

Opinnäytetyö (YAMK)

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2011

Pirjo Pyykkönen

IKÄJOHTAMISEN MALLINTAMINEN KASKENLINNAN SAIRAALAAN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pyykkönen Pirjo

IKÄJOHTAMISEN MALLINTAMINEN KASKENLINNAN SAIRAALAAN

Kehittämiprojektin tavoitteena oli luoda ikäjohtamista edistävä toimintamalli johtamisen tueksi pitkäaikaissairaanhoidon organisaatioon. Kehittämiprojekti on osa "Elämän hyvä ehto Kaskenlinnan sairaalassa" -hanketta (EHYEKS-hanke). Hankkeessa keskitytään hoito- ja johtamismallien kehittämiseen.

Kehittämiprojekti toteutettiin projektiryhmää osallistamalla. Ikäjohtamisen nykytila ja haasteet kartoitettiin osastonhoitajilta ja rekrytoinnin henkilökunnalta teemahaastattelun (n= 6) muodossa. Haastattelut analysoitiin soveltaen sisällön analyysia. Haastattelutulosten ja projektiryhmän työskentelyn sekä kirjallisuuden mukaan kehitettiin ikäjohtamismallia.

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi ikäjohtamisen mallintaminen Kaskenlinnan sairaalaan sekä ikäjohtamismalli johtamisen tueksi. Ikäjohtamismallia kehitettäessä hyödynnettiin magneettisairaalamallia vetovoimaisuuden ja sitoutumisen näkökulmista. Ikäjohtamismalli on koottu tietolähteeksi ja työkaluksi ikäjohtamiseen, jota hyödyntämällä lisätään organisaation vetovoimaisuutta ja työntekijöiden sitoutumista.

Tuotoksen perusteella jatkokehittämisehdotuksena on arvioida mallin vaikuttavuus johtamiseen ja organisaation hoitohenkilökuntaan. Mallin vaikuttavuutta voisi arvioida haastattelemalla nyt haastatteluun osallistuneita noin kolmen vuoden kuluttua ja samaan aikaan kyselyllä hoitohenkilökunnalle. Jatkokehitysehdotuksena olisi myös kehittää organisaatioon oma ikästrategia ja ikästrategian liittäminen organisaation strategiaan. Ajankohtaista on kehittää mentoriohjelma osastotasolle, hiljaisintiedon siirron ja hyvien käytänteiden hyödyntämiseksi organisaatiossa, ajatellen eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

ASIASANAT:

Ikäjohtaminen, ikäjohtamismalli, vetovoimaisuus, sitoutuminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

Turku University of Applied Sciences

Degree programme in Management and Leadership | Healthcare

June 2011 | 56+3

Pyykkönen Pirjo

MODELLING OF AGE MANAGEMENT TO KASKENLINNA HOSPITAL

The aim of the development project was to create a pattern promoting age management to support management in the organization of long-term medical care. The said development project is part of the project "A good evening of life in Kaskenlinna Hospital" (project EHYEKS). The project is centred on developing nursing and management models.

The development project was realized by involving the project team in it. The current state and challenges of age management were mapped among charge nurses and recruitment personnel in form of thematic interviews (n=6). The interviews were analyzed by applying content analysis. The results of the interviews, working of the project team and literature were used to develop an age management model.

As the output of the development project a modelling of age management to Kaskenlinna Hospital and an age management model to support the management were created. A magnet hospital model was utilized when developing the age management model from the points of view of attractiveness and commitment. The age management model is put together to be an information source and a tool for age management, utilization of which increases attractiveness of the organization and commitment of the personnel.

Based on the output of the project, it is a suggestion for further development to evaluate the effectiveness of the model on management and on the nursing personnel of the organization. The effectiveness of the model could be evaluated by interviewing the interviewees again after approximately three years, at the same time with an survey for the nursing personnel. In regard to further development, it is also suggested to create a special age strategy for the organization and to join the age strategy with the strategy of the organization. It is of current interest to develop a mentoring program for the ward level to exploit tacit information and good practices in the organization in view of different age groups in a work community.

KEYWORDS:

Age management, age management model, attractiveness, commitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1 Ikäjohtaminen	7
2.2 Vetovoimaisuus	12
3 KEHITTÄMISPROJEKTINLÄHTÖKOHDAT	16
3.1 Kohdeorganisaation kuvaus	16
3.2 Kehittämisprojekti prosessina	17
3.3 Projektiorganisaatio	20
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE JA TARKOITUS	22
5 SOVELTAVATUTKIMUS OSANA KEHITTÄMISPROJEKTIA	22
5.1 Soveltavan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	22
5.2 Menetelmä	23
5.3 Aineiston keruu	23
5.4 Aineiston analyysi	24
5.5 Luotettavuus ja eettisyys	25
5.6 Tulokset	27
5.6.1 Ikäjohtamisen nykytila	27
5.6.2 Ikäjohtamisen haasteet	30
5.7 Johtopäätökset ja pohdinta	38
6 IKÄJOHTAMISEN MALLI	40
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
7.1 Projektin tulos	48
7.2 Projektin prosessi ja projektin johtaminen	49
7.3 Jatkokehittämisehdotukset	50
LÄHTEET	51
KUVIOT	
Kuvio 1. Ikäjohtamisen mallintaminen	11
Kuvio 2. Kehittämisprojektiprosessina	18
Kuvio 3. Kehittämisprojektissa tuotetun mallin työstäminen	20
Kuvio 4. projektiorganisaatio	21

Kuvio 5. Kuvaus aineiston analyysistä	25
Kuvio 6. Tulevaisuuden haasteiden tietoisuus	31
Kuvio 7. Tulevaisuuden haasteena toimiva ikästrategia	34
Kuvio 8. Tulevaisuuden haasteena työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen	35
Kuvio 9. Tulevaisuuden haasteena osaaminen	37
Kuvio 10. Ikäjohtamisen malli Kaskenlinnan sairaalaan	40

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun saatekirje

LIITE 2. Teemahaastattelu

1 JOHDANTO

Euroopan komissio on antanut ikäjohtamista ja ikääntyvän työvoiman työssä pysymisen edistämiseen suosituksia. Nämä kohdistuvat Euroopan alueelle, kansalliselle tasolle, yritystasolle ja yksilötasolle. Ikäjohtamisen suositukset koskevat kaikkia ikäryhmiä. EU:n alueella on edistettävä kansallisten viranomaisten tietoisuutta ikäjohtamisen tärkeydestä. Jäsenvaltioiden on kehitettävä ikäjohtamisohjelmia ja lisättävä tutkimuslaitos-, verkosto- ja projektiyhteistyötä hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen levittämiseksi kansallisella ja alueellisella tasolla. Tietoisuutta hyvistä ikäjohtamisen käytännöistä on edistettävä. (European Commission 2006, 196-215.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) määrittelee sosiaali- ja terveydenhuollon yleiset kehittämistavoitteet ja toimenpiteet vuosille 2008-2011. Kaste -ohjelma on strateginen ohjausväline suomalaisen sosiaali- ja terveystalouden johtamiseen. Päättävöitteinä ohjelmassa ovat lisätä osallisuutta ja vähentää syrjäytymistä, lisätä terveyttä ja hyvinvointia sekä parantaa palveluiden laatua, saatavuutta, vaikuttavuutta ja pienentää alueellisia eroja. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään ehkäisemällä ongelmien syntymistä ja puuttamalla niihin varhain. (STM 2008)

KASTE-ohjelmassa on kolme johtamiseen liittyvää asiakokonaisuutta ja tavoitetta. Turvataan henkilöstön saatavuus, riittävyys ja sitoutuminen sekä vahvistetaan osaamista. Uudistetaan johtamiskäytäntöjä sekä kehitetään työhyvinvointia työssä. Tavoiteltavina kehityssuuntina ovat muun muassa rekrytoinnin merkityksen painottaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Hyvän johtamisen katsotaan parantavan myös alan vetovoimaisuutta työpaikkana. Varaudutaan henkilöstön laajamittaiseen eläkkeelle jääntiin ja työvoiman tarpeen kasvuun. (Niiranen 2008, 15 -16.)

Kehittämiprojekti liittyy Kaskenlinnan sairaalan Elämän hyvä ehto Kaskenlinnan sairaalassa (EHYEKS 2008) –hankkeeseen. Hankkeessa keskitytään hoito- ja johtamismallien kehittämiseen. Vetovoimaisen sairaalan eli magneettisairaalan malleja hyödynnetään, kun parannetaan henkilökunnan sitoutumista ja tehdään sairaalasta houkutteleva hoitotyöntekijöille. (Projektori 2009.)

Tämän kehittämiprojektin tavoitteena on ikäjohtamisen mallintaminen Kaskenlinnan sairaalaan. Ikäjohtamista tarkastellaan myös sitoutumisen ja vetovoimaisuuden näkökulmista peilaten magneettisairaalamalliin. Ikäjohtamismallin kehittäminen on ajankohtaista johtamisen tueksi, koska eläkkeelle siirtyvien määrä on kasvanut ja uusien sekä nuorten työntekijöiden saaminen tilalle on vaikeutunut. Johtamishaasteena tulee olemaan eri-ikäiset työntekijät työyhteisössä.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

KASTE-ohjelmaan sisältyy kolme osakokonaisuutta, joilla ohjataan johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Nämä ovat Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön –toimintaohjelma ja Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle –toimintaohjelma sekä Toimiva terveyskeskus –toimenpideohjelma. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön –toimintaohjelmalla tuetaan hoitotyön johtajia hoitohenkilöstön osaamisen ja ammatillisen toiminnan kehittämisessä. (STM 2009)

Johtamisen näkökulmasta kaikki ikäryhmät ovat tärkeitä, sillä he voivat olla eri tilanteissa elämässään (Moilanen 2005, 8). Walkerin (2005) mukaan tärkeimpiä osa-alueita, joilta hyviä ikäjohtamisen käytäntöjä on kerätty, ovat rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, ergonomia, joustavat työjärjestelyt sekä organisaation asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan.

2.1 Ikäjohtaminen

Johtaminen on yleensä jaettu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Asioiden johtamista on pidetty budjetointina, suunnittelemisena, organisointina, suorittamisena, miehittämisenä, toiminnan ylläpitämisenä ja valvontana. Ihmisten johtamista on pidetty suunnannäyttämisenä, kannustamisena, vaikuttamisena ja innostamisena. Ihmistenjohtajat ovat tulevaisuuteen suuntautuneita muutoksen luoja. (Zaleznik 2004; Koskinen 2005; Yukl 2006, 5-6.)

Ikäjohtaminen viittaa kahteen eri asiaan nimittäin ikään ja johtamiseen. Ikä tarkoittaa kronologista ikää ja johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista. Ikä johtamisen perustana on vielä kohtalaisen tuore näkökulma, ja johtamisen yhteydessä käytettynä se myötäilee ajatusta, että ikäjohtaminen koskisi kaikenikäisiä. Nuorten osuus työyhteisöissä lisääntyy, kun ikääntyvät siirtyvät pois työelämästä. Johtamiseen tulee haasteita liittyen työyhteisössä olevien eri-ikäisten väliseen yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Johtamisen haasteellisuutta lisäävät nuorten esimiesten ja ikääntyvien työntekijöiden ajattelumallit ja työtavat, jotka voivat olla erilaisia. (Moilanen 2005, 6.)

Ikäjohtaminen on hyvää johtamista, ja sen pitäisi kuulua organisaation henkilöstöstrategiaan. Ikästrategiaa tulisi päivittää ja tarvittaessa muuttaa. Ajankohtaista on, miten löydetään korvaavaa nuorta työvoimaa ikäluokkien pienenemässä ja miten hyödynnetään ikääntyvillä olevaa osaamista, kokemusta ja sitoutuneisuutta. (Airila ym. 2003; Ilmarinen ym. 2003; Julkunen 2003, 137 - 143; Lindgren 2003, 4 -5; Vähänen 2004; Koski 2005; Kanste 2008; Harju 2009.) Keskeisellä sijalla ikäjohtamisessa ovat henkilöstö ja ihmisten toiminnan jatkuva kehittäminen (Lindgren 2003, 5).

Ikäjohtaminen on edelleen vieras käsite työyhteisöissä (Koski 2005). Halme (2007) tiivistää ikäjohtamisen käsitteen sisällön ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”. Ilmauksella hän tarkoittaa sitä, että ikäjohtaminen

mielletään helposti ikääntyneiden johtamiseksi, mutta korostamalla sisällössä eri-ikäisyyttä, hän tuo esiin sen, että työyhteisössä on monenikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Organisaatio- ja johtamistieteellinen tutkimus ei ole pystynyt konstruoimaan yleistä teoriaa ikäjohtamisesta.

Organisaation haasteet ikärakenteen muutoksessa liittyvät tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja sairauspoissaoloihin (Nuikka 2002; Ilmarinen ym. 2003, 104 - 108) sekä työkyvyttömyyskustannuksiin (Moilanen 2003, 28; Julkunen & Pärnänen 2005, 262; Ketsetzopoulou 2007, 9; Työterveyslaitos, [Viitattu 2.10.2008]). Ikäjohtamiselle on luotava oma tavoitetilä eli visio ja siihen liittyvä ikäjohtamisen kehittämisohjelma. Näiden tuloksena syntyy ikäjohtamisen työkaluja ja hyviä käytäntöjä. Näistä syntyy hyvän ja onnistuneen ikäjohtamisen kulttuuri. (Työterveyslaitos 2004, 5-6; Ilmarinen 2005, 199-200.)

Ikäjohtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ilmarisen ym. (2003, 8) mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa sitä, että päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa sekä työskentely-ympäristössä otetaan huomioon työntekijän ikä ja ikäsidonaiset tekijät. Tämän tarkoitus on se, että voidaan luoda sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä ikään katsomatta kokee olevansa arvokas. (Ilmarinen 2006, 233.)

Pirnes (2003) näkee ihmisen eri-ikäkaudet johtamisen haasteena. Hän toteaa ihmisen iän oleva aina läsnä johtamisessa. Johtajan on sopeutettava johtamisensa johdettavan yksilöllisen kehittyneisyyden mukaan tukien eri-ikäisten urakehitystä.

Ikäjohtaminen ja sitoutuminen

Johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Laine 2005; Koponen ym. 2006). Myös työntekijöiden iällä on vaikutusta työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Paronen 2004; Von

Bonsdorff ym. 2006). Kehittämällä työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä organisaatio voi vaikuttaa vetovoimaisuuteensa ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä, kun kehittämiskohteena on erityisesti hoiva-alan lähijohtajuus (Harju 2009; Wilson, 2009).

Moilasan ym. (2005, 50) tutkimuksen mukaan kehittymismahdollisuudet ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Varsinkin ikäryhmissä alle 35-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat sitoutuivat organisaatioon, jos kehittymismahdollisuudet olivat hyvät. Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä pitäisi ottaa huomioon se, että koulutus- ja kehittämismahdollisuuksilla parannetaan työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa sekä vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja halukkuuteen pysyä nykyisessä työpaikassa. (Moilanen ym. 2005, 50; Salminen 2005.)

Työntekijöiden sitoutuminen osastotasolla saadaan aikaan strategioiden tiedottamisella ja sisäistämällä. Näin saadaan tavoitesuuntautuvaa yhteistyökykyisyyttä. (Lumijärvi 2005, 300.) Ihmisten halua sitoutua organisaatioon ei voi ohjailta, jos yhteiskunnan ja kulttuurin suosima elämäntapa ei ihannoisi kuuliaisuutta organisaatiolle, vaan jokaisen yksilön loisteliasta elämänuraa. Strategisessa henkilöstön voimavarojen johtamisessa henkilöstön hankinta, arviointi, palkitseminen, kehittäminen sekä toimiva työterveyshuolto osoittautuvat kriittisiksi menestystekijöiksi. (Vuori 2005, 365 - 366.) Työntekijän elämänkaaren ja työnantajan antamien lupauksen suhde on ymmärrettävä, jotta organisaatioon eikä vain työhön sitoutuminen toteutuisi. Johtajien on tiedostettava niin sanottu psykologinen sopimus, jossa työntekijä ja johtaja pyrkivät luomaan sopimuksen, joka luo itseään toteuttavan ennusteen tulevaisuudessa eli molemmilla osapuolilla on samanlaiset odotukset tehtävästä työstä. (Vuori 2005, 378.)

