytymisen taustalla. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1., kohta ”organisaatiokäsitys ja johtaminen”.) Organisaatio on siis monimutkainen, jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevan toimintakokonaisuus, joka muodostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka toimivat ja tekevät parhaansa yhteisen tavoitteen tai asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Robbins & Judge, 2021, s. 38).

## 4.2 Organisaatioon sitoutuminen yleisesti

Organisaatioon sitoutumisesta on monia määritelmiä ja kysymyksiä: mitä se on, miten se vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, miten se kehittyy ja mitä organisaatiossa voidaan tehdä sen hallitsemiseksi.

Sitoutuminen (*engagement, commitment*) on laaja ja monisyinen ilmiö, jota usein käytetään siinä yhteydessä, kun puhutaan työntekijöiden vaihtuvuudesta ja pohditaan, miksi työntekijä lähtee organisaatiosta eli ei ole sitoutunut. Sitoutunut työntekijä on muodostanut psykologisen suhteen organisaatioon, jossa tekee työtään. Tämä psykologinen tila kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon, halukkuutta olla ja jatkaa organisaation palveluksessa eli miten työntekijä kokee olevansa yhteydessä organisaatioon. Psykologisen suhteen ollessa huono tai olematon, jättää työntekijä herkemmin työnsä ja organisaation. (Meyer & Allen, 1997, s.11; Viitala, 2021, luku 2., kohta ”2.6. sitoutuminen”.) Psykologisen suhteen laadulla on merkitystä siihen, miten työntekijä kokee organisaatiossa pysymisen, miten hän kokee työtyytyväisyyden ja, mikä on hänen arvostuksensa organisaatiota kohtaan (Viitala, 2021, luku 2., kohta ”2.6. sitoutuminen”).

Hyvää psykologista suhdetta edistää psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on eräänlainen ”tila”, jossa jokainen organisaation jäsen kokee itsensä tärkeäksi ja hyväksytyksi sellaisenaan kuin on. Ennen kaikkea se on ”ilmasto”, jossa jokainen voi kokea olevansa turvassa. (Rinne, 2021, s. 27–30.) Psykologisen turvallisuuden tunne on sitä, että työntekijän on turvallista esimerkiksi esittää mielipiteitään ilman, että tulee nolatuksi tai syytetyksi, kyseenalaistaa tarvittaessa, antaa ja saada palautetta sekä esittää huolenaiheitaan (Edmondson, 2018, luku introduction, kohta ”What It Takes to Thrive in a Complex, Uncertain World”). Oli asia siis mikä hyvänsä, työntekijän tulisi pystyä tekemään se ilman, että kokee minkäänlaista syyllisyyden tai huonommuuden tunnetta eli työntekijän pitää pystyä toimimaan itsevarmana.

Tällöin työntekijän toimintaa ei määrittele pelko mahdollisesta ihmissuhderiskistä, vaan hän on valmis kohtaamaan luontaisen ihmissuhderiskin, jota tapahtuu jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Jos organisaatio on rohkea, tämä mahdollistuu. (Edmondson, 2018, luku introduction, kohta ”What It Takes to Thrive in a Complex, Uncertain World”). Se, että työntekijät eivät uskalla esimerkiksi huomauttaa korkeammassa asemassa olevaa kollegaa tai johtajaa jostain asiasta tai, että työntekijä ei uskalla olla

innovatiivinen, on organisaation toiminnan kannalta huolestuttavaa ja kertoo siitä, että organisaatio ei ole rohkea. Rohkeassa organisaatiossa tulisi siis kiinnittää huomiota siihen, että arvot, tavat ja kulttuuri sallii kokeilemisen ja epäonnistumisen (Rinne, 2021, s. 42.) Työntekijän kokemus psykologisesta turvallisuudesta lisää hänen sitoutumistaan organisaatioon.

Sitoutuminen voidaan käsittää myös suhtautumistapana tai asenteena. Asenteella tarkoitetaan pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua johonkin asiaan, joka puolestaan vaikuttaa henkilön toimintaan (Jokivuori, 2004, s. 285).

Työntekijä voi olla sitoutunut työhön sekä organisaatioon tai vain toiseen näistä. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon, kokee työnsä merkitykselliseksi organisaation menestymisen kannalta sekä kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Tämänkaltaiselle työntekijälle työllä on muukin merkitys kuin välineellinen esimerkiksi rahoituksen korvaus tehdystä työstä tai tietyn aseman saavuttaminen. Kun työntekijä on tunneperäisesti sitoutunut, on hän innostunut, luotettava, antaa aina parhaansa ja tarvittaessa joustaa työssään. Hän on sitoutunut organisaation arvoihin ja työtä tehdessään ajattelee koko organisaation etua. Työntekijöiden sitoutumisella on siis organisaatiolle iso merkitys, joka näkyy työntekijöiden parempina suorituksina, vähäisinä poissaoloina, innovaatioina ja haluna kehittää organisaatiota. (Viitala, 2021, luku 2., kohta ”2.6. sitoutuminen”.)

Sitoutuminen on aina molempien osapuolien (organisaation ja työntekijän) yhteinen ”sanaton sopimus”, joka edellyttää vastavuoroisuutta. Organisaation on myös osoitettava sitoutumista työntekijäänsä kohtaan. Organisaatio voi osoittaa sitoutumistaan luottamalla työntekijään, antamalla vaikuttamismahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia näyttää ja ennen kaikkea antaa työntekijän käyttää olemassa olevia kykyjään. Myös osoitus siitä, että työntekijän kehittyminen on tärkeää ja, että siihen annetaan mahdollisuus, osoittaa organisaation sitoutumista työntekijään. (Viitala, 2021, luku 1., kohta ”2.6. sitoutuminen”.)



#### 4.2.1 Sitoutumisen muodot

Organisaatioon sitoutumista, sitoutumisen kehittymistä ja sen vaikutusta työntekijään sekä organisaatioon 1980-luvulta asti tutkineet Meyer ja Allen (1997, s. 11; 41) kertovat, että sitoutumisella on seurauksia työntekijän työkäyttäytymiseen, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten sitoutuminen kehittyy. Heidän mukaansa sitoutumisessa on muodostunut psykologinen tila tai suhde, jota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: *affektiivisesta, jatkuvasta ja normatiivisesta*. *Affektiivisellä sitoutumisella* tarkoitetaan työntekijän positiivista tunneyhteyttä ja kiintymystä organisaatioon, joka saavutetaan onnistuneiden ja myönteisten työsuoritusten kautta. Tällöin työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, jolloin hän haluaa sitoutua organisaatioon. *Jatkuva sitoutuminen* puolestaan tarkoittaa, että työntekijä ei halua vaihtaa organisaatiota, koska tietää organisaation vaihtamisen aiheuttavan hänelle ylimääräisiä ei-toivottuja kustannuksia. Tällä tavoin sitoutunut työntekijä kokee, että hänen täytyy jäädä organisaatioon. *Normatiivisella sitoutumisella* puolestaan tarkoitetaan työntekijän velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan.

#### 4.3 Hoitohenkilökunnan sitoutuminen organisaatioon

Hoitohenkilökunnan sitoutumista organisaatioon on tutkittu kansainvälisestikin paljon ja useat tutkimukset osoittavat, että hoitohenkilökunnan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa moni asia.

Tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että työtyytyväisyys ja hoitohenkilökunnan itseluottamus vaikuttavat hoitohenkilöstön organisaatioon sitoutumiseen. (Chegini ym., 2019, s. 86). Erityisesti työtyytyväisyys lisää organisaatioon sitoutumista (Putra ym., 2020, s. 201). Itseluottamus ja varsinkin työtyytyväisyys ovat merkittäviä tekijöitä organisaatioon sitoutumisessa. Nämä tekijät vaikuttavat yhdessä organisaatioon sitoutumiseen ja molemmissa tekijöissä on omat osa-alueet, jotka puolestaan vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti siihen, kuinka voimakkaana kyseinen tekijä näyttäytyy. Esimerkiksi palkkaus ja tyytyväisyys työtehtäviin lisäävät työtyytyväisyyttä ja kun henkilö kokee työtyytyväisyyttä vahvistaa se myös hänen sitoutumistaan organisaatioon. Itseluottamus on persoonallisuuden piirre ja puolestaan hyvä itseluottamus tukee työtehtävissä onnistumista, joka lisää sitoutumista organisaatioon. Puolestaan se, miten hoitohenkilökunta kokee organisaation oikeudenmukaisuuden ei ole

suoraan yhteydessä organisaatioon sitoutumisessa vaan vaikuttaa välillisesti työtyytyväisyyden kautta. (Chegini ym., 2019, s. 86–89.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on noussut merkittäväksi osa-alueeksi, jolla voidaan vaikuttaa muun muassa hoitohenkilökunnan sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Sosiaali- ja terveysala muuttuu ja kehittyy toistuvasti, jonka vuoksi muutoksessa olisi tärkeää huomioida myös henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kehittäminen. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan jäsentää tarkastelemalla henkilöstönhankinnan, osaamisen kehittämisen, palkitsemisen, henkilöstön ja työn organisoinnin sekä työhyvinvoinnin toimintoja. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 238–242.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella ja edellä mainituilla toiminnoilla on vaikutusta työntekijän organisaatioon sitoutumisessa ja siinä, miten työntekijä kokee suhteensa organisaatioon (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 246).

#### 4.4 Sitoutumista edistävät tekijät

Hoitohenkilökunnan organisaatioon sitoutumista edistäviksi tekijöiksi on tunnistettu olevan ainakin työtyytyväisyys, työhyvinvointi, hyvä johtaminen, palkitseminen, kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä, organisaatiokulttuuri ja autonomia (Junttila, 2020, s. 30.; Tevameri, 2020, s. 64). Tarkemmin näitä tekijöitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

##### 4.4.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys (voidaan puhua myös työn imusta) tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jossa työn tekeminen koetaan mielekkääksi. Kun työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, kokee hän usein tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutumista työhön. Tarmokkuus näkyy työntekijän haluna panostaa työhönsä ja sinnikkyutenä vaikka työssä kohtaisikin erilaisia koettelemuksia. Omistautuminen puolestaan näkyy työntekijän innokkuutena ja innovoitumisena. Työntekijällä on kokemus merkityksellisyydestä sekä työntekijä on ylpeä tekemästään työstä, vaikka se olisikin välillä haasteellista. Uppoutunut työntekijä on keskittynyt ja häntä kiinnostaa syventyä työhön ja

siitä irtaantuminen on välillä vaikeaa. Työtyytyväisyyttä kokevat ovat sitoutuneita työhönsä ja yltyvät hyvään työsuoritukseen ja muun muassa nämä tekijät ovat yhteydessä organisaation menestykseen, ja työntekijän sitoutumiseen organisaatioon on siis vaikutusta työsuoritukseen. (Työterveyslaitos, n.d.).

#### 4.4.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on erittäin laaja ja se pitää sisällään monta eri osa-aluetta; yksilön terveyden ja työkyvyn, työympäristön, osaamisen ja kehittymismahdollisuudet, työn ja sen organisoinnin, työyhteisötaidot sekä johtamisen ja tiedonkulun. Tämä kokonaisuus vaikuttaa laaja-alaisesti yksilöön, hänen työntelemiseensä ja sitä kautta organisaatioon. Kun työntekijä kokee työhyvinvoinnin kasvavan vaikuttaa se myönteisesti työn tuottavuuteen ja sitoutumiseen sekä esimerkiksi sairauspoissaolot vähentyvät. Ensisijaisesti yksilö on päävastuussa työhyvinvoinnistaan, organisaation tehtäväksi jää huolehtia, että puitteet siihen on kunnossa. (Kauhanen, 2016, s. 26–28.) Työhyvinvointi on kuitenkin koko organisaation asia ja jokainen voi edistää sitä omalla toiminnallaan ja luoda myönteistä ilmapiiriä organisaatioon (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.).

#### 4.4.3 Hyvä johtaminen

Kun henkilöstö tavoittaa päämääränsä, kehittyy ja kehittää organisaation toimintaa voiden samalla hyvin, on tällöin johdettu hyvin. Hyvässä johtamisessa korostuu uudistuminen, tehokkuus ja ihmislähtöisyyden arvot. Johtaminen on toimintaa, jossa tavoitellaan tiettyä päämäärää. Johtamisessa tulisikin aina pohtia miten tehdään asia, joka halutaan tehdä ja miten sinne päästään. Johtamiseen ja siihen, miten se tapahtuu, on vaikutusta johtajan tietotaidolla, käytännön kokemuksella, arvoilla, uskomuksilla ja henkilökohtaisilla piirteillä. Siinä on aina mukana myös johtajan tunteet ja intuitiot järkipäisen tiedon lisäksi. Vaikka johtajuutta on tutkittu paljon, on se silti jossain määrin hyvinkin tuntematon, koska sen ennustaminen ja määrittely riippuu täysin siitä, kuka sitä toteuttaa. Hyvä johtaminen on osittain myös kokemuspäinen asia, koska ihmiset tuntevat ja ajattelevat eri tavoin, hyvän johtamisen kuitenkin tunnistaa, kun sitä näkee tai kokee. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1, kohta ”johtaminen tieteenä,

toimintana, työroolina ja taiteena”).) Kun ihmisiä johdetaan, tulisi tietotaidon lisäksi ymmärtää erilaisia vuorovaikutustasoja, kykyä havainnoida työyhteisön tunneilmastoa ja kykyä toimia eettisesti oikein ristiriitatilanteissa (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 168).