Organisaatioiden on laadittava nykyisiä ja tulevia sukupolvia houkuttelevat johtamisjärjestelmät, koska organisaatiossa voi työskennellä nykyistä enemmän henkilökuntaa osa-aikaisesti ja omilla ehdoillaan. Tietojärjestelmät huolehtivat

työaikaan ja siitä maksettavaan korvaukseen liittyvät asiat. Työnvaatimukset eivät voi olla samanlaisia eri sukupolvilla, vaan osaamispääomaa on voitava arvottaa organisaation tavoitteen ja palvelujen vaikuttavuuden ehdoilla. Lisäksi on otettava huomioon elämän ja työn välinen suhde. Sitoutumisessa on otettava huomioon erilaiset ikään liittyvät kannusteet. Oikea rekrytointi säästää henkilöstökuluja ja lisää palvelujen vaikuttavuutta. (Vuori 2005, 385 – 387.)

Moilasan (2005, 48) tutkimuksen mukaan esimiestyöllä oli merkitystä työntekijöiden työssä jatkamiseen ja jaksamiseen. Nuorilla työntekijöillä korostuivat työn muotoiluun ja yhteistyöhön liittyvät osa-alueet sitoutumisessa organisaatioon. Myönteisillä ikäasenteilla oli yhteys sitoutumiseen. Keski-ikäisten työntekijöiden ryhmässä aktiivisella vuorovaikutuksella ja työn sopeuttamisella oli merkitystä. Ikääntyvät olivat ikäjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden kannattava kohde. Tässä ryhmässä esimiehen ikäasenne oli erittäin tärkeä, koska sillä oli vaikutus työntekijän työssä jaksamiseen. Ikääntyvät tarvitsevat työn sopeuttamista. Tätä ryhmää johdettaessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja asioista keskustelua.

Vuoren (2005, 270) mukaan esimiehen tulee lähestyä kaikkia ikäryhmiä heidän perusluonnettaan ja osaamistaan kunnioittavalla tavalla niin, että osaamista kyetään hyödyntämään kaikissa ikäryhmissä optimaalisesti sekä hyvinvointia ylläpitävästi. 20-30-vuotiaiden työntekijöiden pitäisi tehdä selkeät kartoitukset opiskeluvaiheessa työhön ja elämään liittyvistä odotuksista. Työsuhteiden lyhyys vaikuttaa tässä ikäluokassa siten, että se ei ehdi sosiaalistua työyhteisöön eikä siirtyä ammatillisen kasvun ja kehityksen vaiheeseen. Kouluttautumismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen vaikuttavat työhön motivoitumiseen. Moilasan ym. (2005, 49) tutkimuksen mukaan juuri tämä ikäryhmä oli tyytymättömin koulutusmahdollisuuksiin sekä uralla edistymiseen.

30-50-vuotiaiden ikäryhmä asettaa todellisen haasteen johtajille. Perhe tulee tärkeäksi ja sitä myöten taloudelliset velvoitteet. Palkan on oltava työn vaativuutta vastaava ja työajan joustava, jotta perheelle jää aikaa. Tämän

ikäryhmän motivointi on vaikeaa, koska se osaa työnsä ja jaksaa fyysisesti hyvin. 40-vuotiaille on tärkeää aloilleen asettuminen. He miettivät sitä, siirtyvätkö he toisiin tehtäviin organisaatiomuutosten vuoksi vai elämässä haluttujen muutosten vuoksi. 50-70-vuotiaita motivoivat eniten lomat ja työaikajärjestelyt. Heillä on myös kokemuksen antama ammattitaito. Lähiaikoina eläkkeelle jäävät työntekijät voisivat olla halukkaita kehittämistyöhön ja konsultatiivisiin sopimuksiin. Strategiset linjaukset vaativat esimiehiltä selkeitä arviointi- ja mittausmenetelmiä, jotta työyhteisössä ei synny tunteita epäoikeudenmukaisuudesta. (Vuori 2005, 371 -373.)

Ikäjohtamisen suuntaa näyttää Lindgrenin (2003, 7) määrittämä kahdeksan kohdan visio, joka mallintaa ikäjohtamista. Nämä kahdeksan kohtaa ovat tietoisuus, asenteet, johtaminen ja esimiestyö, toimiva ikästrategia, työkyky ja motivaatio sekä jaksaminen, osaaminen, töiden järjestely ja työympäristö sekä hyvä elämä. Kuvio 1.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen mallintaminen (Lindgren 2003)

Ikäjohtamisen lähtökohtana on organisaation oma strategia, jonka tavoitteena on tasapainoinen ja kestävä tuloksellisuus. Tuloksellisuutta tarkastellaan eri näkökulmista ja mitataan mittareilla, jotka ovat monipuolisia. Keskeisellä sijalla ovat henkilöstö ja sen jatkuva kehittäminen. Tietoisuus tarkoittaa, että organisaation päätöksentekijät ovat tietoisia haasteista, jotka liittyvät työvoimakysymyksiin ja oman organisaation toimintaan, jotka johtuvat työvoiman ikääntymisestä, varhaisesta eläköitymisestä ja nuoren työvoiman vähyydestä. Asenteet tarkoittavat, että organisaation johto asennoituu positiivisesti ikääntyviin työntekijöihin, heidän vahvuuksiinsa ja hyödyntää niitä. (Lindgren 2003.)

Johtaminen ja esimiestyö on sitä, että johtamisen keskeiseksi haasteeksi ja johdon vastuulla olevaksi nähdään kaikenikäisten yksilöllinen kohtelu. Toimiva ikästrategia tarkoittaa, että eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö ja tasa-arvo, ikääntyneiden työllistyvyys sekä näkemys elinikäisestä oppimisesta tulevat aikaisempaa vahvempaan asemaan. Työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen tarkoittavat tässä sitä, että työntekijät jaksavat ja jatkavat aktiivisina eläkeikään asti. Osaaminen kuvaa sitä, että johto on sisäistänyt keskeiseksi johtamistavoitteeksi yhteisen osaamisen ja työssä oppimisen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen ikääntyviltä työntekijöiltä nuoremmille. (Lindgren 2003.)

Töiden järjestely ja työympäristö tarkoittaa sitä, että töiden järjestely, työaika ja työympäristö vastaavat eri-ikäisten työntekijöiden edellytyksiä ja tarpeita. Hyvä elämä tarkoittaa sitä, että ikääntyvien työntekijöiden arvostus ja elämän laatu paranevat ja eläkkeelle siirrytään arvokkaasti. (Lindgren 2003.)

2.2 Vetovoimaisuus

Vetovoimaisuus on samaa kuin houkuttelevuus. Vetovoimaisissa organisaatioissa henkilöstön työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ovat

selkeästi parempia kuin tavanomaisissa organisaatioissa. Myös työuupumus ja halu lähteä organisaatiosta on vähäisempää. Kun halutaan turvata työvoiman saatavuus ja pysyvyys, organisaatiokulttuuri on avainasemassa. (Meretoja & Koponen 2008, 10.)

Vetovoimainen työyhteisö houkuttaa puoleensa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä samoin kuin uusia ja vanhoja työntekijöitä. Sen palveluihin myös palvelujen käyttäjät ovat tyytyväisiä. Työnteko vetovoimaisessa, sosiaalisesti vastuullisessa työyhteisössä perustuu tavoitteellisuuteen ja organisaatorakenteeseen, joka on mahdollisimman kevyt. Johtaja osoittaa kokonaisedut ja varmistaa sen, että jokainen työntekijä tiedostaa organisaation arvot. Johtaja huolehtii siitä, että työolosuhteet ovat asialliset ja työsuhteet toimivia. Hyvien työntekijöiden pysymistä organisaatiossa on varmistettava jatkuvasti. (Virtanen 2005, 207 -217.)

Vetovoimaisessa organisaatiossa johtajat ilmaisevat selvästi organisaation tavoitteet ja kehittämisen suunnan siten, että työntekijät ymmärtävät oman tehtävänsä merkityksen osana kokonaisuutta. Vetovoimaista työyhteisöä johdetaan esimerkin avulla. Johtajien pitää toimia arvojen ja sanojensa mukaisesti. (Virtanen 2005, 218 -215.)

Orren (2009) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat arvioivat edistävänsä johtamisellaan työyksikkönsä hoitotyön vetovoimaisuutta. Heidän johtamistoiminnan vahvuuksia olivat tavoitettavuus, kehityskeskustelut ja riittävästä resursseista huolehtiminen. Kehittämiskohteina olivat palautteen anto ja palkitseminen, näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen sekä toiminnan tavoitteiden ja arvojen esillä pito.

Vetovoimaisuus hoitoalan organisaatiossa on tärkeää. Hoitoalalla on jo nyt hoitajapula ja osaavista työntekijöistä tullaan kilpailemaan tulevaisuudessa, siksi organisaation maineeseen ja johtamiskulttuuriin tulee kiinnittää huomiota alan työpaikkojen vetovoimaisuuden lisäämiseksi. (Ilmarinen ym. 2003, 29 -30; Forma & Väänänen 2004, 13; Goode ym. 2005, 206; Pokela 2006; Meretoja

ym. 2008; Harju 2009; Steinbinder 2009.) Väestön ikääntyminen aiheuttaa palvelujen lisääntyvää tarvetta työvoiman vähentyessä. Vetovoimaiset organisaatiot pystyvät vastaamaan ajankohtaisiin haasteisiin, joita ovat kilpailu osaavista työntekijöistä, ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen, osaamisen ja kokemuksen jakaminen ja siirto työyhteisössä sukupolvelta toiselle, yhteistyö ja keskinäinen arvostus sekä sosiaalisen työkyvyttömyysuhan välttäminen. (Meretoja & Koponen 2008, 11.)

Vetovoimaisten sairaaloiden menestystekijöitä ovat olleet työhyvinvointi ja työilmapiiri. Näillä on ollut yhteys potilaan hoitotuloksiin. Mittareina on käytetty muun muassa sairaanhoitajien koulutustasoa, hoitohenkilökunnan mitoitus- ja sairaanhoitajien osuutta hoitohenkilökunnasta, työsuhteiden pysyvyyttä, työtyytyväisyyttä, työuupumusta, halua vaihtaa työpaikkaa sekä sairaanhoitajien ja lääkäreiden tiimityön ja yhteistyön laatua. (Meretoja & Koponen 2008, 12.)

Magneettisairaala

Magneettisairaalamallia on kehitetty erityisesti Yhdysvalloissa. Malli on kehitetty terveydenhuoltoon korkeatasoisen hoitotyön toimintaympäristöksi. Magneettisairaalamallissa arvioidaan sellaisia osatekijöitä, jotka kuvaavat turvallista hoitoa, kuten työntekijöiden tyytyväisyys, pysyvyys, ammatillinen kehittyminen ja vaikuttava ammatillinen yhteistyö. (Partanen ym. 2008, 70.)

Magneettisairaalan voimatekijöinä mainitaan esimerkiksi hoitotyönjohtamisen laatu. Johtamisen laatu termeinä käytetään vahvaa, dynaamista, korkeasti koulutettua, lähestyttävää ja riskinottajaa sekä kuuntelijaa. Johtamistyylinä mainitaan termit osallistava, inklusiivinen, saavutettavissa oleva, avoin kommunikaatio, avoimet ovet ja vaikuttava kommunikaatio. Organisaatorakenne on matala ja hajautettu. Päätösten tekemiseen osallistuu työryhmienjohto. Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöohjelmat ovat kilpailukykyisiä, työntekijöitä osallistavia ja työvuorot ovat joustavia. Henkilökohtaista elämää

kunnioitetaan. Voimatekijöinä mainitaan se, että sairaanhoitajat toimivat opettajina, perehdyttäjinä ja mentoreina. Ammatillista kasvua ja henkilökohtaista kehittymistä arvostetaan. (Partanen ym. 2008, 76 -77.)

Johtamisen kannalta magneettisairaalassa on tärkeää, että hoitotyön ylinjohto on tasavertainen asemaltaan ja vaikutusvallaltaan muun johdon kanssa. Tämä arvostettu asema heijastuu hoitotyöhön ja voimaannuttaa henkilöstöä laadukkaaseen toimintaan. Magneettisairaalastatuksella on myönteistä vaikutusta muidenkin ammattiryhmien rekrytointiin ja pysyvyyteen. Organisaation hyvä imago vetää puoleensa taitavia ja osaavia johtajia. (Partanen ym. 2008, 84 -85.)

Magneettisairaalan keskeinen vetovoimatekijä on hoitotyön autonomia. Toinen keskeinen ominaisuus on hoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen järjestelmällisten perehdytys-, täydennyskoulutus-, mentorointi- ja urakehitysohjelmien avulla. Kolmas keskeinen ominaisuus on yhteydessä hoitotyön johtamisen organisointiin ja johtamistapaan. Johtamistavalla kannustetaan henkilöstöä osallistumaan hoitotyön palveluiden ja laadun kehittämiseen, henkilöstöpolitiikan luomiseen sekä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. (STM 2009, 37 -38; Meredith ym. 2010, 49.)

Magneettisairaalatunnuksen on ollut mahdollisuus saavuttaa jo kahden vuosikymmenen ajan. Vetovoimaiset organisaatiot, jotka tähän ovat päässeet, varsinkin vakavaa työvoimapulaa kärsivissä maissa, ovat onnistuneet rekrytoinnissa ja henkilökunnan sitouttamisessa. Tunnuksen myöntää näytön perusteella American Nurses Credential Center. (Meretoja & Koponen 2008, 10.) Määtän ym. (2009) mukaan suomalaisen osastohoitajan lähijohtamisessa on magneettisairaalan johtamisen piirteitä, mutta johtaminen kaipaa kuitenkin järjestelmällistä kehittämistä.

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Projektityön kohderyhmänä oli Kaskenlinnan sairaalassa työskentelevä hoitohenkilökunta. Kehittämiprojektin tekeminen on tärkeää, koska organisaation haasteet ikärakenteen muutoksessa liittyvät usein tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja sairauspoissaoloihin (Nuikka, 2002; Ilmarinen ym. 2003, 104 - 108) sekä työkyvyttömyyskustannuksiin (Moilanen, 2003, 28; Julkunen & Pärnänen 2005, 262; Ketsetzopoulou, 2007, 9; Työterveyslaitos, [Viitattu 2.10.2008]. Ikäjohtaminen on edelleen vieras käsite työyhteisöissä (Koski, 2005).

Kaskenlinnan sairaala kuuluu Turun terveystoimeen, jossa on noin 5000 työntekijää vuoden 2008 aikana yhdistyneen sosiaali- ja terveystoimen jälkeen. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 61,5 vuotta vuonna 2008. Tulevina vuosina eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa, joten tämä edellyttää uusien työntekijöiden rekrytointia. Henkilöstöstrategian visiona ovat Turun kaupungin kiinnostavuus vetovoimaisena työpaikkana ja osaava henkilökunta, joka tuottaa kilpailukykyisiä ja laadukkaita palveluja. (Turun henkilöstöraportti, 2008.) Rekrytointi nähdään sosiaali- ja terveystoimessa osana johtamista ja työpaikan imagon luomista (Turun kaupunki 2009).

Turun Kaskenlinnan sairaalassa on 214 potilaspaikkaa. Henkilökuntaa on noin 200 henkilöä. Sairaala on tarkoitettu potilaille, jotka eivät voi asua kotona tai vanhainkodissa. Kuntouttavat osastot on tarkoitettu hitaasti kuntoutuville neurologisille ja ortopedisille potilaille. (Kaskenlinnan sairaala 2009.)