#### 4.4.4 Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa rahallista korvausta, taloudellista etua sekä aineettoman palkitsemisen muotoja. Usein palkitseminen käsitetään pelkästään rahallisen korvauksen kuten esimerkiksi palkan tai tulospalkkioiden saamiseksi. Palkitseminen käsittää kaiken, minkä työntekijä kokee palkitsevana. Nämä palkitsevat tekijät motivoivat työntekijää ja muun muassa sitouttaa työhön ja organisaatioon. Aineettomien palkkioiden rooli korostuu siinä vaiheessa, kun työntekijä alkaa pohtimaan omaa kohtaloaan organisaatiossa ja punnitsee vaihtoehtoja työpaikan vaihtamisen ja organisaatioon jäämisen välillä. Aineettomia palkkioita ovat esimerkiksi saatu arvostus, työsuhteen turvallisuus ja työtehtävien mielekkyys, kiinnostavat sosiaaliset verkostot ja itsensä kehittäminen. (Viitala, 2021, luku 3, kohta ”3.5. palkitseminen”).)

#### 4.4.5 Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä

Tarve kehitymiselle lähtee työntekijän omista tuntemuksista omaa osaamistaan kohtaan ja tällöin organisaation johdon ja esihenkilöiden tehtävänä on kannustaa työntekijää ja luoda mahdollisuuksia kehitymiselle (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 182). Kun organisaatiossa mahdollistetaan kehittyminen ja sitä tuetaan, lisää se työntekijän myönteistä tunnetta organisaatiota kohtaan (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 227). Tämä myönteinen tunne puolestaan lisää halua sitoutua organisaatioon.

Työntekijän kehittyminen lisää myös hänen taitoansa selviytyä hankalista työtilanteista ja lisää kykyä sekä kiinnostusta oman työn kehittämiseen. Työntekijöiden kehittymistä tarvitaan, jotta organisaatio ja työyhteisö onnistuu tavoitteissaan. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 176.)

Vaikutusmahdollisuus työssä tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus ja valta vaikuttaa työn tekemiseen, oloihin ja sisältöihin ja sitä koskeviin päätöksiin esimerkiksi

työjärjestyksestä, työmenetelmistä ja työtahdistä. Vaikutusmahdollisuudet voivat näyttäytyä eri volyymilla riippuen työyhteisön ja organisaation koosta, mutta työyhteisön tai organisaation koosta riippumatta vaikutusmahdollisuudet työssä lisäävät työntekijän motivaatiota ja myönteistä tunnetta työstä. (Laaksonen & Ollilla, 2017, s. 264–265.)

#### 4.4.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhdessä jaetuista arvoista, merkityksistä, uskomuksista, teoista ja jopa siitä, mitä jätetään tekemättä. Organisaatiokulttuuri muodostetaan organisaatiossa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Sitä kuvataan filosofiana, joka ohjaa organisaatiota ja sen toimintatapoja. Henkilöstössä opitaan tietyt toimintamallit ja ajattelutavat, jotka puolestaan välittyvät uusille työntekijöille heidän tullessa organisaatioon. Vahva organisaatiokulttuuri lisää työntekijöiden sitoutumista ja se on tekijä, joka vaikuttaa ja ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri voi oikein johdettuna olla yksi organisaation menestystekijöistä, mutta sitä todellakin pitää johtaa, jotta siitä saadaan halutunlainen, johtamatta jääneenä se vain tapahtuu ja on tällöin osittain hallitsematonta ja voi näin ollen vaikuttaa epäsuotuisasti organisaation menestykseen. Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavat kaikki organisaatiossa työskentelevät. (Luukka, 2019, s. 34.) Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa organisaation käyttäytymisnormit, ilmapiiri, yhteiset ”pelisäännöt” ja käsitykset (Tang, 2017, s. 1833–1834).

#### 4.4.7 Autonomia

Autonomialla tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että työ ja siihen liittyvät asiat koetaan mielekkääksi. Autonomialla halutaan myös kaventaa selkeän hierarkkisen johtamisen tyyliä. Jokaisella työntekijällä ja ihmisellä on halu ja oma tahto, joten on luonnollista, että työntekijä haluaa työssään mahdollisuuden vaikuttaa työtään koskeviin asioihin eikä vain tehdä niin kuin sanotaan. (Luukka, 2019, s. 147–148.)

Sosiaali- ja terveystalalla hierarkkinen hallintojärjestelmä on alkanut murenemaan ja on ymmärretty verkostomaisen johtamisen tärkeys, jotta yhteistyö eri toimijoiden välillä mahdollistuu (Rissanen & Lammintakanen, 2017, s. 85). Sosiaali- ja terveystalalla

yksi työhön vaikuttamismahdollisuuksista on henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin.

Autonominen työvuorosuunnittelu mahdollistaa työntekijän suunnitella omat työvuoronsa niin, että ne tukevat siviilielämää, omaa jaksamista ja vähentäisivät vuorotyön aiheuttamaa kuormitusta. Autonomisessa työvuorosuunnittelussa on kuitenkin tärkeää, että jokainen noudattaa organisaatiossa sovittuja yhteisiä sääntöjä koskien työvuorosuunnittelua. Oikein toteutuessaan autonominen työvuorosuunnittelu tukee työhyvinvointia, lisää työtyytyväisyyttä ja vastuullisuutta. (Sairaanhoitajat, n.d.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusjoukon tavoittaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää millenniaalihoitohenkilökunnan näkemys kohdeorganisaatioon sitoutumisesta.

Laadullinen tutkimus soveltuu siihen menetelmänä parhaiten, koska laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja saamaan aiheesta syvällisempi näkemys. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten erilaiset ihmiset kokevat ja näkevät heitä ympäröivän maailman. (Kananen, 2017, s. 35–36.) Laadullinen tutkimus kohdistuu tulevaisuuteen ja sen avulla voidaan parantaa, kehittää tai uudistaa tutkittavaa asiaa, ilmiötä tai kohdetta (Pitkäranta, 2014, s. 9).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusjoukko on organisaation millenniaalihoitohenkilökunta eli lähi- ja sairaanhoitajat, jotka luokitellaan syntymävuotensa perusteella kuuluvaksi Y-sukupolveen. Ilmiöön liittyvältä henkilökunnalta saadaan tietoa tutkimusongelmaan (Kananen, 2017, s. 56). Kohdeorganisaation millenniaalihoitohenkilökunnan näkemyksiä selvitetään ryhmähaastattelulla. Tavoitteena oli saada ryhmähaastatteluun osallistumaan 8 henkilöä. Haastattelulla saadun aineiston avulla on tarkoitus syventää ymmärrystä aiheesta ja saada tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusjoukon tavoittamiseksi sain organisaation henkilöstösihteeriltä listan kohdejoukkoon kuuluvista henkilökunnan jäsenistä eli 1980-luvun alusta 1990-luvun puoleen väliin mennessä syntyneistä. Organisaation millenniaalihoitohenkilökunnan jäsenistöä arvottiin ryhmähaastatteluun kutsuttavat henkilöt käyttämällä ositettua otantaa ja tehtiin yksinkertainen jaottelu mies- ja naishenkilöiden välillä. Molemmista jaoteluista arvottiin viisi henkilöä, kenelle haastattelukutsu lähetettiin. Molemmista listoista nostettiin täysin sattumanvaraisesti viisi nimeä. Tällaista yksinkertaista otantatapaa voidaan käyttää, kun kohdejoukon jäseniä on vähän (Metsämuuronen, 2011, s. 47). Nämä henkilöt ovat ne, joita lähestyin sähköpostilla ja pyysin osallistumaan ryhmähaastatteluun. Sähköpostiviestissä oli liitteenä tutkimusesite (liite 2), tutkittavan suostumuslomake (liite 3.) ja tietosuojaseloste.