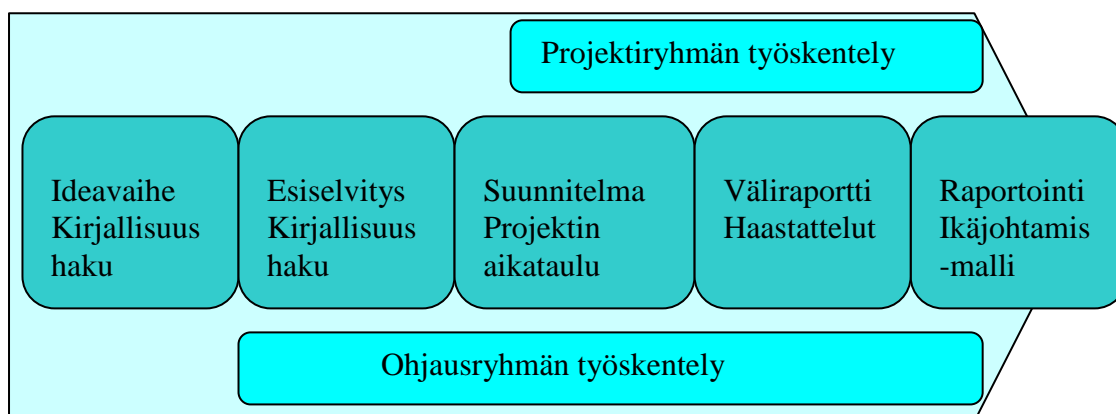
Tarkoituksena kehittämissuunnitelmassa oli tunnistaa ikäjohtamiseen liittyvät haasteet johtamisen näkökulmasta ja tavoitteena kehittää ikäjohtamismalli Kaskenlinnan sairaalaan.

3.2 Kehittämissuunnitelma prosessina

Ikäjohtamisen haasteet Kaskenlinnan sairaalassa -kehittämissuunnitelma sai alkunsa EHYEKS-hankkeen vetäjän esiteltyä projektien aiheet. Suunnitelma eteni ideavaiheesta esiselvitysvaiheeseen. Ideavaiheessa hahmoteltiin ikäjohtamista ja sitä mistä näkökulmasta lähdetään etsimään tietoa aiheesta. Esiselvitysvaiheessa tehtiin kirjallisuushakuja, koska näkökulma kehittämissuunnitelmaan oli tarkentunut ja haluttiin tietää, mitä ikäjohtamisesta jo tiedettiin. Ohjausryhmä koottiin yhteiseksi toisen kehittämissuunnitelman kanssa, koska opinnäytetyöt kohdistuivat samaan hankkeeseen organisaatiossa. Ohjausryhmä koottiin asiantuntijoista, jotta kehittämissuunnitelmaa saatiin asiantuntevaa ohjausta projektin etenemiseen ja onnistumiseen. Tämän jälkeen projektiryhmä koottiin ohjausryhmän asiantuntijuutta hyväksi käyttäen. Projektipäällikkö osallistui molempien ryhmien toimintaan. Tämän jälkeen aloitettiin kehittämissuunnitelman suunnittelu.

Kehittämissuunnitelman suunnitelma ja työsuunnitelma hahmottuivat aikatauluineen. Soveltavan tutkimuksen osuuteen päätettiin ottaa haastattelut. Suunnitelma kehittämissuunnitelma ja soveltavan tutkimuksen osuus esitettiin Turun ammattikorkeakoulussa huhtikuussa 2010 ja ohjausryhmälle sekä projektiryhmälle toukokuussa 2010. Haastatteluille saatiin lupa Turun sosiaali- ja terveystoimelta kesäkuussa, ja haastattelut toteutettiin syyskuussa. Väliraportin esityksessä Turun ammattikorkeakoulussa lokakuussa selvitettiin kehittämissuunnitelman eteneminen ja sen hetkinen tuotos. Tämän jälkeen sama selvitys tehtiin ohjausryhmälle marraskuussa. Tutkimusosion jälkeen jatkui ikäjohtamisen kehittäminen kirjallisuuden, haastattelujen sekä projektiryhmätyöskentelyn pohjalta. Tuotoksen syntyi ikäjohtamisen mallin

kuvaus, joka esitellään ohjausryhmälle ja raportointitilaisuudessa huhtikuussa 2011 Turun ammattikorkeakoulussa. Se esitetään projektiryhmälle toukokuussa 2011, jolloin projektiryhmäläisillä on arviointimahdollisuus. Kehittämiprojekti prosessina on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kehittämiprojekti prosessina

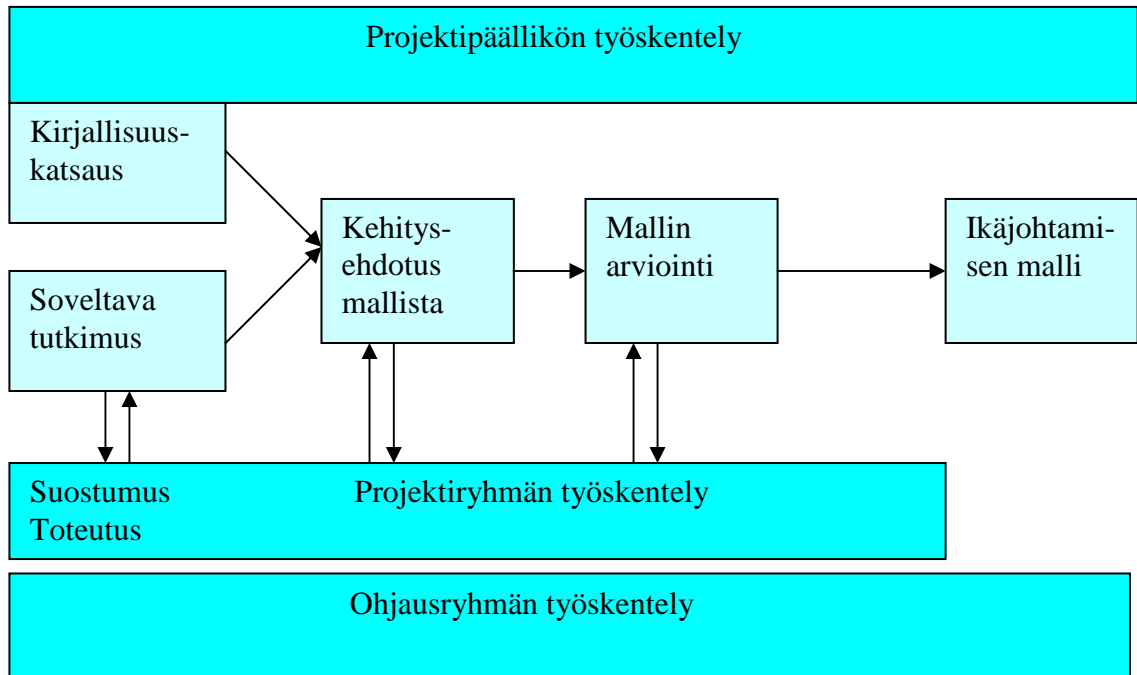
Projekti jaettiin useaan vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin aikaisempaa tutkimustietoa eri-ikäisistä työelämässä ja heidän sitoutumisestaan työpaikkaan sekä työpaikan vetovoimaisuudesta hoitotyön johtamisen näkökulmasta. Sitten selvitettiin osastonhoitajien ja rekrytointihenkilökunnan ikäjohtamisen nykytilanteen ja haasteiden näkemykset Kaskenlinnan sairaalassa ja henkilökunnan rekrytoinnissa. Seuraavaksi luotiin kehitysehdotus teorian tiedon ja haastattelun tulosten pohjalta ikäjohtamisen malliksi. Toisessa vaiheessa vietiin kehitetty malli arvioitavaksi osastonhoitajille ja rekrytoinnin henkilökunnalle. Arviointien jälkeen kehitettiin ikäjohtamisen malli.

Projektille käytännön toiminnan etenemiselle asetettiin neljä tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli projektihenkilöstön kokoaminen ja sitouttaminen yhteistyöhön. Tähän tavoitteeseen pääsemiseen pyrittiin kokoamalla toimiva projektiryhmä henkilöistä, jotka hyötyvät projektista, kokevat sen tarpeelliseksi ja joilla on mahdollisuus vaikuttaa projektin etenemiseen. Projektiryhmän kokoamiseen vaikutti ohjausryhmän asiantuntemus.

Projektin toisena tavoitteena oli Kaskenlinnan sairaalan osastonhoitajien ja rekrytoinnin henkilökunnan nykytilan selvityksen tekeminen soveltavalla tutkimuksella. Tavoitteeseen päästiin haastattelulla. Projektipäällikkö toteutti haastattelut. Projektiryhmäläiset osallistuivat kehittämiseen osallistumalla haastatteluun. Kolmantena tavoitteena oli luoda ikäjohtamista edistävä malli yhteistyössä projektiryhmän kanssa. Tavoitteeseen päästiin projektiryhmän kanssa arvioimalla tuotosta ja projektipäällikön lisäämällä malliin tulleet muutosehdotukset. Neljäntenä tavoitteena oli projektin arviointi projektiryhmän kanssa yhdessä ja raportointi sekä mallin julkaiseminen.

Ensimmäisessä projektiryhmän tapaamisessa tiedotettiin projektinideasta ja selvitettiin projektiryhmäläisten suostumus osallistumisesta projektiryhmään. Projektipäällikkö kertoi haastattelun tarkoituksesta ja haastattelun suorittamisesta. Haastattelujen ajankohdasta sovittiin. Tutkimuslupa saatiin kesäkuussa 2010. Haastattelut toteutettiin elokuussa. Projektipäällikkö esitteli ikäjohtamisen kehitysehdotuksen, jota arvioitiin ja johon tehtiin uusia ehdotuksia. Kolmannessa projektiryhmän tapaamisessa, joka oli toukokuussa 2011, tavoitteena oli esittää ja arvioida ikäjohtamisen malli.

Ohjausryhmän kokoontumiset olivat toukokuussa 2010, jolloin käsiteltiin aineiston keruun lupahakemus, ja marraskuussa 2010, jolloin oli projektin väliarvio sekä maaliskuussa 2011, jolloin arvioitiin ja keskusteltiin projektin tuotoksesta ja mahdollisista muutostarpeista. Nämä on kuvattu kuviossa 3.



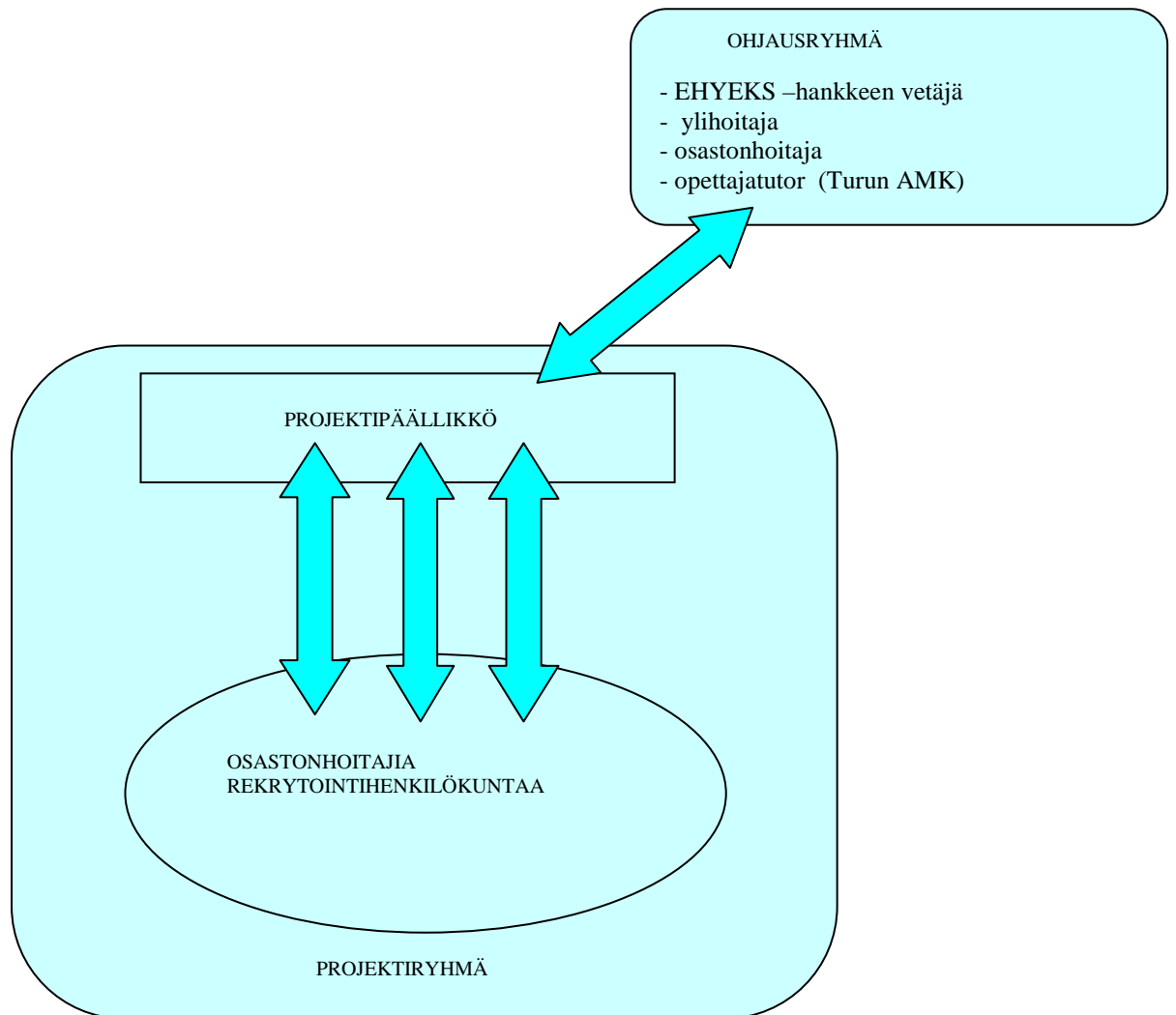
Kuvio 3. Kehittämissuorituksessa tuotetun mallin työstäminen

Kehittämissuorituksessa tuotettu mallin työstäminen eteni suunnitellusti. Etenemiseen vaikutti aikataulujen sopivuus suhteessa projektipäällikön työn toteutukseen.

3.3 Projektioorganisaatio

Kehittämistyö tehtiin projektissa, jossa opinnäytetyöntekijä toimi projektipäällikkönä (Kuvio 4). Projektiryhmään kuuluivat Kaskenlinnan sairaalan osastojen osastonhoitajia sekä rekrytointitoimiston henkilökuntaa. Projektiryhmä oli koottu niin, että ryhmäläiset hyötyivät kehittämissuorituksen tuotoksesta ja veivät kehittämissuoritusta projektipäällikön kanssa eteenpäin. Projektipäällikön vastuulla olivat aineiston keruu ja analysointi, toimintamallin tekeminen ja raportointi. Projektipäällikkö kertoi projektiryhmälle projektityöstään ja tulevista haastattelusta. Projektin ohjausryhmään kuuluivat Kaskenlinnan sairaalan ylihoitaja, yhden osaston osastonhoitaja, EHYEKS-hankkeen vetäjä sekä opettajatutor Turun ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmä tuki projektipäällikköä

projektiryhmän suunnittelussa ja kehittämisprojektin etenemisessä antaen asiantuntija-apua.



Kuvio 4. Projektioorganisaatio

Projektiryhmäläisistä osaa haastateltiin, koska haastateltaviin tuli yksi vaihdos. Projektipäällikkö toimi haastattelijana.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli tunnistaa ikäjohtamiseen liittyvät haasteet johtamisen näkökulmasta ja tavoitteena kehittää ikäjohtamismalli Kaskenlinnan sairaalaan.

5 SOVELTAVA TUTKIMUS OSANA KEHITTÄMISPROJEKTIA

5.1 Soveltavan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ikäjohtamisen nykytilanne ja haasteet osastonhoitajien sekä rekrytoinnin henkilökunnan näkökulmasta. Tarkoituksena oli luoda toimijalähtöistä tietopohjaa ikäjohtamisen mallin kehittämiseksi Kaskenlinnan sairaalaan.

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

1. Miten tietoisia organisaatiossa ollaan tulevaisuuden työvoimakysymyksiin liittyvistä ja oman organisaation toimintaa koskevista haasteista?
2. Miten organisaatiossa asennoidutaan ikääntyviin työntekijöihin?
3. Miten organisaatio näkee kaikenikäisten yksilöllisen kohtelun ?
4. Millainen ikästrategia on organisaatiossa?
5. Kuinka organisaatiossa tuetaan ikääntyvien työkykyä, motivaatiota ja jaksamista?
6. Miten organisaatiossa tuetaan ikääntyvien työntekijöiden oppimista?
7. Kuinka organisaatio vastaa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin ja edellytyksiin?
8. Kuinka organisaatiossa tuetaan ikääntyneiden arvostusta ja elämänlaatua?