Haastattelukutsu ryhmähaastatteluun osallistumisesta lähetettiin yhteensä kymmenelle henkilölle. Kolme henkilöä vastasi ryhmähaastattelukutsuun myöntävästi, kaksi henkilöä vastasi olevansa estynyt ja loput viisi henkilöä ei vastannut lainkaan annetun aikarajan puitteissa. Täydentäviä yksilöhaastatteluja varten lähetettiin yksilöhaastattelukutsut kymmenelle henkilölle. Kaksi henkilöä vastasi haastattelukutsuun myöntävästi, yksi vastasi kieltävästi ja loput seitsemän henkilöä ei vastannut lainkaan annetun aikarajan puitteissa. Ryhmähaastattelua siis täydennettiin kahdella yksilöhaastattelulla. Täydentäviin yksilöhaastatteluihin arvoen osallistujat sattumanvaraisesti niistä nimistä, joille en aiemmin lähettänyt sähköpostikutsua ryhmähaastatteluun osallistumisesta.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän opinnäytetyön haastattelu toteutettiin kolmen hengen ryhmähaastatteluna ja haastattelua täydennettiin kahdella yksilöhaastattelulla. Opinnäytetyötä varten haastateltavia oli kaiken kaikkiaan viisi henkilöä. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tavoitehenkilömäärä haastatteluun osallistumiseen oli kahdeksan henkilöä. Lopullinen henkilömäärä jäi siis alle tavoitellun. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja lisäksi kirjoitin haastattelun aikana muistiinpanoja aineiston tarkempaa analyysiä varten

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun tavoitteena on selvittää tutkittavien ajatuksia tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä ja löytämään vastauksia

tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Pitkäranta, 2014, s. 92–93). Teemahaastattelussa keskustelun teemat ovat ennalta päätetty ja tutkija pyrkii luomaan haastattelutilanteesta keskustelunomaisen. Haastateltaville annetaan teema-alueet (liite 1.) etukäteen ennen haastatteluun osallistumista, jotta he voivat valmistautua haastatteluun. Teema-alueet käydään haastatteluun osallistuvien kanssa läpi haastattelun alussa. (Valli & Aarnos, 2017, luku 1., kohta ”teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas”.) Teemahaastattelussa ei tarvitse olla tarkkoja kysymyksiä eikä järjestyksen tarvitse olla ennalta määritetty (Pitkäranta, 2014, s. 90–91).

Kyseinen menetelmä valikoitui siksi, koska se sopi parhaiten opinnäytetyön aikatauluun ja, koska tarkoitus oli selvittää kokemuksia jostain asiasta, oli haastattelu siihen luonnollisin ja luotettavin vaihtoehto. Kohdeorganisaatiossa on käytössä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, joka mahdollisti, että haastateltavat pystyivät ottamaan huomioon haastattelun ajankohdan työvuorosuunnitelmaa tehdessä. Haastattelun aloitusaika ajoitettiin klo 12–15 väliin, joka mahdollisti sen, että osallistujien oli mahdollista olla aamu- tai iltavuorossa. Näin sain maksimoitua sen, että mahdollisimman monelle haastatteluun osallistujalle sopisi. Haastattelu pidettiin kohdeorganisaation tiloissa ja osallistajat saivat osallistua siihen työajalla. Haastattelulle varattiin aikaa tunti.

Tässä opinnäytetyössä yksi haastattelu tapahtui ryhmähaastatteluna, joten tasapuolisuus tuli ottaa huomioon haastattelun aikana. Tämän varmistin sillä, että haastattelun aluksi kävin läpi osallistujien kanssa haastattelun onnistumisen kannalta tärkeät asiat, kuten esimerkiksi vuorossa olevan puhujan kunnioittaminen, tällöin ei puhuta päälle sekä kuunnellaan, mitä toisilla on sanottavana.

Näin kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus kertoa luotettavassa ilmapiirissä omia ajatuksia jokaiseen teemaan liittyen. Teemat haastattelulle valikoitui opinnäytetyön teoriatiedon pohjalta. (Valli & Aarnos, 2017, luku 1., kohta ”teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas”.)

Tämän opinnäytetyön aineistoa täydennettiin kahdella yksilöhaastattelulla. Yksilöhaastatteluihin osallistuvien kanssa sovittiin yksilöllisesti haastattelun ajankohta. Yksilöhaastattelu tai sen kulku ei poikennut suunnitellusta ryhmähaastattelusta muulla tavalla kuin, että ryhmän sijaan haastattelussa osallisena oli haastattelija eli minä ja haastateltava.



### 5.3 Aineiston analysointi

Menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään fenomenologista analyysiä. Fenomenologisessa analyysissä keskeisin tutkimuskohde on ihmisen kokemus, joka perustuu tutkijan välittömien havaintojen tekemiseen, haastateltavilta saadun tiedon pohdintaan ja reflektointiin. (Metsämuuronen, 2011, s. 156.) Valitsin fenomenologisen analyysin siksi, koska tarkoituksena on tutkia ihmisten kokemuksia. Tutkijana koin olevani hyvässä asemassa omakohtaisen kokemuksen ja ymmärryksen kautta, jolloin pystyin ymmärtämään paremmin haastateltavilta saatua tietoa. Tutkimuskohdetta lähestyin kuitenkin avoimesti ilman mitään ennalta määriteltyjä asioita tai teoreettista viitekehystä. (Jyväskylän yliopisto, 2020). Tutkijana olin avoin ja annoin aineiston puhutella minua.

Kaksi keskeistä käsitettä fenomenologiassa ovat deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla tarkoitetaan sitä, miten tutkittava kuvaa kokemustaan ja miten hänellä on tapa tuottaa aineistoa sekä, miten puolestaan tutkija ymmärtää haastateltavan antamaa kuvausta kokemuksesta. Tutkijan tulee kuvata haastateltavan kuvaama kokemus alkuperäisessä muodossa. Reduktiolla puolestaan tarkoitetaan, että tutkijan tulee kohdata haastateltavan kertoma kokemus sellaisenaan kuin se on ja asetettava syrjään mahdolliset omat oletukset tai käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Metsämuuronen, 2011, s. 172.)

Aineistoa käsittelin Amedeo Giorgin metodilla. Metodissa on viisi eri vaihetta: 1) pyrkimys kokonaisnäkemykseen 2) jakaminen merkitysyksikköihin 3) käänös tutkittavan yleiselle kielelle 4) yksityiskohtaisen merkitysverkoston muodostaminen ja 5) yleisen merkitysverkoston luominen (Metsämuuronen, 2011, s.178–179).

Aineistoon syvennyin huolellisesti kuuntelemalla ensin nauhoitteen muutaman kerran läpi. Tämän jälkeen pseudonymisoin haastateltavien henkilötiedot. Näin henkilötietoja ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön ilman tarvittavia lisätietoja (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.). Jatkossa tietoja käsittelin pseudonymisoidussa muodossa.

Tiedot yksilöin numerosarjalla nimen sijaan. Sen lisäksi mahdolliset henkilötiedot deidentifioin siten, että poistin niistä kaikki tarpeettomasti yksilöivät tunnisteet (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.) Tämän jälkeen litteroin aineiston valikoiden eli kirjoitin puhtaaksi vain ne haastattelussa ilmi tulleet asiat, jotka olivat oleellisia tutkimuksen

kannalta (Metsämuuronen, 2011, s. 126). Näin saatoin haastattelusta saadun aineiston kirjalliseen muotoon, jotta pystyin analysoimaan sitä tarkemmin.

Erittelin aineiston haastatteluteemojen mukaisesti käyttämällä värikoodausta. Tämän jälkeen käänsin aineiston yleiselle kielelle eli pyrin löytämään aineistosta haastateltavien kokemukset. Käännöksen yhteyteen jätin näkyville alkuperäisen tekstin. Tämän jälkeen muodostin haastateltavien yksilökohtaiset merkitysverkostot eli tein niin sanotun yhteenvedon jokaisen haastateltavan kokemuksista. Viimeisenä muodostin yleisen näkemyksen kokemuksista. Tämän jälkeen peilasin saatua tutkimustietoa teorian tietoon ja kirjoitin johtopäätökset sekä kuvasin muutaman kehittämissuosituksen saadun aineiston ja teorian tiedon perusteella.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Ryhmä- ja yksilöhaastatteluista saatiin arvokasta tietoa organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä milleniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta. Haastatteluihin osallistui hoitohenkilökuntaan kuuluvia sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Haastateltavista neljä oli naishenkilöitä ja yksi mieshenkilö. Jokainen haastatteluun osallistuneista on ollut organisaation palveluksessa yli kaksi vuotta. Haastatteluun osallistuneet olivat organisaation kolmesta eri yksiköstä.

### 6.1 Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu

Haastateltavista neljä koki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun yhdeksi isoksi tekijäksi nimetessään organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ansiosta jokaisella työntekijällä on vaikutusmahdollisuus omaan työaikaergonomiaan. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ansiosta, haastateltavat kokivat, että pystyvät joustavasti yhdistämään työn ja vapaa-ajan. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu koettiin muutenkin joustavana, ja yleisesti ottaen hyvin toimivana organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat, että jos yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ei olisi, olisi se heidän mielestään heikentävä tekijä puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta ja työssä jaksamisesta.

*”... työvuorosuunnittelu on yksi suuri plussa täällä, mitä on kuunnellut ystävien muista työpaikoista, tää on ihan todella hyvää, että me voidaan suunnitella niitä listoja tuolla ryhmissä ja pystytään vaikuttamaan siihen omaan työvuorosuunnitteluun...”*

*” Saa vaikuttaa mukavasti työvuoroihinsa, on joustavuutta ja pystyy mennä keskustele esimiesten kanssa ja muiden työkavereiden kanssa. Jos joku on enemmän iltapäinnotteinen kun toinen on sellaista joustavaa se työvuorosuunnittelu.”*

## 6.2 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

Neljä haastateltavaa koki organisaation koulutusmahdollisuudet hyväksi. Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa pääsee hyvin osallistumaan koulutuksiin ja koulutukset ovat mielenkiintoisia sekä ammatillisesti kehittäviä. Haastateltavat kokivat, että itsensä kehittäminen ammatillisesti on palkitsevaa ja pitää yllä työmotivaatiota. Hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat haastateltavien mielestä tärkeässä roolissa, kun pohditaan organisaation sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että vaikka koulutusmahdollisuudet ovat todella hyvät ja koulutuksiin pystyy osallistumaan hyvin, ei koulutuksissa opittuja asioita pääse täysin hyödyntämään organisaatiossa tai työtehtävissä.

Haastateltavat kokivat, että ajoittain henkilöstön kehittämideoita ei oteta avoimesti vastaan tai luvataan kehittää tiettyjä asioita, jotka kuitenkin syystä tai toisesta jäävät kehittämättä. Tämä koettiin haastateltavien keskuudessa turhauttavaksi, joka myös heikentää organisaation sitoutumista. Yksi haastateltavista koki, että etenemismahdollisuus organisaatiossa koulutuksella hankitun osaamisen kautta ei ole tasavertaista kaikille hoitohenkilökunnan jäsenille. Heikentäväksi tekijäksi sitoutumiselle mainittiin myös kokemus siitä, että normaali työaika ei riitä koulutuksella hankitun osaamisen hyödyntämiseen.

*” Semmoinen ammatillisen kehittymisen tukeminen on mun mielestä täällä organisaatiossa hyvää. On tosi paljon erilaisia koulutuksia ja mahdollistetaan hyvin hoitajien osallistuminen niihin...”*

*” ...sä et pysty niinku kehittää niitä asioita mihin sä kouluttaudut ja mitä sä haluat tehdä niin kyllähän se niinku rupee syömään ja kyllästyttään...”*

### 6.3 Työtyytyväisyys ja työhön vaikuttamismahdollisuus

Haastateltavista kaikki viisi olivat sitä mieltä, että työtyytyväisyys on yksi organisaation sitoutumista edistävä tekijä. Haastateltavat kertoivat kokevansa työnsä mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi, vaikka samalla työ on haastavaa ja raskasta. He kuvailivat työpäivien vaihtelevuuden, mahdollisuuden vaikuttaa työtapoihin ja työpäivien sisältöön, työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Haastateltavat kertoivat kokevansa työnsä merkityksellisenä, vaikka välillä tuntuukin, että työtä ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Yksi haastateltavista kertoi, että kokee voivansa tehdä työnsä omien arvojen pohjalta, jonka kuvaili edistävän organisaation sitoutumista. Jokainen haastateltavista mainitsi työn olevan pääsääntöisesti rauhallista ja perustehtävän mukaisiin työtehtäviin on aikaa, vaikka välillä työpäivät ovat erittäin kiireisiä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että jatkuva pula osaavasta hoitohenkilökunnasta on tekijä, joka heikentää myös heidän sitoutumistaan organisaation. Työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös organisaation sitoutumista heikentää haastateltavien kertoman mukaan väkivaltatilanteet ja niiden toistuva uhka. Yksi haastateltavista kertoi, että kokee raskaaksi ja kuormittavaksi sen, että koko työpäivän ajan pitää olla erittäin keskittynyt. Kaksi haastateltavista koki, että työn tulokset ovat ajoittain vaikeasti havaittavissa, joka laskee työmotivaatiota ja tätä kautta vaikuttaa heikentävästi organisaation sitoutumiseen.