5.2 Soveltavan tutkimuksen menetelmä

Soveltavan tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Siinä haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, jotta haastateltavalla on mahdollisuus tuoda asioita esille vapaasti. Esihaastattelu antaa haastattelijalle valmiuksia suorittaa haastattelu ja lisää varmuutta kysymysten ymmärrettävyydestä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2002, 191 -196; Anttila 2007, 108, 124 -128; Kylmä & Juvakka 2007, 78-79.)

Teemahaastattelunrunko koostui teemoista, jotka muodostettiin Lindgrenin (2003) kuvaamista ikäjohtamiseen kuuluvista visioista. Haastattelurungon teemat olivat tietoisuus, asenteet, johtaminen ja esimiestyö, toimiva ikästrategia, työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen, oppiminen, töiden järjestely ja työympäristö sekä hyvä elämä. Teemat todennettiin kysymyksillä, jotka löytyvät liitteestä 1.

Esihaastattelu suoritettiin tutkimusluvan saamisen jälkeen kesäkuussa. Siihen osallistui henkilö, joka varmisti, että kysymykset olivat ymmärrettäviä. Haastattelun runkoon ei tullut muutoksia. Lisäksi esihaastattelu antoi valmiuksia haastattelijalle suorittaa haastattelu.

5.3. Aineiston keruu

Projektipäällikkö keräsi aineiston syyskuussa 2010 haastatteleamalla kolme osastonhoitajaa ja kolme rekrytoinnin henkilöä. Haastateltavat valittiin organisaatioista yhteistyössä esimiesten kanssa niin, että osallistujilla oli työkokemusta ikäjohtamisesta. Alkuperäisistä haastateltavista yksi halusi vaihtaa tilalleen toisen haastateltavan. Haastattelut sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. He saivat valita haastatteluajan haastattelijan antamista vaihtoehtoista. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla.

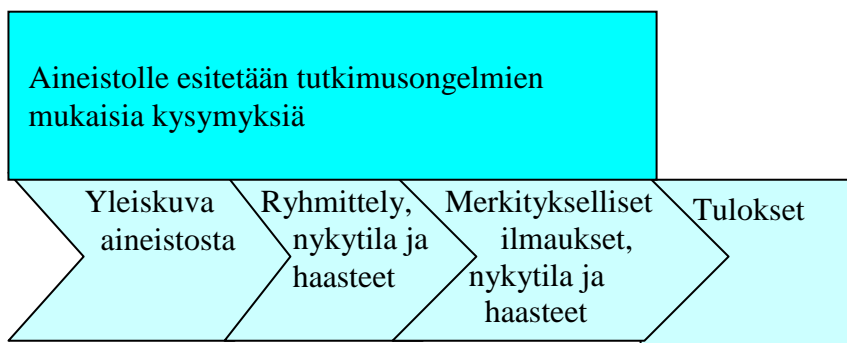
Haastattelutilanteissa mukana olivat vain haastattelija ja haastateltava. Haastattelun alussa pyydettiin kirjallinen lupa haastatteluun sekä haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltaville kerrottiin mahdollisuudesta kieltäytyä haastattelusta ja mahdollisuudesta sen keskeyttämiseen. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt tai keskeyttänyt haastattelua. Haastattelut kestivät noin tunnin. Ne nauhoitettiin ja samalla haastattelija teki muistiinpanoja vastausten ydinsanoista, jotta ne saataisiin aineistoon, vaikka nauhoitus epäonnistuisi teknisen vian vuoksi. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan nauhoitukset onnistuivat hyvin. Tunnelma nauhoituksen aikana oli rauhallinen ja rento.

Haastattelukysymykset esitettiin haastatteluun osallistuville samanlaisina. Haastattelija teki tarkentavia kysymyksiä ymmärtääkseen haastateltavan vastauksia, mutta joskus myös haastateltava halusi tarkennusta kysymyksiin. Haastattelujen aikana haastateltavat kuvailivat omaa työtään. Kuvailu saattoi mennä teema-alueiden ulkopuolelle muun muassa yleiseen kehitykseen hoitoalalla. Haastattelija kunnioitti haastateltavan vapautta ja antoi hänen kertoa kokemuksistaan, mutta siirtyi hienovaraisesti takaisin teema- alueisiin.

5.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto analysoitiin kirjoittamalla haastattelut ensin luettavaan muotoon ja sitten kuuntelemalla ja lukemalla aineisto useaan kertaan läpi. Aineistosta poimittiin merkittävät alkuperäisilmaisut, jotta aineistoa saatiin pelkistettyä ja löydettiin ilmaisut, jotka kuvaavat teemahaastattelurungon teemoja. Analyysi jatkui lukemalla vielä useaan kertaan läpi haastateltavien ilmaisut, jotta mitään oleellista ei olisi jäänyt huomioimatta. Haastattelujen aikana tehtyjen muistiinpanojen yhdenvertaisuus nauhalta kuullun puheen kanssa tarkistettiin. Aineistolle esitettiin tutkimusongelmien mukaisia kysymyksiä koko analyysin ajan. Haastattelija huomasi samoja teemoja käsiteltävän useissa eri yhteyksissä, joten aineistosta poimittiin vielä teemaan liittyvät merkitykselliset ilmaukset. Ne ryhmiteltiin nykytilaan ja haasteisiin.

(Kuvio 5.) Tavoitteena oli tuottaa tiivis ja selkeä sanallinen kuvaus kadottamatta aineiston alkuperäistä tietoa. Aineiston analyysin avulla pyritään ymmärtämään haastateltavien kuvaamaa merkityskokonaisuutta ja selittämään kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2002, 207-211; Vilka 2005, 140; Kylmä & Juvakka 2007, 112-117) Aineisto siis ryhmiteltiin nykytilaan ja haasteisiin. Osalle aineistosta tehtiin alakategorioita ja yläkategorioita. Kategorioita yhdisteltiin vain siihen asti, että saatiin yhdistävä nimeäminen. (Kyngäs & Vanhanen 1999.)



Kuvio 5. Kuvaus aineiston analyysistä

Tutkimusongelmien mukaisia kysymyksiä tarkoittaa tässä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksiä esitettiin aineistolle sen analyysin edetessä.

5.5 Luotettavuus ja eettisyys

Teemahaastattelulla kerätyn aineiston luotettavuutta mitataan tutkimusprosessin luotettavuudella. Tutkimusvälineenä tässä oli haastattelija, ja luotettavuuden kriteerinä onkin, kuinka haastattelija on onnistunut löytämään oikeat tulkinnat ja sisällön ilmiöstä sekä vahvistettavuus niin, että prosessin kulkua voi seurata pääpiirteittäin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Uskottavuus tässä tarkoittaa sitä, että haastattelija tarkistaa, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa haastateltavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1999, 211 -212; Kylmä & Juvakka 2007, 128.)

Luotettavuutta saattoi heikentää haastattelijan kokemattomuus. Luotettavuutta on lisätty kirjoittamalla tutkimusprosessin eteneminen mahdollisimman tarkasti. Uskottavuutta lisättiin ryhmittelemällä ja luokittelemalla vastauksia.

Tutkimuslupaa haettiin toukokuussa vuonna 2010. Haastatteluille saatiin lupa kesäkuussa 2010 Turun sosiaali- ja terveystoimesta. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suullisesti suostumus osallistumisesta haastatteluun ja pyydettiin kirjallinen suostumus haastattelutilanteen alussa.

Aineiston keruuseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ovat haastateltavien valinta, anonymiteetti ja raportointi. Haastattelijalla on eettinen vastuu siitä, että haastatteluun osallistujan oikeuksia suojellaan. Haastattelun tekemiseen tarvitaan lupa sekä haastateltavalta että organisaatioilta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavilla tulee olla oikeus tietää, mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään. Raportoidessaan haastattelija ei paljasta mitään sellaista tietoa, joka voisi aiheuttaa hankaluuksia haastatteluun osallistuvalla. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseen kuuluu se, ettei heidän nimensä esiinny raportissa eikä haastateltavien lähiympäristö tunnista heitä. (Eskola & Suoranta 1999, 52; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2002, 26 - 27; Kylmä & Juvakka 2007, 149-150.)

Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus keskeyttää haastattelu. Kukaan ei halunnut keskeyttää haastattelua. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla ja työhuoneissa tai vastaavassa tilassa. Haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoitukseen haastattelun alussa. Kaikki suostuivat tähän. Nauhuri oli selvästi esillä pöydällä haastattelun ajan. Haastateltaville kerrattiin haastattelun tarkoitus. Osa haastateltavista epäili ennen haastattelun alkua, osaisivatko he vastata kysymyksiin. Haastattelija vakuutti kysyvänsä nimenomaan haastateltavan mielipiteitä, kokemuksia ja ehdotuksia. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi tulosten raportoinnissa ei käytetä suoria lainauksia.

5.6 Tulokset

5.6.1 Ikäjohtamisen nykytila

Tietoisuus työvoimakysymyksiin liittyvistä asioista ja oman organisaation toiminnasta

Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan organisaation nykyisestä henkilökunnasta. Osaaminen nousi vastauksista vahvasti esille. He kertoivat organisaatiossa olevan ammattitaitoista eri-ikäistä henkilökuntaa. Osaamista löytyi kotiaavustajakurssin käyneistä, työssä oppineista hoitoapulaisista elämäkokemusta omaaviin hoitotyön ammattilaisiin. Henkilökunnalla oli lääkehoito-osaamista, mutta uusilta työntekijöiltä toivottiin niin sanottu Turun kaupungin lääkelupa. Osaamisen puutteena mainittiin puutteet tietotekniikan osaamisessa.

Organisaatiossa osaamista tuettiin vastaajien mielestä koulutuksilla, ajantasaisella tiedolla, kuten hoitosuositukset, koulutuksiin kannustamalla ja niin, että henkilökunta itse koulutti toisiaan eli jaettiin tietoa. Vastauksissa korostettiin sitä, että henkilökunnasta tuleva kouluttaja on pois henkilökuntavahvuudesta ja hänen tilalleen täytyisi olla sijainen. Osaamista tuettiin myös hiljaisen tiedon siirtämisellä ja perehdyttämisellä sekä erityisellä perehdytysohjelmalla. Tiimityö tuki osaamisen hyödyntämistä, koska tiimeissä oli niin sanottuja vastuuhoitajia eri osa-alueilla, kuten ergonomiavastuuhoitaja. Vastuuhoitajana olemisen kerrottiin lisäävän työmotivaatiota ja tarjoavan haasteita perustehtävän lisäksi sekä sitouttavan organisaatioon. Varhaiseen eläköitymiseen ei kerrottu olevan paineita tällä hetkellä.

Asenteet ikääntyviin työntekijöihin

Haastateltavat kertoivat, ettei ikäsyrjintää ollut. Ikään liittyviä asenteita ei esiintynyt. Koulutus pohja ja työkokemus olivat tärkeimpiä. Kokemusta

hoitotyöstä ja hiljaista tietoa arvostettiin työhön otettaessa. Työvuoroihin oli mahdollisuus vaikuttaa, ja osa-aikatyö oli mahdollista. Ikääntyneiden vahvuudet tunnettiin osastoilla. Elämäkokemusta omaava työntekijä oli haluttu. Tarvetta tällä hetkellä asenteiden muuttamiseen ei ollut. Kokemattomuus hoitotyöstä kerrottiin näkyvän niin, ettei saanut heti pitkiä sijaisuuksia. Hyvänä kokemuksena todettiin se, että työhön pyrittiin perehdyttämään hyvin.

Johtaminen ja esimiestyö sekä yksilöllinen kohtelu

Johtamisessa ja esimiestoiminnassa koettiin eri sukupolvien kohtelun olevan tasavertaista ja kaikkien toiveita kuultiin. Tosin vakituinen työntekijä oli työvuoroja valitessa ensisijaisessa asemassa. Organisaatiossa katsottiin yksilöllisesti työntekijän vahvuudet ja toiveet työnteossa. Elämäntilanteet otettiin yksilöllisesti huomioon, mutta jos oli työntekoa haittaava ongelma, niin toiseen tehtävään pääsyssä oli vaikeuksia. Työkykyarviointiin työterveyshuoltoon oli vaikea päästä.

Toimiva ikästrategia

Ikästrategian tunnistamisessa oli puutteita. Henkilöstöstrategia oli vieras asia, eikä suunnitelmallista henkilöstöpolitiikkaa koettu organisaatiossa olevan. Ikääntyvien koulutusjärjestelmästä kysyttäessä, haastateltavat kertoivat jokaisen etsivän itse koulutuksen mielenkiinnon mukaan. Ikääntyville toivottiin omia koulutuksia, joissa lähdetään liikkeelle rauhallisesti ja joissa on toistoja sekä kertausta. Haastateltavat kertoivat, etteivät he tieneet organisaatiossa olevan selvää koulutusjärjestelmää tai palkitsemisjärjestelmää.

Työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen sekä ikääntyvien tukeminen

Haastateltavien kokemukset vaihtelivat siitä, kuinka saataisiin ikääntyvät työskentelemään nykyistä pitempään organisaatiossa. Ikääntyneiden

urakehitystä ei osattu kuvata. Työhallintaa pidettiin yhtenä hyödyllisyyden kokemuksena. Esimerkkinä tästä kuvattiin tiiminvetäjän valinta, joka oli tehty niin, ettei katsottu ikää. Osa-aikatöitä kerrottiin käytettävien mahdollisuuksien mukaan. Työhyvinvoinnin edistämistä kuvailtiin siten, että jokainen työntekijä sai käyttää tunnin viikossa työajastaan työhyvinvointinsa edistämiseen.

Oppiminen ja ikääntyvien työntekijöiden tukeminen

Haastateltavat kertoivat, ettei organisaatio tukenut mitenkään erityisesti ikääntyvien työssä oppimista eikä moniosaamista, ja oppimisen kerrottiin olevan omavelvollisuus. Täydennyskoulutusta ja itsenäistä opiskelua pidettiin tärkeänä sekä sitä, että koulutuksiin todella pääsi. Koulutussuunnitelmaa ei tiedetty organisaatiossa olevan. Haastateltavien mukaan ergonomiakoulutuksen kävivät kaikki, mutta muuten vastuu oppimisesta oli työntekijällä itsellään. Varsinaista suunnitelmaa hiljaisen tiedon siirtämiselle ei tällä hetkellä ollut.

Töiden järjestely ja ympäristö sekä eri-ikäisten tarpeisiin ja edellytyksiin vastaaminen

Haastateltavien kokemusten mukaan organisaatio vastasi eri-ikäisten tarpeisiin ja edellytyksiin selviytyä töistä hyvin. Sijaisten töiden järjestelyissä oli ongelmia vain, jos sijainen halusi tehdä ainoastaan yhtä vuoroa. Nykyään organisaatio jousti työvuoroissa saadakseen sijaisia hoitotyöhön. Kerrottiin, että osastoilla toimiva yksilövastuinen hoitotyö mahdollisti töiden tauotuksen ja vaikuttamisen oman työn säätelyyn. Töiden järjestelyyn oli mahdollisuuksia myös työkyvyn muutoksien mukaan. Haastateltavat kuvasivat mahdollisuutta tarpeen mukaan soveltaa työaikoja, työaika-autonomiia, osa-aikaisuutta ja työkiertoon. Kokemusten mukaan uudelleen sijoitus eri työkohteeseen ei ollut toiminut.

Hyvä elämä ja ikääntyneiden arvostus sekä elämänlaadun tukeminen

Haastateltavat kertoivat, että työssä oli paljon eläkeläisiä. Eläkkeelle jääville ei järjestetty eläkevalmennusta. Eläkkeelle siirtymistä tuettiin kannustamalla

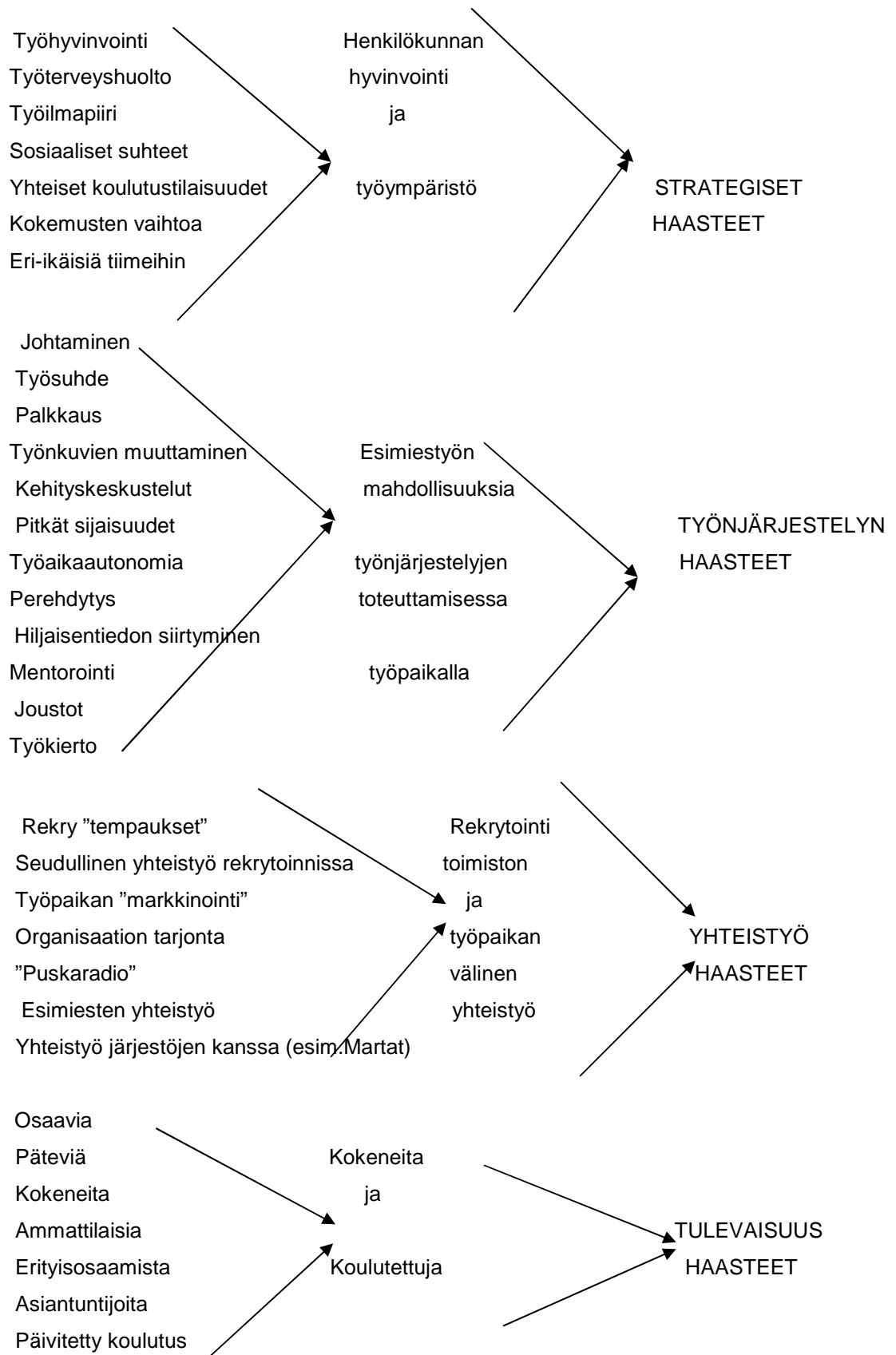
olemaan vielä työssä, vaikka osa-aikaisena, osa-aika eläkkeellä tai jäämään ”keikkalaiseksi”. Haastateltavat kuvasivat, että lähtöjuhlassa juotiin yleensä kakkukahvit ja muistettiin lähtijää pienellä lahjalla. Eläkkeellä oleviin pidettiin yhteyttä kutsumalla heidät joskus yhteisiin illanviettoihin, ja heitä voitiin kutsua töihin tarvittaessa.

5.6.2 Ikäjohtamisen haasteet

Haastateltavia pyydettiin kertomaan siitä, mikä liittyy tulevaisuuden työvoimakysymyksiin ja oman organisaation toiminnan haasteisiin.

Tietoisuus tulevaisuuden työvoimakysymyksiin liittyvistä ja oman organisaation toimintaa koskevista haasteista

Ammatilliset haasteet koettiin yhdeksi suurimmista tulevaisuuden haasteista. Seuraavien viiden vuoden kuluttua arvioitiin tarvittavan kokeneita ja koulutettuja työntekijöitä, koska silloin eläkkeelle jäi paljon hoitohenkilökuntaa. Henkilökuntarakenne tulee muuttumaan. Haasteiksi mainittiin keski-ikänsä nousu ja samalla fyysisen työn kuormittuvuuden lisääntyminen hoitotyössä. Asiantuntijuutta tullaan tarvitsemaan. Haastateltavat miettivät hiljaisen tiedon siirtymistä työvuosiltaan nuoremmille hoitajille. Tulevaisuuden haasteena koettiin koulutetun henkilökunnan lisääntyvä tarve ja mietittiin, joudutaanko tulevaisuudessa muuttamaan työnkuvia, jos koulutettua henkilökuntaa on vähän. Työvoimaa saataisiin organisaation vetovoimaisuutta lisäämällä. Haastateltavat kertoivat vetovoimaisuuden lisääntyvän panostamalla työhyvinvointiin, palkkaukseen ja koulutukseen sekä perehdyttämiseen. Nämä varmistivat myös osaavien ja kokeneiden työntekijöiden pysymisen organisaatiossa. Heidän osaamistaan tuettaisiin koulutuksiin pääsyllä ja tiedon jakamisella (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Tulevaisuuden haasteiden tietoisuus

Rekrytoinnin haasteiksi koettiin rekrytointitoimiston ja työpaikan välinen esimiesten yhteistyö. Tämä sisältäisi keskustelut henkilökunnasta, jolloin saataisiin tietoa sijaisista. Seudullista yhteistyötä toivottiin työntekijöiden hankinnassa. Henkilökuntaa saataisiin oppilaitoksiin suunnatuilla rekrytointitempauksilla jo työharjoitteluaikana ja kesätyössä oloaikana ottamalla huomioon mahdollinen sijoittuminen eli ottamalla sijaiset hyvin vastaan organisaatioon. Tärkeänä asiana pidettiin työpaikan markkinointia ja haluttiin mainittavan mitä organisaatiolla on tarjota työnantajana. Myös yhteistyötä järjestöjen kanssa toivottiin. Esimerkkinä kuvattiin toimintaa Martta- järjestön kanssa rekrytoinnin yhteydessä.

Työnjärjestelyt koettiin tärkeäksi haasteeksi. Todettiin, että esimiehellä on mahdollisuus toteuttaa työnjärjestelyjä työpaikalla. Niinä kuvattiin kehityskeskustelut, työaika-autonomia, työkierto, vuorotteluvapaa, hiljaisen tiedon siirtäminen, työnkuvien muuttaminen ja joustot työelämässä. Pehdytys koettiin suurimmaksi mahdollistajaksi sitouttamisessa. Pehdyttämisen tärkeys koettiin tärkeäksi myös lyhyissä sijaisuuksissa, koska näin sijaisen oli helpompaa tulla uudelleen samaan työpaikkaan. Henkilökuntaa saataisiin palkkaa nostamalla. Niitä houkuteltaisiin takaisin, jotka joskus olivat siirtyneet toisiin tehtäviin. Työsuhteella oli vaikutus lomien pituuteen ja muihin etuuksiin, ja tämän koettiin liittyvän työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon.

Eri-ikäisten toimiminen yhdessä koettiin henkilökunnan hyvinvointiin ja työympäristöön liittyvänä asiana. Strategiasta ei mainittu. Työterveyshuollon toimivuus mainittiin olennaisena haasteena. Sen toimivuus antaisi tunteen, että henkilökunnasta välitettiin ja huolehdittiin. Kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin lisättäisiin vetovoimaisuutta ja mahdollisesti henkilökunnan saantia. Työkierron koettiin tarvittaessa lisäävän henkilökuntaa osastoille. Sosiaalisten suhteiden mainittiin olevan tärkeitä työyhteisössä, ja niiden uskottiin lisäävän organisaation vetovoimaisuutta. Yhteiset koulutustilaisuudet lisääisivät henkilökunnan yhteenkuuluvuutta samoin kuin yhteiset illanvietot.

Näissä tilaisuuksissa olisi mahdollisuus vaihtaa eri-ikäisten kokemuksia työelämästä. Eri-ikäisten valinta tiimeihin edistäisi kokemusten ja ajatusten vaihtoa sekä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työpareina mainittiin hyväksi työvuosiltaan kokeneempi ja kokemattomampi, koska näin saataisiin siirrettyä hiljaista tietoa.

Asenteet eri-ikäisiin työntekijöihin tulevaisuuden haasteena

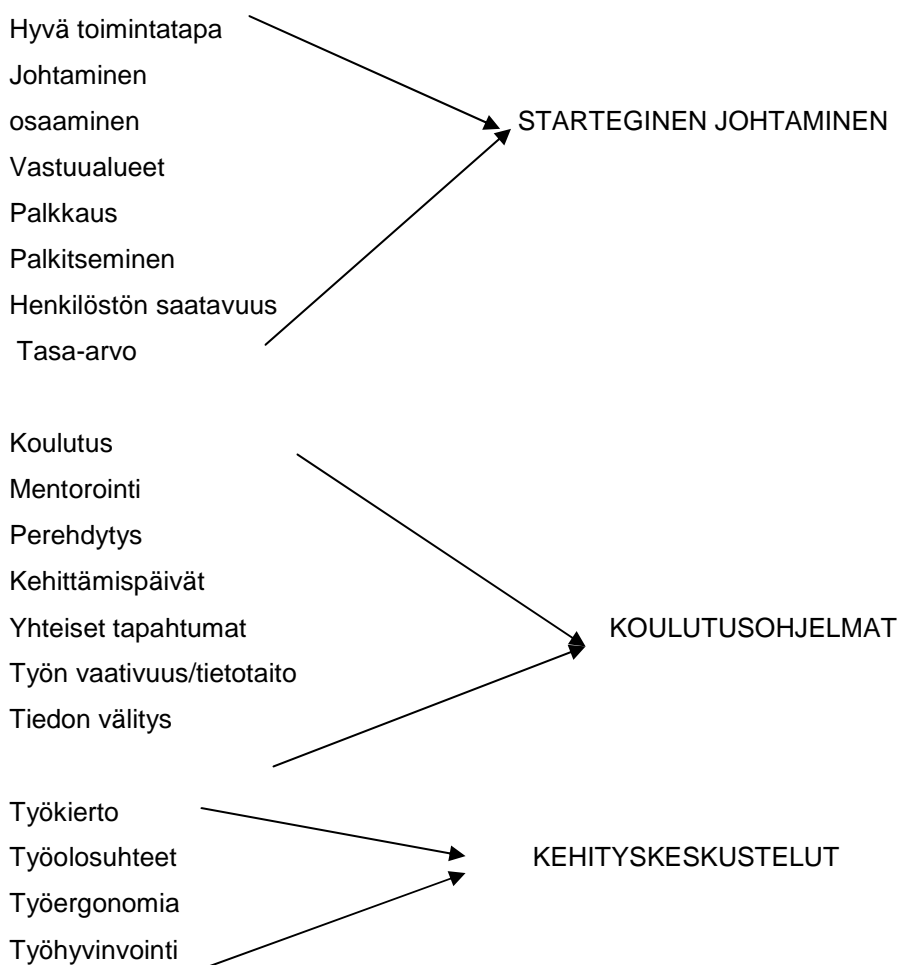
Asenteiden koettiin olevan nyt kohdallaan, ja tulevaisuuden haasteeksi mainittiin tämän tilan ylläpitäminen sekä seuranta. Keskusteltiin siitä, että tätä hyvää asennetta eri-ikäisiin organisaatiossa tulisi kokoajan tarkistaa ja pitää ajan tasalla sekä viestittää hyvistä käytännöistä ja esimerkeistä.

Johtaminen ja esimiestyö sekä yksilöllinen kohtelu tulevaisuuden haasteina

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan ikääntyvien ja nuorten yhteistoimintaa ja yksilöllisyyttä tulevaisuuden haasteena. He mainitsivat työhyvinvointipäivät, osastotunneilla yhteisesti käsiteltävät asiat ja vapaa-ajalla tapahtuvat illanvietot. Mentorointi koettiin olevan osa perehdytystä. Mentorointi oli rinnalla kulkemista ja kummitäinä toimimista. Ikääntyville tai vajaakuntoisille toivottiin terveystarkastusta ja työterveyshuollosta saatavia tarvittavia ohjeita. Työterveyshuoltoa toivottiin nykyistä toimivammaksi ja tekevän yhteistyötä esimiesten kanssa varsinkin uudelleen sijoittamiseen organisaatiossa tai yleensä työelämässä. Haastateltavat toivoivat johtamistyylinä tasavertaista kaikkia sukupolvia arvostavaa ja kuuntelevaa sekä palkitsevaa otetta. Yksilöinä huomioon ottamista kuvattiin elämäntilanteiden huomioon ottamisen esimerkiksi työvuoroja laadittaessa.

Toimiva ikästrategia tulevaisuuden haasteena

Toimivaan organisaation ikästrategiaan kuvailtiin johtamiseen liittyviä asioita, kuten hyvää toimintatapaa, kehityskeskusteluja, vastuualueiden selvittämistä ja osaamisen kartoituksia. Toivottiin järjestelmällistä koulutusta ja erityisesti ikääntyville omaa koulutusta. Ikästrategiaan toivottiin selkeyttävää työkiertoa, työolosuhteiden kuvaamista ja työergonomian huomioon ottamista sekä kuvausta siitä, kuinka työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota. Lisäksi toivottiin palkitsemisjärjestelmää, kuten henkilökohtaisia lisiä ja työnarviointia. Henkilöstöön liittyvinä asioina mainittiin henkilöstön saatavuuden järjestäminen ja tasa-arvon huomioon ottaminen. Organisaatioon kaivattiin suunnitelmallista henkilökuntapolitiikkaa ja siihen kuuluvaa henkilöstöstrategiaa (Kuvio 7).

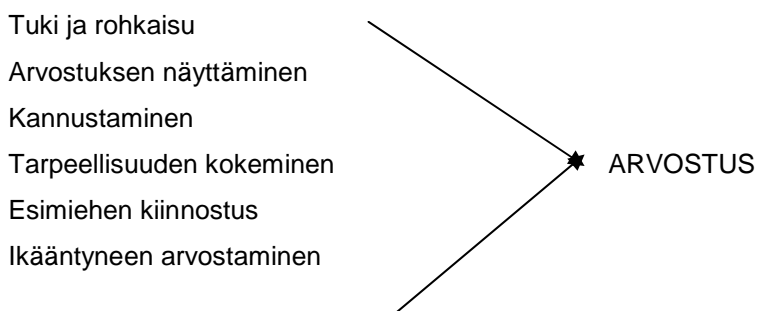


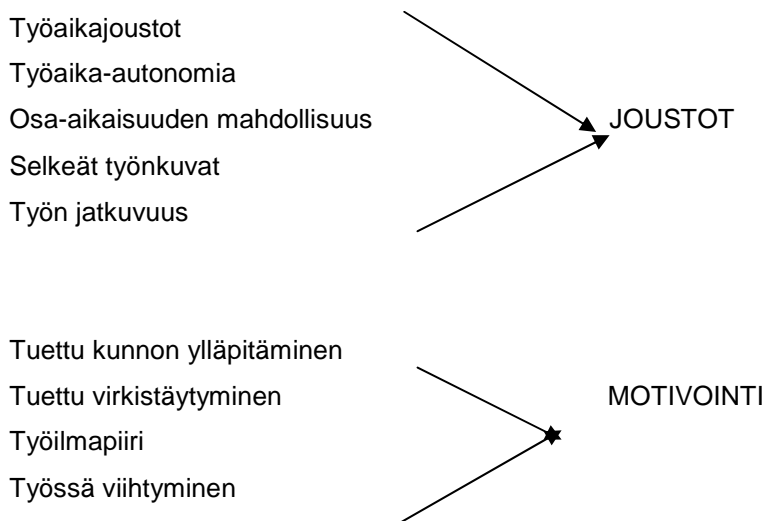
Kuvio 7. Tulevaisuuden haasteena toimiva ikästrategia

Ikääntyvien työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen tulevaisuuden haasteina

Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden työkyvyn, motivaation ja jaksamisen tukemiseen tarvittiin henkistä ja työhyvinvoinnissa tukemista sekä joustoja työelämässä ja osaamisen tukemista. Ikääntyneet tarvitsivat tukea, rohkaisua ja koulutusta varsinkin tietotekniikasta Työhyvinvoinnin tukemiseksi toivottiin liikuntaseteliä, kuntosalia, uimalippuja, virkistäytymis- ja koulutustilaisuuksia, yhdessä koettuja elämyksiä ja lyhennettyä työviikkoa eli lisää vapaa-aikaa (Kuvio 8).