*”Väkivallan uhka on kuiteski periaatteessa jokapäivästä niin onhan se nyt raskasta ja kuormittavaa olla semmosena niinku omalla tavalla skarppina kokoajan sen työpäivän.”*

*” ... työ itessään on sopivan rauhallista ja hidastemposta, toki nopeestikkin tarvii välillä toimia...”*

*” ...mun arvot, mä pystyn toteuttaa mun työtäni niinku omien arvojen ja oman halun ja omien mielenkiinnon kohteiden pohjalta ja toteuttaa itseäni niinku siinä. Koen oman työni tosi merkityksellisenä.”*

#### 6.4 Palkitseminen ja arvostus

Haastateltavista jokainen koki, että palkkaus on yksi tekijä, joka vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen edistävästi. Haastateltavat kokivat, että työstä saatu palkka ei täysin vastaa työn vaativuutta ja raskautta. Toisaalta haastateltavat olivat myös tyytyväisiä palkkaukseen. Osa haastateltavista kuitenkin pohti saisiko saman palkan niin sanotusti helpommalla jossain muussa työpaikassa. Yksi haastateltavista koki, että ajoittain kollegoiden välillä on arvostuksen puute, joka näkyy esimerkiksi sitoutumattomuutena yhteisiin pelisääntöihin ja työn tekemiseen sovitun mukaisesti. Haastateltava koki, että tämä heikentää organisaatioon sitoutumista. Yksi haastateltavista koki, että organisaatiossa ei palkita yksittäisistä työsuorituksista vaan jokainen saa saman palkan riippumatta siitä, miten hyvin työstä suoriutuu. Organisaatioon sitoutumista heikentäväksi tekijäksi koettiin myös tunne siitä, että organisaation johto ei arvosta hoitohenkilökunnan työtä. Organisaation johto koettiin etäiseksi. Yksi haastateltavista koki, että organisaation johto voisi ajoittain jalkautua lähemmäs hoitohenkilökuntaa.

*” ... tää on tosi raskasta tää työ että saisko tän rahan helpommin jossain muualla ettei tarttis välttämättä olla semmosta väkivallan uhkaa tai suoranaista väkivaltaa.”*

*”... on niinku eri arvoisia siis työntekijöitä jollakin tapaa et se työn määrä on eriarvoista mutta kaikki saa samaa palkkaa eli se työn suoriutuminen on erilaista.”*

#### 6.5 Työhyvinvointiin liittyvät tekijät

Haastateltavista kolme koki työpaikan hyvän sijainnin edistävän organisaatioon sitoutumista ja halua työskennellä kyseisessä työpaikassa. Ympäristötekijät ja tilojen esteettisyys koettiin myös hyväksi. Haastateltavien mielestä ympäristötekijät ja tilojen esteettisyys sekä monipuolisuus mahdollista työntekemisen monipuolisesti vuoden ajasta riippumatta, joka lisää organisaatioon sitoutumista. Haastateltavista jokainen

koki, että työyhteisö, jossa työskentelee, on hyvä. Mukava ja avoin työyhteisö on haastateltavien kokemuksen mukaan organisaatioon sitoutumista edistävä tekijä.

*” Onhan tää todella hyvällä sijainnilla. Täällä on hyvä työyhteisö missä mää oon.”*

*” No siis ihan tää sijainti. Onhan tää nyt hienolla paikkaa, mukavahan täällä on liikkuu...”*

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tulosten mukaan tärkeimpiä organisaatioon sitoutumiseen edistäviä tekijöitä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, koettu työtyytyväisyys ja työhön vaikuttamismahdollisuudet, palkitseminen ja arvostus sekä työhyvinvointiin liittyvät tekijät kuten hyvä työyhteisö.

Tulokset myötäilevät suurimmalta osin teorian tiedosta esiin nousseita tekijöitä, joiden on kuvattu edistävän organisaatioon sitoutumista. Hyvää johtamista ja organisaatiokulttuuria ei erikseen haastatteluissa nimetty organisaatioon sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Hyvä johtaminen nousi haastatteluissa muutaman kerran esiin keskusteltaessa organisaatiosta lähtemisestä. Tulosten mukaan aihe yhdistettiin lähinnä palkitseminen ja arvostus -aihealueeseen; haastateltavat kokivat, että organisaation johto ei arvosta hoitohenkilökuntaa. Arvostaminen sinällään on hyvin laaja ja monitahoinen käsite ja se, miten kukin sen kokee, on riippuvainen henkilöstä ja hänen kokemuksistaan. Organisaation johto ja esihenkilöt voivat kuitenkin lisätä hoitohenkilökunnan arvostuksen tunnetta kiinnittämällä huomiota ihmiskeskeisempään johtamiseen.

Ihmiskeskeinen organisaatio menestyy tulevaisuudessakin samalla sitouttaen osaavaa työvoimaa. Kun johdetaan ihmiskeskeisesti, johdetaan omalla esimerkillä: luodaan avointa ja laadukasta vuorovaikutuskulttuuria sekä kehitetään itse- ja ihmistuntemusta. Tärkeää on myös huomioida ihmisten erilaiset tunnetilat ja kiinnittää huomiota siihen, minkälainen tunneilmasto organisaatiossa vallitsee. Johtajuudessa tulee ottaa myös huomioon eri sukupolvien odotukset ja tarpeet. (Järvinen ja Lange, 2019, s. 125.)

Esimerkiksi millenniaalit eivät välitä hierarkkisesta johtamisesta, vaikka kaipaavatkin selkeää johtamista ja suunnan näyttämistä. Millenniaalit kokevat, että työyhteisössä kaikki ovat tasa-arvoisia. Arvostusta heiltä ei saa pelkän aseman tai ”hienolta kuulostavan” tehtävä- tai virkanimikkeen perusteella. (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta ”millenniaalit”.)

Organisaatiokulttuuri sitoutumista edistävänä tekijänä esiintyi tuloksissa muiden aihealueiden yhteydessä. Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa moni eri tekijä ja se, miten näitä tekijöitä johdetaan tai on otettu huomioon johtamisessa. Organisaatiokulttuuri sanana mielletään ehkä hieman vieraaksi sosiaali- ja terveysalalla tai kohdeorganisaatiossa, joten sen mainitseminen erikseen sitoutumista edistävänä tai heikentävänä tekijänä, saattoi haastateltavilta jäädä sen vuoksi mainitsematta. Opinnäytetyön tuloksissa kuitenkin esiintyy organisaatiokulttuurin muodostavia tekijöitä. Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota esimerkiksi edellä mainitussa kappaleessa olevaan ihmiskeskeisempään johtamiseen.

Organisaation johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työvuorosuunnittelu on tulevaisuudessakin yhteisöllistä ja tapahtuu joustavasti. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen koettiin erittäin tärkeäksi sitoutumista ja työssäjaksamista edistäväksi tekijäksi. Se, että on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, lisää millenniaalihoitohenkilökunnan sitoutumista sekä lisää työpaikan houkuttelevuutta. Millenniaaleille työ ei ole kaikki kaikessa, vaan he arvostavat myös omaa aikaa. Millenniaalit saattavat herkemmin potea työuupumusta aiempiin sukupolviin verrattuna, joten vapaa-ajan ja palautumisen merkitys korostuu entisestään (Mellanen & Mellanen, 2020, luku 1, kohta ”millenniaalit”). Palautumista voidaan tukea muun muassa yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla.

Millenniaalihoitohenkilökunnan jäsen haluaa kouluttautua ja kehittyä jatkuvasti, jolloin se tulisi heille sallia. Organisaation johdon tulee huolehtia siitä, että monipuolista koulutustarjontaa on tulevaisuudessakin tarjolla ja tukea hoitohenkilökuntaa oman osaamisensa kehittämiseen. Millenniaalit ovat tavoitekeskeisiä ja kunnianhimoisia, joten heidän osaamisen kehittämisen tukeminen lisää millenniaalien luottamusta organisaatiota kohtaa. Tämä lisääntynyt luottamuksen tunne puolestaan vahvistaa sitoutumista. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, mitä tapahtuu käydyn täydennyskoulutuksen

jälkeen. Mahdollistamalla hoitohenkilökunnalle koulutuksessa opitun hyödyntäminen, uusiutuu myös organisaation toiminta säännöllisesti. Millenniaalit haluavat kehittyä jatkuvasti, jotta mielenkiinto ja motivaatio työhön pysyy yllä. Lisäksi millenniaalit innostuvat herkästi, joten kokiessaan säännöllisesti innostumista, lisää se myös tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Organisaation johdossa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten millenniaalihoitohenkilökuntaa johdetaan. Millenniaalien johtaminen eroaa aiempien sukupolvien johtamisesta lähinnä asenteissa ja yksilöllisyydessä. Organisaation johdon ja esihenkilöiden olisi tärkeää huomioida johtamistyössä tekijöitä, jotka edistävät millenniaalihoitohenkilökunnan sitoutumista. Organisaatiossa on myös hyvä tiedostaa, että mitä nuorempi sukupolvi on kyseessä, sitä vähemmän aikaan he saattavat työskennellä samassa työpaikassa.

Lisäksi tutkimustulosten mukaan millenniaalihoitohenkilökunta kohtaa ja kokee työssään uhka- ja väkivaltatilanteita. Ensiarvoisen tärkeää olisi pohtia keinoja, joilla työsäjäksamista ja työtyytyväisyyttä voitaisiin tukea liittyen uhka- ja väkivaltatilanteisiin.

Tutkimuksessa nousi esiin, että jokainen haastateltava on pohtinut työuransa aikana useamman kerran organisaatiosta lähtemistä. Työyhteisö nousi merkittäväksi syyksi siihen, miksi haastateltavat ovat lopulta jääneet organisaatioon.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyö eteni suunnitellussa aikataulussa. Teoriatieto kirjoitettiin helmi- ja huh- tikuun välisenä aikana. Haastattelukutsut lähetettiin toukokuun lopussa ja kesäkuun alussa. Haastattelut pidettiin kesä- ja heinäkuun aikana. Saatu aineisto analysoitiin ja raportoitiin heinä- ja elokuun vaihteessa.

Tutkimus on kokonaisuudessaan luotettava. Tutkimusta tehdessä noudatin tehtyä suunnitelmaa ja aikataulua, dokumentoin tutkimusprosessin eri vaiheet sekä tutkijana



toimin eettisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää saatujen tulosten yhtäläisyys teoriatiedon kanssa. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta heikentää haastatteluun osallistuneiden määrä, joka jäi tässä opinnäytetyössä alle suunnitellun. Lisäksi uskon, että olisin saanut tarkempia ja yksilöllisempiä tuloksia, jos olisin pitänyt kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluissa tunnelma tutkijan eli minun ja haastateltavan välillä oli oman kokemukseni mukaan vapautuneempi. Uskon, että jos tutkimus toteutettaisiin täysin samoin muussa tutkimusympäristössä, olisi tutkimustulokset samankaltaiset.

Kokonaisuudessa tätä opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä ja uskon, että jatkotutkimuksen aiheita on monia. Jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi verrata Z-sukupolven kokemuksia Y-sukupolven kokemuksiin organisaatioon sitoutumisesta tai pyrkiä selvittämään organisaation johdon näkemyksiä millenniaalien johtamisesta tai miten yksilöllisyys pystytään huomioimaan johtamisen keinoin.

## LÄHTEET

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 53(4), 23–32. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162798/Ty%c3%b6poliittinen%20aikakauskirja4.2010.pdf.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Arar, T. & Yüksel, İ. (2015). How to manage generation z in business life. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4). [https://www.researchgate.net/profile/Tayfun-Arar/publication/282506391\\_How\\_to\\_manage\\_Generation\\_Z\\_in\\_Business\\_Life/links/59b2515caca2728472d4e0ba/How-to-manage-Generation-Z-in-Business-Life.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tayfun-Arar/publication/282506391_How_to_manage_Generation_Z_in_Business_Life/links/59b2515caca2728472d4e0ba/How-to-manage-Generation-Z-in-Business-Life.pdf)

Bialik, K. & Fry, R. (2019). Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations. Pew research center. [https://www.researchgate.net/profile/Richard-Fry/publication/337113826\\_Millennial\\_life\\_How\\_young\\_adulthood\\_today\\_compares\\_with\\_prior\\_generations/links/5dc5bc44299bf1a47b241d9b/Millennial-life-How-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richard-Fry/publication/337113826_Millennial_life_How_young_adulthood_today_compares_with_prior_generations/links/5dc5bc44299bf1a47b241d9b/Millennial-life-How-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations.pdf)

Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://npt.tums.ac.ir/index.php/npt/article/view/445>

Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Educationis Generalis*, 6(2). <https://sciendo.com/pdf/10.1515/atd-2016-0012>

Duodecim Terveyskirjasto. (2022). Lääketieteen sanasto. Haettu 12.2.2022 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/>

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=5596894>.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24 (4), 284–294. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus näkymä (journal.fi)

Junttila, K. (2020). Hoitohenkilökunnan sitoutuneisuus. HUS hoitotyön vuosikertomus 2020. <https://husinvuosi.fi/wp-content/uploads/2021/02/hus-hoitotyön-vuosikertomus-2020-.pdf>

Jyväskylän yliopisto. (2020). Fenomenologinen analyysi. Haettu 5.8.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>

Järvinen, K. & Lange, I. (2019). *Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista*. Alma Talent.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro gradu ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissohjelman laatiminen (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi>.

Kultalahti, S. (2015). "It's so nice to be at work!" - Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Uwasa. [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-651-7.pdf)

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa (3. painos). Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.