Haastateltavat kokivat, että ikääntyvät saataisiin työskentelemään pidempään osaamisen tukemisella. Hyvällä perehdytyksellä ja mentoroinnin mahdollistamisella sekä esimiehen arvostavalla palautteella oli merkitystä. Kannustamista, palkitsemista ja tiedon välittämistä toivottiin eläkeläisille, jotka ovat työssä. Tärkeäksi koettiin sopiminen töihin tulosta etukäteen eläkeläisten kanssa. Yhteiset kehittämispäivät ja yhteistapahtumat lisäisivät sitoutumista organisaatioon. Työssä viihtyminen ja tarpeellisuuden kokeminen työssä auttoivat ja motivoivat työssä pysymistä. Esimiehen kiinnostus yksikkötasolla oli tärkeää. Joustaminen työasioissa, kuten työaika-autonomia, tietotaito-osaaminen työn vaativuuteen nähden sekä se, että sai tehdä osa-aikaisuutta, koettiin tukevan työkykyä, motivaatiota ja jaksamista. Selkeät työnkuvat sekä työn jatkuvuus koettiin myös tärkeiksi tukemisen keinoiksi (Kuvio 8).





Kuvio 8. Tulevaisuuden haasteena työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen

Ikääntyvien osaamisen tulevaisuuden haasteet

Haastateltavat kertoivat, että organisaatiossa ikääntyvät tarvitsivat uusina taitoina teknistä osaamista. Tarvittiin tietotekniikan taitoja, nostolaitteiden hallintaa ja lääkehoitotaitoja. Oppimistavaksi ehdotettiin työssä oppimista, jota tuettaisiin antamalla aikaa työaikana oppimiseen ja perehdyttämällä. Oppimista tulisi suunnitella. (Kuvio 9.)

Hiljaista tietoa ja kokemusta siirrettäisiin kyselemällä, laittamalla ylös tärkeitä asioita ja rohkaisemalla jakamaan tietoa. Toivottiin mentorointia, koulutustilaisuuksia ja kehittämispäiviä, joissa kerrottaisiin omasta työnkuvasta. Hyvänä perehdyttäjänä kuvattiin kokenut työntekijä, ja perehdytyksen muotona se, että eri-ikäisiä laitettaisiin eri työryhmiin. Oppimista kannustettaisiin organisaation palkitsemisjärjestelmällä. Haastateltavat mainitsivat, että työntekijän joustavuutta tulisi ottaa huomioon. Organisaation toivottiin tukevan moniosaamista antamalla henkilökohtaista lisää, koulutusta ja arvostusta.

Projekteihin ja hankkeisiin osallistumisen mahdollisuus nähtiin oppimisena ja osaamisen kehittämisenä.



Kuvio 9. Tulevaisuuden haasteena osaaminen

Töiden järjestelyn ja työympäristön tulevaisuuden haasteet

Haastateltavat kuvasivat yksilöllisyyden vaikuttavan oman työn säätelyyn. Ikääntyvien terveys ja työkyvyn muutokset tulisi ottaa huomioon yksilöllisesti töiden järjestelyissä. Haasteina koettiin myös rajoitteet työnteossa ja toivottiin, että niistä puhutaan työyhteisössä. Työnohjaus jo työhöntulohaastatteluvaiheessa toimisi ohjaavana elementtinä samoin kuin sopiminen työterveyshuollossa mahdollisista rajoitteista työnteossa. Jos tarvitaan esimerkiksi apuvälineitä työnteossa, haluttiin, että asiasta keskusteltaisiin tiimeissä. Työrajoitteisen työntekijän kohdalla vastauksissa tuli esille työkierto mahdollisuutena töiden järjestelyissä. Työaikoja tulisi olla helppo

sovittaa eri-ikäisille sopiviksi. Yksiköt voisivat päättää itse, kuinka työajat toteutetaan. Yksilöllinen työnjako onnistuisi, kun otettaisiin huomioon, että myös esimiehellä on vastuu rekrytoinnista ja toimenkuvat olisivat selvät. Esille tuotiin myös se, että osastoilla sai toteuttaa yksilöllisesti hoitotyötä, jolloin voi itse vaikuttaa työn kulkuun. Toivottiin tiimityöskentelyä ja sen jatkumista tulevaisuudessa.

Hyvä elämä eli ikääntyneiden arvostaminen ja elämänlaadun tukeminen tulevaisuudessa

Haastateltavat toivoivat, että järjestetään tiedotustilaisuuksia mahdollisuuksista olla työssä ikääntyneenä ja kuinka jäädä eläkkeelle. Toivottiin organisaation järjestävän eläkevalmennusta. Eläkeläisiä kutsuttaisiin yhteisiin tilaisuuksiin ja kannustettaisiin vapaaehtoismintaan työyhteisössä. Haastateltavat toivoivat nykyistä enemmän yhteyden pitoa eläkeläisiin. Esimieheltä toivottiin työelämän joustoja ja joustamista työajoissa sekä työpaikan tekemistä kiinnostavaksi myös eläkeikäisille ja nuorille työntekijöille. Ehdotettiin, että eläkeläisiä voisi kutsua heidän ehdoillaan töihin.

5.7 Johtopäätökset ja pohdinta

Soveltavan tutkimuksen osion tavoitteena oli selvittää ikäjohtamisen nykytilanne ja tunnistaa ikäjohtamiseen liittyvät haasteet johtamisen näkökulmasta. Ikäjohtamisen nykytilanteen koettiin olevan sekava tai ikäjohtamista ei tunnistettu. Tietoisuus tulevasta ikärakenteen muutoksesta oli selkeää ja asenteet eri-ikäisiin olivat kohdallaan. Työntekijän kokemusta arvostettiin. Organisaatiossa oli tarvittavaa osaamista, mutta tietotekniikan osaamisessa löytyi puutteita varsinkin ikääntyvällä henkilökunnalla.

Haastateltavat eivät osanneet kuvailla organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöstrategiaa ei tiedetty olevan eikä siihen liittyvää ikästrategiaa. Kokemusta ei ollut myöskään koulutusjärjestelmästä eikä urakehitystä osattu kuvailla. Oppiminen oli omaehtoista. Työelämän arkipäivän joustoja toteutettiin mahdollisuuksien mukaan yksilöllisesti. Ikääntyneitä kannustettiin vielä työelämään ja eläkkeelle siirtymään pyydettiin vielä olemaan mukana työelämässä omaehtoisesti.

Ikäjohtaminen ilmiönä hahmottui osalle haastateltavista haastattelujen aikana. Muutama haastateltava kertoi haastattelujen lopuksi, että he tiedostivat asian tärkeyden selvemmin nyt kuin aikaisemmin. Tulevaisuuden haasteita ikäjohtamisessa löytyi paljon. Haasteina koettiin asiantuntijuuteen liittyvät asiat ja ammatilliset haasteet. Haluttiin koulutettuja, kokeneita ammattilaisia työhön, koska tulevaisuudessa työelämästä poistuu paljon asiantuntijoita. Osaamista organisaatiossa oli, mutta oppimiseen haastateltavat toivoivat yksilöllisyyden huomioon ottamista ja suunnitelmallisuutta. Ikääntyville haluttiin omat koulutukset. Henkilökunnan rekrytoinnissa yhteistyö organisaation esimiesten ja rekrytointihenkilökunnan välillä nähtiin tärkeänä. Haastateltavat kuvasivat, miten työpaikasta saataisiin vetovoimainen ja kuinka henkilökuntaa saataisiin työnjärjestelyillä sitoutettua organisaatioon. Eri-ikäisyys koettiin tulevaisuuden haasteena. Työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin ylläpito organisaatiossa koettiin ikäjohtamisen haasteena ja osana työpaikan vetovoimaisuutta. Henkilökunnasta välittäminen liitettiin työhyvinvointiin ja samalla koettiin, että henkilökunnan on tärkeää tietää organisaation visio.

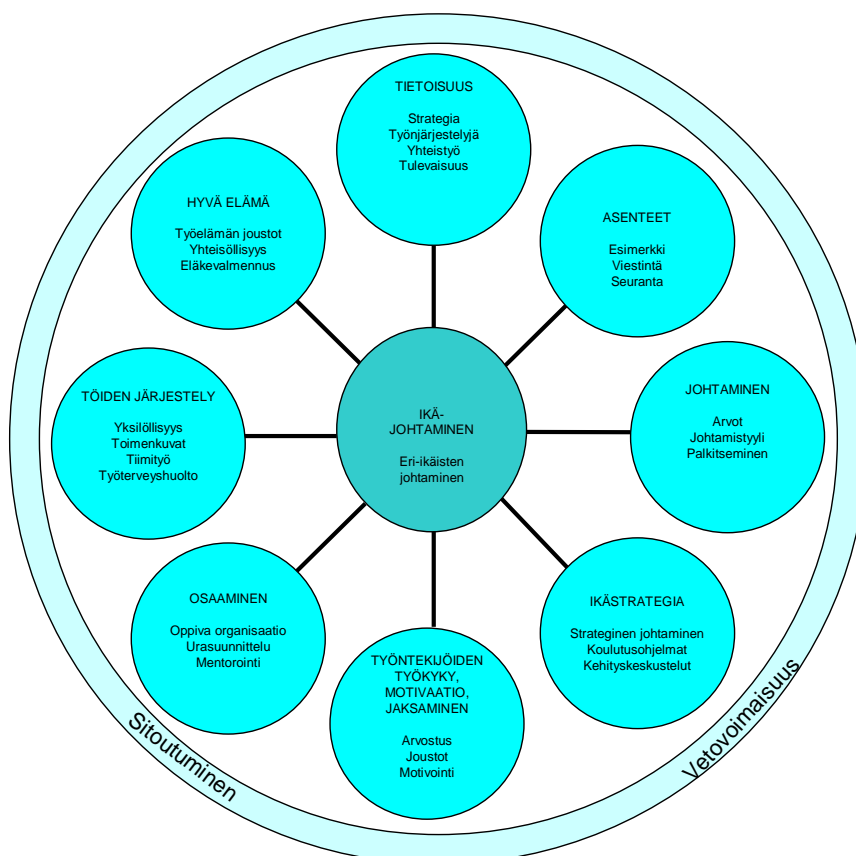
Työterveyshuollon koettiin toimivan huonosti varsinkin, jos työntekijällä oli työntekoa haittaava ongelma, ja tähän toivottiin muutosta. Haastateltavat ihmettelivät tietämättömyyttään organisaation henkilöstöstrategiasta. Ikästrategia nähtiin tarpeellisena osana henkilöstöstrategiaa.

Ikäjohtamisen merkitys tuli esiin samoin kuin se, että mahdolliset uudet esimiehet tunnistaisivat ikäjohtamisen tärkeyden. Huomattiin, että

esimiestoiminnalla on vaikutusta eri-ikäisiin ja ikäjohtamisella on mahdollisuus vaikuttaa eri-ikäisen henkilökunnan työelämään. Ikäjohtamisessa korostui yksilöllisyyden huomioon ottaminen työnjärjestelyissä. Ikäjohtamisella oli merkitystä eri-ikäisten sitouttamisella organisaatioon ja organisaation vetovoimaisuuden lisäämisessä.

6 IKÄJOHTAMISEN MALLI

Teoriatiedon sekä osastonhoitajille ja rekrytoinnin henkilökunnalle suunnatun haastattelun pohjalta kehitettiin ikäjohtamisen malli (Kuvio 10), joka pyrittiin luomaan sellaiseksi, että se on mukailtuna siirrettävissä myös muihin organisaatioihin.



Kuvio 10. Ikäjohtamisen malli Kaskenlinnan sairaalaan

Mallissa *tietoisuus* käsittää organisaation strategian, työnjärjestelyt, yhteistyön ja tulevaisuuden. Organisaation tuntemana **strategia** muuttuu käytäntöön toimivaksi yhdessä lähijohtajan ja henkilöstön kanssa (Reikko ym 2010, 30). Strategia on suhteessa toimintaympäristöön. Henkilöstön on vaikeaa sitoutua strategiaan, joka ei vastaa sen todellisuuskäsitystä. (Vuori 2005,18.) Suurten kuntien ja kuntayhtymien strategiat on yleensä ilmaistu käsittein, jotka eivät välttämättä avaudu operatiivisen työn tekijöille (Reikko ym. 2005, 69). Laaksonen ym. (2005, 54) toteavat, että strategian pitäisi olla osa jokaisen arkipäiväntyötä ja että esimies on avainasemassa siinä, miten strategia elää työyhteisössä. Lindgren (2003, 11) näkee tärkeäksi ikäjohtamisessa organisaation oman strategian, johon kuuluu henkilöstöstrategia ja joka sisältää myös ikästrategian. Ikästrategiaa hän ehdottaa tarkistettavan vuosittain.

Esimiehellä on mahdollisuus toteuttaa **työnjärjestelyjä** työpaikalla, kuten työkiertoa, työaikoihin vaikuttamista ja palkkausta. Kanto ja Kanste (2008) toteavat, että määräaikaisten sairaanhoitajien työolosuhteilla on merkitystä työhön sitoutumiseen ja työssä pysymiseen. **Yhteistyö** ja varsinkin verkostoyhteistyö liittyy oman työnpaikan ulkopuolisten asioiden hoitoon ja osallistuminen eri foorumeihin sekä kokouksiin (Reikko ym. 2010, 57). Simström (2009, 4) huomasi tutkimuksessaan, että tunneälytaitoihin liittyvässä ihmissuhdejohtamisessa oppimis- ja kehittämistarve painottui ryhmä- ja yhteistyötaidoissa. **Tulevaisuus** tarkoittaa ajan merkkien seuraamista. Kanste (2002) toteaa tutkimuksessaan, että hoitotyön johtajien on kiinnitettävä huomio johtamistapaan, jonka on oltava aktiivista, työntekijöitä palkitsevaa ja tulevaisuusorientoitunutta. Nämä lisäävät henkilöstön työhön sitoutumista ja halua pysyä työssä. Ajan merkkien seuranta Lindgrenin (2003, 12) mukaan tarkoittaa organisaation päätöksen tekijöiden tietoisuutta tulevaisuuden työvoimakysymyksistä ja oman organisaation haasteista, jotka johtuvat työvoiman nopeasta ikääntymisestä ja nuoren työvoiman pienuudesta.

Asenteisiin liittyvät esimerkki, viestintä ja seuranta. Johtamisessa **esimerkillä** on suuri vaikutus työntekijöihin (Laaksonen ym. 2005, 163). Esimiehen omat asenteet on oltava kunnossa (Lindgren 2003, 13 -14). Omat ikäasenteet luovat perustan vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja johtamiseen (Kiviranta 2010, 52). Ilmarinen (2005, 35) toteaa, että oikealla ikäasenteella voidaan eri-ikäisyys rakentaa yhteiseksi hyödyksi. Esimiehen ikäasenne on erittäin tärkeää ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisessa (Moilanen 2005, 49). **Viestintä** liittyy siihen, miten esimiehet viestivät asenteitaan eri-ikäisille työntekijöille. Myönteiset asenteet näkyvät myönteisenä käyttäytymisenä ja suhtautumisena eri-ikäisiin. (Kiviranta 2010, 52.) Asenteita on hyvä seurata, jos niissä tapahtuu muutoksia. **Seurannan** voi järjestää esimerkiksi kyselynä. (Lindgren 2003, 13.)

Johtaminen muodostuu arvoista, johtamistyylistä ja palkitsemisesta. Johtamisessa tärkeitä asioita ovat **arvot**, joiden on oltava organisaation mukaan määritelty ja joista kerrotaan työntekijöille (Lindgren 2003, 15; Moilanen 2003, 36; Sydänmaanlakka 2004, 239). Johtamisella voidaan yrittää vaikuttaa arvomaailmaan, jotta arvot vastaisivat paremmin organisaation arvoja. (Lord & Smith 1999, 224-225.) **Johtamistyyli** vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen sekä organisaation vetovoimaisuuteen (Lindgren 2003, 15). Yhteistyöhön sitoutuminen ja halu pysyä työssä ovat tilannesidonnaisia (Kanste 2002). Von Bonsdorff ym. (2006) tutkimuksen mukaan johtamistyyli lisäsi yli 35-vuotiaiden sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä, sitoutumista, oikeudenmukaisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien kokemista, palkitsemistyytyväisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. 35–44-vuotiailla sairaanhoitajilla asialähtöinen ja muutoskeskeinen johtamistyyli vähensi enneaikaisia työstä luopumisen ajatuksia. Yli 45-vuotiailla sairaanhoitajilla muutosjohtaminen vähensi eläkkeelle siirtymisajatuksia. Moilasan (2005, 66) mukaan nuoret tarvitsevat joustoja ja uramahdollisuuksia. Vanhemmat työntekijät tarvitsevat työn sopeuttamista, tietoa muutoksista ja tukea eläkkeelle siirtymiseen liittyvissä asioissa. Simströmin (2009, 4) tutkimuksen mukaan kunta-alan henkilöstön johtamisessa korostuivat ihmishuhdejohtamisen taidot. Hän toteaaakin, että parhaat johtajat käyttävät erilaisia tyyliä eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten johtamisessa eli he

vaistomaisesti valitsevat oikean tyylin tiettyyn tilanteeseen. Lindgren (2003, 15) näkee kaikenikäisten yksilöllisen kohtelun johtamisen keskeiseksi haasteeksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on otettava huomioon jokaisen yksilön erityisvahvuudet ja tietämys (Drucker 2000, 30 -31).

Palkitseminen voi olla aineellista tai ei aineellista. Linkolan (2007, 135 -142) mukaan ikäjohtamisessa ei ole palkitsemisen patenttiratkaisuja. Hän ehdottaa yleistavoitteeksi palkitsemisessa tuottavuuden, työn ilon ja elämänhallinnan, sillä ne hyödyttävät kaikkia. Yksittäiset toimenpiteet eivät nouse keskeisimmiksi asioiksi pitkällä aikavälillä. Tärkeintä on toimiva kokonaisuus ja työn teon itsenäisyys sekä sen edellytysten edistäminen. Moilasen (2007, 59) tutkimuksen mukaan, joka kohdistui veroviraston henkilökuntaan, kaikkia palkitsemiskeinoja arvostettiin suuresti. Alle 45-vuotiaat verotarkastajat arvostivat ikälisiä muita vähemmän. Ei-rahallisia keinoja palkitsemiseen olivat mielekkäät työtehtävät, kiitos ja tunnustus, työn jatkuvuus sekä yksilölliset kasvumahdollisuudet. Konkreettisina palkitsemisen keinoina olivat virkistystilaisuudet, arvomerkit tai erilaiset lahjat. Von Bonsdorffin ym. (2006) tutkimuksen mukaan yli 54-vuotiaat sairaanhoitajat olivat muita ikäryhmiä tyytyväisempiä palkitsemiseensa. Tämä oli yhteydessä hoitajien ammatista luopumisen ja enneaikaisen eläkkeelle jäämisen ajatuksiin. Sairaanhoitajat olivat tyytyväisimpiä ei-rahalliseen palkitsemiseensa. Määtän (2009) tutkimuksen mukaan johtamisen suurimpia puutteita olivat palkitseminen ja palautteen antaminen työssä kehittämisessä. Viitala (2006, 248) toteaa, että palkitsemisjärjestelmällä osaamisen näkökulmasta on useita merkityksiä. Sillä on merkitystä siihen, miten saadaan osaavaa henkilöstöä ja miten heidät saadaan pysymään palveluksessa sekä miten he motivoituvat innostumaan ja kehittämään omaa osaamistaan.

Ikästrategia käsittää strategisen johtamisen, koulutusohjelmat ja kehityskeskustelut. Toimiva ikästrategia on osa henkilöstöstrategiaa. Vuoren (2005, 365) mukaan strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa menestystekijöinä tulevat olemaan henkilöstön hankinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen sekä toimiva työterveyshuolto. Toimivan ikästrategian

tärkeimmiksi asioiksi painottui **strateginen johtaminen**, johon liittyy myös suunnitellut **koulutusohjelmat**. Organisaatioiden keskeisiin strategioihin kuuluvien asioiden pitäisi olla keskeisiä tuloskorteissa (Lindgren 2003, 18). Sydänmaanlakan (2004, 140) mukaan strateginen johtaminen sisältää toimintastrategian sekä vision ja tavoitteet. Henkilöstöstrategia rakentuu tälle pohjalle ja tähän voi sisältyä henkilöstöresurssit, osaaminen ja koulutusohjelmat esimerkiksi eri-ikäisille ja näkemys elinikäisestä oppimisesta. **Kehityskeskustelut** ovat Laaksosen ym. (2005, 108) mukaan johtamisen väline ja henkilöstön mahdollisuus. Ne antavat paljon tietoa henkilöstöstä yksilöllisesti, ja niiden kautta voi vaikuttaa työntekijöiden yksilöllisiin ratkaisuihin (Sydänmaanlakka 2004, 92; Viitala 2006, 361).

Työntekijöiden työkykyyn, motivaatioon ja jaksamiseen ovat yhteydessä **arvostus**, joustot ja motivointi. Moilasen ym. (2005, 49-51) tutkimuksen mukaan esimiehen arvostuksella ja ikäasenteella on huomattava merkitys ikääntyvän työntekijän työssä jaksamiseen. Laaksosen ym. (2005, 153) mukaan esimiehen arvonanto on työmotivaatioon merkittävästi vaikuttava tekijä. Yksilöllisesti toteutettuna työelämän **joustot** lisäävät henkilön työkykyä ja työhyvinvointia sekä jaksamista. (Sinivaara 2004, 153.) Juuti ja Vuorela (2004, 47) toteavat, että tasapainoinen perhe- ja työelämä on tärkeää. Moilanen (2005, 66) päätteli, että nuoret tarvitsevat joustoja ja uramahdollisuuksia työelämässä. Vuori (2005, 377) mukaan, jos henkilöstö ei ole halua hakeutua nykyisiin organisaatioihin, on organisaatioiden muututtava eri sukupolvien työodotusten mukaisiksi. Hyvin laaditulla kehityskeskustelulla saa selville **motivaation** työskennellä organisaatiossa. Siinä saadaan esiin myös osaamisen tukemisen tarpeet. Lindgrenin (2003, 21) mukaan johdon ja työterveyshuollon on hyvä kokoontua keskustelemaan ikäasioista ja työkykykyselyjen järjestämisestä. Laaksosen ym. (2005, 79) mukaan yksilölliset työratkaisut vaikuttavat työmotivaatioon. Niillä on vaikutusta työntekijän tavoitteisiin ja työympäristöön. Kiviranta (2010, 99) suosittelee tasapainoa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Nuorilla voivat olla ylisuuret työnvaatimukset ja vielä riittämätön osaaminen työhön. Työlle on hyvä löytää merkitys, joka motivoi ja sitouttaa. Työntekijän on pystyttävä

vaikuttamaan työhönsä ja koettava arvostusta työssään. Hänen arvojensa olisi voitava toteutua myös työssä. (Kiviranta 2010, 99.)

Osaamiseen liittyvät oppiva organisaatio, urasuunnitelu ja mentorointi. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki se tarkoituksellinen toiminta, jolla pidetään yllä organisaation strategian ja vision edellyttämää osaamista (Viitala 2006, 14). Tärkeää on, että johto on sisäistänyt yhteisen osaamisen ja työssä oppimisen keskeiseksi johtamistavoitteeksi sekä varmistanut hiljaisen tiedon siirtymisen (Lindgren 2003, 23). **Oppiva organisaatio** on ihannetila, jota esimies tavoittelee ja jota kohti organisaatiota pitää kehittää. Osaamisen johtamisen näkökulmia ovat ydinosaminen, henkinen pääoma ja osaamisen johtaminen strategisesti tärkeää tietoa ja taitoa vaalimalla sekä kehittämällä. Oppimista edistävän johtamisen keskeiset elementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen, esimerkiksi johtaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa perehdyttäminen, kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus, bench marking ja mallittaminen. (Viitala 2006, 37, 313 - 355.) Laaksonen ym. (2005, 90 - 91) pitävät tärkeinä elementteinä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia omaan kasvuun ja oppimiseensa sekä kehittymiseen. Johtaja toimii suunnittelijana, järjestelijänä ja opettajana. Hänellä on rakentamisen vastuu sellaisesta organisaatiosta, jossa selkeytetään visioita, ymmärretään monimutkaisuuksia sekä kehitetään yhteisiä toimintamalleja. Sydänmaanlakka (2004, 56) määrittelee oppivan organisaation niin, että sillä on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy muuttamaan nopeasti toimintatapojaan. Viitalan (2006, 152 - 236) mukaan työyhteisön ja yksilön oppimisen tukemista helpottaa ymmärrys erilaisista osaamisista ja oppimisen tavoista. Osaamista varmistava henkilöstösuunnittelu kuuluu esimiehen vastuualueeseen. Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu myös tasapainoisesta ikärakenteesta huolehtiminen. Lindgrenin (2003, 23) mukaan oppivan organisaation periaatteisiin tarvitaan koulutusta.

Urasuunnitelmat tukevat eri-ikäisten kehittymistä ja uuden oppimista. Sydänmaanlakan (2004, 122) mukaan kehityskeskusteluissa tulee keskustella työntekijöiden pitkän tähtäimen suunnitelmista. Näistä tehdään yhteenvetona urasuunnitelmia. Yksilöllä on aina päävastuu oman osaamisensa ylläpidosta ja jokainen ohjaa itse parhaiten työuraansa. Organisaatiossa voidaan tehdä jokaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka päivitetään kaksi kertaa vuodessa. Se on myös hyvä mittari arvioida sitä miten hyvin osaamisen johtaminen toimii käytännössä. Kivirannan (2010, 126 -127) mukaan työurien suunnittelu ja urajohtaminen pitää sitoa osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä. Nuoria työntekijöitä kiinnostavat uudet haasteet ja ikääntyvää mietityttää työuran eteneminen ennen eläkeikää. Esimiestä kiinnostaa se, kuinka saadaan ammattitaitoiset työntekijät pysymään organisaatiossa ja kehittymään. Uratulevaisuuden luominen ikääntyville työntekijöille pidentää työuria. Urasuunnittelu on erityisen tärkeää nyky-yhteiskunnan kannalta. Heikkilän ja Miettisen (2004, 64)) mukaan nykyisin urajattelu korostaa horisontaalista kasvua. Työyhteisön tukimuotoja ovat asiantuntijatehtävät, projekteissa työskentely, lisääntynyt vastuu tehtäviensiiirtojen kautta sekä laajentunut vastuunjako työyksiköissä ja työkierto.

Mentorointi on ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle työntekijälle. Tämä on vuorovaikutussuhde, johon kuuluvat molemminpuolinen sitoutuneisuus, avoimuus ja luottamus. (Mäkisalo 2003, 128; Viitala 2006, 366 – 368.) Mentorointi ei ole virallinen koulutusmuoto, vaan toimintatapa. Siinä siirretään tietoa, myös sitä mitä ei kirjoissa kerrota. Tietoa siirretään konkarilta toiselle ja päinvastoin. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 96; Viitala 2006, 366.)

Töiden järjestelyyn liittyvät yksilöllisyys, toimenkuvat, tiimityö ja työterveyshuolto. **Yksilöllisyyden** huomioon ottaminen työympäristössä auttaa huomaamaan mahdolliset rajoitteet tai muut työskentelyyn vaikuttavat seikat. Kivirannan (2010, 95 - 98) mukaan eri-ikäisten työntekijöiden työn ohjaamista ja työn tekemistä on suunniteltava ja mahdollisesti tarpeen mukaan muutettava

työn määrää tai laatua. Yksi keskeisimmistä esimiehen töistä on työmäärän säätely työn tuloksellisuuden ja työntekijän jaksamisen kannalta (Laaksonen ym. (2005, 150-151). Työn järjestelyissä riskitekijöitä ovat epäselvyydet työrooleista.

Toimenkuvat selkeyttävät ja helpottavat työn järjestelyjä. Eri työkuvien mahdollisuudet on osattava käyttää hyödyksi siten, että työyksikössä voidaan tehdä monipuolista työtä. (Vuori 2005, 382.) **Tiimityön** voidaan sanoa olevan nykyaikainen tapa ja liittyvän jaettuun johtajuuteen. Laaksonen ym. (2005, 22) mukaan tiimityötä on se, että jokainen on omien töidensä lisäksi vastuussa koko tiimin toiminnasta. Toiminta on yhteisvastuullista. **Työterveyshuollolla** on merkitystä ennaltaehkäisevässä sekä eri-ikäisiin kohdistuvissa ohjauksissa työkuormituksiin nähden. Kiviranta (2010, 43) toteaa, että ikäjohtamisen hyötyihin kuuluu työssä koettava hyvinvointi. Lindgren (2003, 25) ehdottaa, että organisaatiossa kiinnitetään huomiota töiden ja työkuormituksen yksilölliseen mitoittamiseen sekä kehitellään yksilöllisiä joustomahdollisuuksia.

Hyvä elämä käsittää työelämäjoustot, yhteisöllisyyden ja eläkevalmennuksen. **Työelämänjoustoilla** voidaan muuttaa työn tavoitteita, organisointia ja ympäristöä. Voimavaroja voidaan käyttää mahdollisimman hyvin ja toiminnanvajavuuksia voidaan korvata erilaisin keinoin (Moilanen 2003, 39). Työyhteisöllä ja työterveyshuollolla on merkitystä sosiaalisen tuen antajana työpaikalla (Ilmarinen 2005, 97). **Yhteisöllisyyden** kokemukset lisäävät organisaation vetovoimaisuutta vielä eläkeiässä. Työyhteisöt rakentuvat yksilöistä, ja jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat itsensä johtamiseen kykenevät ja sitä haluavat työntekijät. (Mäkisalo 2003, 181.)

Eläkevalmennus antaa tunteen, että eläkkeelle jääminen kuuluu työelämän loppumiseen ja organisaatio arvostaa tehtyä työtä. Moilasan (2005, 66) mukaan vanhemmat työntekijät tarvitsevat työn sopeuttamista ja tietoa muutoksista sekä tukea asioissa, jotka liittyvät eläkkeelle siirtymiseen.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Projektin tulos

Kehittämiprojektin tavoitteena oli kehittää ikäjohtamismalli Kaskenlinnan sairaalaan. Tavoitteeseen päästiin kehittämiprojektiin kuuluvan projektiryhmän, soveltavan tutkimuksen ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kirjallisuutta löytyi sopivasti, mutta tutkimuksia aiheesta oli vaikea löytää. Ulkomaisia tutkimuksia löytyi niukasti. Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäjohtamisen nykytilanne ja haasteet. Soveltavana tutkimuksena käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuskysymykset antoivat ikäjohtamismallin kehittämiseen vastauksia juuri tämän organisaation näkökulmasta ja voidaan todeta, että kirjallisuuskatsaus vahvisti haastatteluista saatua aineistoa.

Haasteellista projektipäällikölle oli aineiston analyysi. Haastatteluissa ei esiin tullut yllätyksiä. Osaa haastateltavista täytyi välillä ohjata asiaan. Yhden haastateltavan vaihto toiseen ei aiheuttanut suuria muutoksia, koska se tapahtui hyvissä ajoin ja organisaation sisällä. Haastateltavat tuottivat aineistoa ilmiöstä, jota on tutkittu vähän. Haastattelut antoivat kokemusta ja varmuutta toteuttaa haastattelututkimus uudessa projektissa.

Ikäjohtamismallia lähdettiin kehittämään teoreettisesta viitekehyksestä ja päädyttiin ikäjohtamisen mallintamiseen Kaskenlinnan sairaalaan. Kehittämiprojektissa tuotetun mallin työstäminen sujui suunnitelmien mukaan. Valinnat projektiryhmän kokoonpanossa ja haastattelu aineiston keruun välineenä olivat onnistuneita. Näin saatiin tietoa juuri heiltä, joita tuotos koskettaa organisaatiossa. Ikäjohtaminen on eri-ikäisten huomioon ottamista johtamisessa ja ikäjohtamisen mallia voidaan hyödyntää organisaation vetovoimaisuuden lisäämisessä ja työntekijöiden sitouttamisessa.