McClain., A.R., Arnold, A., Palokas, M. & Christian, R. (2021). Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review protocol. JBI Evidence Synthesis, 19(4), 867–873. [https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2021/04000/Retention\\_strategies\\_and\\_barriers\\_for\\_millennial.8.aspx](https://journals.lww.com/jbisrir/Fulltext/2021/04000/Retention_strategies_and_barriers_for_millennial.8.aspx)

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit – miten meitä tulisi johtaa. Atena. <https://www.ellibslibrary.com/>

Metsämuuronen, J. (2011). Laadullisen tutkimuksen käsikirja: E-kirja. International Methelp.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: theory, research and application. Sage Publications. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1195924>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Putra, A. P., Kusnanto, K., & Yuwono, S. R. (2020). Effects of job satisfaction and organizational commitment on nurse retention: A systematic review. Indonesian Nursing Journal of Education and Clinic (INJEC), 5(2), 197–205. <https://injec.aipni-ainec.org/index.php/INJEC/article/view/319>

Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). Sosiaali- ja terveysjohtaminen (3., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Robbins, S. P. & Judge, T. (2021). Organizational behaviour (18., uudistettu painos). Pearson Education.

Ruokoski, V. (17.9.2018). Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Yle uutiset. Haettu 12.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10376257>

Sairaanhoitajat. (n.d.). Hyviä käytäntöjä jaksamiseen. Haettu 7.3.2022 osoitteesta <https://sairaanhoitajat.fi/tyohyvinvointi/hyvia-kaytantoja-jaksamiseen/#>

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 muutoksineen. Haettu 19.2.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L1P3>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Soteuudistus. Haettu 27.2.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 6.3.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 1831–1845. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00700a>

Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankoh- taisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

Tevameri, T. (2020). Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveystalouden toimiala- raportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.). Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Haettu 8.4.2022 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>

Työterveyslaitos. (n.d.). Työn imu. Haettu 6.3.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/>

Wood, J. C. (2019). Millennials in the workplace: mystery or magic?. *Dispute Resolution Journal*, 74(1). [https://jcharlesadr.com/wp-content/uploads/sites/6664/2021/10/AAAdrj\\_vol\\_74\\_no\\_1\\_10-millennials-wood.pdf](https://jcharlesadr.com/wp-content/uploads/sites/6664/2021/10/AAAdrj_vol_74_no_1_10-millennials-wood.pdf)

Ryhmäteemahaastattelu

Teemat:

Teema 1.

1. Oma asema organisaatiossa?
2. Työkokemus?
3. Kerro lyhyt kuvaus keskeisimmistä työtehtävistä?

Teema 2.

1. Organisaatioon sitoutuminen. Millaiset tekijät siihen vaikuttavat?
2. Miksi olet organisaatiossa töissä? - *mikä on hyvää?*
3. Oletko miettinyt organisaatiosta lähtemistä? Jos olet, miksi?

Teema 3.

1. Mitkä tekijät saavat sinut sitoutumaan organisaatioon?

Tutkimusesite

22.5.2022

Opinnäytetyö: Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta.

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta suuntautumisena esimiestyön kehittäminen. Teen parhaillaan opinnäytetyötä ja organisaatio, jossa olet työsuhteessa, toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana. Olen saanut henkilöstösihteeriltä tiedon, että olet syntynyt vuonna 1980–1995, arvonnana tuloksena olet valikoitunut tutkimukseen, jonka vuoksi lähestyn Sinua sähköpostilla. Opinnäytetyölle on myönnetty tutkimuslupa organisaatiolta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehtyä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioon sitoutumisessa millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta. Millenniaaleilla opinnäytetyössä tarkoitetaan 1980-luvun alkupuolella – 1990-luvun puoleen väliin mennessä syntyneitä. Hoitohenkilökunnalla puolestaan tarkoitetaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatioon sitoutumista yleisesti sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkemmin aiheeseen syvennytään millenniaalien näkökulmasta ja pyritään selvittämään, mitä millenniaalihoitohenkilökunta tarvitsee sitoutuakseen kohdeorganisaatioon. Opinnäytetyön tavoite on antaa kohdeorganisaation johdolle ja esihenkilöille syvempää tietoa tekijöistä, jotka edistävät organisaatioon sitoutumista juuri millenniaalien kohdalla sekä kehittämisehdotuksia.

Haastattelu nauhoitetaan ja haastattelun aikana tehdään muistiinpanoja tutkimustulosten tarkempaa käsittelyä varten. Tutkimustulokset, nauhoite ja haastattelijan muistiinpanot tuhoetaan asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Sinua tai sanomiasi ei voi tunnistaa aineistosta eikä opinnäytetyöstä. Liitteenä tutkimukseen osallistumisen suostumus –lomake ja tietosuojaseloste.

Toivoisin, että voisit osallistua ryhmäteemahaastatteluun. Tavoitteena on, että haastatteluun osallistuisi Sinun lisäksi 7 henkilöä. **Haastattelu pidetään organisaatiossa xx.xx.2022 klo xx.** Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti ja voit osallistua siihen työajallasi. Haastattelun teema-alueet saat etukäteen tietoosi sähköpostilla, jotta voit hieman valmistautua ja pohtia ajatuksiasi teemoihin liittyen.

Pyydän Sinua ilmoittamaan minulle osallistumisestasi **viimeistään xx.xx.2022 klo xx mennessä.** Ilmoittautumisen voit lähettää sähköpostilla osoitteeseen xxxx.xxxx@xxxx.fi Vahvistan ilmoittautumisesi 2 arkipäivän sisällä vastaamalla sähköpostiviestiin ja lähettämällä haastattelun teema-alueet tarkempaa tutustumista varten.

Terveisin

xxxx

**TUTKITTAVAN SUOSTUMUS****Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät millenniaalihoitohenkilökunnan näkökulmasta.**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen. Olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojeni keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani tutkittavana, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruttaa tutkimukseen antamani suostumus milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman perusteluita ilmoittamalla siitä tutkimushenkilökunnalle.

Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen yhteydessä henkilötietojani voidaan siirtää tai luovuttaa koodattuna, tietoturvallisesti tutkimusryhmän ulkopuolisille tahoille tai EU/ETA-alueen ulkopuolelle tai käyttää tieteellisessä julkaisutoiminnassa tutkimustiedotteessa kuvatulla tavalla.

Tutkimuksesta kieltäytymisestä tai suostumuksen peruuttamista ei aiheudu minulle kielteisiä seurauksia eikä se vaikuta kohteluuni tai saamaani hoitoon millään tavalla. Olen tietoinen siitä, että mikäli peruutan suostumukseni tai osallistumiseni tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä tietojani voidaan edelleen käsitellä tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen sitä vaatii ja lainsäädäntö sallii sen tai edellyttää sitä.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä ymmärrän, että terveydentilaani koskevia ja muita henkilötietojani käsitellään osana tätä tutkimusta.**

(Paikka) \_\_. \_\_. 20\_\_

(Paikka) \_\_. \_\_. 20\_\_

**Suostun osallistumaan tutkimukseen:**

**Suostumuksen vastaanottaja:**

\_\_\_\_\_  
Tutkittavan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Tutkijan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
Henkilötunnus tai syntymäaika

\_\_\_\_\_  
virka/toimi

\_\_\_\_\_  
Osoite