Tämä malli ei ole suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin, mutta kehittämisideaa voidaan hyödyntää ikäjohtamisen mallintamiseen toiseen organisaatioon ratkaisumallina.

7.2 Projektin prosessi ja projektin johtaminen

Projektin eteni prosessina sujuvasti. Projekti oli jaettu useampaan vaiheeseen ja tämä auttoi sen etenemisessä ja aikataulussa pysymistä. Ohjausryhmän tapaamiset auttoivat viemään projektia eteenpäin ja pysymään linjassa. Mentorin osuus oli ratkaiseva tutkimuslupaa haettaessa. Mentoritapaamiset olivat säännöllisiä ja tapahtuivat sovitusti ajallisesti lähellä projektiryhmän tapaamisia. Näin saatiin varmuutta projektin prosessin toteutumiseen ja johtamiseen. Projektiryhmän toiminta kehittämissä oli oleellista, koska se varmisti haastattelujen onnistumisen ja tulosten syntyminen yhdessä projektipäällikön kanssa. Projektiryhmässä mietittiin heti alkuvaiheessa haastattelujen toteutusta eettisesti. Huolta aiheutti haastateltavien mahdollinen tunnistettavuus. Projektiryhmässä sovittiin, ettei tekstissä käytetä suoria lainauksia, jotta vältetään tunnistamiselta. Projektiryhmän muodostaminen ja johtaminen olivat uusi kokemus projektipäällikkönä toimivalle opinnäytetyöntekijälle. Projektiryhmän koossa pysyminen helpotti projektipäällikön työtä. Projektipäällikkönä toimiminen antoi varmuutta johtamisosaamiseen ja prosessien eteenpäin viemiseen sekä rohkeutta osallistua uuteen projektiin. Projektipäällikkö sai kokemusta projektin raportin kirjoittamisesta ja raportoinnista.

Ohjauksen saaminen oli kokemattomalle projektipäällikölle ratkaisevaa. Opettajatutorin ohjaus ja kannustaminen auttoivat kehittämisprojektin valmistumisessa. Kehittämisprojekti eteni ideavaiheesta raportin loppuun saattamiseen. Projektipäällikön oppimisprosessissa tietoisuus projektista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvoi ja syveni prosessin edetessä. Myös projektin aiheesta esiin tullut tieto lisäsi projektipäällikön johtamisosaamista.

Taloudelliset resurssit pysyivät hallittuina. Projektipäällikkö yhdisteli useamman tapaamisen samalle päivälle, koska matkakustannukset olivat suurin kuluerä.

7.3 Jatkokehittämisehdotukset

Mallia ei ole vielä kokeiltu käytännössä. Projektiryhmäläiset ja haastateltavat saivat tietoa ikäjohtamiseen kuuluvista asioista. Tieto hyödyttää työelämää ja on ajankohtaista johtamisen näkökulmasta.

Jatkokehittämisehdotuksena on hyvä tarkistaa mallin vaikuttavuus johtamiseen ja organisaation hoitohenkilökuntaan. Mallin vaikuttavuutta voi tarkistaa haastattelemalla nyt haastatteluun osallistuneita kolmen vuoden kuluttua ja samaan aikaan kyselyllä hoitohenkilökunnalta.

Jatkokehitysehdotuksena on kehittää organisaatioon oma ikästrategia ja ikästrategian liittäminen organisaation strategiaan. Lähtökohtana on suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka.

Ajankohtaista on mentoriohjelman luominen osastotasolle, hiljaisen tiedon siirron ja hyvien käytänteiden hyödyntämiseksi organisaatiossa ajatellen eri-ikäisyyttä työyhteisössä.

Lähteet

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino Oy.

European Commission 2006. Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment. Final report.
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2006/sept/ageingreport_en.pdf

Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Lisensiaatintutkimus. Taloustieteiden tiedekunta. N: o 164/2007.

Harju, L. 2009. Vetovoimaa etsimässä. Hoiva-alan kokemuksia työnantajan vetovoimaisuudesta ja työssä viihtymisestä. Pro gradu – tutkielma. Turun yliopisto. Sosiologian laitos/yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Heikkilä, J. & Miettinen, M. 2004. Urakehitys sairaanhoitajan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.) 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus.

Ilmarinen, J. 2006. Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.

Ilmarinen, J.; Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus.

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Kopyyvä Oy.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Kopyyvä Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva. WS Bookwell Oy.

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla. *Premissi* (6), 36.

Kanste, O. 2008. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. *Tutkiva Hoitotyö*. Vol.6 (3), 2008.

Kanto, V. & Kanste, O. 2008. Yliopistosairaalan määräaikaisten sairaanhoitajien sitoutuminen työhönsä. *Tutkiva Hoitotyö*. Vol.6 (3), 2008.

Ketsetzopoulou, M. 2007. Ikäjohtamisstrategia. *European Profiles S. A: Stamoulis Publications S. A.*

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri - ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koponen, S.; Von Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2006. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaалassa. *Taloustieteiden tiedekunta. Kestävä johtaminen – tutkimushanke 2006*. Jyväskylän yliopisto: Keski-Suomen sairaanhoitopiirin julkaisusarja 117/2006.

Koski, A. 2005. Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla. *Hyvinvoinninrakentajat –hanke*. Diakonia –ammattikorkeakoulu. Työpapereita 27. Diak. Helsinki: Multiprint Oy.

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. *Acta Wasaensia* 134. *Liiketaloustiede* 54. johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol. 11, no 1/-99.

Laaksonen, H. ; Niskanen, J. ; Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Väitöskirja. Turun yliopisto: Turun yliopiston julkaisuja 233.

Lindgren, G. 2003. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Printman Oy.

Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus 2007. Työministeriö 330. Helsinki: Työministeriö.

Lord, R. G. & Smith, W. G. 1999. Leadership and the changing nature of performance. Teoksessa D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (toim.) *The Changing nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lumijärvi, I. 2005. Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: WSOY.

Meredith, E .K.; Cohen, E. & Raia, L. V. 2010. Transformational Leadership: Application of Magnet's New Empiric Outcomes. Teoksessa Yoder-Wise, P. & Kowalski, K. Leadership. Nursing Clinics of North America. Volume 45. Number 1. Saunders an imprint of ELSEVIER, Inc.

Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidajaliitto.

Meretoja, R.; Aschan, H.; Määttä, M. & Kvist, T. 2008. Sairaalan vetovoimaa voidaan arvioida. Premissi (5) 2008, 22.

Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. N:o 272/2003.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen –näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. N:o 302/2005.

Moilanen, R. 2007. Ikäjohtamisen kehittäminen Sisä – Suomen verovirastossa –VeroExPertti-hanke 2005 – 2006. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. N:o 166/2007.

Moilanen, R. ; Von Bonsdorff & Tamminen, H. 2005. Eri – ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskus. Esitutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. N: o 292/2005.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Määttä, M. ; Kvist, T. ; Kankkunen, P. ; Vehviläinen – Julkunen, K. & Miettinen, M. 2009. Tieteellinen artikkeli. Osastonhoitaja –matkalla vetovoimaisen sairaalan hoitotyön johtajaksi?. Premissi (5). 2009.

Niiranen, V. 2008. Ohjauksen uudet muodot –kehittämishjelmat ja ohjelmajohtaminen sosiaali- ja terveystieteissä. Premissi (2). 2008.

Nuikka, M.-L. 2002. Sairaanhoidajien kuormittuminen hoitotilanteissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Hoitotieteen laitos.

Orre, P. 2009. Hoitotyön vetovoimaisuus osastonhoitajan työn haasteena. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos, hoitotyön johtaminen. Kuopion yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Paronen, L. 2004. Kutsumusta ja pätkätyötä. Tutkimus yliopistollisen keskussairaalan sairaanhoidajien työsuhteen luonteen koetuista vaikutuksista, oppimis- ja koulutustarpeista sekä työhön sitoutumisesta. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustiede. Turun yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Partanen, P.; Pitkäaho, T.; Kvist, T.; Turunen, H.; Miettinen, M. & Vehviläinen –Julkunen, K. 2008. Magneettisairaalamalli erinomaisen hoitotyön mahdollistajana. teoksessa Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidajaliitto.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otava.

Pokela, S. 2006. Työnantajamaineen rakentuminen ja hallinta. Tapaustutkimus maineesta osana organisaation sosiaalista pääomaa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto.

Reikko, K.; Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuorenvälissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, 147-7917; 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Salminen, H. 2005. Eri-ikäisten sairaanhoidajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Lisensiaatti tutkimus. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta. N: o 150/2005.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sinivaara, M. 2004. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyönjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Turun Kaupunki. 2009.

Turun kaupungin henkilöstöraportti. 2008.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitanen, E & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiedeterveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Von Bonsdorff, M.; Koponen, S. & Salminen, H. 2006. Sairaanhoidajat ikääntyvässä työyhteisössä – koetut johtamiskäytännöt Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. N:o 311/2006.

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: WSOY.

Vähänen, A. 2004. Ikääntynyt työntekijä terveydenhuollossa. Työyhteisön voimavara ja johtamisen haaste. Pro gradu – tutkielma. Oulun yliopisto: Hoitotieteen laitos.

Walker, A. 2005. The Emergence of Age Management in Europe. International Journal of Organisational Behavior 10 (1), 685-697.

Yukl, 2006. Leadership in organizations. 6. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. 2004. Managers and Leaders: Are they different? Harvard Business Review 82 (1), 126-135.

Elektroniset lähteet:

Airila, A, Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalailla. s.176 (Viitattu 2.10.2008) Saatavilla (http://www.monikko.net/docs/ikaraportti_netti.pdf . [http://projektori.turkuamk.fi/\(S\(bpf43145rb2jhmm3laczzeit\)\)/index.aspx](http://projektori.turkuamk.fi/(S(bpf43145rb2jhmm3laczzeit))/index.aspx))

Goode, C.; Kurgman, M.; Smith, K; Diaz, J.; Edmonds, S. & Mulder, J. 2005. The Pull of Magnetism. A look at Standards and the Experience of A Western Academic. Journal of Nursing Administration Quarterly. 29 (3), 202-213. [Viitattu 7.3.2010] Saatavissa: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi>

Kaskenlinnan Sairaala, 2009.) <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=117840&nodeid=4899>

Projektori 2009. [http://projektori.turkuamk.fi/\(S\(bpf43145rb2jhmm3laczzeit\)\)/index.aspx](http://projektori.turkuamk.fi/(S(bpf43145rb2jhmm3laczzeit))/index.aspx))

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. (Viitattu 26.03.2011) Saatavilla http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste

Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. projektin vetäjän käsikirja. <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>

Steinbinder, A. 2009. Bumps on the road to magnet designation: achieving organizational. Journal of nursing Administration Quarterly. Vol.33 (2), 99-104. [Viitattu 6.3. 2010] Saatavissa <http://web.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi>

Työterveyslaitos, (Viitattu 2.10.2008) Saatavilla <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/lka+ja+tyo/yritys>) Päivitetty 30.1.2008

Työterveyslaitos, (Viitattu 2.10.2008) Saatavilla
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+jatyo/yritys/keinot/ikajohtaminen> Päivitetty 28.8.2006

Työterveyslaitos, (Viitattu 2.10.2008) Saatavilla
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/ika+ja+tyo/Tutkimus> Päivitetty 7.2.2008

Wilson, A. A. 2009. Impact of management development on nurse retention. Journal of Nursing Administration Quarterly. Vol.29 (2), 137-45.
[Viitattu 6.3.2010] Saatavissa
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.turkuamk.fi>

Ikäjohtamisen haasteet Kaskenlinnan sairaalassa

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää ikäjohtamisen nykytila ja ikäjohtamisen haasteet. Tarkoituksena on kehittää ikäjohtamista Kaskenlinnan sairaalassa. Tämä aineiston keruu liittyy ”Elämän Hyvä Ehto Kaskenlinnan Sairaalassa” (EHYEKS) - hankkeeseen. Lupa aineiston keruuseen on saatu Turun terveystoimelta. Suostumuksesi haastateltavaksi vahvistat allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja antamalla sen haastattelijalle eli allekirjoittaneelle.

Sinun osallistumisesi haastatteluun on erittäin tärkeää, koska saatujen tietojen ja tulosten avulla voimme kehittää ikäjohtamista entistä paremmaksi. Haastattelun tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen haastateltavan näkemykset ole tunnistettavissa. Sinulla on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä Sinuun liittyvää aineistoa, jos niin haluat.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Pirkko Routasalo, yliopettaja THT, Turun amk/Terveysala

Osallistumisestasi kiittäen

Pirjo Pyykkönen
Sairaanhoidtaja/ yamk -opiskelija
Puh: 040 -8367525
pirjo.pyykkonen@students.turkuamk.fi

Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa _____ opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Yhteystiedot (tarvittaessa)

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Tietoisuus

- Millaista henkilökuntaa tullaan tarvitsemaan seuraavien viiden vuoden kuluttua?
- Mistä henkilökuntaa saadaan?
- Millaista osaamista jo on?
- Miten henkilökuntarakenne tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden kuluttua?
- Miten varmistetaan osaavien ja kokeneiden työntekijöiden pysyminen organisaatiossa?
- Miten heidän osaamistaan tuetaan organisaatiossa?
- Miten pystytään houkuttelemaan nuoria/ikäntyviä töihin?
- Onko nykyhenkilöstön piirissä paineita varhaiseen eläköitymiseen?
Mistä nämä paineet johtuvat?
- Miten eri-ikäiset saadaan tekemään työtä ja viihtymään työssä yhdessä?

2. Asenteet

Miten organisaatiossa suhtaudutaan ikään ja ikääntymiseen?

- Millaisia eroja asenteissa esiintyy?
- Miten positiivinen asenne ilmenee käytännössä?
- Mitä voidaan tehdä asenteiden muuttamiseksi?
- Miten organisaatio tuntee ikääntyneiden vahvuudet?
- Miten ikäsyrjintä näkyy?

3. Johtaminen ja esimiestyö

- Miten eri sukupolvet otetaan organisaatiossa huomioon?
- Miten ihmiset otetaan organisaatiossa yksilöinä huomioon?
- Miten edistetään ikääntyvien ja nuorten yhteistoimintaa?
- Miten saadaan ikääntyvien työkyvyn edistäminen organisaation haasteeksi ja osaksi organisaation normaalia työtä?

4. Toimiva ikästrategia

- Millainen on organisaation henkilöstöstrategia ja suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka?
- Miten henkilöstön ikästrategia on osana henkilöstöstrategiaa?
- Mitä ovat organisaation ikästrategian keskeiset tavoitteet?

- Millaisia tarkistuksia organisaation ikästrategia vaatii?
- Millainen on organisaation ikääntyvien koulutusjärjestelmä?
- Millainen palkitsemisjärjestelmä on organisaatiossa?
- Miten toteutuu tasa-arvo organisaatiossa iän suhteen?

5. Työntekijöiden työkyky, motivaatio ja jaksaminen

Miten saadaan ikääntyvät työskentelemään organisaatiossa pidempään?

- Miten organisaatio kannustaa ja tukee ikääntyneitä heidän uransa kehityksessä sekä työelämän hallinnassa?
- Miten organisaatio varmistaa ikääntyvien kokemuksia hyödyllisyydestä ja arvostamisesta?
- Millaisia mahdollisuuksia organisaatiossa on järjestää osa-aikatöitä?

6. Oppiminen

- Miten elinikäinen oppiminen järjestetään?
- Mitä uusia taitoja ja tietoa ikääntyvät organisaatiossa tarvitsevat?
- Miten ikääntyvien työssä oppimista tuetaan?
- Miten hiljaista tietoa ja kokemusta siirretään ?
- miten organisaatiossa tuetaan moniosaamista?

7. Töiden järjestely ja työympäristö

- Miten ikääntyvät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja säädellä sitä?
- Miten otetaan huomioon ikääntyvien terveys ja työkyvyn muutokset töiden järjestelyissä?
- Kuinka voidaan soveltaa työaikoja eri-ikäisille sopiviksi?
- Miten yksilöllinen kohtelu työnjaossa ja suunnittelussa otetaan huomioon?

8. Hyvä elämä

- Miten tuetaan eläkkeelle siirtymistä?
- Millainen on eläkevalmennus?
- Miten pidetään yhteyttä organisaation eläkeläisiin?
- Miten organisaatio voi hyödyntää eläkeläisiä heidän ehdoillaan?